

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

スーパーマーケット業 編



厚生労働省  
Ministry of Health, Labour and Welfare



ポジティブ・アクションに取り組んでいます

## 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.5</b>
<b>IV . 推進体制とツール活用 of 取組手順</b> .....	<b>P.7</b>
<b>V . ツールによる現状把握と課題分析</b> .....	<b>P.10</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>

### 参考

<b>1 . 業種別「見える化」支援ツール</b> .....	<b>P.23</b>
<b>2 . 業界平均値</b> .....	<b>P.36</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下さい。

※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り扱う取組」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。

※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。

## 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 女性社員の能力発揮

スーパーマーケット業界では、顧客の中核層が女性であるため、比較的早期からレジなど店舗における販売業務については、女性社員の能力発揮が進んでいました。特に、パートタイマーなどを含む社員全体に占める女性比率は高く、女性が多く働く業界といえます。

ただし、正社員に関してみると、女性の割合は必ずしも高いとはいえません。とはいえ、正社員に対する人事制度については、男女、職種などを意識することもなく、管理職に昇進するまでは、どの部門で働こうと同一処遇が適用される制度を採用する企業が多いのも特徴です。特に販売部門では女性の責任者（主任）が任命されることが業界では一般的になっており、女性社員は各職場内で幅広く活躍することが可能な制度となっています。新卒者に占める大卒女性の比率も上昇傾向にあり、実際に女性が男性と同様に活躍する傾向が定着しつつあります。

#### 2 パートタイマーの活用と均衡処遇の取組

多数を占めるパートタイマーなどを中心とする非正規雇用者の能力発揮を進めてやる気を高めるために、正社員との間の処遇上の均衡を図ることは各企業の課題でしたが、働く人の意欲やニーズを踏まえた運営を追求した結果として、販売部門において、正社員と同等の職務内容を担うパートタイマーなども増大しています。また、均衡処遇への法制化もあり、正社員とパートタイマーについて、実質的な処遇水準の統一（時給換算での水準統一）やパートタイマーと正社員が同一職務につく場合に同一基準で評価されるなど、その境界を取り払うような制度を導入している企業も多く現れてきています。

結果として、他業界に比べて正社員とそれ以外の社員の均衡処遇の実現が進んでおり、また、パートタイマー層は女性比率が高いことから、その均衡処遇の実現は、男女均等処遇へつながると見込まれます。

### 3 女性管理職への登用状況

スーパーマーケット業界において、女性は店舗運営を支える人材として、男女を意識しない能力発揮は進んでおり、店舗の販売員から店舗の売場主任までは女性の登用が比較的進んできました。しかし店長層以上クラスの管理職層への登用はこれからの課題とする企業も多く、女性の店長などは少ない現状にあります。採用者に占める女性の比率が上昇するなど女性の割合が増えており、店長層以上への女性登用を図ろうとする企業も多くなっていますが、現状では、管理職層に占める女性比率は、他の業界に比べて低い傾向にあります。

このため、店舗全体の運営の方針を決定する店長層や経営戦略や事業戦略へ参画する管理職層で活躍する女性を増やしていくことが、業界としての課題といえます。

### 4 均等処遇に向けた今後の展望と課題

管理職に占める女性比率が低いのは、そもそも正社員に占める女性比率が低いことが原因の一つに挙げられます。現在の管理職層にあたる年齢では、採用時点でも大卒女性などは少なかったという事情があります。しかし、近年女性の採用数が拡大していることを踏まえると、今後女性管理職の候補者は増え、女性管理職数も増えることが予想されます。

ただし、女性社員側が昇進を受け容れにくい環境を見直すことも課題です。特に、店長職は、店舗での判断業務に加え、トラブルやクレームへの対応も求められ、時間的拘束が長く、物理的および精神的な負担感が大きいこともあり、育児など家庭生活との両立が難しいのが実態です。これらの環境を改善することも、女性管理職の比率を高める一つのポイントになります。

また、女性の活躍推進のあり方として、店長など店舗運営のマネージャーをめざすのではなく、高度な専門性を持つスペシャリスト人材として、組織内での高い位置づけで活用・処遇する方向性も考えられます。それにより、経営戦略への参画などを進め、一定の処遇を行うことができれば、女性にとってキャリアの目標ができることで勤続年数が伸び、処遇レベルも男性と同等の社員が増えるという結果につながります。これにより、男女均等な処遇の企業が増えることになります。



## 業界におけるポジティブ・アクションの意義

### 1 環境変化への対応力を高める組織に向けて

今後の競争環境への対応、市場環境・消費者行動・業界再編の動向を見据えた場合には、各企業では独自戦略を追求することが求められます。特に、消費者の意識や行動が多様化する中では、その多様な考え方や価値観を十分想定・理解した上で戦略を立案・遂行していく必要があり、そのためには各企業も社員自体の多様性を拡大していくことが、組織として柔軟で多様な発想・考え方を保持するために重要となってきます。

女性社員の活躍推進も、従来に比してより重要になります。これまで以上に広範囲な職種や階層で業務を担当し活躍することが、各企業の組織能力向上のポイントとなります。特に管理職層や高度な専門人材など組織に影響力のあるポジションで女性が活躍し、店舗戦略、事業戦略の意思決定への参画を進めていくことが、組織としての多様性・柔軟性を高めるポイントになります。

### 2 女性活躍推進による競争優位の獲得

今後の少子高齢化・労働力人口減少を踏まえれば、能力の高い社員の確保はより難しくなり、有能な女性の能力活用は避けては通れません。他社に先んじてその能力発揮を進め、高度化した企業がより高い組織能力と競争優位を獲得することになります。

多くの企業では、近年積極的に大卒女性を中心に有能な女性採用の拡大を進めており、高度な業務を担うポテンシャルのある層が増えています。特に男女雇用機会均等法施行以降に採用された世代が主力を占めてくれば、女性が活躍する素地を備えた企業は多いので、さらなる女性の活躍推進が進み、より組織競争力を高めることが可能な業界でもあります。

女性の入社から管理職に至るあらゆる場面で能力発揮を進めることがポイントですが、従来の固定観念にとらわれた表面的な対応では現状以上の能力活用は難しいでしょう。ポジティブ・アクションにより女性の活躍推進を阻害する要因を多面的に分析し、その活用拡大を図ることは今後の各企業の成長だけでなく、業界発展にも役立ちます。



## 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、「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、男女の雇用均等施策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が、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。

このように平均勤続年数、役職者比率、賃金水準などに現れる男女間格差は、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





## 「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.10、「見える化ツール」の実物は P.23 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影響いてきます。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 54 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。

このような「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

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

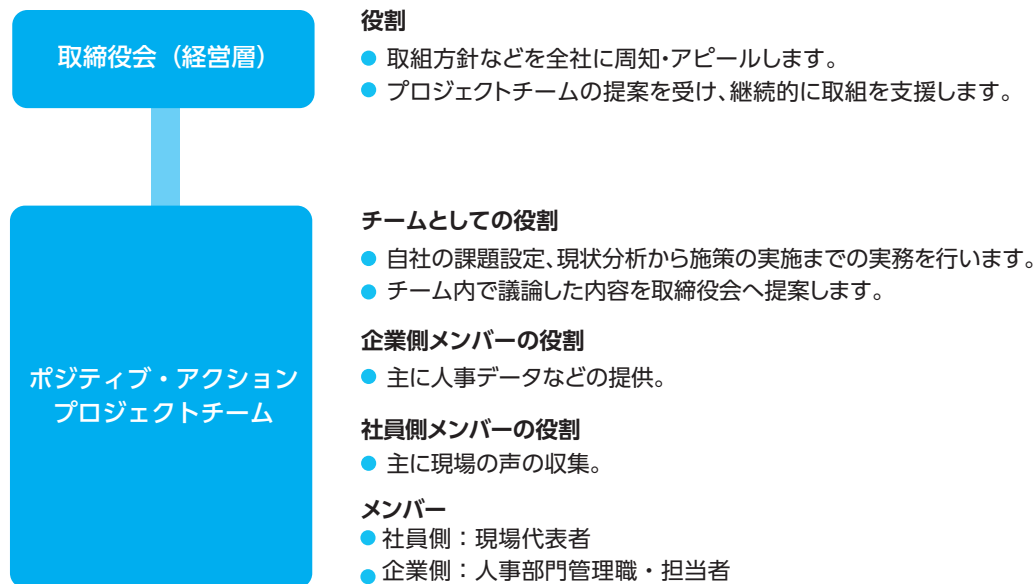
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを結成します。  
自社の現状把握・課題分析から、労使で実施することにより全社一丸での取組とすることが可能です。

#### 〈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）

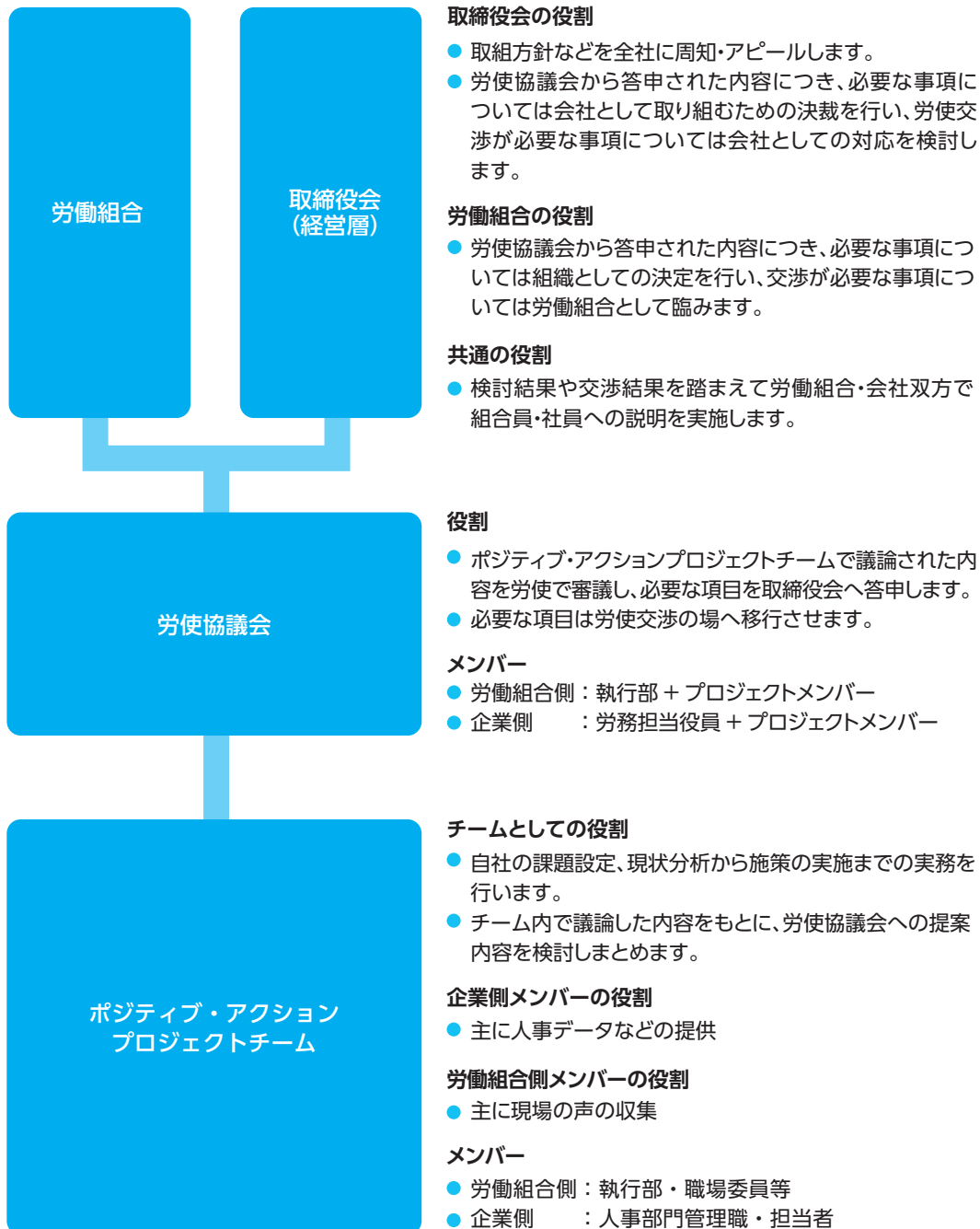
〈労働組合を持たない、規模が一定以下の企業の場合〉



企業規模が一定以下の場合には、会社側だけで検討し、実施することも可能ですが、社員の意見を取り入れることがポイントです。社員は現場のことをよく理解し、意見を集めやすい人材を年代ごと、職場ごとに任命すると効果的です。

## プロジェクト体制・役割分担（イメージ）

〈労働組合を持つ、一定規模以上の企業の場合〉



企業規模が一定以上になると関係者も多くなり、その合意を得ることが一般的に難しくなります。プロジェクトチームでの検討段階から、労働組合の執行部も検討に参加することで、社内での合意や理解を進めていき、検討結果をスムーズに実施に結びつけることがポイントです。

## 「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

#### 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

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、制度ではなく実践面に焦点をあてて、実践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、21 の項目を設定しています。

※本マニュアル P.23 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



表2. 「定着」と「活躍」の関係

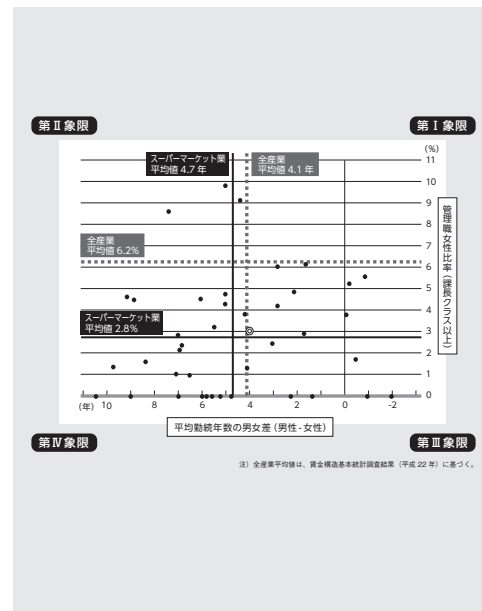


表3. 社員アンケートの結果



- 「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、自社のデータはピンクの● (本誌では◎) 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」は社員アンケートの結果です。社員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みとれます。

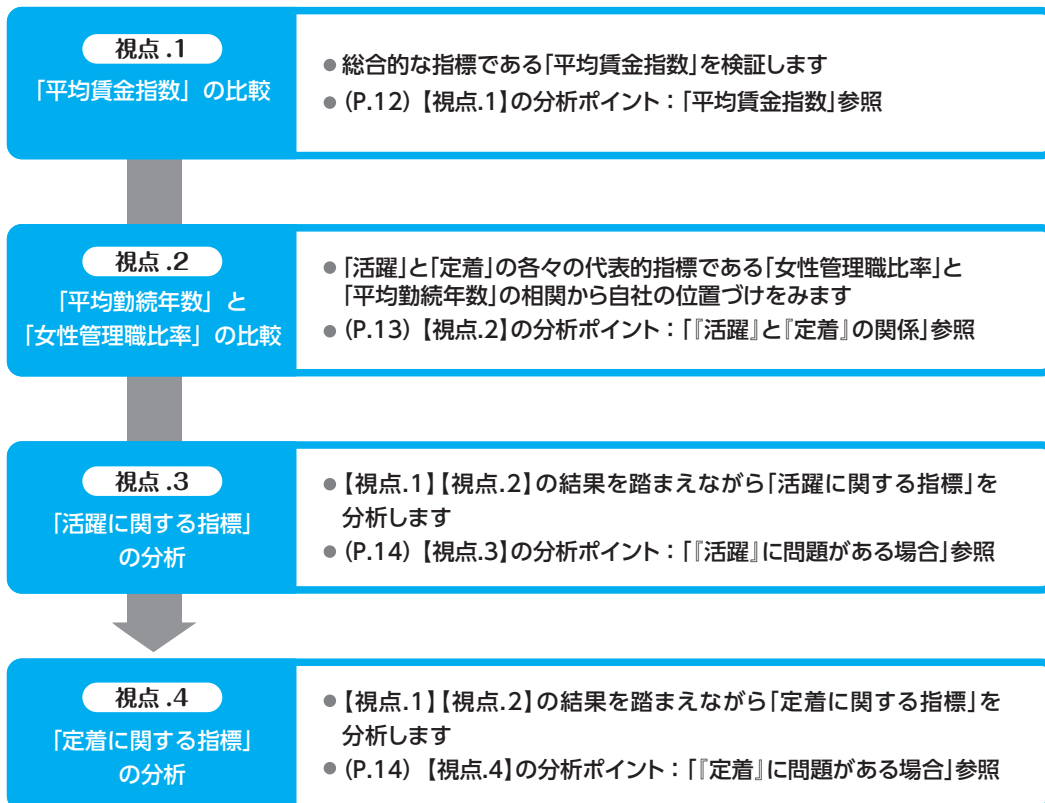
## STEP2 課題分析

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、「活躍」（雇用機会均等施策）の取組が進んでおらず、「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。

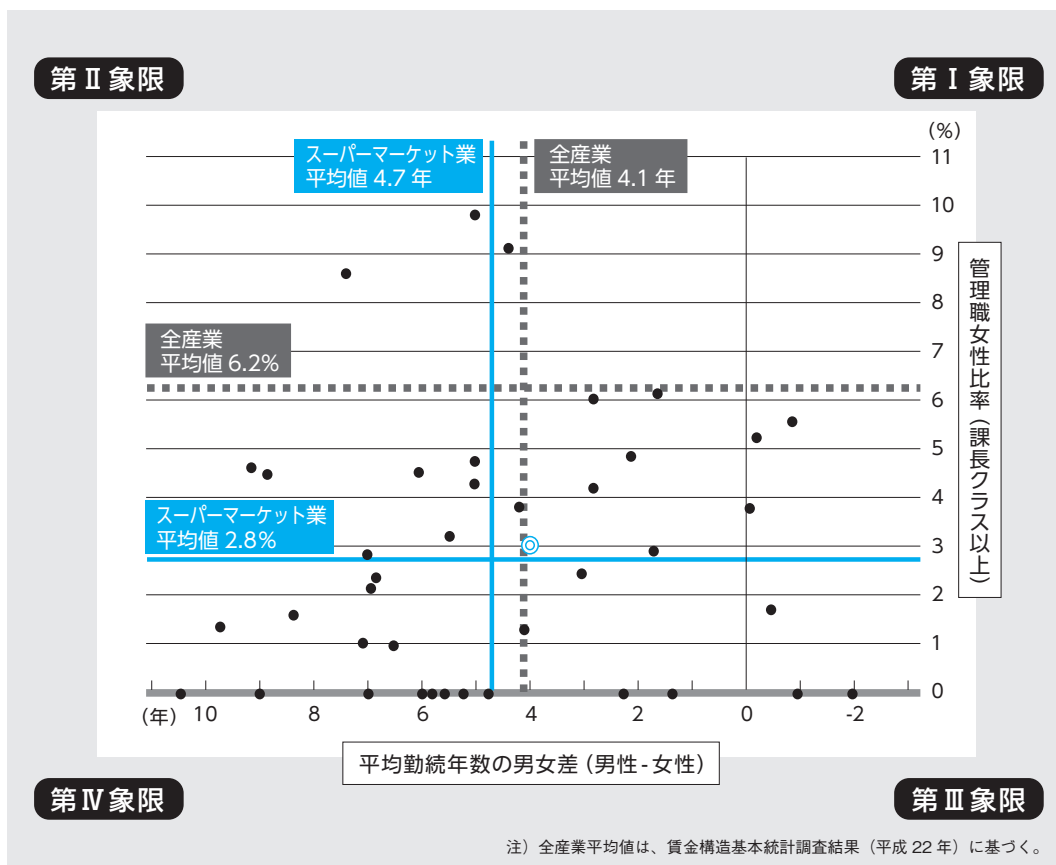
業界の平均値一覧の表で示される、平均値、上位値、下位値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう（P.36 参照）。

※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「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」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。



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可能性があります。

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は低くないが、管理職女性比率は極端に低い	<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>

### 【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。

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？出産期前後？入社3年目まで？）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>● 配属時職務に問題はないか？</li> <li>● 配属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。
- 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、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ある場合があります。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場合は、年齢構成でみて高年齢者の割合が極端に高いことが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そのような結果となっている場合と、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場合があります。自社の社員の勤続年数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。

# 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。先の、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
- 両立している社員のロールモデルの紹介 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

## STEP4 施策の実施

格差解消に向けた施策は「実態調査」や「社員アンケート」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。

# VII. ポジティブ・アクションの 取組事例

## 株式会社フレスタ

### 1. 企業概要

総合食料品・日用品雑貨販売のスーパーマーケットとネットスーパー（生鮮宅配事業）を展開。広島県を中心に54店舗のスーパーマーケットを運営。創業125年を経過。

企業データ ※2012年3月22日現在	社員数（正社員のみ）	609名
	社員数に占める女性の割合	24.1%
	チーフ職に占める女性の割合	23.9%
	マネージャー職に占める女性の割合	12.7%
	店長・課長職に占める女性の割合	0.0%

### 2. 取組の背景

当社のダイバーシティ・マネジメントの考え方は、女性や男性というだけでなく、パートタイマー、高齢者、中途採用者、派遣社員、障がい者の方など、個々人による「仕事を通じた自己実現」と、会社による「継続的な業績向上」を図ることで、「多様な働き方の尊重と組織価値の共有化」を目指すというものです。従業員一人ひとりが自己実現していくことで、会社が成長していくという考え方にあります。

女性の活躍化の状況をみると、チーフ職は227名中52名、マネージャー職は73名中8名が女性です。しかし、残念ながら、現在女性店長はいません。これまで何名か配属してみましたが、上手くいきませんでした。

### 3. 取組内容

女性活躍化のため、「キャリア形成」「風土づくり・意識改革」「ワーク・ライフ・バランス」の3つの推進活動を行っています。これらの活動により、『個々の従業員が能力を最大限に発揮することで、会社も個人も成長する』ことを目標にしています。

キャリア形成	1. 管理職・監督職への積極的登用	
	2. 女性キャリア支援（ビジョナリー・ウーマン研修）	
	3. オープン研修（誰でも参加できる）	
	4. パートタイマーの監督職の登用制度	
風土づくり・意識改革	1. 風土づくり	①女性向けフォーラムの開催 ②啓発冊子の発行
	2. 相談窓口の設置	・従業員相談室 ・子育て支援窓口
	3. アンケートの実施	「働き甲斐のある職場」

ワーク・ライフ・バランス	1. 人事制度改革	① 1年に1度の従業員面接の実施 ② 自己申告制度 ③ 職務能力評価制度の導入
	2. 短時間勤務制度の導入	
	3. 育児休暇、看護・介護休暇制度の導入	
	4. 就労環境の整備（休日、有給休暇取得の促進）	

#### ① キャリア形成支援

キャリア形成支援では、女性を管理職・監督職に積極的に登用していく取組や、女性だけの研修の実施、管理職に偏りがちになっていた研修をオープン研修として、誰でも参加できるようにするなどしています。さらに職務能力評価制度を導入し、昇進や昇格について、評価制度を用いて客観的にみるようにしています。

#### ② 風土づくり・意識改革の取組

会社の風土は、非常に女性に優しいのですが、反面、厳しい仕事をする機会が与えられないと成長が遅れることになり、成長が遅れると当然役職に就くことも難しくなります。そこで、女性の意識に働きかけるため、女性向けフォーラムの開催を始めました。

外部講師を呼んで、女性社員が活躍するにはどうしたらよいか、育児期の社員が働きやすくするにはどうしたらよいかなどについて、女性自身に考えてもらいたいと実施しました。その結果、女性社員自身で『子育てと仕事のしおり』という啓発冊子を作ることにつながり、産休を取得し職場復帰する人が急激に増えました。

「働き甲斐のある職場」アンケートは半年に一度、イントラネットを使って実施しています。結果が大きく変化したり、動きがあれば、その要因を探り、新たな取組を検討します。

#### ③ ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスの取組は、人事制度的にも遅れており、人事制度改革の一環として、1年に1度、人事でパートタイマーも含めた全従業員に面接を行ったり、自己申告制度を設け、どのような働き方をしたいかを聞くようにしています。

## 4. 取組の効果と今後の課題

#### ① 取組の効果

取組の効果としては、実際に監督職（管理職候補者）が増加したり、産休・育休からの職場復帰率が高まりました。さらに、企業イメージも大きく向上しました。

新卒者で女性が増えていますが、彼女達が当社を選んだ理由は『両立支援がうまくできている会社』だからだそうです。子どもを育てながら仕事をしたいと考える多くの女性が就職活動で当社を選んでいきます。

#### ② 今後の課題

課題として「男性のさらなる意識改革の継続」「管理監督者の働き方の見直し」が特に重要だと感じています。

「男性のさらなる意識改革の継続」について、管理職に対して、復帰した女性社員のキャリア向上を考えてもらうなど、意識改革を行っていくことが重要だと思っています。

「管理監督者の働き方の見直し」は、管理監督者についてもワーク・ライフ・バランスを考えてもらいたいと思っています。管理監督者の働き方が変わらなければ、ポジティブ・アクションも上手いかわからないのではないかと考えています。

## 株式会社カスミ

### 1. 企業概要

スーパーマーケット、ショッピングセンターを経営。茨城県を中心に、埼玉県、千葉県、栃木県、群馬県等で141店舗を展開。設立から50年が経ち、地域密着の企業づくりをしています。

企業データ ※2012年3月23日現在	社員数（正社員のみ）	1863名
	社員数に占める女性の割合	20.9%
	チーフに占める女性の割合	21.7%
	次長に占める女性の割合	3.7%
	店長クラスに占める女性の割合	3.2%
	本部長・部長に占める女性の割合	0%

### 2. 取組の背景

買い物をするのは女性がほとんどであるため、顧客としての女性目線の気遣い、女性視点の経営が必要だとの社長（現会長）の言葉により、取組が始まりました。その結果、当初は、女性管理職はいない男性中心の会社でしたが、女性店長2名が誕生しました。

また、社長面談による10数人の女性の選抜メンバーを作り、管理職候補として育成を図る取組も始めました。

### 3. 取組内容

#### ① 女性かがやき委員会

2007年6月に、女性の能力活用、管理職の育成、登用を推進するために「女性かがやき委員会」を発足させました。委員会は、社長（委員長）、人事部、女性管理職候補（10数人）、販売部のマネージャーで構成されています。

活動内容は、取組の進んでいる同業他社を訪問しての情報交換、アメリカ視察などを行ってきました。同業他社との情報交換では、女性管理職同士の交流も生まれています。アメリカ視察では、オーガニック食品や食育についての知識・情報を得て、現場に活かされています。

また、女性かがやき委員会が検討したカリキュラムによる「女性管理者育成セミナー」を開催しています。このセミナーは、女性管理職の登用を目指し、候補者を対象に毎年実施しているもので、就業管理や売り場改善などをテーマに、実習を交えて管理職に求められる知識やスキルを習得することを目的としています。

#### ② ジョブローテーション

まずは、現場を経験しなければ管理職になれませんので、女性もジョブローテーションを組んで、青果やデリカの部門など、レジ以外の部門にも配置しています。店長となるためには、発注や棚卸などの数字の管理を勉強する必要があります。

配置にあたっては、販売部のマネージャーが個々人の業務上の相談に乗るなどの支援を行っています。

## 4. 取組の効果と今後の課題

### ① 取組の効果

女性の活躍促進を行ったことにより、店舗において、女性からの提案を積極的に採用し、様々なサービスや店舗運営が展開されるようになり、目的であったお客様に近い目線での経営を行うことにつながっています。たとえば、女性店長の提案で、店舗内のちょっとしたスペースにベンチを設置する、体の冷えやすい方への対応について、女性の制服についてズボンを選択できるようにしました。また、女性社員の意見により、荷降ろしの作業がしやすいように荷物の大きさを半分にしたり、夜間に女性が退店する際の防犯面への配慮より、車は退店口の近くに置くなどの対応をしました。このような対応は、お客様へのサービス向上につながるとともに、女性の働きやすさの向上にもつながるものです。

また、ここ数年、新卒における女性比率が高まっています。以前は高卒でほとんどがレジに配置されていましたが、現在は大卒でレジ以外に配置される女性が増えています。将来の管理職候補として期待されます。

### ② 今後の課題

課題としては、女性が働きやすい環境整備があげられます。24時まで開店しているため、時間の制約があり、どうしても、子どもが成長して手がかからなくなった人や、独身の人が管理職候補となりやすく、子どもが小さくても店長ができるようにしていく必要があると考えています。そのために、店舗の中の働き方を整理し、夜間など、時間帯によって別の管理者を配置する方法などを検討する必要があります。

今後は、女性の教育にさらに力を入れて、スキルアップを図っていきたいと考えています。入社3～5年目の女性チーフが増えてきたため、将来の店長として活躍してもらうことを見据えながら、人材育成の方法を検討していく予定です。

また、店舗運営などについて、現場の女性の意見を取り入れながら、会社として対応していきたいと思っています。



## ナガヤ株式会社

### 1. 企業概要

スーパーマーケットを経営。静岡県伊東市を中心に 6 店舗を展開。

企業データ ※2012年3月15日現在	社員数（正社員のみ）	139名
	社員数に占める女性の割合	24.5%
	部門チーフに占める女性の割合	29.7%
	管理職に占める女性の割合	5.3%

### 2. 取組の背景

創業当初から、男性・女性の別なく、有能な社員を積極的に登用してきました。以前には、女性の管理部長もいましたので、特に男女の違いということをもともと意識しない社風だと思います。

さらに、近年では子育てを行う女性社員が増えてきていますので、会社としては女性が働きやすい職場、復職しやすい職場を目指しています。

### 3. 取組内容

#### ① 職場環境の整備

次世代法の行動計画において、1.「育児休業の取得率の向上と復職後の働きやすい環境づくり」、2.「小学校就学前の子どもを育てる労働者が利用できる短時間勤務制度の実施」の2つの目標を掲げています。

事例としては、レジ部門に従事していた女性社員が短時間勤務制度を利用する際に、夕方が忙しいレジ部門のままでは、短時間勤務が困難であったため、本人とも話し合いの上、時間の融通が比較的しやすいデリカ部門へ異動してもらいました。この異動の結果、本人は会社を辞めることなく、短時間勤務で働いてもらっています。

#### ② 女性社員が中心となった商品開発／仕入れ

デリカ部門では、デリカミーティングという商品開発の会議を行っています。この会議では、お客様視点での商品開発を行うために、女性社員の意見も含めて議論をしています。会社としても、この会議は商品開発上、非常に重要視しており、常に社長以下経営幹部も出席しています。

また、同様にお菓子部門においても、お客様視点での品揃えとするため、女性にバイヤー（管理職）を任せています。当店では、お菓子を買うお客様の多くは小さなお子さんがいる女性であるため、お客様に近い目線での品揃えを期待しています。

### 4. 取組の効果と今後の課題

#### ① 取組の効果

以前、女性社員は結婚や出産を機に退社するという傾向がありましたが、短時間勤務制度など、各種制度を整備することにより、今後は減少していくのではないかと期待しています。

また、当社のお客様は女性が中心ですので、お客様に近い視点での商品開発、品揃えといった取組は、徐々にではありますが、効果が出てきていると思っています。

## ② 今後の課題

もともと、当社では、男女の別なく昇進昇格を実施していましたので、本人のやる気次第で、いろいろな仕事にチャレンジできる環境にあると思います。しかし、土地柄のせいも、レジで安定的に働きたいと考える女性社員が多いようで、採用の段階でも女性はほぼレジ業務を希望するのが実態です。

会社としては、やる気がある方であれば、積極的にあらゆる部門で活躍してもらいたいと考えていますので、現在働いている女性社員の意識改革の実施、また採用時においても、「女性が活躍できる会社」ということをPRしていければと思っています。

## 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 【スーパーマーケット業版】

#### 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、処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まれます。

※本調査票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。

#### お答えにあたって

- このアンケートは、企業を調査単位としております。本社だけでなく、店舗、営業所などを含めた企業全体の雇用管理について記入して下さい。
- すべて、正社員についてお答え下さい。
- お答えは、枠内に数値などを記入いただくものと、あてはまる番号を選んでいただくものがあります。小数点以下は、第2位までご記入下さい。

#### 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ください。

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

すべて「正社員」についてお答え下さい。

## I. 採用に関する指標

### 指標 1-1 本年度新規学卒者の採用実績

1-1 本年度新規採用者（大卒及び大卒以外）に占める女性の割合									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>学歴</th> <th>女性比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 大卒</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>② 大卒以外</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>③ 合計</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> </tbody> </table>	学歴	女性比率	① 大卒	%	② 大卒以外	%	③ 合計	%	<p><b>【算出方法】</b> 当該年度における新規学卒採用実績について、次式で算出。</p> $\frac{\text{【女性の採用数】}}{\text{【男女計の採用数】}} \times 100$ <p>●大卒（4年制大学／大学院新規学卒者）、大卒以外、採用者合計に分けて算出。</p>
学歴	女性比率								
① 大卒	%								
② 大卒以外	%								
③ 合計	%								

### 指標 1-2 中途採用の実績

1-2 中途採用※における女性の占める割合	
女性比率 _____ %	<p><b>【算出方法】</b> 当該年度における中途採用実績について、次式で算出。</p> $\frac{\text{【女性の採用数】}}{\text{【男女計の採用数】}} \times 100$ <p>※正社員として中途採用された人数。有期契約労働者から、正社員に転換・登用された人は除く。</p>

## Ⅱ. 配置に関する指標

### 指標 2-1 部門機能別の配置状況

2-1 部門機能別の配置に関する指標		
部門	男性	女性
① 販売（営業）	%	%
② バイヤー（商品）	%	%
③ 管理	%	%
④ その他	%	%
⑤ 合計	100 %	100 %

【算出方法】  
男性社員、女性社員それぞれを 100 として、部門機能別の区分（①～④）ごとに、構成比を算出する。

- 本社事業所だけでなく、店舗・営業所などを含めた企業全体について把握する（以降も同様）。

### 指標2-2 勤続10年目の配属実績

2-2 勤続 10 年目の部門機能別の配置に関する指標		
部門	男性	女性
① 販売	%	%
② 販売以外の部門※	%	%
⑥ 合計	100 %	100 %

【算出方法】  
勤続 10 年目の男性社員、女性社員それぞれを 100 として、部門機能別の区分ごとに、構成比を算出する。

※②販売以外の部門とは、指標2-1の②～④の部門の合計をさす。

### Ⅲ. 異動に関する指標

#### 指標 3-1 人事異動の実績

1-1 人事異動※ <sup>1</sup> の対象となった社員における女性の占める割合	
<p>①人事異動の対象となった社員のうち、女性が占める割合</p> <p>_____ %</p> <p>②店舗間・事業所間※<sup>2</sup>での異動の対象となった社員のうち、女性が占める割合</p> <p>_____ %</p>	<p>【算出方法】</p> <p>①当該年度において人事異動の対象となった社員数の実績において、次式で算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[うち女性の人事異動者数]}}{\text{[人事異動者数]}} \times 100</math> </div> <p>②当該年度において店舗間・事業所間の異動対象となった社員数の実績において、次式で算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[うち女性の人事異動者数]}}{\text{[店舗間・事業所間異動者数]}} \times 100</math> </div> <p>※1 人事異動の人数は、自社で「異動として管理されている範囲」(出向者も含める)。人数は「のべ数」。</p> <p>※2 ②は、単店舗・事業所のため店舗・事業所間異動がない場合、算出しなくてよい。</p> <p>●いわゆる「育成期間」にある社員や「能力発揮期間」にある社員などの別に指標を算出することも望まれる。</p>

### Ⅳ. 育成、能力開発、キャリア形成に関する指標

#### 指標 4-1 社内研修の受講状況

4-1 社内での選抜型研修の受講状況
<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（該当する番号 1 つに○）。</p> <p>[ 1. はい      2. いいえ      3. 研修を実施していない      4. 分からない ]</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さす。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は除く。</p>

## V. 人事考課に関する指標

### 指標 5-1 人事考課の結果分布の状況

5-1 評価結果分布の状況に関する指標	
①評価の段階数  _____ 段階	<b>【算出方法】</b> 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。  <ul style="list-style-type: none"> <li>●能力評価(昇級や昇格などにリンク)と業績評価(賞与などにリンク)で人事考課が異なる場合は、能力評価について算出する。</li> <li>●正社員全体についての算出が難しい場合は、把握できる範囲で算出。</li> <li>●t検定などにより、男女間の平均に差があるかどうかを検証することが望まれる。</li> <li>●職位など種々のグループ別に検証されることが望まれる。</li> </ul>
②評価スコアの平均値  男性 _____  女性 _____	

## VI. 昇進、昇格に関する指標

### 指標 6-1 昇進、昇格の状況

6-1-① 主任・係長クラス(副店長、店長代理、部門チーフを含む)*に昇進、昇格した人数に占める女性の割合	
女性比率  _____ %	<b>【算出方法】</b> 当該年度において主任・係長クラス(副店長、店長代理、部門チーフを含む)に昇進した社員数の実績において、次式で算出。  <div style="border: 1px solid gray; background-color: #f0f0f0; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math display="block">\frac{[\text{女性の主任・係長昇進者数}]}{[\text{男女計の主任・係長昇進者数}]} \times 100</math> </div> <p>※「主任・係長クラス(副店長、店長代理、部門チーフを含む)」は、「一般と課長クラス(店長を含む)の間の役職・資格等級者」とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい(以下、②課長クラス(店長を含む)・③部長クラス以上(役員を含む)も同様)。</li> </ul>



## 6-1-② 課長クラス（店長を含む）に昇進した人数に占める女性の割合

<p>女性比率</p> <p>_____ %</p>	<p>【算出方法】</p> <p>当該年度において課長クラス（店長を含む）に昇進した社員数の実績において、次式で算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">\frac{[\text{女性の課長昇進者数}]}{[\text{男女計の課長昇進者数}]} \times 100</math> </div> <p>● 該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい。</p>
----------------------------	---

## 6-1-③ 部長以上クラス（役員を含む）に昇進した人数に占める女性の割合

<p>女性比率</p> <p>_____ %</p>	<p>【算出方法】</p> <p>当該年度において部長クラス以上（役員を含む）に昇進した社員数の実績において、次式で算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">\frac{[\text{女性の部長以上昇進者数}]}{[\text{男女計の部長以上昇進者数}]} \times 100</math> </div> <p>● 該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい。</p>
----------------------------	---

## VII. 賃金に関する指標

## 指標 7-1 特定の年齢における男女別賃金額

7-1 特定の年齢における男女別賃金額の差異に関する指標											
<p>男女別賃金の差異 (男性を 100 とした場合)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">年齢</th> <th style="width: 70%;">賃金格差指数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 25歳</td> <td></td> </tr> <tr> <td>② 30歳</td> <td></td> </tr> <tr> <td>③ 40歳</td> <td></td> </tr> <tr> <td>④ 50歳</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	年齢	賃金格差指数	① 25歳		② 30歳		③ 40歳		④ 50歳		<p>【算出方法】</p> <p>特定の年齢（例えば 25 歳、30 歳、40 歳、50 歳など）の社員について男女別に平均賃金を計算し、男女間格差を算出したもの。具体的には、同じ年齢の社員について、次の算式で算定される賃金格差指数。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">\frac{[\text{女性の平均賃金}]}{[\text{男性の平均賃金}]} \times 100</math> </div> <p>● 賃金は、自社の基本給（短時間勤務の場合は、短縮時間分の賃金控除前）を標準形とする。そのほか月例給（残業代を含まないもの、含んだもの）、賞与を含めた年収ベースなどで計算、分析されることが望まれる。また、学歴別に計算、分析されることが望まれる。</p>
年齢	賃金格差指数										
① 25歳											
② 30歳											
③ 40歳											
④ 50歳											

## Ⅷ. 退職に関する指標

### 指標 8-1 新規学卒採用後 3 年目及び 10 年目の定着率

8-1 新規学卒採用後3年目及び10年目の社員の定着率に関する指標									
<p>①新卒採用後3年目の定着率</p> <table border="1"> <tr> <td>男性</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> </table> <p>②新卒採用後10年目の定着率</p> <table border="1"> <tr> <td>男性</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> </table>	男性	%	女性	%	男性	%	女性	%	<p>【算出方法】 当該年度の3年前及び10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。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[分母のうち退職者を除いた在籍者数]}}{\text{[3(又は10)年前の新規学卒採用数]}} \times 100</math> </div> <p>●大卒、短大卒、高専卒など学歴別に算定することが望ましい。採用後10年目の社員についても同様とする。</p>
男性	%								
女性	%								
男性	%								
女性	%								

### 指標 8-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況

8-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況に関する指標	
<p>妊娠・出産を機に退職した女性の割合</p> <p>_____ %</p>	<p>【算出方法】 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 gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[分母のうち妊娠・出産を契機に退職した女性の人数]}}{\text{[過去1年間に妊娠・出産した女性(退職者を含む)の人数]}} \times 100</math> </div> <p>●社員の妊娠・出産の有無について、自社で把握可能な範囲で算出する。</p>

## IX. ワーク・ライフ・バランス／両立支援に関する指標

## 指標 9-1 育児休業の取得状況

9-1 育児休業の取得状況に関する指標													
<p>①育児休業取得者数</p> <table border="1"> <tr> <td>男性</td> <td></td> <td>人</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td></td> <td>人</td> </tr> </table> <p>②取得割合</p> <table border="1"> <tr> <td>男性</td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td></td> <td>%</td> </tr> </table>	男性		人	女性		人	男性		%	女性		%	<p>【算出方法】 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。</p> <p>①取得者数</p> <p>②取得割合は、次式により算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[分母のうち育休を取得した社員数]}}{\text{[過去1年間に子どもが誕生した社員数]}} \times 100</math> </div>
男性		人											
女性		人											
男性		%											
女性		%											

## 指標 9-2 子育てなどを契機に退職した女性社員の再雇用の状況

9-2 子育てなどを契機に退職した元女性社員の再雇用*の状況に関する指標	
<p>再雇用した女性の人数</p> <p>_____ 人</p>	<p>【算出方法】 過去1年間に結婚・妊娠・出産などを契機に退職した元女性社員を再雇用した人数。</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>●自社の再雇用制度のもとで直接雇用された人(パート・アルバイトなどを含む)について算出する。なお、再雇用制度がない場合は算出しなくてよい。</p>

### 指標 9-3 そのほかのワーク・ライフ・バランス推進施策の状況

9-3 ワーク・ライフ・バランス推進施策（両立支援策）の利用実績に関する指標—短時間勤務実施状況							
<p>産休・育休後の短時間勤務制度の利用割合</p> <table border="1"> <tr> <td>男性</td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td></td> <td>%</td> </tr> </table>	男性		%	女性		%	<p>【算出方法】 過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員に対する短時間勤務制度の利用者の割合。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[分母のうち短時間勤務制度の利用者数]}}{\text{[過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数<sup>※</sup>]} \times 100</math> </div> <p>※産休・育休から復帰後、短時間勤務を利用し、すでに退職した者も含む。 ●その他自社にとって重要な両立支援策に関する指標を作成する。</p>
男性		%					
女性		%					

### 指標9-4 残業の状況

9-4 労働時間に関する指標							
<p>月平均残業時間数</p> <table border="1"> <tr> <td>男性</td> <td></td> <td>時間</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td></td> <td>時間</td> </tr> </table>	男性		時間	女性		時間	<p>【算出方法】 1年間の残業時間を12で割った、1か月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。</p>
男性		時間					
女性		時間					

## X. 総合的指標

### 指標10-1 その他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状況

10-1 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（例示）

#### ①平均勤続年数

男性	年
女性	年

#### ②勤続年数別構成

勤続年数	男性	女性
a. ～3年未満	%	%
b. 3～5年未満	%	%
c. 5～10年未満	%	%
d. 10～15年未満	%	%
e. 15～20年未満	%	%
f. 20～25年未満	%	%
g. 25～30年未満	%	%
h. 30年以上	%	%
合計	100 %	100 %

#### ③役職者比率

役職	男性	女性
a. 一般	%	%
b. 主任 (部門チーフクラス)	%	%
c. 係長・課長代理 (副店長クラス)	%	%
d. 課長(店長)クラス	%	%
e. 部長以上(役員含む)	%	%
合計	100 %	100 %

#### 【算出方法】

##### ①男女別平均勤続年数

##### 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。

##### 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。

- 該当する役職・資格等級の設定がないものは除き、自社で設定している役職・資格等級を対象として、構成比を算出する。

## 指標 10-2 平均でみた男女別賃金

10-2 平均でみた男女間賃金格差指数	
男女間賃金格差指数  _____	<p>【算出方法】 次の算式で算定される賃金格差指数。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">\frac{\text{[女性の平均賃金]}}{\text{[男性の平均賃金]}} \times 100</math> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃金は、基本給（短時間勤務の場合は、短縮時間分の賃金控除前）を標準形とする。そのほか月例給（残業代を含まないもの、含んだもの）、賞与を含めた年収ベースなどで計算され、分析されることが望まれる。</li> <li>● 役職者を含めて算出する。ただし、役員は除く。</li> </ul>

## XI. ポジティブ・アクションの取組について

### 指標 11-1 ポジティブ・アクションの取組状況

11-1 貴社のポジティブ・アクションの取組状況
<p>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 〕</p> <p>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 〕</p> <p>3 管理職登用</p> <p>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 〕</p> <p>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 〕</p> <p>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 〕</p> <p>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 〕</p>

## 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	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。 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		
アンケート実施要領			
返送方法	アンケートご回答後、 _____ <small>※企業ごとに返送方法をご記入下さい</small>		
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>・回答内容は厳秘とし、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）			
●印の項目については、記入を必須とすることが望めます。 ※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。			
○ 氏名		● 性別／年齢	男 ・ 女 どちらかに○をつけて下さい
● 勤続年数		○ 国籍	
○ 学歴		● 所属部署	
● 役職		○ 資格等級	
● 配属先の有無		● 子どもの有無	
● 育児・介護休業制度の利用状況			



設問 番号	設 問	1	2	3	4
		そう 思う	どちら かと思 う	ど ちらか とも思 わない	そ う思 わない
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	職場の管理職は、性別に関わりなく人事管理を行っていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	職場では、残業が発生したら、性別に関わりなく担当者や空いている人に割り振っていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	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"/>
16	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	職場では、以前よりも女性の活躍が進んでいると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	わたしは、賃金や昇進・昇格などの処遇に満足している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	わたしは、今の仕事に満足している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	わたしは仕事とプライベートを両立できていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

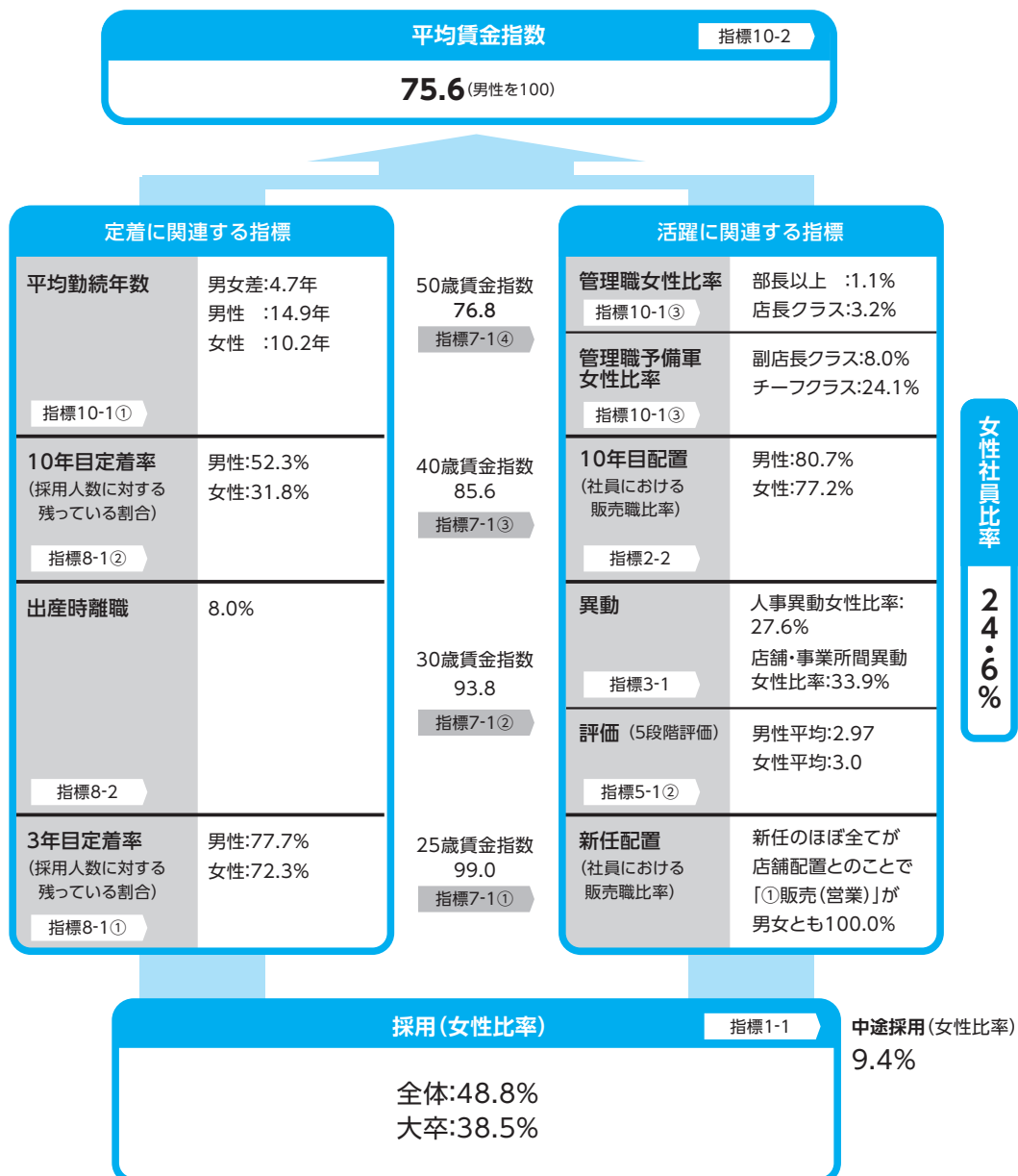
ご協力ありがとうございました

## 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処遇格差を表す最終的な指標とし、同指数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」(P.11)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。

各企業においては、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。スーパーマーケット業においては、「業界平均値」、平均賃金指数の「上位企業平均値」、「下位企業平均値」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。

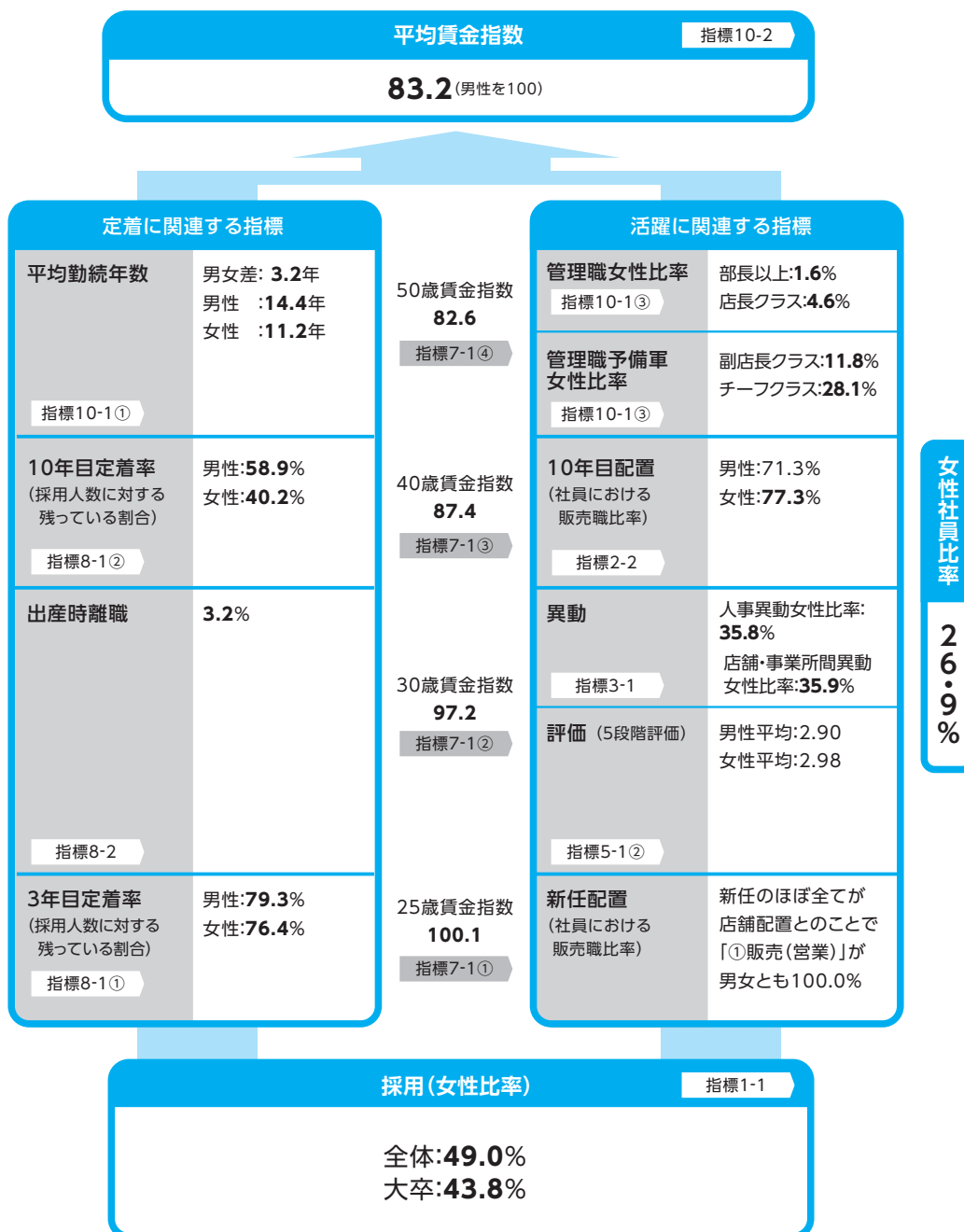
### スーパーマーケット業界の業界平均値



注1:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」

注2:データは2011年現在、スーパーマーケット業54社のデータをもとに挿入

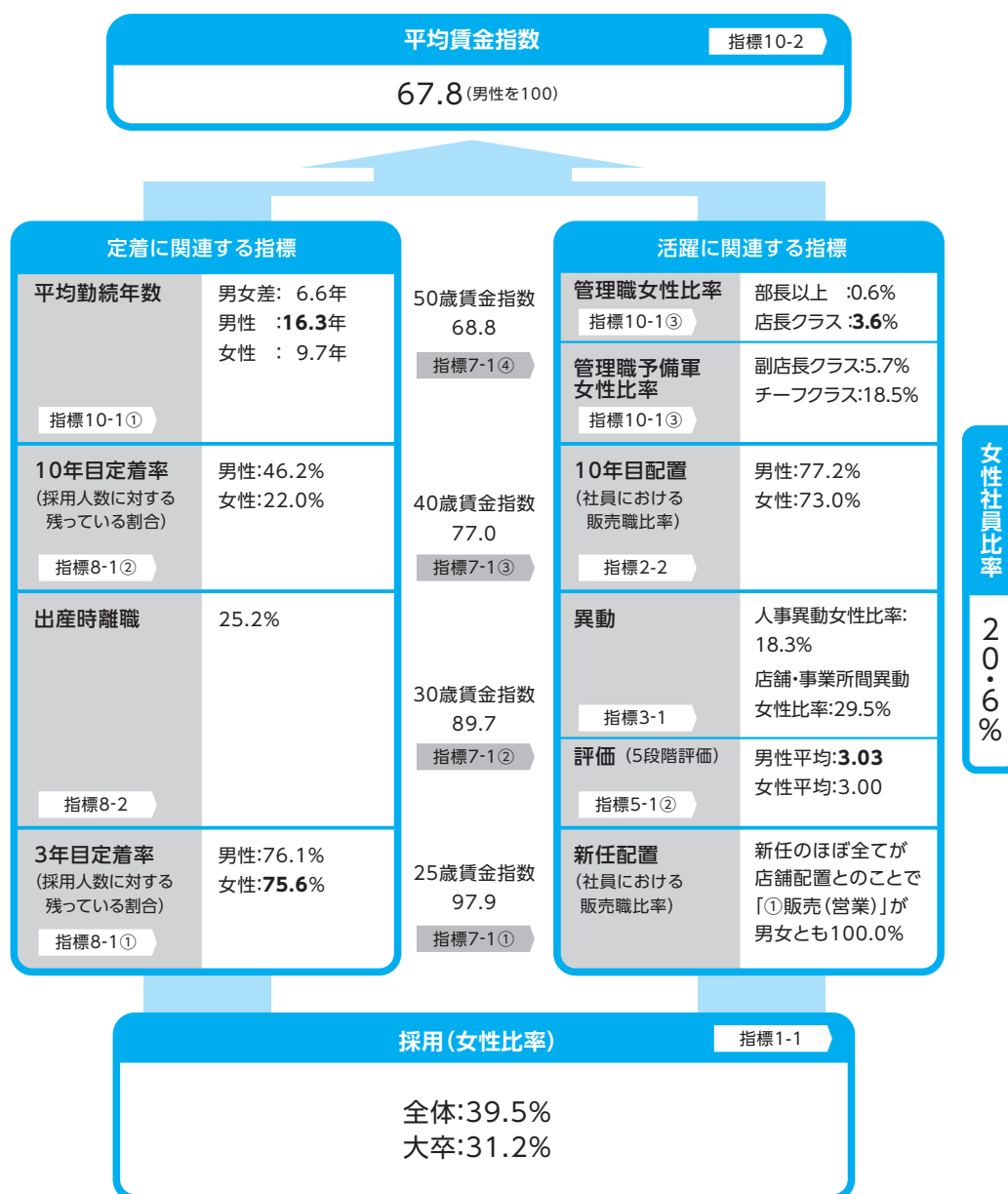
## スーパーマーケット業界の上位企業平均値



注1:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」

注2:全国平均値より水準が高い場合は太字で表示している

## スーパーマーケット業界の下位企業平均値



注1: 「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」

注2: 全国平均値より水準が高い場合は太字で表示している

## 〈指標解説〉

### 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処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、女性も家庭的理由など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。

### 「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。

- **A** 管理職女性比率：部長以上クラス（役員含む）や課長クラスに占める女性比率
- **B** 管理職予備軍女性比率：主任・係長クラスに占める女性比率
- **C** 10年目配置：10年目での特定職種（販売）の男女比率差
- **D** 異動：人事異動に占める男女比率差。特に部門・店舗をまたぐ異動の比率も検証  
→男女ともに同頻度で異動が実施され、職務経験の機会が均等になっていることを検証します
- **E** 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検証します
- **F** 新任配置：入社後の配属段階で部門や職務が偏っていないか検証します

### 「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、男性と同様に勤続できているのか?を検証する指標として、勤続の節目ごとに以下の指標を採用しています。

- **A** 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
- **B** 10年目定着率：現時点での勤続10年目社員の在籍率
- **C** 出産時の離職率：補足指標として育児休業取得率
- **D** 3年目定着率：現時点での勤続3年目社員の在籍率

### 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>

平成 24 年 4 月下旬に掲載を予定しています

### 厚生労働省委託事業

#### お問合せ先

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7843)

#### 協力団体

一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会  
〒101-0047 東京都千代田区内神田3-19-8 櫻井ビル4F  
<http://www.super.or.jp/>

#### 全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟(Uiゼンセン同盟)

〒102-0074 東京都千代田区九段南4-8-16  
<http://www.uizensen.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 7843))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 24 年 3 月作成