

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

製造業 編  
～電機・電子・情報通信分野～

## 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.23</b>
<b>2 . 業界平均値</b> .....	<b>P.37</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。

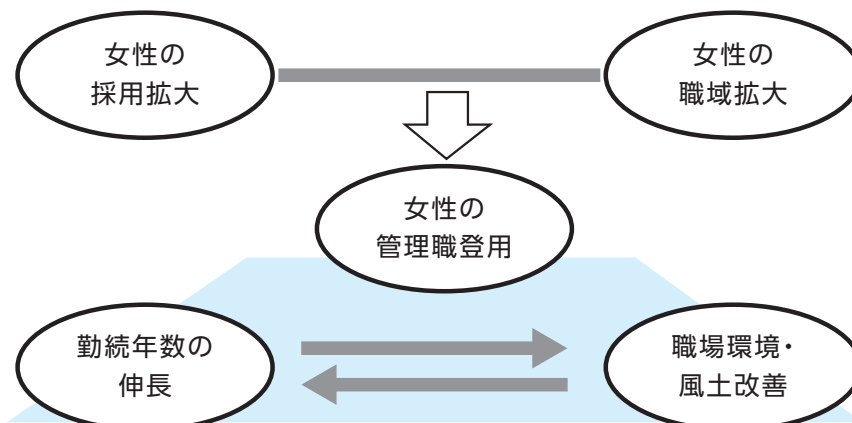
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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。

※本マニュアルは、電機・電子・情報通信分野の製造業、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、作成いたしました。

## ポジティブ・アクション5つの取り組み

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

### 女性活躍推進における業界の状況

#### 1 女性活躍推進における業界の状況

電機・電子・情報通信分野の製造業の企業は、技術系人材の従業員の比率が高いという特徴を持っています。新卒採用に応募する理工系大学等の学生は多くが男性であるため、同業界の技術系人材の男性比率もまた高い傾向にあります。女性の採用は、これまで事務職が中心でした。しかし、近年は技術職で採用される女性も増加してきており、女性の職域は拡大しているといえます。また、女性の平均勤続年数は長くなる傾向にあり、職場への定着が進んでいるといえます。「女性が長く勤められる職場」であることは、この業界の強みの一つといえます。

同業界におけるポジティブ・アクションの取組は、1999年の男女雇用機会均等法の改正を機に大きく進展しました。この改正により従業員の募集・採用、配置・昇進、教育訓練、福利厚生、定年・退職・解雇において男女差をつけることが禁止規定となり、多くの企業で女性の管理職起用や職域拡大などが進められました。やがてダイバーシティの観点を人事労務管理に導入することにつながり、多様な人材が活躍しやすい人事評価制度の構築や教育・研修の実施、福利厚生の取り組みなどが進められ、現在に至っています。今日、法律に適合した人事労務管理の仕組みを構築することはもとより、仕事と育児の両立支援の取組など、各社が独自の視点で法定を上回る制度を導入し、全体として女性が活躍できる環境が整ってきているといえます。

#### 2 均等処遇に向けた今後の展望と課題

同業界の企業の多くは激変するグローバルな競争環境の中に置かれています。海外企業を含む他社との差別化を図りつつ、新たな商品やサービスを生み出し、消費者や顧客に提供し、企業が成長を続けるためには、男女に限らず従業員の能力を最大限に発揮することが不可欠です。

その観点から、今後さらに同業界が取り組むべき重要な課題として、女性管理職の増加を挙げることができます。大手企業では女性管理職が増えてきているとはいえ、業界全体の女性管理職比率は依然として低い水準にとどまっており、国際的な水準と比べても高いとはいえません。今後は中小企業を含め、管理職への女性の登用をさらに進めていくことが重要といえます。

そのために、企画・商品部門や営業部門に女性を配置するなど、女性の職域拡大を図ることが重要です。現状において、女性は男性に比べ、特定の職域・部署にとどまりやすい傾向にあります。そのため、幅広く活躍するより狭い範囲に特化した専門能力を身につけたいという意識が働きやすく、結果的に管理職への昇進・昇格につながりにくいといった状況が生まれている可能性があります。女性の管理職を増やすために、多様な経験を積むことのできる場を数多く提供し、マネジャーとしての資質を養う機会を積極的に設けることが課題といえます。

同業界は両立支援の取組が比較的進んでいる傾向にありますが、多様な職種で女性の活躍を進めるには、ワークライフバランスに配慮した働き方の構築や、福利厚生・人事制度の充実による働き方の見直し、同じ職場で働く男性の意識改革も望まれています。

## 業界におけるポジティブ・アクションの意義

### 1 女性の活躍による企業の持続的成長

今日、企業の持続的な成長のために、女性の活躍が大きな経営課題となっています。我が国の労働力人口が減少している中で、どの企業でも有能な労働力を確保しなくてはならないことはいまでもありません。男女を問わず各人の能力を最大限発揮できる企業こそが、変化の激しい市場環境と激化する競争環境の中で生き残り、成長を続けることができます。特に同業界においては、新興国を巻き込んださらなるグローバル化の進展や企業の合併・買収による業界再編、他業種からの参入等による環境変化の下で競争力を高めるために、もう一段「人財」を有効活用していくことが重要です。

性別に限らず優秀な従業員を企業の中核人材として活用するために、男性のみならず女性も高度なスキルを身につけ、管理職として指導力を発揮することが望まれます。そのために、女性比率の低い部門にも積極的に女性を配置し、職域のさらなる拡大を図ることが重要です。これまでも同業界では、多くの企業が女性の活用を積極的に図ってきました。しかし、まだその能力を企業が十分に生かしているとは言い難い状況にあります。今後、女性を中核人材としてより一層活用し、ダイバーシティを推し進めることによって、グローバルな競争環境の中でも持続的に企業が成長していく原動力になることが期待できます。

また、同業界の企業は大企業が多いため、子会社、グループ会社を巻き込んで取り組みを進めることは業界全体の底上げにつながると期待されます。

### 2 女性の経営参画の推進

同業界では、大手を中心に女性の管理職登用が進んできていますが、企業経営の根幹に女性が参画しているかと問われれば、まだ十分とは言えません。男性中心の企業風土は近年薄れつつあるものの、まだ完全に払しょくされてはいません。

経営層に男性しかいない場合、画一的な経営判断や意思決定に陥ったり、自社の問題や課題を直視し、自己変革を図る際の障害になったりする恐れもあります。グローバルな競争が激化し、先行きの不透明な今日においては、前例のない事象に対して、経営判断を求められることも多くなります。こうした状況で、これまでの常識や過去の経験にのみ依拠して意思決定を行うことは、企業経営のリスクを高めることにつながります。経営層に女性が参入すると、男性のみの場合に比べて、多面的な視点が導入できたり、柔軟に経営判断を行える可能性があります。企業が環境変化に迅速に対応しつつ、未知の領域にチャレンジしていくために、女性の経営参画推進は重要であるといえます。

そのために、経営の意識や能力を高める研修、経営に関する経験を得ることのできるポストや機会を積極的に女性に提供し、将来、役員への昇格が期待される女性候補者を育成することも必要です。

## 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、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.8、「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45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

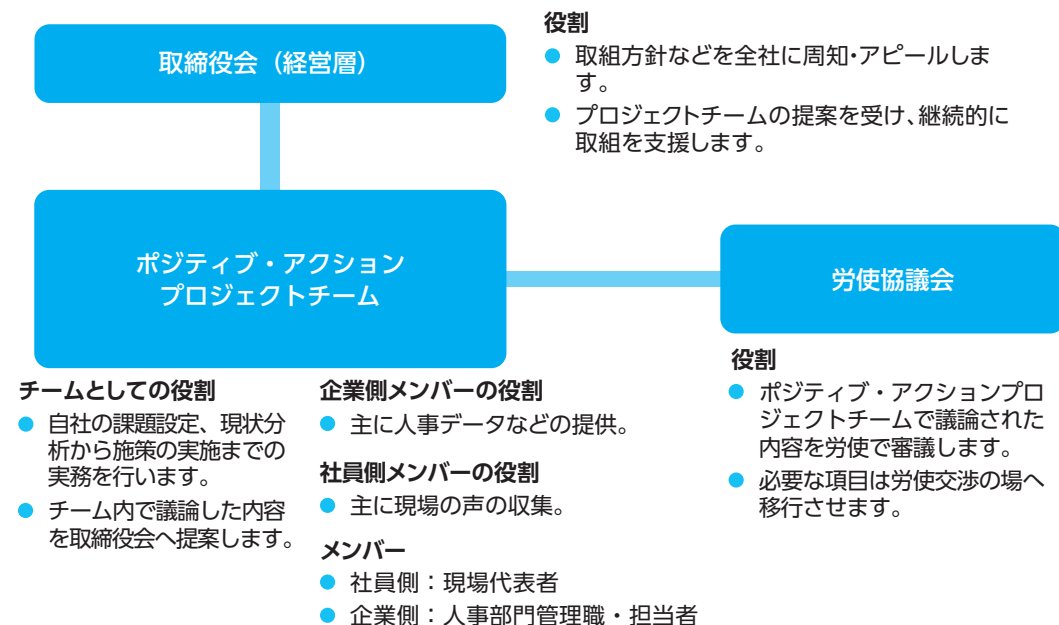
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを結成することが望ましいでしょう。

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。

#### 実施体制・役割分担の例



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。



## 「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  
利用して記入します。

##### 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。

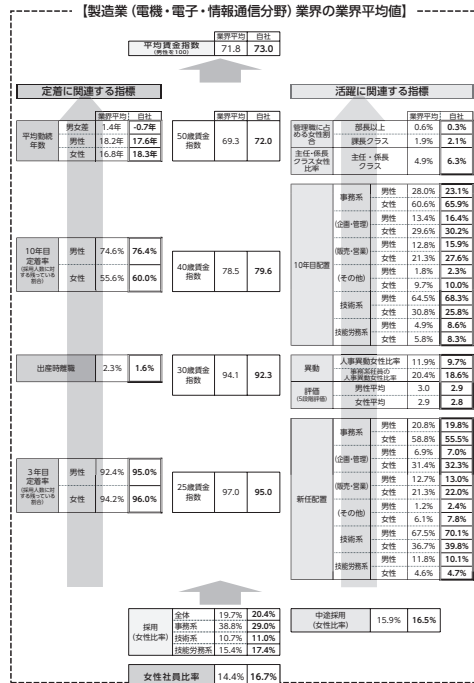
### 2 社員意識調査アンケート

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、20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。

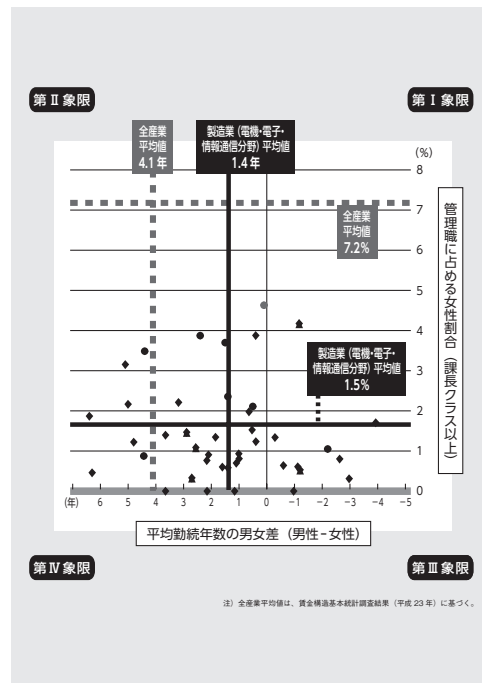
## 「見える化ツール」活用のアウトプットイメージ

表1. 業界の主要指標と自社との比較



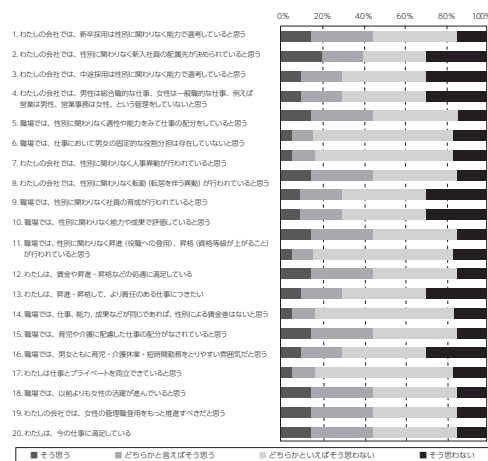
※注1：【女性比率】とあるものは、「男女社員に占める女性の割合」  
 ※注2：データは2012年現在、製造業（電機・電子・情報通信分野）の45社のデータをもとに算出

表2. 「定着」と「活躍」の関係



※ 全産業平均値は、賃金構造基本統計調査結果（平成23年）に基づく。

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。

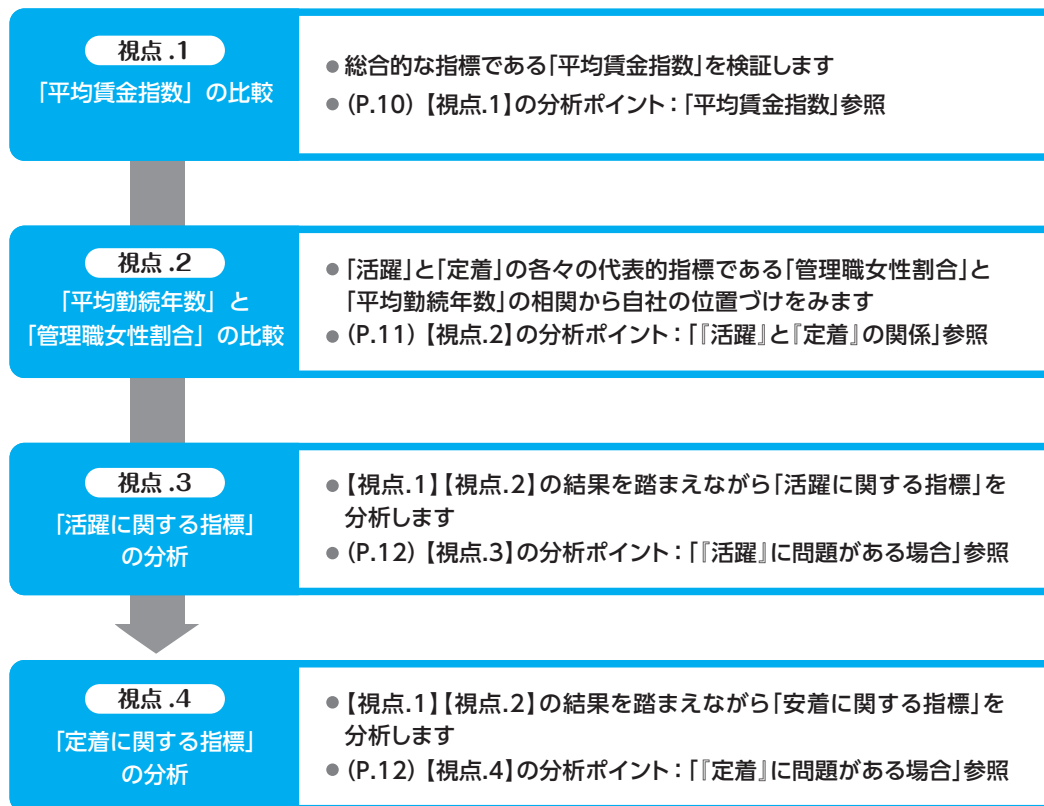
## STEP2 課題分析

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」(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<sup>\*</sup>)の取組も進んでいないことを示しています。

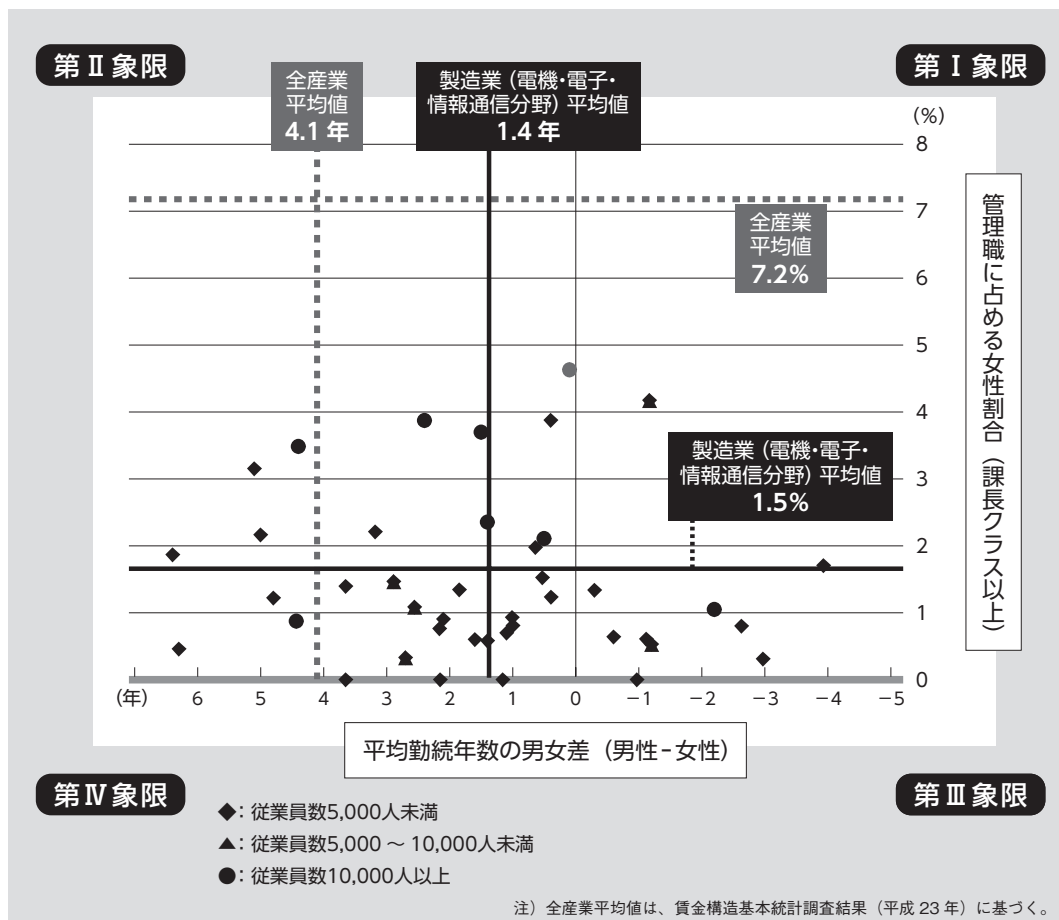
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう。(P.37参照)

<sup>\*</sup>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	管理職に占める女性割合	
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。

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>

### 【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、女性は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。
- 出産時離職率も上記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  
産時離職率は現在の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、課長クラス以上の管理職女性割合が低  
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  
短いために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傾向も踏  
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.35参照)」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「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

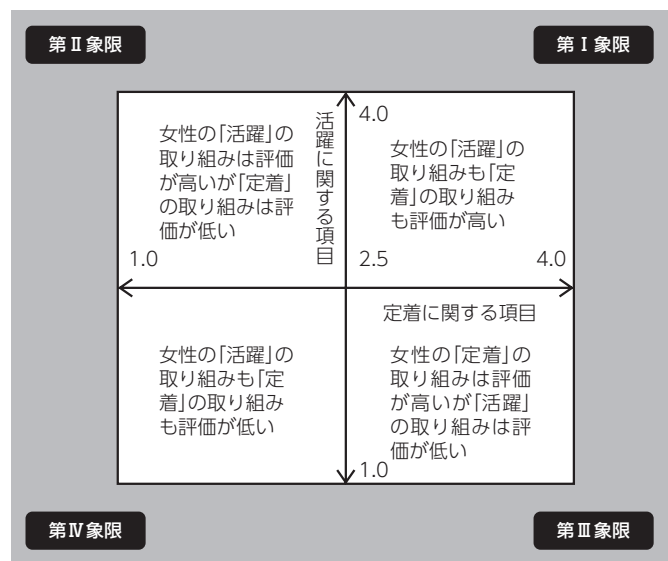
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたしの会社では、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.35参照)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。



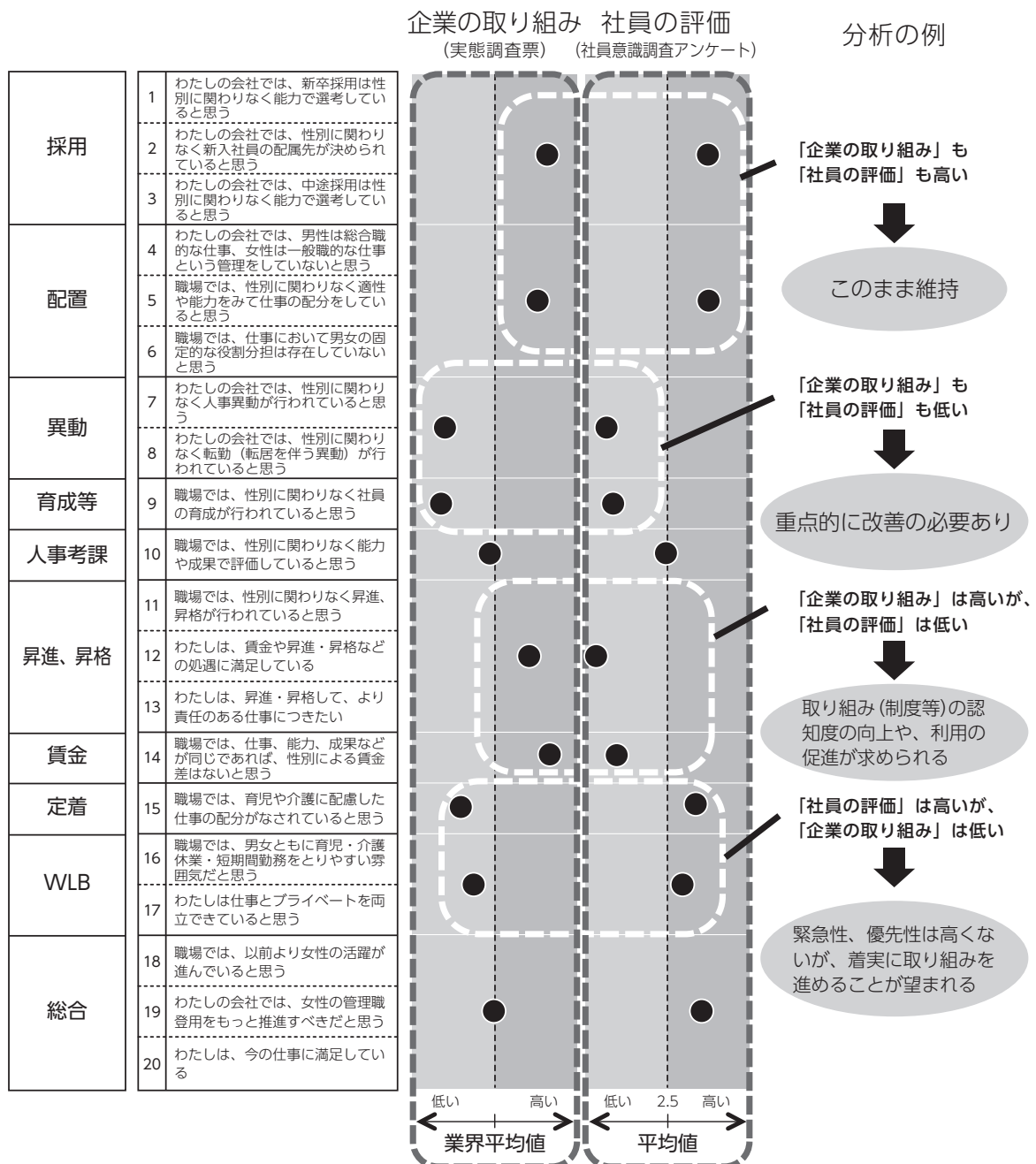
## 【分析例2】：会社の取り組みと社員意識との関係

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、取り組みの効果を考察したり、取り組み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<sup>\*</sup>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、取り組みの状況と社員の評価を比較します。



<sup>\*</sup>社員意識調査アンケート(P.35参照)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(下で示す取組も参考としてください)

#### 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

※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](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。