

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

建設業 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.2
II. 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.3
III. 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.5
IV. 推進体制とツール活用の取組手順	P.7
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・経年効果測定	P.17
VII. ポジティブ・アクションの取組事例	P.19

### 参考

① 業種別「見える化」支援ツール	P.25
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です。男女間格差が構造的な要因から生じている場合、実質的な男女均等取扱いを実現するためには、男女差別的な取扱いをしないという対応に加えて、格差を解消するためのより積極的な取組が必要となります。

## 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。

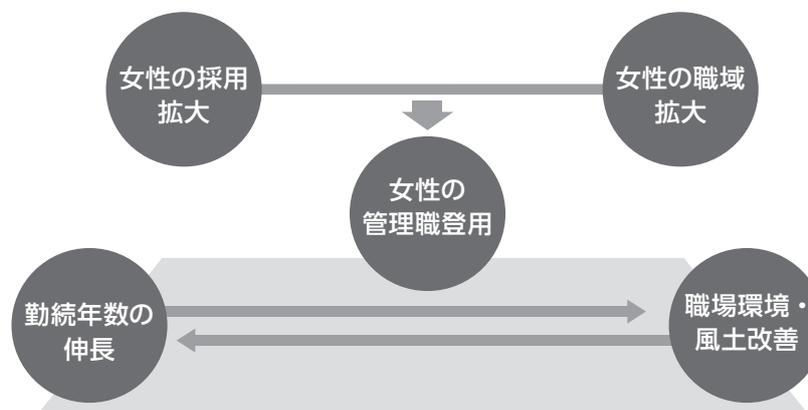
また「見える化ツール」は、男女間格差の実態把握のみならず、業界平均値との比較などを通じて、自社の女性の活躍推進に向けた課題を把握する際にも有効です。本マニュアルを活用することは、女性の能力発揮にもつながります。

ポジティブ・アクションに取り組むきっかけとして、また女性活躍推進に向けて、是非、本マニュアルを御活用ください。

※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。

## ポジティブアクションの5つの取組

ポジティブ・アクションの具体的な目標には、つぎのようなものが考えられます。



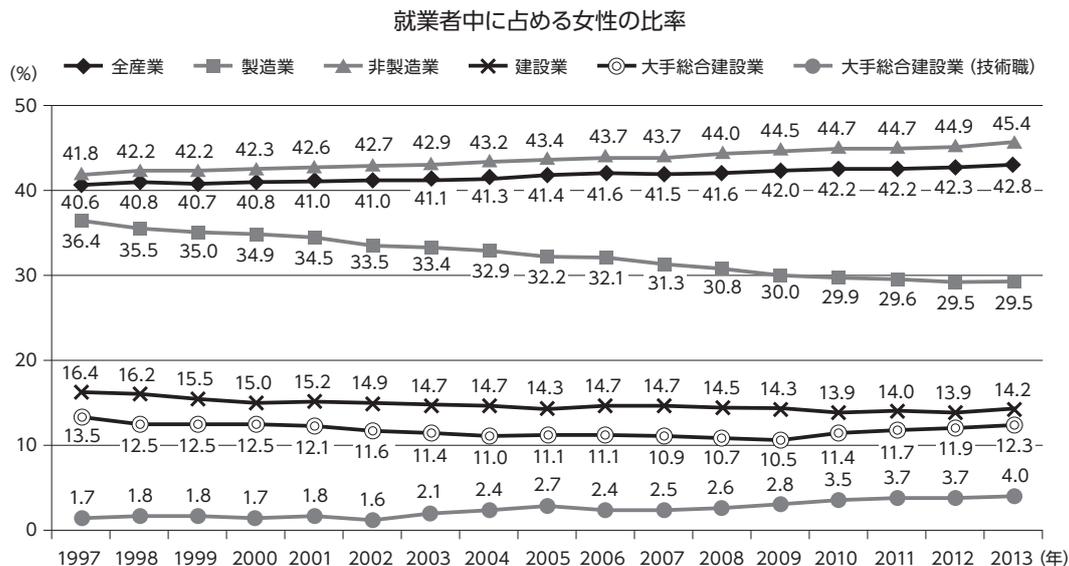
## Ⅱ. 業界における ポジティブ・アクションの意義

### 女性活躍推進における業界の状況と課題

#### 1 業界における女性活躍の状況

建設業は、土木構造物や建築物の建設を通じて人々の生活と生命を守るという知的で高度かつ、きわめて高い社会的使命を負っている産業です。また東日本大震災以降、業界に対して、安全・安心な生活を守ることや生活の利便性を高めることへの期待は高まっています。男女問わず活躍できる環境を整備することは、建設業が魅力のある産業となり、人材の確保・定着につながり、産業全体の活力を向上するという好循環を生み出します。

建設業においては、環境面や体力面等から男性中心の職場というイメージが強く、就業者に占める女性の比率は10%台半ばと、全産業と比較しても低い水準にあります。また、大手総合建設業における技術職の女性比率は4%にとどまっています。



(注) 1. 大手総合建設業については、大手総合建設会社35社の従業者  
2. 2011年の「全産業」「製造業」「非製造業」「建設業」には、東日本大震災で被災した岩手、宮城、福島3県は含まない  
総務省「労働力調査」、国土交通省「建設業活動実態調査」より作成  
出所) 日本建設業連合会「建設業ハンドブック2014」

#### 2 業界における女性活躍に向けた課題

「建設業界は業界を挙げて女性の更なる活躍を歓迎し、もっと女性が活躍できる産業に生まれ変わる。」という決意のもと、平成26年8月に国土交通省と建設業5団体(日本建設業連合会、全国建設業協会、全国中小建設業協会、建設産業専門団体連合会、全国建設産業団体連合会)が官民挙げたアクションプランとして、「もっと女性が

活躍できる建設業行動計画」を策定しました。

「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」でも示されているように、今後さらに女性の活躍を推進するための主な課題は下記のとおりです。

①まず、建設業に入職する女性を増やすことが必要です。企業側では女性の採用を積極的に行う、採用に関する目標を設定する等の取組が求められます。また、女性が活躍できる職場であることを発信し、入職を促すことも望まれます。

②入職した女性が働き続けられる環境整備（現場環境等のハード面、両立支援制度が利用しやすい雰囲気づくり等のソフト面）が必要です。定着に向けた環境を整備することは、性別・年齢を問わず、働きやすい環境整備にもつながります。

③就労継続する女性が、やりがいを感じながら活躍するためには、職域の拡大や教育訓練・研修等を通じた人材育成を図り、スキル・アップや意欲を高める取組も求められます。

## 業界におけるポジティブ・アクションの意義

建設業では、女性技術者・技能者の数が少ない現状にあります。建設業で活躍する女性技術者・技能者数を増やすことは、担い手確保に相応の効果をもたらすだけでなく、女性の活躍と存在感をこれまでにない水準に引き上げ、魅力ある建設業にすることで、性別・年齢問わず意欲ある担い手の育成・確保につながります。

また人手不足への対応のみならず、組織に女性が增多することで、色々な文化が受け入れられ、ダイバーシティが実現することは、企業経営においても新たな発想を創出するといったメリットがあります。

さらに、ポジティブ・アクションの推進により、恒常的な長時間労働の是正やハード面での環境が整備されることで、男女問わず誰もが働きやすい業界になる原動力となります。こうしたことを通じて、女性が結婚や出産などのライフイベントを経ても、働きつづけることができるだけでなく、職域拡大等を通じて育成が図られ、活躍できる環境を整備することにつながります。

なお、「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」では、「女性技術者・技能者を5年以内に倍増（直近では女性技術者1万人、女性技能者9万人）」という目標を掲げ、具体的取組として「①入職促進、②就労継続、③更なる活躍とスキルアップ、の各段階で取組を進めるとともに、④女性の活躍の姿を広く社会に発信することにより、男性も含めた業界全体の職場環境の改善や意識変化を促し、更なる女性の活躍につながるという好循環に導く」ことを推進していく計画です。

出所)国土交通省HP「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」

# Ⅲ. 「見える化」の重要性和 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」等が挙げられます。

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」等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組、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。

例えば、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。

平均勤続年数、役職者比率、賃金水準等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。

## 「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. 9、「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、評価等、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を及ぼします。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28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。推進体制については、トップダウンで進める企業や、推進室が主体になって進める企業など、様々な形があります。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。

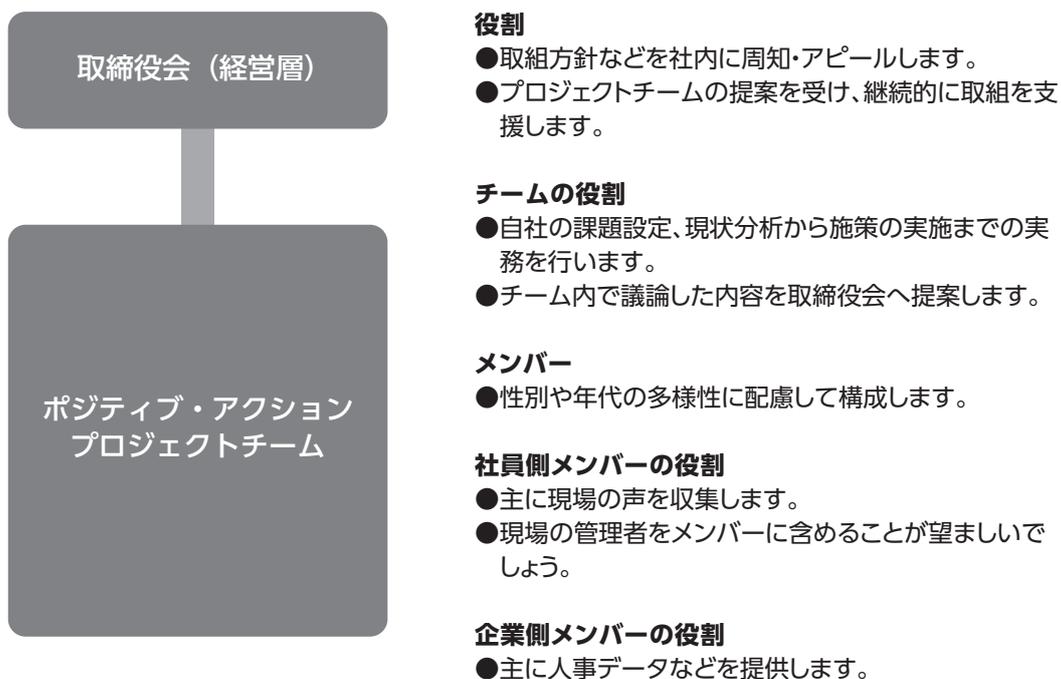
### ● プロジェクトチームの構築

ポジティブ・アクションを推進していくには、社内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、社内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

社内でそれぞれ役割分担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（イメージ）



※労働組合がある場合は、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。

## 「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、次頁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。

##### 職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、男女を問わず職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10の分野について、制度ではなく実践面に焦点をあてて、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、自社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、16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。



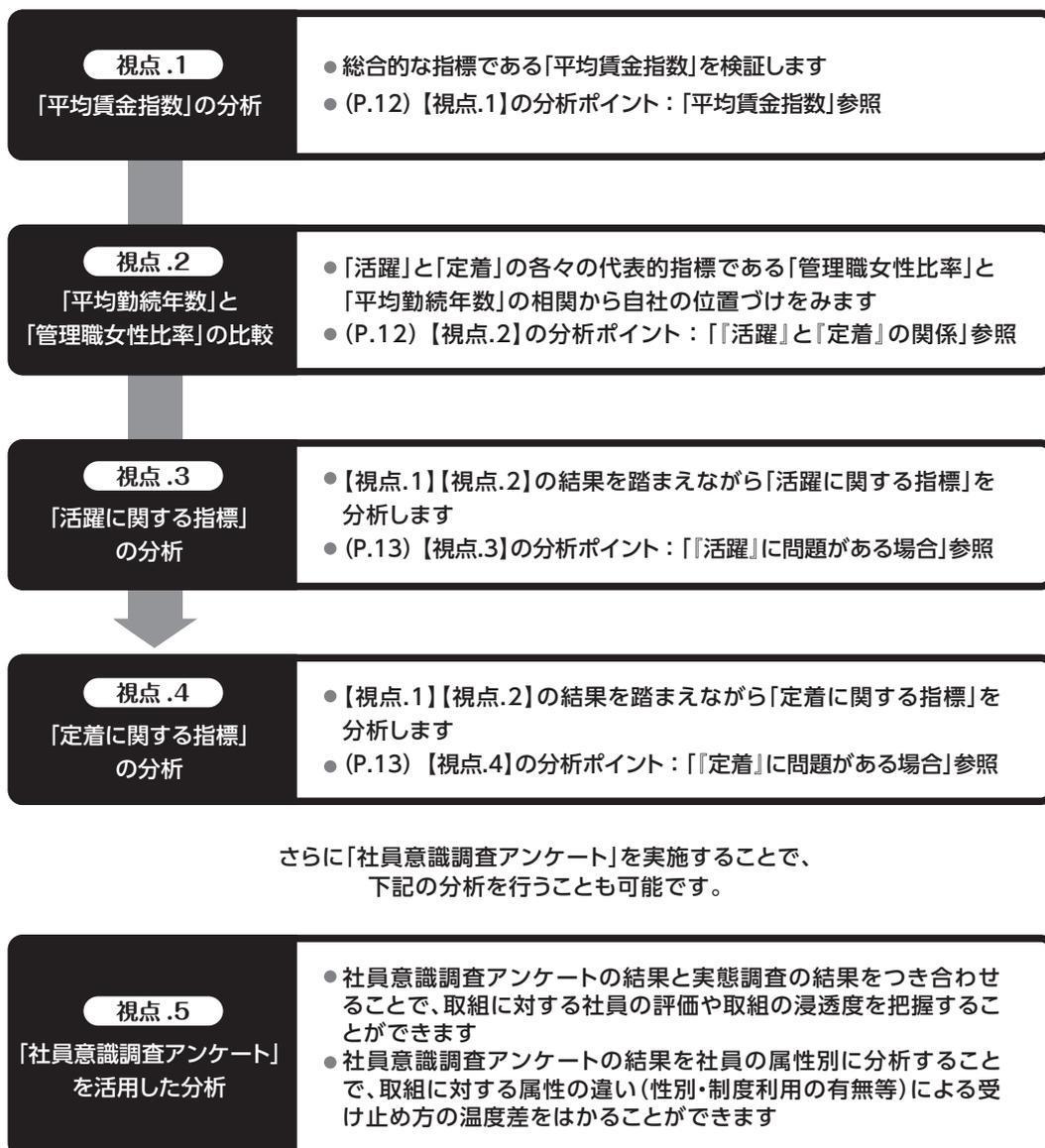
## STEP2 課題分析

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。

※詳細は次項「2. 具体的な分析ポイント」をご参照下さい。



## 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.37参照)

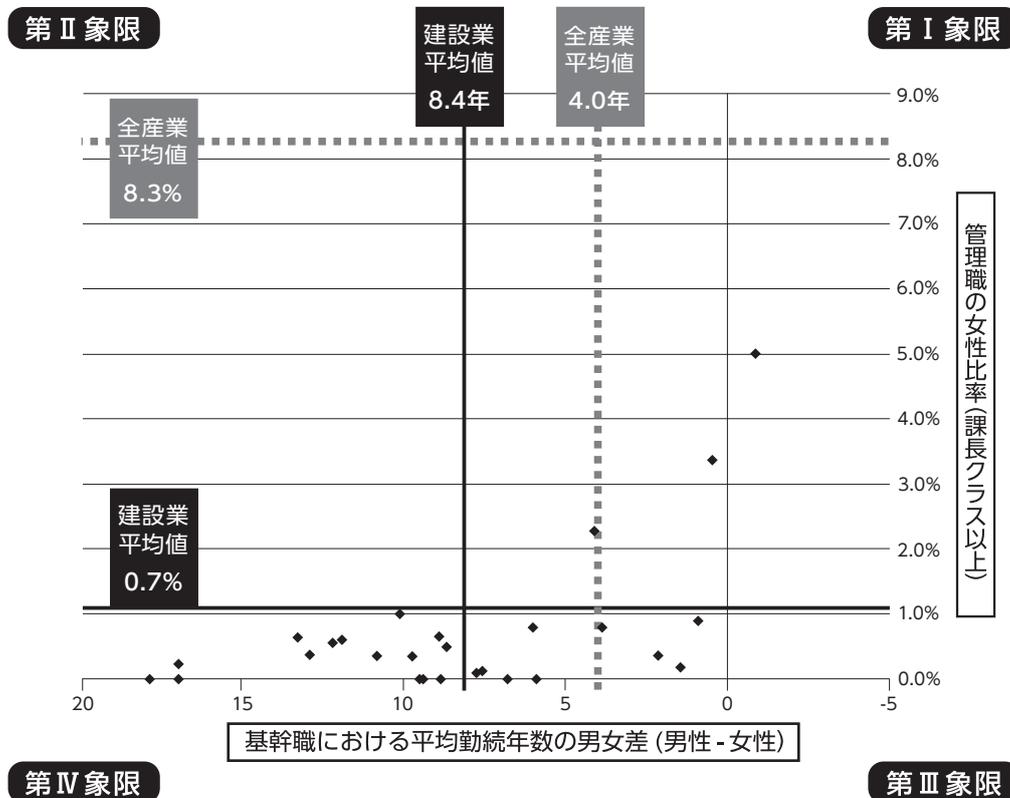
※ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

### 【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「管理職女性比率」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。

また、すでに数年にわたり女性の定着や活躍のための取組を進めてきた企業では、過去10年、過去5年といった経年データを入力することで、業界内での自社の特徴だけでなく、これまでの取組の効果や自社の環境変化を捉えることもできます。



注) 管理職の女性比率 資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より、厚生労働省雇用均等・児童家庭局作成

注) 平均勤続年数の男女差 資料出所:全産業平均値は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

象限	特徴		現状認識
	男女勤続年数格差	管理職女性割合	
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という可能性があります。

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」に関する原因特定の例

活躍に格差が発生する時点・場面	原因
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>
入社時点での配属に差異がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性が配置されにくい部署・職種等がないか?</li> <li>女性には向いていないという固定観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>
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"> <li>女性また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?</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。

賃金格差や配属、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」に関する原因特定の例

勤続に格差が発生する時点	原因
「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>育児期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>配属時の職務に問題はないか？</li> <li>配属された後の指導内容に問題はないか？</li> </ul>

### 【視点.5】の分析ポイント:「社員意識調査アンケート」を活用した分析

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、16の項目を設定しています。

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。自社の社内アンケートを行うシステムを活用したり、厚生労働省のホームページより調査票をダウンロードして自社でカスタマイズすることもできます。

「総合」「会社」「職場」という設問分野別に分析を行います。「そう思う」を1点、「どちらかと言えばそう思う」を2点、「どちらかと言えばそう思わない」を3点、「そう思わない」を4点として集計、平均点を算出します。

#### <社員意識調査アンケートの設問項目一覧>

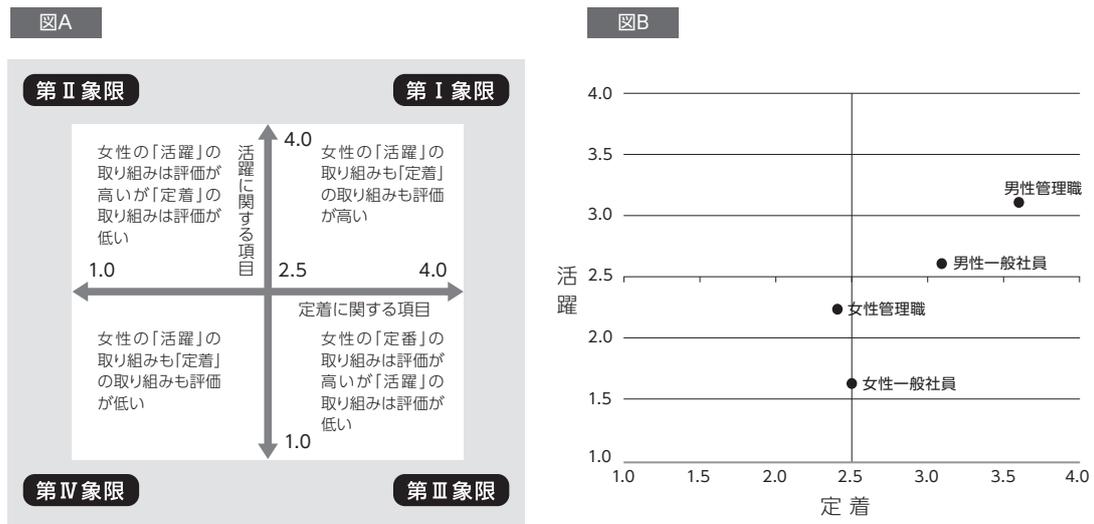
分野	NO	設 問
総合 (平均勤続年数・ 管理職比率と 比較)	1	わたしの会社では、男女同じように能力発揮（活躍）の機会が得られていると思う
	2	わたしの会社では、希望すれば就業継続が可能であると思う
会社 (実態調査 指標と比較)	3	わたしの会社では、採用は男女同じように能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男女同じように新入社員の配属先が決められていると思う
	5	わたしの会社では、男女同じように異動が行われていると思う
	6	わたしの会社では、男性は基幹的、女性は補助的な仕事 (例えば、営業は男性、営業事務は女性)という管理をしていると思う
	7	わたしの会社では、男女間で人事考課における評価の偏りがあると思う
	8	わたしの会社では、男女同じように研修や育成支援の機会が得られていると思う
	9	わたしの会社では、10年くらいの経験を経た社員の配属先に、男女間で偏りがあると思う
	10	わたしの会社では、男女同じように新卒採用者が定着できていると思う
	11	わたしの会社では、出産・育児で退職する女性は少ないと思う
職場 (実態調査 指標とは別に 経年でみる)	12	職場では、男女同じように適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	13	職場では、短時間勤務など時間制約のある働き方でも能力発揮ができると思う
	14	職場では、男女同じように管理職育成に向けた社員の育成が行われていると思う
	15	職場では、男女同じように能力や成果で評価していると思う
	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

### 【社員意識調査アンケートの分析例 1「総合」】

実態調査で分析した「視点2」の「定着と活躍の関係」を社員調査から把握する項目です。「活躍指標」として設問1を、「定着指標」として設問2を取り、下図Aのどの象限に入るかを確認します。

また、今後この調査を経年で行うことで、「定着と活躍」に関する社員の評価の変化をはかることができます。

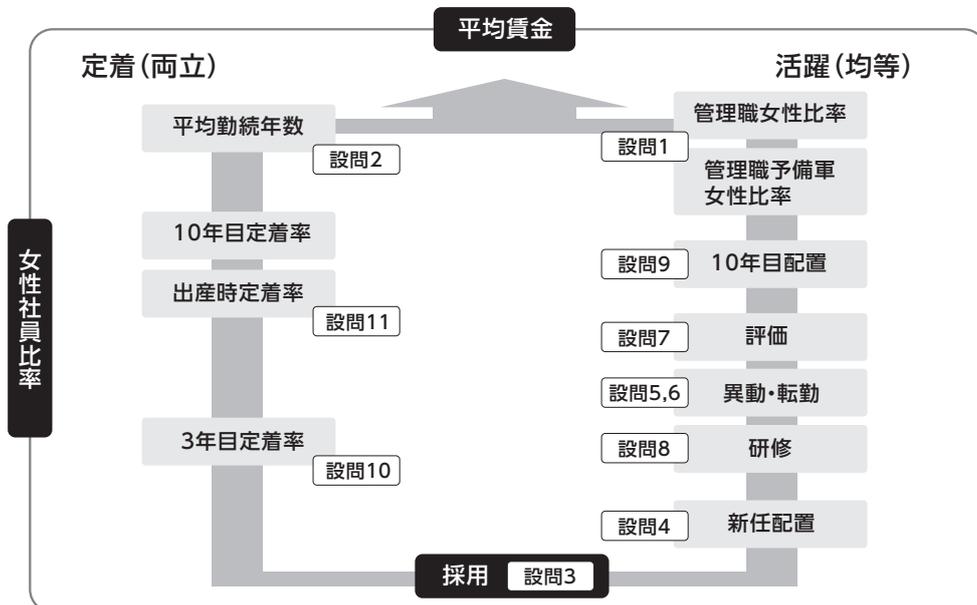
さらに、性別や役職別等属性別の平均を取り、下図Bのように示すことで、属性別の社員の評価の違いを把握することもできます。



### 【社員意識調査アンケートの分析例 2「会社」】

社員調査の設問3から11は、企業調査から作成する構造図に対応しています。それぞれの項目について、企業調査と社員調査の結果を比較してみましょう。

企業調査の結果は業界平均と比べて高いか低いか、社員調査の結果は平均値2.5と比べて高いか低いかで見てみましょう。

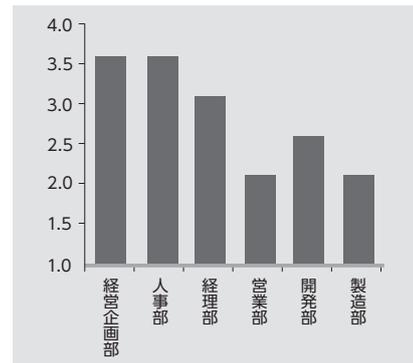


### 【社員意識調査アンケートの分析例 3「職場」】

「職場」マネジメントに関する設問は12～16です。

12～16の回答を合わせた平均点を取り、図Cのように部署ごとに比較してみましょう。

また、12を「配置」、13を「活躍」、14を「育成」、15を「評価」、16を「両立」の指標として、企業調査で対応する指標を比較してみましょう。



### 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。
- 社員数の少ない企業など新卒採用が不定期である場合、新規学卒社数、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歳の賃金格差指数に比べ、全体平均の賃金格差指数が小さい(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そのような結果となっている場合と、企業合併等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えます。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。

# Ⅵ. 目標設定・施策立案と 施策の実施・経年効果測定

## 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。

また、取組を検討する際には、課題の解決によってどのような状況を目指すのかが分かる目標を掲げ、取組の進捗状況を把握したり、効果を検証するようにしましょう。

### <目標設定の例>

#### 数値目標の例

- **そもそも女性の採用が業界平均値より低い場合:採用比率・採用数**  
採用における女性比率を現在の●%から、3年後に業界平均値以上の○%とする  
直近3年間の女性の平均採用数●人を、5年後に倍増させる
- **女性の勤続年数が業界平均値より短い場合:勤続年数(男女差)**  
平均勤続年数の男女差を現在の●年から、5年後に業界平均値以下の○年とする  
現在の女性の平均勤続年数●年を、5年後に○年まで延ばす
- **管理職の女性比率が業界平均値より低い場合:管理職女性比率・女性管理職数**  
管理職に占める女性比率を現在の●%から、5年後に業界平均値以上の○%とする  
現在の女性の管理職数●人を、5年後に倍増させる
- **労働時間の長さが課題となっている場合:月平均残業時間数**  
現在の月平均残業時間●時間を、3年後までに半減させる

※上記以外にも、自社の課題分析結果に応じて、定着率や出産時離職、配置における女性比率や研修受講者の女性比率などに関して目標を設定することもできます。

#### 数値目標以外の目標例

- ・管理職・所長を対象とした研修や、女性社員を対象としたセミナーを実施する
- ・仕事と家庭の両立支援制度を見直す
- ・仕事と育児を両立しながら活躍できる職場を増やす

### <課題別取組施策の例>

#### 平均賃金格差指数をはじめ、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・所長の意識啓発・マネジメント研修
- 初めて女性を部下にもつ管理職・所長に対する研修
- 女性の採用促進に向けた、人事部門による大学等教育機関への働きかけや、  
土木・建築・工学系分野を履修・専攻する女性への採用情報の発信
- 教育現場や学会等との連携による建設業の魅力のPR活動(現場見学会や  
出前講座の実施等) 等

### 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
- 就職後の定着化を支える女性のネットワークづくり(事業所や職種、企業や事業の種別を超えた女性同士の連携や交流の促進等)
- 管理職や現場従事者に対する女性との適切な接し方(ハラスメントの未然防止や女性を特別扱いしないこと等)に関する講習の実施 等

### 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  
ハード面での環境整備(現場の女性用トイレ・更衣室等の整備、女性に配慮した作業服や安全具等の導入促進、事業所内託児所の設置)  
時間面での配慮(現場における長時間労働の縮減、適正な工期設定・工期管理等に関する受発注者間の連携、育児期等における朝礼参加の柔軟化や現場直行・直帰等の配慮) 等
- 女性の少ない部門・職種への積極配置・数値目標設定  
直轄工事での女性登用を促すモデル工事の実施  
営業等への本人の希望を尊重した配属や社内公募制の導入  
雇用管理区分間(コース間)の転換推進  
営業において、同じ担当者が継続的に担当できるような、上司・周囲の社員を含めた体制づくり
- 女性の少ない部門・職種のロールモデルの紹介  
営業希望者と営業の先輩社員との懇談会の開催 等

### 10年目での配置に大きな差異があり、女性技能者・技術者の育成が進まない

- 女性も活用しやすい教育訓練・研修等の実施  
育休等からの円滑な職場復帰をサポートする講習等の実施  
映像教材の配付等、職場外での技術・技能向上に向けた自己啓発機会の提供
- 内勤から外勤への復帰 等

### 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 等

参考)国土交通省HP「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」

## 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

## 清水建設株式会社

### 1. 企業概要

1804年創業。建築・土木等建設工事を請け負う総合建設業です。

企業データ (2014年4月1日現在)

社員数	10,975名 (単体)
社員数に占める女性の割合	13.7%
管理職に占める女性の割合	0.4%

### 2. 取組の背景

これまでは日本人の男性中心の職場でした。しかし、少子化の中、優秀な人材を獲得することが求められ、建築／土木専攻の女子学生や、得意先等にも女性が増加しており、アベノミクスなど国の成長戦略としても女性の活躍推進が進展しています。そこで、多様性を進化の源として、ダイバーシティ推進により、強い組織として生き残りを図っていく方針を打ち出し、平成21年4月に「ダイバーシティ推進室」を設置しました。

2014年からの5ヶ年の中期経営方針では、女性管理職・技術者の確保・育成を積極的に行うとともに、女性のさらなる活躍の推進を図ることを、人材マネジメント戦略の柱の一つとして打ち出し、5年以内に女性管理職の人数を倍増する目標を掲げています。

### 3. 取組内容

#### ① 実情把握

女性社員の立場・視点に立った現状の問題点と課題を把握するために、ヒアリングや部署長懇談会等を実施。その結果、「上職の意識」、「評価・処遇」、「人材育成・活用、職域拡大」、「仕事と家庭との両立」、「女性社員間のコミュニケーション／交流機会」といった課題が浮き彫りになりました。

#### ② 研修／講演会等の開催

女性総合職を対象としたフォローアップ研修や女性施工職を対象とした研修を実施したり、「女性活躍推進フォーラム」を開催し、女性の育成を行っています。また、上職マネジメント研修の実施や「ダイバーシティ・マネジメント講演会」を開催し、現場の管理職の意識の醸成を図っています。

### ③ ネットワークの構築

女性新入社員の懇談会や、女性活躍推進フォーラム後に懇親会といった、女性社員間の交流機会を設けています。また、女性技術者WLB交流会を開催し、女性技術者のネットワーク構築を図っています。

### ④ 意識改革に向けた広報活動

社内報で、活躍している女性社員の紹介や、現場女性を部下に持つ男性上司による座談会を紹介しています。また、ダイバーシティ推進ホームページを開設し、両立支援制度の紹介や、活動のトピックス等、様々な情報を発信しています。

### ⑤ 女性社員からの声を反映した環境整備

仕事と家庭の両立支援として、育児休職や介護休職、また育児のための時短勤務などの対象期間を拡充したり、出産・育児の時期における総合職の定期交流制度における柔軟な運用、また育児休職からの復職時の評価の取り扱いなど、働きやすい環境の整備を図っています。

育児休職	2歳に達するまで（2歳超でも、会社が止むを得ないと認めた期間まで可）
介護休職	通算365日間
時短勤務	小学校3年生の終期（上限2時間、10分単位）
子の看護休暇	小学校6年生の終期（有給、半日単位）
ベビーシッター補助	1日3000円上限
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育児休職復帰後の評価運用ルールの見直し</li> <li>●出産・育児時の総合職定期交流制度の柔軟運用化</li> <li>●出産・育児等による退職社員の再雇用制度</li> <li>●ワークライフプランに基づく柔軟なコース転換 等</li> </ul>

## 4. 取組の効果

新卒社員の内、女性の割合は、2008年には10%程度でしたが、最近では16～17%と毎年一定の割合で女性の採用を継続しています。育児休職はほとんどの女性が取得しており、定着が進んでいます。また、女性管理職数も毎年増加傾向にあります。

## 5. 今後の課題

これまでは、定着に向けた意識改革や環境づくりが中心の取組でした。今後は、管理職登用に向けた意識醸成や育成施策の体系化を進め、ロールモデルを形成することが課題となっています。一層の女性活躍推進のために、労働環境の改善やワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組を進めていきます。

# 鹿島建設株式会社

## 1. 企業概要

1840年創業。土木・建築事業、開発事業、設計・エンジニアリング事業等を行っています。

企業データ (2015年2月末現在)

社員数	7,929名(単体)
社員数に占める女性の割合	14.9%
管理職に占める女性の割合	1.0%

## 2. 取組の背景

1999年の男女雇用機会均等法の改正や男女共同参画社会基本法の制定をきっかけに、これからの時代を見据え、ポジティブ・アクションの取組を強化することになりました。人事部に担当の女性管理職を配置し、具体的な取組を展開してきました。人事部が中心となり、女性総合職の積極採用、女性の職域拡大、社内の意識改革、女性管理職の育成等に取り組んでいます。

## 3. 取組内容

### ① 女性総合職の積極採用

古くから女性総合職は採用していたものの、均等法改正前の数年間は結果として採用に至らない状況でした。改正に合わせ、まずは建築系から女性総合職の採用に積極的に取り組むことで採用を実現し、土木系、事務系へと拡大しました。また同時に、一般職から総合職への職務変更も実施し、その結果、女性総合職数は7年間で約3倍に増加しました。

### ② 女性の職域拡大

事業の中核である現場部門への職域拡大も行いました。土木系から始め、翌年には建築系についても、現場への女性の配置を進めてきました。特にこれまで現場勤務は女性には無理とされてきましたが、最近では女性総合職の3割以上が施工現場に勤務するまでになりました。また、営業部門でも活躍する女性が増えてきています。

### ③ 社内の意識改革

現場所長を含む男性管理職の意識改革を図るために、評価者研修を通じて性差を評価に影響させないよう徹底しているほか、管理者マネジメント研修や次期所長育成研修並びに新入社員研修においても女性活躍推進に関する啓発を行い、社内の風土を醸成しています。今後更に、男性上司に対する女性部下指導研修や、所長、部長向け女性活躍推進についての講演会等を開催する予定です。

### ④ 女性管理職の育成

若手の女性総合職を対象とした入社年次毎のキャリア研修を通じ、働き続けることの意義や管理職になるための動機づけ等、将来の管理職育成にも取り組んでいます。また、女性を選抜して管理職対象の社内外の研修に参加させています。その他人事担当者や先輩社員がキャリア等の相談を受けるメンター制度の導入や、職種別毎の女性フォーラム開催による社内ネットワーク作りを行うなど、フォロー体制をとっています。

## ⑤ ワーク・ライフ・バランス支援制度

- 育児休業制度  
子どもが1歳6ヵ月に達するまで取得可能
- 育児のためのフレックス短時間勤務制度  
小学校3年生までの間、フレックス短時間勤務かつ月30時間まで勤務時間の短縮が可能
- 育児のための短時間勤務制度  
子どもが3歳に達するまで、勤務時間を ①9:00～16:00 ②10:00～17:00のいずれかに短縮して勤務することが可能
- 看護休暇  
1子につき年間5日まで取得可能
- 介護休業制度  
160日間取得可能、また介護休暇として未取得の年次有給休暇積み立てを最大で60日間まで利用可能。介護欠勤も20日間まで可能
- 介護のためのフレックス短時間勤務制度  
フレックス短時間勤務かつ月30時間まで勤務時間の短縮が可能
- 現場異動時休暇  
連続3日以内。これに年次有給休暇を加えて長期連続休暇とすることも可能
- リフレッシュ休暇  
勤続10年・15年・20年・25年・30年時に連続3～15日以内
- ボランティア休暇  
年度内6日、半日単位でも取得可能。大規模災害時は別途取得可

## 4. 取組の効果

両立支援制度を1992年より順次拡充してきており、出産後もほとんどの女性が定着しています。

また、女性初となるライン部長や、現場で所長を務める女性も誕生しているほか、一般職から職務変更した女性技術者が関連会社の役員にも就任しています。今後、このようなロールモデルを目指し、女性の活躍が進むことが期待されます。

## 5. 今後の課題

長時間労働の解消をはじめとして、職場環境の改善を一層進めていくことが今後の課題です。

また、近年女性総合職を積極採用してきた結果、これから出産・育児というライフイベントを迎える女性の数が今後更に増えることが見込まれます。こうしたライフ・ステージの変化があっても働き続けられる環境作りにより一層力を入れていく必要があります。

# 大成建設株式会社

## 1. 企業概要

1873年創業。国内外における建築・土木の設計・施工、環境、エンジニアリング、原子力、都市開発、不動産等、幅広い分野で事業を展開しています。

企業データ (2014年3月末現在)

社員数	7,951人(単体)
社員数に占める女性の割合	15.5%
管理職に占める女性の割合	0.6%

## 2. 取組の背景

2006年から本格的に女性社員の活用と働きやすい職場環境の整備に取り組んできました。特に女性の積極的採用や職域の拡大に力を入れてきたことから、社員に占める女性比率や、男性が中心であった作業所や営業部門で活躍する女性社員の数も年々増加しています。

2007年には「女性活躍推進室」を設置(2011年には「人材いきいき推進室」へ室名を変更)、制度の充実や女性社員のマネジメント研修等、女性社員の活用に重点を置いた取組を進めてきました。

## 3. 取組内容

### ① 女性活躍推進への取組決定、ポジティブ・アクションの取組開始(2006年)

経営方針として、女性の活躍推進に取り組むことを決定しました。新卒者における女性の積極的採用を開始し、営業職への女性社員の配属を実施する等、職域の拡大にも力を入れました。

### ② 女性社員の活用に重点を置いた取組開始(2007年度～2009年)

女性社員へのヒアリングや女性社員のマネジメント研修を実施。また、働きやすさの向上と全社員が能力を発揮できる職場の整備を目的とした「いきいき推進活動」を開始し、ジョブリターン制度の新設や育児サポートプログラムの開始等、制度の充実に活かしました。

### ③ 全ての社員の仕事と生活の両立と多様な人材の活用を支援(2010年度～)

勤務地変更制度の新設や勤務時間短縮制度の拡充をはじめとする制度の拡充を行いました。また、パートナーと参加する両立セミナーの開催といった意識啓発の活動を行うとともに、女性管理職を増やしていくために、女性社員を部下に持つ管理職研修や、次世代リーダー育成研修を実施しました。

#### ④ ワーク・ライフ・バランスの支援

##### ● 各種休暇取得の促進と総労働時間の短縮

年次有給休暇の取得促進を図るために、計画年休を実施し、また半日・時間単位での取得を可能としています。年次休暇以外に、リフレッシュ休暇、節度休暇、社会貢献活動のためのボランティア休暇なども設けています。

また、総労働時間の短縮に向けて、月2回の全社一斉ノー残業デーを設け時短を進めています。また、マネジネット層を対象として、時短への取組の実体験を題材にしたケーススタディを通じて、タイムマネジメント力を強化する研修を実施しています。

##### ● 仕事と育児の両立支援

仕事と育児の両立を支援するために、育児休業前・復職前の面談や、休業中の能力開発、セミナーの実施等、「育児サポートプログラム」を実施しています。

##### ● パートナーと参加する両立支援セミナー

共働きをしている社員の仕事と生活の両立の推進を図るため、社員とそのパートナー（配偶者・恋人など）を対象としたセミナーを2012年から実施しています。

##### ● 仕事と介護の両立支援

介護は育児とは違い、要介護者の状態や介護する人の生活環境等により関わり方が多岐にわたります。そのため、様々な状態に応じて柔軟な働き方ができるように制度を整備するとともに、事前に介護に対する心構えをしてもらうための情報提供を行うことが、仕事と介護の両立にとって重要と考えています。2010年から介護セミナーの開催や、社内イントラネット通じた情報提供等を行い、2014年には介護休業制度を拡充しました。

#### 主なワーク・ライフ・バランスの支援制度

- 介護休暇
- 介護休業制度
- 配偶者出産休暇
- 不妊治療休暇制度
- 育児休業制度
- 看護休暇
- 勤務地変更制度（採用時に決定した地区からの変更が可能）
- 勤務時間短縮制度（4パターンから選択可能）
- ジョブリターン制度（やむを得ず退職した社員の職場復帰制度）
- 勤務時間繰り上げ繰り下げ制度

#### 4. 取組の効果

女性社員の増加とともに女性管理職を増やしていくために、若手社員を選抜した研修や女性社員を部下に持つ男性管理職を対象にした研修を実施する等、将来の女性管理職を着実に誕生させるべく様々な施策に取り組んだ結果、女性役職者数・女性管理職者数ともに増加傾向にあり、2009年には女性社員で初めてライン管理職が誕生し、うち1名が2014年にライン部長に昇格しました。

#### 5. 今後の課題

これまでの取組により結婚や出産、育児を理由とした退職者は減少し、継続就業が当たり前になりました。今後は、女性社員がさらに活躍し、「2020年に女性管理職者数を3倍にする」という目標を達成できるよう、継続的な研修による人材育成と能力開発や、多様な働き方を可能とするための労働時間の縮減、育児期も外勤女性社員が就業できる環境の整備が必要です。さらに、社内風土を改善するための男性女性双方への意識啓発や相互理解を深める活動（特に男性社員の育児休業の取得率向上に向けた施策等）に取り組んでまいります。

## 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 【建設業版】

#### 趣旨・目的

- 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。

※以下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。

#### 回答にあたって

- 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、営業所等を含めた企業全体の雇用管理について記入してください。
- 直近の終了年度についてお答えください。
- すべて、正社員についてお答えください。
- お答えは、枠内に数値等を記入いただくものと、あてはまる番号を○印でかこんでいただくものがあります。小数点以下は、第2位までご記入ください。

#### 用語について

「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/bunya/koyoukintou/seisaku04/>

#### 業界平均値の算出について

- 「見える化」支援ツールの作成にあたっては、全国の企業に対し、アンケートを実施し、平成26年3月末時点の各企業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:日本建設業連合会会員企業
  - 2) 調査実施時期:平成26年11月18日～ 12月3日
  - 3) 有効回答数:28社

## I.採用に関する指標

## I-1. 新規学卒者の採用実績

## ●指標1-1 新規学卒採用における女性の占める割合

			女性比率	業界平均値
基幹職 注1	技術系	建築	%	6.5%
		土木	%	6.5%
		その他	%	14.2%
	事務系		%	15.2%
基幹職以外			%	67.8%

**【指標】**  
当該年度における新規学卒者の採用実績を次式で算出

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

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

## I-2. 中途採用の実績

## ●指標1-2 中途採用における女性の占める割合

			女性比率	業界平均値
基幹職 注1	技術系	建築	%	3.7%
		土木	%	2.1%
		その他	%	1.6%
	事務系		%	9.5%
基幹職以外			%	68.1%

**【指標】**  
当該年度における中途採用実績を次式で算出

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

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。  
注: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

## II-1. 基幹職の部門別の配置状況

## ●指標2-1-1 新規学卒採用者(基幹職)の初任配属実績

			業界平均値			
			男性	女性	男性	女性
基幹職 注1	技術系	外勤 注2	%	%	73.0%	46.8%
		内勤	%	%	14.4%	29.2%
	事務系	外勤	%	%	3.0%	4.8%
		内勤	%	%	9.6%	19.2%

**【指標】**  
①新規学卒採用者の男性社員、女性社員それぞれ100として、部門別、職種別の区分ごとに、構成比を算出する。

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。  
注2:現場に常駐している社員を「外勤」、それ以外の社員を「内勤」とする。  
注:入社後の研修期間を終えて最初に配属される部署について算出する。

## ②初任配属先として、女性社員の配属がない・非常に少ない部署(複数回答)

[業界平均値]

営業	77.8%
研究開発	44.4%
設計	25.9%
施工	44.4%
その他	3.7%
特になし	3.7%

## ● 指標2-1-2 勤続5年目(基幹職)の配属実績

			業界平均値			
			男性	女性	男性	女性
基幹職 注1	技術系	外勤 注2	%	%	66.1%	33.5%
		内勤	%	%	19.3%	44.5%
	事務系	外勤	%	%	3.6%	2.9%
		内勤	%	%	11.1%	19.1%

**【指標】**  
勤続5年目の男性社員、女性社員それぞれを100として、部門別職種別の区分ごとに、構成比を算出する。

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。  
注2:現場に常駐している社員を「外勤」、それ以外の社員を「内勤」とする。

## ● 指標2-1-3 勤続10年目(基幹職)の配属実績

			業界平均値			
			男性	女性	男性	女性
基幹職 注1	技術系	外勤 注2	%	%	62.7%	4.1%
		内勤	%	%	22.5%	54.5%
	事務系	外勤	%	%	1.6%	3.1%
		内勤	%	%	12.3%	38.3%

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

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。  
注2:現場に常駐している社員を「外勤」、それ以外の社員を「内勤」とする。

## II-2. コース別雇用制度におけるコース間転換の実績

## ● 指標2-2 コース間転換の実績

	業界平均値			
	男性	女性	男性	女性
注1 基幹職以外から 基幹職への コース転換実績	／千人	／千人	185.3人 ／千人	25.2人 ／千人

**【指標】**  
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

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

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

### Ⅲ. 育成、能力開発、キャリア形成に関する指標

#### Ⅲ-1. 社内研修の実施状況

##### ●指標3-1 社内研修の受講状況

社内選抜型研修<sup>注3</sup>の受講者の選定の際、男女比率を考慮<sup>注4</sup>しているか

[ 1.はい 2.いいえ 3.研修を実施していない 4.わからない ]

(業界平均値:はい3.7%、いいえ59.3%、研修を実施していない37.0%、わからない0.0%)

※注3「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をいう。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を除く。

※注4 選抜型研修の対象となる社員の女性比率と同程度以上の受講者が選抜されるような状態を指す。

#### Ⅲ-2. 管理職登用に向けた各種社内研修の実績状況

##### ●指標3-2 管理職登用に向けた各種社内研修の受講状況

##### ①当該研修受講者に占める女性の割合

% [業界平均値:2.7%]

##### ②男女別の基幹職<sup>注1</sup>に占める 研修受講者の割合

男性  % 女性  %

[ 業界平均値 :男性 7.5% 女性 1.9% ]

##### 【指標】

当該年度における管理職育成を目的とした各種社内研修(外部の教育訓練機関への派遣を含む。)の受講者のうち女性社員の占める割合及び男女別の基幹職に占める当該受講者数の割合である。

対象となる社内研修には、次のようなものがある。

- ・リーダー研修
- ・次世代育成研修

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

※女性社員のみを対象とした研修は除く。

※管理職登用に向けた研修を実施していない場合は算出しなくてよい。

### Ⅳ. 評価に関する指標

#### Ⅳ-1 評価結果分布の状況

##### ●指標4-1 評価結果分布の状況

##### 基幹職<sup>注1</sup>のスコアの平均値

年齢	男性	女性
全年齢		
25歳		
30歳		
40歳		
50歳		

##### (業界平均値)

年齢	男性	女性
全年齢	3.0	2.9
25歳	2.9	3.0
30歳	3.0	2.9
40歳	3.2	3.0
50歳	3.1	2.7

##### 【指標】

当該年度における基幹職の評価結果について、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計算する。

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

※能力評価(昇給や昇格などにリンク)と業績評価(賞与などにリンク)で人事考課が重なる場合は、能力評価について算出する。

※管理職も含む。

## V. 昇進、昇格に関する指標

## V-1 昇進・昇格の状況

## ●指標5-1 昇進・昇格の状況

## ① 主任・係長クラス昇進者に占める女性の割合に関する指標

%  
[業界平均値:7.6%]

## 【指標】

当該年度において主任・係長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の主任・係長昇進者数}]}{[\text{男女計の主任・係長昇進者数}]} \times 100$$

※「主任・係長クラス」は、「一般職と課長クラス間の役職・資格等級者」とする。  
 ※部長・課長などの役職名を採用していない場合は、貴社の実態により、どの役職に該当するか適宜判断する。  
 ※該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい(以下、②課長クラス・③部長クラス以上も同様)。

## ② 課長クラス昇進者に占める女性の割合に関する指標

%  
[業界平均値:2.8%]

## 【指標】

当該年度において課長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の課長昇進者数}]}{[\text{男女計の課長昇進者数}]} \times 100$$

※部長・課長などの役職名を採用していない場合は、貴社の実態により、どの役職に該当するか適宜判断する。  
 ※該当役職・資格等級の認定がない場合は、算出しなくてよい。

## ③ 部長以上クラス(役員を含む)昇進者に占める女性の割合に関する指標

%  
[業界平均値:0.1%]

## 【指標】

当該年度において部長以上クラス(役員を含む)に昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の部長以上昇進者数}]}{[\text{男女計の部長以上昇進者数}]} \times 100$$

※部長・課長などの役職名を採用していない場合は、貴社の実態により、どの役職に該当するか適宜判断する。  
 ※該当役職・資格等級の認定がない場合は、算出しなくてよい。

## VI. 賃金に関する指標

### VI-1 特定の年齢における男女別の賃金の状況

#### ●指標 6-1 特定の年齢における基幹職<sup>注1</sup>の男女別賃金額の差異

年齢	賃金格差指数	
	全正社員	基幹職
①25歳		
②30歳		
③40歳		
④50歳		
⑤全年齢		

#### 業界平均値

年齢	賃金格差指数	
	全正社員	基幹職
①25歳	91.1	96.9
②30歳	88.2	96.8
③40歳	69.7	84.0
④50歳	59.6	71.5
⑤全年齢	63.2	65.5

#### 【指標】

特定の年齢(25歳、30歳、40歳、50歳)と全年齢の基幹職ならびに全正社員について男女別に平均賃金を計算し、男女間格差を算出する。具体的には、同じ年齢の職種別の社員について、次の算式で算定されている賃金格差指数。

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

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

※ 賃金は基本給(短時間勤務による短縮時間分の賃金控除前)を標準形とする。そのほか月例給(残業代を含まないもの、含んだもの)、賞与を含めた年収ベースなどで計算され、分析されることが望まれる。

## VII. 定着に関する指標

### VII-1 新規学卒採用後3年間及び10年間の定着率

#### ●指標 7-1-1 新規学卒採用後3年間の定着率

性別	定着率	業界平均値
①男性	%	83.8%
②女性	%	89.0%

#### 【指標】

当該年度の3年前の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。

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

## ●指標7-1-2 新規学卒採用後10年間の定着率

性別	定着率	業界平均値
①男性	%	57.5%
②女性	%	64.9%

【指標】  
当該年度の10年前の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。

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

## VII-2 妊娠・出産を契機とした女性の退職の状況

## ●指標7-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況

<input type="text"/> % [業界平均値:0.3%]	<p>【指標】 過去1年間に妊娠・出産した女性(退職者を含む)に占めるそれを契機に退職した女性の比率</p> $\frac{[\text{分母のうち妊娠・出産を契機に退職した女性の人数}]}{[\text{過去1年間に妊娠・出産した女性の人数}]} \times 100$ <p>※社員の妊娠・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>
----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## VIII. ワーク・ライフ・バランス／ファミリー・フレンドリーに関する指標

## VIII-1. 子の誕生前後における女性社員の就業継続の状況

## ●指標8-1 育児休業の取得状況

<p>育児休業取得割合</p> <p>男性 <input type="text"/> %</p> <p>女性 <input type="text"/> %</p> <p>[業界平均値:男性1.0%、女性93.8%]</p>	<p>【指標】 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。</p> $\frac{[\text{分母のうち育休を取得した社員数}]}{[\text{過去1年間に子どもが誕生した社員数}]} \times 100$ <p>※社内結婚の場合は、男性、女性、それぞれ1人と数える。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Ⅷ-2. 子育て等を契機に退職した女性の再雇用の状況

### ●指標8-2 子育て等を契機に退職した女性の再雇用の状況

<p>再雇用した女性の人数</p> <div style="text-align: center;"> <input style="width: 60px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="text"/>人         </div> <p>[業界平均値:0.3人]</p>	<p><b>【指標】</b> 妊娠・出産・子育てなどを契機に退職した元女性社員のうち、過去1年間に再雇用した女性の人数。</p> <p>※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。</p> <p>※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)について算出する。なお、再雇用制度がない場合は算出しなくてよい。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Ⅷ-3. そのほかのワーク・ライフ・バランス関連指標

### ●指標8-3 育児のための短時間勤務制度の利用状況

<p>産休・育休後の短時間勤務制度の利用割合</p> <p>男性 <input style="width: 60px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="text"/> %</p> <p>女性 <input style="width: 60px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="text"/> %</p> <p>[業界平均値:男性0.0%、女性84.3%]</p>	<p><b>【指標】</b> 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="text-align: center; border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\frac{\text{[分母のうち短時間勤務制度の利用者数]}}{\text{[過去1年間に育休から職場復帰した社員数**]}} \times 100</math> </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>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Ⅷ-4. 基幹職の残業の状況

### ●指標8-4 基幹職の月平均残業時間数

			業界平均値			
			男性	女性	男性	女性
基幹職 注1	技術系	外勤 注2	時間	時間	49.8時間	42.5時間
		内勤	時間	時間	31.1時間	21.4時間
	事務系	外勤 注2	時間	時間	36.7時間	19.9時間
		内勤	時間	時間	23.8時間	16.7時間

**【指標】**  
当該年度1年間の残業時間を12で割った、1か月あたりの平均残業時間数を男女別に算出する。

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。  
注2:現場に常駐している社員を「外勤」、それ以外の社員を「内勤」とする。  
注:所定外労働時間免除者を除いて算出する。

## IX. 総合的指標

## IX-1 上記のほか、男女問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映する状況

●指標9-1 男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映するその他の一般的な指標

## ①平均勤続年数

基幹職 <sup>注1</sup>	男性	年
	女性	年
基幹職以外	男性	年
	女性	年

## 業界平均値

基幹職 <sup>注1</sup>	男性	19.5 年
	女性	11.1 年
基幹職以外	男性	15.9 年
	女性	16.0 年

②基幹職<sup>注1</sup>の勤続年数別構成比

年			業界平均値	
	男性	女性	男性	女性
合計	100%	100%	100%	100%
-3年未満	%	%	8.3%	23.3%
3-5年未満	%	%	4.8%	15.0%
5-10年未満	%	%	11.7%	17.4%
10-15年未満	%	%	5.8%	8.5%
15-20年未満	%	%	11.6%	9.4%
20-25年未満	%	%	24.2%	13.6%
25-30年未満	%	%	11.5%	6.4%
30年以上	%	%	22.1%	6.4%

## 【指標】

①男女別平均勤続年数  
勤続年数(満年数)の平均  
値を男女別に算出する。

## ②男女別の勤続年数別構成比

基幹職の男性社員、女性社員それぞれを100として、勤続年数(満年数)の区分ごとに構成比を算出する。

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

## IX-2. 基幹職の役職者比率

●指標9-2 基幹職<sup>注1</sup>の役職者の状況(比率)

	男性	女性
一般クラス	%	%
主任・係長クラス	%	%
課長クラス	%	%
部長クラス以上	%	%

(業界平均値)

	男性	女性
一般クラス	88.5%	11.5%
主任・係長クラス	94.4%	5.6%
課長クラス	99.0%	1.0%
部長クラス以上	99.9%	0.1%

## 【指標】

基幹職の役職それぞれを100として、役職クラスの階層ごとに男女の構成比を算出する。

注1:管理職に登用される可能性のある対象社員を「基幹職」とする。

※部長・課長などの役職名を採用していない場合は、貴社の実態により、どの役職に該当するか適宜判断する。

※該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい。

## X. ポジティブ・アクションの取組について

## X-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. 以前はしていたが、現在は設定していない 〕
- 3 管理職登用
  - 3-① 女性の積極的な管理職への登用方針などを設定しているか。  
〔 1. 設定している 2. 設定していない 3. 以前はしていたが、現在は設定していない 〕
  - 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. 以前はしていたが、現在は設定していない 〕
- 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 女性を部下に持つ管理職の意識改革等の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 〕

## 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下さい</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	<p>・回答内容は厳秘とし、<b>回収・集計・分析にのみ</b>使用します。</p> <p>・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。</p>		
基本データ (企業ごとに必要に応じて属性を選んで下さい)			
<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		● 性別／年齢	男 ・ 女 どちらかに○をつけて下さい
● 勤続年数		○ 国籍	歳
○ 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			

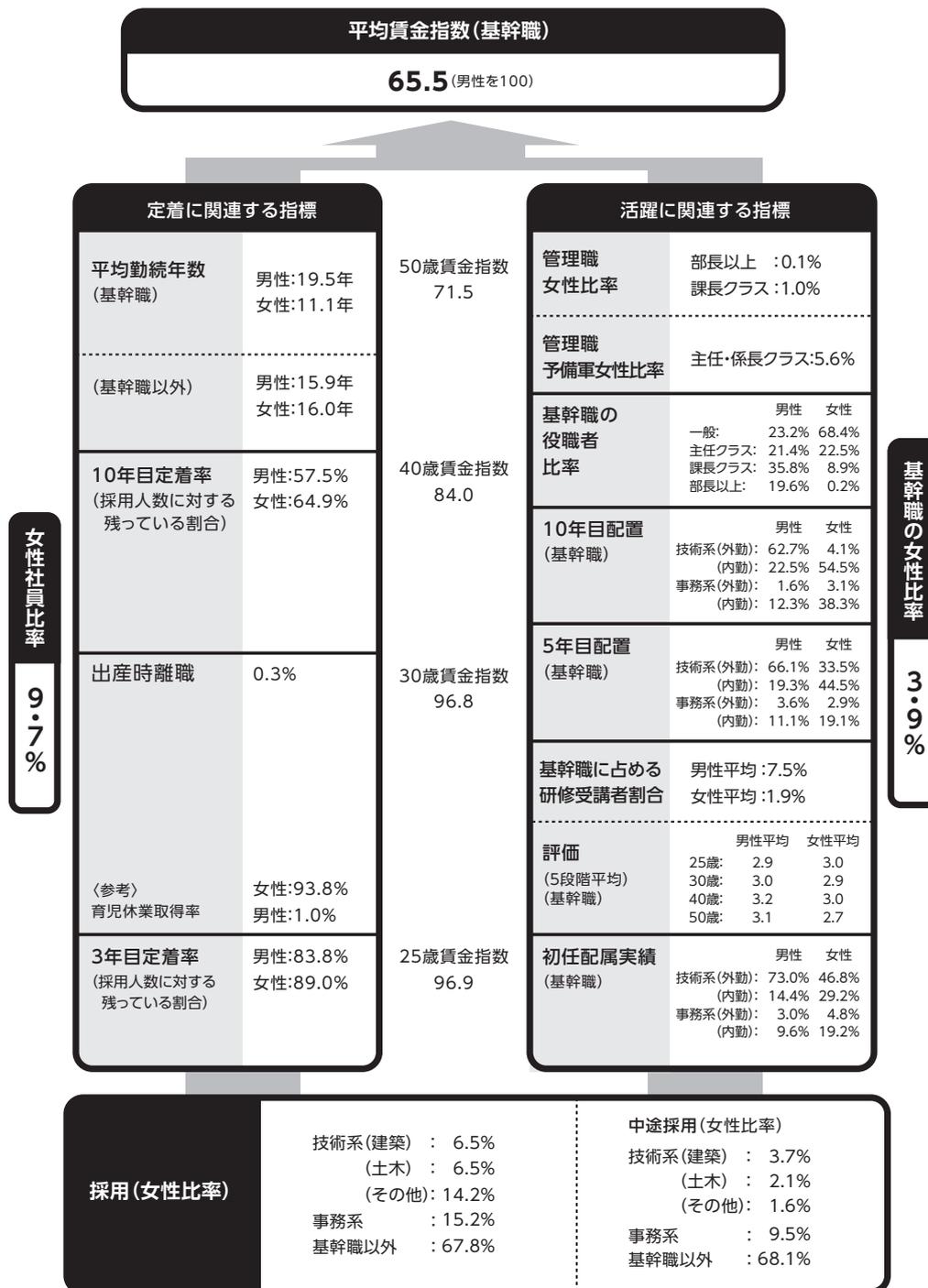
分野	設問番号	設問	1	2	3	4
			そう思う	どちらかと言えば そう思う	そう思わない	どちらかと言えば そう思わない
総合 (平均勤続年数・ 管理職比率と比較)	1	わたしの会社では、男女同様に 能力発揮(活躍)の機会が得られていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	わたしの会社では、希望すれば 就業継続が可能であると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
会社 (実態調査指標と 比較)	3	わたしの会社では、採用は男女同様に 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、男女同様に 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"/>
	5	わたしの会社では、男女同様に 異動が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	わたしの会社では、男性は基幹的、女性は補助的な 仕事(例えば、営業は男性、営業事務は女性)という 管理をしていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7	わたしの会社では、男女間で人事考課における 評価の偏りがあると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8	わたしの会社では、男女同様に研修や 育成支援の機会が得られていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9	わたしの会社では、10年くらいの経験を経た 社員の配属先に、男女間で偏りがあると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10	わたしの会社では、男女同様に 新卒採用者が定着できていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11	わたしの会社では、出産・育児で 退職する女性は少ないと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
職場 (実態調査指標とは 別に経年で見ると)	12	職場では、男女同様に適性や能力を 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"/>
	13	職場では、短時間勤務など時間制約のある働き方でも 能力発揮ができると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14	職場では、男女同様に管理職育成に向けた 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"/>
	15	職場では、男女同様に 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"/>
	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"/>

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」の図です。なお、活躍に関する指標の対象は基幹職、定着に関する指標の対象は全社員として算出しています。これらの指標について、現時点での業界の平均値が設定されています。

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。建設業においては、「業界全体の平均値」を用意しています。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。



注1:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」を指す。

注2:「基幹職」とは、現在、管理職及び今後、管理職に登用される可能性のある対象社員を言う。

注3: 活躍に関する指標の対象は基幹職、定着に関する指標の対象は全社員として算出している。

## 〈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。
- 女性社員の比率に照らして、昇進・昇格の程度が男女で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」支援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、男女の活用(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女性比率を選定していますが、基幹職の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。
  - Ⓐ 管理職女性比率:部長以上クラス(役員含む)や課長クラスに占める基幹職の女性比率
  - Ⓑ 管理職予備軍女性比率:主任・係長クラスに占める基幹職の女性比率
  - Ⓒ 10年目の配置状況:10年目での基幹職の技術系、事務系(内勤・外勤)の男女比率差
  - Ⓓ 5年目の配置状況:5年目での基幹職の技術系、事務系(内勤・外勤)の男女比率差
  - Ⓔ 研修受講者割合:基幹職に占める研修受講者割合
  - Ⓕ 評価:基幹職の男女で人事評価点数に対する格差が生じていないか?検証します
  - Ⓖ 初任配属実績:基幹職の入社後の配属段階で部門や職務が偏っていないか?検証します

### 「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
  - Ⓑ 10年目定着率:現時点での勤続10年目社員の在籍率
  - Ⓒ 出産時の離職率:補足指標として育児休業取得率
  - Ⓓ 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>

### 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7844)

#### 協力団体

#### 一般社団法人 日本建設業連合会

〒104-0032 東京都中央区八丁堀2丁目5番1号 東京建設会館8階  
ホームページ <http://www.nikkenren.com/>

#### 企画・製作

#### 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



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7844))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 27 年 3 月作成