

男女の賃金の差異

の情報公表に関する企業の事例紹介

カゴメ株式会社

企業風土を作り上げ、組織を強くする入口



企業プロフィール

設立	1949年		
業種	食料品、飲料・たばこ・飼料製造業		
所在地	愛知県名古屋市中区		
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売		
従業員数	2,220名 ※2023年3月末現在		
	【女性】 正規労働者数：558人／非正規労働者数：184人		
	【男性】 正規労働者数：1,174人／非正規労働者数：304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	65.4%	
	うち正規雇用労働者	67.3%	
	うち非正規雇用労働者	87.6%	
	(注釈・説明)		
	■データ算出に関する付記事項 ・対象期間：2022年度（2022年1月1日～2022年12月31日） ・正社員：取締役を除く社員 ・パート、有期社員：直雇用の有期無期契約社員、嘱託 ・賃金：給料、賞与、手当等（通勤手当を含む） ※集計対象にはカゴメ株式会社の他に、カゴメアクシス株式会社、カゴメアグリフレッシュ株式会社、その他の社外出向者も含む。 ■差異に関する補足説明 正社員の年代別差異は50代・59%、40代・75%、30代・83%、20代・102%となっている。現状40代・50代が中心層である当社管理職に占める女性割合は9.5%（2022年12月末時点）であり、差異縮小に向け、長期ビジョンとして掲げている「2040年頃までに各職位の女性比率50%」に則った採用や管理職登用等の女性活躍施策を計画的に推進している。		
企業認定・表彰等	くるみん認定（2007年認定、2011年認定、2017年認定、2021年認定） 新・ダイバーシティ経営企業100選（2017年度表彰）		
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=2069		

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	データ開示で改革進む
大変だったこと	予想以上の大きな数字に衝撃

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

カゴメ株式会社
人事部

大澤 博明さん



竹島 邦明さん

Q.

現状と
取組内容A. 将来の管理職を担う
女性の母数が少ない

今回、男女の賃金の差異を算出した際にまず正規・非正規を含めた全体のデータを見て「ああ、こんなに差異が大きいのか」とショックを受けました。そして年代別にデータを出して分析してみると男性の管理職が多い50代が最も賃金の差が開いていました。当社に女性の管理職が少ないことはもともとわかっていたことですので、その年代で賃金の格差はあるのだろうな、と認識はしていました。しかし、今回のデータ算出でそのことを客観的な数値としてまざまざと見せつけられました。

50代まで会社に残って管理職になる女性が少ないのは、そもそも今50代くらいになる女性総合職の採用数が少なかったことに加え、幹部候補としての育成機会が不十分だったことがあります。さらにかつては長時間労働が常態化しており、将来、管理職になったであろう女性たちが結婚や子育てなどのライフイベントを迎えたときに退職したことも数字に反映されています。

つまり管理職として組織を担う年代には母数となる総合職の女性が少ないという組織的な課題がデータの分析によって明確になりました。

一方で40代、30代、20代と年代が若くなるにつれて賃金の格差は縮まり、20代では格差はありません。近年は新卒女性総合職については60%を目標に積極的に採用、育成しており、現在の制度や取り組みの方向性は間違っていないことも分かりました。

Q.

差異の
要因A. 女性の
キャリア意識に課題

2015年に女性管理職を積極的に育成する取り組みを始めた時点で、弊社の女性管理職の比率はわずか2.3%でした。その要因のひとつとして管理職になることを希望する女性社員が少なかったことがあります。

弊社の制度では本人が手を挙げないと昇格試験を受けることができません。2015年当時でも、管理職昇格試験を受験できる要件を満たしながらも昇進を希望する女性は2割ほどしかいませんでした。もともと女性社員全体の母数が少ない上に管理職を希望する女性も少なかったのです。

そこで女性社員たちに一对一の面接を行って話を聞いてみました。その中には「自信がない」とか「長時間働いている上司を見ていると自分にはできない」といった声が出ました。

その一方で決してやる気がないわけではない、背中を押してあげればやってくれるという手応えも感じられました。一人ひとりの考えを聞く面談を継続したほか、外部交流会や社内勉強会など、女性を対象にしたさまざまな取り組みや働き方改革なども功を奏し、現在は多い年では課長昇格審査対象者の8割が手を挙げてくれるようになりました。飛躍的に意識改革が進んだと考えています。

この経験から女性社員の数そのものも重要だと実感しました。同じように管理職を目指す仲間や先輩ロールモデルがいるから手を挙げてくれるのだと思っています。あの人が管理職になるのなら私もやってみよう、という仲間意識がとても大事で、挫けそうになっても仲間がいるから励まし合うことができる。そのためには競い合いつつも昇進への意識を共有できる女性社員の数を新卒採用の段階から増やしていくことがどうしても必要です。

Q.

公開に
あたったの
工夫・苦労

A. 長期ビジョンの設定と データ開示を推進力に

男女の賃金の差異のデータを公表するにあたって、弊社のトップやIR部門からどのような数字になるのか早めに見せてほしいという要望がありました。そこで全労働者で65%余りという格差の数字を見せたところ、トップも「そんなにあるのか」とショックを隠せない様子で、そのような数字になっている背景も分析して報告してほしいとさっそく指示がありました。

それをきっかけに賃金格差というデータが社内の共通言語となり、新たな切り口から対話を行なっていくことが促されたと感じています。このデータが自分たちの様々な取り組みを評価する目安にもなっていくと考えています。

また、データの開示についてもステークホルダーなどにも見られること、それに同業他社と比較されることなども考慮すると、たとえ数字が悪くてもできる限りオープンにする姿勢を示していくことが大切だと話し合いました。

義務とはなっていない正社員の年代別の数値も掲載し、それに合わせて「2040年頃までに各職位の女性比率50%」という長期ビジョンも掲載しました。

このように積極的に情報を開示していくことが女性はもちろんのこと、すべての人が活躍する企業として成長を続ける推進力になると考えています。

Q.

ズバリ！
公開した
感想

A. 明確な目標を 掲げて取り組む

弊社はすべての職位で女性の数を半分にするという大きな目標を持っています。役員、部長含めたすべての階層で女性を50パーセントにする。決して簡単なことではないとは思っています。ただ漫然と若い世代が成長していくのを待つのではなく、はっきりとした目標を作って早急に男女の格差を是正していきたいと考えています。

その目標の達成に向けて今の40代、30代の幹部候補の女性社員を育成していく取り組みを行なっています。具体的には社内の役員を招いた勉強会を開いているほか、新

任の女性課長一人ひとりに役員がアドバイザーとして就き、月一回の個別面談を行っています。経験者から管理職としてのマネジメントを学んでもらう機会を増やしたのです。

また、女性リーダーに期待されるスキル獲得のため、少人数グループの自主勉強会も実施しており、課題図書をテーマにしたディスカッションや、社内外のロールモデルによる講演・交流会なども行ってきました。

これらの取り組みは2015年以降、始めたものですが、男女の賃金の差異のデータが公開され、ステークホルダーにも注目されている中で、その重要性がますます高まっていると考えています。

経営陣からのメッセージ



カゴメ株式会社
執行役員 D&I for イノベーション推進室長

曾根 智子さん

多様なロールモデルが必要

私は中途採用でカゴメに入社しました。前職で広報担当としてキャリアを積んだこともあり、広報課長候補として迎えられました。なので「いつか課長にはなれるかもしれない」とは考えていました。その私が現在、執行役員になっています。

まだ女性管理職が少ない当社で私自身もロールモデルの一人として、女性社員たちの参考になればと考えています。見たことがないものになるのは難しいので、近くにロールモデルがいるのといないのとでは女性たちの気持ち、マインドが違っていると感じているからです。

さらにロールモデルはまだまだ足りないとも考えています。意欲のある女性たちが次々に管理職となって多様な新たなロールモデルがたくさん出てくるようにしていきたいと考えています。

そのためにも今、行なっている勉強会など女性をグループとして底上げする取り組みだけでなく、女性社員たちそれぞれの個性にももっと着目して、成長してもらう仕組みづくりにも挑戦していきます。

今回、男女の賃金の差異を算出して一番学んだことは賃金格差改善の進捗状況が女性活躍の進み具合にそのまま直結しているということです。

また、このデータは男性も含めた弊社全体のダイバーシティにもつながっていくものであると考えています。育児や介護と仕事を両立させている女性が昇進もして働きやすくなるということは、男性も含めた全員がやりがいを感じ活躍し続けることができることにもつながります。

今回のデータは女性というテーマだけの入口ではなく、みんなが大きな目標をもって企業風土を作り上げていき、組織を強くするための入口にもなります。

その最終的な出口、目標はカゴメという企業が持続して成長していくことにほかなりません。