

アパレル・ファッション業界
女性活躍推進

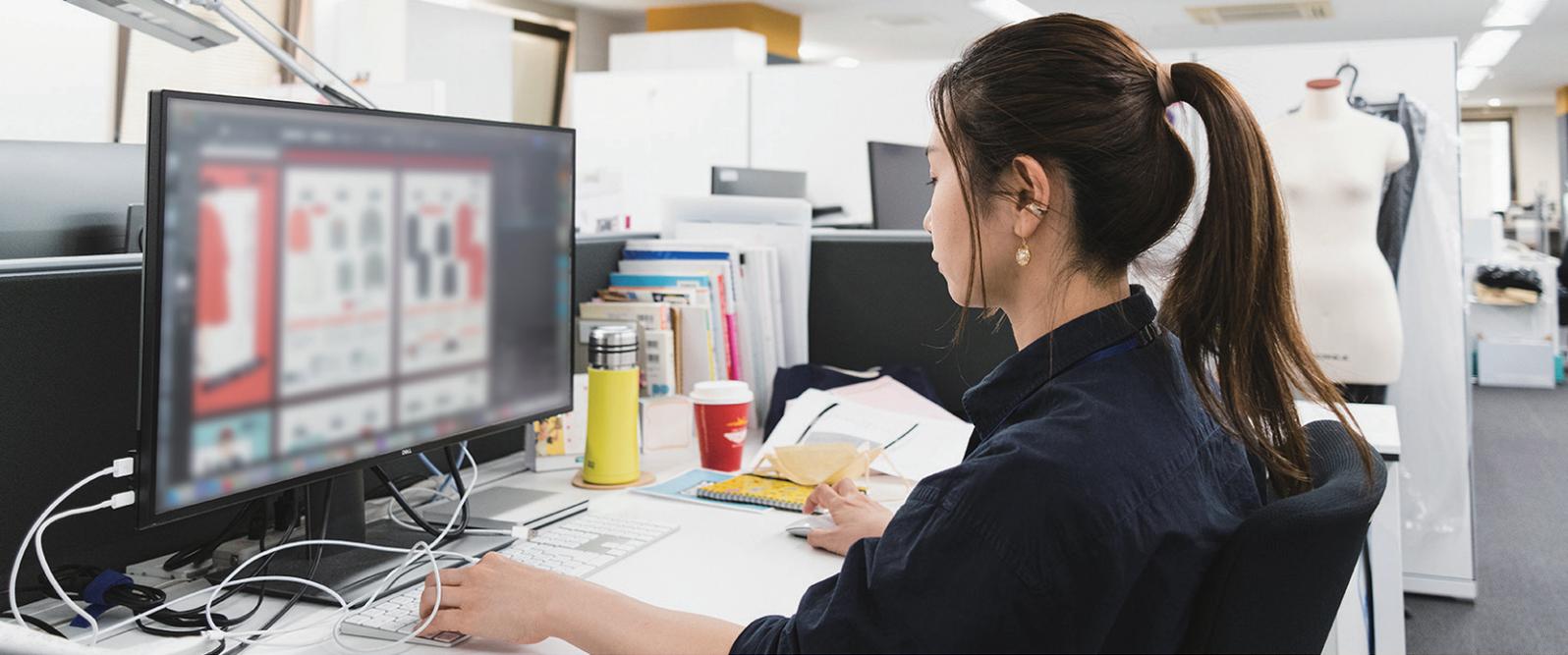


自分らしく
イキイキ働ける業界に



JAFIC
JAPAN APPAREL-FASHION
INDUSTRY COUNCIL

一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会



はじめに

JAFICの想い

アパレル・ファッション業界では、多くの女性が就労し、それぞれの役割を持って活躍しています。

SDGsの一環として「男女共同参画」や「ジェンダー平等」の理念が広がっています。そのため、企業としても「女性が今まで以上にイキイキと活躍できる環境や制度を整える」ことが社会的評価や業績の向上につながる重要なポイントになっています。

しかし、環境や制度の整備は一朝一夕にできるものではありません。課題に優先順位をつけたうえで、経営者が中心となって、できることからスタートし、社内に拡げていくといった取組みが大切です。

JAFIC（一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会）のヒューマンリソース委員会の女性活躍推進小委員会で、人材活用の指針をまとめました。

女性の管理職登用については、あくまでも社内制度・環境改革の「通過点」です。そして、最終目標は「全社員がイキイキと活躍できる業界になること」だと思っています。

採用からスタートし、女性の「キャリアステージ」に沿って、

- どんな考え方が必要なのか
- 何を行うべきなのか

といったポイントを提案していきます。

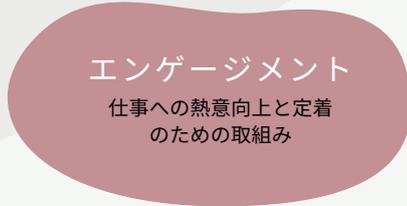
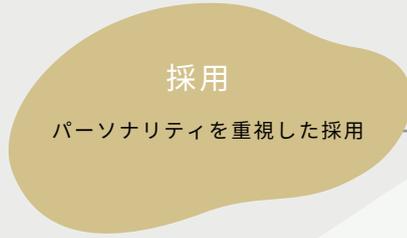
企業ごとに社風や事情、規模も異なります。そのため、一様に語るのには難しいのですが、今回の提案と指針が企業内の取組みや制度の気づきとなれば幸いです。

環境を整える

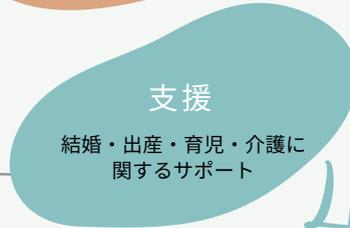
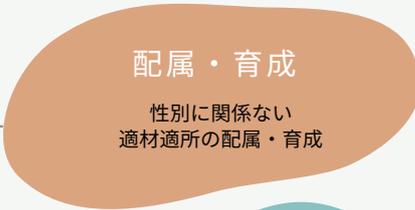
4つの準備

1 Recruitment

全社員が多様な個性とワークライフバランスで活躍できる環境を目指しましょう



2 Staffing & Training



3 Engagement

4 Support

人間力を高める育成を

適材適所の配属を行い、スキルと経験を磨ける環境を整えましょう
十分な経験とスキルを身につけた人材は、会社にとってなくてはならない存在になります

より広く活躍してもらうために

組織をつくり運営できるリーダーシップの開発を促進しましょう
キャリアアップを「自然なこと」として受け入れられるマインドを熟成する環境を作ることが重要です

Assignment



管理職登用は
目的ではなく手段の1つ

GOAL

変化に合わせた柔軟な働き方と制度を整えることで

全ての社員が
イキイキと輝いて働ける業界を実現

1

環境を整える4つの準備

採用

パーソナリティを重視した採用

Recruitment

企業が抱える課題

1. 企業としての魅力がしっかり伝わっているのかがわからない
2. 多様な人材を求めているが、求める人材像が伝わっているのかがわからない
3. 制度改革を進めているけれど、いい人材が集まるのかがわからない



課題解決と良い人材を集めるためのポイント

指針は「企業の取組みの指針」と「働きたい人々に伝える情報の指針」の2つに分かれます



企業の取組みの指針

1 企業メッセージ

企業としてのビジョンを明確に策定し、積極的に発信をする

2 新しい働き方への移行

時間や場所に捉われない働き方の導入を進め、周知する

- ・ 時間外労働の削減
- ・ 年間休日数の拡充
- ・ 有給休暇取得の推進
- ・ DX化を推進して業務効率化
- ・ リモートワーク、フレックス制度の導入
- ・ ワークライフバランス重視で働き方改革を加速

3 人材育成制度

OJT、階層別研修などを実施する
継続的にフォロー、改善を図る



働きたい人々に伝える情報の指針

1 キャリアアップと人材育成制度

キャリアの道筋とキャリアアップに応じた育成プランを、
図解やイラスト、動画等を活用して、分かりやすく伝える

2 ロールモデルを活用しての採用活動

- ・ インターンシップや座談会、セミナーで、イキイキと働く若手社員・中堅社員を紹介し、キャリアアップや仕事のやりがいをわかりやすく伝える
- ・ 企業として、ホームページや SNS などで、新卒・中途採用問わず、多様な人材が多くの職種で活躍している様子を継続的に発信していく



JAFIC のサポート

インターンシップの開催

学生のより深い業界理解、職種理解を促すためにインターンシップを実施しています

オンライン合同セミナーの開催

新卒採用の応募者数を増やすため、複数の企業が集まる合同セミナーをオンラインで開催しています

採用担当者スキルアップセミナーの開催

採用だけでなく対応力やコミュニケーション力向上のための人事担当者向けセミナーを開催しています

2

環境を整える4つの準備

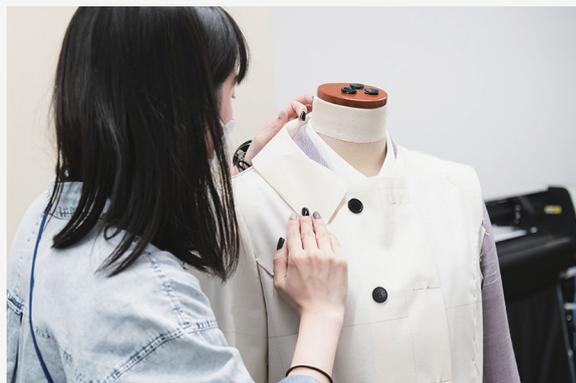
配属・育成

性別に関係ない適材適所の配属・育成

Staffing &
Training

企業が抱える課題

1. 配属後の成長に期待しているが、社員の個性・能力に適した配属ができているかわからない
2. 若手社員の気持ち・モチベーションを理解できず、どうやって育成すればいいのかわからない
3. 採用しても早期退職が増加しており対処方法がわからない





配属・育成の課題解決のポイント

配属・育成の課題解決には6つの指針があります

1 適材・適所の配属

本配属前の研修で、個性や能力に応じて短期のジョブローテーションを実施する

2 人材育成制度

OJT、階層別研修などを実施する
継続的にフォロー、改善を図る

3 適性テスト等の実施

- ・適性テストや1対1のミーティング等の実施
- ・定期的に能力的に適している部署を判断する

4 チューター制度・メンター制度

チューター制度やメンター制度を導入し、業務を通じて親身な育成と教育を行う

- ※チューターとは？ 同じ部署の数年先輩で会社や業務に関係することに限定してアドバイスする指導者
- ※メンターとは？ 日々の業務や精神面など幅広い面でサポートする別部署の先輩社員

5 積極的なコミュニケーション

「自分の思い描いていた入社後のイメージ」と「現実」とにギャップを感じると早期退職につながる恐れがある

人材の早期退職をさけるためには、積極的にコミュニケーションの機会をつくることが大切

6 定期的な面談

人事部門として、定期的な面談を実施し、配属後のフォローアップを行う

その際は、社員のモチベーション向上につながるよう、本人の成長と頑張りを認め、今後の課題などの具体的なアドバイスをすることが大切

7 ジョブローテーションの導入

社員が幅広い知識や職務経験を得ることを目標とする場合、長期スパン(1～3年)のジョブローテーションも育成方法の1つ

※終身雇用を前提とした新卒採用と併せて、特定業務に特化したジョブ型雇用も採用手法のひとつとして注目されています。

3

環境を整える4つの準備

エンゲージメント

企業に対して、社員が共感を持って
共に成長していくために

企業が抱える課題

1. 制度は整えたが、社員が仕事にやりがいを感じているのかわからない
2. モチベーションが上がらない社員に対して、企業として適切なサポートができているかわからない
3. 企業のビジョンが伝わっているか、社員の認識にズレがないかわからない
4. すべての社員に平等にチャンスを与えられている環境なのかわからない

こういった課題の解決には
社員のエンゲージメントを高めていくことが重要です



エンゲージメントとは

社員の一人ひとりが
企業の掲げる戦略・目標を適切に理解し、
自発的に自分の力を発揮する貢献意欲のこと

エンゲージメントとは似て非なるもの

従業員満足度

企業や組織が与えるもの、社員がどれだけ会社や職場に満足しているかを定量化したもの

モチベーション

個人が感じるもの、ものごとに取り組む意欲を引き出す動機づけ

ロイヤリティ

上下関係が生み出すもの、社員の自社に対する帰属意識、愛社精神、忠誠心など

繰り返しになりますが、エンゲージメントとは
「個人」が仕事に向かう自発的な熱意や活力です
「個人」と「組織」が対等な関係であることで生まれ
高められていきます





エンゲージメントを高めるための取組み

社員サーベイをベースにした継続的な改善

1 社員のエンゲージメントサーベイの実施

※サーベイとは調査の実施だけでなく、その活動までを指します

<実施のポイント>

① 質問内容を決めましょう

分析とフィードバックがしやすいよう、シンプルな問いかけにする。

質問例

- ・ 仕事を探している友人や知人、親族に自社を勧めたいですか？
- ・ この1年間に仕事上で学び、成長する機会がありましたか？
- ・ 仕事上で自分の意見が考慮されているように思いますか？
- ・ 組織全体における戦略目標を理解していますか？
- ・ 最近1週間で、良い仕事をしていると褒められたり、認められたりしましたか？ など

② 社員の負担軽減のために、回答は記述式ではなく5段階あるいは10段階での評価式にする

③ エンゲージメントサーベイの実施を社内で周知し、併せて実施の目的と実施による社員へのメリットを伝えていく

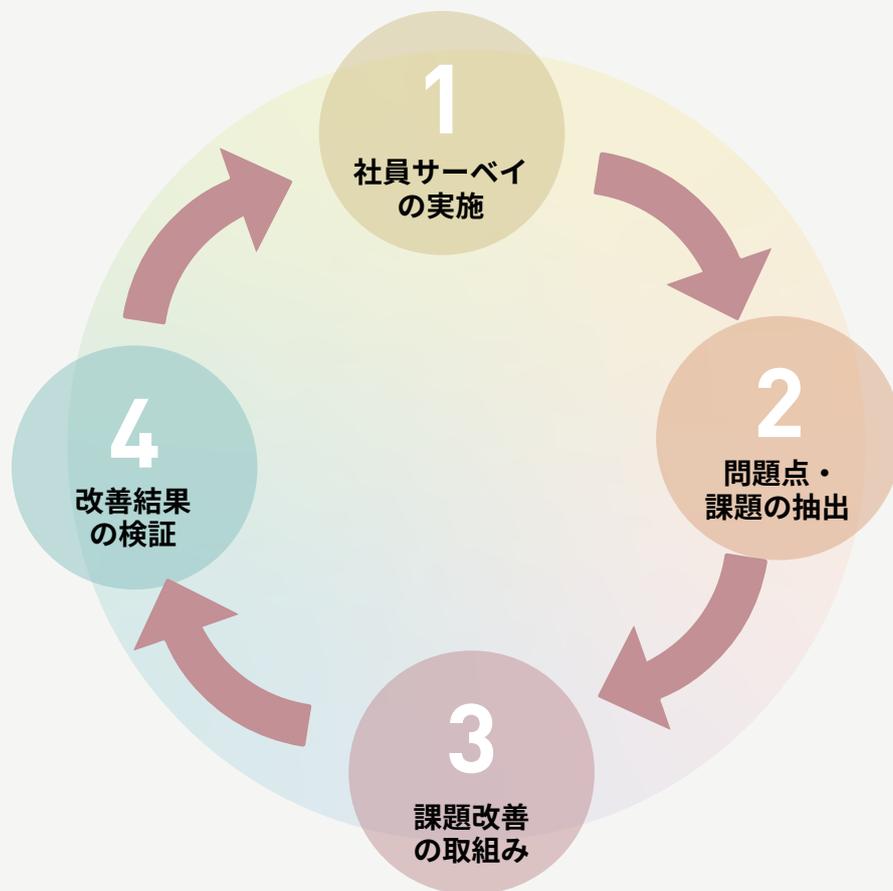
2 サーベイ結果から問題点・課題を抽出し、改善方法を決定する

結果は必ず社員へフィードバックします

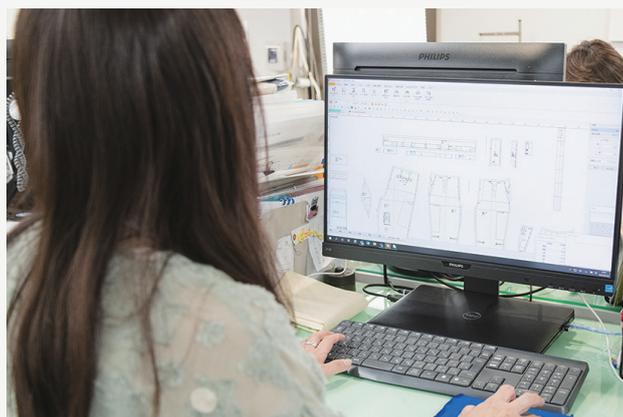
3 課題改善に取り組む

4 取組みの効果を検証する

エンゲージメントをさらに高めるためには
上記 1 - 4 に繰り返し取り組むことが最も大切です



エンゲージメントサーベイのポイントは、継続的に行い、
企業・組織・社員が抱える問題や課題に常に向き合うことです。
客観的な視点を取り入れる場合は、
専門家のサポートを受けることも効果的な方法の1つといえます。





エンゲージメントが高い会社の取組みの事例

1

成長のための 組織風土づくり

- ・マネジメント品質の向上
- ・モニタリングツールの活用
- ・業務内容の定期的な見直し

2

定期的な キャリアサポート

- ・キャリアカウンセリングの実施
- ・キャリア研修の開催
- ・社内公募、FA制度の導入

3

表彰制度の導入

- ・社員のモチベーションアップ
- ・評価されにくい業務にスポットを当てる機会の創出
- ・ビジョン、価値観の共有

4

社員同士で
感謝の言葉を
送り合う
「感謝箱制度」
の導入

5

他部署の
マネジメント層
との交流会の開催



JAFIC のサポート

JAFIC では、エンゲージメントに関する研修や
コンサルタント派遣を会員企業に提供しています

4

環境を整える4つの準備

支援

結婚・出産・育児・介護に関する
サポート

Support

結婚・出産・育児・介護に関連するサイトをご紹介します
必要に応じて自社の制度づくりなどにご活用ください

1

産前産後休業・
育児休業

2

仕事と育児
の両立

3

仕事と介護
の両立





1. 産前産後休業・育児休業

厚生労働省 「女性にやさしい環境づくりナビ」



厚生労働省

「女性にやさしい環境づくりナビ」

- ・ 決定基準の遵守
- ・ 両立支援制度の周知や研修の実施
- ・ 上司と本人との休業前・職場復帰前の面談や休業中の情報提供
- ・ 休業中の自己啓発支援

休業期間・給付金

厚生労働省 「働きながらお母さんになるあなたへ」



発行時期：2021年10月

ページ数：16ページ

概要：働く女性に対して妊娠・出産・育児について法律で定められていることを分かりやすく紹介したパンフレット。



産後パパ育休

厚生労働省 「イクメンプロジェクト」



働く男性が、育児をより積極的にすることや、育児休業を取得することができるよう、社会の気運を高めることを目的としたプロジェクト。

男性の育児休業の取得率の低さを改善するため、2022年10月1日より新設される。通常の育児休業制度と併せると最大4回に分けて取得でき、「長期間仕事を離れられない」という男性にも取得しやすい制度です。



2. 仕事と育児の両立

両立支援

厚生労働省 「両立支援のひろば」



- 企業の状況や従業員のニーズを踏まえ、自社にふさわしい両立支援制度づくり
- 整備した両立支援制度を全従業員に周知
- 両立支援制度の円滑な利用に向けて鍵となる管理職対象の研修実施
- 必要な時に制度を利用しやすい雰囲気づくり
- 制度利用者のみならず、会社員が働きやすい環境づくり

保育施設

保育施設などに関して、まずはお住まいの市区町村へご確認ください

内閣府 「幼児教育・保育の無償化について」



10月から幼児教育・保育の無償がスタート、子ども・子育て本部のページ。制度の概要、行政担当者の方向けの情報、会議の資料、関係法令に関する情報を掲載

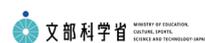


学童保育

文部科学省 「放課後子ども教室推進事業」



放課後小学生を預かり、適切な遊びや生活の場を提供する保育サービス。全国の市区町村で実施されています。



厚生労働省 「放課後児童健全育成事業について」



児童福祉法第6条の3第2項の規定に基づき、保護者が労働等により昼間家庭にいない小学校に就学している児童に対し、授業の終了後等に小学校の余裕教室や児童館等を利用して適切な遊び及び生活の場を与えて、その健全な育成を図るものです。



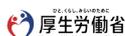
3. 仕事と介護の両立

厚生労働省 「仕事と介護の両立支援

～両立に向けての具体的ツール～



- 仕事と介護の両立支援に対するニーズ調査（ヒアリング・アンケート）
- 介護を理由とした短時間勤務、短日勤務の導入
- 地域サービスなど様々な社会的支援に関する情報提供
- 介護に関する研修や啓発活動
- 相談窓口の設置





Assignment

管理職への登用

ここまでの「4つの環境づくり」の取組みが定着すれば、
全ての社員が会社にとってなくてはならない存在になっています。
さらに、様々なチャンスを与えていくことで会社の成長につながっていきます。
管理職登用もそのチャンスのひとつです。

企業が抱える課題

1. 管理職候補の女性が抱える課題の解決方法がわからない
2. マネジメント層に「無意識の偏見・歪み」が一部存在しており、その改善方法がわからない



課題解決のポイント

1 女性社員が抱える不安を取り除く

① リーダーシップを持ってマネジメントできるか不安

< 改善方法 >

- ・初級管理職(係長相当)を経験させ、リーダーシップを習得してもらう

② 残業や休日出勤が増えて、ワークライフバランスが崩れそう

< 改善方法 >

- ・勤務時間ではなく、仕事の成果が重要であるという価値観を社内で共有する
- ・ワークライフバランスを整えるメリットを社内で共有する

③ 社内にロールモデルがない、相談できる相手もない

< 改善方法 >

- ・社内だけでなく社外のコミュニティへの参加を推進する
- ・メンター制度を導入する

2 マネジメント層の思い込みを取り除く

多くの企業が人材の多様性を重視していますが、無意識な思い込みが推進のさまたげになる場合があります

環境を整える「4つの準備」に取組み、写真のライフステージに合った支援を行った場合、性別に関係なく管理職にふさわしい人材が育っています

① 女性に管理職候補がない

② 女性は管理職を希望しない

という考えは「思い込み」である場合が多く、それを取り除く必要があります

< 改善方法 >

- 全社員に、立場に応じたアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見・歪み)研修を実施する



JAFIC のサポート

会員企業に向け、以下の支援を行っています

業界内の女性社員の ネットワークづくり

横のつながりを構築する交流会を
開催します

新任 女性管理職研修会

新たに管理職となった女性社員を
対象に研修会を開催します





女性管理職の増加が アパレル・ファッション業界を変える

アパレル・ファッション業界 女性管理職比率

社員数	男性	女性	合計	男女比率	
	15,000	45,000	60,000	25%	75%

部課長数	男性	女性	合計	男女比率	
	2,400	900	3,300	73%	27%

2022年3月 日本アパレル・ファッション産業協会事務局調査

この調査結果では、アパレル・ファッション業界で働く人の75%は女性です。多くの女性が働き、活躍している業界だといえます。しかし、部課長数では男女比が逆転し、女性比率は約25%にとどまります。女性の管理職比率が50%を超える企業もあれば、女性管理職が全くいない企業もあるというのが実状です。

女性管理職が増えることで、

- ・ 多様な価値観が反映され、幅広い顧客の支持を得やすくなる
- ・ 多様な知見、経験、価値観を持った人が組織に集まると、イノベーションが起きて組織のパフォーマンスが高まる
- ・ 投資判断のESG(社会・環境・ガバナンス)の評価が向上する

といった効果があります。

また、女性活躍推進法が改正され、令和4年4月1日から、従業員数が101人以上300人以下の企業にも行動計画の策定・届出と情報公表が義務化されました。自社の女性活躍状況を基礎項目に基づいて把握し、課題を分析します。それを踏まえて行動計画を策定することになります。

厚労省
女性活躍推進法特集ページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

多くの女性が活躍するアパレル・ファッション業界において、すでに女性管理職比率が30%を越えている企業はより高い目標設定を。30%に達していない企業は、まずは30%を目指して、女性活躍の推進に取り組んでいきましょう。



JAFIC のサポート

会員企業に向け、以下の支援を行っています

JAFIC では、「女性活躍推進」や「ジェンダー平等」の取組みに対し、研修やコンサルタント派遣を会員企業に提供しています。



アパレル・ファッション業界
女性活躍推進

JAFIC
JAPAN APPAREL-FASHION
INDUSTRY COUNCIL

一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会
〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-8-6 太陽生命ひまわり日本橋ビル 5F
TEL. 03-3275-0681 FAX. 03-3275-0682
URL. <http://www.jafic.org>