

男女の賃金の差異

の情報公表に関する企業の事例紹介

生活協同組合コープみらい コープデリ生活協同組合連合会



誰もが活躍し続けられる環境づくりに取り組んでいきたい

企業プロフィール		
	生活協同組合コープみらい	コープデリ生活協同組合連合会
設立	2013年	1992年
業種	小売業	卸売業
所在地	埼玉県さいたま市南区	埼玉県さいたま市南区
事業内容	・供給事業：生鮮食品、一般食品、家庭用品、衣料品、電気等を直接またはカタログを使用して組合員に供給する事業 ・利用事業：組合員にカルチャー教室を開催して行う事業等 ・福祉事業：介護保険事業および独自介護事業など組合員の福祉の増進をはかる事業	・会員の事業に必要な物資を購入し、これに加工しもしくは加工しないで、または生産して会員に供給する事業 ・物流、商品媒体作成、システム共同化による開発ソフトの作成、その他コープデリ連合会が会員の事業に必要な各種機能やサービス等を提供し、会員が共同して利用する事業
従業員数	13,472名	1,318名
	【女性】 正規労働者数：824人 非正規労働者数：8,472人	【女性】 正規労働者数：221人 非正規労働者数：559人
	【男性】 正規労働者数：2,353人 非正規労働者数：1,823人	【男性】 正規労働者数：510人 非正規労働者数：28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 43.2%	全労働者 35.4%
	うち正規雇用労働者 80.5%	うち正規雇用労働者 76.3%
	うち非正規雇用労働者 109.5%	うち非正規雇用労働者 62.3%

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	(注釈・説明) ①全体（みらい43.2%） 全体の男女の賃金の差異が大きいのは、女性の非正規職員の割合（みらい91%）が高いことに基づきます。 ②正規（みらい80.5%） 給与体系（支給基準）における男女の賃金格差はなく、男女が同等級に同人数いないことに基づきます。誰もがいきいきと働き続けることができる職場風土の醸成と、仕事と育児を両立するための次世代育成支援制度の利活用をさらに推進し、女性職員の管理職比率の向上とともに、女性職員の定着や育成に取り組んでいます。 ③非正規（みらい109.5%） 女性非正規職員の賃金が高いのは、平均年齢（女性54歳・男性35歳）が異なることによる経験年数や習熟度の差に基づきます。	(注釈・説明) ①全体（連合会35.4%） 全体の男女の賃金の差異が大きいのは、女性の非正規職員の割合（連合会72%）が高いことに基づきます。 ②正規（連合会76.5%） 給与体系（支給基準）における男女の賃金格差はなく、男女が同等級に同人数いないことに基づきます。誰もがいきいきと働き続けることができる職場風土の醸成と、仕事と育児を両立するための次世代育成支援制度の利活用をさらに推進し、女性職員の管理職比率の向上とともに、女性職員の定着や育成に取り組んでいます。 ③非正規（連合会62.3%） 連合会の差異は、給与水準が高い男性のシニア職員（正規を定年退職しアルバイト職員として再雇用者）に由来するものです。
企業認定・表彰等	くるみん認定 (2007年認定、2010年認定、2013年認定、2016年認定、2019年認定)、 くるみんプラス認定 (2022年認定)	くるみん認定 (2007年認定、2011年認定、2016年認定、2019年認定) くるみんプラス認定 (2022年認定)
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=8714 	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=3297 

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	組織全体で取り組んでいる、「Womenいきいきプロジェクト」の重要性を再認識できたこと
大変だったこと	視点を変え、いろいろな角度から分析すること

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コープデリ生活協同組合連合会
人事部 人事課
企画担当

上村 仁美さん

Q.

公開した
理由・背景A. 組織全体で課題を共有し、
一丸となって取り組む

生活協同組合コープみらい（以下、「みらい」）は、千葉県、埼玉県、東京都を事業エリアとする生活協同組合で、宅配・店舗を中心に福祉・共済保障・サービスなどさまざまな事業で組合員の暮らしを支えています。コープとは、「co-operative」（協同組合）の略語であり、消費者が暮らしのさまざまな願いを協同し、助け合いながら実現してゆく消費者の組織です。

コープデリ生活協同組合連合会（以下、「連合会」）は、コープみらいの人事、総務等の本部機能を請け負い、コープみらいと一体運営をしております。男女の賃金の差異については女性の活躍推進企業データベースでそれぞれ公開していますが、一体運営していることから、今回はまとめてお話させていただきます。

みらい、連合会はいずれも従業員数が301人以上なので、2022年度から男女の賃金の差異に関する公表が義務づけられました。公表に向けて円滑に算出するため、また、現時点での実態がどうなっているのかが気になり、公表に先立って、2021年度の賃金格差を、人事課の算出担当者とともに事前に算出し分析してみました。

分析するにあたり、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を活用させていただき、「全国」「卸売・小売業」の男女間差異平均と比較、さらに課題を正確に把握できるように、組織の「平均年齢」「人数と雇用区分性別割合」「一般職員と管理職員の差異」も踏まえてさまざまな角度から分析をしました。また、公表にあたっては、数値や分析結果を執行役員会で報告し、組織全体の課題として取り組んでいけるように情報も共有しました。

結果だけをみると、2021年度、2022年度ともに傾向はあまり変わりませんでした。小売業ということもあって、女性の非正規職員が多いため、全体でみると大幅に女性の数値が下がっているのではないかと考えられます。

以前から正規職員への登用が推進され、宅配センターのパート職員として配達をしていた女性が正規職員になり、現在は統括部長を務めているケースもあります。

このようなケースがいくつかある組織なので、引き続き、少しでも差異が少なくなるように、正規職員になりたい人への門戸は開き、誰もが活躍し続けられる環境づくりに取り組んでいきたいと考えています。

Q.

差異の
要因A. 女性の管理職比率を
高めることが課題と再確認

みらい、連合会ともに、全体の男女の賃金の差異（みらい43.2%、連合会35.4%）が大きいのは、女性の非正規職員の割合が高い（みらい91%、連合会72%）ことが主な要因と考えています。

正規職員だけでみると、全国の差異平均（78.2%）※や卸売・小売業の差異平均（75.3%）※と比較しても、みらい（80.5%）の方は差異が小さく、連合会（76.3%）も全国平均の水準となっています。給与体系（支給基準）での男女の賃金格差はないので、正規職員における差異の要因は管理職比率が影響していることがわかります。（2022年3月度、子会社を除く女性管理職比率：みらい9.3%、連合会17.7%、全体14.2%）。

非正規職員だと、みらい（109.5%）の要因は平均年齢（女性54歳・男性35歳）が異なることによる経験年数や習熟度の差に基づくと思われます。

一方、連合会（62.3%）の差異は、給与水準が高い男性のシニア職員（正規を定年退職しアルバイト職員として再雇用）が多いことが要因となっています。

また、正規職員における「一般職員と管理職員の差異」を分析することで、管理職になってからの賃金差異（みらい103.6%、連合96.5%）はほとんどないこともわかり、女性管理職比率を高めることが課題であることを再確認することもできました。

※令和4年賃金構造基本統計調査をもとに取材企業が独自に算出したもの。

Q.

公開に
あたっての
工夫・苦労A. 今後の取り組みについて
決意を表明

男女の賃金の差異を女性の活躍推進企業データベースで公表する際、単に数値だけを公表しても、ご覧になる方に伝わりにくいと思いましたので、注釈・説明欄に数値だけでは読み取れない部分を補足しました。これに加え、今後どのように取り組んでいくかという、私どもの決意表明をさせていただきました。

Q.

ズバリ！
公開した
感想A. 女性の声を受けとめ取り組むことが、
よりよい職場環境づくりにつながっていく

賃金差異の実態、課題を認識できたことで、自分たちの取り組むべき方向性が間違っていないということをあらためて確認できました。

私たちの組織は、新卒採用時（新卒採用はコープみらいのみ）には女性が40%以上を占めておりますが、入職から3年以内の退職率が男性より高いという実情がありました。

そこで、賃金差異を公表するより前、2021年秋に、女性職員の定着・育成、管理職比率向上、働き方改革含めた誰もが活躍できる職場づくりを目指し、女性役員・幹部3人がプロジェクトメンバーとなる、「Womenいきいきプロジェクト」を立ち上げ、取り組んできました。

プロジェクトでは、退職原因の仮説を立てたうえで、女性職員へ働くうえでの悩みを聞き取り、現状を把握・分析することからはじめました。

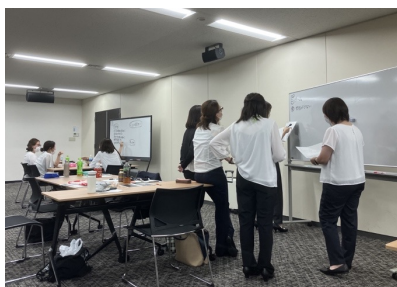
その結果、「子育てしながら仕事を続けていく自信がない」「管理職は大変そう。自分になることは想像できない」「身近にロールモデルがいなく、将来が見えない」「生理や女性特有の体調のことを相談しにくい（宅配事業）」などの不安の声が多く寄せられました。

正直、どの声も耳の痛い内容ではありましたが、それぞれの声をしっかりと受けとめ、「課題は何なのか？」「どんな対策が必要なのか？」をプロジェクト中心に話し合い、施策を一つひとつ積み重ねてこれまで取り組んできました。

2022年度からは、特に「女性職員交流会」や「女性職員ライフキャリア研修」など、女性リーダーや同僚、子育て中の先輩と交流する機会を積極的に増やすとともに、女性職員のキャリア開発や男女問わずキャリアパスを主体的に描けるように、「仕事紹介動画（全50本）」の作成・公開、生協内インターンシップ（1日仕事体験）の取り組みも開始しました。

参加者からは、「活躍している先輩がいることを知って元気がでた」「カッコイイと思った」「育児や介護をしながらステップアップしている先輩も多く、自分も目指したい」「キャリアアップも具体的にイメージできそう」などの声が多く寄せられ、新たな気づきにつながったことを大変嬉しく思っています。

引き続き、交流の場を大切に、一人ひとりが、ライフイベントも踏まえたキャリアビジョンを描けるように支援していきたいと思います。



【ライフキャリア研修の様子】

2023年度には、女性職員から寄せられた「生理（月経）を原因とする働きづらさ」の声に対しての取り組みをすすめました。

「生理休暇」を躊躇なく申し出ることができるように、名称を「エフ（Female）休暇」に変更するとともに、新人研修、管理職研修等で「月経（生理）」の学習会を実施。さらに、「更年期」「妊娠・出産」のテーマも新たに加え、管理職員と希望する職員を対象に、基礎知識を学ぶセミナーを受講できる環境も整えました。

上司の理解や声かけもあり、2022年度6.5%だった宅配事業のエフ休暇の取得率が2023年9月時点で11.3%に増え、着実に効果が現れています。

また、現在、2025年までの女性活躍推進法に基づく行動計画では、「女性職員管理職の割合をみらい13%以上、連合会18%以上にする」という目標を設定し、取り組んでいます。

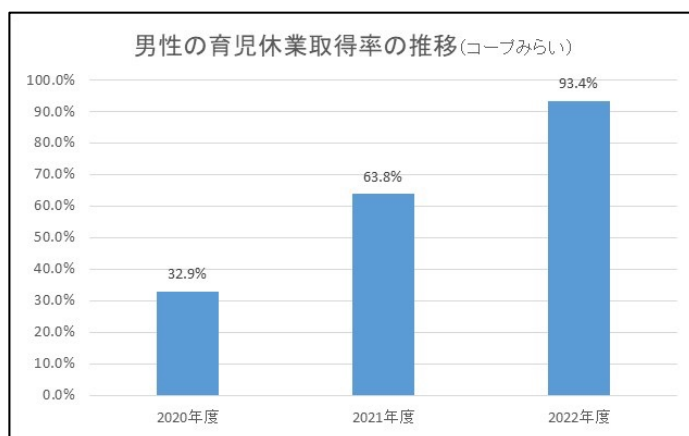
管理職のポストが多い連合会の女性管理職比率は、2021年度14.5%から2022年度には17.7%となり、少しずつ効果が出てきています。ただ、全国平均の12.7%※1は上回っているものの、国は「2030年に30%」という数値目標を掲げていますので、まだまだ途上だとも感じています。

「共働き世帯」が年々増加する中、「改正育児・介護休業法」の法改正を契機に、男性の育児休業取得推進にも力を入れ、コープみらいの2022年度の男性の育児休業取得率は93.4%と、2021年度の63.8%を上回り、全国の平均（17.1%）※2と比べても大きく上回ることができました。

育児休業取得後の復職面談では、「上司が育休を後押ししてくれた」、「同僚がお互い様と言って、笑顔でお送り出してくれた」、「配偶者や家族が生協は良い組織ねと言ってくれた」など、組織や上司、同僚に感謝している気持ちや、「“買い物が大変、寝られない、体力がいる”と想像以上に大変だった」、「組合員さんの気持ちに今まで以上に寄り添い、お役立ちしたい」、「生協の良さを実感し、自信をもってすすめたい」等を個々言葉は違うものの、さまざまな気づきを嬉しそうに話してくれます。

※1 令和4年賃金構造基本統計調査をもとに取材企業が独自に算出したもの。

※2 「令和4年度雇用均等基本調査」をもとに、取材企業が男性育児休業取得率（2022年度）を独自に算出したもの。



このように、男性の育児・家事参画推進は、女性活躍の後押しだけでなく、男性職員や家族の「モチベーション」や「帰属意識」の維持・向上、「業務のスキルUP」「職員同士の信頼関係」等、組織全体に良い影響を与えてくれていると実感しています。

少子高齢社会を迎え、労働力人口の減少が課題となる中、育児だけでなく、介護や自身の治療など多様な背景をもつ職員が年々増えています。誰もが管理職としても活躍し続けられるように、出産などの「ライフイベント」の影響を受けやすい女性職員だけが時短制度や子の看護休暇取得による労働時間、賃金減少にならないように、男性含めた働き方の見直し、育休や育児支援制度等の取得しやすい環境整備にも、引き続き力をいれていきたいです。

また、みらい、連合会ともに、2022年度には、2020年から取り入れている「不妊治療と仕事の両立」が評価され、「くるみんプラス」の認定を受けることもできました。

2023年3月には新たに、「健康経営宣言」も制定しましたので、「Womenいきいきプロジェクト」とともに方向性を合わせ、お互いを尊重し、体調や気持ちに配慮できる職場風土づくりも全体で進めていきます。

統括部長からのメッセージ

コープデリ生活協同組合連合会
人事教育統括部長

川手 茂一さん

D&Iの一環として、女性活躍を推進していく

女性活躍推進に関しては、女性幹部職員をどう増やしていくのかを、宅配事業、店舗事業と定期的に協議し、具体的にリスト化し、時短でも管理者として活躍できる配置を検討しています。

女性職員が育児休業を終え、復職後に時間や未経験を理由にマネージャーになることを望まないケースも見受けられます。今後は、女性職員がライフイベントを迎える前段階で意識的に小さな単位でもかまわないので、マネージャーの経験をしてもらい、育児休業後から管理者としての役割を担っていただけるよう、事業との連携を進めていきたいと考えています。

「Womenいきいきプロジェクト」は、女性役員を中心としたプロジェクトメンバーが、今の女性の問題・現状をなんとか変えていかなければと、自ら女性職員の声を吸い上げ、悩みに共感し、経営組織と一緒に今日まで取り組んできました。まだまだ道半ばではありますが、組織全体で課題を共有し、目標に向かって施策に取り組む中で少しずつ成果も現れてきています。このプロジェクトを推進していくことが、今回の男女の賃金の差異の課題解決にもつながると確信しています。

何よりも、さまざまな職場や階層に女性職員が増えることは、女性職員のみならず、多様な背景を持つ職員一人ひとりが活躍できる環境をつくり出す大きな力となっていきます。

最終的に私たちが目指すのは、ダイバーシティ&インクルージョンです。また、多様性を認め合う組織風土や性別に関係なく活躍できるジェンダー平等の実現は、より多くの組合員さんの気持ちに寄り添い、地域社会の期待に応え、貢献することへもつながっていくと思います。引き続き、組織内の対話を大切に、目標に向かって取り組んでまいります。