

これまでの研究結果の整理（たたき台）

1. 全体の賃金構造に関する分析（賃金構造基本統計調査（2000年、2006年）を用いた分析）

（1）全体の男女別賃金構造の違いに関する分析

① 全体の傾向

- 男性、女性ともに年齢の上昇が賃金に与える影響は大きいですが、年齢の評価が賃金に与える影響は男性の方が女性よりかなり大きく、年齢による賃金の上昇幅が女性ではかなり小さい。

他方、勤続年数、学歴の賃金に与える影響は女性の方が大きく、女性の場合は勤続年数や学歴の差によって、賃金が大きく伸びていることが分かる。

また、企業規模が大きくなると賃金が上昇するが、女性の方がその幅が小さく、男性ほど企業規模の利益を享受していない。

- 係長、課長、部長といった職位の効果を100人以上企業についてみると、女性の方が男性より賃金に与える影響が大きい。

また、職位を変数に加えたときの分析では、年齢の効果の男女差がやや小さくなっている。

② 企業規模による傾向

- 100人未満（小企業）、100人以上1000人未満（中企業）、1000人以上（大企業）の企業規模別でみると、おおむね、企業規模が大きくなると年齢、勤続年数の賃金に与える効果が大きくなる傾向にあるが、男女間の差は広がる。2000年から2006年の変化では、年齢の効果について男女間の差が拡大する傾向傾向にある。

③ 職位別の傾向

- 課長以上と係長以下（その他の役職を除く）に分けて男女別の賃金関数を推計した結果、係長以下では、全体の賃金関数と同様、男性の方が年齢の影響が大きく、勤続年数、学歴の効果は女性が大きいという構造になっているが、課長以上では賃金構造が異なっている。（※100人以上企業についての分析である点に留意が必要。）

- 課長以上では、年齢の効果については、係長以下と比べ男女差は小さく、勤続年数の賃金に与える効果は、課長以上では、男女いずれもマイナスとなっている。
- 学歴についての効果は女性の方が高いという傾向や、企業規模について、女性の賃金に対する企業規模の効果が低いという点は係長以下と共通するが、課長以上の賃金構造は男女間の違いが小さくなっていると言える。
※ ただし、課長以上の賃金関数の推定結果については、自由度調整済み決定係数が低いため、年齢、勤続年数といったここで使用した変数以外の要因が賃金に及ぼす影響も念頭におく必要がある。

④ 職種ごとの傾向

- また各職種について、男女共通の賃金関数を推計し、ブルーカラー、ホワイトカラー、グレーカラー（その他）に分類して、年齢、勤続年数、職種経験年数の評価の男女差異をみると、ブルーカラーやホワイトカラーの中のワープロ・オペレーター、電子計算機オペレーターについては、女性の年齢に対する評価が低い一方、ホワイトカラーの自然科学研究者、診療放射線・診療エックス線技師、教員、記者、グレーカラーの保険外交員、自動車外交販売員といった職種では年齢に対する評価の男女差異がほとんどなかった。2006年ではタクシー運転手、警備員も年齢に対する評価が低くなっており、グレーカラーにも差が生じている。

(2) 2000年及び2006年の男女間賃金格差の要因の分析

- 2000年と2006年の男女間賃金格差の要因を分析した結果、非属性格差の影響が属性格差より若干大きい。年齢の差や勤続年数の差といった男女の属性の差が賃金格差に与える影響は小さくなっており、男女のそれぞれの属性に対する評価の違いが男女間賃金格差に与える影響が大きくなっている。
男女の非属性格差のうち、男女間の年齢に対する評価の差異が主要な要因である。
- 他方、職位を含む分析を行うと、属性格差の影響が非属性格差よりも大きくなっている。属性格差のうちの職位の要因の影響が大きいと考えられる。

(3) 2000年から2006年にかけての男女間賃金格差縮小の要因分析

- 2000年から2006年にかけて男女間の賃金格差が縮小した要因を分析した結果、年齢などのといった属性の構成比の差異の変化（「属性格差変動効果」）の影響が最も賃金格差縮小に貢献しており、その中でも、年齢の影響が大きい。
- 次いで、男女共通の属性に対する平均的な評価の変化（「平均係数変動効果」）が格差縮小に貢献しており、そのうち年齢や勤続年数は格差縮小の方向に寄与している。
- 職位を含む分析（100人以上企業）では、「属性格差変動効果」が格差縮小に大きく寄与しており、「平均係数変動効果」もわずかながら格差縮小に寄与している。他方、年齢等の属性に対する評価の男女間の差異（「係数格差変動効果」）、男女共通の平均的な属性の変化（「平均属性変動効果」）は格差拡大に寄与している。

(4) 企業内における制度が男女間賃金格差に及ぼす影響の分析（コース別雇用管理制度、ポジティブ・アクション、育児支援制度）

① コース別雇用管理の有無が賃金に与える影響

- コース別雇用管理がある企業とない企業で賃金関数を推計した結果、初職時の賃金はすべて女性の方が低い中で、コース別雇用管理がある企業が男性に比べて賃金が低くなる傾向にある。
- 学卒後の経験年数の効果は、いずれも男性の場合は賃金を高くする効果があるのに対し、女性の場合はいずれの場合も男性に比べて低くなり、特に、コース別雇用管理のある企業について、負の影響が大きい。
- 勤続年数の効果はおおむね、男性より女性の方が賃金を高くする効果があるが、コース別雇用管理のある企業の方がその影響が大きい。
- 学歴（大卒）の効果は、コース別雇用管理のない企業では男性より女性がより大きいですが、コース別雇用管理のある企業では、女性は男性より効果が低いか差はない。
- 役職の効果を課長、係長についてみると、役職の効果はすべて賃金を高くする影響があり、男性より女性でより役職の効果が強い。コース別雇用管理のある企業とない企業では、係長についてはコース別雇用管理のある企業の方が女性の役職の効果が高い傾向にあったが、課長については、2000年と2006年で傾向が異なり、一定の方向は見いだせなかった。
- コース別雇用管理がある企業とない企業について、高卒と大卒の標準労働者を前提とした勤続年数別の時間当たり所定内賃金を試算したところ、コース別雇用管理のある企業では、ない企業と比較して、勤続年数を経るにつれて、差が開く度合いが大きいという傾向にあることがわかった。大卒ではより顕著にその傾向が現れている。

② ポジティブ・アクションの実施が男女間賃金格差に与える影響

- ポジティブ・アクションの実施により、賃金構造がどのように影響を受けるのかを調べるため、ポジティブ・アクションダミー及びポジティブ・アクションと経験年数、勤続年数、学歴、役職、女性正社員比率、女性課長比率といった変数との交差項を変数として入れた男女別の賃金関数を推計したところ、女性の賃金構造に対する影響は大きいとはいえないが、ポジティブアクションダミーは女性の賃金を上昇させる効果があり、勤続年数に対しては2000年はプラスの効果が見られた。

- また、ポジティブ・アクションの実施の有無別に賃金関数を推計したところ、ポジティブ・アクションを行っている企業では、女性の初職時の賃金にプラスの効果があり、女性の勤続年数の効果もポジティブ・アクションを行っている企業の方が高い。

③ 育児支援の実施が男女間賃金格差に与える影響

- 育児支援策の実施が男女間賃金格差に与える影響としては、育児支援策の実施により、女性の就業継続が促進され、男女の勤続年数の差の縮小に寄与するのではないかと考えられ、結果として、勤続に伴う賃金上昇率が高まることが期待されることから、各種育児支援策ごとに女性の勤続年数の賃金への効果をみたところ、法定以上の育休制度のある場合、託児所がある場合、育児補助（勤務時間短縮制度、育児手当、育児相談、ベビーシッター補助等を含む）制度がある場合のいずれも女性の勤続年数の賃金への効果が高まるという結果となった。
- また、過去五年間と比べた状況別にみたところ、いずれの制度でも「拡充・新設」した場合は女性の勤続年数の賃金に対する効果が高まるという結果となった。また、育児補助は、「制度あり・変化なし」の場合でも女性の勤続年数の賃金に対する効果が高まるという結果になっており、「拡充・新設」した場合よりも効果が高い。
- さらに、勤務時間短縮制度がある場合を最長利用期間別にみたところ、いずれも女性の勤続年数の賃金に対する効果が高まっているが、利用期間が長いほど効果が高い傾向にある。

2. 企業における賃金制度、雇用管理制度の状況（企業アンケート調査、企業ヒアリング調査による分析）

（1）企業アンケート調査の結果

① 雇用の状況

i) 採用

- ここ5年間の新規学卒者の採用状況をみると、高専・短大卒を除きいずれの学歴区分についても、女性より男性を採用した企業の割合が高い。
- ここ5年間の中途採用者を性・年齢区分別にみると、いずれの年齢区分でも男性が女性より上回っている。男女とも30代をピークに、年齢が高くなるにつれて中途採用した企業の割合は少なくなっているが、男女間の差（男性中途採用企業の割合を100としたときの女性中途採用企業の水準）は年齢が高くなるほど開いている。
- 全従業員に占める正社員の割合の企業ベースでの平均値を試算すると、男女計が72.4%であり、男性が75.7%となるのに対し、女性が55.5%とかなり低くなっている。
- 「総合職」区分の採用のある企業の割合は、平成20年春に男性大卒採用のあった企業15.5%のうち、39.8%、女性大卒採用のあった企業14.8%のうち、32.4%となっている。

これらの企業のうち、新規大卒採用者の半数以上が総合職である企業の割合は男性大卒で97.2%であるのに対し、女性大卒では、87.6%である。大企業では、女性大卒の総合職採用割合が30%に満たない企業が21.7%となっており総合職以外の採用も少なくない。

ii) 賃金制度

- 賃金表の作成状況をみると64.2%の企業で作成しており、1000人以上企業では97.3%に達する。
賃金表の種類は1つとするところが34.2%、複数とするところでは「一般社員クラス、管理職クラスのように職位によるわけ方」とするところが34.2%、「正規と非正規による分け方」が22.9%、「事務系、技能系といった仕事の類型による分け方」とするところが20.0%、また、雇用コースで分けるところは12.2%あるが、大企業では24.8%と4分の1程度で雇用コース別の賃金管理がなされている。
- 基本給の決定要素をみると、非管理職層では年齢を決定要素とする企業が64.4%、勤続年数を決定要素とする企業が56.3%である一方、管理職では年齢、勤続年数といった属人的要素を決定要素とする企業が51.9%となっており、特に大企業では29.3%と3割を切っている。ここ5年間のウェイトの変化をみると、年齢、勤続年数は

非管理職、管理職ともウェイトは下がる傾向にある。

また、役職、職務、職責、成果、能力といった要素を賃金決定要素とする企業が7～8割に達し、非管理職ではそれより低いものの、いずれもウェイトは上昇傾向にある。

このように、年齢や勤続年数といった属人的要素は後退し、職務や、職責、役割、成果、能力といった仕事に関連した項目が増大するという傾向がみられている。

- 役職手当、職務手当、業績手当についてみると、役職手当のある企業は83.7%となっているが、大企業では64.3%となっている。役職手当の基本給に対する割合は10～15%程度とするところが多い。

役職手当を支給されている社員の割合が20%以上いるという企業の割合は、男性では47.1%と半数近くに達するのに対し、女性では16.4%に留まっている。

職務手当のある企業は46.3%となっており、そのうち職務手当を支給されている社員の割合が5%未満とする企業は、男性が33.1%であるのに対し、女性が48.9%となっているなど、女性の方が支給されている社員の割合が総じて低い。

業績手当のある企業は17.2%であり、女性で業績手当を支給されている社員の割合が5%未満とする企業が33.8%（男性18.5%）となっているなど、女性の方が支給されている社員の割合が総じて低い。

- 家族手当、住宅手当についてみると、家族手当のある企業は71.7%となっており、住宅手当は45.3%となっている。

夫婦共働きの場合の併給調整の考え方としては、支給対象を「世帯主」とすることで併給を避けているとする企業が47.3%と半数を占め、次いで、夫婦とも自社社員であればどちらかに支給することとしている企業が12.8%となっている。

- 成果主義賃金を採用している企業は30.2%となっているが、大企業においては、73.5%となっている。そのうち、明確に目標管理的な性格を有する制度を採用している企業は53.2%（大企業73.2%）である。成果主義賃金制度の下で基本給が変動するとする企業は57.9%であり、賞与が変動する企業は87.2%である。

評価者研修については、毎年あるいは数年おきに実施している企業が合わせて30.4%であるのに対し、「評価内容・方法に変化があったとき」や、「初めて評価担当になったとき」に実施するとする、最低限の対応をしている企業が合わせて53%であり、また、「特に実施していない」企業も30.9%にのぼる。

子育てや介護その他の家庭の事情を考慮するかどうかを見ると、「事情によっては考慮する」企業が49.0%「常に考慮する」企業が15.9%であるが、「あまり」「まったく」考慮しない企業も合わせて13.7%となっており、大企業では25.9%に達する。

② 女性社員の活躍状況

i) 役職者に占める女性の割合

- 女性の部課長クラスがいる企業は29.5%となっており、大企業では65.1%に達する。ここ5年間をみると部課長ともに増加傾向にあるが、その理由としては、「適格者が増えた」からとする企業が69.9%、次いで、「女性を積極登用する会社の方針」によるとする企業が26.3%となっている。

今後の見通しについても、「増える」とする企業が課長クラスで33.9%、部長クラスで16.5%であるのに対し、「減る」とする企業は数%であるが、「変わらない」とする企業も半数以上を占めている。

- 部課長の昇進にあたり重視している項目としては、「現在の職務での業績・成果」を挙げる企業が84.6%、「部下の統率力」が71.0%、「専門知識・能力」が66.9%、「社外との折衝力」が42.9%となっている。女性社員を昇進させるときに特に重視している項目を尋ねたところ、大きな違いはみられなかった。

ii) 勤務地・職種・勤務時間・キャリアコース等によりあらかじめ限定した社員制度を有する企業の状況

- 勤務地・職種・勤務時間・キャリアコース等によりあらかじめ限定した社員制度を有する企業は「職種限定社員制度」が10.7%、「一般職社員制度」7.9%、「勤務地限定社員制度」6.0%、「所定勤務時間限定社員制度」が5.6%となっており、特に大企業においては、「勤務地限定社員制度」が30.4%、「一般職社員制度」が25.7%と高くなっている。

- 「一般職社員制度」については、「全員女性」と「ほとんど女性」をあわせると68.4%にのぼる。

賃金面では、通常の社員と異なる賃金体系を適用しているところと、同じ賃金体系であるが昇給スピードを変えて運用しているところを合わせると、64.5%に達する。

「一般職社員」となることが決まる時点は「募集時」「採用時」とするところが87.2%であるが、通常社員に転換できるかどうかについては「本人の申し出に会社が認めればできる」とするところが62.8%である。

iii) 結婚・出産による退職者の再雇用の状況

- 結婚・出産による退職者の再雇用制度は、制度化している企業は8.3%で少ないものの、6割近くの企業で何らかの再雇用をする制度ないし慣行がある。大企業では

4割近くが再雇用の制度を設けている。再雇用時の賃金は、「通常の中途採用と同じ」が29.4%、「退職時をベースに再雇用時の本人の状況等を評価し設定」が28.7%となっており、ここ5年間に再雇用をした企業における実際の賃金額は、仮に退職することなく就業を継続した場合と「ほぼ同程度」とする企業が40.2%と最も多いが、低くなるとする企業も少なくない。

iv) 女性の職域拡大

- 従来男性が就いていた仕事(部署)へ女性を配置したことがある企業は29.6%で、その理由として「適格の社員を採用できた」が47.5%、「適格となるよう女性社員が育成されてきた」が35.5%となっている。

v) 中核的・基幹的職務

- 「中核的職務」の男女比は、「ほとんど男性」「男性が多い」を合わせると男性が多い職務が7割を超える。その理由としては、「適格者の数の違い」30.9%、「時間的制約」24.7%、「男女による社員の希望の違い」21.8%となっている。

「中核的職務」に従事する社員の所定内給与は、「男女ほぼ同じ」とする職務が45.2%となっているものの、「男性の方が高い」とする割合が42.4%にのぼり、その理由として「役職者が多い」「より質の高い仕事をしている」「経験年数が長い」「より困難な仕事をしている」となっている。

「中核的職務」に関連した社内訓練・研修の実施状況については、「男女社員同様に実施している」とする職務が50.3%となっているが、「男性社員により多く実施している」とする職務が16.2%であるのに対して、「女性社員により多く実施している」とする職務は2.5%に留まる。

vi) 女性社員の活躍を促進するための社内方針・計画

- 女性社員の活躍を促進するための社内方針や計画については、「ない」とする企業が64.3%にのぼっているが、大企業では7割程度の企業がそうした方針や計画が策定されている。

このような方針等に盛り込まれている事項については、「仕事と家庭生活の両立」が53.4%、「ハラスメントの防止など女性の働きやすい職場環境を整備すること」が50.6%、「女性社員をより広い範囲の職務に配置すること」が44.7%となっているが、「男女間賃金格差の状況把握とその要因の除去」は11.0%に留まっている。

③ 男女間賃金格差の状況

i) 男女間賃金格差の状況

- 男性正社員を100としたときの女性正社員の水準は、女性正社員数が男性の4分の1程度となっている。平均勤続年数、所定内給与額は男性の7割程度となっている。
これを職階クラス別にみると、一般社員クラスについては、正社員数は男性の3分の1程度であるが、平均勤続年数は85.9となっている。所定内給与額についても、84.5という水準となっている。
係長クラスについては、女性社員数は男性の1割程度となっており、平均勤続年数は97.8と男性とあまり差がない中で、所定内給与額は86.8となっている。
課長クラスについては、女性社員数は5パーセント程度に過ぎなくなる。平均勤続年数、所定内給与額は8割台半ばとなっている。
部長クラスについては、女性社員数は男性の2パーセント程度になっており、平均勤続年数は8割程度、所定内給与額は88.6とかなり差が小さくなっている。
企業規模が大きいほど給与額の差は小さくなる傾向があり、大企業では逆に女性の方が給与が高くなっている。
- 男女間賃金格差指数（女性社員の賃金額／男性社員の賃金額×100）は算出したことがないとする企業がほぼ8割となっている。

(2) 企業ヒアリング調査の結果

- 総合電機メーカー（A社）、電気機械器具製造業（B社）、製菓業（C社）、総合学習支援業（D社）、外資系製造業（E社）、大規模リゾート施設隣接ホテル業（F社）、書店・事務機器等販売業（G社）、総合商社（H社）、銀行業（I社）、損害保険業（J社）の計10社についてヒアリングを実施した。

① 企業の概況、人事制度、賃金制度等

(A社)

- 正規社員3万2千人中、女性は1割強となっているが、平均年齢は男性が40.6歳、女性が38.7歳、平均勤続年数は男性が18.1年、女性が16.8年と平均年齢、平均勤続年数ともあまり差はない。
- 人事制度は職務遂行能力基準に基づく資格制度（職能資格制度）となっており、役職者4段階、一般職4段階の計8段階の資格体系となっている。
- 賃金・評価制度としては、役職者と一般職務者で異なる制度となっており、役職者は資格と考課を反映した基礎年俸と個人と部門の業績を反映した業績年俸、一般職務者は月例給と賞与という構成となっている。
月例給は35歳を上限とした年齢給である基礎給、資格に応じた職能給（考課による加算含む）、7段階の職務に応じた職務給などとなっており、賞与は、資格に応じた基本賞与とカンパニーの業績及び個人考課に応じたカンパニー賞与となっている。

(B社)

- 正規社員1万5千人中、女性は2割強となっており、平均年齢は男性が42.4歳、女性が37.2歳と約5歳の開きがある。平均勤続年数は、男性が20.2年、女性が17.1年とさほど開きがない。
- 人事制度は職掌別の複線型グレード制となっており、一般社員層は、3段階の「執務職掌」、5段階の「技能職層」、それぞれ2段階の「企画判断職掌」及び「監督職掌」の4つの職掌に区分されている。職掌間の異動は本人の申告と会社の承認による。
管理職層は、ライン管理を中心とした5段階の「プロフェッショナル」、研究・事務系専門職の「エキスパート」、技術・技能系の専門職である2段階の「マイスター」に分かれる。
- 賃金制度は、執務職掌、技能職層については、職群給＋年齢給となっており、加えて、給与連動部分と業績連動部分を合わせた賞与が支給される。
また、企画判断職掌、監督職掌は、職群給（評価で変動）及び給与連動部分と業績連動部分を合わせた賞与が支給される。
管理職層については、評価を反映した本俸とグレード別定額の幹部給からなる月俸、及び評価を反映した賞与が支給される。
- 評価制度は、一般社員層には実績評価が行われ、管理職層には実績評価に加え

て行動力評価が行われる。

(C社)

- 正規社員 6 千人中、女性は4分の 1 程度であり、平均年齢は男性40.2歳、女性36.7歳と3.5歳の開きがあるが、平均勤続年数は、それぞれ16.5年、15.1年とさほど開きがない。
- 職務等級制度による人事管理を行っており、非管理職層で6段階、幹部社員層で11段階となっている。
- 賃金は、定型的・補助業務を担う職種群Ⅰと、高難度業務を担う職種群Ⅱとで職種別賃金を取り入れている。
賃金は職務給のみであり、非管理職は職務等級ごとに幅のある範囲職務給となっており、評価に応じて昇給するが、幹部社員は職務等級ごとのシングルレートとなっている。
賞与は会社及び個人の業績を反映して支給される。
- 評価制度は「ACE評価（行動評価）」及び「業績評価」から構成され、行動評価については、職種群Ⅰについては与えられた仕事の遂行度合いに基づく評価（「ナレッジ」）、職種群Ⅱについてはコンピテンシー評価となっている。幹部社員は目標管理となっている。

(D社)

- 正規社員 3 千人中、女性割合は50%を超えており、平均年齢は男性が35.0歳、女性が33.2歳、平均勤続年数は男性が8.2年、女性が7.3年と平均年齢、平均勤続年数ともさほど開きがない。
- 人事制度は、実績・成果から中期的に判断される仕事遂行能力に応じて6段階からなる等級制が行われており、その中でも、3～6等級は短期的な貢献の期待度に応じた役割・職責の段階に区分される。これは、3等級については10段階に分けられ、4～6等級の管理職層については15段階に分けられる。
- 賃金制度は1、2等級については年功的性格の強い定期昇給が行われており、3等級については準年俸制であるが、超過勤務が別枠となっている。4～6等級の管理職層については、年俸制となっており、等級毎に固定された基礎給、等級毎に役割・職責で定額となっている役割職責給、役割職責に応じて実績で変動する実績給（実績の評価は1～3段階）が支給される。

(E社)

- 正規社員 2 千 3 百人中、女性は1割超となっており、平均年齢は、男性が45.7歳、女性が37.7歳と8歳の開きがあり、平均勤続年数も男性が20.9年、15.2年と5年以上の開きがある。女性の3分の2が事務職である。
- 人事制度は販売、技術、事務等のP（プロフェッショナル）及び生産、技能のE（エキスパート）の各ラダーに分かれたジョブ・グレード制となっている。
ジョブ・グレードは、非管理職層で1～5等級の5段階、管理職層で10～1

7の11段階となっている。

- 賃金は、ラダー別、ジョブ・グレードごとに幅をつけたサラリーレンジ制となっており、評価は、成果考課、プロセス考課がボーナス、昇給、職務変化・昇格に反映され、職務変化・昇格には更に能力考課が反映される。

(F社)

- 正規社員300人中、女性は3分の1程度であり、平均年齢は男性が35.6歳、女性が29.2歳とおよそ6歳の開きがある。平均勤続年数は男性が11.4年である一方、女性が6.9年と短い。
- 人事管理制度は総合職と専門職の複線型資格制度となっている。
- 管理職層で3段階、非管理職層で4段階の資格区分となっている。非管理職は本給及び資格区分別の定額の手当があり、30歳まで毎年昇給をする。昇給は役割期待に対する達成度を7段階で評価し、昇給額に反映する。賞与は半期毎に業績に応じた賞与が支給される。
管理職は資格区分別のゾーン制で年俸制となっている。

(G社)

- 正規社員約2000人中女性は3分の1程度であり、平均年齢、平均勤続年数とも差は2年程度。
- 人事制度は9段階の職位とリンクした「ミッション・グレード」制度となっている。1～3段階までが一般職、4～5段階までが主任、係長級の監督職、6～9段階及び理事、執行役員が管理職となっている。職種別にそれぞれのミッショングレード基準を作成している。
- 賃金制度はミッション・グレードごとの基準基本給及び業績評価が反映される賞与という職務給的の制度となっている。
- 評価制度は、人事評価についてはミッション・グレード基準の達成度によるMG評価及びコンプライアンス等の行動評価で行っている。業績評価は目標達成率によって行われる。

(H社)

- 正規社員約6000人弱のうち、女性は3割程度。平均年齢、平均勤続年数とも男女さほど差はない。
- 人事制度は担当職と業務職のコースに分かれ、そのうち、担当職については勤務地の限定がないAコース、限定のあるBコースがあり、業務職はBコースのみとなっている。
資格体系は、担当職1～4級および業務職1～4級が非管理職群であり、管理職群は担当職5級以上及び3段階にわかれた体系となっている。
- 賃金制度は基本給+賞与となっており、基本給は各等級ごとに設定された号に応じて支給される。評価は個人能力評価及び達成度評価が行われ、資格ごとの能力基準を踏まえた目標設定がなされる。