

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

クレジット業 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

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.8
VI . 目標設定・施策立案と施策の実施	P.16
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.17
参考	
1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.25
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。

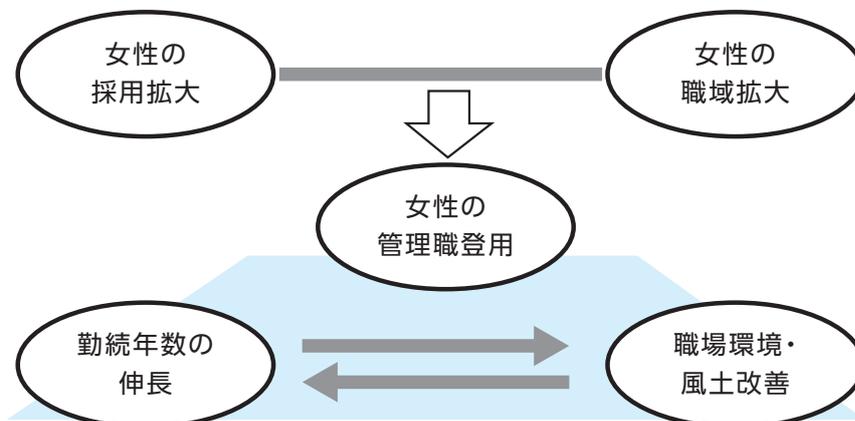
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取扱う取組」は、一つの雇用管理区分や一つの雇用管理区分における職務又は役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、クレジット業の企業、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 業界の概況および女性活躍の状況

消費社会の成熟化を背景に、携帯電話やパソコンの普及に伴うネット上での利用代金決済の一般化、電子マネーやETCカード等の普及などが進むことで、クレジットカードが日常生活に深く浸透するようになりました。その結果、個品割賦購入あっせんの取引に加え、クレジットカードを用いた信用購入あっせんの取引も拡大し、クレジット業界は、国民の消費生活の充実と深くかかわりながら、成長・発展してきました。また、この10～20年の間に国内の金融機関間の業務提携や合併、異業種の参入など、大きな変化も経験しています。

本業界では、すでに数多くの女性が事務系の業務や顧客対応の業務、コールセンター等の事務センター業務などの多様な職場で活躍しています。最終消費者としての女性の影響力は大きいことから、消費者視点のサービス開発およびサービス提供の面でも女性の活躍が期待されています。

2 女性の活躍と定着の推進に向けた課題

上述のように、本業界ではすでに多くの女性が活躍しています。そうしたなか、とくに若手層から中堅層にかけての女性社員は、結婚や出産というライフイベントを仕事とうまく両立させ、より長く働きたいと考える傾向が見られます。また、これに呼応する形で、法定を超える育児休業制度や短時間勤務制度を導入・実施することなどにより定着率を高めている企業も少なくありません。

育児休業制度の利用が増える中では、復職支援や就労継続支援の重要性が高まると考えられます。女性社員の昇進・昇格やキャリア形成にマイナスの影響が生じないような両立支援施策や円滑な職場復帰の仕組みを構築することが課題といえます。

女性社員の定着を促進するには、制度のみならず「育児と仕事を両立させたワークスタイル」を受け入れる職場のあり方が重要です。まずは男性社員の意識変革も大切と言えます。さらに、同僚社員に対して子育て中の社員の業務遂行への協力を求めるには上司となる職場管理者の仕事と家庭の両立についての理解が前提となります。また、職場管理者には育児期の短時間勤務者も含めた労働時間管理や部下の評価、仕事の割り振りなど、新たなマネジメント能力も求められます。職場管理者の意識を変えマネジメント能力を高めることが、女性の定着促進においてカギを握ると考えられます。

クレジット業界において女性の管理職登用を積極的に進める企業は増えてきています。ただし、女性の勤続年数が男性に比べて短いために、管理職を務めるのにふさわしい職歴を積み上げている女性社員が少なく、管理職に占める女性の割合をすぐ

に高めることが難しいケースもあります。そうした企業でも、両立支援策等を通じて女性の職場定着が進むにつれて、今後は管理業務を担う女性社員層が厚くなると見込まれます。女性社員が子どもを育てながら管理職として活躍できる仕組みづくりが重要となっています。

また、若手の女性社員が「管理職となって会社に貢献し続ける自分」のイメージを形成するのに大きな役割を果たす「ロールモデル」となる先輩や上司が身近に少ないことも課題といえます。とりわけ仕事中心の働き方だけでなく、管理職としての業務と私生活をうまく両立させている働き方の実例が重要です。そのようにして活躍する先輩の女性社員と若手女性社員の交流の機会を設定するなどして、ロールモデルの共有をはかることが有効と考えられます。

もちろん、管理職として活躍するロールモデル以外にも、多様な職域におけるロールモデルを用意することで、女性の活躍の場を広げることも大切です。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

本業界は「生活関連サービス」業であり、最終消費者と密接な関係を有しています。最終消費者には女性が多いことから、前ページで触れたとおり、消費者の視点で商品やサービスの開発、顧客との良好な関係を構築することなど、女性の活躍が期待されます。女性の活躍が会社の成長に直結すると考えられる点で、ポジティブ・アクションに適した業界ともいえます。

会社が成長し、発展を続けるためには、女性社員が離職することなく継続的に就業し、キャリアと能力を高め、会社に貢献できることが重要であるとともに、男性社員と同様に経営の中核的な役割を担うことも求められます。

より重要な仕事を行ったり、マネジメント業務を行ったりすることに消極的な女性社員に対しては、動機づけの支援が重要となります。多様な職種での活躍や、管理職層、さらには経営層を担いたいと考える女性社員を増やし、計画的に人材育成を進めることが望まれます。そのためにも、ワークライフバランスを重視しつつ、女性社員が活躍できる機会を設け、ロールモデルを提供できるような活躍する女性社員を増やしていくことが大切です。

こうして女性社員が高い能力を発揮することは、人的資源の有効活用に資するだけでなく、女性社員の「働きがい」をも高めることにもつながります。本人にとっても、企業経営の面でも意義のある取り組みとなるはずです。

このほか、たとえばコース別採用の仕組みを導入している場合には、一般職で採用されても本人の希望と能力により総合職に転換できる仕組みを設けるなど、女性社員により広くチャレンジの機会を提供する取組を、企業が積極的に行うことが望まれます。

自社の特性を踏まえて、ポジティブ・アクションに向けた様々な人事管理上の工夫を行い人的資源の有効活用を図ることによって、性別に関わりなく働きがいのある職場づくりが実現し、ひいては企業の持続的な成長につながることを期待できます。

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、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推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.25参照。

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50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 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。なお、これらはあくまで参考例ですので、各社の実情に応じた体制づくりを進めてください。

● 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。

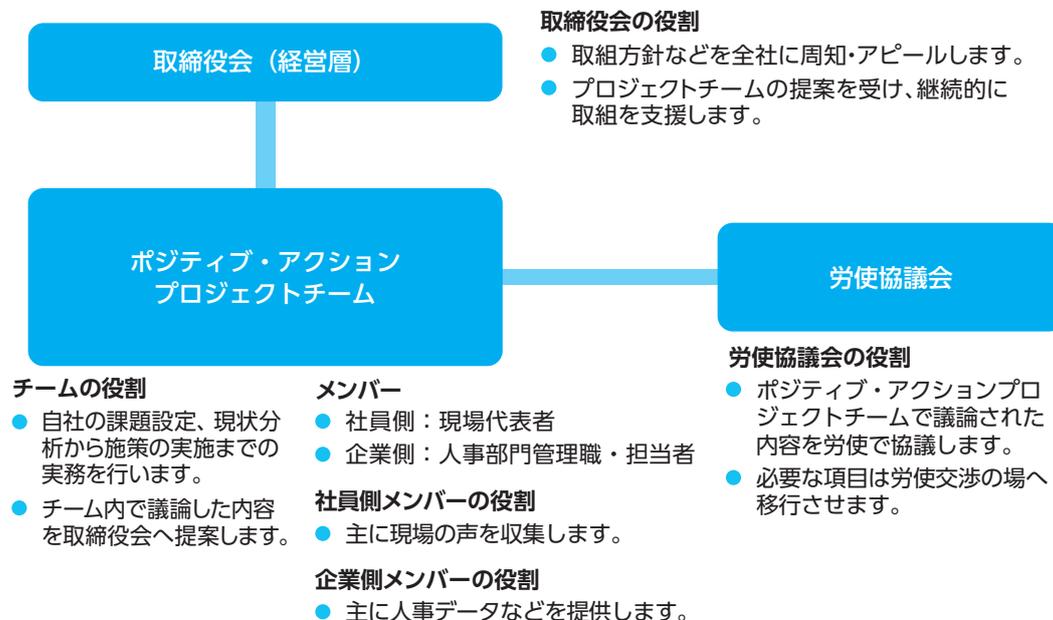
● プロジェクトチームの構築

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。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

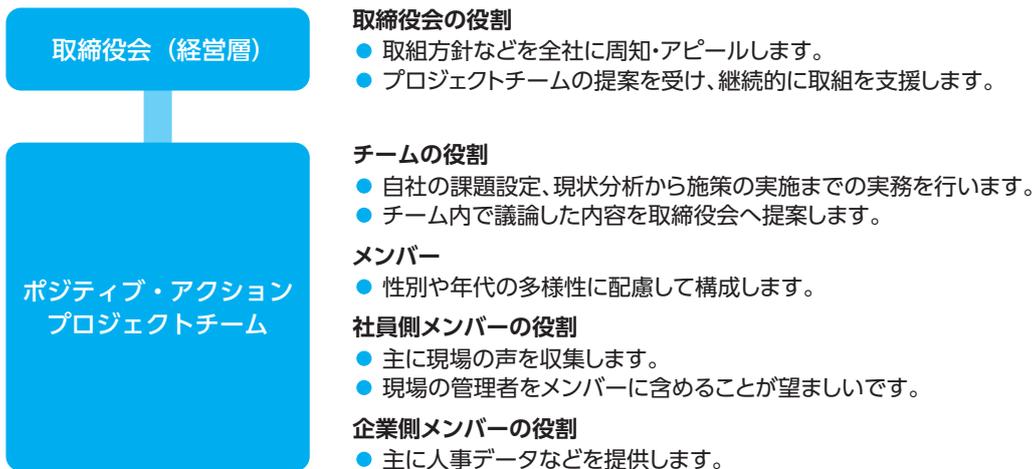
労使でそれぞれ役割分担をしながら経営層まで巻き込んだ体制を構築することがポイントです。

プロジェクト体制・役割分担（イメージその1）



労働組合がある場合は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を構築することが有効です。

プロジェクト体制・役割分担（イメージその2）

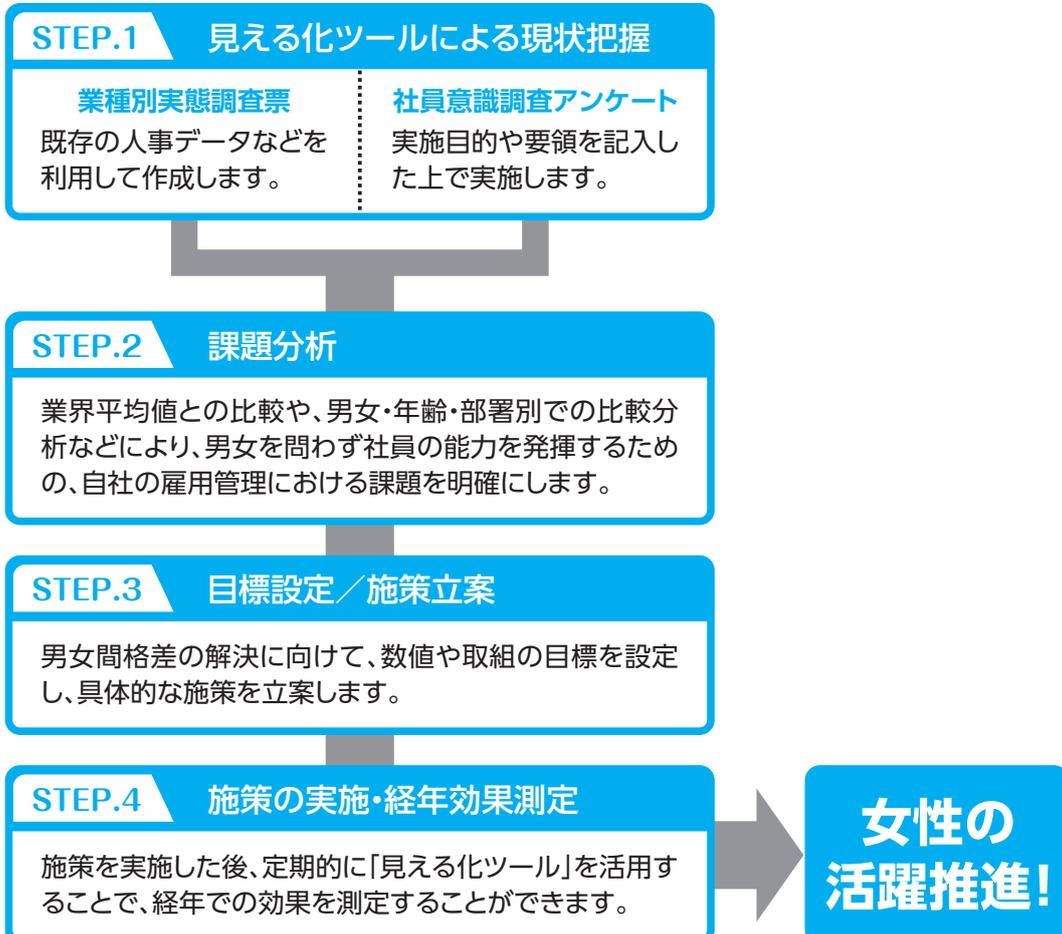


「見える化ツール」活用の取組手順

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



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.25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

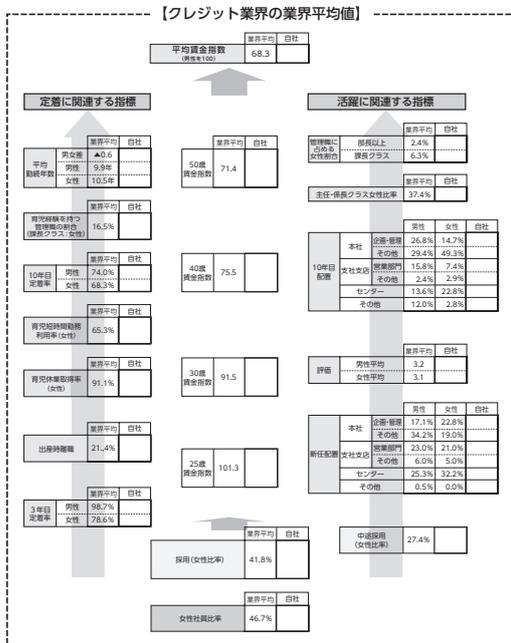
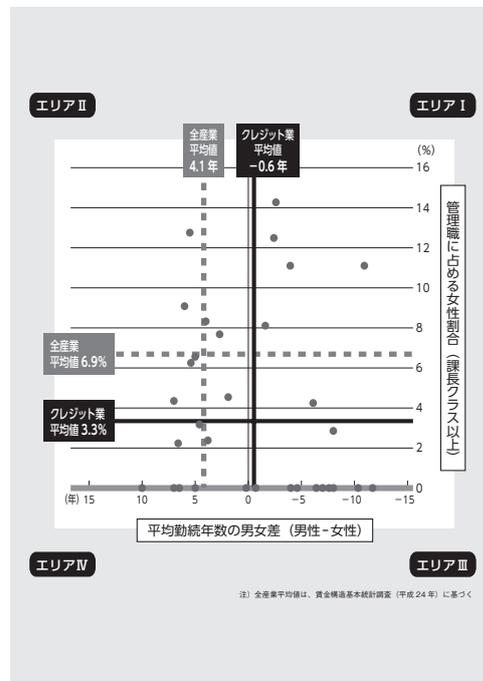
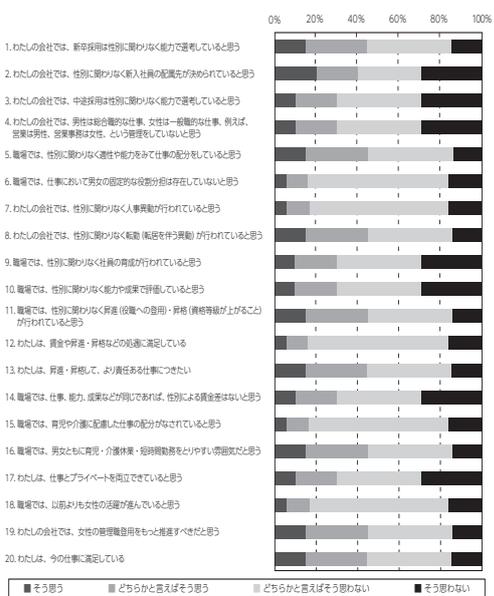


表2. 「定着」と「活躍」の関係



- 「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



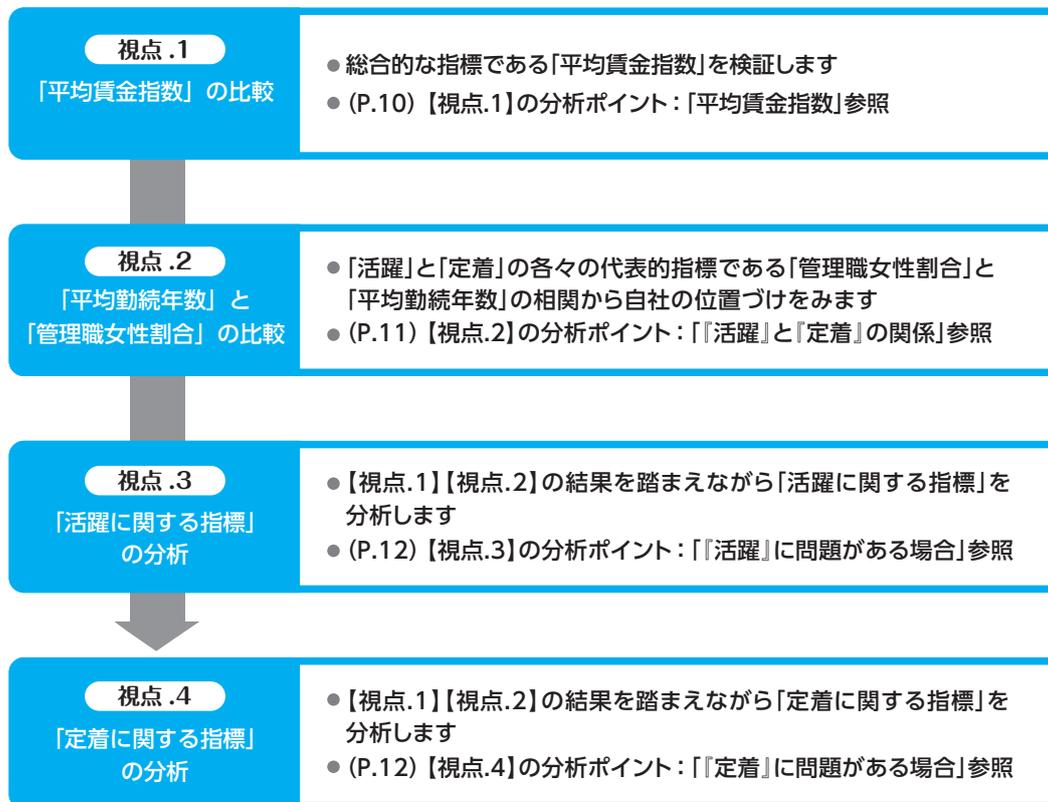
STEP2 課題分析

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。

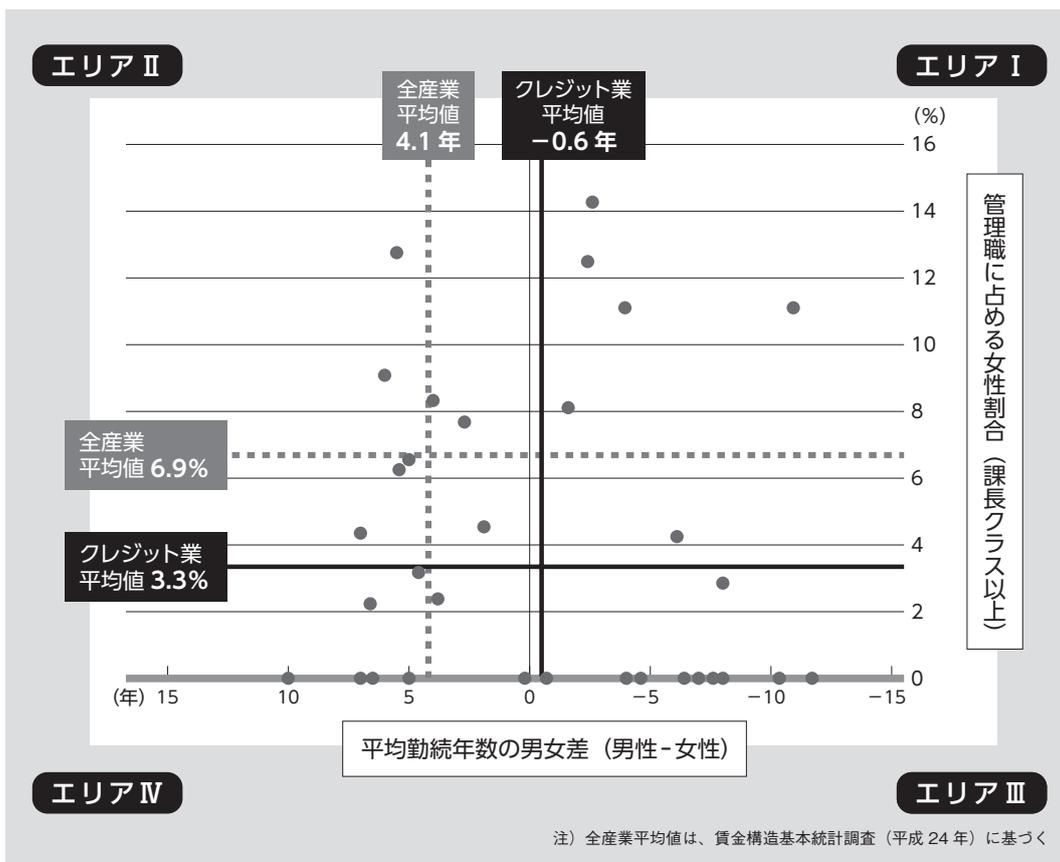
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう。(P.39参照)

※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、双方に問題があるのか、を検証できます。



注:ただし、コース別の人事管理を行っている企業については総合職の社員を対象とした。

エリア	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

【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 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 を積み重ねられているか？ ●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 積み重ねる機会に差がある	<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 に必要な業務上の経験を積み重ねる 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"> ●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？ ●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？
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？ ●配置された後の指導内容に問題はないか？

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。
- 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・係長クラスや課長代理・支店長代理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連する問題が示唆されます。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(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。
- 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、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、中途採用の社員が多い、などの可能性が考えられます。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】：「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

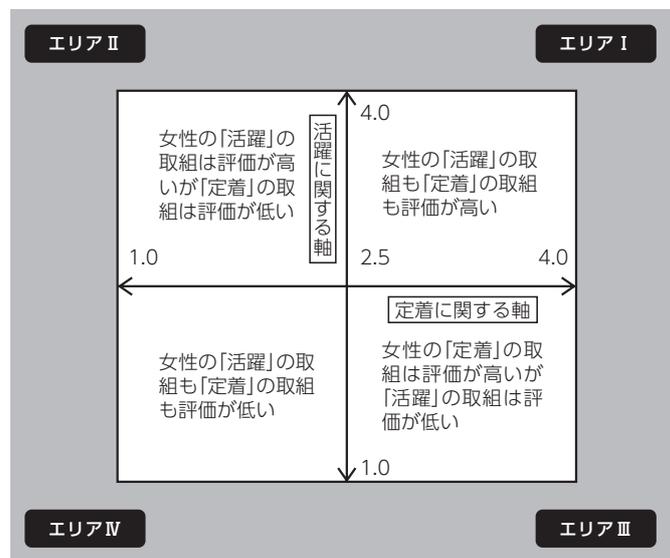
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたし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

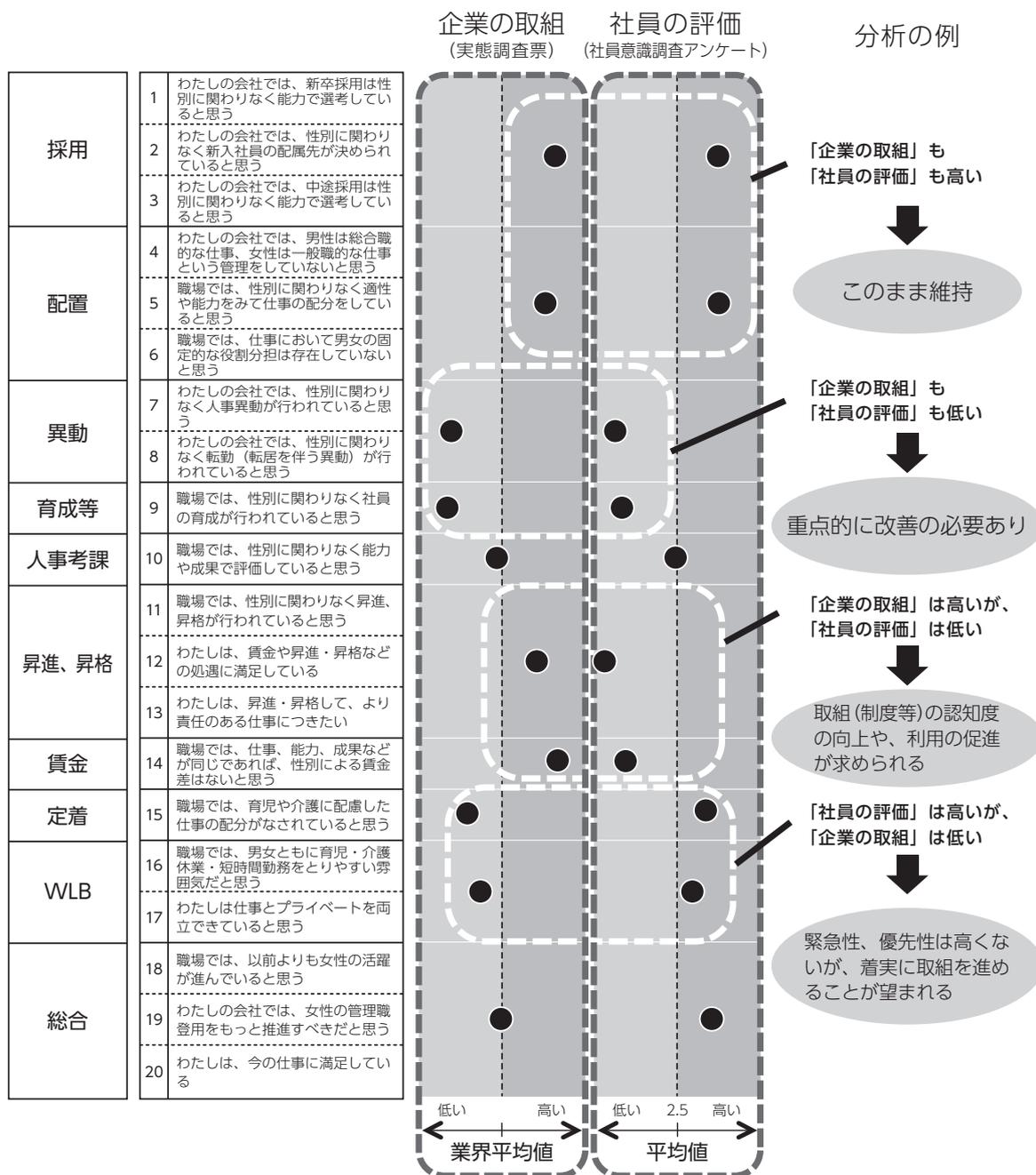
【分析例2】：会社の取組と社員意識との関係

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。

VII. ポジティブ・アクションの取組事例

株式会社クレディセゾン

1. 企業概要

1951年設立の月賦百貨店である緑屋が母体です。セゾングループの企業として業態を転換し現在に至っています。日本初となる年会費無料、サインレス決済、有効期限を廃止した永久不滅ポイントなどのサービスなど常識にとられないサービス・商品を提供し続けています。

企業データ ※2013年3月末現在	社員数(社員、専門職、出向受社員を含む)	1,938名
	社員数に占める女性の割合	70.2%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	69.6%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	20.1%
	部長・部長相当クラスに占める女性の割合	14.7%

2. 取組の背景

経営ビジョンに「女性活用度No.1企業」を掲げています。前身の緑屋で、男性社員のグループへの転籍があり、事業経営の観点から能力の高い女性社員の有効活用が必須の命題となりました。そのDNAが現在まで受け継がれており、女性が働きやすく、活躍できる環境整備を他社に先んじて進めてきた結果、女性の継続就労の常態化と、管理職の約半数が女性という現在の状況に結び付きました。

3. 取組内容

「女性活用度No.1企業」を目指して、以下の取組を行っています。

① 社員の継続就業を支援する制度・取組

制度	内容
産前産後休業	産前8週、産後8週間
産休中の所得保障	健保の保障対象外期間について基準内賃金の70%(産前期間のうち法定を超えて企業独自に設けた産前期間)を実質2週間
育児時間	1日2回各1時間(有給)
育児休業	子が3歳になる年度の3月31日まで
短時間勤務	子が小学校4年生進級年度の4月15日まで(1h/1.5h/2hから選択)
子の看護休暇	年間5日間(有給)、未就学児が2人以上の場合10日(6~10日は無給、積立有休利用可能)
配偶者出産休暇	3日(有給・慶弔休暇)
配偶者育児休暇	5日(有給・子が1歳2ヶ月まで取得可能)
介護休業	対象1名につき通算12か月
学校行事休暇	5日(有給)
リワークエントリー制度	家庭の事情等による退職後、一定の条件をクリアした場合、同条件での再入社が可能
ルートチェンジ制度	結婚・育児・介護・疾病等の事情により、別の社員区分への変更が可能
勤務地コース変更	結婚・育児・介護・疾病等の事情により、転勤のないエリアコースへの変更が可能

また、短時間勤務制度は、現状に合わせて改訂を行っています。以前は短時間勤務からフルタイム勤務に戻した場合、再度短時間勤務を取得することが出来ませんでした。制度改定により原則1回に限り、短時間勤務を再取得することが出来るようになりました。これにより、育児状況に応じた働き方の選択肢を増やすことができました。

さらに、子育てと仕事の両立をサポートする取組として、ファミリーデーの開催、育児休職中の健康診断受診、復職面談、短時間勤務者ヒアリングなど、労働組合では社内報、労働組合の組合員誌の送付、人事異動があった場合にはイントラネットに掲載等、のサポートがあります。最近では社員限定のSNSも利用できる環境も整えました。

②社員の活躍を支援する制度・取組

社員の活躍を支援する制度・取組としては以下のものがあげられます。

女性が働き続けることのハードルが高かった頃は、ワーク・ライフ・バランスに力点を置いた取組を行ってきましたが、現在は、「働きやすい会社」から、「働き甲斐のある会社」へとシフトチェンジを図っています。女性が長く働き続けられることに加え、より上位の役職に就いたり、広い裁量を持つなど、モチベーションを高く保ちながら、働くことが出来る会社づくりを進めています。

制度・取組	内容
ワーキングマザーのための仕事と育児の両立支援セミナー	仕事と育児の両立ノウハウ習得だけでなく、中長期的なキャリアプランの策定についての研修を行っています。
夢中力チャレンジ	年に2回、異動の希望を直属の上司を通さずに、人事部に直接申告することができる制度です。
C-BOARD	若手社員が社長を含む経営陣と直接議論し経営的課題解決に参画できる制度です。経営者とコミュニケーションを通じて経営的視点や考え方を学ぶこと、部門横断的なネットワークを構築することを目的としています。
ドリームプラン	社員の創造的、独創的なアイデアを経営施策に反映させること、また、新規ビジネス等、新しい分野へ進出することを目的とする制度です。新規事業計画や新商品開発、業務改革案等、社員から様々なアイデアや提案を募り、優秀な提案については、報奨金の授与や実現に向けた人事異動が行われています。
オープンチャレンジ(社内公募)	新設部門やプロジェクトを対象に行われる社内公募制度です。社員自らが上司を通さず応募できる制度です。対象部門との面接後、基準をクリアした社員は該当部門への異動を実現できます。

注：上記の他に、男女の枠にとらわれないキャリア研修や選抜研修、幹部社員・先輩社員の経験を学ぶ「ラーニングカフェ」なども行っています。

4. 取組の効果

仕事と家庭の両立サポートの取組により、出産を理由に退職する社員は減少、育児短時間勤務を取得する社員は増加しており、出産後も復職して働き続けるというモデルが、全ての雇用形態において定着しております。

また、社員の活躍支援の取組により、女性管理職比率は高水準を維持し、女性の平均勤続年数が延び、男女格差も縮小傾向にあります。

5. 今後の課題

全社員の約7パーセントが短時間勤務制度を利用しており、これから出産期や育児期に入る女性社員が多いことを踏まえると、2019年位までは制度利用者は増える見込みです。

そうした労務構造を、今後どのようにマネジメントしていくかが課題となっています。

また、基本的には男女関係なくチャレンジを尊重するカルチャーですが、未だボードメンバーに女性がいないこと、部課長クラス的女性比率が低いことから、会社の発展のために、女性をこれまで以上に育成していく取組が重要です。

今後は、さらに女性の役職者を増やし、また、役職を持たずとも裁量を持った仕事に関わるようなローテーションを意識的に行い、これまでも増して、社員が「働き甲斐のある会社」になるよう取組を進めていきます。

トヨタファイナンス株式会社

1. 企業概要

1988年に設立。トヨタグループの金融パートナーとして、トヨタ車の販売、購入のサポート、ライフスタイルに合わせた金融商品・サービスの提供、トヨタグループ各社を中心とした法人向け金融支援など多角的に事業を展開。

企業データ ※2013年3月末現在	社員数	1,432名
	社員数に占める女性の割合	40.2%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	5.2%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	4.0%
	部長・部長相当クラスに占める女性の割合	1.3%

2. 取組の背景

2005年からポジティブ・アクションに取り組み始め、2009年『人材マネジメント方針』を策定。2010年人事制度改定とともに、トップのコミットメントの下、「企業文化変革活動」として本格的に活動を開始しました。

『人材マネジメント方針』は「人を大切にする」を基本方針とし「フェアネスを貫く・多様性を認め合う・人を育てる」の3本柱で構成され、従来の業務一辺倒の価値観から大きく転換しました。この企業文化変革活動の一環でポジティブ・アクションが加速しました。

3. 取組内容

ポジティブ・アクションは以下の3つの柱で取り組んでいます。

キャリア形成支援

仕事と家庭の両立支援

職場風土改革
(ハラスメント)
(ワークライフバランス)

(1)「仕事と家庭の両立支援」の取組

①社内外への情報発信

- ・ 自社Webサイト及び厚生労働省のポジティブ・アクション応援サイトを含む行政3サイト、計4サイトに両立の行動宣言を掲載し社内外にコミット。
- ・ 両立支援ガイドブック(育児編・介護編)を社内イントラネットで誰でも見れるように掲載。
- ・ ポジティブ・アクションハンドブック「トヨタファイナンス・スタイル」を全社員へ配布し、ポジティブ・アクションの基本的な考え方を周知。



②職場への意識啓発

- ・ 職場の仲間と一緒に考える「出前 両立支援勉強会」を常時公募し、対象者と上司のみならず、職場全員が自分ごととして何ができるか考える場を提供。
- ・ 「いきいき実践職場の事例紹介」を継続的に発信し、ポジティブ・アクションに関する職場の好事例を展開。

- ・「両立支援制度運用における職場風土づくり」を職場主体で実施。
女性社員が多い、土日のシフト勤務がある、20時までの営業時間という3つのセンターにて、2012年より継続的に職場の課題解決に向けて活動。

③両立支援制度利用者への意識啓発

- ・「両立コミュニケーション面談」を妊娠判明時から復帰3ヶ月後まで上司と本人が今後のキャリア形成を考える場として5段階で実施。
- ・毎年2月に「仕事と家庭の両立支援フォーラム」を開催。復帰を前にした育休者と上司がペアになり参加。先輩ママ、先輩上司がパネリストとなり助言。

(2)「キャリア形成支援」の取組

ハードルの高い業務を上司や同僚のサポートを得ながら達成する「修羅場経験」を積み、更なる成長に繋げるため、以下の施策に取り組んでいます。

①キャリア特別研修

2010年の人事制度改定に伴い、一般職から総合職に職種転換した女性社員は従来オペレーションや補助的業務が中心であったため、総合職に求められる5つの行動プロセス(情報収集・現状把握・構想・合意形成・実行)をアセスメント形式の研修にて実施し、将来的に総合職と伍して戦える人材を50名選抜しました。

②キャリア面談

「役割付与が本人の能力伸張を図るものになっているか」と「本人のモチベーションの状態」を1年に1回確認しています。面談結果は上司へも報告し、職場での育成に活用しています。

③キャリア育成会議

選抜社員が部署の所属長(部長)とポジティブ・アクションチームが、個々の社員の3～5年後の育成計画について話し合う場を設けています。

④総務人事部役員との懇談会

総合職女性社員と総務人事部の役員、人事部長との懇談会を開催することにより、女性社員に対して今後のキャリア形成を考える機会を提供するとともに、会社としての期待役割を伝え、動機付けを行っています。

4. 取組の効果

育児休業取得者は2007年の10倍、短時間勤務者は7倍となりました。ライフイベントによる退職が少なくなり、取り組み前は30歳で退職する女性が80%でしたが、現在は20%になりました。男性の育児休業取得者利用はまだまだですが、今年3人目の申請がありました。

取組みを始めた当初は現場には人事任せの意識が見られましたが、現在、取組みを行っている部署においては、職場メンバーが中心となって「人事が何をしてくれる」という意識から「自分たちが何ができるだろうか」という意識に進化しています。

5. 今後の課題

多くの女性は仕事を続けていく上で、結婚、出産といったライフイベントは大きな影響となるため、早い段階で「働き続けるために何が大切か」を考える長期的なキャリアデザインの機会を拡げていく必要があります。同時に、いきいき働く女性社員にとって必要なのは、一段高い役割付与や、上司、周囲の育成的関与をうけながら「修羅場体験」をすることであるため、職場主体の戦略的OJT推進を図っていきます。

また、生産性が低い長時間労働を是正し、「際限なく拘束できる人」から「短時間で成果を出す人」が評価されるように価値観や風潮を見直すための改革が必要です。短時間勤務者が今後増大することがシミュレーションされているため、「チーム力」でいかに成果を出していくか、固定概念をなくして新しい職場運営を考えていくかが今後の課題です。


三菱UFJニコス株式会社

1. 企業概要

2007年にUFJニコス(旧 日本信販・UFJカード・協同クレジットサービスが合併)とディーシーカードが合併し発足。三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のリテール部門の中核を担うクレジットカード会社です。

企業データ ※2013年3月末現在	社員数(契約社員を含む)	3,454名
	社員数に占める女性の割合	46.4%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	35.4%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	2.2%
	部長・部長相当クラスに占める女性の割合	2.4%

2. 取組の背景

当社の職場では、事務業務やコールセンター等のお客様対応業務などで、多くの女性が担い手になっています。

従来から管理職は男性中心であったところ、2007年の合併以降、特に女性の多い職場で能力のある方を現場管理者として活用することや、企画分野で女性ならではの視点を商品・サービスの開発に活用すべきとの気運が高まっています。

現在当社の女性基幹職は、管理職候補期の30代中盤から後半の世代が、その世代より若い層に比べ少ない状況です(これは、採用数の違いに加え、ライフイベントに応じた退職が多かったことによると思われます)。そこで、管理職や管理職候補の層が薄い点を補うため、継続就労支援に向けた取組に加え、若手層やエリア職の活用・活躍の場を広げ、女性管理職(候補)をいかに育成していくかを検討しております。

3. 取組内容

- ・短時間勤務の利用期間拡大
育児支援として、育児短時間勤務の利用期間を小学校就学前から小学3年生の年度末まで拡大しました。
- ・チームリーダー登用
チームリーダー(10人~20人を束ねる、一般的な企業の係長職)に、積極的に女性を登用しています。
- ・コース転換制度
多様化する社員の価値観やキャリアプランに対応し、仕事に対するやりがいや自己実現を求めるチャレンジを支援するコース転換制度があります。
このエリア職と基幹職間のコース転換制度によって、毎年5人程度が基幹職へ転換し、活躍の場を広げています。なお、基幹職として地域を限定せず活躍していただいた方が、ライフプランに合わせ転勤を前提としないエリア職に転換することも可能な制度にもなっています。
- ・自己申告制度
毎年1回、自身のキャリアプランを考え会社に対し申告できる制度を実施しています。

- ・ モーラルサーベイ
社員の意識・満足度等を把握して人事制度施策に活かしています。

【その他】

今後、エリア限定の基幹職(地域基幹職)を制度化し、諸事情により勤務エリアを限定せざるを得ない社員も、基幹職と同等の職務を行う事ができるように整備し、活躍の場を広げるとともに、課長職相当までは昇進できるよう人事制度の改定を予定しています(2014年4月制度スタート予定)。

4. 取組の効果

2009年には、次世代育成支援対策推進法にもとづく次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。

就労継続支援として、育児休業、育児短時間勤務は定着しています。

エリア限定の職種では役職への登用に限定的な面もありますが、女性をチームリーダーに積極登用する事で活躍の幅を広げ、将来の管理職(課長職相当)候補となる人材育成にもつなげています。

エリア職で入社して、その後コース転換制度を利用して基幹職に転換し、仕事の幅を拡げて活躍している社員がいます。

チャレンジしたい人材・能力のある人材のやる気・意識を喚起し引き上げる土壌に至るには途上ですが、その効果は徐々に現れていると感じています。

また、これまでは、活躍できる能力やチャレンジ精神があるにもかかわらず、転居を伴う転勤を望まないなどの諸事情によってエリア職に留まっている場合、制度上の限界から昇格・昇進を含めた活躍の場が限定されがちでした。しかし今後は地域基幹職制度の実施により、職務の幅を広げることで活躍の場を増やし、上位職へのチャレンジも可能とすることで、社員のモチベーション向上が期待されます。

5. 今後の課題

女性の管理職予備軍は男性に比べ少ない状況にあり、今後さらに管理職登用、管理職候補を増やすための取組を行う必要があります。

(取組としてチームリーダーへの積極的な登用を開始。人事制度改定による地域基幹職を創設)

就労継続支援に向けた取組についても、今よりもさらに取得しやすい環境及び職場風土に出来ればと考えています。そのためにも、制度利用者と職場の社員の意識の醸成について、全体的に高める取組が必要と考えています。

イオンクレジットサービス株式会社

1. 企業概要

イオングループの金融会社で、プロセッシング事業、銀行代理業、ATM事業、信用保証事業、アクワイアリング事業、個品割賦事業、ネット事業、電子マネー事業を行っています。事業会社としての設立は2012年です。

企業データ ※2013年3月末現在	社員数(契約社員を含む)	1,639名
	社員数に占める女性の割合	41.0%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	18.6%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	5.6%
	部長・部長相当クラスに占める女性の割合	11.5%

2. 取組の背景

クレジット事業専業の時期には、「管理職のほとんどが男性」でしたが、2007年のイオン銀行設立、および2013年の同社との経営統合を機に、その風土は変わりつつあります。

イオンモール内で銀行サービスを提供するインストアブランチを運営するようになり、ターゲット層である「イオンに買い物に来られるお客さま(女性)の視点」がこれまで以上に重要となりました。そこで、本年度よりインストアブランチの女性店長比率を高めることを新たな目標として取り組んでいます。

また、2013年度にイオン株式会社本体において「2020年までに女性管理職比率を50パーセントにする」という明確な目標が発信されたこともあり、グループ全体で女性社員活躍を推進する動きが加速しています。

3. 取組内容

ダイバーシティやポジティブアクションだけでなく、事業の継続的な成長を目指し、労働力の確保、サービスの質の向上に向け、以下の取り組みを行っています。

● 育児休業制度の充実

子どもが3歳になるまで取得が可能です。また、早期に育児休業から復職していただくことを目的に、2013年に子女教育手当の拡充を行いました。制度開始当初は5歳から手当を付与するものでしたが、現在では1歳から手当を付与し、金額も3倍に上げることで制度の充実を図っています。

● 育児勤務制度の充実

短時間労働の充実を図るため、育児勤務制度の充実を図っています。中学校就学までの子どもを養育する従業員が対象となっており、短縮時間を社員自身で選択できること、育児勤務期間を長期で取得できることが特徴です。他に、看護休暇を有給で取得できる制度を導入しています。

● 社内情報誌の発行

ワークライフBALANCEガイドブックを発行し、従業員に周知しています。

- 休暇制度の充実

年次有給休暇の計画的付与を年5日間設定したり、ボランティア・記念日・自己啓発・本人や家族の突発的な私傷病等の様々なニーズに対応できる休暇制度を導入するなど、休暇制度の充実を図っています。

- 管理職候補者教育の実施

若手の社員や女性管理職を拡充・育成することを目的に、管理職候補教育を実施しています。

4. 取組の効果

2007年には、次世代育成支援対策推進法にもとづく次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。

また、2013年より導入した年次有給休暇の計画付与や、休日・休暇の拡充により、社員の就労満足度は飛躍的に向上しています。

また現在、女性執行役員が1名誕生し、23名の女性管理職の登用が図られています。今後も継続して、女性が活躍する社内風土の醸成に向け、制度の拡充や働き方改善に取り組めます。

5. 今後の課題

若年層への教育、および既存社員に対するポジティブ・アクションやダイバーシティ教育が継続して必要と考えています。また、全社員がポジティブ・アクションの取り組みの重要性を理解できるような情報発信が必要と考えています。

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 【クレジット業版】

職加・四登

- 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。

お問合わせ窓口

- この調査票は、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1位までご記入下さい。

用語解説

「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

→ http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku04/index.html

※表中の業界平均値の算出に当たっては、一般社団法人日本クレジット協会の会員企業(メールアドレスを管理している企業)を対象に電子上で実施したアンケート調査から集計したものです。

業界平均値の算出

- 「見える化」支援ツールの作成にあたっては、全国のクレジット業の企業に対し、アンケートを実施し、平成25年3月末日現在の各社のデータをご提供いただき、業界平均値を算出しています。
- このアンケートの概況は以下のとおりです。
 - 1) アンケート対象
一般社団法人日本クレジット協会
 - 2) 調査実施時期
平成26年1月22日～2月17日
 - 3) 有効回答数
50社

すべて「正社員」についてお答えください。

I. 採用に関する指標

指標 1-1 新規学卒者のコース別採用実績

1-1 本年度新規採用学卒者に占める女性の割合			
	職種	女性比率	業界平均値
①	総合職 ^{注1}	%	41.8%
②	準総合職、一般職等 ^{注2}	%	100.0%
③	合計	%	63.2%

【算出方法】
当該年度における新規採用実績について、次式で算出。

$$\frac{\text{[女性の採用数]}}{\text{[男女計の採用数]}} \times 100$$

注1：業務範囲や勤務地等の雇用条件に制約がない正社員の区分とする。
注2：業務範囲や勤務地等の雇用条件に制約がある正社員の区分とする。（「エリア総合職」、「エリア限定職」、「準総合職」、「一般職」等。）

指標 1-2 中途採用者のコース別採用実績

1-2 中途採用者 [*] における女性の占める割合			
	職種	女性比率	業界平均値
①	総合職 ^{注1}	%	15.3%
②	準総合職、一般職等 ^{注2}	%	99.2%
③	合計	%	27.4%

【算出方法】
当該年度における中途採用実績について、次式で算出。

$$\frac{\text{[女性の採用数]}}{\text{[男女計の採用数]}} \times 100$$

※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。

II. 配置に関する指標

指標2-1 部門別の配置状況

2-1 部門別の配属に関する指標					
① 部門別配属					
部門	男性	女性	業界平均値		
			男性	女性	
本社	① 企画・管理部門	%	%	28.5%	20.4%
	② その他	%	%	37.1%	43.0%
支社・支店	① 営業部門	%	%	8.9%	7.0%
	② その他	%	%	3.0%	5.4%
センター		%	%	17.4%	21.1%
その他		%	%	5.1%	3.1%
合計		100%	100%	100%	100%
② 初任配属の部門別の配属					
部門	男性	女性	業界平均値		
			男性	女性	
本社	① 企画・管理部門	%	%	17.1%	22.8%
	② その他	%	%	34.2%	19.0%
支社・支店	① 営業部門	%	%	23.0%	21.0%
	② その他	%	%	0.0%	5.0%
センター		%	%	25.2%	32.2%
その他		%	%	0.5%	0.0%
合計		100%	100%	100%	100%

【算出方法】

①男性社員、女性社員それぞれ100として、部門別の区分ごとに、構成比を算出する。

注1：本社事業所だけでなく支社、支店、出張所等を含めた全体（以降も同様）。

注2：複数業務を担当している従業員についてはウェイトが最も重い業務のみに従事しているものと見なす。

【算出方法】

②新卒の男性社員、女性社員それぞれ100として、部門別の区分ごとに、構成比を算出する。

指標2-2 部門別勤続10年目の配置状況

2-2 勤続10年目の部門別の配属に関する指標					
部門		男性	女性	業界平均値	
				男性	女性
本社	① 企画・管理部門	%	%	26.8%	14.7%
	② その他	%	%	29.4%	49.3%
支社・支店	① 営業部門	%	%	15.8%	7.4%
	② その他	%	%	2.4%	2.9%
センター		%	%	13.6%	22.8%
その他		%	%	12.0%	2.9%
合計		100%	100%	100%	100%

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

指標2-3 コース間転換の実績

2-3 コース間転換の実績に関する指標			
	転換実績		
	男性	女性	男女計
① 総合職から準総合職、一般職等へのコース転換実績	人/千人	人/千人	人/千人
② 準総合職、一般職等から総合職へのコース転換実績	人/千人	人/千人	人/千人

(業界平均値)

	転換実績		
	男性	女性	男女計
① 総合職から準総合職、一般職等へのコース転換実績	0.6人/千人	24.2人/千人	1.2人/千人
② 準総合職、一般職等から総合職へのコース転換実績	14.0人/千人	1.2人/千人	1.3人/千人

【算出方法】
当該年度におけるコース間転換実績について、次式で算出。

$$\frac{[\text{コース転換した人数}]}{[\text{転換前のコース人数}]} \times 1000$$

Ⅲ. 異動に関する指標

指標3-1 人事異動の実績

3-1 人事異動 ^{*1} の対象となった社員に見られる傾向			
選択肢		自社	業界平均値 ^{*2}
① 男性の方が異動頻度が高い	1. あてはまる 2. あてはまらない	%	29.2%
② 男性の方が異動の範囲(事業所間の距離)が広い	1. あてはまる 2. あてはまらない	%	27.1%
③ 男性の方が異なる職種・部門間の異動が多い	1. あてはまる 2. あてはまらない	%	27.1%

※1
人事異動は、自社で「異動として管理されている範囲」(出向者も含める)。
※2
業界平均値の値は、「あてはまる」とされた割合

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>選抜型研修を受講した社員の内、女性が占める割合</p> <p>_____ %</p> <p>業界平均値 29.2 %</p>	<p>【算出方法】</p> <p>当該年度における選抜型研修を受講した人数について、次式で算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $\frac{\text{[女性の選抜型研修を受講した人数]}}{\text{[男女計の選抜型研修を受講した人数]}} \times 100$ </div> <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。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	
<p>②評価スコアの平均値(5段階相当)</p> <p>男性 _____</p> <p>女性 _____</p> <p>(業界平均値)</p> <p>男性 3.2 _____</p> <p>女性 3.0 _____</p>	<p>【算出方法】 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算出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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。 ●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する。 ●管理職も含む。

VI. 昇進、昇格に関する指標

指標6-1 昇進、昇格の状況

6-1 昇進、昇格した人数に占める女性の割合																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>資格等級</th> <th>女性比率</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 主任・係長相当^注に昇進、昇格した人数</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">48.6%</td> </tr> <tr> <td>② 課長代理・支店長代理等に昇進、昇格した人数</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">8.1%</td> </tr> <tr> <td>③ 課長・課長相当の支店長等に昇進、昇格した人数</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">9.9%</td> </tr> <tr> <td>④ 部長相当以上(役員を含む)に昇進、昇格した人</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">2.5%</td> </tr> </tbody> </table>	資格等級	女性比率	業界平均値	① 主任・係長相当 ^注 に昇進、昇格した人数	%	48.6%	② 課長代理・支店長代理等に昇進、昇格した人数	%	8.1%	③ 課長・課長相当の支店長等に昇進、昇格した人数	%	9.9%	④ 部長相当以上(役員を含む)に昇進、昇格した人	%	2.5%	<p>【算出方法】 当該年度において昇進、昇格した社員数の実績において、次式で算出。</p> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $\frac{\text{[女性の昇進者数]}}{\text{[男女計の昇進者数]}} \times 100$ </div> <p>※「主任・係長」とは、一般職と課長職の間の役職・資格等級者とする。</p>	
資格等級	女性比率	業界平均値															
① 主任・係長相当 ^注 に昇進、昇格した人数	%	48.6%															
② 課長代理・支店長代理等に昇進、昇格した人数	%	8.1%															
③ 課長・課長相当の支店長等に昇進、昇格した人数	%	9.9%															
④ 部長相当以上(役員を含む)に昇進、昇格した人	%	2.5%															

Ⅶ. 賃金に関する指標

指標7-1 男女別賃金額

7-1 男女別賃金額の差異に関する指標

①男女別賃金の差異(男性を100とした場合)

平均賃金指数 _____

業界平均値 68.3 _____

②年齢別男女別賃金の差異 (男性を100とした場合)

年齢	賃金格差指数	業界平均値
① 25歳		101.3
② 30歳		91.5
③ 40歳		77.5
④ 50歳		71.4

【算出方法】

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、次の算式で算定される賃金格差指数。

$$\frac{\text{[女性の平均賃金]}}{\text{[男性の平均賃金]}} \times 100$$

- 役職者を含めて算出する。
- 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。

【算出方法】

特定の年齢(25歳・30歳・40歳・50歳)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。

$$\frac{\text{[女性の平均賃金]}}{\text{[男性の平均賃金]}} \times 100$$

- 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。

Ⅷ. 定着に関する指標

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		
① 新卒採用後3年目の定着率		
	定着率	業界平均値
男性	%	98.7%
女性	%	78.6%
② 新卒採用後10年目の定着率		
	定着率	業界平均値
男性	%	74.0%
女性	%	68.3%

【算出方法】
 該当年度の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。

$$\frac{\text{[分母のうち退職者を除いた在籍者数]}}{\text{[3(又は10)年前の新規学卒採用数]}} \times 100$$

指標8-2 出産を契機とした女性社員の退職状況

8-2 出産を契機とした女性社員の退職状況に関する指標	
<p>出産を機に退職した女性の割合</p> <p>_____ %</p> <p>業界平均値 17.6 %</p>	<p>【算出方法】 過去1年間に出産した女性(退職者も含む)に占める、それを契機に退職した女性の比率。</p> $\frac{\text{[分母のうち出産を契機に退職した女性の人数]}}{\text{[過去1年間に出産をした女性(退職者を含む)の人数]}} \times 100$ <p>● 社員の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		
	取得割合	業界平均値
男性	%	0.0%
女性	%	91.1%

【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。
取得割合は、次式により算出

$$\frac{\text{[分母のうち育休を取得した社員数]}}{\text{[過去1年間に子どもが誕生した社員数]}} \times 100$$

注：社内結婚の場合は、男性、女性、それぞれ1人と数える。

指標9-2 管理職に占める育児休業経験取得状況

9-2 管理職に占める育児休業取得状況				
職位	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
課長クラス	%	%	0.0%	16.5%
部長以上クラス	%	%	0.0%	1.8%

【算出方法】
管理職（課長クラス以上）の職員にある社員のうち、育児休業取得経験を有する人の割合。

$$\frac{\text{[育児休業を経験した管理職者数]}}{\text{[管理職全体の人数]}} \times 100$$

指標9-3 退職した女性社員の再雇用の状況

9-3 子育て等を契機に退職した女性社員の再雇用者数	
再雇用した女性の人数 _____人 業界平均値 0.2 人 (1社当たり平均)	<p>【算出方法】 妊娠・出産などを契機に退職した女性社員のうち、過去1年間に再雇用した人数。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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、定年退職者等を再雇用する制度は対象に含まない。 ●自社の再雇用制度のもとで直接雇用された人(パート・アルバイト等を含む)が対象。なお、再雇用制度がない場合は算出しなくてよい。

指標9-4 育児のための短時間勤務制度の利用状況

9-4 育児のための短時間勤務実施状況										
産休・育休後の短時間勤務制度の利用割合	<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: 5px; margin: 10px 0;"> $\frac{\text{[分母のうち短時間勤務制度の利用者数]}}{\text{[過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数*]}} \times 100$ </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。</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>利用割合</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">- %</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">65.3%</td> </tr> </tbody> </table>		利用割合	業界平均値	男性	%	- %	女性	%	65.3%	
	利用割合	業界平均値								
男性	%	- %								
女性	%	65.3%								

指標9-5 残業の状況

9-5 労働時間に関する指標										
月平均残業時間数	<p>【算出方法】 1年間の残業時間を12で割った、1ヶ月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。</p> <p>注: 所定外労働時間を管理している従業員について回答。裁量労働制適用者や労働時間管理の適用除外に該当する従業員は対象に含まない。 注: 正社員であっても短時間勤務者は除く。</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>時間数</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td style="text-align: center;">時間</td> <td style="text-align: center;">15.7時間</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td style="text-align: center;">時間</td> <td style="text-align: center;">11.6時間</td> </tr> </tbody> </table>		時間数	業界平均値	男性	時間	15.7時間	女性	時間	11.6時間	
	時間数	業界平均値								
男性	時間	15.7時間								
女性	時間	11.6時間								

X. 総合的指標

指標10-1 男女を問わない活躍促進のための人事管理の状況

10-1 男女を問わない社員の活躍促進のための人事管理を反映するその他の一般的な指標				
①-1 平均勤続年数			【算出方法】 ①男女別平均勤続年数	
	年数	業界平均値		
男性	年	9.9年		
女性	年	10.5年		
男女差	年	-0.6年		
①-2 平均勤続年数の5年前との違いについて(該当する番号1つを選択)。				
貴社の状況	1. 縮まっている	2. 変わらない	3. 広がっている	
業界平均値	28.3%	56.5%	15.2%	
② 男女別・勤続年数別社員構成比			【算出方法】 ②男女別の勤続年数構成比 男性社員、女性社員それぞれの 合計人数を100として、勤続年 数の区分ごとに男女ごとに構 成比を算出する。	
勤続年数	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
a. ~3年未満	%	%	23.3%	11.5%
b. 3~5年未満	%	%	17.9%	10.8%
c. 5~10年未満	%	%	19.5%	33.0%
d. 10~15年未満	%	%	11.8%	14.6%
e. 15~20年未満	%	%	6.9%	11.5%
f. 20~25年未満	%	%	8.8%	10.1%
g. 25年~	%	%	11.8%	8.5%
合計	100%	100%	100%	100%

③-1 役職別の女性割合

職位	女性割合	業界平均値
a. 主任・係長	%	47.1%
b. 課長代理クラス	%	13.6%
c. 課長クラス	%	6.3%
d. 部長以上(役員含む)	%	2.4%

③-2 課長クラス以上割合

_____ %

業界平均値 3.3 %

【算出方法】

③-1 役職クラスの階層ごとの男女を合わせた社員数を100として、うち女性の社員数の割合を算出する。

$$\frac{[\text{女性の人数}]}{[\text{男女計の人数}]} \times 100$$

③-2 課長クラスと部長以上クラスの合計における女性社員の割合

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

- 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〕
- 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〕
- ③-1 女性の積極的な管理職への登用方針等を設けているか
 - 〔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けていない〕
- 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けていない〕
- 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〕
- 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〕
- ⑥ 自社におけるポジティブ・アクションの取組について、その方針や内容を公表しているか。
(複数回答)
 - 〔1. 自社のホームページやCSR報告書等で公表
 2. 行政(厚生労働省のポジティブ・アクション情報ポータルサイトなど)を活用して公表
 3. CSR報告書で公表(自社ホームページにおけるCSR報告書の開示を含む)
 4. その他
 5. 取組は行っているが公表はしていない
 6. 公表するほどの取組は行っていない〕

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	<p>各設問に対して、あなたはどのように考えているかを回答いただきます。</p> <p>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</p>
アンケート実施要領	
返送方法	<p>アンケートご回答後、</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">※企業ごとに返送方法をご記入ください。</p>
返送先	
返送期限	<p>____月 ____日 () 必着 (なるべく早いご返送をお願いします)</p>
秘密保持	<ul style="list-style-type: none"> ・回答内容は厳密とし、集計・分析のみに使用します。 ・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。
基本データ（企業ごとに必要に応じて属性を選んでください）	
<p>●印の項目については、記入を必須とすることが望めます。</p> <p>※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。</p>	
○ 氏名	<p>● 性別／年齢</p> <p>○男 ○女 どちらかを選択して下さい</p> <p>歳</p>
● 勤続年数	○ 国籍
○ 学歴	● 所属部署
● 役職	○ 資格等級
● 配偶者の有無	● 子どもの有無
● 育児・介護休業制度の利用状況	

引き続き、設問へご回答下さい。

設問 番号	設 問	1	2	3	4
		その 思う	ど す ら か に 思 え ば その 思 わ な い	ど す ら か に 思 え ば その 思 わ な い	その 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	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"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<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"/>
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	<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"/>
12	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"/>
13	わたしは、昇進・昇格して、より責任ある仕事につきたい	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	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"/>
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	<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"/>

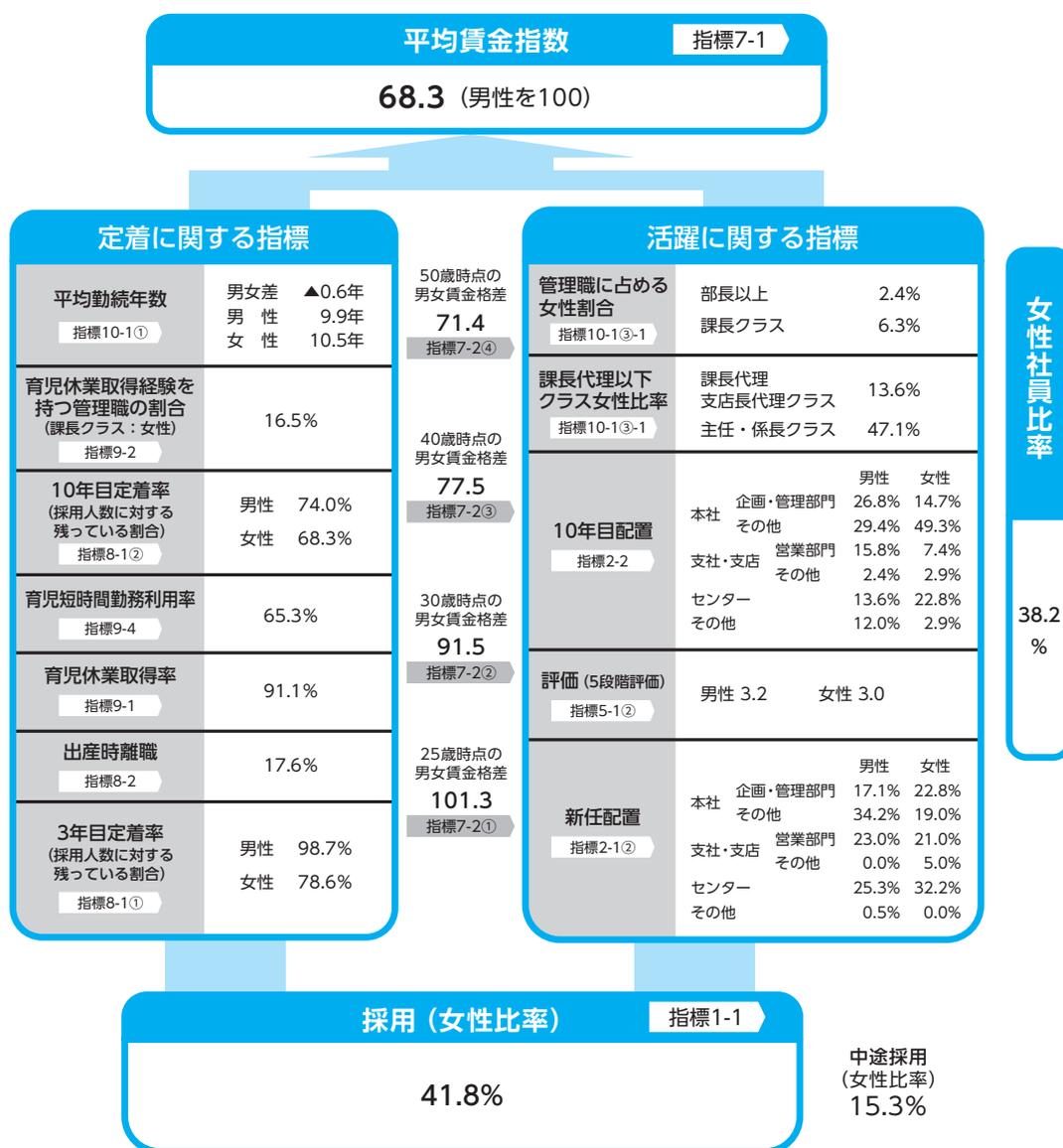
ご協力ありがとうございました

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」(P9)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示されています。

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。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。

クレジ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2013年現在。クレジット業の50社のデータをもとに算出。ただし、コース別の人事管理を行っている企業18社については総合職の社員を対象とした。

注3：平均賃金指数は年齢別の男女構成の偏りを反映した値であるのに対し、各歳時点の男女賃金格差は特定の年齢における男女の賃金格差を示している。算出の基となるデータが相異なるため、数値間に直接的な関係はない。

〈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。
- 昇進・昇格の割合と男女労働者の割合が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、男女の活躍（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に占める女性割合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。
- ▲ 管理職に占める女性割合：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
- ▲ 課長代理以下クラス女性比率：主任・係長クラスおよび課長代理、支店長代理クラスに占める女性比率
- ▲ 10年目配置：10年目における男女の部門別構成比
- ▲ 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
- ▲ 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

「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。
- ▲ 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
- ▲ 育児休業取得経験を持つ管理職の割合：課長クラスの女性のうち、育児休業経験者の割合
- ▲ 10年目定着率：現時点での勤続10年目社員の在籍率
- ▲ 育児短時間勤務利用率：産休・育休から職場復帰した女性のうち、短時間勤務制度を利用した人の割合
- ▲ 育児休業取得率：子どもが誕生した社員のうち、育児休業の取得者の割合
- ▲ 出産時の離職率：妊娠・出産を契機に退職した女性の割合
- ▲ 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26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

一般社団法人日本クレジット協会

〒103-0016 東京都中央区日本橋小網町14-1 住生日本橋小網町ビル6階
<http://www.j-credit.or.jp/>

企画・製作

株式会社三菱総合研究所



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26年3月作成