

男女の賃金の差異

の情報公表に関する企業の事例紹介

UCC上島珈琲株式会社



男女の賃金の差異の公表は次のアクションにつながる大事な一歩

企業プロフィール		
設立	1951年	
業種	食料品、飲料・たばこ・飼料製造業	
所在地	兵庫県神戸市	
事業内容	コーヒー、紅茶、ココアの輸入並びに加工、販売。缶コーヒー等の飲料の製造、販売。各種食材の仕入、販売。	
従業員数	919名 2022年12月31日時点。	
	【女性】 正規労働者数：211人／非正規労働者数：46人	
	【男性】 正規労働者数：606人／非正規労働者数：56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	全労働者	70.6%
	うち正規雇用労働者	73.7%
	うち非正規雇用労働者	72.2%
	正社員（管理職社員）	86.6%
	正社員（一般社員）	80.5%
	契約社員	85.3%
	パートタイマー	89.0%
	（注釈・説明） ●管理職における女性社員の割合が8.92%と低く、男女の賃金格差が発生する要因となっている。 ●女性活躍推進の取り組みにより、キャリア支援・マネジメント支援等を通じ改善を行う。 ●現在、女性活躍推進の観点から新卒・中途採用を問わず、性別に関係なくUCCが求める資質を持ち合わせる人材かどうかという観点でオファーし、より公平な基準での採用活動を行っており、その結果、新卒採用においては圧倒的に女性比率が高まり（およそ70%）、一般社員において相対的に勤続年数の短く、賃金水準の低い女性社員の割合が増加し、男女の賃金格差が発生している。 ※勤続年数3年未満の正社員割合 女性：34.5% 男性：8.9% < 契約・パート社員 > ●相対的に賃金水準の高い定年嘱託社員が男性しかいないため契約社員においての男女の賃金格差が生じていると思われる。	



企業認定・表彰等	 えるぼし認定
女性の活躍推進企業データベースURL	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=20624

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	会社の課題を確認し、次のアクションにつなげる良いきっかけになった
大変だったこと	賃金の差異を計算するよりも、「なぜ差異が生じているのか？」について分析することに時間がかかった

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



UCC上島珈琲株式会社
経営管理本部 総務人事部 担当課長

高畑 あゆみさん

Q.

公開した
理由・背景

A. 女性活躍推進の課題の
洗い出しの延長として

当社は301人以上の会社であり、男女の賃金の差異の公表は義務でした。「えるぼし認定」の実績の取りまとめを行う時期が近づいていたため、併せて男女の賃金の差異も公表できればと思い、準備を進めました。

当時、当社における女性活躍推進の課題の洗い出しを行っていた時期でもあり、タイミングとしてはちょうど良かったかもしれません。えるぼし認定の評価項目でもある「勤続年数」と「管理職比率」において、当社が設定した15%の目標を達成することができず、「どうして達成できなかったのだろう？」と要因を探っていたところでした。

後述しますが、今回計算した男女の賃金の差異も、えるぼし認定で浮かび上がった課題である「勤続年数」と「管理職比率」を、「賃金」という側面から裏付ける形になりました。

Q.

差異の
要因

A. 見過ごせない
管理職比率の影響

実際に男女の賃金の差異を計算したところ、全労働者で70.6%となり、「かなりギャップがある」と感じました。この要因として、管理職における女性社員の割合の低さ（8.92%）は見過ごせないと思います。

差異が生じた要因を詳しく分析するため、さらに、管理職だけで見た場合や一般社員だけで見た場合も計算してみました。すると、管理職だけの場合は86.6%で、差異が縮小しました。このことから、管理職に女性が少ないことが全労働者で見た場合の差異拡大につながっている可能性があることが分かりました。

また、一般社員においては、近年、新卒採用で女性比率が高まっており、勤続年数が短く、賃金水準が低い女性社員の割合が増加しています（勤続年数3年未満の正社員割合は女性34.5%に対し男性は8.9%）。そのため、男女の勤続年数とそれによる賃金水準の違いが男女の賃金の差異に影響していることも見えてきました。

管理職比率と勤続年数は、えるぼし認定の実績の取りまとめでも浮かび上がった課題です。賃金の差異を計算してみて、改めて当社の課題が何であるかが浮き彫りになったと思います。

Q.

公開に
あたったの
工夫・苦労A. 差異が生じる要因を
もっと詳しく知りたくなった

男女の賃金の差異を計算するにあたり、厚生労働省のホームページに計算方法が詳しく記されており、集約データも揃っていたので、苦労したことはありませんでした。

それよりも大変だったのは、要因の分析でした。「なぜこの差異が生じているのか?」「どうすれば差異を縮小できるのか?」について、担当者である私自身が気になり、一歩踏み込んで調べたくなりました。それで、当社では、正規・非正規という大きな括りだけでなく、正規雇用労働者の中でも管理職と一般社員に分類してみたり、非正規雇用労働者でも契約社員とパートタイマーに細かく分けたりして、どのカテゴリーでどれくらいの差異があるのか、より細かく示すことにしました。

Q.

ズバリ!
公開した
感想A. 具体的なアクションに
つながる第一歩

結果として、今回、男女の賃金の差異を明らかにできたのはとても良かったと思います。賃金データを公表することに抵抗感がある会社もあるかもしれませんが、そもそも数字を出すことが目的ではありません。それよりも、差異を明らかにすることで「どうすればその差異を縮小できるのか」という、次の具体的なアクションが見えてきます。

当社では、これまで「女性の活躍推進」を採用や配置、育成といった人事部門の課題として捉える傾向がありました。「女性の活躍推進」を、より経営的な課題として本腰を入れるようになったのは、えるぼし認定を取得したときからです。

えるぼしの認定を受けるにあたり、課題と要因を分析したところ、管理職比率と勤続年数の違いによって、本来活躍できていた人材が十分に力を発揮できていない様子が見えてきました。そのことが、今回の男女の賃金の差異の計算においても確かめられました。

取り組むべき課題が明らかになったので、次のステップとして、現在、会社をあげて課題解決に向けた検討を進めているところです。具体的には、女性のキャリア意識を高めるために女性同士のネットワークづくりや次世代の管理職を育成するための管理職向けeラーニングの実施などを企画検討している最中です。

賃金の差異を含め、女性活躍推進に関する当社の取組内容の公表をすることにより、当社を含め、多くの会社が自社の課題を見つけ、その課題を解決するためのアクションを起こすことが期待できます。そうやって、それぞれの会社が取り組みを進めていくことで、女性活躍推進の動きが社会全体に広がっていくことを期待しています。

経営陣からのメッセージ



UCC上島珈琲株式会社
取締役副社長
マーケティング本部 本部長
経営管理本部・女性活躍推進担当

里見 陵さん

女性の活躍を推進し、UCCグループのパーパスを実現する

当社は成長志向が強く、成長戦略の一環として、従業員1人ひとりが本来の力を発揮するためには、女性の活躍を推進することが必須と考えています。その一方で、当社の「女性活躍推進法・次世代育成法行動計画（計画期間2022年1月1日～2024年12月31日）」において示したとおり、女性管理職比率の低さと継続して働ける環境の整備は当社が克服すべき課題であると認識しています。

管理職比率という課題については、2022年に全社員にアンケートを実施し、さらに女性社員を集めて対話会を開くなどして、社員の声を収集しました。その結果、一般社員からは「管理職が大変そう」という声が多く聞かれたほか、管理職の社員たちからも自身のマネジメントに自信が持てていない様子を伺い知ることができました。

また、勤続年数という課題については、工場部門においては男女に大きな違いは見られないものの、販売管理部門では女性の勤続年数が男性の約半分となっており、さらなる環境改善が必要であることが分かりました。今回の男女の賃金の差異の結果は、そうした当社の課題が「賃金」という面から確かめられたのだと捉えています。

社内アンケートの結果にせよ、賃金の差異の結果にせよ、「当社にはまだまだ課題がいっぱいある」ことが見えてきたのは、逆に良かったと思います。その課題をどうやって整理し、1つひとつ解決していくか、社内でディスカッションが活発になりました。

私自身、さまざまな課題を突き付けられて驚いたというよりも、「やっぱり課題はある」と認識を新たにできました。男女の賃金の差異で確かめられた課題は、むしろ当社の「伸びしろ」。会社として乗り越えるべき“壁”であり、逆にやりがいを感じます。

すでに、管理職に向けたeラーニングや一般社員向けのキャリアデザイン支援などの企画を進めており、並行して男性社員の育休取得推進に向けた啓発活動にも取り組んでいます。また、2022年には「女性活躍推進担当役員」を設置し、女性の活躍をさらに推進する体制も整えています。

こうした取り組みを通じて従業員のポテンシャルを引き出し、UCCグループのパーパス（存在意義）である「より良い世界のために、コーヒーの力を解き放つ」という大きな目標を実現させていきたいと考えています。