

ポジティブ・アクションを推進するための

業種別  
「見える化」支援ツール  
活用マニュアル

クレジット業 編

## 目次

<b>I . 本マニュアルの目的</b> .....	<b>P.1</b>
<b>II . 業界におけるポジティブ・アクションの意義</b> .....	<b>P.2</b>
<b>III . 「見える化」の重要性とツール活用のメリット</b> .....	<b>P.4</b>
<b>IV . 推進体制とツール活用の取組手順</b> .....	<b>P.6</b>
<b>V . ツールによる現状把握と課題分析</b> .....	<b>P.8</b>
<b>VI . 目標設定・施策立案と施策の実施</b> .....	<b>P.16</b>
<b>VII . ポジティブ・アクションの取組事例</b> .....	<b>P.17</b>
<b>参考</b>	
<b>1 . 業種別「見える化」支援ツール</b> .....	<b>P.25</b>
<b>2 . 業界平均値</b> .....	<b>P.39</b>

# I. 本マニュアルの目的

## ポジティブ・アクションの取組の必要性

ポジティブ・アクションは、社内制度に男女差別的な取扱いはないのに「なかなか女性の管理職が増えない」「女性の職域が広がらない」など、女性の能力が十分に活かされていないといった場合に、こうした男女労働者間の格差の解消を目指して、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組のことであり、実質的な男女均等取扱いを実現するために必要となるものです。

## 本マニュアルの目的

本マニュアルは、職場における男女労働者間の職域、役職などに関し事実上生じている格差の実態把握・気づきを得ることを目的とした「業種別『見える化』支援ツール」(以下「見える化ツール」)の活用方法を紹介しています。また、その「見える化ツール」で把握された実態を踏まえ、格差解消に向けたポジティブ・アクションの取組方法について、企業事例を交えて説明を行っています。

ポジティブ・アクションに取り組むきっかけとして、是非、本マニュアルをご活用ください。

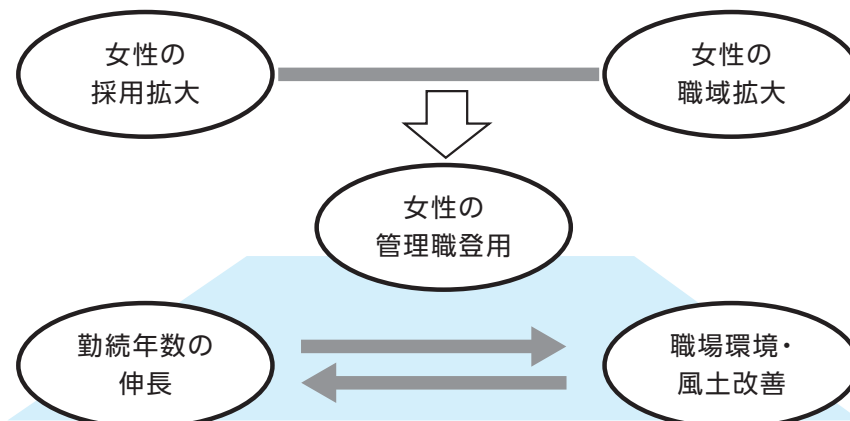
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取扱う取組」は、一つの雇用管理区分や一つの雇用管理区分における職務又は役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※第3次男女共同参画基本計画(平成22年12月17日閣議決定)において、平成26年度までにポジティブ・アクション取組企業数の割合を40%超とする目標が設定されています。

※本マニュアルは、クレジット業の企業、業界団体、労働組合の担当者をメンバーとする委員会で議論を重ね、作成しました。

## ポジティブ・アクション5つの取組

ポジティブ・アクションの具体的な目標には、次のようなものが考えられます。



## Ⅱ. 業界における ポジティブ・アクションの意義

### 業界における女性活躍の状況と課題

#### 1 業界の概況および女性活躍の状況

消費社会の成熟化を背景に、携帯電話やパソコンの普及に伴うネット上での利用代金決済の一般化、電子マネーやETCカード等の普及などが進むことで、クレジットカードが日常生活に深く浸透するようになりました。その結果、個品割賦購入あっせんの取引に加え、クレジットカードを用いた信用購入あっせんの取引も拡大し、クレジット業界は、国民の消費生活の充実と深くかかわりながら、成長・発展してきました。また、この10~20年の間に国内の金融機関間の業務提携や合併、異業種の参入など、大きな変化も経験しています。

本業界では、すでに数多くの女性が事務系の業務や顧客対応の業務、コールセンター等の事務センター業務などの多様な職場で活躍しています。最終消費者としての女性の影響力は大きいことから、消費者視点のサービス開発およびサービス提供の面でも女性の活躍が期待されています。

#### 2 女性の活躍と定着の推進に向けた課題

上述のように、本業界ではすでに多くの女性が活躍しています。そうしたなか、とくに若手層から中堅層にかけての女性社員は、結婚や出産というライフイベントを仕事とうまく両立させ、より長く働きたいと考える傾向が見られます。また、これに呼応する形で、法定を超える育児休業制度や短時間勤務制度を導入・実施することなどにより定着率を高めている企業も少なくありません。

育児休業制度の利用が増える中では、復職支援や就労継続支援の重要性が高まると考えられます。女性社員の昇進・昇格やキャリア形成にマイナスの影響が生じないような両立支援施策や円滑な職場復帰の仕組みを構築することが課題といえます。

女性社員の定着を促進するには、制度のみならず「育児と仕事を両立させたワークスタイル」を受け入れる職場のあり方が重要です。まずは男性社員の意識変革も大切と言えます。さらに、同僚社員に対して子育て中の社員の業務遂行への協力を求めるには上司となる職場管理者の仕事と家庭の両立についての理解が前提となります。また、職場管理者には育児期の短時間勤務者も含めた労働時間管理や部下の評価、仕事の割り振りなど、新たなマネジメント能力も求められます。職場管理者の意識を変えマネジメント能力を高めることが、女性の定着促進においてカギを握ると考えられます。

クレジット業界において女性の管理職登用を積極的に進める企業は増えてきています。ただし、女性の勤続年数が男性に比べて短いために、管理職を務めるのにふさわしい職歴を積み上げている女性社員が少なく、管理職に占める女性の割合をすぐ

に高めることが難しいケースもあります。そうした企業でも、両立支援策等を通じて女性の職場定着が進むにつれて、今後は管理業務を担う女性社員層が厚くなると見込まれます。女性社員が子どもを育てながら管理職として活躍できる仕組みづくりが重要となっています。

また、若手の女性社員が「管理職となって会社に貢献し続ける自分」のイメージを形成するのに大きな役割を果たす「ロールモデル」となる先輩や上司が身近に少ないことも課題といえます。とりわけ仕事中心の働き方だけでなく、管理職としての業務と私生活をうまく両立させている働き方の実例が重要です。そのようにして活躍する先輩の女性社員と若手女性社員の交流の機会を設定するなどして、ロールモデルの共有をはかることが有効と考えられます。

もちろん、管理職として活躍するロールモデル以外にも、多様な職域におけるロールモデルを用意することで、女性の活躍の場を広げることも大切です。

## 業界におけるポジティブ・アクションの意義

本業界は「生活関連サービス」業であり、最終消費者と密接な関係を有しています。最終消費者には女性が多いことから、前ページで触れたとおり、消費者の視点で商品やサービスの開発、顧客との良好な関係を構築することなど、女性の活躍が期待されます。女性の活躍が会社の成長に直結すると考えられる点で、ポジティブ・アクションに適した業界ともいえます。

会社が成長し、発展を続けるためには、女性社員が離職することなく継続的に就業し、キャリアと能力を高め、会社に貢献できることが重要であるとともに、男性社員と同様に経営の中核的な役割を担うことも求められます。

より重要な仕事を行ったり、マネジメント業務を行ったりすることに消極的な女性社員に対しては、動機づけの支援が重要となります。多様な職種での活躍や、管理職層、さらには経営層を担いたいと考える女性社員を増やし、計画的に人材育成を進めることが望まれます。そのためにも、ワークライフバランスを重視しつつ、女性社員が活躍できる機会を設け、ロールモデルを提供できるような活躍する女性社員を増やしていくことが大切です。

こうして女性社員が高い能力を発揮することは、人的資源の有効活用に資するだけでなく、女性社員の「働きがい」をも高めることにもつながります。本人にとっても、企業経営の面でも意義のある取り組みとなるはずです。

このほか、たとえばコース別採用の仕組みを導入している場合には、一般職で採用されても本人の希望と能力により総合職に転換できる仕組みを設けるなど、女性社員により広くチャレンジの機会を提供する取組を、企業が積極的に行うことが望まれます。

自社の特性を踏まえて、ポジティブ・アクションに向けた様々な人事管理上の工夫を行い人的資源の有効活用を図ることによって、性別に関わりなく働きがいのある職場づくりが実現し、ひいては企業の持続的な成長につながることを期待できます。

## Ⅲ. 「見える化」の重要性と ツール活用のメリット

### 課題の「見える化」の重要性

#### 1 女性の活躍・定着が進まない原因はどこにあるのでしょうか

企業における男女間格差が現れる項目としては、「社員の定着状況を示す平均勤続年数の違い」、「コア人材への登用状況を示す役職者に占める女性の比率」、「年齢ポイントごとの賃金水準の違い」などが挙げられます。

しかしながら、このような項目の数値上の改善を格差解消の取組目標として設定するだけではなかなか改善は進みません。例えば、現状分析を行わないまま「5年後に課長以上の役職に占める女性の割合を20%以上にする」などの目標値を設定しても、具体的な取組は明確になりません。

近年は、男女を問わず能力を発揮できる環境づくりを目指して、ポジティブ・アクションの取組や仕事と家庭の両立支援施策などに積極的に取り組み、一定の効果を得られるようになった企業が増えてきました。そのため、こうした取組の効果が、男女間の格差解消をどこまで推し進めているのかを把握することは、次の取組施策を検討する上で一層重要になってきています。

#### 2 格差が生じている「構造」の「見える化」が重要です

男女格差の解消に向けた施策を検討する上で、最も重要なことは、「なぜ、その格差が生じているのか」、その原因を探ることです。

たとえば、役職者に占める女性の比率が低いという実態の背景には、その職責を担うことができる経験・能力を持つ女性社員が、男性社員に比べて少ないということが原因の一つとして挙げられます。さらにそうした人材が不足している背景には、必要な職務経験（配置）や教育機会（選抜型研修など）、初任配置などにおける男女差が原因として考えられます。

平均勤続年数、役職者比率、賃金水準などに現れる男女間格差は、上記のように自社が採用している一連の人材マネジメントの結果として生じています。

表面に現れている格差のみに目を向けるのではなく、格差を生じさせている人材マネジメントの構造を「見える化」し、それに対する是正策を講じることこそが、性別に関係なく社員が能力を発揮できる組織に向けた最も有効な施策なのです。

#### ●格差の構造の「見える化」例

ex. 入社時に35%の女性比率が役職候補者は5%となってしまう…等



## 「見える化ツール」活用のメリット

自社における男女間格差に関する課題を「見える化」し、是正策を講じる上で、ツールを活用することにより、次の分析および把握ができます。

→「見える化ツール」の活用方法はP.8、「見える化ツール」の実物はP.25参照。

### 1 自社における課題を多角的な要素で分析できます

男女間格差は、採用、配置、研修、評価、定着など、様々な場面で生じる可能性があります。また、採用や配置で生じた格差や離職の状況が、その後の管理職比率や賃金格差に響いてきます。自社の課題がどこで生じているのか、取組の効果がどこまで出てきているのかなどを、広く把握することが必要です。

「見える化ツール」は多角的な視点で設定された指標によって、自社における課題を多角的かつ構造的に捉えることができます。

### 2 業種の特徴を踏まえた自社の状況を把握できます

ポジティブ・アクションに関する課題は、全業種共通の要素もありますが、業種によって企業を取り巻く環境や雇用環境が異なりますので、「見える化ツール」では業界の特性に合わせた指標や、自己診断する際に参考基準となる「業界平均値」（業界内企業50社の実態調査結果を元にした各指標の平均値）を示しています。

「見える化ツール」を活用することにより、業界内における自社の位置づけなど、自社を取り巻く環境を踏まえた分析を行うことができます。

### 3 従業員の理解や職場での浸透度を把握できます

「見える化ツール」では、ポジティブ・アクションに関する「社員意識調査」を行うことができるアンケートも備えています。自社のポジティブ・アクションに関する社員の理解や、職場への浸透度を確認することができます。

### 4 自社の取組成果を経年的に分析できます

定期的に「見える化ツール」による測定を行うことで、自社のポジティブ・アクションの取組成果を経年的に把握することができます。課題の解決に時間を要しているものや新たに発生した課題を早期に確認することができ、早い段階で解決策を講じることが可能になります。

## IV. 推進体制と ツール活用の取組手順

### ポジティブ・アクション推進体制

まずは、社内で取組を推進するための体制づくりを検討しましょう。

たとえば、以下のような流れで実施することが考えられます。なお、これらはあくまで参考例ですので、各社の実情に応じた体制づくりを進めてください。

#### ● 経営トップからの宣言

全社一丸の取組である旨、社内に周知するため、プロジェクト開始にあたり、経営トップによる取組宣言などを行うことが重要です。

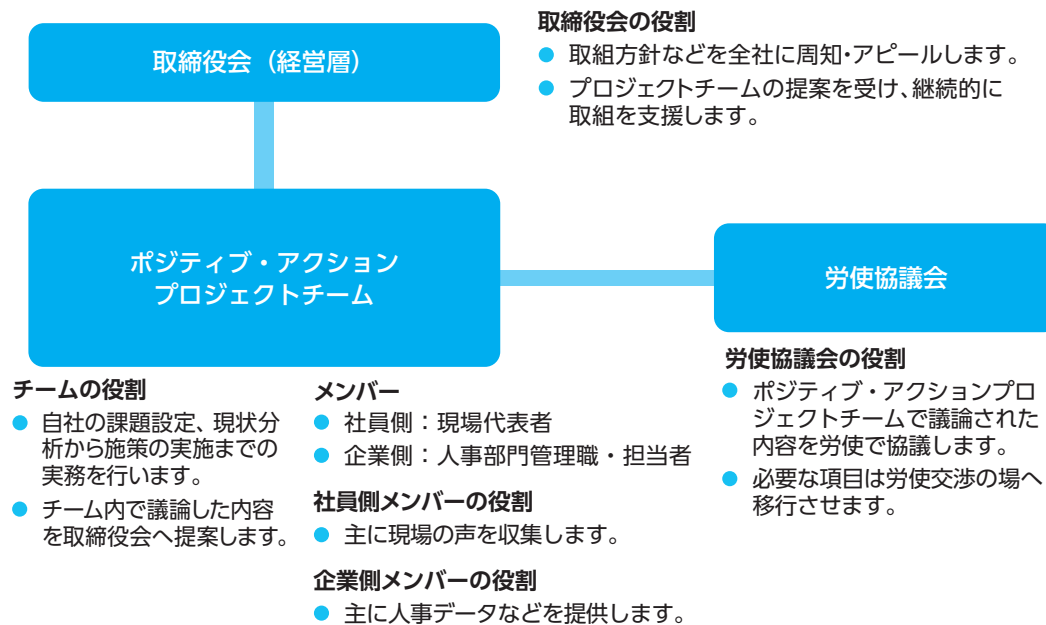
#### ● プロジェクトチームの構築

ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを立ち上げます。自社の現状把握・課題分析から、労使で取り組むことにより全社一丸での取組とすることが可能です。

#### 〈参考〉プロジェクト体制のイメージ

労使でそれぞれ役割分担をしながら経営層まで巻き込んだ体制を構築することがポイントです。

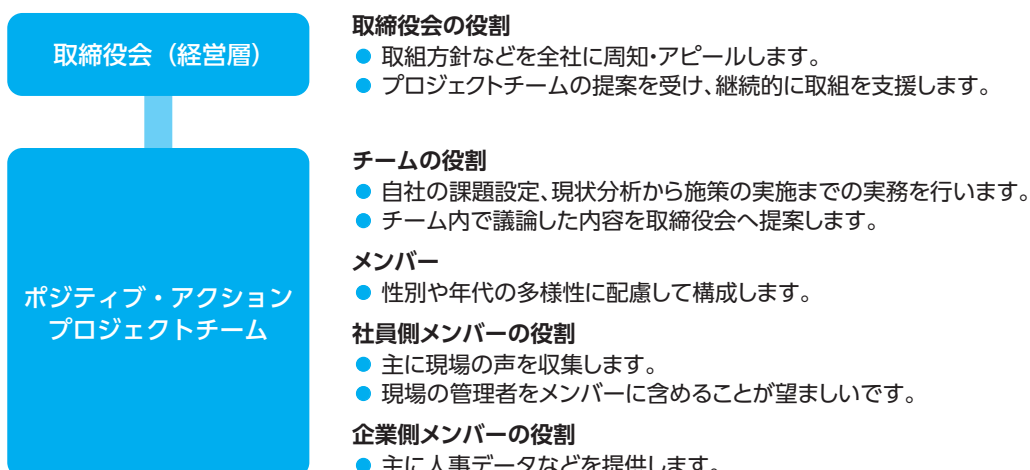
#### プロジェクト体制・役割分担（イメージその1）



労働組合がある場合は労使協議会を設置し、ポジティブ・アクションプロジェクトチームで議論された内容を労使で審議し、取締役会へ提案する体制を構築することが有効です。



## プロジェクト体制・役割分担（イメージその2）

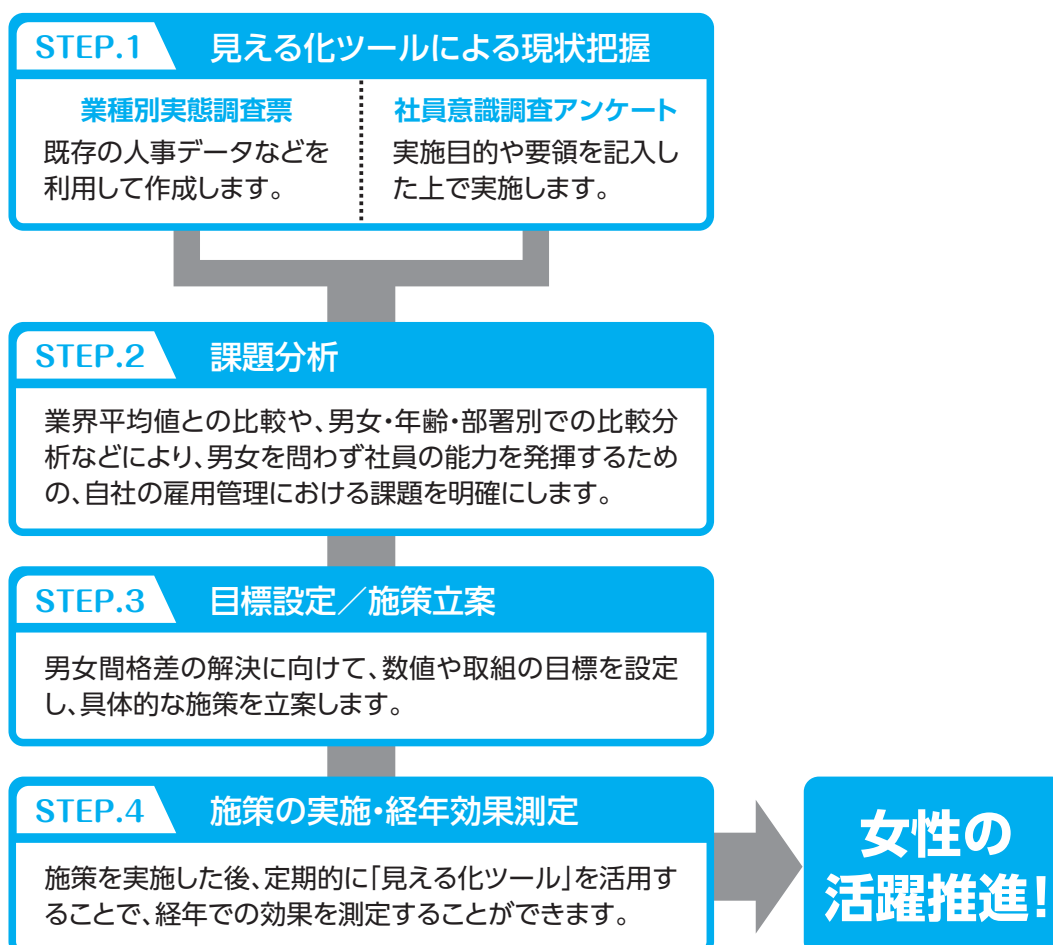


## 「見える化ツール」活用の取組手順

ツール活用の取組手順は、次のとおりです。

各STEPの詳細の取組については、次項以降で詳しく解説します。

## ツール活用の取組手順



# V. ツールによる 現状把握と課題分析

## STEP1 「見える化ツール」による現状把握

- 「見える化ツール」を活用して、女性活躍推進における自社の課題を発見します。
- 「見える化ツール」は、下表のように「業種別実態調査票」と「社員意識調査アンケート」からなります。
- 業種別実態調査票は人事担当者が記入します（EXCELファイルで入力することができます）。
- 社員意識調査アンケートは、全社員あるいは取組を推進しようとする階層や事業所・部門等の社員を対象として実施します。



## 見える化ツール

### 1 業種別実態調査票

ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスに関わる11の分野について、制度ではなく実態面に焦点をあてて、実態から生じる様々な結果指標を総合的に整理したものです。これらの指標を分析、検証することで、企業における雇用管理が、男女を問わず社員の活躍を促進するものになっているか、判断・評価することができます。

### 2 社員意識調査アンケート

様々な雇用管理データに現れてこない課題を把握するために、社員に対するアンケートを実施することも効果的です。「男女を問わず社員の活躍を促進するための社員意識調査アンケート」では、20の項目を設定しています。

※本マニュアルP.25以降に、実際のツールを掲載しています。

## 「見える化ツール」 活用のアウトプットイメージ

表1. 業界の主要指標と自社との比較

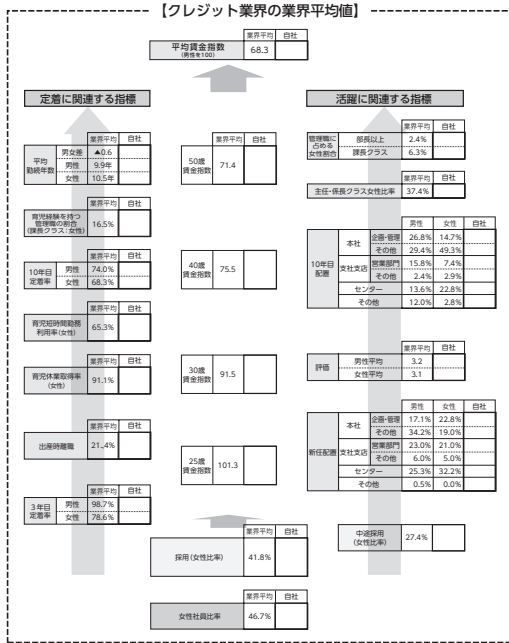
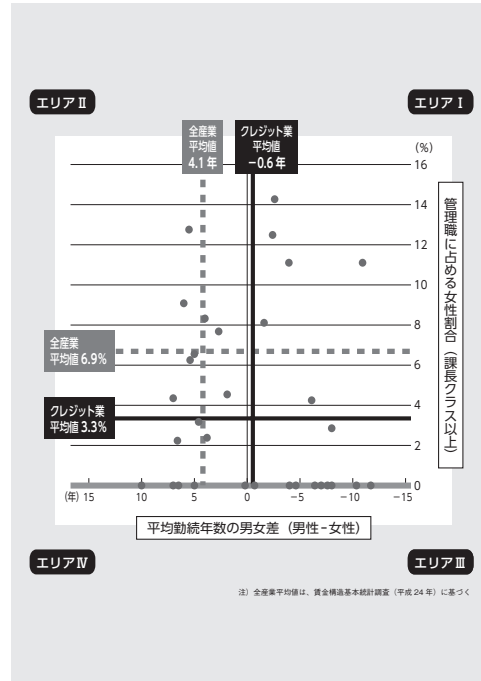
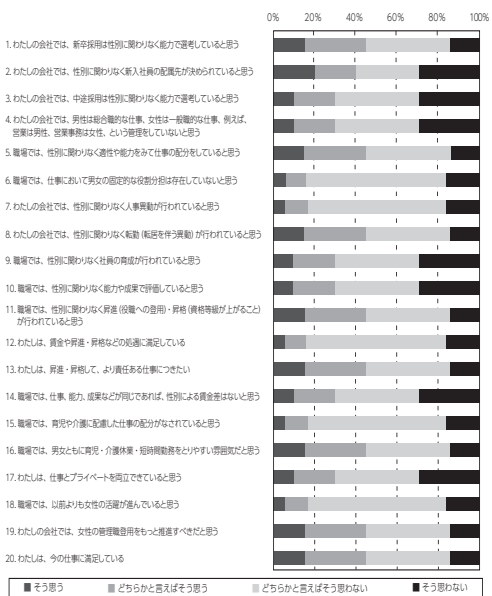


表2. 「定着」と「活躍」の関係



- 「業種別実態調査票」の入力により、「表1」と「表2」のアウトプットが得られます。
- 「表1」は、各指標に対し「業界平均値」が入力されています。自社のデータは「業界平均値」と比較して表示されます。平均を上回れば青字、平均を下回れば赤字で表示されます。
- 「表2」にも、業界内の調査協力企業各社のデータが表示されており、自社のデータは●で表示され、業界内でのポジションが一目で分かるようになっています。
- 「表3」は社員意識調査アンケートの結果イメージです。37ページの見本を参考に調査票を作成・配布し、社員に記入いただいた回答を数値化して集計することにより、社員意識の「見える化」が行えます。社員意識調査アンケートの回答状況と、表1の実態調査結果とを突き合わせて分析することで、取組が社員にどの程度浸透しているかが分かります。

表3. 社員意識アンケートの結果



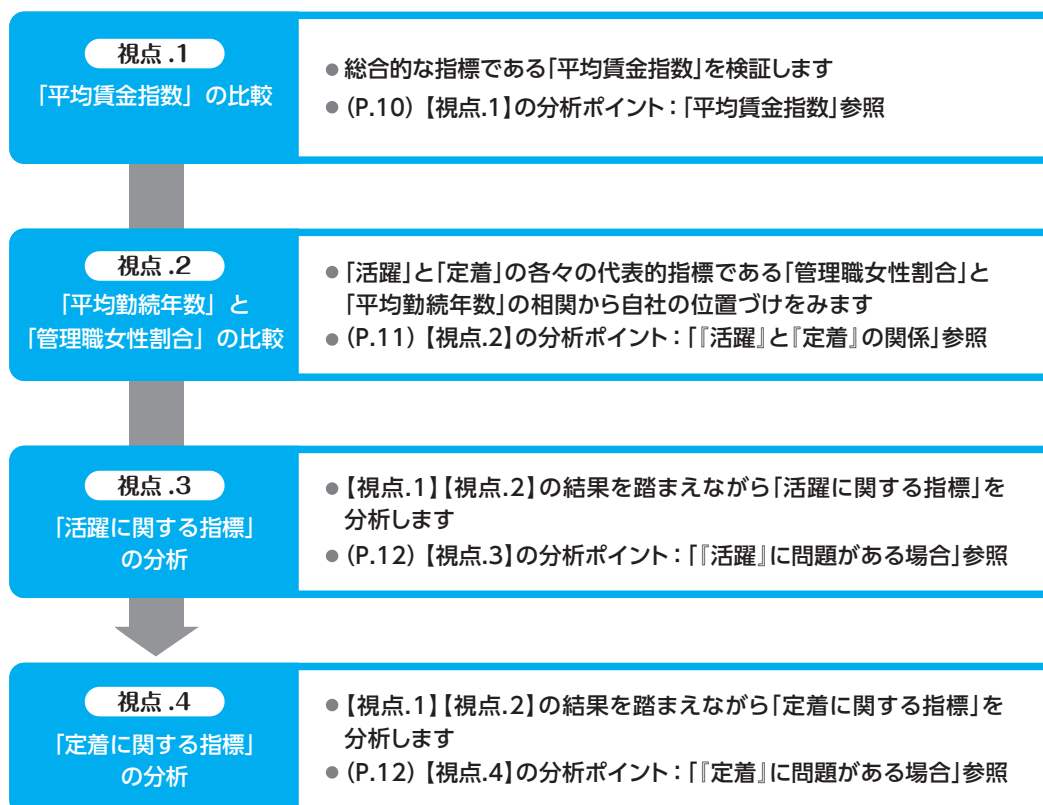
## STEP2 課題分析

STEP1 で得られたアウトプットデータ(表1、2、3)から、自社の課題を読み解いていきます。ここでは、データを用いた課題分析の視点を紹介します。分析においては、自社のデータだけでなく、業界平均値との比較を行うことができます。業界平均値は、本マニュアルの〈参考-②〉に紹介されています。

### 1 課題分析の主な視点

以下の視点で、項目の比較・分析を行います。

※詳細は下記「2. 具体的な分析ポイント」を参照下さい。



### 2 具体的な分析ポイント

#### 【視点.1】の分析ポイント:平均賃金指数

全般として、この格差が大きいほど、男女間賃金格差が生じる主な要因と考えられる「活躍」の取組も「定着」(両立支援施策※)の取組も進んでいないことを示しています。

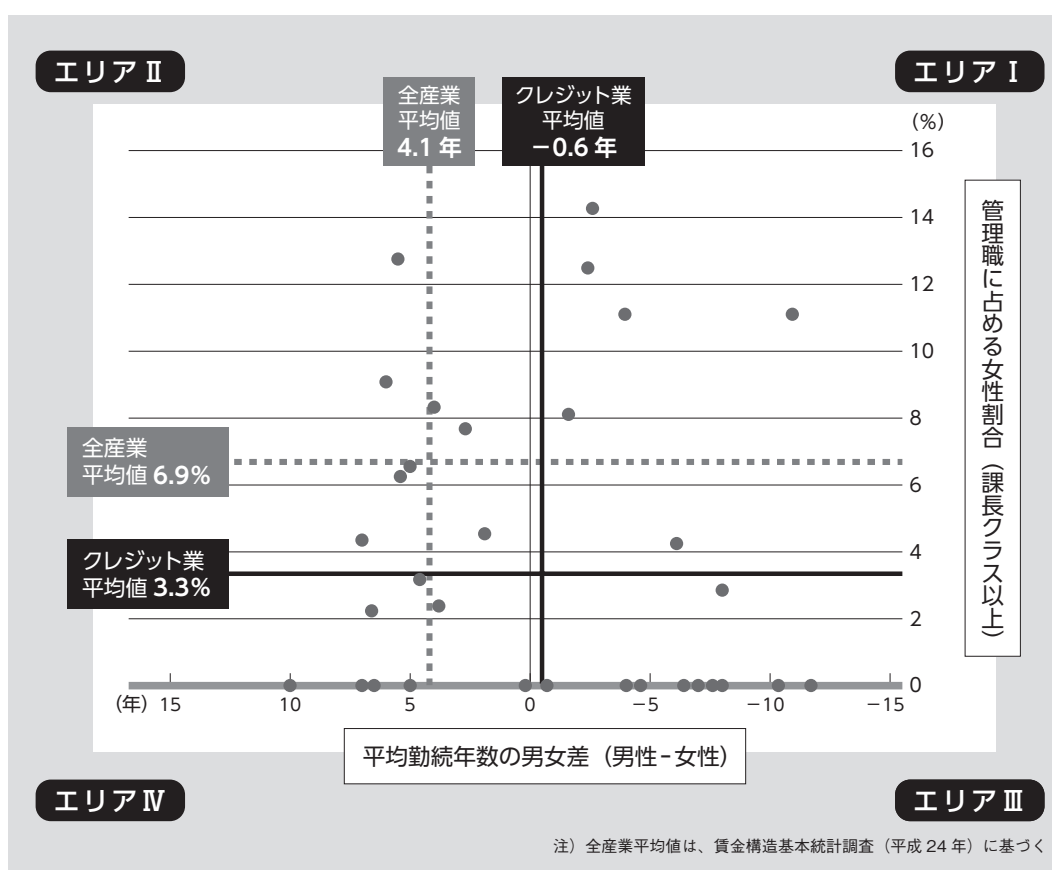
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう。(P.39参照)

※ここでの「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした残業時間の削減や働き方の見直し等の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

## 【視点.2】の分析ポイント:「活躍」と「定着」の関係

「活躍」を示す代表的な指標である「管理職に占める女性割合」と「定着」を示す代表的な指標である「平均勤続年数」(男女間の差)を業界平均や全産業平均と比較することで、自社の位置づけがより明確になります。

以下のグラフから自社の位置づけがどのエリアにあるのかを確認することで、「活躍」に課題があるのか、「定着」に課題があるのか、双方に問題があるのか、を検証できます。



注:ただし、コース別の人事管理を行っている企業については総合職の社員を対象とした。

エリア	特徴		現状認識
	男女勤続年数格差	管理職に占める女性割合	
エリアⅠ	小	高	(業界内でみると)昇進・昇格における格差も比較的小さく、女性も比較的就業継続しやすい
エリアⅡ	大	高	(業界内でみると)昇進・昇格における格差は比較的小さいが、就業継続する女性が少ない
エリアⅢ	小	低	(業界内でみると)昇進・昇格における格差が大きいが、女性も比較的就業継続しやすい
エリアⅣ	大	低	(業界内でみると)昇進・昇格における格差も大きく、就業継続する女性が少ない

### 【視点.3】の分析ポイント:「活躍」に問題がある場合

「活躍」に問題があるということは、どこかの段階で男女で異なる取扱いを実施している可能性があります。

9ページの表1の右側の項目を縦に確認し、どの段階で、どんな場面で男女の機会に差異が生じているのかを分析して、その原因を特定します。

#### 「活躍」に関する課題抽出の例

活躍に格差が発生する 時点・場面	課題
管理職候補の女性比率が低く、 管理職に占める女性割合は極 端に低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 候補となる層の女性が、管理職に必要な研修・職務を経験できているか？</li> <li>● 管理職の就業状況(労働時間・ストレス)に問題はないか？</li> <li>● 上司の評価や推薦の視点に偏りがいないか？</li> </ul>
10年目での配置に 大きな差異がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職のキャリアに必要な職務経験を積む機会を与えられているか？</li> <li>● 10年目までの研修受講機会、受講実績に差異はないか？</li> </ul>
入社時点での配置に 差異がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性が配置されにくい部署・職種などがないか？</li> <li>● 女性には向いていないという固定概念があるのではないか？</li> <li>● 実際に、働きにくい条件があるのではないか？</li> </ul>
コース別で職務経験を 積む機会に差がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性又は女性が大半を占めるコースの社員が管理職となるために必要と考えられる業務上の経験を積む機会が十分に与えられているか？</li> </ul>

### 【視点.4】の分析ポイント:「定着」に問題がある場合

「定着」に問題があるということは、女性が何らかの理由で男性より早期に退職しているという実態があることが考えられます。

9ページの表1の左側の項目を縦に確認し、どの時点で勤続に男女格差が出るのか(例:入社10年経過後か、出産期前後か、入社3年目までか)を分析して、その退職が発生する原因を特定します。

賃金格差や配置、職務、研修や指導方法など人材マネジメント全般や両立支援制度の利用状況をチェックしながら原因を特定します。

## 「定着」に関する課題抽出の例

勤続に格差が発生する 時点・場面	課題
「平均勤続年数」に差異があり、 10年目の定着率に格差がない 場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>●勤続10年目以降での退職事由を分析 →育児(小学校入学後)や介護を行う社員に対する支援が不十分ではないか？</li> </ul>
出産時離職は高く、10年目定 着率でも格差がみられる場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育児休業や短時間勤務制度が利用しにくい状況があるのではないか？</li> <li>●育児休業を取得しても、復帰後就業継続できない、あるいは継続する意欲を持ってない理由があるのではないか？</li> </ul>
入社3年目での定着率に 差異がある場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>●配置時職務に問題はないか？</li> <li>●配置された後の指導内容に問題はないか？</li> </ul>

## 3 留意事項

- 3年目・10年目の定着率は、調査票回答時点での結果であり、各年代の景気動向といった時代背景が異なることも影響しています。
- 出産時離職も同様に調査票回答時点の単年度の結果であり、現時点での出産時離職は現在の10年目定着率に直接的には影響を与えていません。
- 従業員規模の小さい企業など新卒採用が不定期である場合、新規学卒者数、初任配属、勤続10年目の配属実績、人事異動者数、昇進・昇格者数といった一時点の数値を活用する指標の精度は低く、分析に留意が必要です。当該年を含む数年間に広げて集計を行い、業界平均値と比較する方法が考えられます。
- 主任・係長クラスや課長代理・支店長代理クラスの女性比率は高いものの、課長クラス以上の女性管理職比率が低い場合、社員の年齢構成で、勤続年数の長い(高年齢層の)女性比率が低いためにそのような結果となっている場合と、社員における女性比率の問題ではなく、管理職への登用に関連する問題が示唆されます。自社の社員の年齢構成の偏りが生じる要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- 50歳の平均賃金指数に比べ、全体の平均賃金指数が小さい(50歳の男女間格差よりも全社の男女間賃金格差が大きい)場合は、社員の男女別年齢構成において、賃金が高い勤続年数の短い(年齢の若い)層に女性が多く、賃金が高い勤続年数の長い(年齢の高い)層に男性が多く在籍しているといった、年齢構成上の偏りが、性別による格差よりも大きく影響している可能性があります。そうした場合、若年層の課題と高年齢層の課題が大きく異なりますので、自社の社員の年齢構成の偏りが生じる要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- 平均勤続年数の男女差が小さい場合、男女いずれも定着率が低く、平均勤続年数が短いためにそのような結果となっている、企業合併などの会社の組織変更により平均勤続年数が短い、中途採用の社員が多い、などの可能性が考えられます。自社の社員の勤続年数の短さの要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- いずれにしても、個々の指標だけにとらわれず、指標と指標の関連性や自社が採用している人材マネジメント施策(採用、配置、育成、評価、処遇)全般との関係を踏まえながら、格差の原因を導き出すことが効果的な対策につながります。

#### 4 社員意識調査の分析例

- 1～3では「業種別実態調査票」を活用した分析の進め方をお示しましたが、「社員意識調査アンケート(P.37参照)」を実施した場合は、次のような分析が可能です。

##### 【分析例1】：「活躍」と「定着」の関係

「活躍」を縦軸、「定着」を横軸に取り、自社の取組に対する社員の意識について「活躍」に関する設問項目の回答値の平均と「定着」に関する設問項目の平均をグラフ上に示すことで、自社の取組に対する社員の評価がより明確になります。

以下のグラフから自社の取組に対する社員の評価がどのエリアにあるのかを確認することで、「活躍」に課題があるのか、「定着」に課題があるのか、あるいは双方に課題があるのかを検証できます。

##### 社員意識調査アンケート

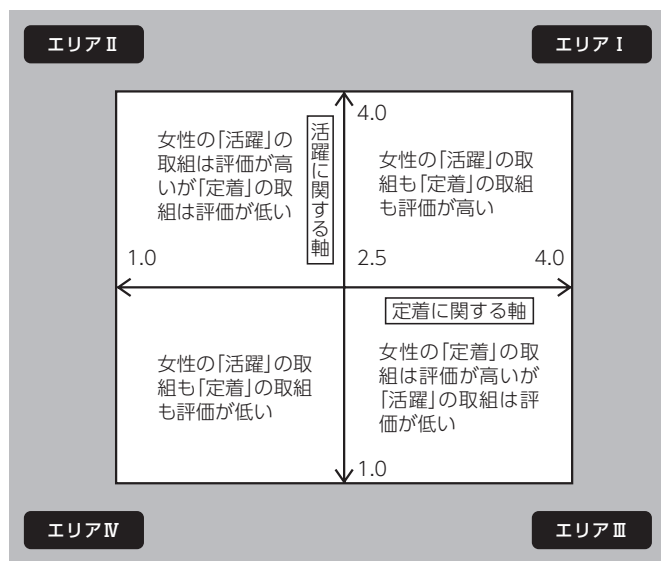
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたしの会社では、性別に関わりなく転勤(転居を伴う異動)が行われていると思う
	9	職場では、性別に関わりなく社員の育成が行われていると思う
	10	職場では、性別に関わりなく能力や成果で評価していると思う
定着	11	職場では、性別に関わりなく昇進(役職への登用)、昇格(資格等級が上がること)が行われていると思う
	12	わたしは、賃金や昇進・昇格などの処遇に満足している
	13	わたしは、昇進・昇格して、より責任のある仕事につきたい
	14	職場では、仕事、能力、成果などが同じであれば、性別による賃金差はないと思う
活躍	15	職場では、育児や介護に配慮した仕事の配分がなされていると思う
	16	職場では、男女ともに育児・介護休業・短時間勤務をとりやすい雰囲気だと思う
	17	わたしは仕事とプライベートを両立できていると思う
	18	職場では、以前よりも女性の活躍が進んでいると思う
	19	わたしの会社では、女性の管理職登用をもっと推進すべきだと思う
	20	わたしは、今の仕事に満足している

##### ■縦軸(y軸)の値

「活躍」に関する設問項目  
(設問番号1～12、18～19)の回答の合計\*を  
14で割った値

##### ■横軸(x軸)の値

「定着」に関する設問項目  
(設問番号15～17)の回  
答の合計\*を3で割った  
値)



\*社員意識調査アンケート(P.37参照)の選択肢、「そう思う」を1、「どちらかと言えばそう思う」を2、「どちらかと言えばそう思わない」を3、「そう思わない」を4と数値化し、足し合わせたもの。



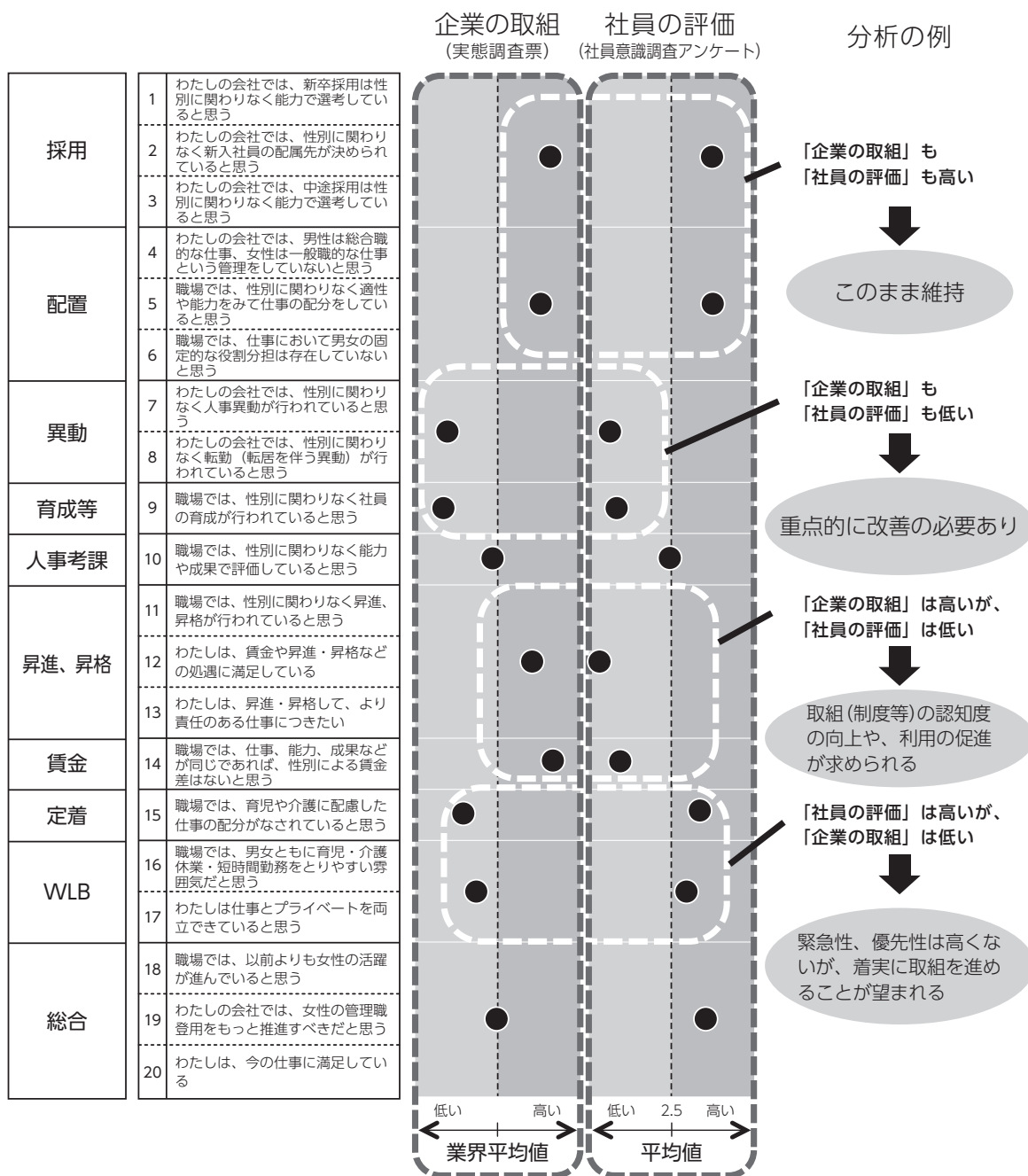
## 【分析例2】：会社の取組と社員意識との関係

1 から20の「採用に関する指標」～「総合的指標」の各々について、実態調査票の結果と社員意識調査アンケートの結果とを比較することで、取組の効果を考察したり、取組に関する周知や利用促進の必要性を検討することができます。

まず、実態調査票の回答結果の中から、各指標に該当する数値を抽出し、業界平均値と比較します。

次に、社員意識調査アンケートの回答結果を、各指標に該当する数値にグループ化し、それぞれの平均値を算出し、アンケートの平均値(2.5)と比較します。

さらに、これらの数値を横並びにして、取組の状況と社員の評価を比較します。



※社員意識調査アンケート(P.37参照)の選択肢、「そう思う」を1、「どちらかと言えばそう思う」を2、「どちらかと言えばそう思わない」を3、「そう思わない」を4と数値化し平均化したもの。

## VI. 目標設定・施策立案と 施策の実施

### STEP3 目標設定／施策立案

ポジティブ・アクションには多様な手法があります。STEP2の課題分析結果に応じて、効果的な取組を選択しましょう。

〈課題別取組施策の例〉

#### 平均賃金指数をはじめ、全体的に男女間格差がみられる

- 取組方針の明文化
- 経営トップによるアピール
- 女性社員の採用・登用に関する数値目標の設定
- 管理職の意識啓発・マネジメント研修 など

#### 女性の10年目定着率が低く、出産による離職率が高い

- 仕事と家庭の両立支援制度の見直し
- 仕事と家庭の両立支援制度の運用改善
- 両立している社員をロールモデルとして紹介 など

#### 特定の部門・職種で女性割合が低い

- 女性の少ない部門・職種における就業困難要因の検討
- 女性の少ない部門・職種の職場環境改善
- 女性の少ない部門・職種への積極配置・数値目標設定
- 女性の少ない部門・職種のロールモデルの紹介 など

#### 管理職候補の女性比率はある程度高いが、管理職の比率が低い

- 幅広い職務を経験させるなど、管理職又は管理職相当の専門職の育成
- 昇進基準を満たす女性の管理職又は管理職相当の専門職登用のための社内訓練・研修
- 女性管理職又は管理職相当の専門職のメンター・ロールモデルの育成・紹介 など

※その他、施策充実にあたっては「ポジティブ・アクション応援サイト」に掲載されている他社の事例も参考にしてください。（URL:<http://www.positiveaction.jp/pa/index.php>）

### STEP4 施策の実施・経年効果測定

格差解消に向けた施策は「実態調査」や「社員意識調査アンケート」を毎年実施することで経年的に成果を把握し、必要な場合には施策に修正を加えることが必要です。

また指標の数値結果だけにとらわれず、アンケート結果での社員意識の変化も把握し、本当の意味で「活躍」と「定着」ができてきているのか？検証しつつ進めていくことも重要です。