

# 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、21 の項目を設定しています。

※本マニュアル P.23 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



表2. 「定着」と「活躍」の関係

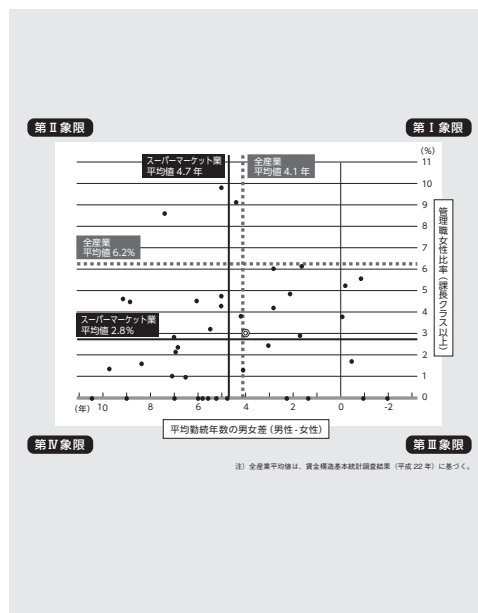


表3. 社員アンケートの結果



- 「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、自社のデータはピンクの● (本誌では◎) 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」は社員アンケートの結果です。社員アンケートの回答状況と、表1の実態調査結果とを突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。

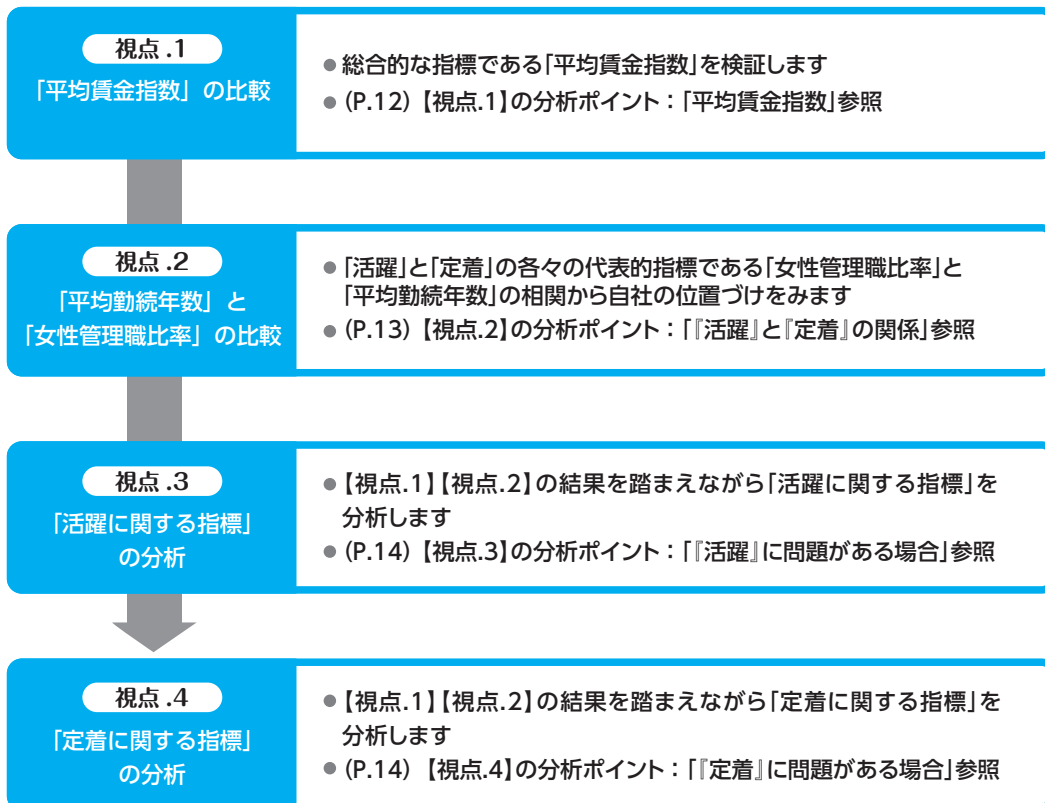
## STEP2 課題分析

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、「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。

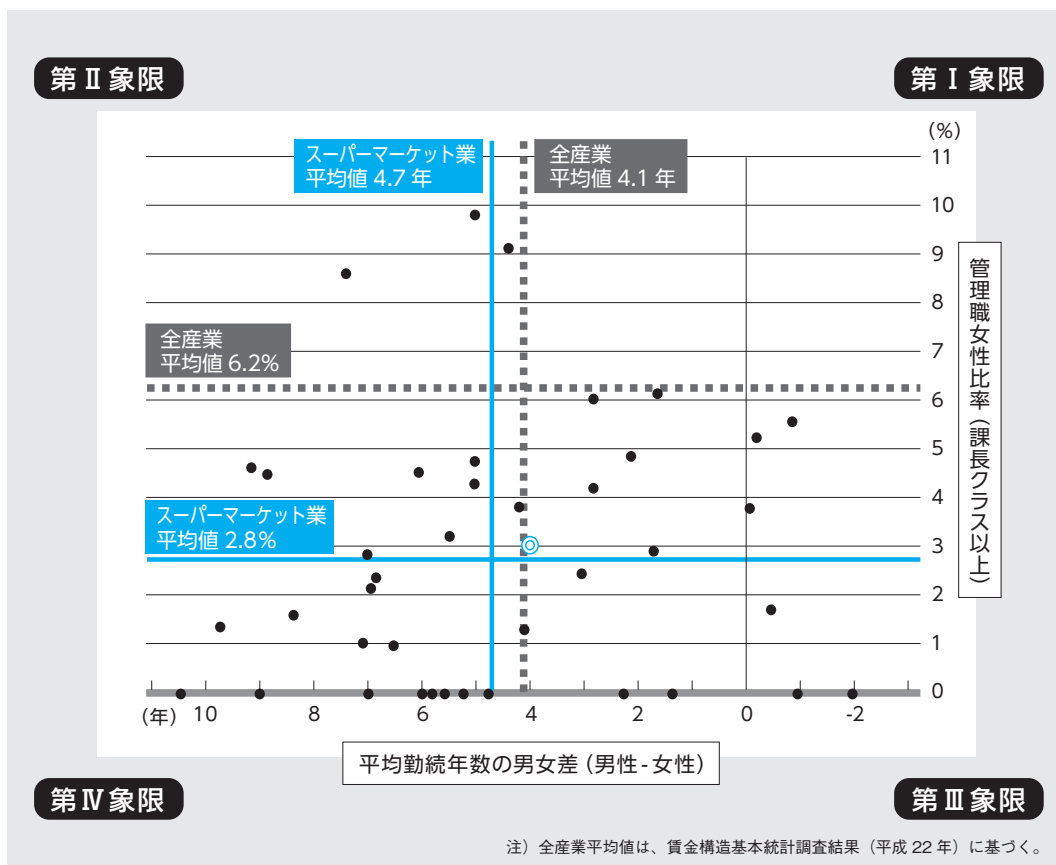
業界の平均値一覧の表で示される、平均値、上位値、下位値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう（P.36 参照）。

※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」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。



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可能性があります。

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は低くないが、管理職女性比率は極端に低い	<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・職種などがないか？</li> <li>●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？</li> <li>●実際に、働きにくい条件があるのではないか？</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。

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？出産期前後？入社3年目まで？）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"> <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）や介護支援が不十分ではないか？</li> </ul>
出産時離職は高く、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？</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>● 配属時職務に問題はないか？</li> <li>● 配属後の指導内容に問題はないか？</li> </ul>

## 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。
- 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、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。
- 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

## 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。先の、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

### 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 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

## STEP4 施策の実施

格差解消に向けた施策は「実態調査」や「社員アンケート」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。