

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

製造業 編
～電機・電子・情報通信分野～



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.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.37

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。

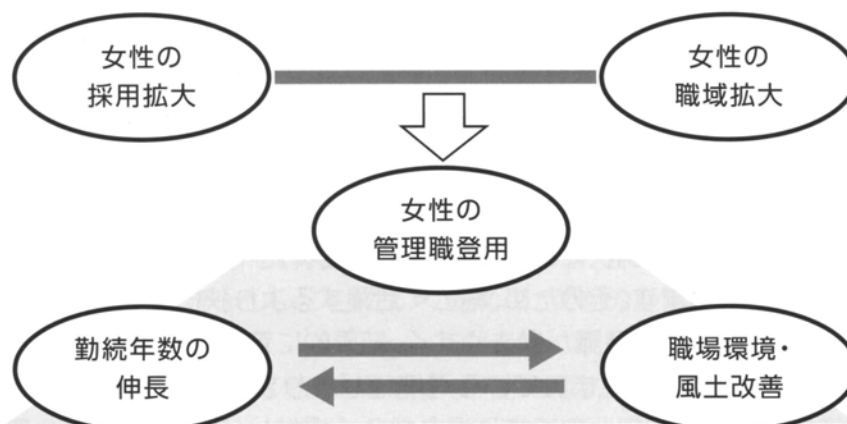
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、電機・電子・情報通信分野の製造業、業界団体、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。



詳しくはポジティブ・アクション情報ポータルサイト(<http://www.positiveaction.jp/>)もご覧ください。

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 女性活躍推進における業界の状況

電機・電子・情報通信分野の製造業の企業は、技術系人材の従業員の比率が高いという特徴を持っています。新卒採用に応募する理工系大学等の学生は多くが男性であるため、同業界の技術系人材の男性比率もまた高い傾向にあります。女性の採用は、これまで事務職が中心でした。しかし、近年は技術職で採用される女性も増加してきており、女性の職域は拡大しているといえます。また、女性の平均勤続年数は長くなる傾向にあり、職場への定着が進んでいるといえます。「女性が長く勤められる職場」であることは、この業界の強みの一つといえます。

同業界におけるポジティブ・アクションの取組は、1999年の男女雇用機会均等法の改正を機に大きく進展しました。この改正により従業員の募集・採用、配置・昇進、教育訓練、福利厚生、定年・退職・解雇において男女差をつけることが禁止規定となり、多くの企業で女性の管理職起用や職域拡大などが進められました。やがてダイバーシティの観点を人事労務管理に導入することにつながり、多様な人材が活躍しやすい人事評価制度の構築や教育・研修の実施、福利厚生の取り組みなどが進められ、現在に至っています。今日、法律に適合した人事労務管理の仕組みを構築することはもとより、仕事と育児の両立支援の取組など、各社が独自の視点で法定を上回る制度を導入し、全体として女性が活躍できる環境が整ってきているといえます。

2 均等処遇に向けた今後の展望と課題

同業界の企業の多くは激変するグローバルな競争環境の中に置かれています。海外企業を含む他社との差別化を図りつつ、新たな商品やサービスを生み出し、消費者や顧客に提供し、企業が成長を続けるためには、男女に限らず従業員の能力を最大限に発揮することが不可欠です。

その観点から、今後さらに同業界が取り組むべき重要な課題として、女性管理職の増加を挙げることができます。大手企業では女性管理職が増えてきているとはいえ、業界全体の女性管理職比率は依然として低い水準にとどまっており、国際的な水準と比べても高いとはいえません。今後は中小企業を含め、管理職への女性の登用をさらに進めていくことが重要といえます。

そのために、企画・商品部門や営業部門に女性を配置するなど、女性の職域拡大を図ることが重要です。現状において、女性は男性に比べ、特定の職域・部署にとどまりやすい傾向にあります。そのため、幅広く活躍するより狭い範囲に特化した専門能力を身につけたいという意識が働きやすく、結果的に管理職への昇進・昇格につながりにくいといった状況が生まれている可能性があります。女性の管理職を増やすために、多様な経験を積むことのできる場を数多く提供し、マネジャーとしての資質を養う機会を積極的に設けることが課題といえます。

同業界は両立支援の取組が比較的進んでいる傾向にあります。多様な職種で女性の活躍を進めるには、ワークライフバランスに配慮した働き方の構築や、福利厚生・人事制度の充実による働き方の見直し、同じ職場で働く男性の意識改革も望まれています。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

1 女性の活躍による企業の持続的成長

今日、企業の持続的な成長のために、女性の活躍が大きな経営課題となっています。我が国の労働力人口が減少している中で、どの企業でも有能な労働力を確保しなくてはならないことはいうまでもありません。男女を問わず各人の能力を最大限発揮できる企業こそが、変化の激しい市場環境と激化する競争環境の中で生き残り、成長を続けることができます。特に同業界においては、新興国を巻き込んださらなるグローバル化の進展や企業の合併・買収による業界再編、他業種からの参入等による環境変化の下で競争力を高めるために、もう一段「人材」を有効活用していくことが重要です。

性別に限らず優秀な従業員を企業の中核人材として活用するために、男性のみならず女性も高度なスキルを身につけ、管理職として指導力を発揮することが望まれます。そのために、女性比率の低い部門にも積極的に女性を配置し、職域のさらなる拡大を図ることが重要です。これまでも同業界では、多くの企業が女性の活用を積極的に図ってきました。しかし、まだその能力を企業が十分に生かしているとは言い難い状況にあります。今後、女性を中核人材としてより一層活用し、ダイバーシティを推し進めることによって、グローバルな競争環境の中でも持続的に企業が成長していく原動力になることが期待できます。

また、同業界の企業は大企業が多いため、子会社、グループ会社を巻き込んで取り組みを進めることは業界全体の底上げにつながると期待されます。

2 女性の経営参画の推進

同業界では、大手を中心に女性の管理職登用が進んできていますが、企業経営の根幹に女性が参画しているかと問われれば、まだ十分とは言えません。男性中心の企業風土は近年薄れつつあるものの、まだ完全に払しょくされてはいません。

経営層に男性しかいない場合、画一的な経営判断や意思決定に陥ったり、自社の問題や課題を直視し、自己変革を図る際の障害になったりする恐れもあります。グローバルな競争が激化し、先行きの不透明な今日においては、前例のない事象に対して、経営判断を求められることも多くなります。こうした状況で、これまでの常識や過去の経験にのみ依拠して意思決定を行うことは、企業経営のリスクを高めることにつながります。経営層に女性が参入すると、男性のみの場合に比べて、多面的な視点が導入できたり、柔軟に経営判断を行える可能性があります。企業が環境変化に迅速に対応しつつ、未知の領域にチャレンジしていくために、女性の経営参画推進は重要であるといえます。

そのために、経営の意識や能力を高める研修、経営に関する経験を得ることのできるポストや機会を積極的に女性に提供し、将来、役員への昇格が期待される女性候補者を育成することも必要です。

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

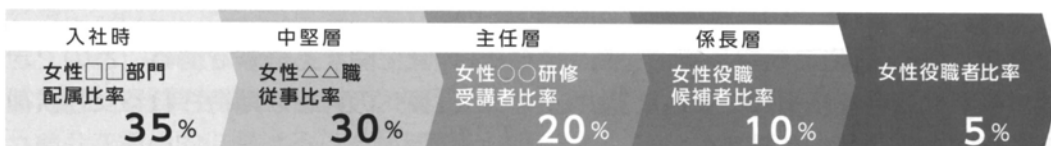
男女格差の解消に向けた施策を検討する上で、最も重要なことは、「なぜ、その格差が生じているのか」、その原因を探ることです。

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.23参照。

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45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

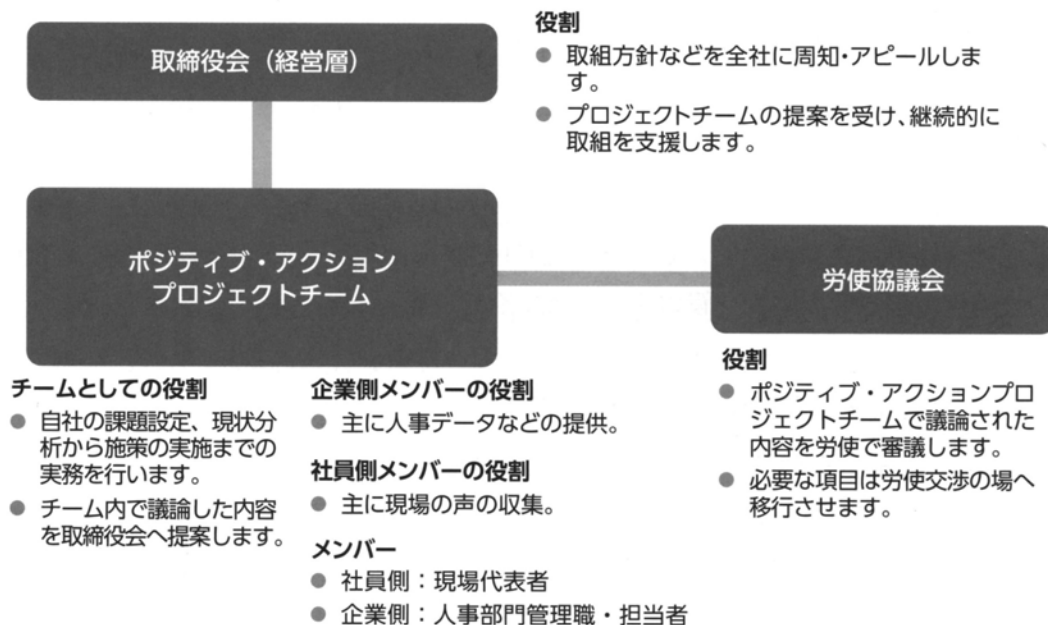
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを結成することが望ましいでしょう。

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



企業規模が一定以下の場合には、会社側だけで検討し、実施することも可能ですが、社員の意見を取り入れることがポイントです。社員は現場のことをよく理解し、意見を集めやすい人材を年代ごと、職場ごとに任命すると効果的です。

「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
利用して記入します。

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。

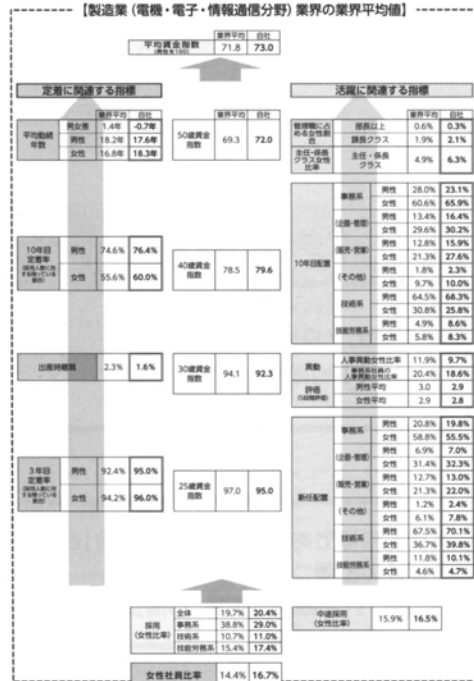
2 社員意識調査アンケート

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.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2：データは2012年現在。製造業（電機・電子・情報通信分野）の45社のデータをもとに算出

表2.「定着」と「活躍」の関係

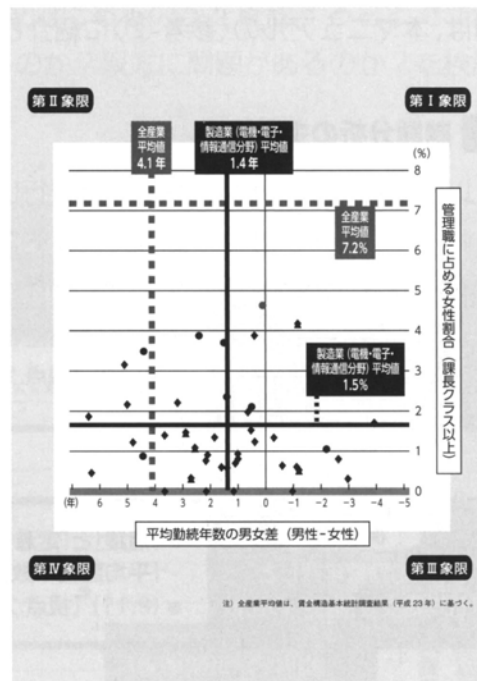
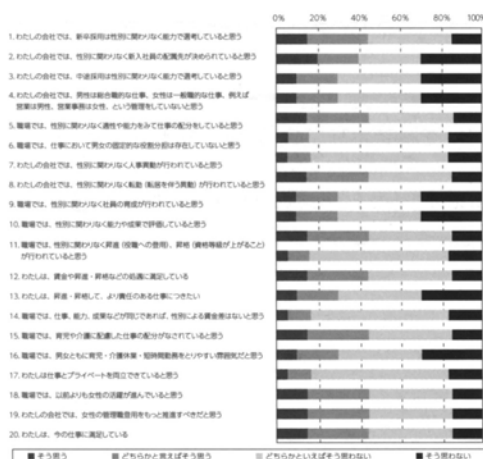


表3. 社員意識調査アンケートの結果



- 「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●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した。
- 「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。

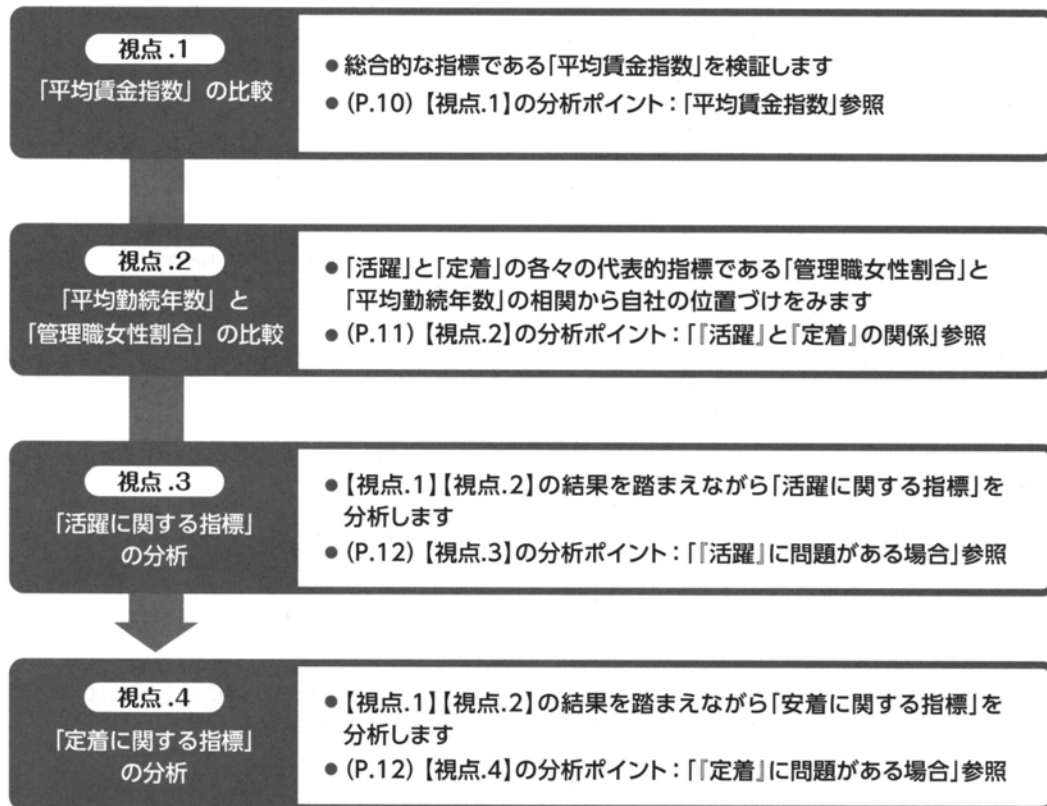
STEP2 課題分析

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。

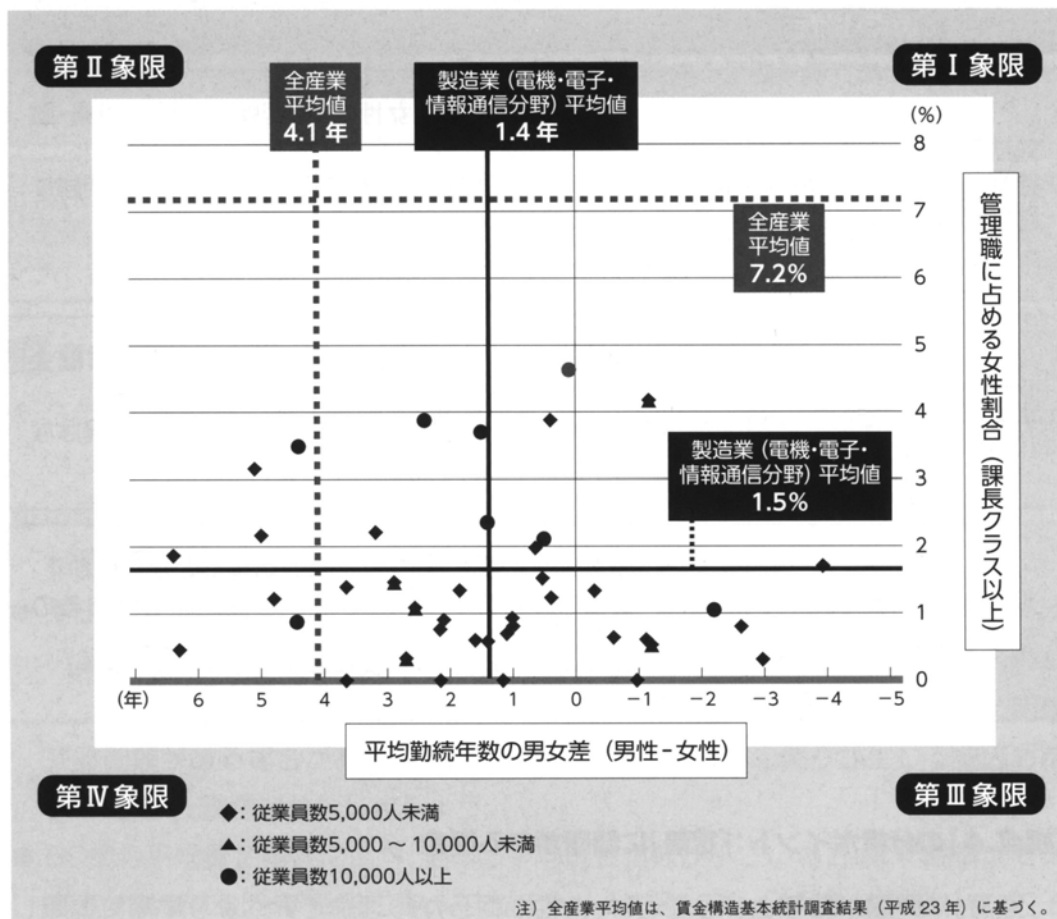
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう。(P.37参照)

^{*}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。



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

【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	● 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？
入社時点での配置に 差異がある	● 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？

【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、女性は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	●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	●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な？ ●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 のではないかな？
入社3年目での定着率に 差異がある場合	●配置時職務に問題はないかな？ ●配置された後の指導内容に問題はないかな？

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。
- 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.35参照)」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？双方に問題があるのか？を検証できます。

社員意識調査アンケート

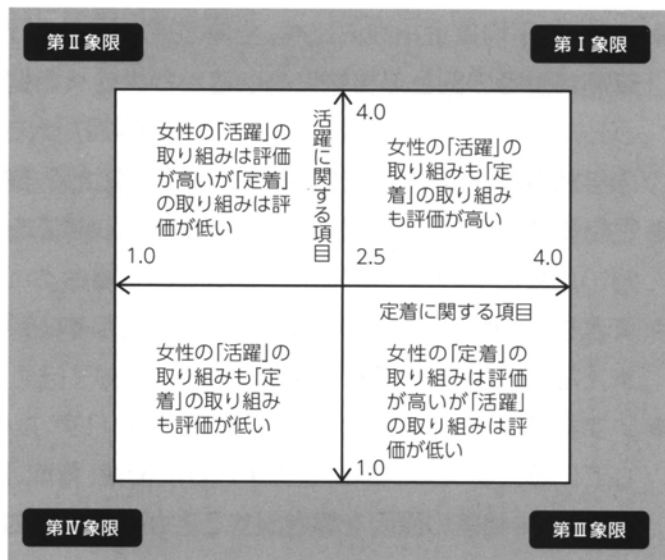
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたしの会社では、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.35参照)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。

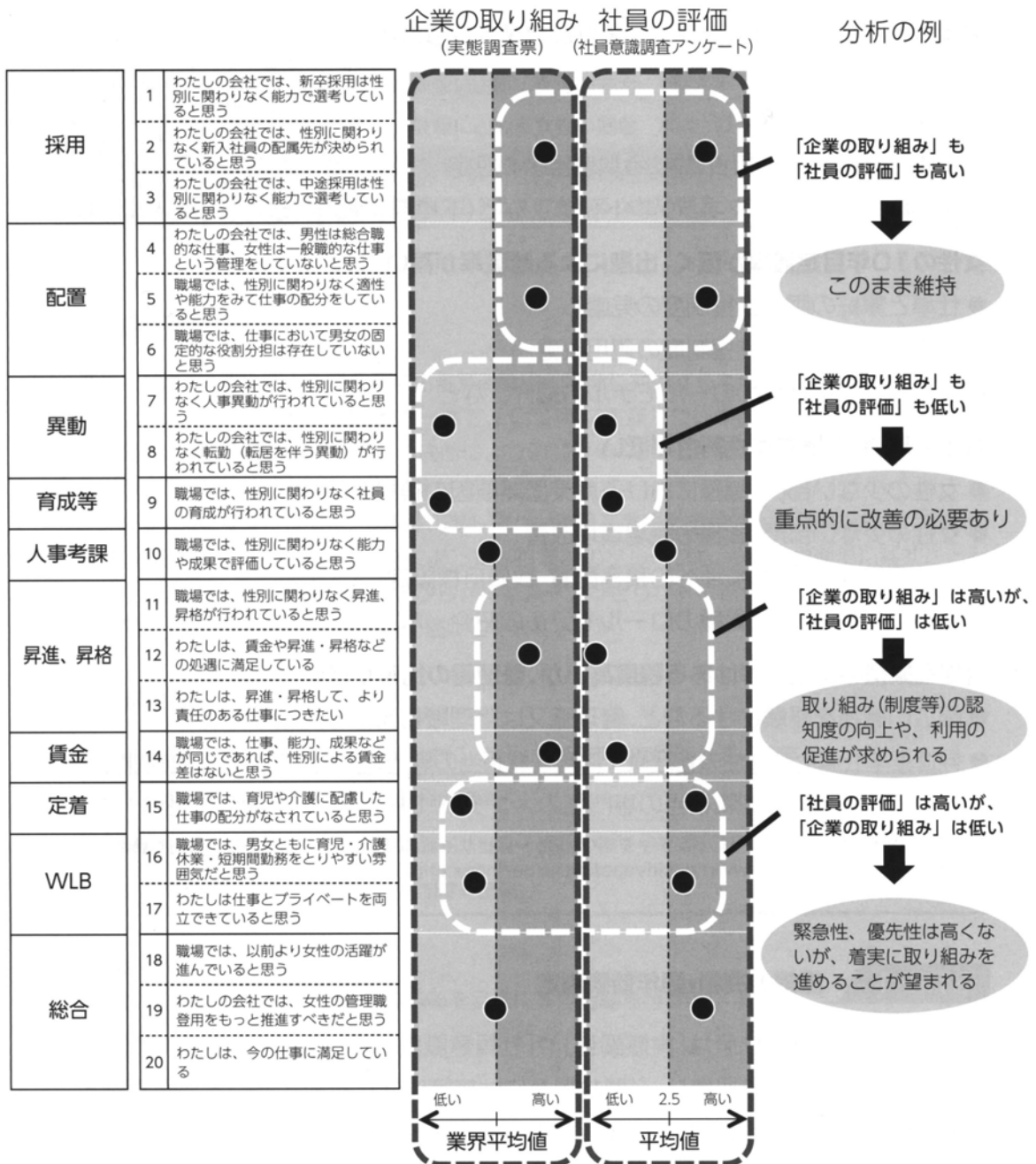
【分析例2】：会社の取り組みと社員意識との関係

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、取り組みの効果を考察したり、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.35参照)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(下で示す取組も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

※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

株式会社東芝

1. 企業概要

デジタルプロダクツ事業、電子デバイス事業、社会インフラ事業の3事業部門を持つ複合電機メーカー。

企業データ ※2012年9月末日時点	社員数(正社員のみ)	35,380名
	社員数に占める女性の割合	11.9%
	一般職に占める女性の割合	19.0%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	5.4%
	課長以上クラスに占める女性の割合	3.7%

2. 取組の背景

当社では、業績悪化による従業員の労働意欲低下の懸念に対処するため、2002年に組織活性化プロジェクトを立ち上げました。その一環で、2003年に実施した従業員意識調査の結果、男女間の意識差が顕著に現れたため、社長の決断により2004年10月に多様性推進部の前身である「きらめきライフ&キャリア推進室」が発足しました。

2007年には、女性だけでなく、年齢、国籍、障がい者等を含めた多様性という観点から、「多様性推進部」と名称を変更し、当時人事部にあった制度設計のグループも、多様性推進部に移すこととしました。前身組織ができた2004年から、「従業員一人ひとりが共に自分らしく、持てる力を十分に発揮する」という方針のもと、活動を続けています。

3. 取組内容

女性従業員ステップアップ支援のために、以下3つの施策を展開しています。

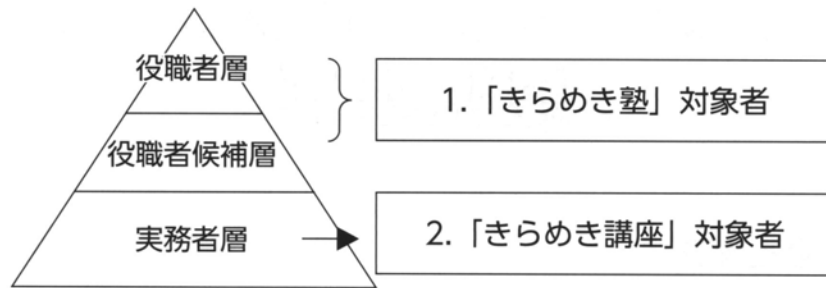
①採用数増加	積極的採用の推進
②養成	研究の実施(Off-JT) + 実践の場を与える(OJT)
③離職率減少	両立支援制度を整備

①採用数増加

女性採用比率については、技術系25%を目標に採用活動を行っています。

②養成

養成の第一フェーズ(2005～2007年度)として、階層を次の2つのグループに分け、それぞれに対して2タイプの女性従業員向け研修を行ってきました。



「きらめき塾」は、役職者候補者層の女性の従業員を対象として、次代の女性リーダーを養成する全10日間(5日間×2回)の研修です。「管理スキルの向上」、「プロ意識の醸成」を図るために、キャリアデザイン、アクティブリスニング、プレゼンテーション、マーケティング等の研修を行いました。合計200名以上が受講し、その中から多くの役職者が輩出されました。

「きらめき講座」は、目指したいキャリアについて考える2日間の研修で、実務者層全員、約2千人が受講しました。

養成の第二フェーズ(2010年度～)では、入社5～10年目の女性若手層に対して役職者予備軍を育成する目的でキャリア研修を実施しています。研修の受講者満足度は95%を超え、多くの受講者から「(同年代の未受講者にも)ぜひ研修を勧めたい」という声が上がっているとともに、意識にも変化が見られ、高い効果が得られています。

③定着率の向上

定着率の向上を図るため、育児休職については制度を拡充して、期間延長(満3歳到達)、分割取得可能(3回まで分割可)を行い、また、短時間勤務制度利用期間延長(小学校修了まで)などを行いました。また、それぞれのステージに対応した、両立支援制度も用意しており、看護休暇、キャリアリターン制度、年休の1時間単位での取得(最大8日間充当可)、不妊治療のための休職扱いなどの制度を導入または拡充しました。このように、法定を上回る制度を備えています。

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

上に述べた3施策による効果として、女性役職者の比率は、0.9%(2004年)から3.5%(2011年)、女性従業員の比率は、10.8%(2004年)から11.6%(2011年)に上昇しています。また、「につけい子育て支援大賞(2007年)」、「日経「働きやすい会社」調査」総合ランキング3位以上を3年連続取得(2010～2012年度)、「厚生労働省「くるみんマーク」取得」といった、社外からの評価も受けています。

②今後の課題

女性役職者の当社の比率は、製造業、全産業と比較すると、製造業平均よりは高いですが、全産業平均よりは低く、海外の企業に比べても、決して高い数字ではないという点が課題となっています。女性がさらに活躍するために必要な事項を洗い出し、上位役職者の拡大を含む新たな取り組みを検討してまいります。

パナソニック株式会社

1. 企業概要

創業1918年。部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー。

企業データ ※2012年4月時点	社員数(正社員のみ)	74,954名
	社員数に占める女性の割合	16.0%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	7.1%
	課長以上クラスに占める女性の割合	2.2%

2. 取組の背景

当社がポジティブ・アクションの取り組みを開始したのは、1986年の男女雇用機会均等法施行時からです。「女性の戦力化」「継続就業の支援」という観点に基づき、育児・介護の制度を整備してきました。その後、改正男女雇用機会均等法にポジティブ・アクションが明記されたことを受け、1999年から均等雇用担当部長を設置し本格的に取り組みを開始しました。

2001年には、社長直轄下に「女性かがやき本部」を新設し、その後も「女性躍進本部」、「多様性推進本部」と名称を変えながら業務内容を充実させ、現在に至っています。

3. 取組内容

性別・学歴・年齢・国籍等にかかわらず、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる職場風土を醸成することを目指しています。

①意欲ある女性の積極的な活用

主事以上・管理職以上の女性の登用については、目標を掲げながら積極的に推進しています。女性幹部社員は2000年の24名から2012年には323名(約13倍)、女性係長クラス以上は2000年の726名から2446名(約3.4倍)と目標通りの数値を達成しています。

女性の育成には仕事を通じた成長が重要と考えているため、「NEWコミュニケーション・プログラム」(注)をベースとして育成し、数値目標達成を目指しています。幹部候補となる女性には、「女性社員登用推進3ヵ年」を策定し、丁寧に育成しています。また、キャリアストレッチセミナー(幹部職候補者の研修)に参加してもらい、視野拡大やマネジメント実践スキルの向上を行っています。

注:「NEWコミュニケーション・プログラム」とは、本人の意欲あふれるチャレンジと、本人・上司双方の充実したコミュニケーションを通じて、「自立した個人」が、ありたい自分・なりたい自分に向け、自らのスキルアップ・スキルチェンジを実感しながら、持てるスキルを最大限発揮して、いきいきと仕事をしていくための仕組みです。

②職場の上司・管理職の意識啓発

男性上司に対しては、女性部下育成ガイドを配布したり、社内のウェブテストを受講してもらったりして、意識改革を進めています。また、女性の活躍推進に向けて職場全体の意識啓発を図るため、7月を「多様性推進月間」とし、全社多様性推進フォーラム、事業所フォーラムを開催しています。

③事業・経営に対する視野・識見の拡大と意欲の向上

社内の風通しを良くし、社員の視野や識見の拡大を促すため、他部門の製造社員との交流会、技術者同士の交流会を開催しています。社外との取り組みとしては、異業種フォーラムを開催し、経

営者や、ロールモデルとなる女性の話を聞き、職場や会社を超えたネットワークづくりを図っています。

④能力を発揮しやすい環境の整備

育児、介護を中心とした環境の整備を行っています。

2006年にe-Work(情報・通信技術を駆使した、ユビキタスでフレキシブルな働きかた)を全社的に推進し、在宅勤務者数が年間約5,000人と増えました。働き方の選択肢が増えることで、育児・介護責任を持つ社員も在宅での勤務がしやすくなりました。在宅勤務は月の半分が原則で、勤務管理、成果管理は通常と同様としています。

育児、介護を中心とした環境の整備

休業・勤務制度	育児休業／介護休業
	チャイルドプラン休業(不妊治療のための休暇制度)
	ワーク＆ライフサポート勤務(休業復帰後の柔軟な勤務制度)
	ファミリーサポート休暇(育児・介護のための多目的休暇)
情報・コミュニケーション	ホームページによる情報提供、チャットコーナー、上司とのコミュニケーションツール
育児・介護支援	ベビーシッター会社との法人契約、育児施設(保育所)利用補助、社内保育所の開設

「ワーク＆ライフサポート勤務制度」は、育児、介護を対象とした短縮勤務制度で、1時間短縮、2時間短縮、半日勤務(午前勤務・午後勤務)、隔日勤務、コアタイム勤務等を選択できます。育児では子どもが小学校を卒業するまで、介護では通算3年間1095日までこの短縮勤務制度が利用できます。

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

女性役員が誕生し、経営幹部となる女性が増えました。男性・女性双方の、女性のキャリアに対する意識が向上し、子育てをしながら活躍する女性も増えています。女性社員が主役となった商品企画・マーケティングが進み、ヒット商品も誕生しています。

「厚生労働省均等推進企業表彰努力賞(2001年)」、「厚生労働省均等推進企業表彰最優良賞(2004年)」、「につけい子育て支援大賞(2006年)」、「テレワーク推進賞(2007年)」といった、社外からの評価を受けています。

②今後の課題

女性管理職は増えていますが、まだ十分ではないと考えているため、キャリアストレッチセミナーの実施などで育成を進めます。当社には、技術系の女性が多くおります。技術系の職場は、圧倒的に男性が多く、納期に厳しい仕事が多いこともあり、女性が子育てなどで時間の制約を持ちながら成果をあげるためには、本人の努力はもちろん職場や周囲の力も必要です。今後は、若手から管理職まで各層別に、社内・社外の女性技術者同士のネットワーキングを通じたモチベーション向上の機会を創出し、合わせて、上司の女性社員のキャリアに対する意識向上の取り組みを継続します。そしてe-Workを活用した柔軟な働き方も上手く取り入れながら、仕事を通じて成長する女性社員を着実に増やしてまいります。

富士通株式会社

1. 企業概要

1935年創業の通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびに、これらに関するサービスの提供を事業とする電機・電子・情報通信製造業の大手企業です。

企業データ ※2012年9月末日時点 ※国内正社員のみ	社員数	26,958名
	社員数に占める女性の割合	16.0%
	一般社員に占める女性の割合	40.6%
	主任クラスに占める女性の割合	11.5%
	課長以上クラスに占める女性の割合	3.9%

2. 取り組みの背景

従来から採用や処遇において男女で差を設けることはしていませんが、2008年に再構成したグループの企業理念や指針を示す「FUJITSU Way」の中で、社員に対して「多様性を尊重し成長を支援します」と掲げられたことが取り組み契機となりました。また、2010年に策定されたCSR基本方針（5つの重要課題）でも「多様性の受容」を掲げています。FUJITSU Wayを受けて2008年にダイバーシティ推進室を設置し、具体的に取り組みを始めました。富士通では、他の多くの企業でポジティブ・アクションの取り組みがダイバーシティの推進へと発展していったのに対し、ポジティブ・アクションの前にダイバーシティの推進が始まったことが特徴です。

3. 取り組み内容

2008年から2010年を第1期、2011年から2013年を第2期、2014年以降を第3期として、着実に取り組みを進めています。

①第1期 認知・理解(2008年～2010年)

第1期では社内での認知・理解の促進に取り組みました。特に組織風土の改革に力を入れ、各種イベントでは経営層からメッセージを発信し、毎年開催している全社フォーラムには社長も出席し、トップダウンで認識を深めていきました。社員意識調査も毎年実施することとし、幹部社員を対象とした職場マネジメント研修(課長職中心)でもダイバーシティの重要性を発信していきました。

E-learning	「一人ひとりがいきいきと働く職場を目指して」 全役員・全社員(派遣社員等含む)対象。受講率ほぼ100%
育児休職者向け ネットワーキング イベント(毎年開催)	家庭を持ちながら就労を継続して行く際に、どのようなことに困って、どのように対処しているかなど、先輩社員から、実践を踏まえて話してもらう。 外部講師からは長期的キャリアについての講演。仕事と育児の両立に苦労する時期は長い職業生活の中では短期間。一方、これから両立をしていく年齢の社員からは長期間に感じてしまう。長期的キャリアの中でこの短期間をどう乗り切るかを考えるきっかけにしてもらう。
女性営業社員向け 異業種交流会	職種別では営業職の勤続年数の男女差が一番大きい。ロールモデルが少ない為、同様の悩みを抱える社外の営業職社員と現状のシェア、ロールモデルの共有を行った。

②第2期 さらなる理解・実践(2011年～2013年)

第2期は、第1期で見えた個別の課題についても取り組むフェーズとしました。第1期より富士通の現状(女性社員比率、女性幹部社員比率等)を具体的な数値で発信し、その中で見えた課題を踏まえ、女性社員のさらなる活躍支援をスタートさせました。女性社員比率を2020年に20パーセント、新任の女性幹部社員比率も20パーセントまで上げていくという目標値も設定しています。これらの目標に向けて主任層を対象に「女性リーダー育成プログラム」を実施しました。

狙い	女性社員の長期的キャリア継続を支援するため、従来の自分の枠を超えた成長モデルを集中的・意図的に経験する場を提供し、リーダーを担える人材、さらには将来の幹部社員を育成する。
内容	部門からの選抜で期間は半年間、OFF-JT及びOJT混合で行う。仕事の幅、レベル感、役割が変わらないことも多く、経験が広がっていかないという問題に対して、多種多様な経験を積む機会を提供。職場・経営層と連携して実効性を高める。 ・ダイバーシティメンター:女性幹部社員が、研修のチーム活動のアドバイザー、ロールモデルとしてアドバイスや指導を行う。 ・チーム活動:テーマは実際の富士通の経営課題。研修の最後には経営層へ提案する。 ・役員車座:役員と直接意見交換をする機会を設ける。 ・上司同行プログラム:現在の直属の上司、さらに一階層上位の上司に同行。(例:部長に同行させて、部長が役員と話をしている場に同席する。)ビジネスに必要な暗黙知を肌で感じ、気づきを得る。

4. 取り組みの効果と今後の課題

①取り組みの効果

幹部社員の女性比率は2007年の2.4%から2012年の3.7%に上昇しました。また、幹部社員登用の希望者に占める女性の割合も2008年の6%から2012年の18%へと上昇し、女性のキャリア意識にも変化が見られているようです。「女性リーダー育成プログラム」の受講者のうち4割が昇格しており、具体的な効果も見えてきました。「女性リーダー育成プログラム」受講後のアンケートで、受講者からは「視野が広がった」、「リーダーシップ、キャリアアップへの意欲が高くなった」、「意識が変わった」等の前向きな意見が聞かれています。

②今後の課題

着実な効果を上げていると思われる「女性リーダー育成プログラム」は3年間の時限的な取り組みですが、これに代わる場をどのように提供していくかが課題です。また、若手女性の各職場での育成をどのように行っていくか、女性幹部社員については、部長以上の上位層に今後どのように登用していくのが課題として認識されています。

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 【製造業(電機・電子・情報通信分野)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

- この調査票は、企業を調査単位としております。本社だけでなく、支社、工場などを含めた企業全体の雇用管理について記入して下さい。
- すべて、正社員についてお答え下さい。
- お答えは、枠内に数値などを記入いただくものと、あてはまる番号を選んでいただくものがあります。小数点以下は、第2位までご記入下さい。

用語等について

「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

→ http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku04/index.html

表中の「業界平均値」は電機・電子・情報通信産業経営者連盟の会員企業を対象に平成24年12月に実施したアンケート調査から集計したものです。

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 職種別の採用実績

1-1 本年度新規採用者に占める女性の割合			【算出方法】 当該年度における新規採用実績について、次式で算出。
職種	女性比率	業界平均値	
① 事務系	%	38.8%	$\frac{[\text{女性の採用数}]}{[\text{男女計の採用数}]} \times 100$ ※支社・工場等で独自に採用を行っている従業員であって本社・本部では把握が困難なものは含まない。
② 技術系	%	10.7%	
③ 技能労務系	%	15.4%	
④ 合計	%	19.7%	

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			【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。
職種	女性比率	業界平均値	
① 事務系	%	24.4%	$\frac{[\text{女性の採用数}]}{[\text{男女計の採用数}]} \times 100$ ※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。
② 技術系	%	11.5%	
③ 技能労務系	%	20.2%	
④ 合計	%	15.9%	

Ⅱ. 配置に関する指標

指標2-1 職種別の配置状況

2-1 初任配属の職種別の配属に関する指標

職種	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
① 事務系	%	%	20.8%	58.8%
①-1 企画・管理	%	%	6.9%	31.4%
①-2 販売・営業	%	%	12.7%	21.3%
①-3 その他	%	%	1.2%	6.1%
② 技術系	%	%	67.5%	36.7%
③ 技能労務系	%	%	11.8%	4.6%
④ 合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

【算出方法】

新卒の男性社員、女性社員それぞれ100として、職種別の区分(①～③)ごとに、構成比を算出する。

注：本社事業所だけでなく支社・支店を含めた全体(以降も同様)。

指標2-2 職種別勤続10年目の配置状況

2-2 勤続10年目の職種別の配属に関する指標

職種	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
① 事務系	%	%	28.7%	62.4%
①-1 企画・管理	%	%	13.7%	30.4%
①-2 販売・営業	%	%	13.2%	21.9%
①-3 その他	%	%	1.9%	10.0%
② 技術系	%	%	66.2%	31.7%
③ 技能労務系	%	%	5.1%	5.9%
④ 合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

【算出方法】

勤続10年目の男性社員、女性社員それぞれ100として、職種別の区分(①～③)ごとに、構成比を算出する。

Ⅲ. 異動に関する指標

指標3-1 人事異動の実績

3-1 人事異動^{注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
内、女性が占める割合

_____ %

業界平均値 11.9 %

②事務系で人事異動の対象となった
社員の内、女性が占める割合

_____ %

業界平均値 20.4 %

【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当該年度において事務系で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。

$$\frac{[\text{分母のうち女性の人事異動者数}]}{[\text{事務系の人事異動者数}]} \times 100$$

注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、「延べ数」。

注2：組織変更等による異動発令等を含む人事異動の発令件数。また、事業部単位での異動発令管理をしている場合等については本社・本部の人事部門で把握可能な範囲。

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

役職	女性比率	業界平均値
① 主任・係長クラス	%	7.2%
② 課長クラス	%	3.1%
③ 部長以上クラス (役員含む)	%	0.4%

【算出方法】

当該年度における選抜型研修を受講した人数について、次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の選抜型研修を受講した人数}]}{[\text{男女計の選抜型研修を受講した人数}]} \times 100$$

※「選抜型研修」とは、社内研修受講者を選抜し、社員に受講させた研修。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く。

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	
評価スコアの平均値(5段階相当) 男性 _____ 女性 _____ (業界平均値) 男性 3.0 女性 2.9	【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算出する。 5段階でない場合は5段階に換算して平均値を算出する。 ●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。 ●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

職種	女性比率	業界平均値
① 事務系	%	23.0%
② 技術系	%	5.5%
③ 技能労務系	%	1.0%
④ 合計	%	9.0%

【算出方法】

当該年度において主任・係長クラスに昇進、昇格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(管理職の下限)の間の役職・資格等級者」とする。

6-1-② 課長クラスに昇進、昇格した人数に占める女性の割合

職種	女性比率	業界平均値
① 事務系	%	7.0%
② 技術系	%	1.0%
③ 技能労務系	%	0.3%
④ 合計	%	4.2%

【算出方法】

当該年度において課長クラスに昇進、昇格した社員数の実績において、次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の課長昇進者数}]}{[\text{男女計の課長昇進者数}]} \times 100$$

6-1-③ 部長以上クラス(役員含む)に昇進、昇格した人数に占める女性の割合

職種	女性比率	業界平均値
① 事務系	%	1.1%
② 技術系	%	0.5%
③ 技能労務系	%	0.2%
④ 合計	%	0.8%

【算出方法】

当該年度において部長以上クラス(役員含む)に昇進、昇格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	業界平均値
① 25歳		97.0
② 30歳		94.1
③ 40歳		78.5
④ 50歳		69.3

【算出方法】

特定の年齢(25歳・30歳・40歳・50歳)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。

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			【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。 取得割合は、次式により算出。
	取得割合	業界平均値	
男性	%	7.1%	$\frac{\text{[分母のうち育児休業取得した社員数]}}{\text{[過去1年間に子どもが誕生した社員数]}} \times 100$
女性	%	93.7%	

注：社内結婚の場合は、男性、女性、それぞれ1人と数える。

指標9-2 子育て等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況

9-2 子育て等を契機に退職した元女性社員の再雇用の状況	
再雇用した女性の人数 _____人 業界平均値 0.1 人（一社当たり平均）	【算出方法】 結婚・妊娠・出産などを契機に退職した元女性社員のうち、過去1年間に再雇用した女性の人数。 ●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、定年退職者等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・アルバイト等を含む）が対象。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 産休・育休からの職場復帰状況

産休・育休から職場復帰した割合

	割合	業界平均値
男性	%	7.1%
女性	%	93.7%

【算出方法】

過去1年間に育休を取得した社員に対する産休・育休から職場復帰した社員の割合。

$$\frac{[\text{過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数}^*]}{[\text{育休を取得した社員数}]} \times 100$$

注：産休・育休から復帰後、すでに退職した者も含む。

指標9-4 短時間勤務制度の活用状況

9-4 適用事由別の短時間勤務実施状況

① 育児を事由とした短時間勤務制度の利用者の数

	人数	業界平均値
男性	人	49.0人
女性	人	367.3人

【算出方法】

過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員100人に対する①育児を事由とした短時間勤務制度の利用者の数。

$$\frac{[\text{育児を事由とした短時間勤務制度の利用者数}]}{[\text{過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数}^*]} \times 100$$

注：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。

適用事由別の短時間勤務制度の利用者に占める女性の割合

適用事由	女性比率	業界平均値
①育児	%	99.3%
②介護	%	68.8%
③その他 ^注	%	45.2%

【算出方法】

当該年度において適用事由別の短時間勤務利用者人数において、次式で算出。

$$\frac{[\text{女性の短時間勤務利用者人数}]}{[\text{男女計の短時間勤務利用者人数}]} \times 100$$

注：傷病、自己啓発、ボランティア等

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)

①-1 平均勤続年数

	年数	業界平均値
男性	年	18.2年
女性	年	16.8年

【算出方法】

①男女別平均勤続年数

①-2 平均勤続年数の5年前との違いについて(該当する番号1つを選択)。

1. 勤続年数の男女の差異は5年前より縮まっている
2. 勤続年数の男女の差異は5年前と変わらない
3. 勤続年数の男女の差異は5年前より広がっている

② 勤続年数別構成

勤続年数	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
a. ~3年未満	%	%	7.4%	9.4%
b. 3~5年未満	%	%	7.2%	9.2%
c. 5~10年未満	%	%	13.8%	13.2%
d. 10~15年未満	%	%	11.1%	12.0%
e. 15~20年未満	%	%	11.0%	12.7%
f. 20~25年未満	%	%	21.4%	22.8%
g. 25~30年未満	%	%	14.1%	10.6%
h. 30年以上	%	%	14.0%	10.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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	合計
a. 一般社員	%	%	100%
b. 主任・係長クラス	%	%	100%
c. 課長クラス	%	%	100%
d. 部長以上クラス(役員含む)	%	%	100%
課長以上クラス(c+d)	%	%	100%

③ 役職別の男女比率

役職クラスの階層ごとの男女
を合わせた社員数を100とし
て、うち女性の社員数の割合を
算出する。

(業界平均値)

役職	男性	女性	合計
a. 一般社員	73.9%	26.1%	100%
b. 主任・係長クラス	95.1%	4.9%	100%
c. 課長クラス	98.1%	1.9%	100%
d. 部長以上クラス(役員含む)	99.4%	0.6%	100%
課長以上クラス(c+d)	98.5%	1.5%	100%

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	
平均賃金指数 業界平均値 71.8	【算出方法】 次の算式で算出される賃金格差指数。 $\frac{\text{[女性の平均賃金]}}{\text{[男性の平均賃金]}} \times 100$ ●役職者を含めて算出する。 ●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。

指標10-3 労働時間

10-3 労働時間に関する指標

① 月平均残業時間数

	時間数	業界平均値
男性	時間	19.6時間
女性	時間	10.8時間

② 技術職における月平均残業時間数

	時間数	業界平均値
男性	時間	24.7時間
女性	時間	12.6時間

【算出方法】

1年間の残業時間を12で割った、1ヶ月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。

【算出方法】

技術職における1年間の残業時間を12で割った、1ヶ月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。

XI. ポジティブ・アクションの取り組みについて

指標11-1 ポジティブ・アクションの取り組み状況

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等を設けているか
 [1. 設けている 2. 設けていない
 3. 以前は設け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り組みを行っているか
 [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. 以前行っていたが現在は行っていない]
- ⑥ 自社におけるポジティブ・アクションの取組(ポジティブ・アクションには、女性の勤続年数を伸長という観点から、ワーク・ライフ・バランス施策、両立支援施策等を含みます)について、その方針や内容を公表しているか
 [1. 自社のホームページやCSR報告書等で公表
 2. 行政(厚生労働省のポジティブ・アクション情報ポータルサイトなど)を活用して公表
 3. その他
 4. 公表はしていない
 5. 取組は行っていない]

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 どちらかを選択して下さい	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				

引き続き、設問へご回答下さい。

設問 番号	設 問	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
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	☐	☐	☐	☐
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)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	☐	☐	☐	☐
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	☐	☐	☐	☐

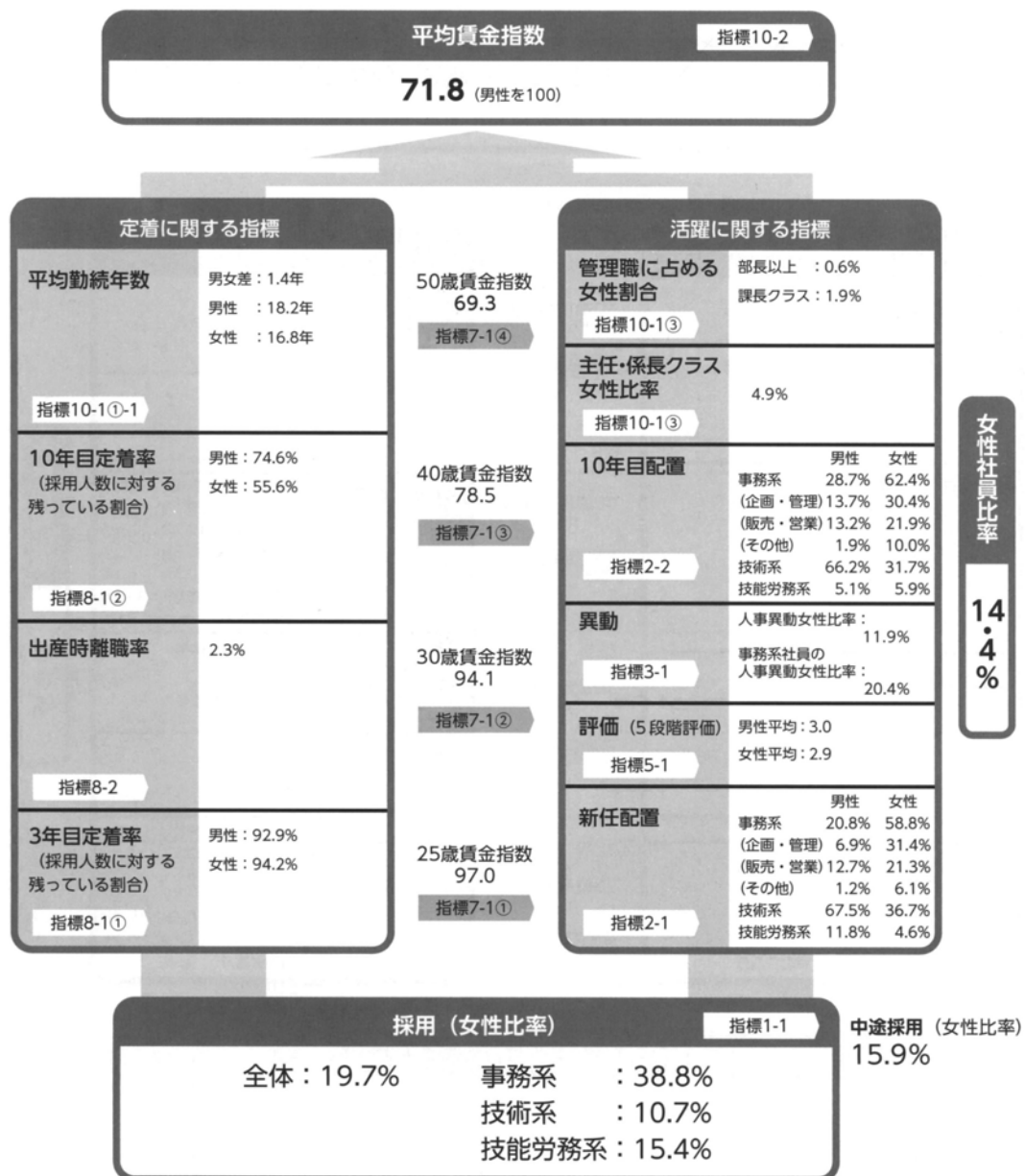
ご協力ありがとうございました

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、先に紹介した「表1」(P.9)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。製造業（電機・電子・情報通信分野）においては、「業界平均値」、課長以上クラスの管理職の女性割合が1.5%以上の企業群、1.5%未満の企業群を用意しています。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。（本業界における管理職の女性割合の平均値である「1.5%」を基準に2つの企業群に分けました）

製造業（電機・電子・情報通信分野）業界の業界平均値



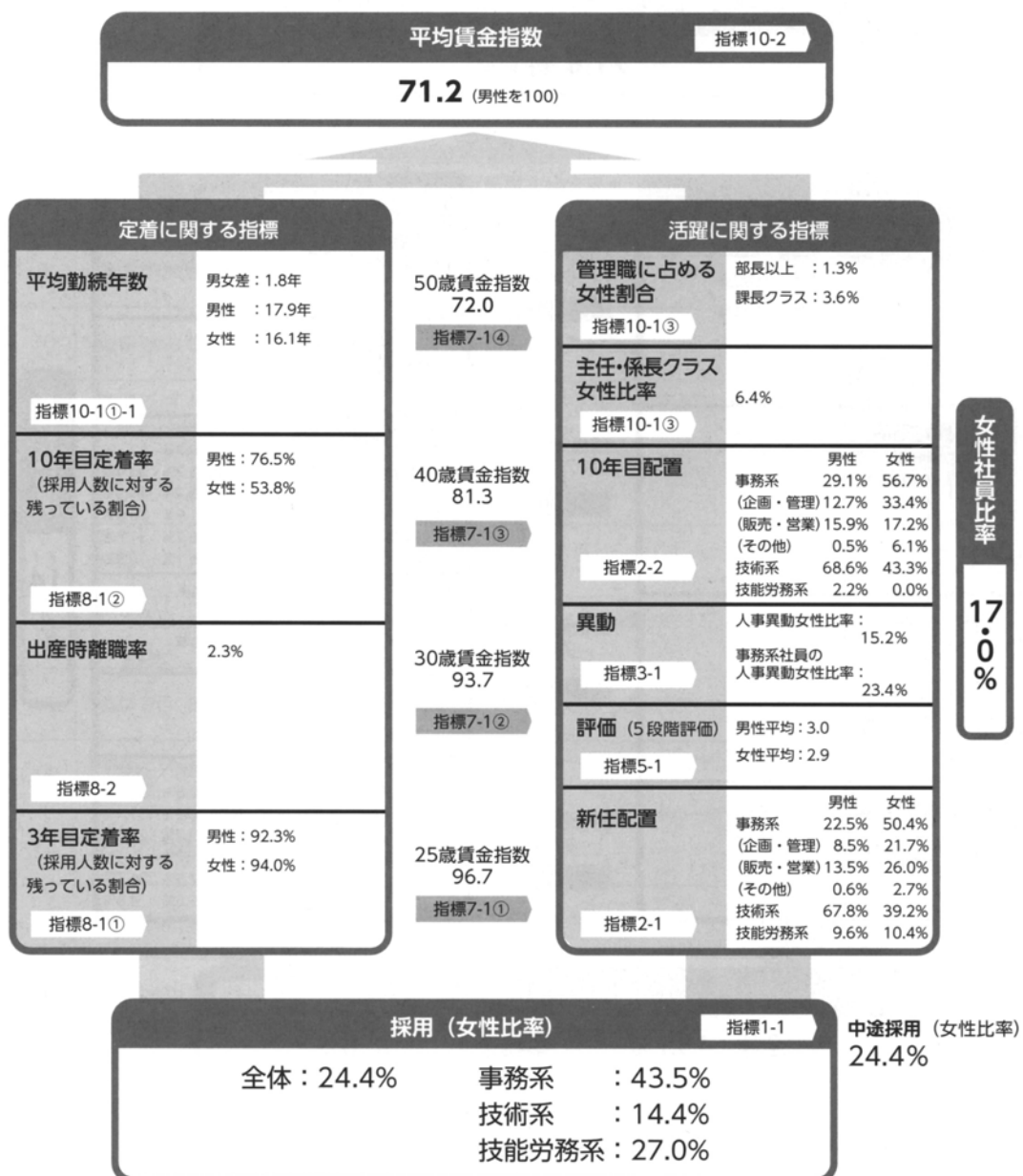
注1：「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」。

注2：データは2012年現在。製造業（電機・電子・情報通信分野）の45社のデータをもとに算出。

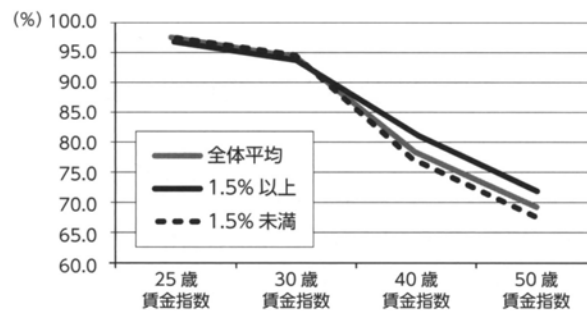
課長クラスの管理職の女性割合が1.5%以上の企業群と1.5%未満の企業群を比べると、25歳では1.5%未満の企業群の方が差が小さいですが、40歳以降は逆転し1.5%以上の企業群の方が差が小さくなっています。(右ページグラフ参照)

なお、「1.5%以上の群」の平均賃金指数は「1.5%未満の群」よりやや低い結果となっていますが、前者の群は後者の群と比べて女性の若年層の従業員比率が大きいなどの男女の年齢別構成の違いが影響している可能性があります。

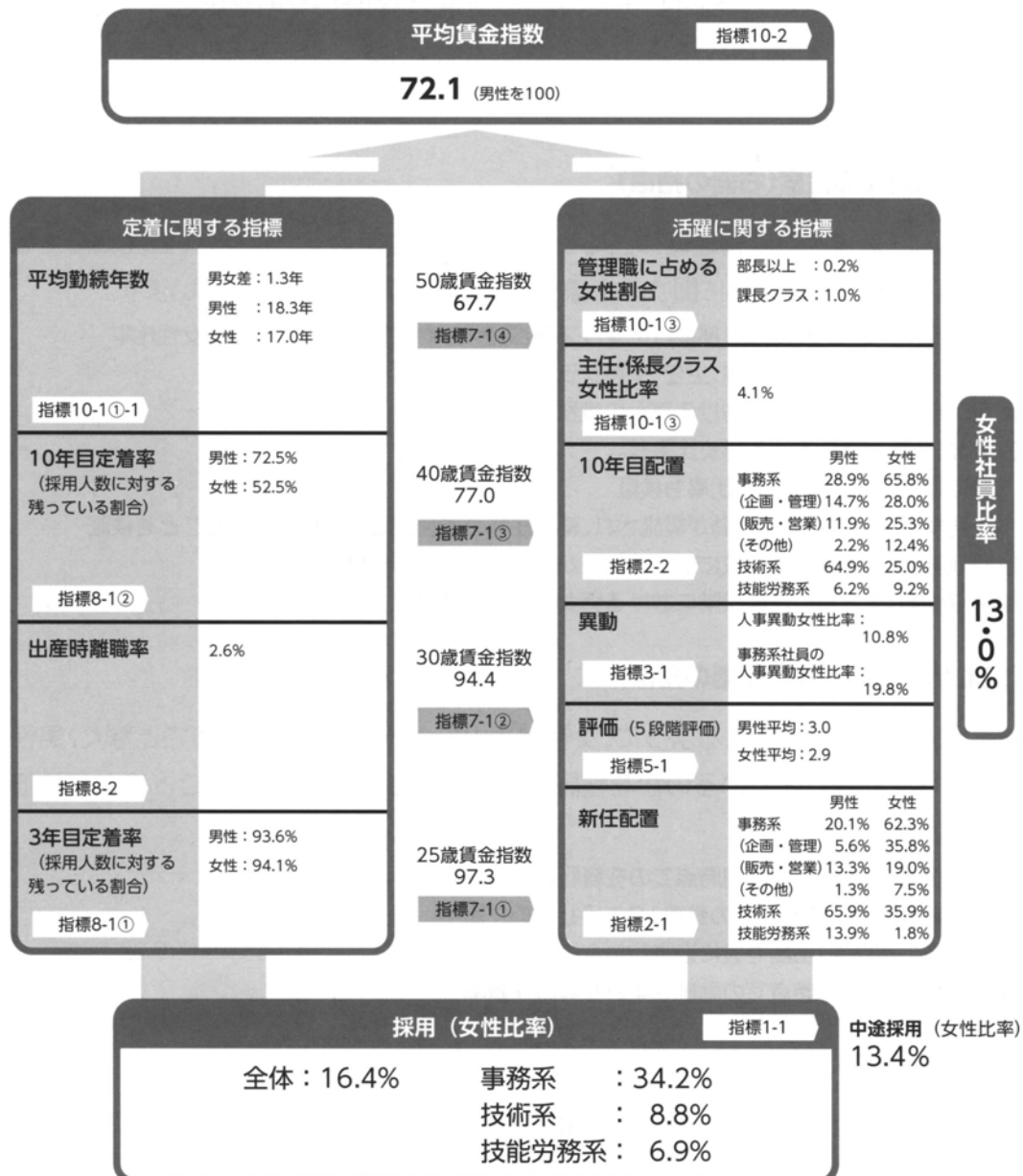
製造業（電機・電子・情報通信分野）課長以上クラスの管理職の女性割合が1.5%以上の企業群



特定の年齢における男女別賃金指数



製造業（電機・電子・情報通信分野）課長以上クラスの管理職の女性割合が1.5%未満の企業群



〈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。
- 昇進・昇格の男女の割合と男女労働者の割合が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ること、即ち「定着」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、男女の活躍(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に占める女性割合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。
- ▲ 管理職に占める女性割合: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
- ▲ 主任・係長クラス女性比率:主任・係長クラスに占める女性比率
- ▲ 10年目配置:10年目における男女の職種別構成比
- ▲ 異動:人事異動に占める男女比率差。
特に事務系社員の異動の比率も検証
→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
- ▲ 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を検証
- ▲ 新任配置:入社後の配属段階における男女の職種別構成比

「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。
- ▲ 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
- ▲ 10年目定着率:現時点での勤続10年目社員の在籍率
- ▲ 出産時の離職率:出産を機に退職した女性の割合
- ▲ 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25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

電機・電子・情報通信産業経営者連盟
〒102-0082 東京都千代田区一番町17-4電機工業会館5階
<http://www.denkeiren.com/>

企画・製作

株式会社三菱総合研究所



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25年3月作成