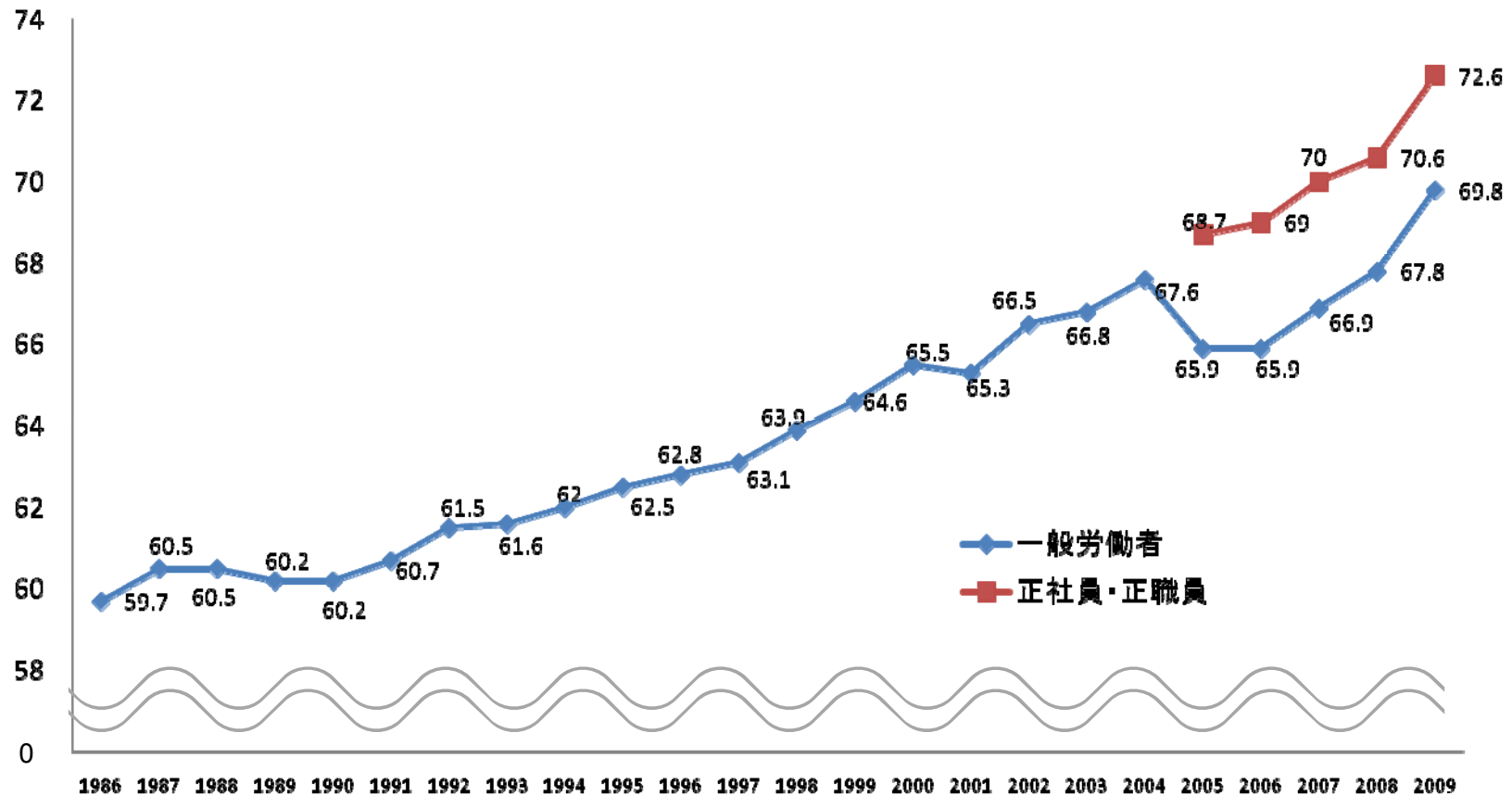


図1 一般労働者の男女間所定内給与格差の推移



出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

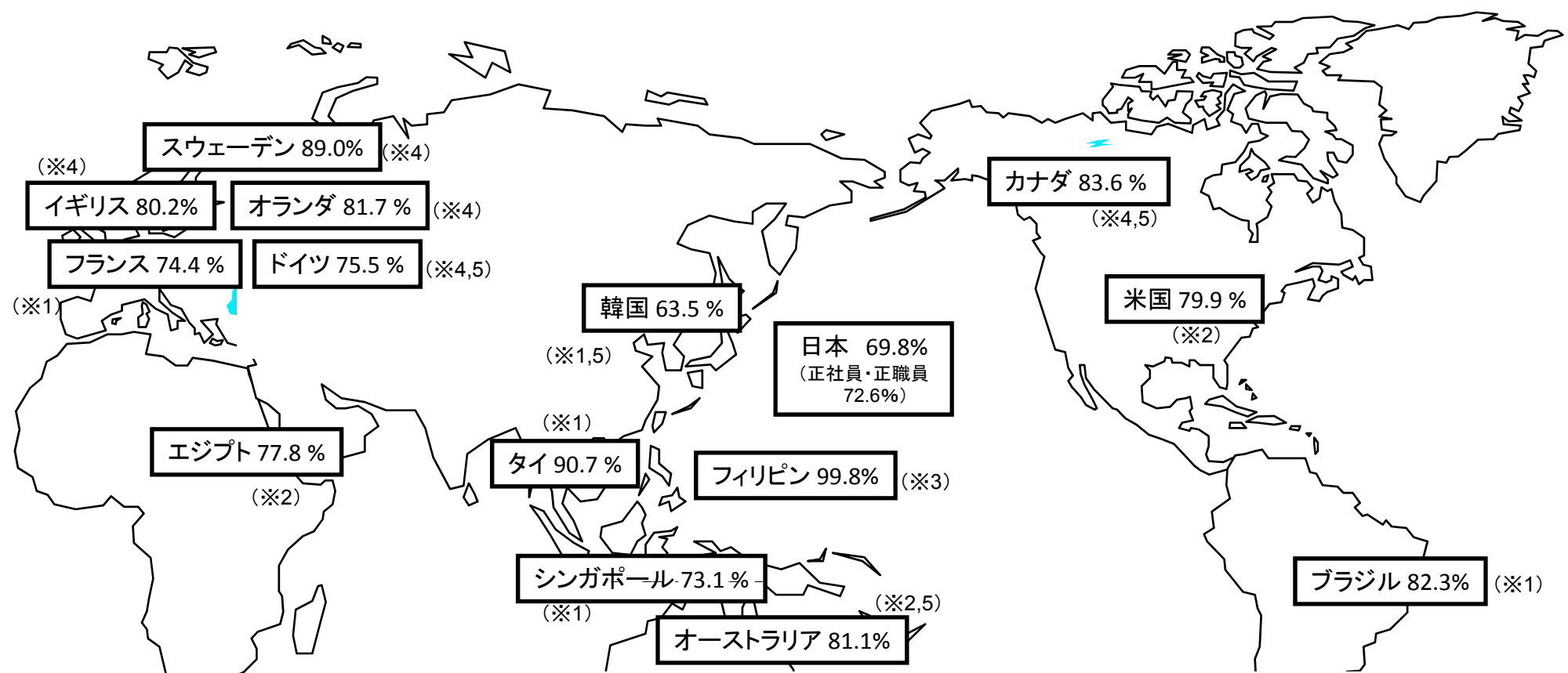
注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値

2 一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者をいう。

3 正社員・正職員とは、事業所において正社員・正職員とする者をいう。

# 図2 世界の男女間賃金格差

注) 男性賃金を100とした場合の女性賃金の値



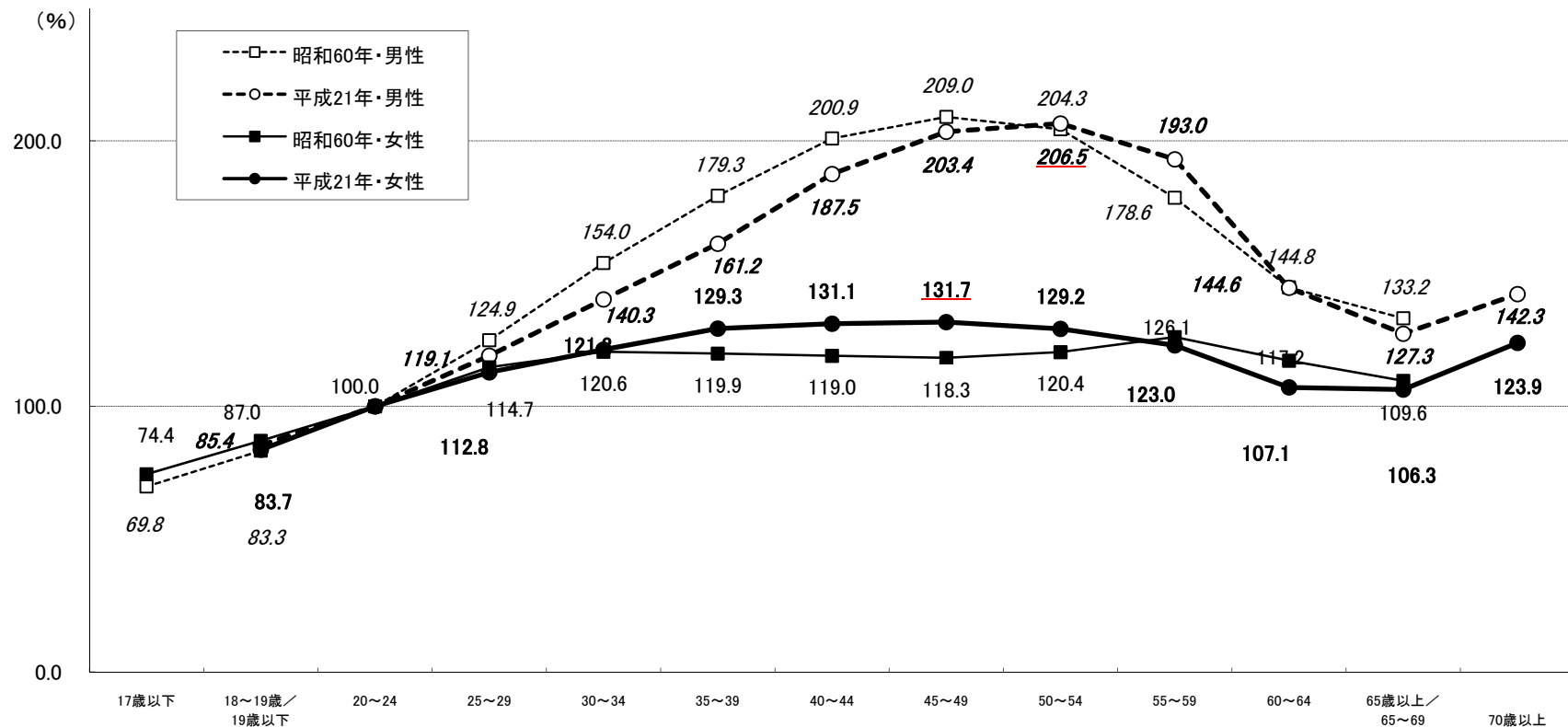
資料出所  
 日本: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2009)  
 アメリカ: 労働省「Highlights of Women's Earnings in 2008」  
 その他: ILO LABORSTA

注)  
 1. イギリス、カナダ、シンガポール、スウェーデン、フィリピンは2008年、エジプトは2007年、ドイツ、タイは2006年、オランダは2005年、オーストラリアは2004年、フランス、韓国、ブラジルは2002年のデータ。米国については中央値。  
 2. 各国それぞれの統計であるため、賃金の範囲、労働者の範囲、企業規模等はかならずしも統一されていないことから、厳密な比較ではないことに留意が必要。  
 3. 賃金は時間、日、週又は月当たり比較

※1 1ヶ月当たり賃金。  
 ※2 1週当たり賃金。  
 ※3 1日当たり賃金。  
 ※4 1時間あたり賃金。  
 ※5 非農業

## 図3 一般労働者の所定内給与額の年齢階級間格差の推移

20～24歳層＝100.0とした場合の所定内給与額の年齢階級間賃金格差をみると、女性のピークは45～49歳層（131.7）であるのに対し、男性では50～54歳層（206.5）であり、男性の方が女性より賃金の上昇する期間が長く、上昇幅も大きくなっている。



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1 「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」を除いた者をいう。

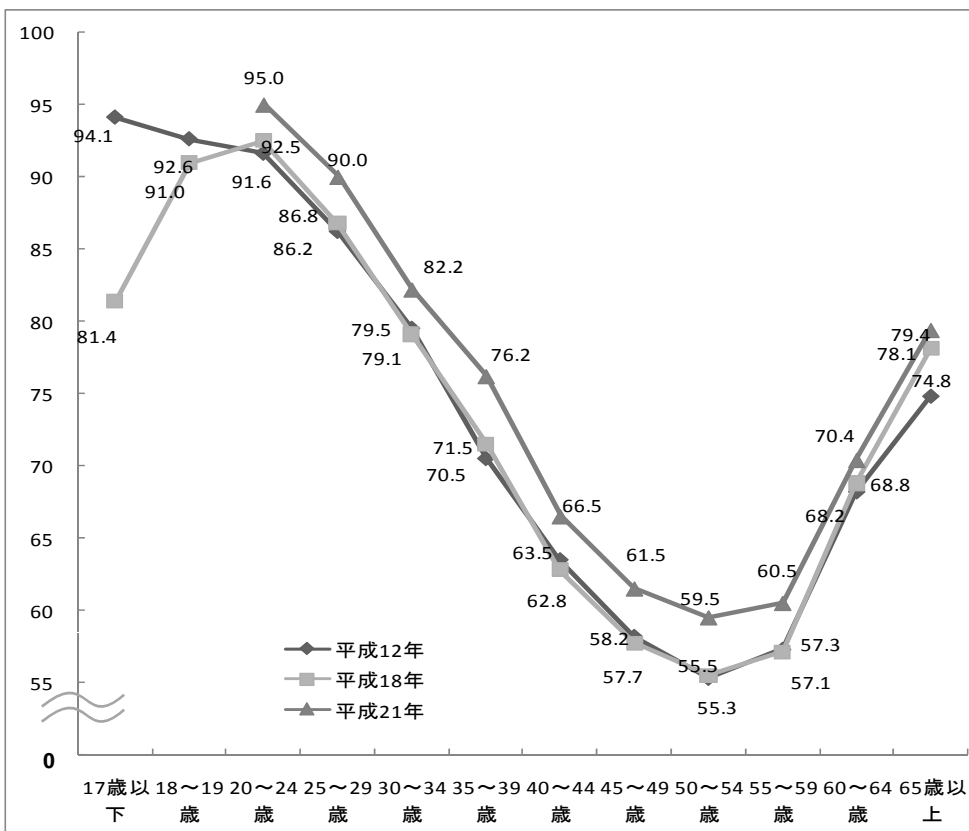
2 「短時間労働者」は、常用労働者のうち、1日の所定内労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をいう。平成16年まで「パートタイム労働者」の名称で調査していたが、定義は同じである。

3 企業規模10人以上

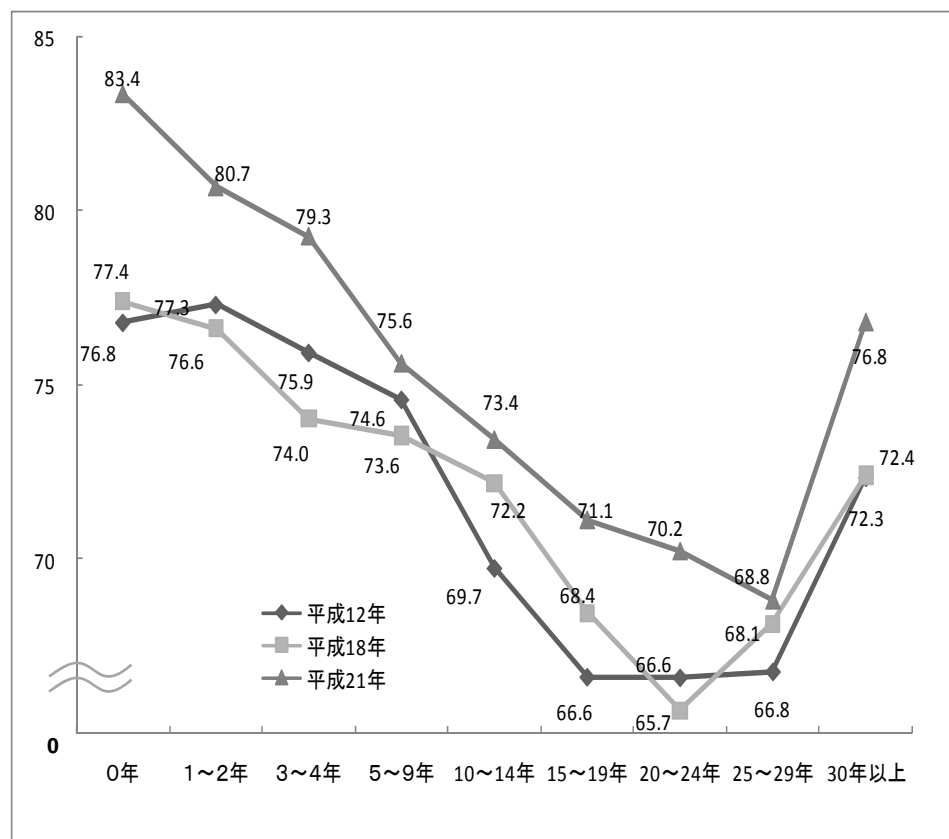
4 19歳以下については、昭和60年は「17歳以下」「18～19歳」、平成21年は「19歳以下」という区分である。また、65歳以上については、昭和60年は「65歳以上」、平成21年は「65～69歳」「70歳以上」という区分である。平成20年調査から、年齢階級は変更になっている。

# 図4 一般労働者の年齢階級別、勤続年数階級別男女間所定内給与格差

## ① 年齢階級別 男女間所定内給与格差



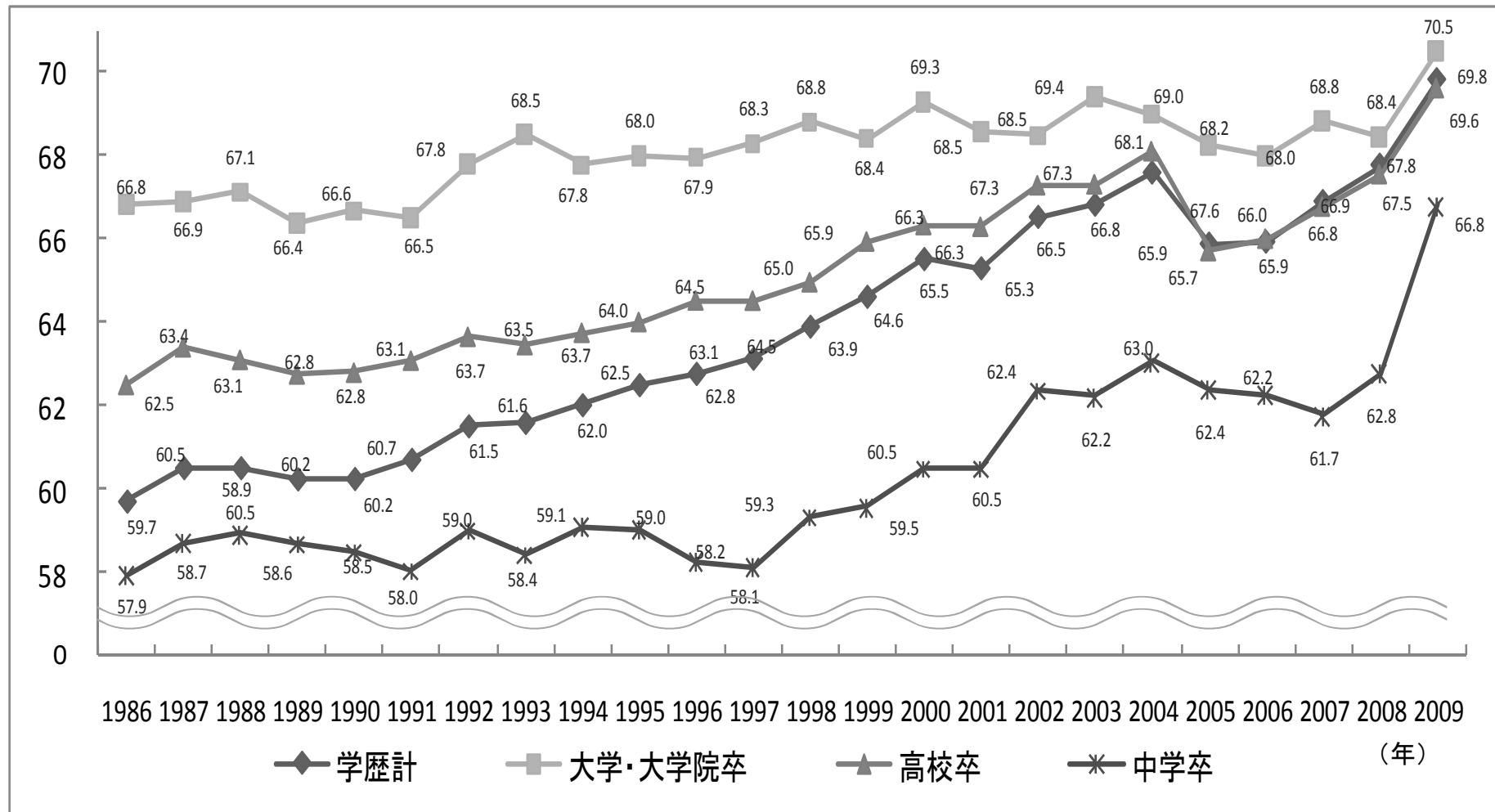
## ② 勤続年数階級別 男女間所定内給与格差



出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

- 注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値  
 2 一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者をいう。  
 3 平成21年の65歳以上の値(79.4)は65～69歳の値

# 図5 一般労働者の学歴別男女間所定内給与格差の推移

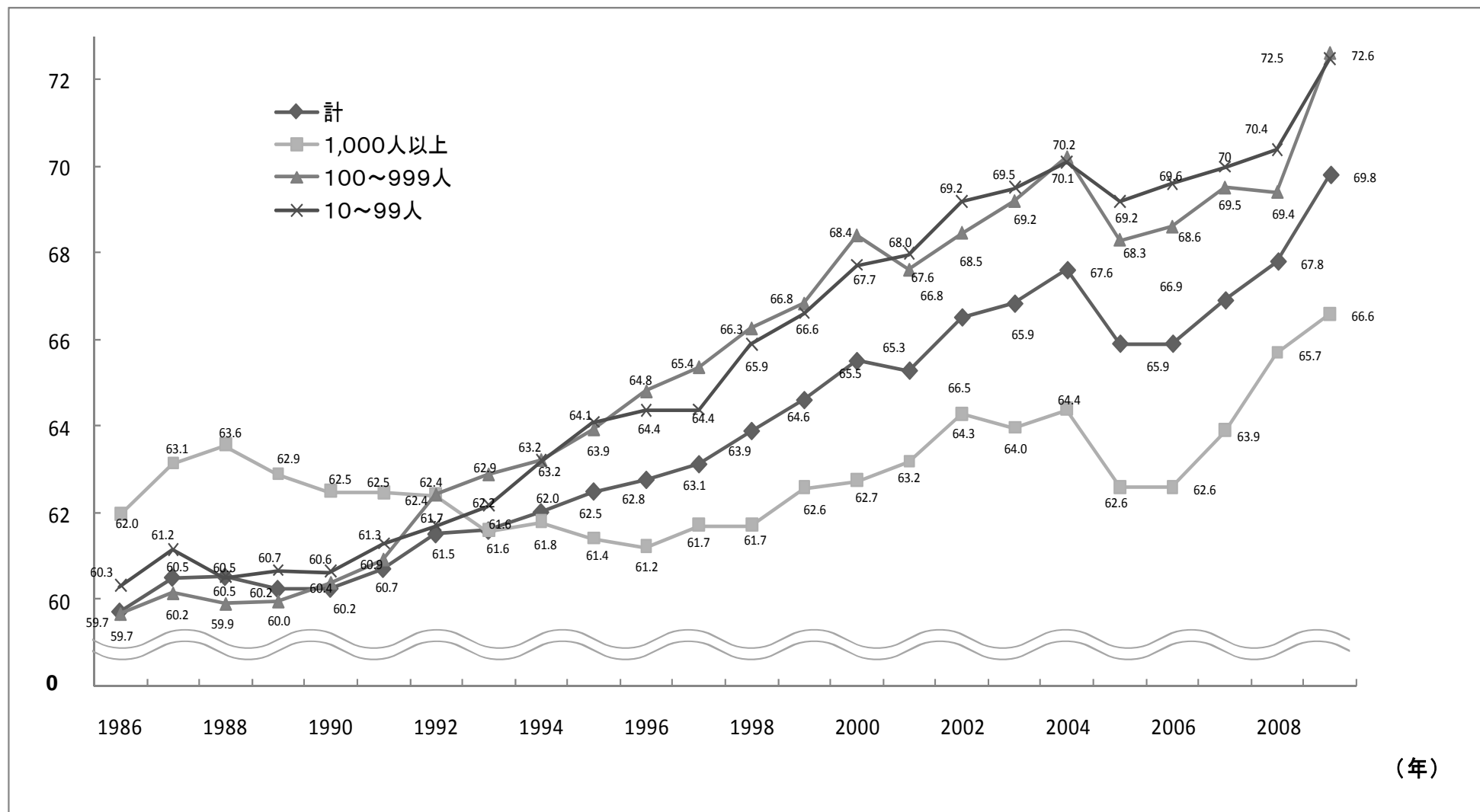


出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値

2 一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者をいう。

# 図6 一般労働者の企業規模別男女間所定内給与格差の推移

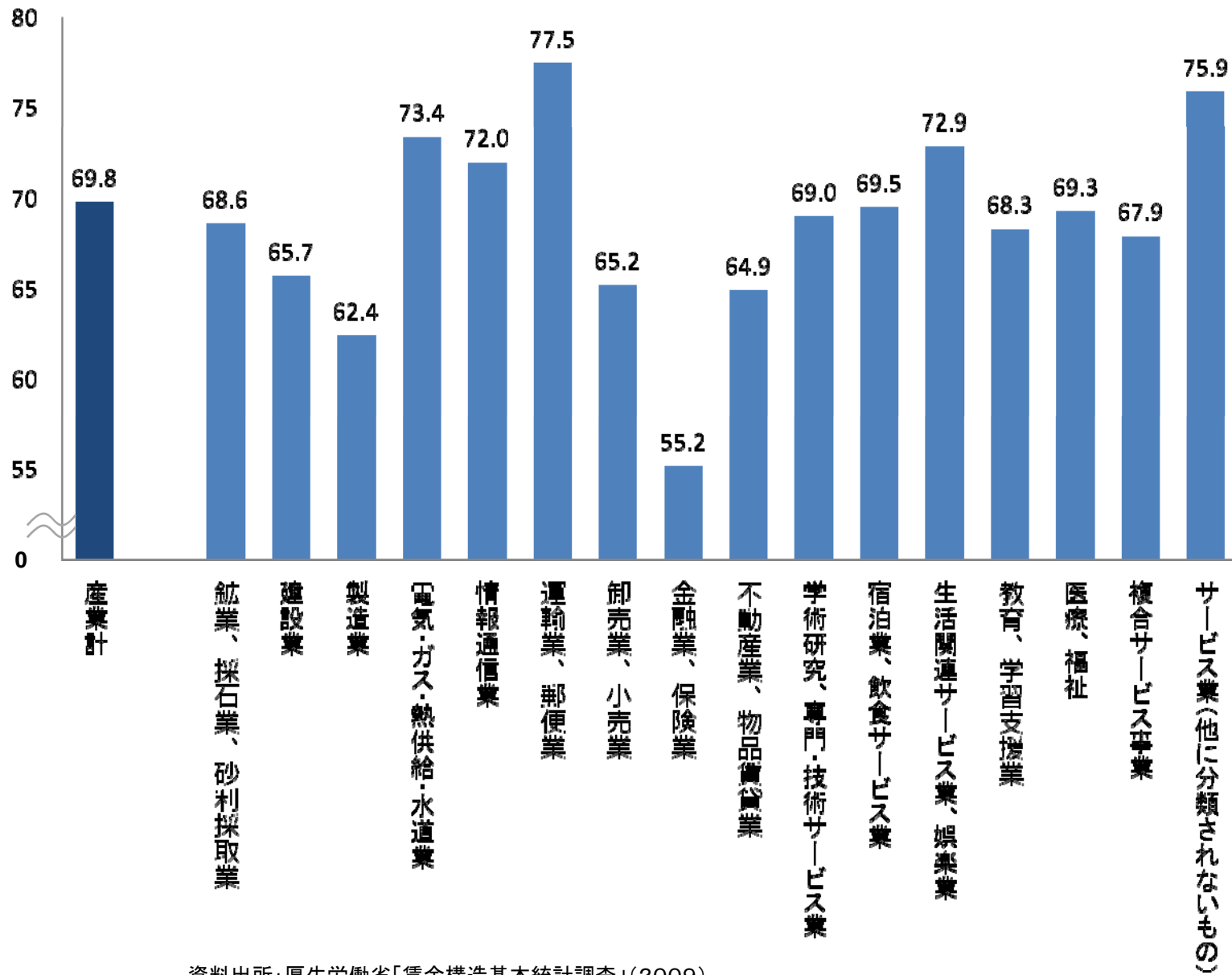


出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値

2 一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者をいう。

図7 一般労働者の産業別男女間所定内給与格差



資料出所: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2009)

表1 男女間の賃金格差の要因(単純統計分析)

調整した事項	男女間格差 (原数値)	男女間格差 (調整済み)	男女間格差の 縮小の程度
勤続年数	69.8	75.0	5.2
職階	72.1	81.6	9.5
年齢	69.8	71.0	1.2
学歴	69.8	71.0	1.2
労働時間	69.8	70.6	0.8
企業規模	69.8	70.3	0.5
産業	69.8	66.9	-2.9

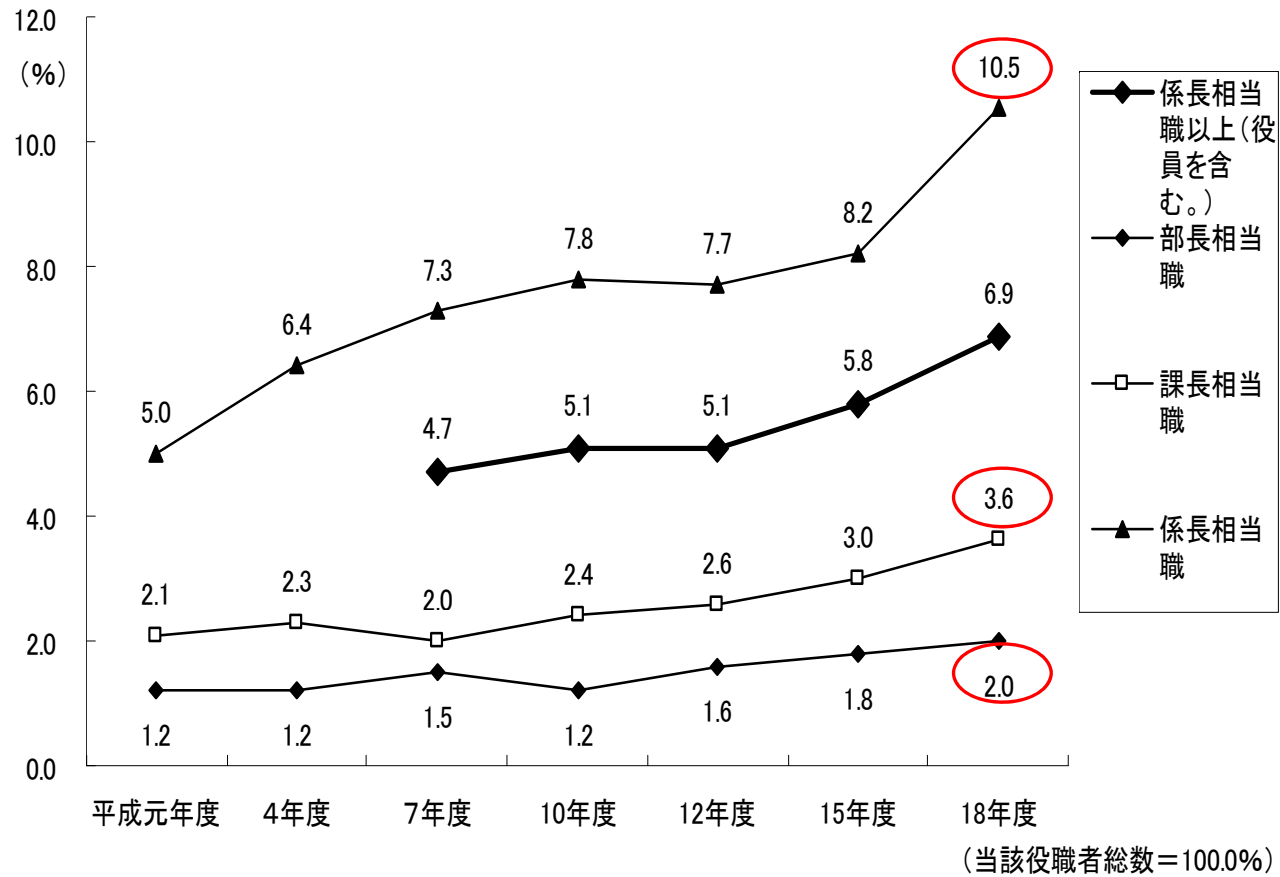
注:(1) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」結果を用いて算出。

(2) 労働時間については、時間当たり賃金により格差を再計算した。その他の項目については、それぞれの項目について、女性の労働者構成が男性と同じと仮定して算出した女性の平均所定内給与額を用いて男性との比較を行った場合、格差がどの程度縮小するかをみたもの。

なお、原則として規模10人以上の民間企業の全労働者(パートタイム労働者は含まれていない)について計算した。また、職階による調整については、規模100人以上の企業の部長、課長、係長、非職階のいずれかに属する労働者(規模100人以上の企業の全労働者の約90%)について計算した。このため、職階による調整結果については、他の要因による調整結果と比較する際に注意する必要がある。

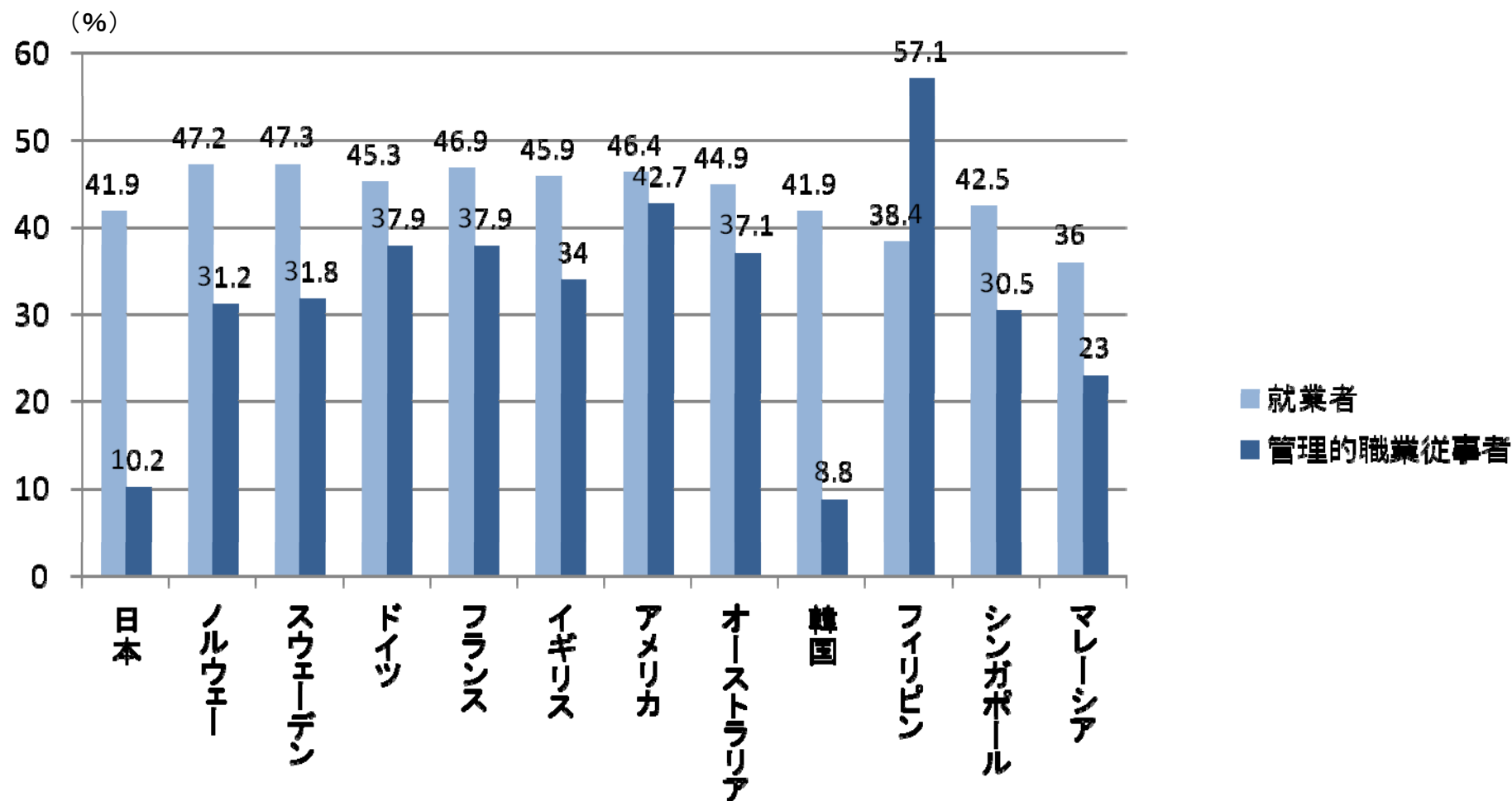


# 図8 女性管理職割合の推移



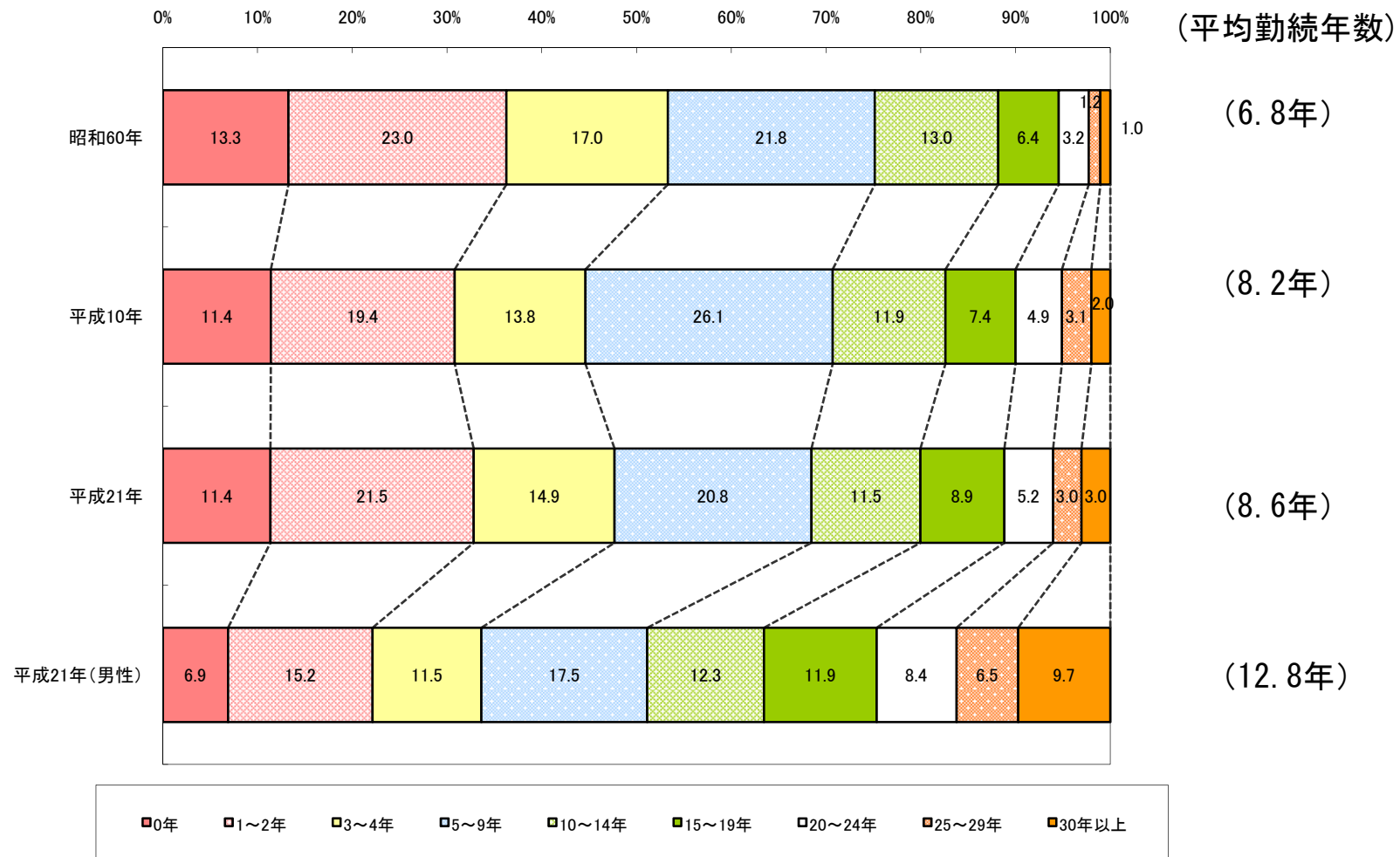
資料出所：厚生労働省「平成18年女性雇用管理基本調査」

図9 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



備考: 1. 日本は総務省「労働力調査」(平成21年)、その他の国はILO「LABORSTA」より作成。  
 2. 日本は2009年、その他の国は2007年のデータ。  
 3. 管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

# 図10 勤続年数階級別女性労働者構成比の推移



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

## 表2 男女間賃金格差の要因の分析(職位含まない)

		2000年		2006年		
		実際値	割合(%)	実際値	割合(%)	
属性格差①	年齢	0.0344	8.78	0.0216	5.75	
	勤続年数	0.0861	22.01	0.0886	23.58	
	学歴	0.0342	8.74	0.0347	9.23	
	産業	-0.0004	-0.10	-0.0034	-0.89	
	企業規模	0.0099	2.54	0.0099	2.64	
	小計	0.1779	45.46	0.1647	43.84	
非属性格差	男性の利得②	年齢	0.2882	73.64	0.3543	94.32
		勤続年数	-0.0416	-10.64	-0.0509	-13.56
		学歴	-0.0219	-5.59	-0.0263	-7.00
		産業	-0.0211	-5.39	-0.0144	-3.83
		企業規模	-0.0053	-1.36	0.0046	1.23
		小計	0.0639	16.32	0.0663	17.65
	女性の損失③	年齢	0.4810	122.91	0.4966	132.20
		勤続年数	-0.0143	-3.64	-0.0138	-3.68
		学歴	-0.0143	-3.65	-0.0185	-4.94
		産業	-0.0612	-15.65	-0.0745	-19.82
		企業規模	-0.0146	-3.73	-0.0002	-0.05
		小計	0.1496	38.22	0.1446	38.51
	中計(①+②)		0.2134	54.54	0.2109	56.16
	合計(①+②+③)		0.3913	100	0.3756	100

出所：  
厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2000年、2006年)の結果を用いて算出。

男女間賃金格差＝男性賃金－女性賃金(賃金は時間当たり所定内給与の自然対数値)を以下の式により属性格差、非属性格差(男女で賃金の評価に差があるために生じる格差)に分解し、男女間賃金格差にどのような要因が影響を及ぼしているかを分析した。

$$\begin{aligned} &Ln\bar{W}_m - Ln\bar{W}_f \\ &= \beta^* (\bar{X}_m - \bar{X}_f) \quad \text{属性格差} \end{aligned}$$

$$+\bar{X}_m (\beta_m - \beta^*) \quad \text{非属性格差 (男性の利得)}$$

$$+\bar{X}_f (\beta^* - \beta_f) \quad \text{非属性格差 (女性の損失)}$$

ここで、w、xは平均値を、β\*は男性、女性全体の賃金関数から得られる係数(労働市場で男女共通の評価を与えられる場合の係数)を表す。

属性格差：

男女の年齢や勤続年数に差がある場合や男性に高学歴者が多くいることなどの要因等の属性の差により生じる格差。

非属性格差：

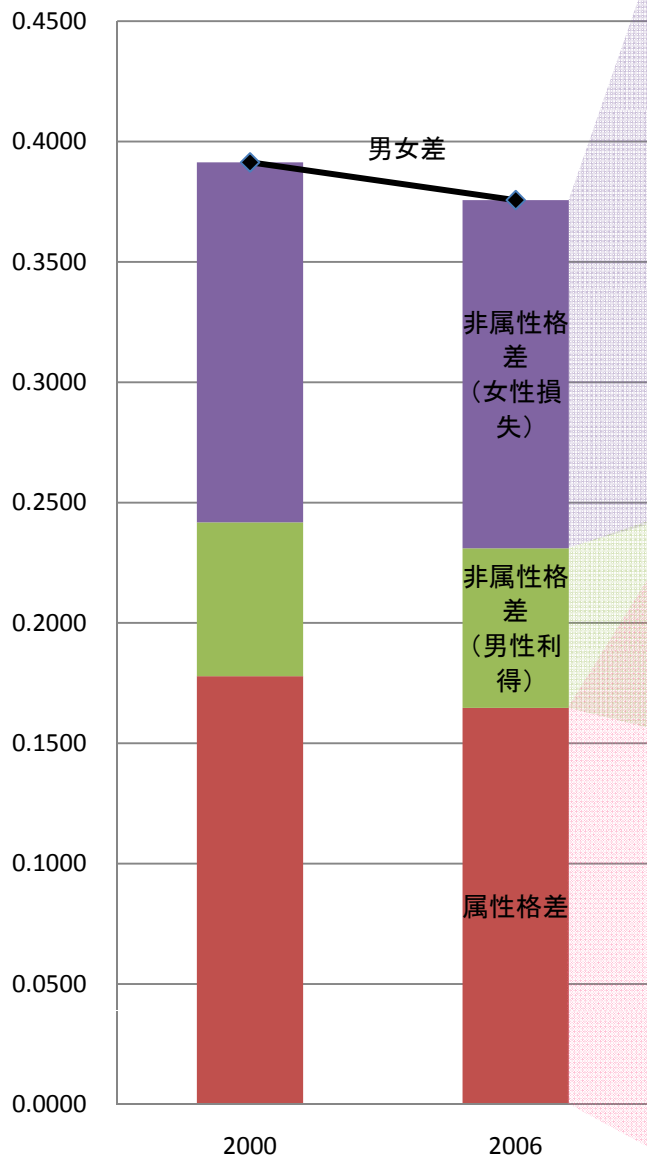
男女共通の評価に比べ男性でより評価が高いために男性が享受している利得を表す部分(ここでは「男性の利得」という)と、男女共通の評価に比べ女性でより評価が低いために女性が負担している損失(「女性の損失」という)に分解できる。

注)1 復元倍率を用いた計測。2 表の実際値は各要因の寄与度、割合の数値は各要因の寄与率。

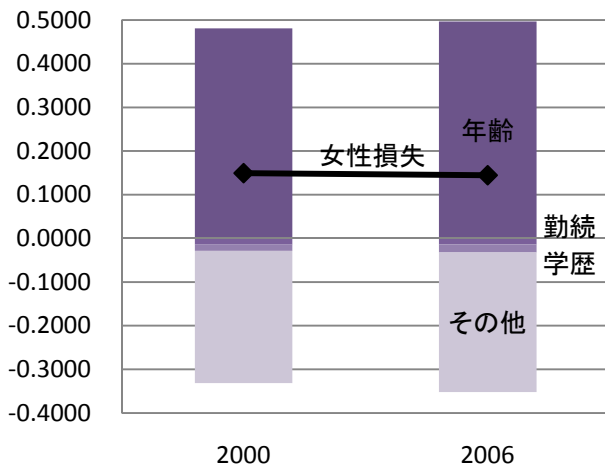
3 表に記載しているほか、「属性格差」の地域、「男性の利得」及び「女性の損失」の地域、定数項の効果も含むが、わかりやすくするため、表には掲載していない。

# 図11 男女間賃金格差の要因の分析(職位含まない)

## 男女間賃金格差の要因分解 (職位含まない分析)

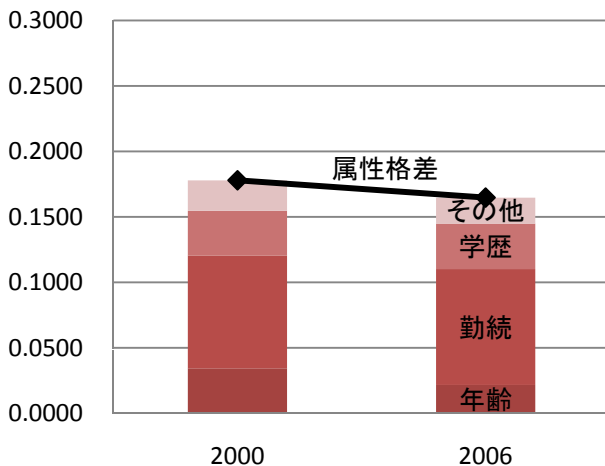


## 非属性格差(女性損失)要因の内訳(職位含まない分析)

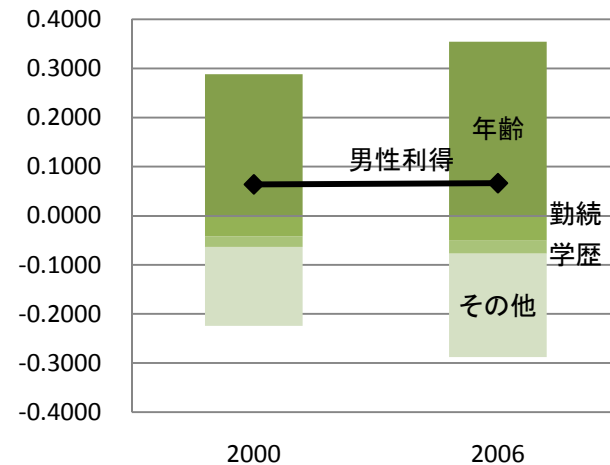


○ 非属性格差では年齢の要因が最も大きく、女性は男性に比べ年齢による賃金上昇が小さいことの影響が大きい。

## 属性格差要因の内訳(職位含まない)



## 非属性格差(男性利得)要因の内訳(職位含まない)



## 表3 男女間賃金格差の要因の分析(職位含む)

		2000年		2006年		
		実際値	割合(%)	実際値	割合(%)	
属性格差①	年齢	0.0365	9.16	0.0188	4.76	
	勤続年数	0.1123	28.17	0.1044	26.44	
	学歴	0.0391	9.80	0.0367	9.30	
	産業	-0.0092	-2.30	-0.0086	-2.17	
	企業規模	0.0100	2.52	0.0100	2.52	
	職位	0.0498	12.51	0.0641	16.24	
	<b>小計</b>	<b>0.2504</b>	<b>62.83</b>	<b>0.2378</b>	<b>60.24</b>	
非属性格差	男性の利得②	年齢	0.3039	76.25	0.3831	97.02
		勤続年数	-0.0531	-13.32	-0.0615	-15.57
		学歴	-0.0241	-6.04	-0.0290	-7.34
		産業	-0.0110	-2.77	-0.0078	-1.97
		企業規模	0.0060	1.50	0.0102	2.58
		職位	-0.0133	-3.33	-0.0158	-4.01
		<b>小計</b>	<b>0.0422</b>	<b>10.59</b>	<b>0.0474</b>	<b>11.99</b>
	女性の損失③	年齢	0.3731	93.63	0.3933	99.62
		勤続年数	-0.0311	-7.81	-0.0308	-7.80
		学歴	-0.0208	-5.22	-0.0297	-7.53
		産業	-0.0607	-15.24	-0.0711	-18.01
		企業規模	0.0141	3.54	0.0219	5.55
		職位	0.0001	0.01	-0.0008	-0.21
		<b>小計</b>	<b>0.1059</b>	<b>26.57</b>	<b>0.1096</b>	<b>27.77</b>
中計(①+②)		0.1481	37.17	0.1570	39.76	
合計(①+②+③)		0.3985	100	0.3948	100	

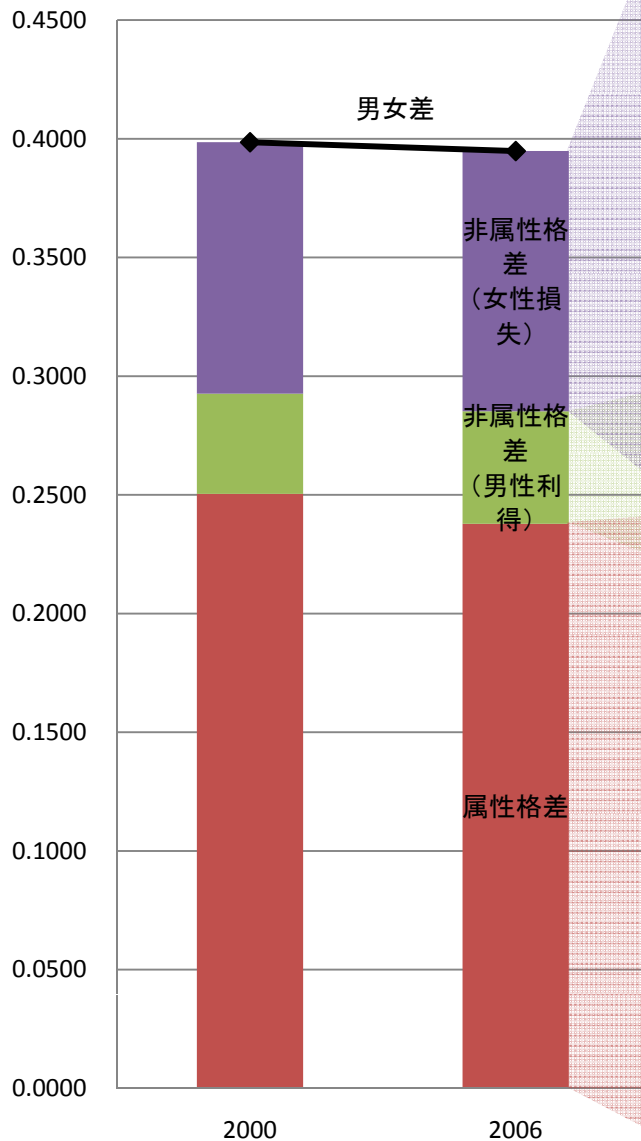
出所：  
厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2000年、2006年)の結果を用いて算出。式は表1と同じ。

注)1 復元倍率を用いた計測。2 表の実際値は各要因の寄与度、割合の数値は各要因の寄与率。

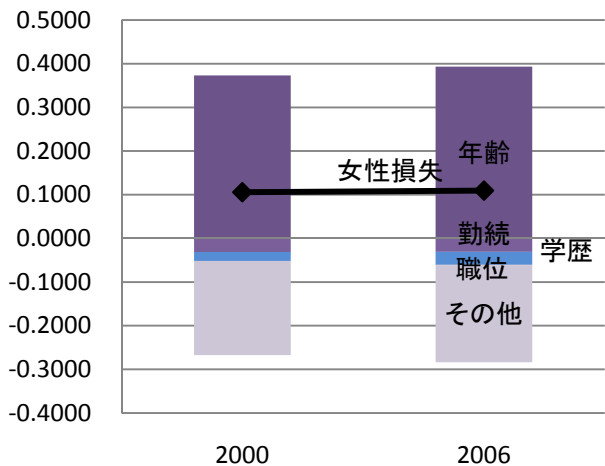
3 表に記載しているほか、「属性格差」の地域、「男性の利得」及び「女性の損失」の地域、定数項の効果も含むが、わかりやすくするため、表には掲載していない。

# 図12 男女間賃金格差の要因の分析(職位含む)

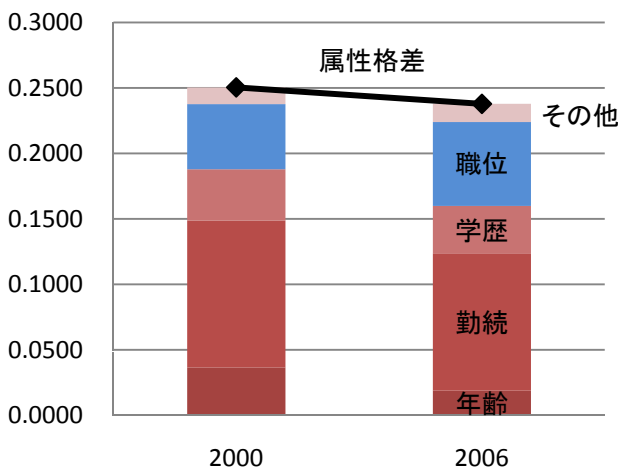
## 男女間賃金格差の要因分解 (100人以上・職位含む)



## 非属性格差(女性損失)要因の内訳(100人以上・職位含む)

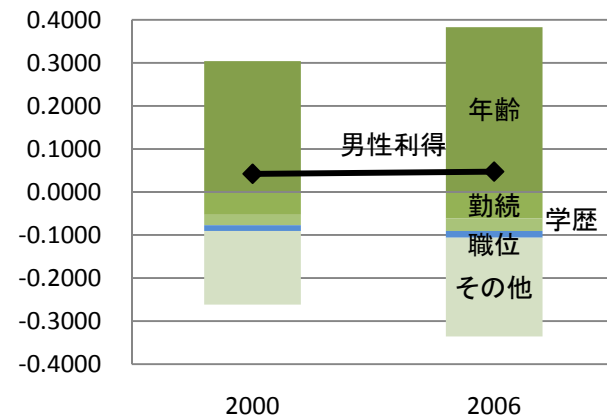


## 属性格差要因の内訳(100人以上・職位含む)



- 職位を含む分析では、属性格差の寄与率が要因の半分以上を占めている。
- 非属性格差のうち年齢の影響が大きく属性格差のうち、勤続年数、職位の影響が大きい。

## 非属性格差(男性利得)要因の内訳(100人以上・職位含む)



## 表4 男女別賃金構造の違いに関する分析

○ 男女それぞれの賃金について賃金関数を推計した結果、男性の方が年齢による賃金上昇の効果が大きいなどの男女の賃金関数の相違がある

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」  
(2000年、2006年)の結果を用いて算出。

一般労働者の時間当たり所定内給与(残業代を含まない給与)について、下記の式により、年齢、勤続年数、学歴、企業規模、産業、地域等の賃金決定要素で分解し、男性、女性それぞれの賃金関数を作成すると、それぞれの賃金決定要素の係数の大きさをみるとそれがどの程度賃金に影響を与えているかを知ることができる。男性、女性及び男女計の賃金関数の推定式は以下の式で示す。推定は最小二乗法(OLS)による。

$$\ln W = \alpha + \beta X_j + u$$

X : 年齢、年齢二乗、勤続年数、勤続年数二乗、学歴ダミー、産業ダミー、企業規模ダミー、職位ダミー、(職種経験年数ダミー)、首都圏ダミー

lnWは賃金率自然対数、X は賃金に影響を与える各要因、u は平均0、分散となる誤差項をそれぞれ示す。

注)

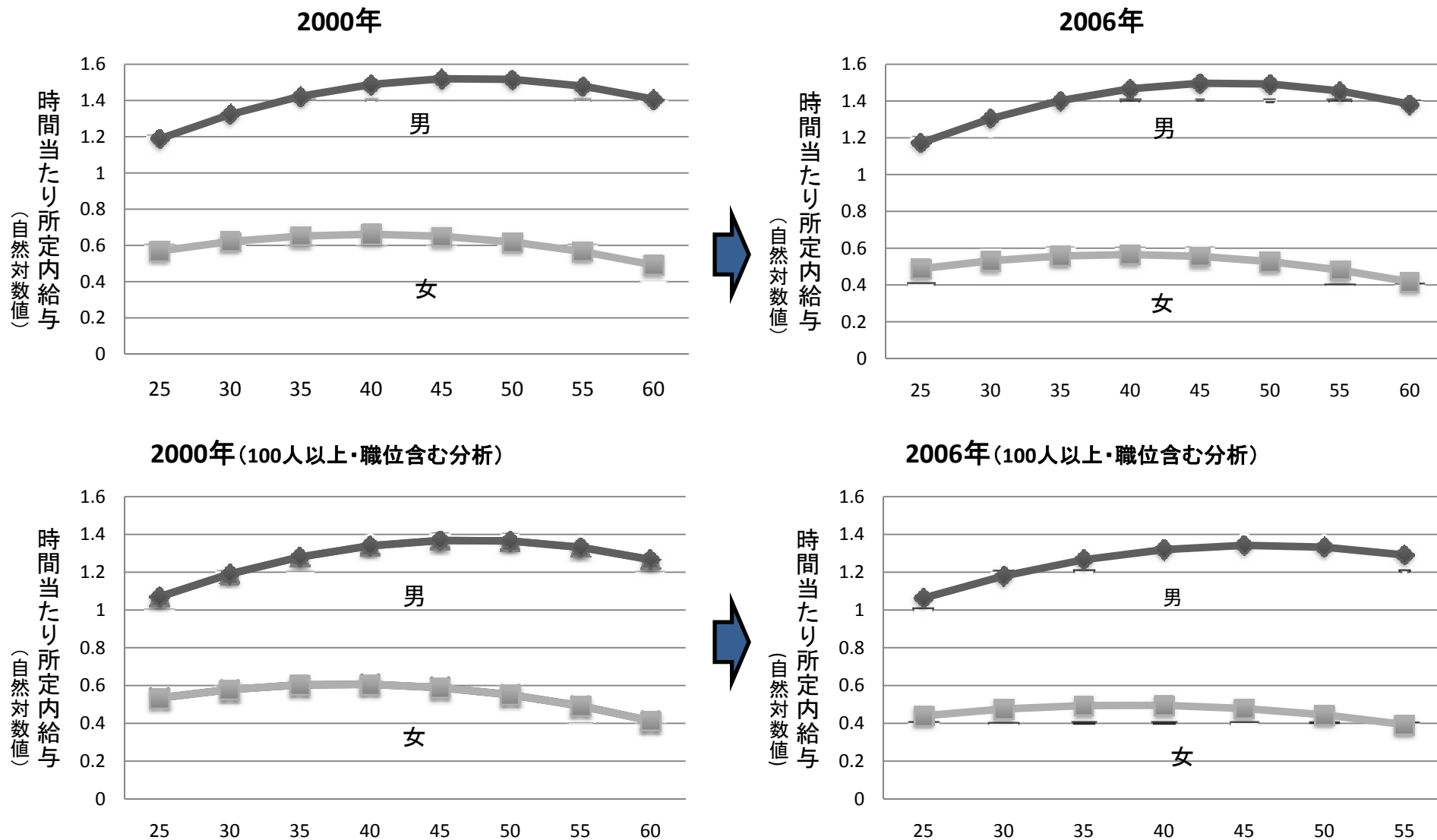
- 1 復元倍率による重み付けを行っている。
- 2 「職位を含む分析」は変数に職位(役職)を加えて役職の賃金に対する影響をコントロールしたものであるが、100人以上の企業しか職位のデータがないため、小企業が含まれていないことに留意が必要である。
- 3 表中に記載している変数の他、定数項、年齢二乗、勤続年数二乗、学歴(中卒、短大卒)、産業、地域、職務を含む分析では職長、その他の役職を変数として加えているが、わかりやすくするため、表からは省略している。
- 4 A-Bは小数点第5位以下を四捨五入していない数値で計算しているため、表中の数値で計算した場合と異なる場合がある。
- 5 自由度調整済み決定係数については、表からは省略している。

		職位を含まない分析			職位を含む分析(100人以上企業)			
		男性(A)	女性(B)	A-B	男性(A)	女性(B)	A-B	
年齢	(2000年)	0.0647	0.0332	0.0315	0.0582	0.0317	0.0265	
	(2006年)	0.0639	0.0285	0.0353	0.0584	0.0263	0.0321	
勤続年数	(2000年)	0.0172	0.0222	-0.0050	0.0166	0.0232	-0.0067	
	(2006年)	0.0181	0.0244	-0.0063	0.0155	0.0241	-0.0086	
学歴(大卒)	(2000年)	0.1896	0.2512	-0.0617	0.1752	0.2561	-0.0810	
	(2006年)	0.2236	0.2838	-0.0602	0.1981	0.2867	-0.0886	
企業規模	中企業 (100~999人)	(2000年)	0.0363	0.0851	-0.0488	-	-	-
		(2006年)	0.0492	0.0724	-0.0232	-	-	-
	大企業 (1000人以上)	(2000年)	0.1557	0.1666	-0.0109	0.1258	0.0772	0.0486
		(2006年)	0.1819	0.1329	0.0490	0.1259	0.0610	0.0776
職位	部長	(2000年)	-	-	-	0.3577	0.5792	-0.2216
		(2006年)	-	-	-	0.4269	0.6563	-0.2295
	課長	(2000年)	-	-	-	0.2074	0.3335	-0.1260
		(2006年)	-	-	-	0.2611	0.3600	-0.0989
	係長	(2000年)	-	-	-	0.0790	0.1606	-0.0816
		(2006年)	-	-	-	0.0917	0.1795	-0.0878



# 図13 男女別賃金構造の違いに関する分析—年齢別賃金曲線

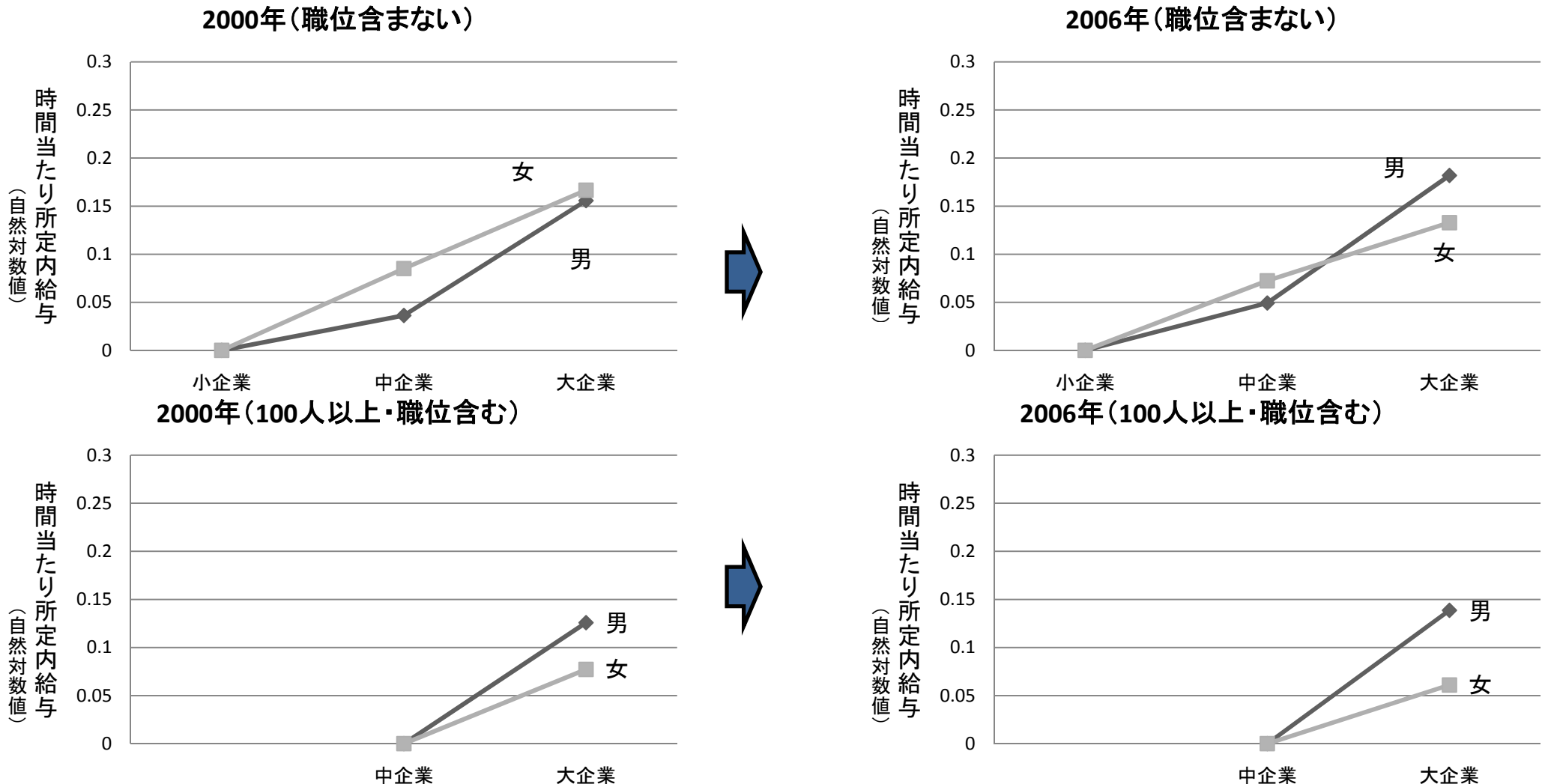
- 男性の年齢別賃金曲線は年齢とともに右肩上がりにあがっているのに対して、女性はほぼ扁平
- 2006年になるとその差はより拡大している



注:上記の年齢別賃金曲線のグラフは、表1で作成した賃金関数のうち、年齢の係数に基づいて、年齢に伴う賃金の変化をシミュレーションし、グラフで表したものである。縦軸は時間当たりの所定内給与をわかりやすくするため自然対数値を用いている。それぞれのグラフの傾きが年齢ごとに賃金がどの程度上昇するかを表している。

# 図14 男女別賃金構造の違いに関する分析－企業規模の賃金に与える効果

- 2000年では大企業に勤めているため賃金が上昇する効果は、女性の方が高かったが、2006年では男性の大企業の効果が高くなっている。役職の効果をコントロールした時は、大企業の効果は男性が高い。



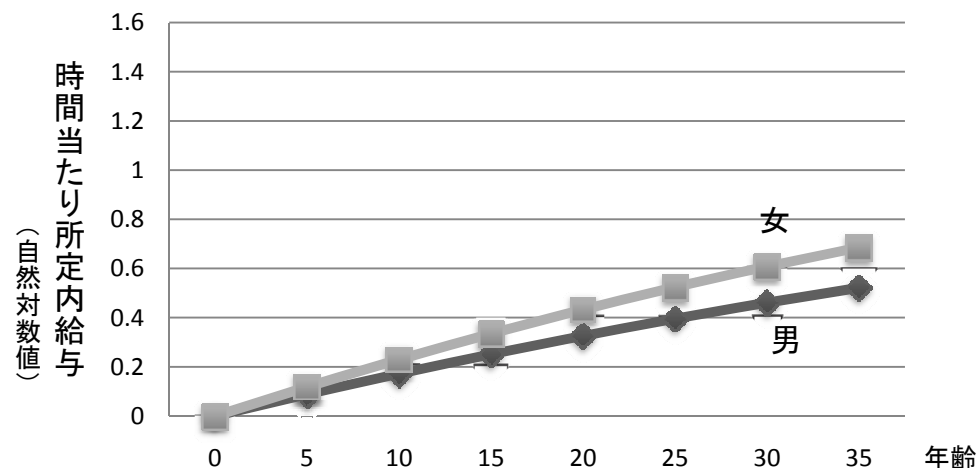
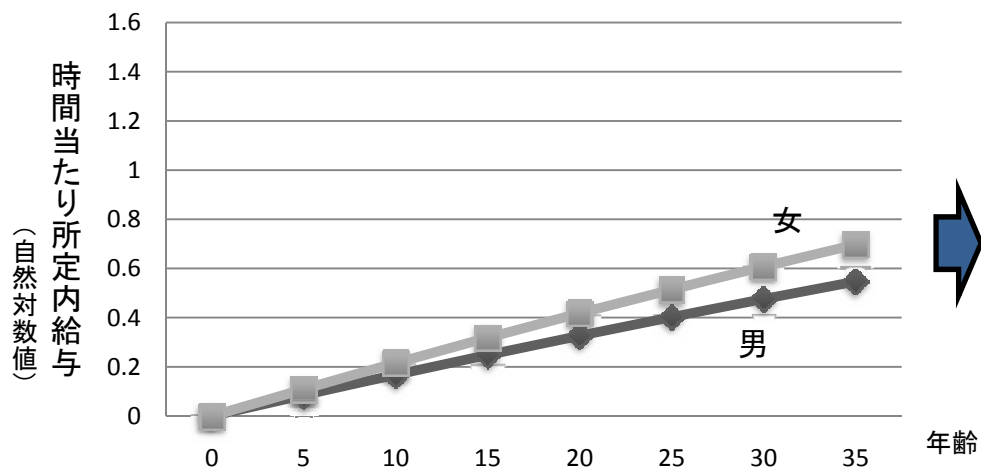
注: 表1で作成した賃金関数のうち、企業規模の係数を小企業、中企業、大企業で比較したもの。時間当たりの所定内給与をわかりやすくするため自然対数値を用いている。職位を含まない分析においては、小企業を基準とした時の中企業及び大企業の賃金に与える効果を表している。職位(役職)を変数に加えた分析については、100人以上の企業であるため、小企業がなく、中企業を基準(0)とした時の大企業の効果を表している。

# 図15 男女別賃金構造の違いに関する分析－勤続年数別賃金曲線

- 女性のグラフは男性よりも傾きが大きくなっており、勤続年数が長くなるほど賃金が高くなる程度が男性よりも大きいことを示している。2006年においても大きな変化は見られない。

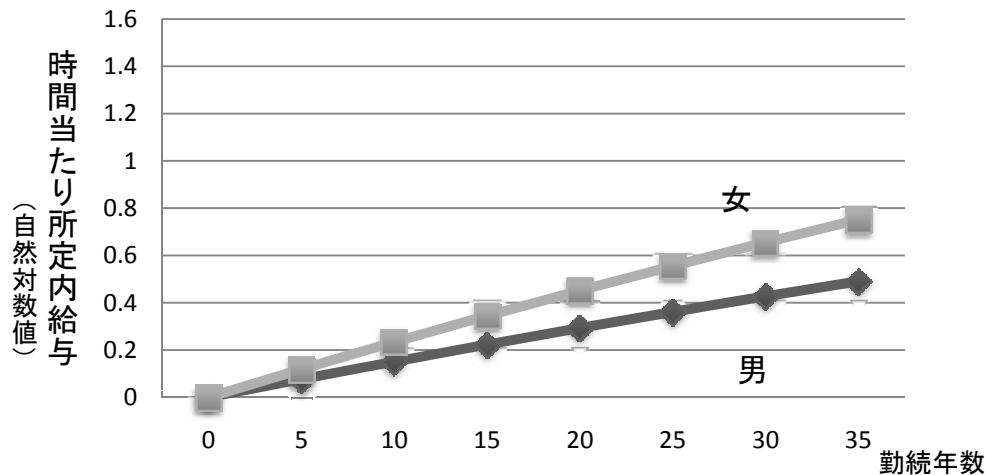
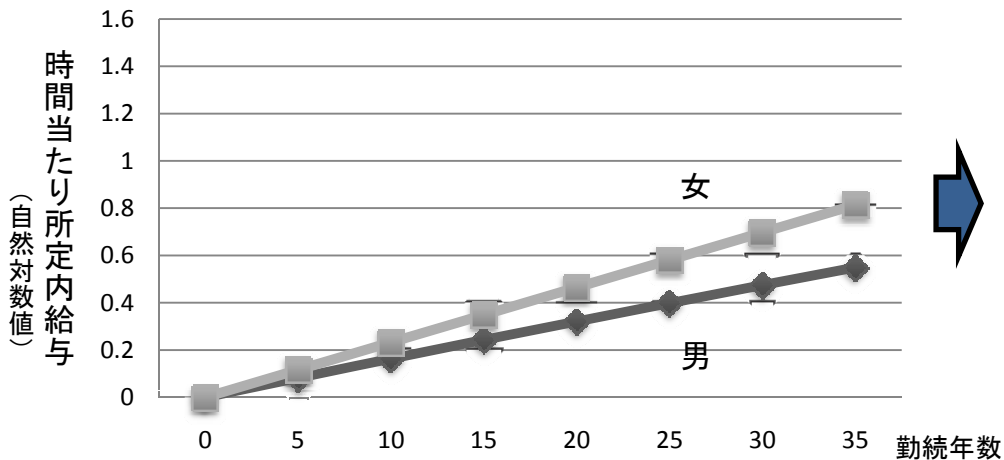
2000年

2006年



2000年 (100人以上・役職の影響を除いた分析)

2006年 (100人以上・役職の影響を除いた分析)

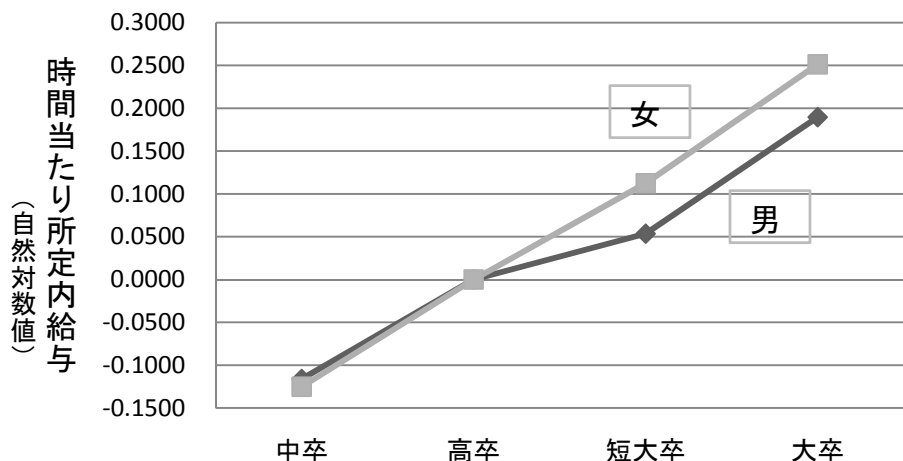


注: 上記の勤続年数別賃金曲線のグラフは、年齢別賃金曲線と同様に、表1で作成した賃金関数のうち、勤続年数の係数に基づいて、年齢に伴う賃金の変化をシミュレーションし、グラフで表したものである。それぞれのグラフの傾きが勤続年数が伸びるごとに賃金がどの程度上昇するかを表している。

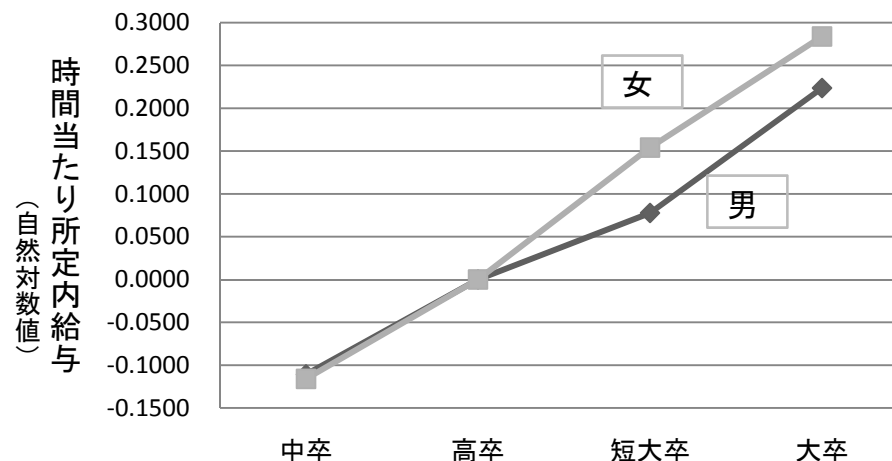
# 図16 男女別賃金構造の違いに関する分析－学歴の賃金に与える効果

- 中卒については、高卒と比べて賃金が下がる効果は男女とも大きな差異はみられないが、短大卒、大卒と学歴が高くなるにつれて、高卒よりも賃金が上がる効果は女性の方が大きい。

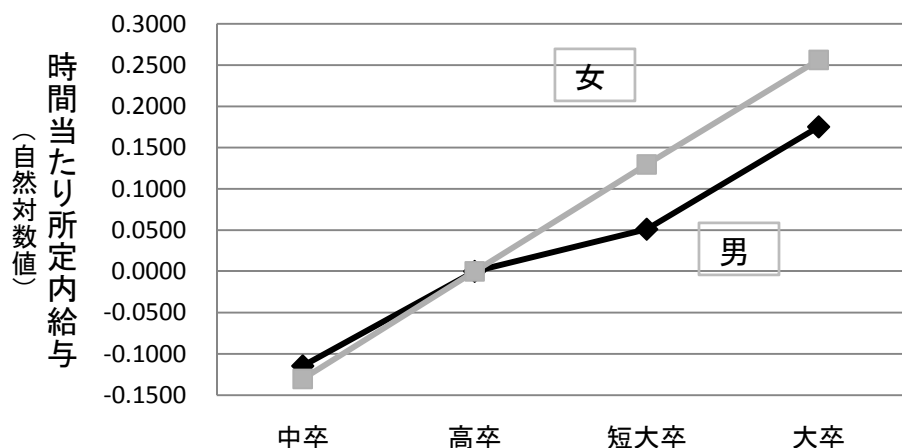
2000年(職位含まない)



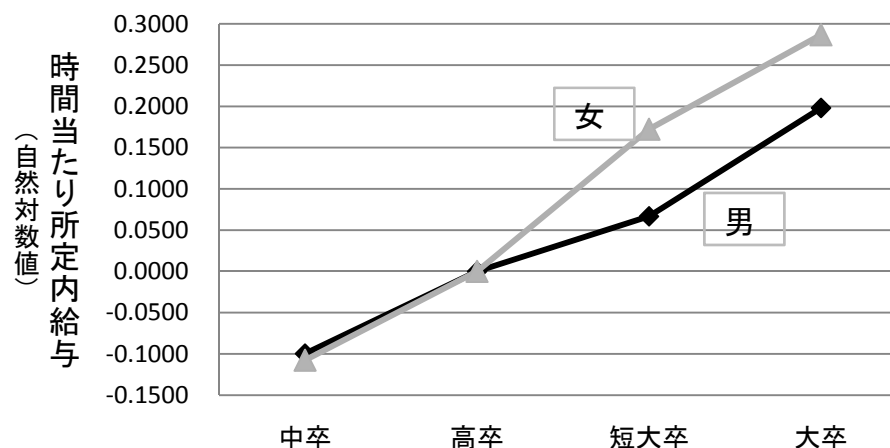
2006年(職位含まない)



2000年(100人以上・職位含む)



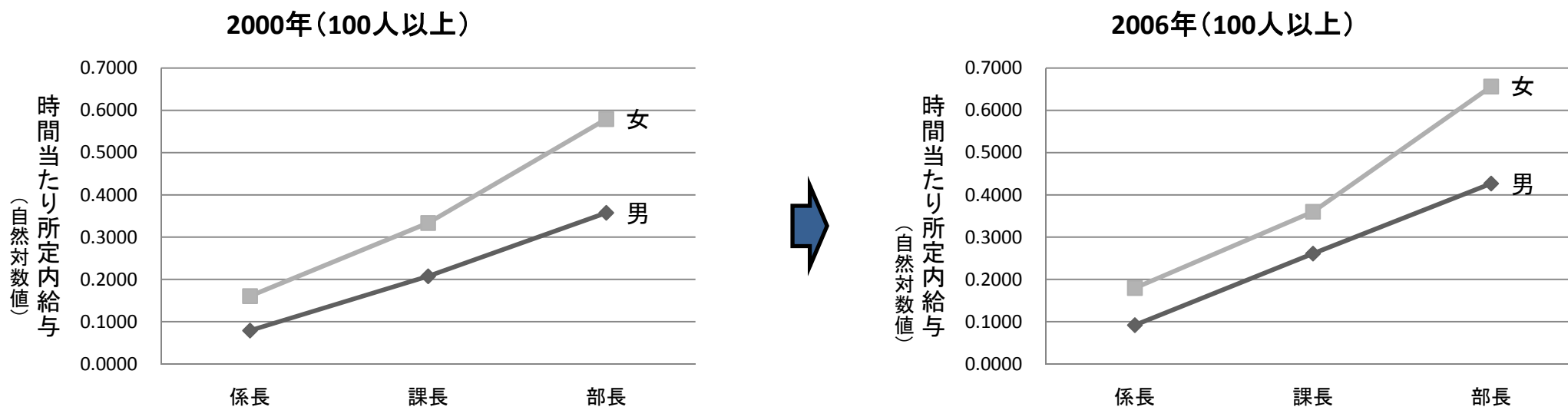
2006年(100人以上・職位含む)



注: 表1で作成した賃金関数のうち、学歴の係数を中卒、高卒、短大卒、大卒で比較したもの。高卒が基準となっているため、高卒の効果をもとにして、それぞれ中卒、短大卒、大卒の値が学歴によって賃金が高く(低く)なる度合いを表している。

## 図17 男女別賃金構造の違いに関する分析－役職の賃金に与える効果

- 役職によって賃金が上がる効果は、係長、課長、部長いずれの職位においても、女性の方が男性よりも高い。



注: 表1で作成した賃金関数(職位を含む分析)のうち、職位(役職)の係数を係長、課長、部長で比較したもの。それぞれの値が学歴によって賃金が高く(低く)なる度合いを表している。

# 表5 男女別賃金構造の違いに関する分析－企業規模による傾向

## 小企業(5～99人)

		男性(A)	女性(B)	A-B
年齢	(2000年)	0.0601	0.0297	0.0304
	(2006年)	0.0584	0.0264	0.0320
勤続年数	(2000年)	0.0180	0.0191	-0.0011
	(2006年)	0.0180	0.0213	-0.0033
学歴(大卒)	(2000年)	0.1572	0.2311	-0.0739
	(2006年)	0.1874	0.2440	-0.0567

## 中企業(100～999人)

		男性(A)	女性(B)	A-B
年齢	(2000年)	0.0604	0.0339	0.0265
	(2006年)	0.0621	0.0280	0.0341
勤続年数	(2000年)	0.0164	0.0192	-0.0028
	(2006年)	0.0159	0.0218	-0.0059
学歴(大卒)	(2000年)	0.2075	0.3013	-0.0937
	(2006年)	0.2410	0.3220	-0.0809

## 大企業(1000人以上)

		男性(A)	女性(B)	A-B
年齢	(2000年)	0.0606	0.0278	0.0328
	(2006年)	0.0639	0.0253	0.0386
勤続年数	(2000年)	0.0252	0.0332	-0.0080
	(2006年)	0.0234	0.0327	-0.0093
学歴(大卒)	(2000年)	0.2281	0.2402	-0.0120
	(2006年)	<b>0.2549</b>	0.2973	-0.0424

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2000、2006年)の結果を用いて算出。推定式は表1に同じ。

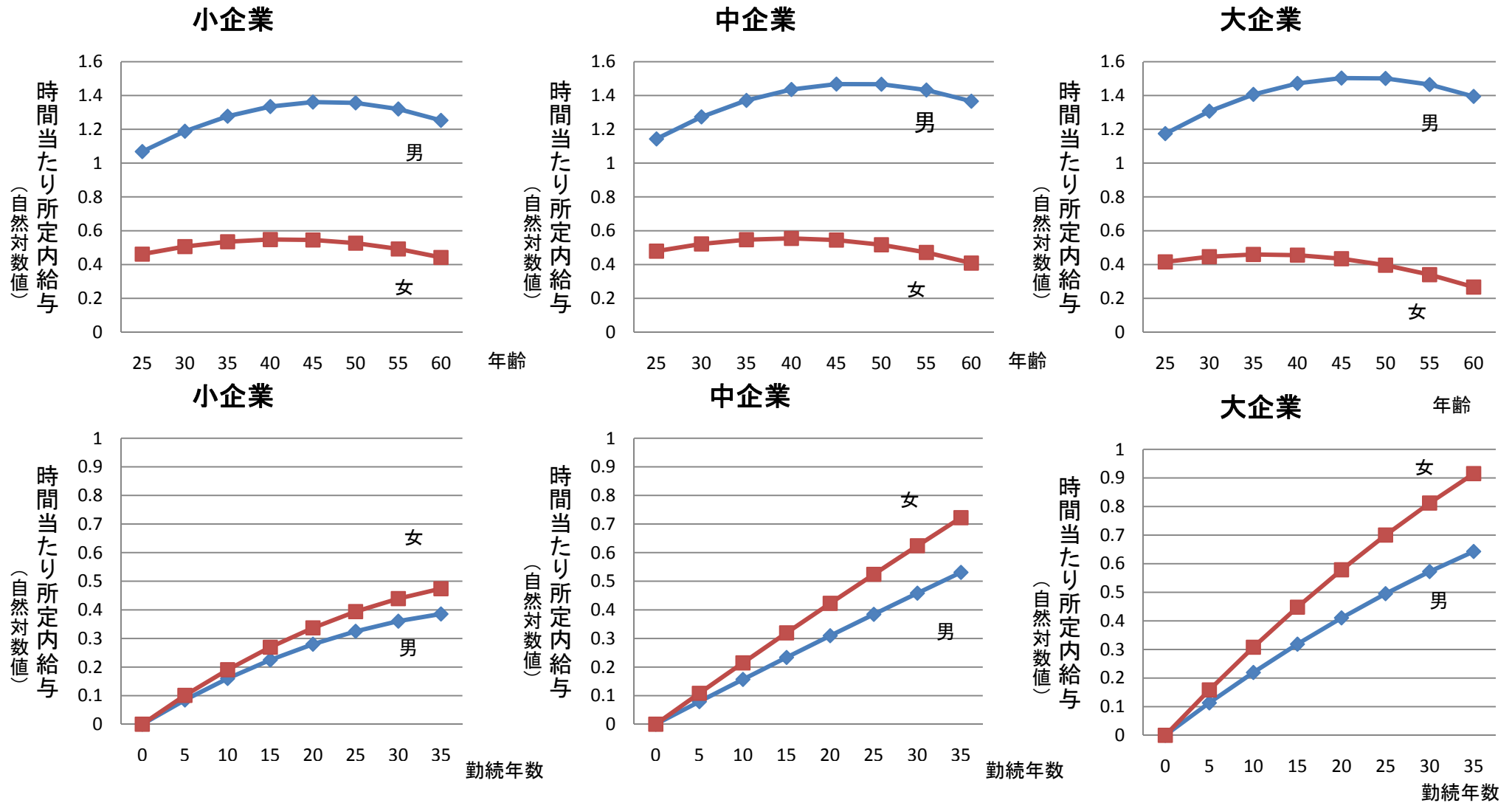
注)1 復元倍率による重み付けを行っている。

2 表中に記載している変数の他、定数項、年齢二乗、勤続年数二乗、学歴(中卒、短大卒)、産業、地域を変数として加えているが、わかりやすくするため、表からは省略している。

3 自由度調整済み決定係数については、表からは省略している。

# 図18 男女別賃金構造の違いに関する分析－企業規模による傾向

○ 企業規模が大きいほど、年齢、勤続年数による賃金上昇の効果は大きい、男女間の差は大きくなる。



注: 上記の年齢別賃金曲線、勤続年数別賃金曲線のグラフは、表2で作成した企業規模別賃金関数のうち、2006年の年齢又は勤続年数の係数に基づいて、年齢に伴う賃金の変化をシュミレーションし、グラフで表したものである。それぞれのグラフの傾きが年齢又は勤続年数が伸びるごとに賃金がどの程度上昇するかを表している。

表6 男女別賃金構造の違いに関する分析－職位別の傾向

課長以上

		男性(A)	女性(B)	A-B
年齢	(2000年)	0.0727	0.0721	0.0006
	(2006年)	0.0839	0.0698	0.0141
勤続年数	(2000年)	-0.0036	-0.0187	0.0151
	(2006年)	-0.0105	-0.0109	0.0004
学歴 (大卒)	(2000年)	0.1392	0.3656	-0.2264
	(2006年)	0.1842	0.3633	-0.1792
企業規模 (大企業)	(2000年)	0.1891	0.1707	0.0184
	(2006年)	0.1944	0.1137	0.0807

係長以下

		男性(A)	女性(B)	A-B
年齢	(2000年)	0.0576	0.0320	0.0256
	(2006年)	0.0574	0.0269	0.0305
勤続年数	(2000年)	0.0203	0.0240	-0.0036
	(2006年)	0.0200	0.0250	-0.0050
学歴 (大卒)	(2000年)	0.1898	0.2572	-0.0674
	(2006年)	0.2093	0.2868	-0.0775
企業規模 (大企業)	(2000年)	0.1115	0.0758	0.0357
	(2006年)	0.1253	0.0589	0.0664

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2000、2006年)の結果を用いて算出。推定式は表1に同じ。

注) 1 復元倍率による重み付けを行っている。

2 100人以上企業について推計。「課長以上」は部長、課長、「係長以下」は係長、職長、非役職者とし、「その他の役職者」は推計から除いている。

3 表中に記載している変数の他、定数項、年齢二乗、勤続年数二乗、学歴(中卒、短大卒)、産業、地域を変数として加えているが、わかりやすくするため、表からは省略している。

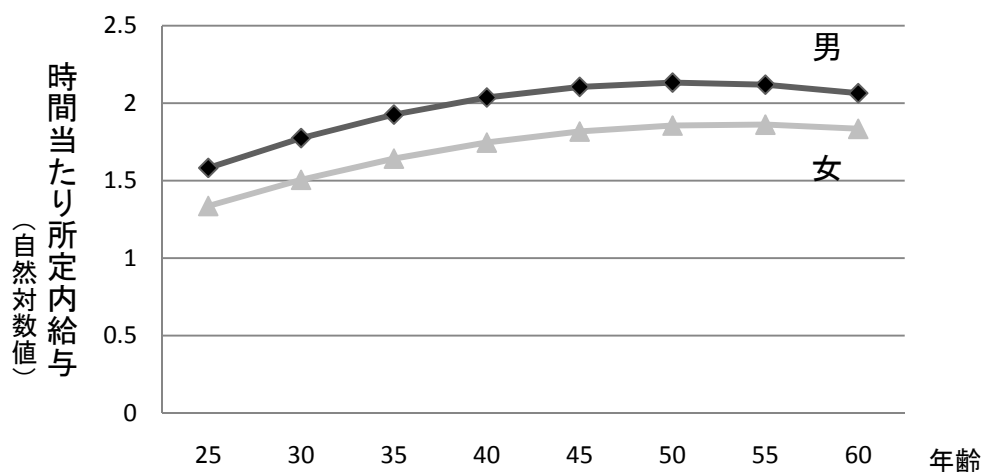
4 自由度調整済み決定係数については、表からは省略している。(課長以上、2000年男性0.3922、女性0.4374、2006年男性0.3430、女性0.3713、係長以下2000年男性0.5341、女性0.4515、2006年男性0.5126、女性0.4659)



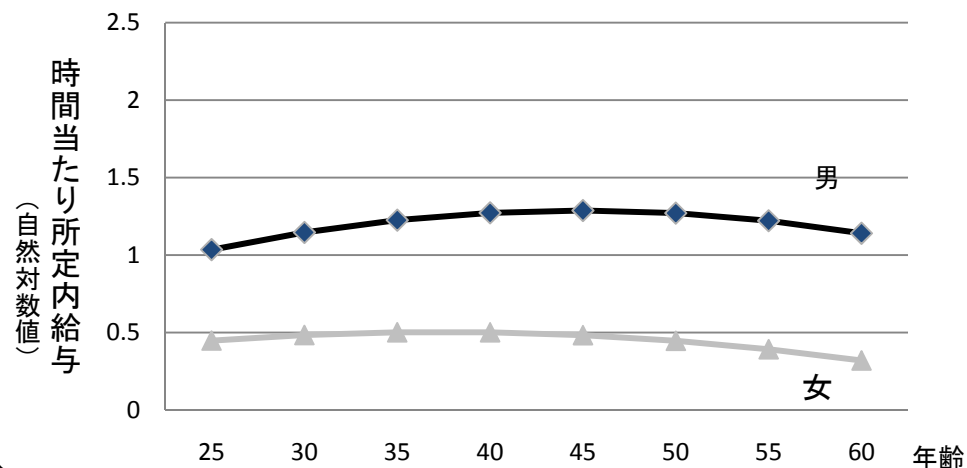
## 図19 男女別賃金構造の違いに関する分析－職位別の傾向

- 課長以上では年齢別の賃金曲線、勤続年数別の賃金曲線の男女間での差異が小さくなっている。
- 係長以下では勤続年数の効果が女性が高いなど、全体の賃金構造と同様の特徴がある。

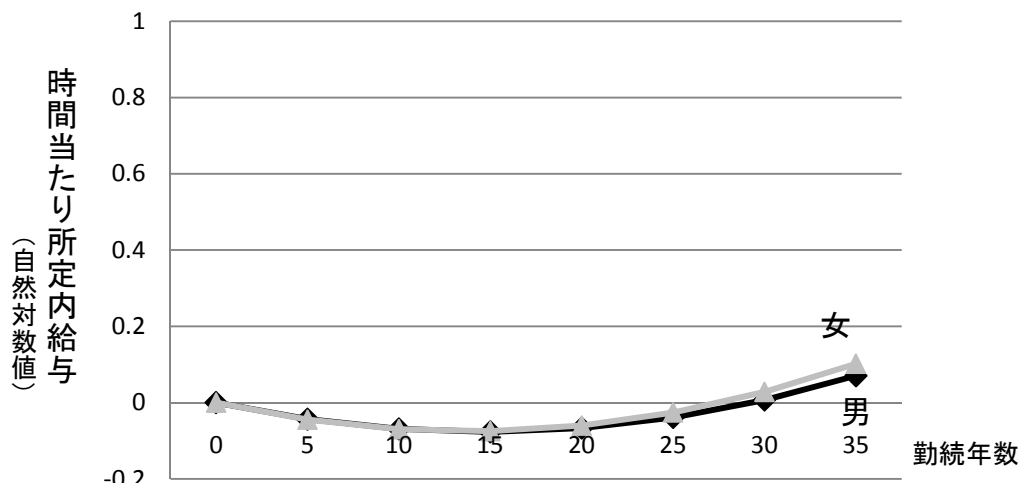
課長以上



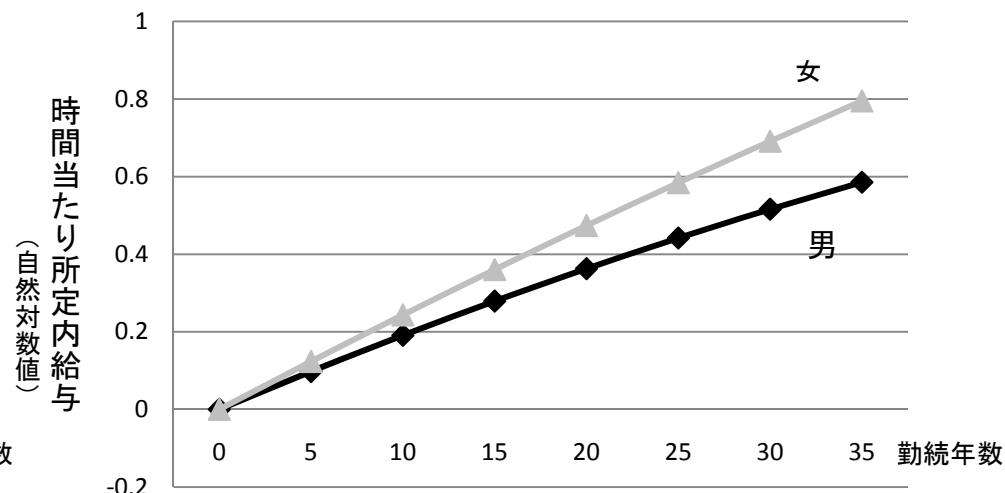
係長以下



課長以上



係長以下



注: 上記の年齢別賃金曲線、勤続年数別賃金曲線のグラフは、表3で作成した課長以上、課長以下の男女別賃金関数のうち、2006年の年齢又は勤続年数の係数に基づいて、年齢の上昇又は勤続年数の増加に伴う賃金の変化をシミュレーションし、グラフで表したものである。それぞれのグラフの傾きが年齢の増加又は勤続年数が伸びるごとに賃金がどの程度上昇するかを表している。

## 表7 労使アンケート調査

### －経営者団体・経営トップ層、労働組合のリーダー・女性役員の 正社員全体の男女間賃金格差とその要因の現状認識

#### 正社員全体の男女間格差の理由

全体	① 管理職比率 145.5	② 業務難易度 90.9	③ 職種 81.2	③ 勤続年数 81.2	⑤ 転勤 64.2
経営者	① 管理職比率 129.1	② 業務難易度 89.1	② 職種 89.1	④ 勤続年数 74.5	⑤ 転勤 70.9
組合男性	① 管理職比率 144.6	② 勤続年数 96.4	③ 業務難易度 78.6	④ 職種 69.6	⑤ 転勤 58.9
組合女性	① 管理職比率 163.0	② 業務難易度 105.6	③ 職種 85.2	④ 諸手当 79.6	⑤ 勤続年数 72.2

(注) 数値は、理由として「非常に該当すると思う」=2ポイント、「ある程度該当すると思う」=1ポイントとし、回答割合に乗じて足しあわせたポイント数

#### 正社員全体の男女間格差の理由のうち、納得できないもの

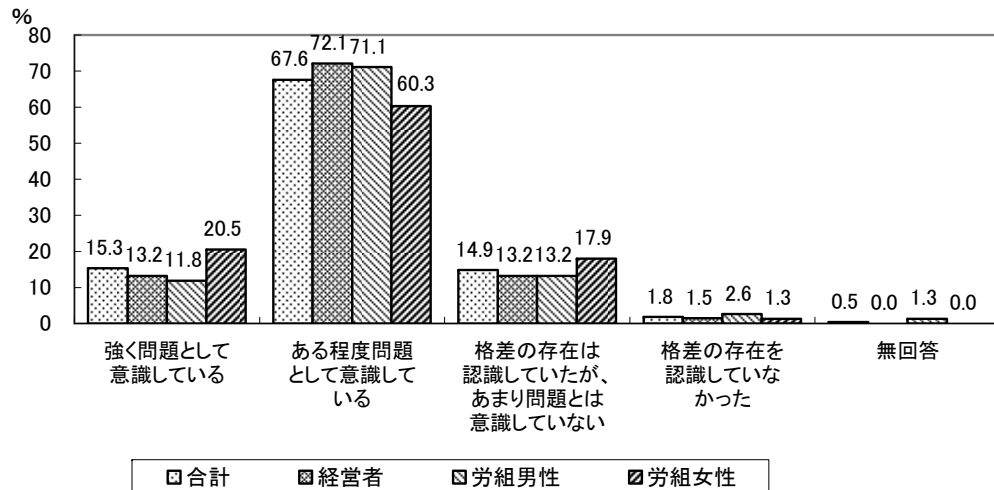
全体	① 諸手当 56.2	② 業務難易度 41.0	③ 残業 36.5	④ 管理職比率 35.9	⑤ 雇用コース 29.6
経営者	① 残業 27.8	② 諸手当 15.0	③ 学歴 14.3	③ 雇用コース 14.3	⑤ 業務難易度 12.8
組合男性	① 雇用コース 46.2	② 諸手当 45.5	③ 管理職比率 44.9	④ 業務難易度 39.5	⑤ 残業 31.3
組合女性	① 諸手当 90.3	② 業務難易度 70.0	③ 管理職比率 51.0	④ 残業 50.0	⑤ 転勤 44.4

(注) 数値は、理由として「全く納得できない」=2ポイント、「あまり納得できない」=1ポイントとし、それぞれの回答割合に乗じて足しあわせたポイント数

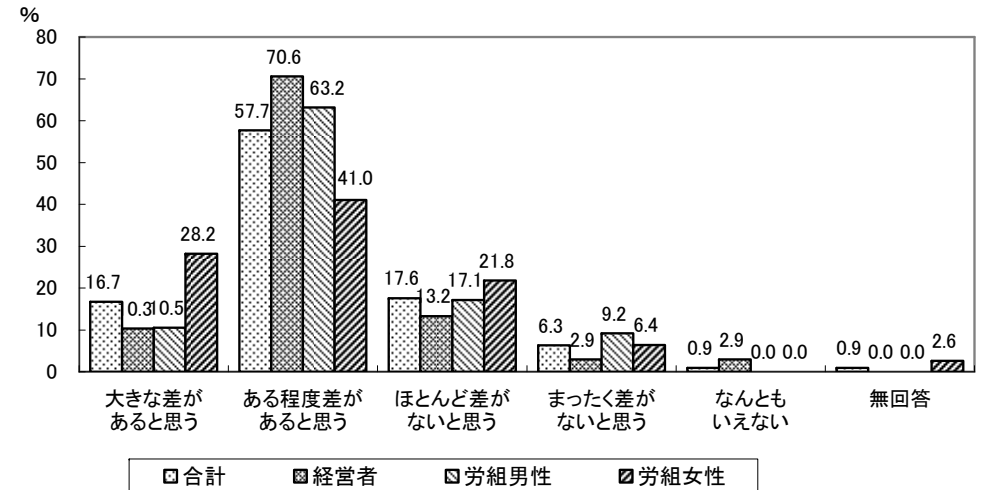
## 図20 労使アンケート調査

### —経営者団体・経営トップ層、労働組合のリーダー・女性役員への賃金格差の現状認識

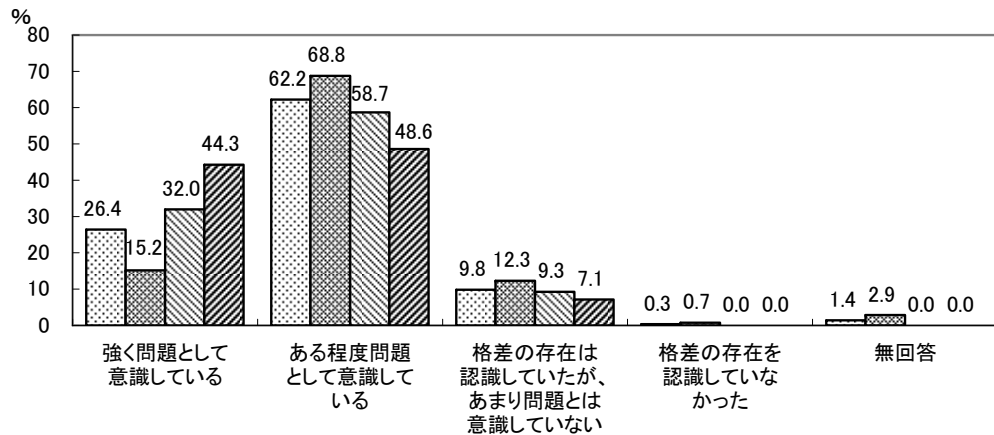
#### 一般的な賃金格差に関する問題意識(今回調査)



#### 正社員全体の賃金格差に関する認識(今回調査)



#### 一般的な賃金格差に関する問題意識(前回調査)



#### 正社員全体の賃金格差に関する認識(前回調査)

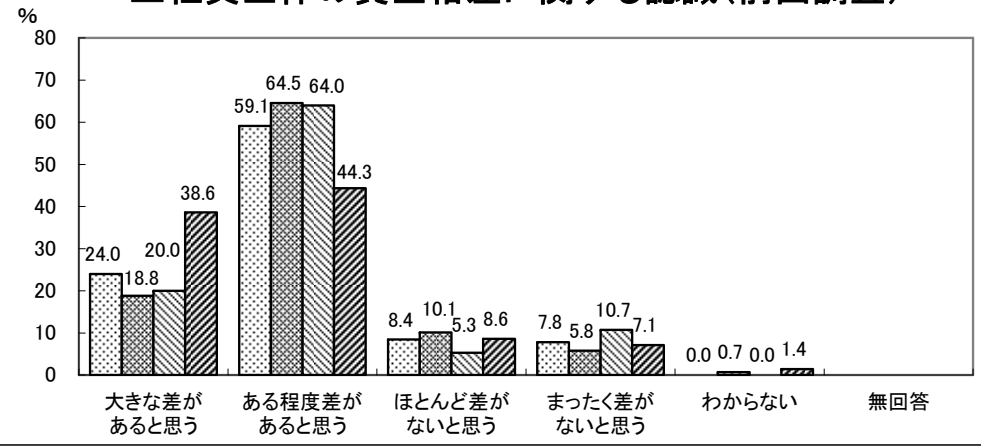
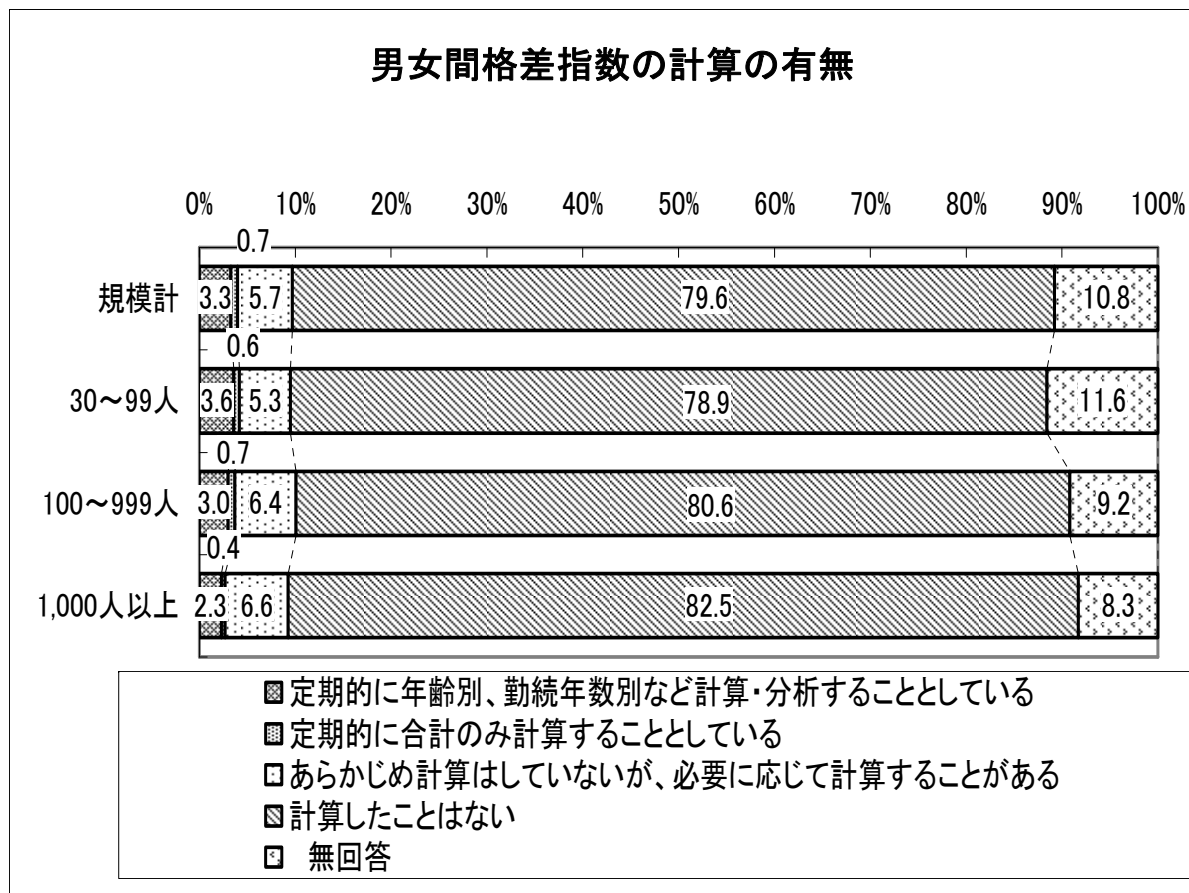


図21 企業アンケート調査－男女間格差指数の計算の有無



(注)「男女間格差指数」とは、【女性社員の賃金額】／【男性の賃金額】×100で計算される。

## 表8 職層、基本給の決定要素別企業数割合

(単位: %)

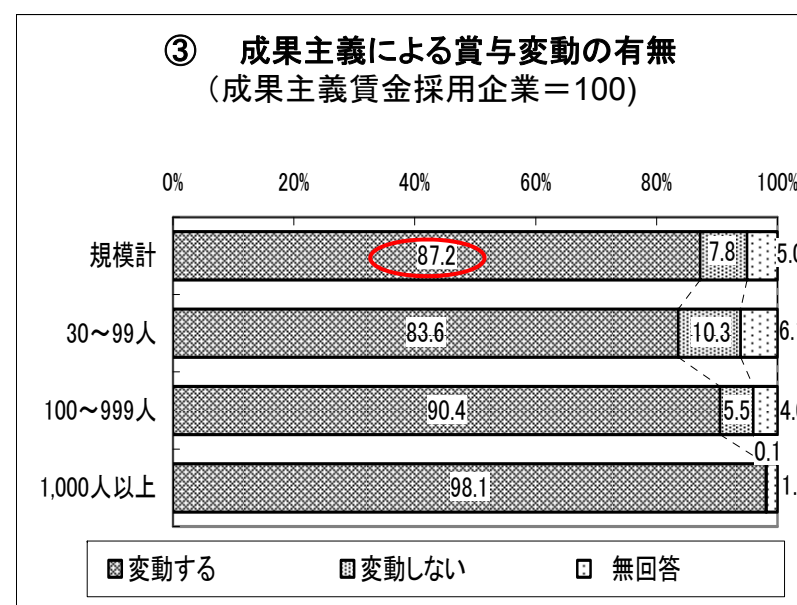
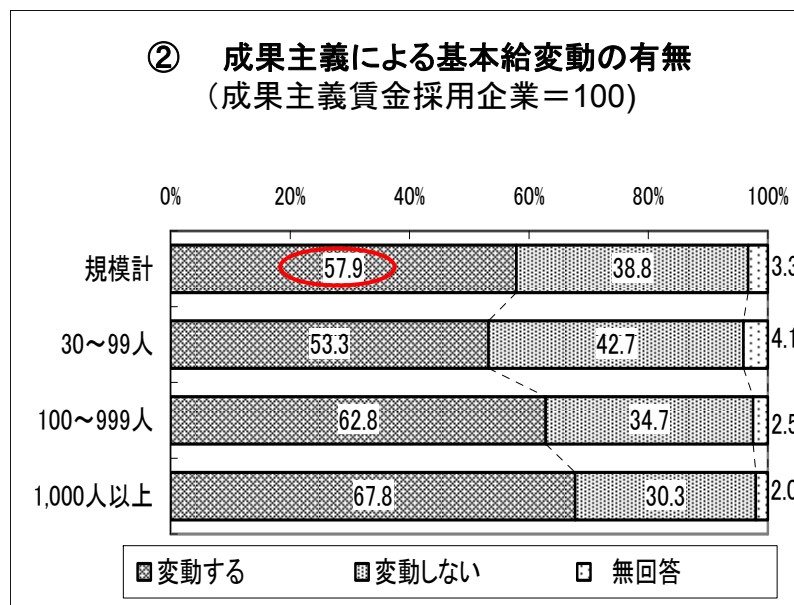
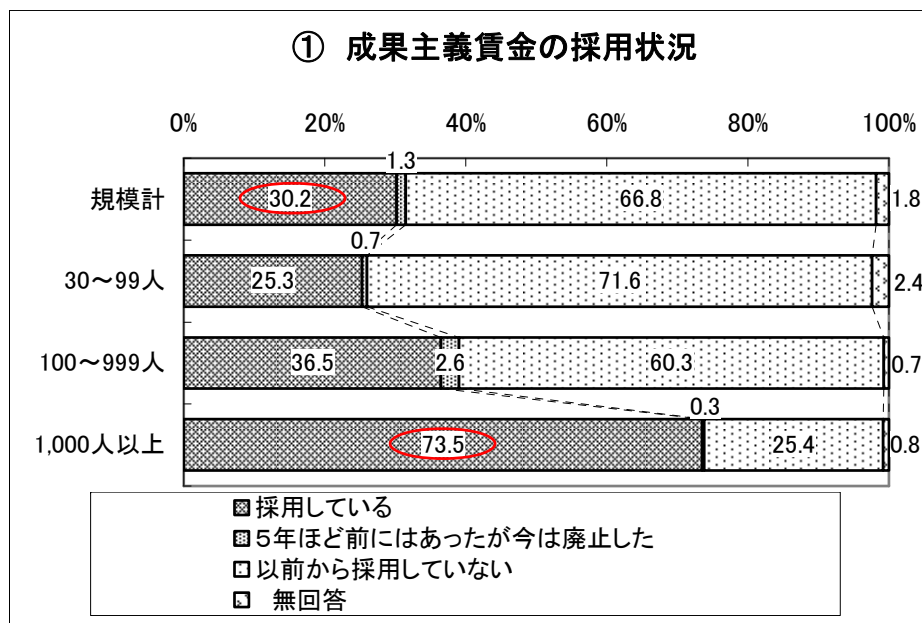
職層、年		基本給の決定要素(複数回答)					
		職務・職種 など仕事の 内容	職務遂行能 力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など		
					学歴	年齢・勤続 年数など	
管理職	平成10年	70.1	69.6	55.1	72.6	...	...
	平成13年	72.8	79.7	64.2	73.9	31.8	72.5
	平成21年	77.9	69.9	46.9	55.9	16.5	54.9
管理職以外	平成10年	68.8	69.2	55.3	78.5	...	...
	平成13年	70.6	77.3	62.3	80.6	34.2	79.0
	平成21年	72.7	69.3	46.6	65.4	20.9	63.7

資料出所: 厚生労働省「平成21年就労条件総合調査」

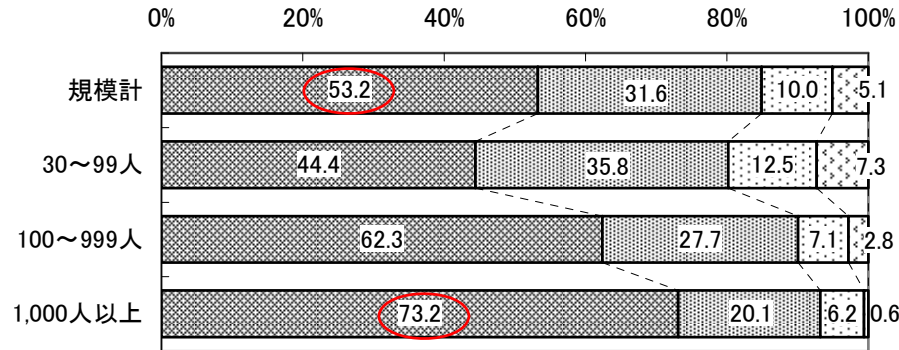
注: 1) 平成10年調査は12月末日現在、13年、21年調査は1月1日現在である。

2) 平成19年以前は、調査対象が「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」としており、平成20年から「常用労働者が30人以上の民営企業」に範囲を拡大した。

## 図22 企業アンケート調査－成果主義

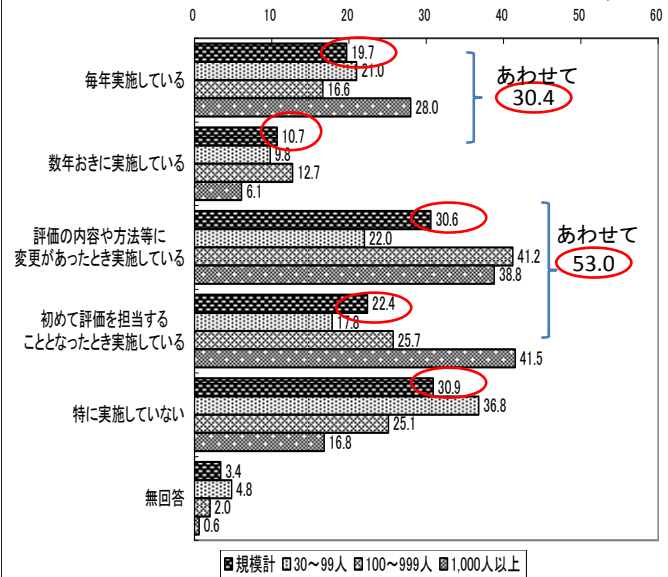


#### ④ 成果主義賃金の概要 (成果主義賃金採用企業=100、複数回答)

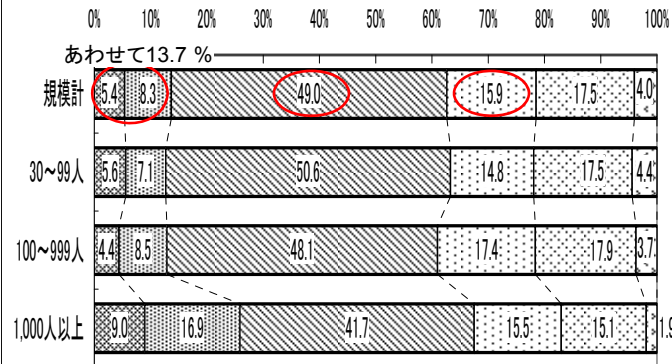


- 明確な目標を定めて、その達成度に応じて賃金額を決める
- 目標は定めず、結果としての業績を評価して賃金額を決める
- なんともいえない
- 無回答

#### ⑤ 成果評価担当の管理職研修の実施状況 (現在成果主義賃金のある企業=100、複数回答)

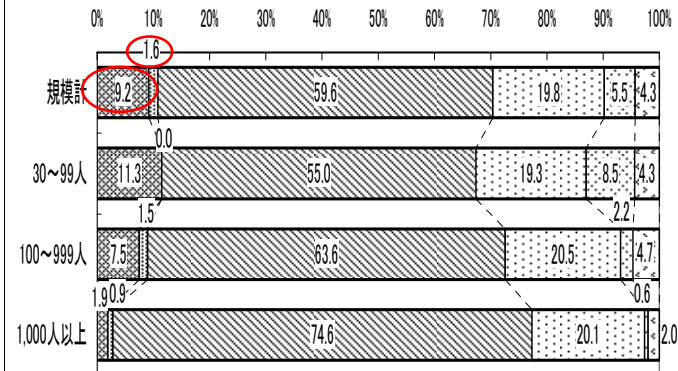


#### ⑥ 評価に際しての家庭事情の考慮の状況 (現在成果主義賃金のある企業=100)



- まったく考慮しない
- あまり考慮しない
- 事情によっては考慮する
- 常に事情を考慮して評価することとしている
- どちらともいえない
- 無回答

#### ⑦ 男女の社員間で評価結果の差の有無 (現在成果主義賃金のある企業=100)



- 男性社員の方が高い傾向がみられた
- 女性社員の方が高い傾向がみられた
- 男女の社員間で特段の違いはみられていない
- なんともいえない
- 成果主義賃金の対象に女性社員はいない
- 無回答

図23 企業アンケート調査－賃金表の作成状況

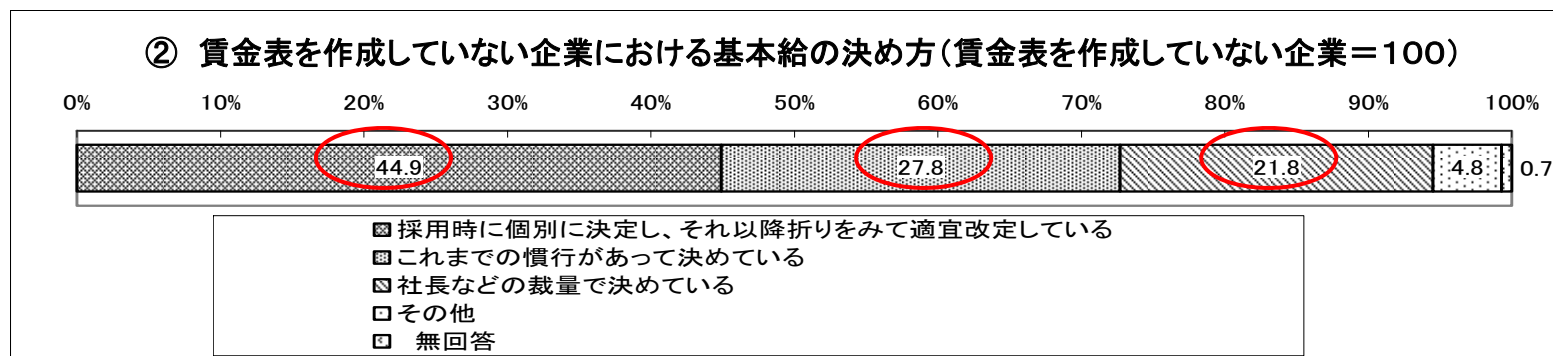
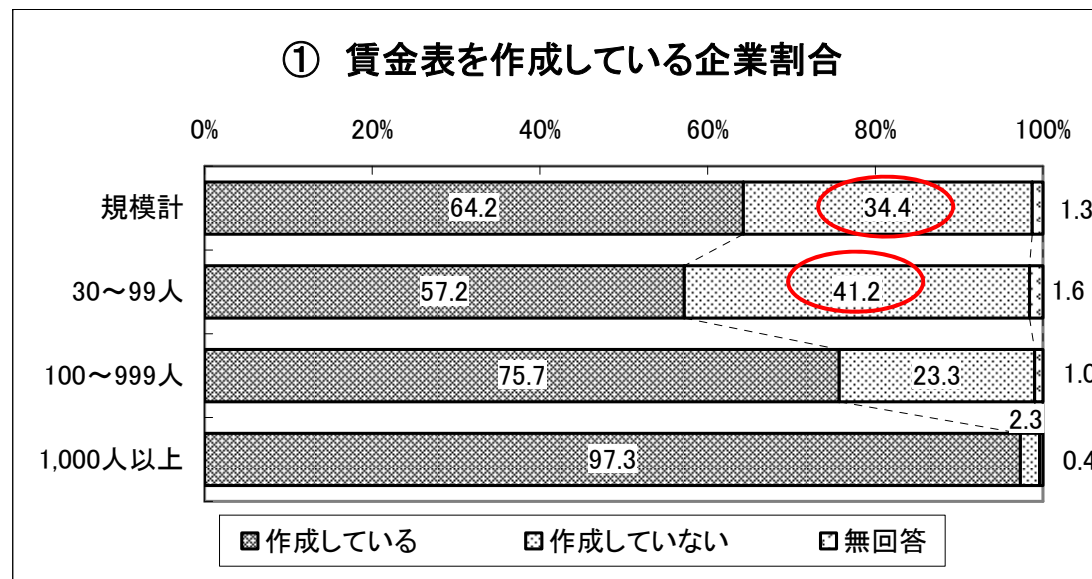
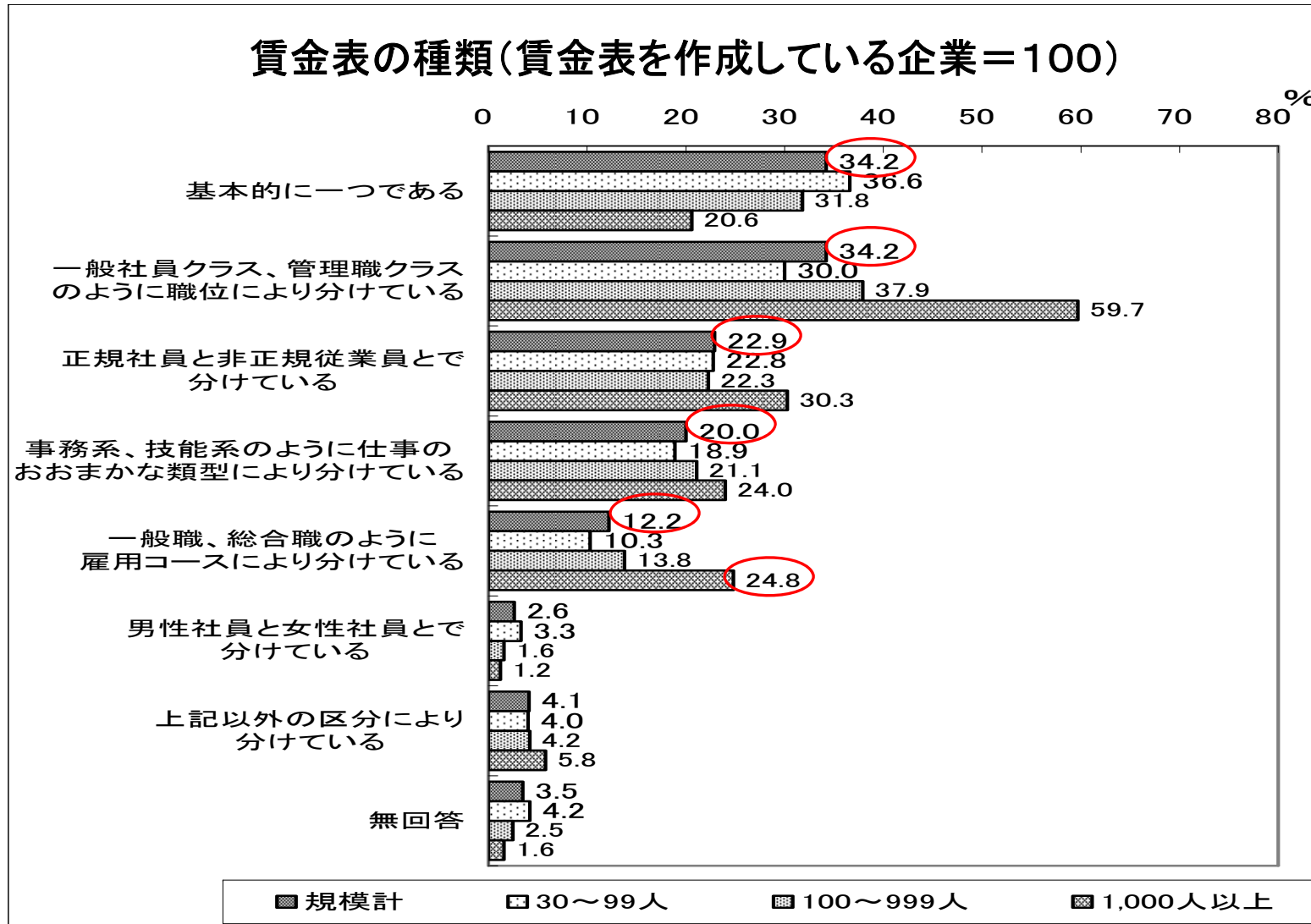


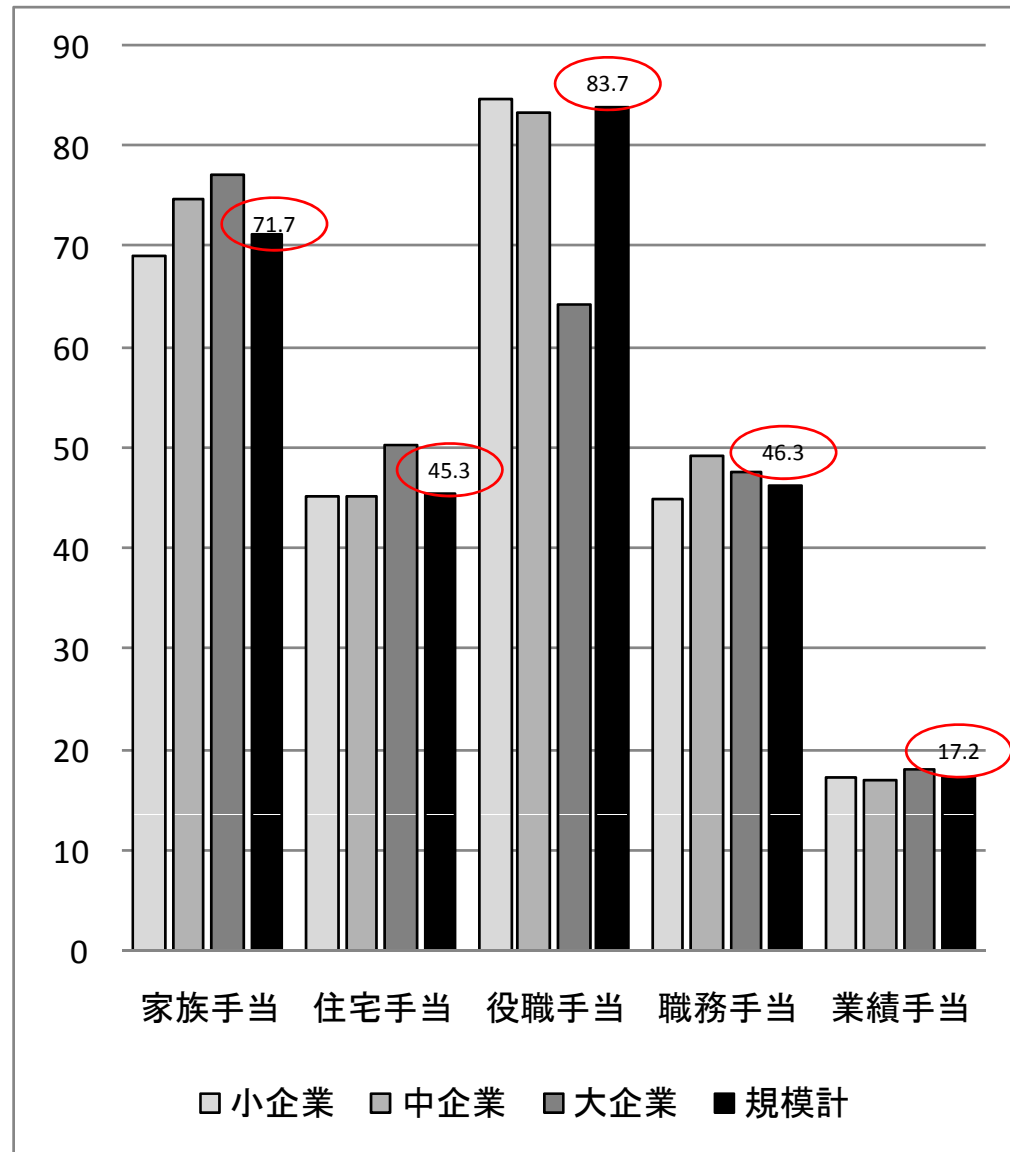


図24 企業アンケート調査－賃金表の種類



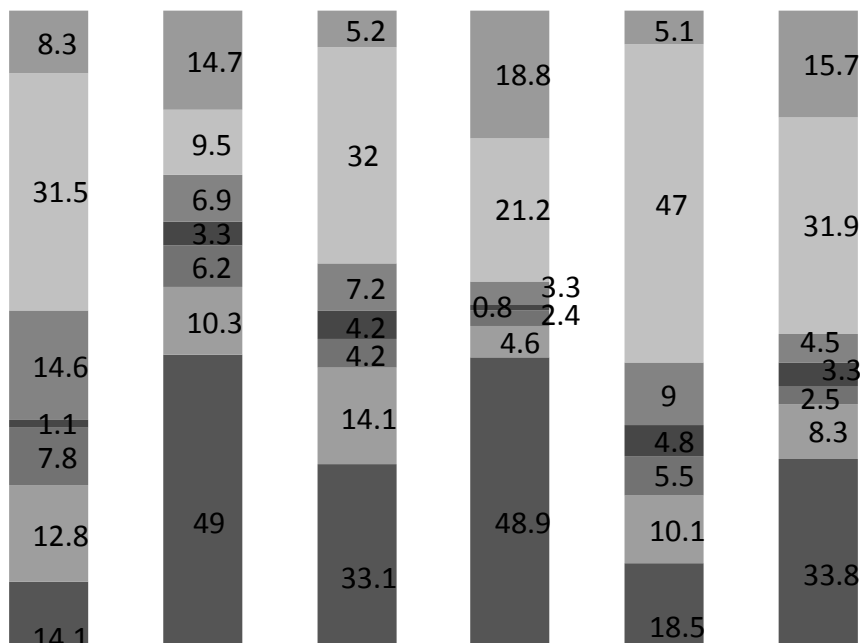
## 図25 企業アンケート調査－各種手当

### ① 企業規模別 各種手当のある企業割合



## ② 役職手当、職務手当、業績手当をもらっている社員の割合

■ 5%未満 ■ 5~10%未満 ■ 10~15%未満 ■ 15~20%未満 ■ 20~30%未満 ■ 30%以上 ■ 無回答



男性

女性

男性

女性

男性

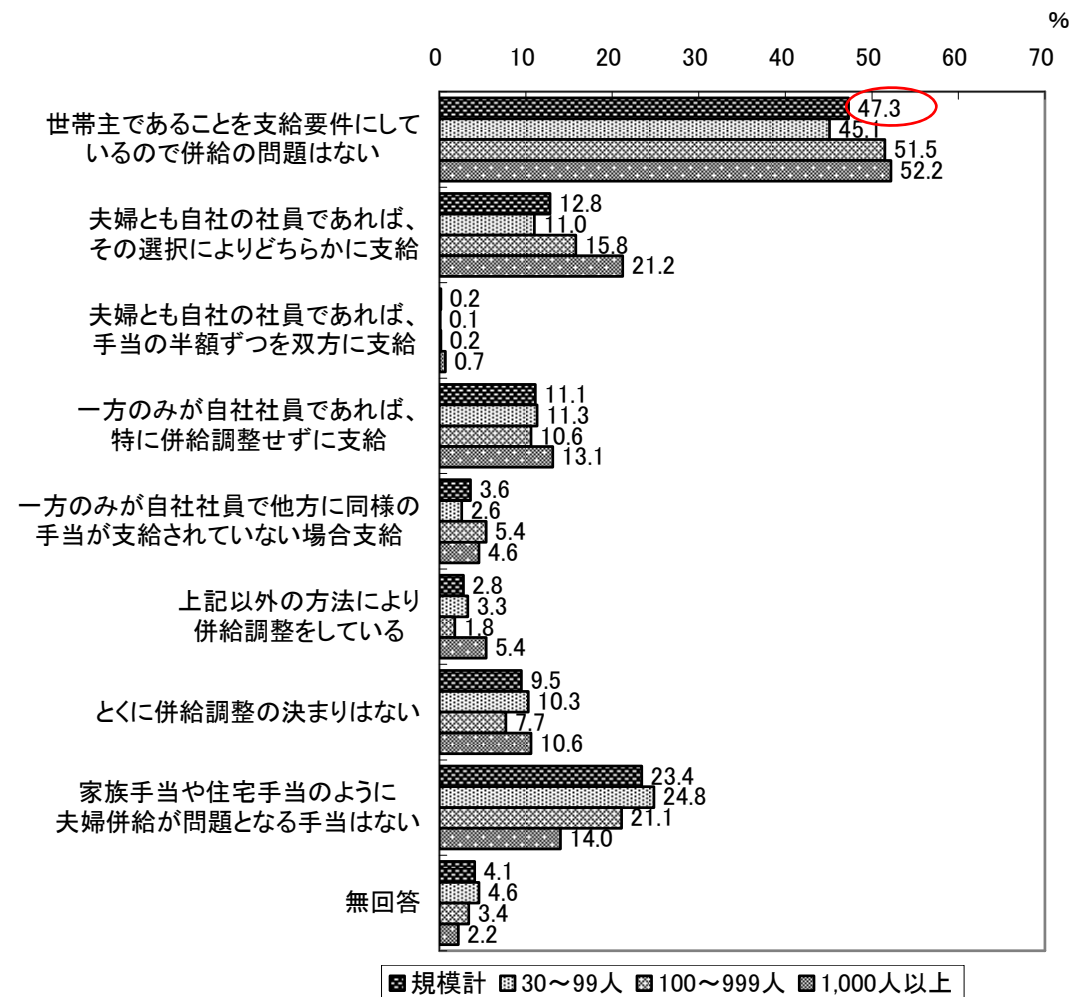
女性

役職手当

職務手当

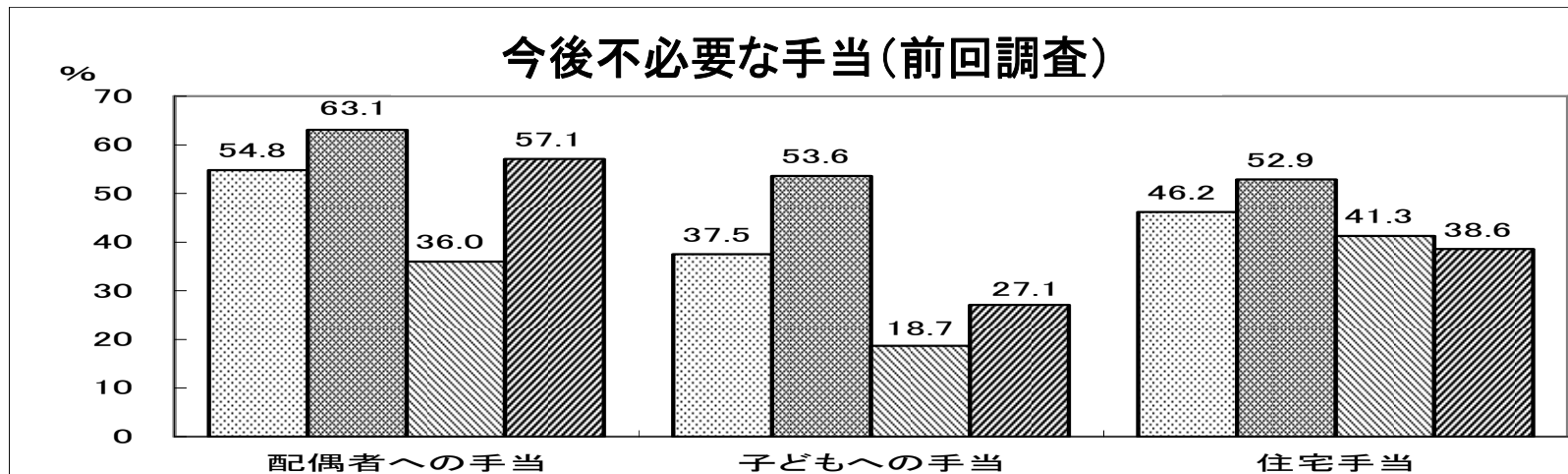
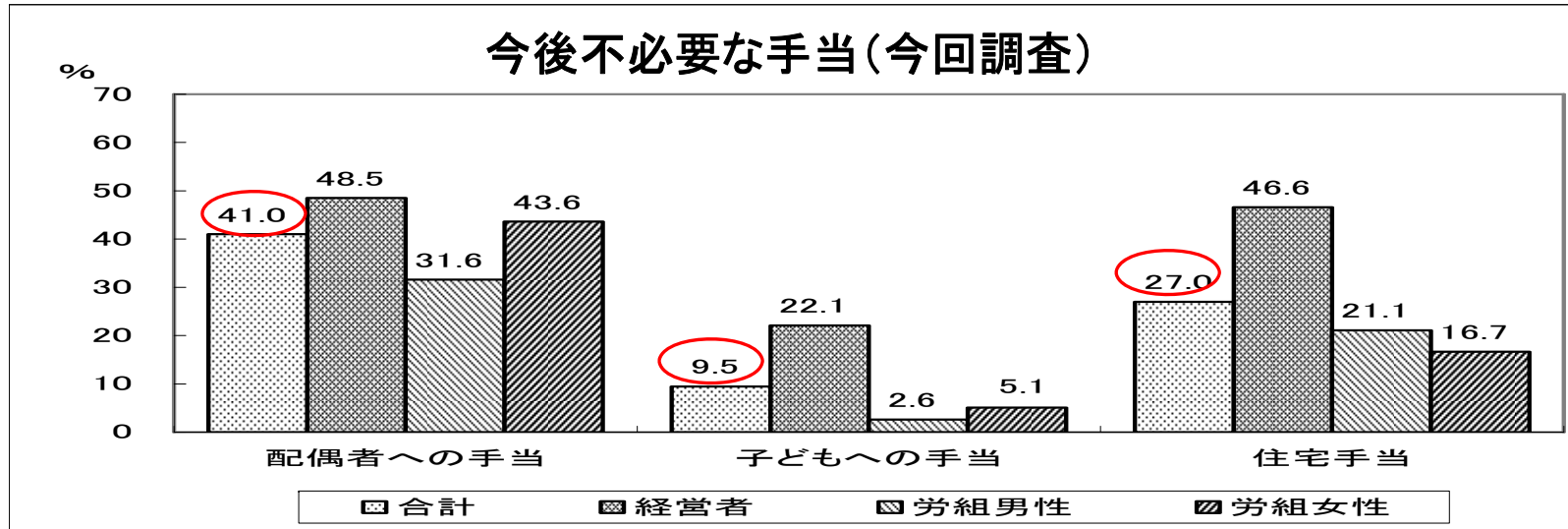
業績手当

## ③ 夫婦共働きの場合の家族手当等の扱い



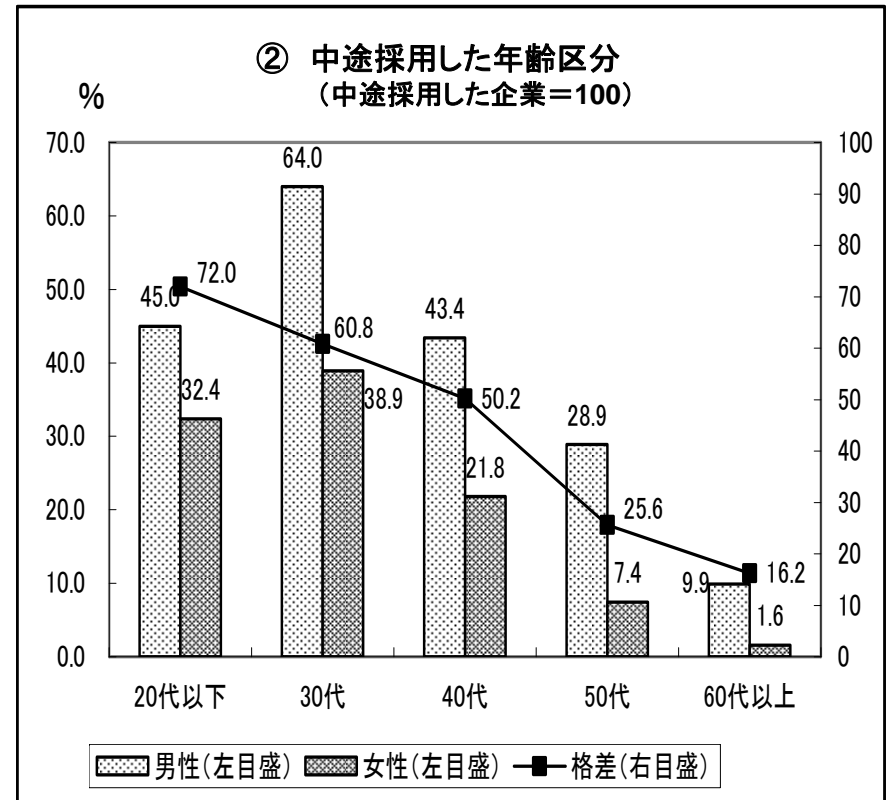
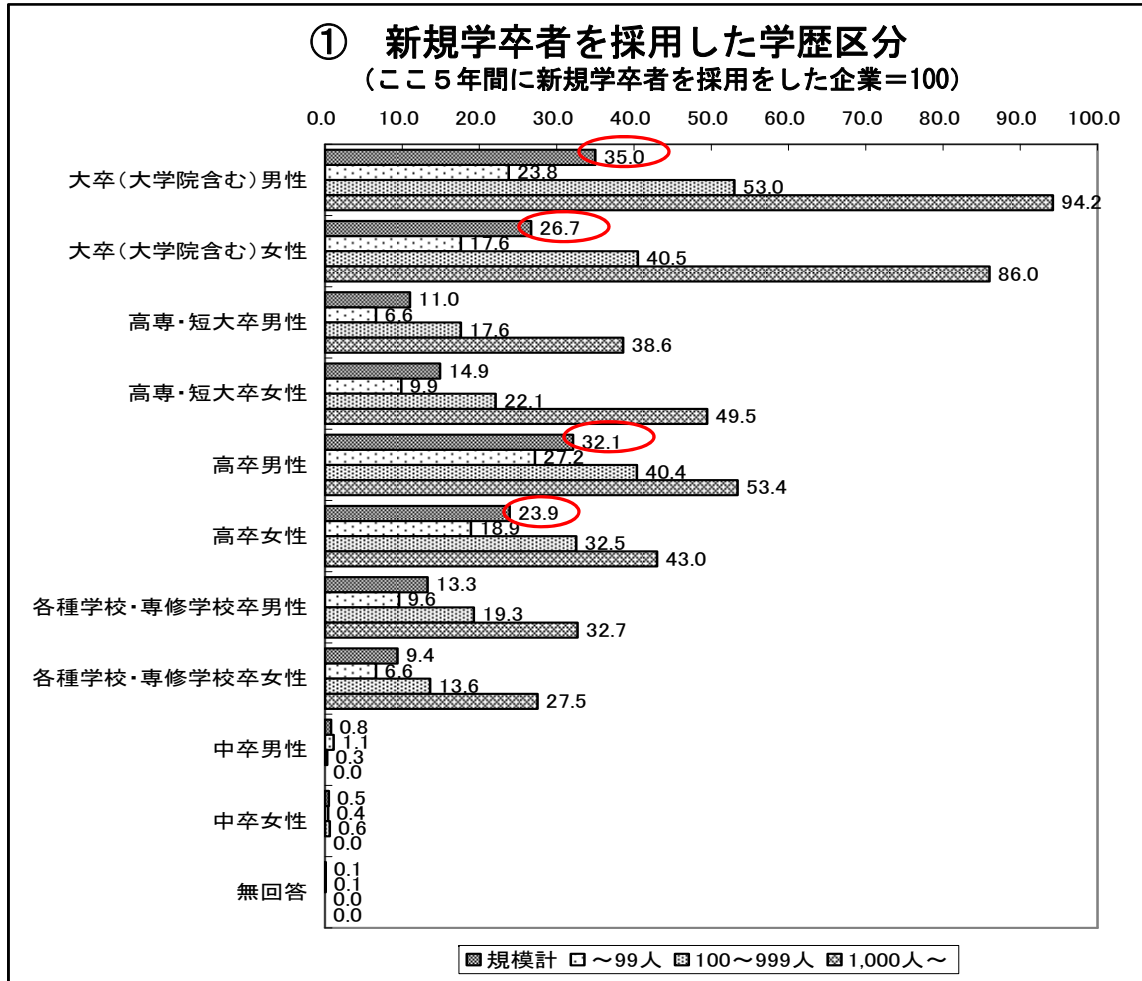
■ 規模計 ■ 30~99人 ■ 100~999人 ■ 1,000人以上

図26 企業アンケート調査－今後不必要な手当



(注) 「必要でないと思う」と「それほど必要でないと思う」との合計である。

# 図27 企業アンケート調査－採用

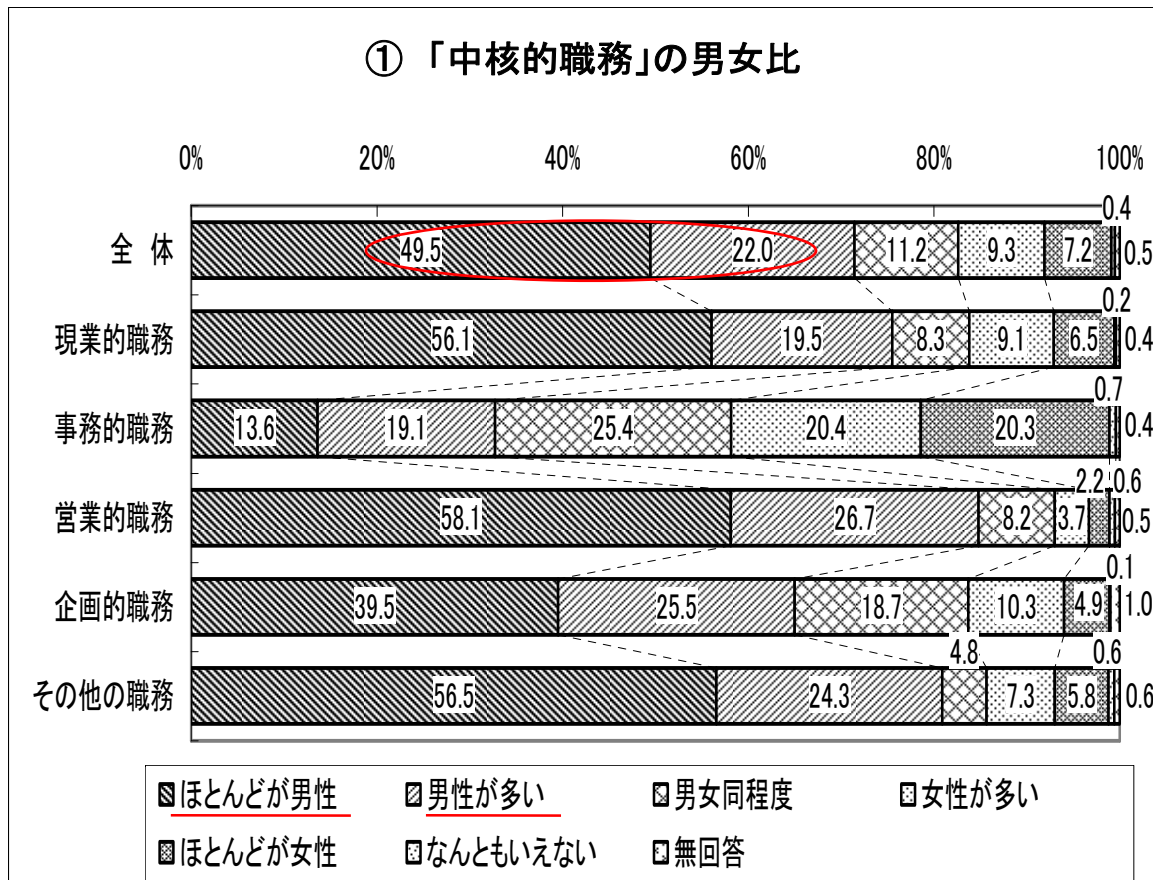


(注) 格差は男性を100とした時の女性の水準である。

(注) 新規学卒採用について「ほぼ毎年採用した」又は「毎年ではないが採用したことがある」とした企業の回答である。

# 図28 企業アンケート調査－中核的・基幹的職務

## ① 「中核的職務」の男女比



(注) 最大三つまで、中核的・基幹的な職務を選んで回答していただいたものであり、記入のあった職務数による割合である。

## ② 「中核的職務」で男性が多い理由 (男性の方が多いとされた「中核的職務」数=100) (複数回答)

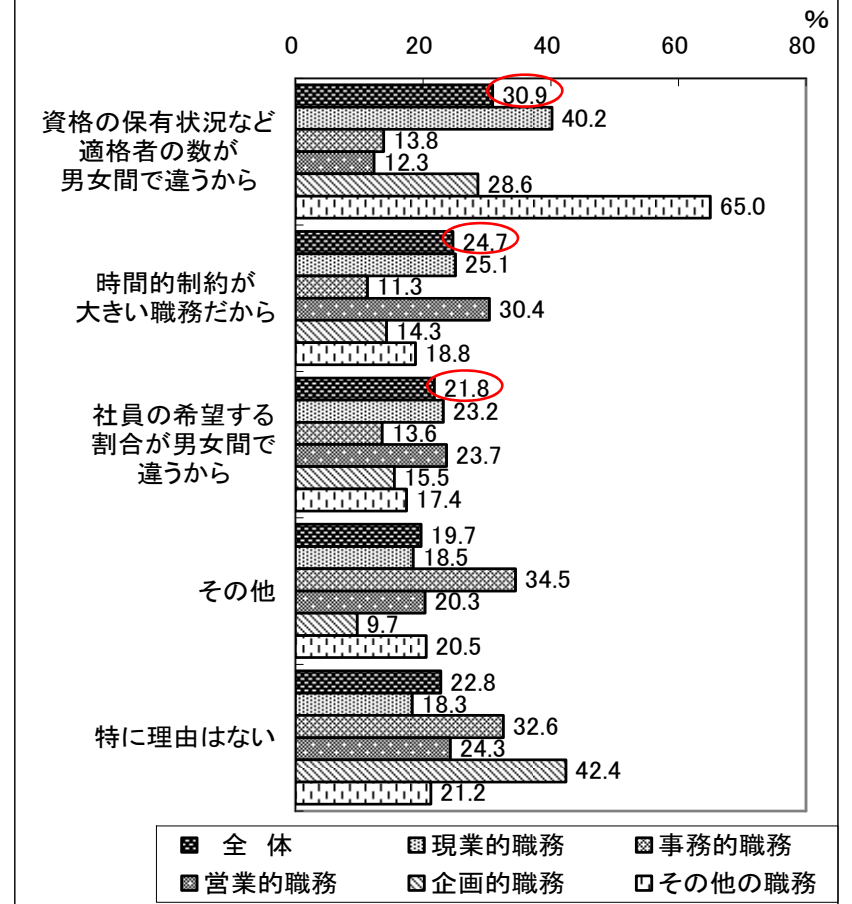
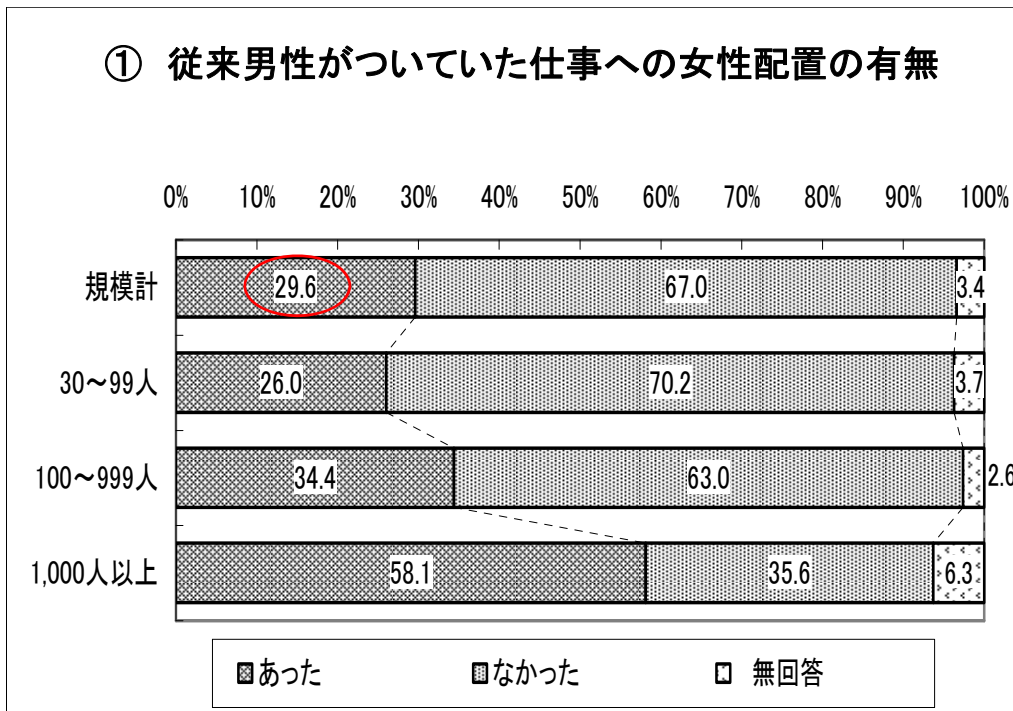


図29 企業アンケート調査－女性の職域拡大

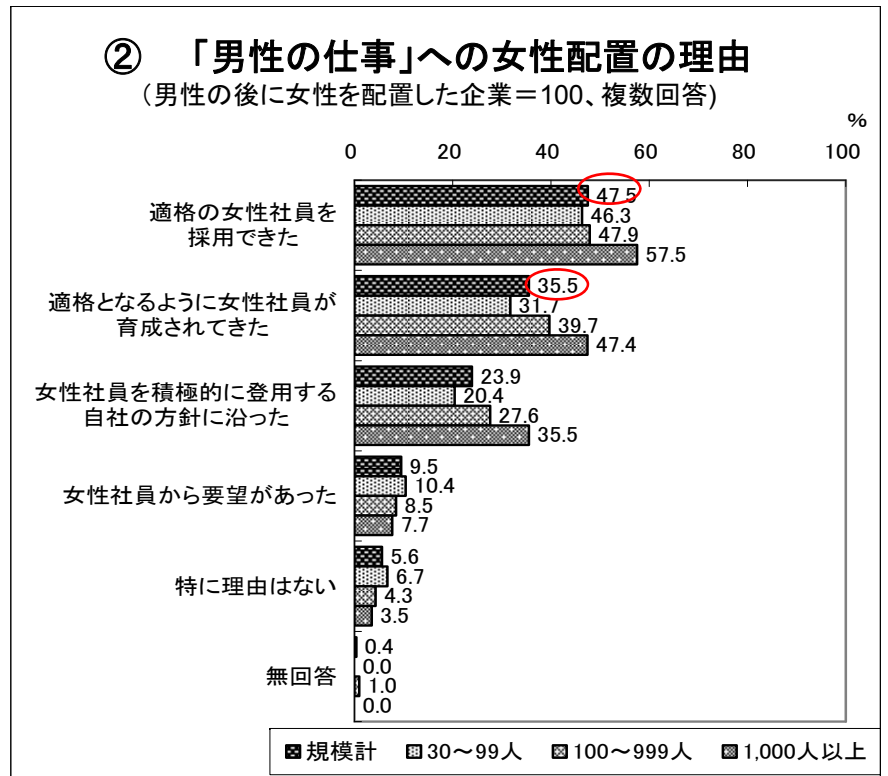
① 従来男性がついていた仕事への女性配置の有無



(注) 「ここ5年間に従来男性がついていた職務、仕事へ女性を配置したことがあるかどうか」に対する回答。

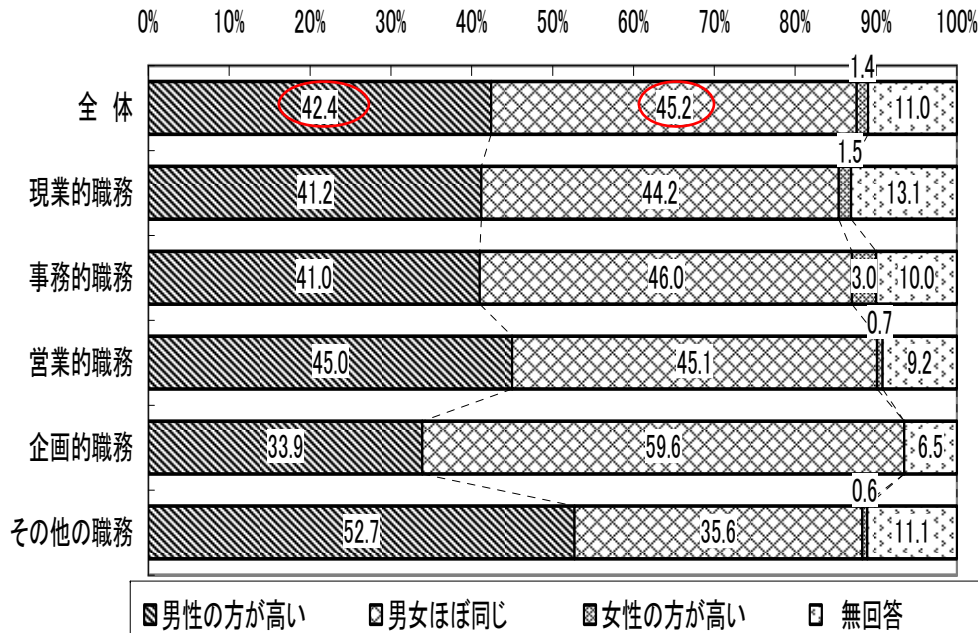
② 「男性の仕事」への女性配置の理由

(男性の後に女性を配置した企業=100、複数回答)

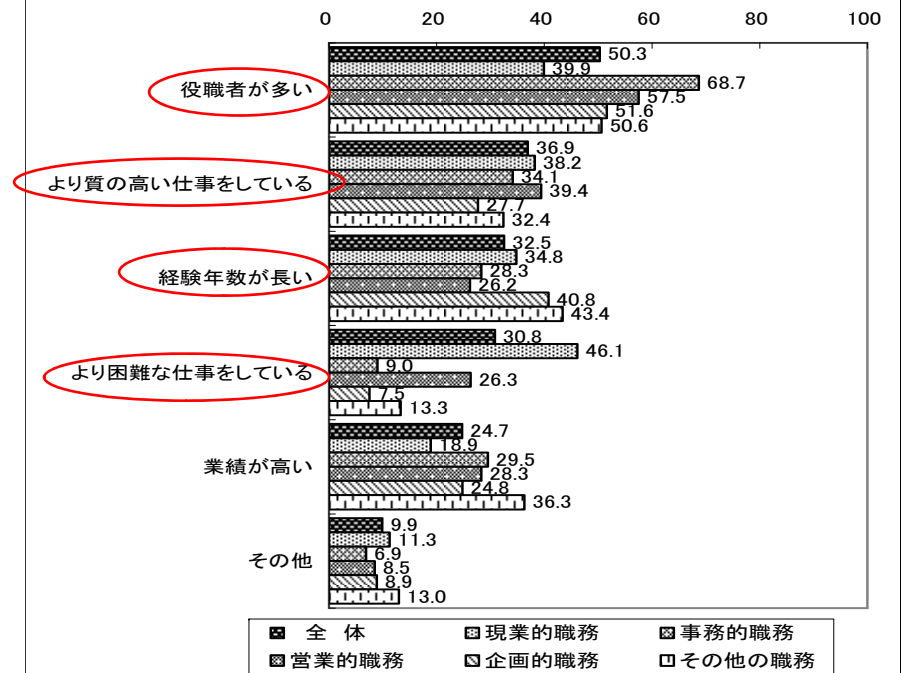


# 図30 企業アンケート調査－中核的職務

## ① 「中核的職務」における所定内給与の男女比

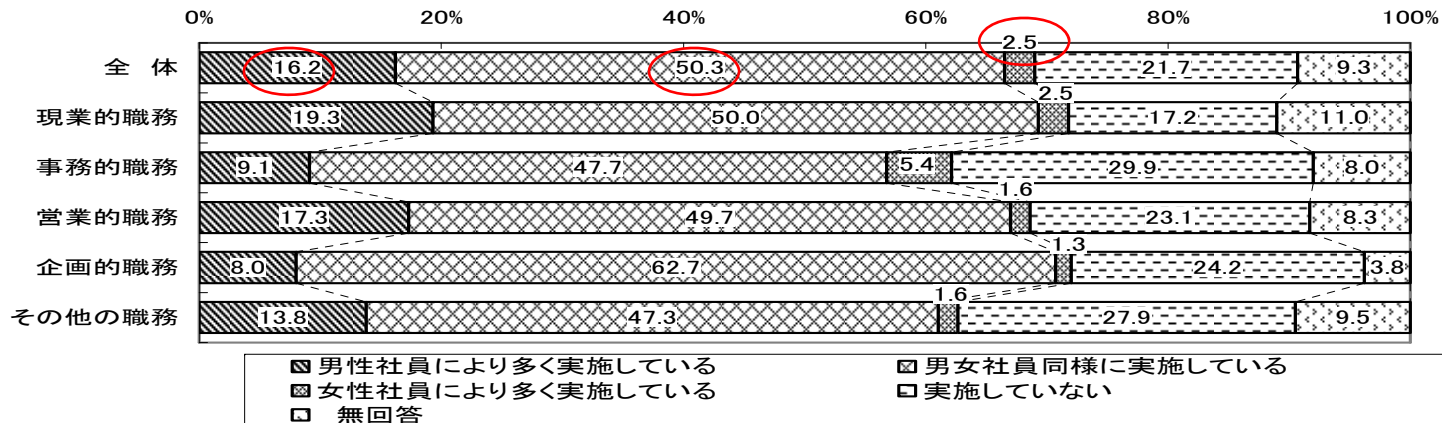


## ② 「男性の所定内給与が高い理由」 (男性の方が高いとされた「中核的職務」数=100、M.A.)



## ③ 「中核的職務」に関連した社内訓練・研修の実施状況

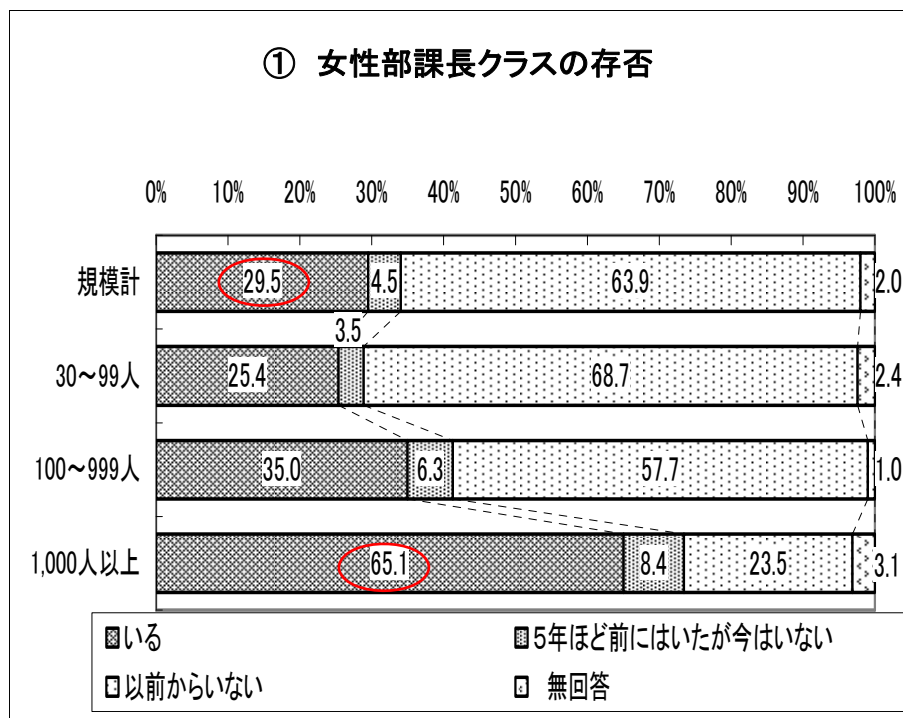
(回答のあった「中核的職務」数=100)



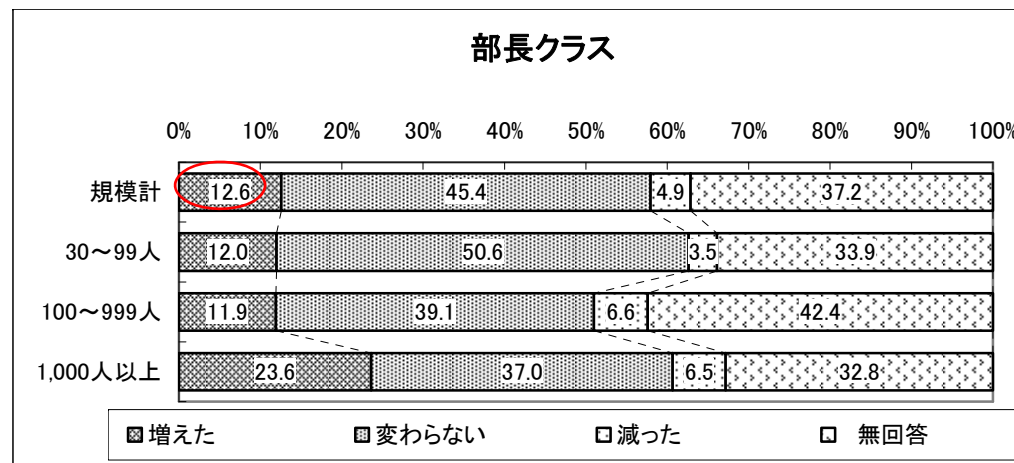
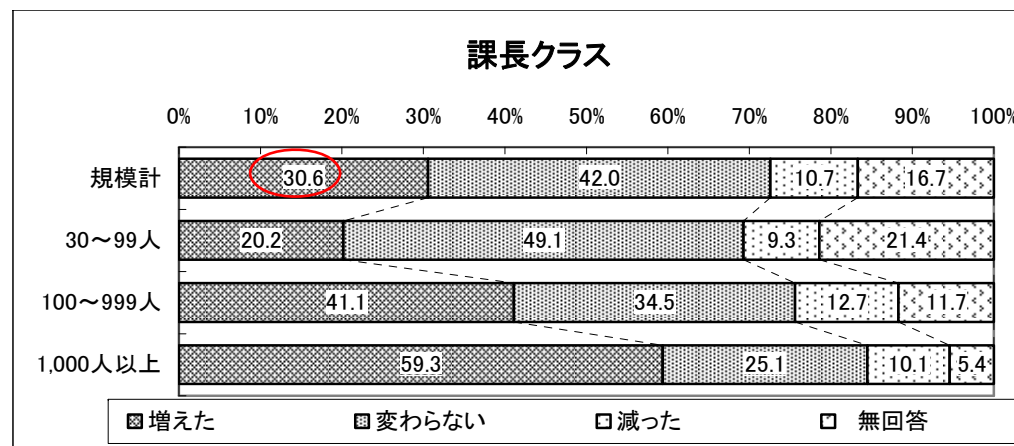


# 図31 企業アンケート調査－役職者に占める女性の割合

## ① 女性部課長クラスの存否

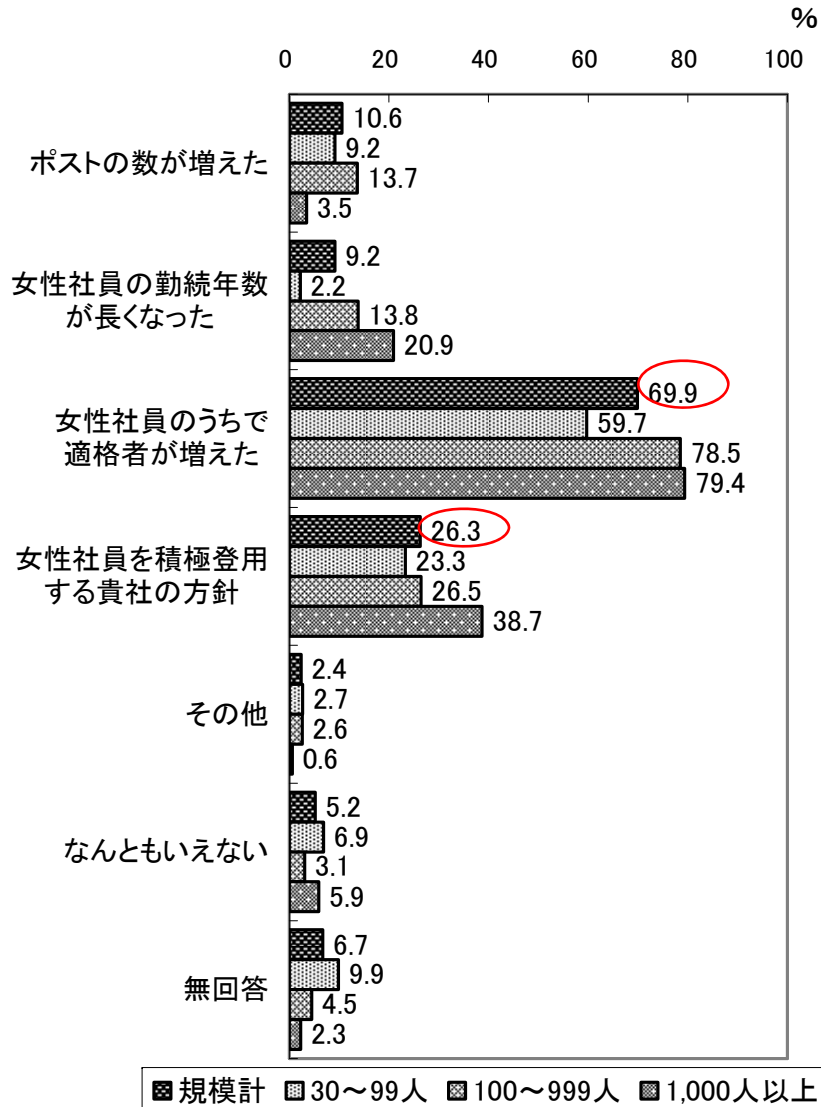


## ② 女性部長・課長クラス員数の変化 (女性部課長クラスのいる(いた)企業=100)

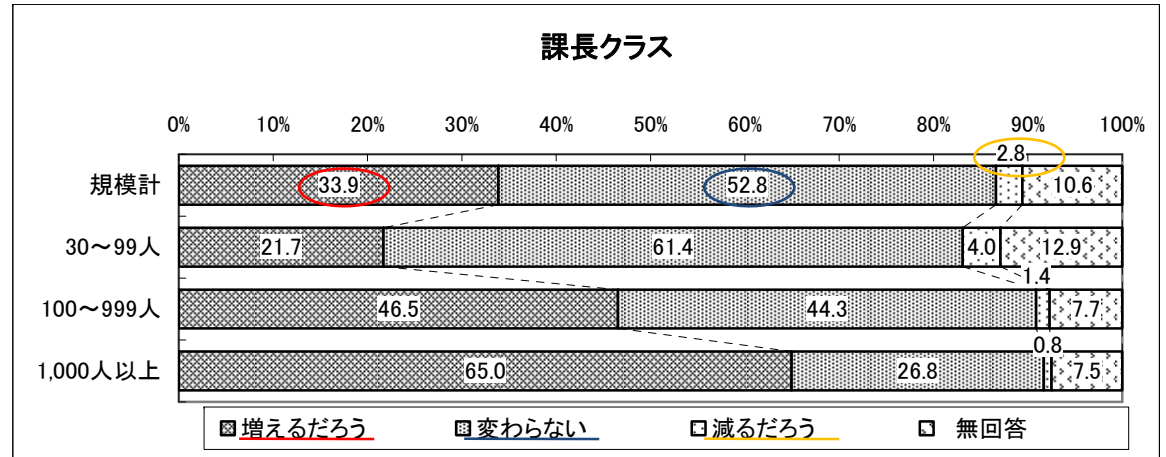


(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。

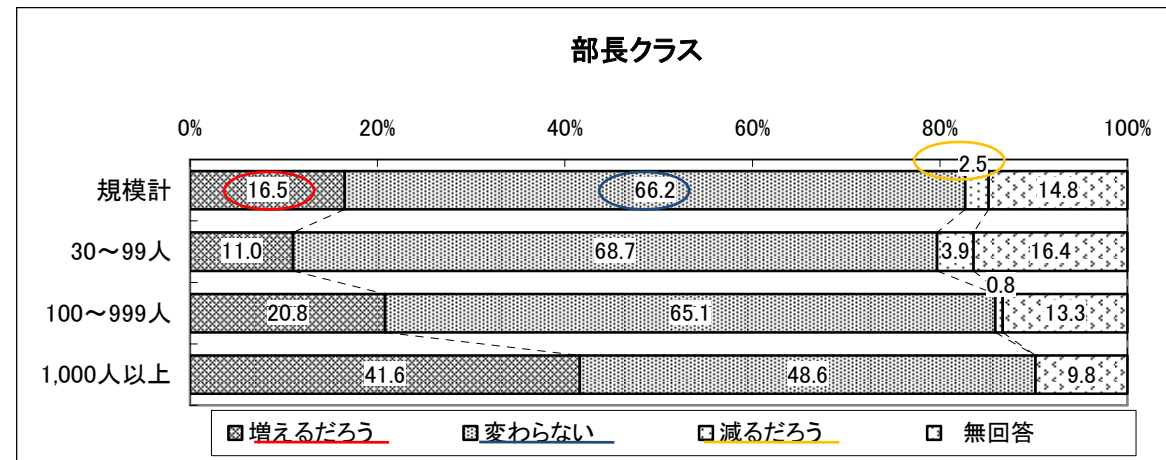
③ 女性部課長クラス員数の増えた理由  
(女性部課長クラス員数の増えた企業=100)



④ 今後の女性の部長・課長クラス員数の見通し  
(女性部課長クラスのある(いた)企業=100)



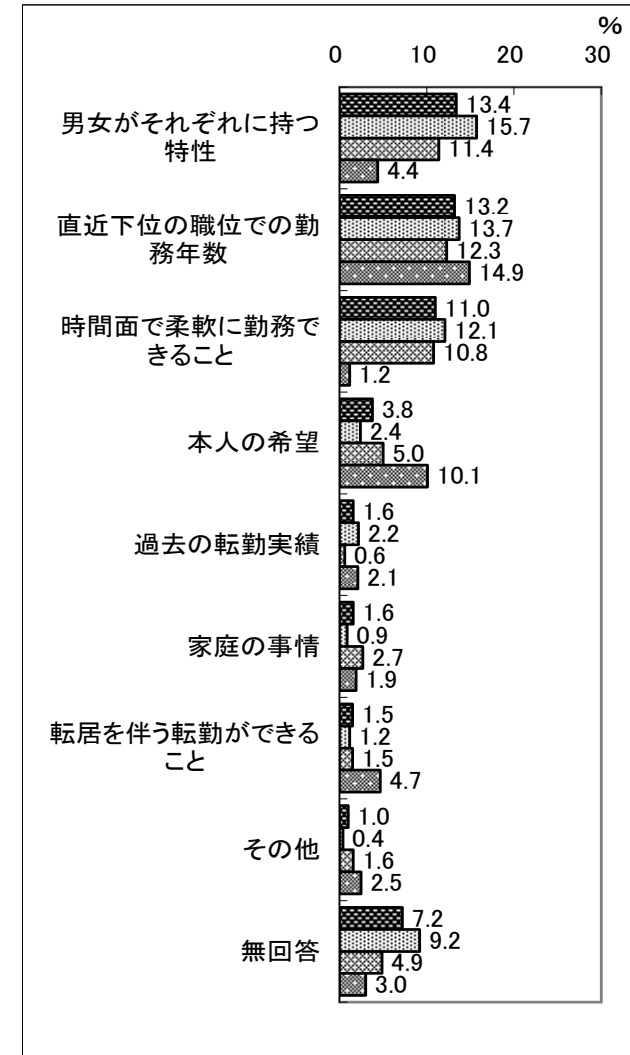
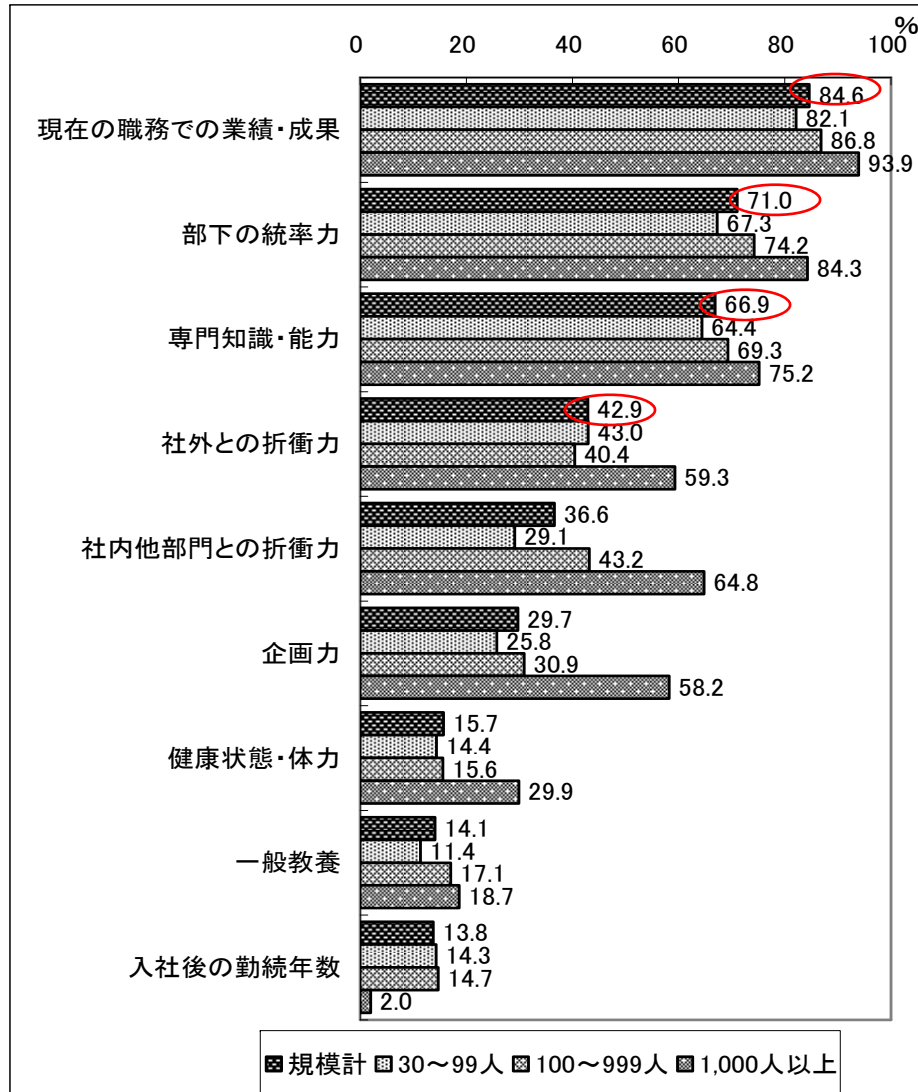
(注) 今後5年間程度における変化を尋ねたものである。



(注) 今後5年間程度における変化を尋ねたものである。

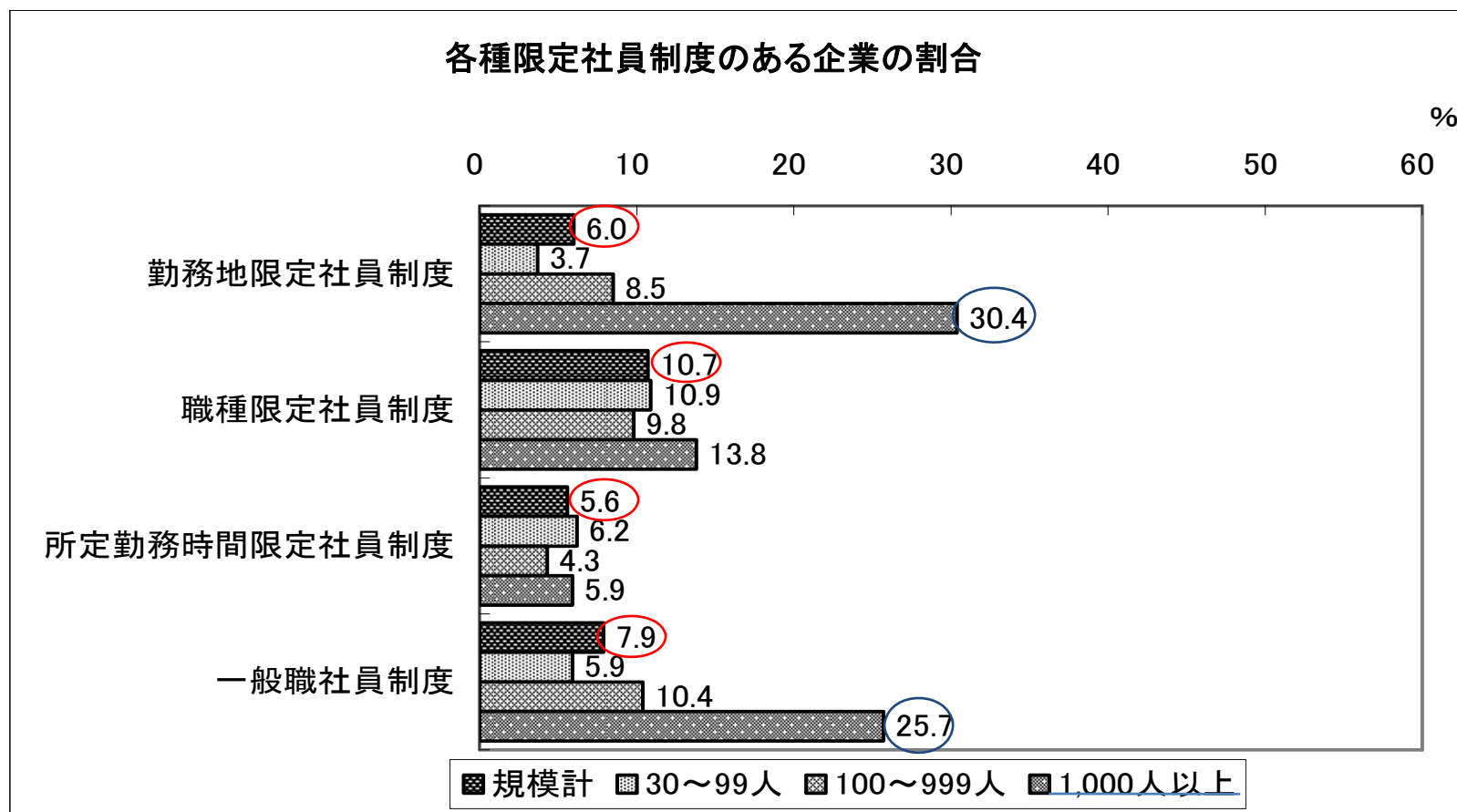
# 図32 企業アンケート調査 一部課長クラス昇進にあたり重視している項目

(複数回答、女性部課長クラスのある(いた)企業=100)

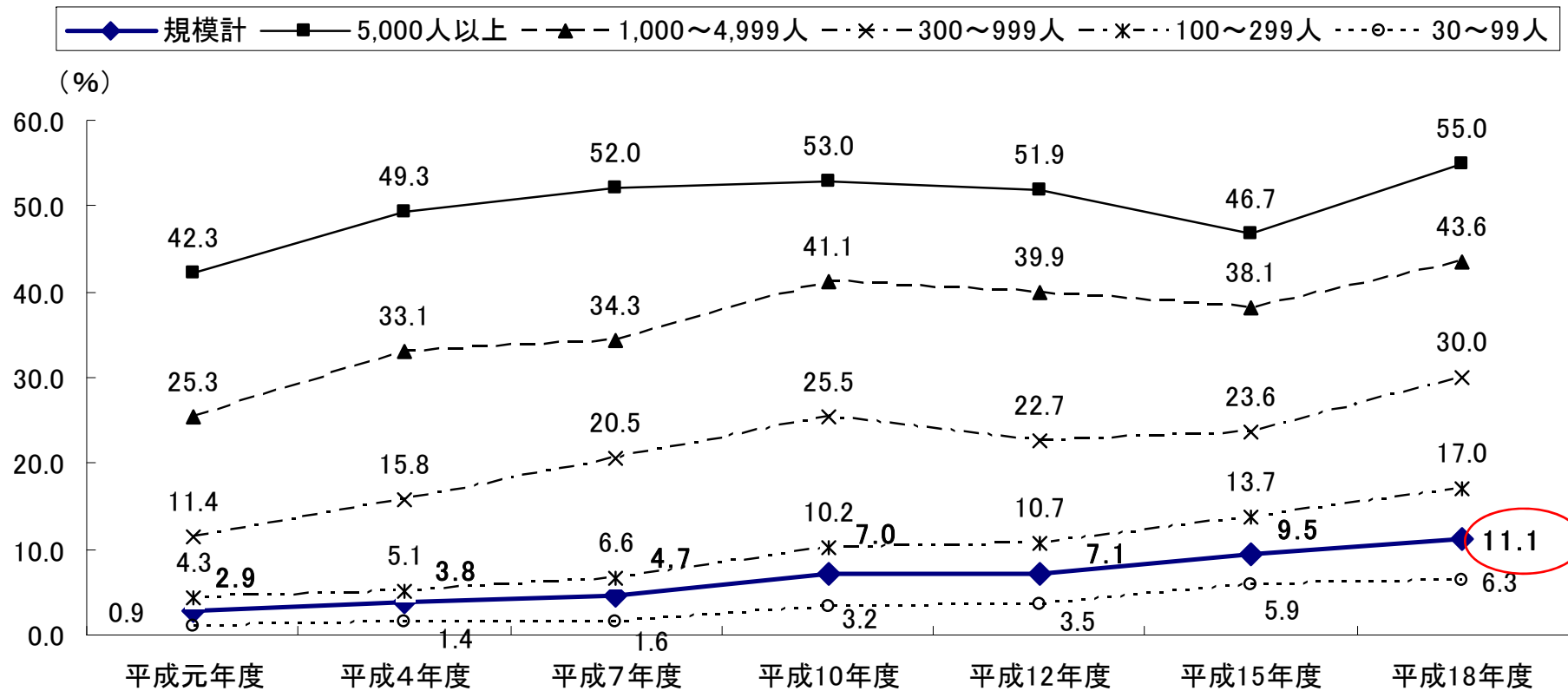


## 図33 企業アンケート調査

－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



# 図34 規模別コース別雇用管理制度のある企業割合の推移



(全企業=100.0%)

資料出所：厚生労働省「平成18年女性雇用管理基本調査」

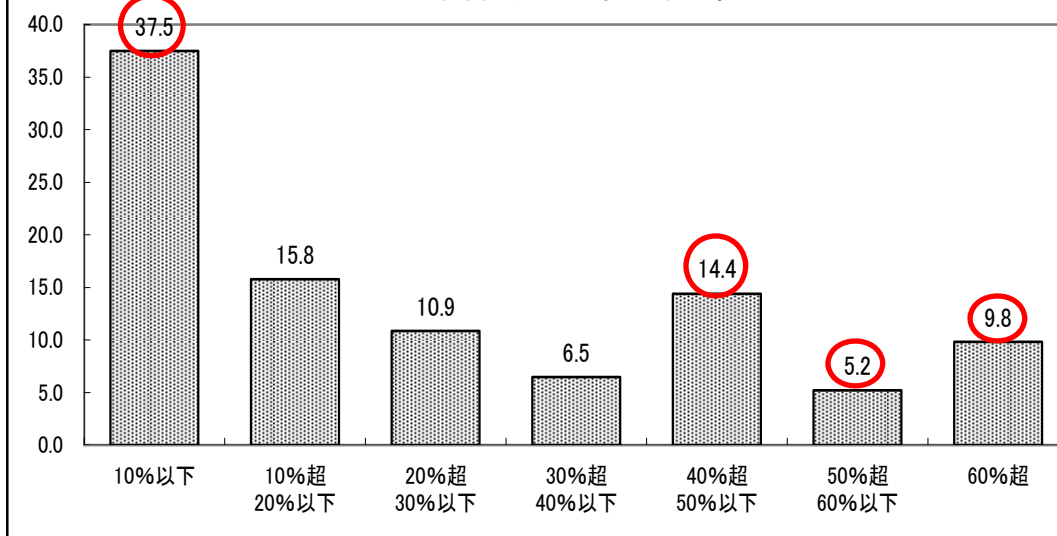
# 図35 総合職・一般職に占める女性の割合

① 平成20年春採用新規大卒総合職に占める女性の割合別企業数分布特性値  
(総合職採用のある企業)

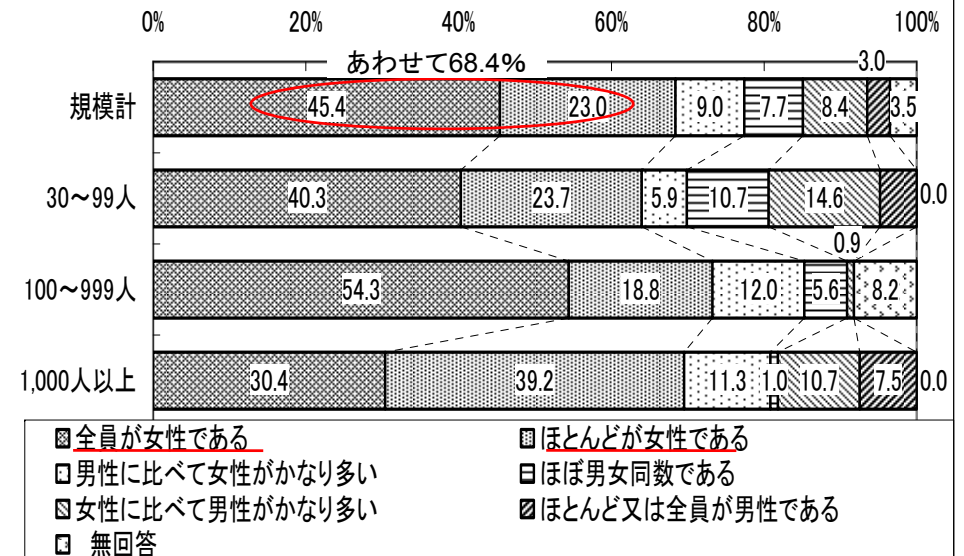
平均	25.5 %
中央値	20.0
第Ⅰ・10分位数	0.0
第Ⅰ・四分位数	0.0
第Ⅲ・四分位数	50.0
第Ⅴ・10分位数	60.0

資料、注は、上図に同じ。

② 平成20年春新規大卒採用における総合職に占める女性の割合別企業の分布

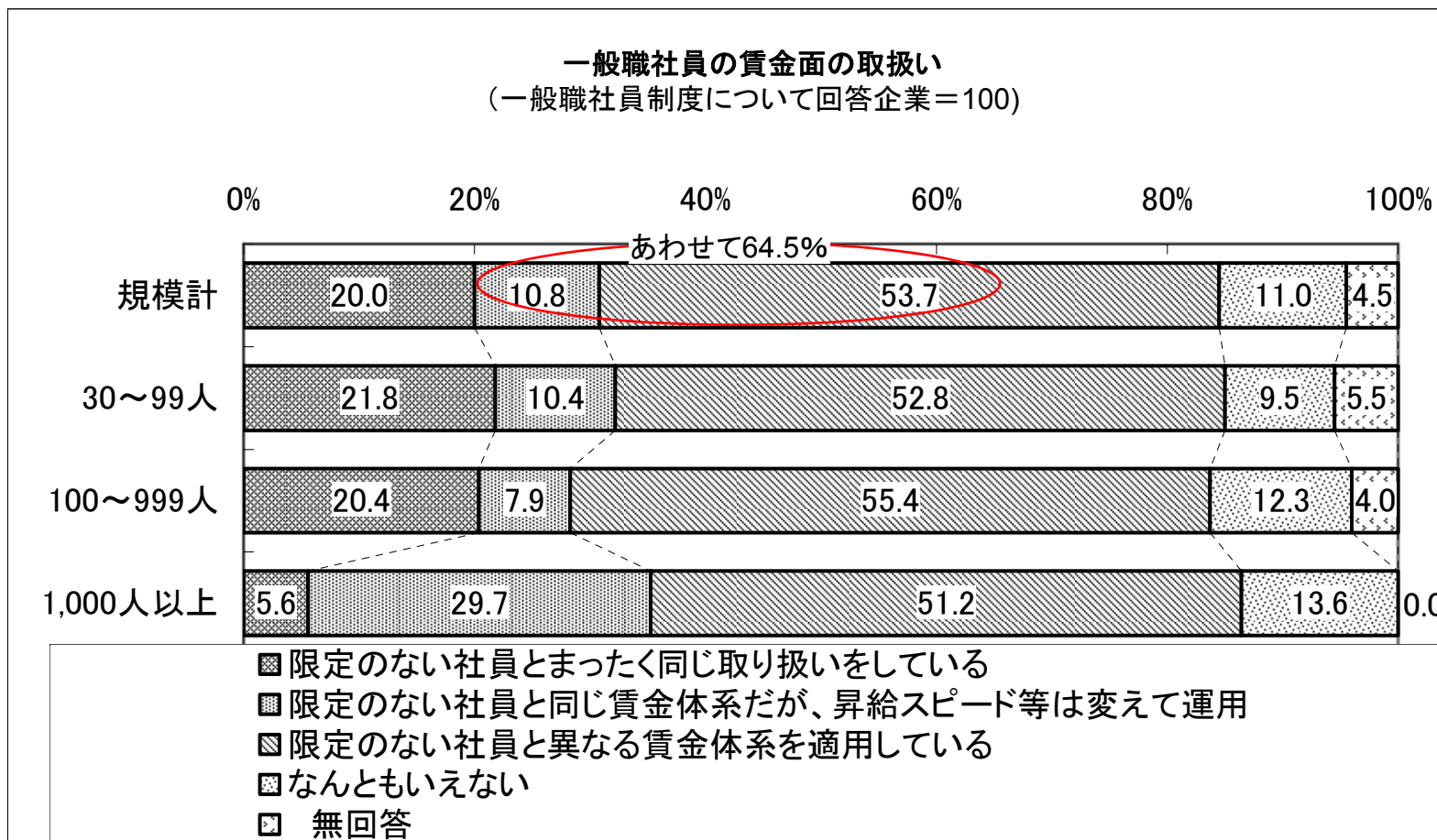


③ 一般職社員の男女比  
(一般職社員制度のある企業=100)



資料：JILPT「女性従業員の活用をめざした賃金・雇用管理の検討のための基礎調査」(30人以上企業調査)  
(注) 総合職採用があり、その人数の記入のあった企業のみを集計である。

# 図36 一般職社員の賃金面の取扱い



(注) 一般職社員制度のみある企業及び四つの限定社員制度が複数あり、一般職社員制度適用社員数をもっとも多い企業の回答である。

## 表9 コース別雇用管理の有無が賃金に与える影響

	2000年		2006年	
	コース制あり	コース制なし	コース制あり	コース制なし
女性初職時	-0.0326	-0.0318	-0.0534	-0.0464
経験年数	0.0408	0.0388	0.0453	0.0339
女性経験年数	-0.0269	-0.0217	-0.0326	-0.0222
勤続年数	0.0105	0.0094	0.0077	0.0113
女性勤続年数	0.0131	0.0109	0.0149	0.0093
学歴(大卒)	0.1813	0.1961	0.1890	0.2198
女性学歴(大卒)	-0.0434	0.0659	0.0199	0.0717
課長	0.1812	0.1721	0.2482	0.2665
女性課長	0.2225	0.1709	0.1208	0.2313
係長	0.0561	0.0564	0.1113	0.1207
女性係長	0.2368	0.1242	0.1431	0.0711

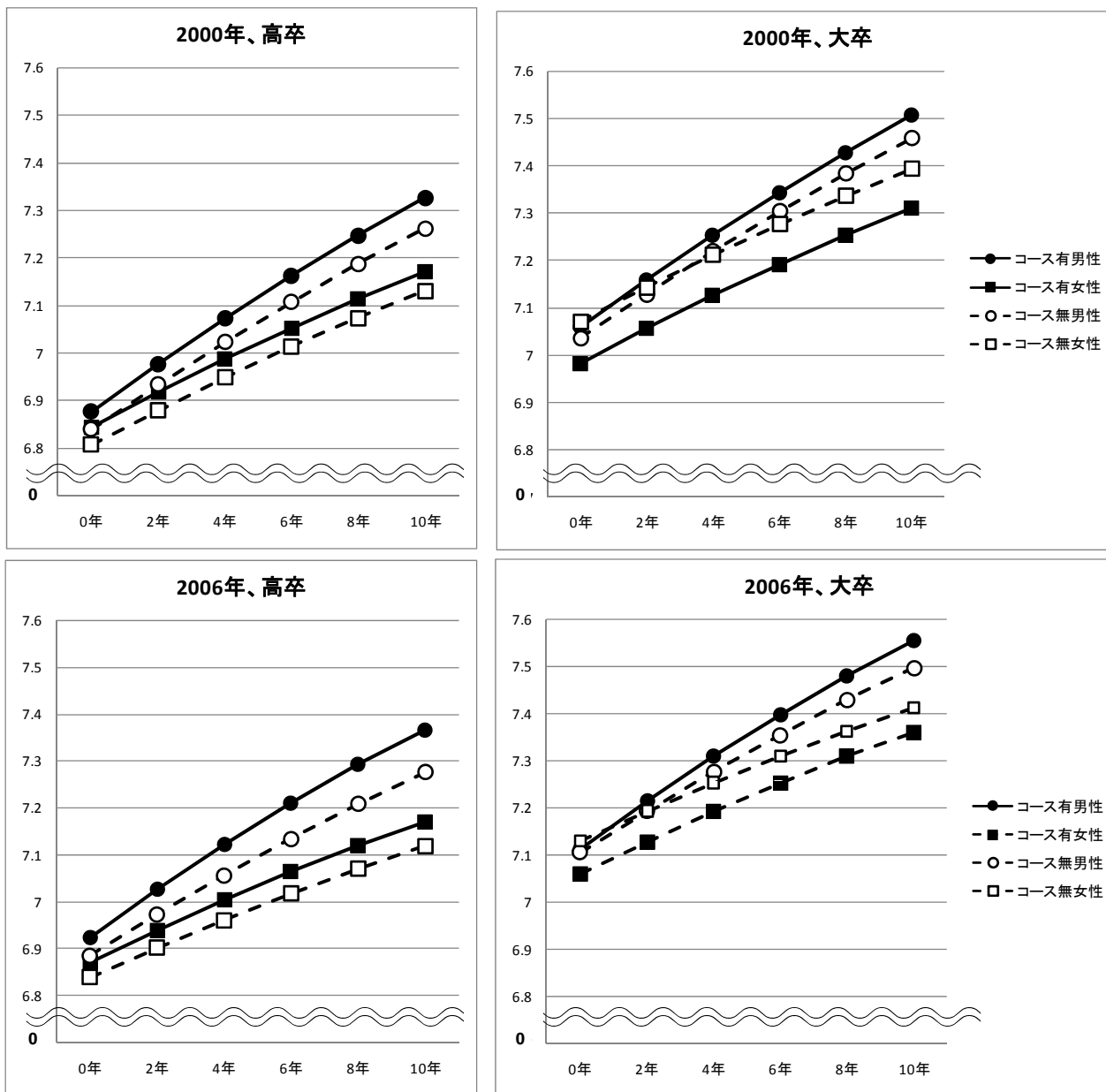
出所:「賃金構造基本統計調査」(2000年、2006年)の個人票により、「女性雇用管理基本調査」(2000年、2006年)の個票とマッチングさせ、コース別雇用管理があるかない企業に分けて、企業規模100人以上企業について賃金関数を計測。

(注) このほか、表には掲載していないが、定数項、経験年数二乗、勤続年数二乗、経験年数\*勤続年数女性経験年数二乗、女性勤続年数二乗、学歴(中卒、短大卒)、女性学歴(中卒、短大卒)、役職(職長ダミー、部長ダミー、その他役職ダミー)、女性役職(職長ダミー、部長ダミー、その他役職ダミー)、組合ダミー、女性組合ダミー、女性正社員比率、女性課長比率、産業ダミー、企業規模ダミー、地域ダミーを用いている。学歴は高卒、役職は役職なし、産業は製造業、企業規模は100-499人、地域は関東A(埼玉、千葉、東京、神奈川)を基準としている。女性学歴(大卒)の「2006年コース制あり」の係数は有意でない。それ以外の係数はすべて有意。



# 図37 コース別雇用管理の有無が賃金に与える影響

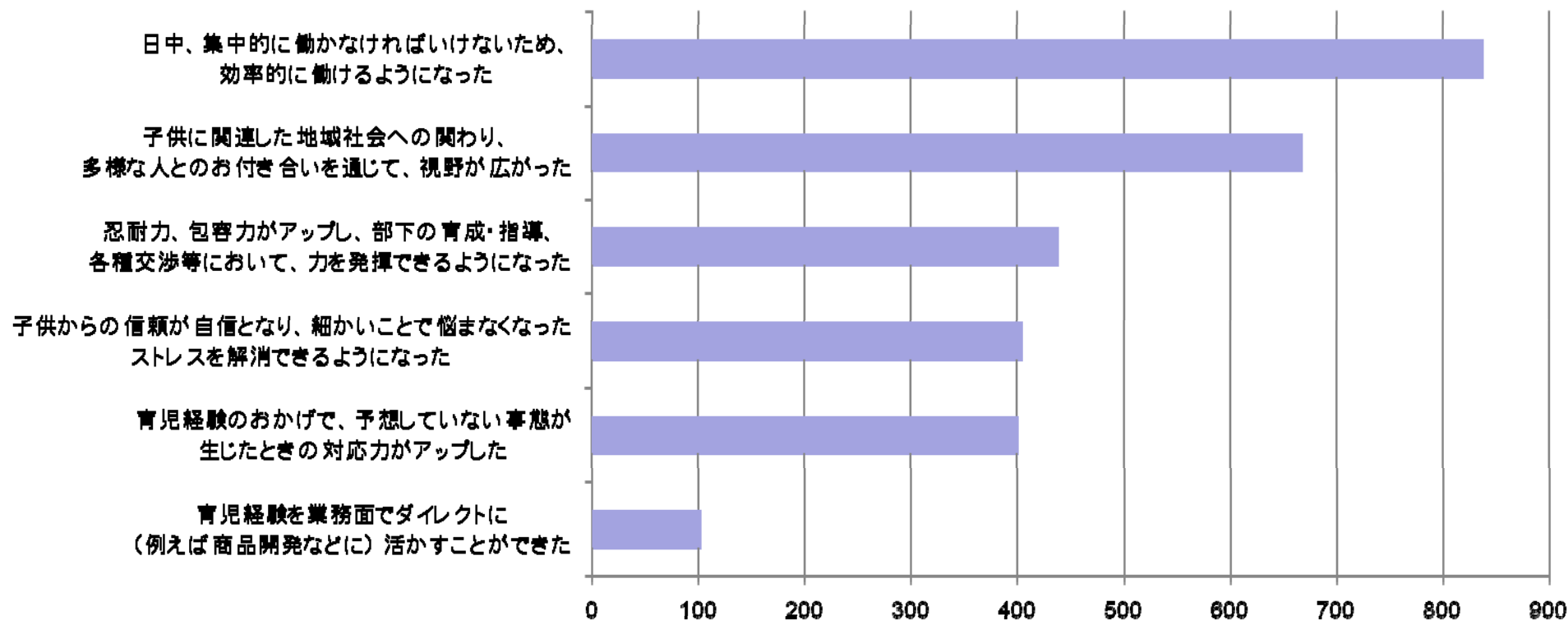
コース別雇用管理の有無別 賃金プロフィールの試算結果



注：表3の賃金関数の推計結果から、一定の条件をそろえた標準労働者（製造業、企業規模100-499人、関東A（埼玉、千葉、東京、神奈川）、労働組合なし、役職なし）について、勤続年数と経験年数を変化させたときの時間当たり所定内賃金の対数値を試算したもの。

なお、賃金の計算の際、女性課長比率、女性正社員比率は、企業規模100人以上の企業についてコース別雇用管理がある場合とない場合の平均を用いている。

図38 育児との両立により変化したこと



(複数回答 N=1,187)

資料出所：J-Win「働く女性のWORK&LIFE調査」報告（2009年2月）

(注) 特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク（J-Win）が  
会員企業（約90社）の女性社員を対象に2008年9月・10月に実施した調査。回答数3951。

女性の活躍を推進する雇用管理制度・賃金制度に関する企業ヒアリング結果概要

企業 (聴取年月日)	A社 (H20.12.24)	B社 (H21.1.7)
企業概況	総合電機メーカー 国内外で事業展開 (ポイント) * 3歳までの育児休業制度や小学校3年生までの短時間勤務制度等、充実した両立支援施策	* 電気機械器具製造業 * 国内外で事業展開 (ポイント) * 営業職へのトライアル配置等女性の職域拡大、「ショールーム」の責任者の登用等、女性管理職の登用増加
雇用の概況	・正規社員 3万2千人 (全従業員規模 3万4千人) ・女性割合 1割強 ・平均年齢 男40.6歳 女38.7歳 ・平均勤続 18.1年 16.8年 ・およそ管理職事務系:3強 技術系:5弱 技能系:2 の割合	・正規社員 1万5千人 (非正規社員 260人程度) (派遣 4千人弱) ・女性割合 2割強 ・平均年齢 男性42.4歳 女性37.2歳 ・平均勤続 20.2年 17.1年 ・およそ事務・技術系:7 技能系:3の割合
人事・処遇制度	「資格制度」 ・・・全社横断的な職務遂行能力基準に基づく資格体系 役職者(理参事コース)・・・4段階 一般職(主事コース)・・・4段階	「職掌別の複線型職群グレード制度」 ・一般社員層 「企画判断職掌」(2)「執務職掌」(3)「監督職掌」(2)「技能職掌」(5) ・管理職層 「プロフェッショナル」(ライン管理)(5)「エキスパート」(研究・事務系専門職)(1) 「マイスター」(技術・技能系専門職)(2) * ( )内はグレード数。 * 職掌間の移動は本人申告と会社承認 * 「職群グレード分類基準」による昇進
賃金・評価制度	・役職者 「基礎年俸」 + 「業績年俸」 (「資格」と考課) (個人業績と部門業績) ・一般職者 月例給+賞与 ・月例給:基礎給、職能給、職務給など住宅、家賃補助、次世代育成手当 * 基礎給は年齢給(35歳上限) 職能給は「資格」対応定額+考課加算 職務給は職務のレベル(7段階)対応 ・賞与:基本賞与 + カンパニー賞与 (資格別係数) (社内カンパニー業績と個人考課分)	・管理職層 月俸(本俸+幹部給) 本俸:評価反映 幹部給:グレード別定額 賞与 評価反映 (評価・・・実績評価、行動力評価) ・企画判断、監督職掌 職群給 (評価で変動) 賞与 給与連動3ヶ月分+業績連動部分 (評価・・・実績評価) ・執務、技能職掌 職群給+年齢給 賞与 給与連動4ヶ月分+業績連動部分(評価・・・実績評価) * 評価反映は、ゾーン別傾斜型
女性社員の就業状況 関連制度の特記事項	・女性の育休取得はほぼ100% ・育休1年で復帰が6~7割 ・育休後2時間の短時間勤務取得が多い ○育休 ・配偶者が養育可能でも取得可 ・複数回の分割取得も可 ・男性の取得は1桁台で、期間は1~2ヶ月程度	・4、5年前から企画判断職採用の女性割合を高めている。 ・結婚や第1子出産で辞める女性はほとんどいなくなったが、第2子で辞める場合はある。 ・育休後短時間勤務選択が一般的である。 ・執務→企画判断への転換も進めているが、手を挙げる女性が少ないのが課題。 ○関連制度 ・裁量労働制、在宅勤務制など ・保育園費用補助 ・配偶者転勤帯同制度
女性の役職者登用 (ポジションを含む)	・役職者の女性比率 2.7% ・近年女性を積極的に採用しており母数は増えている。 ・育休取得が昇格の不利になることはない。 * 男性を含めた働き方を見直す必要。 → 「ワークスタイル・イノベーション」(A社版WLB)に取り組む。	・管理職の女性比率 1.2% ・管理職候補の企画判断職の育成が課題→志望者への研修も実施 ・営業職へのトライアル配置 ・「ショールーム」の責任者への女性登用 * 管理職への昇格には、転居異動や事業部門間移動が大きな要素になっており、差があるのは事実。
特筆すべき社内支援体制	・女性のキャリアアップ推進体制 2004年「きらめきライフ&キャリア推進室」 2007年「多様性推進部」 * 職場の満足度に男女間で違いがあり、対応の必要性を認識 * 意見収集から制度企画まで一貫した部に再編	・女性の価値観を経営に活かすという理念 ・2004年「女性躍進推進室」設置(→2005年 社長直轄室に) ・2008年「ダイバーシティ推進室」へ再編 ・目標(2010年) 企画判断職採用女性比率を40%に 役職者の女性割合を1.4%に など ○ワークライフバランス推進「シゴト・ダイエットキャンペーン」 (年間50時間の削減めざす)
その他ストピッ		○賃金制度における最近の改定 (2006年) ・配偶者手当の縮減と子供の人数別傾斜配分 ・退職金前払い選択制度 ○職務職掌をここ10年ほど採用せず、主に派遣で対応してきたが、08年から契約社員(ビジネスアシスタント職)として採用開始。 ・・・正社員への登用制度あり。

女性の活躍を推進する雇用管理制度・賃金制度に関する企業ヒアリング結果概要

<p><b>C社</b> (H21. 1. 9)</p>	<p><b>D社</b> (H21. 1.15)</p>
<p>・製薬業 ・国内外で事業展開 (ポイント) *「職務等級制度」や「職種別賃金」の導入等人事評価制度・賃金体系の改革実施 *幹部社員手前の女性社員に対する啓発等、女性幹部社員登用に向けた取り組み開始</p>	<p>・総合学習支援業他 ・全国に支社、支所 (ポイント) *女性比率・女性管理職比率の高さ、小学校3年生までの短時間勤務制度や企業内保育室等充実した両立支援施策</p>
<p>・正規社員 6千人 (非正規社員 400人程度) (派遣 500人程度) ・女性割合 4分の1程度 ・平均年齢 男性40.2歳 女性36.7歳 ・平均勤続 16.5年 15.1年 ・おそ事務職:3 営業(MR等):3強 研究職:2 技能系:2弱 の割合</p>	<p>・正規社員 3千人 (非正規社員 500人程度) (派遣 最大900人程度) ・女性割合 50%台半ば(女性が多い) ・平均年齢 男性35.0歳 女性33.2歳 ・平均勤続 8.2年 7.3年</p>
<p>「職務等級制度」 (成果責任とコンピテンシー(行動特性)による評価) ・幹部社員 11段階の職務等級 ・非管理職 6段階の職務等級 * 職種群 I (事務職)は第4段階目まで。 (「職種別賃金(職種群区分)」(2006年導入) ・職種群 I : 定型的業務 ・職種群 II : 高難度業務 * 職種群間の転換制度あり * 職種群 I に女性が多いということはない。 ・昇格(進級)・・・過去3年の評価を6:3:1のウェイトで進級ポイントを算出し、そのうえで判断する。</p>	<p>「等級制」+「役割・職制」 ・等級・・・実績・成果から判断される仕事遂行能力の中期的認定(1→6等級) ・役割・職責・・・短期的な貢献期待 管理職(4～6等級):15段階 (M1→M15) 3等級:10段階(S1→S10)</p>
<p>「職務給」のみ ・幹部社員:職務等級ごとのシングルレート ・非管理職:職務等級ごとのゾーン(範囲職務給)レート等級内にステップがあり、評価に応じて昇給。 ・賞与は業績反映(会社・個人)で支給 (評価制度)・・・「行動評価」と「業績評価」 &lt;行動評価&gt; ・職種群 I の評価基準は与えられた仕事の遂行(「ナレッジ」) ・職種群 II の評価基準はコンピテンシー=行動評価 * 導入時に徹底した評価者研修を実施 * 幹部社員は徹底した目標管理・成果主義</p>	<p>・管理職(4～6等級)・・・「年俸制」 「基礎給」+「役割職責給」+「実績給」 (等級で固定) ↓ (等級ごとに役割職責で定額) ↓ (役割職責×実績で変動) * 実績の評価は、13段階がベースで部門でさらに分けることも可。 ・3等級・・・「準年俸制」(超勤が別枠) ・1～2等級・・・(年功的性格強い)定期昇給</p>
<p>・育児は最大限取る人が多い。(1歳超最初の3月または1歳6ヶ月迄) ・研究職で子どものいる人も多い。(ロールモデルが充実) ・有給の「育児休暇」(5日)導入 &lt;MRについて&gt; ・1991年に始めて女性を採用。 ・近年採用が増加した女性MRが結婚・出産適齢期に →育児休暇取得後の女性MRIに対して「みなし労働」を適用せず短時間勤務を本人が選択できる制度を導入(2008年～) * 月例給は1時間分カットのみ。賞与は業績反映のため、業績に応じて支給。</p>	<p>・女性社員の方が多い。 ・勤続年数の男女差も縮小 ・出産した女性のほぼ全員が育児取得 ・復職率は8～9割 ・短時間勤務(最長小学校3年生まで)は、3年くらいで通常勤務に。小学1年になったときにもう1度選択するケースも。 ・育児取得時は、いろいろな方法で要員補充等の対応をとる。 ・短時間勤務では、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。</p>
<p>・幹部社員の女性比率1.5%・・・課題と認識。 ・採用数が増えたのが2002年頃からであり、幹部社員候補となるまでに暫く時間がかかる。 ・幹部社員手前の等級の女性社員に着目して啓発。 * 管理職を希望する女性が相対的に少ないという問題もある。 (幹部社員への昇格は、外部評価も入れた評価で決定する。)</p>	<p>・女性比率・・・係長クラス:37.3%、課長クラス:25.7%、部長クラス:10% ・選抜試験を受験した中での合格率は女性の方が高い。 * 子どものいる女性の中に管理職となることを希望しない社員もいる。 * 管理職でも短時間勤務は可能。 * 女性の場合、時間面のフレキシビリティの小ささが制約となっているのは事実 * 在宅勤務の導入を検討しており、試行の結果管理職でも不都合はなかった。</p>
<p>・「C社ウィメンズネットワーク」の活動(職種の枠を越えたボランティアでの集まり) ・・・アンケート等による意見収集や会社への提言を行う</p>	<p>○ライフサイクル上両立のハードルが高くなる時期を積極的に支援 ・育児中に経済的支援(1ヶ月:有給、2～3ヶ月半給) ・企業内保育室 ・スーパーフレックスタイム制度 ・原職復帰を前提とした要員計画 * 男性の育児取得も増加傾向。</p>
	<p>○非正規の活用 ・契約社員(1年契約) ・・・定型的なルーティーン業務を担当。 ・派遣・・・さらに補助的業務で恒常的にあるかどうか未定の業務を担当。</p>

女性の活躍を推進する雇用管理制度・賃金制度に関する企業ヒアリング結果概要

E社 (H21. 1.19)	F社 (H21. 1.20)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業分野から生活分野まで技術をベースにした製品の提供</li> <li>・75%外資企業・関東圏に工場(ポイント)</li> <li>* 販売職への配置等女性の職域拡大、男女ほぼ同数の採用、社内公募制等による女性管理職の登用増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模リゾート施設隣接ホテル業</li> <li>・単一事業所(ポイント)</li> <li>* 小学校3年生までの短時間勤務制度等充実した両立支援施策、副支配人への登用等女性管理職の積極的登用</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規社員 約2,300人(非正規社員はいない)(派遣は、適宜活用)</li> <li>・女性割合 10%台半ば</li> <li>・平均年齢 男性45.7歳 女性37.7歳</li> <li>・平均勤続 20.9年 15.2年</li> <li>・およそ事務:3強 販売:3 技術:3強 生産:1の割合(女性の3分の2は事務職)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規社員 約300人(非正規社員 40人弱)(派遣 若干名)</li> <li>・女性割合 3分の1程度</li> <li>・平均年齢 男性35.6歳 女性29.2歳</li> <li>・平均勤続 11.4年 6.9年</li> <li>・およそ宿泊部門:3 料飲部門:2 調理部門:2 販売(営業)部門:2 管理部門:1の割合</li> </ul>
<p>「ラダー別ジョブ・グレード制」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ラダー(非管理職社員) <ul style="list-style-type: none"> <li>P(プロフェッショナル):販売、技術、スタッフ(事務)</li> <li>E(エキスパート):生産、技能</li> </ul> </li> <li>・ジョブ・グレード <ul style="list-style-type: none"> <li>非管理職:5段階の等級(5→9)</li> <li>管理職:11段階の等級(10→17)</li> <li>* 大卒は7等級に初任格付け。</li> </ul> </li> <li>・E社親企業の世界標準の「職務記述書」を基にE社内の「記述書」を作成。</li> </ul>	<p>「複線型資格制度」(2008年3月～)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「総合職」 <ul style="list-style-type: none"> <li>…複数部門の経験を通じライン管理職をめざす</li> </ul> </li> <li>・「専門職」 <ul style="list-style-type: none"> <li>…同一部門で専門性を高め、スキル・ノウハウで貢献</li> <li>* 本人希望と会社承認で相互移動可能</li> </ul> </li> <li>・資格区分 管理職 3段階 非管理職 4段階</li> <li>・各資格(等級)の職責(役割)は、部門別に「職務基準書」で定義 →当該基準のクリアが昇格の要件</li> </ul>
<p>「ラダー別、ジョブ・グレードごとのサラリーレンジ制(評価とその反映)」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成果考課(5段階評価)</li> <li>・プロセス考課</li> <li>・能力考課 <ul style="list-style-type: none"> <li>* ボーナス、昇給、職務変化・昇格に反映。(能力考課は職務変化・昇格のみに反映)</li> <li>* 評価の仕方は、親会社の世界標準の基準があり、その「やり方」を踏まえて実施。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任時賃金十年々の評価に基づく昇給の累積(賃金表なし)</li> <li>・管理職 年俸制(資格区分別ゾーン制)</li> <li>・非管理職 本給+資格区分別に定額の手当(評価と賃金への反映)</li> <li>・昇給考課(年度)・役割期待に対する達成度 7段階評価で昇給額に反映 非管理職 30歳未満 毎年昇給 30歳以上 昇給なし、降給もある</li> <li>管理職 職位ごとに昇給・降給額を設定</li> <li>・賞与評価(半期)・業績(目標達成度)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・出産に際して辞める女性はほとんどいない。</li> <li>・育休中の代替要員は派遣社員、業務分担調整で対応。</li> <li>・育休後は、元のグレードに戻る。(コース別雇用の廃止)</li> <li>・2003年以降短大卒の採用を停止。</li> <li>・既存の5グレード、6グレードの7グレード以上への昇格を奨励(勤務地限定→転勤可能に)</li> <li>* 「一般職」の業務は派遣に。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応募、採用とも女性の方が多い。</li> <li>・退職率は、女性の方が高い。 (継続を希望する女性が継続できるよう両立支援策を整備する。)</li> <li>* 料飲部門、調理部門は、早番、遅番があり、両立が困難な面が多い。 事務等への配置換えも行っているが限界があり、また希望がないことも。</li> <li>* 退職には、他への転職理由も少なくない。 (育休等)</li> <li>・育休は翌々年の春まで。</li> <li>・育休後、短時間勤務(小学校3年まで)</li> <li>・育休の欠員対応は、ケース・バイ・ケースで対応。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の女性比率 3.5%</li> <li>・以前あったポジティブアクションの目標は定めないが、積極登用を旨としている。</li> <li>* 同一条件なら女性を昇進させる。</li> <li>* 「ダイバーシティ」は親企業の強い意向</li> <li>* 候補が育成されていないのが課題。(学卒採用でも男女ほぼ同数をめざす。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役職者(副支配人以上)の女性比率 11.8%</li> <li>・ポジティブアクション(女性プロジェクト/平成16年～)で25%の目標設定したが未達。</li> <li>・役職者の候補が少ないのが課題。</li> <li>* 女性社員の活躍に期待するところは大きく、積極的に登用していきたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・労組の要望により法に先立ち育休制度を導入(1990年)</li> <li>・再雇用制度の登録を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保育所費用の補助を導入</li> <li>* 当初、周辺事業者と共同で事業内保育施設の設置を検討したが、通勤事情のネックがあり、費用補助になった。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力開発のために、通常の研修への派遣に加え、社内講座を実施している。</li> <li>* 時間的制約で女性社員が参加しにくい面がある。</li> </ul>

女性の活躍を推進する雇用管理制度・賃金制度に関する企業ヒアリング結果概要

G社 (H21. 1.23)	H社 (H21. 2. 3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・書店、事務機器等販売</li> <li>・一つの県とその隣接地域に店舗展開(ポイント)</li> <li>* 営業職の積極採用等女性の職域拡大、店長候補に対する研修等女性管理職の積極的登用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合商社</li> <li>・国内外で事業展開(ポイント)</li> <li>* 出産付添休暇や社内託児所の設置等充実した両立支援施策、担当職と業務職に分けた雇用管理制度の運用</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規社員 500人程度 (非正規社員 1,500人程度) (派遣 若干名)</li> <li>・女性割合 3分の1程度</li> <li>・平均年齢 男性43.0歳 女性41.6歳</li> <li>・平均勤続 18.2年 16.2年</li> <li>・およそ販売:4.3 営業:3.4 事務:2.3の割合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規社員 6千人弱 (非正規社員 450人程度) (派遣 500人程度)</li> <li>・女性割合 3割程度</li> <li>・平均年齢 男性42.3歳 女性41.7歳</li> <li>・平均勤続 18.9年 20.0年</li> </ul>
<p>「ミッション・グレード(MG)制度」(2008年9月導入/年功的運用から脱却)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・MG1→MG9の9段階・・・職位とリンク</li> <li>MG1～MG3 一般職</li> <li>MG4～MG5 監督職(主任・係長)</li> <li>MG6～MG9 } 管理職</li> <li>  理事</li> <li>  執行役員</li> <li>・職種別に「MG基準」を作成。</li> <li>* 新規大卒採用は、MG2に格付け。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正社員(総合職掌)の雇用コース*転換制度あり</li> <li>担当職・・・自己完結する課題設定・遂行(Aコース原則、一部Bコース)</li> <li>業務職・・・管理職、担当職からの指示に基づき課題設定・遂行(Bコース)</li> <li>* Aコース・・・勤務地限定なし Bコース・・・勤務地限定あり</li> <li>・資格体系</li> <li>管理職群 担当職5級～ 3段階(ライン管理職とスタッフ管理職)</li> <li>担当職1級→同4級</li> <li>業務職1級→同4級 (+職群)</li> <li>* 大卒採用後9年間(担当職1～3級)は育成期間(海外、国内、他部店2箇所、経験目標)</li> </ul>
<p>「職務給」的制度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基準基本給・・・MGごとのシングルレート (評価で些少の変動)</li> <li>・賞与・・・業績評価で変動</li> </ul> <p>(評価制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価 MG評価・・・MG基準の達成度</li> <li>  行動評価・・・コンプライアンス等</li> <li>・成果評価 業績評価・・・目標達成率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本給・・・資格・級(・号)で決定。個人能力評価で些少の変動。</li> <li>* 担当職1～3等級に各3つの号</li> <li>  業務職1級に5つ、同2級に3つの号</li> <li>・賞与・・・組織業績、個人成果を反映</li> </ul> <p>(評価制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資格ごとの「能力基準」を踏まえた目標設定</li> <li>・個人能力評価(秋)、人事評価(達成度評価)(春)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・近年、大卒のみの採用で、男女半々</li> <li>・結婚・出産で退職する人はほとんどいない。(育休後の退職は出る。)</li> <li>・育休→短時間勤務(最長3歳まで、2時間短縮可)が一般的</li> <li>・育休等における評価で不利益はない。(短時間勤務で時短分の減給のみ)</li> <li>・育休の欠員対応は、バイト補充等で(特記事項)</li> <li>・店舗には早番、遅番があり両立が困難な面もある。</li> <li>・転居をとまなう転勤はないので、就業しやすい面がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出産で辞める女性はほとんどいない。</li> <li>・子育て期の短時間勤務(小学校3年まで)も活用され、社内の理解も進んでいる。</li> <li>・短時間勤務では、月例給には影響せず、賞与で調整している。</li> <li>・女性社員の中にも家族帯同(子ども)で海外勤務している人もいる。</li> <li>・業務職の採用を再開(2009年春)</li> <li>・業務職に「職群」を創設するなど、業務職のさらなる活躍に期待。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性比率 MG7:12.5%、MG6:13.9% 執行役員に女性1名</li> <li>・次期店長候補を対象とした研修などで女性の管理職登用の促進を図る。</li> <li>・管理職を希望しない女性社員が多かったが、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。</li> <li>* 勤務態勢に関して女性が感じる負担感に問題。(働き方の見直しなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の女性割合</li> <li>  担当職5級:1.6% 室長クラス:0.6%</li> <li>・女性の担当職が増えており、今後は管理職に女性が増えていく。(目標の設定は考えていない。)</li> <li>・昇格の基準に男女差はまったくない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・育休、短時間勤務制度を法以前に導入(昭和62年)</li> <li>・女性社員による推進施策</li> <li>  ・1981年～ 女性能力開発委員会</li> <li>  ・1993年～ C&amp;Cネットワーク委員会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事総務部に「ダイバーシティ推進室」設置</li> <li>・社内託児所設置(月極及び臨時利用も可)</li> <li>・配偶者の転勤に伴う離職の場合の再雇用制度を導入(登録を始めた段階)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の元社長の存在</li> <li>・非正規の社員昇格システムの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非正規社員(1年契約、最長5年)から正社員への転換制度</li> <li>  ・・・一定の英語力と社内試験合格により転換</li> <li>・海外勤務の場合の家族帯同原則は今では廃止し、単身赴任も可とした。</li> <li>(在宅勤務は、導入していない。)</li> </ul>

女性の活躍を推進する雇用管理制度・賃金制度に関する企業ヒアリング結果概要

I社 (H21. 2. 6)	J社 (H21. 2.10)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行業 (ポイント)</li> <li>* 育休等充実した両立支援策、コース転換試験の推奨、女性管理職の積極的登用、3つのコースに分けた雇用管理制度の運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・損害保険業</li> <li>・主に国内全域で事業展開 (ポイント)</li> <li>* プロセス重視の「仕事評価」への改定等賃金・人事評価制度の改革実施、小学校3年生までの短時間勤務制度等充実した両立支援策</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規社員 約4,600人 (非正規社員 約350人) (派遣 3,000人強)</li> <li>・女性割合 40%台半ば</li> <li>・平均年齢 男性40.7歳 女性34.4歳</li> <li>・平均勤続 17.0年 11.9年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規社員 1万6千人強 (非正規社員 5千人強) (派遣は、若干名)</li> <li>・女性割合 40%台半ば</li> <li>・平均年齢 男性45歳 女性33歳</li> <li>・平均勤続 13.5年 7.0年</li> <li>・およそ本社部門:1.5 営業部門:4.5 サービスセンター:3.5 その他:0.5の割合</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成18年10月に見直し</li> <li>・コース * およそA:6、B:2.5、C:1.5 の割合。</li> <li>Aコース:銀行業務全般</li> <li>Bコース:管理職者の指導の下で営業推進、事務管理等の業務を担当(勤務地限定)</li> <li>Cコース:管理職者の指導の下で定型的・類型的・事務管理等の業務を担当(勤務地限定)</li> <li>・資格</li> <li>Aコース S2→S3→AL→L→M</li> <li>Bコース S1→S2→S3→AL→L</li> <li>Cコース S1→S2→S3</li> <li>* コース間の転換制度あり * 新規学卒採用 Aで女性比率上昇</li> <li>* B、Cは実態として全員女性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「複線型勤務コース」</li> <li>総合職員:あらゆる基幹・担当職務を遂行(勤務地限定なし。一部に限定ありも)</li> <li>業務職員:内部業務、損害調査部門の業務(通勤圏内限定)</li> <li>他に、専門職員 嘱託社員 非正規社員</li> <li>* 総合職員は全従業員の3割弱、業務職員は3分の1程度</li> <li>* 業務職員は、ほとんどが女性 * 業務→総合の転換制度あり(資格・役職)</li> <li>・総合職員 総合I類(一般社員/最短4年) 総合II類(主任/最短6年) KD1~KD4(課長補佐) 管理職(リーダー→部長)</li> <li>・業務職員 業務1類(又は業務(SC)1類) 業務2類(又は業務(SC)2類) 業務リーダー 業務リーダー(課長)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・月例給は、「資格給」+「役割給」</li> <li>資格給…資格ごとのシングルレート</li> <li>S3まではA・Bコース間は同額</li> <li>S1はB・Cコース間は同額</li> <li>役割給…「役割」(職位と職務の難易度等による)ごとに標準額を設定(人材評価で変動)</li> <li>・賞与…役割給別のテーブルにより支給(評価制度)</li> <li>・目標管理方式</li> <li>・人材評価…行動目標による評価(昇格および役割給に反映)</li> <li>・業績評価…賞与における評価ランクに反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合職員の給与体系 「キャリア開発期間」(I類、II類) …「基本給」+「業績給」+「付加給」(資格別定額)(人物評価反映)(業績給連動) 「賞与」…仕事評価、会社業績を反映</li> <li>「成果発揮世代」(KD1~)…年俸制 「基本年俸」+「役割年俸」+「業績年俸」</li> <li>・業務職員の給与体系 月例給…「基本給」+「業績給」+「付加給」+「地域加算給」 賞与…仕事評価、会社業績を反映(評価制度)</li> <li>・「目標管理制度」…資格・役職に応じた着眼点</li> <li>・人物評価(年2回)…期待される行動発揮度(主に昇格、配置等に反映)</li> <li>・仕事評価(年4回)…組織計画、部の課題への貢献度(主に単年度の処遇に反映)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・産休取得者のほぼ全員が育休を取得し、就業を継続。</li> <li>・育休の欠員補充は年4回の定期異動で対応する。</li> <li>・復職は、原職相当職が原則(通勤時間も考慮)。</li> <li>・育休期間中は、昇格は原則として行っていない。</li> <li>・最近では、育休復職者のうち8割程度が短時間勤務を申請(最大2時間)。</li> <li>・夫の転勤などもあり、女性の方の退職率が若干高いが、大きな差ではない。</li> <li>・転居をともなう転勤の必要が小さく、また多店舗で柔軟な配置ができるので、女性も就業を継続しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合職員への女性採用が本格化したのは近年。(在籍ベースでは総合職員の3%強)</li> <li>・業務職員は、一般の事務職のイメージとは違い、一定の企画・判断も伴う。残業も普通にある。</li> <li>(女性が就業(継続)しにくい面)</li> <li>・転居を伴う転勤が必要 ・長時間勤務の傾向</li> <li>(女性が就業しやすい(しやすくなった)面)</li> <li>・企業営業の対応者に女性が増大 ・支払い、保険料算定など女性に適した業務という面も</li> <li>・女性向けの商品開発(育休等)</li> <li>・育休(最長2年) ・短時間勤務(小学校3年まで、最長3時間)</li> <li>* 育休取得でキャリアに影響はない。 * 代替要員確保にOB,OGを活用。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性比率 課長級:3.8%</li> <li>課長代理級:21.8%</li> <li>・平成17年1月以降、育休等就業継続支援の充実、コース転換試験の推奨、新卒女性積極採用、管理職登用等に取り組んでいる。</li> <li>* 女性の支店長(当時1名→10名を目標)は現在12名となっており、より規模の大きい支店への配置など、さらなるキャリア開発が課題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の女性比率はわずか。</li> <li>・女性総合職中の管理職比率は9%程度 (男性の総合職員の3分の1が管理職) →女性総合職の年齢層として課長以上層が少ないため</li> <li>・近年の女性総合職員採用増で、今後増大が見込まれる。</li> <li>・女性のキャリアアップ支援策</li> <li>業務職に課長職を新設</li> <li>社内公募制度、キャリアステイ制度</li> <li>半年のトライ制度などの転換支援</li> <li>女性総合職員向管理職育成研修</li> <li>キャリアトランスファー制度</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護休暇:未就学児、年5日、有給</li> <li>・ワークライフバランス支援休暇:年2日、有給</li> <li>・ジョブ・リターン制度:退職後5年以内</li> <li>* ポジティブアクションは人材の有効活用、組織の活性化および時代の要請として取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事部に「女性いきいき推進グループ」</li> <li>…ニーズ把握、制度企画、研修、啓発活動など</li> <li>・両立支援策(既述以外)</li> <li>介護休業(複数回可)</li> <li>退職者再雇用制度</li> <li>…過去3年以上勤務、退職後15年以内の再雇用は、勤務歴を考慮。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣は関連派遣会社から派遣 (主として営業店の内勤および本部の一般事務)</li> <li>・直接雇用のパート…渉外業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員は長期勤務が前提なので、派遣労働者は例外的にしかつかわない。</li> </ul>