

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

製薬業 編

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 of 取組手順	P.6
V . ツールによる現状把握と課題分析	P.8
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.39

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。

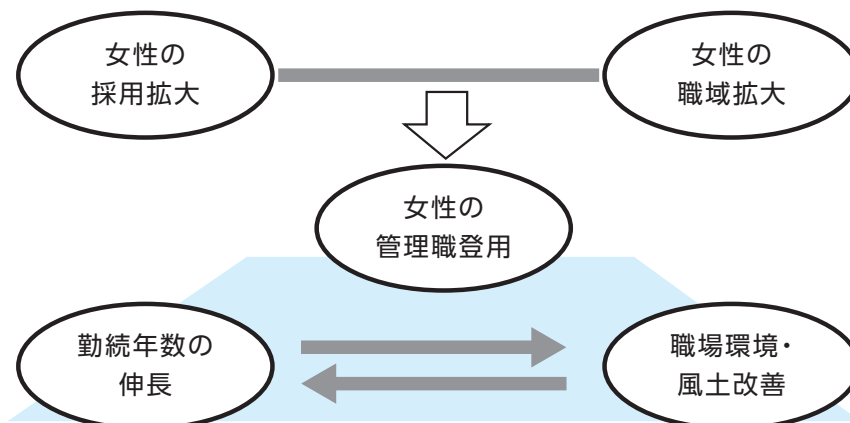
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取扱う取組」は、一つの雇用管理区分や一つの雇用管理区分における職務又は役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、製菓業の企業、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、作成しました。

ポジティブ・アクション5つの取組

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

業界における女性活躍の状況と課題

1 業界における女性活躍の状況

日本の医薬品市場規模は約9.3兆円(2011年)で、日本の医薬品市場は世界の11.7%を占め、国別に見たシェアではアメリカに次いで世界第2位の市場となっています*。

製薬業界は、第一に高齢化の進展による医療需要の増加や新薬への高いニーズなど市場拡大の余地が大きく、第二に景気動向の影響を受けにくく、第三に知識集約型、高付加価値型であることから、より一層の成長拡大とともに、我が国が持続的な経済成長を図る上でのリーディング産業としての役割を果たすことが期待されています。

また、本業界は近年ではグローバル化が進展し、国の境界を越えて企業間の競争が行われるようになってきています。とくに、欧米製薬企業の日本市場やアジア新興市場への進出、日本企業の海外市場への展開の動きが激化しており、国際的なレベルでM&Aなどを含む業界再編が進んできています。

このような中で、国内市場ばかりでなく海外の市場も見据えた事業展開を図り、国際競争力を高める必要性から、企業経営のグローバルスタンダードとして、国籍や性別などに関係なく人材を登用する傾向を持つ企業も見られ、その一環として女性の登用・活躍が推進されています。

製薬業界は薬学部や化学などを専攻する理系の女子学生が活躍する主要な職場であり、研究・開発部門や信頼性保証・安全性管理部門で数多くの女性が配属されています。

また、理系、文系を問わず、本社の企画・管理部門への配属に加え、医療情報担当者(以下、「MR」)としての女性の参画も進んでいます。

2 女性の活躍と定着の推進に向けた課題

本業界は我が国の他の業界と同様に、海外の企業と比較すると、女性の活躍はまだ十分な水準とは言えません。この要因としては、第一に子育てをしながら仕事を行うための仕組みが国内社会に整っていないこと、第二に女性が管理的なポジションで能力を発揮しやすい職場の環境や風土が整っていないことが考えられます。さらに、管理職になることに対して高いハードルを感じる女性社員も少なくありません。

また、本業界の女性の定着状況をみると、MR以外の職種の女性社員の定着率は高い傾向にありますが、女性のMRは出産、子育てというライフイベントに差し掛かる時点で離職するケースが数多くみられます。転居を伴う転勤が見られること、医師などを顧客とするために不規則な勤務になりがちであること、休日も自己研さんのために時間を割く必要性に迫られることなど、仕事と私生活の両立が難しい面があるためと考えられます。

*厚生労働省「薬事工業生産動態統計」より

業務の特性上、子育てをしながら就労を継続しやすいのはMRよりも本社の内勤であることから、MR職からの異動を希望する女性社員も少なくありませんが、本社スタッフのポジションはもともと人数が限られるため、すべての希望に応えることは難しいのが実情です。

そのため、仕事を続けながら出産・子育てや私生活の両立を図る仕組みをいかに構築していくかが女性社員の定着を促進する上で重要な視点となります。また、仕組みづくりばかりでなく、制度を実効的に運用するためには職場の上司や同僚の理解と協力が不可欠でしょう。

女性MRのみならず、すべての女性社員がいきいきと仕事を続けられるよう、企業全体での均等処遇を一層進めていくことや、女性社員が出産や子育てを行い、円滑に復帰しやすい人事評価、職場環境づくりを進めることが課題です。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

グローバル化が進行する本業界にとって、「性差」を含めた社員の多様性を尊重して受け入れ、能力をフルに発揮させるとともに、有能な人材を積極的に活用することは、大切な企業経営の柱となります。このような観点から、「女性の登用・活躍」は、企業の成長、業界の発展に直結する重要な戦略の一つといえます。

そのため、本社の管理部門や信頼性保証・安全性管理部門に加え、研究開発部門や生産部門、営業部門など多様な部門での女性の配置をより一層推進し、職域の拡大や専門性の向上を図るとともに、管理職への登用を進めていくことが望まれます。

また、開業医や病院などを訪問し医師や薬剤師に情報提供を行う業務を担う「MR」は、高いコミュニケーション能力やきめ細かな顧客のフォローが求められる職種であり、男女を問わず社員が自分自身の能力を最大限発揮して活躍しうるポジションの一つと考えられます。そこで、社内人材の育成の効率性や効果を高め、持続的に事業を進める上でも、引き続き確保・定着を図ることが望まれます。

国際競争が激しくなる中で、競争環境の変化や不確実性も加速しています。各社はその変化に迅速に対応して新たなビジネスモデルを構築したり、イノベーションを生み出す必要に迫られています。経営層の中に多様な価値観を有する幅広い層の人材を登用し、新たな視点で経営判断を行ったり、新たな価値を創造することがますます重要になってきており、このような考えの上でも、女性のより一層の活躍が求められているのです。

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、女性の活躍いかんによって、企業の成長度合いが大きく変わる可能性があります。他社に先んじて女性社員など、多様な人材が活躍できる環境を整備していくことが、企業の持続的成長にとっての鍵となるでしょう。

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、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押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、その職責を担うことができる経験・能力を持つ女性社員が、男性社員に比べて少ないという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、賃金水準など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。

●格差の構造の「見える化」例

ex. 入社時に35%の女性比率が役職候補者は5%となってしまう…等



「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、次の分析および把握ができます。

→「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.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」（業界内企業38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

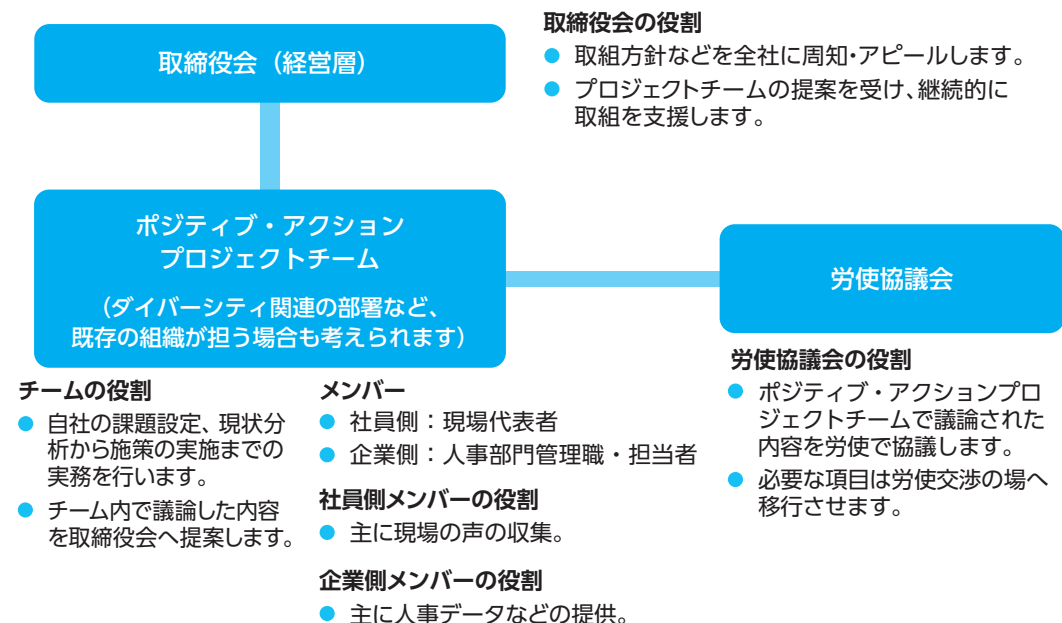
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを立ち上げます。(ダイバーシティ関連の部署など、既存の組織が担う場合も考えられます。)

自社の現状把握・課題分析から、労使で取り組む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）



労働組合がない場合であっても社員の意見を取り入れることが重要です。また、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、制度ではなく実態面に焦点をあてて、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、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. 業界の主要指標と自社との比較

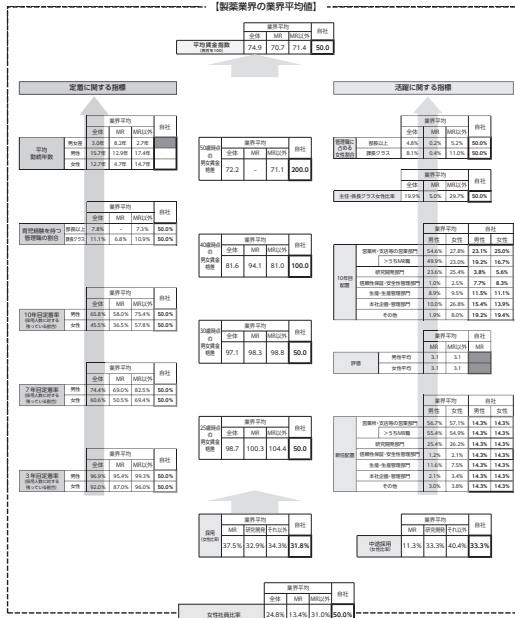
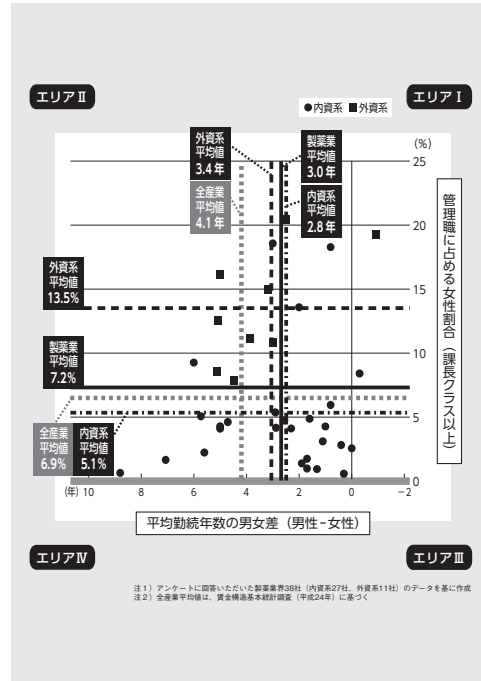
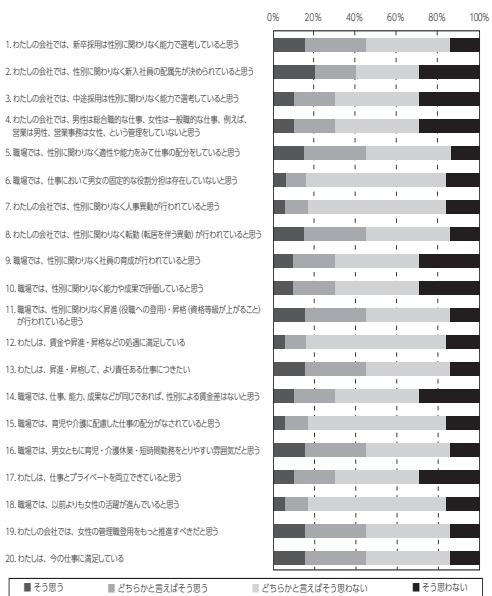


表2. 「定着」と「活躍」の関係



- 「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イメージです。37ページの見本を参考に調査票を作成・配布し、社員に記入いただいた回答を数値化して集計することにより、社員意識の「見える化」が行えます。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分かります。

表3. 社員意識アンケートの結果



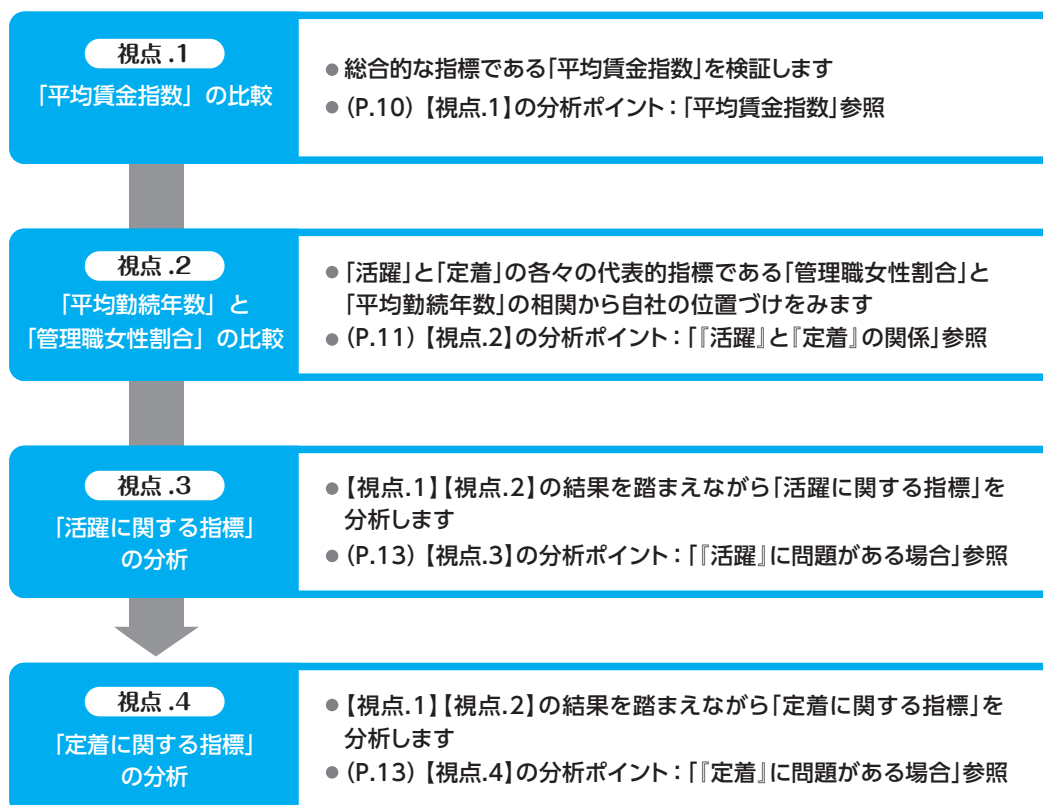
STEP2 課題分析

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」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.39参照)

※ここでの「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。

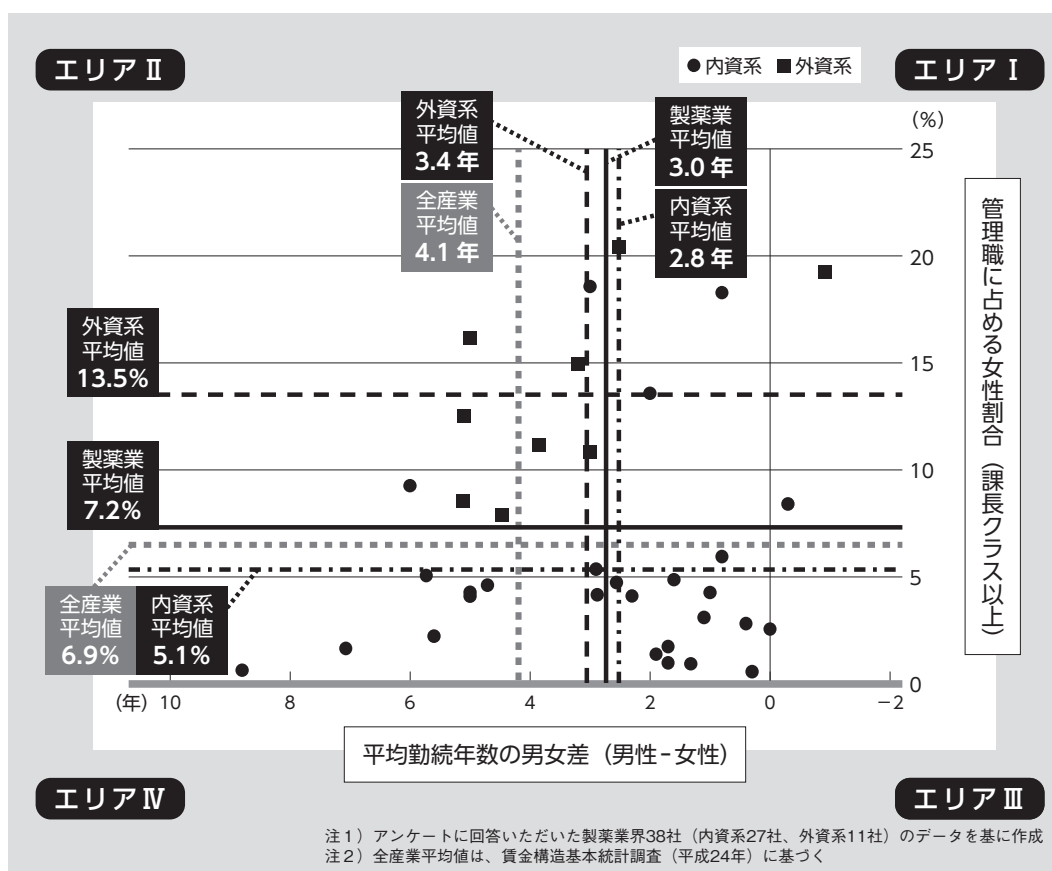
【視点.2】の分析ポイント:「活躍」と「定着」の関係

「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、資本構成別に比較することで、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エリア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。

また、これらの課題を職種別に検証したい場合には、「医薬品情報担当者(MR)」と「MR以外」の職種について、それぞれの職種内での自社の位置づけが確認できます。

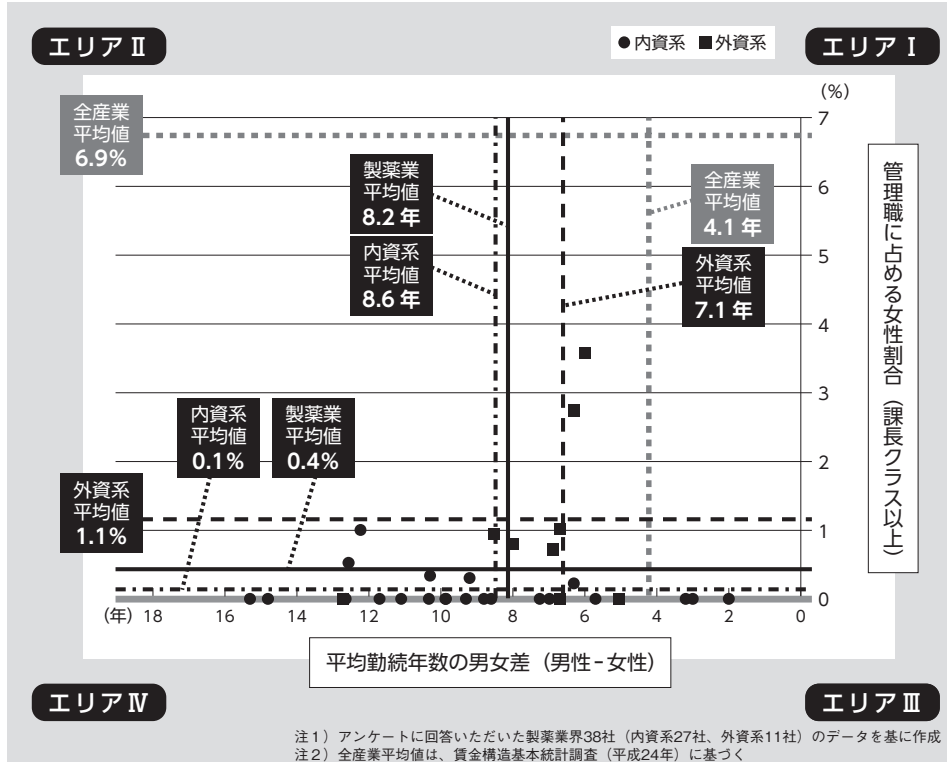
製薬業における「活躍」と「定着」の関係



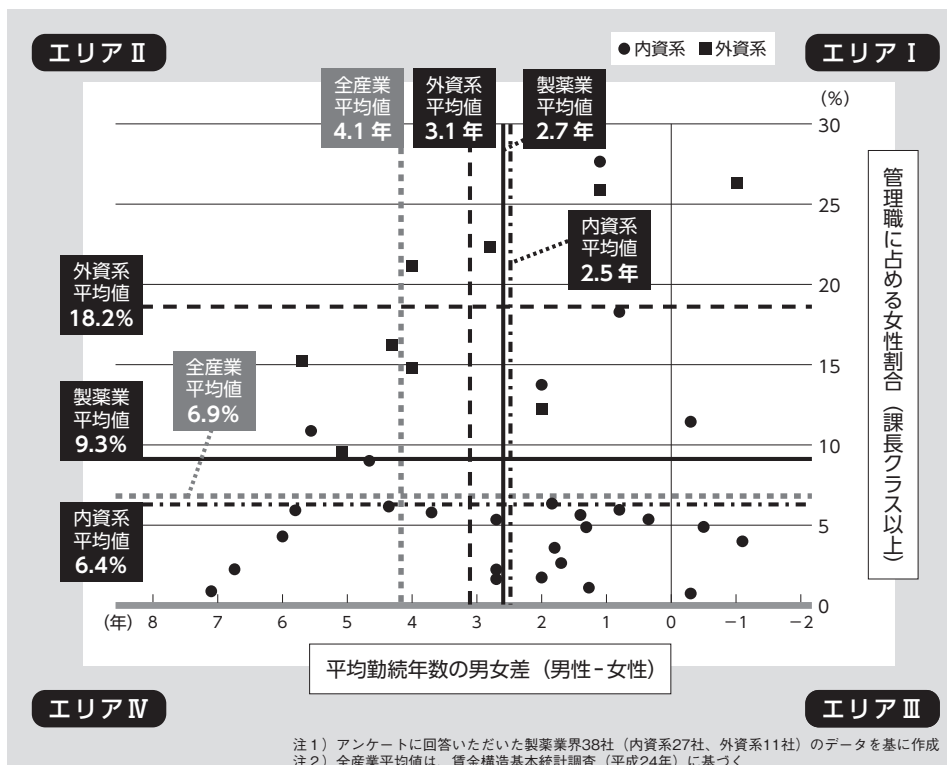
象限	特徴		現状認識
	男女勤続年数格差	管理職に占める女性割合	
エリアⅠ	小	高	(業界内でみると)昇進・昇格における格差も比較的小さく、女性も比較的就業継続しやすい
エリアⅡ	大	高	(業界内でみると)昇進・昇格における格差は比較的小さいが、就業継続する女性が少ない
エリアⅢ	小	低	(業界内でみると)昇進・昇格における格差が大きいが、女性も比較的就業継続しやすい
エリアⅣ	大	低	(業界内でみると)昇進・昇格における格差も大きく、就業継続する女性が少ない

製薬企業のなかで、他の職種と異なる働き方をしていると考えられる医薬品情報担当者(MR)とMR以外の職種の平均勤続年数と管理職に占める女性比率を以下に示します。

製薬業における医薬品情報担当者(MR)の「活躍」と「定着」の関係



製薬業における医薬品情報担当者(MR)以外の「活躍」と「定着」の関係



【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取扱い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"> ● 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？
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"> ● 女性又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？

【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。

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(7年目)の定着率に格 差がない場合	●勤続10年目(7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。
出産時離職は高く、10年目(7 年目)定着率でも格差がみられ る場合	●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	●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・7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。
- 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して女性が登用されにくい要因がある場合が示唆されます。自社の社員の年齢構成の偏りなども踏まえた上で、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(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。
- 管理職に占める女性比率が部長クラス以上などで顕著に低い場合は、過去の採用やそれに伴って上級管理職となるべき高年齢層の女性が少ないといった人員構成上の傾向が影響している場合があります。こうした場合は、今後管理職に登用されていく主任・係長クラス等の女性比率なども併せて分析する必要があります。
- 外資系企業等で女性の管理職比率が高い場合、中途採用者による比率が高くなる可能性があります。自社の管理職層の属性も踏まえた分析を行いましょう。
- 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、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.37参照)」を実施した場合は、次のような分析が可能です。

【分析例1】：社員意識調査における「活躍」と「定着」の関係

「活躍」を縦軸、「定着」を横軸に取り、自社の取組に対する社員の意識について「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、自社の取組に対する社員の評価がより明確になります。

以下のグラフから自社の取組に対する社員の評価がどのエリア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、あるいは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

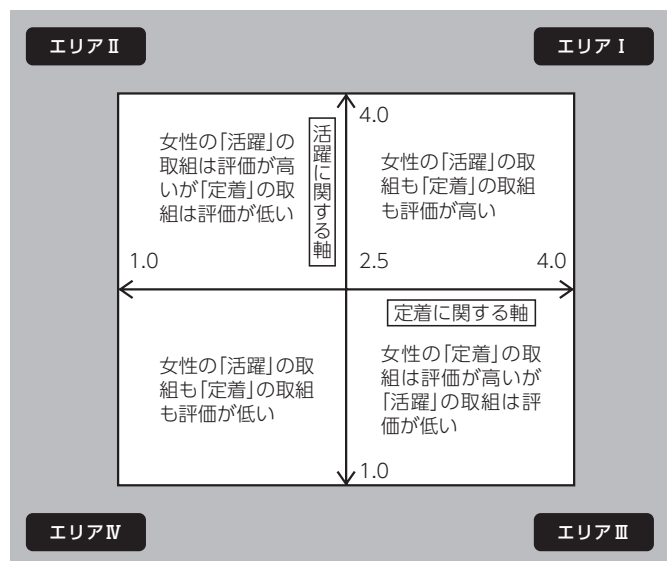
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う	
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う	
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う	
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う	
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う	
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う	
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う	
	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	
	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.37参照)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。

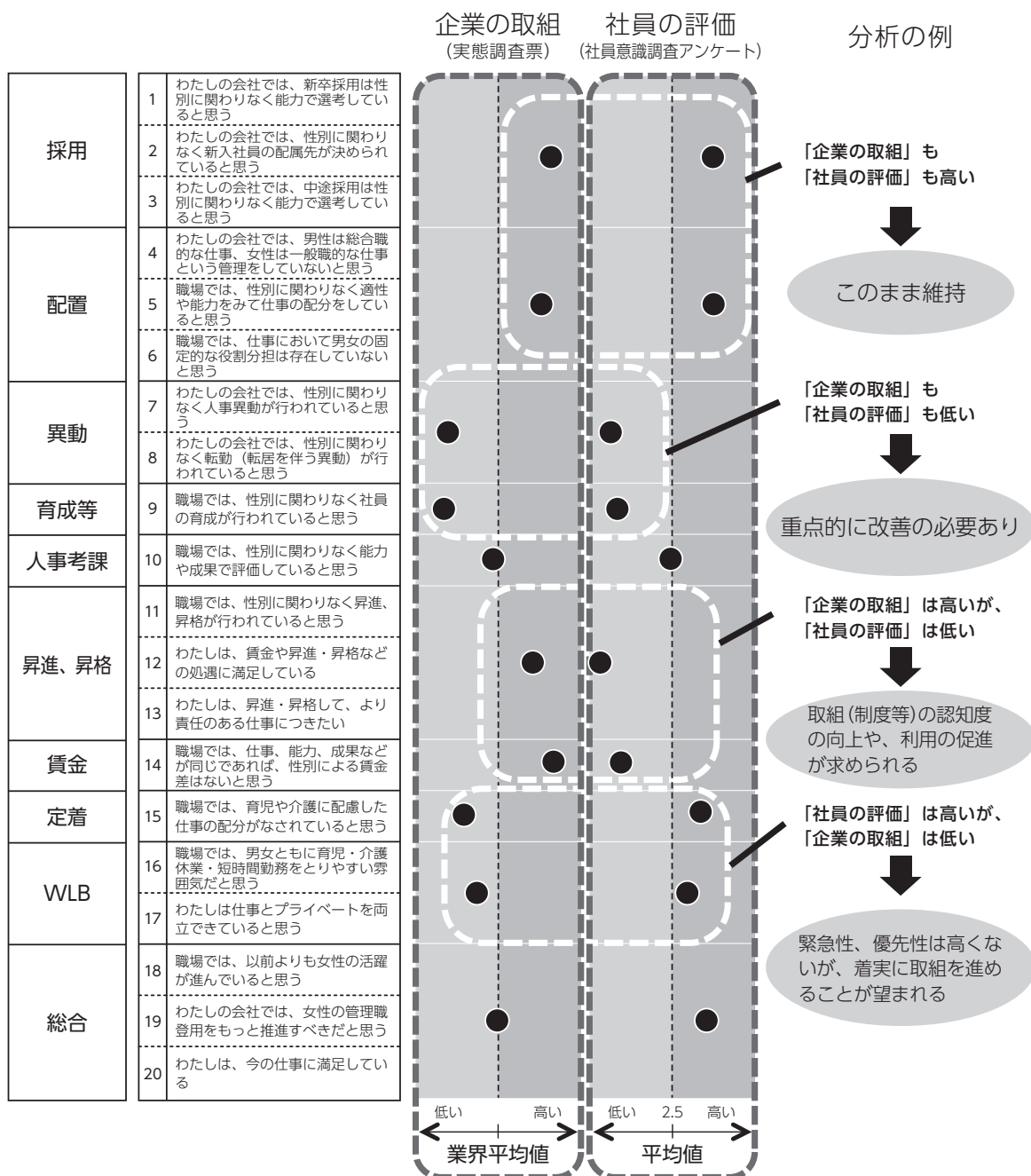
【分析例2】：会社の取組と社員意識との関係

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、取組の効果を考察したり、取組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、取組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.37参照)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

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
- 両立している社員をロールモデルとして紹介 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>）

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。