

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。

「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

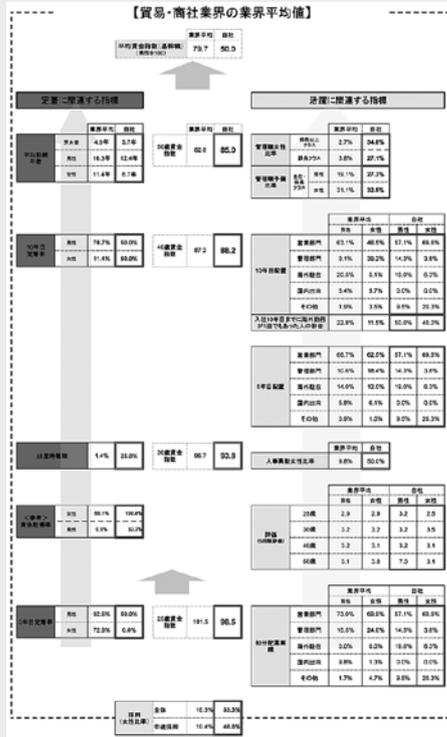


表2. 「定着」と「活躍」の関係

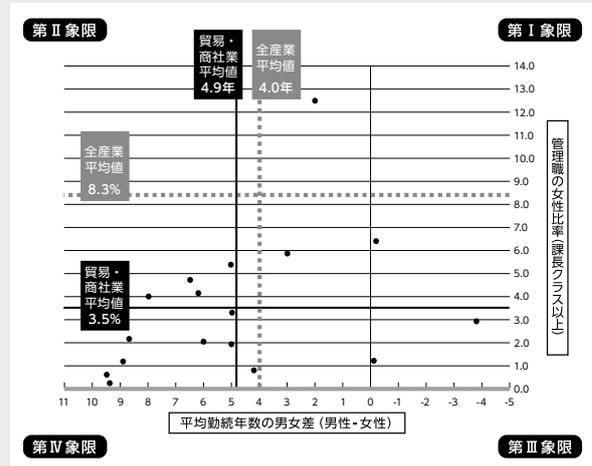
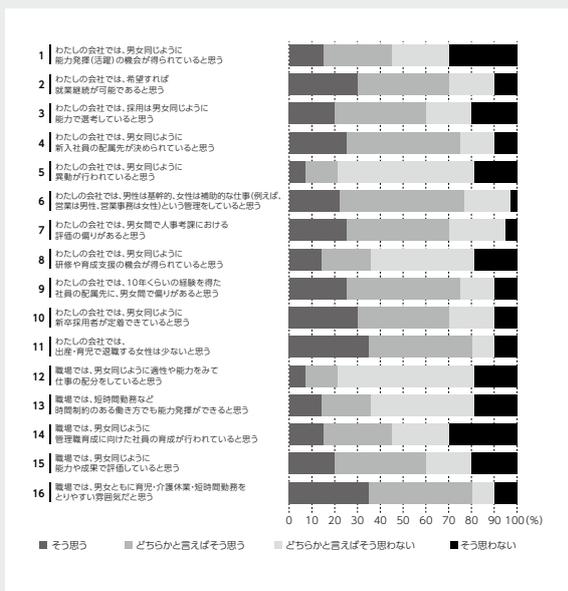


表3. 社員意識調査アンケートの結果



- 「業種別実態調査票」の入力により、「表1」と「表2」のアウトプットが得られます。
- 「表1」は、各指標に対し「業界平均値」が入力されています。自社のデータは「業界平均値」と比較して表示されます。平均を上回れば青字、平均を下回れば赤字で表示されます。
- 「表2」にも、業界内の調査協力企業各社のデータが表示されており、自社のデータは●で表示され、業界内でのポジションが一目で分かるようになっています。
- 「表3」は社員意識調査アンケートの結果です。社員意識調査アンケートの回答状況と、表1の実態調査結果とを付き合わせて分析することで、取組が社員にどの程度浸透しているかがみとれます。具体的な活用方法についてはP14ページ以降にあります。

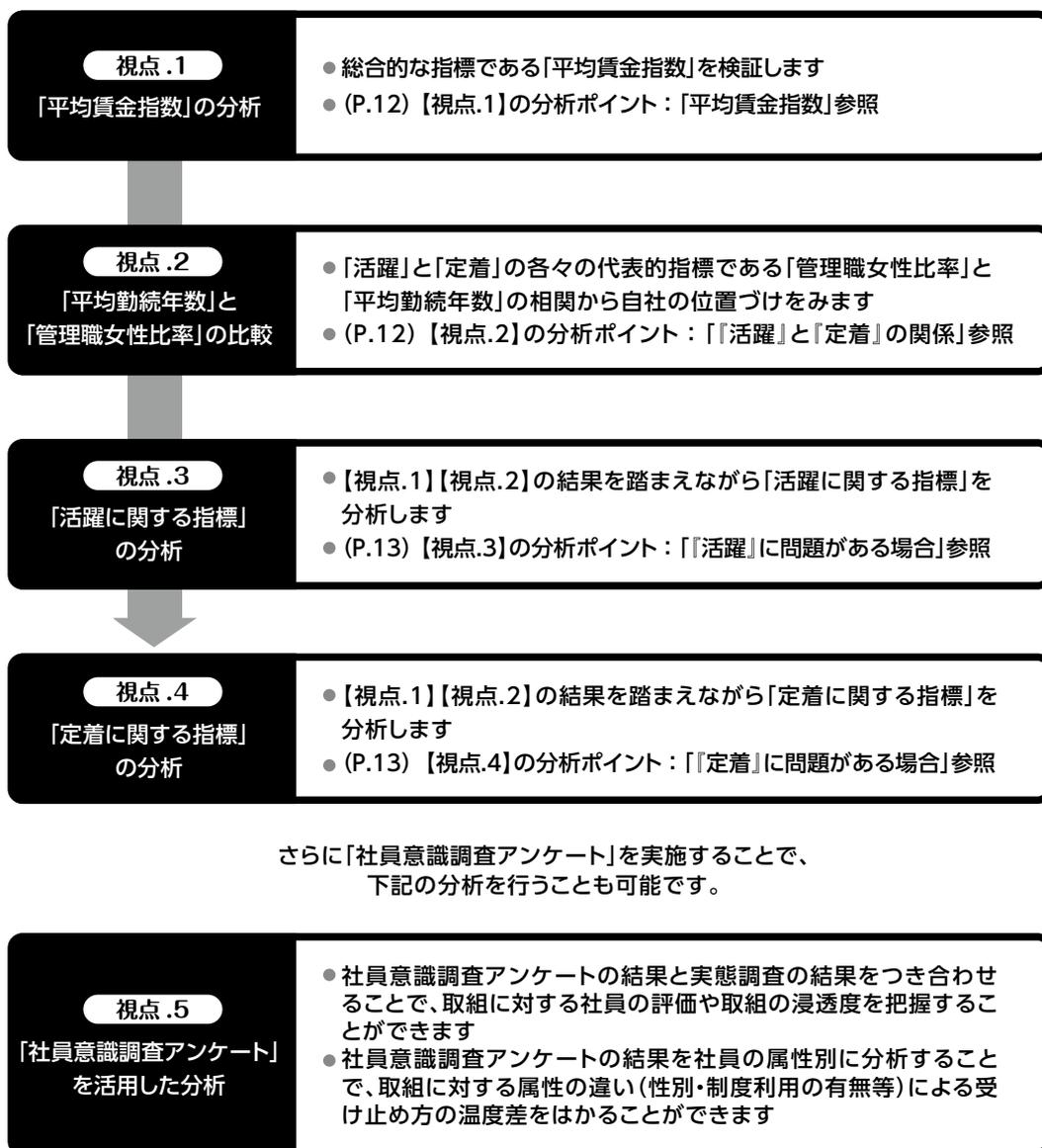
STEP2 課題分析

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.41参照)

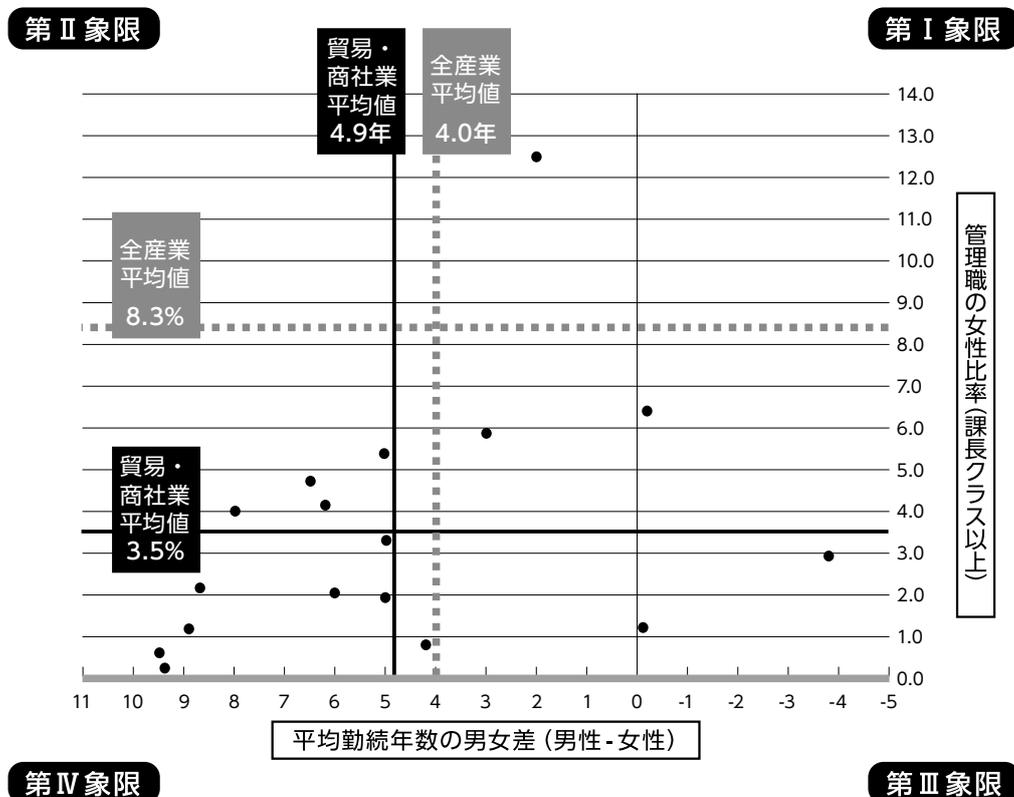
※ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした残業時間の削減や働き方の見直し等の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

【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 女性比率	
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〉

活用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?
入社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社員が管理職となるために必要と考えられる業務上の経験を積む機会が十分に与えられているか?

【視点.4】の分析ポイント:「定着」に問題がある場合

「定着」に問題があるということは、女性が何らかの理由で男性より早期に退職しているという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"> 勤続10年目以降での退職事由を分析 →育児（小学校入学後）や介護を行う社員に対する支援が不十分ではないか？
出産時の離職率が高く、 10年目定着率でも格差がみられる場合	<ul style="list-style-type: none"> 育児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:「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＞

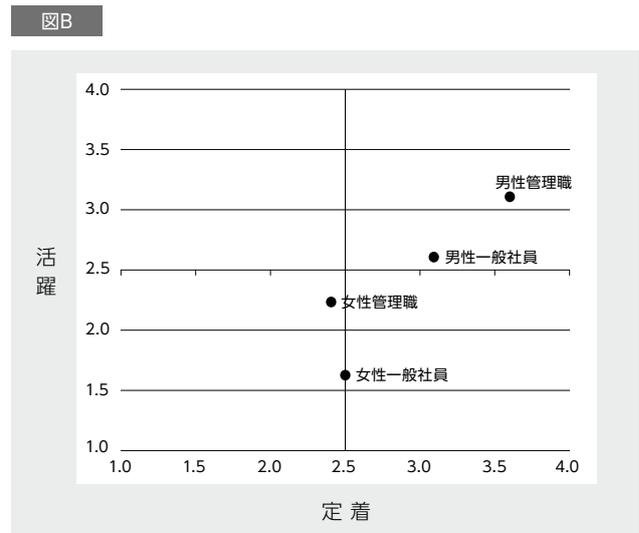
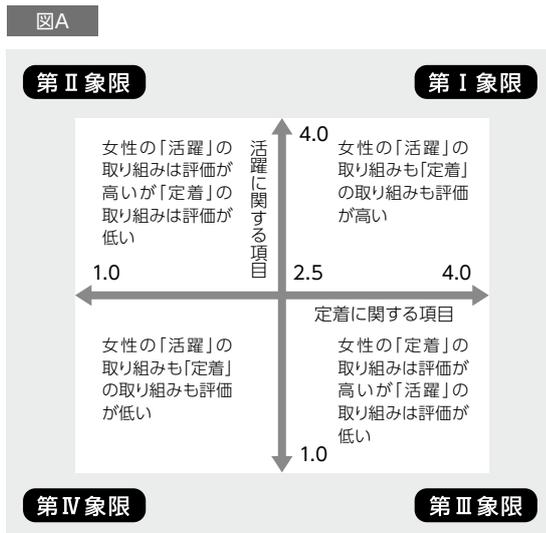
分野	NO	設問
総合 (平均勤続年数・ 管理職比率と 比較)	1	わたしの会社では、男女同じように能力発揮（活躍）の機会が得られていると思う
	2	わたしの会社では、希望すれば就業継続が可能であると思う
会社 (実態調査 指標と比較)	3	わたしの会社では、採用は男女同じように能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男女同じように新入社員の配属先が決められていると思う
	5	わたしの会社では、男女同じように異動が行われていると思う
	6	わたしの会社では、男性は基幹的、女性は補助的な仕事 (例えば、営業は男性、営業事務は女性) という管理をしていると思う
	7	わたしの会社では、男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 経年で見ると)	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。

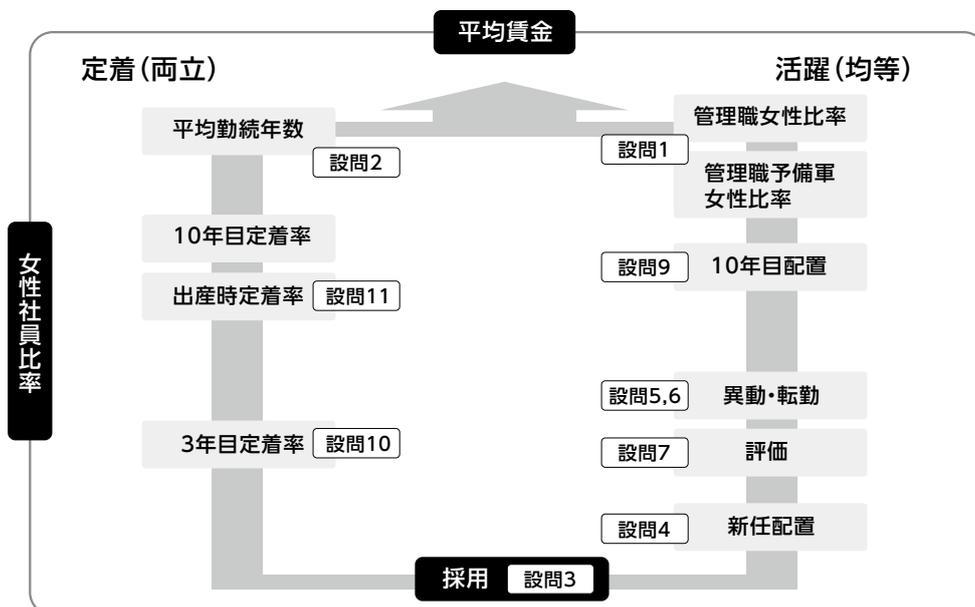
さらに、性別や役職別等属性別の平均を取り、下図Bのように示すことで、属性別の社員の評価の違いを把握することもできます。



【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ください。

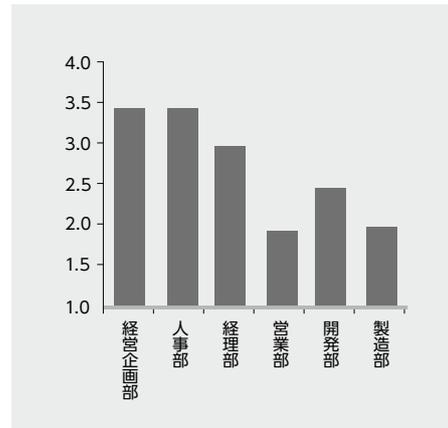


【社員意識調査アンケートの分析例 3「職場」】

「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に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。

<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
- 管理職の意識啓発・マネジメント研修
- 初めて女性総合職を部下にもつ管理職に対する研修
- 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、女子学生を対象とした説明会の開催 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(部門や職種の種別を越えた女性同士の連携や交流の促進等)
- 管理職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
 - － 時間的な配慮(長時間労働の縮減、休日出勤の削減 等)
 - － 緊急対応への配慮(計画的な出張による突発対応の回避 等)
 - － 子連れ駐在へのサポート体制の整備
- 女性の少ない部門・職種への積極配置・数値目標設定
 - － 本人の希望を尊重した配属や社内公募制の導入
 - － 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
 - － 先輩社員との懇談会の開催
 - － 子連れ駐在者の駐在先での業務・生活状況について社内誌等での紹介等
- 女性の少ない職種への他職種からの職掌転換の推進
 - － 職掌転換ルールの周知徹底
 - － 職掌転換者の活躍状況の紹介

10年目での配置に大きな差異があり、女性総合職の育成が進まない

- 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 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

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。