

1. 募集・採用（女性の採用拡大）

課題

女性応募者を増やすための採用活動

01

女性の応募者を増やすためには、 どのような採用活動を行うと効果的か。

現状の問題点

会社の魅力を十分にアピールできていますか？

特に性別を意識した採用を行っているわけではなくても、女性の応募者が少ない企業は数多く存在しています。その理由としては、次の点が挙げられるでしょう。

- ① なんとなく女性が敬遠しがちなイメージが業種や業態にある。
- ② 知名度が高くないため、どのような企業なのか女性応募者に伝わらない。
- ③ 募集している職種と業務内容がうまく説明できていない。
- ④ 上記から女性社員が活躍できる職種、職場であることが理解されない。

知名度において不利な中小企業の場合では、会社や仕事の魅力を十分にアピールできず、女性応募者を惹きつけることに苦労しているようです。

解決のための視点

女性応募者が少ない理由を認識、分析してみる

解決の方向性としては、以下の点を含めた採用プロセス全体の見直しを検討することが必要になるでしょう。

- ① なぜ女性応募者が少ないか、採用活動における阻害要因を正しく把握する。
- ② 応募の母集団となる地域、学校、団体へ積極的に知名度向上を働きかける。
- ③ 女性に対して効果的に募集内容をアピールできる採用担当者を育成する。
- ④ 女性社員が活躍できる企業、職場であることを適切に伝えていく。

女性応募者を増やすことに成功している企業は、様々な取組を地道に長年継続することによって結果につなげています。女性応募者が少ないという事実を経営の課題として認識し、「人員計画→募集活動→応募の受付→選考活動」という一連の流れをチェックすることが不可欠です。特に重要な点は、募集対象となる人材の層を広げるための工夫を行うことです。

良いことも悪いことも、身近な女性社員の意見を聞こう

いくつかの具体策を考えてみましょう。

- ① 社内の女性社員や家族・友人に自社の企業イメージについて意見を求めてみます。不満や改善点だけでなく、出来るだけ会社の良い点についても、
 - ①会社全体(地域や社会に貢献している業務の内容や企業風土)、②経営者(経営に対する努力や人柄)、③仕事(達成感ややりがい)、④職場の仲間(コミュニケーションや連帯感)、⑤人事制度(働きやすさや能力開発への支援)などに分け、体系立てて聞いていきます。
- ② 普段から地元の学校や団体などの催しに参加し、自社についてのイメージや意見を調査したり、パンフレットや簡単なグッズを配布して、社名と事業内容を周知する。
- ③ 社長を含めた幹部と採用担当者が合同会社説明会や展示会などに参加し、プレゼンテーションの上手な会社から、パンフレット、ポスター、会社案内の作り方などを学びます。
- ④ 従来の採用担当者が男性ばかりならば、女性社員を担当にいれることにより、今までとは異なるイメージで会社紹介ができるかもしれません。
- ⑤ 会社のホームページに「ポジティブ・アクション宣言」を掲載したり、女性活躍推進のシンボルマークの「きらら」を名刺や会社案内に記載する方法もあります。女性社員の活躍を積極的に支援する姿勢は、広く注目を集めることでしょう。これらの活動によって、自社の訴えるべきポイントが明確になると同時に、その存在を地域に広く浸透させることが可能になります。

☆取組事例 広島県 製造業(食品) 社員数:61名

女性社員の活躍や働くイメージを会社説明会、ホームページ上で広く伝えて

漬物の製造・販売をしている同社は、県内でも知名度は低く、同社を希望して応募してくる学生はほとんどいなかった。そこで、取り組んだのが新卒での女性社員の確保で、県内の女子大を中心にくまなく訪問し会社説明会、工場見学、OG訪問と、まずは会社を知ってもらうことに専念した。

女性社員の活躍や働くイメージを就職セミナーや会社説明会、ホームページ上で広く伝えてきたことで、女子学生に自分が同社で働くイメージとして魅力的にうつり、女子学生の応募者の割合がこれまで全体の40%程度だったのが、その後は全体の70%以上を占めるまでになった。

女性が敬遠しがちな業界・職場のイメージを払拭して 応募者を拡大するためには、どのような取組が必要か。

現状の問題点

敬遠されている理由を認識、整理しましょう

女性に敬遠されがちな業界・職場のイメージを改善するための対策を考えてみましょう。まず、問題点は次の4つに整理できます。

- ①なぜ女性が敬遠する業界・職場なのか、その理由を把握できていない。
- ②敬遠される理由はわかっているが、対応の仕方がわからない。
- ③敬遠される理由は解消されているのに、そのことが伝わっていない。
- ④敬遠される理由を上回るような魅力を伝えることができていない。

まずは応募者の立場になって考えることが大切です。敬遠される理由を探り、さまざまな対応策を講じて、正しく広報を行っていかねばなりません。さらに、提供する商品・サービスの素晴らしさは積極的にアピールできているでしょうか。

解決のための視点

敬遠されるイメージを働きのいで払拭

解決の方向性には、以下の4つが考えられます。

- ①敬遠される理由を明確に整理し、解決の方法を検討する。
- ②その理由が誤解であること、またはすでに解決されていることを伝える。
- ③働きやすさと働きがいのある職場であることをアピールする。
- ④敬遠される理由をあえて否定せず、具体的に説明して安心感を与える。

一生懸命に働いている人にとって、自社が提供している商品・サービスは誇らしいものであってほしいと思います。その素晴らしさを丁寧に伝えることがもっとも重要なポイントです。社会とは偉大なる役割分担であり、その意味では性別による向き・不向きは基本的に存在しないはずですが、しかしながら、人には好みがあることも事実です。良い点だけでなく、応募者が懸念しそうな点も開示することは、応募者に安心感を与えると言われています。

いきいき働く女性の姿を積極的にアピール

いくつかの具体策が考えられますが、ポイントは女性が活躍できる会社である、あるいはそうなりたいという会社の姿勢と、実際に働いている女性社員の熱心な働きぶりを伝えることです。

- ① 女性社員を中心にアンケートや検討会を行い、敬遠される理由を洗い出す。
- ② 整理された課題に対する解決策を徹底的に議論する。
- ③ 自社と仕事の魅力について、活躍する女性社員の意見を聞き取り調査する。
- ④ 自社のホームページや募集資料において、女性社員の意見を紹介する。
- ⑤ ポジティブ・アクション情報ポータルサイトの宣言コーナー（付録2参照 <http://www.positiveaction.jp/declaration/index.html>）の活用や自社のホームページで女性の活躍を推進するという社長メッセージを発信する。

どんなに女性に敬遠されがちな業界や職場であっても、そこで活躍する女性は必ず存在します。彼女たちの意見をきちんと聞いて、良い点は積極的に発信していくと同時に、課題については全社的に改善していかなければなりません。採用に関する表現上のテクニックが有効な場合もありますが、女性にも男性にも働きやすく、働きがいのある会社となるよう改善していくこととそのことを明確に伝えていく中長期的な取組がもっとも重要です。

☆取組事例 兵庫県 建設業 社員数：187名

女性の関心を引くために、 ホームページで女性社員の活躍をアピール

総合建設業である同社では、少子高齢化時代を迎え、雇用管理を性別にこだわって行っているのは、企業の競争力が低下するという危機感があり、そのためにも男性社員・女性社員が共に能力を発揮し、働きやすい職場環境を整えていかなければ21世紀の企業経営は成り立っていかないという考えが社長をはじめ経営層にあった。

建設業という業種自体が女性の関心を引きにくい側面もあるため、会社のホームページには顧客対応を行う女性社員の写真を掲載し、女性の活躍をアピールすることで、女性の応募を促進し、女性割合の増加につなげている。

技術職に女性が少ないので採用を増やしたいが、どうすればよいか。

現状の問題点

どんな“技術”が必要か、的確に把握できていますか？

大企業においても女性の技術職を採用することは簡単ではありません。技術職の女性をなかなか採用できない阻害要因は何でしょうか。以下の点に心当たりはありませんか。

- ① 理系の学生の興味や就職動向について、情報入手の方法がわからない。
あるいは、技術職の採用は理系の学生でなければならないという思い込みがある。
- ② 技術職の仕事を行うに当たっての、技術的および能力的な要件が明確になっていない。
- ③ 将来の人員構成について検討したことが無いために、技術職にどれだけの人材が必要かを把握できていない。

この課題には大きく分けて、量と質の問題が潜んでいます。量とは中長期的な必要人員が把握できていないことであり、質とは求める人材要件が明確になっていないことです。さらに情報不足といった問題もあるでしょう。

解決のための視点

必要な技術の“質と量”を明確にし、採用の方向性を打ち出す

問題点が明らかになったら、解決の方向性を探っていきましょう。以下の点がポイントです。

- ① 技術職社員の出身校や近隣校などから就職活動に関する情報を入手する。
- ② 自社の事業分野の技術的特徴や面白さについて分析、整理する。
- ③ 社内で活躍している技術職の女性社員を社外にアピールする。
- ④ 将来の人員構成を予測し、今後どのような人材が必要になるかについての採用計画を質と量の両面から明確にする。

今までの採用実績を踏まえて中長期的なシミュレーションを行えば、今後の女性社員比率が予測できるのではないのでしょうか。

自社の持つ技術職の魅力を大学・高校・専門学校へ働きかける

それでは具体的な進め方を見てみましょう。

- ① 技術職社員の出身校（就職課や進路指導室）に表敬訪問を行い、進路動向や採用活動に関する情報交換を行う。
- ② 技術職の合同企業説明会において、大学・高校・専門学校の就職担当者や学生に積極的に接触を行う。
- ③ 女性を含めた技術職の社員から、自社の技術的な強みや仕事のやりがいについてヒアリングやアンケートを行い、採用活動においてアピールする。
- ④ 現在の人員構成表の作成方法、5年後・10年後の予測の仕方、事業展開の方向性から不足する技術職の要員数の算出方法を習得し、実行する。

人員構成に関するシミュレーションを行った上で重要なことは、女性社員比率の目標設定を行うことです。短期・中期・長期の目標、全社および社員区分ごとの目標、そして競合他社の状況も見据えた無理のない目標を設定します。その上で、自社の技術的な魅力を積極的に発信していくことが重要です。

また、理系の女子学生の採用が難しい状況から、採用時には文系の出身者であっても本人の適性を見て、技術職社員へ育成していく方法も考えられます。

☆取組事例 神奈川県 情報通信事業者 社員数：122名

女子短大生の採用を開拓、女性技術者を育てる

IT業界では、技術者を採用するにあたり、理系の学生を対象として考えると、理系の大卒女性そのものが少なく、採用獲得が難しい状況である。試行的に短大女子学生の採用を始めてみたところ、成績がよく、コミュニケーション能力、調整能力が高く、毎年採用するようになった。

ITに関する専門的知識を有していないことから、多くを学んでもらう必要があるが、本人たちも自覚しており、がんばって勉強をしている。文系出身は、総じてコミュニケーション能力が高く、ものづくりの職場であっても、ユーザーのニーズをしっかりと把握するなど、客先からの評価も非常に高いようである。

ホームページにも、社内で活躍する女性技術者を具体的に紹介し、子育てをしながら継続就業しやすい会社であることもアピールしている。その効果もあって、今では優秀な女性の応募も増え、新卒採用の半分にまで女性の採用数が増加した。

04

海外を含めた転居を伴う異動の多い会社だが、女性に積極的に応募してもらうにはどうすればよいか。

現状の問題点

“異動”をネガティブなイメージとしてとらえていませんか？

グローバル化の進展に伴い、大企業のみならず中小企業においても海外出張や海外勤務は珍しいことではなくなりました。特に製造業においては、サプライチェーン・マネジメント(川上から川下までの一体的な供給管理)が重視され、この傾向が顕著なようです。また海外に限らず、国内においても、転居を伴う転勤を経営戦略およびキャリア開発の視点から行うこともあります。以前はなかなか人事異動も会社の都合だけで決定される傾向がありましたが、最近では男女を問わず、転居を伴う転勤に抵抗のある社員が増えており、会社としても無視できない状況です。

海外を含めた転勤の多い会社の場合、女性が積極的に応募しない理由は何でしょうか。問題点は大きく二つあります。

- ① 今後の事業活動上、海外を含めた広域を拠点とした活動を期待していることが、求職者に伝わっていない。
- ② 私生活の変化が生じるために本人や家族が敬遠する。

あなたの会社では、異動や転勤をポジティブな魅力としてではなく、ネガティブな条件として捉えていないでしょうか。

解決のための視点

異動をキャリアアップの機会として利点を打ち出す

会社としては社員の私生活の事情に配慮しつつ、一方では男女に関わらず幅広く豊かなキャリア(職務経験や業務知識の習得)を描いて欲しいと願っています。この姿勢をきちんと伝えることが、解決の方向性に他なりません。

解決の視点としては、次の三つが重要です。

- ① 自社の事業活動における求める人材を明確に示す。
- ② 異動や転勤による社員のメリットやキャリアのプラス面を強調する。
- ③ キャリア開発支援策を見直す。

なお、転居を伴う転勤に応じることをコース別雇用管理における総合職の労働者の募集又は採用の条件とすることは、合理的な理由がない限り、間接差別として法律で禁じられていますので、注意が必要です(男女雇用機会均等法 第7条)。家庭や地域における役割の多くを女性が担っている現状において、必要性が乏しいにもかかわらず転居を条件とすることは、間接的に女性応募者を排除することに繋がるからです。

具体的な取組

事業の多角性と営業拠点の魅力を具体的にアピール

それでは、具体的な取組を見てみましょう。次の点を参考にして下さい。

- ① 自社の事業活動における異動や転勤の目的や必要性を明確に示し、求める人材について採用担当者が正しく理解した上で募集活動を行う。
- ② 募集資料では自社の事業の多角性や営業拠点地域の魅力を強調する。
- ③ 異動や転勤による配置転換や新たな職務が自身の能力向上に繋がること、特に若いうちに転勤を経験することはキャリア(職務経験や業務知識習得)開発の機会であることをアピールする。
- ④ 育児・介護、能力開発、地域活動、健康管理を支援することを目的とした施策を強化する。

大切なことは会社が社員のキャリア開発に積極的である姿勢を企業文化と位置付け、それを適切に伝えることです。優秀な人材は、「会社としての計画性」と「個人の自主性」が実感できる仕組みを期待しています。単に言葉としてアピールするだけでなく、社内の職務を網羅した一覧表(キャリア・マップ)を作成し周知するとともに、社内人材公募やキャリア自己申告といった制度の導入を検討することが有効です。さらに個人の私生活にも配慮する姿勢を示すことによって、一方的に会社が決めてしまう「人事異動」から、自ら進んで挑戦する「キャリア開発」に近づけることが可能になるのです。