

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

地方銀行業 編

目次

I . 本マニュアルの目的	P.1
II . 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.2
III . 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.4
IV . 推進体制とツール活用 of 取組手順	P.6
V . ツールによる現状把握と課題分析	P.8
VI . 目標設定・施策立案と施策の実施	P.17
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.18
参考	
1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.24
2 . 業界平均値	P.42

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。

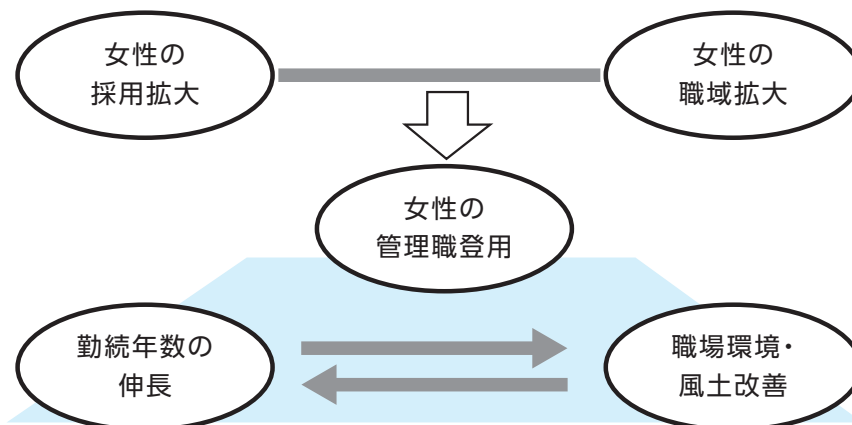
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、全国の全国地方銀行協会会員銀行、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、作成いたしました。

ポジティブ・アクション5つの取り組み

ポジティブ・アクションの具体的な目標には、次のようなものが考えられます。



Ⅱ. 業界における ポジティブ・アクションの意義

業界における女性活躍の状況と課題

1 業界における女性活躍の状況

地方銀行は、企業としての存立基盤を地域社会に持ち、地域経済の中核として企業活動を行ってきました。今日、地域社会で真に求められる金融機関であり続けるため、従来の貸出金利によって収益を得るビジネスモデルから、より多角的なビジネスの可能性を求める地方銀行も見られます。これに伴い、例えば保険・投資信託等の金融商品の販売の重要性が増すなか、対法人・対個人を問わず従来以上に営業力の充実が必要とされています。こうしたなか、営業力強化に向けた人的資源の有効活用を図る上で、これまで以上に営業の分野における女性の活躍が期待されています。

実際、地方銀行業界における女性の職域は、従来から女性が多く従事してきた窓口業務や後方事務から営業の業務へと広がりつつあります。とりわけリテール部門での活躍が、営業分野での女性の職域拡大を牽引してきており、今後はさらに法人営業部門における女性の職域拡大が課題とされています。このように地方銀行において女性の職域は拡大しつつあり、今後も女性がこれまで以上に重要な職務を担っていくことが求められています。

2 業界における女性活躍に向けた課題

こうしたなか、女性支店長が増えるなど、女性の管理職登用も進みつつあります。ただし、登用された女性支店長の多くはリテール中心の店舗の支店長であり、フルバンキング型の店舗の女性支店長は少ないという現状もあります。また、フルバンキング型の大規模支店や基幹店舗の支店長、本部の部長級以上のポストなど、管理的な職位のうち上位の職位に就く女性はまだ少数と言えます。

このような傾向の背景として、フルバンキング型店舗の支店長や上位の管理的職位での活躍するために必要とされる法人営業部門での営業経験を積む機会が、これまで女性にとって十分ではなかったことが考えられます。このほか、コース別採用を行う銀行では、総合職の新卒採用における女性比率が低いことから、フルバンキング型店舗で活躍する管理職の候補者層の厚みが十分ではないという課題もあります。これらの点からも、女性の職域のさらなる拡大や研修などを通じ、女性の人材育成を一層充実させていくことが重要と考えられます。

このほか、地方銀行業界では、雇用条件に一定の制限がある「準総合職・一般職」においても、支店長を務める女性が増加しています。コース別採用におけるかつての「一般職」のイメージに典型的に見られるように、女性が補助的・定型的な職務のみに従事するのではなく、コースや男女を問わず全行員がそれぞれより付加価値の高い

職務を担うことが求められていると言えます。こうした取り組みは、過去の採用抑制が影響する特定の年齢層の人材不足を補う上でも有効だと考えられます。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

1 業界におけるポジティブ・アクション推進の意義

前述のように、地方銀行では、真に地域で求められる金融機関であるために、男女を問わず優秀な人材が必要とされており、営業分野での女性の活躍が進むなど女性の職域拡大が進みつつあります。しかし現状では、女性の管理職登用の面において、部長級以上の管理職など上位の管理者・責任者として会社の重要な意思決定に関わるポジションでの女性比率は低く、自行の人的資源を十分に活かしていきにくい可能性があります。

また、管理職の多くは男性であり女性管理職が少ないことから、管理職に昇進した場合の仕事と家庭生活等との両立について不安に思う女性行員も少なくないようです。こうした状況は、女性行員からより高い職位にチャレンジしようとする意欲を引き出すことを難しくします。さらに、男性上司の女性行員に対する意識変革の機会を少なくすることが懸念されます。

女性の管理職登用を進展させるには、男性上司の意識変革や女性行員の意欲向上を図ることが重要です。そのために、家庭や育児と仕事の両立支援施策の活用による女性の定着促進を図るほか、職域拡大(法人営業部門への女性の積極的な配置等)を通じて女性が経験を蓄積する機会を広げることで人材育成をはかり、力量に応じた管理職登用を進めるといった着実なポジティブ・アクションの推進が望まれます。

2 職域の拡大や管理職登用を通じたポジティブ・アクションの推進

地方銀行の現状を踏まえて、家庭や育児と仕事の両立支援施策の活用による女性の定着促進を図るために、各銀行において制度の充実や働き続けるための職場環境整備が進められています。今後はさらに、職域拡大などを通じた女性への経験の蓄積機会の提供を図るうえで、次のようなポジティブ・アクションを推進することが重要と考えられます。

- ① 女性行員に、旧来のイメージにとらわれずに法人営業をはじめとする営業部門など、多様な業務を担ってもらうことにより、地方銀行でキャリアを積むにふさわしい幅の広い業務経験をしてもらい、十分な能力開発をすることが望まれます。
- ② 幅広い職務経験を基にした女性管理職の増加は、中長期的には女性行員の働き方にロールモデルを提供することになり、これまでより高い職位につくことに不安を感じていた女性行員の不安を払拭していくことにつながります。女性行員に様々な経験を積む機会を提供することで、キャリアアップへの不安を取り除き、地方銀行の求めるコア人材の厚みを増すことができると考えられます。
- ③ 幅広い能力開発の機会は、優秀な女性行員の増加と重要ポストへの抜擢、適材適所の人材配置による生産性の向上につながり、ひいては銀行の成長や地域金融の活性化につながると考えられます。

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、男女の雇用均等施策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が、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。

このように平均勤続年数、役職者比率、賃金水準などに現れる男女間格差は、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



「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.8、「見える化ツール」の実物はP.24参照。

1 自社における課題を多角的な要素で分析できます

男女間格差は、採用、配置、研修、評価、定着など、様々な場面で生じる可能性があります。また、採用や配置で生じた格差や離職の状況が、その後の管理職比率や賃金格差に響いてきます。自社の課題がどこで生じているのか、取組の効果がどこまで出てきているのかなどを、広く把握することが必要です。

「見える化ツール」は多角的な視点で設定された指標によって、自社における課題を多角的かつ構造的に捉えることができます。

2 業種の特徴を踏まえた自社の状況を把握できます

ポジティブ・アクションに関する課題は、全業種共通の要素もありますが、業種によって企業を取り巻く環境や雇用環境が異なりますので、「見える化ツール」では業界の特性に合わせた指標や、自己診断する際に参考基準となる「業界平均値」(業界内企業38社の実態調査結果を元にした各指標の平均値)を示しています。

このような「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。

● 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。

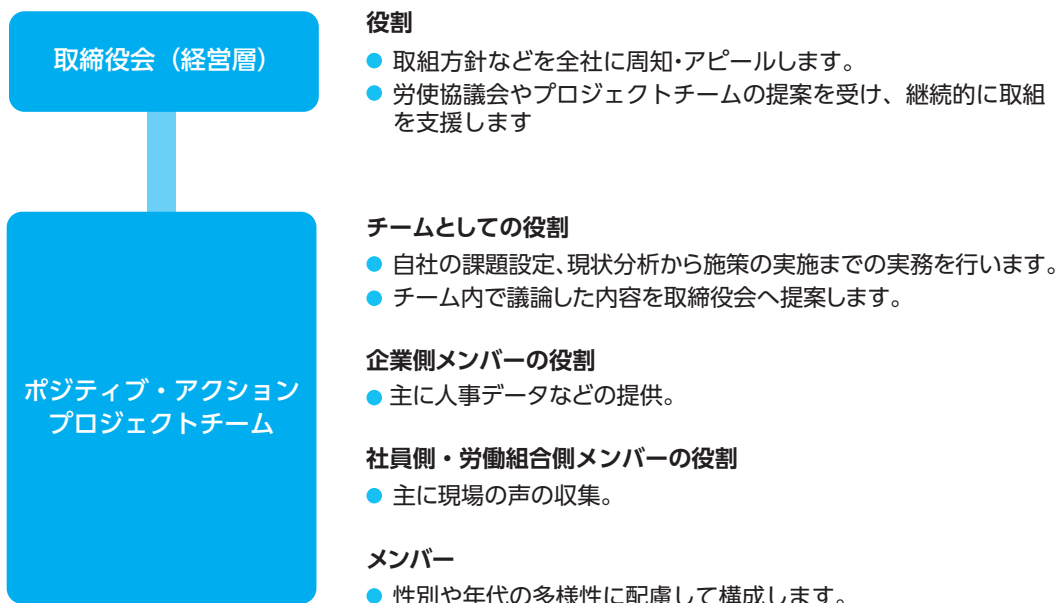
● プロジェクトチームの構築

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結成します。
自社の現状把握・課題分析から、労使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

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。

実施体制・役割分担の例



※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。

【労使協議会のメンバー】

- 労働組合側：執行部
- 企業側：労務担当役員

「見える化ツール」活用の取組手順

ツール活用の取組手順は、次のとおりです。

各STEPの詳細の取組については、次項以降で詳しく解説します。

ツール活用の取組手順

STEP.1 見える化ツールによる現状把握

業種別実態調査票

既存の人事データなどを
利用して作成します。

社員意識調査アンケート

実施目的や要領を記入
した上で実施します。

STEP.2 課題分析

業界平均値との比較や、男女・年齢・部署別での比較分析などにより、男女を問わず社員の能力を発揮するための、自社の雇用管理における課題を明確にします。

STEP.3 目標設定／施策立案

男女間格差の解決に向けて、数値や取組の目標を設定し、具体的な施策を立案します。

STEP.4 施策の実施・経年効果測定

施策を実施した後、定期的に「見える化ツール」を活用することで、経年での効果を測定することができます。

女性の活躍推進!

V. ツールによる 現状把握と課題分析

STEP1 「見える化ツール」による現状把握

- 「見える化ツール」を活用して、女性活躍推進における自社の課題を発見します。
- 「見える化ツール」は、下表のように「業種別実態調査票」と「社員意識調査アンケート」からなります。
- 業種別実態調査票は人事担当者が記入します（EXCELファイルで入力することができます）。
- 社員意識調査アンケートは、全社員あるいは取組を推進しようとする階層や事業所・部門等の社員を対象として実施します。



見える化ツール

1 業種別実態調査票

ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスに関わる11の分野について、制度ではなく実践面に焦点をあてて、実践から生じる様々な結果指標を総合的に整理したものです。これらの指標を分析、検証することで、企業における雇用管理が、男女を問わず社員の活躍を促進するものになっているか、判断・評価することができます。

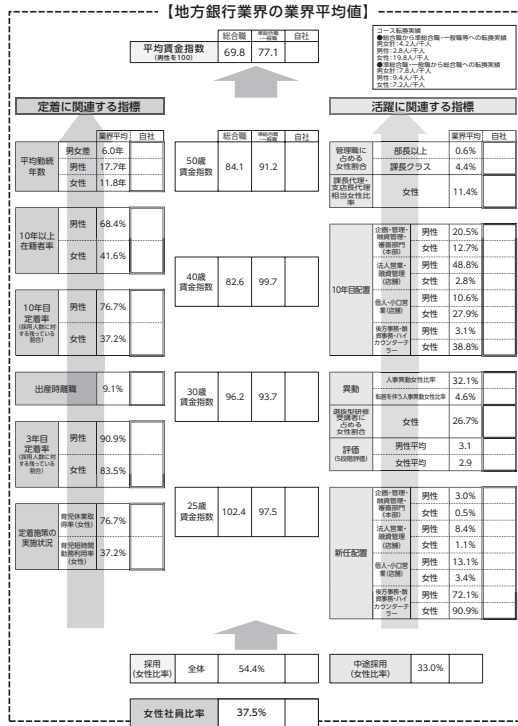
2 社員意識調査アンケート

様々な雇用管理データに現れてこない課題を把握するために、社員に対するアンケートを実施することも効果的です。「男女を問わず社員の活躍を促進するための社員意識調査アンケート」では、20の項目を設定しています。

※本マニュアルP.24以降に、実際のツールを掲載しています。

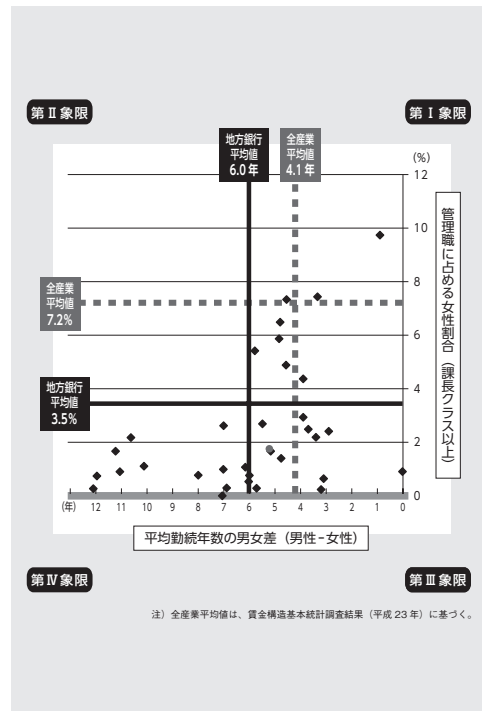
「見える化ツール」活用のアウトプットイメージ

表1. 業界の主要指標と自社との比較



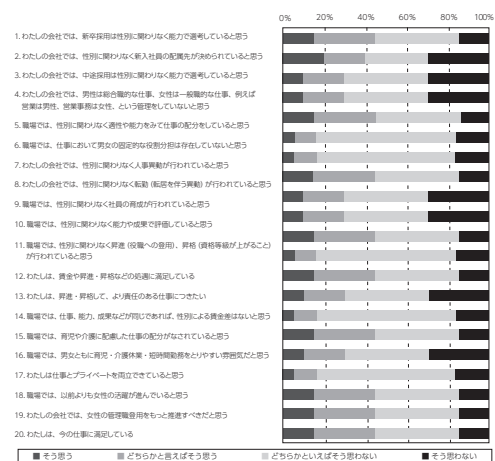
※注1: 「女性比率」とあるものは、「男女別に占める女性の割合」
 ※注2: 「子」交差の2次元表を、地方銀行業界の各社別のデータをもとに算出
 ※注3: 各指標でとくに新しいものは全団体の平均値(コース別人事管理の有無を問わない)

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てとれます。

表3. 社員意識調査アンケートの結果



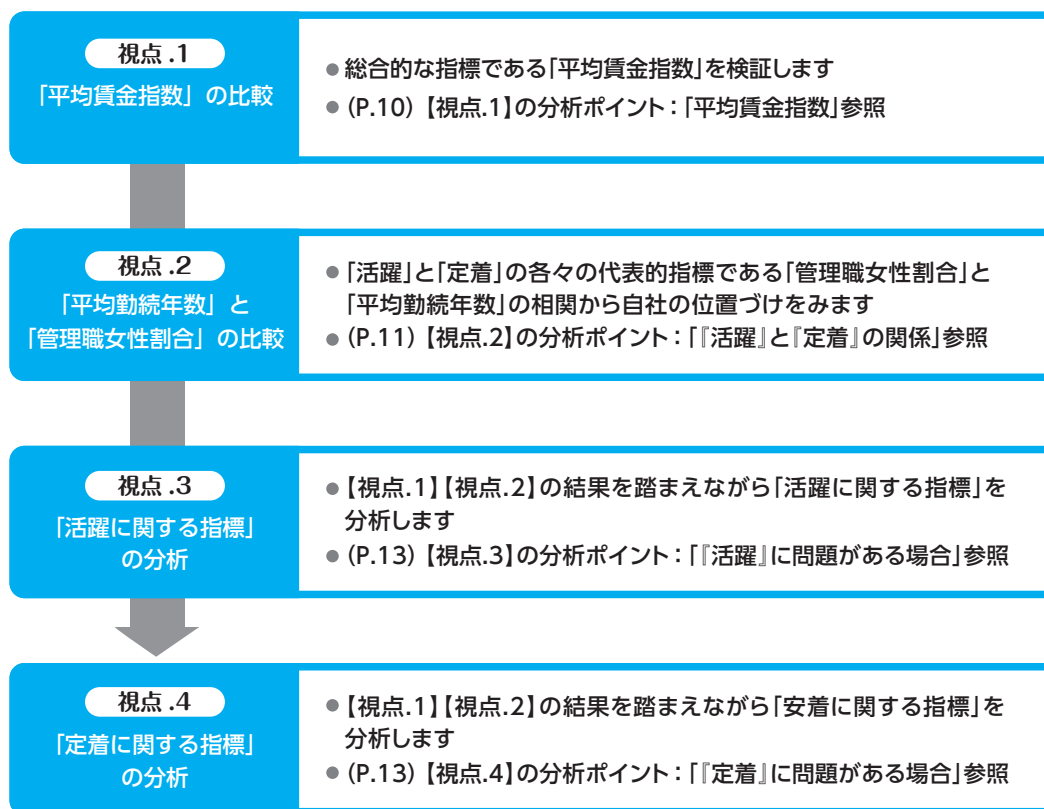
STEP2 課題分析

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」(雇用機会均等施策)の取組が進んでおらず、「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.42参照)

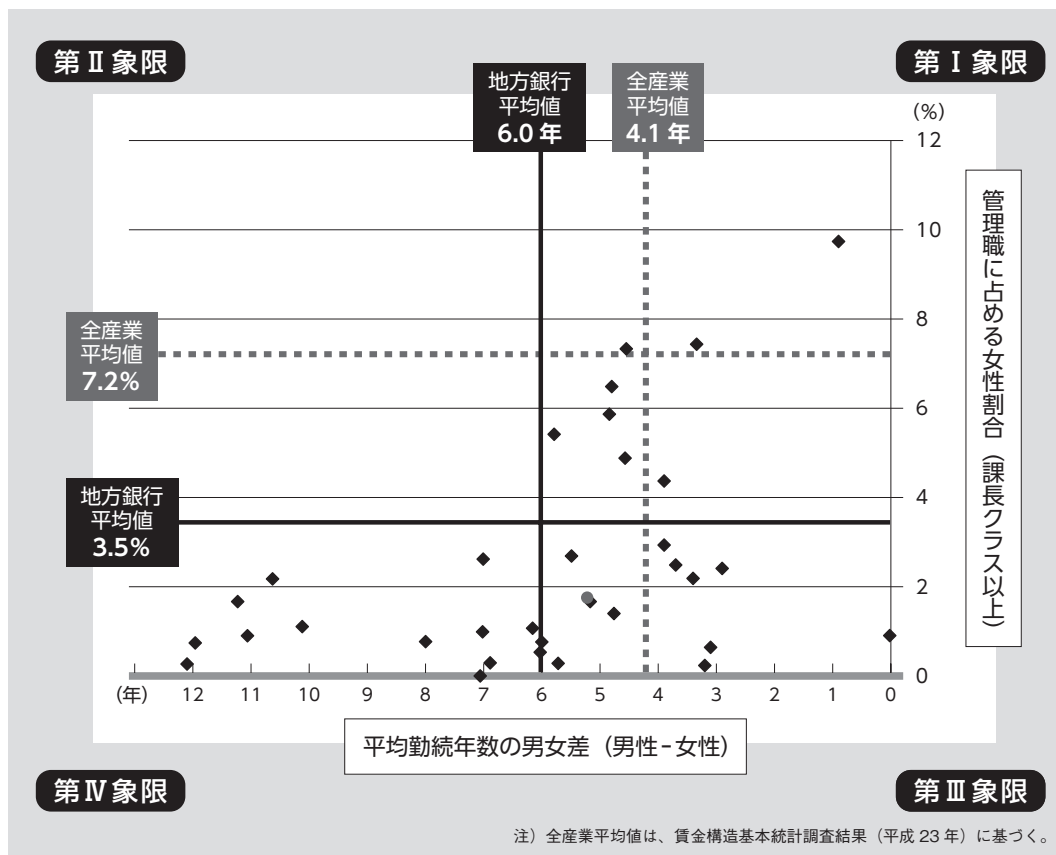
^{*}ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

【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? 双方に課題があるのか? を検証できます。

また、これらの課題をコース別に検証したい場合には、「総合職」、「準総合職・一般職」それぞれのコース内での自社の位置づけが確認できます。



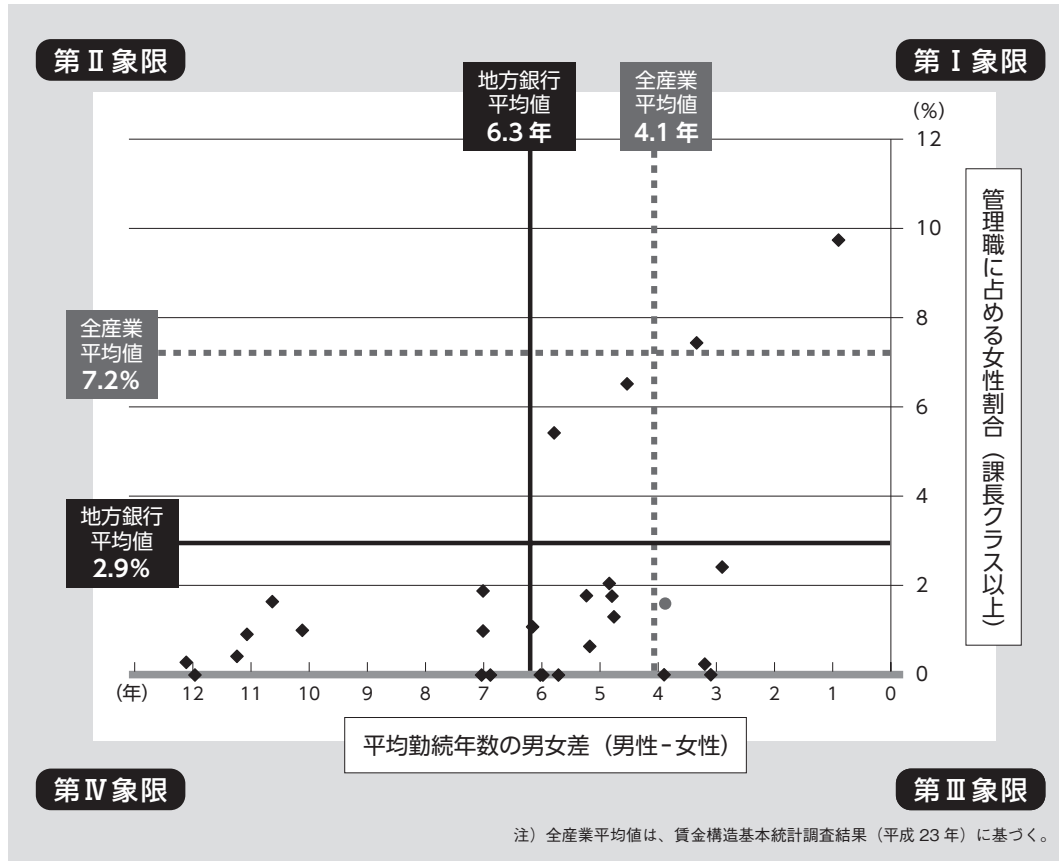
注1) 上記散佈図では、業界全体の傾向と自行の比較を目的としているため、ポジティブ・アクションが著しく進んだ企業のデータ(管理職に占める女性割合が20%を超えた2行)は表示していません。

注2) 「地方銀行平均値」の算出にあたっては、注1で表示していない2行の回答を含めて集計しています。

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

「活躍」と「定着」の関係について、地方銀行業界のうち、コース別人事管理を採用している銀行を対象に女性比率の少ない「総合職」の平均勤続年数と管理職に占める女性比率の分布を以下に示します。

地方銀行における「総合職」の「活躍」と「定着」の関係



注1) 上記散布図では、業界全体の傾向と自行の比較を目的としているため、ポジティブ・アクションが著しく進んだ企業のデータ(管理職に占める女性割合が15%を超えた2行)は表示していません。

注2) 「総合職」の「地方銀行平均値」はコース別人事管理を行っている31行(注1の2行を含む)の回答を基に集計しました。

【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可能性があります。

9ページの表1の右側の項目を縦に確認し、どの段階で、どんな場面で男女の機会に差異が生じているのかを分析して、その原因を特定します。

「活躍」に関する課題抽出の例

活躍に格差が発生する 時点・場面	課題
管理職候補の女性比率が低く、 管理職に占める女性割合は極端 に低い	<ul style="list-style-type: none"> ● 候補となる層の女性が、管理職に必要な研修・職務を経験できているか？ ● 管理職の就業状況(労働時間・ストレス)に問題はないか？ ● 上司の評価や推薦の視点に偏りがいないか？
10年目での配置に 大きな差異がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職のキャリアに必要な職務経験を積む機会を与えられているか？ ● 10年目までの研修受講機会、受講実績に差異はないか？
入社時点での配置に 差異がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性が配置されにくい部署・職種などがないか？ ● 女性には向いていないという固定概念があるのではないか？ ● 実際に、働きにくい条件があるのではないか？
コース別で職務経験を積む 機会に差がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性または女性が大半を占めるコースの行員が管理職となるために必要と考えられる業務上の経験を積む機会が十分に与えられているか。

【視点.4】の分析ポイント:「定着」に問題がある場合

「定着」に問題があるということは、女性が何らかの理由で男性より早期に退職しているという実態があることが考えられます。

9ページの表1の左側の項目を縦に確認し、どの時点で勤続に男女格差が出るのか？(例:入社10年経過後か、出産期前後か、入社3年目までか)を分析して、その退職が発生する原因を特定します。

賃金格差や配置、職務、研修や指導方法など人材マネジメント全般や両立支援制度の利用状況をチェックしながら原因を特定します。

「定着」に関する課題抽出の例

勤続に格差が発生する 時点・場面	課題
「平均勤続年数」に差異があり、 10年目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。
- 出産時離職率も上記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
産時離職率は現在の10年目定着率に直接的には影響を与えていません。
- 主任・係長クラスの女性比率は高いものの、課長クラス以上の管理職女性割合が低
い場合、社員の年齢構成で、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
する問題がある場合があります。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場合は、年齢構成でみ
て高年齢者の割合が極端に高いことが大きく影響している可能性があります。そ
うした場合、若年層の課題と高年齢層の課題が大きく異なりますので、自社の社員
の年齢構成の偏りが生じる要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- 管理職に占める女性比率が部長クラス以上などで顕著に低い場合は、過去の採用
やそれに伴って上級管理職となるべき高年齢層の女性が少ないといった人員構成
上の傾向が影響している場合があります。こうした場合は、今後管理職に登用され
ていく支店長代理・課長代理等の女性比率なども併せて分析する必要があります。
- 平均勤続年数の男女差が小さい場合、男女いずれも定着率が低く、平均勤続年数が
短いためにそのような結果となっている場合と、企業合併などの会社の組織変更
により平均勤続年数が短い場合があります。自社の社員の勤続年数の傾向も踏
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.40参照)」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「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

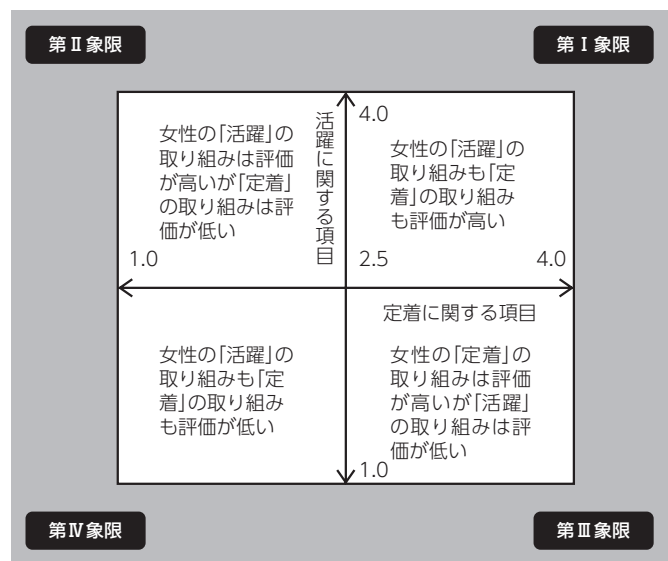
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたしの会社では、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.40参照)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。

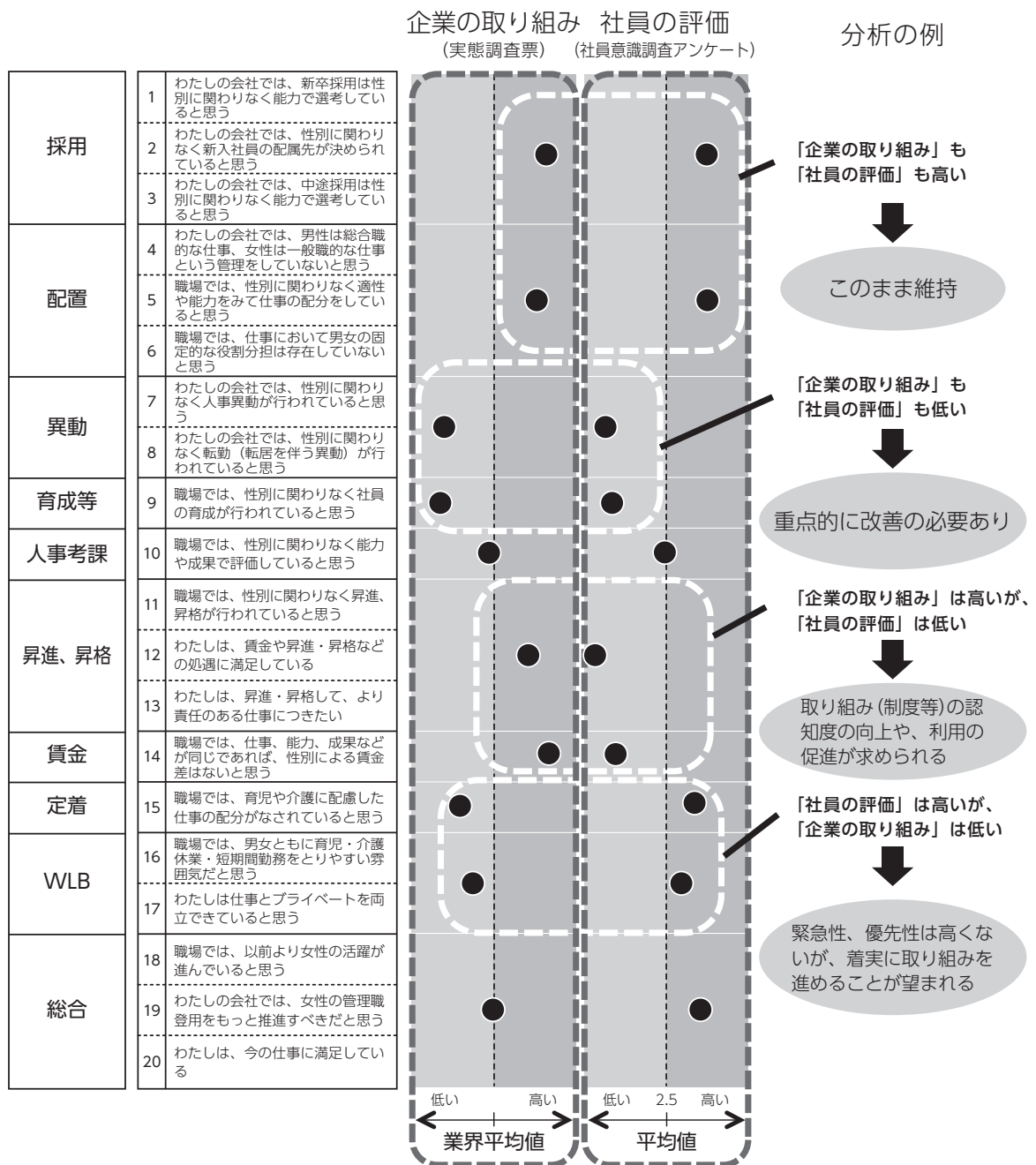
【分析例2】：会社の取り組みと社員意識との関係

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、取り組みの効果を検討したり、取り組み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、取り組み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.40参照)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(下で示す取組を参考としてください)

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](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

株式会社京都銀行

1. 企業概要

創立は1941年。地方銀行では7番目の預金量を持ち、関西地域では最大規模。

企業データ ※2012年9月末現在	社員数	3,295名
	社員数に占める女性の割合	44.5%
	課長代理・支店長代理クラスに占める女性の割合	17.3%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	2.7%

2. 取組の背景

当行では2007年に「女性キャリアサポートプロジェクト」を立ち上げ、女性の活躍を推進する取り組みを始めました。その背景には、第一に経営ビジョンとして「広域的地方銀行」を掲げ、京都府にとどまらず大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県と他府県に営業エリアを拡大する中で、新規出店に伴う人員が必要となったことがあげられます。第二に、団塊の世代の役職定年による大規模な世代交代が進んだことが挙げられます。管理職を担ってもらう人材をどのように確保していくか、という視点から女性の活躍を重視した取り組みを始めました。

なお、総合職、一般職の区分けを行わない単線系人事制度を導入しており、男女の別なく意欲と能力で昇格を決定してきたことも当行の特徴の一つです。

3. 取組内容

①女性キャリアサポートプログラムの実施

「女性キャリアサポートプロジェクト」は、女性が意欲、能力を十分に発揮して活躍できる職場環境の整備を進め、女性のキャリアアップを支援する目的でスタートしました。まずは社内託児所設立による支援策の検討から始まりましたが議論を重ねていく中で、より幅広く、かつ抜本的な支援制度の構築が必要との認識が生まれ、両立支援、能力開発、再雇用の3点に着目した総合的な取り組みが進められることになりました。

②両立支援の取り組み

「両立支援の取り組み」としては、育児休業の期間を法定の「1年」から「最長4歳」まで拡充、育休復帰者はさまざまな不安がつきまとうとの判断から「職場復帰プログラム」を実施（家庭でeラーニングを使って学習できるなどの支援）、満4歳まで取得可能とする「育児短時間勤務制度」を創設、所定外労働の免除を小学校就学前まで拡大、保育料負担軽減のために月に1万円の補助を実施、といったきめの細かい支援を開始しました。

③能力開発の取り組み

また、「能力開発の取り組み」としては、2007年当時、50名だった女性役席数を100名に増や

す目標を掲げ、女性の管理職登用、職域拡大に向けた管理監督者の啓発研修、女性に対する管理職登用や職域拡大のための能力開発・啓発研修を実施しました。

④再雇用の取り組み

「再雇用の取り組み」としては、出産や育児により退職した行員を対象に、退職後5年以内であれば原則として元の職位および処遇で再雇用できるという仕組みを整えました。

⑤きららプログラムの実施

また、女性がもう一段、活躍できるための課題を情報収集するとともに、銀行と従業員が一体となって働きがいのある職場づくりを行うこと、さらには従業員の満足度の向上を図ることを目的に、2011年4月より「きららプログラム」を新たに開始しました。

このプログラムは、女性行員の人材活用や能力開発を重視した3ヵ年の計画です。「人材活用」の側面としては、管理監督者への登用促進、役席への登用促進、融資営業部門等での活用強化を、「能力開発」の側面としては、マネジメント能力向上支援、業務管理能力向上支援、融資営業等の実践力強化支援を進めるものです。

⑥女性活躍推進会議の設置

きららプログラムでは、「女性活躍推進会議の設置」という新たな取り組みも掲げています。

この会議は各店から現場の声を銀行の施策に反映させる目的で設置した公募制の会議です。20代から40代、入社数年目の行員から支店長まで、多様な年齢層、役職の方々が集まり、ミーティングを行っています。

4. 取組の効果

「女性キャリアサポートプロジェクト」および現在進行中の「きららプログラム」により、女性役員数は2012年12月に151名となり、2007年度当初と比べて100名以上の増加、営業職での女性活用の状況は2012年9月末には339名となり、2007年度当初と比べて200名以上の増加となりました。女性の活躍による現場からの生の情報を収集し共有化することに役立っています。

5. 今後の課題

女性の支店長は現在5名で、まだ増やす必要があること、将来的には女性の頭取を生み出すことをビジョンとして描きたいとの思いから、管理職として女性を引き続き登用していくことに加え、管理監督者を生み出していくこれまでの取り組みを継続的に行ってまいります。

女性の支店長を生み出すなど、さらに女性行員の活躍を進めるためには、融資営業部門での配置を通じた法人融資のノウハウ獲得が重要となります。融資事務を経験している女性が多いので、一店舗あたり1名、主に融資事務経験者を対象として住宅ローンを中心に営業を行う「個人ローンアドバイザー」を任命し、研修を行う取り組みを2011年度に開始しました。こうしたところから融資営業に携わる女性行員を増やしていくなど、「きららプログラム」をもう一段強化していくことが今後の課題です。

株式会社千葉銀行

1. 企業概要

千葉銀行は、1943年に設立された千葉県を主要な営業基盤とする地方銀行で、全国で第2位の総資産、千葉県内を中心に国内に174ヶ所、海外に3ヶ所の事業所を展開する大手地方銀行です。

企業データ ※2012年9月末現在	社員数(正社員のみ)	4,327名
	社員数に占める女性の割合	37.8%
	課長代理クラスに占める女性の割合	18.9%
	課長クラスに占める女性の割合	6.1%
	部長以上クラス(役員含む)に占める女性の割合	0.4%

2. 取組の背景

地方銀行は女性行員も多く、従来から女性の定着や活躍の必要性は認識されてきました。千葉銀行は、日本で最も早く、1986年に女性を支店長に登用した銀行であり、従来から女性の活躍に積極的に取り組んできました。

近年では、男女かかわりなく行員の能力を活かせる企業が伸びるとの認識のもと、女性行員の定着支援のほか、女性の能力開発・キャリア形成支援、職域の拡大などに取り組んでいます。

3. 取組内容

千葉銀行では、2005年11月にアクションプランとして「女性いきいきキャリアアップ宣言」を行いました。女性行員の能力開発とキャリア形成を支援し、出産育児の際も男女がともに働き続けられる職場づくりを目標に掲げ、制度の整備を中心に取り組んできました。

能力開発と キャリア形成の支援	職員個々人の自律的なキャリア形成意識を尊重し、高い専門性を持った、人間力豊かな人材の育成に取り組む。
個人の尊重	職員の持つ個性を大切に、多様な個性を活かすことから生まれる、創造性あふれた取り組みを、企業の力として活用。
ワーク・ライフ・ バランスの推進	職員とその家族が、いつも充実したときを過ごせるよう、仕事と個人生活のバランスを図るための取り組みを推進。

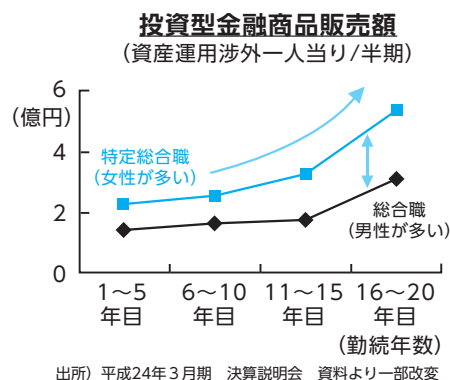
さらに2011年10月からは、女性のキャリア意識改革を目的の中心に、「女性活躍サポートチーム」(リーダーは女性管理職)を設置し、「女性の活躍支援」「ワーク・ライフ・バランスの実現」を目指して活動しています。主な活動は、「育児休業復帰者などを対象にしたチームリーダーによるキャリア・カウンセリング」、「女性活躍支援に係る施策の企画・立案・実行」、「女性向けキャリアアップ支援・能力開発に向けた研修の実施」となっています。活動支援の取り組みの具体例は、次のとおりです。

職域拡大	女性支店長の積極登用、管理職の積極登用、女性渉外担当者の増員、Cコース(特定総合職)の職域拡大
人材育成	女性のキャリアアップ支援研修(女性向けステップアップ研修開催、女性向けイブニングセミナー開催から構成)、女性渉外担当者向けちばぎん塾開催、育児休業者を対象とした職場復帰応援セミナー開催、育児休業復帰者を対象としたちばぎんママの会開催、育児休業者復帰プログラムの充実
職場環境	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事と育児の両立支援ガイドブックの制定 ・育児関連費用補助制度の導入 ・育児休業の期間、子の看護休暇の対象等を法定以上に拡充 等

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

業務に応じた女性の積極登用を行った結果、女性渉外人員は、39名(2009年3月末)から、152名(2012年3月末)へ、投資型金融商品販売額も増加しました。女性の積極登用による実績は決算説明会などにおいて株主・投資家の皆様にもお知らせしています。



他にも、以下のような数字に取組の効果が表れています。

女性のキャリアアップ支援研修の参加者 (2012年10月時点)	女性行員のべ524名が参加
女性役席者 (2012年10月時点)	227名 (副部長2名、支店長7名、所長3名、副支店長22名含む) (女性行員の14%、役席者全体の11%に相当)
女性平均勤続年数 (2011年度)	15年2ヶ月(男性は19年2ヶ月)

②今後の課題

現時点でも女性役席者はいますが、次世代に向けて幹部候補の育成が課題となっています。また、これまで女性渉外担当者は投資型金融商品や住宅ローンの個人部門で活躍してきましたが、今後は企業向け融資の法人部門へ活躍の場を広げるべく、現在積極的な登用を進めるとともに、対象者に対して勉強会を実施するなど対応を図っています。

そのほかには、育児休業を取得する行員に対しては、「働き続けること」の意義を説明し、円滑にキャリアを継続させていけるよう、周りへの感謝の気持ちを忘れずに働いていくことの大切さを今後も伝えていきたいと思います。また、育児休業明けの方への対応をガイドブックやQ&Aにまとめ、管理職の意識を変えたりする必要もあると考えています。

株式会社横浜銀行

1. 企業概要

1920年創立、国内602事業所、海外5事業所を展開し、普通銀行業務を行う金融業。

企業データ ※2012年9月末現在	社員数(正社員のみ)	4,683名
	社員数に占める女性の割合	45%
	課長代理・支店長代理クラスに占める女性の割合	10.4%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	8.6%
	部長以上クラス(役員含む)に占める女性の割合	1.7%

2. 取組の背景

人財の活性化および女性行員の能力開発を行うため、2004年4月に「人財バリューアップ委員会」を設置して、女性行員も含めた幅広い人財活性化の検討を進めました。

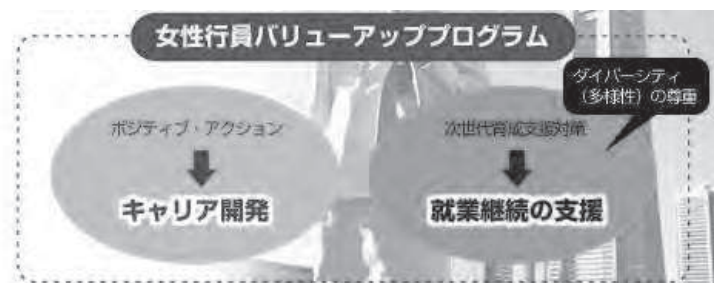
そして、2005年1月には女性行員の能力開発を積極的に行うとともに、仕事と家庭のバランスのとれた職場を作ることを目的として、「女性行員バリューアッププログラム」を発足しました。女性行員のキャリア開発、就業継続の支援に関するさまざまな施策を実施しています。

3. 取組内容

女性行員の能力開発を積極的に行うとともに、仕事と家庭のバランスを取りながら働くことができる職場を作ることを目的として2005年1月に「女性行員バリューアッププログラム」を立ち上げました。

当行行員の約4割は女性でありさまざまな分野で活躍できるようさらに支援していくことが、当行の発展には不可欠であると考えています。

本プログラムは多様な職務へのチャレンジを促し、さまざまな分野で活躍できるように支援する「キャリア開発」とワーク・ライフ・バランスを実現できる環境を作る「就業継続の支援」を二本柱としています。



キャリア開発

■キャリアチャレンジ研修

現在の職務以外の分野にチャレンジするための研修です。実習や研修等を通じて、実務経験を積み上げることができます。

■コース転換試験の実施

入行後の就業意識や価値観の変化に応じたキャリア形成を支援するため「コース転換試験」を実施しています。原則として入行2年目から受験でき、平成23年度までは年2回の実施でしたが、平成24年度より年4回実施とキャリア支援の機会を拡大しています。

■管理職への登用

支店長級に17人の女性を登用(平成24年12月末現在)しており、それに続く管理職への登用も積極的に行っています。

就業継続の支援

■育児休業制度

子供が2歳に達するまで育児休業を取得できます。最初の5日間について有給としています。

■ワーク・ライフ・バランス支援勤務制度

妊娠中や小学校に入学するまでの子の養育、家族の介護等を行う場合に、1日2時間を限度に勤務時間を短縮したり、勤務時間を6時間とすることができます。

■ジョブ・リターン制度

結婚・出産や転職などの理由により過去5年以内に退職した元行員を、一定の基準のもとに行員として再雇用する制度です。

■旧姓使用制度

結婚後に業務上旧姓を使用することが出来る制度です。改姓に伴う業務上の不都合解消を目的としており、希望者が利用できます。

4. 取組の効果

新規学卒者のゼネラルコース(旧総合職)の女性採用比率は、直近では15パーセントに達しました。また、支店長級の女性は2012年12月末現在17名となり、それに続く管理職・課長も増えており、企業全体の風土として、女性役職者登用の意識が徐々に浸透しています。また、能力のある女性が課長等の役職に多く就くことは、これまで培ってきたスキルや経験を大いに活かしながら部下を育成することが期待されることから、現在の女性のキャリアアップ・登用は、経営上のメリットでもあり、今後も更なる効果が期待できます。

5. 今後の課題

諸制度に対する理解が不十分であると、互いに誤解を生じてしまい、職場内の助け合いのバランスが崩れてしまうことにつながりかねませんので、復職者向けのセミナーにて、制度に対する理解・制度の上手な利用方法などについても伝えていきます。

当行は、女性行員バリューアッププログラムを引き続き推進して、ゼネラルコースの一定割合の女性採用及び役職者への登用をさらに進めていくとともに、就業継続支援制度の充実を図ってまいります。