

(I社)

- 正規社員約4,600人中女性は40%台となっており、平均年齢は男性40.7歳、女性34.4歳と6歳以上の差があり、平均勤続年数も5年以上の差がある。
- 人事制度は業務全般を行うAコース、管理役職者の下で営業推進、事務管理等を行うBコース、管理役職者の下で定型的・類型的・事務管理等の業務を行うCコースの3つのコース別雇用管理を行っており、B、Cコースは実態として全員女性である。
資格等級はAコースがS2からMの5段階、BコースがS1からL（Mの一段階下）の5段階、CコースがS1からS3の3段階となっている。
- 賃金制度は月例給及び賞与となっており、月例給は資格ごとの資格給及び人材評価によって変動する役割給が支給される。賞与は役割給別のテーブルにより支給される。

(J社)

- 正規職員約1万6千人中、女性は40%台半ばであり、平均年齢は男性45歳、女性33歳と12歳の開きがある。また平均勤続年数も、男性13.5年、女性7年と6.5年の開きがある。
- 人事制度はあらゆる基幹業務、担当職務を行う総合職員と、内部業務、損害調査部門業務職員のコース別雇用管理を行っている。他に専門職員がある。
資格制度は、総合職員は総合I類（一般社員）、II類（主任）、KD1～4（課長補佐）、管理職という段階となっており、また、業務職員は業務1類、2類、業務リーダー、業務リーダー（課長）となっている。
- 給与体系は、総合I、II類が資格別定額の基本給、人物評価を反映した業績給、業績給と連動した付加給からなる月例給が支給され、仕事評価、会社業績を反映した賞与が支給される。KD1以上は年俸制となっており、「基本年俸」、「役割年俸」、「業績年俸」が支給される。
業務職員の月例給は「基本給」「業績給」「付加給」「地域加算給」となっており、仕事評価、会社業績を反映した賞与が支給される。

② コース別雇用管理制度

- 資格等級制度や賃金制度がコースごとに異なっているコース別雇用管理を採用している企業としては、B社、C社、E社、F社、H社、I社、J社がそれぞれ多様な形ではあるがコース別雇用管理を採用しているといえる。
このうち、B社やE社、F社は事務系、技術・専門職系という形での区分であるが、おおむね基幹的な業務と定型的事務、内部業務といった形の区分になっているのは、C社、H社、I社、J社であると言える。
また、定型的な業務に関しては、B社では、執務職掌を10年ほど採用せず派遣としてきたが、契約社員として直接雇用に移り替え、H社でも業務職の採用を再開す

るなど直接雇用とする動きがある。

③ ポジティブ・アクション

- ポジティブ・アクションの実施状況については、A社、B社、C社、G社、H社、J社でダイバーシティ推進室や女性のネットワーク化を推進する組織を社内に設けている。管理職に占める女性割合の少ない企業のうちでも、「同一条件なら女性を昇進させる、学卒採用でも男女同数を目指す（E社）」「女性を積極的に採用（A社）」「営業職のトライアル配置、ショールーム責任者への登用（B社）」「業務職に課長職を新設、半年のトライ制度など転換支援（J社）」等を行っている。

④ 女性の役職者登用

- 女性の役職者登用の割合が高い企業としては、管理職のとらえ方が異なるため、正確な比較でないことに留意する必要があるが、おおむね、
 - D社 係長級37.3%、課長級25.7%、部長級10%
 - G社 13.9%（MG 6）、12.5%（MG 7）、執行役員に1名
 - F社 11.8%（副支配人以上）
 - I社 課長代理級21.8%、課長級3.8%となっており、低い企業としては
 - E社 3.5%
 - A社 2.7%
 - B社 1.2%
 - H社 1.6%（担当職5級）、0.6%（室長クラス）
 - C社 1.5%
 - J社 不明だがわずか（総合職中では9%）となっている。

⑤ 両立支援制度

- 育児休業等、両立支援制度の状況については全ての企業で法定通り又は法定以上の育児休業制度を定めている。A社、B社、D社、F社、G社、H社、I社、J社で短時間勤務制度が定められている。D社、H社では社内託児所を設置しており、B社、F社では保育所費用の補助を行っている。（C、J社について要確認）
 - A社、B社、D社、E社、G社、H社、I社では育児休業後の復帰率が高い。他方、F社では他への転職も多いが、退職率が高く、女性の勤続年数が短い。
 - 育児休業等両立支援制度を利用した後のキャリアリカバリーについては、「不利にならない（A社、J社）」「元の等級に戻る（E社）」「評価で不利益はない（G社）」「育児期間中の昇格は行わず原職相当職への復帰が原則（I社）」といった対応が行われており、短時間勤務については、「月例給を1時間分カットし、賞与は業績

に応じて減額（C社）」「基礎給は時間比例で減給するが、役割・職責給は当然に下がるわけではない（D社）」「月例給には影響させず、賞与で調整（H社）」など様々な対応が行われている。

⑥ 働き方の見直し

- 男性を含めた働き方の見直しとしてはA社の「ワークスタイル・イノベーション」、B社の「シゴト・ダイエットキャンペーン」などの取組がある。

⑦ 女性の活躍推進の課題

- 女性の活躍推進の課題については、
 - ・ 管理職を希望する女性が相対的に少ない（C社、G社）
 - ・ 役職者の候補が少ない（F社）
 - ・ 女性総合職の採用が本格化したのが近年で、年齢層が課長以上に達していない（J社）

といった認識が示された。

また、将来的には、

- ・ 近年積極的に採用しており役職者の母数は増えている（A社）、
 - ・ 30代より下の世代では管理職になる人が増えるのではないかと（G社）
 - ・ 今後は管理職に女性が増えていく（H社）
 - ・ 近年の女性総合職員採用増で今後管理職の増大が見込まれる（J社）
- などと、管理職候補としての採用増により、今後は女性の役職者が増えていくとする企業が多かった。

3. 労使の男女間賃金格差問題に対する対応（労使トップアンケート調査、労使団体ヒアリング調査による分析）

（1）男女間賃金格差に関する経営者団体・経営トップ層、労働組合のリーダー・女性役員への意識調査結果

① 賃金格差の現状認識

- 男女間賃金格差を問題として意識している者は8割を超えており、課題の一つとして意識されている。

② 正社員全体の男女間賃金格差とその要因の現状認識

- 所属企業における正社員全体の平均賃金でみた男女間の格差の状況についても、差があるとする者は7割を超えている。格差の程度について、「大きな差がある」とした者の割合は労組女性で28.2%と、経営者や労組男性が10%程度であるのに比べ格段に大きくなっている一方で、「ほとんど差がない」とする割合も労組女性が相対的に高く、男女間賃金格差の認識について、労組女性で二極分化の傾向がうかがわれる。

- 大卒・勤続10年程度であれば男女間賃金格差があるとする割合は3分の1程度に留まり、「ほとんど差がない」「まったく差がない」を合わせて58.1%と6割に達する。労使属性間で大きな差は見られない。

大卒・勤続10年程度の男女間賃金格差の要因としては、「昇進・昇格」、「業務難易度」、「職種」が上位となっている点については、全体の傾向と大きく変わらないが、「転勤」が全体で見たときに4番目、経営者では2番目に挙げられている。また、労組女性では、やはり「諸手当」を理由とする者が多い。

- 格差をもたらす要因としては、全ての属性で「管理職比率」を挙げる者が多い。全体で見ると、「管理職比率」に次いで、「業務難易度」「職種」「勤続年数」の順に挙げられており、いずれの属性でもこれらについて格差の要因となっている者が多いが、経営者については「転勤」、また、労組女性において「諸手当」が要因とする者が相対的に多い。

格差をもたらす要因として「納得できない」とされる要因としては、全体で「諸手当」が最も多く、次いで「業務難易度」、「残業」となっている。

経営者では「残業」、「諸手当」、「学歴」の順となっており、組合男性では「雇用コース」、「諸手当」「管理職比率」、組合女性では「諸手当」、「業務難易度」、「管理職比率」の順となっていることから、それぞれの属性で納得できないと考える要因の傾向が異なっている。経営者や組合男性については総じて労組女性に比べ低い数

値となっており、経営者や労組男性では、格差要因について女性労働者も納得する度合いが高いと考えていることがわかる。

③ 大卒・勤続10年の男女間賃金格差とその要因に関する現状認識

格差要因の納得性については、経営者及び労組女性では「昇進・昇格」、「業務難易度」が納得できないものとして上位になっているが、労組男性では「残業」も上位となっている。

④ 賃金制度の変化

- 客観的・公正な職務の評価に基づく「職務給」の導入により縮小に向かうとする者が多いが、労組女性では、「大きく縮小する」とする者が相対的に少なく、「変わらない」や「ある程度拡大する」とする者も相対的に多い。
- 「成果給」については、賃金格差の解消につながるかどうかは「縮小する」とする者が36.5%となっている一方、「拡大する」とする者も22.1%となっており、特に労組女性では「縮小する」とする者と「拡大する」とする者の割合に大差がない。

⑤ 人事制度の運用

- 人事評価制度や賃金制度の設計が男女間賃金格差に及ぼす影響については、「かなり影響している」とする者と「少し影響している」とする者を合わせて34.7%となっているが、「ほとんど影響していない」と「全く影響していない」とする者を合わせて6割程度が影響していないとしており、制度自体の問題ではないとする人の方が多い。
- 人事制度の運用について、男女間で公平かどうかについては、経営者では「公平」と考える者が55.9%となっているのに対し、労組男性では31.6%、労組女性では17.9%に留まっており、また、労組男性では13.1%、労組女性では28.2%が公平ではないとしている。

人事評価の公平性の向上のために効果がある方策として「評価者への教育」「評価基準の明確化」「評価結果の開示」を挙げる者が多い。経営者では「評価基準の明確化」を挙げる者が多いが、労組では評価者への再教育を挙げる者が多い。また、労組男性では、評価結果の開示を挙げる者は34.2%と、経営者、労組女性に比べ少なくなっている。

⑥ 配偶者手当、子どもへの手当、住宅手当

- 「配偶者への手当」、「子どもへの手当」、「住宅手当」について、今後必要性がないとする割合は、「配偶者への手当」は4割、「住宅手当」は3割弱が今後必要性がないと考えているが、「子どもへの手当」について必要性がないとする者は1割に満たない。又、今後これらの手当を不要とする割合は平成14年調査と比較するとかなり低下している。

⑦ 今後の男女間賃金格差への取組の必要性

- 今後の男女間賃金格差の解消への取組の必要性については、8割強が取り組むべきだと考えている。

⑧ 男女間で職務が違うことの背景

- 男女間で就いている職種が違う背景としては、「男女で希望が異なる」とする者が41.4%と最も多く、次いで「男性向き、女性向きの職種がある」が39.6%、「これまでの慣行に従っている」が30.6%となっている。労組女性では、「これまでの慣行に従っている」が41.0%と最も多く、次いで、「男女で希望が異なる」35.9%となっている。労組男性は、「正社員の男女で就いている職種にはあまり違いはない」とする者が27.6%となっており、1割強の経営者、労組女性と比べて多くなっている。

(2) 男女間賃金格差に関する労使団体からのヒアリング結果

① 日本労働組合総合連合会からのヒアリング結果

○ 男女の格差は縮まっていない

中小企業を中心に、賃金制度のない企業は大変多い。男女間の賃金格差は縮まっていないという認識を持っているが、個人情報保護法の影響もあり、労働組合が賃金を把握することが難しくなっている。そのため、分析は賃金センサスに依っている。

○ 昇進が要因となっている

管理職における女性の比率が大変低い。賃金は企業との労使交渉、賃金制度、人事制度がベースになるが、最も大きな変化は昇進によってもたらされる。

○ 労働組合の取組

- ・ 「連合第二次賃金政策に関わる賃金・人事制度の基本的考え方」(1992年12月)
賃金全体の議論が中心で、男女間賃金格差の議論は付録的であり、全体の賃金政策に統合されなかった。連合の中の大手企業には、男女間で賃金格差が生まれる制度は存在せず、「男女の賃金格差はない」という方向性ができている。
- ・ 連合の男女平等関係部局の男女賃金格差研究会(90年代半ば)で行ったヒヤリングでは、家族手当の存在と、ジョブアップするうえでの資格要件が格差を生んでいることがわかった。ただし、大きく是正すべきだとの方向性は出せていない。
- ・ 「同一価値労働・同一賃金の実現に向けた職務評価手法の検討についての中間取りまとめ」(2005年1～9月)
職務評価手法の検討を進めていたが、いまの企業の中での取り組みは難しいのではないかとということで中間取りまとめに終わってしまった。(次の取組を考え中である。)
- ・ 格差是正に向けて取組を進めているが、男女の賃金格差に関しては、オリジナルのデータではあまり把握できていない。ただし、個人別の賃金実態を把握している組合では、昇進・昇格にする人事制度の再検討をしたところもある。
春季生活闘争では、家族手当の見直しなど手当関係について2006年に957組織で要求し、344組織で妥結・回答されている。

○ 男女間賃金格差の今後の取組

第三次賃金政策(新賃金政策)について議論がスタートするので、ここで、男女の格差についても議論を行う。その議論を行う場に女性のメンバーも加え、女性の視点からの議論参加に期待する。2009年の春闘においても、実態把握に代わるアイデアを出したい。

○ 賃金格差解消への問題点

- ・ 労使交渉の場に女性の参画を進めていかなければならないと認識している。
- ・ 職務記述書のある企業が少ない。あるところでも記述が抽象的で、(同一価値労働・同一賃金の基礎となる) 職務評価にはほど遠い。
- ・ ライフイベント(妊娠、出産)のために女性の就業が中断されることも大きい。同時に、女性の働き方の「男性化」の問題もある。

○ 厚生労働省ガイドラインへの評価

企業にとって、「このままではまずい」という思いを抱かせる効果はあったのか疑問がある。コンプライアンスということがいわれるが、企業においてはそれよりも企業利益の追求が優先されるため、実効性があるかどうかは何ともいえない。

○ 政策的取組への意見

コース別人事制度については、前回の均等法の改正で合理性のないものは規制されるようになった。コース別でないとしても、事務職や介護福祉の現場では女性が多く働いており、その価値を非常に低くみられている。男性にはOJTの機会があるが、女性は集合教育のみで、昇進のための能力開発がされない環境にある。今後、女性もジョブアップ(昇進)できる環境、能力開発環境の整備が求められる。

② 日本経済団体連合会からのヒアリング結果

(日本経団連「2008年版経営労働政策委員会報告/日本型雇用システムの新展開と課題」に沿ってその要約を説明)

○ 直面している課題(賃金体系見直しの背景、必要性)

- ・ 1つは、グローバル化への対応で生産性の向上、国際競争力の強化が求められているという国際的な要因
 - ・ ・ ・ 企業の海外立地に伴う国内での処遇体系と現地での処遇体系の整合性確保、法人税率等の制度面の変更への対応など
- ・ もう1つは、人口減少への対応として全員参加型社会の実現という国内的な要因
 - ・ ・ ・ 様々な生活スタイルを持つ人にどのような賃金体系なら働いてもらえるかとの視点、また、社会保障費負担の増大との調整など

○ これまでの日本型経営とその変更

次のような技術面を含む経営環境の変化に伴い、これまでの日本型雇用システム(新卒採用を行い、長期雇用、年功賃金で人材の定着を図る)が変化しつつある。

- ・ 仕事内容・価値と賃金とのミスマッチ
- ・ ICTの発展・普及により、高度化された仕事が創出された一方、機械やコンピューターでも遂行可能な仕事の増加とともにマニュアル化や定型化・標準化可能な仕事が増加

- ・ 一方で、習熟と勤続年数とが密接に関連する仕事との整合性をもたせること

企業には、競争力の維持・強化に向け、仕事・役割・貢献度を基軸にした賃金制度に変えてはどうかとメッセージを投げかけている。

2007年に行ったアンケート調査では、半数以上の企業が役割・仕事内容を重視した賃金体系に基軸を移しているという結果である。

○ 新しい賃金制度の提案

- ・ 仕事等を基軸とした賃金制度への見直し
 - ・ ・ ・ 中途採用者と在籍者との賃金の公正性やチャレンジする機会を開かれた形で提供する。
- ・ ただし、従業員の異動を容易にするためには、単一型ではなくある程度の範囲型（範囲職務給など）も選択肢となる。
- ・ 同一価値労働・同一賃金については、その考え方自体を否定するものではない。将来にわたる期待の要素も含めた幅広い分野において企業に同一の付加価値をもたらす労働を同一の処遇にするというのが基本的な考え方である。

「将来にわたる期待の要素を含めた」とは、転勤の可能性があるかないか、仕事の幅をどこまで広げていってもらえるか、能力の伸長がどこまであるかを評価している。企業が期待するリスク（異動や仕事内容の変更）をどこまで負ってもらえるか。コミットメントの広さとも言える。賃金制度としては、役割給の中にこの期待を込めるといふことがあり得る。

○ 新しい処遇体系構築に当たっては、次の点に注意・留意が求められる。

- ・ 透明度と納得性の高い人事評価システムを構築すること
- ・ 経営方針と整合性をもった評価と処遇の仕組み構築が大前提
- ・ 中長期的な観点からの人材育成の視点も重要

○ いくつかの賃金体系パターン

- ・ 単一型賃金体系
 - 一つの賃金制度を長期雇用従業員に一律適用
 - 「職務給」「役割給」「発揮された能力による職能給」等
 - ただし、賃金水準やレンジ幅を職群別に分けるなどの工夫は必要
- ・ 複線型賃金体系
 - 定型的な仕事をする者：「職務給＋習熟給」や「範囲職務給」等
 - 非定型的な仕事をする者：
 - 職務可変（柔軟）型：「範囲職務給」や「発揮された能力による範囲職能給」等
 - 役割明確型：「範囲役割給」や「役割給＋業績給」等

をそれぞれ別体系で処遇する。

○ **男女間賃金格差の評価、取組**

- ・ 団体としては、直接的に男女間賃金格差を取り上げて、分析・評価をしたことはない。企業に対しては公正な処遇を呼びかけているので、企業の努力した結果が、統計の数字に最終的には表れてくると思われる。賃金制度だけで解決する問題ではないので、政府の両立支援、保育や介護サービスなどの施策との連携も重要ではないか。
- ・ 全員参加社会を目指し、男女分け隔てなく能力開発の機会を与え、適材適所に配置することで、見合った処遇が行われて、人事・賃金制度の公正な結果が出てくることを期待しており、そうした啓発等を引き続き図っていく。

○ **賃金格差解消の問題点**

仕事の配分に際し、現場ではいろいろ配慮が行われている。転勤の問題なども考えねばならない。管理職への登用をする上でも、例えば育児休業の取扱いや転勤の可否をどう評価するかなど、企業によって対応はさまざまであり、簡単に判断できる問題ではない。

○ **厚生労働省ガイドラインへの評価**

経営労働政策委員会報告では、企業の取組みが透明な賃金制度の構築に結びつけばよいと思っている。ただ、ガイドラインそのものを評価する立場ではない。

○ **政策的取組への意見**

合理的な格差までが否定されることには、異論がある。事業主の説明責任が果たされるように透明性の高い仕組みを提案している。労使の枠組みが有効に機能するように政策的な支援が望まれる。また、女性の継続雇用のための環境整備に取り組んでもらえればありがたい。