

働く女性の  
パワーアップを  
応援します!

**ワーキングウーマン・パワーアップ会議**

— 仕事意欲に燃える女性と企業を応援する民間運動 —

## ワーキングウーマン・パワーアップ会議 ご案内

### ● 設立の趣旨

50年後の日本の人口は約3割減少し、生産年齢人口はほぼ半減すると予測される中、企業が持続的な成長を遂げるためには、女性の能力発揮を促し、労働市場の担い手になってもらう必要があります。また、グローバル化が加速し、ダイバーシティ・マネジメントの視点からも、性別ではなく個々人の意欲や能力に応じて処遇を行う環境づくりや人材育成が急務であり、女性の育成・活用・登用は最重要課題となっています。

こうした中、近年、女性の仕事意欲が高くなり、企業経営者の、女性の経営者や管理職への登用、活躍機会の拡大についての関心も高まってきました。しかし、企業の管理職に占める女性の割合は10%程度にとどまっているのが現実です。1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから20年以上経りましたが、ポジティブ・アクションへの取り組みも形式的なものに流れがちな面も散見されます。

今日までに築かれてきた企業文化や職場風土を変え、女性のパワーアップを推進していくには、女性活用に対する経営者や管理職の意識の高さや、身近に職業人としての成長を支えてくれるメンターが存在するか否かによって大きく左右されます。今後は、このような女性の活躍を応援する人々を積極的に増やしていかなければなりません。企業の活力維持のためにも、女性社員の活用や管理職登用を加速する取り組みが急務であるといえます。

こうした問題意識のもと、働く女性のパワーアップを応援する運動として、2008年9月に「ワーキングウーマン・パワーアップ会議～仕事意欲に燃える女性と企業を応援する民間運動～」(略称：パワーアップ会議)を立ち上げました。

パワーアップ会議では、女性と女性の活躍を応援する人々による、全国的なネットワークの形成を目指すほか、既存の同様のネットワークや経済団体、労働団体、生産性機関、大学機関などとも幅広い連帯を図りながら、取り組みを進めます。また、ワーク・ライフ・バランス社会の実現にむけた運動の推進(「次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～」=事務局・日本生産性本部、2006年8月設立)とともに、本会議の活動を両輪として、「個」を活かすことのできる社会の実現にむけた実効性ある運動を展開してまいります。

### ● 推進体制

当会議は、運動を実践展開していくための中心的な体制として、経済界、労働界、学識経験者で構成する「推進委員会」を設置しています。(事務局は日本生産性本部が担当)

■ 顧問	牛尾 治朗	ウシオ電機(株) 代表取締役会長 / (公財)日本生産性本部 名誉会長
■ 推進委員	代表幹事 池田 章子	ブルドックソース(株) 代表取締役社長
	代表幹事 岡本 直美	日本労働組合総連合会 会長代行 / NHK労連 議長
	代表幹事 鹿嶋 敬	実践女子大学 教授
	代表幹事 小林 いずみ	前多数国間投資保証機関(MIGA) 長官
	代表幹事 橘・フクシマ・咲江	G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長
	アキレス 美知子	NPO法人GEWEL 副代表理事
	小林 洋子	NTTコミュニケーションズ(株) 常勤監査役
	武富 正夫	第一生命保険(株) 執行役員人事部長
	田島 弓子	ブラマンテ(株) 代表
	富高 裕子	電機連合 特別中央執行委員(連合 男女平等局)
	前畠 孝子	(株)りそな銀行 日本橋支店 営業第四部長
	宮竹 直子	(株)感性労働研究所 代表

(2015年2月10日現在)

## 重点目標

### (1) 経営者・管理職の意識改革と職場の風土改革を推進します

意欲や能力がある女性への仕事領域の拡大や、公正な評価による昇進機会の提供について、特に男性の経営者・管理職の理解を促すと同時に、職場の風土改革を推進します。また、管理職に女性を計画的に登用することや、女性コア人材育成への取り組みを管理職の評価項目とすることなど、育成の仕組みづくりを提案・支援します。

### (2) メンターによるサポートを促進します

女性が仕事に責任を持ち、第一線で活躍するには、働く女性に理解を示し、相談に乗ったり見守ったりする人として、メンターの存在が欠かせません。女性をコア人材として育成していくためにも、メンターによるサポート体制構築を企業に広め、女性の活躍を支援する基盤作りを目指します。

### (3) 女性と、女性の活躍を応援する人々によるネットワークを形成します

仕事意欲をもち向上心が旺盛な女性と、女性の活躍を応援する企業や人をネットワーク化し、人的交流の場を提供して、経験・知識の交流を深め、女性活躍推進の流れを加速します。また、既存ネットワークや経済団体、労働団体、生産性機関、大学機関などとの連携による全国的なネットワーク作りも目指します。

### (4) 女性の能力を活かせる社会の実現を目指します

出産・育児・介護期などライフステージが変化しても継続就業できる職場環境・風土づくりと社会システムの整備を目指します。正社員であっても柔軟に働ける仕組み作り、転勤やコース転換のあり方の再考、共働き文化の形成等に関し、メッセージを発信していきます。また、女子学生のキャリア支援と同時に、大学や学部を選択が就職に影響を与えることを考慮し、女子高校生に対して将来を見通した進路設計、経済的自立の必要性等を訴えていきます。

## 次世代のための民間運動 ～ワーク・ライフ・バランス推進会議～

2006年8月の発足以来、「働き方」と「暮らし方」双方の改革を図り、「調和のとれた生活」の実現を図る運動を進めています。ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、社会的な啓発・普及を進めるとともに、企業における具体的な実践を支援する活動を積極的に展開しています。また、当推進会議では、経営者や労働組合、学識者、推進活動を行っている団体など、幅広く各界からの賛同と協力を得ながら取り組みを進めています。

(事務局：日本生産性本部)



### 主な活動内容

- (1) 「ワーク・ライフ・バランスの日 (11/23)」、「ワーク・ライフ・バランス週間」の呼びかけ
- (2) ワーク・ライフ・バランス大賞の実施
- (3) ワーク・ライフ・バランス・コンファレンスの開催
- (4) ワーク・ライフ・バランス実践ハンドブックの作成
- (5) ワーク・ライフ・バランスに関する研究会等の開催
- (6) 地域での実践展開
- (7) 次世代ネット (<http://www.jisedai.net/>)

# I 働く女性のパワーアップのために

## ● 1. 多様性を活かして組織力の向上を

いま、政府や産業界を中心に、ワーク・ライフ・バランスの動きが活発化しています。仕事と生活の調和を図ることはもちろんですが、その仕事自体が「生きがいや喜びをもたらす」(ワーク・ライフ・バランス憲章)ものであることが重要な点です。これは、多くの働く女性が仕事の価値の重みを実感することができ、その意欲と努力が評価に反映し、キャリア形成の継続が図れるようにすることでもあります。そのためには、企業・職場における意識改革や風土改革を進めることが必要です。女性が仕事と生活を調和させながら働き続けることが当たり前の社会であるためには、まずはその前提として、女性も基幹的な働き方ができること、すなわち女性が従事する仕事の質や処遇の向上を図らなければなりません。

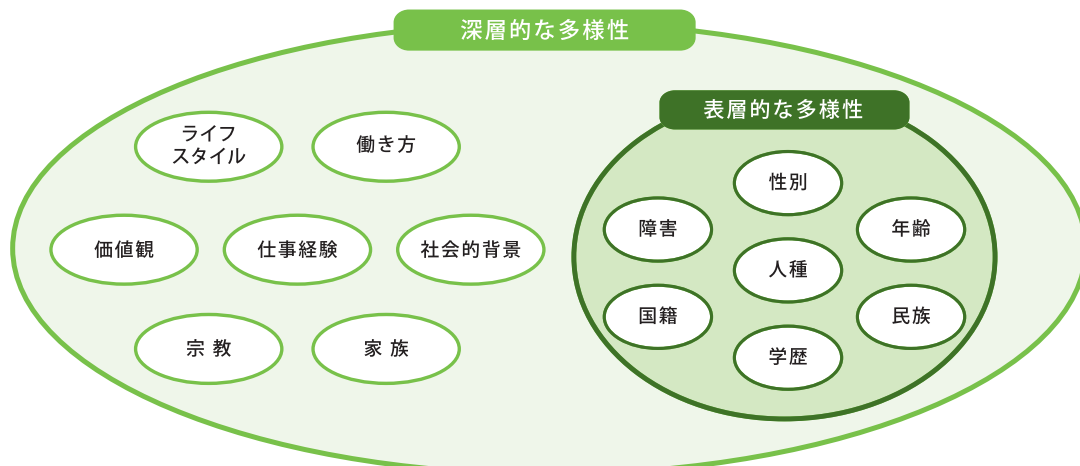
一方、企業の経営環境をみると、グローバル化が加速し、これまで国内市場のみをターゲットとしていた企業も何らかの形で国際競争に巻き込まれるようになってきました。また、消費者のライフスタイルや志向の多様化に伴い、商品開発やサービス形態も多様化しています。こうしたグローバル化や顧客ニーズの多様化に対応していくためには、多様な価値観を持つ人々の発想を活かすことのできる組織でなければ生き残れません。

このような背景から、近年では、多様性を活かす、ダイバーシティ・マネジメント(図1参照)が注目されていますが、とくに女性のパワーに焦点を当てて、これをもっと組織に生かしていこうという発想が重要になってきています。このダイバーシティ・マネジメントとは、変化への対応が求められる時代に、一人ひとりの多様性を活かして、創造性・モチベーションを高めるマネジメントです。それによって、多面的な思考をとりこみながら、市場に対して柔軟に適応できる組織に変革し、組織全体のパフォーマンスを上げることを目指します。このため、個々人の意欲や能力に応じて処遇を行う環境づくりや人材育成が重要課題となっていますが、こうした視点から女性の育成・活用・登用に強力的に取り組むことが必要になってきました。

その推進にあたっては、女性社員一人ひとりの能力にあった仕事(種類と質)を与えることで、企業の総合力を向上させていくことが大切です。このためには、他の先進的な事例を学びあい、自社に適した取り組みを見つけ出して推進していくことが重要であると考えます。

図1:ダイバーシティとして考えられる要因

(出典:「ワーク・ライフ・バランス実践ハンドブック」日本生産性本部)



## 2. 遅れている女性の管理職登用

現状では、多くの日本企業は諸外国に比べ、女性活用の対応がかなり遅れておりますが、世界水準に近づく努力抜きには、グローバルな競争社会の中での勝ち残りも危うくなりかねません。社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%にするという政府の目標があります。しかし、企業における管理的職業従事者は1割程度であり、大きな乖離があります。最近では、アジア諸国の変化は著しく、女性の地位が急速に高まってきています。他の国の変化が大きいため、結果的に、日本の管理的職業につく女性の割合は、アジア諸国からも大きく引き離されてきています。(図2・図3参照)

企業が働く女性のパワーアップに取り組むことは、既存の価値観を見直し、また更に新たな視点が加わることによって長期的に企業競争力を支え、組織力を向上させていくためにも重要だといえます。

図2: 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合(国際比較)

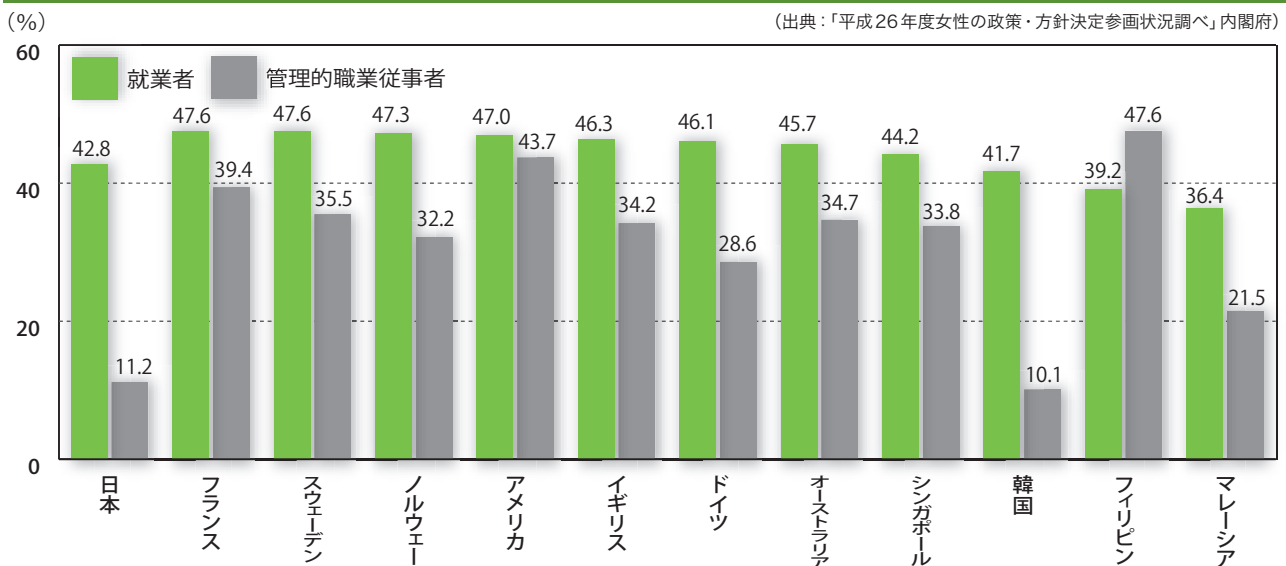
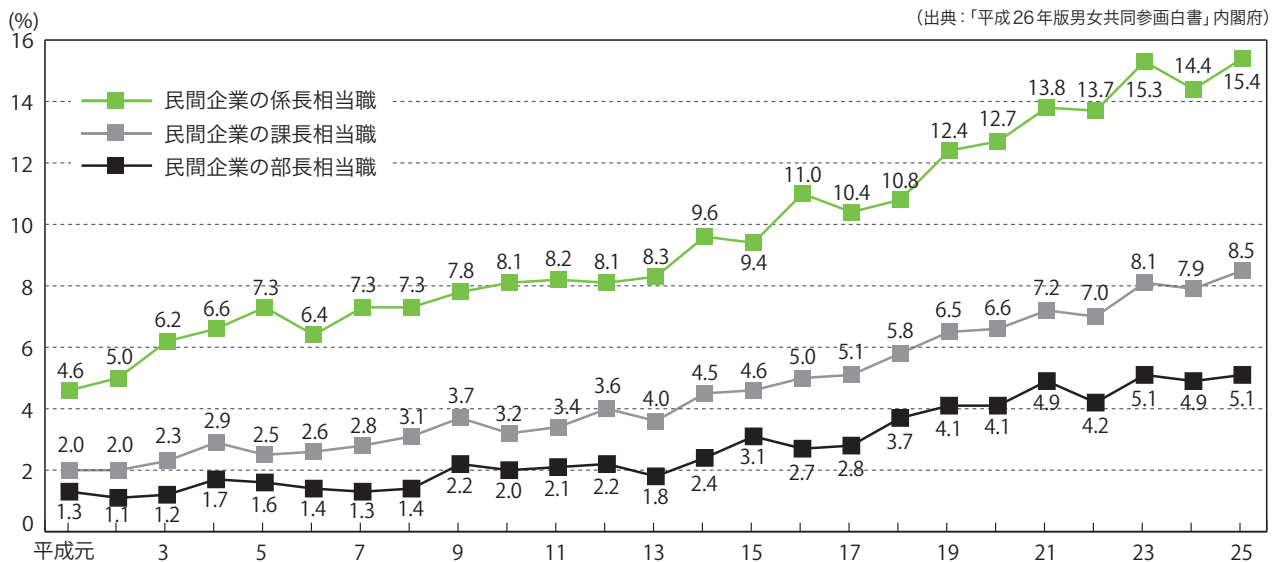


図3: 役職別管理職に占める女性割合の推移



### ● 3. 女性の育成・活用・登用を応援する

自らの仕事能力を高めることに対する女性の意欲は大変強く、より高い目標に向かい、自己の成長を図り、組織での仕事責任を果たしたいと願う人が年々増えています。

女性の活躍を図る効果としては、女性社員の仕事意識が高まる、優秀な人材を採用できる、組織風土の変化などがあげられています。日本生産性本部の「日本的人事制度の現状と課題」に関するアンケート調査（2008年）によっても、女性社員を積極的に活用することや管理職に登用することが、企業業績に効果があると感じている企業が8割近くになっています。主な理由として、業績への直接的なインパクトというよりは、多様な働き方の社員が増え、会議の効率化など業務遂行の改善が進む、性別に関係なく能力をきちんと評価・処遇していくことが職場全体の活性化につながるということが挙げられています。つまり、女性活躍推進は、企業の経営戦略として位置づけるべき課題なのです。

現に、女性社員の活用や管理職登用のために、様々な施策への取り組みが実施されてきています。実際に女性管理職が増加した企業をみると、その取り組みが熱心に行われています。最も重要な点は、経営層からのトップダウンによる（女性活用・管理職登用に向けての）企業風土・意識改革の意思表示・明言化への取り組みです。また、仕事領域の拡大、公正な評価による昇進機会の提供などに対する管理者の理解を促すことが重要です。さらに、女性コア人材育成を管理職の評価項目とする、転勤などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用する、といったことも検討課題となってくるでしょう。

### ● 4. メンターの必要性

女性管理職が少ない、あるいは全くいない理由として、必要な知識や経験・判断力不足や、勤続年数不足が指摘されていますが、これらの問題を解決することが、今後取り組みを進める上での課題でもあります。

企業の現状を見ると、女性社員の活躍推進のための行動プラン・行動目標の作成、女性社員の管理職登用に関する数値目標の設置、候補者に対する意図的なキャリアパス経験、モデル(規範)となる女性社員の育成、女性社員に対するメンター制度の導入などの取り組みは、まだまだ低い状況にあります。(P9・図10参照)

しかし、メンター制度を取り入れることで効果を出している企業も増えてきています。具体的には、その導入によって、メンティとなった女性社員に、自発的に課題解決に取り組む姿勢が表れてきた、コミュニケーションの重要性を認識するようになった、視野が拡大した、さらに、目標に向かって前進する力が高まった、といった効果があらわれてきています。また、メンター制度を通じて社内外のネットワークを築くことは、女性社員の意識啓発に大きな意義をもたらすでしょう。

## Ⅱ 急がれる女性社員の活躍推進

コア人材として活躍できる女性社員の層の厚みを増していくことは、企業の経営戦略の一環として位置づけることが重要です。しかし、そのためにはまだ多くの課題が残されているのが現状です。こうしたことから、女性社員の育成を推進する上で問題点を把握し、その効果的な支援のあり方を検討するため、日本生産性本部では、2009年から毎年「コア人材としての女性社員育成に関する調査」を実施しています。

2014年に実施した第6回の調査をみても、女性活躍推進には、経営トップの意識と行動が不可欠であることが示されています。事実、経営トップがメッセージ発信している企業ほど、課長職以上の女性が増えています。また、女性社員が経営幹部層のポストにつくことへの期待も高くなっていますが、その一方では、依然として女性社員の意識が課題となっています。

### 1 女性の活躍が組織の生産性向上・業績向上について、約4割の組織で効果が表れていると認識。女性活躍推進の効果は、女性社員の仕事意識の高まりが最も多い。

女性の活躍が組織の生産性向上・業績向上につながっているかということについては、業績向上の要因の一つになっている、あるいは、組織が活性化するなど変化があるとして、約4割の企業で効果が表れていることを認めています。その場合の効果としては、女性社員の仕事意識が高まることをはじめ、優秀な人材を採用できる、女性社員の離職率が低下する、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みが進む、組織風土の変化などの点が多くあげられています。

図4:女性の活躍と組織の生産性・業績向上との関係性

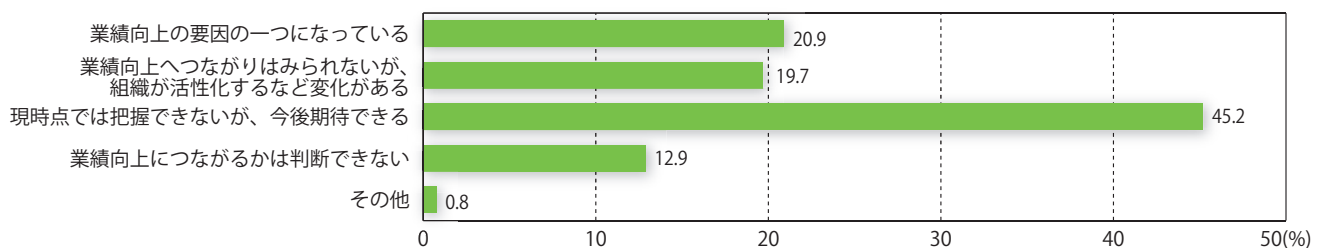
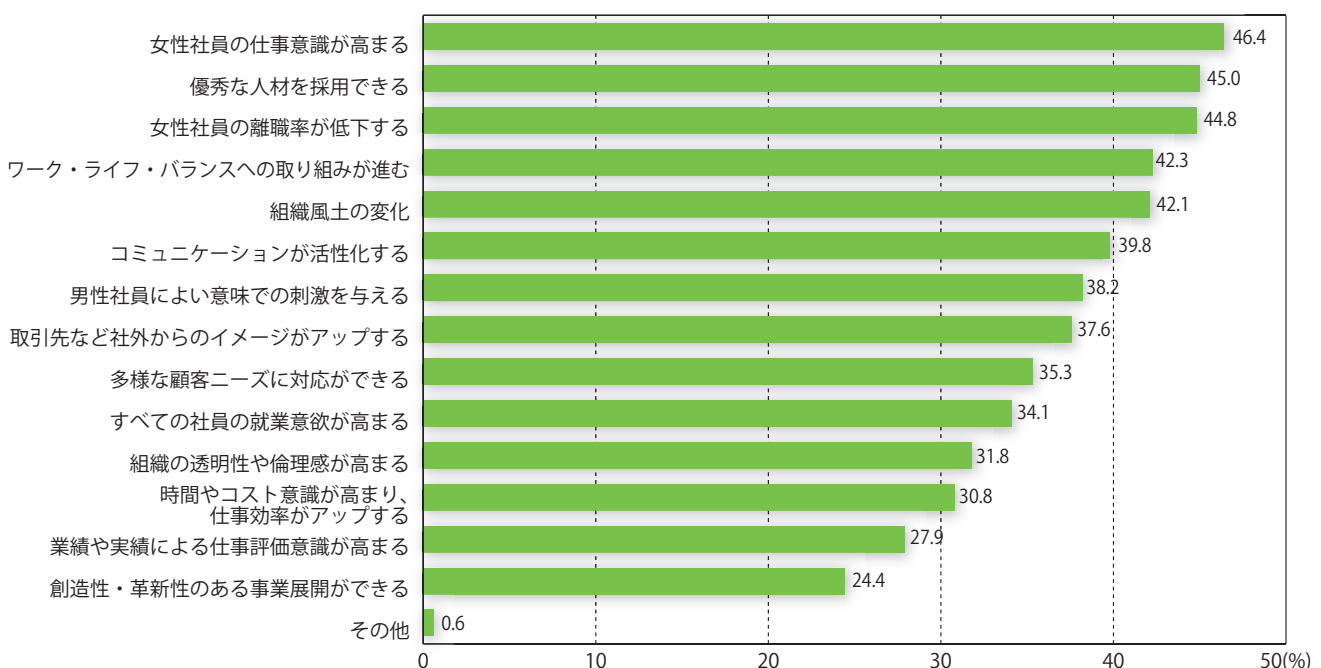


図5:女性活躍推進の効果／「取り組みを行っていて、効果があったか出つつある」と回答した企業の割合



2

女性活躍推進の課題としては、女性社員の意識が約8割と最も多く、次いで、育児等家庭的負担に配慮が必要、管理職の理解・関心が薄いとする企業が半数以上。

女性社員の活躍を推進する上での課題としては、女性社員の意識をあげる企業が約8割と最も多く、次いで、育児等家庭的負担に配慮が必要、管理職の理解・関心が薄いそれぞれ半数以上と多くなっています。この女性の意識に関しては、昇進や昇格への意欲が乏しいことや、難しい課題を出す敬遠されやすいことなどが男性上司の見方として多くなっています。女性活躍推進の取り組みを活発にするには、女性社員自身の意識を高める一方、経営トップからの積極的なメッセージ発信などにより管理職の意識を変えていく取り組みも不可欠だといえます。

図6:女性社員の活躍を推進する上での課題(上位3つを回答)

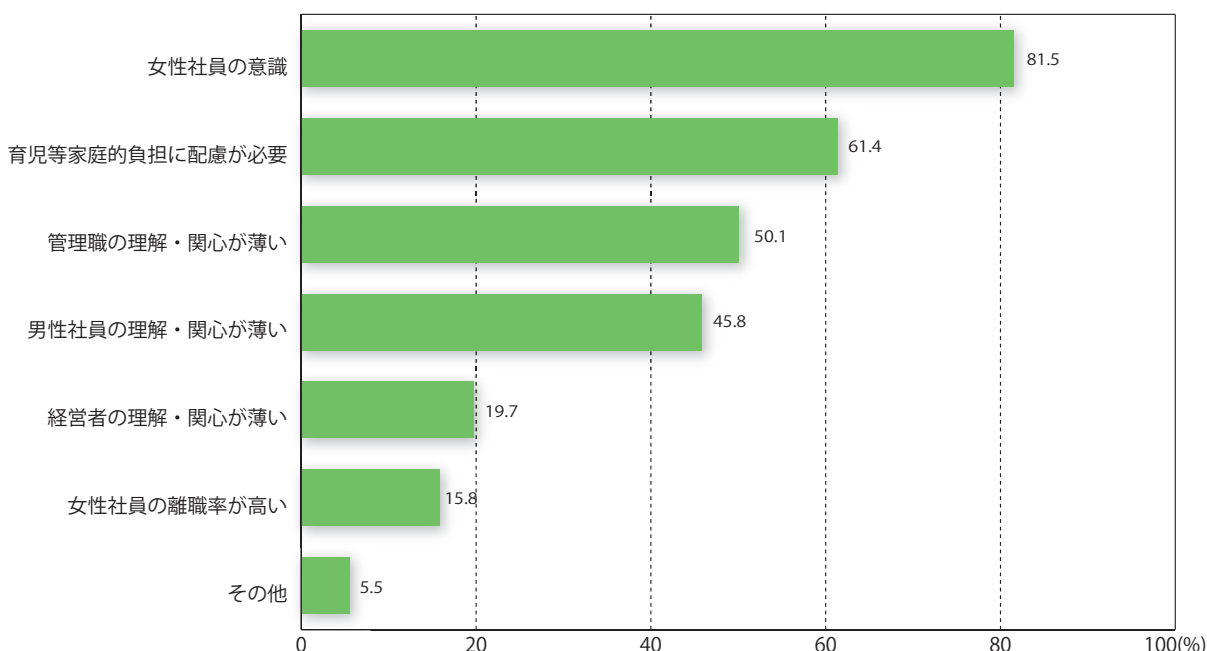
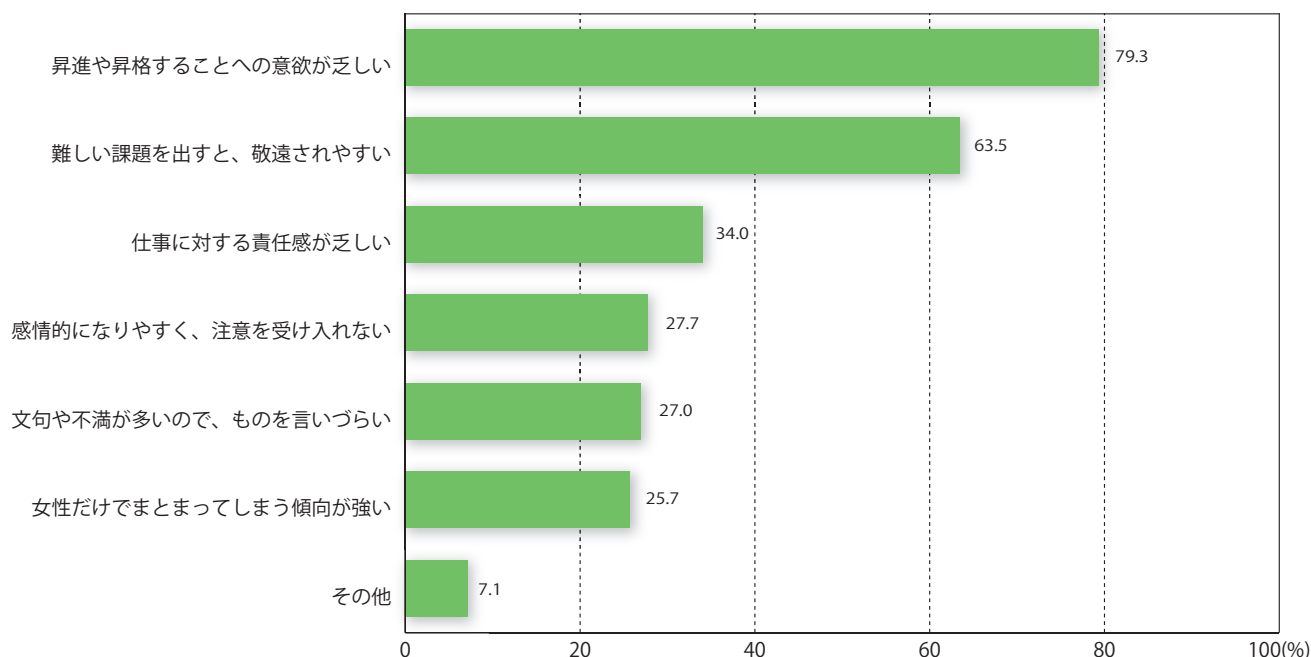


図7:男性の上司の女性社員に対する見方/図6で「女性社員の意識」と回答した企業=100%(上位3つを回答)





3

経営者・管理職の理解・関心が薄い理由は、女性社員の育成の経験がない(または少ない)、女性に戦力としての期待が乏しいが半数以上。役員クラスまで就くことへは3割以上の企業で期待。

経営者または管理職の理解・関心が薄いと思われる理由は、女性社員の育成の経験がない(または少ない)とする企業が最も多く、次いで、女性に戦力としての期待が乏しいも半数以上のほか、女性の数が少ない、女性が限られた職務に就いている、となっています。しかし一方で、女性社員が管理職以上のポストにつくことについては、役員クラスまでは約3割、部長クラスまでとを合わせると約5割の企業が経営幹部としての活躍を期待しています。

図8: 経営者または管理職の理解・関心が薄いと思われる理由

／図6で「経営者の理解・関心が薄い」または「管理職の理解・関心が薄い」と回答した企業=100%(上位3つを回答)

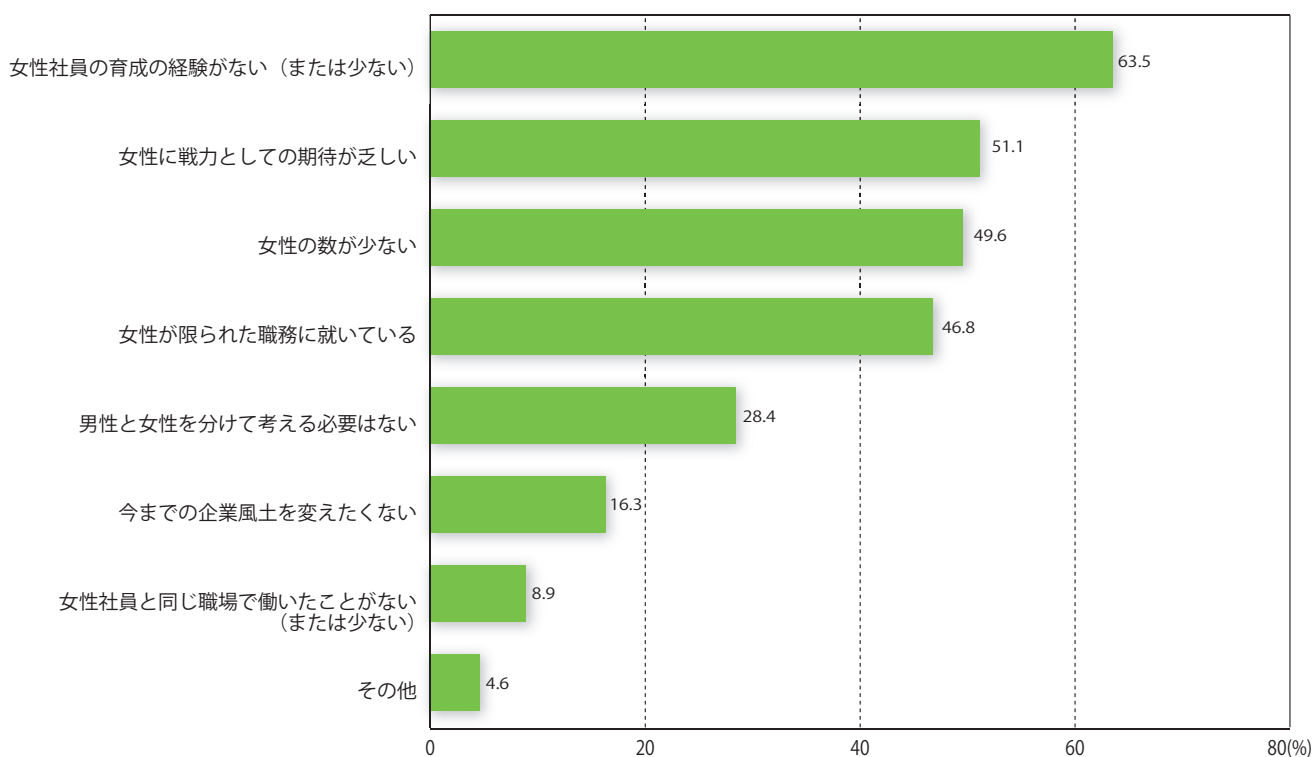
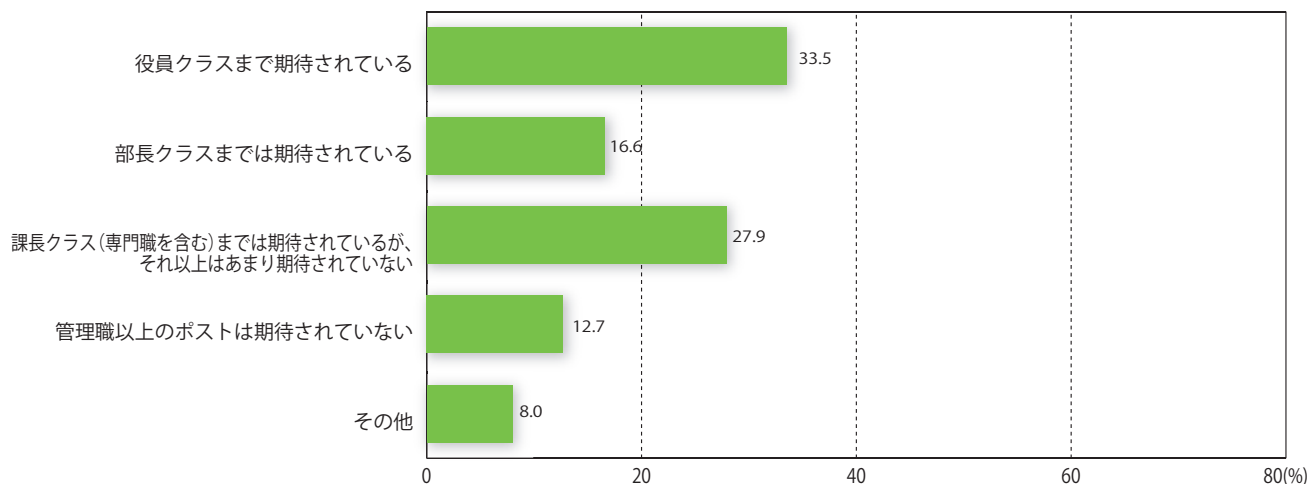


図9: 女性社員が管理職以上のポストにつくことへの期待

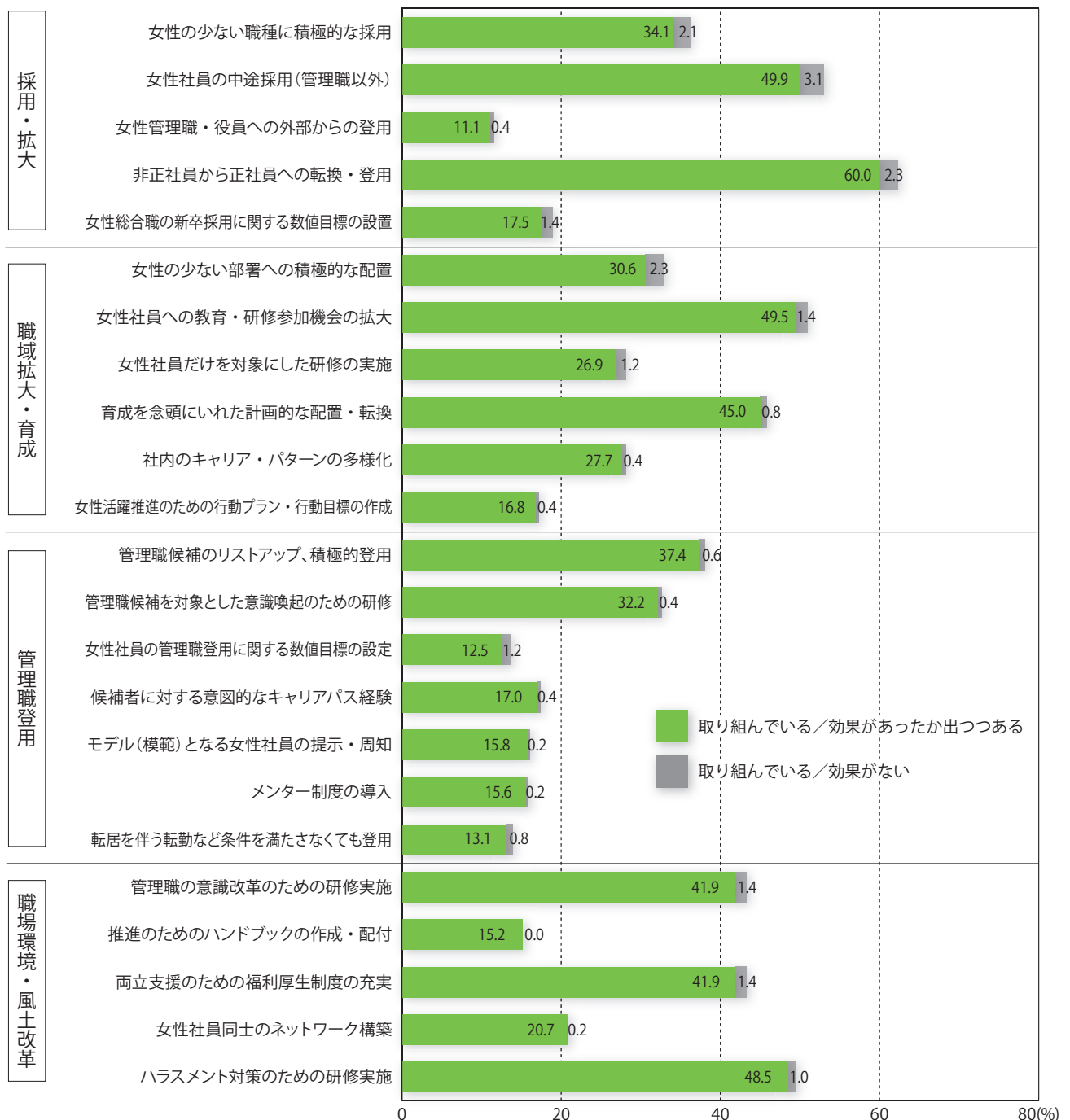


4

女性社員の管理職登用や女性総合職の新卒採用に関する数値目標の設定を行っている企業は、ともに2割未満。最も効果のあった取り組みは、非正社員から正社員への転換・登用で6割以上。

女性活躍推進の取り組みを行っている企業では、そのほとんどで何らかの効果があつたとしています。特に効果のある取り組みとしては、「採用・拡大」では、非正社員から正社員への転換・登用が6割以上のほか、女性社員の中途採用(管理職以外)、「職域拡大・育成」では、女性社員への教育・研修参加機会の拡大、「職場環境・風土改革」では、ハラスメント対策のための研修実施をあげる企業はそれぞれは半数近くとなっています。しかし、管理職登用や女性総合職の新卒採用に関する数値目標の設定を行っている企業はともに2割未満となっています。

図10:女性活躍推進の取り組み/「取り組みを行っている」と回答した企業の割合



5

女性活躍推進の取り組みで実現できているもの(3年前と比較)は、勤続年数が長くなること、セクシャルハラスメントが起きないこと、出産・育児明けに就業する社員が増えることが8割以上。

女性活躍推進の取り組みで、3年前と比較して実現できているものをみると、勤続年数が長くなること、セクシャルハラスメントが起きないこと、出産・育児明けに就業する女性社員が増えることをあげる企業が8割以上となっています。これに対し、今後特に取り組みたいものとしては、職位に関係なく女性社員の仕事に対するモチベーションが高いこと、課長及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えることが半数以上となっています。また、3年前と比較した女性社員の行動の変化については、仕事のレベルが上がったり、仕事の範囲が広がった女性が増えたとする企業が最も多く、6割以上です。

図11:女性活躍推進の取り組みで実現できているもの(3年前と比較)

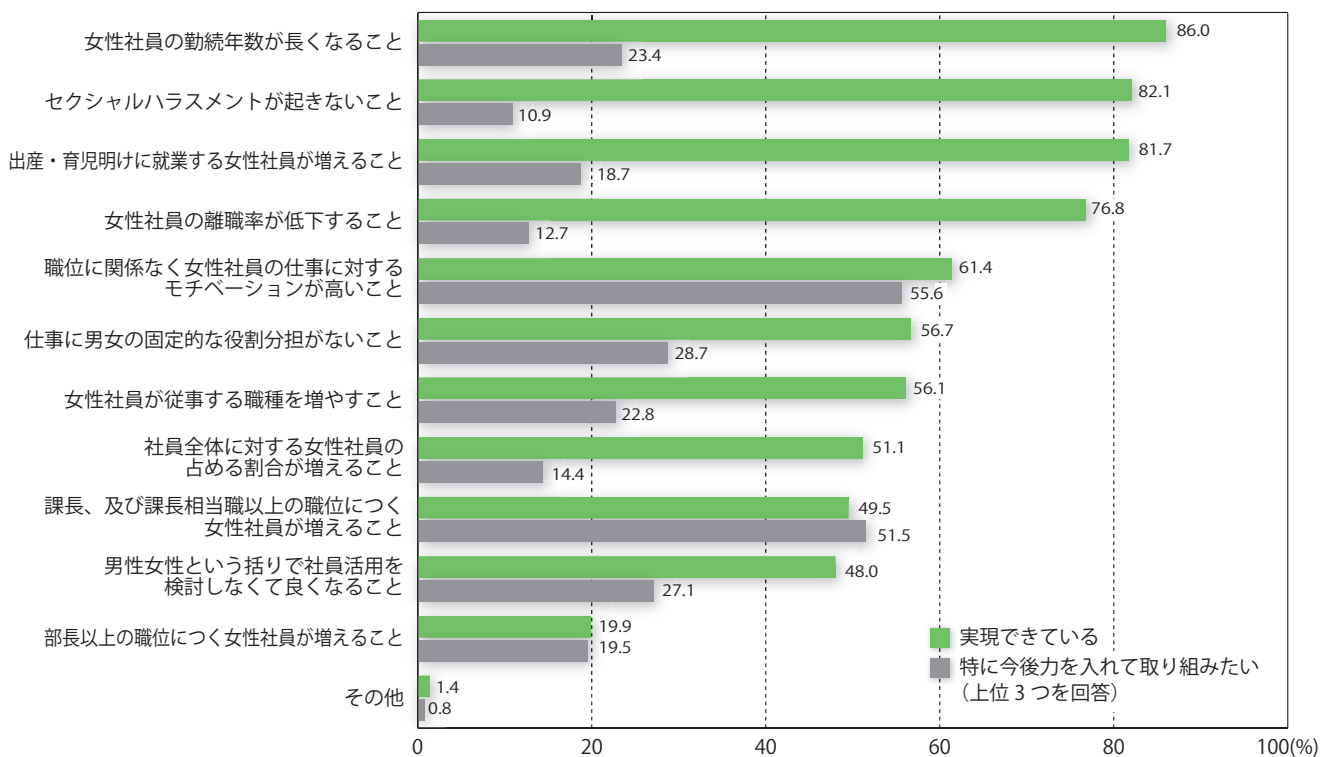
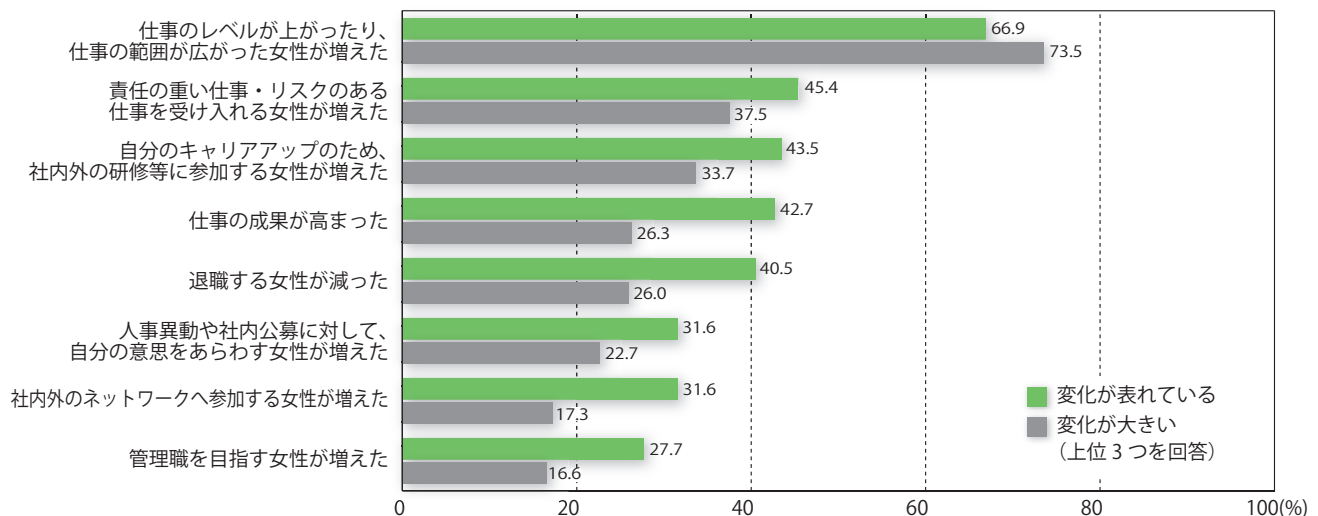


図12:女性社員の行動に変化が表れているもの(3年前と比較)



参考

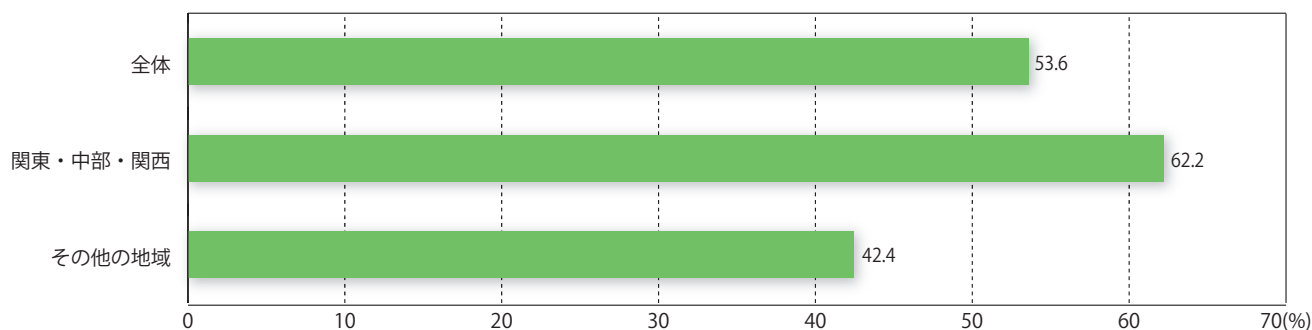
役職別の女性比率をみると、役員3.5%、部長(相当職)2.8%、課長(相当職)7.0%となっています。また、3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の人の割合については14.6%です。なお、今回、地方の調査対象を拡大したため、これまでの数値と単純な比較ができなくなっている点に留意する必要があります。

参考表1: 役職における男女比率

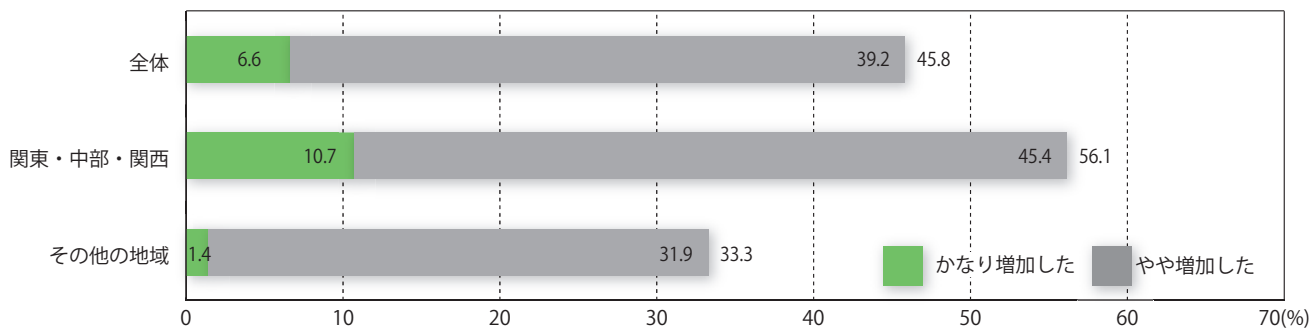
従業員数	役員		部長(相当職)		課長(相当職)		3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の人	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
1～299人	94.8	5.2	95.8	4.2	90.8	9.2	83.1	16.9
300～999人	98.3	1.7	98.9	1.1	94.1	5.9	86.1	13.9
1000～2999人	98.0	2.0	98.5	1.5	95.8	4.2	87.6	12.4
3000人以上	97.5	2.5	97.9	2.1	95.2	4.8	88.4	11.6
2014年	96.5	3.5	97.2	2.8	93.0	7.0	85.4	14.6

参考	2013年	97.0	3.0	96.1	3.9	90.4	9.6	82.9	17.1
	2012年	97.2	2.8	96.9	3.1	91.3	8.7	84.0	16.0
	2011年	96.6	3.4	98.2	1.8	93.2	6.8	84.1	15.9
	2010年	97.4	2.6	97.3	2.7	94.2	5.8	88.5	11.5
	2009年	99.0	1.0	97.2	2.8	95.1	4.9	89.8	10.2

参考表2: 地域別の女性活躍推進への取り組み状況



参考表3: 地域別の課長ないし課長相当職以上の女性の増減(3年前と比較)



## Ⅲ 私たちが進める活動

### ■ 経営者・管理職の意識改革にむけた働きかけ

特に、男性経営者・管理職を対象に、女性活用への意識改革と経営者・管理職への積極的登用を推進するため、企業はもとより、政府・経済団体・労働団体・政党・教育機関への働きかけを行います。また、成功事例の収集やその整理・提供などにより普及・推進を行います。

### ■ 女性活躍推進の具現化にむけた取り組み

「メンター研究会」や「ネットワーク研究会」を設置し、メンタリングの普及にむけた支援や働く女性のネットワーク化などのあり方の検討を行っています。また、日本生産性本部との協同により、女性社員の活躍推進の実情や効果的な支援策を把握するため「コア人材としての女性社員育成に関する調査」を実施するなどの取り組みを進めています。

### ■ エンパワメント大賞の実施 (P14参照)

女性の力を活かし、組織の生産性向上につなげる動きを加速させるために、「エンパワメント大賞」を実施し、女性の活躍推進・生産性向上を目指し、独自性ある創意工夫された取り組みを行っている組織を表彰しています。

(主催：ワーキングウーマン・パワーアップ会議／日本生産性本部)

#### <選考の観点>

(a) 総合的・先進的な取り組み

女性の活躍推進について、幅広い観点に立って、総合的・先進的な取り組みを行っているか

(b) 中小企業等における独自性ある取り組み

中小企業等において、自社の特性などを活かした独自性ある取り組みか

(c) メンター制度等を活用した社員の育成への取り組み

メンター制度等を仕組みとして取り入れ、女性または男女双方を対象として、社員の育成・活用を積極的に促している取り組みか

(d) 組織風土改革・意識改革における取り組み

ダイバーシティの重要性を認識・受容し、その考え方を組織に浸透させ、経営者・管理職の意識改革を含め、組織風土改革・活性化に取り組んでいるか

(e) 生産性向上につながっている取り組み

女性の活躍により、組織に新たなビジネスモデル・サービスモデルを創出し、組織の生産性向上・業績向上につながっている取り組みか

## ■ エンパワメント・フォーラムの開催

働く女性の成長と活躍を応援し、企業における女性活躍推進を活発にしていくことを目指し、社会的な普及啓発として開催します。フォーラムでは、講演やエンパワメント大賞受賞者によるパネルディスカッションのほか、エンパワメント大賞の表彰式を行っています。



## ■ ホームページからの情報の提供

ホームページ (<http://www.powerup-w.jp/>) を通じて、働く女性のパワーアップに関する情報や、「私とメンター」トップインタビューの内容等を発信するほか、交流の場を作っていきます。また、月1回メールマガジンを発行しています。

### 女性人材の活躍2014 ～第5回コア人材としての女性社員育成に関する調査結果～

「コア人材としての女性社員育成に関する調査」の調査結果をもとに、女性コア人材育成の現状と課題をとりまとめています。企業での具体的な取り組み策の検討や推進に役立つデータが豊富です。

- 目次
  - 第1章 調査の概要
  - 第2章 調査結果の分析
  - 第3章 企業経営と女性人材の活用への視点
  - 第4章 企業事例
- 全体構成：B5判サイズ・全224ページ



### 会社を元気にする メンタリング・ハンドブック 増補版 ～導入から実践～ (メンター研究会編)

メンタリング・プログラムの基本を理解し、人材育成に役立てていただける一冊。女性はもちろん、多くの社員層を対象の、今後メンタリング・プログラムの導入を考えている企業だけでなく、すでに実施している企業にも参考にしていただける内容にまとまっています。

- 目次
  - 序章 メンタリングの意義
  - 第I部 メンタリング・プログラムの導入の流れ
  - 第II部 メンタリング成功のポイント
  - 第III部 メンタリング・プログラム導入の企業事例
- 全体構成：A5判サイズ・全127ページ

(共に日本生産性本部・生産性労働情報センター発行)



## 「第2回エンパワーメント大賞」受賞組織の主な取り組み内容

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<b>&lt;大賞&gt;</b> <b>大成建設株式会社</b> (東京都新宿区)	<b>女性の職域を積極的に拡大させ、建設現場や営業につく社員が大幅増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2006年から本格的に女性活躍に取り組み、全社員の意識調査や女性社員へのヒアリングから課題を抽出し、施策を立案し展開。</li> <li>● 男性社員中心に行われていた建設現場や営業職に女性の職域を拡大。「女性管理職の数を2020年に3倍にする」という目標を掲げ、意識改革のための男性管理職研修や、海外建設現場の実務研修、産休・育休中社員のキャリア支援、次世代リーダー育成研修など、女性社員の能力開発を支援。</li> <li>● 建設現場で施工や事務管理業務を行う女性社員数は2006年14名から2014年140名と10倍に増加。2009年に初の女性ライン管理職、2014年女性部長が誕生。等</li> </ul>	業種：総合建設業 従業員：9,169名 男性：7,629名 女性：1,540名
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>シスコシステムズ合同会社</b> (東京都港区)	<b>テレワーク導入によるワークスタイル革新と、全社の行動変革を促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略としてインクルージョン&amp;ダイバーシティ(I&amp;D)に取り組み、異文化の受容、女性活躍の推進、柔軟な働き方の3つを重要テーマとして強力に推進。同時に、テレワークを活用したワークスタイル革新を実施。</li> <li>● 社長をトップとする部門横断的なI&amp;Dリーダーシップチームを設置し、全社的に社員への意識付けと行動変革を促進する推進体制を整備。</li> <li>● 柔軟な働き方で育休後復職率は2年連続100%。2014年女性執行役員が誕生。等</li> </ul>	業種：情報サービス業 従業員：1,275名 男性：1,032名 女性：243名
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>合同会社西友</b> (東京都北区)	<b>パート社員の正社員化と、女性管理職の組織化による活発な提言活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2004年にパート社員対象の「正社員登用制度」を導入。正社員とパート社員の評価制度を統一し、女性の活躍機会拡大と人材活用を積極的に実施。</li> <li>● パートを含む女性社員が経営幹部に提言を行う「女性活性化プロジェクト」や、女性上級管理職を中心とした「女性リーダーカンファレンス」を設立し、女性の意欲向上を支援。</li> <li>● 2006年以降パート社員から正社員マネジャーに168名の女性が昇進。女性店長は2008年4名から2014年26名と増加。等</li> </ul>	業種：小売業 従業員：17,303名 男性：6,553名 女性：10,750名
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>株式会社ブリヂストン</b> (東京都中央区)	<b>海外赴任や工場勤務も含めて女性の採用・職域を拡大させ、管理職が増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性総合職採用の数値目標を設定し、計画的に採用するとともに、女性の配置・職域拡大に取り組み、海外赴任や工場配置の経験を付与。</li> <li>● 女性対象「キャリアデザイン研修」や上司向け「キャリアサポート研修」を実施。また、「女性管理職登用促進プログラム」を導入し、中期的視点で管理職候補者を育成。</li> <li>● 女性の管理職は2008年7名から2014年14名と増加(うち部長職は2014年5名)。また、海外赴任や工場勤務経験者も増加。等</li> </ul>	業種：製造業 従業員：16,614名 男性：15,284名 女性：1,330名
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>株式会社ライフコーポレーション</b> (東京都中央区)	<b>広報・意識改革・環境整備の3つのテーマで課題を整理し、女性活躍を推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者のリーダーシップのもと、2012年に「女性が働きやすい環境」や「女性幹部が育つ風土」の構築を目指し、「女性活躍推進プロジェクト」を発足。</li> <li>● 広報・意識改革・環境整備の3つのテーマから課題を整理し、各種施策を実施。また、女性のお客様に配慮した店舗づくりの実現を目指し、改装・新店舗への提案。</li> <li>● 採用者の女性比率は2011年37.4%(86名)から2013年47.1%(171名)へ上昇。営業部門への女性配属数、女性バイヤー数、女性管理職数も増加。等</li> </ul>	業種：小売業 従業員：34,216名 男性：11,273名 女性：22,944名
<b>&lt;奨励賞&gt;</b> <b>株式会社ヒューマンシステム</b> (東京都港区)	<b>ライフスタイル変化に応じたワーク・ライフ・バランス施策で、女性社員が増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児・介護休業や時短勤務の利用回数の無制限化や柔軟な勤務時間制度の活用など、ライフスタイルの変化に応じたワーク・ライフ・バランスの自己設定制度を充実させ、育休復職率は創業時から100%を維持。</li> <li>● 女性社員の採用比率は50%。社員の女性比率は15%から25%に増加。等</li> </ul>	業種：ソフトウェア開発業 従業員：129名 男性：98名 女性：31名

●「第1回エンパワーメント大賞」受賞組織の主な取り組み内容

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<p>&lt;大賞&gt; 株式会社 セブン&amp;アイ・ ホールディングス (東京都千代田区)</p>	<p>グループ全体で横断的な活動を展開し、女性管理職が大幅に増加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 早くから経営トップの女性活躍に対する意識が高く、1993年には女性の取締役が誕生し、その後もグループ各社の横断的な活動を展開し、女性を積極的登用。</li> <li>● 全幹部社員を女性とした店舗運営で、新たな視点による売場編成・サービスの向上・業務の見直しが進み、女性の職域が拡大。女性管理職のネットワーク構築支援の「ウィメンズ マネジメント コミュニティ」や育児中の女性の為の「ママ's コミュニティ」、男性の育児参加風土を醸成する「パパ's コミュニティ」を実施。</li> <li>● グループ各社で女性役員は2010年18名から2012年25名、女性課長職は2010年115名から2012年383名と大幅に増加し、女性管理職比率は20%以上。等</li> </ul>	<p>業種：流通・小売・サービス業 従業員： 単社 418名 グループ 81,257名 男性 :30,036名 女性 :51,221名 ※主要8社</p>
<p>&lt;大賞&gt; P &amp; G (兵庫県神戸市)</p>	<p>「多様性推進とその活用」を経営戦略として取り組み、工場長に女性就任</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年、「多様性推進とその活用」を経営戦略の一つに位置づけ、女性が活躍できる組織風土を醸成。世界共通の人材レビューシステムに加え、「マネジメント養成トレーニング」など次世代・次世代の育成プログラムを長期計画で推進。</li> <li>● 各部門長に対する成果評価基準の一つに「女性活躍推進の目標数値達成」を加えて、各部門における取り組みを強化。</li> <li>● 工場で働く女性の成長と活躍に力を注ぎ、女性活躍の難しかった生産部門・国内3工場のうち、女性2名が工場長に就任。女性役員数は2011年4名から2012年7名と増加。2013年女性管理職比率は34.1%となり、目標の30%を達成。等</li> </ul>	<p>業種：消費財製造・販売 従業員：3,946名 男性：1,453名 女性：2,493名</p>
<p>&lt;奨励賞&gt; 鳥取大学医学部 附属病院 (鳥取県米子市)</p>	<p>全職種へのメンター配置の取り組みとシングルマザーの活躍を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きやすさトップクラスを目指し、職場環境改善のためWLB支援センターを設立。また、育児・介護の相談に特化した「面談パートナー制度」を新設。</li> <li>● 「メンター制度」を導入し、メンター養成に積極的に取り組み、修了したメンター13名を全職種に配置し、幅広い年齢層に対応できる仕組みを構築。</li> <li>● ひとり親支援として、住宅情報の提供や24時間体制の院内保育所、超過勤務への配慮などで、シングルマザーの活躍を推進。等</li> </ul>	<p>業種：大学病院 従業員：1,960名 男性：655名 女性：1,305名</p>
<p>&lt;奨励賞&gt; トヨタ ファイナンス 株式会社 (愛知県名古屋)</p>	<p>「人材マネジメント方針」に基づき企業文化変革で女性の能力拡張を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ①フェアネスを貫く、②多様性を認め合う、③人を育てる、の3本柱で構成された「人材マネジメント方針」を展開することにより、全社レベルでの企業文化変革に挑戦し、女性が活躍する環境を整備。</li> <li>● 女性社員の能力拡張のため、職場での戦略的OJT実践や、個々の3～5年後を見据えた育成計画を話し合う「キャリア育成会議」などの各種施策を実施。</li> <li>● 女性管理職数は2010年8名から、2012年13名と増加。等</li> </ul>	<p>業種：金融業 従業員：1,772名 男性：933名 女性：839名</p>
<p>&lt;奨励賞&gt; 株式会社 光機械製作所 (三重県津市)</p>	<p>女性の職域拡大で、新たな発想から熟練技術不要な研削盤開発を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 性別による壁をなくし、専門性を磨きキャリアアップする企業文化を醸成し、女性社員を経営サポートや製造、設計部門に積極的に配置。</li> <li>● 各部門選抜の女性が参加し、「軽いハンドル操作」など新しい発想のもと、熟練技術不要な研削盤を開発。また、工場の生産管理に女性社員を配属し、男女連携で生産管理の見える化を行い、経営品質の向上に貢献。</li> <li>● 女性社員の比率は10年前の17%から、2012年27%と上昇。等</li> </ul>	<p>業種：工作機械製造業 従業員：91名 男性：66名 女性：25名</p>



## 「メンター・アワード」受賞組織の取り組み内容

メンターによるサポートの意義や重要性を普及させ、女性の活躍を応援する組織風土の醸成や取り組みを加速させることを目的に、2009年から2013年まで「メンター・アワード」を実施してきました。  
 (「個人部門」の受賞者はホームページをご参照下さい。)

### ◆メンター・アワード 2013

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>アステラス製薬株式会社</b> (東京都中央区)	<b>役員のメンターとメンティがビジネスに繋がるテーマをペアで決定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2015年の目指す姿の一つとして「数多くの女性の経営基幹職(管理職相当職)が様々な部署で活躍している」状態を達成するため、上位職候補となる女性経営基幹職に対して、取締役・執行役員がメンターとなり、異なる部門同士のペアで実施。「ビジネスに繋げる」ことを意識して、ペアでテーマを決定。</li> <li>● 事前説明会をメンターとメンティそれぞれに実施するとともに、メンティへは終了後、総括ミーティングにて、アクションプランの作成を行い、その後の成長をサポート。</li> <li>● 女性の管理職人数は、2010年60名、2011年75名、2012年91名と毎年増加。等</li> </ul>	業種：医薬品の製造・販売・輸出入 従業員：5,842名 男性：4,757名 女性：1,085名 メンター制度開始年月：2011年1月
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>あいおいニッセイ同和損害保険株式会社</b> (東京都渋谷区)	<b>役員をメンターとして、経営意識向上と社内ネットワークづくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 合併前から両社において、新入社員向けにメンター制度を実施してきたが、合併後の2011年度からは「女性管理職へ更なる成長機会の提供」「女性管理職の経営に対する意識の向上と支援」を目的に、経験不足を補い、ロールモデルを見せるため、男性役員をメンターとする「女性管理職メンター制度」を実施。</li> <li>● メンターとメンティをなるべく異なる部門や出身会社でマッチングしたことで、業務上あまり接点のなかった男性役員とも人間関係ができ、女性管理職の社内ネットワークづくりに効果。</li> <li>● 女性の管理職人数は、2010年92名、2011年101名、2012年123名と毎年増加。等</li> </ul>	業種：損害保険 従業員：17,549名 男性：7,900名 女性：9,649名 メンター制度開始年月(合併後)2011年7月 (合併前)2009年4月

### ◆メンター・アワード 2012

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>第一生命保険株式会社</b> (東京都千代田区)	<b>全国の女性職員をカバーした「メンターネットワーク」を構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職候補の女性職員がダイバーシティ推進者となり、女性職員の意識改革・行動改革の牽引役として、次のステップに向けたアドバイスを実施。さらに、そのダイバーシティ推進者にも、上位メンターとして所属を越えた「ブロックリーダー」を配置して、全女性職員をカバーする「メンターネットワーク」を構築。</li> <li>● その結果、女性管理職は継続的に増え、2007年部長3名(0.8%)、課長級129名(5.3%)から、2011年部長7名(1.3%)、課長級167名(6.8%)と増加。係長クラスに占める女性の割合も上昇。</li> <li>● また、上位職位に前向きな女性職員の割合が増加(2008年28.7%から2011年42.8%)。等</li> </ul>	業種：生命保険業 従業員：56,908名 男性：5,481名 女性：51,427名 メンター制度開始年月：2009年4月
<b>&lt;優秀賞&gt;</b> <b>株式会社高島屋</b> (大阪府大阪市)	<b>入社4年目の主任と10年目前後の課長を組合わせた制度を実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 入社から専門能力の発揮段階までの10年間を若手人材の育成期間と設定・明確化し、主任進級の翌年(入社4年目)の社員をメンティ、入社10年目前後の課長をメンターとするメンタリング制度を実施。</li> <li>● 円滑な制度運用に向けて、制度や期待役割に対する理解を深めるための事前ガイダンスの実施や、メンタリングスキルを向上させるための研修を実施。</li> <li>● 職制以外に社内ネットワークが広がるほか、女性管理職の一定の割合の輩出にも繋がっている。(2011年22.8%)。等</li> </ul>	業種：百貨店業 従業員：5,432名 男性：2,770名 女性：2,662名 メンター制度開始年月：2009年10月

<p>&lt;優秀賞&gt; 国立大学法人 名古屋大学 (愛知県名古屋市)</p>	<p><b>メンター・メンティ向けのガイド作成により、自己応募者が増加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 入職後3年目までの教員に対して、中堅教員がメンターとなる「教員メンタープログラム」を2005年から導入。メンター・メンティのためのガイドを作成し、メンターとメンティによる主体的な取組みを効果的に支援。</li> <li>● 自己応募型(一部は指名型)であるが、プログラムの意義が着実に浸透し、プログラム利用者は年々増加。</li> <li>● 管理職(教授・事務職員課長級など)に占める女性の割合が2009年6.7%、2010年6.8%、2011年7.3%と増加。また、教員に占める女性の数も、2009年194名(11.3%)、2010年197名(11.7%)、2011年201名(11.7%)と増加。等</li> </ul>	<p>業種：大学 教職員：4,287名 男性：2,646名 女性：1,641名 学生：16,597名 男性：11,471名 女性：5,126名 メンター制度開始年月 ：2005年4月</p>
---	--	---

## ◆メンター・アワード2011

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<p>&lt;優秀賞&gt; 全日本空輸 株式会社 (東京都港区)</p>	<p><b>キャリアデザインセミナーとメンター制度で、入社5年目の女性社員を支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標となる先輩女性社員の少ない職種(総合職、運航乗務職)の入社5年目女性社員や、キャリア採用者・職掌転換者の女性社員に向け、キャリアデザインセミナーを実施。キャリア目標に向けたアクションプランを実行する中で、同じ悩みを通過してきた先輩(女性管理職層)のアドバイスを気軽に聞ける場の設定や社内ネットワーク作りの支援を目的に、希望者にメンター制度を実施しサポート。</li> <li>● メンター制度を本音で話せる場とするため、事務局(人事部)への報告義務を課さず、極力介入しない仕組みで運用している。</li> <li>● ライフステージにあったキャリア構築を支援し、女性管理職比率は2008年7.1%、2009年8.0%、2010年8.2%と毎年アップ。等</li> </ul>	<p>業種：空運業 従業員：13,126名 男性：6,231名 女性：6,895名 メンター制度開始年月 ：2008年7月</p>
<p>&lt;優秀賞&gt; 株式会社 オークローン マーケティング (愛知県名古屋市)</p>	<p><b>メンターとOJTで、若手層の定着化と中堅層の育てる意識を醸成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 9割が転職者であるためOJTを行うことが難しい組織風土だったが、2004年から新卒者の定期採用を始めたことをきっかけに、教育研修制度及び人材育成のあり方を見直し、2007年からOJTとメンター(管理職手前のリーダー層)による職場内外のダブルサポートを実施。</li> <li>● 週1回メール・面談・食事など接点を持つほか、月1回メンター・メンティ共に報告書を提出するなど、きめ細かく運用している。</li> <li>● その結果、新卒の離職率はメンター制度導入前と比べて1割低下したほか、OJTも定着。また、女性のリーダー昇格割合は、2008年46.4%、2009年80.9%、2010年57.1%と高まった。等</li> </ul>	<p>業種：通信販売事業 従業員：456名 男性：246名 女性：210名 メンター制度開始年月 ：2007年4月</p>
<p>&lt;優秀賞&gt; 学校法人 上智学院 上智大学 (東京都千代田区)</p>	<p><b>世界各国の研究者がメンターとなって理工系の女性研究者を育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全学的女子学生比率はほぼ半数だが、理工系は女子学生20%弱、女性研究者(教員・研究員)5%弱と少ないため、グローバル社会で活躍する理工系女性研究者育成を目指し、世界各国の研究者をメンターに迎え「グローバルメンター制度」を2009年から開始。</li> <li>● 「グローバルメンター制度」のほか、理工系女子学生を対象に「学生メンター制度」「卒業生メンター制度」を設け、3段階でメンター制度を実施。研究者・技術者を志願する女性を支援する仕組みを構築。</li> <li>● 国際社会で活躍する研究者がメンターとなることで、身近で意識啓発を受け、国際舞台に踏み出す足がかりとなっているほか、共同研究へのチャンスが広がりがつつある。等</li> </ul>	<p>業種：大学 教員・研究員：505名 男性：396名 女性：109名 学生：11,963名 男性：5,630名 女性：6,333名 メンター制度開始年月 ：2009年10月</p>

## ◆メンター・アワード2010

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<p>&lt;優秀賞&gt; 富国生命保険 相互会社 (東京都千代田区)</p>	<p><b>メンターと「シニアメンター」のチームで新入社員全員を支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全国の支社に配属される新入社員の孤独感を軽減するため、公募制により自ら応募してきたメンターとメンターをフォローする「シニアメンター」でチームを構成。テーマ設定もチーム単位で行い、新入社員全員をサポートしている。</li> <li>● 制度導入により、新入社員の成長のほか、メンター自身の成長や若手層の人的ネットワーク構築によるモチベーションアップ、さらには企業風土、企業文化等の明文化できないDNAを引き継ぐという効果もあらわれている。</li> <li>● 新入社員への綿密な個別対応への関心も高まり、採用者の女性割合は、2006年8.3%から2009年14.6%に増加した。等</li> </ul>	<p>業種：生命保険業 従業員：13,836人 男性：2,031人 女性：11,805人 メンター制度開始年月 ：2006年4月</p>

<p>&lt;優秀賞&gt; キリンホールディングス株式会社 (東京都中央区)</p>	<p><b>メンティが次のメンターとなる「メンタリング・チェーン」を展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性総合職の継続就業と女性経営職のキャリア支援を目的に、メンタリングをスタート。プロテジェ(メンティ)経験者である女性経営職が、次のメンターになっていく「メンタリング・チェーン」の仕組みを作り、制度を拡充している。</li> <li>● メンタリング経験者が増えることで、社内に女性活躍推進の理解者と支援者が増えたほか、メンター同士が後輩のキャリア支援を相談し合うなど、メンタリングの輪が拡大。</li> <li>● その結果、総合職女性社員の5年目離職率が大幅に低下するほか、女性経営職比率が2006年1.7%から2009年3.0%に増加した。等</li> </ul>	<p>業種：グループの経営戦略・経営管理など 従業員：単社 263人 グループ 36,554人 (単社 男性：173人 女性：90人) メンター制度開始年月：2008年2月</p>
<p>&lt;優秀賞&gt; 日本ハム株式会社 (東京都品川区)</p>	<p><b>異なる所属の組合せの「クロスメンター制度」でメンティの視野拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社全体として、女性活躍を推進する2つのプログラム研修で受講者をバックアップする役割としてメンターを配置しており、課題解決のための広い視野での助言やネットワーク面での援助を行い、受講生の仕事意欲の向上につながっている。</li> <li>● 事業本部の独自プログラムでは、メンターとメンティは、製造部門と営業部門で組合せる「クロスメンター制度」を取り入れており、立ち位置の異なる業務の中でのサポートが可能となり、視野の拡大や双方の業務上のプラス効果を出している。</li> <li>● ポジティブアクション目的のプログラム導入後、女性管理職の割合は2006年0.8%から2009年2.3%にアップした。等</li> </ul>	<p>業種：食品製造販売 従業員：4,607人 男性：2,741人 女性：1,866人 メンター制度開始年月：2005年4月</p>

◆ メンター・アワード 2009

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<p>&lt;優秀賞&gt; P &amp; G (兵庫県神戸市)</p>	<p><b>人材育成ビジョンと連動した全社的・自発的なメンター制度を長年実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材育成の一環として、20年近く「社内メンター」を全社的に実施。自発的にメンター・メンティの関係を築く組織風土ができており、ほぼ半数の社員がメンター・メンティの経験を持つ。</li> <li>● メンターのメンティ育成のための貢献を公平に評価される仕組み作りにより、積極的・継続的な支援を実現。</li> <li>● その結果、女性の役員相等級 20%、部長級 24%、課長級 24% となる他、定着率の低い部署の定着率もアップ。等</li> </ul>	<p>業種：化学 従業員：4,636人 男性：1,743人 女性：2,893人 メンター制度開始年月：1990年代初頭</p>
<p>&lt;優秀賞&gt; 国立大学法人 神戸大学 (兵庫県神戸市)</p>	<p><b>女性研究者育成を、学内外(企業・高等教育機関)のメンターで支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「メンターラボ」を設置し、研究中断者や経験の浅い女性研究者が、先輩研究者を指名するメンター制度を実施。</li> <li>● 学内のみでなく、他大学・研究機関・企業と連携を図り、第一線で活躍する男女の研究者がメンターとなり支援。</li> <li>● その結果、メンティから、メンターとの対話や交流によるモチベーションの向上、研究助成への応募、各種制度の利用意欲の向上などの声があらわれてきている。等</li> </ul>	<p>業種：大学 教職員：3,165人 男性：1,857人 女性：1,308人 メンター制度開始年月：2007年10月</p>
<p>&lt;優秀賞&gt; 住友スリーエム株式会社 (東京都世田谷区)</p>	<p><b>「新しい企業文化の創造」全社プロジェクトから女性社員メンタリングを推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「新しい企業文化の創造」をテーマした全社プロジェクトの一環として、女性社員の加速的育成を目的にメンタリングプログラムをスタートし、女性管理職も増加。</li> <li>● 現在、新入社員向けと入社2年目以降マネジャーまでを対象とした2つのメンタリングプログラムを実施。</li> <li>● 2002年に6人から開始したが、2007年には100名程度が参加。メンターの成長にも効果が出てきている。等</li> </ul>	<p>業種：化学製品販売 従業員：2,227人 男性：1,863人 女性：364人 メンター制度開始年月：2002年7月</p>
<p>&lt;特別賞&gt; NTTソフトウェア株式会社 (東京都港区)</p>	<p><b>「仕事と育児の両立」に焦点をあてた制度で、女性の就業継続を支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「仕事と育児の両立」に焦点をあてたメンター施策を推進し、メンティが働き続けることを支援することが目的。</li> <li>● メンターは「仕事と育児を両立しながら職場で活躍している女性社員」が担当。メンティは希望者全員が受けられるが、特に休職からの復帰者や妊婦になった人に対しては随時申込可能な制度として柔軟に運用している。等</li> </ul>	<p>業種：ソフトウェア開発 従業員：1,446人 男性：1,292人 女性：154人 メンター制度開始年月：2007年10月</p>

お問い合わせ先

**ワーキングウーマン・パワーアップ会議**

事務局：公益財団法人 日本生産性本部

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1

TEL：03-3409-1122 FAX：03-3409-1007

URL：http://www.powerup-w.jp/ E-mail：powerup@jpc-net.jp