

# 男女の賃金の差異

の情報公表に関する企業の事例紹介

## 株式会社ペイロール

いち早く開示に踏み切ることのでられる社内外からの信頼



企業プロフィール		
設立	1989年	
業種	サービス業（他に分類されないもの）	
所在地	東京都江東区	
事業内容	給与計算・人事労務管理のWeb BPOサービス	
従業員数	<b>1,325名</b> ※2023年1月1日時点、パート社員含む。	
	【女性】正規労働者数：304人／非正規労働者数：709人	
	【男性】正規労働者数：247人／非正規労働者数：65人	
男女の賃金差異に関する実績 ※女性の活躍推進企業データベースより	<b>全労働者</b>	<b>47.4%</b>
	うち正規雇用労働者	80.2%
	うち非正規雇用労働者	90.1%
	(注釈・説明)	
企業認定・表彰等	●2022年6月に報酬制度を改定しており、男女の賃金の差異は縮小する見込み。	
	●当社の非正規雇用労働者は全てパートタイマー。	
女性の活躍推進企業データベースURL	●全労働者における男女の賃金の差異は、非正規雇用労働者の男女の人数比率が影響。	
	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=2866	

賃金の差異を公開して

ここが大変! ここがよかった!

よかったこと	お客様と腹を割って、それぞれの課題について情報交換できた
大変だったこと	算定したデータをどう活用すべきか、方針を考えるのが大変かつ大事

## 業務担当者インタビュー

男女の賃金の差異の集計・公開を担当した責任者にお話を伺いました



株式会社ペイロール  
取締役CHO  
渡邊 雅彦さん



事業開発部  
津谷 光里さん

Q.

公開した  
理由・背景A. 改正前からあった、  
「開示を進めたい」という思い

当社は従業員数が301人を超えており、男女の賃金の差異の開示が義務付けられています。その一方で、賃金の差異の開示は、すでに欧米で法制化が進んでおり、当社としても女性活躍推進法が改正される前から、「できるだけ早く進めたい」という思いがありました。

また、開示することには3つのメリットがあると考えました。1つは、男女の賃金の差異を明らかにすることで性別に関係なく誰もが働きやすい環境づくりを進め、その結果、よい人材の獲得につながられること。2つ目は、当社を支えてくださるステークホルダーの皆さまに、当社の取り組みをご理解いただけること。そして、3点目として、当社の事業の1つである人的資本情報の開示サービスを改善し、よりよいサービスの提供につながれることです。

人事労務管理を扱う会社として、人的資本情報開示の普及に貢献できればと思い、いち早く男女の賃金の差異の開示に踏み切りました。

Q.

差異の  
要因A. 昇進意欲の違いが  
男女の賃金の差異の要因に

男女の賃金の差異を算出したところ、正規雇用労働者では80.2%、非正規雇用労働者では90.1%となっており、男性の賃金が女性と比べて若干高い傾向にあることが分かりました。差異の要因を探るため、いくつかの仮説を立てて検証してみた結果、管理職における男女比の違いが影響していることが見えてきました。

当社の管理職の女性比率は35%ながら、女性労働者に対する女性管理職の割合は10%強となっています。一方、男性労働者に対する男性管理職の割合は25%となっており、管理職の男女比の違いが賃金の差異を生じさせている一因であることが分かりました。

当社の事業は特定の性別に依存するものではなく、管理職に昇進するチャンスは誰でも平等にあります。また、女性特有のライフイベントが評価に影響することはありません。

それでも女性の管理職比率が低いのは、「そもそも管理職になりたい女性が少ないからではないか」と考えました。そこで、男女の賃金の差異の開示前から実施していた、管理

職候補を見つけるためのタレントレビュー（社員の強みや課題を踏まえて、その人の成長シナリオを検討すること）や、将来のキャリアパスを意識してもらうためのキャリア開発プランといった仕組みを活用。また、上司に対しては、3～5年先の未来を見据えて部下を育成するよう啓発を行い、長期的視点に立って社員の成長を促すようにしました。

また、男女の賃金の差異を算定する過程で、差異の要因にはなっていないものの、離職率の高さが課題であることが見えてきました。この課題を解決するため、入社5年未満の従業員を対象とした定期的な人事面談や退職希望者との面談実施と退職の要因分析を行うなどして、人材の定着に向けた取り組みを進めています。

Q.

公開に  
あたっての  
工夫・苦労

## A. 「なぜ開示するのか？」 本来の目的に都度立ち返る

当社は人的資本の取り扱いがサービスの1つ（人的資本レポート「e-pay HR KPI」）であるため、データの算出にはそれほど苦労しませんでした。それよりも大変だったのが、手段と目的を取り違えないようにすることでした。

課題仮説の検討作業やデータの算出作業に集中しすぎると、数字を出すことがゴールと勘違いしてしまいそうになりました。しかし、開示の本来の目的は、女性活躍を推進することにあります。本来の目的を思い起こすためにも、チーム内で「なぜ当社は男女の賃金の差異を算出し、それをどう活用していくのか」について話し合い、手段と目的を混同しないよう確認しました。

都度、本来の目的に立ち返るよう心掛けたのがよかったと思います。おかげで、集めるべき情報を集めて差異の要因を特定することができ、次につながる施策やアクションを明確にすることができました。

参考：人的資本レポート「e-pay HR KPI」プレスリリース  
[https://www.payroll.co.jp/Payroll-WRDPRS/wp-content/uploads/2022/10/20221021\\_hrkipi.pdf](https://www.payroll.co.jp/Payroll-WRDPRS/wp-content/uploads/2022/10/20221021_hrkipi.pdf)

Q.

ズバリ！  
公開した  
感想

## A. 会社の状況を 可視化することの意義を実感

男女の賃金の差異を開示したことの反応は、非常によかったと感じています。あるとき、クライアント企業の人事部門の方に当社の男女の賃金の差異についてプレゼンし、情報交換を行う機会がありました。そのとき、クライアント企業の方から「ここまで詳しいデータを公開するのか」という驚きの声をいただくとともに、男女の賃金の差異のみならず、その要因となっている課題まで率先して公開したことに対し、とてもポジティブな反応がありました。

そのおかげで、クライアント企業との情報交換の際には、自社が抱える課題について腹を割ってお話いただき、時間外労働の削減など、差異を縮小させるためのさまざまなアイデアを共有することができました。こういった情報交換の機会は当社にとって非常に有意義でしたが、クライアント企業からも「有意義だった」などの感想をいただくことができました。

また、開示したことによる社内的な評判もよく、「会社のことがよく見えるようになってよか

った」「今まで客観的なデータがなかったので、新しい発見だった」など、透明性を歓迎する声が聞かれました。

賃金に関するデータはどの会社も出したいのが本音かもしれません。開示義務の話がなければ、積極的に公開する企業も少なかったはずです。そのような中、いち早く率先して開示に踏み切ったことで、社内外の信頼獲得につながったと感じています。

## ペイロールの先進的な取り組み ペイギャップレポート

「ペイギャップレポート」は人的資本の情報を取りまとめたもの。欧米では人的資本の開示が義務付けられ、日本でも2021年6月に東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」が改訂され、人的資本に関する情報の開示が求められるようになりました。

こうした流れを受け、ペイロールはいち早く自社の「ペイギャップレポート」を作成・公表。人的資本の算定で得られた定量的な情報をもとに自社の課題を特定し、人材・組織力の強化を積極的に進めています。

参考：PayGapReportプレスリリース  
(<https://global-assets.irdirect.jp/pdf/tdnet/batch/140120221124570398.pdf>)



## 経営陣からのメッセージ



株式会社ペイロール  
取締役CTO  
関口 廣光さん

## ISO30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン) の取得に向けて

人事関連のサービスを提供する当社にとって、昨今の人的資本情報開示と女性活躍推進の動きはとても重要です。それらの社会的潮流に対して積極的に取り組みを進めていくことで、人事労務の領域をけん引する企業として成長していけると期待しています。

とは言え、当社における男女の賃金の差異を算定するにあたり、不安がなかったとは言えません。実際に数字で可視化し、当社のギャップは意外と小さいことが分かったときは、内心ほっとしました。

もちろん、当社において差異があることは事実です。ただ、その要因については検証できているので、次のアクションも取りやすくなっています。

今後は、当社独自の「ペイギャップレポート」を確立するとともにISO30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン) の取得に向けた取り組みを進め、女性の活躍を推進し、男女の賃金の差異を減らす活動を積極的に展開していきたいと考えています。