

## 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、「従業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。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・能力を持つ女性従業員が、男性従業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、性別に関係なく従業員が能力を発揮できる組織づくり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 49 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 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従業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。

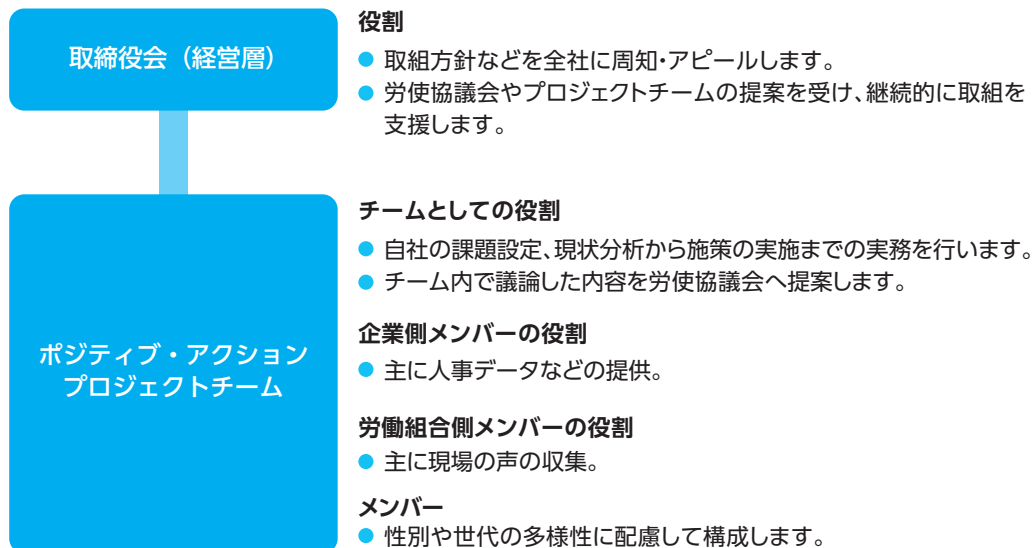
#### ● プロジェクトチームの構築

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）



※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
- 企業側：労務担当役員

## 「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！