

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

スーパーマーケット業 編



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare



ポジティブ・アクションに取り組んでいます

目次

I . 本マニュアルの目的	P.1
II . 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.2
III . 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.5
IV . 推進体制とツール活用 of 取組手順	P.7
V . ツールによる現状把握と課題分析	P.10
VI . 目標設定・施策立案と施策の実施	P.16
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.17

参考

1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.23
2 . 業界平均値	P.36

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下さい。

※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。

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 女性社員の能力発揮

スーパーマーケット業界では、顧客の中核層が女性であるため、比較的早期からレジなど店舗における販売業務については、女性社員の能力発揮が進んでいました。特に、パートタイマーなどを含む社員全体に占める女性比率は高く、女性が多く働く業界といえます。

ただし、正社員に関してみると、女性の割合は必ずしも高いとはいえません。とはいえ、正社員に対する人事制度については、男女、職種などを意識することもなく、管理職に昇進するまでは、どの部門で働こうと同一処遇が適用される制度を採用する企業が多いのも特徴です。特に販売部門では女性の責任者（主任）が任命されることが業界では一般的になっており、女性社員は各職場内で幅広く活躍することが可能な制度となっています。新卒者に占める大卒女性の比率も上昇傾向にあり、実際に女性が男性と同様に活躍する傾向が定着しつつあります。

2 パートタイマーの活用と均衡処遇の取組

多数を占めるパートタイマーなどを中心とする非正規雇用者の能力発揮を進めてやる気を高めるために、正社員との間の処遇上の均衡を図ることは各企業の課題でしたが、働く人の意欲やニーズを踏まえた運営を追求した結果として、販売部門において、正社員と同等の職務内容を担うパートタイマーなども増大しています。また、均衡処遇への法制化もあり、正社員とパートタイマーについて、実質的な処遇水準の統一（時給換算での水準統一）やパートタイマーと正社員が同一職務につく場合に同一基準で評価されるなど、その境界を取り払うような制度を導入している企業も多く現れてきています。

結果として、他業界に比べて正社員とそれ以外の社員の均衡処遇の実現が進んでおり、また、パートタイマー層は女性比率が高いことから、その均衡処遇の実現は、男女均等処遇へつながると見込まれます。

3 女性管理職への登用状況

スーパーマーケット業界において、女性は店舗運営を支える人材として、男女を意識しない能力発揮は進んでおり、店舗の販売員から店舗の売場主任までは女性の登用が比較的進んできました。しかし店長層以上クラスの管理職層への登用はこれからの課題とする企業も多く、女性の店長などは少ない現状にあります。採用者に占める女性の比率が上昇するなど女性の割合が増えており、店長層以上への女性登用を図ろうとする企業も多くなっていますが、現状では、管理職層に占める女性比率は、他の業界に比べて低い傾向にあります。

このため、店舗全体の運営の方針を決定する店長層や経営戦略や事業戦略へ参画する管理職層で活躍する女性を増やしていくことが、業界としての課題といえます。

4 均等処遇に向けた今後の展望と課題

管理職に占める女性比率が低いのは、そもそも正社員に占める女性比率が低いことが原因の一つに挙げられます。現在の管理職層にあたる年齢では、採用時点でも大卒女性などは少なかったという事情があります。しかし、近年女性の採用数が拡大していることを踏まえると、今後女性管理職の候補者は増え、女性管理職数も増えることが予想されます。

ただし、女性社員側が昇進を受け容れにくい環境を見直すことも課題です。特に、店長職は、店舗での判断業務に加え、トラブルやクレームへの対応も求められ、時間的拘束が長く、物理的および精神的な負担感が大きいこともあり、育児など家庭生活との両立が難しいのが実態です。これらの環境を改善することも、女性管理職の比率を高める一つのポイントになります。

また、女性の活躍推進のあり方として、店長など店舗運営のマネージャーをめざすのではなく、高度な専門性を持つスペシャリスト人材として、組織内での高い位置づけで活用・処遇する方向性も考えられます。それにより、経営戦略への参画などを進め、一定の処遇を行うことができれば、女性にとってキャリアの目標ができることで勤続年数が伸び、処遇レベルも男性と同等の社員が増えるという結果につながります。これにより、男女均等な処遇の企業が増えることになります。



業界におけるポジティブ・アクションの意義

1 環境変化への対応力を高める組織に向けて

今後の競争環境への対応、市場環境・消費者行動・業界再編の動向を見据えた場合には、各企業では独自戦略を追求することが求められます。特に、消費者の意識や行動が多様化する中では、その多様な考え方や価値観を十分想定・理解した上で戦略を立案・遂行していく必要があり、そのためには各企業も社員自体の多様性を拡大していくことが、組織として柔軟で多様な発想・考え方を保持するために重要となってきます。

女性社員の活躍推進も、従来に比してより重要になります。これまで以上に広範囲な職種や階層で業務を担当し活躍することが、各企業の組織能力向上のポイントとなります。特に管理職層や高度な専門人材など組織に影響力のあるポジションで女性が活躍し、店舗戦略、事業戦略の意思決定への参画を進めていくことが、組織としての多様性・柔軟性を高めるポイントになります。

2 女性活躍推進による競争優位の獲得

今後の少子高齢化・労働力人口減少を踏まえれば、能力の高い社員の確保はより難しくなり、有能な女性の能力活用は避けては通れません。他社に先んじてその能力発揮を進め、高度化した企業がより高い組織能力と競争優位を獲得することになります。

多くの企業では、近年積極的に大卒女性を中心に有能な女性採用の拡大を進めており、高度な業務を担うポテンシャルのある層が増えています。特に男女雇用機会均等法施行以降に採用された世代が主力を占めてくれば、女性が活躍する素地を備えた企業は多いので、さらなる女性の活躍推進が進み、より組織競争力を高めることが可能な業界でもあります。

女性の入社から管理職に至るあらゆる場面で能力発揮を進めることがポイントですが、従来の固定観念にとらわれた表面的な対応では現状以上の能力活用は難しいでしょう。ポジティブ・アクションにより女性の活躍推進を阻害する要因を多面的に分析し、その活用拡大を図ることは今後の各企業の成長だけでなく、業界発展にも役立ちます。

