

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

信用金庫業 編



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

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、個々の金庫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、事例を交えて説明を行っています。

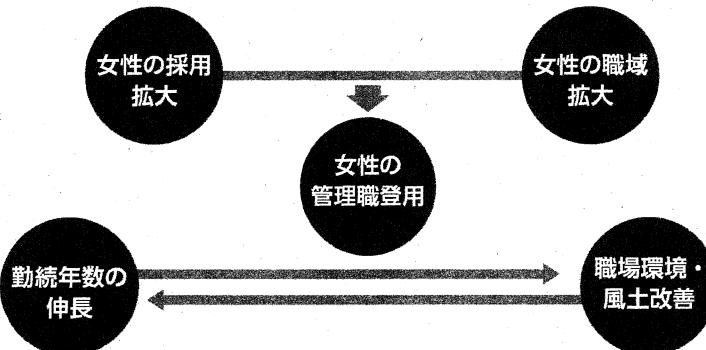
また「見える化ツール」は、男女間格差の実態把握のみならず、業界平均値との比較などを通じて、自金庫の女性の活躍推進に向けた課題を把握する際にも有効です。本マニュアルを活用することは、女性の能力発揮にもつながります。

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。



詳しくはポジティブ・アクション情報ポータルサイト [REDACTED] もご覧ください

II. 業界における ポジティブ・アクションの意義

女性活躍推進における業界の状況

① 全役職員一丸となった地域課題への対応の必要性

信用金庫は、営業地域が一定のエリアに限定された協同組織の地域金融機関です。豊かで持続可能な地域社会づくりを目指し、長期的な視点のもと、中小企業の育成と顧客の発展に向けた取組を行っている業界です。

我が国の経済状況は、大企業を中心に回復の流れが生じているものの、地域経済は依然として厳しい状況に置かれています。このような中、政府は、地域における目指すべき方向等の具体的な施策をとりまとめた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を公表するなど、地域を重視する姿勢を強めており、信用金庫の役割発揮への期待はより高まっています。

これまで、信用金庫は、その強みである“足”を活かしたFace To Faceによる取組やきめ細やかな対応を通じて、顧客との関係を深め様々な課題を解決し、地域社会の発展に貢献してまいりました。これを支えていたのは、信用金庫の最大の経営資源である「人」です。ところが、この「人」を取り巻く環境は刻々と変化を続け、現在、いくつかの重要な課題による影響が懸念されています。

例えば、少子高齢化による生産年齢人口の減少といった問題は、将来的に「人」の確保という点に影響を与えることが想定されます。また、信用金庫の人員構成は、50歳以上の職員が2割を占める一方、中核的な存在である30歳台の男性職員が少ないといった構造的な問題を抱えており、こうした状況は、今後の信用金庫経営にとって質・量ともに制約になりつつあります。

こうした中、信用金庫が地域の期待に応えていくためには、年齢や性別に関わらず、全役職員が一丸となって能力を発揮し、組織的な対応力を高めていくことが必要になります。

② 信用金庫業界における女性活躍の現状

我が国では、男女を問わず能力を発揮できる環境づくりを目指して、男女の雇用均等施策やワーク・ライフ・バランスなどに積極的に推進し、結婚や出産を経ても働きつづける女性が増えてきました。

また、政府は、女性の活躍推進を成長戦略の重要課題の一つに取り上げているほか、様々な業界において、グローバル化や事業環境の変化に対応するため、経営戦略の一環として、女性の役員・管理職の育成・登用に取組む動きが活発になっています。

この点、信用金庫も同様であり、自金庫の職員の働く環境やニーズを踏まえた両立支援制度が整備され、結婚や出産を経ても、仕事と生活の両立を図りながら働きつづ

ける女性職員が増加してきました。

特に、両立支援については、次世代育成支援対策推進法の「くるみん」認定を取得する信用金庫も少なからずあります。また、ポジティブ・アクションへの取組を経営戦略の一環として位置付け、経営陣の強力なリーダーシップのもと、各種取組を行う信用金庫もあります。

我が国の企業の多くがそうであったように、信用金庫もこれまで男性職員を中心とした組織でしたが、昨今は、このような取組の結果、女性職員の勤続年数が伸び、それに伴い業務に習熟した女性職員が増え、高い能力を持つ女性職員の母集団が形成されるようになってきました。

しかし、男性職員に比べて、組織のマネジメント経験が少なかったり、職域が狭かつたりしたこと、将来の管理職となるための要素である渉外や融資の業務経験や教育機会が充分でない傾向にあります。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

ポジティブ・アクションの取組により、男女ともに幅広い業務を経験し、高いスキルを持つ職員が増え、将来の管理職の候補となる裾野が拡がることで、人材の厚みが出ることが期待されます。

また、これまで女性職員が配置されることが少なかった部署や業務において、女性職員が子どもを持った場合、「育児との両立は難しいだろう」と判断するのではなく、能力を発揮して、顧客満足を維持・向上できるような工夫や生産性を高める働き方に取組む事ができれば、女性職員だけでなく、男性職員にとっても働きやすい職場環境の実現につながります。

このように、ポジティブ・アクションの取組により、一人ひとりがやりがいを持って能力を発揮し、さらに職場の生産性が高まれば、地域のお客様の課題解決に取組んでいくことができる組織力の向上を図ることができるでしょう。

そこで、問題点を解決し、女性職員が自金庫の仕事にやりがいを持ち、その能力を充分に発揮することができるようになるために、経営陣のリーダーシップのもとで、次のような事項を検討し女性が活躍する職場風土を作ることが望まれます。

①信用金庫の中核人材として必要な経験や能力を習得するため、例えば、定型的な事務等の補助的な業務だけではなく、渉外や融資等における中核業務も経験できるよう、女性職員の職域拡大や教育機会の充実を図ること

②新たな業務に配置された女性職員が、早く馴染み、円滑に業務を遂行できるよう、所属部署の上司や女性本人への働きかけや、環境整備を行うこと

③マネジメント能力を高めるため、所属部署においてリーダーシップを発揮する経験を積んだり、経営企画等に参画する機会の充実を図ること

④育児期間中など働く時間に制約のある時期でも、正職員としてその役割を果たせるよう、働き方や業務管理の工夫や見直しについて、女性本人だけでなく信用金庫全体で検討すること

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、「職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が、次の取組施策を検討する上で一層重要な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・能力を持つ女性職員が、男性職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、上記のように自金庫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

自金庫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。

① 自金庫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響いてきます。自金庫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、広く把握する必要があります。

「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、自金庫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金庫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」(全国230の信用金庫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、業界内における自金庫の位置づけなど、自金庫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 職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「職員意識調査」を行うことができるアンケートも備えています。自金庫のポジティブ・アクションに関する職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 自金庫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、自金庫のポジティブ・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、金庫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、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

金庫全体の取組である事、また役職員すべての協力が不可欠である旨、金庫内に周知するため、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・アクションを効果的に推進していくには、プロジェクトチームを結成する方法が考えられます。

また、このプロジェクトチームは労使で構成することも一つの方法です。

自金庫の現状把握・課題分析から、労使で実施することにより金庫一丸での取組とすることが可能です。

（参考）プロジェクト実施体制のイメージ

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

実施体制・役割分担の例

理事会・常務会等

役割

- 取組方針などを金庫内に周知・アピールします。
- プロジェクトチームの提案を受け、継続的に取組を支援します。

ポジティブ・アクション
プロジェクトチーム

チームとしての役割

- 自金庫の課題設定、現状分析から施策の実施までの業務を行います。
現状分析では人事データを利用した「実態調査票」の調査や、「職員意識アンケート」を実施します。
- チーム内で議論した内容を理事会・常務会等へ提案します。

金庫側メンバーの役割

- 主に人事データなどの提供します。

職員側・労働組合側メンバーの役割

- 主に現場の声の収集します。

メンバーの役割

- 性別や年代の多様性に配慮して構成します。

※必要に応じて「労使協議会」を活用し、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、理事会・常務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、自金庫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金庫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「職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)。
- 職員意識調査アンケートは、全職員あるいは取組を推進しようとする階層や部門等の職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、自金庫における雇用管理が、男女を問わず職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. 職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、職員に対するアンケートを実施することも効果的です。「男女を問わず職員の活躍を促進するための職員意識調査アンケート」では、16の項目を設定しています。

「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金庫との比較

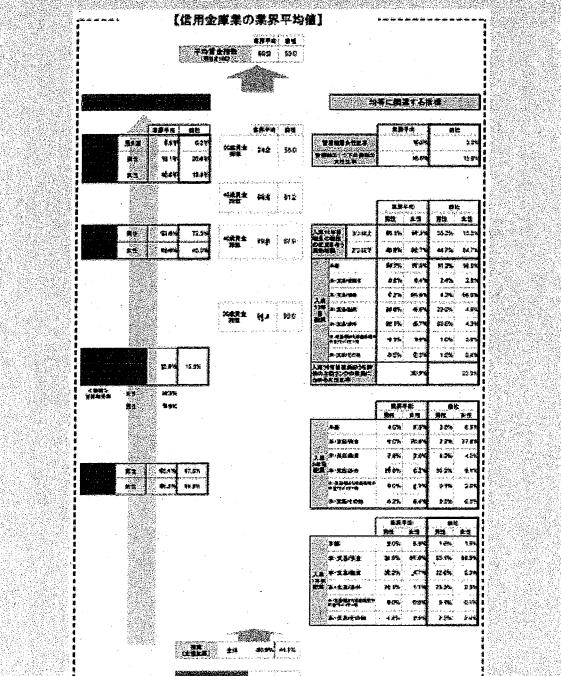


表2.「定着」と「活躍」の関係

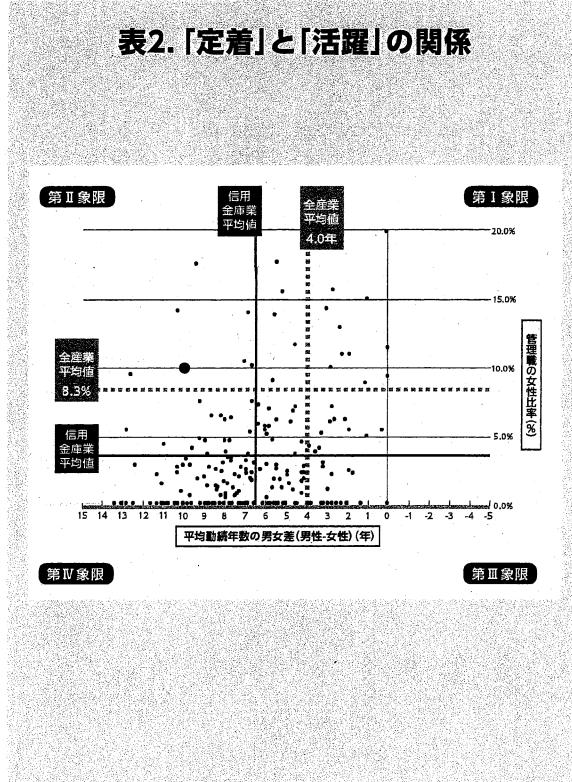


表3. 職員意識調査アンケートの結果

- | Statement Number | Statement Description | Percentage (%) |
|------------------|---|----------------|
| 1 | わたしの会社では、男女別にどのように
販売促進活動の実行が行われていると思う | 80 |
| 2 | わたしの会社では、販売促進は
性別別で実行できると思う | 80 |
| 3 | わたしの会社では、販売促進は男女別じように
進められていると思う | 80 |
| 4 | わたしの会社では、販売促進は
新規会員登録が求められていると思う | 80 |
| 5 | わたしの会社では、販売促進によろ
真実が付いていると思う | 80 |
| 6 | わたしの会社では、男女差別的、性別差別的な仕事(例えば、
高収入事業、高収入事業は女性)という認識していると思う | 80 |
| 7 | わたしの会社では、販売促進で人事考査における
評価の割合があると思う | 80 |
| 8 | わたしの会社では、男女別じように
研修やセミナー実行がされていると思う | 80 |
| 9 | わたしの会社では、10年くらいの経験を有した
社会の経験者で、男女別でいると思う | 80 |
| 10 | わたしの会社では、男女別にように
新規会員登録が求めできると思う | 80 |
| 11 | わたしの会社では、
性別別で、販売促進が少ないと思う | 80 |
| 12 | わたしの会社では、男女別じように運営や努力をみて
その方の仕事していると思う | 80 |
| 13 | わたしの会社では、男女別じように
販売促進が求めできると思う | 80 |
| 14 | わたしの会社では、男女別じように
販売促進が求められる社会の育成が行われていると思う | 80 |
| 15 | わたしの会社では、男女別じように
能力や実績で評価していると思う | 80 |
| 16 | わたしの会社では、男女別じように
販売促進が求められる社会の育成が行われていると思う | 80 |

- 「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。自金庫のデータは「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、業界内の調査協力信用金庫のデータが表示されており、自金庫のデータは●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」は職員意識調査アンケートの結果です。職員意識調査アンケートの回答状況と、表1の実態調査結果とを付き合わせて分析することで、取組が職員にどの程度浸透しているかがみてとれます。

STEP2 課題分析

STEP1で得られたアウトプットデータ(表1、2、3)から、自金庫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、自金庫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。

視点.1

「平均賃金指数」の分析

- 総合的な指標である「平均賃金指数」を検証します

• (P.12) 【視点.1】の分析ポイント：「平均賃金指数」参照

視点.2

「平均勤続年数」と
「管理職女性比率」の比較

- 「活躍」と「定着」の各々の代表的指標である「管理職女性比率」と
「平均勤続年数」の相関から自金庫の位置づけをみます

• (P.12) 【視点.2】の分析ポイント：「『活躍』と『定着』の関係」参照

視点.3

「活躍に関する指標」
の分析

- 【視点.1】【視点.2】の結果を踏まえながら「活躍に関する指標」を
分析します

• (P.13) 【視点.3】の分析ポイント：「『活躍』に問題がある場合」参照

視点.4

「定着に関する指標」
の分析

- 【視点.1】【視点.2】の結果を踏まえながら「定着に関する指標」を
分析します

• (P.13) 【視点.4】の分析ポイント：「『定着』に問題がある場合」参照

さらに「職員意識調査アンケート」を実施することで、
下記の分析を行うことも可能です。

視点.5

「職員意識調査アンケート」
を活用した分析

- 職員意識調査アンケートの結果と実態調査の結果をつき合わせ
ることで、取組に対する職員の評価や取組の浸透度を把握するこ
とができます。

- 職員意識調査アンケートの結果を職員の属性別に分析するこ
とで、取組に対する属性の違い(性別・制度利用の有無等)による受
け止め方の温度差をはかることができます

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、自金庫の状況がどの程度なのか、把握しましょう。

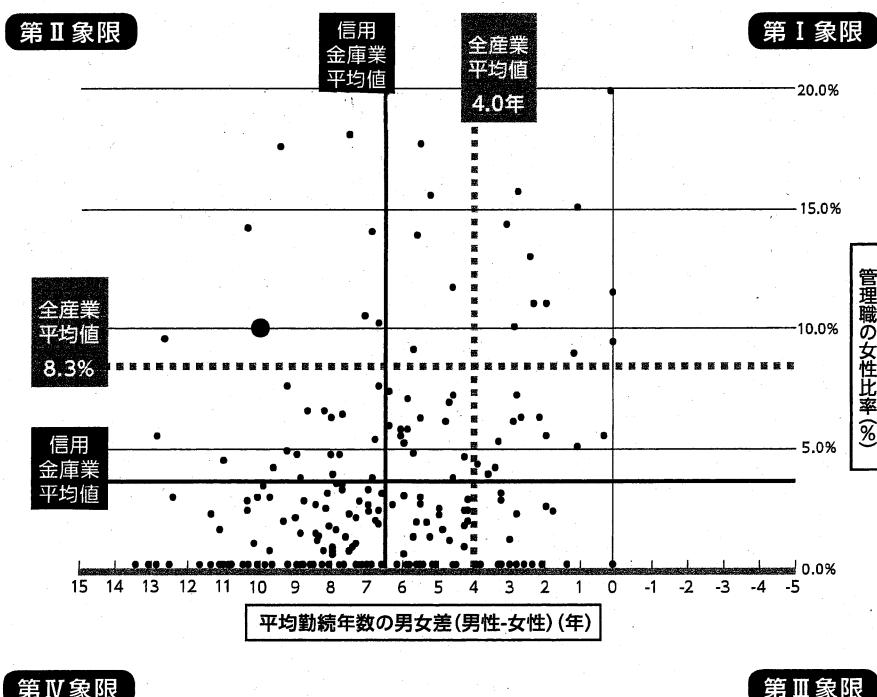
※ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての職員を対象とした残業時間の削減や働き方の見直し等の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

【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、自金庫の位置づけがより明確になります。

以下のグラフから自金庫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信用金庫では、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、業界内での自金庫の特徴だけでなく、これまでの取組の効果や自金庫の環境変化を捉えることもできます。



注) 上記グラフは、全体のうち一部拡大して表記した。

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

【視点. 3】の分析ポイント:「活躍」に問題がある場合

「活躍」に問題があるということは、どこかの段階で男女で異なる活用方法を実施している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"> 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?
入庫時点での配属に差異がある	<ul style="list-style-type: none"> 女性が配置されにくい部署・職種等がないか? 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? 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"> 女性または女性が大半を占めるコースの職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:入庫10年経過後か、出産期前後か、入庫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	・勤続10年目以降での退職事由を分析 →育児（小学校入学後）や介護を行う職員に対する支援が不十分ではないか？
出産時の離職率が高く、10年目定着率でも格差がみられる場合	・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？ ・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てない理由があるのではないか？
入庫3年目での定着率に差異がある場合	・配属時の職務に問題はないか？ ・配属された後の指導内容に問題はないか？

【視点. 5】の分析ポイント：「職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、職員に対するアンケートを実施することも効果的です。「男女を問わず職員の活躍を促進するための職員意識調査アンケート」では、16の項目を設定しています。

全職員あるいは取組を推進しようとする階層や事業所・部門等の職員を対象として実施します。自金庫内の庫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により調査票をダウンロードして自金庫でカスタマイズすることもできます。

「総合」「金庫」「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。

＜職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	わたしの金庫では、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	わたしの金庫では、希望すれば就業継続が可能であると思う
金庫 (実態調査指標と比較)	3	わたしの金庫では、採用は男女同じように能力で選考していると思う
	4	わたしの金庫では、男女同じように新入職員の配属先が決められていると思う
	5	わたしの金庫では、男女同じように異動が行われていると思う
	6	わたしの金庫では、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	わたしの金庫では、男女間で人事考課における評価の偏りがあると思う
	8	わたしの金庫では、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	わたしの金庫では、10年くらいの経験を経た職員の配属先に、男女間で偏りがあると思う
	10	わたしの金庫では、男女同じように新卒採用者が定着できていると思う
	11	わたしの金庫では、出産・育児で退職する女性は少ないと思う
	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
職場 (実態調査指標とは別に経年で見る)	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職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

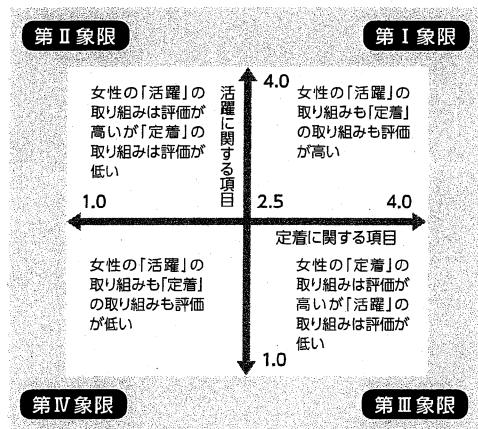
【職員意識調査アンケートの分析例 1「総合」】

実態調査で分析した「視点2」の「定着と活躍の関係」を職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。

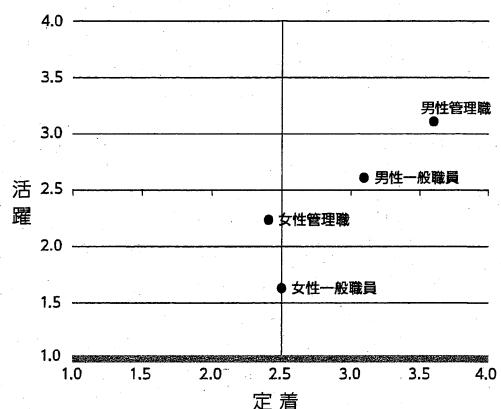
また、今後この調査を経年で行うことで、「定着と活躍」に関する職員の評価の変化をはかることができます。

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、属性別の職員の評価の違いを把握することもできます。

図A



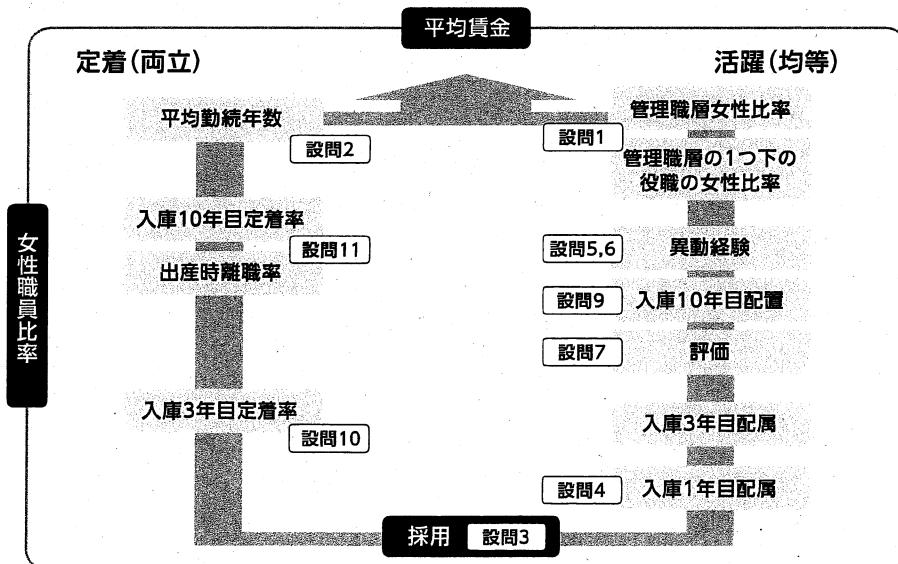
図B



【職員意識調査アンケートの分析例 2「金庫」】

職員調査の設問3から11は、実態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、実態調査と職員調査の結果を比較してみましょう。

実態調査の結果は業界平均と比べて高いか低いか、職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



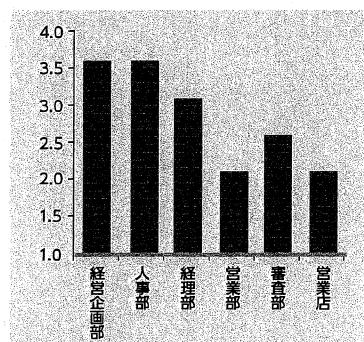
【職員意識調査アンケートの分析例 3「職場】】

「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、実態調査で対応する指標を比較してみましょう。

図C



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ません。
- 職員数の少ない金庫など新卒採用が不定期である場合、新規学卒者数、初任配属、勤続10年目の配属実績、人事異動者数、昇進・昇格者数といった一時点の数値を活用する指標の精度は低く、分析に留意が必要です。当該年を含む数年間に広げて集計を行い、業界平均値と比較する方法が考えられます。
- 主任・係長クラスの女性比率は高いものの、課長クラス以上の女性管理職比率が低い場合、職員の年齢構成で、勤続年数の長い(高年齢層)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、職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。自金庫の職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、職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、自金庫の職員の年齢構成の偏りが生じる要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- 平均勤続年数の男女差が小さい場合、男女いずれも定着率が低く、平均勤続年数が短いためにそのような結果となっている場合と、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ます。自金庫の職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金庫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、待遇)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。

<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
- 女性職員の採用・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
- 男性職員も含めた働き方の改革
 - ノー残業デーの推進
 - 年次有給休暇の取得促進
 - 男性職員の育休取得促進 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
- 両立している職員のロールモデルの紹介

育休復職率は高いが、その後離職する傾向にある

- 育休復職後の働き方について本部、上司、復職者で考える場づくり(育休前後の面談、研修など)
- 育休中や育休復職者の部店を超えたネットワークづくり
 - (育休中職員への情報提供や職員同士の情報交換の場の提供を目的としたセミナーなど)
- 管理職を対象にした両立支援制度の説明会やワーク・ライフ・バランス研修
 - など

特定の部門・職種で女性割合が低い

- 女性職員が少ない部門・職種における就業困難要因の検討
 - 支店長など管理職に対するヒアリング調査(当該部門・職種において女性が働きにくい要因など)
 - 女性職員が少ない職務(渉外・融資業務など)に既に配属されている女性職員へのヒアリング調査(当該部門・職種での働き方や業務上の悩みや不安など)
- 渉外・融資業務など、女性の少ない部門・職種の職場環境改善
 - 男女の区別ない業務配分
 - 営業で外回りする際の安全対策
(防犯グッズの配布、女性が運転しやすいスクーターや電動付自転車の配置など)
 - 外回りで活動しやすい服装の貸与や補助(スラックスやキュロットなどの制服や防寒着の貸与など)
- 女性職員の少ない部門・職種への積極的配置・数値目標設定
 - 女性職員の配置計画の策定(業務内容、配置人員の目標など)
 - 既存の女性職員の中から当該業務に適性のある職員を配置
 - 男女の区別なくジョブローテーションや研修を行う教育計画の立案・実施
- 女性の少ない部門・職種のロールモデルの紹介
 - 先輩女性職員によるメンタリングなど

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、管理職また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または管理職相当の専門職登用のための庫内訓練・研修
- 女性管理職候補を対象としたキャリアプラン研修
- 女性管理職また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金庫の事例も参考にしてください。<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「職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職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

A 信用金庫

1. 金庫概要

データ(平成26年12月現在)

職員数	732名
職員に占める女性の割合	40.7%
管理職層に占める女性の割合	4.6%
管理職候補層に占める女性の割合	23.6%

2. 取組の背景

従来、女性職員の多くは事務部門に配置されて職域が限定されていたほか、営業・融資業務を経験することが少ないとため、管理職となる女性が極めて少ない状況でした。しかし、意欲的な若い女性職員が増え、結婚・出産後も働きつづけることが当たり前になって、女性職員比率が4割を超える状況になりました。

このような中、女性職員の活躍の場を広げることが金庫の発展につながるものと考え、ポジティブ・アクションに取り組むこととしました。

2010年、女性職員をリーダーとしたプロジェクトチームを立ち上げ、アンケート調査などを通じて女性職員の意識や仕事をするまでの課題等を分析し、女性職員が活躍するために必要な取組を取りまとめました。その結果をもとに理事会で「ポジティブ・アクション計画(3カ年計画)」を策定しました。

取組を着実に進めるため、計画を組織全体に浸透させるとともに、計画の司令塔の役割を担う「ポジティブ・アクション推進室」を理事長直轄の組織として設置し、専任の担当者と本部各部署の代表で室員を構成しました。室員が集まる「ポジティブ・アクション推進委員会」は毎月開催し、ポジティブ・アクション計画の進捗状況等について確認・検討しています。

3. 取組内容

●ポジティブ・アクション計画の目標と具体的取組(2011年度～2013年度)

女性職員の職域拡大…全ての職種に女性を配置し、男女双方の職員が業務を担う

- 全ての女性職員に意識啓発の研修を行い、「ポジティブ・アクション計画」への理解を深めました。
- コース別の雇用管理制度を見直して総合職に一本化しました。また、営業店の全ての業務を経験する新人教育制度を導入し、男女共通の育成が行われるようにしました。
- 営業・融資経験の少ない女性職員の不安解消や基礎的なスキル習得に向け、特別研修を実施しました。融資・営業基礎研修、融資トレーニング研修、バイク技能訓練、防犯講習会などを実施しました。
- また、配置された後、円滑に業務を習得できるよう同行研修や指導体制を充実したほか、取引先への事前説明を行い、顧客の理解を得る取組を行いました。
- スクーター・電動自転車・かばんなど使いやすい設備の導入を進めました。
- 女性職員が多様な業務に移行できるよう、事務の機械化・本部集中化を進め、営業店の事務負担の軽減を図りました。

女性職員の管理職への登用…管理職の女性比率を2倍以上にする

- 管理職候補の職員をリストアップし、個別に育成するところから始めました。マネジメント業務の経験を積むために主査への配置を行ったり、各種研修や会議への積極的な参加を奨励しました。
- また、昇格基準の弾力的運用を行い、公正な評価のもと有能な人材を抜擢しました。
- 管理職の女性職員を後輩女性のロールモデルとなるよう育成し、後に続く女性職員のキャリア意識の醸成を図りました。

- メンター制度を導入し、管理職や新規業務についての精神面でのバックアップを図りました。
- 交流会等を開催し、女性役職者間のネットワークづくりを行いました。

ワーク・ライフ・バランスの実現…男女ともに仕事と家庭を無理なく両立できるようにする

- ワーク・ライフ・バランスについての認識を高めるため管理職向けの意識啓発研修を実施しました。
- 育児・介護休業制度を充実(10営業日の有給化等)し、男性の育休取得率向上に取組みました。
- 庫内イントラに両立支援制度の情報提供を行い、制度の利用を促進しました。
- 有給休暇の利用促進、残業時間の削減、ノーギャバーデーの拡大を実施し、勤務時間の短縮を図りました。
- 円滑な職場復帰に向けて、育休期間中の情報提供、復帰研修の充実に取組みました。

職場風土の改善・男女の役割分担意識の解消…男女平等な職場環境・職場風土をつくる

- 理事長名によるポジティブ・アクション宣言を発出し、当金庫がポジティブ・アクションに取組むことを金庫内外に明確に表明しました。
- 管理職向けの意識啓発研修を実施するとともに、各営業店毎にポジティブ・アクション実施計画を作成して着実な実行を進めました。また、営業店の取組の好事例を表彰するとともに情報を共有し、金庫全体で取組む環境づくりを行いました。
- 固定的な男女の役割分担意識を解消するため、従来女性が担当していた業務などを見直し、男女で分担することを全職員へ意識啓発を実施しました。

4. 取組の効果と課題

①取組の効果

これらの取組により、新しい業務に積極的に取組む女性職員が大幅に増えました。また、新人が全ての業務を経験することで、先輩女性職員への良い刺激にもなりました。平成23年1月末で31名だった女性の役席者は3年間で2倍になり、女性職員にとって‘役席になることは当たり前’という意識が浸透してきました。

ワーク・ライフ・バランスについての理解が深まり、出産を理由とする退職者は大幅に減少し、男性職員の育児休業取得や学校行事への参加も進みました。

②課題

新しい業務に取組みたいという女性職員が増えているのに対して、ポストが限られているため、なかなか機会が与えられないという状況が起こりました。また、新しい業務に取り組んだ女性職員の中には、事務処理が中心で判断業務に必要な知識・経験が身につかないケースもあったことから、業務の質が課題の一つとして挙がってきました。

一方、役席になった女性職員の多くが事務担当で、経験した職域も限られているため、管理職として育成するためには、女性役席者の職域拡大が必要となっていました。

ワーク・ライフ・バランスについては、短時間勤務制度の利用が職員間の不公平感を生じさせたり、恒常的な残業が営業職を中心に見受けられました。

上記課題を踏まえた中、第2期のポジティブ・アクション計画を策定し、女性職員が活躍できる職場環境づくりを更に推進することとしました。計画の内容は以下のとおりです。

女性職員の職域拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●融資・営業を単独で取り扱うことのできる職員の育成 ●事務役席を補佐する事務リーダー、事務役席を指導する事務指導者の育成
女性職員の管理職への登用	<ul style="list-style-type: none"> ●総合的に幅広い分野を担当する管理職の育成
ワーク・ライフ・バランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> ●恒常的な時間外勤務の解消 ●両立支援制度の周知、利用の促進
職場風土の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●職員が性別ではなく、個々の能力、適性に応じて活躍できる職場を目指す

B 信用金庫

1. 金庫概要

データ(平成26年3月現在)

職員数	1,920名
職員に占める女性の割合	34.8%
管理職層に占める女性の割合	6.8%
管理職候補層に占める女性の割合	56.4%

2. 取組の背景

当金庫の人員構成は中堅クラスの職員の割合が極端に少なく、ワイングラス状態になりました。そのような人員構成の中、地域に密着した金融機関として、お客様の多様なニーズをくみ取り、よりきめ細やかなサービスを行うためには、シニア層と女性職員を登用し、活躍してもらうことが不可欠となり、両立支援制度の整備や、女性の積極的な職域拡大に取組むことにしました。

2004年、女性職員の職域拡大への取組として、これまで女性が少なかった渉外業務への配置について検討を開始しました。営業推進部、人事部門が主体となり、職員へのヒアリングを実施し、疑問や不安などを抽出し、女性職員を渉外業務へ配置するまでの課題を整理しました。

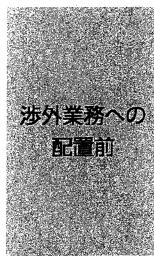
候補者の選定は、支店長に一任し、業務遂行や顧客対応に優れている職員を選んでもらいいましたが、候補者となった女性職員からは、未経験の業務に就くことに対する不安の声が出てきました。また、職場の管理職からは、どのような業務を任せればよいのか、といった疑問が上がってきました。このような不安や疑問を払拭し、女性職員に活躍の場を拓げてもらうため、担当する業務(預かり資産販売専担者、得意先地区担当者)を明示するとともに、女性職員に対する配置前後のフォローを行うこととしました。

また、当金庫におけるポジティブ・アクションの一環であることを周知するため、理事会の決定を経て、会議や研修、庫内誌を通じ金庫全体の方針として渉外業務への女性の配置について周知しました。

3. 取組の内容

①女性職員の職域拡大

(1)既存職員を配置する場合



- 研修の実施
 - ・業務に関する知識・スキル習得に向けた研修・ロールプレイングの実施
 - ・研修により当金庫のポジティブ・アクションの方針を周知
- 外回りしやすい備品の準備
 - ・女性職員が乗りやすいスクーター、防犯ブザーを配布
 - ・服装はスーツ(自己負担)もしくは制服(キュロットスカート)を配布
- 業務内容の明示
 - ・男性と同じ業務に就かせるよう、営業推進部門から各職場に指示 など



- 管理職へのフォロー
 - ・マネジメントに関する研修の実施
- 女性職員へのフォロー
 - ・職場の教育責任者によるメンタル面でのフォロー
 - ・本部の営業推進部の女性主任による帯同指導、メンター役としてフォロー
 - ・個人面談や食事会でのコミュニケーション(不安解消など)
- 顧客へのフォロー
 - ・担当者の対応が困難な案件について、上席者がフォロー など

(2)新入職員の職域拡大

新入職員については3年間は基礎教育期間とし、男女の区別なく各部署の業務を経験できるようにジョブローテーションを行います。また基礎教育期間中に渉外業務を経験することを総合職の転換要件として、4年目の時点で、総合職か業務職を選択することができますが、最近では、ほとんどの職員が総合職を選択するようになり、女性の職域拡大につながっています。

②両立支援制度

当金庫の職員は、地元で長く安定して働きつづけたいという志向を持つ者が多く、仕事と子育ての両立が可能な職場づくりは、経営上重要な課題として取組んできました。

(1)両立支援制度の拡充

「育児短時間勤務制度」については、制度が利用できる期間を子供が小学校3年生の年度末まで1日2時間を限度に勤務時間の短縮が可能とし、法定を上回る期間利用できるようにしました。育児休業後に復帰した職員のほとんどが利用しています。

(2)効率よい働き方やキャリアへの意識付け

男女ともにワーク・ライフ・バランスを保ち、両立支援制度を利用しながらもキャリア形成を意識した働き方を行うようなフォローも実施しています。

職場復帰制度 研修制度の充実 男性職員の育児休業取得の推奨 勤務時間短縮の取組	妊娠・出産などで退職した職員を対象にした再雇用制度 育休復帰職員や再雇用職員を対象とした研修の実施 既に取得した男性職員の経験談を庫内報に掲載し、取得推奨 ノー残業デーを実施し、勤務時間の短縮に取組む
--	---

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

女性職員の職域拡大の取組により、渉外業務に携わる女性職員が2004年度の3名から毎年増加し、2014年度の110名を超える水準にまで増加しました。また、渉外業務に携わりながら、仕事のコントロールや顧客のアポイント調整を柔軟に行い、育児短時間勤務を利用している職員もでてくるようになりました。

また、両立支援制度を利用しながら、キャリア形成している職員がいることで、地元の有能な人材の確保にもつながっています。

②今後の課題

女性の就業継続や職域拡大によって、管理職候補となる女性職員の層が厚くなってきました。しかし、管理職を希望する女性が少ない状況にあります。そのため、男女ともに、中期的なキャリアプランを具体的に描き、自身のキャリアへのチャレンジ意欲を醸成できるような人事施策について検討したいと考えています。

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

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 全国信用金庫協会
〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
ホームページ <http://www.shinkin.org/>

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
メールマガで配信しています。
登録は[こちら](http://merumaga.mhlw.go.jp/)
<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