

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
加工食品(冷凍食品等)分野

目次

I . 本マニュアルの目的	P.1
II . 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.2
III . 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.4
IV . 推進体制とツール活用の取組手順	P.6
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	P.17
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.18
参考	
1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.24
2 . 業界平均値	P.37

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。

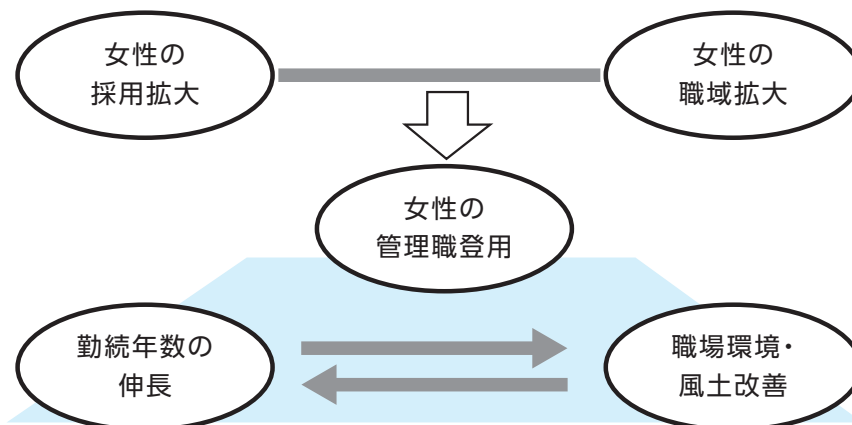
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、冷凍食品を含む食品の製造・加工を行っている企業、業界団体、労働組合の担当者をメンバーとする委員会で議論を重ね、作成いたしました。

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

加工食品を取り扱う食品製造業は、食品関連市場の中で大きなシェアを占めており、国民生活を支える重要な産業となっています。

特に、冷凍食品の製造・加工を中心とする業界は、女性の社会進出が進み、生活スタイルの変化を背景に成長を遂げてきたという側面もあり、女性の社会参加を「食生活」の面から支えてきました。

食品産業の事業所は全国各地に広く所在していること、大企業のシェアが他産業ほど高くないことなどの特徴が見られ、加工食品関連の事業所でも同様の傾向が見られます。

雇用の特徴としては、生産現場を有することから、技能労務系を中心として生産部門の従業員割合は高く、女性従業員も例外ではありません。また、研究・技術部門への女性従業員の配置も進んでいます。

しかし、同業界の企業の中には、取引先との関係において男性優位の商取引の慣行が未だ残っているところもあり、そのような企業では女性従業員が販売・営業部門で活躍し続けることは困難な傾向がみられます。

一方、近年では加工食品は、変わりつつある多様な消費者ニーズへの対応、食の安全の確保や品質向上等が特に求められています。そこで、国内外の他企業と差別化を図り、コスト競争に陥らず、企業が安定的、持続的に成長を続ける上で、独自性の高い商品や付加価値の高い商品づくりを進めるとともに、品質の維持・確保に力を注ぐことが求められています。

2 均等処遇に向けた今後の展望と課題

原料高や物価の下落傾向などを背景とする低価格志向に対応するため、人件費の縮減や製造現場の海外拠点化など、男女に限らず雇用環境は厳しくなりつつあります。コスト競争力を維持するために製造拠点を海外に移すだけでなく、海外の消費市場を見据えた事業展開に移行する可能性もあり、その場合、国内の雇用の場はより一層縮小することが懸念されます。

このような中で女性従業員がキャリア形成を図り、企業の中で活躍していくためには、製造現場のみならず、営業、商品企画・マーケティング、品質管理、あるいは海外事業所など、多様な部門で自らの能力を発揮できるよう職域の拡大が求められます。

また、大半の企業においては女性の管理職登用は低い水準にとどまっていますが、男女にかかわらず優秀な人材を登用するためには、女性管理職を増やすことも重要です。

このように、職域が限られていたり、管理職登用が十分に進んでいない要因として、女性は男性に比べ一般に出産・子育て、配偶者の転勤などのライフイベントがキャリア形成に影響を与えることが多いために長期的な視点での育成が難しいことと、女性従業員の管理職への昇進等キャリア意識を高める取り組みを必ずしも戦略的に行ってきたとは言えないということが考えられます。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

1 女性の職域拡大の推進

共働き家庭の増加をはじめとした女性のライフスタイルの変化が、冷凍食品の製造・加工を中心とする本業界の成長の一要因となっています。消費者ニーズに合った商品を生み出していく上で、女性従業員が重要な役割を担うことが企業の成長につながります。さらに、労働力人口が減少傾向にあり、男女を問わず多様な「人財」を有効活用できる企業こそが生き残ることができます。

そこで、生産部門や研究・技術部門、管理部門等での女性の活躍推進に加えて、商品開発力を高めたり、品質保証・品質管理の仕組みや体制を強化していくことが、企業の持続的成長にとってますます重要な経営戦略の一要素となります。女性従業員が今後、企業の中で重要な役割を担っていくためには、引き続き商品開発、品質保証・品質管理などの業務を積極的に担うことも望まれるところです。

また、現状では女性の配属が少ない傾向がみられる販売や営業に関する部門においては、積極的に女性の活躍の場を広げることが望まれます。

女性従業員が多様な業務を担うことで、能力が開発されるとともに、キャリアや専門性が高められ、企業の成長にプラスに寄与すると考えられます。

2 管理職としての女性の活躍推進と経営参画

管理職を含む各職階においても男女のバランスある登用が大切です。女性にさまざまな経験を持つ機会や場を積極的に提供するとともに、管理職としてのキャリア形成意識を高めることで、昇進や昇格を進め、より裁量と責任の大きい業務を担うことのできる女性従業員を増やすことができれば、企業のコア人材の厚みが増し、企業の成長発展に寄与すると考えられます。また、そのためには管理職になる手前の女性従業員層を厚くすることも重要と考えられます。

また、本業界でも国内マーケットの成熟化など、事業環境が激変してきており、このような時代に新たな視点を事業経営に導入するために女性の参入が期待されています。

現状では必ずしも部長職や役員への女性の登用が十分とは言えませんが、多様な視点で経営判断を行ったり、新たな価値を創造したりするためには、女性を含めた多様な人材の参画が効果的と思われます。

そこで、具体的な取組や目標を定めて管理職への女性の登用を進めるとともに、さらにその次の段階を見据えて、経営層への女性の登用を進めることが望まれます。

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」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.10、「見える化ツール」の実物はP.24参照。

1 自社における課題を多角的な要素で分析できます

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

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

2 業種の特徴を踏まえた自社の状況を把握できます

ポジティブ・アクションに関する課題は、全業種共通の要素もありますが、業種によって企業を取り巻く環境や雇用環境が異なりますので、「見える化ツール」では業界の特性に合わせた指標や、自己診断する際に参考基準となる「業界平均値」(冷凍食品を含む食品の製造・加工を行っている企業69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。

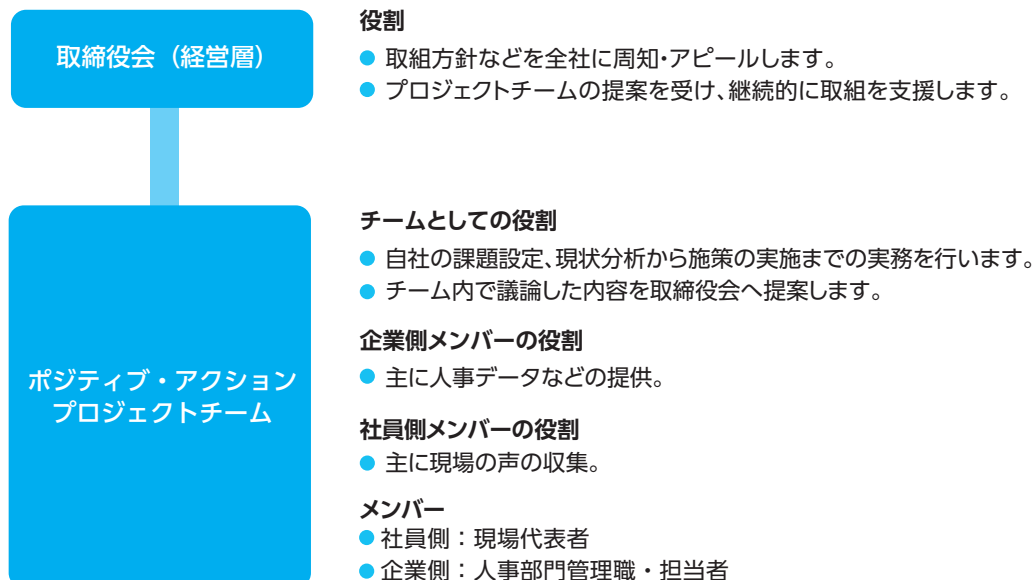
自社の現状把握・課題分析から、労使で実施することにより全社一丸での取組とすることが可能です。

〈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

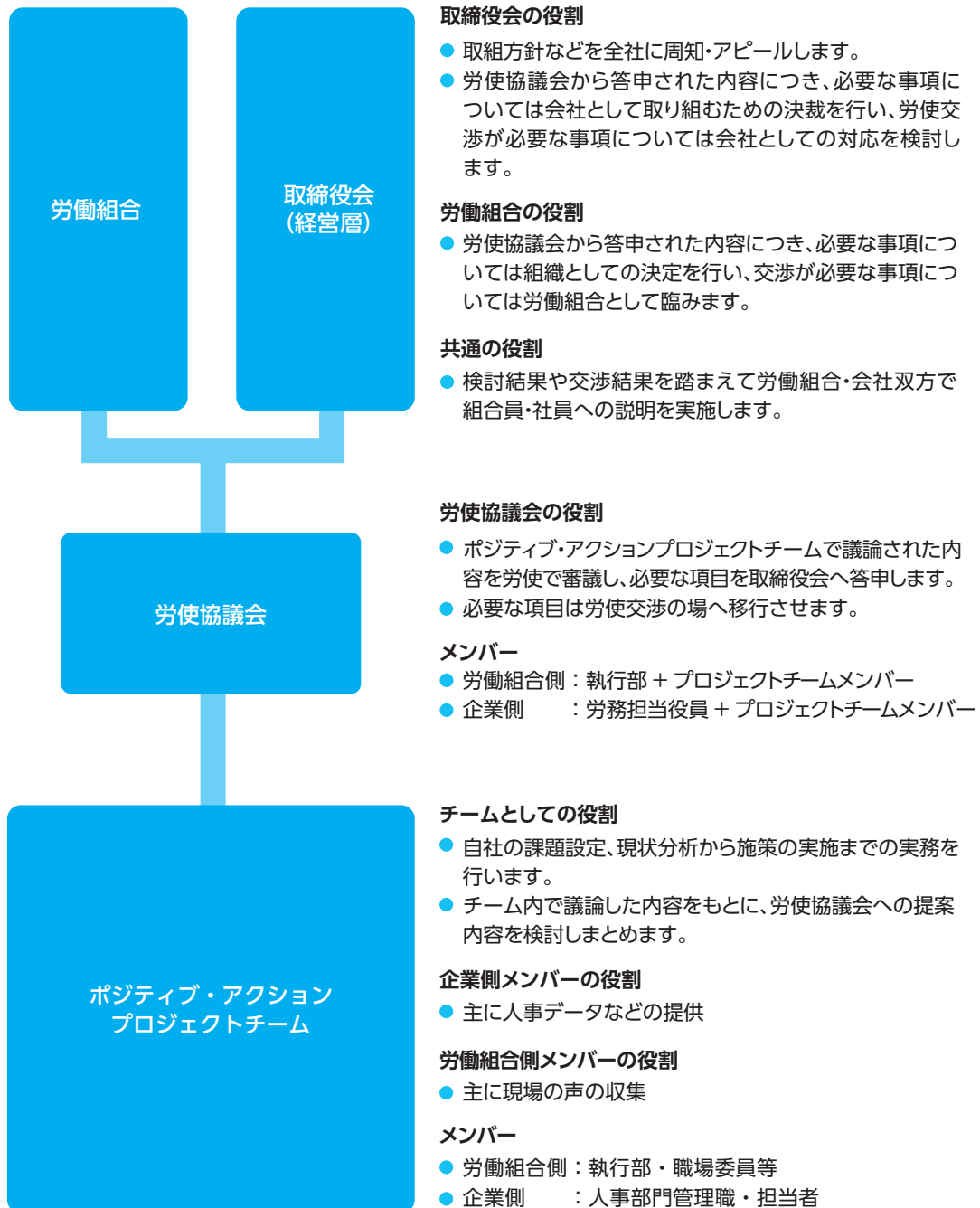
〈労働組合を持たない、規模が一定以下の企業の場合〉



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。

プロジェクト実施体制・役割分担の例

〈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。たとえば、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考えられます。

「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.24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

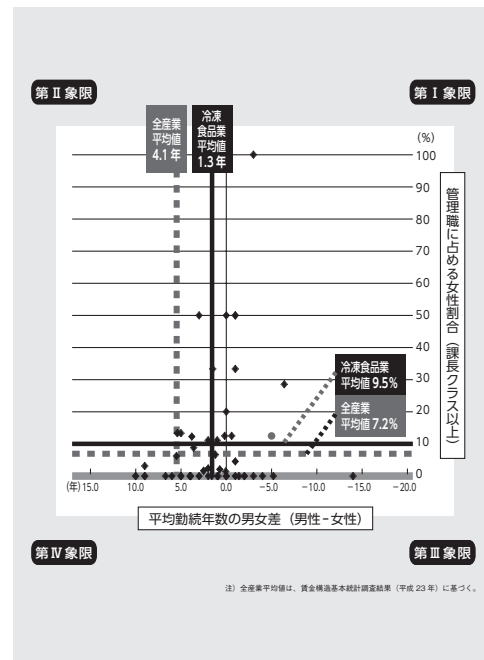
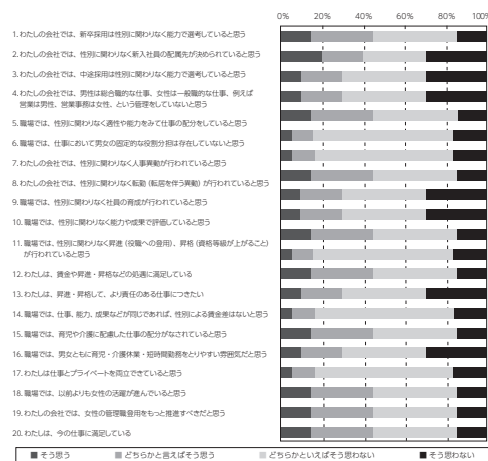


表3. 社員意識調査アンケートの結果



- 「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。

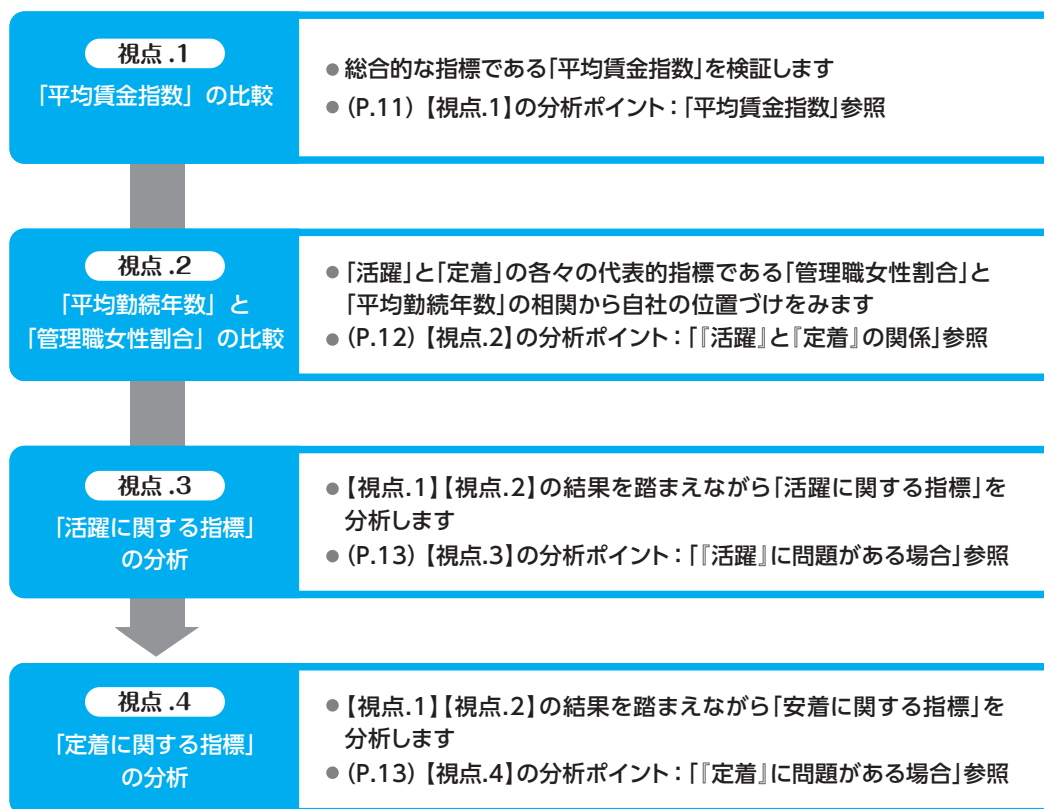
STEP2 課題分析

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^{*})の取組も進んでいないことを示しています。

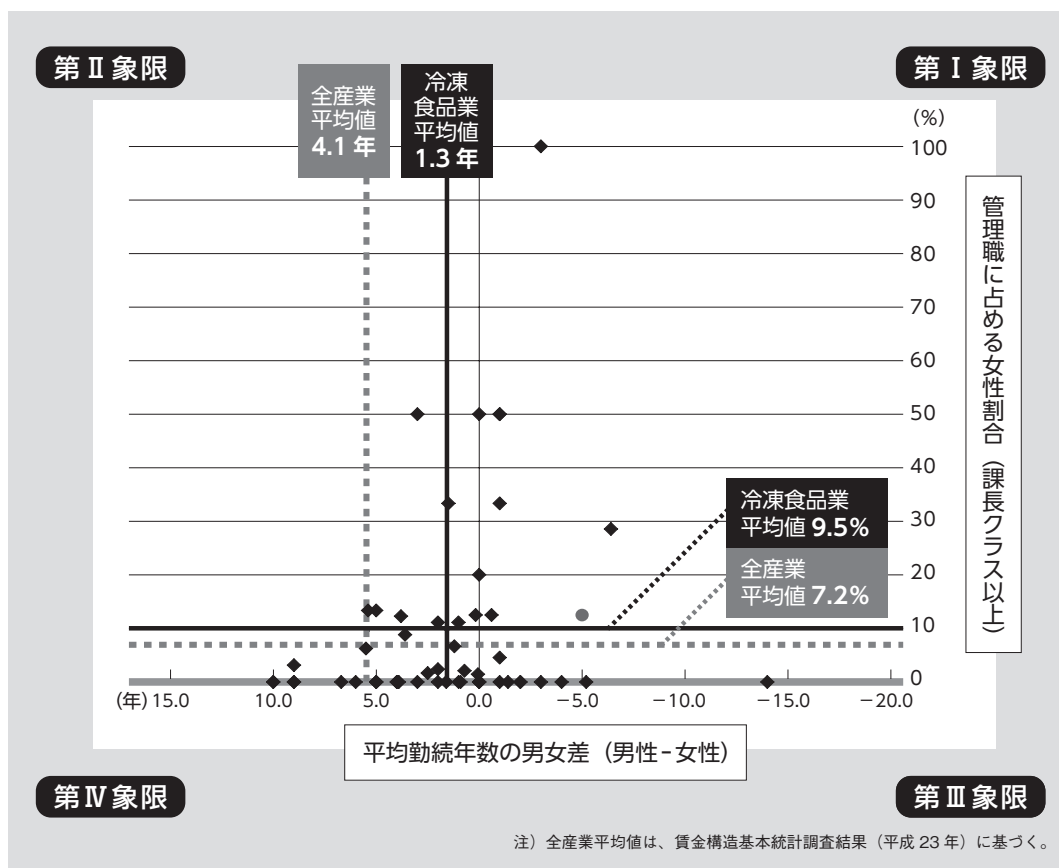
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう(P.37参照)。

^{*}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、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。

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"> ● 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？ ● 管理職の就業状況(労働時間・ストレス)に問題はないか？ ● 上司の評価や推薦の視点に偏りがいないか？
10年目での配置に 大きな差異がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 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？ ● 10年目までの研修受講機会、受講実績に差異はないか？
入社時点での配置に 差異がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性が配置されにくい部署・職種などがないか？ ● 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？ ● 実際に、働きにくい条件があるのではないか？

【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。

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"> ● 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。
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"> ● 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と？ ● 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と？
入社3年目での定着率に 差異がある場合	<ul style="list-style-type: none"> ● 配置時職務に問題はないかと？ ● 配置された後の指導内容に問題はないかと？

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。
- 従業員規模の小さい企業など新卒採用が不定期である場合、新規学卒者数、初任配属、勤続10年目の配属実績、人事異動者数、昇進・昇格者数といった一時点の数値を活用する指標の精度は低く、分析に留意が必要です。当該年を含む数年間に広げて集計を行い、業界平均値と比較する方法が考えられます。
- 主任・係長クラス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

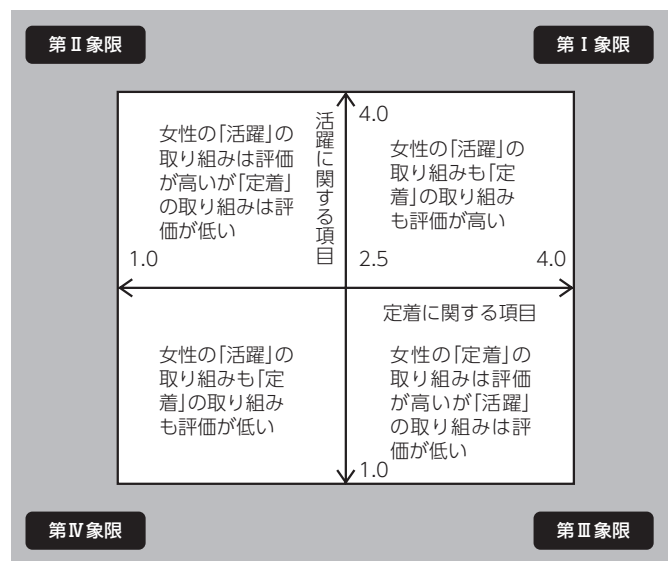
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたし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

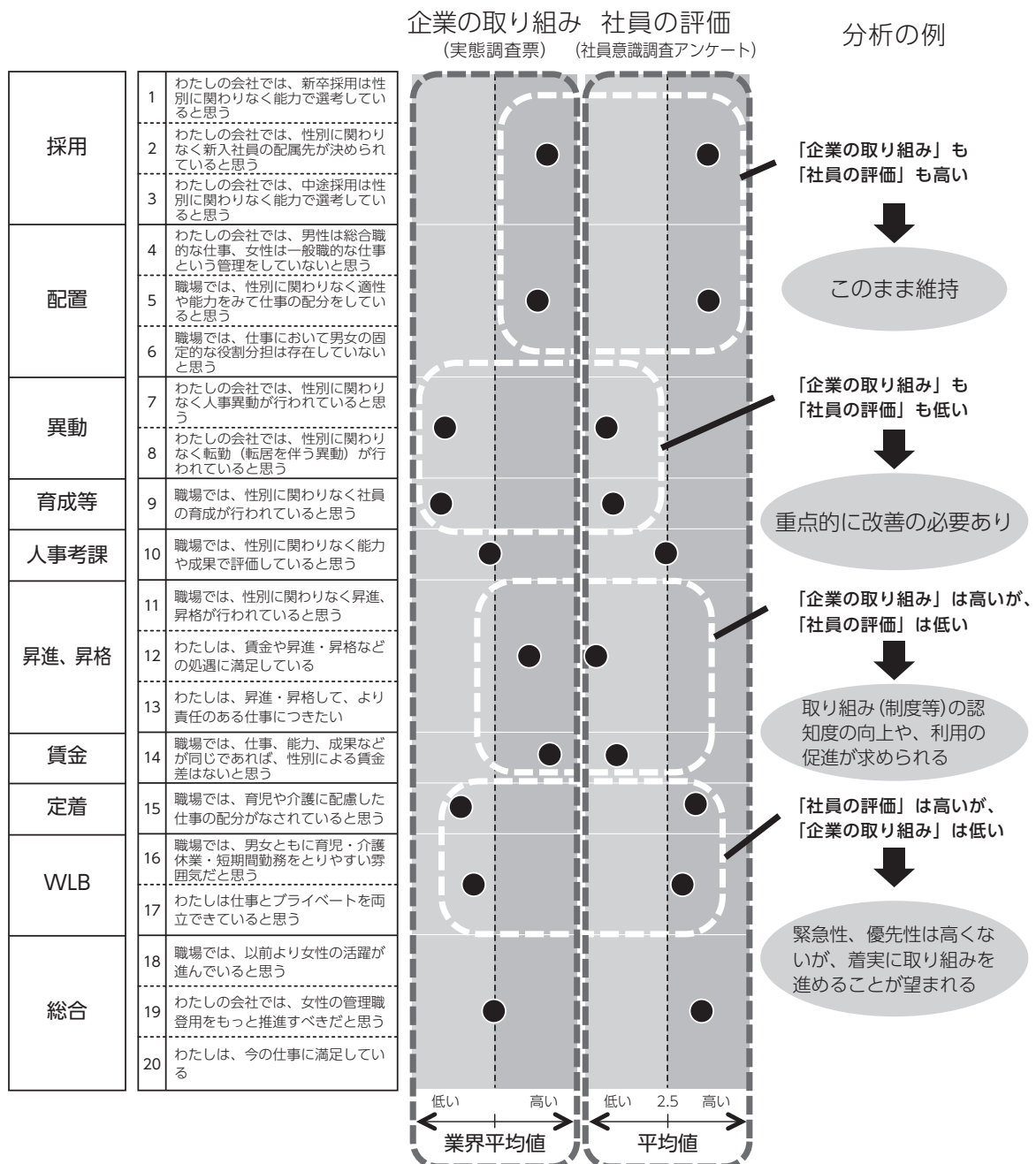
【分析例2】：会社の取り組みと社員意識との関係

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^{*}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。



^{*}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にしてください)

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

管理職の女性比率が低い

- 女性の管理職候補の育成・拡大
- 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

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。