

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
加工食品(冷凍食品等)分野

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.9
VI . 目標設定・施策立案と施策の実施	P.17
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.18
 参考	
1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.24
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。

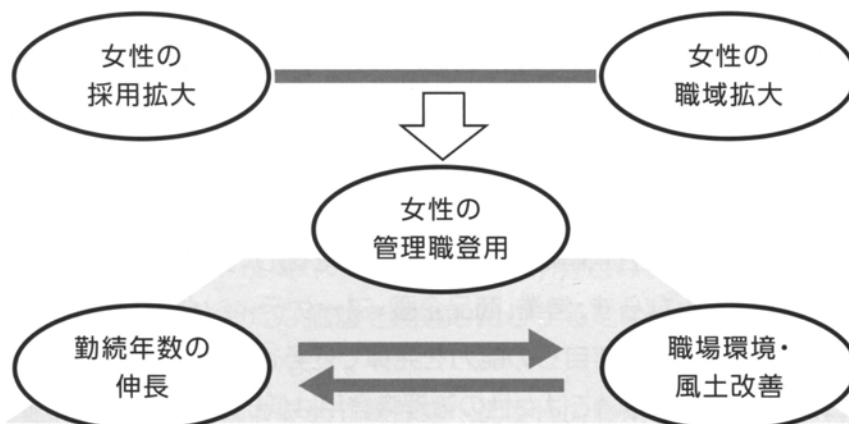
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、冷凍食品を含む食品の製造・加工を行っている企業、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

加工食品を取り扱う食品製造業は、食品関連市場の中で大きなシェアを占めており、国民生活を支える重要な産業となっています。

特に、冷凍食品の製造・加工を中心とする業界は、女性の社会進出が進み、生活スタイルの変化を背景に成長を遂げてきたという側面もあり、女性の社会参加を「食生活」の面から支えてきました。

食品産業の事業所は全国各地に広く所在していること、大企業のシェアが他産業ほど高くないことなどの特徴が見られ、加工食品関連の事業所でも同様の傾向が見られます。

雇用の特徴としては、生産現場を有することから、技能労務系を中心として生産部門の従業員割合は高く、女性従業員も例外ではありません。また、研究・技術部門への女性従業員の配置も進んできています。

しかし、同業界の企業の中には、取引先との関係において男性優位の商取引の慣行が未だ残っているところもあり、そのような企業では女性従業員が販売・営業部門で活躍し続けることは困難な傾向がみられます。

一方、近年では加工食品は、変わりつつある多様な消費者ニーズへの対応、食の安全の確保や品質向上等が特に求められています。そこで、国内外の他企業と差別化を図り、コスト競争に陥らず、企業が安定的、持続的に成長を続ける上で、独自性の高い商品や付加価値の高い商品づくりを進めるとともに、品質の維持・確保に力を注ぐことが求められています。

2 均等処遇に向けた今後の展望と課題

原料高や物価の下落傾向などを背景とする低価格志向に対応するため、人件費の縮減や製造現場の海外拠点化など、男女に限らず雇用環境は厳しくなりつつあります。コスト競争力を維持するために製造拠点を海外に移すだけでなく、海外の消費市場を見据えた事業展開に移行する可能性もあり、その場合、国内の雇用の場はより一層縮小することが懸念されます。

このような中で女性従業員がキャリア形成を図り、企業の中で活躍していくためには、製造現場のみならず、営業、商品企画・マーケティング、品質管理、あるいは海外事業所など、多様な部門で自らの能力を発揮できるよう職域の拡大が求められます。

また、大半の企業においては女性の管理職登用は低い水準にとどまっていますが、男女にかかわらず優秀な人材を登用するためには、女性管理職を増やすことも重要です。

このように、職域が限られていたり、管理職登用が十分に進んでいない要因として、女性は男性に比べ一般に出産・子育て、配偶者の転勤などのライフイベントがキャリア形成に影響を与えることが多いために長期的な視点での育成が難しいことと、女性従業員の管理職への昇進等キャリア意識を高める取り組みを必ずしも戦略的に行ってきたとは言えないということが考えられます。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

1 女性の職域拡大の推進

共働き家庭の増加をはじめとした女性のライフスタイルの変化が、冷凍食品の製造・加工を中心とする本業界の成長の一要因となっています。消費者ニーズに合った商品を生み出していく上で、女性従業員が重要な役割を担うことが企業の成長につながります。さらに、労働力人口が減少傾向にあり、男女を問わず多様な「人財」を有効活用できる企業こそが生き残ることができます。

そこで、生産部門や研究・技術部門、管理部門等での女性の活躍推進に加えて、商品開発力を高めたり、品質保証・品質管理の仕組みや体制を強化していくことが、企業の持続的成長にとってますます重要な経営戦略の一要素となります。女性従業員が今後、企業の中で重要な役割を担っていくためには、引き続き商品開発、品質保証・品質管理などの業務を積極的に担うことも望まれるところです。

また、現状では女性の配属が少ない傾向がみられる販売や営業に関する部門においては、積極的に女性の活躍の場を広げることが望まれます。

女性従業員が多様な業務を担うことで、能力が開発されるとともに、キャリアや専門性が高められ、企業の成長にプラスに寄与すると考えられます。

2 管理職としての女性の活躍推進と経営参画

管理職を含む各職階においても男女のバランスある登用が大切です。女性にさまざまな経験を持つ機会や場を積極的に提供するとともに、管理職としてのキャリア形成意識を高めることで、昇進や昇格を進め、より裁量と責任の大きい業務を担うことのできる女性従業員を増やすことができれば、企業のコア人材の厚みが増し、企業の成長発展に寄与すると考えられます。また、そのためには管理職になる手前の女性従業員層を厚くすることも重要と考えられます。

また、本業界でも国内マーケットの成熟化など、事業環境が激変してきており、このような時代に新たな視点を事業経営に導入するために女性の参入が期待されています。

現状では必ずしも部長職や役員への女性の登用が十分とは言えませんが、多様な視点で経営判断を行ったり、新たな価値を創造したりするためには、女性を含めた多様な人材の参画が効果的と思われます。

そこで、具体的な取組や目標を定めて管理職への女性の登用を進めるとともに、さらにその次の段階を見据えて、経営層への女性の登用を進めることが望まれます。

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、「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

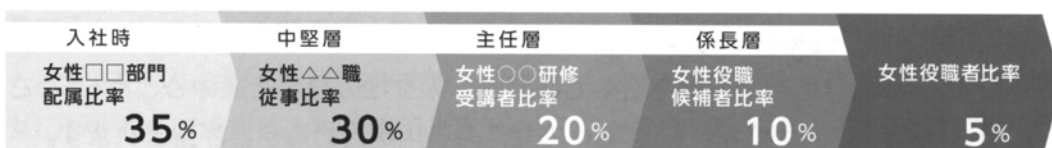
男女格差の解消に向けた施策を検討する上で、最も重要なことは、「なぜ、その格差が生じているのか」、その原因を探ることです。

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.10、「見える化ツール」の実物はP.24参照。

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」(冷凍食品を含む食品の製造・加工を行っている企業69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。

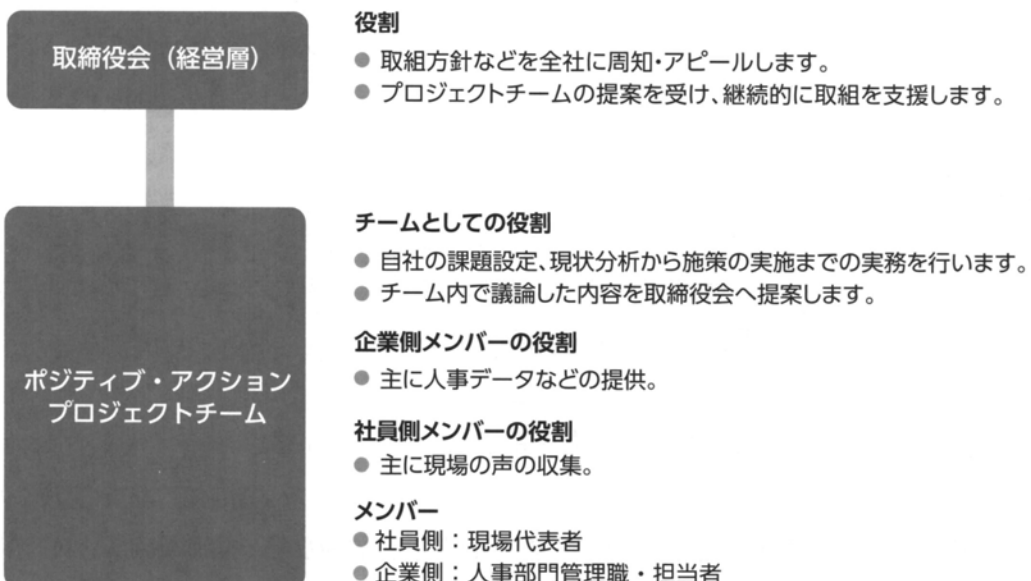
自社の現状把握・課題分析から、労使で実施することにより全社一丸での取組とすることが可能です。

〈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

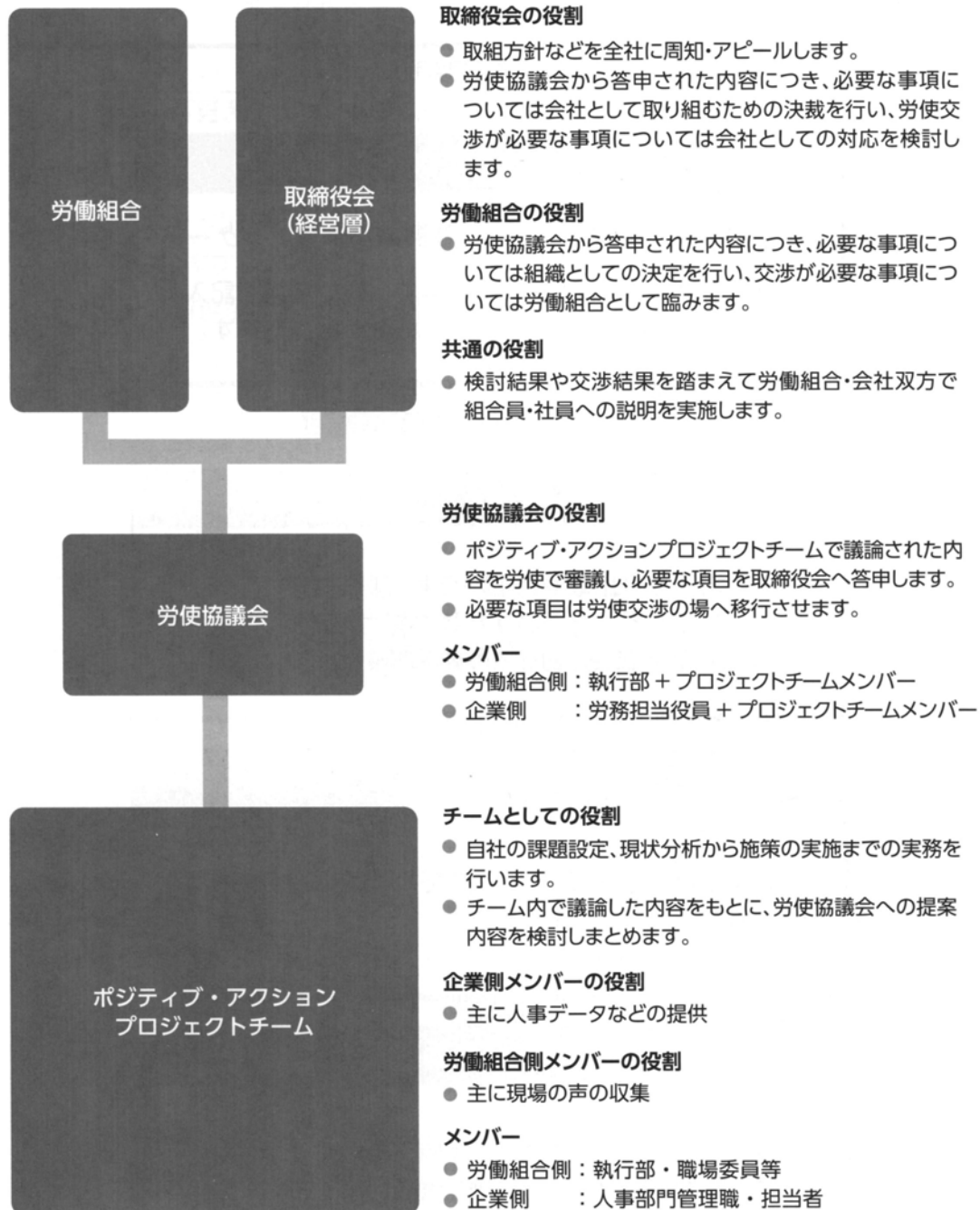
〈労働組合を持たない、規模が一定以下の企業の場合〉



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。

プロジェクト実施体制・役割分担の例

〈労働組合を持つ、一定規模以上の企業の場合〉



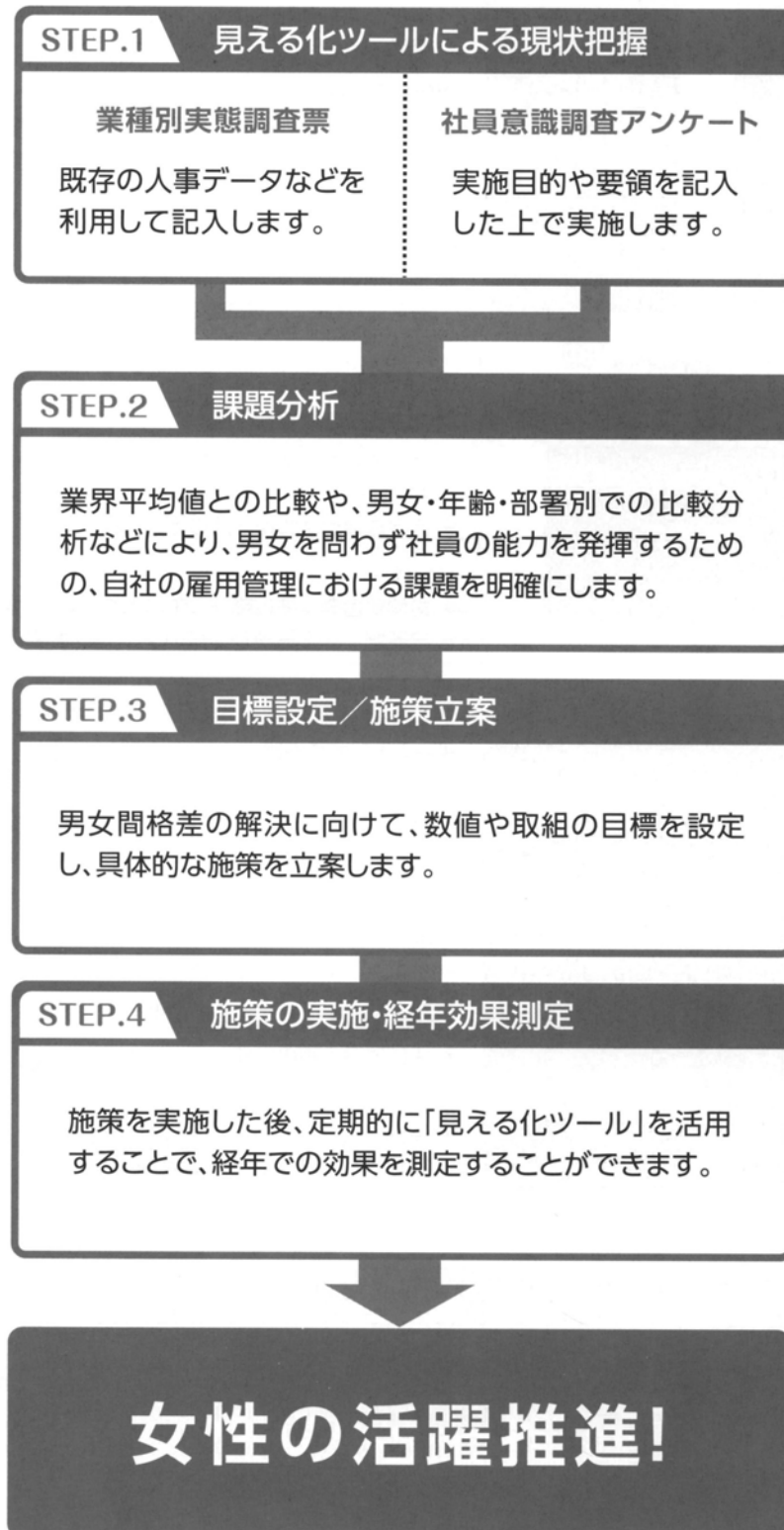
企業規模が一定以上になると関係者も多くなり、その合意を得ることが一般的に難しくなります。たとえば、プロジェクトチームでの検討段階から、労働組合の執行部も検討に参加することで、社内での合意や理解を進めていき、検討結果をスムーズに実施に結びつけることが考えられます。

「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



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.24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



表2. 「定着」と「活躍」の関係

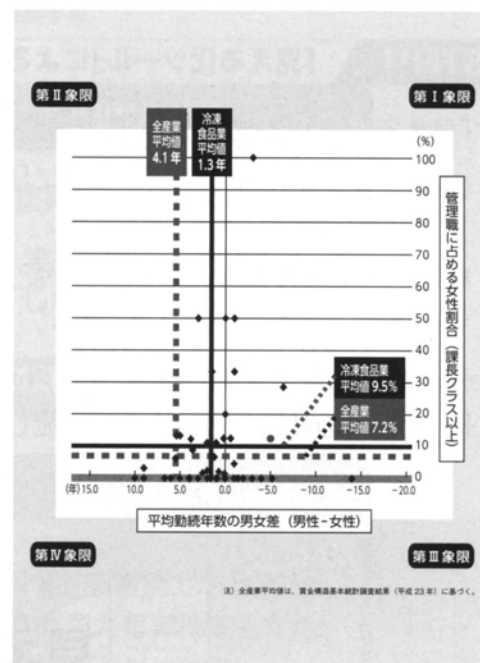
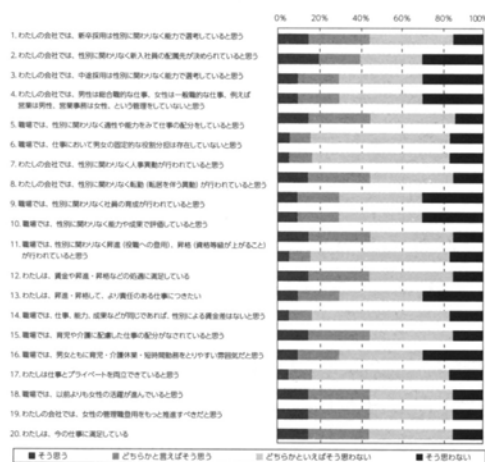


表3. 社員意識調査アンケートの結果



●「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す。

●「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。

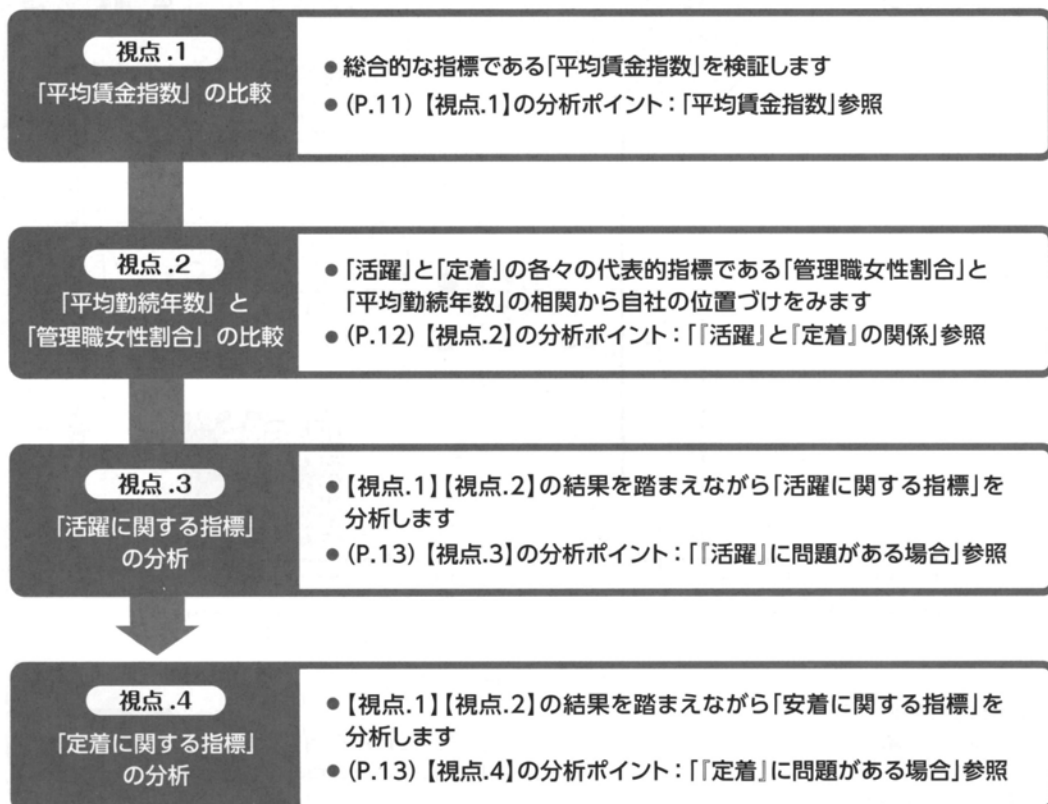
STEP2 課題分析

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。

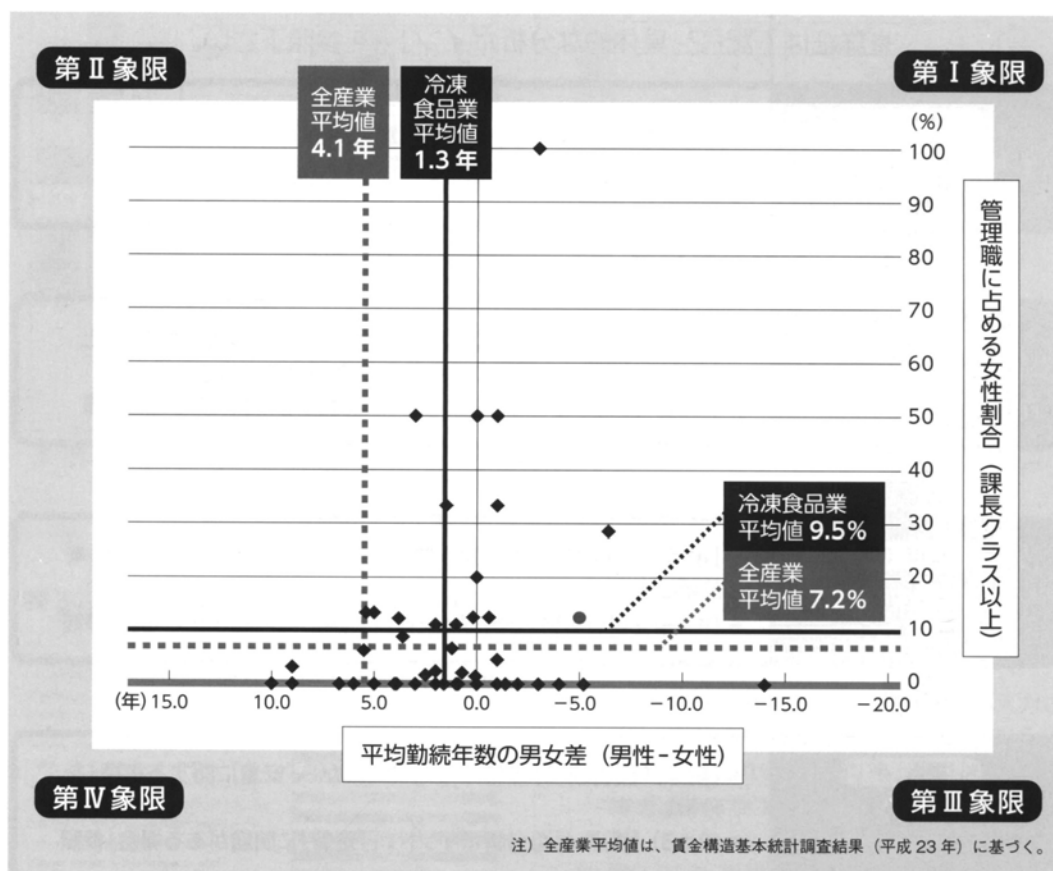
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう(P.37参照)。

※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。

10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。

10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っていない理由がある 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	●配置時職務に問題はないかと？ ●配置された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。
- 従業員規模の小さい企業など新卒採用が不定期である場合、新規学卒者数、初任配
属、勤続10年目の配属実績、人事異動者数、昇進・昇格者数といった一時点の数値
を活用する指標の精度は低く、分析に留意が必要です。当該年を含む数年間に広げ
て集計を行い、業界平均値と比較する方法が考えられます。
- 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

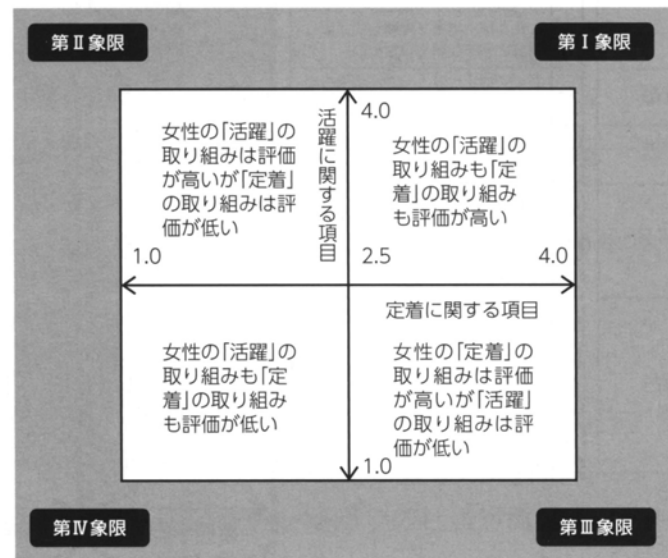
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたし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

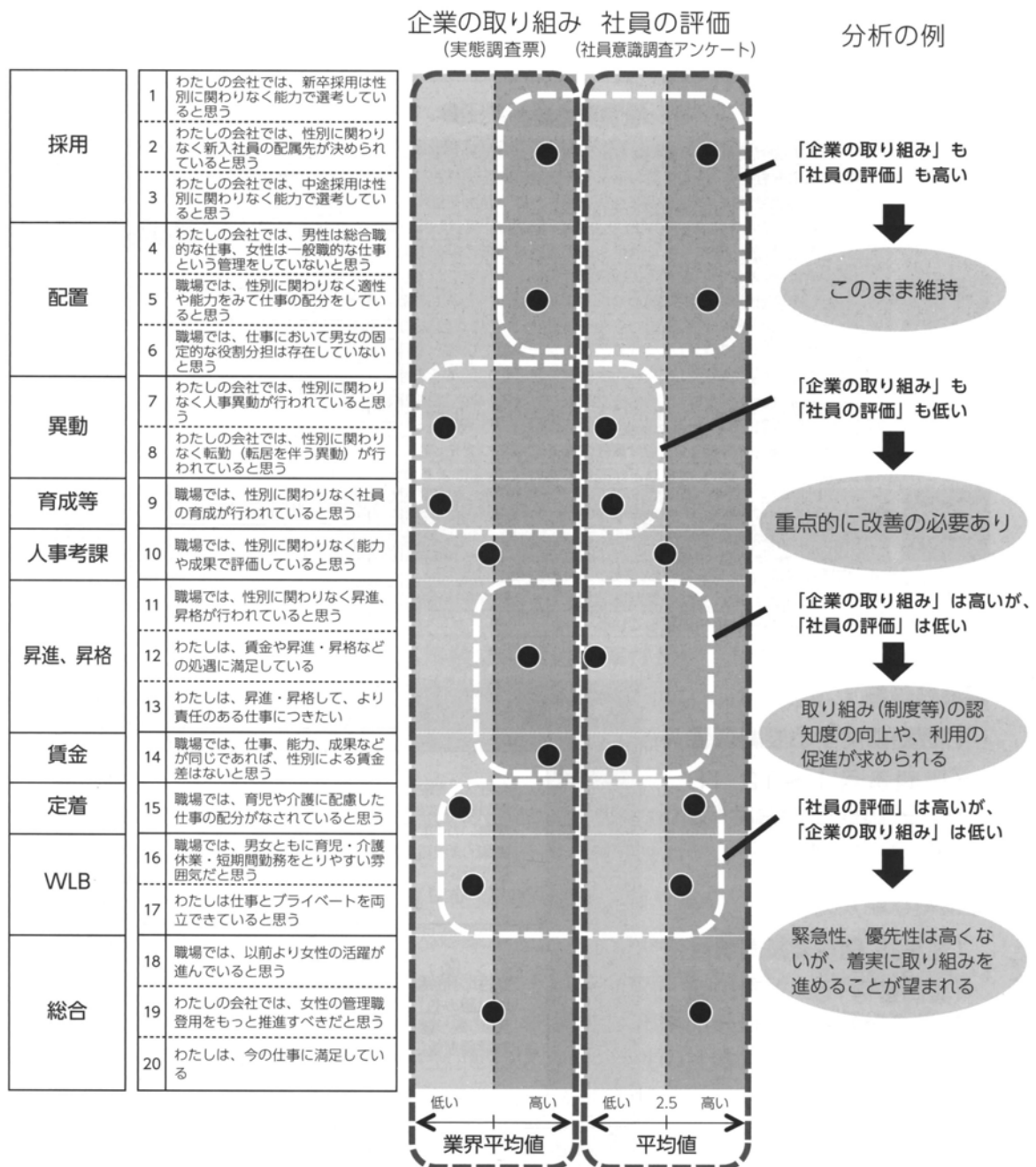
【分析例2】：会社の取り組みと社員意識との関係

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にしてください)

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

管理職の女性比率が低い

- 女性の管理職候補の育成・拡大
- 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

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

株式会社ニチレイフーズ

1. 企業概要

冷凍・冷蔵・レトルト食品および缶詰の製造、加工、開発を行う加工食品メーカー

企業データ ※社員数：2011年度実績 ※役職者比率： 2012年3月末日時点 ※全てニチレイフーズ単体の数値	社員数(正社員のみ)	1,600名
	社員数に占める女性の割合	26.9%
	管理職に占める女性の割合	5.4%

2. 取組の背景

ニチレイフーズでは、ミッション・ビジョンの実現のためには、会社視点では組織力強化と風通しのよい職場が必要であり、従業員視点では働きがいの向上が必要と考えております。

また、多様化する生活者スタイルおよびグローバル化するマーケットに向け、同質化による安定した人財集団から多様な人財が得意技を発揮できるよう個を尊重し、個を活かしていくための施策に取り組んでいます。

男女雇用機会均等法を踏まえ、ニチレイでは1990年代から、女性の総合職を採用し始めていましたが、その多くは転居を伴う異動がないエリア限定総合職でした。ポジティブ・アクションに取り組んだ直接の契機は2000年に実施した人事制度の刷新でした。性別や学歴、年齢ではなく、個人の役割と成果を明確化するという趣旨の人事制度改革(フレッシュ・アンド・フェア・プログラム、以下FFプログラム)で、この中に公募による役職登用(プロチャレンジ制度)が盛り込まれていました。しかし、プロチャレンジ制度を導入しても女性のエントリーは少なく、社内意識調査の結果からも女性の仕事への満足度・意欲は男性と比べて低く、意識改革・職域の拡大等が急務として認識されました。

こうした社内で女性の置かれた状況を経営陣は深刻な事態と考え、2000年から3年間の時限措置としてポジティブ・アクションを実施しました。措置期間の3年間で、女性役職者登用の目標値をかかげ取り組み、その結果1.2%から4.7%まで増加しました。このように役職者登用には一定の効果が見られたものの、2004年頃には登用後の仕事と家庭の両立に苦慮している女性役職者の現状が課題として認識されるようになりました。そこで、男性も含めた働き方そのものを見直す取り組みが必要であるとの観点から、ワーク・ライフ・バランス施策への取り組みへと活動を拡大させていきました。

3. 取組内容

①フレッシュ・アンド・フェア・プログラム(FFプログラム) 2000年～

「フェア」を掲げ、職務遂行に直接関係のない属性(年齢・性別・学歴等)を排するという考え方に

基づいた役職登用プラン(プロチャレンジ制度)を実施しました。従来、日本企業社会において非主流に位置付けられていた女性社員の活躍を支援し、満足度を高めることも目的の一つとし、2003年に役職者に占める女性比率を5%とする目標を掲げて役職登用におけるポジティブ・アクションを3年間の時限措置として推進しました。

具体的にはプロチャレンジ制度導入時に女性のエントリーが少なかったことなどを受け、女性を対象に再公募を実施、対象者も通常は主任以上となるところを女性については職位を問わず勤続年数8年以上であれば誰でも応募できる仕組みとしました。

②女性社員の育成

採用者に占める女性の増加への対応、役職登用後の活躍といった観点から、女性社員の能力開発・育成を進めました。また、女性採用数の増加に伴い、今後の活躍に向けたロールモデルの少ない女性に対して能力開発支援の必要性も認識されたことから、女性の異業種合同研修等を実施し、女性社員の意識面(キャリアビジョン)の充実を図りました。

2005年以降、ニチレイフーズではJ-WIN(ダイバーシティ・マネジメントを支援するNPO法人)に女性社員の派遣を毎年行っています。また、リーダーとしての資質を磨くコーチング研修や次世代育成幹部リーダーシッププログラムに女性社員を参加させるなど、女性社員の育成を積極的に進めています。またグループ会社の社長に女性を配置するなど、女性の次世代リーダー育成を目指し戦略的に育成施策を展開しています。

③ワーク・ライフ・バランス

FFプログラムにおけるポジティブ・アクションの結果、女性役職者は増加しましたが、役職者登用後の仕事と家庭の両立に苦慮する女性が多いことが明らかになりました。このため、男性も含めた働き方の改革が必要との観点から、法令以上の育児休業期間・短時間勤務対象者の拡大、在宅勤務制度の新設、長時間労働の是正に向けた取り組み等、定着支援諸制度の充実を図りました。

また、妊娠・育児等を中心としたライフイベントについて、社員からの問い合わせ・フォローをワンストップでサービスを提供するWLBセンターを設置、WLB施策の企画、立案、共有を行うWLB分科会も設置しました。WLB分科会は現在はダイバシティー推進協議会に発展しています。

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

役職者に占める女性の割合は、FFプログラムに関する取り組みを始めた時期(2000年)の1.2%から2001年には2.5%、2003年には4.6%まで上昇し、目標であった5%をほぼ達成しました。2005年にニチレイフーズとして分社化以降も取り組みは続いており、2012年現在ではニチレイフーズの管理職に占める女性の割合は5.4%となっています。

採用者に占める女性の比率も増加し、2012年度には22%(ニチレイグループ全体)となっています。

②今後の課題

女性社員の定着に向けた意識は高く、支援制度も整備されてきました。今後は、女性社員にキャリアビジョンを持ってもらい、キャリアアップを目指してもらいたいと考えています。

優秀な女性の幹部層への登用・教育の機会提供、戦略的な人事ローテーション等を行うことにより、女性が定着するだけでなく、より一層成果を上げていけるよう支援する必要があると考えています。

井村屋グループ株式会社

1. 企業概要

管理事業会社の株式又は持分を所有することによる、当該会社の経営管理・コンサルティング業、並びに土地・建物等の不動産管理業務、及びそれらに付帯する業務
 <井村屋株式会社の概要>菓子、食品、デイリーチルド、加温、冷蔵、冷凍菓子の製造・販売及びそれに付帯する事業、レストラン事業を行う菓子食品製造業

企業データ ※2012年12月度実績 ※全て井村屋グループ株式会社 単体の数値	社員数(正社員のみ)	67名
	社員数に占める女性の割合	33%
	一般職に占める女性の割合	59%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	15%
	課長以上クラスに占める女性の割合	9%

2. 取組の背景

同社は2010年に持株会社制へ移行し、商号を「井村屋グループ株式会社」に変更しました。旧井村屋製菓株式会社を含む計8社で構成されます。

井村屋グループ株式会社の社長(井村屋株式会社の会長)は、女性の「活用」ではなく「活躍」を重視し、古くから両立支援を含むポジティブ・アクションの推進を図ってきました。たとえば、従業員にとって働きやすい職場環境を整えるため、井村屋株式会社では、本社の施設を有効利用する形で、平成19年に定員25人名の社内託児所「アイアイ・キッズルーム」を設置しました。同社の短時間(パートタイム)労働者を含む全従業員が利用できるようにしています。その後も「3. 取組内容」に掲げるようなさまざまな取り組みをすすめています。

3. 取組内容

①募集・採用の取組

女性総合職の少ない研究開発部門や営業部門においては、できるだけ複数名の採用を進め、積極的に比率を上げ、活性化を図っています。

HPの求人案内に先輩女性の声を載せ、女性が活躍できる会社であることを紹介しています。

②登用の取組

役割期待と能力向上につなげるため、家庭責任のある従業員等の活躍の場を広げるため一般職と総合職の間に、「エリア総合職」を取り入れるとともに、制度に柔軟性を持たせるため、総合職、エリア総合職、一般職の間で相互転換(3回)を可能にし、個人のライフサイクルに合った働き方が選択できるようにしています。

女性の活躍をもう一段進めるため、女性のキャリア開発を目的として2012年1月に管理職手前や管理職の女性社員を対象とした「キャリアアップ研修」を行いました。

③継続就業の取組

上述の社内託児所「アイアイ・キッズルーム」の他、法律の基準を上回る育児休業制度(2歳まで)、短時間勤務制度(小学校就学前まで)、介護休業制度(対象家族1人につき184日間)を定めています。

また、配偶者の出産時に2日間の特別有給休暇があり、対象となるほとんどの従業員が利用しています。

④環境整備・風土改善の取組

社屋移転(2008年11月)に向け立ち上げた「ウィング・プロジェクト」に女性を積極的に参画させ、車いすでも無理なく入れるバリアフリー空間、ゆとりある空間の整備を図りました。ものづくりゾーン、サポートゾーン、マネジメントゾーンを1つのフロアに集め、ワンフロアー化による情報共有や業務のつながり、組織改正にもフレキシビリティに対応出来るようにしました。事務所中央には、打合せ等に利用するコミュニケーションスペースを確保、業務内容によっては、ロールスクリーンで仕切り活用することが出来ます。このように、社屋の移転にあたり多様な視点から意見を取り入れ、社内整備に取り組みました。

また、コンプライアンスに関する冊子を作成し、全社員に配布しました。ハラスメント防止のための意識啓発、相談窓口について周知徹底させています。

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

営業のトップである女性の取締役が井村屋株式会社の常務に昇任しました。ロールモデルとして後続く女性の大きな目標、励みとなっています。

総合職を選択する女性も着実に増え、現在、総合職6名、エリア総合職3名となり、今後の活躍に期待が高まるなど、活気あふれる職場風土を創り出しています。

仕事と家庭を両立させながら働き続ける女性が多くなり、育児休業の取得率は平成17年度以降100%を続けています。

②今後の課題

管理職手前の職級では女性の割合が増えてきましたが、課長以上のクラスではまだ低い状況がみられます。能力がありながらも現状維持を望む女性も存在し、一歩踏み出すための動機づけの必要性を感じています。年に一度、自己申告によりキャリアアップを図る制度を導入していますが、積極的に昇進・昇格を行うためには上司の働きかけや後押しが重要となっています。

ただし、単に数値目標を掲げて増やすというのでは、昇進・昇格後に悩みを抱える女性を増やしてしまう恐れがあります。まずは、研修等の充実により、マネジメント力の向上を図り経験を増やすことが重要と考えています。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、短時間勤務期間の延長、在宅勤務の導入、再雇用制度の導入等、両立支援制度の拡充を検討しています。

不二製油株式会社

1. 企業概要

食用油脂加工品、大豆たんぱく製品等、製菓・製パン素材等を柱にグローバル展開する食品素材加工の大手企業。

企業データ ※社員数: 2011年度実績 ※役職者比率: 2012年4月1日現在	社員数(正社員のみ)	1,139名
	社員数に占める女性の割合	14.9%
	一般職に占める女性の割合	18.8%
	管理職に占める女性の割合	1.9%

2. 取組の背景

取り組みの背景には、少子高齢化と労働人口の減少が明らかになる中、優秀な人材を確保するという会社としての認識がありました。女性の活躍は社会的な要請でもあり、会社にとっても重要な経営課題のひとつという認識でした。

1999年初頭の中期経営計画発表会で人材活用の一環として「女性の活躍」をトップが会社の方針として打ち出しました。中期計画達成のKeyは人の成長にあると考え、仕事を通じた成長の必要性が認識されました。また、新しい仕事の場、新しいチャレンジ、仕事の量、仕事の向上を掲げ、男女問わずこれに取り組むこととしました。

中期計画をきっかけに、トップダウンで女性活躍推進委員会が設立(1999年)され、「性別に捉われず、誰もが自らの能力を発揮しその責任を果たす風土づくり」、「女性社員の能力開発 育成 職域拡大を行う」、「仕事と家庭の両立を制度面で支援し働きやすい環境の整備」が活動方針に掲げられました。女性活躍推進委員会は、社内の各部署・各層から社員が参画し、各職場の実態にあった取り組みを検討・推進していく役割を担います。女性活躍推進委員会は2000年に「不二アクティブネットワーク【FAN】」へと改称し、男性社員の参画も得ながら当社の女性活躍推進の取り組みの中核を担い続けています。

3. 取組内容

①情報発信

妊娠・出産を始め、男性と比べて仕事に影響のあるライフイベントが多い女性が働き続けていくために有用な情報の発信を行いました。具体的には「ライフプランおたすけノート」の作成と配布(1999年)、FANホームページの開設(2000年開設、2003年リニューアル)を行いました。ライフプランおたすけノートはその後PARTⅡが作成され、結婚・出産・育児に関する諸制度をわかりやすく解説しています。

②全社的取り組み

2000年に女性社員の業績の一貫性や継続性などの観点から旧姓通称使用を選択できるようにしました。

さらに、女性を含む社員各自のキャリアアップを促進するため、キャリアアップコミュニケーションシートを導入し、上司や人事部とのコミュニケーションを図れるようにしました。

その他、産前産後休業、育児休業取得時の面談システムを構築、キャリア意識の醸成の観点から、工場見学会を開催するなど、会社を知ってもらうための取り組みも行いました。

③社内啓発・実態把握

社内に対する啓発活動として、月刊社内報を用いた社長対談の掲載やFANの活動報告、特集シリーズ「働くママを応援します」などを掲載しています。また、座談会、ヒアリング、アンケートの実施などにより、社内における女性の活躍の現状や課題についての実態把握を行っています。

そのほか、社外セミナーへの積極的な参加を促すとともに、様々な業種で活躍している女性に講師を依頼し、女性教養セミナーなども実施しています。

④仕事と家庭の両立支援

育児休業制度、労働時間の短縮措置、子の看護休暇等についてはいずれも法定以上の制度としています。また、女性の活躍の前提には男性の家事・子育て等への参画が必要との観点から、男性社員の育児休業の取得促進など、男性の育児参加に対応できる職場づくりを進めています。

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

活動の成果は多岐に及びますが、女性社員の平均年齢、平均勤続年数が1999年の取り組み開始後14年の間にそれぞれ3.3歳、3.1年伸びており、定着についての取り組み効果が上がっていると思われます。また、育児休業取得後の職場復帰率は100%を達成、さらに育児休業取得者に占める男性の人数は10%の実績となりました。キャリアアップの効果については絶対数は少ないものの管理職(課長以上)に占める女性の割合が増加してきており、2012年4月には従来の1%前後から1.9%まで増加しました。そのほか、職場や上長の意識改革、女性社員の個の自立といった効果が見られています。

②今後の課題

当社における女性の活躍推進の課題は、取り組み開始時から「社内風土の醸成」、「女性の意識改革」、「仕事と出産・育児の両立支援」、「リーダー育成・登用」の4つであり、これらについては引き続き取り組みを行っていく必要があります。また、今後の課題と取り組みとして、「次世代育成支援対策の推進」、「職場環境整備」、「意識改革の推進」が挙げられます。

職場環境整備については、仕事の効率化を図り、当人、同僚、上司がそれぞれの立場で相互支援と相互理解を行っていくこと、意識改革の推進では社員がお互いをパートナーと認め、役割、使命を共有する、女性社員は自らの成長に向けて、責任と自立を目指す、経営層・管理職は女性活躍推進のキーパーソンとしての認識を持つことなどを今後の取り組みとして掲げています。

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 【製造業編～加工食品(冷凍食品等)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まれます。

※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、支店、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/seisaku

表中の「業界平均値」は冷凍食品を含む食品の製造・加工を行っている企業を会員企業とする社団法人日本冷凍食品協会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 本年度新規学卒者の採用実績

1-1 本年度新規採用者に占める女性の割合		
職種	女性比率	業界平均値
① 事務系	%	75.8%
② 技術系	%	44.7%
③ 技能労務系*	%	46.3%
④ 合計	%	55.7%

【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。

$$\frac{[\text{女性の採用数}]}{[\text{男女計の採用数}]} \times 100$$

※生産ラインに従事している直接・正規雇用の従業員を指す。

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		
職種	女性比率	業界平均値
① 事務系	%	36.3%
② 技術系	%	27.2%
③ 技能労務系	%	25.7%
④ 合計	%	33.2%

【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

2-1-① 部門機能別の配属に関する指標

部門	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
① 管理 ^{注1}	%	%	14.9%	30.9%
② 販売・営業	%	%	15.4%	8.8%
③ 研究・技術	%	%	5.5%	6.8%
④ 生産	%	%	59.8%	49.4%
④-1 うち間接部門 ^{注2}	%	%	14.5%	11.6%
④-2 うち直接部門 ^{注3}	%	%	45.2%	37.8%
⑤ その他	%	%	4.5%	4.2%
⑥ 合計	%	%	100.0%	100.0%

【算出方法】

男性社員、女性社員それぞれ100として、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。

● 本社事業所だけでなく支社、支店、工場を含めた全体について把握する(以降も同様)。

注1: 本社における品質管理・品質保証、資材・購買等の部門を含む。

注2: 工場等における管理、品質保証、購買等の部門を含む。

注3: 実際に製品の製造に従事する部門を指す。

2-1-② 新卒社員の部門機能別の配属に関する指標

部門	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
① 管理 ^{注1}	%	%	7.7%	16.1%
② 販売・営業	%	%	12.4%	15.4%
③ 研究・技術	%	%	15.0%	8.1%
④ 生産	%	%	64.8%	60.4%
④-1 うち間接部門 ^{注2}	%	%	8.8%	11.9%
④-2 うち直接部門 ^{注3}	%	%	56.0%	48.5%
⑤ その他	%	%	0.0%	0.0%
⑥ 合計	%	%	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、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。

注1: 本社における品質管理・品質保証、資材・購買等の部門を含む。

注2: 工場等における管理、品質保証、購買等の部門を含む。

注3: 実際に製品の製造に従事する部門を指す。

指標2-2 勤続10年目の配属実績

2-2 勤続10年目の部門別の配属に関する指標

部門	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
① 管理 ^{注1}	%	%	10.9%	32.9%
② 販売・営業	%	%	25.9%	6.9%
③ 研究・技術	%	%	8.2%	17.1%
④ 生産	%	%	53.3%	43.1%
④-1 うち間接部門 ^{注2}	%	%	9.1%	9.7%
④-2 うち直接部門 ^{注3}	%	%	44.2%	33.4%
⑤ その他	%	%	1.7%	0.0%
⑥ 合計	%	%	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、部門別の区分(①～⑤)ごとに、構成比を算出する。

注1: 本社における品質管理・品質保証、資材・購買等の部門を含む。

注2: 工場等における管理、品質保証、購買等の部門を含む。

注3: 実際に製品の製造に従事する部門を指す。

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 20.8 %

② 転居を伴う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 2.9 %

【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 当該年度において転居を伴う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。

$$\frac{[\text{うち女性の人事異動者数}]}{[\text{転居を伴う人事異動者数}]} \times 100$$

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」。

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者の選抜の際、男女比率を考慮していますか(該当する番号1つに○)
- 注1:「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。
- 注2:支社・事業部等で独自に実施している研修で実績の把握が本社・本部では困難なものは含みません。

1. はい
2. いいえ
3. 研修を実施していない
4. わからない

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 3.1
女性 3.1

【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

女性比率 _____ %

業界平均値 24.6 %

【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

女性比率
_____ %

業界平均値 14.1 %

【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

女性比率
_____ %

業界平均値 0.0 %

【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		94.0
② 30歳		92.7
③ 35歳		86.7
④ 40歳		81.0
⑤ 50歳		71.2

【算出方法】

特定の年齢(25歳・30歳・35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。

Ⅷ. 定着に関する指標

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

	定着率	業界平均値
男性	%	75.5%
女性	%	81.3%

②新卒採用後10年目の定着率

	定着率	業界平均値
男性	%	62.7%
女性	%	41.8%

【算出方法】

該当年度の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。

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

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

①妊娠・出産を機に退職した女性の割合

_____ %

業界平均値 23.2 %

【算出方法】

過去1年間に妊娠・出産した女性（退職者も含む）に占める、それを契機に退職した女性の比率。

$$\frac{[\text{分母のうち妊娠・出産を契機に退職した女性の人数}]}{[\text{過去1年間に妊娠・出産をした女性（退職者を含む）の人数}]} \times 100$$

- 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。
- 人数での把握や記載が困難な場合は大まかな割合を記載する。

②近年の妊娠・出産を契機とした女性の離職状況（該当する番号1つに○）。

- 〔 1. ほとんど離職はない 2. 継続する人の方が多いが離職もある
3. 離職する人の方が多い 4. ほとんど離職する
5. 妊娠・出産する女性がいない〕

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		
	取得割合	業界平均値
男性	%	8.6%
女性	%	88.4%

【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割合。

$$\frac{[\text{分母のうち育休を取得した社員数}]}{[\text{過去1年間に子どもが誕生した社員数}]} \times 100$$

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 育児のための短時間勤務制度の利用状況

9-2 育児のための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		
	割合	業界平均値
男性	%	50.0%
女性	%	47.7%

【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。

$$\frac{[\text{分母のうち短時間勤務制度の利用者数}]}{[\text{過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数}]} \times 100$$

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。

指標9-3 残業の状況

9-3 労働時間に関する指標		
月平均残業時間数		
	時間数	業界平均値
男性	時間	22.3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。

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

	年数	業界平均値
男性	年	12.2年
女性	年	10.9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	業界平均値	
			男性	女性
a. ～3年未満	%	%	19.1%	22.6%
b. 3～5年未満	%	%	10.1%	14.1%
c. 5～10年未満	%	%	23.6%	24.4%
d. 10～15年未満	%	%	14.1%	13.9%
e. 15～20年未満	%	%	11.4%	10.3%
f. 20～25年未満	%	%	8.1%	8.9%
g. 25～30年未満	%	%	6.9%	1.9%
h. 30年以上	%	%	6.7%	4.0%
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

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

(業界平均値)

役職	男性	女性	合計
a. 一般社員	51.8%	48.2%	100%
b. 主任・係長クラス	75.9%	24.1%	100%
c. 課長クラス	92.5%	7.5%	100%
d. 部長以上クラス (役員含む)	90.2%	9.8%	100%
課長以上クラス(c + d)	90.5%	9.5%	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 74.5	【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。

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. CSR報告書で公表(自社ホームページにおけるCSR報告書の開示を含む) 4. その他 5. 取組は行っているが公表はしていない 6. 公表するほどの取組は行っていない〕

Ⅻ. 基本的な属性情報について

12 基本的な情報	
女性社員比率 _____ % 業界平均値 33.2 %	【算出方法】 総従業員数において、次式で算出。 $\frac{[\text{女性の総従業員数}]}{[\text{男女計の総従業員数}]} \times 100$ ※正社員のみとする。

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	☐	☐	☐	☐

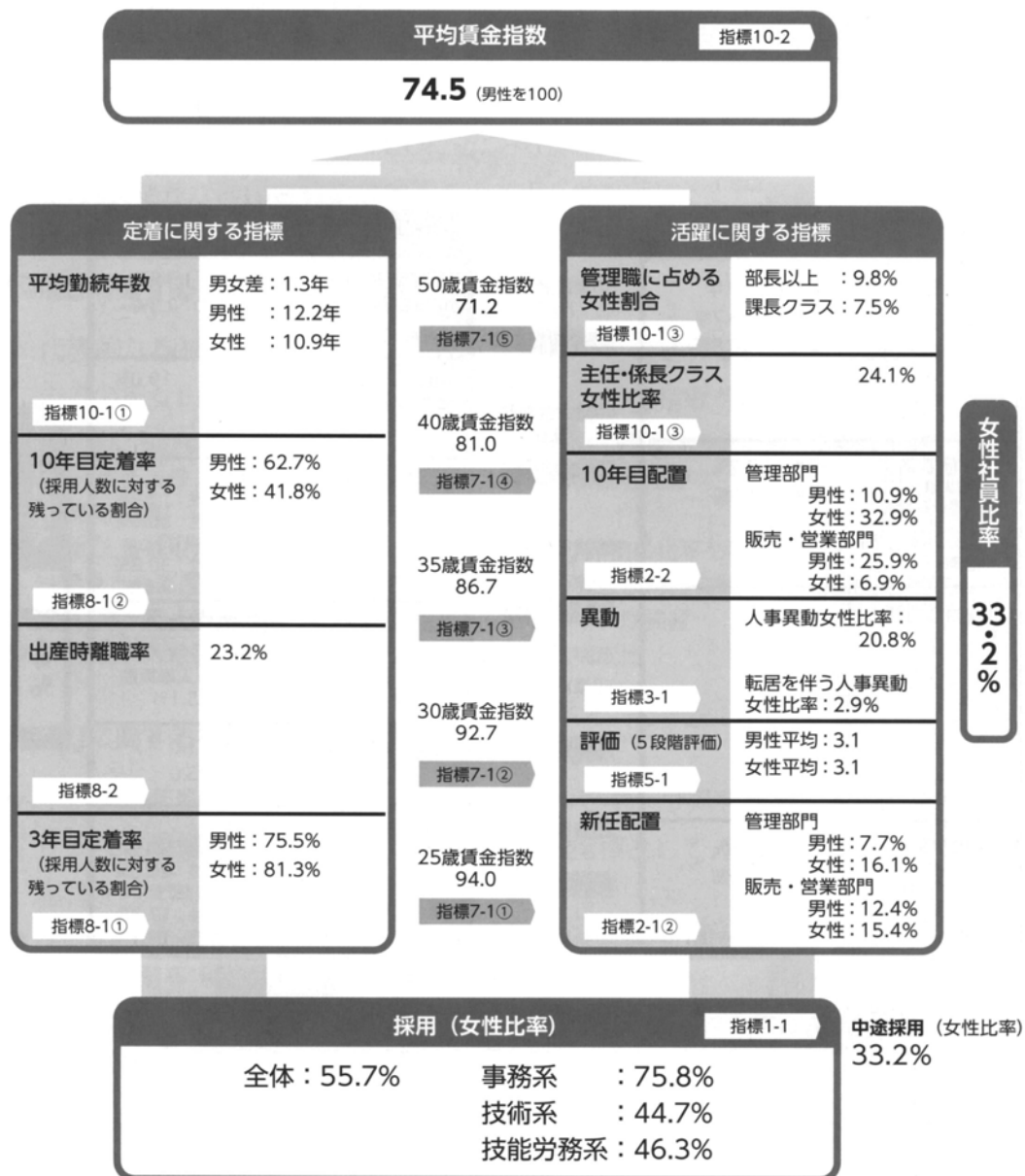
ご協力ありがとうございました

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.10)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(加工食品(冷凍食品等)分野)においては、「業界平均値」、「従業員50人以上の企業の平均値」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。

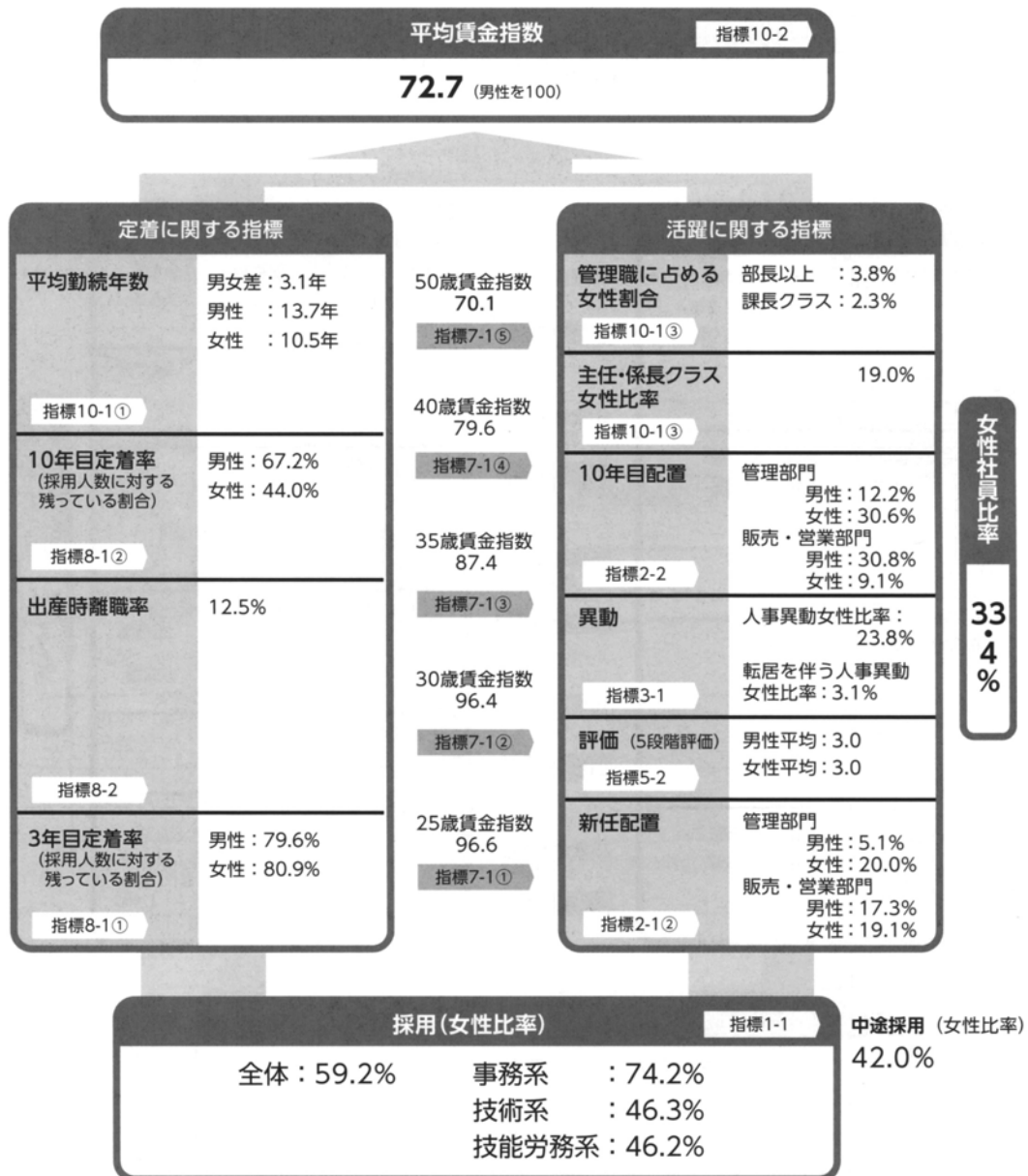
製造業(加工食品(冷凍食品等)分野)業界の業界平均値



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。冷凍食品製造業の69社のデータをもとに算出。

製造業(加工食品(冷凍食品等)分野)従業員50人以上



〈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部門別構成比
- Ⓓ 異動:人事異動に占める男女比率差。特に転居を伴う異動の比率も検証
→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

社団法人日本冷凍食品協会
〒104-0045 東京都中央区築地3-17-9 興和日東ビル4階
<http://www.reishokukyo.or.jp/>

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