

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

地方銀行業 編

目次

I . 本マニュアルの目的	P.1
II . 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.2
III . 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.4
IV . 推進体制とツール活用の取組手順	P.6
V . ツールによる現状把握と課題分析	P.8
VI . 目標設定・施策立案と施策の実施	P.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.42

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。

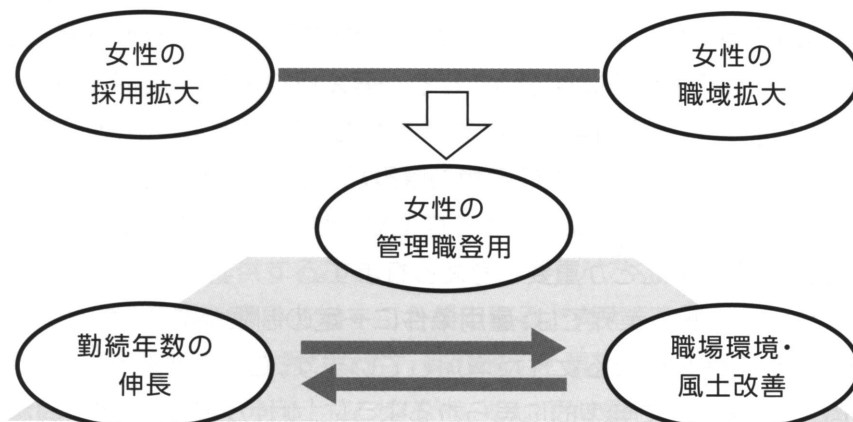
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※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、全国の全国地方銀行協会会員銀行、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

業界における女性活躍の状況と課題

1 業界における女性活躍の状況

地方銀行は、企業としての存立基盤を地域社会に持ち、地域経済の中核として企業活動を行ってきました。今日、地域社会で真に求められる金融機関であり続けるため、従来の貸出金利によって収益を得るビジネスモデルから、より多角的なビジネスの可能性を求める地方銀行も見られます。これに伴い、例えば保険・投資信託等の金融商品の販売の重要性が増すなか、対法人・対個人を問わず従来以上に営業力の充実が必要とされています。こうしたなか、営業力強化に向けた人的資源の有効活用を図る上で、これまで以上に営業の分野における女性の活躍が期待されています。

実際、地方銀行業界における女性の職域は、従来から女性が多く従事してきた窓口業務や後方事務から営業の業務へと広がりつつあります。とりわけリテール部門での活躍が、営業分野での女性の職域拡大を牽引してきており、今後はさらに法人営業部門における女性の職域拡大が課題とされています。このように地方銀行において女性の職域は拡大しつつあり、今後も女性がこれまで以上に重要な職務を担っていくことが求められています。

2 業界における女性活躍に向けた課題

こうしたなか、女性支店長が増えるなど、女性の管理職登用も進みつつあります。ただし、登用された女性支店長の多くはリテール中心の店舗の支店長であり、フルバンキング型の店舗の女性支店長は少ないという現状もあります。また、フルバンキング型の大規模支店や基幹店舗の支店長、本部の部長級以上のポストなど、管理的な職位のうち上位の職位に就く女性はまだ少数と言えます。

このような傾向の背景として、フルバンキング型店舗の支店長や上位の管理的職位での活躍するために必要とされる法人営業部門での営業経験を積む機会が、これまで女性にとって十分ではなかったことが考えられます。このほか、コース別採用を行う銀行では、総合職の新卒採用における女性比率が低いことから、フルバンキング型店舗で活躍する管理職の候補者層の厚みが十分ではないという課題もあります。これらの点からも、女性の職域のさらなる拡大や研修などを通じ、女性の人材育成を一層充実させていくことが重要と考えられます。

このほか、地方銀行業界では、雇用条件に一定の制限がある「準総合職・一般職」においても、支店長を務める女性が増加しています。コース別採用におけるかつての「一般職」のイメージに典型的に見られるように、女性が補助的・定型的な職務のみに従事するのではなく、コースや男女を問わず全行員がそれぞれより付加価値の高い

職務を担うことが求められていると言えます。こうした取り組みは、過去の採用抑制が影響する特定の年齢層の人材不足を補う上でも有効だと考えられます。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

1 業界におけるポジティブ・アクション推進の意義

前述のように、地方銀行では、真に地域で求められる金融機関であるために、男女を問わず優秀な人材が必要とされており、営業分野での女性の活躍が進むなど女性の職域拡大が進みつつあります。しかし現状では、女性の管理職登用の面において、部長級以上の管理職など上位の管理者・責任者として会社の重要な意思決定に関わるポジションでの女性比率は低く、自行の人的資源を十分に活かしていない可能性があります。

また、管理職の多くは男性であり女性管理職が少ないことから、管理職に昇進した場合の仕事と家庭生活等との両立について不安に思う女性行員も少なくないようです。こうした状況は、女性行員からより高い職位にチャレンジしようとする意欲を引き出すことを難しくします。さらに、男性上司の女性行員に対する意識変革の機会を少なくすることが懸念されます。

女性の管理職登用を進展させるには、男性上司の意識変革や女性行員の意欲向上を図ることが重要です。そのために、家庭や育児と仕事の両立支援施策の活用による女性の定着促進を図るほか、職域拡大（法人営業部門への女性の積極的な配置等）を通じて女性が経験を蓄積する機会を広げることで人材育成をはかり、力量に応じた管理職登用を進めるといった着実なポジティブ・アクションの推進が望まれます。

2 職域の拡大や管理職登用を通じたポジティブ・アクションの推進

地方銀行の現状を踏まえて、家庭や育児と仕事の両立支援施策の活用による女性の定着促進を図るために、各銀行において制度の充実や働き続けるための職場環境整備が進められています。今後はさらに、職域拡大などを通じた女性への経験の蓄積機会の提供を図るうえで、次のようなポジティブ・アクションを推進することが重要と考えられます。

- ① 女性行員に、旧来のイメージにとらわれずに法人営業をはじめとする営業部門など、多様な業務を担ってもらうことにより、地方銀行でキャリアを積むにふさわしい幅の広い業務経験をしてもらい、十分な能力開発をすることが望まれます。
- ② 幅広い職務経験を基にした女性管理職の増加は、中長期的には女性行員の働き方にロールモデルを提供することになり、これまでより高い職位につくことに不安を感じていた女性行員の不安を払拭していくことにつながります。女性行員に様々な経験を積む機会を提供することで、キャリアアップへの不安を取り除き、地方銀行の求めるコア人材の厚みを増すことができると考えられます。
- ③ 幅広い能力開発の機会は、優秀な女性行員の増加と重要ポストへの抜擢、適材適所の人材配置による生産性の向上につながり、ひいては銀行の成長や地域金融の活性化につながると考えられます。

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、「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

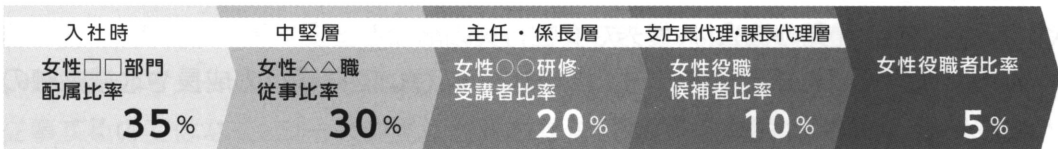
男女格差の解消に向けた施策を検討する上で、最も重要なことは、「なぜ、その格差が生じているのか」、その原因を探ることです。

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.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38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が可能になります。

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

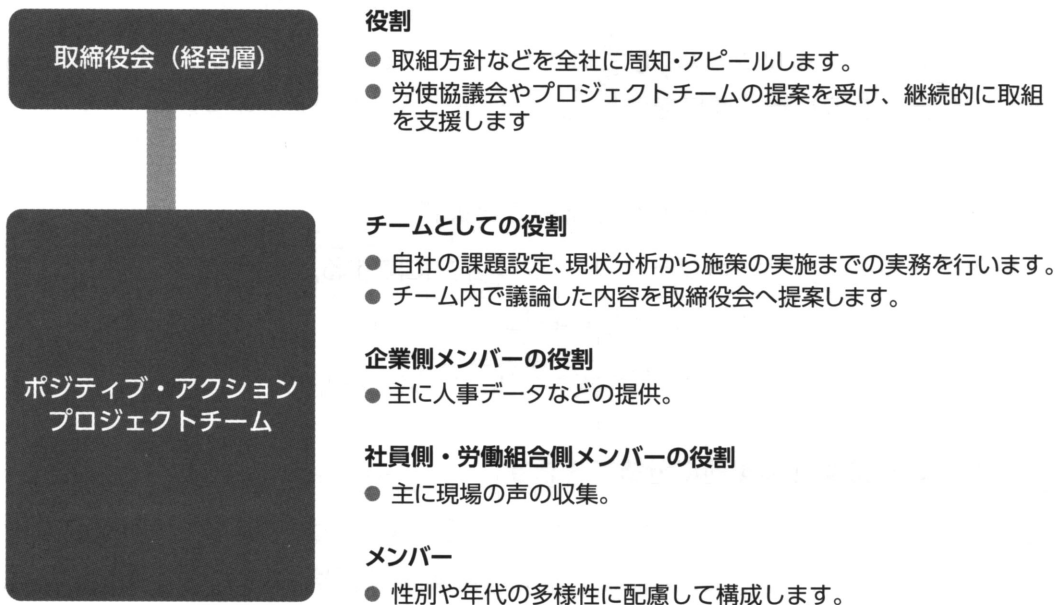
ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを結成します。

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



※必要に応じて「労使協議会」を設置し、ポジティブ・アクションプロジェクトチームで議論された内容を労使で審議し、取締役会へ提案する体制も考えられます。

【労使協議会のメンバー】

- 労働組合側：執行部
- 企業側：労務担当役員

「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・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.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. 業界の主要指標と自社との比較

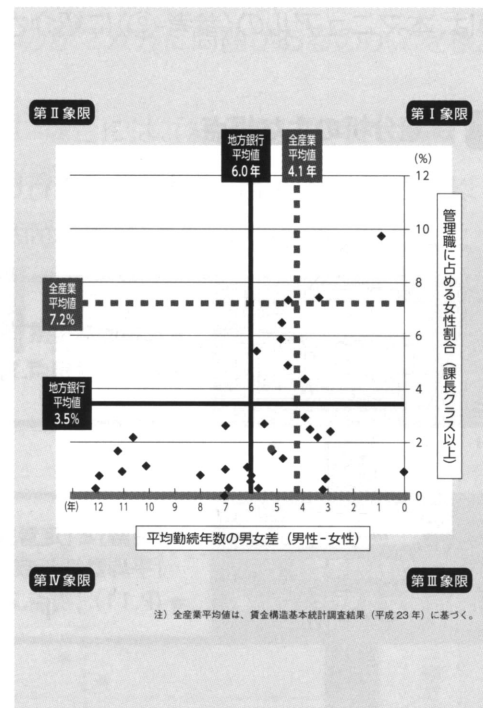
【地方銀行業界の業界平均値】

平均賃金指数 (男性を100)		組合	協会	自社
男性	69.8	77.1		

定着に関連する指標		活躍に関連する指標	
平均勤続年数	男性 6.0年 女性 17.7年	50歳賃金指数	84.1 91.2
10年以上在籍率	男性 68.4% 女性 41.6%	40歳賃金指数	82.6 99.7
10年目定着率 (男性・女性とも10年以上勤続)	男性 76.7% 女性 37.2%	30歳賃金指数	96.2 93.7
出産時離職率	9.1%	25歳賃金指数	102.4 97.5
3年目定着率 (男性・女性とも3年以上勤続)	男性 90.9% 女性 83.5%	採用(女性比率)	全体 54.4%
定着率の男女差	男性 76.7% 女性 37.2%	中途採用(女性比率)	33.0%
		女性社員比率	37.5%

※注1：「女性比率」とあるものは、「男性に占める女性の割合」
 ※注2：データは2012年度末、地方銀行業界の36社のデータをもとに算出
 ※注3：各指標でなく取りがたいものは全業界の平均値（コース別人事管理の有無を問わない）

表2. 「定着」と「活躍」の関係



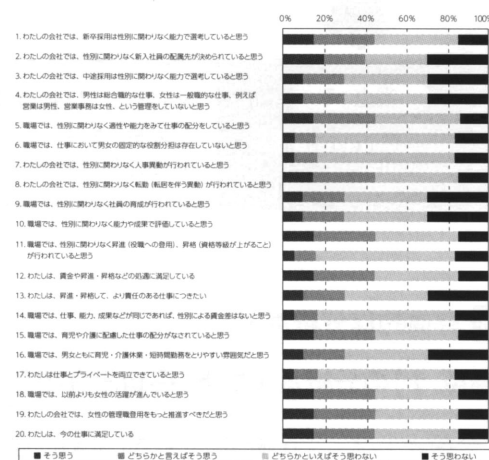
●「業種別実態調査票」の入力により、「表1」と「表2」のアウトプットが得られます。

●「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えてとれます。

表3. 社員意識調査アンケートの結果



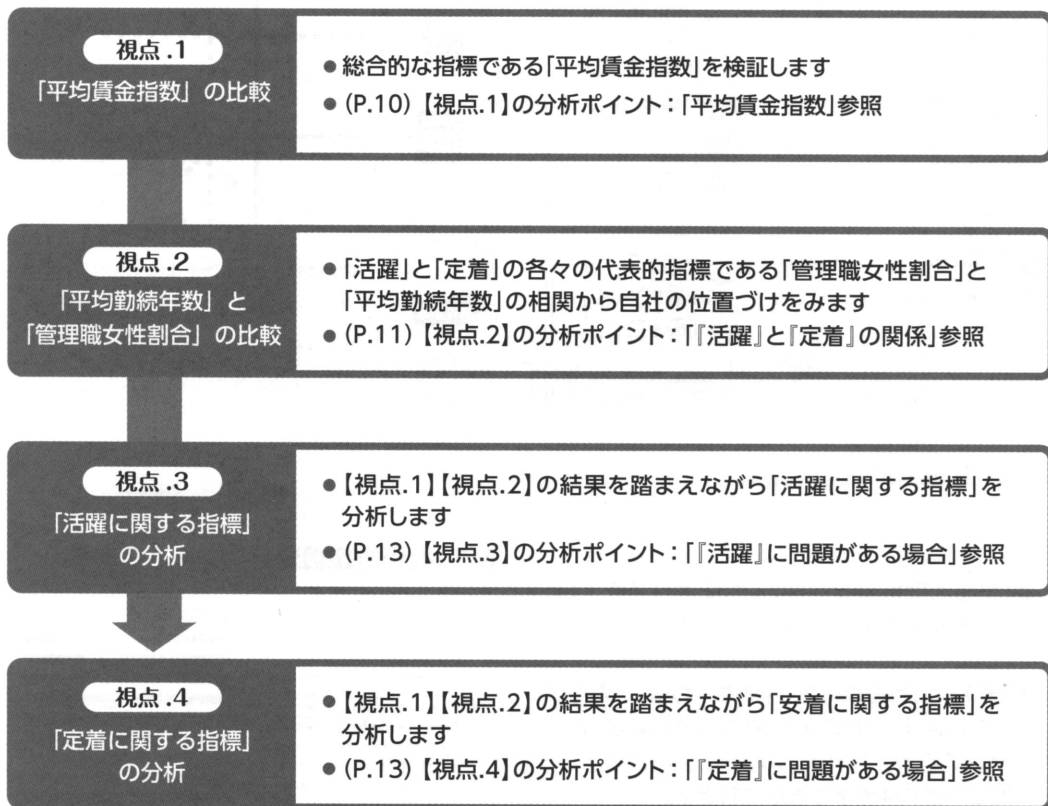
STEP2 課題分析

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.42参照)

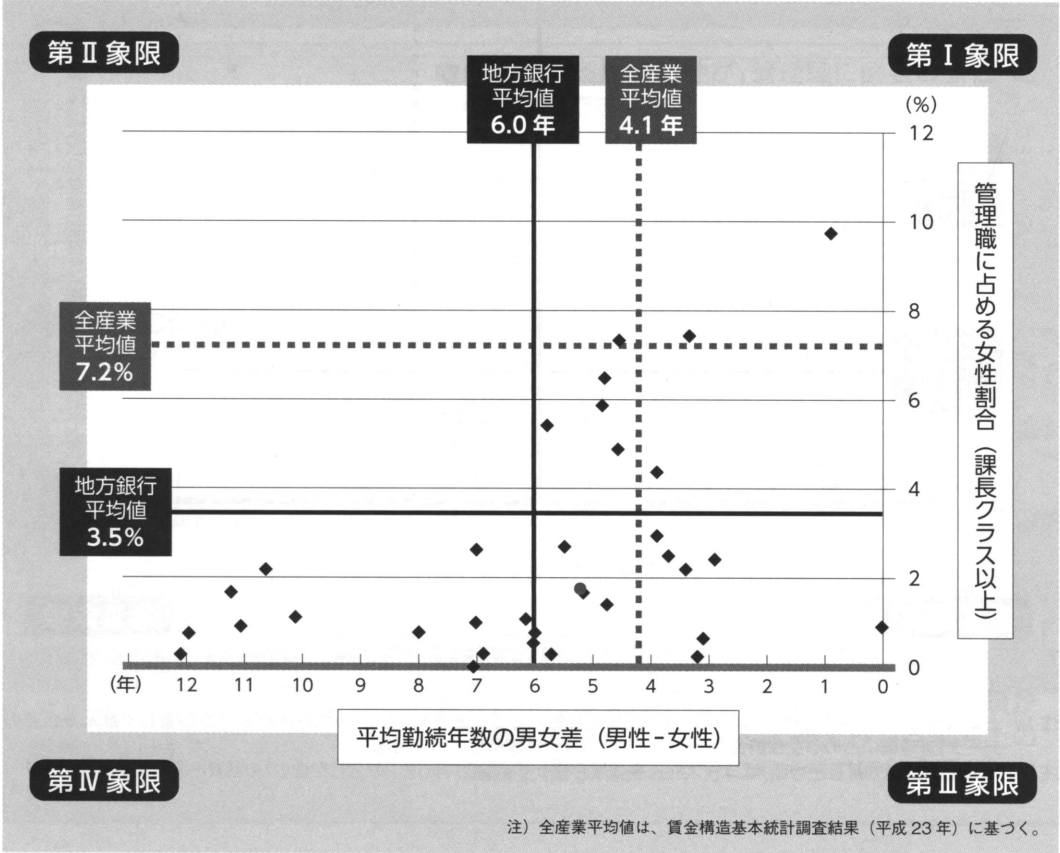
※ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

【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。

また、これらの課題をコース別に検証したい場合には、「総合職」、「準総合職・一般職」それぞれのコース内での自社の位置づけが確認できます。



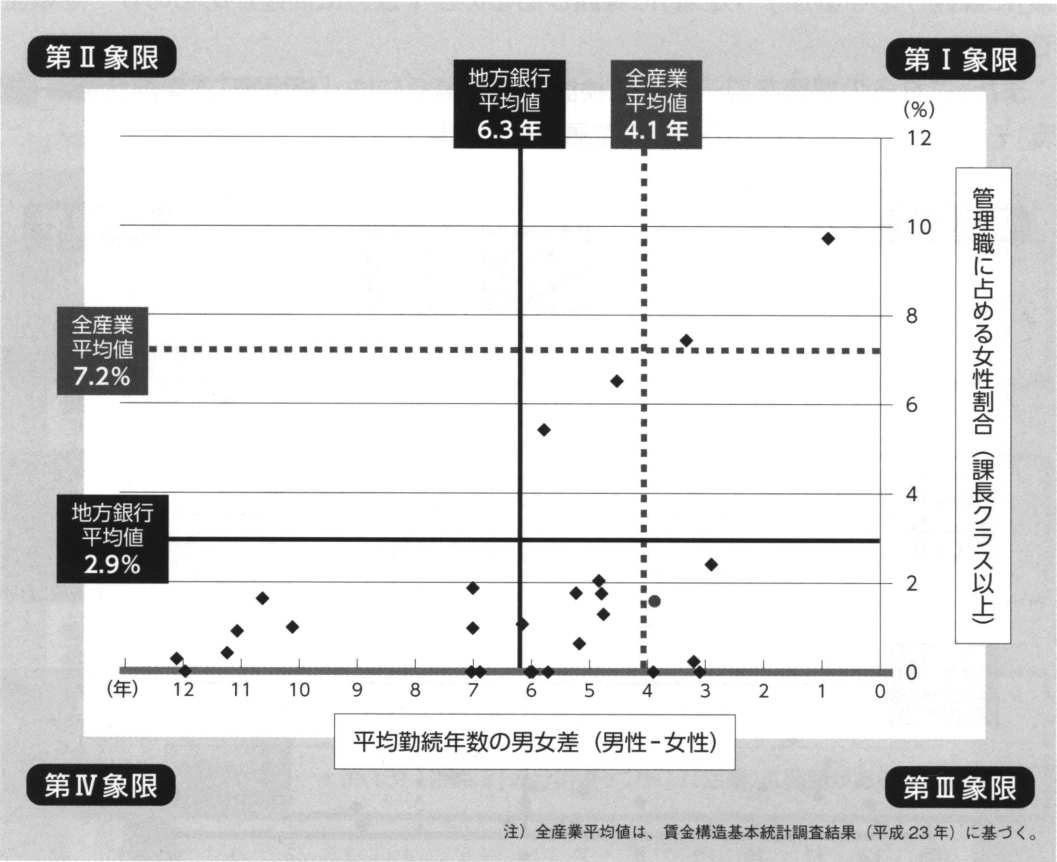
注 1) 上記散布図では、業界全体の傾向と自社の比較を目的としているため、ポジティブ・アクションが著しく進んだ企業のデータ(管理職に占める女性割合が20%を超えた2行)は表示していません。

注 2) 「地方銀行平均値」の算出にあたっては、注 1 で表示していない2行の回答を含めて集計しています。

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

「活躍」と「定着」の関係について、地方銀行業界のうち、コース別人事管理を採用している銀行を対象に女性比率の少ない「総合職」の平均勤続年数と管理職に占める女性比率の分布を以下に示します。

地方銀行における「総合職」の「活躍」と「定着」の関係



注 1）上記散布図では、業界全体の傾向と自行の比較を目的としているため、ポジティブ・アクションが著しく進んだ企業のデータ（管理職に占める女性割合が15%を超えた2行）は表示していません。

注 2）「総合職」の「地方銀行平均値」はコース別人事管理を行っている31行（注 1 の 2 行を含む）の回答を基に集計しました。

【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？
コース別で職務経験を積む 機会に差がある	●女性または女性が大半を占めるコースの行員が管理職となるために必要と考えられる業務上の経験を積む機会が十分に与えられているか。

【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。
- 管理職に占める女性比率が部長クラス以上などで顕著に低い場合は、過去の採用
やそれに伴って上級管理職となるべき高年齢層の女性が少ないといった人員構成
上の傾向が影響している場合があります。こうした場合は、今後管理職に登用され
ていく支店長代理・課長代理等の女性比率なども併せて分析する必要があります。
- 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.40参照)」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

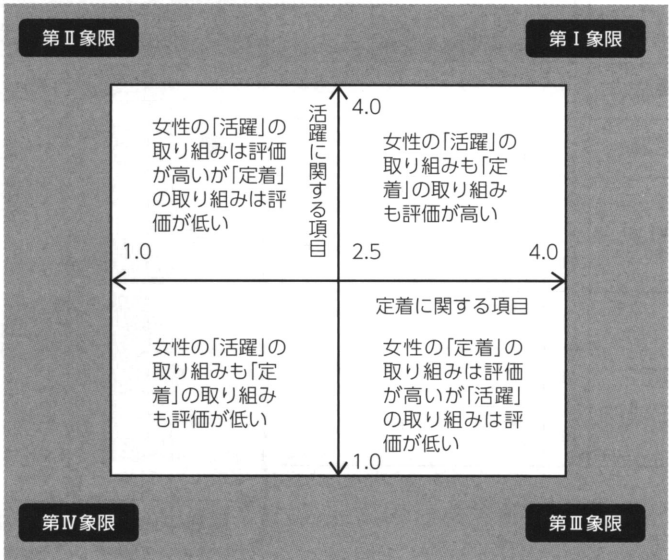
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたしの会社では、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.40参照)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。

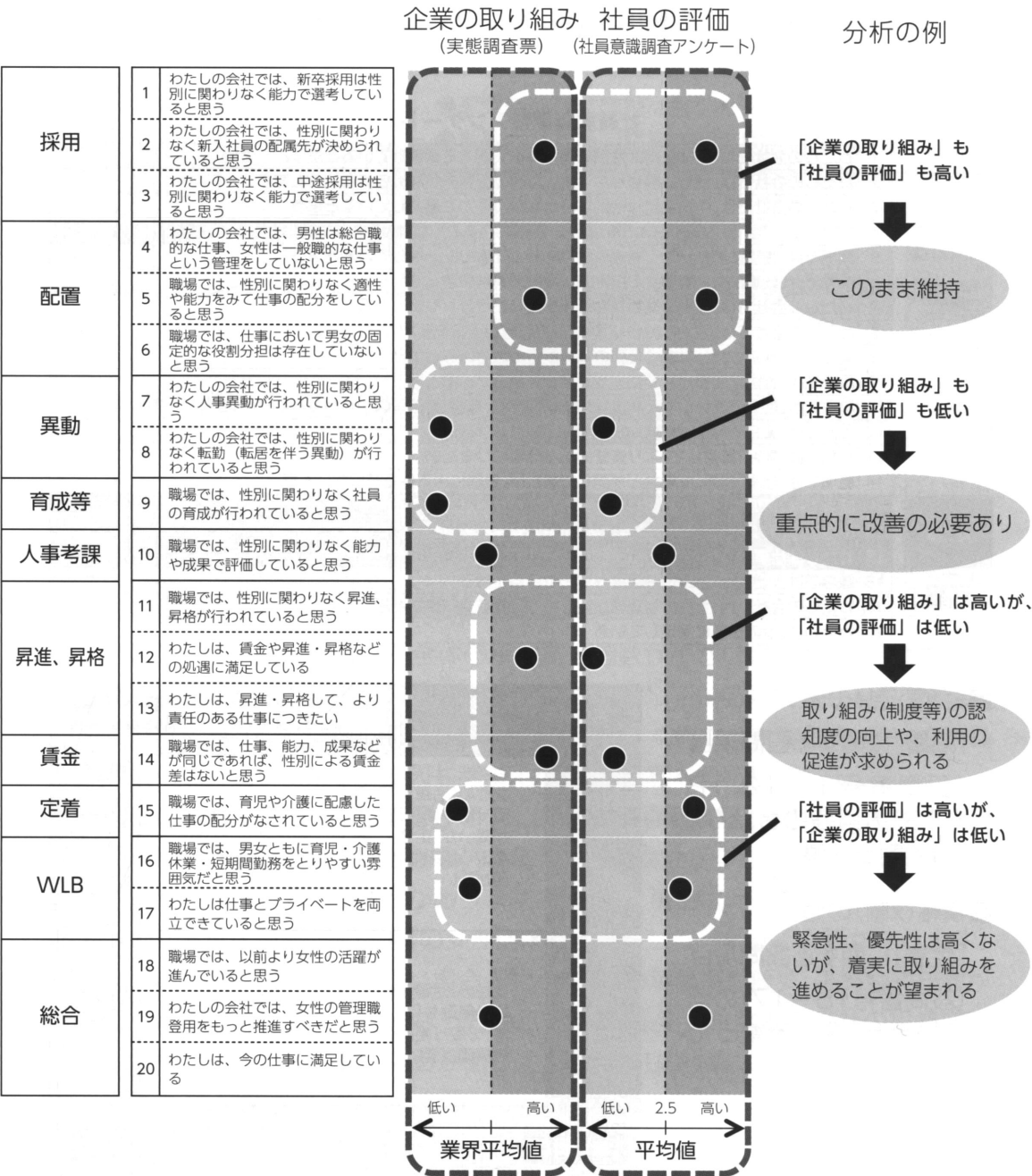
【分析例2】：会社の取り組みと社員意識との関係

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.40参照)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(下で示す取組を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
- 両立している社員をロールモデルとして紹介 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



株式会社京都銀行

1. 企業概要

創立は1941年。地方銀行では7番目の預金量を持ち、関西地域では最大規模。

企業データ ※2012年9月末現在	社員数	3,295名
	社員数に占める女性の割合	44.5%
	課長代理・支店長代理クラスに占める女性の割合	17.3%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	2.7%

2. 取組の背景

当行では2007年に「女性キャリアサポートプロジェクト」を立ち上げ、女性の活躍を推進する取り組みを始めました。その背景には、第一に経営ビジョンとして「広域的地方銀行」を掲げ、京都府にとどまらず大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県と他府県に営業エリアを拡大する中で、新規出店に伴う人員が必要となったことがあげられます。第二に、団塊の世代の役職定年による大規模な世代交代が進んだことが挙げられます。管理職を担ってもらう人材をどのように確保していくか、という視点から女性の活躍を重視した取り組みを始めました。

なお、総合職、一般職の区分けを行わない単線系人事制度を導入しており、男女の別なく意欲と能力で昇格を決定してきたことも当行の特徴の一つです。

3. 取組内容

①女性キャリアサポートプログラムの実施

「女性キャリアサポートプロジェクト」は、女性が意欲、能力を十分に発揮して活躍できる職場環境の整備を進め、女性のキャリアアップを支援する目的でスタートしました。まずは社内託児所設立による支援策の検討から始まりましたが議論を重ねていく中で、より幅広く、かつ抜本的な支援制度の構築が必要との認識が生まれ、両立支援、能力開発、再雇用の3点に着目した総合的な取り組みが進められることになりました。

②両立支援の取り組み

「両立支援の取り組み」としては、育児休業の期間を法定の「1年」から「最長4歳」まで拡充、育児復帰者はさまざまな不安がつきまとうとの判断から「職場復帰プログラム」を実施(家庭でeラーニングを使って学習できるなどの支援)、満4歳まで取得可能とする「育児短時間勤務制度」を創設、所定外労働の免除を小学校就学前まで拡大、保育料負担軽減のために月に1万円の補助を実施、といったきめの細かい支援を開始しました。

③能力開発の取り組み

また、「能力開発の取り組み」としては、2007年当時、50名だった女性役席数を100名に増や

す目標を掲げ、女性の管理職登用、職域拡大に向けた管理監督者の啓発研修、女性に対する管理職登用や職域拡大のための能力開発・啓発研修を実施しました。

④再雇用の取り組み

「再雇用の取り組み」としては、出産や育児により退職した行員を対象に、退職後5年以内であれば原則として元の職位および処遇で再雇用できるという仕組みを整えました。

⑤きららプログラムの実施

また、女性がもう一段、活躍できるための課題を情報収集するとともに、銀行と従業員が一体となって働きがいのある職場づくりを行うこと、さらには従業員の満足度の向上を図ることを目的に、2011年4月より「きららプログラム」を新たに開始しました。

このプログラムは、女性行員の人材活用や能力開発を重視した3カ年の計画です。「人材活用」の側面としては、管理監督者への登用促進、役席への登用促進、融資営業部門等での活用強化を、「能力開発」の側面としては、マネジメント能力向上支援、業務管理能力向上支援、融資営業等の実践力強化支援を進めるものです。

⑥女性活躍推進会議の設置

きららプログラムでは、「女性活躍推進会議の設置」という新たな取り組みも掲げています。

この会議は各店から現場の声を銀行の施策に反映させる目的で設置した公募制の会議です。20代から40代、入社数年目の行員から支店長まで、多様な年齢層、役職の方々が集まり、ミーティングを行っています。

4. 取組の効果

「女性キャリアサポートプロジェクト」および現在進行中の「きららプログラム」により、女性役席数は2012年12月に151名となり、2007年度当初と比べて100名以上の増加、営業職での女性活用の状況は2012年9月末には339名となり、2007年度当初と比べて200名以上の増加となりました。女性の活躍による現場からの生の情報を収集し共有化することに役立っています。

5. 今後の課題

女性の支店長は現在5名で、まだ増やす必要があること、将来的には女性の頭取を生み出すことをビジョンとして描きたいとの思いから、管理職として女性を引き続き登用していくことに加え、管理監督者を生み出していくこれまでの取り組みを継続的に行ってまいります。

女性の支店長を生み出すなど、さらに女性行員の活躍を進めるためには、融資営業部門での配置を通じた法人融資のノウハウ獲得が重要となります。融資事務を経験している女性は多いので、一店舗あたり1名、主に融資事務経験者を対象として住宅ローンを中心に営業を行う「個人ローンアドバイザー」を任命し、研修を行う取り組みを2011年度に開始しました。こうしたところから融資営業に携わる女性行員を増やしていくなど、「きららプログラム」をもう一段強化していくことが今後の課題です。

株式会社千葉銀行

1. 企業概要

千葉銀行は、1943年に設立された千葉県を主要な営業基盤とする地方銀行で、全国で第2位の総資産、千葉県内を中心に国内に174ヶ所、海外に3ヶ所の事業所を展開する大手地方銀行です。

企業データ ※2012年9月末現在	社員数(正社員のみ)	4,327名
	社員数に占める女性の割合	37.8%
	課長代理クラスに占める女性の割合	18.9%
	課長クラスに占める女性の割合	6.1%
	部長以上クラス(役員含む)に占める女性の割合	0.4%

2. 取組の背景

地方銀行は女性行員も多く、従来から女性の定着や活躍の必要性は認識されてきました。千葉銀行は、日本で最も早く、1986年に女性を支店長に登用した銀行であり、従来から女性の活躍に積極的に取り組んできました。

近年では、男女かわりなく行員の能力を活かせる企業が伸びるとの認識のもと、女性行員の定着支援のほか、女性の能力開発・キャリア形成支援、職域の拡大などに取り組んでいます。

3. 取組内容

千葉銀行では、2005年11月にアクションプランとして「女性いきいきキャリアアップ宣言」を行いました。女性行員の能力開発とキャリア形成を支援し、出産育児の際も男女がともに働き続けられる職場づくりを目標に掲げ、制度の整備を中心に取り組んできました。

能力開発と キャリア形成の支援	職員個々人の自律的なキャリア形成意識を尊重し、高い専門性を持った、人間力豊かな人材の育成に取り組む。
個人の尊重	職員の持つ個性を大切にし、多様な個性を活かすことから生まれる、創造性あふれた取り組みを、企業の力として活用。
ワーク・ライフ・ バランスの推進	職員とその家族が、いつも充実したときを過ごせるよう、仕事と個人生活のバランスを図るための取り組みを推進。

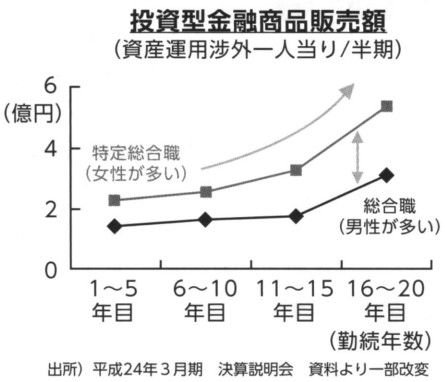
さらに2011年10月からは、女性のキャリア意識改革を目的の中心に、「女性活躍サポートチーム」(リーダーは女性管理職)を設置し、「女性の活躍支援」「ワーク・ライフ・バランスの実現」を目指して活動しています。主な活動は、「育児休業復帰者などを対象にしたチームリーダーによるキャリア・カウンセリング」、「女性活躍支援に係る施策の企画・立案・実行」、「女性向けキャリアアップ支援・能力開発に向けた研修の実施」となっています。活動支援の取り組みの具体例は、次のとおりです。

職域拡大	女性支店長の積極登用、管理職の積極登用、女性渉外担当者の増員、Cコース(特定総合職)の職域拡大
人材育成	女性のキャリアアップ支援研修(女性向けステップアップ研修開催、女性向けイブニングセミナー開催から構成)、女性渉外担当者向けちばぎん塾開催、育児休業者を対象とした職場復帰応援セミナー開催、育児休業復帰者を対象としたちばぎんママの会開催、育児休業者復帰プログラムの充実
職場環境	・仕事と育児の両立支援ガイドブックの制定 ・育児関連費用補助制度の導入 ・育児休業の期間、子の看護休暇の対象等を法定以上に拡充　　等

4. 取組の効果と今後の課題

①取組の効果

業務に応じた女性の積極登用を行った結果、女性渉外人員は、39名(2009年3月末)から、152名(2012年3月末)へ、投資型金融商品販売額も増加しました。女性の積極登用による実績は決算説明会などにおいて株主・投資家の皆様にもお知らせしています。



他にも、以下のような数字に取組の効果が表れています。

女性のキャリアアップ支援研修の参加者 (2012年10月時点)	女性行員のべ524名が参加
女性役席者 (2012年10月時点)	227名 (副部長2名、支店長7名、所長3名、副支店長22名含む) (女性行員の14%、役席者全体の11%に相当)
女性平均勤続年数 (2011年度)	15年2ヶ月(男性は19年2ヶ月)

②今後の課題

現時点でも女性役席者はいますが、次世代に向けて幹部候補の育成が課題となっています。また、これまで女性渉外担当者は投資型金融商品や住宅ローンの個人部門で活躍してきましたが、今後は企業向け融資の法人部門へ活躍の場を広げるべく、現在積極的な登用を進めるとともに、対象者に対して勉強会を実施するなど対応を図っています。

そのほかには、育児休業を取得する行員に対しては、「働き続けること」の意義を説明し、円滑にキャリアを継続させていけるよう、周りへの感謝の気持ちを忘れずに働いていくことの大切さを今後も伝えていきたいと思います。また、育児休業明けの方への対応をガイドブックやQ&Aにまとめ、管理職の意識を変えたりする必要もあると考えています。

株式会社横浜銀行

1. 企業概要

1920年創立、国内602事業所、海外5事業所を展開し、普通銀行業務を行う金融業。

企業データ ※2012年9月末現在	社員数(正社員のみ)	4,683名
	社員数に占める女性の割合	45%
	課長代理・支店長代理クラスに占める女性の割合	10.4%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	8.6%
	部長以上クラス(役員含む)に占める女性の割合	1.7%

2. 取組の背景

人財の活性化および女性行員の能力開発を行うため、2004年4月に「人財バリューアップ委員会」を設置して、女性行員も含めた幅広い人財活性化の検討を進めました。

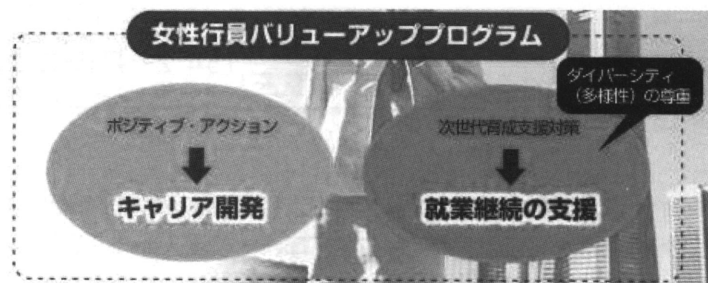
そして、2005年1月には女性行員の能力開発を積極的に行うとともに、仕事と家庭のバランスのとれた職場を作ることを目的として、「女性行員バリューアッププログラム」を発足しました。女性行員のキャリア開発、就業継続の支援に関するさまざまな施策を実施しています。

3. 取組内容

女性行員の能力開発を積極的に行うとともに、仕事と家庭のバランスを取りながら働くことができる職場を作ることを目的として2005年1月に「女性行員バリューアッププログラム」を立ち上げました。

当行行員の約4割は女性でありさまざまな分野で活躍できるようさらに支援していくことが、当行の発展には不可欠であると考えています。

本プログラムは多様な職務へのチャレンジを促し、さまざまな分野で活躍できるように支援する「キャリア開発」とワーク・ライフ・バランスを実現できる環境を作る「就業継続の支援」を二本柱としています。



キャリア開発

■キャリアチャレンジ研修

現在の職務以外の分野にチャレンジするための研修です。実習や研修等を通じて、実務経験を積み上げることができます。

■コース転換試験の実施

入行後の就業意識や価値観の変化に応じたキャリア形成を支援するため「コース転換試験」を実施しています。原則として入行2年目から受験でき、平成23年度までは年2回の実施でしたが、平成24年度より年4回実施とキャリア支援の機会を拡大しています。

■管理職への登用

支店長級に17人の女性を登用(平成24年12月末現在)しており、それに続く管理職への登用も積極的に行っています。

就業継続の支援

■育児休業制度

子供が2歳に達するまで育児休業を取得できます。最初の5日間について有給としています。

■ワーク・ライフ・バランス支援勤務制度

妊娠中や小学校に入学するまでの子の養育、家族の介護等を行う場合に、1日2時間を限度に勤務時間を短縮したり、勤務時間を6時間とすることができます。

■ジョブ・リターン制度

結婚・出産や転職などの理由により過去5年以内に退職した元行員を、一定の基準のもとに行員として再雇用する制度です。

■旧姓使用制度

結婚後に業務上旧姓を使用することが出来る制度です。改姓に伴う業務上の不都合解消を目的としており、希望者が利用できます。

4. 取組の効果

新規卒卒者のゼネラルコース(旧総合職)の女性採用比率は、直近では15パーセントに達しました。また、支店長級の女性は2012年12月末現在17名となり、それに続く管理職・課長も増えており、企業全体の風土として、女性役職者登用の意識が徐々に浸透しています。また、能力のある女性が課長等の役職に多く就くことは、これまで培ってきたスキルや経験を大いに活かしながら部下を育成することが期待されることから、現在の女性のキャリアアップ・登用は、経営上のメリットでもあり、今後も更なる効果が期待できます。

5. 今後の課題

諸制度に対する理解が不十分であると、互いに誤解を生じてしまい、職場内の助け合いのバランスが崩れてしまうことにつながりかねませんので、復職者向けのセミナーにて、制度に対する理解・制度の上手な利用方法などについても伝えていきます。

当行は、女性行員バリューアッププログラムを引き続き推進して、ゼネラルコースの一定割合の女性採用及び役職者への登用をさらに進めていくとともに、就業継続支援制度の充実を図ってまいります。

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 【地方銀行業版】

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。

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、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

※表中の業界平均値の算出に当たっては、全国地方銀行協会会員行を対象にアンケート調査から集計したものです。

業界平均値の算出について

- 「見える化」支援ツールの作成にあたっては、全国の地方銀行各行に対し、アンケートを実施し、平成24年9月末日現在の各行のデータをご提供いただき、業界平均値を算出しています。
- このアンケートの概況は以下のとおりです。
 - 1) アンケート対象
一般社団法人全国地方銀行協会会員行
 - 2) 調査実施時期
平成25年1月7日～1月24日
 - 3) 有効回答数
38行

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 コース別の採用実績

1-1 本年度新規採用学卒者に占める女性の割合														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>職種</th><th>女性比率</th><th>業界平均値</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 総合職^{注1}</td><td>%</td><td>16.0%</td></tr> <tr> <td>② 準総合職、一般職等^{注2}の合計</td><td>%</td><td>98.0%</td></tr> <tr> <td>③ 合計</td><td>%</td><td>54.4%</td></tr> </tbody> </table>			職種	女性比率	業界平均値	① 総合職 ^{注1}	%	16.0%	② 準総合職、一般職等 ^{注2} の合計	%	98.0%	③ 合計	%	54.4%
職種	女性比率	業界平均値												
① 総合職 ^{注1}	%	16.0%												
② 準総合職、一般職等 ^{注2} の合計	%	98.0%												
③ 合計	%	54.4%												
【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。 $\frac{[\text{女性の採用数}]}{[\text{男女計の採用数}]} \times 100$ 注1：業務範囲や勤務地等の雇用条件に制約がない正社員の区分とする。 注2：業務範囲や勤務地等の雇用条件に制約がある正社員の区分とする。（「エリア総合職」、「エリア限定職」、「準総合職」、「一般職」等。）														

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														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>職種</th><th>女性比率</th><th>業界平均値</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 総合職</td><td>%</td><td>8.3%</td></tr> <tr> <td>② 準総合職、一般職等の合計</td><td>%</td><td>70.0%</td></tr> <tr> <td>③ 合計</td><td>%</td><td>33.3%</td></tr> </tbody> </table>			職種	女性比率	業界平均値	① 総合職	%	8.3%	② 準総合職、一般職等の合計	%	70.0%	③ 合計	%	33.3%
職種	女性比率	業界平均値												
① 総合職	%	8.3%												
② 準総合職、一般職等の合計	%	70.0%												
③ 合計	%	33.3%												
【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 部門別の配置状況

2-1 部門別の配属に関する指標

①部門別配属

部門		1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
本部	① 企画・管理・融資管理・ 審査部門	%	%	%	%	%	%
	② 事務集中部門	%	%	%	%	%	%
	③ その他	%	%	%	%	%	%
店舗	④ 管理監督者 (支店長等、店舗全体の統 括・管理を行う者)	%	%	%	%	%	%
	⑤ 法人営業・融資管理	%	%	%	%	%	%
	⑥ 個人・小口営業 (個人向けローン窓口、保険、 投信等の窓口販売など)	%	%	%	%	%	%
	⑦ 後方事務・融資事務・ハ イカウンターテラー	%	%	%	%	%	%
	⑧ その他	%	%	%	%	%	%
⑨ 合計(①～⑧の合計)		100%	100%	100%	100%	100%	100%

【算出方法】

①男性社員、女性社員それぞれ100として、部門別職種別の区分(①～⑧)ごとに、構成比を算出する。

注1: 本社事業所だけでなく支社、支店、出張所等を含めた全体(以降も同様)。

注2: 複数業務を担当している従業員についてはウェイトが最も重い業務のみに従事しているものと見なす。

(業界平均値)

部門		1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
本部	① 企画・管理・融資管理・ 審査部門	17.0%	18.9%	20.7%	5.9%	17.3%	7.4%
	② 事務集中部門	3.7%	3.8%	21.0%	4.2%	4.0%	3.6%
	③ その他	9.7%	8.9%	15.2%	3.9%	8.8%	4.2%
店舗	④ 管理監督者 (支店長等、店舗全体の統 括・管理を行う者)	14.8%	4.7%	1.0%	1.3%	14.0%	2.0%
	⑤ 法人営業・融資管理	29.0%	12.9%	11.8%	2.0%	28.7%	3.5%
	⑥ 個人・小口営業 (個人向けローン窓口、保険、 投信等の窓口販売など)	12.5%	19.7%	8.3%	20.5%	13.2%	21.6%
	⑦ 後方事務・融資事務・ハ イカウンターテラー	9.9%	27.8%	17.7%	55.9%	10.9%	52.2%
	⑧ その他	3.4%	3.3%	4.3%	6.3%	3.1%	5.4%
⑨ 合計(①～⑧の合計)		100%	100%	100%	100%	100%	100%

②初任配属の部門別の配属

部門	1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
本部	① 企画・管理・融資管理・ 審査部門	%	%	%	%	%
	② 事務集中部門	%	%	%	%	%
	③ その他	%	%	%	%	%
店舗	④ 管理監督者 (支店長等、店舗全体の統 括・管理を行う者)	%	%	%	%	%
	⑤ 法人営業・融資管理	%	%	%	%	%
	⑥ 個人・小口営業 (個人向けローン窓口、保険、 投信等の窓口販売など)	%	%	%	%	%
	⑦ 後方事務・融資事務・ハ イカウンターテラー	%	%	%	%	%
	⑧ その他	%	%	%	%	%
⑨ 合計(①～⑧の合計)		100%	100%	100%	100%	100%

【算出方法】

②新卒の男性社員、
女性社員それぞれ
100として、部門別
職種別の区分(①
～⑧)ごとに、構成
比を算出する。

(業界平均値)

部門		1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
本部	① 企画・管理・融資管理・ 審査部門	3.8%	2.1%	0.0%	0.5%	3.0%	0.5%
	② 事務集中部門	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
	③ その他	0.0%	0.2%	25.0%	0.0%	0.2%	0.2%
店舗	④ 管理監督者 (支店長等・店舗全体の統 括・管理を行う者)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	⑤ 法人営業・融資管理	7.3%	2.1%	0.0%	0.0%	8.7%	1.1%
	⑥ 個人・小口営業 (個人向けローン窓口、保険、 投信等の窓口販売など)	9.9%	5.8%	0.0%	1.4%	13.5%	3.5%
	⑦ 後方事務・融資事務・ハ イカウンターテラー	78.3%	89.3%	75.0%	96.8%	74.1%	93.5%
	⑧ その他	0.7%	0.4%	0.0%	1.3%	0.6%	1.0%
⑨ 合計(①～⑧の合計)		100%	100%	100%	100%	100%	100%

指標2-2 部門別勤続10年目の配置実績

2-2 勤続10年目の部門別の配属に関する指標

部門	1)総合職		2)準総合職、 一般職等		3)全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
本部	① 企画・管理・融資管理・ 審査部門	%	%	%	%	%
	② 事務集中部門	%	%	%	%	%
	③ その他	%	%	%	%	%
店舗	④ 管理監督者 (支店長等、店舗全体の統 括・管理を行う者)	%	%	%	%	%
	⑤ 法人営業・融資管理	%	%	%	%	%
	⑥ 個人・小口営業 (個人向けローン窓口、保険、 投信等の窓口販売など)	%	%	%	%	%
	⑦ 後方事務・融資事務・ハ イカウンターテラー	%	%	%	%	%
	⑧ その他	%	%	%	%	%
⑨ 合計(①～⑧の合計)		100%	100%	100%	100%	100%

【算出方法】

①勤続10年目の
男性社員、女性
社員それぞれ
100として、部
門別職種別の
区分(①～⑧)
ごとに、構成比
を算出する。

部門		1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
本部	① 企画・管理・融資管理・ 審査部門	21.2%	46.0%	0.0%	9.0%	21.1%	13.1%
	② 事務集中部門	0.4%	0.9%	0.0%	0.4%	0.5%	1.4%
	③ その他	9.5%	20.2%	50.0%	6.3%	9.2%	7.0%
店舗	④ 管理監督者 (支店長等・店舗全体の統 括・管理を行う者)	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	0.0%
	⑤ 法人営業・融資管理	49.7%	3.7%	0.0%	1.3%	50.2%	2.9%
	⑥ 個人・小口営業 (個人向けローン窓口、保険、 投信等の窓口販売など)	10.7%	11.1%	50.0%	33.1%	10.9%	28.7%
	⑦ 後方事務・融資事務・ハ イカウンターテラー	3.1%	13.0%	0.0%	43.5%	3.2%	39.9%
	⑧ その他	3.1%	5.3%	0.0%	6.3%	3.0%	7.1%
⑨ 合計(①～⑧の合計)		100%	100%	100%	100%	100%	100%

指標2-3 コース間転換の実績

2-3 コース間転換の実績に関する指標			
	転換実績		
	男性	女性	男女計
① 総合職から準総合職、一般職等へのコース転換実績	／千人	／千人	／千人
② 準総合職、一般職等から総合職へのコース転換実績	／千人	／千人	／千人

【算出方法】
当該年度におけるコース間転換実績について、次式で算出。

$$\frac{\text{[コース転換した人数]}}{\text{[転換前のコース人数]}} \times 1000$$

(業界平均値)

	転換実績		
	男性	女性	男女計
① 総合職から準総合職、一般職等へのコース転換実績	2.8／千人	19.8／千人	4.2／千人
② 準総合職、一般職等から総合職へのコース転換実績	9.4／千人	7.2／千人	7.8／千人

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			
	女性比率		
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
① 人事異動の対象となった社員の内、女性が占める割合	%	%	%
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	%	%	%

【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。

[うち女性の人事異動者数]

×100

[人事異動者数]

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。

[うち女性の人事異動者数]

×100

[転居を伴う人事異動者数]

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」。

(業界平均値)

	女性比率		
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
① 人事異動の対象となった社員の内、女性が占める割合	9.9%	91.7%	32.1%
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	2.7%	53.1%	4.6%

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	
選抜型研修を受講した社員の内、 女性が占める割合 _____ % 業界平均値 26.7 %	【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。 [女性の選抜型研修を受講した人数] _____ × 100 [男女計の選抜型研修を受講した人数] ※「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。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 3.1 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。 ●管理職も含む。

VI. 昇進、昇格に関する指標

指標6-1 昇進、昇格の状況

6-1 昇進、昇格した人数に占める女性の割合			
資格等級	女性比率		
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
① 主任・係長相当※ に昇進、昇格した 人数	%	%	%
② 課長代理・支店長 代理等に昇進、昇 格した人数	%	%	%
③ 課長・課長相当の 支店長等に昇進、 昇格した人数	%	%	%
④ 部長相当以上(役 員を含む)に昇 進、昇格した人数	%	%	%

【算出方法】
当該年度において昇進、昇格した社員数の実績において、次式で算出。

[女性の昇進者数]

× 100

[男女計の昇進者数]

※「主任・係長」とは、一般職と課長職の間の役職・資格等級者とする。

(業界平均値)

資格等級	女性比率		
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
① 主任・係長相当※ に昇進、昇格した 人数	15.8%	94.1%	39.8%
② 課長代理・支店長 代理等に昇進、昇 格した人数	6.5%	89.5%	18.2%
③ 課長・課長相当の 支店長等に昇進、 昇格した人数	4.8%	80.0%	6.9%
④ 部長相当以上(役 員を含む)に昇 進、昇格した人数	1.1%	－%	0.9%

Ⅶ. 賃金に関する指標

指標7-1 男女別賃金額

7-1 男女別賃金額の差異に関する指標

①男女別賃金の差異
(男性を100とした場合)

1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等

(業界平均値)

1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等
69.8	77.1

②年齢別男女別賃金の差異
(男性を100とした場合)

年齢	賃金格差指数	
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等
① 25歳		
② 30歳		
③ 40歳		
④ 50歳		

(業界平均値)

年齢	賃金格差指数	
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等
① 25歳	102.4	97.5
② 30歳	96.2	93.7
③ 40歳	82.6	99.7
④ 50歳	84.1	91.2

【算出方法】

職種別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、職種別の社員について、次の算式で算定される賃金格差指数。

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

- 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。

【算出方法】

特定の年齢(25歳・30歳・40歳・50歳)の職種別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、同じ年齢の職種別の社員について、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			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
男性	%	%	%
女性	%	%	%
(業界平均値)			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
男性	91.4%	65.0%	90.9%
女性	87.9%	83.7%	83.5%
②新卒採用後10年目の定着率			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
男性	%	%	%
女性	%	%	%
(業界平均値)			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
男性	78.7%	50.0%	76.7%
女性	37.1%	37.6%	37.2%
【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、在籍者の割合を職種別男女別にみた指標。次式により算定。			
$\frac{\text{[分母のうち退職者を除いた在籍者数]}}{\text{[3 (又は10) 年前の新規学卒採用数]}} \times 100$			

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			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
	%	%	%
(業界平均値)			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
	6.1%	8.0%	9.1%
【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。			

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			
育児休業取得割合			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
男性	%	%	%
女性	%	%	%
(業界平均値)			
	1) 総合職	2) 準総合職、 一般職等	3) 全体
男性	5.5%	0.0%	4.6%
女性	93.5%	98.8%	97.7%
【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。 育児休業取得割合は、次式により算出。 [分母のうち育休を取得した社員数] ----- × 100 [過去1年間に子どもが誕生した社員数] 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 1.4 人(一社当たり平均)	【算出方法】 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いてよい。

指標9-3 育児のための短時間勤務制度の利用状況

9-3 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

	1)総合職	2)準総合職、 一般職等	3)全体
男性	%	%	%
女性	%	%	%

(業界平均値)

	1)総合職	2)準総合職、 一般職等	3)全体
男性	0.0%	－%	0.0%
女性	36.4%	28.8%	32.4%

【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9-4 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

	1)総合職	2)準総合職、 一般職等	3)全体
男性	時間	時間	時間
女性	時間	時間	時間

(業界平均値)

	1)総合職	2)準総合職、 一般職等	3)全体
男性	23.4時間	19.5時間	27.6時間
女性	18.7時間	14.9時間	22.1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。

注：所定外労働時間を管理している従業員について回答。裁量労働制適用者や労働時間管理の適用除外に該当する従業員は対象に含まない。

注：正社員であっても短時間勤務者は除く。

X. 総合的指標

指標10-1 男女を問わない活躍促進のための人事管理の状況

10-1 男女を問わない社員の活躍促進のための人事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	17.7年
女性	年	11.8年
男女差	年	6.0年

【算出方法】
①男女別平均勤続年数

(男女差)
男性の平均勤続年数－女性
性の平均勤続年数

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.縮まっている 2.変わらない 3.広がっている〕

②10年以上在籍者率

勤続年数	1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
10年以上在籍者	%	%	%	%	%	%

(業界平均値)

勤続年数	1) 総合職		2) 準総合職、 一般職等		3) 全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
10年以上在籍者	68.7%	37.3%	77.5%	39.5%	68.4%	41.6%

②勤続10年以上在籍率
勤続年数別合計に対する
勤続年数10年以上の者の
割合。

[勤続年数10年
以上の数]
――×100
[勤続年数別合計]

③役職者比率

	1)総合職		2)準総合職、 一般職等		3)全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
a. 主任・係長相当	%	%	%	%	%	%
b. 課長代理・支店 長代理等	%	%	%	%	%	%
c. 課長・課長相当 の支店長等	%	%	%	%	%	%
d. 部長以上(役員 を含む)	%	%	%	%	%	%
課長以上(c + d)	%	%	%	%	%	%

(業界平均値)

	1)総合職		2)準総合職、 一般職等		3)全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
a. 主任・係長相当	87.3%	12.7%	9.1%	90.9%	57.3%	42.7%
b. 課長代理・支店 長代理等	95.6%	4.4%	33.8%	66.2%	88.6%	11.4%
c. 課長・課長相当 の支店長等	96.3%	3.7%	37.0%	63.0%	95.6%	4.4%
d. 部長以上(役員 を含む)	99.4%	0.6%	100.0%	0.0%	99.4%	0.6%
課長以上(c + d)	97.1%	2.9%	37.2%	62.8%	96.5%	3.5%

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。

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〕

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	☐	☐	☐	☐
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	☐	☐	☐	☐

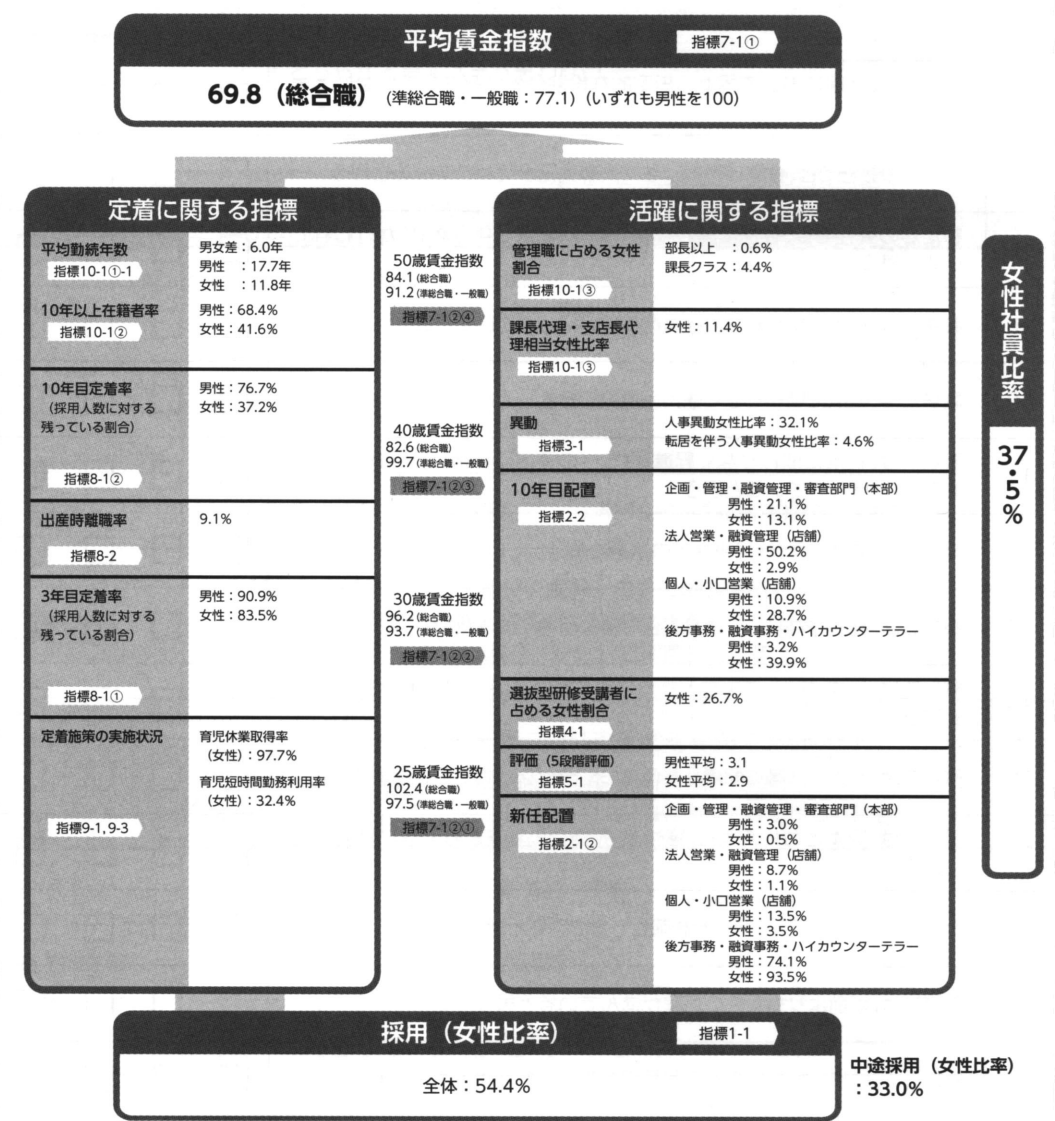
ご協力ありがとうございました

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。

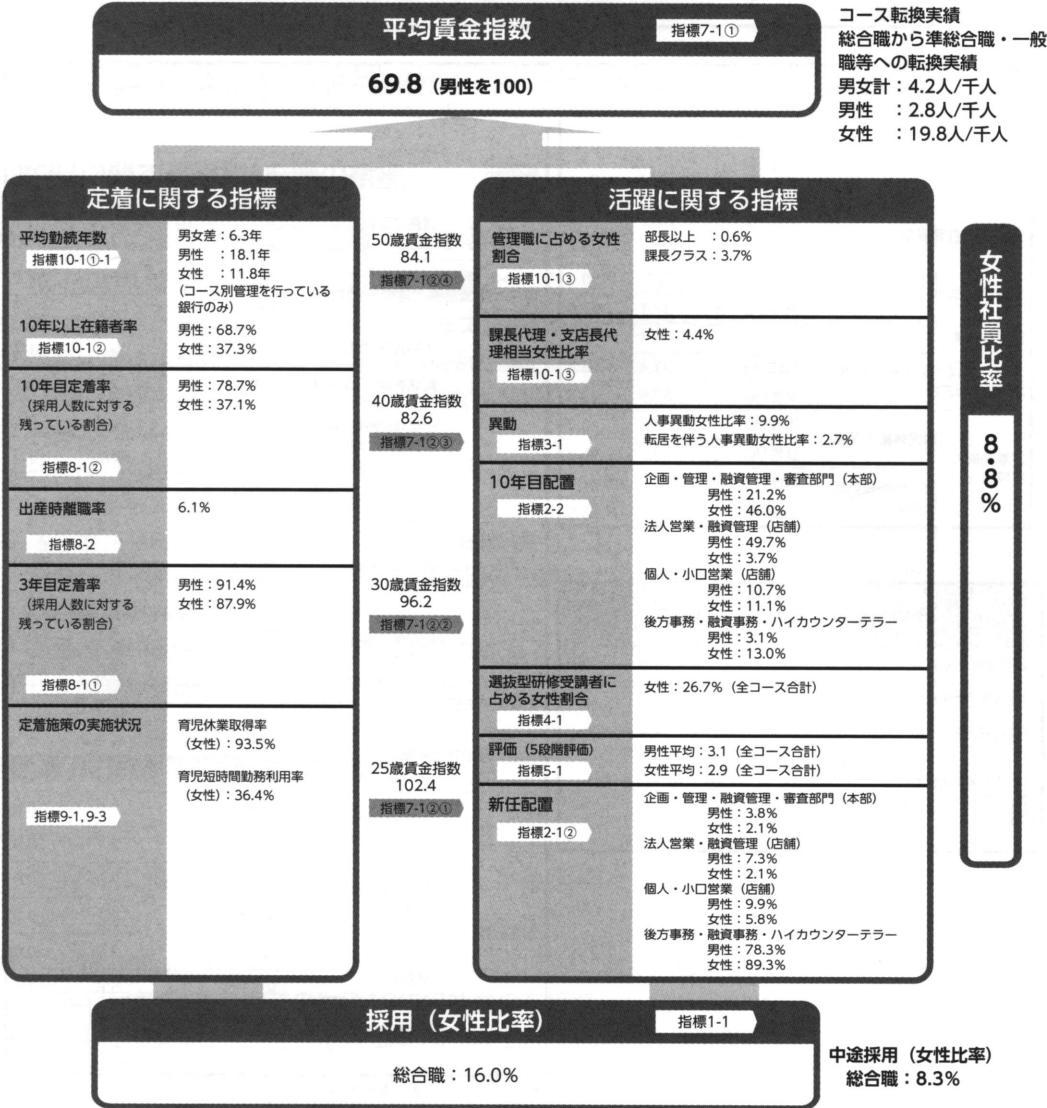
各企業においては、これらの業界平均値と自社のデータを比較して、業界内での自社の状況を確認することができます。地方銀行業においては、「業界平均値」(「総合職」「準総合職・一般職」の別を問わない全体)と「総合職」の業界平均値を用意しています。自社の取組目標に応じて比較する値を選択してください。

地方銀行業界の業界平均値



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。地方銀行業の38社のデータをもとに算出。
注3：各指標でとくに断りが無いものは全回答の平均値 (コース別人事管理の有無を問わない)。
注4：平均賃金指数は、男女間の年齢構成やコース間の格差など、過去の採用実績やコース間の賃金格差の影響を受けている可能性があります。

地方銀行業「総合職」の業界平均値



地方銀行業「総合職」の業界平均値

準総合職・一般職のコースでは、当該コースに所属する従業員の女性比率が9割以上と高いため、男性比率の高い総合職と女性が大多数の準総合職・一般職の間に見られるコース間の人材活用や処遇の違いが男女間の処遇の違いに影響を与えている側面があります。

そこで以下には、参考情報として、各指標について「準総合職・一般職」と「総合職」の比較を示しました。

		男性	女性
平均賃金指数 (総合職を100とした場合の準総合職・一般職の賃金)		75.0	79.5
年齢別平均賃金指数 (総合職を100とした場合の準総合職・一般職の賃金)	50歳	60.7	68.6
	40歳	67.0	78.5
	30歳	84.8	79.4
	25歳	91.2	85.6

定着に関する指標		総合職	準総合職・一般職
平均勤続年数	男女差(年)	6.3	
	男性(年)	18.1	
	女性(年)	11.8	
10年以上在籍者率	男性(%)	68.7	77.5
	女性(%)	37.3	39.5
10年目定着率	男性(%)	78.7	50.0
	女性(%)	37.1	37.6
出産時離職		6.1	8.0
3年目定着率(採用人数に対して残っている割合)	男性(%)	91.4	65.0
	女性(%)	87.9	83.7
定着施策の実施状況	育児休業取得率	男性(%)	5.5 0.0
		女性(%)	93.5 98.8
	育児短時間勤務利用率	男性(%)	0.0 対象者なし
		女性(%)	36.4 28.8

その他の指標		総合職	準総合職・一般職
採用(女性比率)(%)		16.0	98.0
中途採用(女性比率)(%)		8.3	70.0
女性社員比率(%)		8.8	92.0
コース転換実績(準総合職・一般職から総合職への転換実績)	男女計(/千人)		7.8
	男性(/千人)		9.4
	女性(/千人)		7.2

活躍に関する指標			総合職	準総合職・一般職
管理職に占める女性割合	部長以上	男性(%)	99.4	100
		女性(%)	0.6	0.0
	課長クラス	男性(%)	96.3	37.0
		女性(%)	3.7	63.0
課長代理・支店長代理相当女性比率		男性(%)	95.6	33.8
		女性(%)	4.4	66.2
異動	人事異動女性比率		9.9	91.7
	転居を伴う人事異動女性比率		2.7	53.1
10年目配置	企画・管理・融資管理・審査部門(本部)	男性(%)	21.2	0.0
		女性(%)	46.0	9.0
	法人営業・融資管理(店舗)	男性(%)	49.7	0.0
		女性(%)	3.7	1.3
	個人・小口営業(店舗)	男性(%)	10.7	50.0
		女性(%)	11.1	33.1
	後方事務・融資事務・ハイカウンターテラー	男性(%)	3.1	0.0
		女性(%)	13.0	43.5
選抜型研修受講者に占める女性割合(%)			26.7	
評価(5段階評価換算)		男性	3.1	
		女性	2.9	
新任配置	企画・管理・融資管理・審査部門(本部)	男性(%)	3.8	0.0
		女性(%)	2.1	0.5
	法人営業・融資管理(店舗)	男性(%)	7.3	0.0
		女性(%)	2.1	0.0
	個人・小口営業(店舗)	男性(%)	9.9	0.0
		女性(%)	5.8	1.4
	後方事務・融資事務・ハイカウンターテラー	男性(%)	78.3	75.0
		女性(%)	89.3	96.8

地方銀行業でコース別人事管理を実施していると回答した31行のデータをもとに算出

〈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
- ▲ 課長代理・支店長代理相当女性比率:課長代理や支店長代理クラスに占める女性比率
- ▲ 10年目配置:10年目での特定職種の男女比率差
- ▲ 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
- ▲ 選抜型研修に占める女性割合:社内で研修受講者を選抜し、社員に受講させた研修を受講した者のうち、女性が占める割合→選抜型の研修受講者の選抜にあたって、対象者の男女比と著しい格差が生じていないか検証
- ▲ 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:入社後の配属段階で部門や職務が偏っていないか検証

「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
- ▲ 10年以上在籍者率:現時点での勤続10年以上の社員に占める女性比率
- ▲ 出産時の離職率:補足指標として育児休業取得率、育児短時間勤務利用率
- ▲ 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

一般社団法人全国地方銀行協会
〒101-0047 東京都千代田区内神田3丁目1-2
<http://www.chiginkyo.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」に關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

平成25年5月改訂