

## 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

# 貿易·商社業 編



## 目次

I. 本マニュアルの目的	P.2
II. 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.3
III. 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.5
IV. 推進体制とツール活用の取組手順	P.7
V. ツールによる現状把握と課題分析	P.9
VI. 目標設定・施策立案と施策の実施・経年効果測定	P.17
VII. ポジティブ・アクションの取組事例	P.19

### 参考

① 業種別「見える化」支援ツール	P.25
② 業界平均値	P.41

# 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、社内制度には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です。男女間格差が構造的な要因から生じている場合、実質的な男女均等取扱いを実現するためには、男女差別的な取扱いをしないという対応に加えて、格差を解消するためのより積極的な取組が必要となります。

## 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。

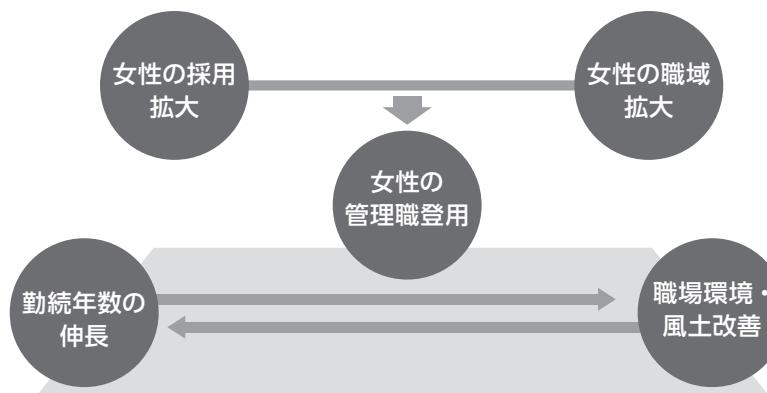
また「見える化ツール」は、男女間格差の実態把握のみならず、業界平均値との比較などを通じて、自社の女性の活躍推進に向けた課題を把握する際にも有効です。本マニュアルを活用することは、女性の能力発揮にもつながります。

ポジティブ・アクションに取り組むきっかけとして、また女性活躍推進に向けて、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、一定の区分、職務、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。

## ポジティブアクションの5つの取組

ポジティブ・アクションの具体的な目標には、つぎ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

### 女性活躍推進における業界の状況

#### 1 ビジネス領域の広がりに対応可能な人材育成の必要性

アベノミクスの第三の矢である成長戦略の実現に向けた重要な国際展開施策の一つとして、TPPをはじめとするメガFTA・EPA交渉を加速させるなど、グローバルな経済連携の流れはより強まっています。

貿易・商社業におけるビジネス領域は、輸出入の商取引に留まらず、国内外における投資、また新分野のビジネス開発とそれに伴う事業会社の展開など多岐にのぼります。このようなビジネス領域の拡大に対応していくためには、多角的な視点から、迅速・的確に物事を判断し、事業展開の担い手としての素養を持った、いわば経営人材の確保が急務となっています。

必要とされる視点の広さ、経験の豊かさなど、経営人材の育成は一朝一夕では難しく、一定程度の時間を要します。そのため、企業にとって、時間をかけて育成してきた社員が途中で退職することは、益々拡大が予想されるビジネスの担い手を失うことにつながり、大きな痛手となります。従って、一度入社した社員には、性別を問わず能力を磨きながら働き続け、活躍してもらうことが重要になります。

#### 2 貿易・商社業界における女性活躍の現状

従来、貿易・商社業界では扱う商材の業界における商慣行、安全・生活インフラ面で女性が駐在するには不安が残る地域にも進出していること等を背景に女性の総合職志望者の割合が少なく、男性総合職が主体となって活躍してきました。しかしながら、最近では、女性総合職も増加傾向にあります。

ただ、企業によっては現状まだ貿易・商社業のキャリアの中では、管理職として活躍している女性総合職は少なく、育成段階にある状況です。この育成段階にある女性達が、今後管理職として活躍していくためには、女性管理職のロールモデルが少ない現状で、自身の目指すべき方向性を見定めていくことが難しいのではないかという懸念があります。またライフイベント後に時間の制約を受けながら働くを得ない期間の働き方等の課題を克服し、働き続け、活躍するため、女性達のモチベーションをいかに維持していくかについても今後対応を検討していく必要性が高まっています。

加えて、従来女性総合職を部下としてマネジメントする経験の乏しかった管理職に対しては、女性部下を戦力人材として育成していくという新たなマネジメント課題についても対応が迫られることが想定されます。

## 業界におけるポジティブ・アクションの意義

貿易・商社業は、そのビジネス領域の広さ、業務のスケールの大きさに魅かれ、入社を希望する女性が門戸を叩くことも多くなり、ここ10年で社内における女性総合職が一定の規模となった企業が多くあります。

また育児休業制度や短時間勤務制度などの両立支援制度が整備され、実際に利用しやすい職場環境が整ってきたこともあり、女性総合職は、結婚や出産などのライフイベントを経ても、働き続けられるようになってきました。

今後も増加が見込まれる女性総合職に活躍してもらうために、業界として女性活躍を考えていくことが必要な時期となっています。

各社の状況を見ると、女性総合職が増えてきた現状において、より一層の活用を進めるためには、出産等女性特有のライフイベントを経ても活躍できる環境を整えていくことが必要となっています。

また増加した女性総合職にプロジェクトのリーダー業務等、責任者として仕事を任せ、海外出張や海外駐在に送り出すなど、女性の活躍の幅を広げる企業も増えつつあります。

今後、女性総合職の人数が増えるに従い、従来女性の配属の無かった部門への配属がさらに増えていくことが予想されます。それらの部門で、女性にいかに活躍してもらうかを考えしていくことも今後取組課題として認識されています。

ビジネス領域の拡大に伴い、将来本社の管理職や関連事業会社の経営や海外駐在拠点の責任者を担ってもらえる人材を育成する必要性が更に増すことを鑑みると、今いる社員1人ひとりが働き続け、事業の担い手に育っていくことが重要です。

そのためには、就業継続できるだけでなく、営業の業務、駐在経験等を含む幅広い職務経験や教育機会を通じて成長を促し、男女の別なく、管理職などの重要なポジションに適材適所の登用を行う、ポジティブ・アクションの取組を推進することが期待されます。

# 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」等が挙げられます。

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」等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組、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。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な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。

例えば、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、その職責を担える経験・能力を持つ女性社員が、男性社員に比べて少ない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、賃金水準等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。

## 「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4点のメリットを得ることができます。

→「見える化ツール」の活用方法はP.9、「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、評価等、様々な場面で生じています。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21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 社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使っ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も可能になります。

# 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。

### ● 経営トップからの宣言

会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

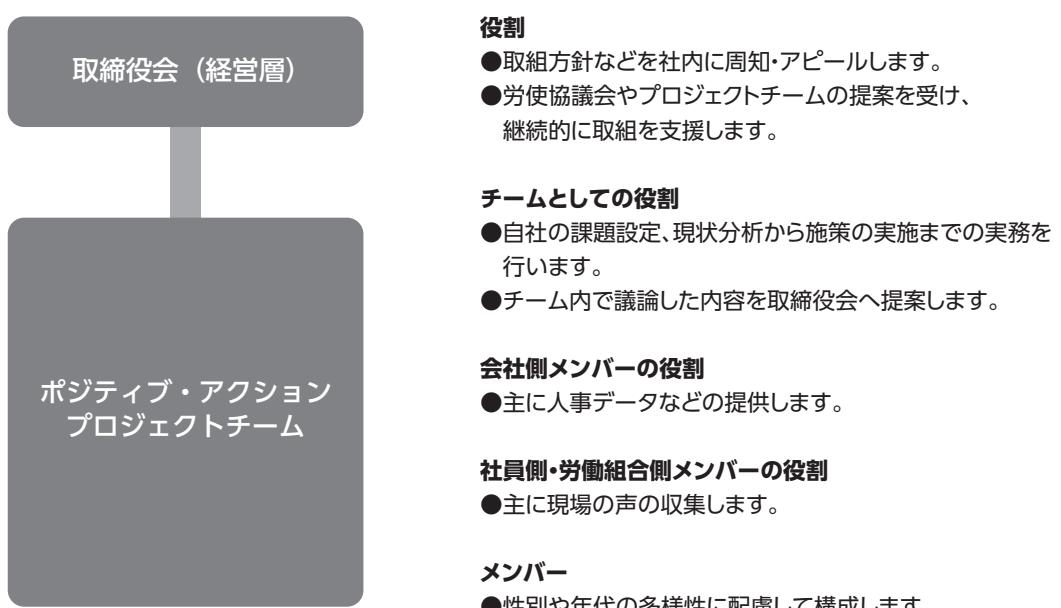
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを結成します。

自社の現状把握・課題分析から、労使で実施する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〉プロジェクト実施体制のイメージ

労使でそれぞれ役割分担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。

## 実施体制・役割分担の例



※必要に応じて「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も考えられます。

### 【労使協議会のメンバー】

労働組合側:執行部

会社側:人事担当

## 「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、次頁以降で詳しく解説します。

### ツール活用の取組手順

#### STEP.1 見える化ツールによる現状把握

##### 業種別実態調査票

既存の人事データなどを  
を利用して作成します。

##### 社員意識調査アンケート

実施目的や要領を記入  
した上で実施します。

#### STEP.2 課題分析

業界平均値との比較や、男女・年齢・部署別での比較分析などにより、男女を問わず社員の能力を発揮するための、自社の雇用管理における課題を明確にします。

#### STEP.3 目標設定・施策立案

男女間格差の解決に向けて、数値や取組の目標を設定し、具体的な施策を立案します。

#### STEP.4 施策の実施・経年効果測定

施策を実施した後、定期的に「見える化ツール」を活用することで、経年での効果を測定することができます。

**女性の活躍推進！**

# 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・バランスに関する10の分野について、制度ではなく実践面に焦点をあてて、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、自社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、16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

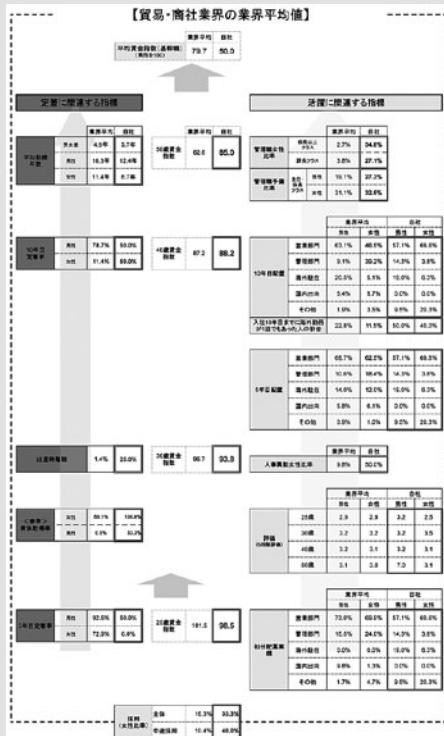


表2.「定着」と「活躍」の関係

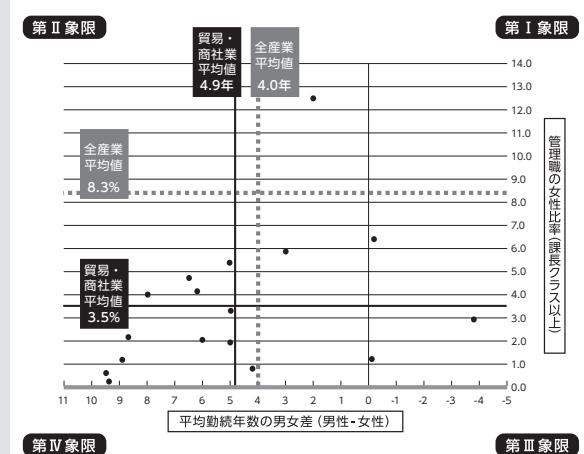
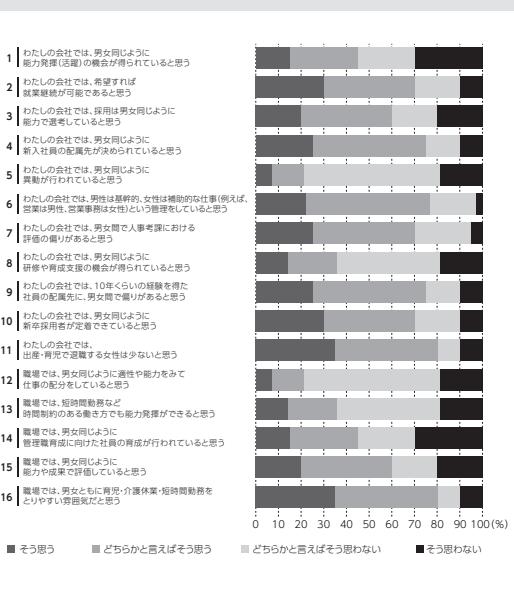


表3. 社員意識調査アンケートの結果



- 「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です。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付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みてとれます。具体的な活用方法についてはP14ページ以降にあります。

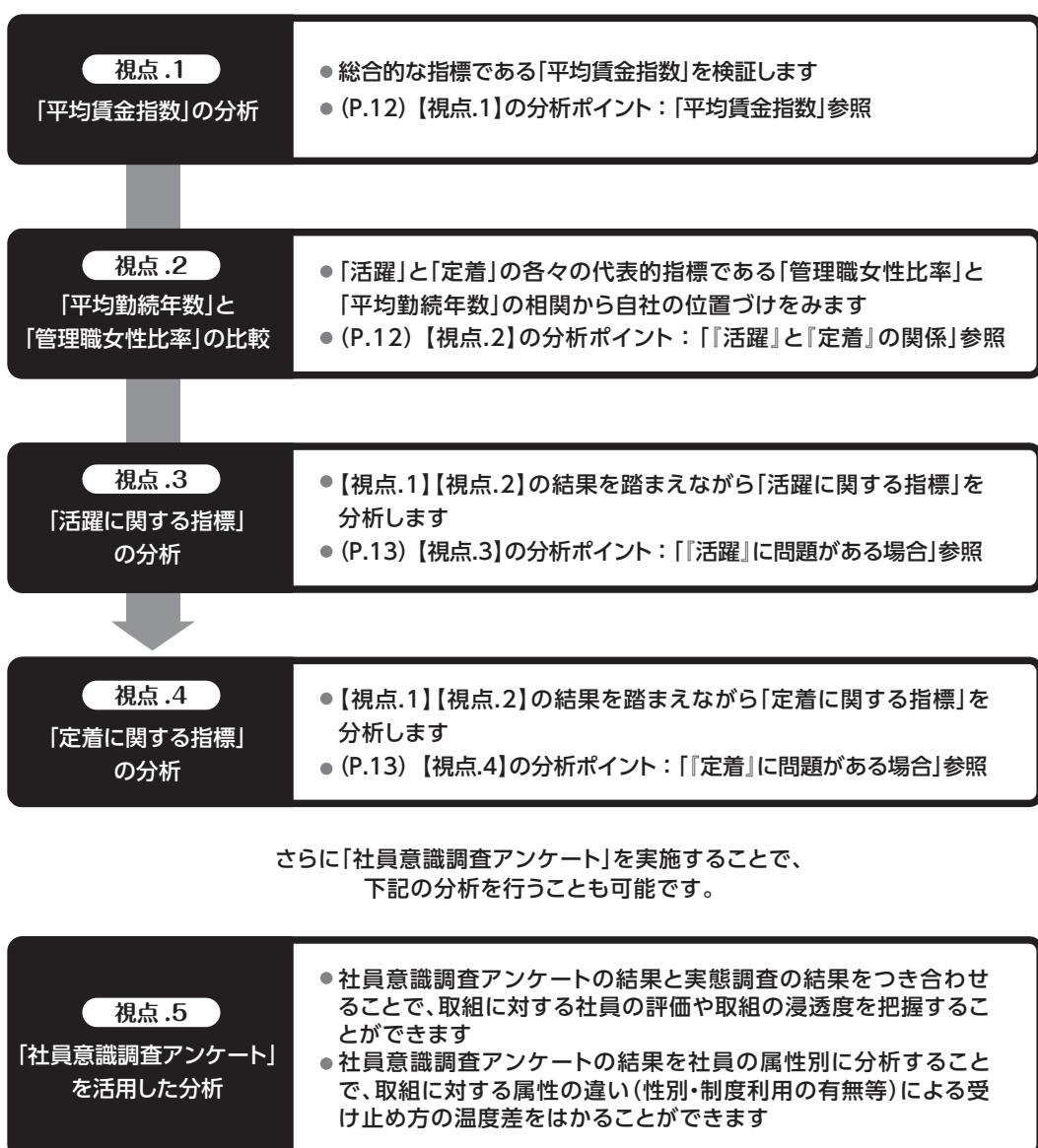
## STEP2 課題分析

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。

※詳細は次項「2. 具体的な分析ポイント」をご参照下さい。



## 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」(雇用機会均等施策)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.41参照)

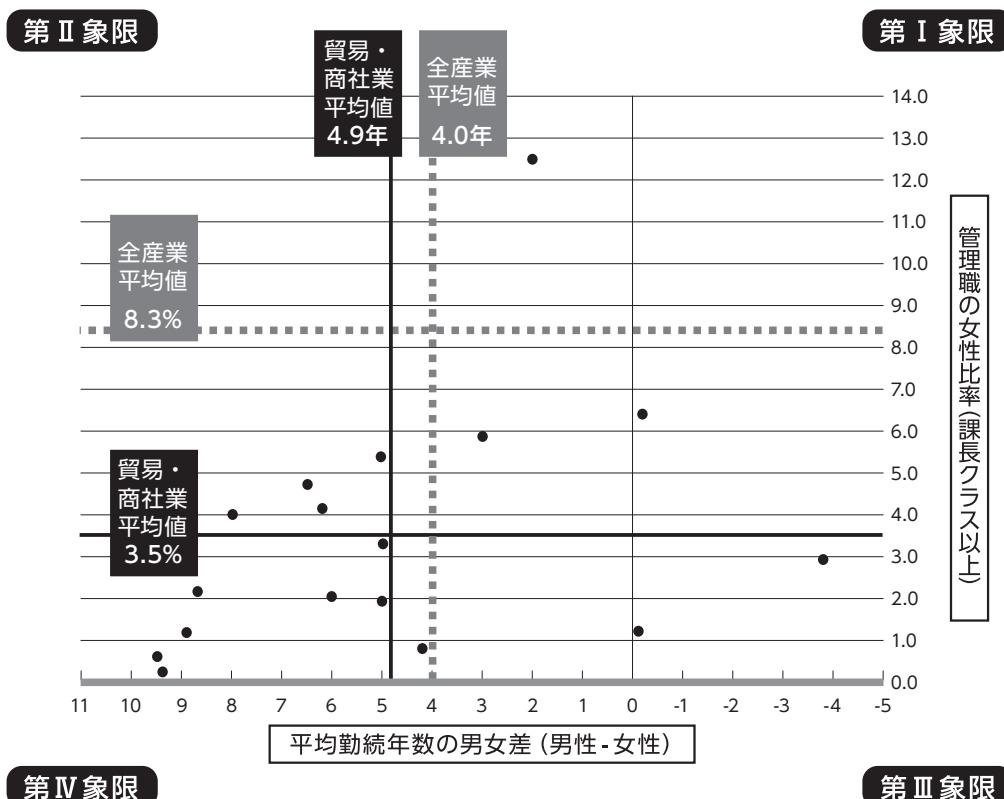
※ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした残業時間の削減や働き方の見直し等の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

### 【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「管理職女性比率」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象限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。

また、すでに数年にわたり女性の定着や活躍のための取組を進めてきた企業では、過去10年、過去5年といった経年データを入力することで、業界内での自社の特徴だけでなく、これまでの取組の効果や自社の環境変化を捉えることもできます。



注)管理職の女性比率 資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より、厚生労働省雇用均等・児童家庭局作成

注)平均勤続年数の男女差 資料出所:全産業平均値は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

象限	特徴		現状認識
	男女勤続年数格差	管理職女性比率	
第Ⅰ象限	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
第Ⅱ象限	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
第Ⅲ象限	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
第Ⅳ象限	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活用方法を実施しているという可能性があります。

10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」に関する原因特定の例〉

活用に格差が発生する時点・場面	原因
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>
入社時点での配属に差異がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性が配置されにくい部署・職種等がないか?</li> <li>女性には向いていないという固定観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>女性また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ことが考えられます。

10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。

賃金格差や配属、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。

## &lt;「定着」に関する原因特定の例&gt;

勤続に格差が発生する時点	原因
「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>
出産時の離職率が高く、10年目定着率でも格差がみられる場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児期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>配属時の職務に問題はないか？</li> <li>配属された後の指導内容に問題はないか？</li> </ul>

## 【視点. 5】の分析ポイント:「社員意識調査アンケート」を活用した分析

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、16の項目を設定しています。

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。自社の社内アンケートを行うシステムを活用したり、厚生労働省のホームページより調査票をダウンロードして自社でカスタマイズすることもできます。

「総合」「会社」「職場」という設問分野別に分析を行います。「そう思う」を1点、「どちらかと言えばそう思う」を2点、「どちらかと言えばそう思わない」を3点、「そう思わない」を4点として集計、平均点を算出します。

<社員意識調査アンケートの設問項目一覧>

分野	NO	設問
総合 (平均勤続年数・管理職比率と比較)	1	わたしの会社では、男女同じように能力発揮（活躍）の機会が得られていると思う
	2	わたしの会社では、希望すれば就業継続が可能であると思う
会社 (実態調査指標と比較)	3	わたしの会社では、採用は男女同じように能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男女同じように新入社員の配属先が決められていると思う
	5	わたしの会社では、男女同じように異動が行われていると思う
	6	わたしの会社では、男性は基幹的、女性は補助的な仕事（例えば、営業は男性、営業事務は女性）という管理をしていると思う
	7	わたしの会社では、男女間で人事考課における評価の偏りがあると思う
	8	わたしの会社では、男女同じように研修や育成支援の機会が得られていると思う
	9	わたしの会社では、10年くらいの経験を経た社員の配属先に、男女間で偏りがあると思う
	10	わたしの会社では、男女同じように新卒採用者が定着できていると思う
	11	わたしの会社では、出産・育児で退職する女性は少ないと思う
	12	職場では、男女同じように適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	13	職場では、短時間勤務など時間制約のある働き方でも能力発揮ができると思う
職場 (実態調査指標とは別に経年で見る)	14	職場では、男女同じように管理職育成に向けた社員の育成が行われていると思う
	15	職場では、男女同じように能力や成果で評価していると思う
	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

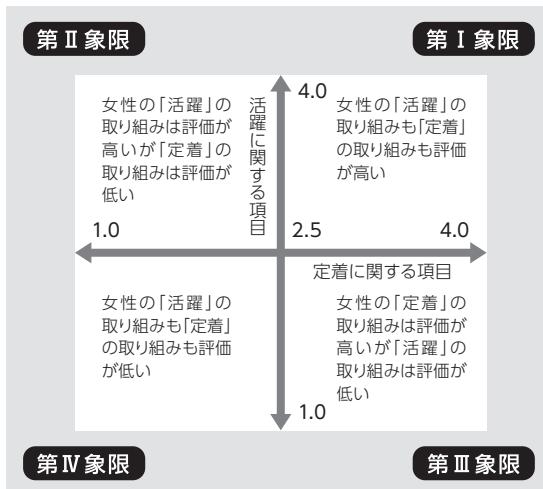
## 【社員意識調査アンケートの分析例 1「総合」】

実態調査で分析した「視点2」の「定着と活躍の関係」を社員調査から把握する項目です。「活躍指標」として設問1を、「定着指標」として設問2を取り、下図Aのどの象限に入るかを確認します。

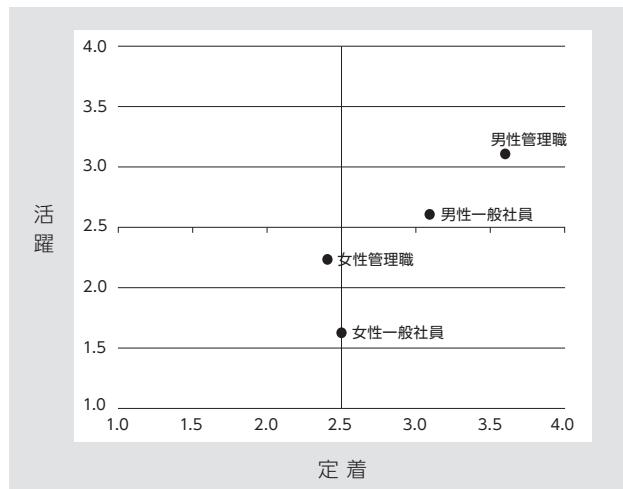
また、今後この調査を経年で行うことで、「定着と活躍」に関する社員の評価の変化をはかることができます。

さらに、性別や役職別等属性別の平均を取り、下図Bのように示すことで、属性別の社員の評価の違いを把握することもできます。

図A



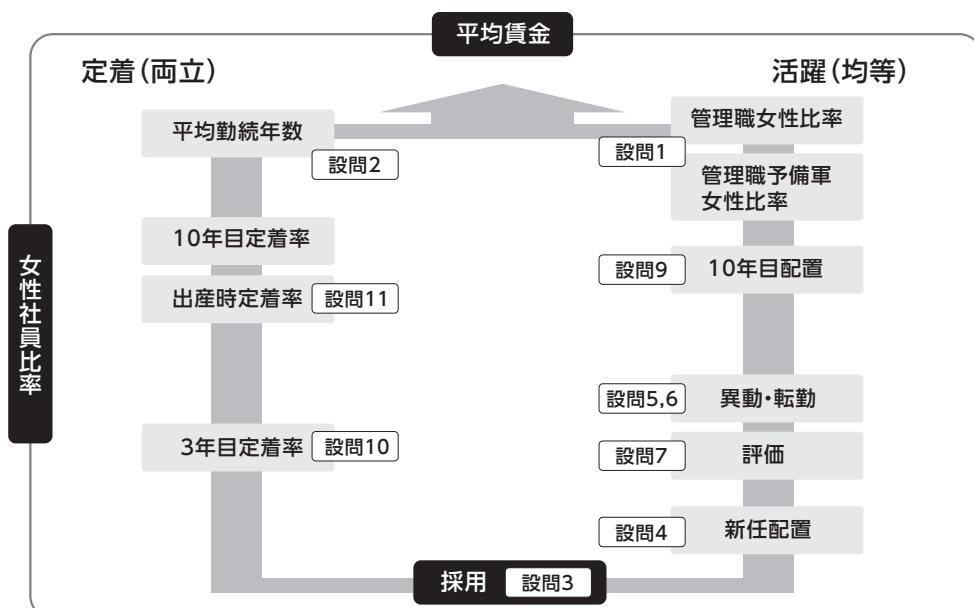
図B



## 【社員意識調査アンケートの分析例 2「会社」】

社員調査の設問3から11は、企業調査から作成する構造図に対応しています。それぞれの項目について、企業調査と社員調査の結果を比較してみましょう。

企業調査の結果は業界平均と比べて高いか低いか、社員調査の結果は平均値2.5と比べて高いか低いかで見てみましょう。



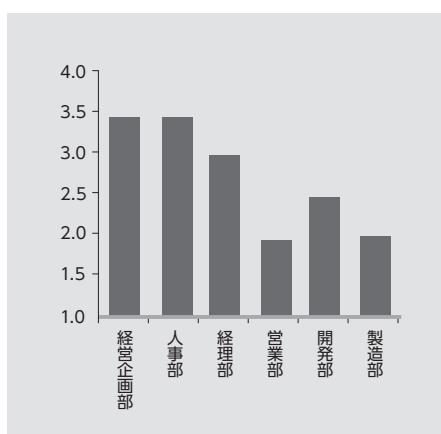
### 【社員意識調査アンケートの分析例 3「職場】

図C

「職場」マネジメントに関する設問は12~16です。

12~16の回答を合わせた平均点を取り、図Cのように部署ごとに比較してみましょう。

また、12を「配置」、13を「活躍」、14を「育成」、15を「評価」、16を「両立」の指標として、企業調査で対応する指標を比較してみましょう。



### 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。
- 社員数の少ない企業など新卒採用が不定期である場合、新規学卒社数、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歳の賃金格差指数に比べ、全体平均の賃金格差指数が小さい(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、賃金が低い勤続年数の短い(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場合と、企業合併等の会社の組織変更により平均勤続年数が短い場合があります。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、待遇)全般との関係を踏まながら、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。

# VI. 目標設定・施策立案と 施策の実施・経年効果測定

## 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。

また、取組を検討する際には、課題の解決によってどのような状況を目指すのかが分かる目標を掲げ、取組の進捗状況を把握したり、効果を検証するようにしましょう。

<課題別取組施策の例>

### 平均賃金格差指数をはじめ、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
- 初めて女性総合職を部下にもつ管理職に対する研修
- 女性の採用促進に向けた、人事部門による大学等教育機関への働きかけや、女子学生を対象とした説明会の開催 等

### 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
- 両立している社員のロールモデルの紹介
- 就職後の定着化を支える女性のネットワークづくり(部門や職種の種別を越えた女性同士の連携や交流の促進等)
- 管理職に対する女性との適切な接し方(ハラスメントの未然防止や女性を特別扱いしないこと等)に関する講習の実施 等

### 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
  - 時間的な配慮(長時間労働の縮減、休日出勤の削減 等)
  - 緊急対応への配慮(計画的な出張による突発対応の回避 等)
  - 子連れ駐在へのサポート体制の整備
- 女性の少ない部門・職種への積極配置・数値目標設定
  - 本人の希望を尊重した配属や社内公募制の導入
  - 同じ担当者が継続的に担当できるような、上司・周囲の社員を含めた体制づくり
- 女性の少ない部門・職種のロールモデルの紹介
  - 先輩社員との懇談会の開催
  - 子連れ駐在者の駐在先での業務・生活状況について社内誌等での紹介等
- 女性の少ない職種への他職種からの職掌転換の推進
  - 職掌転換ルールの周知徹底
  - 職掌転換者の活躍状況の紹介

### 10年目での配置に大きな差異があり、女性総合職の育成が進まない

- 女性も活用しやすい教育訓練・研修等の実施
  - 育休等からの円滑な職場復帰をサポートする講習等の実施 等

### 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・紹介等

### 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」ができているのか?検証しつつ進めていくことも重要です。

# VII -1. ポジティブ・アクション 企業事例

## 三菱商事株式会社

### 1. 企業概要

地球環境・インフラ事業、新産業金融事業、エネルギー事業、金属、機械、化学品、生活産業の7グループにビジネスサービス部門を加えた体制で、幅広い産業を事業領域としており、600社を超える連結対象会社と共に、世界中のお客様とビジネスを展開しています。

企業データ(平成27年1月1日現在)

社員数	6,260人
社員数に占める女性の割合	25.6%
管理職に占める女性の割合	7.1%
課長クラスに占める女性の割合	19.5%
次長クラスに占める女性の割合	3.0%
部長以上クラスに占める女性の割合	0.2%

### 2. 取組の背景と活躍の状況

世界で約90カ国、200超の拠点を持つ当社には、従来より、性別や国籍の違いただけでなく、家庭で育児や介護に取り組んでいるなど、様々な社員が在籍しています。これら多様な人材が集い、価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長していくことが、継続的企業価値の創出には不可欠であると考えており、この考え方の下、平成26年10月に女性活躍・ダイバーシティ室が設立されました。

当社では、女性総合職の2桁以上の新卒採用を20年以上前から実施しており、この15年程はその比率も20%前後となっています。また、女性社員の子どものみを帯同の海外駐在(現在(2015年1月末時点)4名)を支援するなど、女性の社内における活躍の幅の拡大にも努めて参りました。

また、女性活躍推進の目標指標として2020年度までに女性管理職比率10%超を達成することを掲げており、その実現に向け女性のキャリア形成と継続就業のために、従来より各種支援策を講じてきました。

女性活躍・ダイバーシティ室は、専任者に加えて、女性で子育て中の女性社員を営業グループより1名ずつ兼務者として配置するなど、女性活躍に関わる取組に現場で働く女性の意見を反映しやすい体制をとっています。室の設立を契機に、従来の各種支援策についても使い勝手等の生の声を確認し、平成27年4月より、より働きやすい環境を整えるため多数の施策を展開することを予定しています。

### 3. 取組内容

#### ①就業継続に向けた取組

女性社員が育児休職から復職する上で最も苦労するのが、子どもの預け先が見つからないことです。特に、年度始めを逃すと保育園に入所することは難しいという最近の社会状況が見受けられます。この問題に対しては、従来より事業所内託児所を設けるなどして対応してきましたが、今後、出産時期を迎える女性社員が増えてくることが見込まれることもあり、事業所内託児所の定員数を増やしたいと考えています。

また、今回保育園探しを含め子育てに関する悩み等を相談できる窓口として、育児コンシェルジュ(外部の専門家が常駐)を設置することになりました。コンシェルジュには、個々の社員の保育園探しを全面的にサポートしてもらう他に、当社の社員は居住地域が比較的固まっているので、インターネット内に居住者の多い地域の保育園の情報を掲載してもらうことなども予定しています。

子どもが小学校に入学すると夏休み・春休み等の長期休暇期間に子どもをどこに預けるのかが問題となります。この問題に対しては、長期休暇期間限定で当社の社員の子どもを対象とした学童サービスを提供することを予定しています。子どもたちには親と一緒に出社してもらい、会社の前からバスに乗って施設に向かいます。そこで一日独自のプログラム等を体験してもらった上で、帰りもバスにのって会社まで戻り親と一緒に帰宅してもらう予定です。他にも病児保育先を確保することも計画しており、従来の制度を拡充するというよりは、現行の制度を活用しながら、より安心して社員が働くよう、運用面での支援に取り組んでいきたいと考えています。

## ②柔軟な働き方実現に向けた取組

今回、12才以下の子供のいる男女社員のうち、本社勤務の一部の管理職を対象に、時間制限を設けた在宅勤務制度をトライアルで導入することを予定しています。

在宅勤務制度の導入対象・利用時間に制限を設けた理由としては、在宅勤務で出来る仕事と出来ない仕事の仕分けを行う必要があることや、就業管理の運用方法を確認する必要があること等があげられます。対象者を限定することで、対象者本人が自身の担当業務の中で在宅勤務に適する業務を見極め、周囲の了解を得て、すぐには在宅勤務のトライアルを開始することができます。また、在宅勤務を利用するシチュエーション(子どもの保育園のお迎えのため退社時間を早めた残りの勤務時間分を在宅勤務する、時差のある海外との業務で、やりとりの難しい日中の勤務時間帯分を在宅勤務とする等)をある程度会社として提示することで、対象者のみならず周囲も在宅勤務時の働き方を想定し易くなると考えています。

トライアル後、運用上の課題等を検討した上で、ゆくゆくは育児のみならず、介護等各種事情も対象とし、時間枠も拡大する方向で検討していきたいと考えています。

育児フレックスの期間について、従来の小学3年生から小学6年生まで取得可能とし、育児と仕事の両立の柔軟性をより高めます。

## 4. 取組の効果と今後の課題

### ①取組の効果

2006年度より新卒の総合職採用者に占める女性割合が20%を超えており、彼女達が出産時期に差し掛かっているため、今回新たに導入する施策を活用して彼女達が出産後も働き続けてくれることを期待しています。

また学校行事休暇(1~3学期で各1日ずつ、学校行事に参加する際ことを想定した制度)など男女問わず利用できる制度については、男性社員にも積極的に活用してもらい、彼等のワーク・ライフ・バランスの実現にも役立ててもらえばと考えています。

### ②今後の課題

商社というと、社員の一定数が常に海外駐在をしている業態です。海外駐在に関する従来の制度は、専業主婦の妻を持つ男性社員を前提に整備されており、例えば社員が駐在し、住環境等を整えた数か月後でないと家族が渡航することは出来ないといったルールがありました。

従来の制度では、女性社員が子どものみを帯同して海外駐在を命ぜられた場合が想定されており、現状子連れで駐在している女性社員に対しては、運用面で柔軟に対応して、制度上の不都合を回避してきました。

これから、育児中の女性社員の海外駐在が増えるであろうことを踏まえ、また女性達が子どもがいるから海外駐在は難しいとキャリアをあきらめてしまうことの無いように、これまで運用で工夫してきた部分を明確化し、安心して海外に送り出せる体制を整えていきたいと考えています。

## VII-2. ポジティブ・アクション 施策別 取組事例

### ポジティブ・アクション取組にあたっての検討

#### 課題抽出・方針策定

ポジティブ・アクションを推進するにあたり、女性社員の考え方を把握するため、女性社員に対するヒアリングを実施しました。育児休業取得経験者、若年層、総合職、一般職などによる、少人数のグループ面談として実施しました。 【岩谷産業株式会社】

会社の将来にわたる成長の為、多様な人材(外国人・女性・中途・再雇用等)が、活き活きと働く企業文化・風土の醸成を目指し、ダイバーシティ推進委員会を設立しました。

2013年度は「中途社員の活躍推進」、2014年度は「女性社員の活躍推進」をテーマアップし、現状の課題、今後の施策の検討を進めています。2013年度については、中途社員がより意欲高く働き、自身の能力を最大限発揮し成果を上げることを支援するため、プロフェッショナル制度や中途センター制度を導入しました。2014年度については、現場の女性社員、管理職、及び男性社員をメンバーとする分科会で議論を進め、役員複数名からなる委員会に施策を提案しました。委員会での議論を経て社長へ報告を行った。検討結果は、実際の施策として取組が進められる予定です。

【長瀬産業株式会社】

女性総合職の新卒採用比率が自然体で増加傾向にある中、今後管理職層への昇格者の2割前後を女性が占める時代が到来することを見据え、女性総合職の活用について現状分析を実施しました。人事データの分析、男女の若手～中堅総合職及び本社管理職へのアンケート及びインタビュー調査により行った現状分析の結果、組織・女性総合職本人双方の観点からの課題を担当部門が抽出し、経営での議論を踏まえ、女性総合職活躍推進策が決定されました。 【丸紅株式会社】

#### 推進体制の整備

東京、大阪の総務人事部にて、ダイバーシティに関する情報を収集し社内に発信したり、全社の戦略会議などで取り組む必要性を説明するなどしています。

【岩谷産業株式会社】

女性総合職の新卒採用数増加を背景に、「当社は女性が活躍出来る職場か?」が課題として認識され、2005年にダイバーシティ推進室が人事部内に設置されました。翌2006年、人事管掌の経営会議メンバーを委員長とするダイバーシティ推進委員会を

設置し、社内ヒアリング、社外先進事例の研究等を行い課題の整理と取組方針の検討が行われました。検討の結果、2006年10月より、それまで兼務者による組織であったダイバーシティ推進室に専任者を置き本格稼働させ、女性の活躍に関わる取組を進めています。2011年より広範囲のダイバーシティマネジメントを目指し、グローバル人事推進室とダイバーシティ推進室が合併し、グローバル・ダイバーシティ室としての活動が始まりました。

【三井物産株式会社】

## “定着” のための取組

### 両立支援のための取組

育児休業を取得する社員に対し、休業前に、総務人事担当者、上司、本人による3者面談を実施しています。制度説明のほか、本人の不安を聞いたり、復帰後の活躍について会社の期待を伝えたりしています。

【岩谷産業株式会社】

育児休業取得中に会社との接点を持ち続けてもらうため、4か月に1度、会社にてミーティングを開催し、会社の現状理解、所属上長および人事との面談、育児休業経験者との座談会等に参加してもらっています。育児休業からの円滑な職場復帰および復帰後の活躍を支援するための様々な取組を検討しています。【JFE商事株式会社】

くるみんマークを取得し、制度の整備は一定程度進んだとの認識の下、運用面で制度利用者が制度を活用しやすいような雰囲気作りを進めていくことが必要と考え、過去の制度利用の事例集の作成・周知や女性社員向けキャリアサポートプログラムなど、上司を含めた周囲の社員のみでなく、女性社員自身の意識改革を進める取組を開始する予定です。

【長瀬産業株式会社】

### 効率的な働き方実現のための取組

朝型勤務へのシフトをトップダウンで敢行。かねてより社員の健康管理や効率的業務推進の観点から残業削減に努めてきましたが、一層の効率化の観点から、残業ありきの働き方を今一度見直し、9:00-17:15勤務を基本とした上で夜型の長時間勤務体质から朝型の効率的勤務へと全社の働き方を改めました。この結果、社員の意識改革が浸透し、効率的でメリハリのある働き方の実現に寄与するとともに、育児等で夜の残業が制限される女性社員の活躍支援にも繋がっており、キャリアについて前向きに考えられるようになったという女性社員も多くなりました。【伊藤忠商事株式会社】

## 意識改革・風土改革

海外取引先との時差や、業務の品質追求等を背景に長時間労働が常態化てしまっている職場環境に対して、女性社員からライフィベントを迎えた後に果たして両立支援の制度を実際に活用しながら能力発揮ができるのか?との不安の声が寄せられていました。ライフィベントを迎えた女性が周囲への気兼ねなく制度を活用し、会社に最大限の貢献をするための風土醸成と意識改革を目指し管理職向けダイバーシティマネジメント研修、制度説明会等を開催しています。 【三井物産株式会社】

## “活躍” のための取組

### 総合職転換を支援するための取組

一般職から総合職への転換制度を設けています。一般職の社員の意欲を高めるとともに、意識の高い一般職の社員を応援するため、一般職5年目の社員全員を対象とした研修を開始しました。 【岩谷産業株式会社】

### 育児復職者活躍支援のための取組

「上司と部下のための仕事と育児の両立支援ハンドブック」を全社員に配布しています。「仕事と育児の両立支援の手引書」として、妊娠期間・育児休職中・育児期間の各期間において起こりうる事象について、本人と上司、それぞれの立場で注意すべき点等がわかりやすく整理されているほか、各種制度について、法的義務と会社制度との比較や、実際の活用頻度等の情報提供がなされています。また、実在する社員の一日を記した両立事例を掲載し、女性が育児休職からの復職後どのように課題を克服し、活躍していくのかをイメージできるよう工夫されています。全社員に配布したのは、当事者にあたる女性社員のみならず上司や周囲の理解を深める狙いがあり、全社的な意識改革に活用しています。 【住友商事株式会社】

### 若手女性社員の自律的キャリア意識醸成支援のための取組

若手女性社員向けに早期のキャリア意識醸成のためのセミナー・ワークショップを実施。具体的には、就活生・内定者・新入社員・4年目・8年目というそれぞれのタイミングで女性のみを集めたキャリアセミナーを開催。先輩社員との座談会やロールモデルによるパネルディスカッション等を通じて、総合商社でワークとライフを両立しながらキャリアを積む意識付けを早期に進めることで、長く活躍し続けるというマインドセットを行っています。 【伊藤忠商事株式会社】

### 女性の職域拡大のための取組

入社1~2年間は男女問わず貿易実務・営業補佐を担当し、その間に適性を見極め2~3年目で営業部署への配属を行うことで、性別ではなく、個人の適性に応じた配置を実現。この結果、女性総合職の営業担当者も増加しています。 【興和株式会社】

女性社員を積極的にローテーションし多くの業務を経験させることで、女性社員の育成を図っています。まずは、全所属に女性総合職を配置することを目標としており、管理職育成も併せて行っています。また、社内広報誌において異動した女性社員の特集を行うなど社内への啓蒙も進め、女性総合職の採用強化および育成、一般職の職域拡大等、様々なキャリア・職種における女性社員の活躍を促進しています。

【JFE商事株式会社】

### 子女のみを帯同し海外駐在する女性社員をサポート

海外駐在する女性社員の更なる活躍を後押しするために子女のみを帯同する海外駐在者サポート制度を拡充しました。具体的には子女のみが後から渡航する際の付添者航空運賃を会社負担とするほか、現地での子女保育費用のうち「日本において必要な保育費」を上回る部分を補助しています。これまでにも個別対応の事例はありましたが、敢えて制度化することで、女性社員が子どもを産んだ後でも海外でキャリアが積めることを社内で広く周知させるメッセージにもなっており、上司にとっても本人にとってもライフイベントによるキャリア上の制約が一つ減ることになります。

【住友商事株式会社】

### 女性管理職増加のための取組

管理職昇進には、管理職登用試験を受験(本人の希望による)し、合格することが必要です。人事部門より、管理職候補と想定される女性社員を部下に持つ上司に働きかけ、上司から本人に受験を促してもらっています。自発的には受験希望を出さない女性社員であっても、周囲から認められ、声掛けされることで意欲が沸き、受験に至るケースもあります。

【興和株式会社】

2006年以降の女性総合職採用強化の結果、2014年4月1日時点で285名(全総合職に占める比率8.5%)が国内外で活躍しています。そのうち6割が総合職20代であり、将来の管理職候補として、更なる活躍が期待されていることから、今年度より、若手およびその直属上長を重点対象とした「紅novation Program」など、新たな女性総合職の活躍推進策をスタートさせました。紅novation Programでは、管理職前後層向けに研修およびアクションラーニングを通じ、管理職候補としての目線を意識し、中長期的な活躍イメージを描いていくためのセッション、入社4年目向けに少人数でのグループセッションを通じ、今後のライフイベントも見据え、残りの育成期間で何を意識し、経験すべきかを考えるためのセッション、上長向けに多様な部下のマネジメントおよびキャリア形成支援のポイントを理解するための3セッションを実施しました。

【丸紅株式会社】

## 参考-① 業種別「見える化」支援ツール

### 男女を問わず社員の活躍を促進するための実態調査票 【貿易・商社業版】

#### 趣旨・目的

- 男女を問わず社員の活躍を促進する雇用管理の実現のためには、制度面の整備にとどまらず、その運用や実施過程においてその趣旨が活かされ、実践されていることが重要です。
- この調査票では、制度ではなく実践面に焦点をあてて、実践から生じる様々な結果指標(アウトカム指標)を総合的に整理しています。
- これらの指標を分析、検証することを通じて、企業における賃金管理や採用、配置、待遇などの雇用管理が、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について判断・評価をし、次のステップに向けた取組につなげていくことが望されます。

※以下に示した指標は男女を問わず社員の活躍を促進する観点から把握することが望ましい指標です。把握の難しい指標もあるかと思いますが、できる限り把握するよう努めてください。

#### 「回答にあたって」

- 各項目には、「総合職」「一般職」など、対象となる職種が記載されています。それに従い、対象の職種についてお答えください。
- 「指標8-2 子育てや配偶者転勤等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況」のみ、女性非正社員についてお聞きする項目がありますが、他は全て正社員についてご記入ください。
- この調査票は、企業を調査単位としております。本社だけでなく、店舗、営業所等を含めた企業全体の雇用管理について記入してください。
- 直近の終了年度についてお答えください。
- お答えは、枠内に数値等を記入いただくものと、あてはまる番号を○印でかこんでいただくものがあります。小数点以下は、第2位までご記入ください。

#### 用語について

「ポジティブ・アクション」: 固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者間に事実上生じている差があるとき、それを解消し、女性労働者の能力発揮を促進するために企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

詳しくは、厚生労働省ウェブサイトをご覧下さい。

→[www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/)

#### 業界平均値の算出について

- 「見える化」支援ツールの作成にあたっては、全国の企業に対し、アンケートを実施し、平成26年3月末時点の各企業のデータをご提供いただき、業界平均値を算出しています。
- このアンケートの概況は以下のとおりです。
  - 1)アンケート対象:日本貿易会会員企業
  - 2)調査実施時期:平成26年12月13日～ 平成27年1月13日
  - 3)有効回答数:21社

## I.採用に関する指標

### I-1. 本年度新規学卒者の採用実績

- 指標1-1 コース別の採用実績(コース別採用がない場合は、「総合職」欄に記入)

①「総合職」採用における女性の占める割合	
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">%</span> (業界平均値:16.3% n=19)	<b>【指標】</b> 当該年度における新規学卒者の「総合職」採用実績を、次式で算出。 $\frac{[女性の採用数]}{[男女計の採用数]} \times 100$
②「一般職」採用における女性の占める割合	
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">%</span> (業界平均値:100.0% n=16)	<b>【指標】</b> 当該年度における新規学卒者の「一般職」採用実績を、次式で算出。 $\frac{[女性の採用数]}{[男女計の採用数]} \times 100$

### I-2. 中途採用の実績

- 指標1-2 中途採用(総合職)における女性の占める割合

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">%</span> (業界平均値:10.4% n=14)	<b>【指標】</b> 当該年度における中途採用実績(総合職)を、次式で算出。 $\frac{[女性の採用数]}{[男女計の採用数]} \times 100$
--	---

## II.配置に関する指標

### II-1. 部門別の配置状況

- 指標2-1-1 「総合職」の部門別構成比(コース別採用がない場合を含む)

	男性	女性	<b>【指標】</b> 男性社員、女性社員それぞれを100として、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。  ※「③海外駐在」には、海外出向や研修目的の駐在も含む。 ※「④国内出向」には、教育的目的の出向は含まない。教育目的の出向は「⑤その他」に含める。 ※「⑤その他」は、製造部門、研究開発部門など。
①営業部門	%	%	
②管理部門	%	%	
③海外駐在	%	%	
④国内出向	%	%	
⑤その他	%	%	
⑥合計	100.0 %	100.0 %	
(業界平均値)			
	男性 n=21	女性 n=20	
①営業部門	57.0 %	57.0 %	
②管理部門	15.4 %	31.0 %	
③海外駐在	15.0 %	3.8 %	
④国内出向	11.2 %	6.3 %	
⑤その他	1.4 %	1.9 %	
⑥合計	100.0 %	100.0 %	

## ● 指標2-1-2 「総合職」採用者の初任配属時の部門別構成比(コース別採用がない場合を含む)

	男性	女性
①営業部門	%	%
②管理部門	%	%
③海外駐在	%	%
④国内出向	%	%
⑤その他	%	%
⑥合計	%	%

(業界平均値)

	男性 n=19	女性 n=15
①営業部門	73.0 %	69.9 %
②管理部門	15.5 %	24.0 %
③海外駐在	0.0 %	0.0 %
④国内出向	9.8 %	1.3 %
⑤その他	1.7 %	4.7 %
⑥合計	100.0 %	100.0 %

## 【指標】

新規学卒採用者の男性社員、女性社員それぞれを100として、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。

※「③海外駐在」には、海外出向や研修目的の駐在も含む。

※「④国内出向」には、教育目的の出向は含まない。教育目的の出向は「⑤その他」に含める。

※「⑤その他」は、製造部門、研究開発部門など。

## ● 指標2-1-3 勤続5年目の「総合職」採用者の部門別構成比

	男性	女性
①営業部門	%	%
②管理部門	%	%
③海外駐在	%	%
④国内出向	%	%
⑤その他	%	%
⑥合計	%	%

(業界平均値)

	男性 n=18	女性 n=16
①営業部門	68.7 %	62.5 %
②管理部門	10.6 %	18.4 %
③海外駐在	14.0 %	12.0 %
④国内出向	5.8 %	6.1 %
⑤その他	0.9 %	1.0 %
⑥合計	100.0 %	100.0 %

## 【指標】

勤続5年目の男性社員、女性社員それぞれを100として、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。

※「③海外駐在」には、海外出向や研修目的の駐在も含む。

※「④国内出向」には、教育目的の出向は含まない。教育目的の出向は「⑤その他」に含める。

※「⑤その他」は、製造部門、研究開発部門など。

※休職者は母数から除く。

※勤続5年目に該当する社員数が極端に少ない場合は、その前後に入社した社員を対象に算出する。

## ● 指標2-1-4 勤続10年目の「総合職」採用者の部門別構成比

	男性	女性
①営業部門	%	%
②管理部門	%	%
③海外駐在	%	%
④国内出向	%	%
⑤その他	%	%
⑥合計	%	%

(業界平均値)

	男性 n=18	女性 n=13
①営業部門	63.1 %	46.5 %
②管理部門	9.1 %	39.2 %
③海外駐在	20.5 %	5.1 %
④国内出向	5.4 %	5.7 %
⑤その他	1.9 %	3.5 %
⑥合計	100.0 %	100.0 %

## 【指標】

勤続10年目の男性社員、女性社員それぞれを100として、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。

※「③海外駐在」には、海外出向や研修目的の駐在も含む。

※「④国内出向」には、教育目的の出向は含まない。教育目的の出向は「⑤その他」に含める。

※「⑤その他」は、製造部門、研究開発部門など。

※休職者は母数から除く。

※勤続10年目に該当する社員数が極端に少ない場合は、その前後に入社した社員を対象に算出する。

## II-2. コース別雇用制度におけるコース間転換の実績

## ● 指標2-2 コース間転換の実績(コース別採用がない場合は不要。)

コース間転換実績	[業界平均値 :男性 0.6人 n=19 :女性 0.9人 n=20]		【指標】
<input type="text"/> 人 <input type="text"/> 人			当該年度における「総合職以外」から「総合職」へのコース間の転換実績について、男女別の人数を記載する。

## II-3. 人事異動・転勤の実績

## ● 指標2-3-1 人事異動・転勤の実績(総合職、一般職)

①人事異動があった社員の割合	【指標】
総合職 <input type="text"/> % (業界平均値) 総合職 n=16	①当該年度における人事異動の対象となった社員数の実績について、次式で算出。  $\frac{[人事異動者数]}{[社員総数]} \times 100$
27.8 %	※「人事異動」は、異動の発令件数で算出する。 以下同様。
②人事異動が合った社員に占める女性割合	※「総合職」「一般職」それぞれについて算出する。
総合職 <input type="text"/> % (業界平均値) 総合職 n=15	②当該年度における人事異動の対象となった社員数の実績について、次式で算出。  $\frac{[うち女性の人事異動者数]}{[人事異動者数]} \times 100$
9.8 %	

<p>③転居を必要とする転勤をした社員の人事異動者に占める割合</p> <table border="1" data-bbox="346 316 641 467"> <tr> <td>総合職</td> <td><input type="text"/></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>(業界平均値) 総合職 n=14</td> <td><input type="text"/></td> <td>39.6 %</td> </tr> </table> <p>④転居を必要とする転勤をした社員に占める女性の割合</p> <table border="1" data-bbox="346 563 641 714"> <tr> <td>総合職</td> <td><input type="text"/></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>(業界平均値) 総合職 n=14</td> <td><input type="text"/></td> <td>2.2 %</td> </tr> </table>	総合職	<input type="text"/>	%	(業界平均値) 総合職 n=14	<input type="text"/>	39.6 %	総合職	<input type="text"/>	%	(業界平均値) 総合職 n=14	<input type="text"/>	2.2 %	<p>③当該年度における転居を必要とする転勤の実績について、次式で算出。</p> $\frac{[転居を必要とする転勤者数]}{[人事異動者数]} \times 100$ <p>④当該年度における転居を必要とする転勤の実績について、次式で算出。</p> $\frac{[うち女性の転勤者数]}{[転居を必要とする転勤者数]} \times 100$
総合職	<input type="text"/>	%											
(業界平均値) 総合職 n=14	<input type="text"/>	39.6 %											
総合職	<input type="text"/>	%											
(業界平均値) 総合職 n=14	<input type="text"/>	2.2 %											

● 指標2-3-2 入社10年目までに、海外勤務が1回でもあった人の割合(総合職)

<table border="1" data-bbox="314 871 843 990"> <tr> <td>男性</td><td><input type="text"/></td><td>%</td><td>女性</td><td><input type="text"/></td><td>%</td></tr> </table> <p>〔業界平均値 :男性 22.8% :女性 11.5% n=18〕</p>	男性	<input type="text"/>	%	女性	<input type="text"/>	%	<p><b>【指標】</b> 現時点で10年目までの総合職を母数にして算出する。期間は1年以上とする。 海外勤務には、海外駐在、海外出向、研修目的(留学)のいずれも含む。</p>
男性	<input type="text"/>	%	女性	<input type="text"/>	%		

### III. 育成、能力開発、キャリア形成に関する指標

#### III-1. 社内研修の実施状況

●指標3-1 社内での選抜型研修の受講者(総合職)

<p>選抜型研修※の受講者の選定の際、男女比率を考慮しているか。</p> <p>[ 1. はい      2. いいえ      3. 研修を実施していない      4. わからない ]</p> <p>(業界集計結果:はい19.0%、いいえ61.9%、研修を実施していない19.0% n=21)</p> <p>※「選抜型研修」とは、社内で研修受講者を選抜し、社員に受講させた研修をいう。階層別研修や管理監督者研修のような、対象層の社員全員が受講対象となる研修を除く。</p>
--

<p>①当該研修受講者に占める女性の割合</p> <table border="1" data-bbox="303 1635 632 1702"> <tr> <td><input type="text"/></td><td>%</td><td>〔業界平均値 :9.4% n=14〕</td></tr> </table> <p>②男女別の社員に占める研修受講者の割合</p> <table border="1" data-bbox="314 1837 589 1949"> <tr> <td>男性 n=15</td><td><input type="text"/></td><td>%</td><td>女性 n=13</td><td><input type="text"/></td><td>%</td></tr> </table> <p>〔業界平均値 :男性 100% 女性 13.9%〕</p>	<input type="text"/>	%	〔業界平均値 :9.4% n=14〕	男性 n=15	<input type="text"/>	%	女性 n=13	<input type="text"/>	%	<p><b>【指標】</b> 当該年度における管理職育成を目的とした各種社内研修(外部の教育訓練期間への派遣を含む。)の受講者のうち女性社員の占める割合及び男女別の社員に占める当該受講者数の割合である。</p> <p>※対象となる管理職育成を目的とした社内研修には、次のようなものがある。(管理職を対象とした階層別研修等ではない) ・リーダー研修 ・次世代育成研修 ※女性社員のみを対象とした研修は除く。</p>
<input type="text"/>	%	〔業界平均値 :9.4% n=14〕								
男性 n=15	<input type="text"/>	%	女性 n=13	<input type="text"/>	%					

#### IV. 評価に関する指標

##### IV-1 評価結果分布の状況

###### ●指標4-1 評価結果分布の状況(総合職)

<p>スコアの平均値</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">男性</td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 10%;">女性</td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <p>(業界平均値) (n=10)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">男性</td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; text-align: center;">3.1</td> </tr> <tr> <td style="width: 10%;">女性</td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; text-align: center;">3.0</td> </tr> </table>	男性		女性		男性	3.1	女性	3.0	<p><b>【指標】</b></p> <p>総合職の当該年度における評価結果について、例えば5段階評価の場合には、5から1までのスコアを与え、男女別にスコアの平均値を計算する。</p>
男性									
女性									
男性	3.1								
女性	3.0								

#### V. 昇進、昇格に関する指標

##### V-1 昇進・昇格の状況

###### ●指標5-1 昇進、昇格の状況(総合職)

<p>①主任・係長クラス昇進者(管理職未満の役職者が含まれる階層)に占める女性の割合に関する指標</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">%</div> </td><td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>【指標】</b></p> <p>「総合職」採用の社員で当該年度において主任・係長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">\frac{[女性の主任・係長昇進者数]}{[男女計の主任・係長昇進者数]} \times 100</math> </div> <p>※主任・係長クラスは、管理職未満で最上位等級者を指す。(以下同様)</p> </td></tr> </table>		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">%</div>	<p><b>【指標】</b></p> <p>「総合職」採用の社員で当該年度において主任・係長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">\frac{[女性の主任・係長昇進者数]}{[男女計の主任・係長昇進者数]} \times 100</math> </div> <p>※主任・係長クラスは、管理職未満で最上位等級者を指す。(以下同様)</p>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">%</div>	<p><b>【指標】</b></p> <p>「総合職」採用の社員で当該年度において主任・係長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">\frac{[女性の主任・係長昇進者数]}{[男女計の主任・係長昇進者数]} \times 100</math> </div> <p>※主任・係長クラスは、管理職未満で最上位等級者を指す。(以下同様)</p>		

###### ②課長クラス昇進者(最初の管理職階層)に占める女性の割合に関する指標

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">%</div> </td><td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>【指標】</b></p> <p>「総合職」採用の社員で当該年度において課長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">\frac{[女性の課長昇進者数]}{[男女計の課長昇進者数]} \times 100</math> </div> </td></tr> </table>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">%</div>	<p><b>【指標】</b></p> <p>「総合職」採用の社員で当該年度において課長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">\frac{[女性の課長昇進者数]}{[男女計の課長昇進者数]} \times 100</math> </div>	<p>※特に役職に就かずとも一定層以上を管理職層とみなしている場合、その管理職階層への昇格者も含む。</p> <p>※課長などの役職名を採用していない場合は、各社の実態により、どの役職に該当するか適宜判断。(以下同様)</p>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">%</div>	<p><b>【指標】</b></p> <p>「総合職」採用の社員で当該年度において課長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">\frac{[女性の課長昇進者数]}{[男女計の課長昇進者数]} \times 100</math> </div>		

## VI. 賃金に関する指標

### V-1 特定の年齢における男女別の賃金の状況

- 指標 6-1 特定の年齢における男女別賃金額の差異(総合職、一般職)

賃金格差指数		
	総合職	一般職
①25 歳		
②30 歳		
③40 歳		
④50 歳		

(業界平均値)

	総合職 n=6	一般職 n=3
①25 歳	101.5	99.0
②30 歳	96.7	92.1
③40 歳	87.2	87.1
④50 歳	82.8	95.8

【指標】

「総合職」「一般職」について、25歳、30歳、40歳、50歳の社員について、男女別に平均賃金を計算し、男女間格差指数を算出する。

賃金格差指数は、次の算式で算定される。

[女性の平均賃金]

————— ×100

[男性の平均賃金]

※ 賃金は「基本給」で計算する。残業代等は除く。

## VII. 定着に関する指標

### VII-1 新規学卒採用後3年間及び10年間の定着状況

- 指標7-1 新規学卒採用後3年間及び10年間の定着状況(総合職、一般職)

新卒採用後3年間の定着率		
総合職	男性	%
	女性	%
一般職	男性	%
	女性	%

(業界平均値)

総合職	男性 n=16	92.6 %
総合職	女性 n=14	72.9 %
一般職	男性 n=1	100.0 %
	女性 n=12	90.8 %

【指標】

当該年度の3年前における新規学卒採用者のうち、在籍者の割合を男女別にみた指標。次式により算定。

[分母のうち退職者を除いた在席者数]

————— ×100

[3年前の新規学卒採用数]

新卒採用後10年間の定着率		
総合職	男性	%
	女性	%
一般職	男性	%
	女性	%
(業界平均値)		
総合職	男性 n=15	78.7 %
	女性 n=9	58.1 %
一般職	男性 n=1	77.8 %
	女性 n=9	56.7 %

**【指標】**  
当該年度の10年前における新規学卒採用者の中、在籍者の割合を男女別にみた指標。次式により算定。

$$\frac{[分母のうち退職者を除いた在席者数]}{[10年前の新規学卒採用数]} \times 100$$

## VII-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職の状況

指標7-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況(女性正社員:総合職・一般職)

<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 30px; display: inline-block;"></div> %	<p><b>【指標】</b> 過去1年間に妊娠・出産した女性(退職者を含む)に占めるそれを契機に退職した女性の比率。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <math display="block">\frac{[分母のうち妊娠・出産を契機に退職した女性の人数]}{[過去1年間に妊娠・出産した女性の人数]} \times 100</math> </div> <p>※退職理由等が分からぬ場合は、自社で把握可能な範囲で計算。</p>
--	---

### Ⅷ. ワークライフバランス／ファミリー・フレンドリーに関する指標

#### Ⅷ-1. 子の誕生前後における女性社員の就業継続の状況

##### ●指標8-1 育児休業の取得状況(総合職、一般職)

###### ①育児休業取得者数

総合職	男性	人
	女性	人
一般職	男性	人
	女性	人

(業界平均値)

総合職	男性 n=18	0.6 人
	女性 n=18	5.3 人
一般職	男性 n=3	0.0 人
	女性 n=18	9.1 人

###### ②取得割合

総合職	男性	%
	女性	%
一般職	男性	%
	女性	%

(業界平均値)

総合職	男性 n=16	0.5 %
	女性 n=14	88.1 %
一般職	男性 n=1	0.0 %
	女性 n=17	90.6 %

###### 【指標】

過去1年間に子どもが誕生した社員における男女別の育児休業の取得実績。

###### ①取得者数

###### ②取得割合 次式により算出。

[分母のうち育休を  
取得した社員数]

×100

[過去1年間に子どもが  
誕生した社員数]

※社内結婚の場合は、男性、女性、それぞれ1人と数える。

**VIII-2. 子育てや配偶者転勤等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況****●指標8-2 子育てや配偶者転勤等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況(女性正社員、女性非正社員)**

<p>①再雇用した女性社員の人数</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">正社員</td><td style="width: 10%; text-align: center;">人</td></tr> <tr> <td>非正社員</td><td style="text-align: center;">人</td></tr> </table> <p>(業界平均値) n=20</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">正社員</td><td style="width: 10%; text-align: center;">0.2 人</td></tr> <tr> <td>非正社員</td><td style="text-align: center;">0.1 人</td></tr> </table>	正社員	人	非正社員	人	正社員	0.2 人	非正社員	0.1 人	<p><b>【指標】</b> 子供の出産や配偶者転勤などを契機に退職した元女性社員を再雇用した人数。過去に再雇用した女性社員を累積した人数。</p> <p>※再雇用制度は、妊娠、出産、育児、介護など何らかの理由で退職した従業員、主として正社員を、一定期間後に再び自社あるいは当該企業の関連会社で雇い入れる仕組みのことを指す。ここでは、定年退職者などを再雇用する制度は対象に含まない。</p> <p>※子どもの出産や配偶者転勤等に関する休職制度や再雇用制度の有無にかかわらず、再雇用した女性社員の人数を記入。 ※正社員、非正社員別に記入。</p>
正社員	人								
非正社員	人								
正社員	0.2 人								
非正社員	0.1 人								

**VIII-3. そのほかのワークライフバランス関連指標****●指標8-3 育児のための短時間・短日勤務制度の利用状況(総合職、一般職)**

<p>育休後の短時間・短日勤務制度の利用割合</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 30%; text-align: center;">総合職</td><td style="width: 30%;">男性</td><td style="width: 10%; text-align: center;">%</td></tr> <tr> <td>女性</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr> <td rowspan="2" style="width: 30%; text-align: center;">一般職</td><td style="width: 30%;">男性</td><td style="width: 10%; text-align: center;">%</td></tr> <tr> <td>女性</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> </table> <p>(業界平均値)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 30%; text-align: center;">総合職</td><td style="width: 30%;">男性 n=6</td><td style="width: 10%; text-align: center;">8.3 %</td></tr> <tr> <td>女性 n=13</td><td style="text-align: center;">67.8 %</td></tr> <tr> <td rowspan="2" style="width: 30%; text-align: center;">一般職</td><td style="width: 30%;">男性 n=0</td><td style="width: 10%; text-align: center;">- %</td></tr> <tr> <td>女性 n=18</td><td style="text-align: center;">74.0 %</td></tr> </table>	総合職	男性	%	女性	%	一般職	男性	%	女性	%	総合職	男性 n=6	8.3 %	女性 n=13	67.8 %	一般職	男性 n=0	- %	女性 n=18	74.0 %	<p><b>【指標】</b> 過去1年間に育休から職場復帰した社員(産休明け後に育休を取得せずそのまま勤務を継続している社員を含む)に対する短時間・短日勤務制度の利用者の割合。</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: 20px auto;"> <math display="block">\frac{[分母のうち短時間・短日勤務制度の利用者数]}{[過去1年間に育休から職場復帰した社員数]} \times 100</math> </div>
総合職		男性	%																		
	女性	%																			
一般職	男性	%																			
	女性	%																			
総合職	男性 n=6	8.3 %																			
	女性 n=13	67.8 %																			
一般職	男性 n=0	- %																			
	女性 n=18	74.0 %																			

#### IV. 総合的指標

##### IV-1 上記のほか、男女問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映する状況

指標9-1 男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映するその他の一般的な指標(総合職、一般職)

<p>①平均勤続年数</p> <table border="1" data-bbox="330 467 711 707"> <thead> <tr> <th></th><th>男性</th><th>年</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>総合職</td><td>女性</td><td>年</td></tr> <tr> <td>一般職</td><td>男性</td><td>年</td></tr> <tr> <td></td><td>女性</td><td>年</td></tr> </tbody> </table>		男性	年	総合職	女性	年	一般職	男性	年		女性	年	<p>【指標】 ①男女別平均勤続年数</p>																																										
	男性	年																																																					
総合職	女性	年																																																					
一般職	男性	年																																																					
	女性	年																																																					
<p>(業界平均値)</p> <table border="1" data-bbox="330 813 711 1089"> <thead> <tr> <th></th> <th>男性 n=18</th> <th>16.3年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>総合職</td><th>女性 n=18</th><td>11.4年</td></tr> <tr> <td>一般職</td> <th>男性 n=3</th><td>12.9年</td></tr> <tr> <td></td><th>女性 n=18</th><td>14.5年</td></tr> </tbody> </table>		男性 n=18	16.3年	総合職	女性 n=18	11.4年	一般職	男性 n=3	12.9年		女性 n=18	14.5年																																											
	男性 n=18	16.3年																																																					
総合職	女性 n=18	11.4年																																																					
一般職	男性 n=3	12.9年																																																					
	女性 n=18	14.5年																																																					
<p>②勤続年数別構成</p> <table border="1" data-bbox="330 1194 949 1830"> <thead> <tr> <th rowspan="2">年</th> <th colspan="2">総合職</th> <th colspan="2">一般職</th> </tr> <tr> <th>男性</th> <th>女性</th> <th>男性</th> <th>女性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>-3年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>3-5年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>5-10年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>10-15年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>15-20年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>20-25年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>25-30年未満</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>30年以上</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>	年	総合職		一般職		男性	女性	男性	女性	計	100%	100%	100%	100%	-3年未満	%	%	%	%	3-5年未満	%	%	%	%	5-10年未満	%	%	%	%	10-15年未満	%	%	%	%	15-20年未満	%	%	%	%	20-25年未満	%	%	%	%	25-30年未満	%	%	%	%	30年以上	%	%	%	%	<p>②男女別の勤続年数別構成比 男性社員、女性社員それぞれを100として、勤続年数の区分ごとに構成比を算出する。</p>
年		総合職		一般職																																																			
	男性	女性	男性	女性																																																			
計	100%	100%	100%	100%																																																			
-3年未満	%	%	%	%																																																			
3-5年未満	%	%	%	%																																																			
5-10年未満	%	%	%	%																																																			
10-15年未満	%	%	%	%																																																			
15-20年未満	%	%	%	%																																																			
20-25年未満	%	%	%	%																																																			
25-30年未満	%	%	%	%																																																			
30年以上	%	%	%	%																																																			

(業界平均値)

年	総合職		一般職	
	男性 n=17	女性 n=15	男性 n=3	女性 n=16
計	100%	100%	100%	100%
-3年未満	10.0%	20.4%	6.0%	13.5%
3-5年未満	5.8%	13.5%	3.5%	7.8%
5-10年未満	19.2%	27.7%	43.9%	24.4%
10-15年未満	10.1%	6.1%	7.1%	9.6%
15-20年未満	13.4%	5.1%	7.6%	10.1%
20-25年未満	19.8%	10.3%	18.9%	15.6%
25-30年未満	11.3%	7.4%	8.1%	8.4%
30年以上	10.3%	9.6%	4.8%	11.2%

## ③役職者比率

年	総合職		一般職	
	男性	女性	男性	女性
計	100%	100%	100%	100%
一般クラス	%	%	%	%
主任・係長クラス	%	%	%	%
課長クラス	%	%	%	%
部長クラス以上	%	%	%	%

(業界平均値)

年	総合職		一般職	
	男性 n=17	女性 n=16	男性 n=1	女性 n=15
計	100%	100%	100%	100%
一般クラス	28.7%	58.8%	100.0%	87.1%
主任・係長クラス	19.1%	31.1%	0.0%	17.3%
課長クラス	42.0%	15.8%	0.0%	0.2%
部長クラス以上	14.8%	2.0%	0.0%	0.0%

## ③男女別の役職者比率

男性社員、女性社員それぞれを100として、役職クラスの階層ごとに構成比を算出する。

※管理職に占める女性比率		
主任・係長クラス		%
課長クラス		%
部長クラス以上		%
(業界平均値)		
主任・係長クラス n=12	16.2 %	
課長クラス n=17	3.8 %	
部長クラス以上 n=17	2.7 %	
④平均残業時間数		
総合職	男性	時間
	女性	時間
一般職	男性	時間
	女性	時間
(業界平均値)		
総合職	男性 n=12	31.3 時間
	女性 n=12	22.5 時間
一般職	男性 n=12	9.5 時間
	女性 n=12	15.2 時間

④男女別の平均残業時間数  
※昨年度1年間の残業時間(所定外労働時間)を12で割った、1ヶ月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。

## IX-2 平均で見た男女間賃金差

指標9-1 平均でみた男女間賃金格差(総合職、一般職)

男女間賃金格差指数		
総合職		
一般職		
(業界平均値)		
総合職 n=6	79.7	
一般職 n=3	92.0	
【指標】		
次の算式で算定される賃金格差指数。		
[女性の平均賃金] ×100		
[男性の平均賃金]		
※賃金は「基本給」で計算する。残業代等は除く。		

## X. ポジティブ・アクションの取組について

### X-1 ポジティブ・アクションの取組状況

- 1 女性活躍・活用方針など、会社としての取組姿勢を明確にしているか。  
〔 1.明確にしている 2.明確にしていない 3.以前はしていたが現在は明確にしていない  
4.今後明確にする予定 〕
- 2 新卒採用において女性採用比率の目標を設定しているか。  
〔 1.設定している 2.設定していない 3.以前は設定していたが現在は設定していない  
4.今後設定する予定 〕
- 3 管理職登用  
3-① 女性の積極的な管理職への登用方針などを設定しているか。  
〔 1.設けている 2.設けていない 3.以前は設けていたが現在は設けていない  
4.今後設定する予定 〕
- 3-② 女性の管理職への登用比率の目標を設定しているか。  
〔 1.設定している 2.設定していない 3.以前は設定していたが現在は設定していない  
4.今後設定する予定 〕
- 4 女性の職域拡大に向けた取組を行っているか。  
〔 1.行っている 2.行っていない 3.以前は行っていたが現在は行っていない  
4.今後行う予定 〕
- 5 性別に関わりなく公平な人事考課を実施するための、管理職への人事評価者研修を行っているか。  
〔 1.行っている 2.行っていない 3.以前は行っていたが現在は行っていない  
4.今後行う予定 〕

## 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

アンケートの目的および回答方法				
実施目的				
回答方法	<p>各問に対して、あなたはどのように考えているかを回答いただきます。</p> <p>1 → そう思う      2 → どちらかと言えばそう思う      3 → どちらかと言えばそう思わない      4 → そう思わない</p>			
アンケート実施要領				
返送方法	<p>アンケートご回答後、</p> <hr/> <p>※企業ごとに返送方法をご記入下さい</p>			
返送先				
返送期限	月 日 ( ) 必着 (なるべく早いご返送をお願いします)			
秘密保持	<ul style="list-style-type: none"> <li>回答内容は厳密とし、回収・集計・分析にのみ使用します。</li> <li>アンケート用紙の原票、回答者が特定されるようなデータなどは一切開示いたしませんので、安心して率直にご回答下さい。</li> </ul>			
基本データ (企業ごとに必要に応じて属性を選んで下さい)				
<p>●印の項目については、記入を必須とすることが望まれます。</p> <p>※以下の基本データは、各属性の間での違いを分析する目的でのみ使用されます。</p>				
○ 氏名		● 性別／年齢 どちらかに○をつけて下さい	男 · 女	歳
● 勤続年数		○ 国籍		
○ 学歴		● 所属部署		
● 役職		○ 資格等級		
● 配偶者の有無		● 子どもの有無		
● 育児・介護休業制度の利用状況				

分野	設問番号	設問	1 そう思つ	2 どちらかと そう思え ば	3 どちらかと そう思わ ないば	4 そう思 わない
総合 (平均勤続年数・ 管理職比率と比較)	1	わたしの会社では、男女同じように 能力発揮(活躍)の機会が得られていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	わたしの会社では、希望すれば 就業継続が可能であると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
会社 (実態調査指標と 比較)	3	わたしの会社では、採用は男女同じように 能力で選考していると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	わたしの会社では、男女同じように 新入社員の配属先が決められていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	わたしの会社では、男女同じように 異動が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	わたしの会社では、男性は基幹的、女性は補助的な 仕事(例えば、営業は男性、営業事務は女性)という 管理をしていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7	わたしの会社では、男女間で人事考課における 評価の偏りがあると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8	わたしの会社では、男女同じように研修や 育成支援の機会が得られていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9	わたしの会社では、10年くらいの経験を経た 社員の配属先に、男女間で偏りがあると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10	わたしの会社では、男女同じように 新卒採用者が定着できていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11	わたしの会社では、出産育児で 退職する女性は少ないと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	職場 (実態調査指標とは 別に経年で見る)	12	職場では、男女同じように適性や能力を みて仕事の配分をしていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13		職場では、短時間勤務など時間制約のある働き方でも 能力発揮ができると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14		職場では、男女同じように管理職育成に向けた 社員の育成が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15		職場では、男女同じように 能力や成果で評価していると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

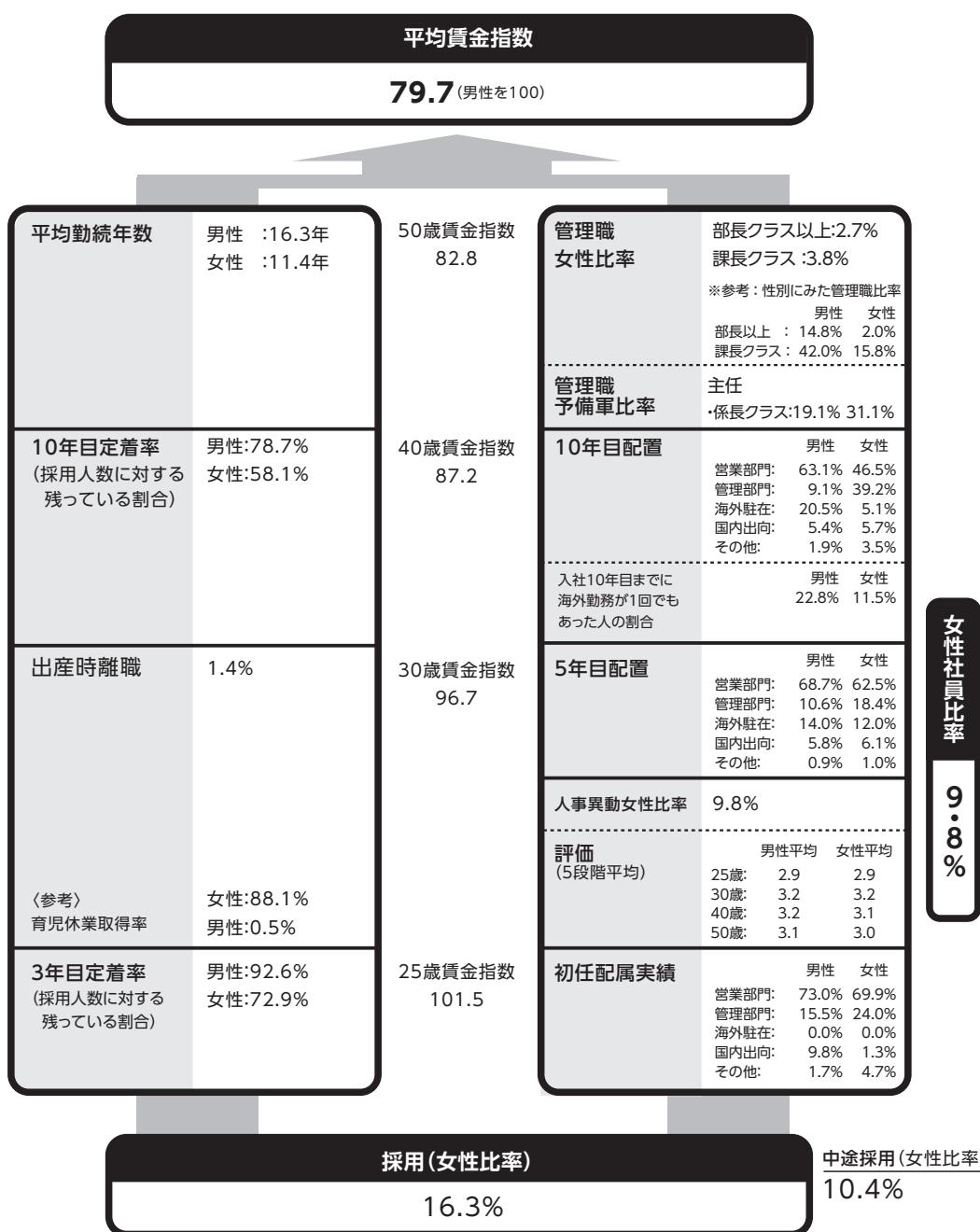
ご協力ありがとうございました

## 参考-② 業界平均値

業種別実態調査票より、平均賃金指数を男女待遇格差を表す最終的な指標とし、同指標の決定に影響する要素を「活躍」と「定着」に関連する指標として分類整理したものが、先に紹介した「表1」の図です。これらの指標については、現時点での業界の平均値が設定されています。

各会社においては、これらの業界平均値と自社のデータを比較して、業界内での自社の状況を確認することができます。貿易・商社業においては、総合職(一部指標については一般職含む)の「業界全体の平均値」を用意しています。自社の取組目標に応じて、比較する値を選択してください。

なお、見える化支援ツールでは一般職について確認する指標も用意していますので、参考指標として活用してください。



注・「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」を指す。

・集計対象は「総合職」。ただし「出産時離職率」、「育児休業取得率」のみ「一般職」も含めて集計

・賃金指数について、賃金の高い年齢の高い層で、女性の総合職の人数が少ないとため、各年齢の賃金指数として、全総合職の平均賃金指数は低くなっている

## 〈指標解説〉

### ①平均賃金指数

- 男女間賃金格差は、男女の管理職比率や平均勤続年数に差異があることが主な要因となっています。
- 女性社員の比率に照らして、昇進・昇格の程度が男女で同じになるということは、男女均等に管理職への昇進・昇格ができていることを示します。これは女性が男性と同様の職務経験やキャリアを積んで昇進・昇格の対象となっていること、そのため同等の活用や待遇を受けていること、即ち「活躍」が進んでいることを示します。
- 勤続年数の長さが男女で格差が小さくなることは、女性も家庭的理由等で退社することなく、男性と同様に勤め続けることができていること、即ち「定着」が進んでいることを示します。
- 従って、男女での平均賃金は、男女の活用(昇進)や勤続の実態を総合的に反映した指数と言えます。同指数が100に近づくほど、「活躍」と「定着」の両方が進んでおり、男女格差が解消されつつあることを示します。

### ②「活躍」に関する指標(右側の指標)

- 代表的な指標として、管理職女性比率を選定していますが、管理職に至るまでの男女均等取扱いに関する指標として、以下の指標を設定しています。
- Ⓐ 管理職比率の男女差:部長以上クラス(役員含む)や課長クラスの比率  
 Ⓑ 管理職予備軍比率の男女差:主任・係長クラスの比率(男女別)  
 Ⓒ 10年目配置:10年目の配属段階で部門や職務を偏っていないかを検証します  
 Ⓓ 入社10年目までに海外勤務が1回でもあった人の割合(男女別)  
 Ⓔ 5年目配置:5年目の配属段階で部門や職務が偏っていないかを検証します  
 Ⓕ 人事異動女性比率:人事異動のあった人に占める女性比率  
 Ⓖ 評価:男女で人事評価点数に対する格差が生じていないかを検証します  
 Ⓗ 初任配置実績:入社後の配属段階で部門や職務が偏っていないかを検証します

### ③「定着」に関する指標(左側の指標)

- 平均勤続年数で表されるように、女性が途中でキャリアを断絶することなく、男性と同様に勤続を続けることができているのか?を検証する指標として、勤続の項目毎に以下の指標を採用しています。
- Ⓐ 平均勤続年数の男女差:現時点での在籍社員の勤続年数平均の男女差  
 Ⓑ 入社10年目定着率:現時点での勤続10年目社員の在籍率  
 Ⓒ 出産時の離職率:補足指標として育児休業取得率  
 Ⓓ 入社3年目定着率:現時点での勤続3年目社員の在籍率

### ④採用(女性比率)

- 応募状況も踏まえつつ、男女の採用状況を確認します。応募状況に比べ、男女の採用比率が極端に偏っていないか?などを検証します。

**見える化ツールは下記ホームページにて  
閲覧・ダウンロードできます。**

**見える化ツール 厚生労働省ホームページ**

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>

### **厚生労働省委託事業**

#### **問合せ先**

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室  
TEL:03-5253-1111 (内線7844)

#### **協力団体**

**一般社団法人 日本貿易会**

〒105-6106 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル6階  
ホームページ <http://www.jftc.or.jp/>

#### **企画・製作**

**三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社**



厚生労働省では、企業の皆さまのお役  
に立てる人事労務に関する情報を  
メルマガで配信しています。  
**登録はこちら**  
<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

#### **【著作権について】**

本紙で紹介しています「見える化ツール」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。  
「見える化ツール」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。  
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課均等業務指導室(03-5253-1111(内線7844))までご相談下さい。

#### **【免責事項】**

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

平成27年3月作成