

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

百貨店業 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.4
IV . 推進体制とツール活用の取組手順	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.14
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.15

参考

1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.21
2 . 業界平均値	P.33

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 販売部門を中心として多様な女性が活躍

百貨店業界では、早くから女性の活躍が進展しています。また全従業員に占める女性比率は圧倒的に高く、女性の従業者数も業界全体では非常に多くなっています。

同業界は、顧客の中核が女性であることもあり、以前より、特に店舗における販売業務での女性従業員の能力活用は一般的でした。

加えて、営業時間の長時間化、高効率での店舗運営が求められる中、契約社員やパートタイマーといった正社員以外の従業員の能力発揮が他業界に比べ以前から進んでおり、その方法も創意工夫が重ねられ、多様な女性が活躍しています。

特に販売部門では女性の売場責任者（主任・係長クラス）の存在は業界では当然視されているなど、女性従業員の活躍の場は各企業内に幅広く存在しています。

2 均等処遇に向けた今後の展望と課題

一方で、課長クラス以上の管理職層では女性の数・比率が極端に低くなる傾向があります。また、バイヤーやマーチャンダイザーの所属する部門および外商部門への女性の配属数・比率も低い傾向にあります。

このように、全社の運営方針を決定する層や、経営戦略・事業戦略へ参画する管理職層、および、商品戦略・販売戦略の立案に携わる職域への女性の能力活用はまだ充分には進んでいません。

現状は、管理職昇進前に出産・育児で退職したり、また出産後に勤務を継続しても、一般社員層のままであったり、長年にわたり同様の業務を担当し続けるといった人が少なくありません。管理職登用・職域拡大が進まない原因の一つに、女性従業員側が昇進・昇格や業務範囲の拡大を望まない、といったことも挙げられています。そのため、女性の処遇レベルも男性に比べて低くなる傾向にあり、企業全体での均等処遇を一層進めていく必要があります。女性従業員側がそうしたことを受け入れにくい職場環境を見直すことが課題です。

百貨店業界におけるポジティブ・アクションの意義

3 環境変化への対応力を高める組織に向けて

今後の競争激化への対応、市場環境・消費者行動・業界再編の動向を見据えた場合、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ます。そのためには各百貨店も従業員の多様性をより活かしていくことが、組織としての柔軟で多様な発想・考え方を発展させるために重要となります。

女性従業員に従来以上に広範囲な職種や階層で活躍してもらうことが、各百貨店の組織能力向上のポイントとなります。特に販売以外の職種（外商、マーチャンダイザー、バイヤーなど）への職域拡大および、課長クラス以上への女性昇進者を増やし、商品戦略・販売戦略の意思決定への参画を強めることが求められます。

4 女性の活躍が競争優位の源泉

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、女性の活躍いかによって、企業の成長度合いが大きく変わる可能性があります。他社に先んじて女性従業員など、多様な人材が活躍できる環境を整備していくことが、企業の持続的成長にとっての鍵となるでしょう。

一方で、多くの百貨店では積極的に大卒女性を中心に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後 25 年が経過し、そうした人材が主力を占めてきており、また、女性の能力活用の経験を十分に備え、推進してきた企業の多い業界であり、さらなる女性の活躍により競争力を高めることが可能な業界でもあります。

女性の職域拡大および課長クラス以上への昇進が大きな課題ではありますが、抽象的な取組では状況の打開は難しいでしょう。その実現を妨げる原因を多面的に分析し、ポジティブ・アクションにより女性の職域拡大・女性の昇進率の向上などの数値目標を定めたり、行動目標を明確にすることで、女性の活躍を図っていくことは、今後の各企業の成長だけでなく、業界発展にも資する有効な経営手法であるといえます。



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、「従業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。たとえば、「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。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・能力を持つ女性従業員が、男性従業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）、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、性別に関係なく従業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.21 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 53 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従業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、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。

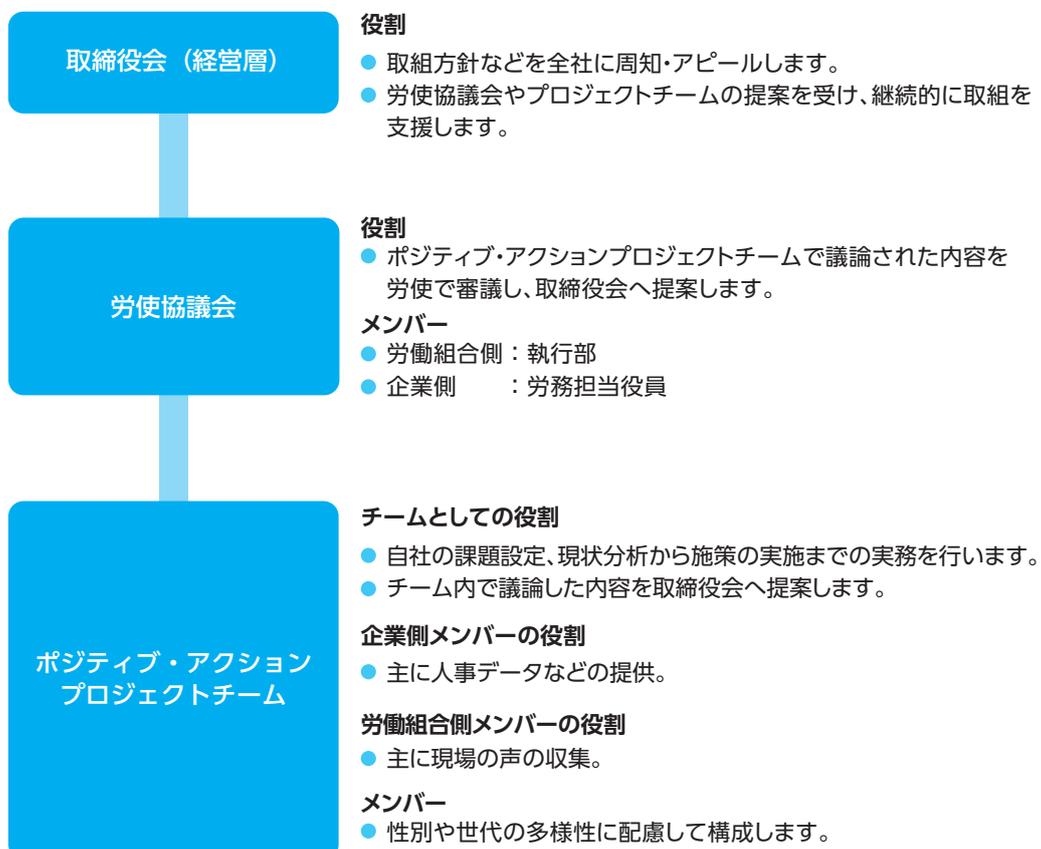
● プロジェクトチームの構築

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。

プロジェクト体制・役割分担（イメージ）



「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

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！