

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 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.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性があります。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」の重要性和 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

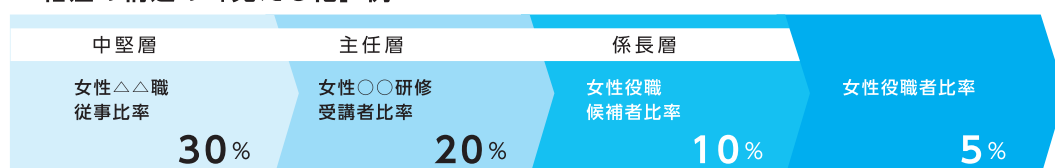
男女格差の解消に向けた施策を検討する上で、最も重要なことは、「なぜ、その格差が生じているのか」、その原因を探ることです。

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影響してきます。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にも可能になります。

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

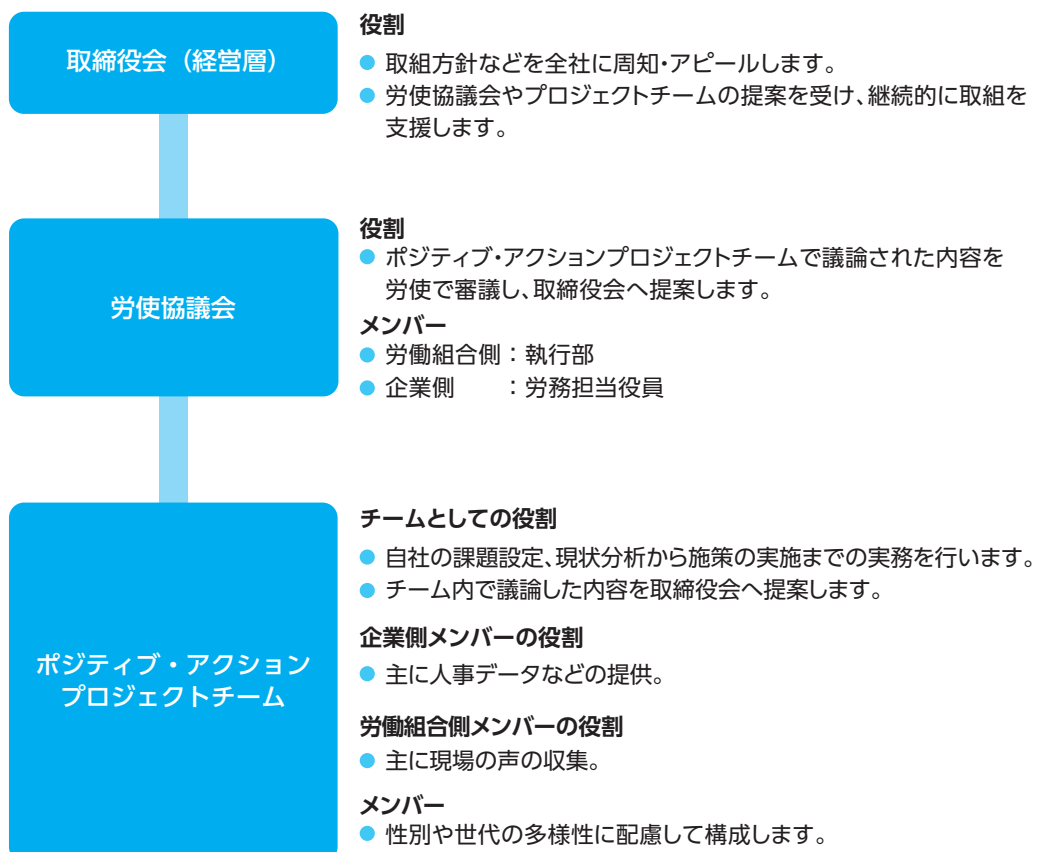
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを結成します。

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！

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従業員層や事業所・部門など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.21 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 of 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

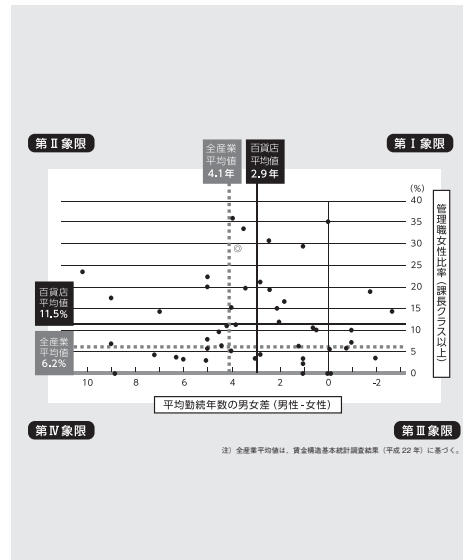


表3. 社員アンケートの結果



- 「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。

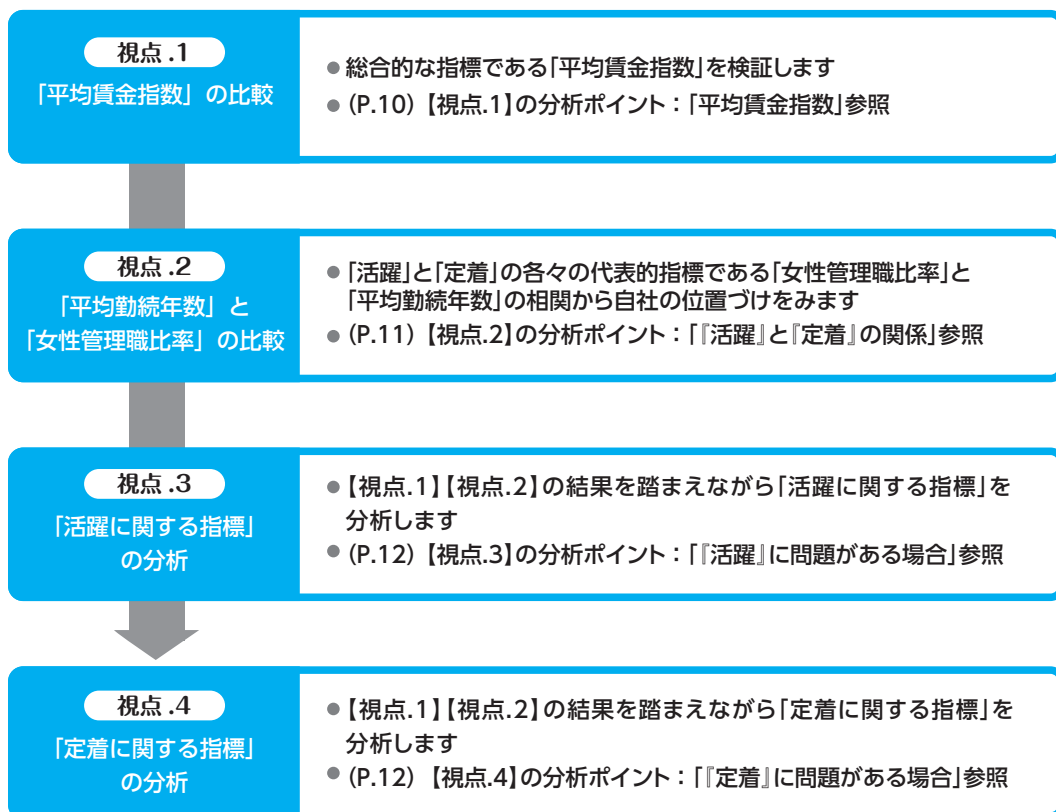
STEP2 課題分析

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。

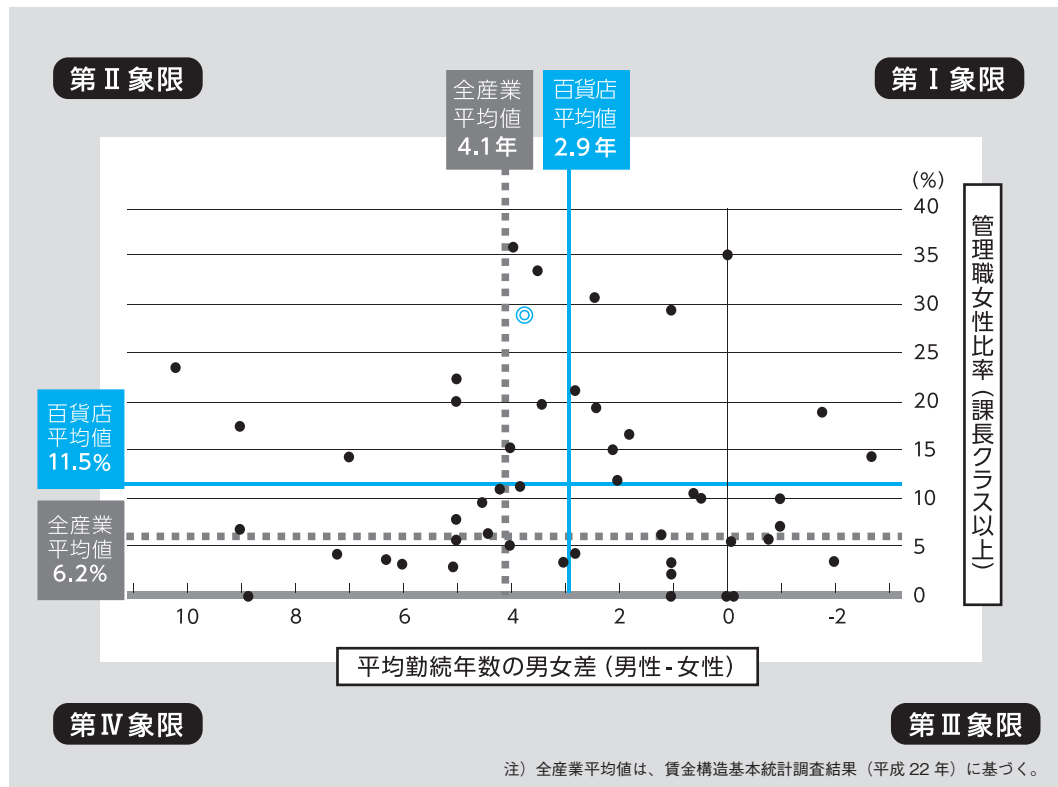
業界の平均値一覧の表で示される、平均値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう（P.33 参照）。

※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、すべての従業員を対象とした「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	●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	●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 担当業務に差異がある	●女性が担当しづらい業務がないか？ ●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、担当しづらい条件があるのではないか？

【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。

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	● 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？
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	● 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と？ ● 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てない理由があるのではないかと？
入社3年目での定着率に差異がある場合	● 配属時担当業務に問題はないかと？ ● 配属後の指導内容に問題はないかと？

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おります。
- 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・係長クラス的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、従業員の年齢構成で、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見られます。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」ができていているのか?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

株式会社高島屋

1. 企業概要

創業 1831 年、主に百貨店業を営み、全国主要都市に 20 店舗を展開。

企業データ ※2011 年 9 月末現在	社員数	10,489 名
	社員数に占める女性の割合	67.5 %
	うち正社員数	5,300 名
	正社員に占める女性の割合	49.7 %
	主任・係長クラスに占める女性の割合	70.9 %
	課長に占める女性の割合	23.0 %
	部長以上クラスに占める女性の割合	9.3 %

2. 取組の背景

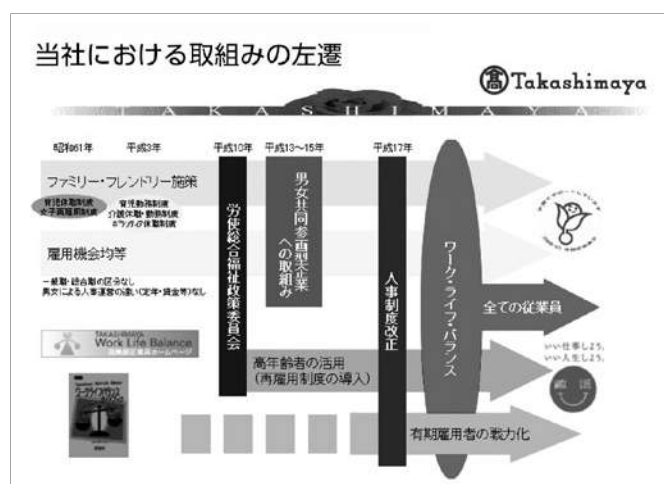
百貨店業界は、女性のお客が多く、人と人とのつながりによって成り立っており、従来からお客様に近い視点を活かすための環境づくりや、多様な働き方で構成されるチームとしての総合力の発揮を目指した取組を実施してきました。平成 18 年からはこれらの取組をワーク・ライフ・バランスの取組として整理し、2 年ごとのタームでアクションプランを策定し、取組を推進してきました。

3. 取組内容

① 男女共同参画型企業への取組

ポジティブ・アクションに関しては、平成 13 年より開始した男女共同参画型企業への取組において、「男女ともに一人ひとりが働きがいを感じ、活力溢れる企業を創造します。」を男女共同参画型企業の実現に向けた基本姿勢として示しています。第 3 次中期経営計画（平成 13 年～15 年）の中では、男女共同参画社会への対応を経営姿勢として示し、人事政策の中でも女性

の能力を活かした人材配置の実施として、お客様に近い視点を経営の各レベルや営業政策、売場管理などに反映できるよう、政策立案やマネジメント業務などに積極的に女性を配置してきました。



② マネジメント層への啓発活動

マネジメントに関しては、「経営層・マネージャー各研修において、性差によらないマネジメント及び風土醸成の徹底のためのカリキュラムを必須プログラムとする」「マネジメントのキャリア形成の観点から、配置目標を設定しマネージャー職に女性を配置する」「経営管理、営業政策に関する職務経験の観点から、配置目標を設定し、政策スタッフに女性を配置する」といった取組が進められています。また、「マネジメントガイド」を作成し、マネージャー説明会も開催しました。

③ 風土づくり・職場環境づくりへの取組

意識風土については、能力発揮に向けた女性自身の意識の強化および、男性の意識改革に向けて、社内報で「男女共同参画社会」を特集し、意識醸成を図っています。また人事部内に、男女共同参画プロジェクトを立上げるとともに、推進事務局を人事部と各店・事業本部総務部とし、具体策及び実施状況の確認を行うなど推進体制を整備しました。

就労環境についても働く女性がハンディとならないような福祉制度や就労環境づくりに努め、男女ともに育児・介護を担う職員を支援する制度を見直すとともに、制度を取得しやすく、また、職場に復帰しやすい環境整備を行ってきました。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

この取組により、女性係長以上の役職者が35.4%（2011年）を占めるなど一定の成果が現れました。また、平成15年には、女性労働者の能力発揮を促進し、その活用を図る積極的取組を推進している企業として、均等推進企業表彰において厚生労働大臣優良賞を受賞しました。

男女が同じ土俵で競い合える環境整備ができたとの認識から、現在当社では女性にフォーカスする取組は行っておりませんが、マネジメント・意識風土・就労環境の3つの側面での取組を継続しており、平成23年には均等・両立推進企業表彰の厚生労働大臣最優良賞を受賞するにいたっています。

② 今後の課題

今後は、従来の取組を土台に、「一人ひとりがやりがいを持ち能力発揮できる企業」に向けて、より一層の施策の浸透・徹底を図っていきたいと考えています。



株式会社そごう・西武

1. 企業概要

創業天保元年(1830年)、主に百貨店業を営み、全国主要都市に26店舗を展開。

企業データ ※2012年3月1日現在	社員数	10,774名
	社員数に占める女性の割合	62.5%
	うち正社員数	4,879名
	正社員に占める女性の割合	32.0%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	32.7%
	課長に占める女性の割合	6.4%
	部長以上クラスに占める女性の割合	7.4%

2. 取組の背景

お客様の8割強、従業員は販売職の内7割以上が女性という女性中心の業態であり、女性から一層支持を得るお店作りを実現することが不可欠と考えてきましたが、企画・商品政策・組織運営などは男性中心に携わっており、目指す方向性に対し、お店で見落とししている点や不具合などが発生しているのではないかと課題認識がありました。

また百貨店は景気変動の影響が大きく、業界再編も進んできましたが、業界全体の売上が伸び悩んでいる今こそ、スピード感を持ってお店の独自性を打ち出し、お客様のニーズを掴むお店作りをしていく必要があると考えています。

そこで、よりお客様の立場を踏まえたお店作りのためには、女性が組織の中枢で事業を推進することが重要と考え、ポジティブ・アクションを推進することになりました。

3. 取組内容

① 女性プロジェクトの取組

平成23年より女性の執行役員をリーダーとして、「女性プロジェクト」(以下、プロジェクト)(専任4名(内3名女性)体制)を開始し、「女性が男性同様にステップアップしていくためにはどのような取組が必要か」男女の係長へのヒアリングなどを通して1年かけて検討しました。検討結果は、社長以下役員が参加する会議体で報告されました。

これまで執行役員や店長などの役職に女性を登用してきましたが、ごく限られた個人の能力をベースとした登用であり、継続的に女性を登用する流れを作ることは難しいといった課題がありました。一方で、チャンスが与えられれば、女性も自身の限界と捉えていた業務の範囲を抜け出し、より責任の重い仕事を充分に行うことができるのではないかと考え、平成24年3月より、今まで女性が就いていなかった部署に女性を積極的に配置することはもとより、店長・部長・課長にも女性を配置した店作りの試みを所沢店で開始しました。この取組は、セブン & アイホールディングスの主要会社で進める女性を中心とした店舗運営における活用推進の取組にも呼応したものです。

加えて、プロジェクトでは商品や接客に関心の高い女性社員に向けて、フロア全体の管理者ではなく、各売場の責任者として、管理業務だけではなく、接客、メンバーの育成、仕入れ、顧客開拓なども業務として担う新たな職種の導入なども検討しています。

② 管理職登用の取組

女性の管理職の登用については女性比率の目標などは定めていませんが、意欲のある女性を積極的に登用していこうという方針を持っています。

女性社員の中には、接客や商品に対する関心は高いが書類作成などの管理業務に苦手意識を持つ者が多いことも、女性が役職者に登用されにくい背景にあるのではないかと指摘に対し、役職者の業務（作成書類を再検討し、書類数を削減するなど）を見直すなどの対応を始めています。

また女性管理職を増やすための意識改革の取組として、階層別人材育成研修の内、課長研修（部長研修）で、現役の女性課長（部長）のみを対象とすると参加者の女性数が限定されてしまうため、係長（課長）の内、トップクラスの人材も参加させることで、早期育成を図っています。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

女性を中心とした所沢店の運営の取組はまだ始まったばかりですが、活躍の場を与えられた女性社員がイキイキと働いている様子が確認されています。

また、紳士のオーダースーツのフィッターや、ゴルフ用品の専門家など該当業務に関わる専門知識・スキルを持つ女性社員の該当者がいない業務については、他店・本部所属の男性社員が応援という形で所沢店を支援するなど、女性中心となるお店作りでネックとなる事項については、1つ1つ全社の支援体制のもと柔軟に解決策を導きだしています。

この他、ポジティブ・アクションに関わる取組の効果の1つとして、勤務地選択制度で、転居無しの勤務形態を選択したとしても、上位職への昇進が可能という意識が根付いてきました。この制度を活用し、従来転勤無しの勤務形態で課長まで昇進した女性社員がいます。

② 今後の課題

営業日が364日あり営業時間も長いため、シフト制で運営を行わざるを得ない体制では、社員間でコミュニケーションを取る時間が充分取れず、女性社員の中には仕事上の悩みを抱えながら、なかなか職場で相談相手を見つけることもままならないといった状況も見受けられます。女性社員が気軽に悩みを相談でき、会社が個人をフォローするための仕組みとして、経験のある女性上位職をメンターとして配置するメンター制度の導入も今後検討したいと考えています。

また、継続就業を促すための制度面では、組合とも意見交換を進めながら、特に育児・介護面でのフォロー体制を手厚くしていきたいと考えています。

株式会社東武宇都宮百貨店

1. 企業概要

創業昭和 33 年、主に百貨店業を営み、宇都宮店、大田原店およびギフトサロン 2 店を展開。

企業データ ※2012 年 3 月 1 日現在	社員数	581 名
	社員数に占める女性の割合	66.8 %
	うち正社員数	311 名
	正社員に占める女性の割合	49.5 %
	主任・係長クラスに占める女性の割合	34.7 %
	課長に占める女性の割合	7.9 %
	部長以上クラスに占める女性の割合	5.9 %

2. 取組の背景

企業の発展には、労務構成上からも女性の戦力化が必要との認識、また顧客は女性が大半であるといった業態特性を背景に、女性社員に従来以上に活躍して欲しいとの意図から取組を進めてきました。最終的には、女性社員の活躍が男性社員にとっても刺激となり、職場全体が活性化することを目指しています。

これまでに、育児休暇、育児・介護短縮勤務制度など諸制度は法を上回る制度として整備され（平成 12 年度ファミリー・フレンドリー企業表彰受賞）、制度利用者も増加し、勤続年数も伸長しました。このような中で、女性社員の意識にも格差が生じ、より生産性を上げていくことが課題でした。

従来より、ダイバーシティの推進などと呼応し、ポジティブ・アクションについても社内でも重要事項としての認識はありましたが、初の女性取締役誕生を契機に、「もっと活躍の場を上げたい」、「色々な仕事にチャレンジしたい」との現場の女性社員の声を、取締役自ら営業担当の女性係長などへ行ったヒアリングの中で理解し、現場の声を活かしていくため、全社での取組を開始することとなりました。

3. 取組内容

① 女性活躍推進プロジェクトの取組

女性取締役をリーダーに、2011 年 10 月より「女性活躍推進プロジェクト」（以下、プロジェクト）が始動しました。プロジェクトは、様々な部署より集まったリーダー以下 13 名（内女性が 8 名）で構成されており、組合の執行委員などもメンバーに参加し、労使が協力し活動しています。また、副社長、常務 2 名、取締役 1 名も相談役として参加しています。

従来当社では、催事計画などは男性が主導、育児休業などの休職期間があることから同期で入社しても男性より女性の昇進が遅れるといった、職域面・登用面での課題を抱えていました。このような状況を踏まえ、プロジェクトでは、仕事に積極的に取り組み、活躍の場を広げていきたいと考えている女性社員を対象に「TOBU 女性塾」を開講し、初年度は約 30 名が入塾（2011 年 11 月～）しました。女性塾は、10 回コースで開催され、マーチャンダイジング、計数管理、労務管理、経営分析など、これまで業務上携わる機会の少なかった知識や業務の流れについて学ぶ機会を設けました。

また、県内の大手企業で活躍する女性にパネリストとして参加してもらった異業種交流セミナー、「自分磨き」をテーマに男性部長職にも参加してもらった、オプションセミナーも開催しました。この他に、塾の締めくくりとして、2012 年 3 月に役員との交流会を開催し、役員との意見交換の機

会も設けました。

プロジェクトメンバーは、現在も月に1度集まって、取組事項を検討しています。今後は、第2・3弾の女性塾の開催をはじめとして、「女性イキイキ通信(仮)」の作成により、活動を周知していきたいと検討しています。

② 育児短縮勤務利用者向研修の実施

プロジェクトでの取組以外に、2009年、2011年には育児短縮勤務利用中の女性社員に、「制度があるから利用する」ではなく「制度を働くためにどう活用していくか」を考えてもらい、勤務時間の長短による意識のギャップを埋めてもらうための研修を開催しました。今後はプロジェクトの中で、短縮勤務活用の社員も、ワーク・ライフ・バランスにとどまらず、キャリア形成につながる働き方の支援をしていきたいと思っています。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

女性塾は出席率が大変高く、またマーチャンダイジングの講座では、復習のための補修講座を受講者の希望で開催するなど、事務局としても参加者が想定以上に前向きに取り組んでくれたことに対して大変驚きました。参加した社員からは、女性塾を通して、所属を超えての社内交流が深まったとの感想も寄せられています。このように、女性社員の仕事に対するチャレンジを阻んでいくつかの不安の払拭につながりました。

女性塾の終了後、実際に催事計画が女性社員に任せられ、塾生の企画した催事が女性主導で実施されました。この催事は、お客様からも好評でした。

また、女性社員の中から、新たに営業の課長が2012年3月1日より任命されました。この課長の部下は、係長も女性が大半であり、売場を女性主導で展開していく試みを始めています。その他、女性部長1名、女性係長5名が誕生しました。

② 今後の課題

職場の活性化には、女性社員だけでなく男性社員の理解と協力も不可欠です。そこで今後は、男性社員の意識改革やマネジメント研修にも取り組んでいきたいと考えています。また男性社員からも、女性塾の講座に参加したいという声が上がっており、将来的には男女を問わず「TOBU塾」として開催できるようになればと考えています。

従来は販売担当者が多かった女性の配属は、結果としてですがここ数年でそれ以外の部署にも配属される人数が増えてきており、職域が広がっていると感じています。例えば、外商部門では、約10年前に初めて女性が配属されて以降、意識的に配属人数を増やしています。

外商部門への女性の配属については、当初はお客様から「なぜ女性が担当になったのか？」と問い合わせを受けたりもしたと聞いています。クレーム処理についても女性が出て行くと、なぜ女性なのか？との問い合わせがあることもあったようですが、現在の部門のトップセールスは女性課長であるなど、女性を配属した成果が出ています。今後はそういった優秀な女性営業をロールモデルとしてコンピテンシー*を抽出し、他の社員をどう育成していくかを考えてまいります。(*コンピテンシーとは、ある職務や役割において優秀な成果を発揮する者の行動特性)

当社は、まだまだスタートしたばかりの活動ですが、今後も「女性塾」など、プロジェクトを継続することにより、「学び」と「チャレンジ」の風土を広げるとともに、女性同士のみならず男女間、上司部下間でのコミュニケーションの向上につなげ、イキイキ働く職場環境の醸成を図っていききたいと思っています。

参考① 業種別「見える化」支援ツール

男女を問わず社員の活躍を促進するための実態調査票 【百貨店業版】

趣旨・目的

- 男女を問わず社員の活躍を促進する雇用管理の実現のためには、制度面の整備にとどまらず、その運用や実施過程においてその趣旨が活かされ、実践されていることが重要です。
- この調査票では、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（アウトカム指標）を総合的に整理しています。
- これらの指標を分析、検証することを通じて、企業における賃金管理や採用、配置、処遇などの雇用管理が、**男女を問わず社員の活躍を促進するもの**になっているかについて判断・評価をし、次のステップに向けた取組につなげていくことが望めます。

※本調査票に示した指標は男女を問わず社員の活躍を促進する観点から把握することが望ましい指標です。把握の難しい指標もあるかと思いますが、できる限り把握するよう努めてください。

ご回答にあたって

- このアンケートは、企業を調査単位としております。本社だけでなく、店舗、営業所などを含めた企業全体の雇用管理について記入してください。
- すべて、正社員についてお答えください。
- お答えは、枠内に数値などを記入いただくものと、あてはまる番号を○印でかこんでいただくものがあります。小数点以下は、第2位までご記入ください。

用語について

「ポジティブ・アクション」：固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者間に事実上生じている差があるとき、それを解消し、女性労働者の能力発揮を促進するために企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

詳しくは、厚生労働省ウェブサイトをご覧ください。

→ www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/

すべて「正社員」についてお答えください。

I. 採用に関する指標

指標 1-1 本年度新規学卒者の採用実績

1-1 本年度新規採用者（大卒及び大卒以外）に占める女性の割合									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>学歴</th> <th>女性比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 大卒</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>② 大卒以外</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>③ 合計</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>	学歴	女性比率	① 大卒	%	② 大卒以外	%	③ 合計	%	【算出方法】 当該年度における新規学卒採用実績について、次式で算出。 $\frac{\text{[女性の採用数]}}{\text{[男女計の採用数]}} \times 100$ ● 大卒（4年制大学／大学院新規学卒者）、大卒以外、採用者合計に分けて算出。
学歴	女性比率								
① 大卒	%								
② 大卒以外	%								
③ 合計	%								

指標 1-2 中途採用の実績

1-2 中途採用※における女性の占める割合	
女性比率 _____ %	【算出方法】 当該年度における中途採用実績について、次式で算出。 $\frac{\text{[女性の採用数]}}{\text{[男女計の採用数]}} \times 100$ ※正社員として中途採用された人数。有期契約労働者から、正社員に転換・登用された人は除く。

Ⅱ. 配置に関する指標

指標 2-1 部門機能別の配置状況

2-1 部門機能別の配置に関する指標																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>部門</th><th>男性</th><th>女性</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 販売</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>② 外商</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>③ MD・バイヤー</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>④ 事務・管理</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>⑤ その他</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>⑥ 合計</td><td>100 %</td><td>100 %</td></tr> </tbody> </table>	部門	男性	女性	① 販売	%	%	② 外商	%	%	③ MD・バイヤー	%	%	④ 事務・管理	%	%	⑤ その他	%	%	⑥ 合計	100 %	100 %	【算出方法】 男性社員、女性社員それぞれを 100 として、部門機能別の区分（①～⑤）ごとに、構成比を算出する。 ● 本社事業所だけでなく、店舗・営業所などを含めた企業全体について把握してください（以降も同様です）。	
部門	男性	女性																					
① 販売	%	%																					
② 外商	%	%																					
③ MD・バイヤー	%	%																					
④ 事務・管理	%	%																					
⑤ その他	%	%																					
⑥ 合計	100 %	100 %																					

指標2-2 勤続10年目の配属実績

2-2 勤続 10 年目の部門機能別の配置に関する指標														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>部門</th><th>男性</th><th>女性</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 販売</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>② 販売以外の部門※</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr> <td>③ 合計</td><td>100 %</td><td>100 %</td></tr> </tbody> </table>	部門	男性	女性	① 販売	%	%	② 販売以外の部門※	%	%	③ 合計	100 %	100 %	【算出方法】 勤続 10 年目の男性社員、女性社員それぞれを 100 として、部門機能別の区分ごとに、構成比を算出する。 ※ ② 販売以外の部門とは、指標2-1の②～⑤の部門の合計をさす。	
部門	男性	女性												
① 販売	%	%												
② 販売以外の部門※	%	%												
③ 合計	100 %	100 %												

Ⅲ. 異動に関する指標

指標 3-1 人事異動の実績

1-1 人事異動※ ¹ の対象となった社員における女性の占める割合	
①人事異動の対象となった社員のうち、女性が占める割合 _____ %	【算出方法】 ①当該年度において人事異動の対象となった社員数の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{うち女性の人事異動者数}]}{[\text{人事異動者数}]} \times 100$
②店舗間・事業所間※²での異動の対象となった社員のうち、女性が占める割合 _____ %	②当該年度において店舗間・事業所間の異動対象となった社員数の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{うち女性の人事異動者数}]}{[\text{店舗間事業所間人事異動者数}]} \times 100$ ※1 人事異動の人数は、自社で「異動として管理されている範囲」（出向者も含める）。人数は「のべ数」。 ※2 ②は、単店舗・事業所のため店舗・事業所間異動がない場合、算出しなくてよい。 ● いわゆる「育成期間」にある社員や「能力発揮期間」にある社員などの別に指標を算出することも望まれる。

Ⅳ. 育成、能力開発、キャリア形成に関する指標

指標 4-1 社内研修の受講状況

4-1 社内での選抜型研修の受講状況
選抜型研修※の受講者の選定の際、男女比率を考慮しているか（該当する番号 1 つに○）。 [1. はい 2. いいえ 3. 研修を実施していない 4. わからない] ※「選抜型研修」とは、社内で研修受講者を選抜し、社員に受講させた研修をいいます。階層別研修や管理監督者研修のような、対象層の社員全員が受講対象となる研修は除きます。

V. 人事考課に関する指標

指標 5-1 人事考課の結果分布の状況

5-1 評価結果分布の状況に関する指標	
①評価の段階数 _____ 段階 ②評価スコアの平均値 男性 _____ 女性 _____	【算出方法】 当該年度における評価結果について、例えば5段階評価の場合には、5から1までのスコアを与え、男女別にスコアの平均値を計算する。 ●能力評価（昇級や昇格などにリンク）と業績評価（賞与などにリンク）で人事考課が異なる場合は、能力評価について算出する。 ●正社員全体についての算出が難しい場合は、把握できる範囲で算出。 ●t検定などにより、男女間の平均に差があるかどうかを検証することが望まれる。 ●職位など種々のグループ別に検証されることが望まれる。

VI. 昇進、昇格に関する指標

指標 6-1 昇進、昇格の状況

6-1-① 主任・係長クラス※に昇進、昇格した人数に占める女性の割合	
女性比率 _____ %	【算出方法】 当該年度において主任・係長クラスに昇進した社員数の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{女性の主任・係長昇進者数}]}{[\text{男女計の主任・係長昇進者数}]} \times 100$ ※「主任・係長クラス」は、一般と課長クラス間の役職・資格等級者とする。 ●該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい（以下、②課長クラス・③部長クラス以上（役員を含む）も同様）。
6-1-② 課長クラスに昇進した人数に占める女性の割合	
女性比率 _____ %	【算出方法】 当該年度において課長クラスに昇進した社員数の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{女性の課長昇進者数}]}{[\text{男女計の課長昇進者数}]} \times 100$ ●該当役職・資格等級の設定がない場合は、算出しなくてよい。

6-1-③ 部長以上クラス（役員を含む）に昇進した人数に占める女性の割合

女性比率

_____ %

【算出方法】

当該年度において部長クラス以上（役員を含む）に昇進した社員数の実績において、次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の部長以上昇進者数}]}{[\text{男女計の部長以上昇進者数}]} \times 100$$

Ⅶ. 賃金に関する指標

指標 7-1 特定の年齢における男女別賃金額

7-1 特定の年齢における男女別賃金額の差異に関する指標

男女別賃金の差異（男性を100とした場合）

年齢	賃金格差指数
① 25歳	
② 30歳	
③ 40歳	
④ 50歳	

【算出方法】

特定の年齢（例えば 25 歳、30 歳、40 歳、50 歳など）の社員について男女別に平均賃金を計算し、男女間格差を算出したもの。

具体的には、同じ年齢の社員について、次の算式で算定される賃金格差指数。

$$\frac{[\text{女性の平均賃金}]}{[\text{男性の平均賃金}]} \times 100$$

- 賃金は、自社の基本給（短時間勤務の場合は、短縮時間分の賃金控除前）を標準形とする。そのほか月例給（残業代を含まないもの、含んだもの）、賞与を含めた年収ベースなどで計算、分析されることが望まれる。また、学歴別に計算、分析されることが望まれる。

Ⅷ. 退職に関する指標

指標 8-1 新規学卒採用後 3 年目及び 10 年目の定着率

8-1 新規学卒採用後3年目及び 10 年目の社員の定着率に関する指標

①新卒採用後3年目の定着率

男性	_____ %
女性	_____ %

②新卒採用後 10 年目の定着率

男性	_____ %
女性	_____ %

【算出方法】

当該年度の3年前及び 10 年前における新規学卒採用者のうち、在籍者の割合を男女別にみた指標。次式により算定。

$$\frac{[\text{分母のうち退職者を除いた在籍者数}]}{[\text{3(又は10)年前の新規学卒採用数}]} \times 100$$

- 大卒、短大卒、高専卒など学歴別に算定することが望ましい。採用後10年目の社員についても同様とする。

指標 8-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況

8-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況に関する指標	
妊娠・出産を機に退職した女性の割合 _____ %	【算出方法】 過去1年間に妊娠・出産した女性（退職者を含む）に占める、それを契機に退職した女性の比率。 $\frac{\text{[分母のうち妊娠・出産を契機に退職した女性の人数]}}{\text{[過去1年間に妊娠・出産した女性（退職者を含む）の人数]}} \times 100$ ● 社員の妊娠・出産の有無について、自社で把握可能な範囲で算出する。

IX. ワーク・ライフ・バランス／両立支援に関する指標

指標 9-1 育児休業の取得状況

9-1 育児休業の取得状況に関する指標									
①育児休業取得者数 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">男性</td><td style="width: 50%;">人</td></tr> <tr> <td>女性</td><td>人</td></tr> </table> ②取得割合 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">男性</td><td style="width: 50%;">%</td></tr> <tr> <td>女性</td><td>%</td></tr> </table>	男性	人	女性	人	男性	%	女性	%	【算出方法】 過去1年間に子どもが誕生した社員における、男女別の育児休業の取得実績。 ①取得者数 ②取得割合は、次式により算出。 $\frac{\text{[分母のうち育休を取得した社員数]}}{\text{[過去1年間に子どもが誕生した社員数]}} \times 100$
男性	人								
女性	人								
男性	%								
女性	%								

指標 9-2 子育てなどを契機に退職した元女性社員の再雇用の状況

9-2 子育てなどを契機に退職した元女性社員の再雇用の状況に関する指標	
再雇用した女性の人数 人	【算出方法】 過去1年間に結婚・妊娠・出産などを契機に退職した元女性社員を再雇用した人数。 ●再雇用制度は、妊娠、出産、育児、介護など何らかの理由で退職した従業員、主として正社員を、一定期間後に再び自社あるいは当該企業の関連会社で雇い入れる仕組みのことを指す。ここでは、定年退職者などを再雇用する制度は対象に含まない。 ●自社の再雇用制度のもとで直接雇用された人（パート・アルバイトなどを含む）について算出する。なお、再雇用制度がない場合は算出しなくてよい。

指標 9-3 そのほかのワーク・ライフ・バランス推進施策の状況

9-3 ワーク・ライフ・バランス推進施策（両立支援策）の利用実績に関する指標—短時間勤務実施状況					
産休・育休後の短時間勤務制度の利用割合 <table border="1"> <tr> <td>男性</td><td>%</td></tr> <tr> <td>女性</td><td>%</td></tr> </table>	男性	%	女性	%	【算出方法】 過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員に対する短時間勤務制度の利用者の割合。 $\frac{\text{[分母のうち短時間勤務制度の利用者数]}}{\text{[過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数※]}} \times 100$ ※ 産休・育休から復帰後、短時間勤務を利用し、すでに退職した者も含む。 ●その他自社にとって重要な両立支援策に関する指標を作成する。
男性	%				
女性	%				

指標9-4 残業の状況

9-4 労働時間に関する指標					
月平均残業時間数 <table border="1"> <tr> <td>男性</td><td>時間</td></tr> <tr> <td>女性</td><td>時間</td></tr> </table>	男性	時間	女性	時間	【算出方法】 1年間の残業時間を12で割った、1か月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。
男性	時間				
女性	時間				

X. 総合的指標

指標10-1 その他男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映する状況

10-1 男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映するその他の一般的な指標（例示）

① 平均勤続年数

男性	年
女性	年

【算出方法】

①男女別平均勤続年数

② 勤続年数別構成

勤続年数	男性	女性
a. ～3年未満	%	%
b. 3～5年未満	%	%
c. 5～10年未満	%	%
d. 10～15年未満	%	%
e. 15～20年未満	%	%
f. 20～25年未満	%	%
g. 25～30年未満	%	%
h. 30年以上	%	%
合計	100 %	100 %

②男女別の勤続年数別構成比

男性社員、女性社員それぞれを100として、勤続年数の区分ごとに構成比を算出する。

③ 役職者比率

役職	男性	女性
a. 一般	%	%
b. 主任・係長クラス※	%	%
c. 課長クラス	%	%
d. 部長以上クラス (役員含む)	%	%
合計	100 %	100 %

③男女別の役職者比率

男性社員、女性社員それぞれを100として、役職クラスの階層ごとに構成比を算出する。

※主任・係長は、自社における一般職と課長クラス間の役職・資格等級者とする。

●該当する役職・資格等級の設定がないものは除き、自社で設定している役職・資格等級を対象として、構成比を算出する。

指標 10-2 平均でみた男女別賃金

10-2 平均でみた男女間賃金格差指数	
男女間賃金格差指数 _____	【算出方法】 次の算式で算定される賃金格差指数。 $\frac{\text{[女性の平均賃金]}}{\text{[男性の平均賃金]}} \times 100$ ● 賃金は、基本給（短時間勤務の場合は、短縮時間分の賃金控除前）を標準形とする。そのほか月例給（残業代を含まないもの、含んだもの）、賞与を含めた年収ベースなどで計算され、分析されることが望まれる。 ● 役職者を含めて算出する。ただし、役員は除く。

XI. ポジティブ・アクションの取組について

指標 11-1 ポジティブ・アクションの取組状況

11-1 貴社のポジティブ・アクションの取組状況
1 女性活躍・活用方針など、会社としての取組姿勢を明確にしているか。 〔 1. 明確にしている 2. 明確にしていない 3. 以前はしていたが、現在は明確にしていない 〕 2 新卒採用において女性採用比率の目標を設定しているか。 〔 1. 設定している 2. 設定していない 3. 以前は設定していたが、現在は設定していない 〕 3 管理職登用 3-① 女性の積極的な管理職への登用方針などを設定しているか。 〔 1. 設定している 2. 設定していない 3. 以前は設定していたが、現在は設けていない 〕 3-② 女性の管理職への登用比率の目標を設定しているか。 〔 1. 設定している 2. 設定していない 3. 以前は設定していたが、現在は設定していない 〕 4 女性の職域拡大に向けた取組を行っているか。 〔 1. 行っている 2. 行っていない 3. 以前は行っていたが、現在は行っていない 〕 5 性別に関わりなく公平な人事考課を実施するための、管理職への人事評価者研修を行っているか。 〔 1. 行っている 2. 行っていない 3. 以前は行っていたが、現在は行っていない 〕

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

アンケートの目的および回答方法				
実施目的				
回答方法	各問に対して、あなたはどのように考えているかを回答いただきます。 1 → そう思う 2 → どちらかと言えばそう思う 3 → どちらかと言えばそう思わない 4 → そう思わない			
アンケート実施要領				
返送方法	アンケートご回答後、 _____ ※企業ごとに返送方法をご記入下さい			
返送先				
返送期限	____ 月 ____ 日 () 必着 (なるべく早いご返送をお願いします)			
秘密保持	・回答内容は厳密とし、回収・集計・分析にのみ使用します。 ・アンケート用紙の原票、回答者が特定されるようなデータなどは一切開示いたしませんので、安心して率直にご回答下さい。			
基本データ（企業ごとに必要に応じて属性を選んで下さい）				
●印の項目については、記入を必須とすることが望まれます。 ※以下の基本データは、各属性の間での違いを分析する目的でのみ使用されます。				
○ 氏名		● 性別／年齢	男 ・ 女 どちらかに○をつけて下さい	歳
● 勤続年数		○ 国籍		
○ 学歴		● 所属部署		
● 役職		○ 資格等級		
● 配属先の有無		● 子どもの有無		
● 育児・介護休業制度の利用状況				

設問 番号	設 問	1 そう思う	2 どちらかといえば そう思う	3 どちらかといえば そう思わない	4 そう思わない
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	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	☐	☐	☐	☐
6	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	☐	☐	☐	☐
7	職場の管理職は、性別に関わりなく人事管理を行っていると思う	☐	☐	☐	☐
8	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	☐	☐	☐	☐
9	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	☐	☐	☐	☐
10	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	☐	☐	☐	☐
11	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	☐	☐	☐	☐
12	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	☐	☐	☐	☐
13	職場では、残業が発生したら、性別に関わりなく担当者や空いている人に割り振っていると思う	☐	☐	☐	☐
14	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	☐	☐	☐	☐
15	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	☐	☐	☐	☐
16	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	☐	☐	☐	☐
17	職場では、以前よりも女性の活躍が進んでいると思う	☐	☐	☐	☐
18	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	☐	☐	☐	☐
19	わたしは、賃金や昇進・昇格などの処遇に満足している	☐	☐	☐	☐
20	わたしは、今の仕事に満足している	☐	☐	☐	☐
21	わたしは仕事とプライベートを両立できていると思う	☐	☐	☐	☐

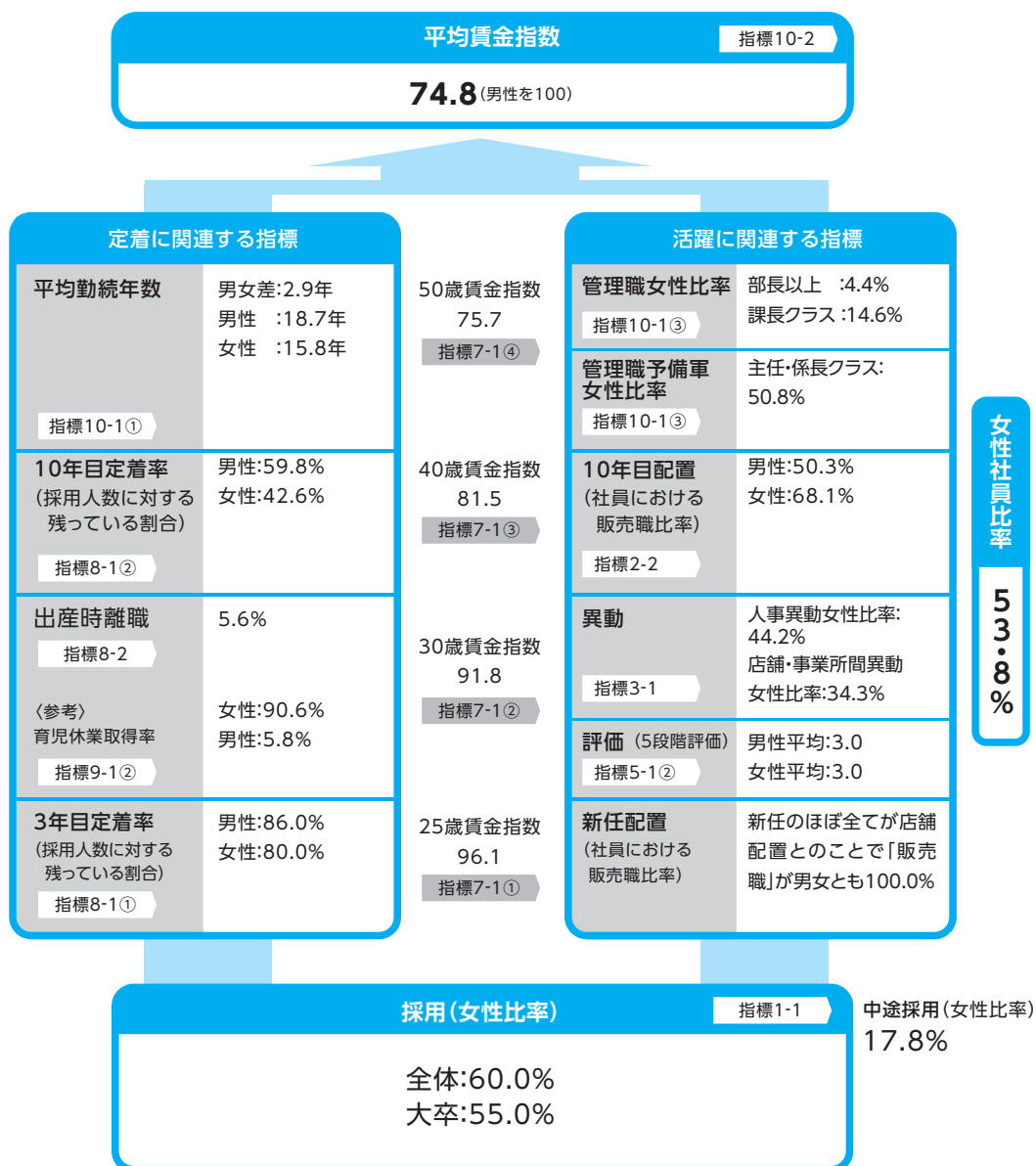
ご協力ありがとうございました

参考② 業界平均値

業種別実態調査票より、平均賃金指数を男女処遇格差を表す最終的な指標とし、同指数の決定に影響する要素を「活躍」と「定着」に関連する指標として分類整理したものが、P.9で紹介した「表1」の図です。これらの指標については、現時点での業界の平均値が設定されています。

各企業においては、これらの業界平均値と自社のデータを比較して、業界内での自社の状況を確認することができます。百貨店業においては、「業界全体の平均値」、平均賃金指数の「上位企業平均値」、「下位企業平均値」、さらに本社都市店・地方店、地方店上位企業・下位企業の平均値を用意しています。自社の取組目標に応じて、比較する値を選択してください。

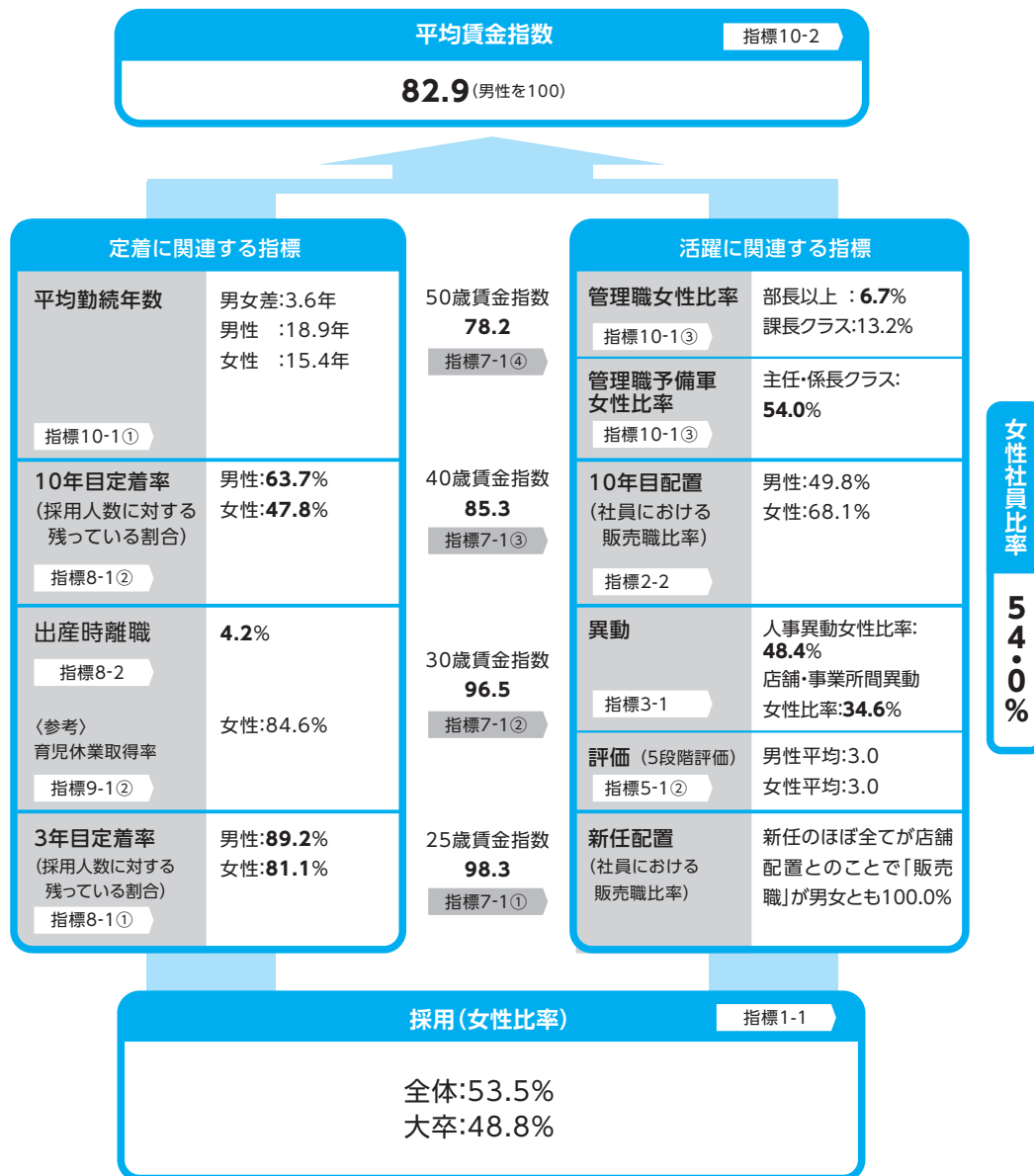
百貨店業界全体の平均値



注1:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」。

注2:データは2011年現在。百貨店業の53社のデータをもとに挿入。

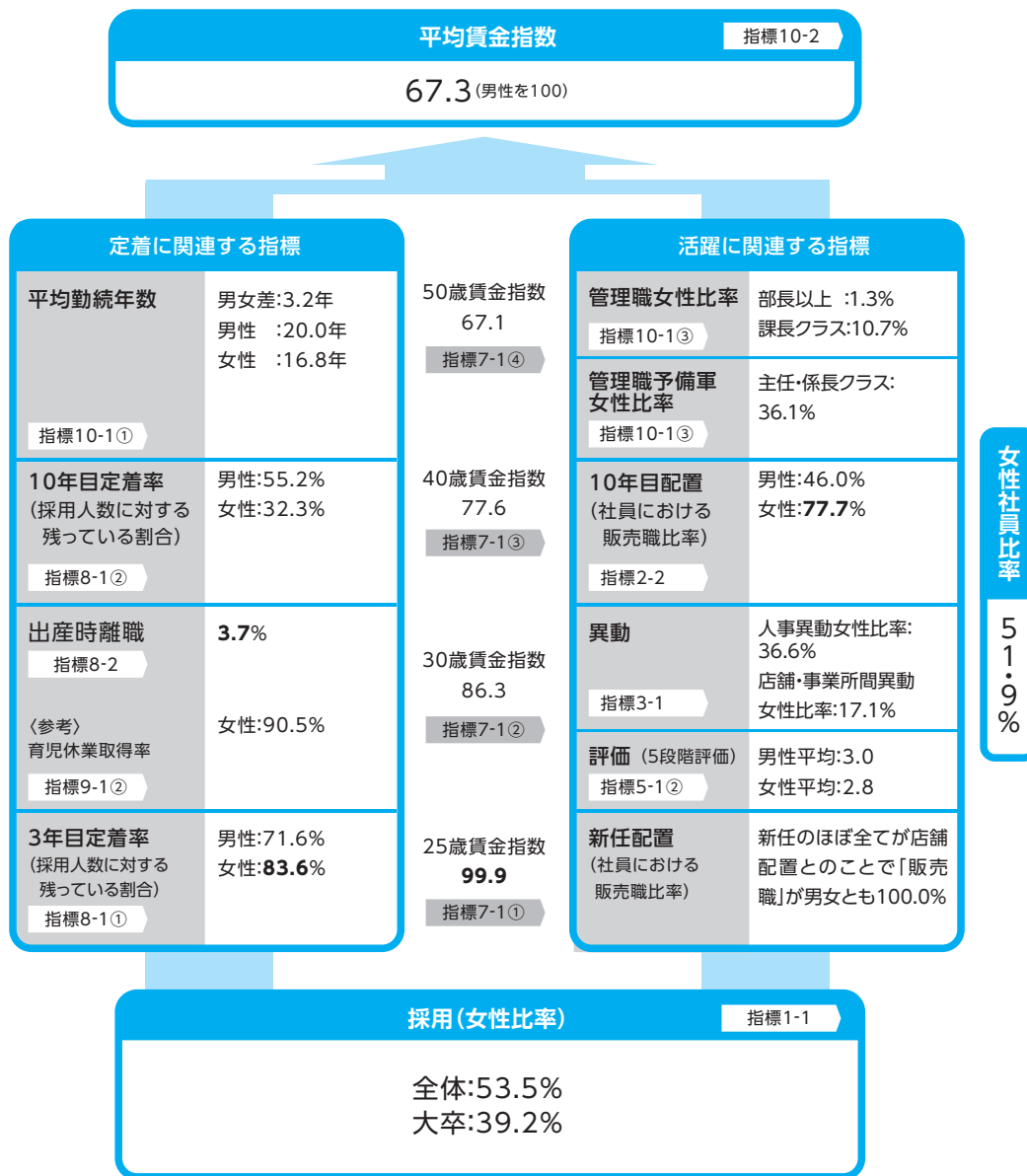
百貨店業界の上位企業平均値



注1:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」。

注2: 全国平均値より水準が高い場合は太字で表示している(ただし平均勤続年数は男女の年数差をみている。
また、出産時離職は、全国値より水準が低い場合を太字で表示している)。

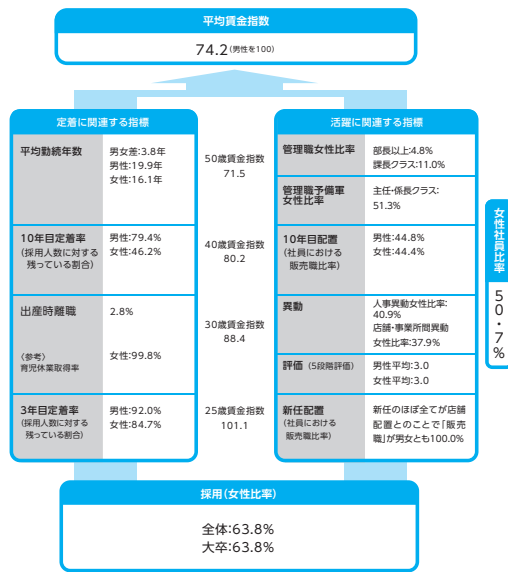
百貨店業界の下位企業水準値



注1:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」。

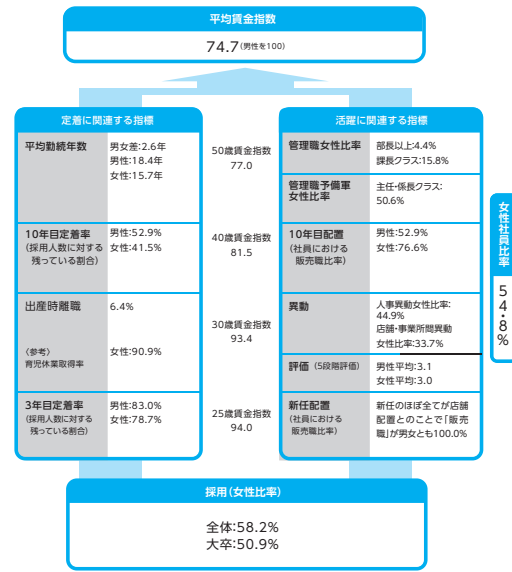
注2:全国平均値より水準が高い場合は太字で表示している(ただし平均勤続年数は男女の年数差をみている。
また、出産時離職は、全国値より水準が低い場合を太字で表示している)。

本社都市店平均値 (n=11)



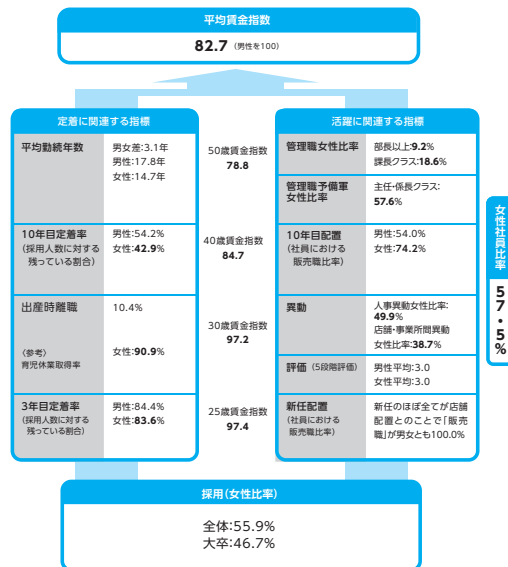
注:本社都市店は、6大都市(東京都内23区、横浜、名古屋、大阪市内、京都、神戸)に本社を置く企業。

地方店平均値 (n=41)

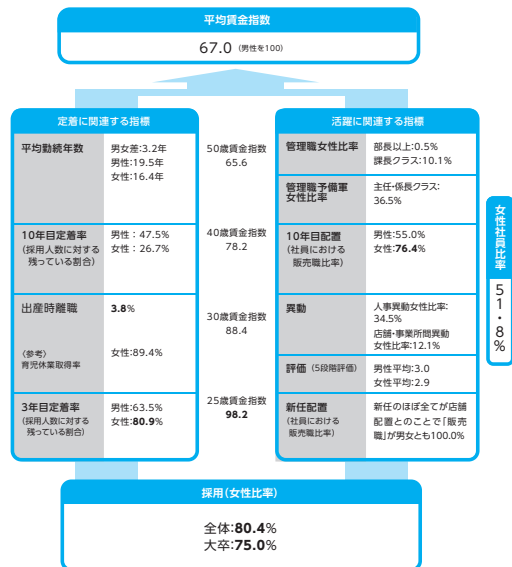


注:地方店とは、6大都市(東京都内23区、横浜、名古屋、大阪市内、京都、神戸)以外の都市に本社を置く企業。

地方店上位企業平均値 (n=13)

注:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」
注2:全国平均値より水準が低い場合は赤字、高い場合は青地で表示している(ただし平均勤続年数は男女の平均の年数差をみて
いる。また、出産時離職は、全国値より水準が低い場合を青地で表示している。

地方店下位企業平均値 (n=13)

注:「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」
注2:全国平均値より水準が低い場合は赤字、高い場合は青地で表示している(ただし平均勤続年数は男女の平均の年数差をみて
いる。また、出産時離職は、全国値より水準が低い場合を青地で表示している。

〈指標解説〉

平均賃金指数

- 男女間賃金格差は、男女の管理職比率や平均勤続年数に差異があることが主な要因となっています。
- 女性社員の比率に照らして、昇進・昇格の程度が男女で同じになるということは、男女均等に管理職への昇進・昇格ができていていることを示します。これは女性が男性と同様の職務経験やキャリアを積んで昇進・昇格の対象となっていること、そのため同等の活用や処遇を受けていること、即ち「活躍」が進んでいることを示します。
- 勤続年数の長さが男女で格差が小さくなることは、女性も家庭的理由などで退社することなく、男性と同様に勤め続けることができていていること、即ち「定着」支援が進んでいることを示します。
- 従って、男女での平均賃金は、男女の活用（昇進）や勤続の実態を総合的に反映した指数と言えます。同指数が100に近づくほど、「活躍」と「定着」の両方が進んでおり、男女格差が解消されつつあることを示します。

「活躍」に関する指標（右側の指標）

代表的な指標として、管理職女性比率を選定していますが、管理職に至るまでの男女均等取扱いに関する指標として、以下の指標を設定しています。

- **A** 管理職女性比率：部長以上クラス（役員含む）や課長クラスに占める女性比率
- **B** 管理職予備軍女性比率：主任・係長クラスに占める女性比率
- **C** 10年目配置：10年目での特定職種（販売）の男女比率差
- **D** 異動：人事異動に占める男女比率差。特に部門・店舗をまたぐ異動の比率も検証
→男女ともに同頻度で異動が実施され、職務経験の機会が均等になっていることを検証します
- **E** 評価：男女で人事評価点数に対する格差が生じていないか？検証します
- **F** 新任配置：入社後の配属段階で部門や職務が偏っていないか？検証します

「定着」に関する指標（左側の指標）

平均勤続年数で表されるように、女性が途中でキャリアを断絶することなく、男性と同様に勤続できているのか？を検証する指標として、勤続の節目ごとに以下の指標を採用しています。

- **A** 平均勤続年数の男女差：現時点での在籍社員の勤続年数平均の男女差
- **B** 10年目定着率：現時点での勤続10年目社員の在籍率
- **C** 出産時の離職率：補足指標として育児休業取得率
- **D** 3年目定着率：現時点での勤続3年目社員の在籍率

採用（女性比率）

応募状況も踏まえつつ、男女の採用状況を確認します。応募状況に比べ、男女の採用比率が極端に偏っていないか？などを検証します。

見える化ツールは下記ホームページにて 閲覧・ダウンロードできます。

見える化ツール 厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>

平成 24 年 4 月下旬に掲載を予定しています

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室
TEL:03-5253-1111 (内線7843)

協力団体

日本百貨店協会

〒103-0027 東京都中央区日本橋2-1-10 柳屋ビル2F
<http://www.depart.or.jp>

日本サービス・流通労働組合連合 百貨店部会

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-23-1 ニューステイトメナー3F
<http://www.jsd-union.org>

企画・製作

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に
立てる人事労務に関する情報を
メルマガで配信しています。

登録はこちら

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

本紙で紹介しています「見える化ツール」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。
「見える化ツール」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室 (03-5253-1111 (内線 7843)) までご相談下さい。

【免責事項】

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

平成 24 年 3 月作成