

変化する賃金・雇用制度の下における 男女間賃金格差に関する研究会 報 告 書

1 はじめに

(1) 研究会の意義

ア 男女間に存在する平均的な賃金の格差

我が国における男女間賃金格差は雇用の分野における男女の均等に関する諸課題の中で、とりわけ古くから認識されている問題であり、労働基準法では、昭和 22 年の制定当初より第 4 条において男女同一賃金の原則が定められている。賃金以外の処遇については、昭和 60 年に男女雇用機会均等法が制定され、その後二度の改正により雇用管理の各局面において性別に基づく差別的取扱いが禁止されるなど男女均等取扱いの法的枠組みが整備されてきた。これらの法整備の進展に伴い、企業においても女性の職域が拡大し、管理職に占める女性の割合も上昇傾向にあるなど女性の活躍が進んでいる。

しかし、このような進展にもかかわらず、労働者全体を平均して見た時の男女間賃金格差は依然として存在している。一般労働者¹間での比較においても、平成 21 年の女性一般労働者の平均所定内給与は、男性のその 69.8%であり、7 割に満たない。これは、賞与や残業手当における男女間の差や、パートタイム労働者と一般労働者の処遇の差も含まない数値であり、これらの影響を除いても、なお約 3 割の格差が存在するということになる。

もとより、この男女間賃金格差の数値は、我が国労働者全体のいわばマクロの状況を示すものであり、個々の企業、産業等における状況はそれぞれ異なっている。しかし一方で、このマクロの男女間賃金格差は、様々な要因によって生じている男女間の働き方の違いが、個々の企業、産業等における男女間の賃金の違いをもたらし、それが我が国全体として集積した結果とも捉えられる。こうしたことから、このマクロの数値は男女間賃金格差を表す指標として、長期的推移をみたり国際比較を行う際にこれまでも用いられてきたものである。

男女間賃金格差が国際的に共通の問題として認識されてきたにもかかわらず、我が国の改善の状況は遅々としており、国際労働機関や国連女子差別撤

¹ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」における「一般労働者」（常用労働者のうち短時間労働者以外の労働者）をいう。

廃委員会の場においても、さらなる取組を求める指摘がなされている。平成 21 年 8 月の国連女子差別撤廃委員会の最終見解においては、「職種の違いやコース別雇用管理制度に現れるような水平的・垂直的な雇用分離から生じている男女間の賃金格差の存在」に対して懸念が表明され、「労働市場における男女の事実上の機会均等の実現を促進する努力を特に条約第 4 条 1 に沿った暫定的特別措置²を用いて増すこと」、「教育、訓練、効果的な強制メカニズム、進捗状況の体系的監視を通じて、水平的垂直的な職務分離を撤廃するための取組がなされること」等が勧告されている。

一方、我が国においては急速な少子化と高齢化の進行により人口減少時代を迎えており、今後労働力人口の減少も見込まれる中、女性の就労を促進するとともに、働く女性が就業意欲を失うことなく、その能力を伸長・発揮できる環境を整備することが必要である。また、その観点からポジティブ・アクションやダイバーシティ施策に取り組む企業も多いと思われる。

男女間賃金格差は男女の働き方全体のいわば結果として現れてきているものであるから、現在の男女間賃金格差の状況は、さらなる女性の活用・活躍推進の必要性を示していると考えられる。言い換えれば、男女間賃金格差の問題を賃金・雇用管理のあらゆる点から検討し、要因を明らかにすることは、女性の活躍推進の課題を明らかにすることであるといえる。

イ 本研究会以前の経緯

厚生労働省におけるこれまでの取組としては、平成 13 年から平成 14 年にかけて、男女間の賃金格差問題に関する研究会（以下「平成 14 年研究会」という。）を開催し、男女間賃金格差の原因を賃金・雇用管理制度の面から検討を行った。その結果、「男女間賃金格差縮小のためには、男女同一価値労働同一賃金原則が目指す性によって差別のない賃金を、我が国の賃金制度・雇用管理制度の実態に合わせて実現することが必要である」とされるとともに、「男女間賃金格差は人材の配置、昇進、教育訓練、評価等の結果として現れる問題であるため」、「賃金制度にとどまらない包括的なアプローチによる施策を展開する必要がある」として、労使及び行政に対する提言が行われた。

これを踏まえ、厚生労働省は平成 15 年に「男女間の賃金格差解消のための賃金管理及び雇用管理改善方策に係るガイドライン」（以下「現行ガイドライン」という。）を作成し、個別の企業における労使の取組を支援するとともに

² 女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（抄）

第 4 条 1. 締約国が男女の事実上の平等を促進することを目的とする暫定的な特別措置をとることは、この条約に定義する差別と解してはならない。ただし、その結果としていかなる意味においても不平等な又は別個の基準を維持し続けることとなってはならず、これらの措置は、機会及び待遇の平等の目的が達成された時に廃止されなければならない。

に、男女間賃金格差の現状やその変化を取りまとめた「男女間の賃金格差レポート」を定期的に公表し、男女間賃金格差の問題について、労使団体等に対する啓発に努めてきた。また、平成 18 年には男女雇用機会均等法の改正を行い、あらゆる雇用管理の段階における男女双方に対する性別による差別的取扱いの禁止、妊娠、出産等を理由とする不利益取扱いの禁止とともに、企業の行うポジティブ・アクションへの国による援助を拡充することやコース別雇用管理における総合職の採用について合理性なく転居を伴う転勤を要件とすることを間接差別として禁止する等、規定の強化を行ったところである。

しかし、上述の通り、全体を平均して見た時の男女間賃金格差のその後の縮小は遅々としており、現行ガイドライン等の取組の効果が上がっていない。我が国も批准している ILO 第 100 号条約の同一価値労働同一賃金の原則が目指す性別による差別のない賃金を実現し、男女労働者の均等待遇を達成するために、今一度、労使は男女間賃金格差を問題として認識し、取り組む必要がある。

このようなことから、「変化する賃金・雇用制度の下における男女間賃金格差に関する研究会」は、近年の男女間賃金格差の状況を把握するとともに、企業における賃金・雇用管理制度やその運用が男女間賃金格差に与える影響について分析し、男女間賃金格差縮小のためのより効果的な対応策について検討を行うため、平成 20 年 6 月に厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長の求めに応じて発足した。

ウ 男女間賃金格差の問題の広さと対応の方向性

男女間賃金格差への対応策を検討するに当たり、男女間賃金格差の背景としては、依然として女性が家庭責任の多くを担っている現状において、保育サービス等の整備が十分ではない場合等もあり、出産、育児等により離職する女性が多く、長期的な職業キャリア形成が困難となっていることが挙げられる。

そもそも、我が国においては、顧客の要望に可能な限り随時対応するといった顧客第一主義の商慣行などが見られ、企業としては残業や転勤が可能な働く時間と場所に無理が利く者を評価する雇用慣行が根強くみられる。このため、企業の中で基幹的な役割を果たす労働者については、長時間労働や随時転居転勤に応じることが可能であることを前提とした働き方がみられ、女性にとっては基幹的な業務に就くに当たって実質的に不利な状況となっていると言える。

本研究会においても、このような保育サービスの整備や顧客第一主義の商慣行といった幅広い問題の解決を抜きに全体を平均して見た時の男女間賃金格

差を解消することはできないということが指摘された。しかしこのような問題の改善は男女間賃金格差の文脈からだけではなく、さらに広い視点から検討することが必要であることから、本研究会では、現在の賃金・雇用管理において、男女間賃金格差の縮小に向け、労使が自主的に見直しに取り組むことを促進するための現実的な対応方策を示すことを目的とすることとした。

（２）研究会の検討対象

男女間で生じる賃金格差の要因を適切に把握するためには、できるだけ同じ属性の労働者集団において比較・分析を行うことが適切であるため、本研究会においては、パートタイム労働者、臨時・日雇労働者を除く一般労働者における平均所定内給与の男女差異を検討対象とすることとした。また、一般労働者にはフルタイムの非正規労働者が含まれているが、今回、雇用形態間の賃金格差については、検討対象としていない。

この点に関し、研究会ではパートタイム労働者等非正規労働者についても検討すべきとの意見もあったが、一般労働者と非正規労働者間の賃金の差は男性においてもみられること、非正規労働者における男女間の賃金格差は小さく、むしろ一般労働者における男女間格差の方が大きい³ことから、非正規労働者は分析の対象としていない。

雇用形態が異なる労働者間の賃金の差は、雇用形態によって賃金・雇用管理制度が異なることから発生しているので、各企業の労使は、非正規労働者の賃金・雇用管理制度の見直しについても検討を行い、均等・均衡待遇を推進する取組を進めることが重要である。

また、賞与や退職金は検討の対象外としたが、所定内給与の男女間賃金格差が縮小するならば、賞与や退職金の男女間賃金格差の縮小に寄与することとなると考えられる。

³ 山口一男「男女の賃金格差解消への道筋 ― 統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」(2008 日本労働研究雑誌)

2 男女間賃金格差の現状、推移と格差生成の要因⁴

(1) 男女間賃金格差の現状と推移

—長期的には改善傾向にあるが、国際的にみても顕著な男女間格差

男性一般労働者の平均所定内給与を 100 としたときの女性一般労働者の平均所定内給与の水準は、平成 21 年において 69.8 である。同じ雇用形態で比較すると、女性正社員・正職員の平均所定内給与は男性 100 に対して 72.6 となっており一般労働者間よりも格差が小さくなっている（図 1）。長期的にはこの格差は縮小傾向にあるが、米国が 79.9、英国が 80.2、フランス、ドイツも 7 割台半ばとなっている先進諸外国と比較すると、我が国の男女間賃金格差は依然として大きい（図 2）。

—女性の賃金カーブは扁平、年齢とともに賃金格差拡大

一定の年齢階級ごとの賃金の状況を男女別にみると、男性は年齢とともになだらかに上昇し 50 歳代前半をピークとして次第に下がるのに対し、女性は 40 歳代後半をピークとするものの年齢による上昇幅が小さくなっている。このような傾向は昭和 60 年から変わっていない（図 3）。年齢階級別に男女間賃金格差をみると、50～54 歳層までは年齢が高まるにつれて次第に格差が拡大し、55 歳以降縮小するという傾向となっている（図 4 ①）。また、勤続年数階級別にみたときも勤続 25 年層に至るまで次第に格差が拡大する傾向となっている（図 4 ②）。

—学歴が低いほど格差大。他方、大卒は約 20 年ほとんど改善なし

学歴別に男女間賃金格差をみると、学歴の低い労働者ほど格差が大きくなる。他方、長期的推移をみると、中学卒や高校卒では格差が縮小しているのに対し、大学・大学院卒ではほとんど格差が改善していない（図 5）。

—大企業ほど格差が大きく、格差の縮小の幅が小さい。「金融、保険業」や「製造業」で顕著な格差

企業属性別に男女間賃金格差をみると、企業規模が大きいほど格差が大きい。長期的推移を見ても、10 人以上 100 人未満企業、100 人以上 1,000 人未満企業が 90 年代を通じて格差が縮小しているのに対し、1,000 人以上企業は横這いか小幅な縮小にとどまっており、企業規模間の差はこの間拡大している（図 6）。産業別にみると、「金融業、保険業」や「製造業」等で格差が大きい（図 7）。

⁴ 以下については、特に記さない限り、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の一般労働者の所定内給与についての調査結果を用いている。

（２）男女間賃金格差の要因分析

上記（１）でみたような男女間賃金格差を発生させている要因を探るため、本研究会においては、独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」という。）の協力を得て、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を用いて、男女の賃金に影響を及ぼしている要因（以下「賃金構造」という。）の分析⁵を行った。

ア 男女間賃金格差の要因分析

（ア）単純統計分析

—職階の違いによる影響が最も大きく、次いで勤続年数の違いによる影響が大きい。

男女に関わらず、勤続年数や職階（役職）など賃金に関わる要因が異なっていれば賃金に差が生じることになる。そこで、男女間賃金格差について、どの要因が大きな影響を及ぼしているかをみるため、勤続年数、職階、年齢、学歴、労働時間、企業規模、産業といった考えられ得る要因ごとに男女の労働者構成が同じである等と仮定して、男性労働者と同じ構成割合となった時の女性の平均所定内給与額を算出し、男性のそれとの比較を行った⁶。その結果、職階の男女構成割合の違いを調整したときの男女間賃金格差が 81.6 となり 9.5 ポイント縮小、次いで勤続年数の男女構成割合の違いを調整した時の格差が 75.0 となり 5.2 ポイント縮小し、職階、勤続年数は縮小の程度が大きく、男女の賃金格差に及ぼす影響が大きくなっている⁷。それに比べると、年齢や学歴、労働時間、企業規模などは縮小の程度が小さく、したがって男女の賃金格差に対する影響が比較的小さい（表 1）。

※ 女性の管理職比率は平成 18 年度において係長相当職で 10.5%、課長相当職で 3.6%、部長相当職で 2.0%である（図 8）。国際比較でみると、我が国の管理的職業従事者に占める女性の割合は 10.2%となっており、韓国の 8.8%と並んで極めて低い水準であり、米国の 42.7%を筆頭に、欧州諸国や

⁵ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2000 年、2006 年）を使用し、Oaxaca and Ransom（1994）のモデルにより、2000 年と 2006 年の男女間賃金格差の要因を分析。なお、分析の全体については藤井宏一「男女間賃金格差の統計分析」（ビジネスレーバートレンド 2009 年 9 月号）参照。なお、より詳細な分析については、独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT 資料シリーズ男女間賃金格差の経済分析」として 4 月刊行予定。

⁶ 例えば勤続年数であれば、各勤続年数階層ごとの男性労働者数にそれぞれの勤続年数階層の女性の月当たり平均所定内給与額を掛け合わせて合計し、平均値を出している。注 5 の分析と異なり、単に労働者の属性の割合を揃えただけの分析であるので、「単純統計分析」としている。

⁷ 職階については 100 人以上企業のデータであるため、もともとの男女間賃金格差は 72.1 である。

シンガポールなどの新興国がおおむね 30%台となっているのと比較しても極めて少ない（図 9）。また、平均勤続年数についても、平成 21 年において男性が 12.8 年、女性が 8.6 年となっており、女性は男性より平均的に勤続年数が短い（図 10）。

（イ）男女間賃金格差の要因のより詳細な分析

—男女間賃金格差の要因は、

- ・年齢一歳当たりの賃金に現れる評価が男女で大きく異なること
- ・男女の勤続年数の差異や管理職に占める女性の割合が低いこと

上記（ア）の単純統計分析は、各属性での男女の構成比の違いを調整した時の男女間賃金格差の縮小の程度をみたものであるが、男女の構成比の違いに加え、そもそも男性と女性の賃金の構造が異なることも男女間賃金格差の要因であると考えられる。

このため、男性と女性の賃金の差を年齢、勤続年数、学歴、産業、企業規模等の要因のいずれが大きく影響しているかについて、男女の構成比の違い（属性格差）と男女の賃金構造の違い（非属性格差）に分けて分析した。

まず職階を要因に含めずに分析すると、男女の賃金構造の違い（非属性格差）の方が男女の構成比の違い（属性格差）よりも男女間賃金格差の要因として寄与する程度が大きく、その中でも、女性は男性に比べ年齢が高くなることによる賃金上昇が小さいこと（年齢一歳当たりの賃金に現れる評価の男女間の違い）が男女間賃金格差の最も大きな要因となっているという結果となった。男女の構成比の違いの中では、女性の勤続年数が男性より短いことが大きく影響している（表 2、図 11）。

また、100 人以上の企業について、職階を要因に含めて同様に分析すると、逆に男女の構成比の違い（属性格差）の方が大きく寄与しているという結果となった⁸。

その中で最も大きな要因は勤続年数における男女の構成比の違いであり、次いで、管理職について女性が男性より少ないことが大きな要因となっている。男女の賃金構造の違い（非属性格差）の要因の中で年齢に対する賃金評価の違いが最も寄与の程度が大きいことは上述の職階を含めない分析と同様である（表 3、図 12）。

以上から、①男女の賃金構造が異なること、特に年齢一歳当たりの賃金に

⁸ 「賃金構造基本統計調査」では企業規模100人以上企業しか職階を調べていないため、職階を含む分析は中規模以上の企業に対象が限定されることから、参考分析という位置づけとしている。

現れる評価が男女で大きく異なること、②男性に比べて女性の勤続年数が短いことや管理職に占める女性の割合が低いことが、男女間賃金格差の主要な原因になっていると言える。

イ 男女の賃金構造の分析

男女の賃金構造の違い等をみるために、男女それぞれの賃金について、年齢、勤続年数、学歴、企業規模、職階等で説明する賃金関数を推計して分析すると、以下の点を指摘できる⁹。

—男性の方が年齢による賃金上昇が大きい

大企業の方が年齢、勤続年数による賃金上昇の男女差が大きい

男女ともに他の要因に比べ年齢が高くなることによる賃金上昇は大きい。男性の賃金関数では年齢が高くなると賃金が大きく上昇するのに対し、女性ではそれほど上昇しない（表4、図13）。また、企業規模が大きくなると男女とも賃金が増加するが、2006年では女性の賃金関数の方が小企業に比べて大企業の賃金上昇幅が小さい（表4、図14）。一方、女性の賃金関数の方が、勤続年数が伸長すること、学歴が高くなること、役職が上位になることにより賃金が大きく上昇している（表4、図15～17）。

企業規模別に男女それぞれの賃金関数を推計した結果をみると、男性は企業規模が大きいほど年齢、勤続年数による賃金上昇の幅が大きくなる。一方、女性は企業規模が大きいほど勤続年数による賃金上昇の幅が大きいが、年齢では企業規模による大きな差異は見られない（表5、図18）。

—年齢について課長以上では男女の賃金構造の差異が小さく、係長以下では男女の差異が大きい

100人以上の企業について課長以上、係長以下に分けて男女それぞれの賃金関数を推計したところ、年齢による賃金上昇はいずれも男性の賃金関数の方が大きい。課長以上の分析では、年齢の効果の男女の差異がかなり小さいことが目立っており、勤続年数の効果が低いということも男女共通している。係長以下では勤続年数の伸長による賃金上昇の効果は女性の賃金関数の方が大きい（表6、図19）。

したがって、課長以上の賃金構造では年齢、勤続年数の効果は男女間で違いは小さいが、それに比べると係長以下は年齢、勤続年数の効果の男女間の違いが大きい。

⁹ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2000年、2006年）を使用し、最小二乗法（OLS）により男女の賃金関数の推定式を推定。

ウ 男女間賃金格差の要因に対する労使の認識

—格差の要因は「管理職比率」「業務難易度」「職種」という認識

上記ア、イでは、①年齢一歳当たりの賃金に現れる評価が男女で大きく異なること、②男性に比べて女性の勤続年数が短いことや管理職に占める女性の割合が低いことが男女間賃金格差の主な要因であることを明らかにしたが、実際に労使が男女間賃金格差の要因をどのようにとらえているのか、J I L P T の協力を得て、経営者団体・企業トップ層、労働組合トップ層・女性幹部を対象とするアンケート調査（以下「労使アンケート調査」という。）を行った¹⁰。

その結果、男女間賃金格差の生じる理由として、全体としては「管理職になっている女性が男性より少ない」（以下「管理職比率」という。）を挙げる者が最も多く、「業務難易度が違う」（以下「業務難易度」という。）、「職種が違う」、「平均勤続年数が短い」の順となった。また、経営者団体・企業トップ層においては「転勤が難しい場合が多いので仕事を任せにくい」（以下「転勤」という。）、労働組合女性幹部においては「諸手当の支給を受けないことが多い」（以下「諸手当」という。）を要因とする者が相対的に多かった。「管理職比率」、「平均勤続年数」に男女差異があることが原因であるということは上記ア、イの結果と整合的であり、労使の実感としても男女間賃金格差の要因になっていると考えられていると言える。また、「業務難易度」や「転勤」、「諸手当」についても、男女間賃金格差の要因として考えられている（表7）。

また、このような格差が生じる理由が女性労働者の納得を得られるかを聞いたところ、納得できないものとして、半数を超える者が「諸手当」を挙げ、次いで「業務難易度」、「残業」、「管理職比率」の順となった。経営者団体・企業トップ層では「残業が難しい場合が多いので仕事を任せにくい」（以下「残業」という。）、「諸手当」、「学歴」の順となっており、労働組合トップ層の男性では「平均的に所属するコースが異なる」、「諸手当」、「管理職比率」、労働組合女性幹部では「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ものの傾向が異なっていた（表7）。

¹⁰ J I L P Tにおいて平成20年9月～11月にかけて、経営トップ層、労組トップ層、労組女性役員あわせて509名程度を対象として実施、有効回答率43.6%。詳細は独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT 調査シリーズ No.52 変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査結果—「企業の賃金・雇用制度調査」と「労使トップ層意識調査」—」（2009年3月）に掲載。

（３）男女間賃金格差に関する問題意識・実態把握の状況

―男女間賃金格差に関する労使の問題意識の低下

労使アンケート調査によると、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が、平成 14 年研究会で行ったアンケート調査結果と比べると、強く問題として意識している者が減少し、格差の存在を認識しているもののあまり問題として認識していない者が増加している。

また、自社の正社員全体の男女間賃金格差があるとする者はおおむね 7 割を超え、特に、労働組合女性幹部は「大きな差がある」と認識している者が相対的に多かった。しかし平成 14 年研究会で行ったアンケート調査結果と比べると、労働組合女性幹部でも「ほとんど差がない」とする者が増えているなど、労働組合女性幹部の中でも男女間賃金格差に関する認識に差が生じている（図 20）。

―各企業の労使において男女間賃金格差に関する実態把握せず

さらに、上記の労使アンケート調査とあわせて、企業に対しても賃金・雇用管理の状況を聞く企業アンケート調査（以下「企業アンケート調査」という。）を行った¹¹ところ、正社員の男女間の賃金格差（男性の賃金額を 100 としたときの女性の賃金額の水準）について、79.6%の企業が計算したことはないとしており、各企業の労使において男女間賃金格差はほとんど問題として認識されていないと思われる（図 21）。

男女雇用機会均等法など法的枠組みの整備により、企業は、企業の社会的責任や法令順守の観点から賃金・雇用管理制度を改定してきている。そうした中で男女別統計を整備することが少なくなり、また、自社の制度に性差別的要素がないと考えるようになってきていることから、男女間賃金格差が見えにくくなり、問題が生じていないと認識されているのではないかと考えられる。

¹¹ 平成 20 年 7 月から 9 月まで、常用雇用 10 人以上の企業 10,000 社対象（ここでは 30 人以上企業に対する結果を用いている。）にアンケート調査を実施。有効回答数 1,245 社、有効回答率 14.9%。詳細な結果については、独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT 調査シリーズ No.52 変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査結果―「企業の賃金・雇用制度調査」と「労使トップ層意識調査」―」（2009 年 3 月）に掲載。

3 賃金・雇用管理の現状

上述の統計分析では、①年齢一歳当たりの賃金に現れる評価が男女で大きく異なるといった男女の賃金構造の違い、②男性に比べて女性の勤続年数が短いことや管理職に占める女性の割合が低いことが男女間賃金格差の主要な要因であるという分析結果が、また、労使アンケート調査からも「管理職比率」、「業務難易度」、「職種が違う」、「平均勤続年数が短い」といったことが賃金格差の要因と認識されているという結果が得られた。

そこで、こうした男女間賃金格差に関連すると考えられる企業の賃金・雇用管理の状況について、上述の労使アンケート調査、企業アンケート調査、企業及び労使団体を対象とするヒアリング調査等の結果をもとに調査、分析を行った¹²。

(1) 賃金制度の現状

ア 基本給決定方法

—企業は、職務給、職能給、業績給、年齢給など様々な制度を組み合わせて独自の賃金制度を設計

基本給の決定要素としては、「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」などがあげられるが、基本給の決定要素の組み合わせは企業によって様々であり、企業ヒアリング調査等によると、年齢給、職能給、職務給、業績給などを併せた月例給を支給する場合や、職種群ごとの職務等級に基づく職務給を支給する場合など、各企業とも様々な賃金制度を設計している。

—賃金決定要素としては、年齢、勤続年数等の属人的要素のウェイトは減少、職務関連要素の比重が高まる

基本給の決定要素について、近年、学歴、年齢、勤続年数などの属人的要素による企業数割合は減り、職務・職種など仕事の内容による企業数割合が増加する傾向にある（表8）。

しかし、職務関連要素の比重は高まっているものの、企業を対象としたヒアリング調査等によると、職務給を設けている場合でも部分的に職能給と職

¹² 企業アンケート調査及び労使アンケート調査の詳細な結果については、独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT 調査シリーズ No.52 変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査結果—「企業の賃金・雇用制度調査」と「労使トップ層意識調査」—」（2009年3月）に掲載。

務給を組み合わせるなど配慮し、完全に職務給となっている企業は少ない。

—成果を基本給決定要素とする企業が3割

評価者研修未実施、家庭事情を考慮せず評価する企業もあり

企業アンケート調査によると、成果をベースにした賃金決定制度（以下「成果主義賃金制度」という。）を採用している企業は 30.2%であり、大企業においては 73.5%となっている（図 22①）。成果主義賃金制度の下で基本給が変動するとする企業は 57.9%であり、賞与が変動する企業は 87.2%である（図 22②、③）。

上記の成果主義賃金制度を採用している企業のうち、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制度を採用している企業は 53.2%であり、大企業においては 73.2%となっている（図 22④）。

また、成果の評価を担当する管理職に対する研修を毎年あるいは数年おきに実施している企業が併せて 30.4%であるのに対し、「評価の内容や方法等に変化があったとき」や、「初めて評価を担当することになったとき」に実施するとしている企業が併せて 53.0%であり、また、「特に実施していない」企業も 30.9%にのぼっていた（図 22⑤）。

成果主義賃金制度において成果を評価する場合に、子育てや介護その他の家庭の事情によりやむを得ず成果の目標を達成できなかったときにその事情を考慮するかどうかについては、「事情によっては考慮する」が 49.0%、「常に事情を考慮して評価」が 15.9%と、考慮している企業が多いが、「まったく考慮しない」、「あまり考慮しない」企業は 13.7%と考慮に入れていない企業も一定数存在する（図 22⑥）。

評価結果について男女で違いがみられるかどうかであるが、約 6 割の企業では男女で評価結果に違いは見られないが、「男性社員の方が高い傾向がみられた」とする企業が 9.2%と一定の割合に上る一方、「女性社員の方が高い傾向がみられた」企業は 1.6%となっており、特に小規模企業で男性社員が高い傾向がみられる（図 22⑦）。

イ 賃金表

—小規模企業では4割が賃金表を作成していない

企業アンケート調査によると、賃金の基本的な部分の額を定めた賃金表を作成していない企業は 34.4%となっており、企業規模が小さくなるほどその

割合は高く、小規模企業では 41.2%が賃金表を作成していなかった（図 23①）。賃金表を作成していない企業のうち、「採用時に個別に決定し、それ以降折りを見て適宜改定」が 44.9%、「これまでの慣行があって決めている」が 27.8%、「社長などの裁量で決めている」が 21.8%となっている（図 23②）。

—雇用コースごとや管理職・非管理職などで複数の賃金決定方法を採用する企業が多い

企業アンケート調査によると、賃金表を作成している場合に、賃金表は基本的に一つであるとする企業は 34.2%であり、複数の賃金表を作成している企業で「一般社員クラス、管理職クラスのように職位による分け方」とするところが 34.2%、「正規と非正規による分け方」が 22.9%、「事務系、技能系といった仕事の類型による分け方」とするところが 20.0%となっている。「一般職、総合職のように雇用コースによる分け方」とするところは 12.2%であるが、大企業では約 4 分の 1 で雇用コース別の賃金管理がなされている（図 24）。

ウ 各種手当

—役職手当、職務手当、業績手当を支給されている女性は少ない 家族手当、住宅手当を不要とする割合は低下

企業アンケート調査によると、役職手当（特定の役職に就いていることで支給する手当）のある企業は 83.7%、職務手当（特定の職務に就いていることで支給する手当）のある企業は 46.3%、業績手当（仕事の成果を基本給以外で支給する手当）のある企業は 17.2%となっているが、これらの手当を支給されている社員の割合は、総じて女性の方が低く、女性の管理職比率の低さ等による影響が現れている（図 25①、②）。

家族手当、住宅手当についてみると、家族手当のある企業は 71.7%となっており、住宅手当は 45.3%となっている。夫婦共働きの場合の併給調整の考え方としては、支給対象を世帯主としているので併給の問題はないとする企業が 47.3%と半数を占めている（図 25①、③）。

また、企業アンケート調査及び労使アンケート調査において、今後不必要と思う手当を尋ねたところ、配偶者への手当、子どもへの手当、住宅手当について、必要でない又はそれほど必要でないとする割合は、それぞれ 41.0%、9.5%、27.0%となっており、特に配偶者手当を不要とする割合が高いが、平成 14 年研究会における調査に比べ不必要とする割合は低下している（図 26）。

（２）雇用管理の現状¹³

ア 採用

—新規学卒者のいずれの学歴区分においても女性の採用が少ない

ここ５年間の新規学卒者の採用状況を学歴区分別にみると、大卒男性を採用した企業の割合が 35.0%であるのに対し、大卒女性は 26.7%（8.3 ポイント差）、高卒男性を採用した割合が 32.1%に対し、高卒女性は 23.9%（8.2 ポイント差）など、高専・短大卒を除きいずれの学歴区分についても、女性より男性を採用した企業の割合が高い（図 27①）。

—中途採用のいずれの年齢区分においても女性の採用が少なく、年齢の高い層で顕著

ここ５年間の中途採用状況を年齢区分別にみると、いずれの年齢区分でも男性が女性より上回っている。男女とも 30 代をピークに、年齢が高くなるにつれて中途採用した企業の割合は少なくなっているが、20 代男性と 20 代女性では中途採用した企業割合はそれぞれ 45.0%、32.4%とその差は 12.6 ポイントであるが、30 代男性では 64.0%であるのに対し、30 代女性では 38.9%（25.1 ポイント差）、40 代男性では 43.4%であるのに対し、40 代女性では 21.8%（21.6 ポイント差）となっており、男女間の差は年齢の高い層で開いている（図 27②）。

イ 配置

—中核的・基幹的職務には男性が多く配置

理由は「適格者数の違い」「時間的制約」「希望の違い」

中核的・基幹的職務（各企業の事業になくてはならない、あるいは収益の源泉である職務）に従事する男女別社員数の状況は、「ほとんど男性」、「男性が多い」を併せると男性が多い職務が 7 割を超える（図 28①）。その理由としては、「資格の保有状況など適格者の数が違うから」が 30.9%、「時間的制約が大きい職務だから」が 24.7%、「社員の希望する割合が男女で違うから」が 21.8%となっている（図 28②）。

一方、ここ５年間に於いて従来は男性が従事していた仕事や部署へ女性を初めて配置したことがある企業は 29.6%で、その理由として「適格の社員を採用できた」が 47.5%、「適格となるように女性社員が育成されてきた」が

¹³ 以下については、特に記さない限り、企業アンケート調査の結果を用いている。

35.5%となっている（図 29①、②）。

**—同じ中核的・基幹的職務でも 4 割超の企業で男性の方が給与が高い
理由は「役職者数の違い」「仕事の質」「経験年数」「困難度」**

中核的・基幹的職務に従事する社員に対する支給実績としての所定内給与は、「男女ほぼ同じ」とする職務が 45.2%となっているものの、「男性の方が高い」とする職務が 42.4%にのぼり、その理由として「役職者が多い」、「より質の高い仕事をしている」、「経験年数が長い」、「より困難な仕事をしている」が挙げられている（図 30①、②）。

—中核的・基幹的職務の訓練は女性より男性に多く実施している場合もある

中核的・基幹的職務に関連した社内訓練・研修の実施状況については、「男女社員同様に実施している」とする職務が 50.3%となっているが、「男性社員により多く実施している」とする職務が 16.2%であるのに対して、「女性社員により多く実施している」とする職務は 2.5%に止まっている（図 30③）。

ウ 昇進

—管理職に占める女性の割合は増加傾向

理由は「適格者の増加」「会社の方針」

今後の見通しは「増える」が 3 割超、「変わらない」も 7 割弱

部長・課長クラスに女性がいる企業は 29.5%となっており、大企業では 65.1%に達する（図 31①）。ここ 5 年間をみると増加したとする企業が、課長クラスで 30.6%、部長クラスで 12.6%といずれも増加した企業数が減少した企業数を上回っており、部長・課長クラスともに増加傾向にあるといえる（図 31②）。

その理由としては、「女性社員のうちで適格者が増えた」とする企業が 69.9%、次いで、「女性社員を積極登用する会社の方針」によるとする企業が 26.3%となっている（図 31③）。今後 5 年程度の見通しについても、「増えるだろう」とする企業が課長クラスで 33.9%、部長クラスで 16.5%であるのに対し、「減るだろう」とする企業は課長クラスで 2.8%、部長クラスで 2.5%であるが、「変わらない」とする企業もそれぞれ 52.8%、66.2%となっている（図 31④）。

※ なお、上記 2（2）ア(ア)でみたように、国際的にみると、我が国の管理的職業従事者に占める女性の割合は極めて低く、さらなる改善が求められる水準であることに留意が必要である。

—昇進に当たって重視する項目に男女差はみられない

企業アンケート調査において部長・課長クラスへの昇進に当たって重視している項目を尋ねたところ、「現在の職務での業績・成果」が 84.6%、「部下の統率力」が 71.0%、「専門知識・能力」が 66.9%、「社外との折衝力」が 42.9%となっている。女性社員を昇進させるときに特に重視している項目を尋ねたところ、大きな違いはみられなかった（図 32）。

エ コース別雇用管理

—大企業ほどコース別雇用管理制度の導入割合が高い

勤務地・職種・勤務時間・キャリアコース等を限定して就業する社員制度がある企業は、「職種限定社員制度」が 10.7%、「一般職社員制度」（主に事務を担当する職員でおおむね非管理職として勤務することを前提にしたキャリア・コースが設定された社員制度）が 7.9%、「勤務地限定社員制度」が 6.0%、「所定勤務時間限定社員制度」が 5.6%となっている。大企業における導入割合は、「勤務地限定社員制度」が 30.4%、「一般職社員制度」が 25.7%と高くなっている（図 33）。

※ 「平成 18 年度女性雇用管理基本調査」によると、コース別雇用管理制度（労働者の職種、資格や転勤の有無等によっていくつかのコースを設定して、コースごとに異なる雇用管理を行う制度）がある企業の割合は全体で 11.1%であるが、5,000 人以上企業では 55.0%、1,000 人から 5,000 人未満企業では 43.6%、300 人以上 1,000 人未満の企業では 30.0%と、企業規模が大きな企業ほど導入率が高くなっている（図 34）。

—総合職に占める女性の割合は 25.5%、一般職はほぼ女性とする企業が多い

平成 20 年春の新規大卒者（大学院含む）の採用者について、総合職に占める女性の割合をみると、平均 25.5%となっている（分布の中央値は 20.0%）（図 35①）。「10%以下」とする企業が 37.5%となっている一方、「40%超 50%以下」の企業が 14.4%、5 割を超える企業も 15.0%あった（図 35②）。

一方、「一般職社員制度」を適用されている社員の男女の状況については、「全員が女性」と「ほとんどが女性」を併せると 68.4%にのぼっている（図 35③）。

—「一般職社員」の賃金体系は、通常の社員と異なる賃金体系か、昇給スピードを変えて運用

「一般職社員制度」の対象になっている社員の賃金については、「限定のない社員と異なる賃金体系を適用している」と「限定のない社員と同じ賃金体系を適用しているが昇給スピード等は変えて運用」を併せると 64.5%となっている（図 36）。

—コース別雇用管理のある企業では勤続年数を経るにつれて男女間の賃金格差が大きくなる

J I L P T の協力を得て、コース別雇用管理の賃金に及ぼす影響を調べるため、厚生労働省「賃金構造基本調査」（2000 年、2006 年）と厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（2000 年、2006 年）の共通する調査対象企業について、調査結果のデータをリンクして男女間賃金格差を計量分析したところ、コース別雇用管理のある企業では、コース別雇用管理のない企業と比較して、標準労働者について、勤続年数を経るにつれて男女間賃金格差が大きくなるという傾向にあることがわかった。大卒ではより顕著にその傾向が現れている（表 9、図 37）¹⁴。

¹⁴ より詳細な分析については、独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT 資料シリーズ男女間賃金格差の経済分析」として 4 月刊行予定。

4 男女間賃金格差縮小に向けた賃金・雇用管理の見直し

(1) 賃金・雇用管理における男女間賃金格差の要因

上述の分析や調査結果を踏まえると、男女間賃金格差の要因は多種多様、複合的であり厳密に把握するのは極めて困難であるが、大きく分けて以下の二つの面が考えられる。

ア 賃金・雇用管理の制度面

企業の賃金・雇用管理制度の現状についてみると、制度設計の段階から制度そのものに性の要素を組み込むことはほとんどないといえる。例えば、男女別の賃金表を作成することは労働基準法第4条違反であり、そのような明白な性差別的な雇用管理を行っている企業はごく少数に限られる（図24）。

しかし、配置や昇進、人事評価の基準が曖昧であるなど、制度の整備が不十分なために、固定的性別役割分担意識や性差別的意識をもって運用されることが必ずしも排除されない制度設計になっている場合もみられる。例えば、人事評価の基準が明確に設定されていない場合や、基準が公表されていない場合、あるいは本人に事後的に結果が開示されない場合などは恣意的な評価につながり、それに基づく人事評価の運用や配置、昇進、昇格の決定等が男女間賃金格差の要因となる危険がある。

また、基幹的な業務を行う労働者に関わる制度が、長時間労働や随時転勤に応じることを求め、家庭との両立が困難な働き方を前提とした設計になっている場合には、家庭責任を持つ労働者にとっては、就業を継続することや、基幹的な業務につくことが困難となると考えられる。女性が依然として子育てや介護などの家庭責任から時間的制約を抱えることが多いことを前提とすると、これらのことが、採用、配置等の面で男女差を生み、男女間賃金格差の要因となっているものと考えられる。

さらに、家族手当や住宅手当といった生活手当については、平成14年研究会の結果よりも必要と考える者が相対的に増えているが、特に配偶者手当については不必要と考える者も一定割合を占めている。世帯主要件を課している企業も多数あり、世帯主となるのは通常男性の方が多いと考えられることから、これらの手当が結果として男女間賃金格差の一因となっているという指摘があった。

イ 賃金・雇用管理の運用面

上述のアの賃金・雇用管理制度を運用して、採用、配置や仕事配分、育成方法を決定し、人事評価や業績評価を行う段階においても、男女労働者間に偏りが生じ、それらが男女間の経験や能力の差に、さらには管理職に占める割合の差につながり、男女間賃金格差の要因となっているものと考えられる。

また、コース別雇用管理においては、女性は男性に比べて残業や転勤への対応が難しい場合が多いため、男女間でコース選択の希望に差異が生じることや、女性が希望するコースに採用されないことが発生し、男女労働者間の採用上の偏りにつながっているものと考えられる。

配置等については、性別に基づく差別的取扱いが明白に行われている場合にとどまらず、固定的性別役割分担意識やそれを背景とした女性よりも男性を優先する意識に基づいて、配置、仕事配分、育成等が知らず知らずのうちに男女で異なるものになってしまっている場合もある。さらには、家庭責任を持つ女性への配慮から実際の仕事配分や権限の付与等において取扱いを変えてしまう場合などもあると考えられる。これらのことは、配置等における男女労働者間の偏りの要因になっている。

とりわけ、個々の職場において配置や仕事配分、育成、人事評価等を行う現場の管理職が、固定的な性別役割分担意識や女性よりも男性を優先する意識を持っている場合は、男女間で異なる取扱いが行われていたとしても、それが問題として見えにくくなっていると思われる。

(2) 賃金・雇用管理の見直しの視点

上述の賃金・雇用管理における男女間賃金格差の要因の検討結果を踏まえると、男女間賃金格差の縮小に向けて、①公正・明確かつ客観的な賃金・雇用管理制度の設計とその透明性の確保、②配置や業務の与え方、教育訓練等の賃金・雇用管理の運用面における取扱いの見直し、改善、③過去の性差別的な雇用管理や職場に根強く残る固定的な男女の役割分担意識により事実上生じている格差を解消するための取組、の三つの視点に立った対応策が求められる。

ア 賃金・雇用管理の制度面の見直し

(ア) 公正・明確・透明な賃金制度

賃金表が未整備であったり、賃金決定や昇給・昇格の基準が不明確・不透明になっている場合、性別による賃金差別や男女間賃金格差につながりかねないことから、各企業においては、公正・明確な賃金・雇用管理制度の整備を行うとともに、労働者に対して適切な情報提供を行うことにより制度の周知を図り、透明性を高める必要がある。

また、家族手当や住宅手当といった生活手当については、労働者の生活の安定を図るため、多くの企業が採用しているが、企業アンケート調査の結果からも明らかなように女性労働者の納得性という点からは、支持は得られていない制度であると考えられる。男女間賃金格差解消の観点からも、また、女性労働者や独身の労働者の労働意欲への影響という観点からも、改めて労使で話し合い、どのような属性の労働者にとっても不公平の生じないように、必要な見直しを行うことが望ましい。

(イ) 公正・明確・透明な評価制度

多くの企業において、能力評価や業績評価の形で人事評価が行われ、その結果は昇進、昇格等とともに賃金に反映されている。

このため人事評価は、評価者によって偏りが生じたり、一方の性に不利にならないよう、明確で公正かつ客観的な基準を設定し、その基準や結果を労働者に開示することにより、労働者の納得性を高め、公正・明確・透明な制度を構築することが重要である。さらに、全ての労働者に対して制度を統一的に適用するとともに、評価基準に基づいた客観的かつ適正な評価が行われるよう、人事評価を行う管理職に対する研修を定期的に実施するとともに、客観性を担保するため、複層的な評価や評価結果のフィードバック等が行われるようにすべきである。

とりわけ、産前産後休業や育児休業を取得することが人事評価に影響するのではないか、という指摘もされているところである。

育児・介護休業法等においては、育休取得等を理由とする不利益な配置の変更、人事考課における不利益な評価等不利益取扱いが禁止されているが、各企業においても、法令により禁止されている取扱いがなされていないか自ら確認を行うとともに、育休取得者等の不安感を払拭し、取得者以外の納得感を高めるためにも、労働者に対し十分な説明に努めることが望ましい。

また、出産や育児については、仕事に対してマイナスの影響があるように言われがちであるが、仕事の効率化、視野の拡大、部下の育成や交渉における忍耐力、包容力の向上につながる等仕事へのプラスの影響も指摘されている（図

38)。このような結果も考慮しながら、出産や育児がハンデとならないような評価制度のあり方について、検討を行うことが望ましい。

(ウ) 仕事と生活の調和の実現に向けた取組の推進

基幹的労働者に見られる長時間労働等を前提とした働き方は、特に家庭責任を担っている労働者にとって働き方の選択肢を狭めることとなっており、男女間賃金格差解消の観点からは男性の育児や家事への参加を促進するとともに、こうした働き方を見直すことが求められている。

男女にかかわらず、仕事上の責任も家庭における責任も果たし、仕事と生活の調和の実現を図ることは、個人の幸福に資するというだけではなく、潜在的な能力のある人材の労働市場への参加を促進し、我が国の社会経済を持続可能で確かなものにするという観点からも必要不可欠となっている。

このため、各企業においては、育児・介護休業法等に基づく仕事と家庭の両立支援のための制度を整備し、男女を問わず労働者が安心して利用できる職場環境を整備するとともに、男性も含めた働き方の見直し等を進めるべきである。

また、国においては、仕事と家庭の両立を図るための制度の普及・定着を促進するとともに、そのための企業における職場環境整備の支援を行うべきである。

イ 賃金・雇用管理の運用面の見直し

(ア) 女性の配置、職務の難易度、能力開発機会の与え方、評価についての改善

男女雇用機会均等法は、配置、昇進等あらゆる雇用管理の段階における性別を理由とする差別を禁止している。したがって、賃金・雇用管理制度において性差別に当たる取扱いを行っている企業は少ないと考えられるが、都道府県労働局雇用均等室においては、同法の履行確保のため、引き続きこれらに係る是正指導を積極的に行うべきである。

各企業においても、配置に当たって女性を排除していないか、男性を優先していないか、業務の配分や権限の付与に当たって男女で異なる取扱いをしていないか、一定の役職への昇進に当たり男性を優先して昇進させていないか、教育訓練の対象から女性を排除していないか等、男女雇用機会均等法によ

り禁止されている取扱いがなされていないか十分確認を行い、取扱いの見直しを行うことが重要である。

その際、実際に評価や業務の配分、教育訓練等を行う現場の管理職がそのような取扱いを行っていないか、現状を把握することが重要である。現状把握の方法としては、5に後述する統計指標に現れる男女の取扱いの差異や、女性労働者の労働意欲、モチベーションをチェックする方法が有効である。

また、特に女性の職業生活において、妊娠・出産といったライフイベントが及ぼす影響は避けることはできないが、育児・介護休業法等においては、産休・育休取得等を理由とする不利益な配置の変更等が禁止され、不当に不利益な取扱いを受けないことが定められている。都道府県労働局雇用均等室においては、各法令の履行確保のため、引き続きこれらに係る是正指導を積極的に行うべきである。

各企業においても、育児休業を取得したことのみに基づいて取得していない者よりも不利に評価していないか、通常の人事異動のルールからは十分に説明できない職務の変更を行っていないか等育児・介護休業法等により禁止されている取扱いがなされていないか自ら確認を行うとともに、女性労働者の労働意欲に悪影響が生じないように子育てや介護等の家庭の事情に配慮したり、育児休業等を取得した労働者が不利にならないような取扱いとすることを検討することが望まれる。

(イ) コース別雇用管理における適正な運用の促進

コース別雇用管理は、本来は労働者を意欲、能力、適性等によって評価し、処遇するシステムの一形態として導入されてきたものであるが、その運用において、基幹的な業務を担当するコース等における男女の採用や配置の比率に偏りがみられ、結果としてコース間の処遇の差が男女間賃金格差の要因となっていると考えられる。

採用や配置の偏りの原因の一つには、全国転勤を要件とする場合などがあると考えられるが、平成18年に改正された男女雇用機会均等法において、各企業においてコース別雇用管理を行う場合には、総合職の募集・採用に係る転勤要件について、合理的な理由がなければ間接差別に当たり違法とされている。

企業においては、男女雇用機会均等法に即した雇用管理となるよう、コース別雇用管理制度の設定が合理的なものとなっているかどうか精査する必要がある。

また、コースごとの採用や配置については、先入観やこれまでの採用や配置

の実績などにとらわれず、事実上の男女別のコースとなることのないよう、積極的に均等な配置を行う必要がある。

また、コース間の賃金体系の差異については、それが職務内容等に見合った合理的なものとなるよう十分考慮する等により、どのようなコース区分を選択した者についてもその能力を存分に発揮して働き続けられる環境づくりに取り組むことが望まれる。

さらに、育児や介護を行っている労働者にとって、転勤が継続就業を困難にしたり、仕事と家庭の両立のための負担を著しく大きくする場合があるため、育児・介護休業法により、転勤を命ずる場合には、育児や介護の状況に配慮しなければならないこととされていることにも留意する必要がある。

ウ ポジティブ・アクションの推進

過去の性差別的な雇用管理や職場に根強く残る固定的な男女の役割分担意識により、企業において男女労働者の間に事実上生じている格差を解消し、女性の能力発揮を図るために、事業主が積極的かつ自主的に雇用管理の改善（ポジティブ・アクション）に取り組むことは、男女間賃金格差の要因を除去する方向につながるものであり、各企業において積極的に取り組むことが求められる。

例えば、適格者の数の違い等を理由として中核的・基幹的職務や難易度の高い職務に男性が多く配置されている場合が多いが、女性に社内訓練・研修を積極的に実施すること等により適格者を増やすことや、配置基準を満たす労働者の中から女性を優先して配置することなどが求められる。また、女性の割合が少ない役職が多いと考えられるが、そのような場合、昇進基準を満たす労働者の中から男性より女性を優先して昇進させるほか、さらに、家庭責任のある女性が満たしにくい昇進基準の見直しを検討するなどして、管理職に女性を積極的に登用することが望ましい。

その際、国により開発・運営されている自社の女性の活躍推進の状況を自己診断できるシステム¹⁵の利用は取組のきっかけになるものと考えられる。

国においては、ポジティブ・アクションを推進することは、企業にとっても持てる人材の有効活用につながることであり、生産性の向上に資するものであること、実際に取り組んだ企業においては、職場環境の向上、従業員意

¹⁵ 女性の活躍推進状況診断

http://www.kintou.jp/positive/active_promo.html

識の向上、企業業績・評価の向上等プラス効果がみられること等を周知するべきである。

5 男女間賃金格差縮小に向けた労使の取組支援

(1) 個々の労使の取組推進の必要性

男女間賃金格差の現状、生成要因及び背景にある賃金・雇用管理の現状はこれまでみてきたとおりであるが、これらは言わば我が国企業におけるマクロの状況であり、個々の企業におけるミクロの状況はそれぞれに異なっている。

マクロの男女間賃金格差の縮小は、言うまでもなく、個々の企業それぞれのミクロの状況に応じた賃金・雇用管理の見直しを進めた結果、総体として達成されるものである。したがって、個々の企業が自らの企業における男女間賃金格差の現状を把握し、生成要因を分析し、背景にある賃金・雇用管理を見直していくというPDCA（plan-do-check-act）のプロセスが必要である。

しかし、今回の労使アンケート調査等において明らかになったことは、男女間賃金格差を問題として認識する者が減少し、また多くの企業が男女間賃金格差を計算したこともないという実態である。このため、企業は、賃金・雇用管理において性別に基づく異なる取扱いが行っていないはずであると認識しているが、今回、本研究会の調査で明らかになった男女の取扱いの差異、賃金の差異が個々の企業においてあったとしても、それが見えていない場合もあると考えられる。こうした状況にとどまる限り、格差縮小に向けた労使の取組は進んでいかないものと懸念される。

(2) 現行ガイドラインの評価

—現行ガイドラインの浸透は十分とはいえず

現行ガイドラインは、一般労働者の男女間賃金格差解消のために労使が自主的に取り組むための賃金及び雇用管理の改善方策を包括的に示している。

①公正・透明な賃金制度の整備、②公正・透明な人事評価制度の整備と運用、③生活手当の見直し、④ポジティブ・アクションの実践、⑤女性に対する業務の与え方や女性の配置の改善、⑥コース別雇用管理制度及びその運用の改善、⑦ファミリー・フレンドリーな職場形成の促進の各事項について示

されている内容については、基本的には現時点においても有用であり、その後の法律改正や男女間賃金格差の推移を踏まえ、賃金・雇用管理を見直す際に必要な視点として改めて上記４（２）に整理したところである。

しかしながら、上記２（３）でみたとおり、男女間賃金格差に関する労使の問題意識が低下し、また、各企業において男女間賃金格差に関する実態を把握していないという状況となっており、男女間賃金格差解消を目的として謳っている現行ガイドラインの浸透は十分とは言えない。ヒアリングを行った労使団体からも、現行ガイドラインの実効性のみならず、男女間賃金格差を直接的に問題とすることへの疑問が呈されたところである。

（３）労使の取組を推進するための支援ツールの必要性

上記２（３）の男女間賃金格差に関する労使の取組等の実態を踏まえると、企業における男女間賃金格差縮小に向けた取組を推進するためには、まず、男女別統計資料の整備、実態把握を推進する必要がある。

その際、男女別の賃金の状況のみならず、男女別の採用、配置、人事異動・転勤、能力開発の実績、評価結果、昇進・昇格の状況、育児休業の取得状況等賃金・雇用管理に係る指標のデータをみることが有効である。

また、統計データに現れてこない労働者自身の意識を把握し、分析を行うことは、企業の賃金・雇用管理の運用面等での問題点の気付きにつながり、労使による具体的な見直しの議論につながると考えられる。したがって、これらを併せて推進する必要がある。

特に今回ヒアリングを行った複数の企業から、女性労働者自身が管理職に就くことを希望しないなどの問題意識が表明されているが、今後、女性も男性もともに活躍してほしいと考える企業にとって、女性労働者の意識・労働意欲への影響を把握することは、その活躍推進の観点からも企業にとって有用であると考えられる。

さらに、企業においては、把握した男女別統計資料のうち男女の採用割合、入社後１０年の女性の勤続状況、既婚率等女性の活用・活躍度合いや働きやすさを判断する際に参考となる指標を公開することにより、優秀な女性採用につながるメリットもあると考えられる。

なお、企業において整備、把握する男女間賃金格差に関連する賃金・雇用管理に係る指標については、それぞれの労使において決められるべきものであるが、その取組を支援する観点から、別添のとおり参考例を示す。

国においては、これを簡便に利用できるツールを提供し、労使の取組を支援すべきである。

**男女を問わず社員の活躍を促進するための
企業の従業員活用・育能力を自己理解するためのアウトカム指標サーベイ票**

以下の指標は、企業における採用、配置、処遇などの人事労務管理（人的資源管理）が、男女を問わず社員の活躍を促進するものになっているかについて、様々な結果指標に基づいて自己点検する際に活用していただくことを目的として作成されたものです。

男女を問わず社員の活躍を促進する人事労務管理の実現のためには、制度面の整備にとどまらず、その運用や実施過程においてその趣旨が活かされ、実践されていることが重要となっています。このサーベイ票では、制度ではなく実践面に焦点をあてて、実践から生じる様々な結果指標（アウトカム指標）を総合的に整理しています。これらの指標を分析、検証することを通じて、自社の「従業員活用・育能力」を判断・評価していただき、次のステップに向けた取組につなげていただければ幸いです。

なお、このサーベイ票に掲げた結果指標は例示としての性格をもっており、それぞれの企業において独自の指標を検討・追加され、実施していただければ一層有効なものになると考えられます。

※ 以下に示した指標は男女を問わず社員の活躍を促進する観点から把握することが望ましい指標です。把握の難しい指標もあるかと思いますが、できる限り把握するよう努めてください。

I. 採用に関する指標

I-1. 本年度新規学卒者の採用実績

指標1-1 コース別の採用実績（コース別採用がない場合は、「総合職」欄に記入）

1-1-① 大卒「総合職」採用における女性の占める割合	
%	【指標】 4年制大学／大学院新規学卒者の「総合職」採用実績において、 $\frac{\text{〔女性の採用数〕}}{\text{〔男女計の採用数〕}} \times 100$ ※事務系、技術系などに分けて算出されてもよい。
1-1-② 「一般職」採用における女性の占める割合	
%	【指標】 4年制大学／大学院新規学卒者の「一般職」採用実績において、 $\frac{\text{〔女性の採用数〕}}{\text{〔男女計の採用数〕}} \times 100$

I-2. 中途採用の実績

指標1-2 中途採用実績

1-2 中途採用における女性の占める割合	
%	【指標】 中途採用実績（事務・技術系）において、次式で算出。 $\frac{\text{〔女性の採用数〕}}{\text{〔男女計の採用数〕}} \times 100$

Ⅱ．配置に関する指標

Ⅱ－１－１．本年度新規学卒者の初任配属

指標２－１ 「総合職」採用者の初任配属実績（コース別採用がない場合を含む。）

２－１ 大卒「総合職」採用者の初任配属部門分離度指標	
	【指標】 ４年制大学／大学院新規学卒者の「総合職」採用者の初任配属実績において、各部門への配属割合を男女別に計算し、部門ごとに男性採用者の配属割合から女性のそれを差し引いたものの絶対値を求め、それを全部門について合計したものを２で割って求める。 $\left(\sum (M(i) - F(i)) \right) / 2$ (i) M(i)：i 部門における男性配属者数が男性採用者総数に占める割合（％） F(i)：i 部門における女性配属者数が女性採用者総数に占める割合（％） ※「部門」については、事業面の部門区分のほか、他の視点（例：本社・地域など）の区分についても計算されることが望まれる。

Ⅱ－２．コース別雇用制度におけるコース間転換の実績

指標２－２ コース間転換の実績（コース別採用がない場合は不要。）

２－２ コース間転換実績に関する指標	
コース間転換実績 男性 女性 人 人	【指標】 当該年度における「総合職」と「一般職」との間など、コース間の転換実績に関する指標である。次のような指標が考えられる。

Ⅱ－３．人事異動・転勤の実績

指標２－３ 人事異動・転勤の実績

２－３ 人事異動・転勤の実績に関する指標	
①人事異動があった社員の割合 % ②人事異動があった社員に占める女性割合 % ③転居をともなう転勤をした社員の人事異動者に占める割合 % ④転居をともなう転勤をした社員に占める女性の割合 %	【指標】 ①当該年度において人事異動の対象となった社員数の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{人事異動者数}]}{[\text{社員総数}]} \times 100$ ②当該年度において人事異動の対象となった社員数の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{うち女性の人事異動者数}]}{[\text{人事異動者数}]} \times 100$ ③当該年度において転居を伴う転勤の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{転勤者数}]}{[\text{人事異動者数}]} \times 100$ ④当該年度において転居を伴う転勤の実績において、次式で算出。 $\frac{[\text{うち女性の転勤者数}]}{[\text{転勤者数}]} \times 100$ ※いわゆる「育成期間」にある社員や「能力発揮期間」にある社員などの別に指標を算出することも望まれる。

Ⅲ. 育成、能力開発、キャリア形成に関する指標

Ⅲ－１. 社内研修の実施状況

指標３－１ 各種社内研修の受講者

３－１ 各種社内研修の受講者に関する指標	
①当該研修受講者に占める女性の割合 % ②男女別の社員に占める研修受講者の割合 男性 % 女性 %	【指標】 当該年度における各種社内研修（外部の教育訓練機関への派遣を含む。）の受講者のうち女性社員の占める割合及び男女別の社員に占める当該受講者数の割合である。 対象となる社内研修には、次のようなものがある。 ・業務能力向上研修 ・階層別研修 ・管理監督者研修

Ⅳ. 評価に関する指標

Ⅳ－１. 評価結果分布の状況

指標４－１ 評価結果分布の状況

４－１ 評価結果分布の状況に関する指標	
①スコアの平均値 男性 女性	【指標】 当該年度における評価結果について、例えば５段階評価の場合には、５から１までのスコアを与え、男女別にスコアの平均値を計算する。 ※ t 検定などにより、男女間の平均に差があるかどうかを検証することが望まれる。 ※職位など種々のグループ別に検証されることが望まれる。

Ⅴ. 昇進、昇格に関する指標

Ⅴ－１. 大卒採用者の昇格の状況

指標５－１ 大卒「総合職」採用者の昇格の状況

（「総合職」の区分がないときは、大卒者全員について）

５－１① 主任・係長クラス昇進者に占める女性の割合に関する指標	
%	【指標】 大卒「総合職」採用の社員で当該年度において主任・係長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。 $\frac{[\text{女性の主任・係長昇進者数}]}{[\text{男女計の主任・係長昇進者数}]} \times 100$
５－１② 課長クラス昇進者に占める女性の割合に関する指標	
%	【指標】 大卒「総合職」採用の社員で当該年度において課長クラスに昇進した社員に占める女性の割合。次式で算出。 $\frac{[\text{女性の課長昇進者数}]}{[\text{男女計の課長昇進者数}]} \times 100$

VI. 賃金に関する指標

VI-1 特定の勤続年数における男女別の賃金の状況

指標 6-1 特定の勤続年数における男女別賃金額の差異

6-1 特定の勤続年数における男女別賃金額の差異に関する指標	
賃金格差指数 ・ 勤続 5 年 ・ 勤続 10 年 ・ 勤続 15 年 ・ 勤続 20 年	【指標】 学歴別や雇用コースがある場合にはコース別に、特定の勤続年数（例えば 5 年、10 年、15 年、20 年など）の社員について男女別に平均賃金を計算し、男女間格差を算出したもの。 具体的には、同じ学歴、同じ雇用コース及び特定の勤続年数の社員について、次の算式で算定される賃金格差指数。 $\frac{[\text{女性の平均賃金}]}{[\text{男性の平均賃金}]} \times 100$ ※賃金は、基本給を標準形とする。そのほか月例給（残業代を含まないもの、含んだもの）、賞与を含めた年収ベースなどで計算され、分析されることが望まれる。また、同じ学歴、雇用コースの社員について計算され、分析されることも望まれる。

VII. 退職に関する指標

VII-1 新規学卒採用後 3 年間及び 10 年間の退職者の状況

指標 7-1 新規学卒採用後 3 年間及び 10 年間の退職者の状況

7-1 新規学卒採用後 3 年間及び 10 年間の退職状況に関する指標	
・ 新卒採用後 3 年間の退職率 男性 % 女性 % ・ 新卒採用後 10 年間の退職率 男性 % 女性 % 	【指標】 当該年度の 3 年前及び 10 年前における新規学卒採用者のうちすでに退職した者の割合を男女別にみた指標。次式により算定。 $\frac{[\text{分母のうち既に退職した者の数}]}{[3 \text{ (又は 10) 年前の新規学卒採用数}]} \times 100$ ※大卒、短大卒、高専卒など学歴別に算定することが望ましい。採用後 10 年目の社員についても同様とする。

VII-2 妊娠・出産を契機とした女性の退職の状況

指標 7-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況

7-2 妊娠・出産を契機とした女性社員の退職状況に関する指標	
%	【指標】 過去 1 年間に妊娠・出産した女性（退職者を含む。）に占めるそれを契機に退職した女性の比率 $\frac{[\text{分母のうち妊娠・出産を契機に退職した女性の人数}]}{[\text{過去 1 年間に妊娠・出産した女性の人数}]} \times 100$

Ⅶ―３．当該年度の退職者の状況

指標 7－3 当該年度における定年退職者の状況

7－3 当該年度における定年退職者の状況に関する指標	
・平均勤続年数 男性 女性 年 年 ②基本給額の平均 男性 円 女性 円	【指標】 当該年度において定年退職した社員について、男女別に次の指標を算定する。 ①退職時の勤続年数の平均 ②退職時の基本給額の平均

Ⅷ．ワークライフバランス／ファミリー・フレンドリーに関する指標

Ⅷ―１．子の誕生前後における女性社員の就業継続の状況

指標 8－1 育児休業の取得状況

8－1 育児休業の取得状況に関する指標	
①育児休業取得者数 男性 女性 人 人 ②取得割合 男性 女性 % %	【指標】 過去１年間に子どもが誕生した社員における男女別の育児休業の取得実績。 ①取得者数 ②取得割合 次式により算定。 $\frac{[\text{分母のうち育休を取得した社員数}]}{[\text{過去１年間に子どもが誕生した社員数}]} \times 100$

Ⅷ―２．子育て等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況

指標 8－2 子育て等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況

8－2 子育て等を契機に退職した元女性社員の再雇用の状況に関する指標	
①再雇用した女性社員の人数 人	【指標】 子供の出産などを契機に退職した元女性社員を再雇用した人数。過去に再雇用した女性社員を累積した人数。

Ⅷ—3. そのほかのワークライフバランス関連指標

指標 8-3 そのほかのワークライフバランス推進施策の状況

8-3 ワークライフバランス推進施策（両立支援策）の利用実績に関する指標 ー短時間勤務実施状況	
育休後の短時間勤務制度の利用割合 %	【指標】 過去1年間に育休から職場復帰した社員（産休明け後に育休を取得せずにそのまま勤務を継続している社員を含む。）に対する短時間勤務制度の利用者の割合 $\frac{[\text{分母のうち短時間勤務制度の利用者数}]}{[\text{過去1年間に育休から職場復帰した社員数}]} \times 100$ ※その他自社にとって重要な両立支援策に関する指標を作成する。

Ⅸ. 総合的指標

Ⅸ-1 上記のほか、男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映する状況

9 - 1

男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映するその他の一般的な指標（例示）

①平均勤続年数

男性

女性

年

年

②勤続年数別構成

年	男性	女性
計	100	100
- 3	%	%
3- 5	%	%
5-10	%	%
10-15	%	%
15-20	%	%
20-25	%	%
25-30	%	%
30-	%	%

③役職者比率

年	男性	女性
計	100	100
一般	%	%
係長	%	%
課長	%	%
部長	%	%

④平均残業時間数

男性

女性

時間

時間

【指標】

①男女別平均勤続年数

②男女別の勤続年数別構成比

男性社員、女性社員それぞれを 100 として、勤続年数の区分ごとに構成比を算出する。

③男女別の役職者比率

男性社員、女性社員それぞれを 100 として、役職クラスの階層ごとに構成比を算出する。

④男女別の平均残業時間数

※算定期間は年平均、月平均のいずれでもよい。

※コース別雇用管理などを行っている場合には、さらにその区分ごとに算出することが望ましい。

Ⅸ―2 平均でみた男女間賃金格差

9－2 平均でみた男女間賃金格差指数	
男女間賃金格差指数 	【指標】 次の算式で算定される賃金格差指数。 $\frac{\text{〔女性の平均賃金〕}}{\text{〔男性の平均賃金〕}} \times 100$ ※賃金は、基本給を標準形とする。そのほか月例給（残業代を含まないもの、含んだもの）、賞与を含めた年収ベースなどで計算され、分析されることが望まれる。

男女を問わず社員の活躍を促進するための社員意識調査アンケート

アンケートの目的および回答方法

■実施目的									
■回答方法	各設問に対して、あなたはどのように考えているかを回答いただきます。 <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>そう思う</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>どちらかと言えばそう思う</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>どちらかと言えばそう思わない</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>そう思わない</td> </tr> </table>	1	そう思う	2	どちらかと言えばそう思う	3	どちらかと言えばそう思わない	4	そう思わない
1	そう思う								
2	どちらかと言えばそう思う								
3	どちらかと言えばそう思わない								
4	そう思わない								

アンケート実施要領

■返送方法	アンケートご回答後、※() ※企業ごとに返送方法をご記入ください。
■返送先	
■返送期限	○月○日(○)必着 (なるべく早いご返送をお願いします)
■秘密保持	・回答内容は厳密とし、回収・集計・分析にのみ使用します。 ・アンケート用紙の原票、回答者が特定されるようなデータ等は一切開示致しませんので、安心して率直にご回答ください。

基本データ（企業ごとに必要に応じて属性を選んでください）

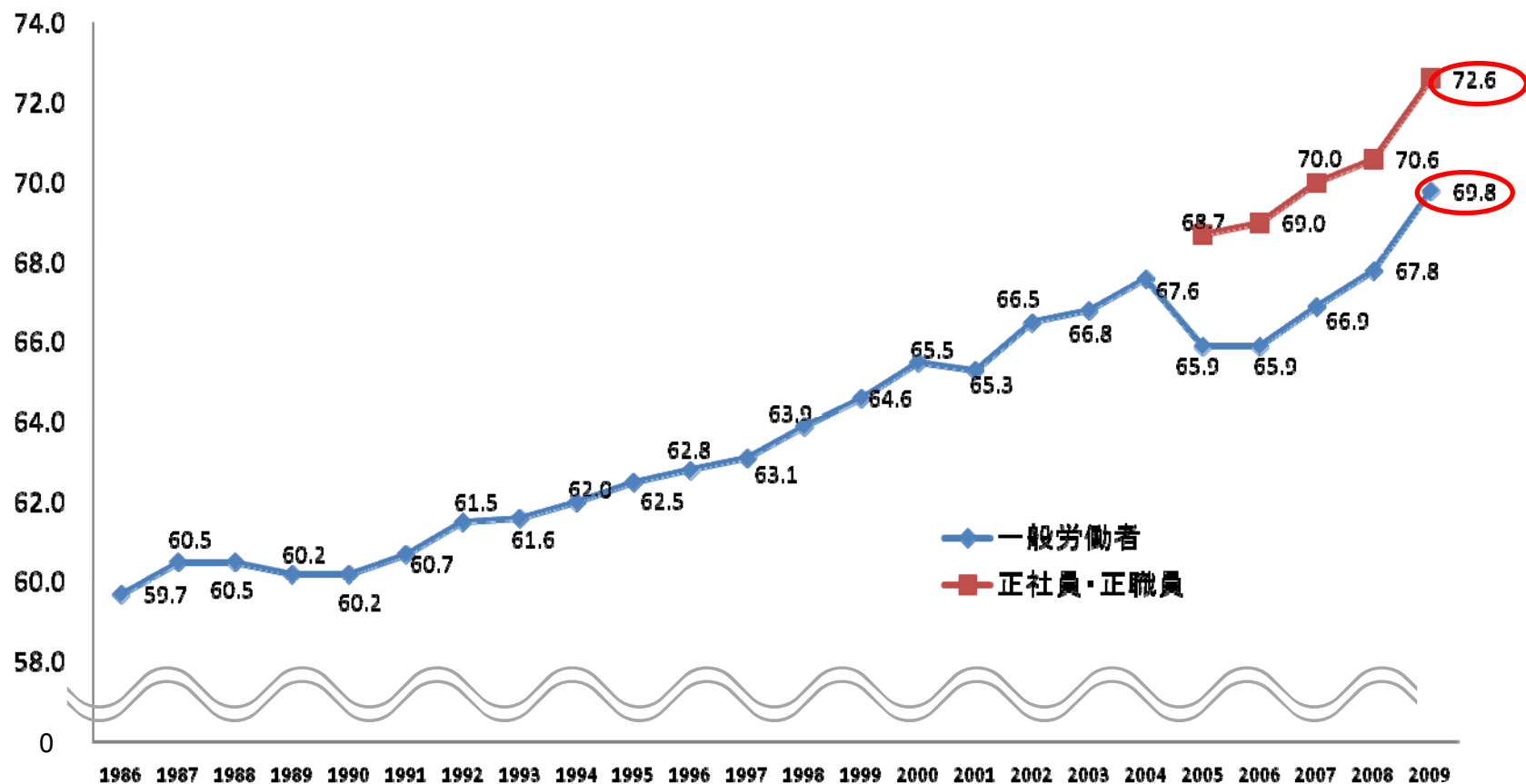
●印の項目については、記入を必須とすることが望まれます。

※以下の基本データは、各属性の間での違いを分析する目的でのみ使用されます。

○氏名		●性別	男・女 (どちらかに○をつけてください)	●年齢	
●勤続年数		○国籍			
○学歴		●所属部署			
●役職		○資格等級			
●配偶者の有無		●子どもの有無			
●育児・介護休業制度の利用状況					

設問 番号	設問	1 そう思う	2 どちらかと言えば そう思う	3 どちらかと言えば そう思わない	4 そう思わない
1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う	☐	☐	☐	☐
2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う	☐	☐	☐	☐
3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う	☐	☐	☐	☐
4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば、営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う	☐	☐	☐	☐
5	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う	☐	☐	☐	☐
6	わたしの会社では、性別に関わりなく転勤（転居を伴う異動）が行われていると思う	☐	☐	☐	☐
7	職場の管理職は、性別に関わりなく人事管理を行っていると思う	☐	☐	☐	☐
8	職場では、性別に関わりなく能力や成果で評価していると思う	☐	☐	☐	☐
9	職場では、性別に関わりなく昇進（役職への登用）・昇格（資格等級が上がること）が行われていると思う	☐	☐	☐	☐
10	職場では、仕事、能力、成果等が同じであれば、性別による賃金差はないと思う	☐	☐	☐	☐
11	職場では、性別に関わりなく社員の育成が行われていると思う	☐	☐	☐	☐
12	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う	☐	☐	☐	☐
13	職場では、残業が発生したら、性別に関わりなく担当者や空いている人に割り振っていると思う	☐	☐	☐	☐
14	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う	☐	☐	☐	☐
15	職場では、男女ともに育児・介護休業・短時間勤務をとりやすい雰囲気だと思う	☐	☐	☐	☐
16	職場では、育児や介護に配慮した仕事の配分がなされていると思う	☐	☐	☐	☐
17	職場では、以前よりも女性の活躍が進んでいると思う	☐	☐	☐	☐
18	わたしの会社では、女性の管理職登用をもっと推進すべきだと思う	☐	☐	☐	☐
19	わたしは、賃金や昇進・昇格等の処遇に満足している	☐	☐	☐	☐
20	わたしは、今の仕事に満足している	☐	☐	☐	☐
21	わたしは、仕事とプライベートを両立できていると思う	☐	☐	☐	☐
ご協力ありがとうございました					

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」

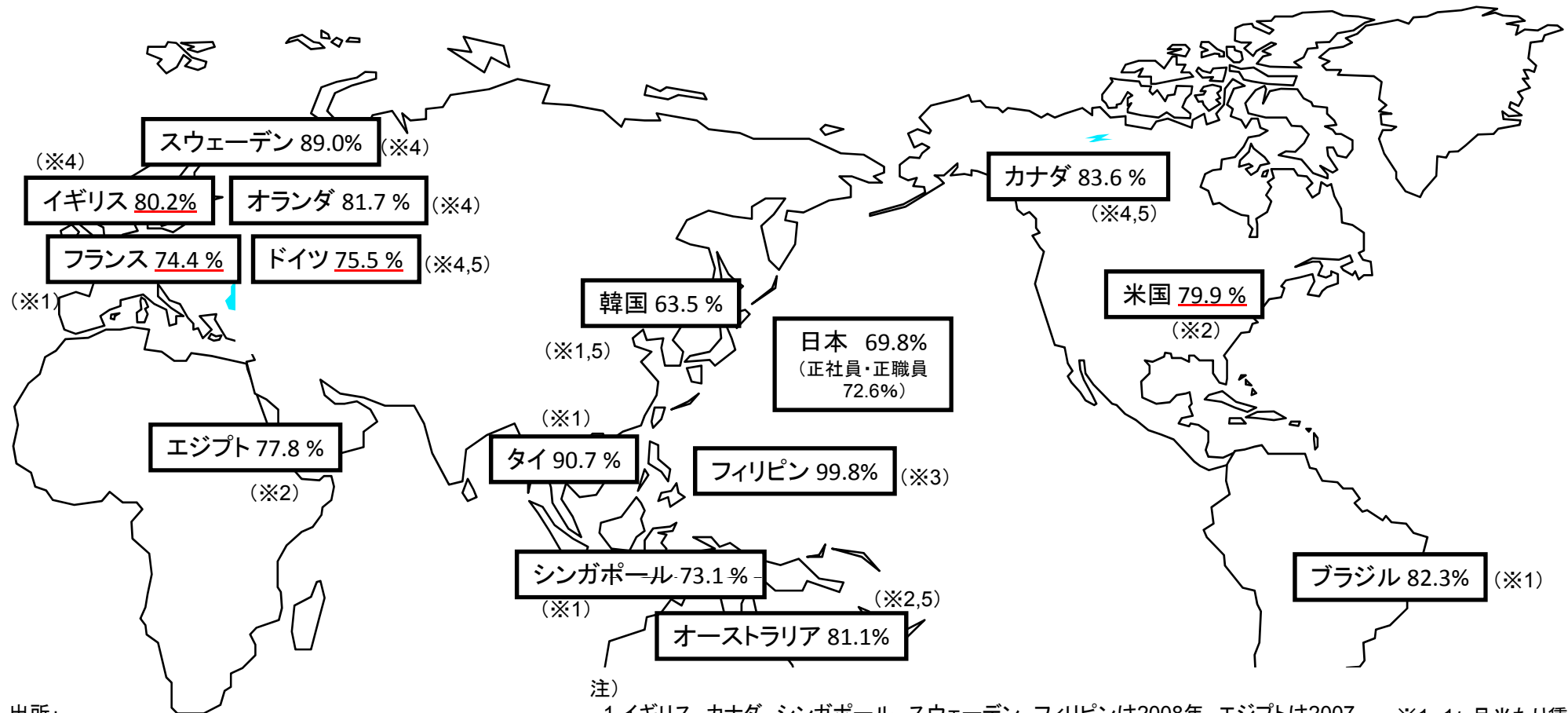
注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値

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



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

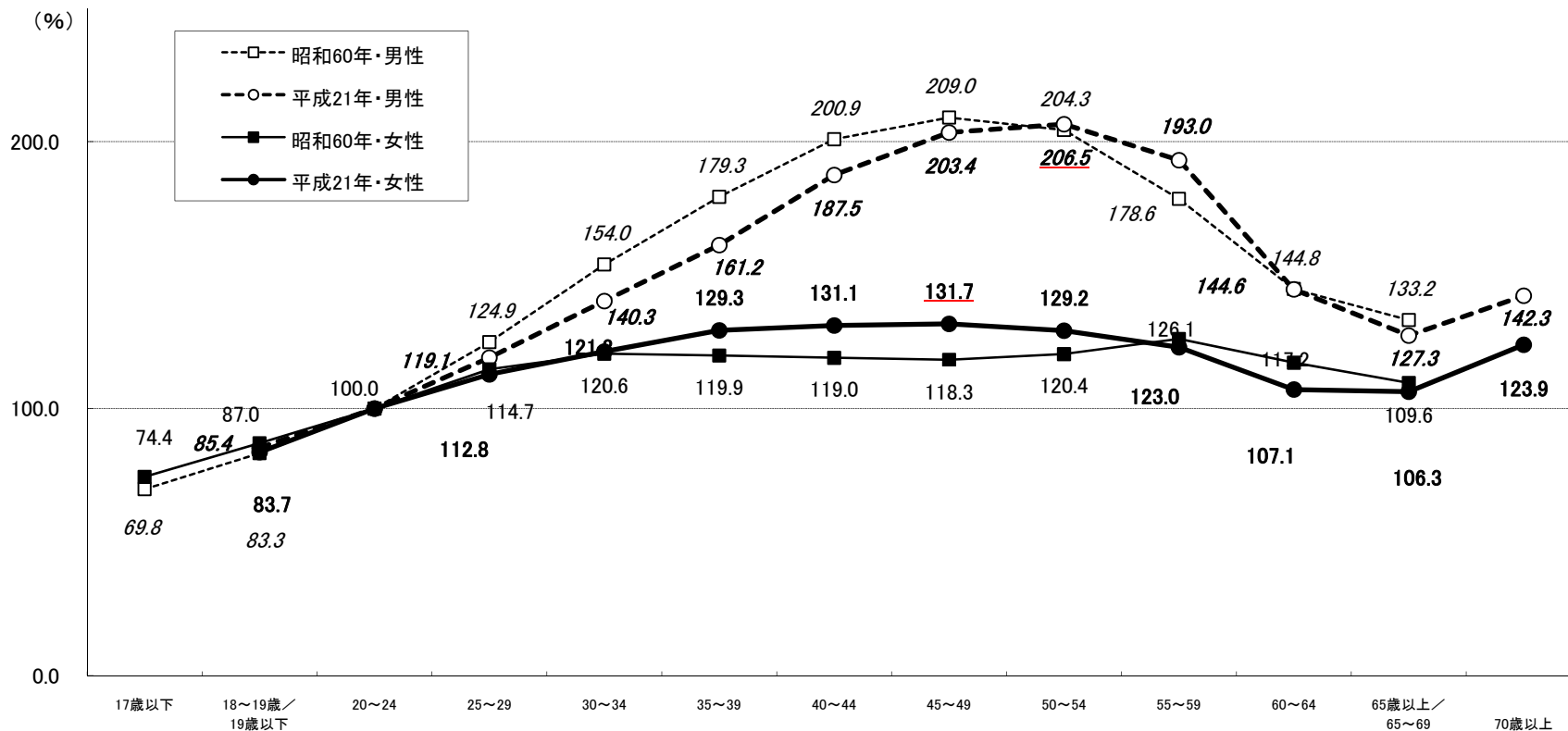
注)

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、企業規模等はい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。



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。

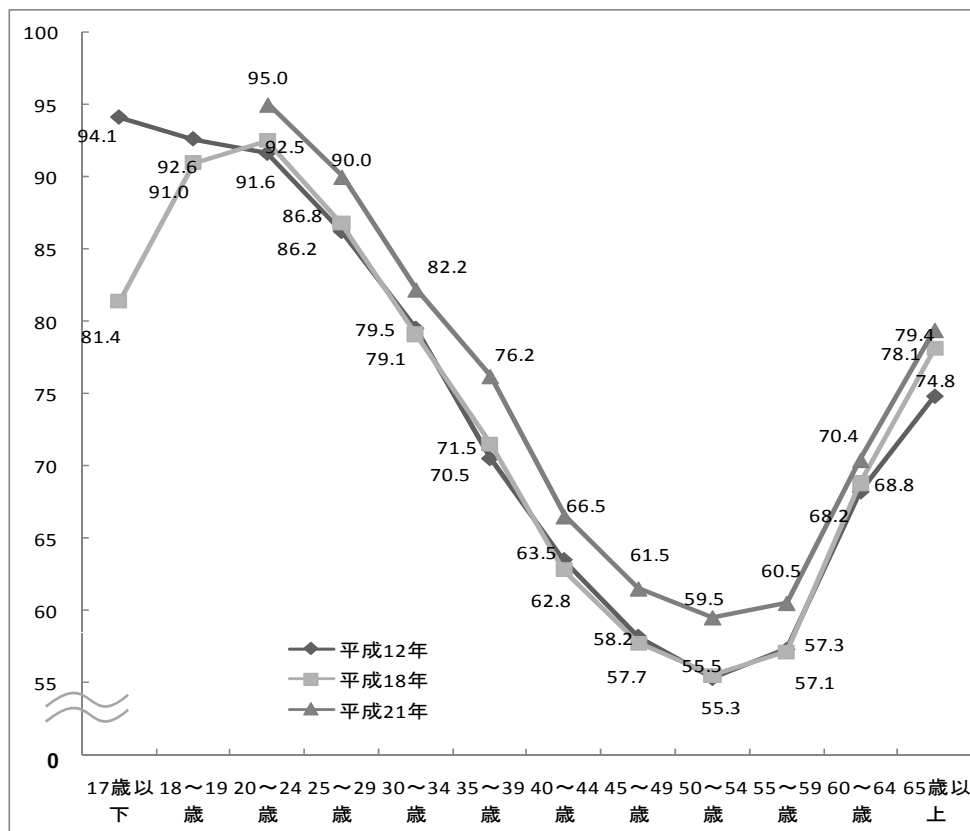
2 「短時間労働者」は、常用労働者のうち、1日の所定内労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をいう。平成16年まで「パートタイム労働者」の名称で調査していたが、定義は同じである。

3 企業規模10人以上

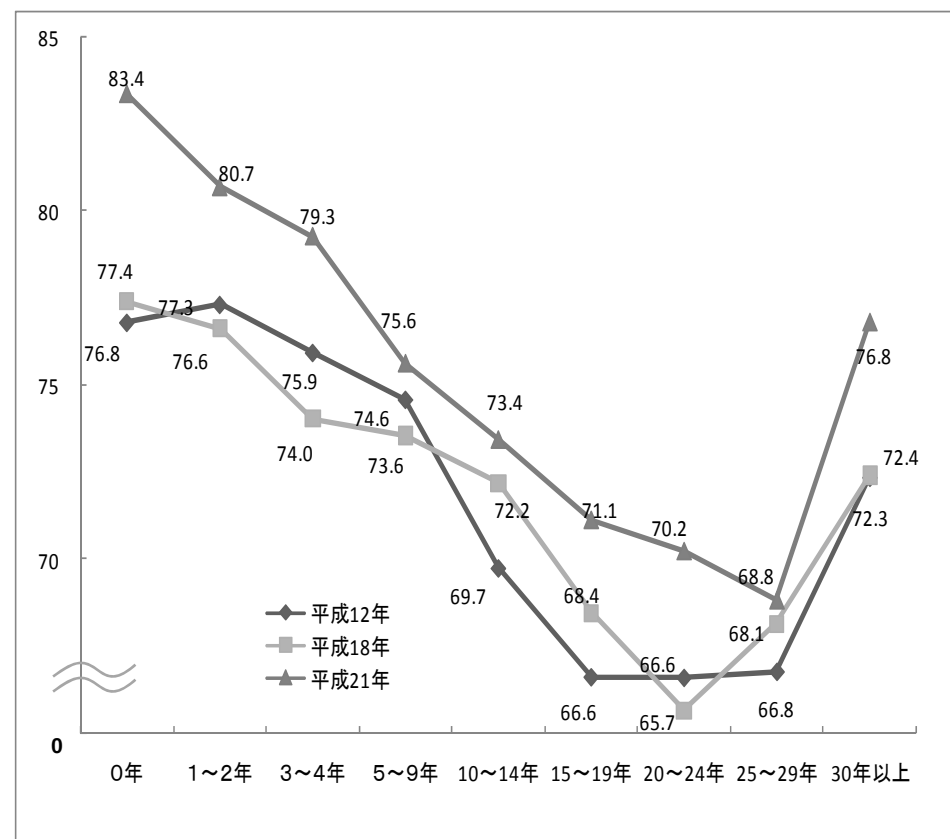
4 19歳以下については、昭和60年は「17歳以下」「18～19歳」、平成21年は「19歳以下」という区分である。また、65歳以上については、昭和60年は「65歳以上」、平成21年は「65～69歳」「70歳以上」という区分である。平成20年調査から、年齢階級は変更になっている。

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



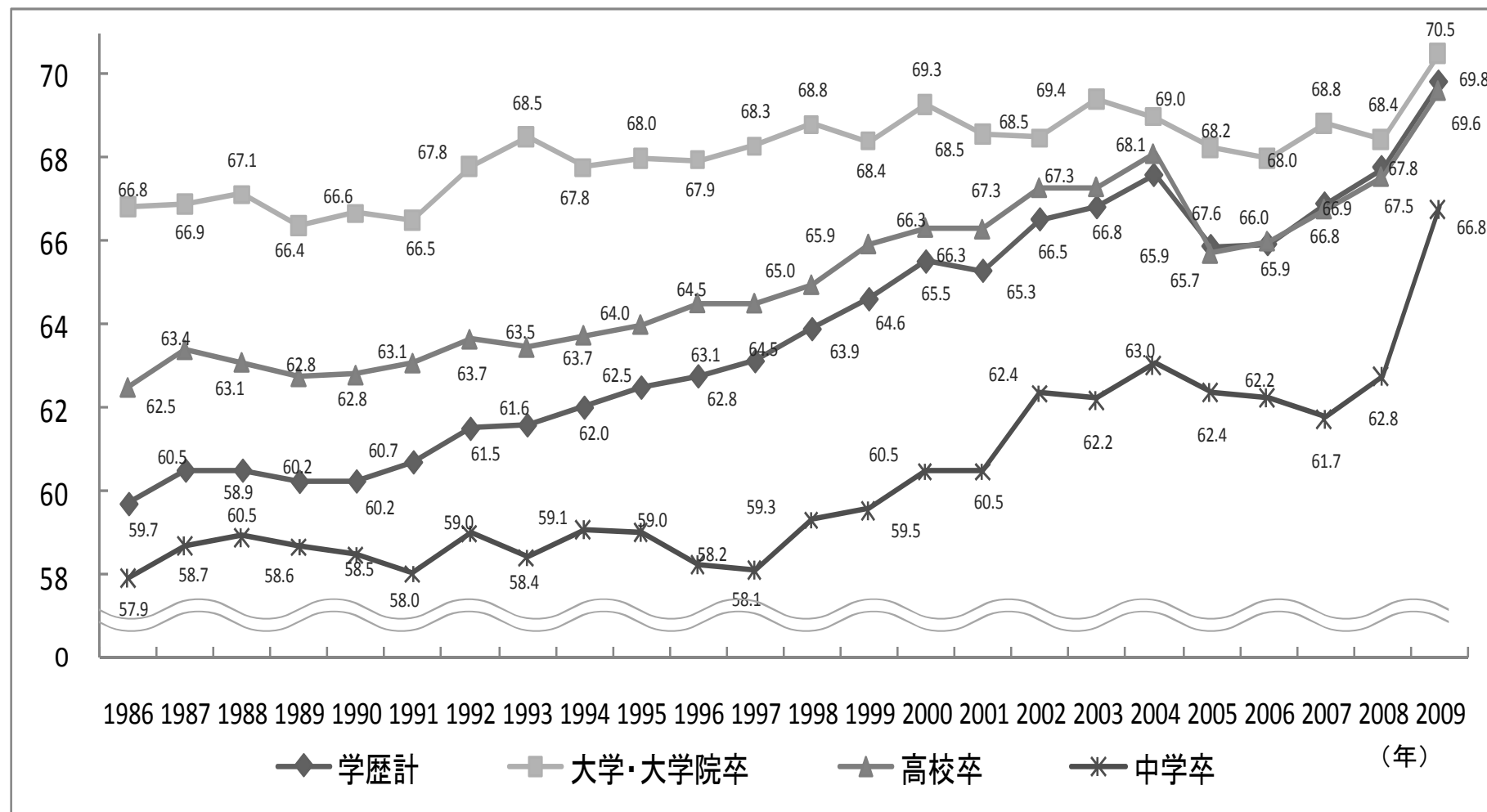
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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

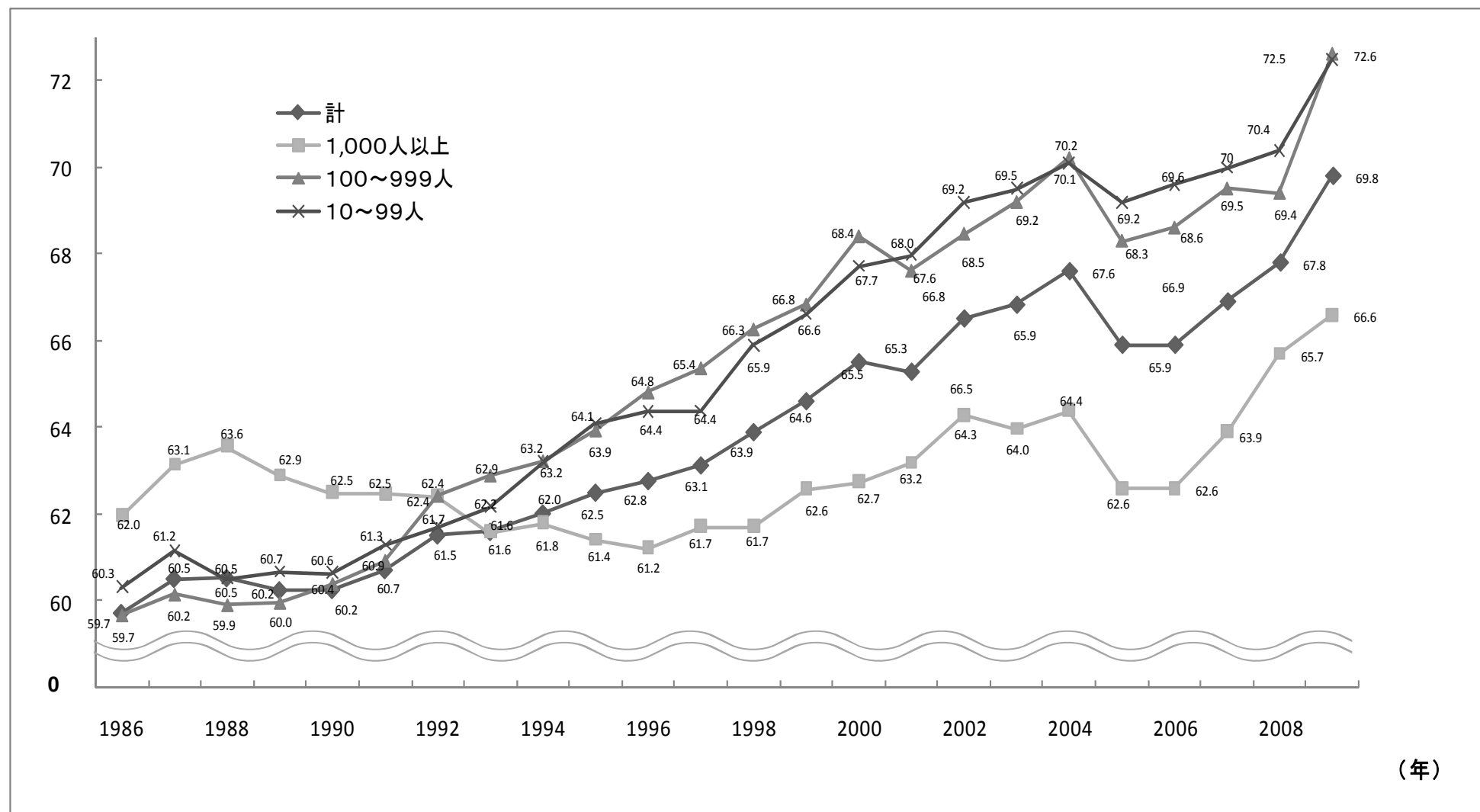


出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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

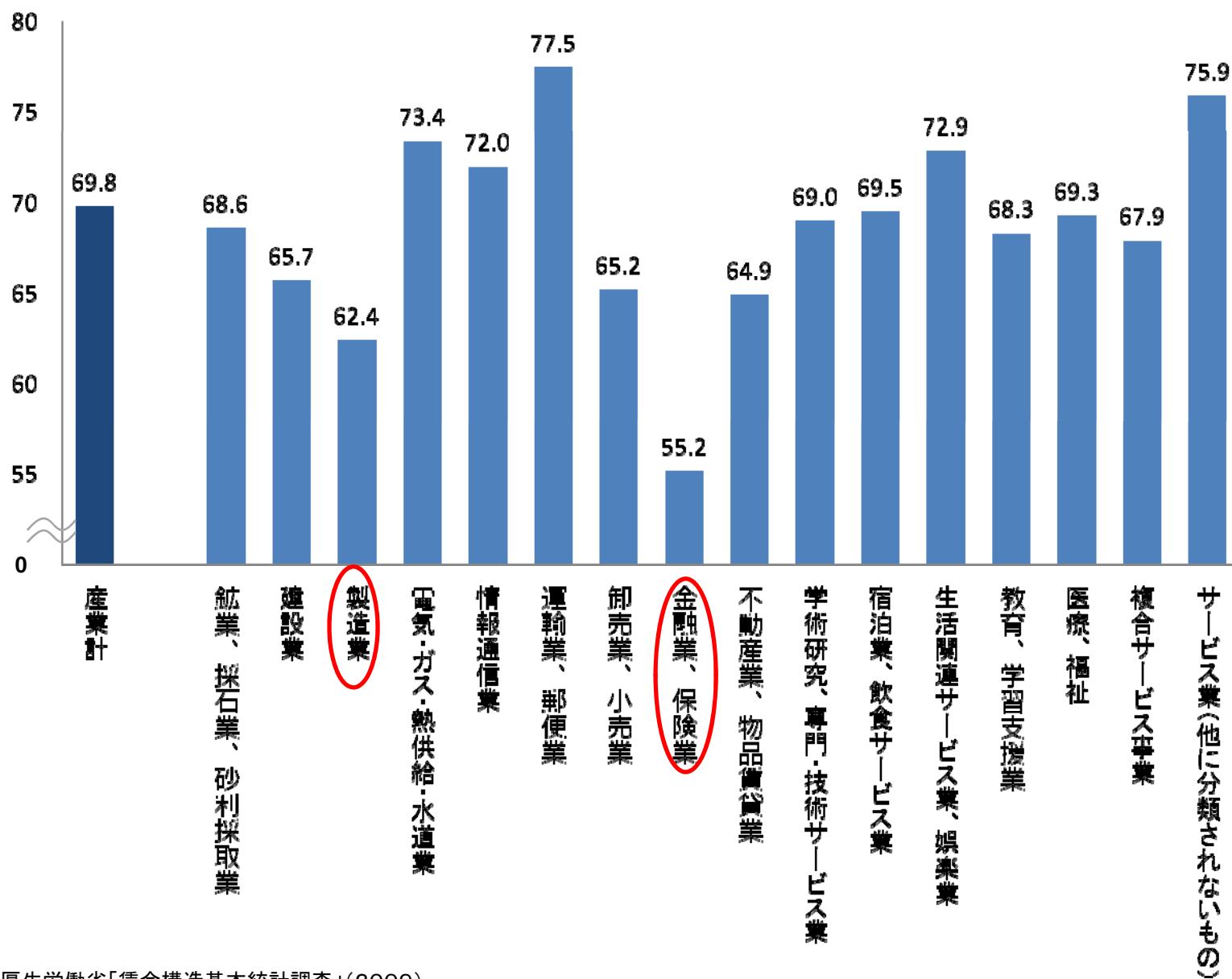


出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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



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)

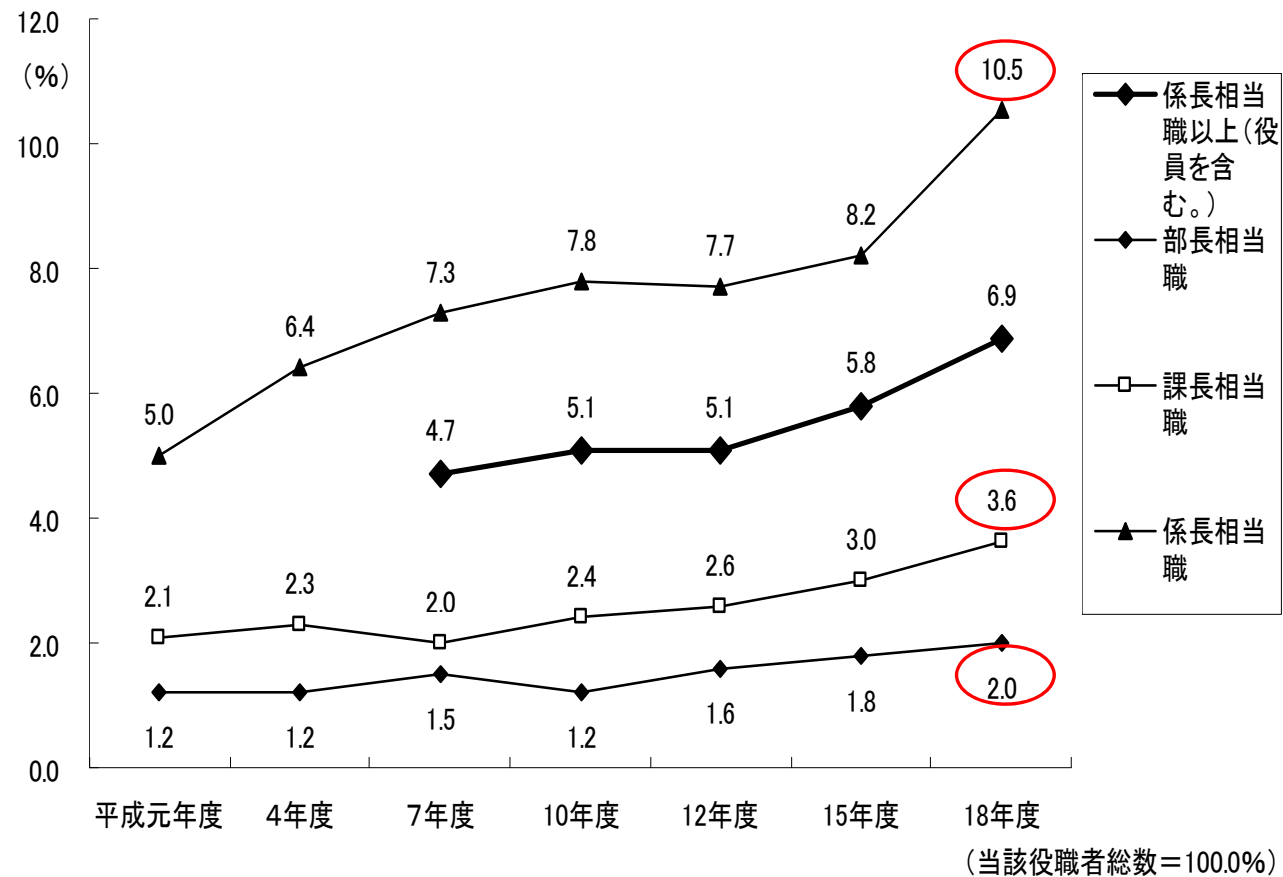
調整した事項	男女間格差 (原数値)	男女間格差 (調整済み)	男女間格差の 縮小の程度
勤続年数	69.8	<u>75.0</u>	<u>5.2</u>
職階	72.1	<u>81.6</u>	<u>9.5</u>
年齢	69.8	71.0	1.2
学歴	69.8	71.0	1.2
労働時間	69.8	70.6	0.8
企業規模	69.8	70.3	0.5
産業	69.8	66.9	-2.9

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。

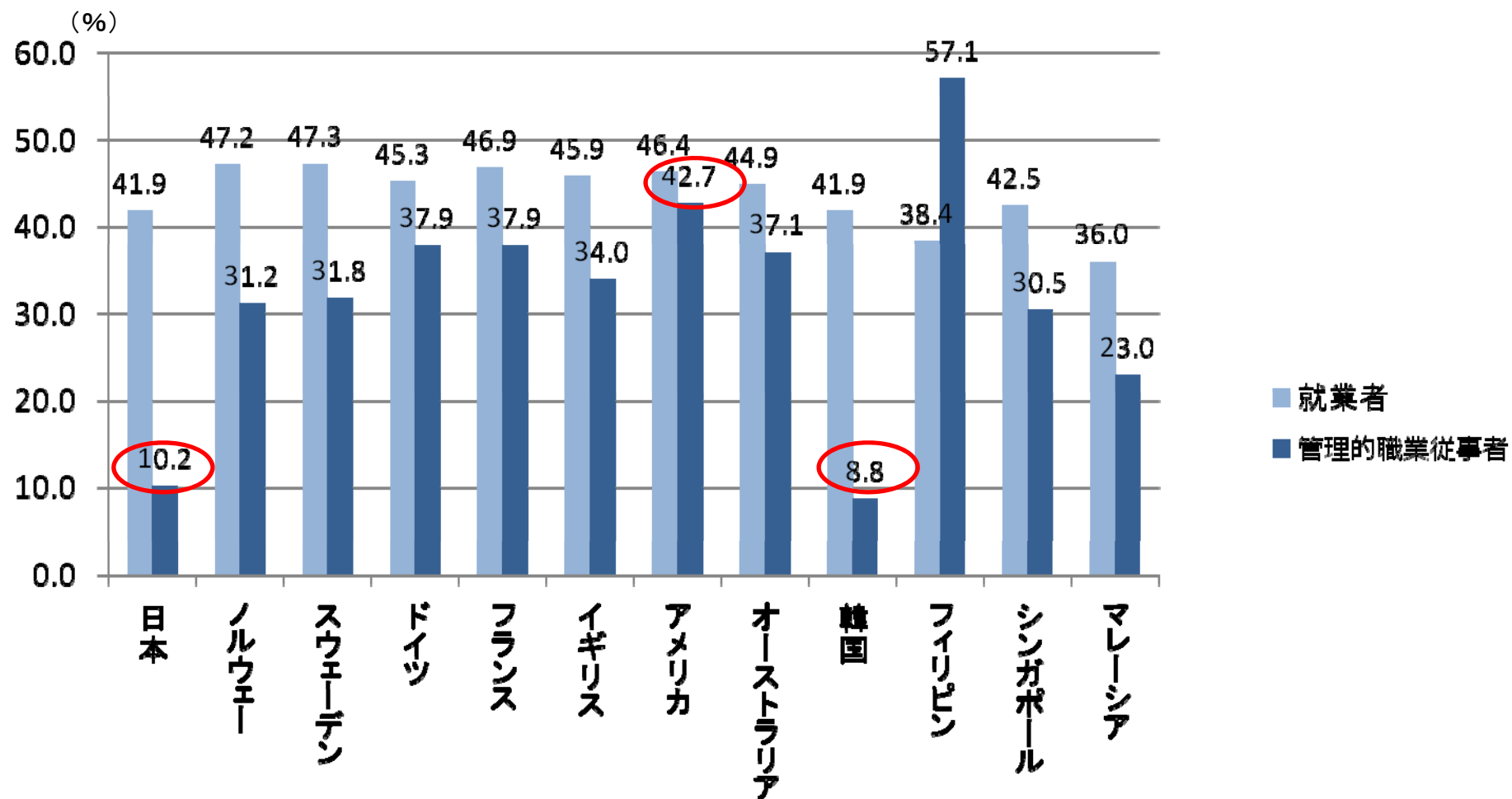
なお、原則として規模10人以上の民間企業の全労働者(パートタイム労働者は含まれていない)について計算した。また、職階による調整については、規模100人以上の企業の部長、課長、係長、非職階のいずれかに属する労働者(規模100人以上の企業の全労働者の約90%)について計算した。このため、職階による調整結果については、他の要因による調整結果と比較する際に注意する必要がある。

図8 女性管理職割合の推移



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

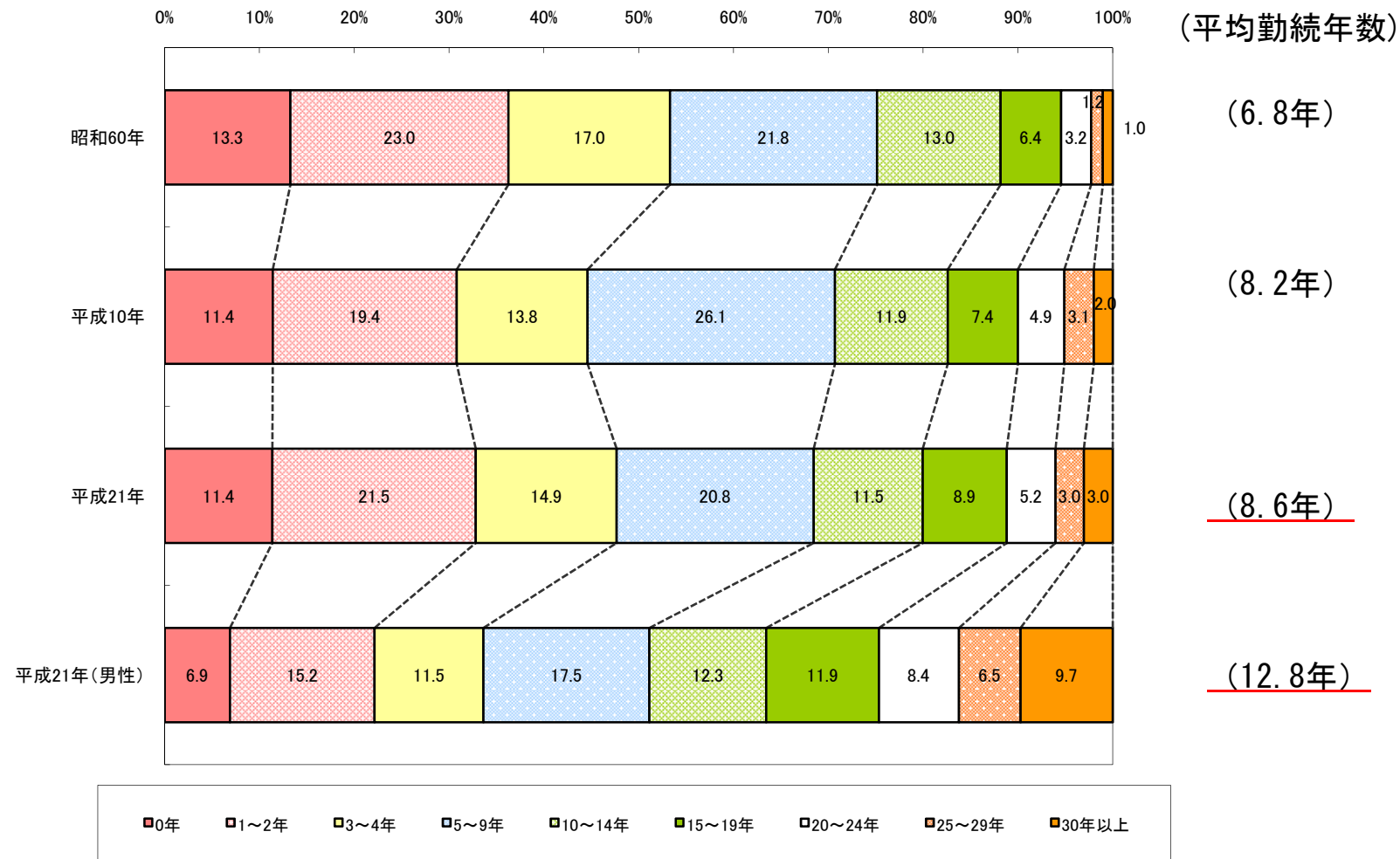


出所：日本は総務省「労働力調査」(平成21年)、その他の国はILO「LABORSTA」

注) 1. 日本は2009年、その他の国は2007年のデータ。

2. 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



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(職階含まない)

		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(②+③)		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)の個票データを用いて算出。企業規模5人以上について計算

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。

$$Ln\bar{W}_m - Ln\bar{W}_f$$

$$= \beta^* (\bar{X}_m - \bar{X}_f) \quad \text{属性格差}$$

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

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

ここで、 LnW は時間当たり所定内給与の自然対数、 X は賃金に影響を与える各要因(説明変数)、 β は説明変数 X の係数、 m は男性、 f は女性を示す。賃金関数の説明は表4を参照。 $\bar{W}$ 、 $\bar{X}$ は W 、 X の平均値を、 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(職階含まない)

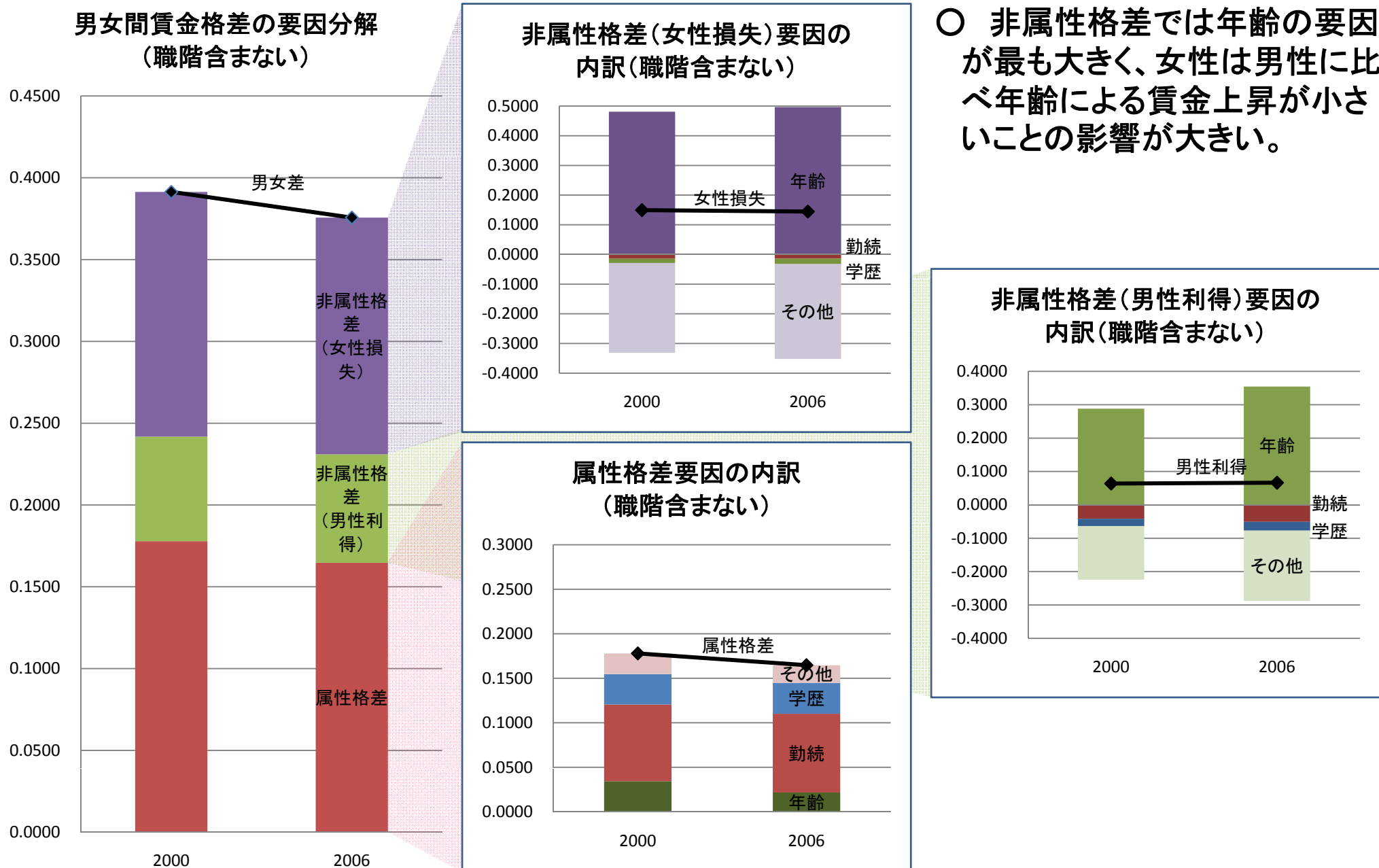


表3 男女間賃金格差の要因の分析(職階含む)(企業規模100人以上)

		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	
	職階	0.0498	12.51	0.0641	16.24	
	小計	0.2504	62.83	0.2378	60.24	
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
		職階	-0.0133	-3.33	-0.0158	-4.01
		小計	0.0422	10.59	0.0474	11.99
	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
		職階	0.0001	0.01	-0.0008	-0.21
		小計	0.1059	26.57	0.1096	27.77
中計(②+③)		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)の個票データを用いて算出。企業規模100人以上について計算。式は表2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(職階含む)(企業規模100人以上)

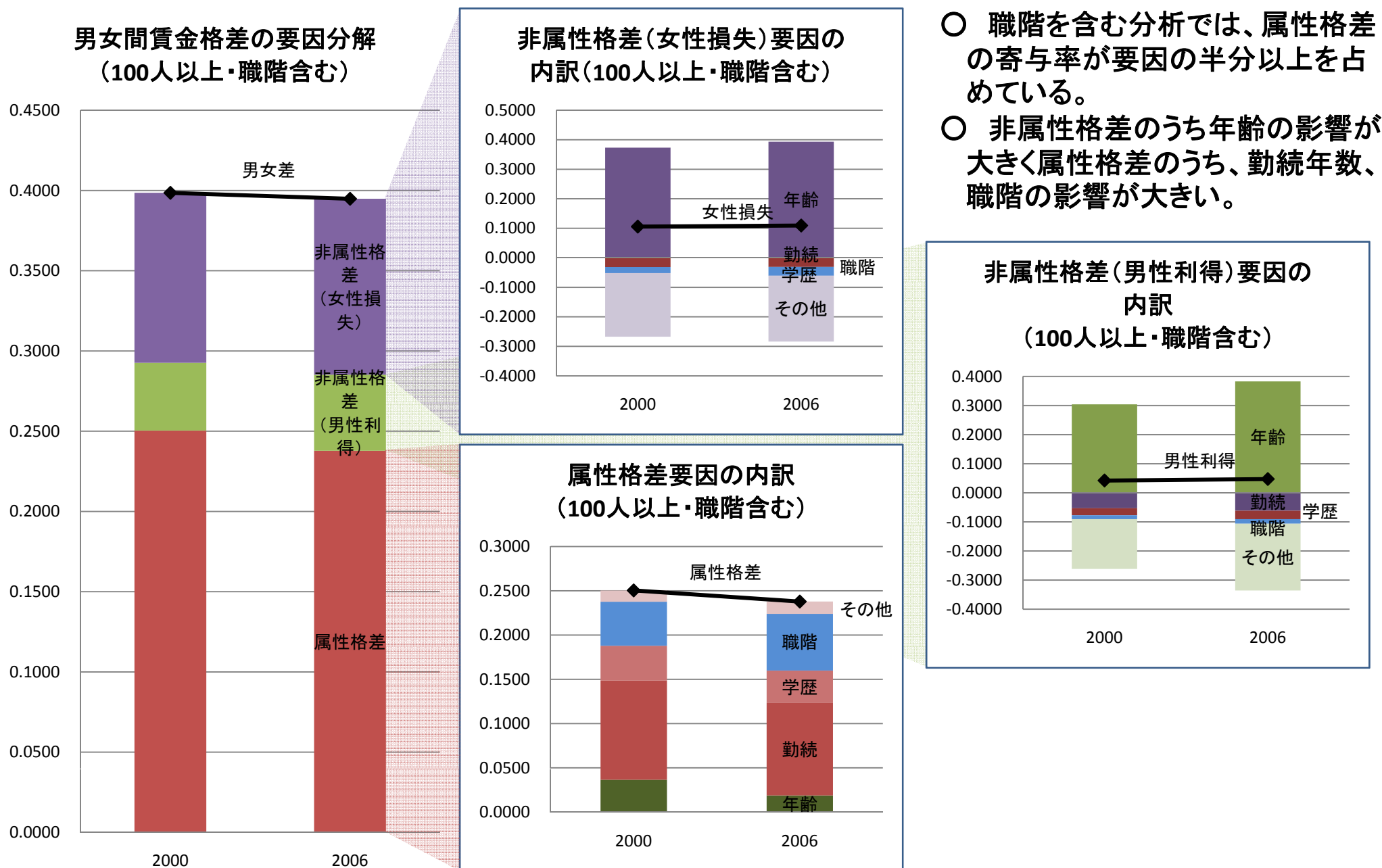


表4 男女別賃金構造の違いに関する分析

○ 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、男女で相違がある。

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2000年、2006年)の個票データを用いて算出。

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により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、(職階ダミー)、地域ダミー

$\ln W$ は時間当たり所定内給与の自然対数、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。

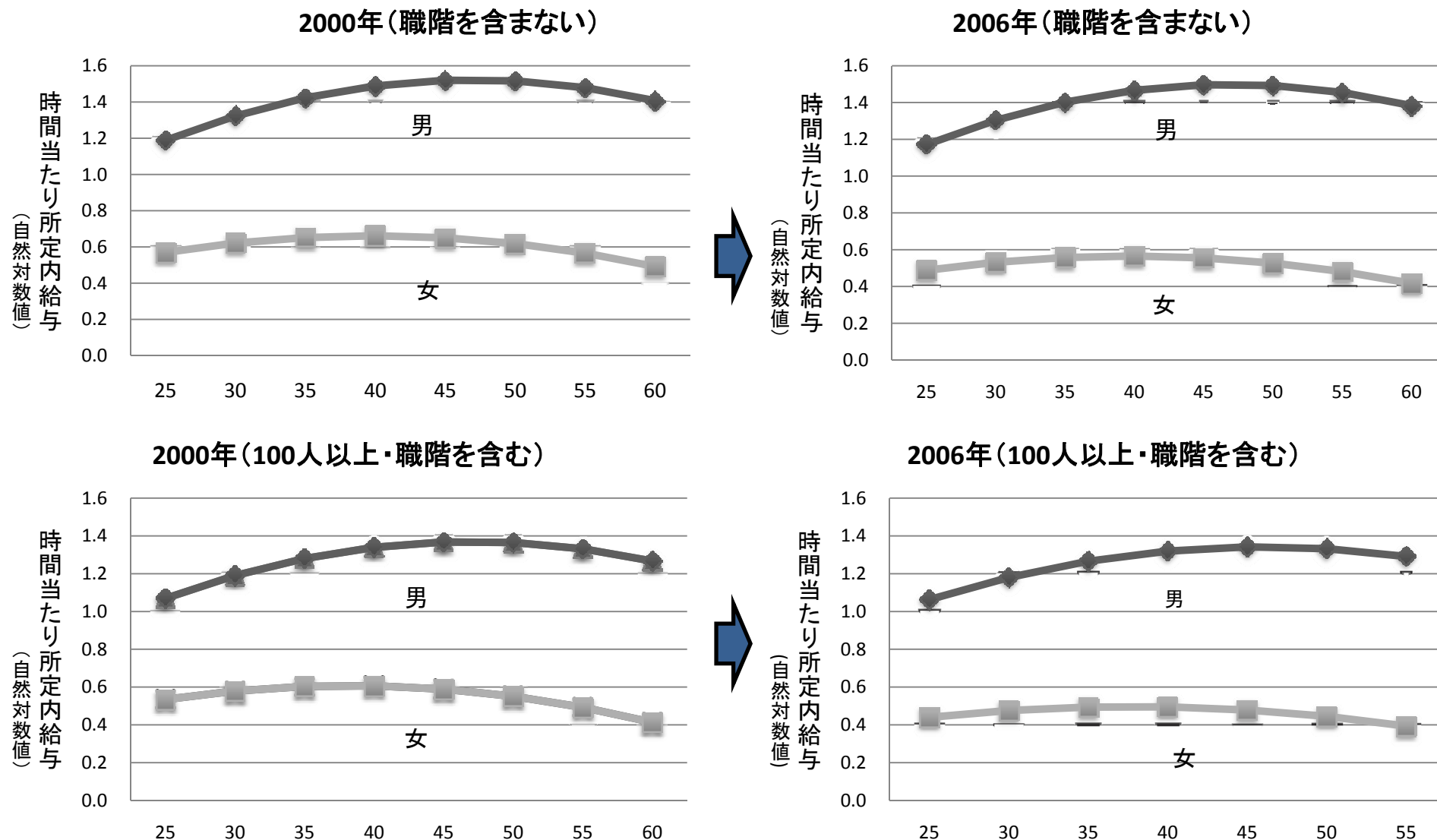
注)

- 1 復元倍率による重み付けを行っている。
- 2 「職階を含む分析」は変数に職階(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階のデータがないため、小企業(5～99人)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。
- 6 学歴については、「高卒」、企業規模については、職階を含まない分析は「小企業」、職階を含む分析は「中企業」、職階については「職階なし」を基準としている。

			職階を含まない分析			職階を含む分析(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	0.1259	0.0772	0.0486
		(2006年)	0.1819	0.1329	0.0490	0.1358	0.0610	0.0776
職階	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一年齢別賃金曲線

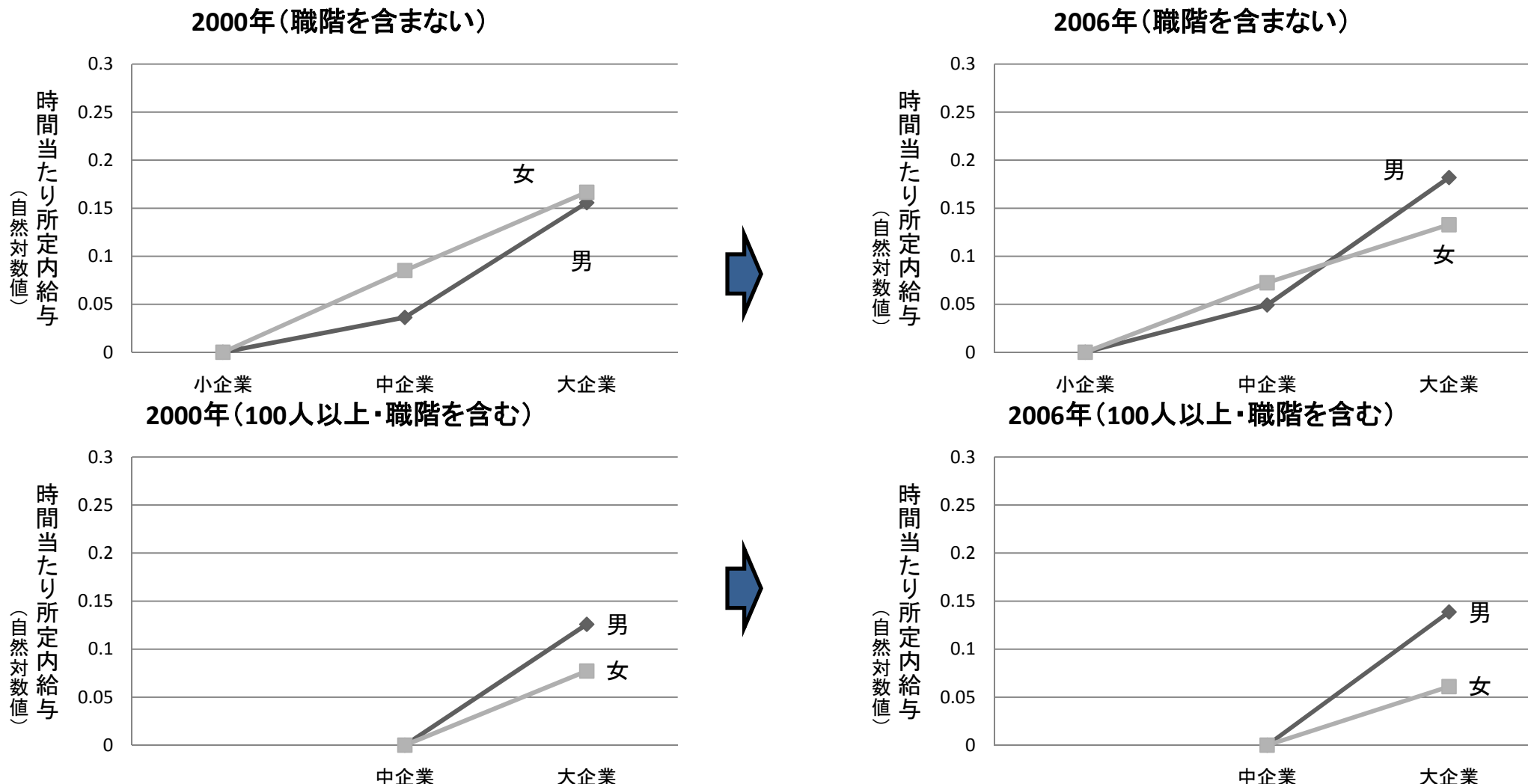
- 男性の年齢別賃金曲線は年齢とともに右肩上がりに上がっているのに対して、女性はほぼ扁平
- 2006年になるとその差はより拡大している。



(注) 上記の年齢別賃金曲線のグラフは、表4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、小企業と比べて、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。なお、中企業と比べた大企業の効果は男性が高い。

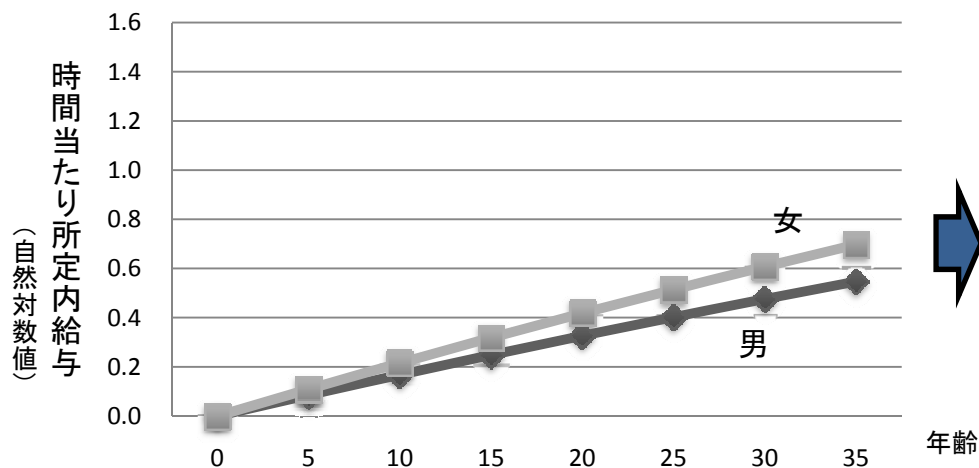


(注) 表4で作成した賃金関数のうち、企業規模の係数を小企業、中企業、大企業で比較したもの。時間当たりの所定内給与をわかりやすくするため自然対数値を用いている。職階を含まない分析においては、小企業を基準とした時の中企業及び大企業の賃金に与える効果を表している。職階(役職)を変数に加えた分析については、100人以上の企業であるため、小企業がなく、中企業を基準(0)とした時の大企業の効果を表している。

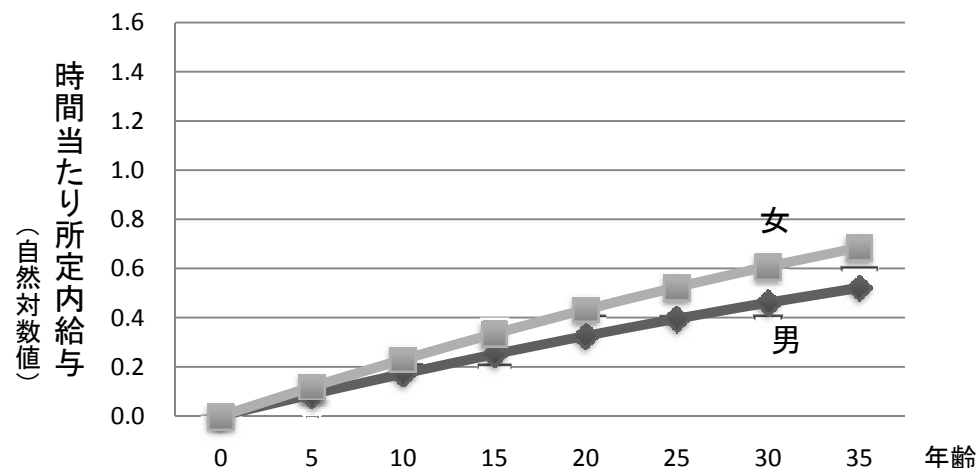
図15 男女別賃金構造の違いに関する分析－勤続年数別賃金曲線

- 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。

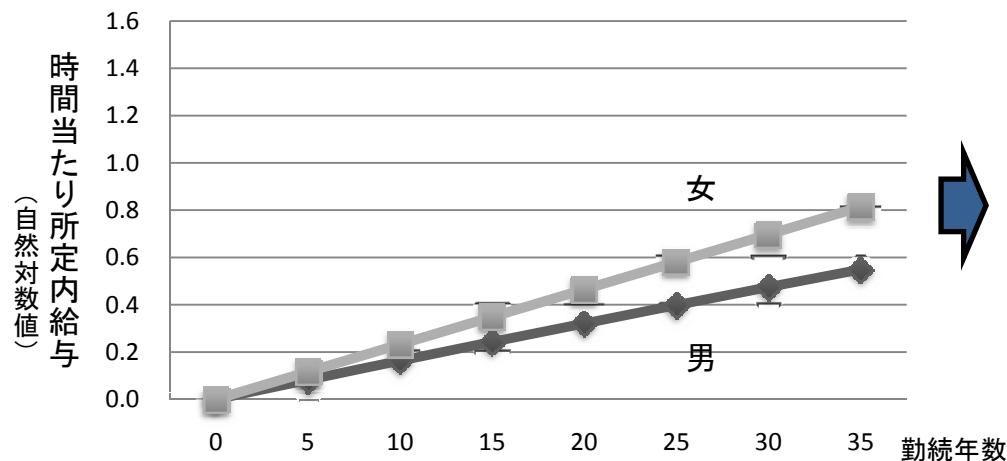
2000年(職階を含まない)



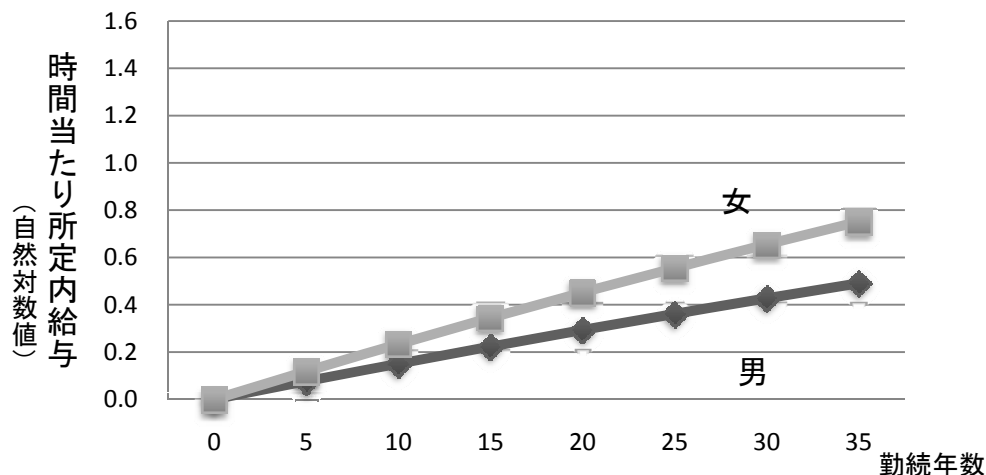
2006年(職階を含まない)



2000年(100人以上・職階を含む)



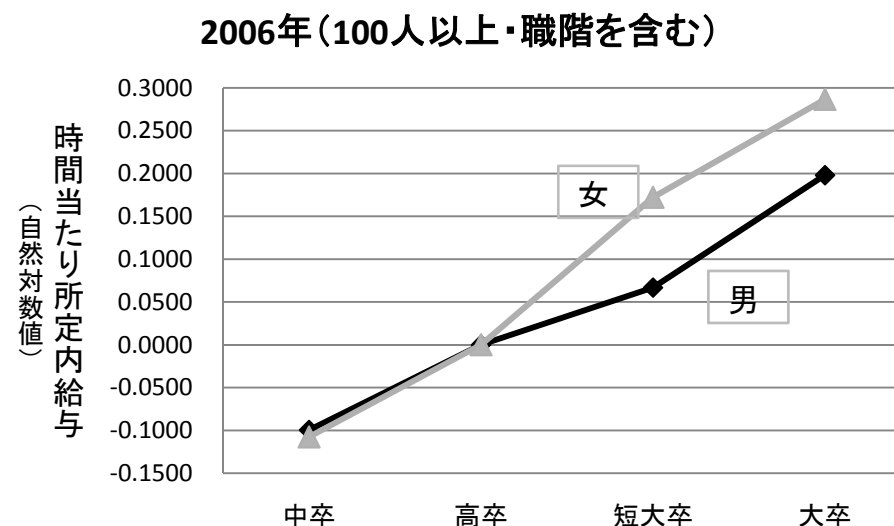
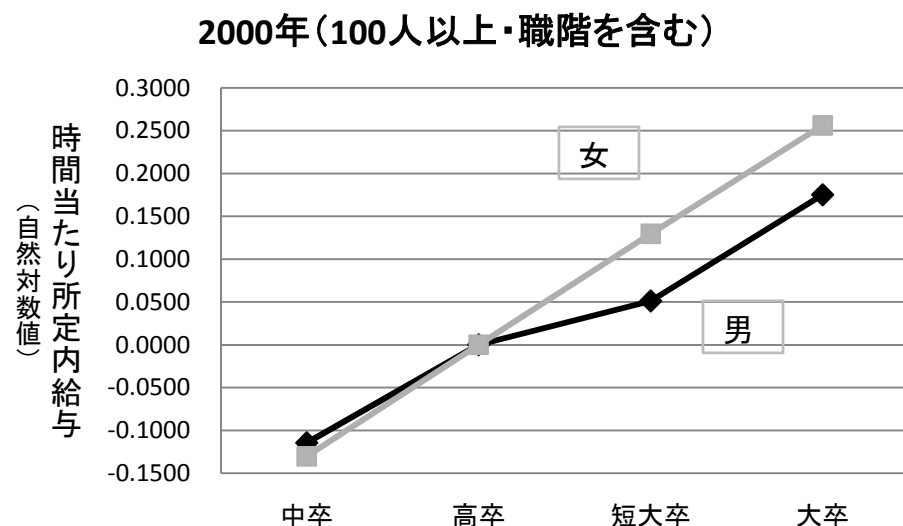
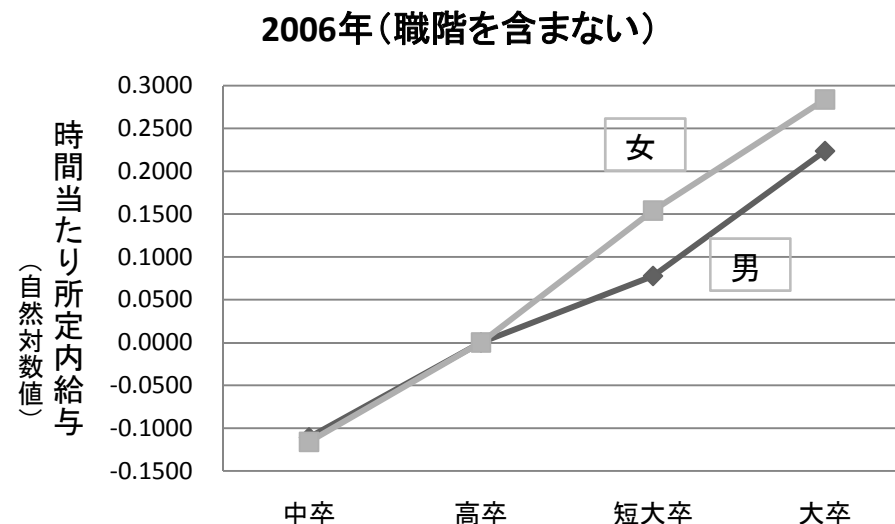
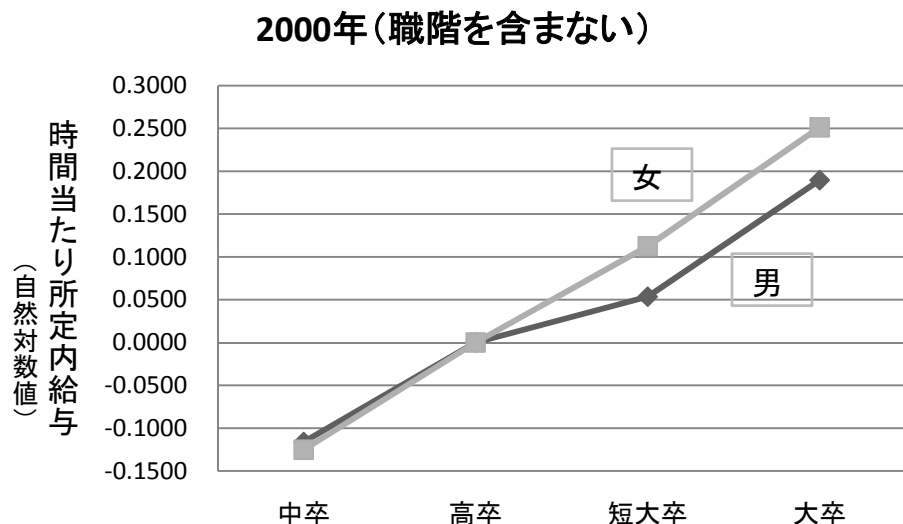
2006年(100人以上・職階を含む)



(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4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

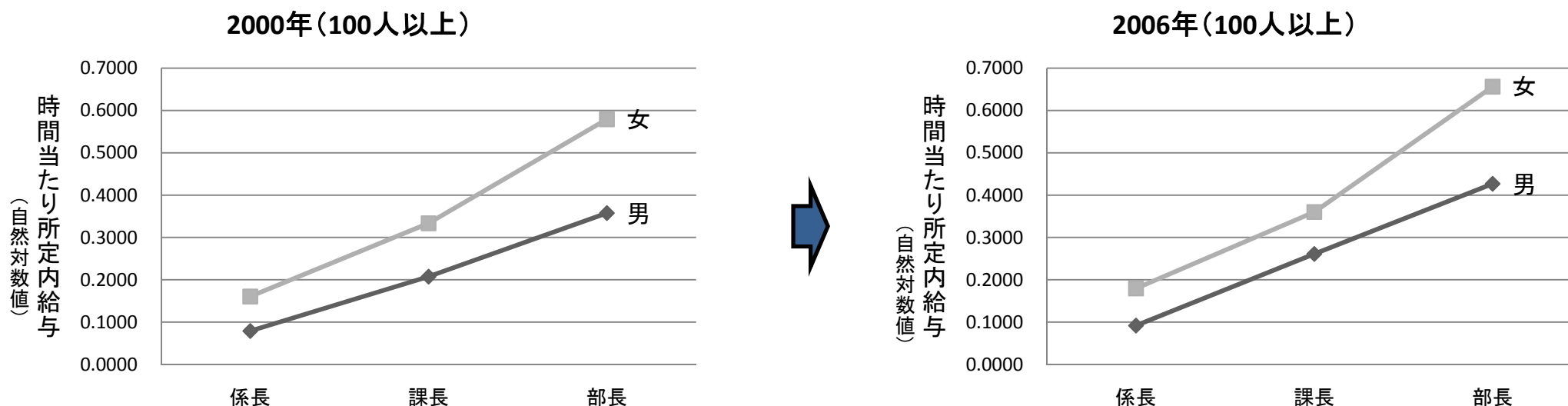
- 中卒については、高卒と比べて賃金下がる効果は男女とも大きな差異はみられないが、短大卒、大卒と学歴が高くなるにつれて、高卒よりも賃金上がる効果は女性の方が大きい。



(注) 表4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、高卒の効果として、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

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



(注) 表4で作成した賃金関数(職階を含む分析)のうち、職階(役職)の係数を係長、課長、部長で比較したもの。それぞれの値が職階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)	0.2549	0.2973	-0.0424

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2000、2006年)の個票データを用いて算出。推定式は表4に同じ。

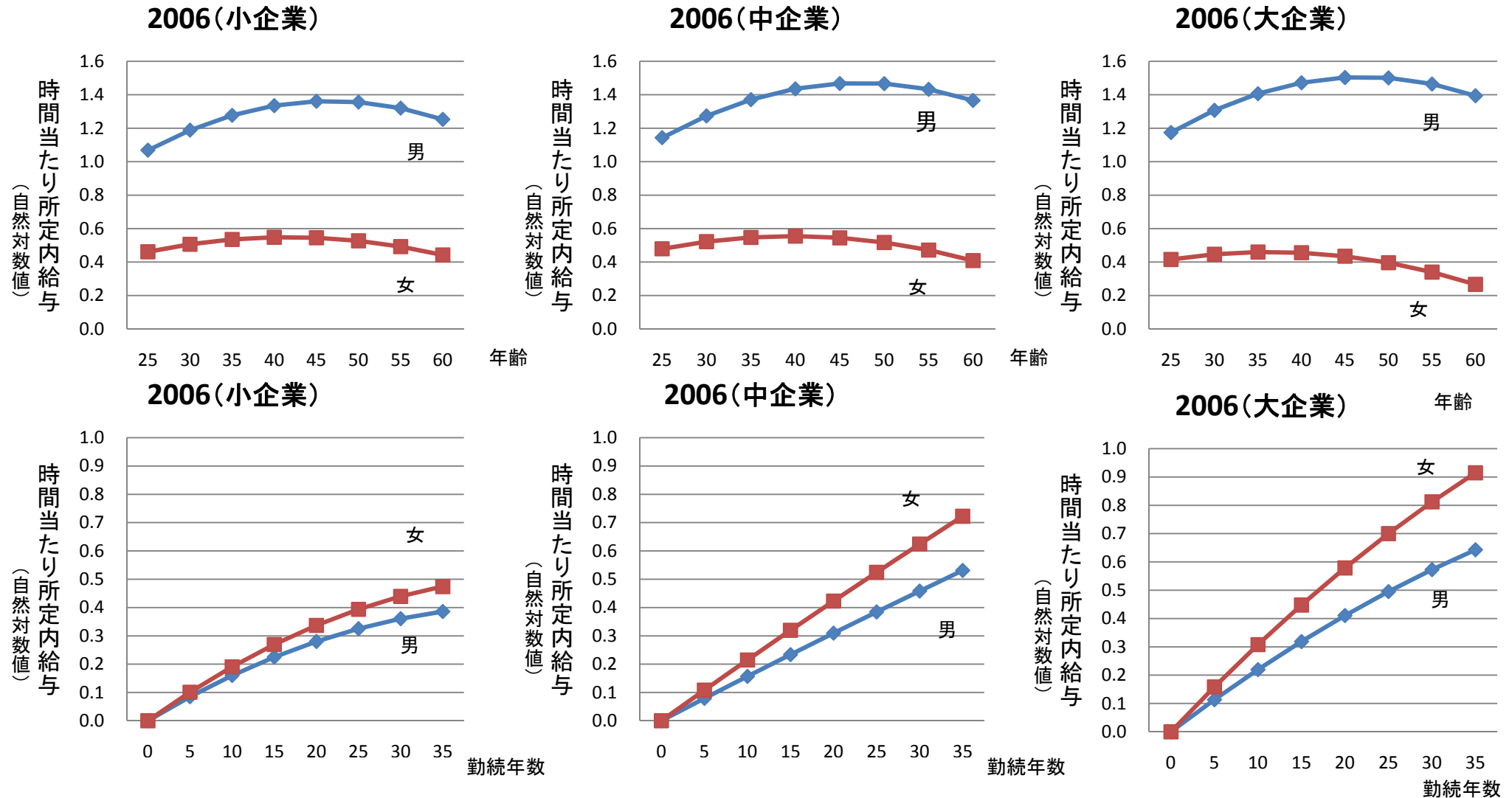
注) 1 復元倍率による重み付けを行っている。

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傾向にあるが、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5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－職階別の傾向

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)の個票データを用いて算出。推定式は表4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。

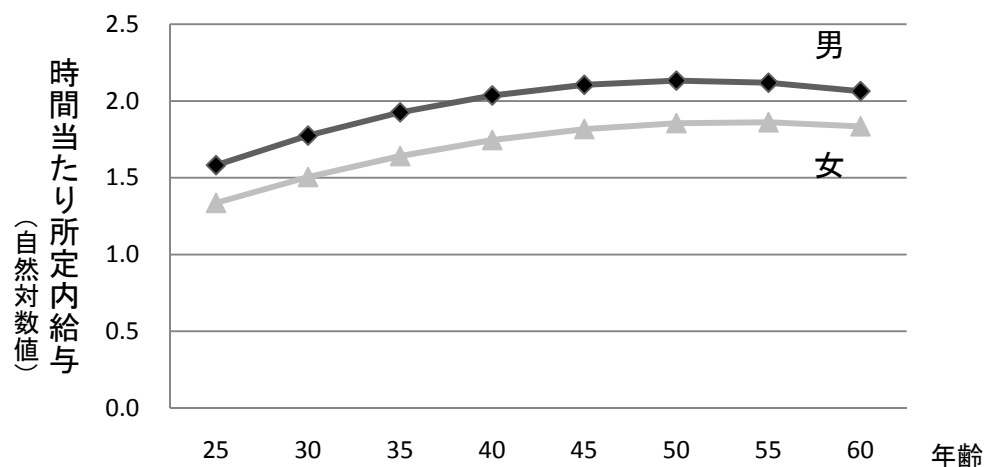
3 表中に記載している変数の他、定数項、年齢二乗、勤続年数二乗、学歴(中卒、短大卒)、産業、地域を変数として加えているが、わかりやすくするため、表からは省略している。

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)

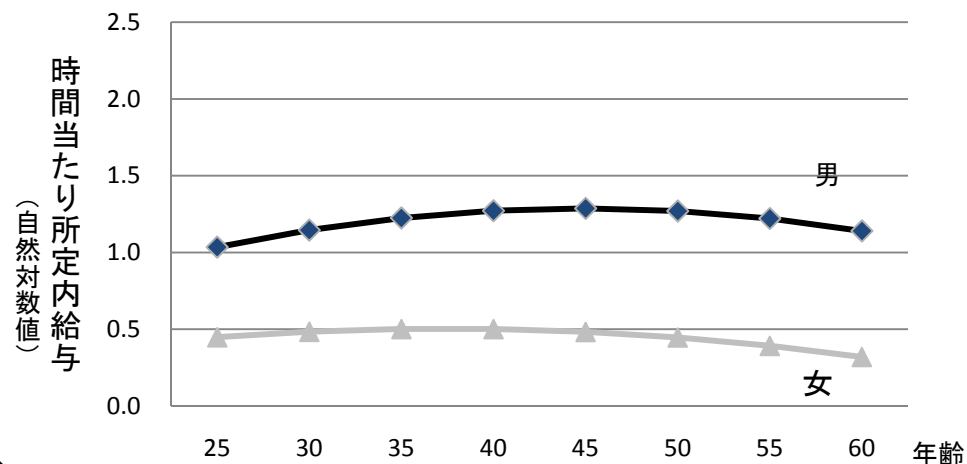
図19 男女別賃金構造の違いに関する分析－職階別の傾向

- 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。

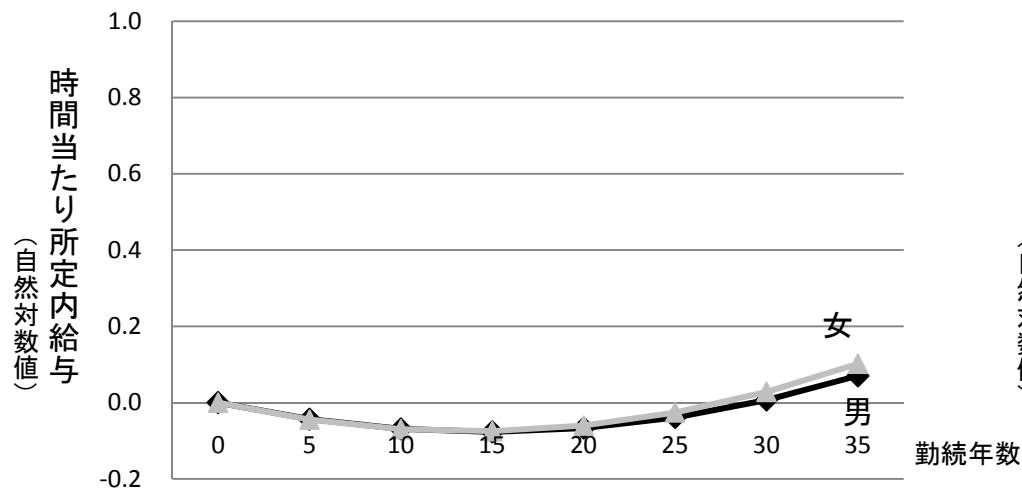
2006(課長以上)



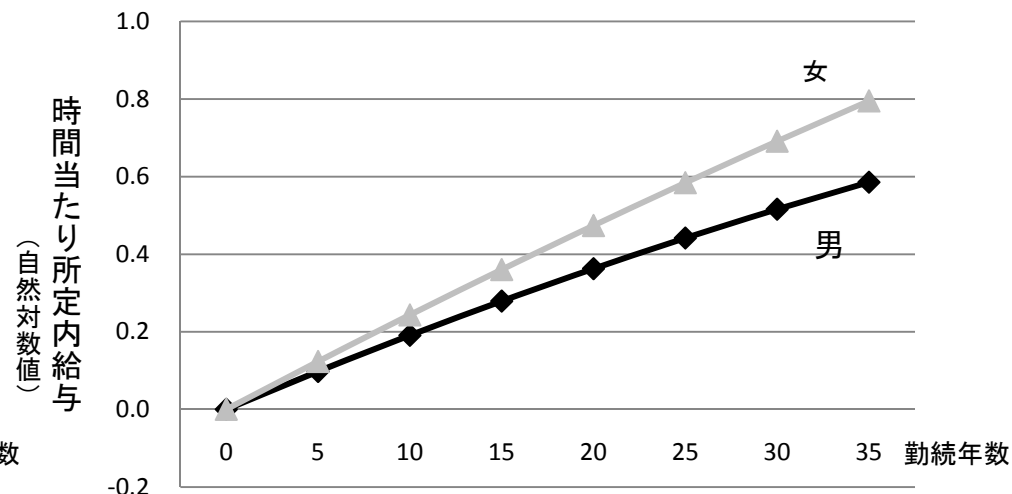
2006(係長以下)



2006(課長以上)



2006(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6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

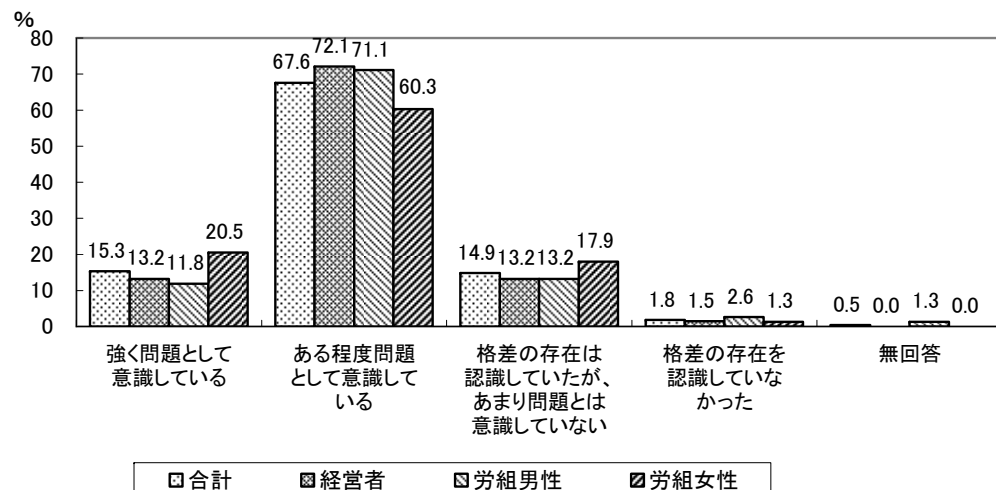
出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT調査シリーズNo.52 変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査結果—「企業の賃金・雇用制度調査」と「労使トップ層意識調査」—」（2009年3月）（以下「労使アンケート調査」については同様）

(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

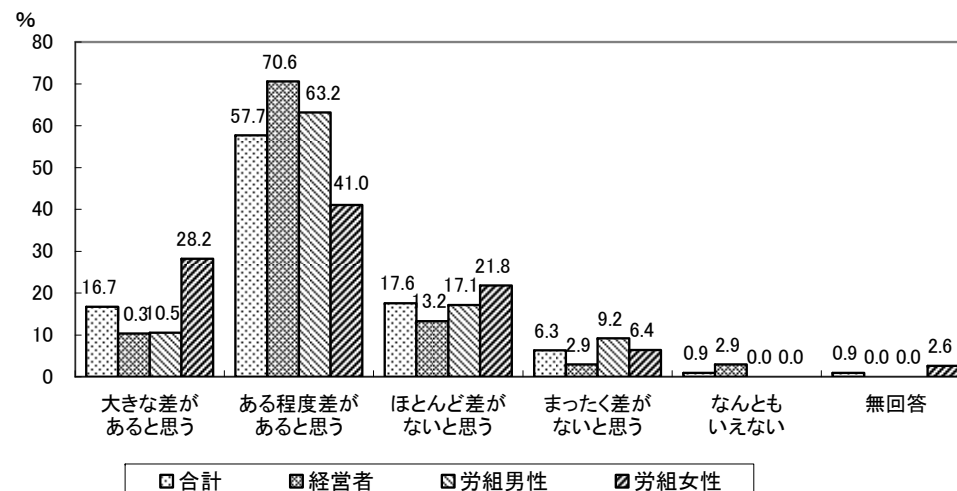
図20 労使アンケート調査

－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

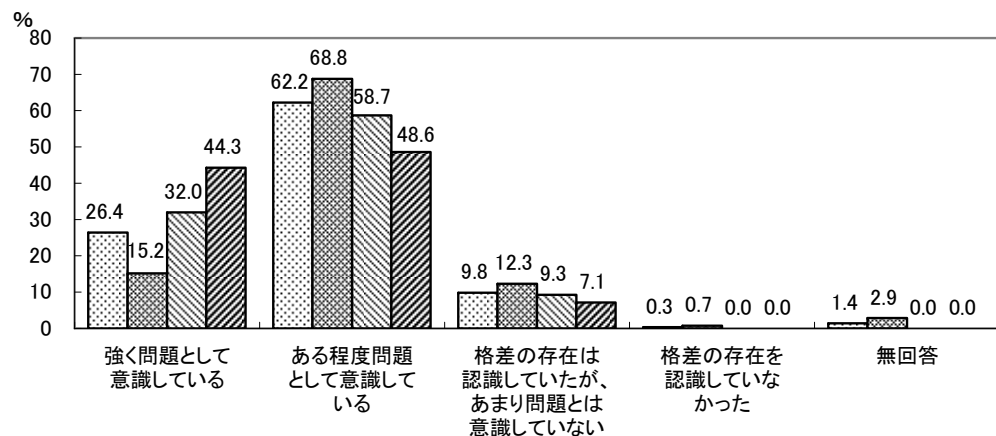
一般的な賃金格差に関する問題意識(今回調査)



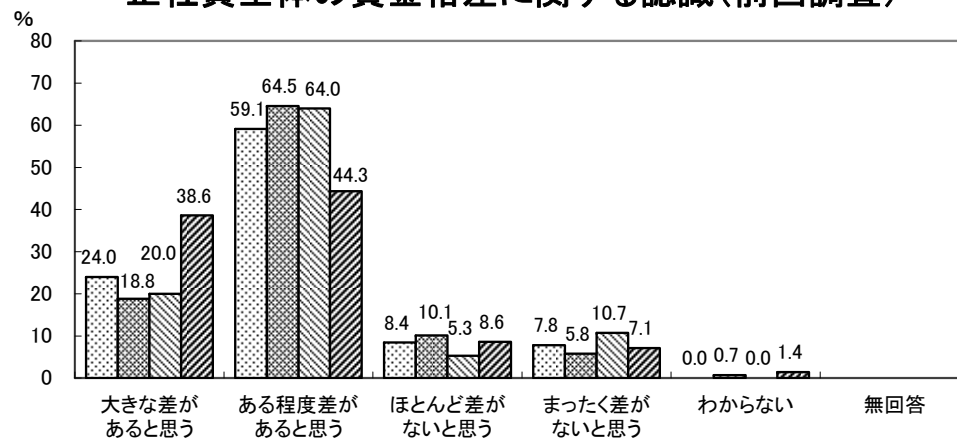
正社員全体の賃金格差に関する認識(今回調査)



一般的な賃金格差に関する問題意識(前回調査)

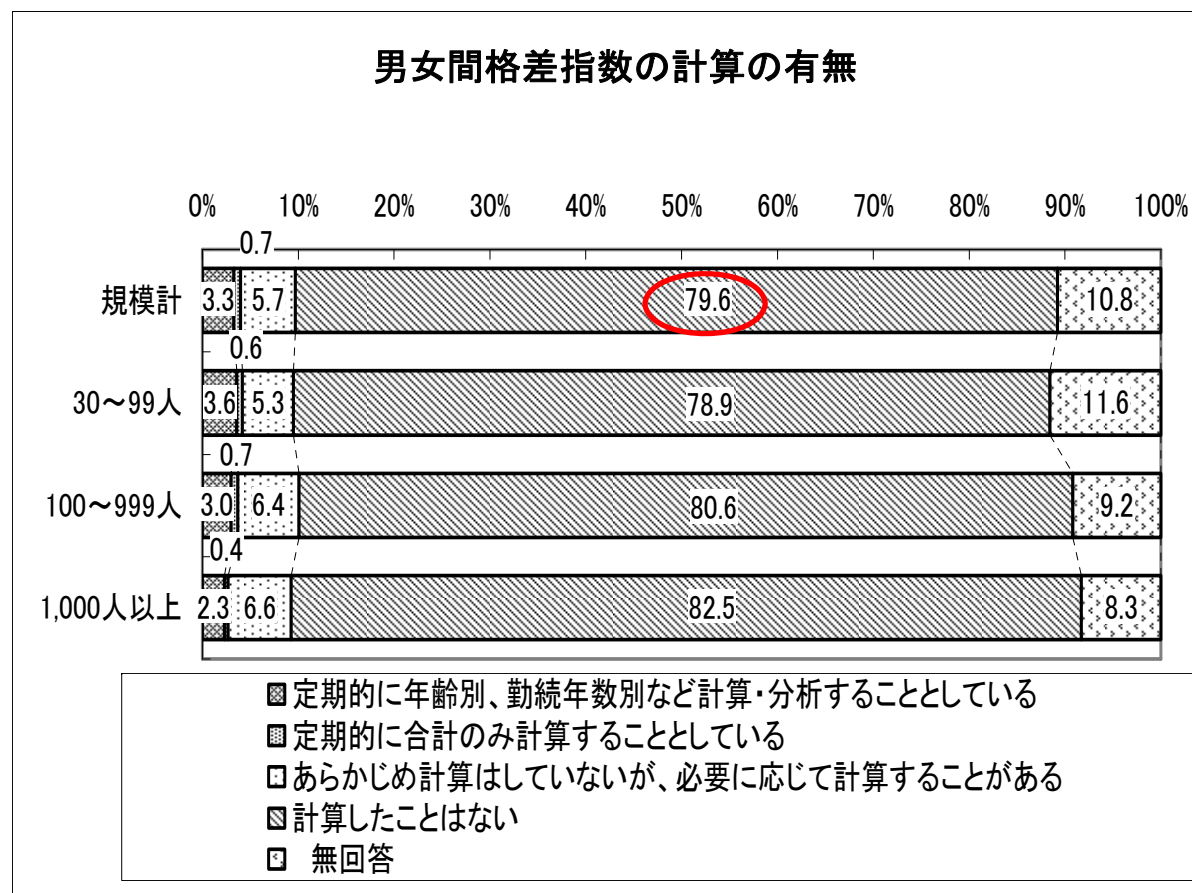


正社員全体の賃金格差に関する認識(前回調査)



(注)「前回調査」とは、平成14年の「男女間の賃金格差問題に関する研究会」で行ったアンケート調査である。

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。

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT調査シリーズNo.52 変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査結果－「企業の賃金・雇用制度調査」と「労使トップ層意識調査」－」（2009年3月）に掲載（以下「企業アンケート調査」については同様）

表8 職層、基本給の決定要素別企業数割合

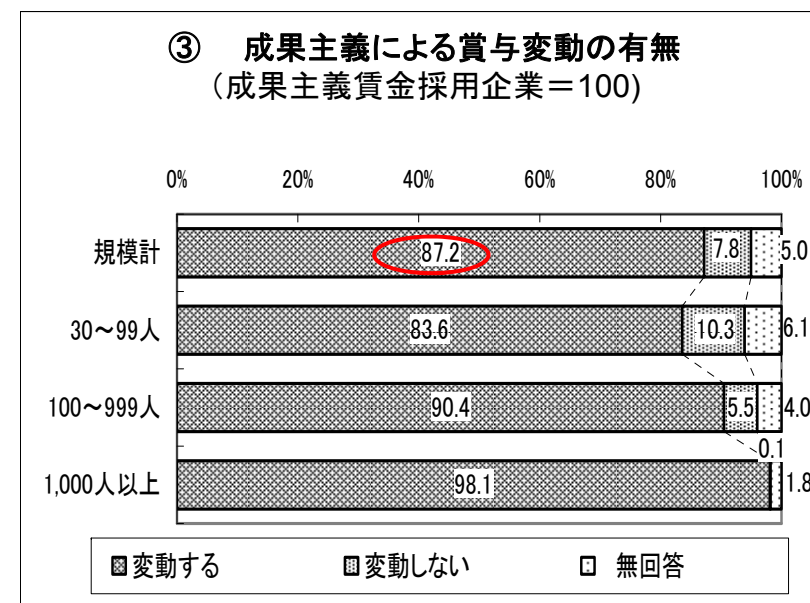
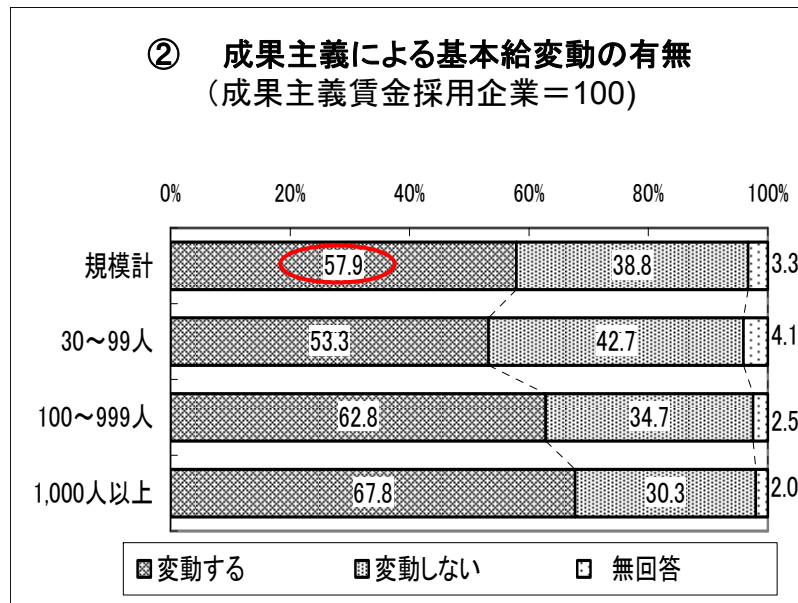
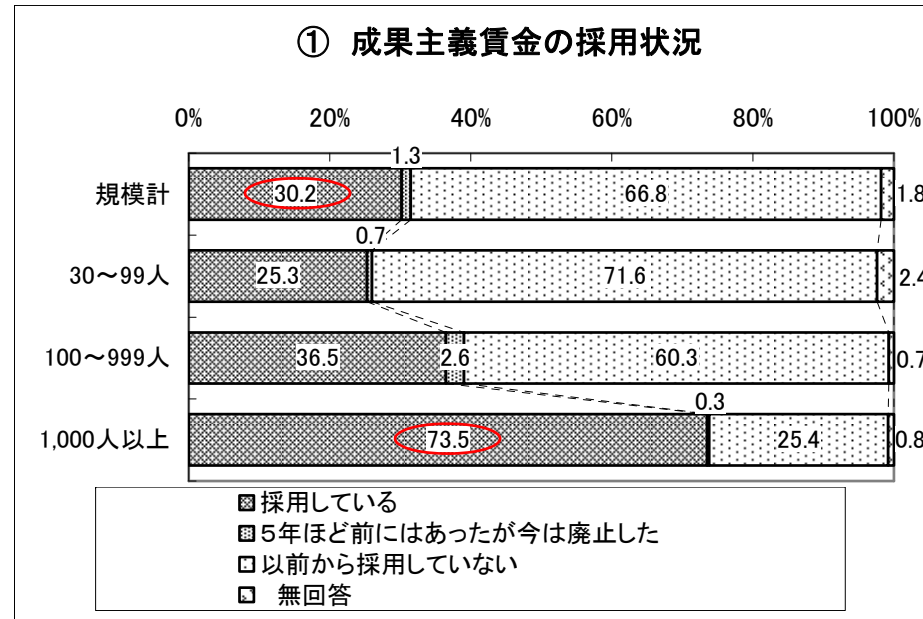
(単位: %)

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

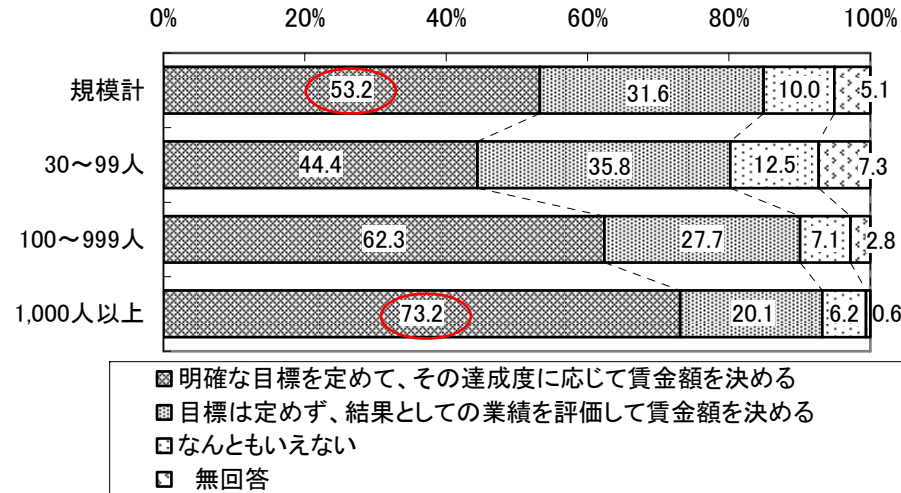
出所: 厚生労働省「平成21年就労条件総合調査」

- 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 調査対象が「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」の数値である。

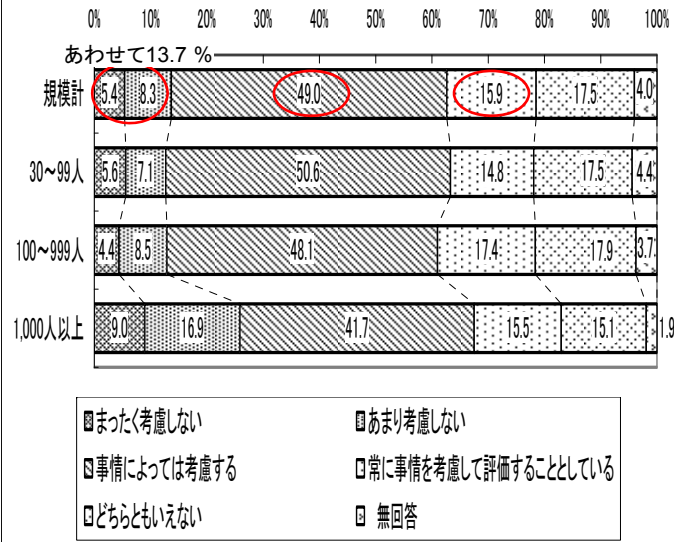
図22 企業アンケート調査－成果主義



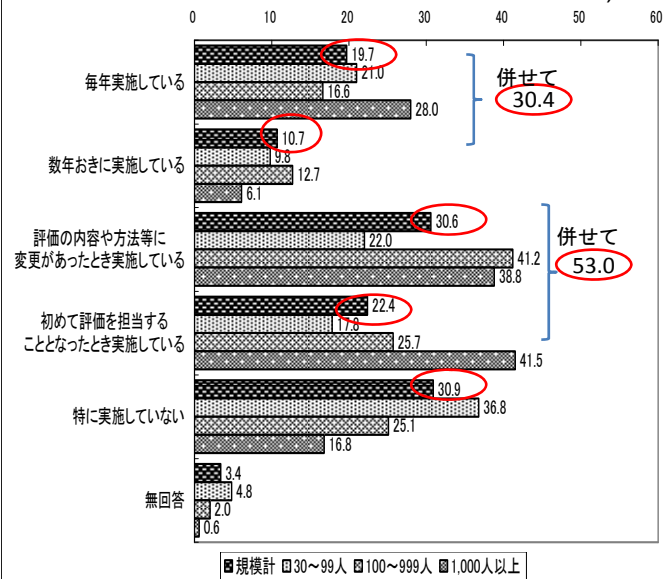
④ 成果主義賃金の概要 (成果主義賃金採用企業＝100、複数回答)



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)



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)



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)

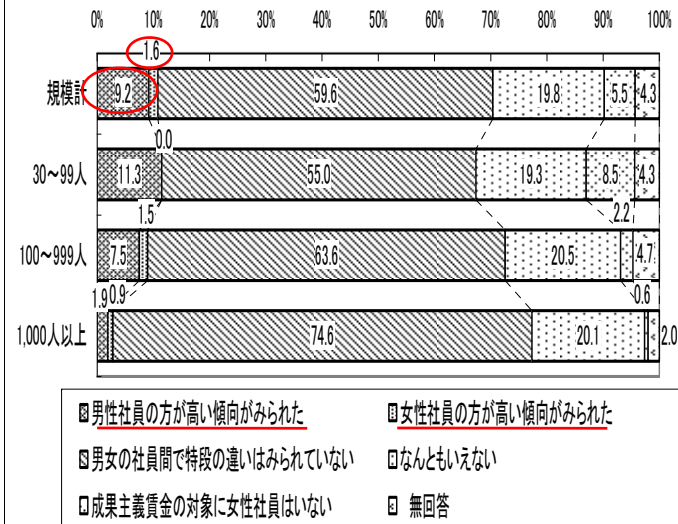


図23 企業アンケート調査－賃金表の作成状況

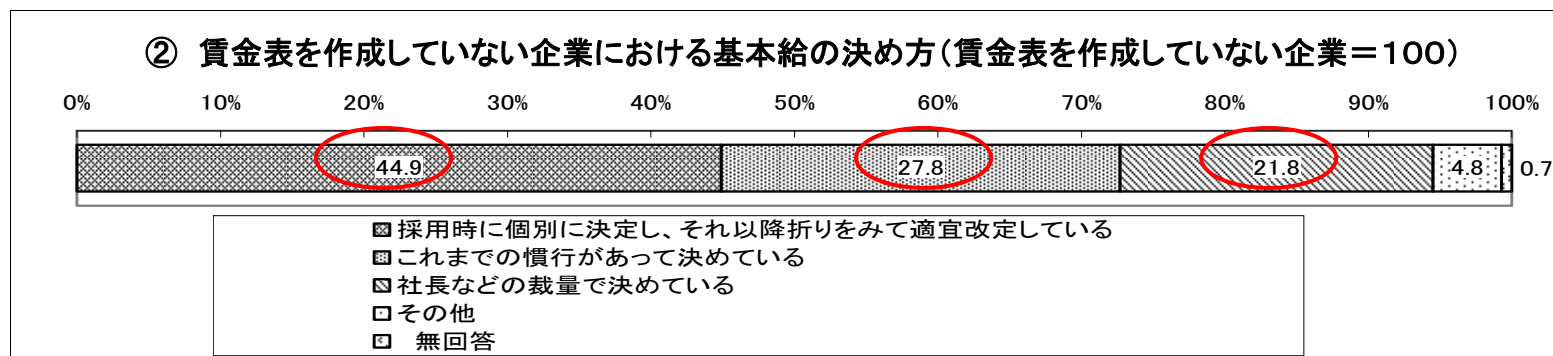
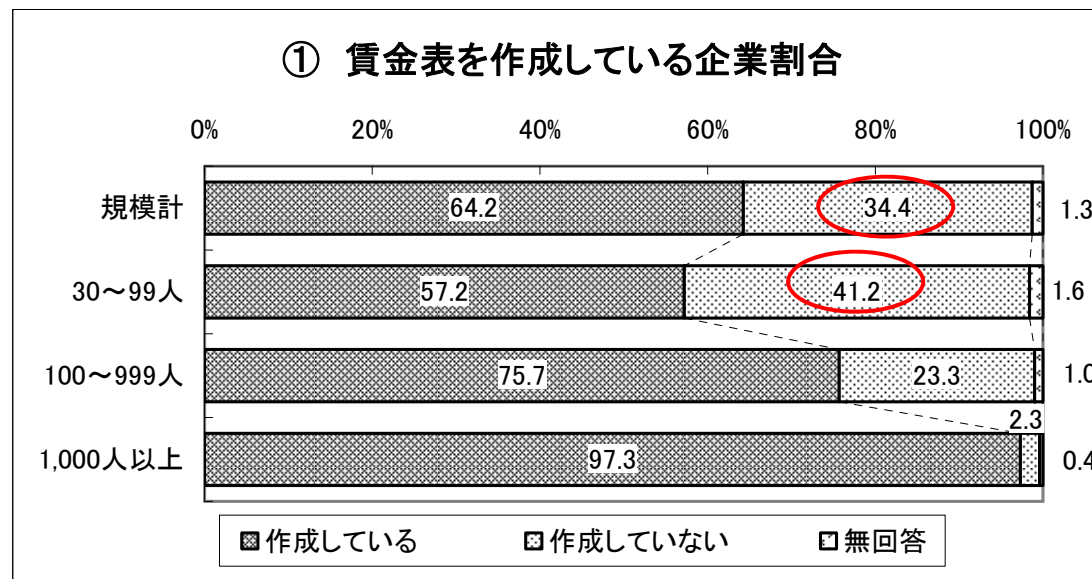


図24 企業アンケート調査－賃金表の種類

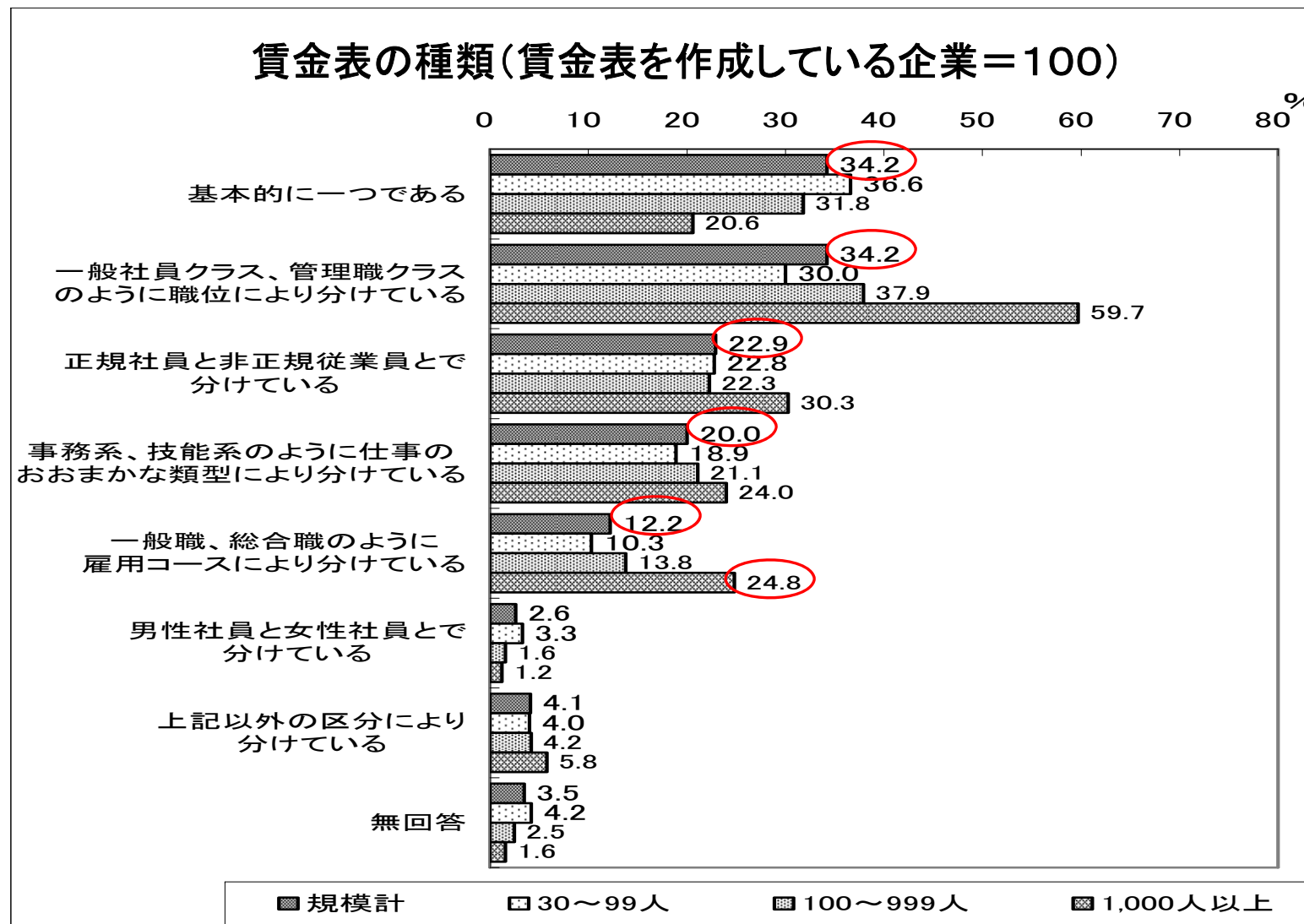
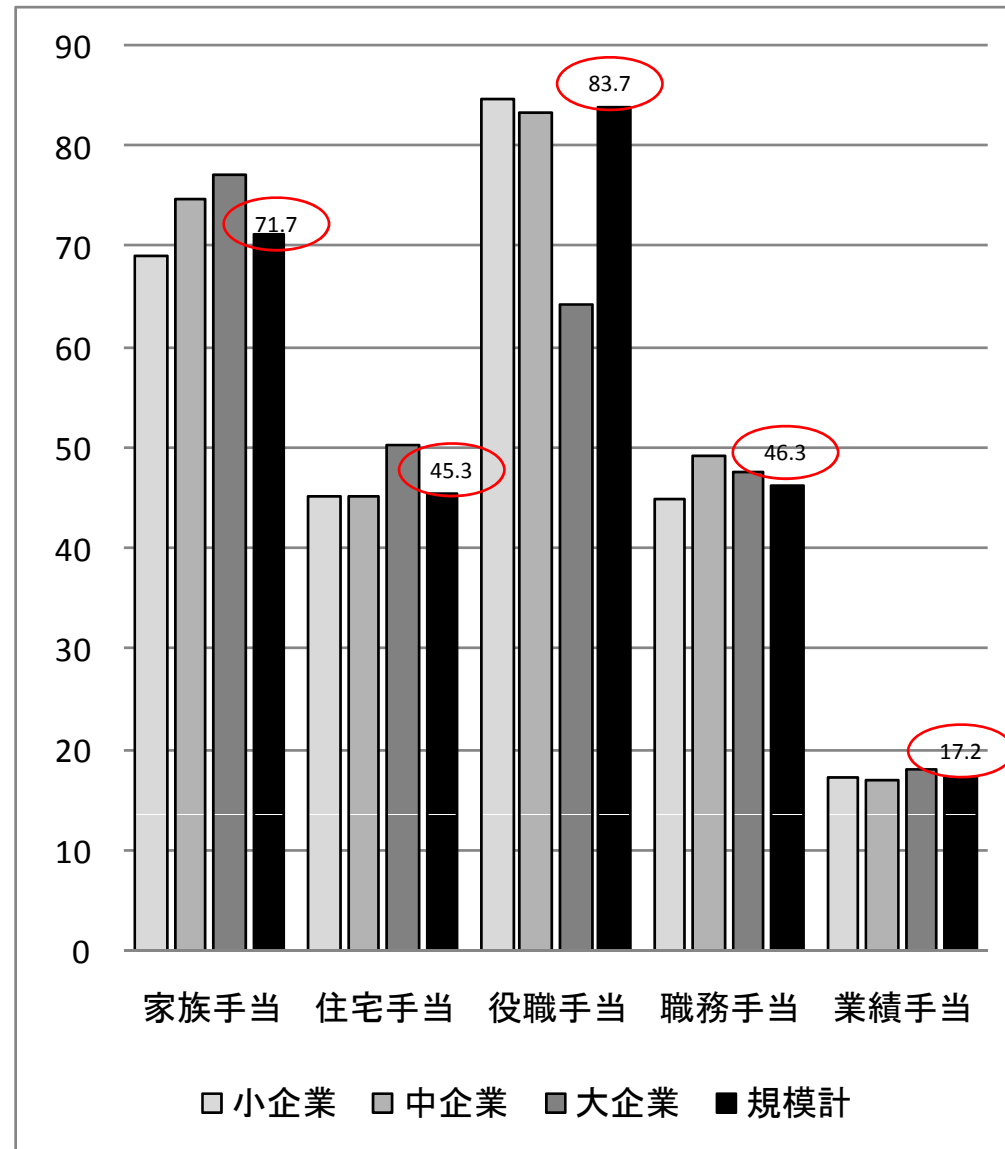


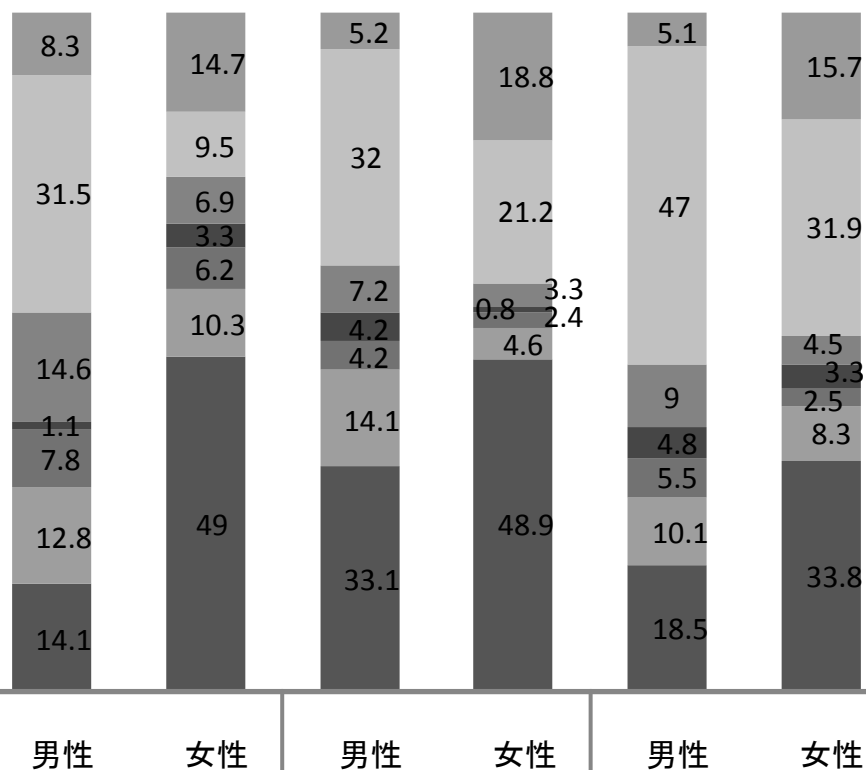
図25 企業アンケート調査－各種手当

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



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

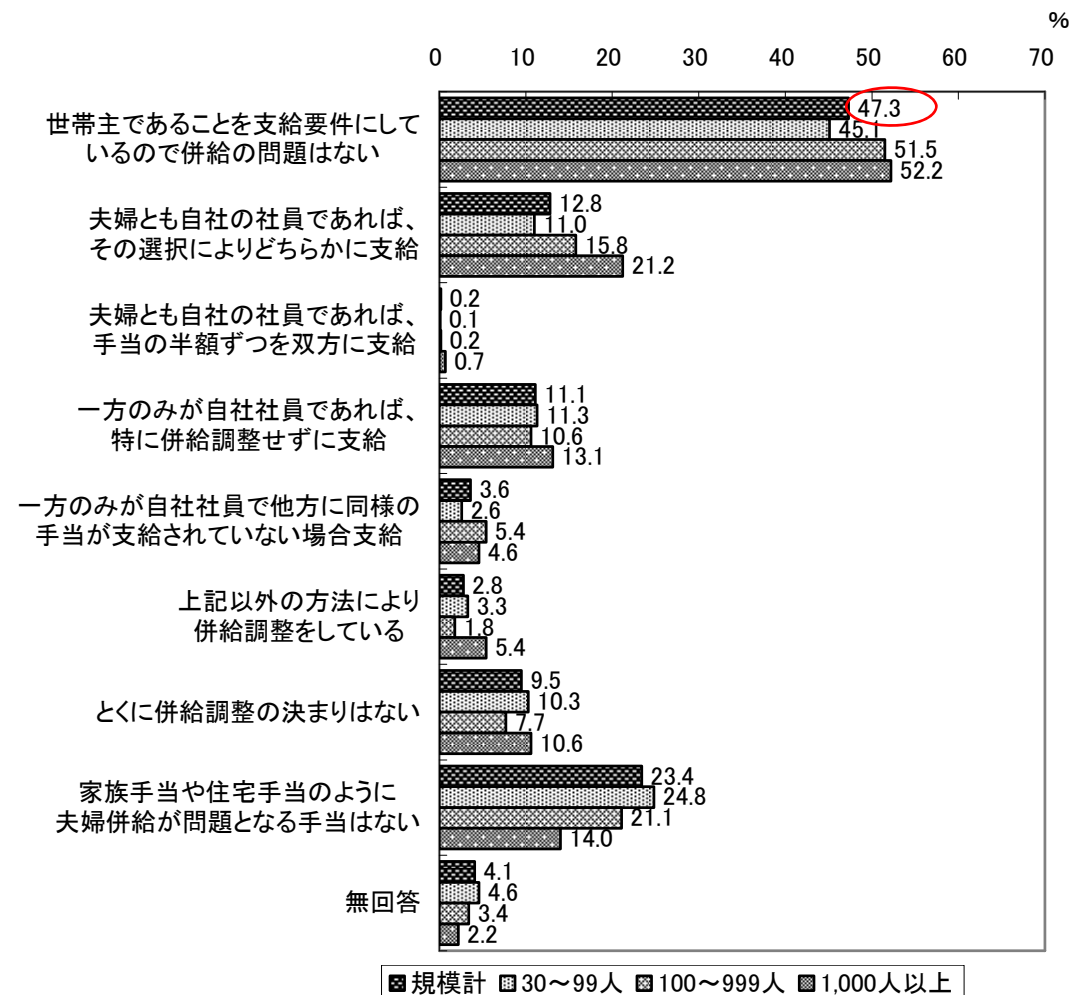
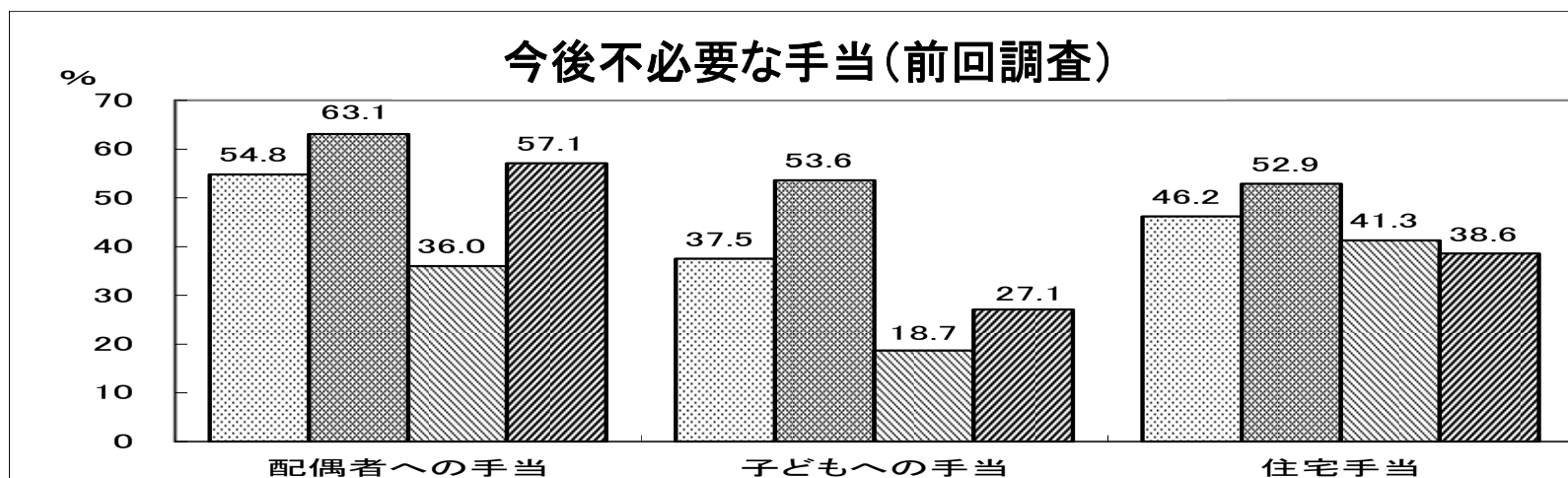
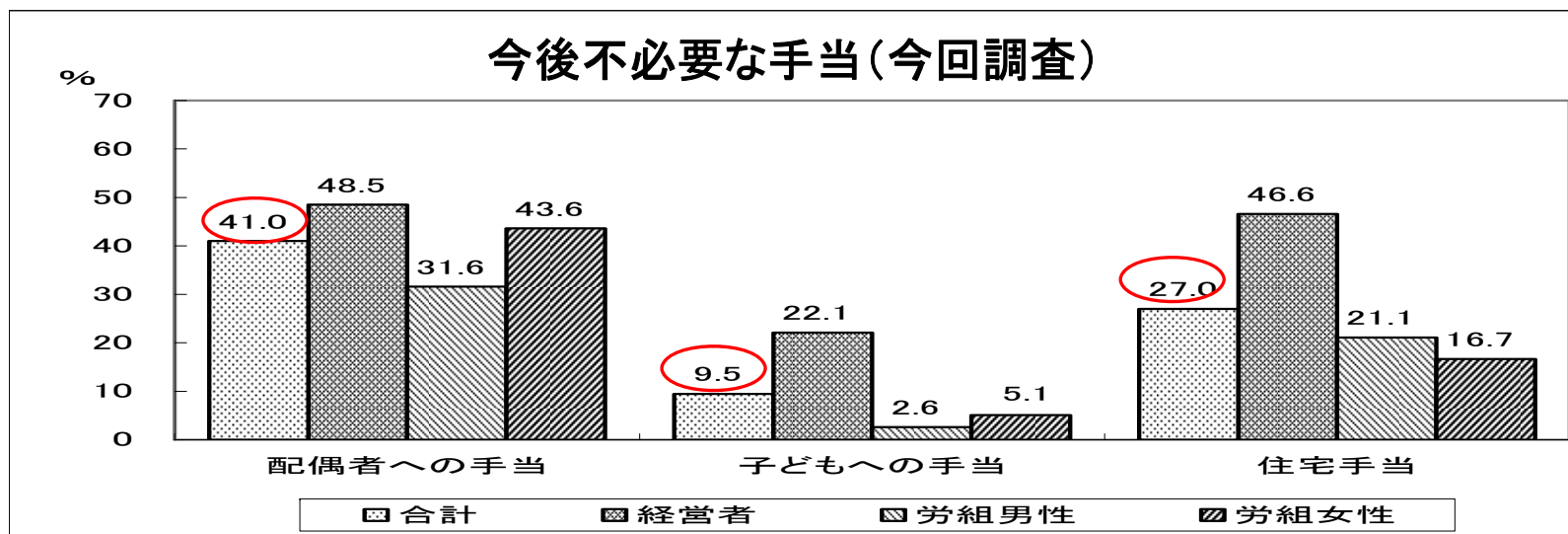


図26 企業アンケート調査－今後不必要な手当

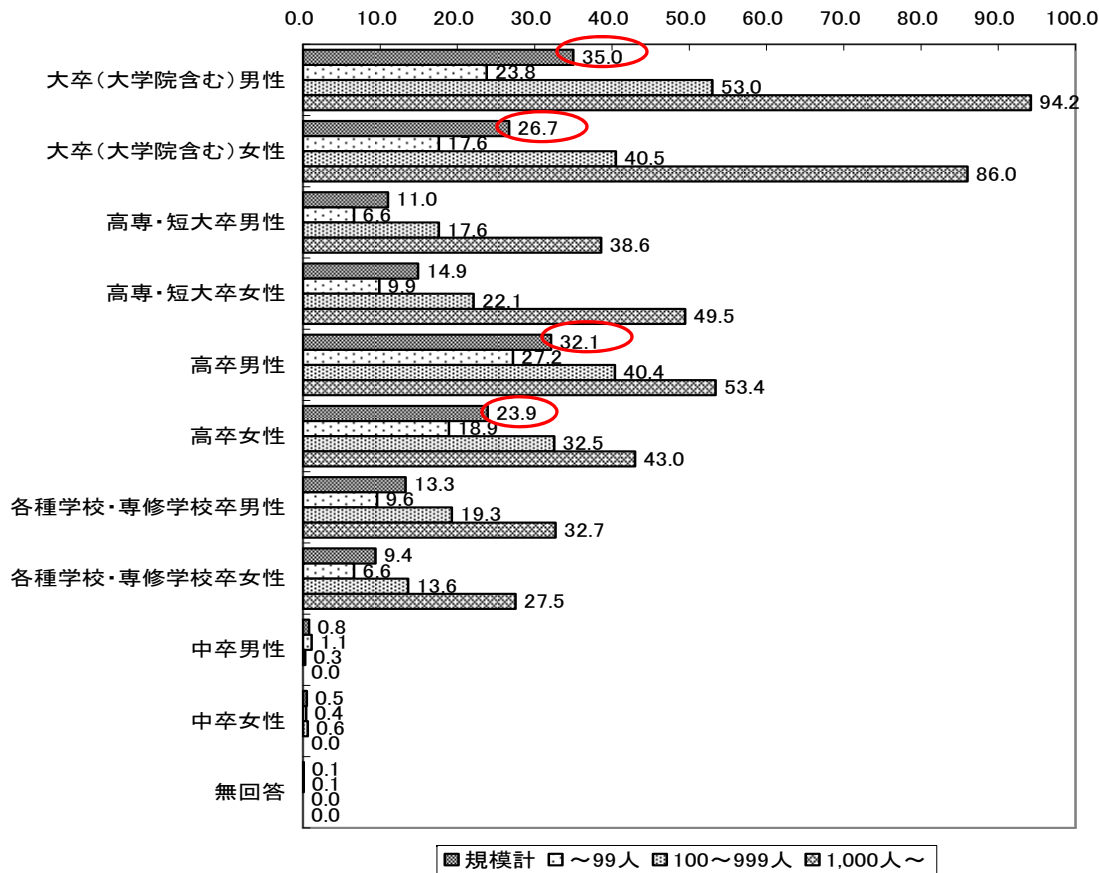


(注) 「必要でないと思う」と「それほど必要でないと思う」との合計である。

図27 企業アンケート調査－採用

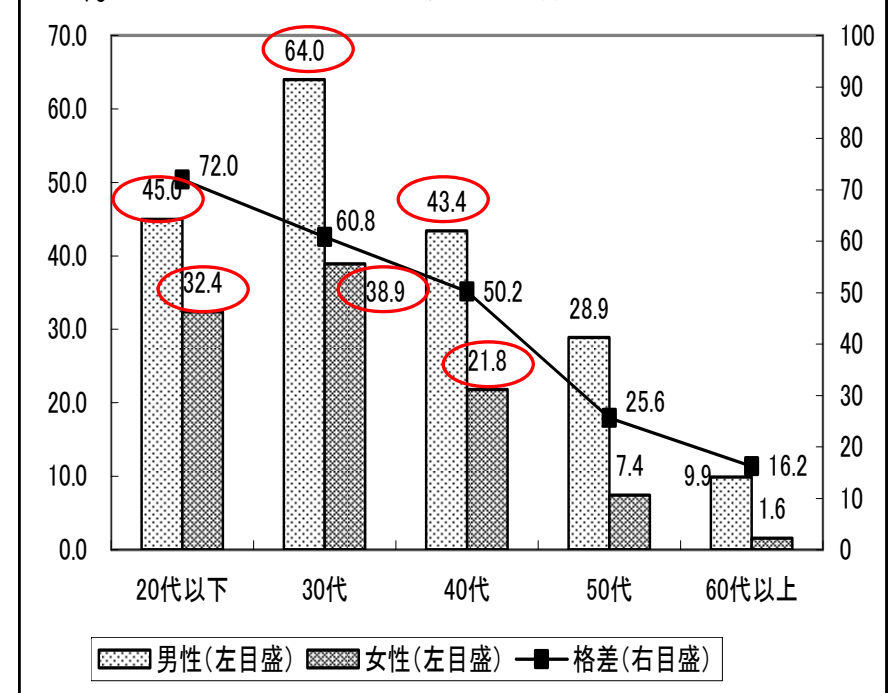
① 新規学卒者を採用した学歴区分

(ここ5年間に新規学卒者を正社員として採用した企業＝100)



② 中途採用した年齢区分

(ここ5年間に正社員の中途採用をした企業＝100)

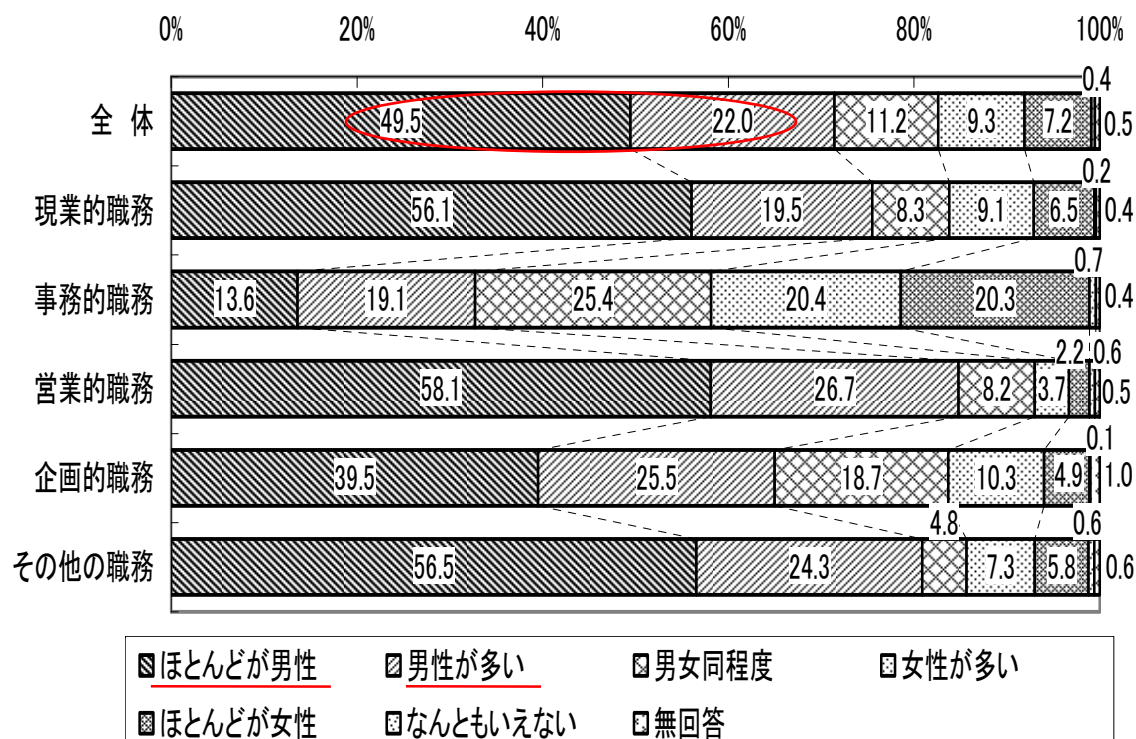


(注) 格差は男性を100とした時の女性の水準である。

(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)

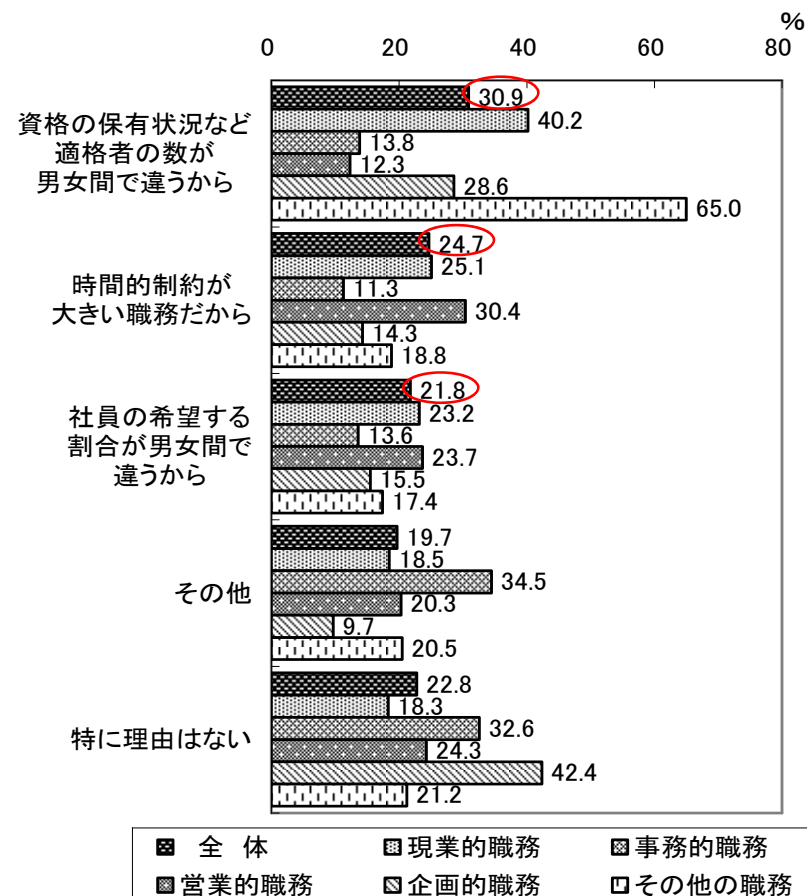
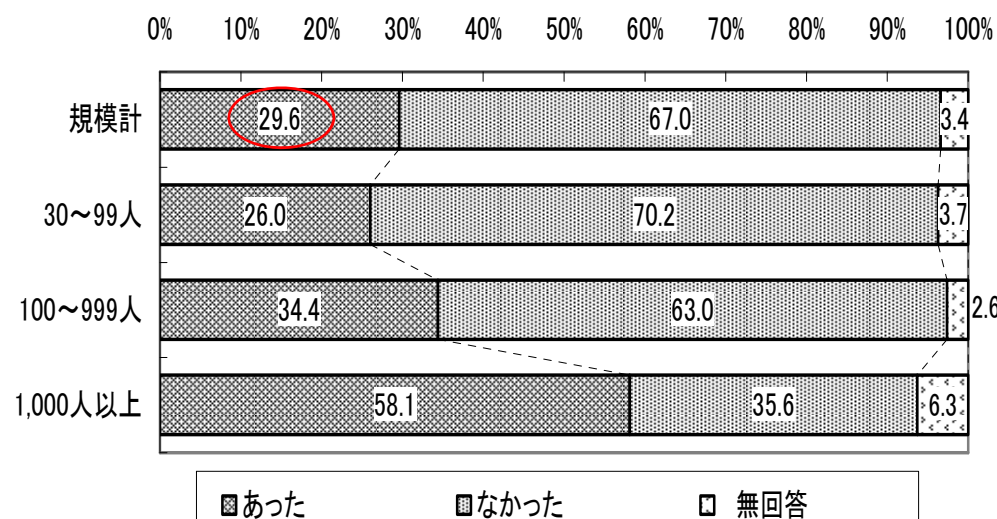


図29 企業アンケート調査－女性の職域拡大

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)

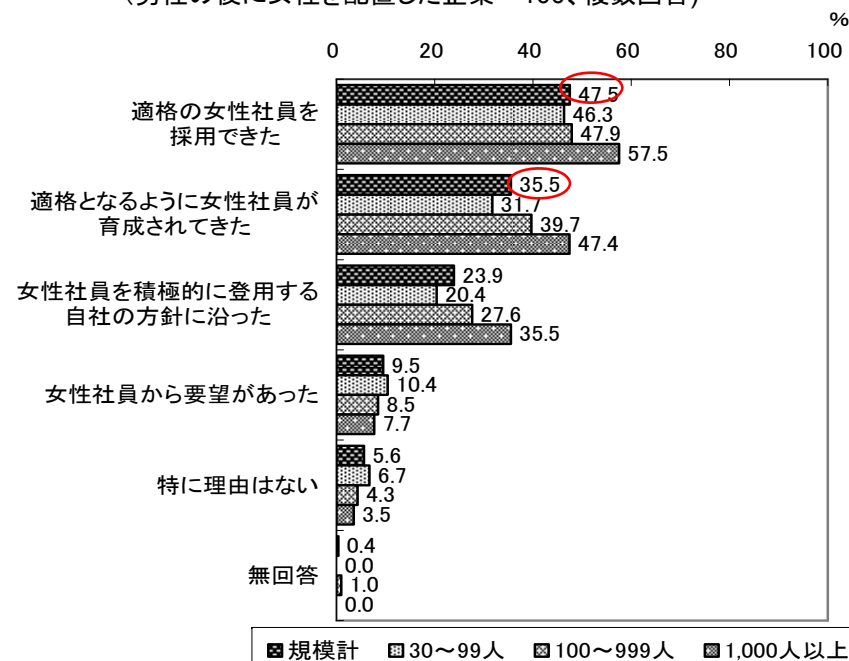
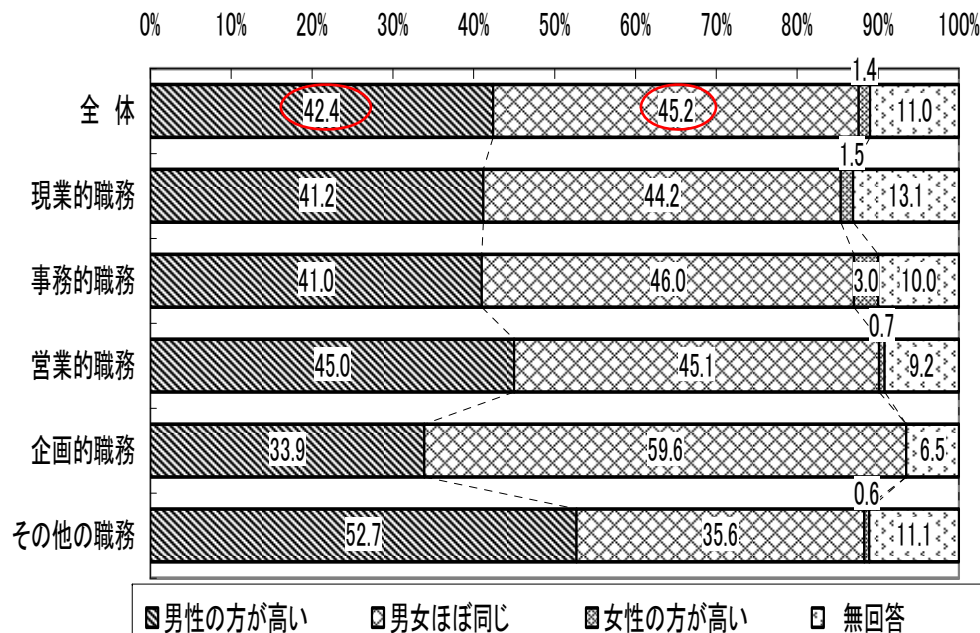
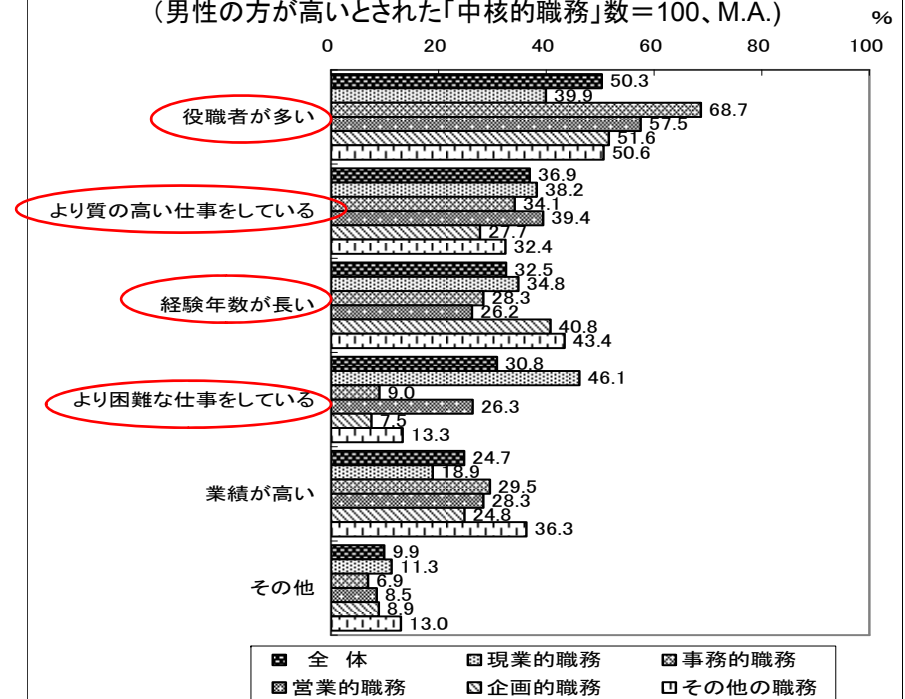


図30 企業アンケート調査－中核的職務

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)

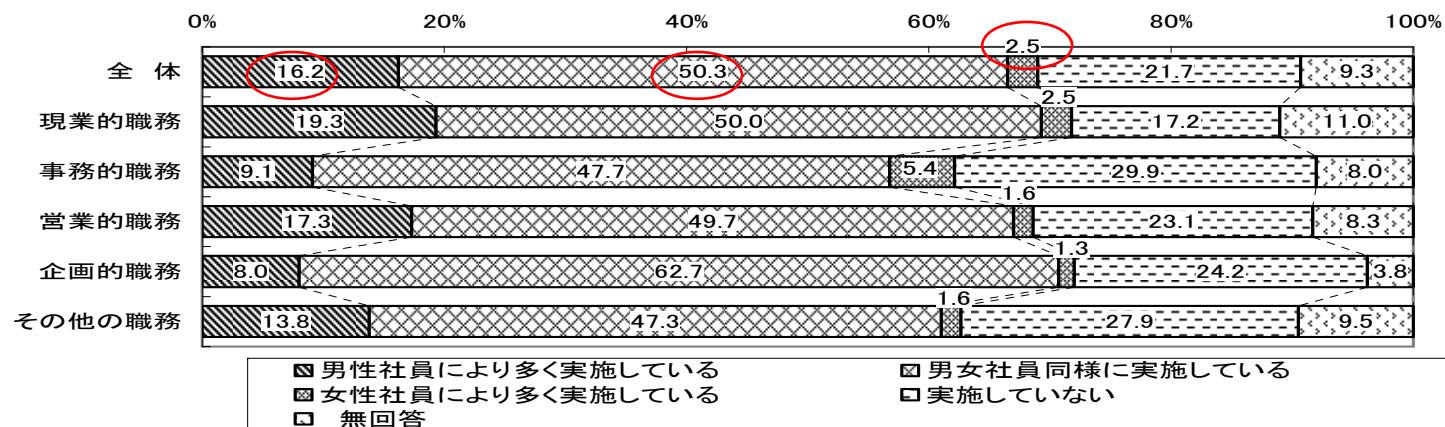
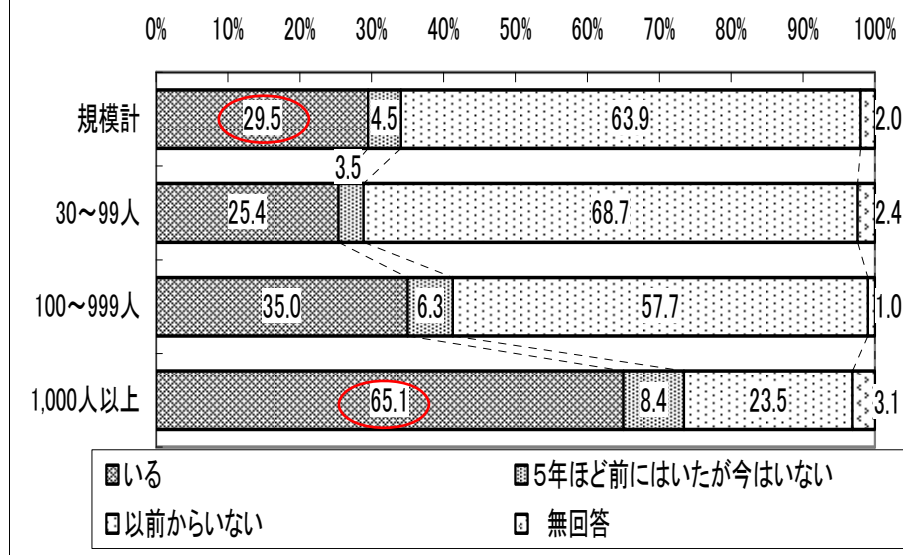
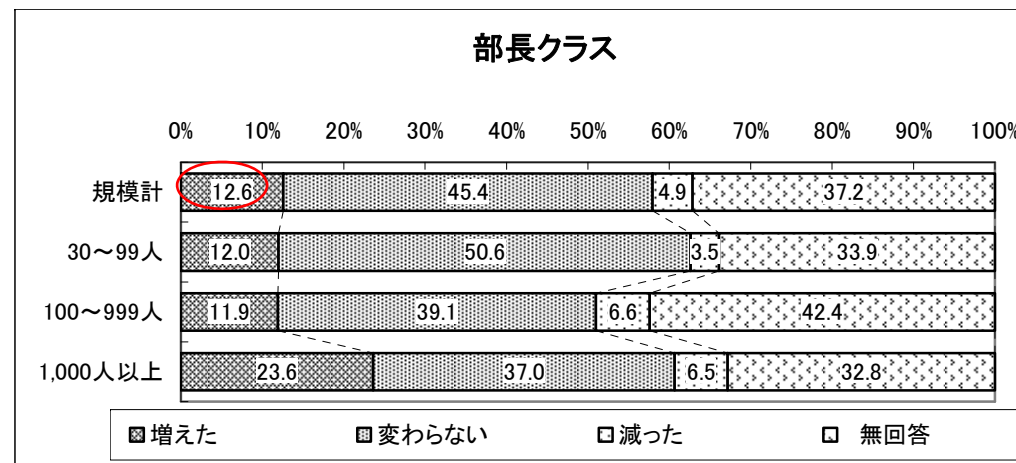
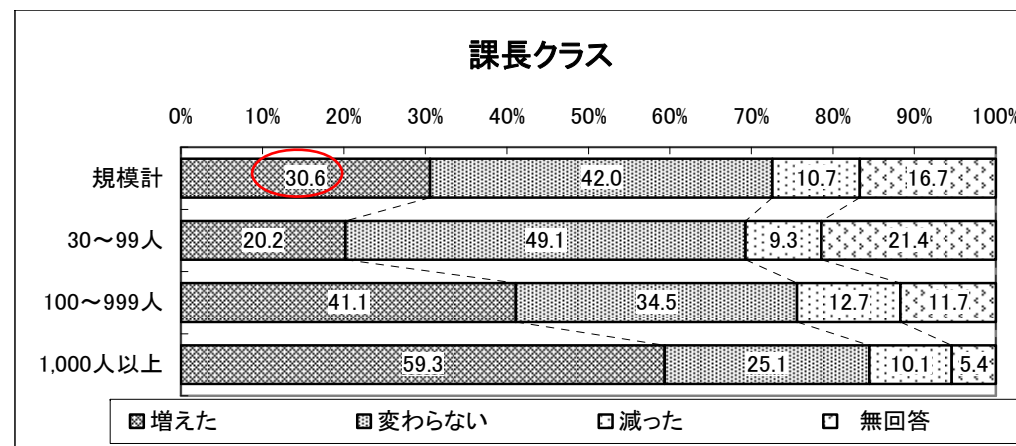


図31 企業アンケート調査－役職者に占める女性の割合

① 女性部課長クラスの存否

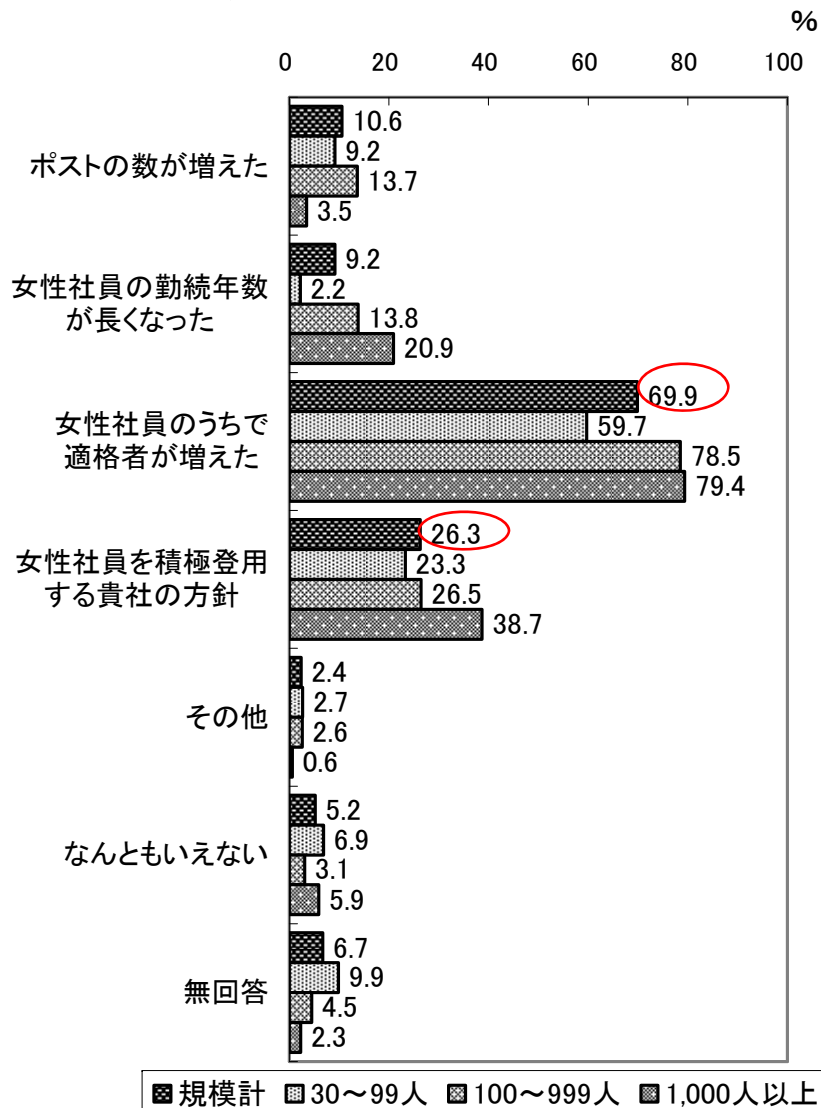


② 女性部長・課長クラス員数の変化
(女性部課長クラスのいる(いた)企業=100)

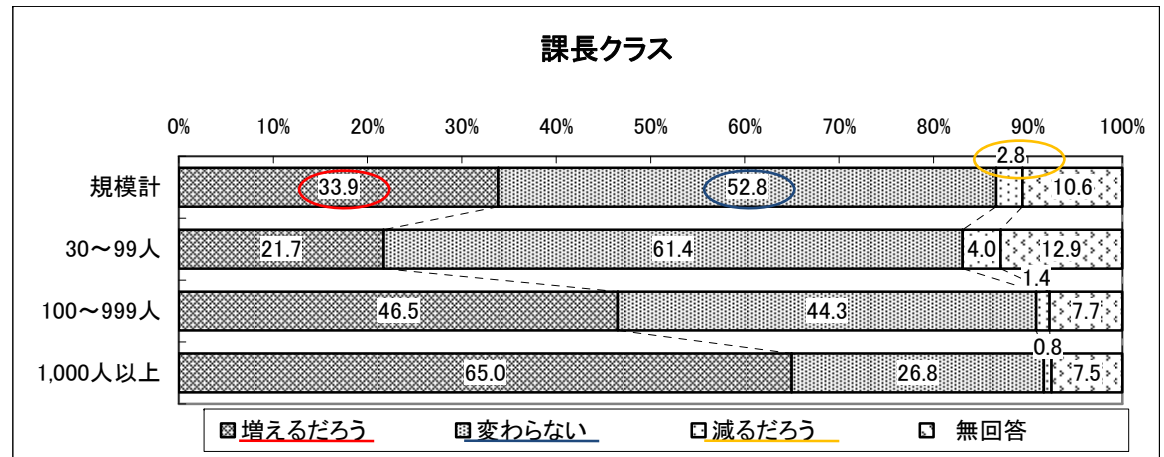


(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。

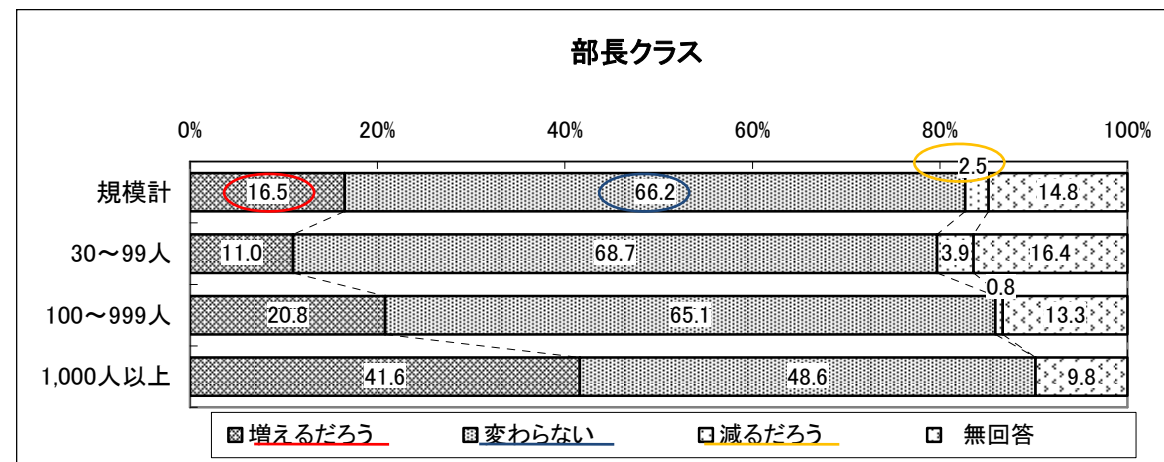
③ 女性部課長クラス員数の増えた理由
(女性部課長クラス員数の増えた企業＝100)



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いる(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いる(いた)企業=100)

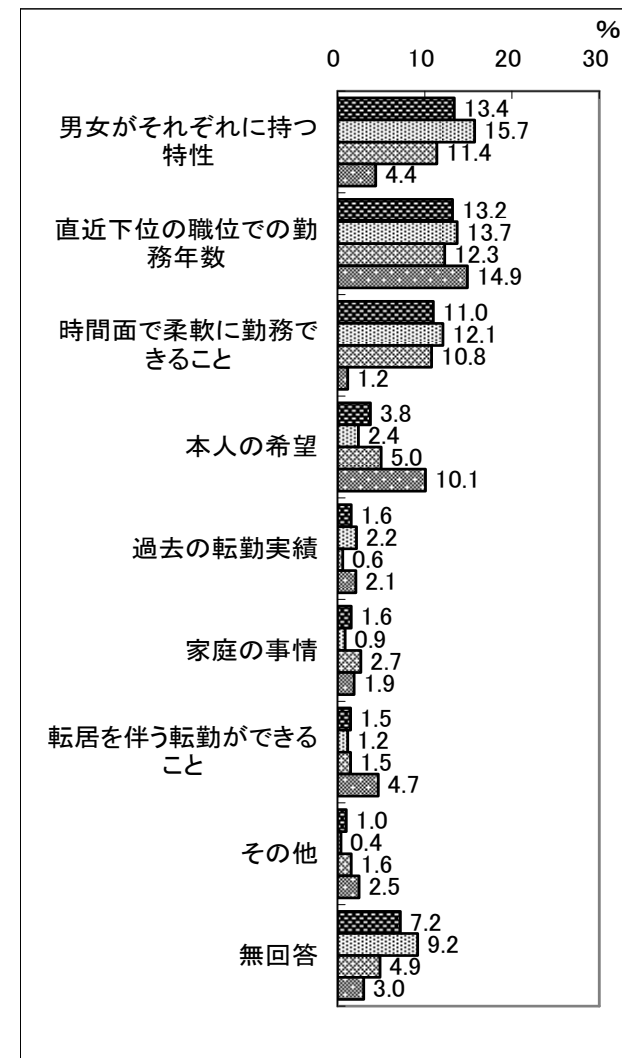
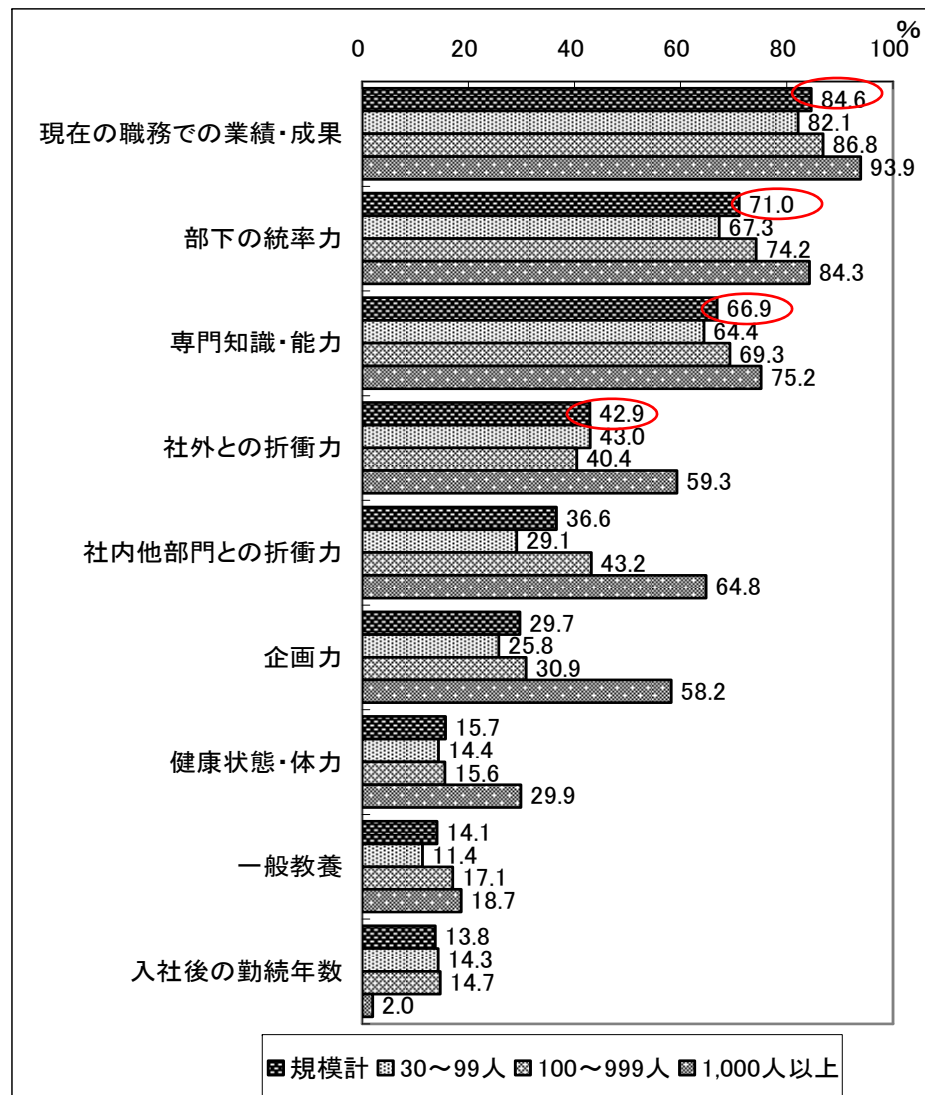


図33 企業アンケート調査

－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

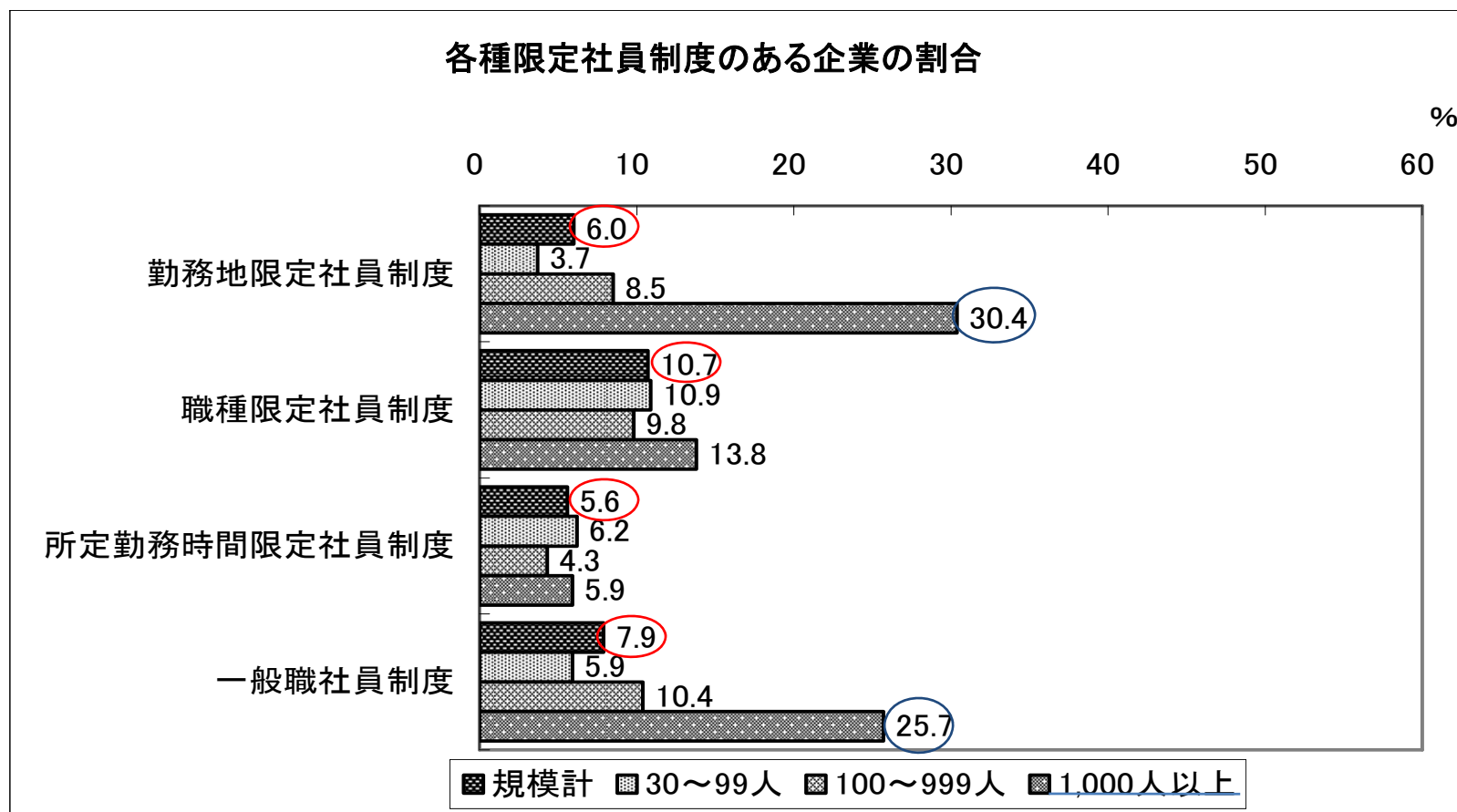
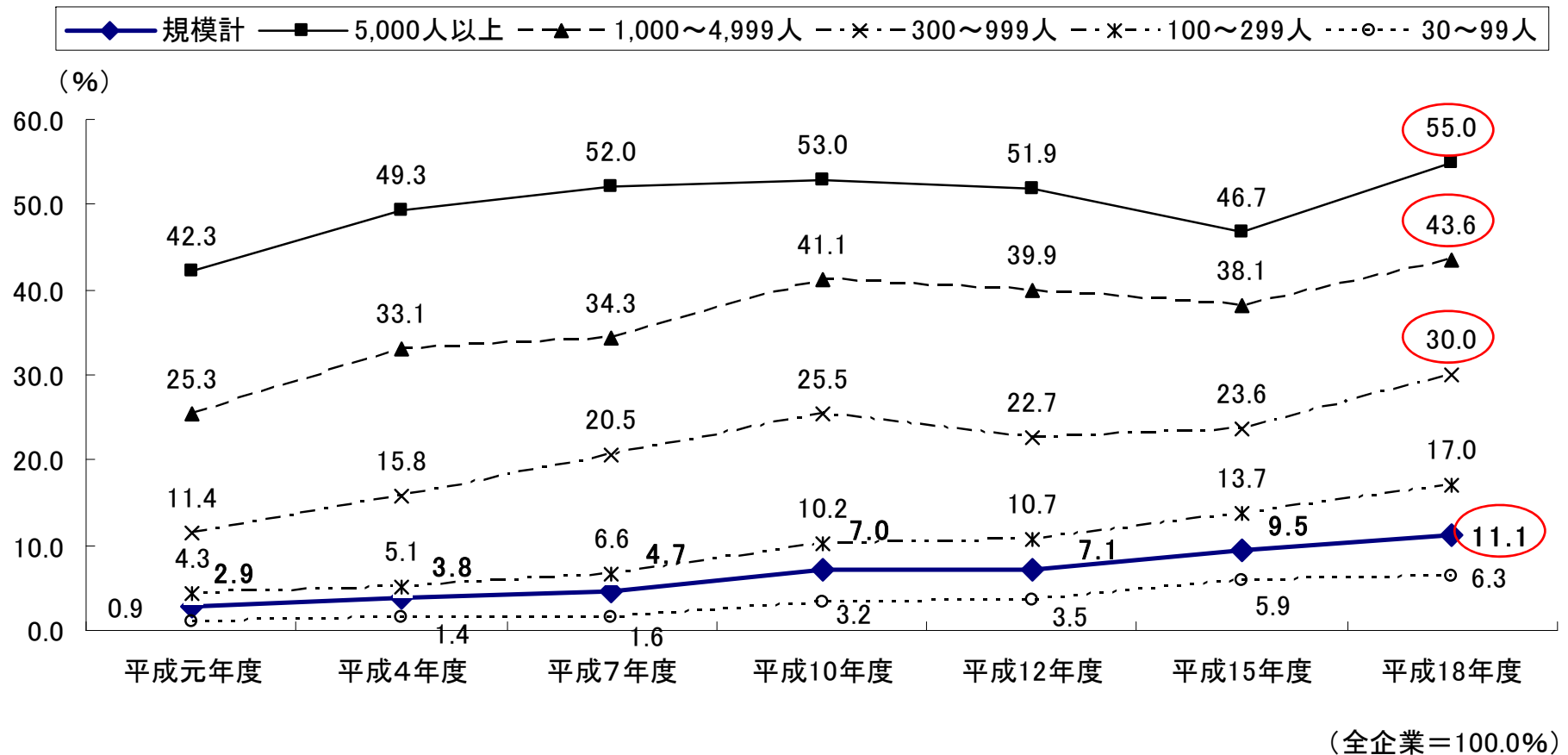


図34 規模別コース別雇用管理制度のある企業割合の推移



出所：厚生労働省「平成18年女性雇用管理基本調査」

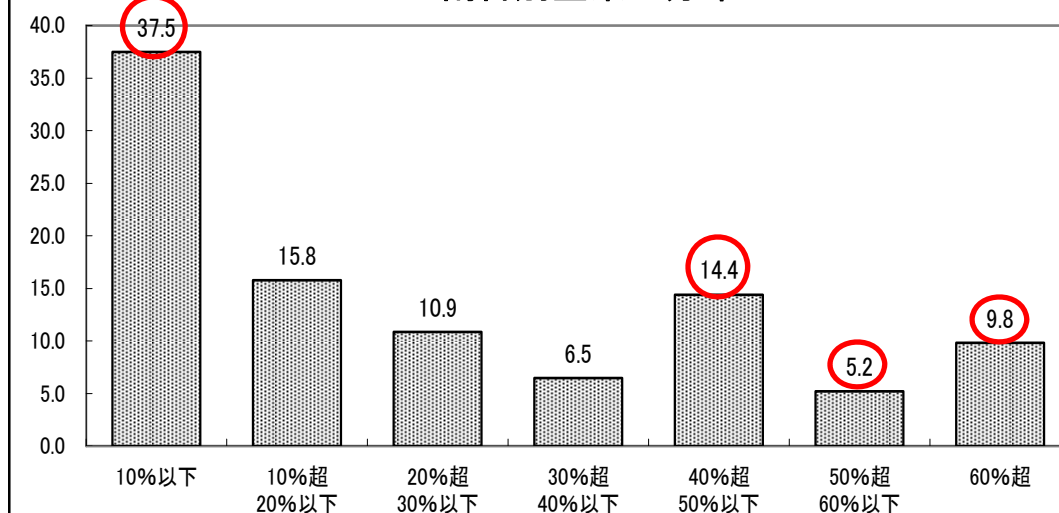
図35 企業アンケート調査－総合職・一般職に占める女性の割合

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

注は、下図に同じ。

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



(注) 総合職採用があり、その人数の記入のあった企業のための集計である。

③ 一般職社員の男女比
(一般職社員制度のある企業＝100)

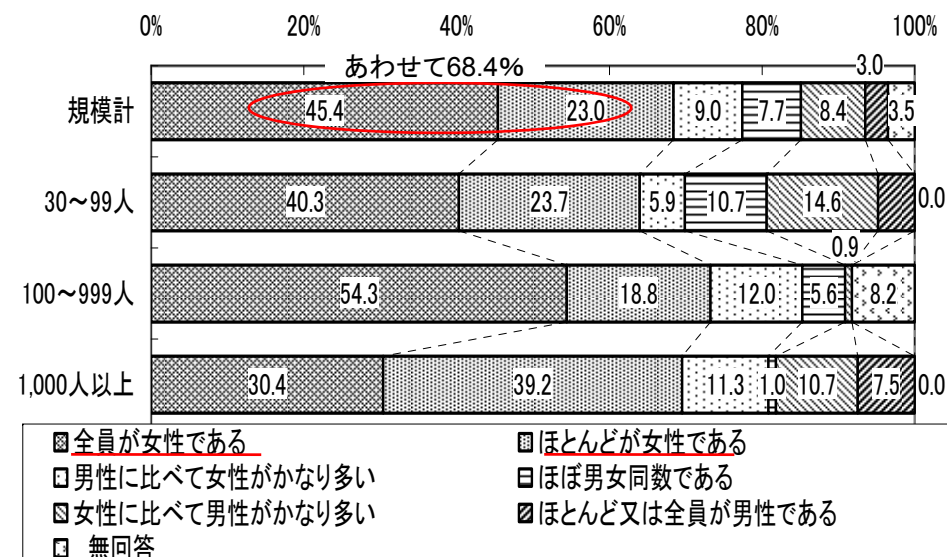
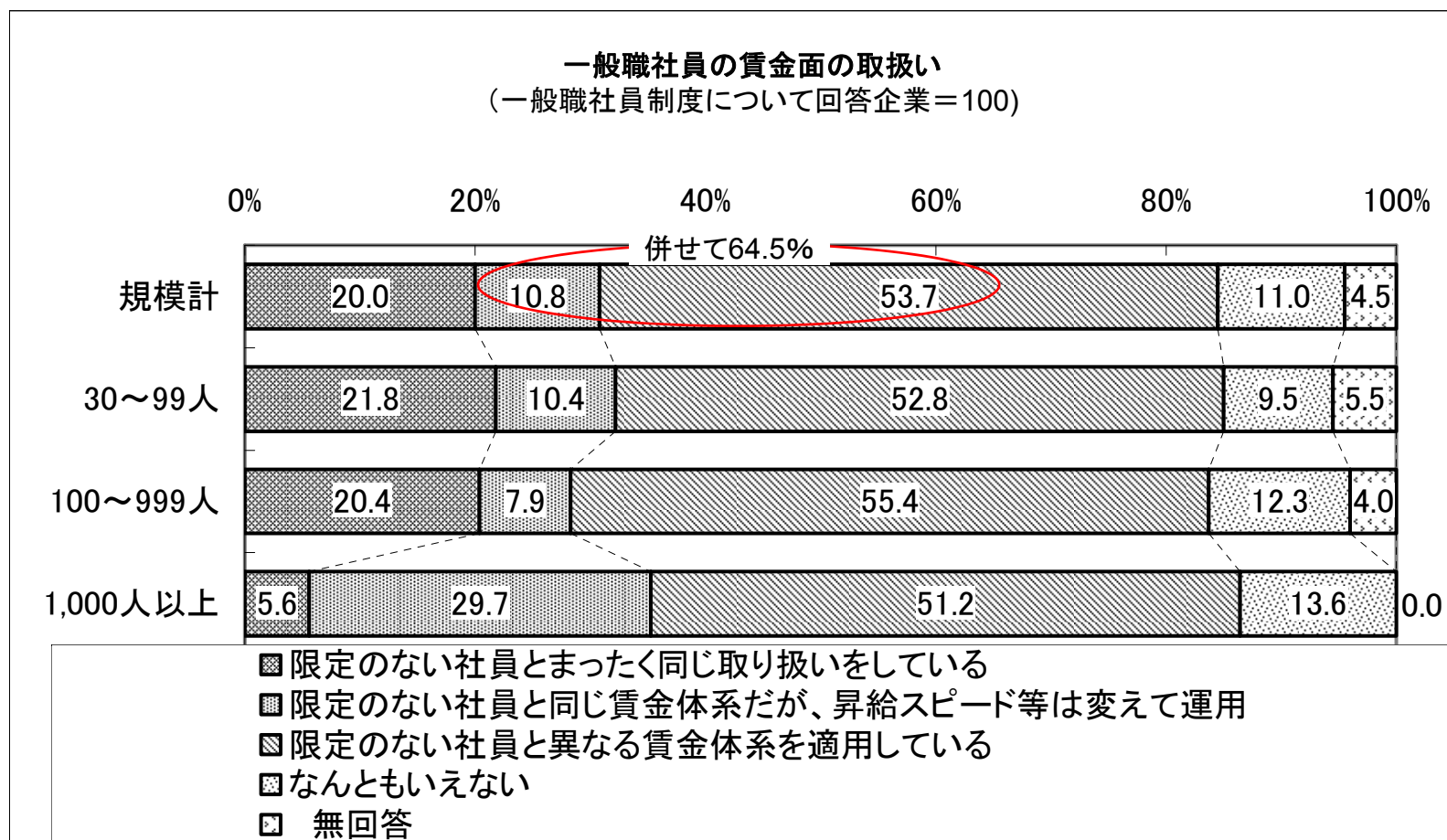


図36 企業アンケート調査－一般職社員の賃金面の取扱い



(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

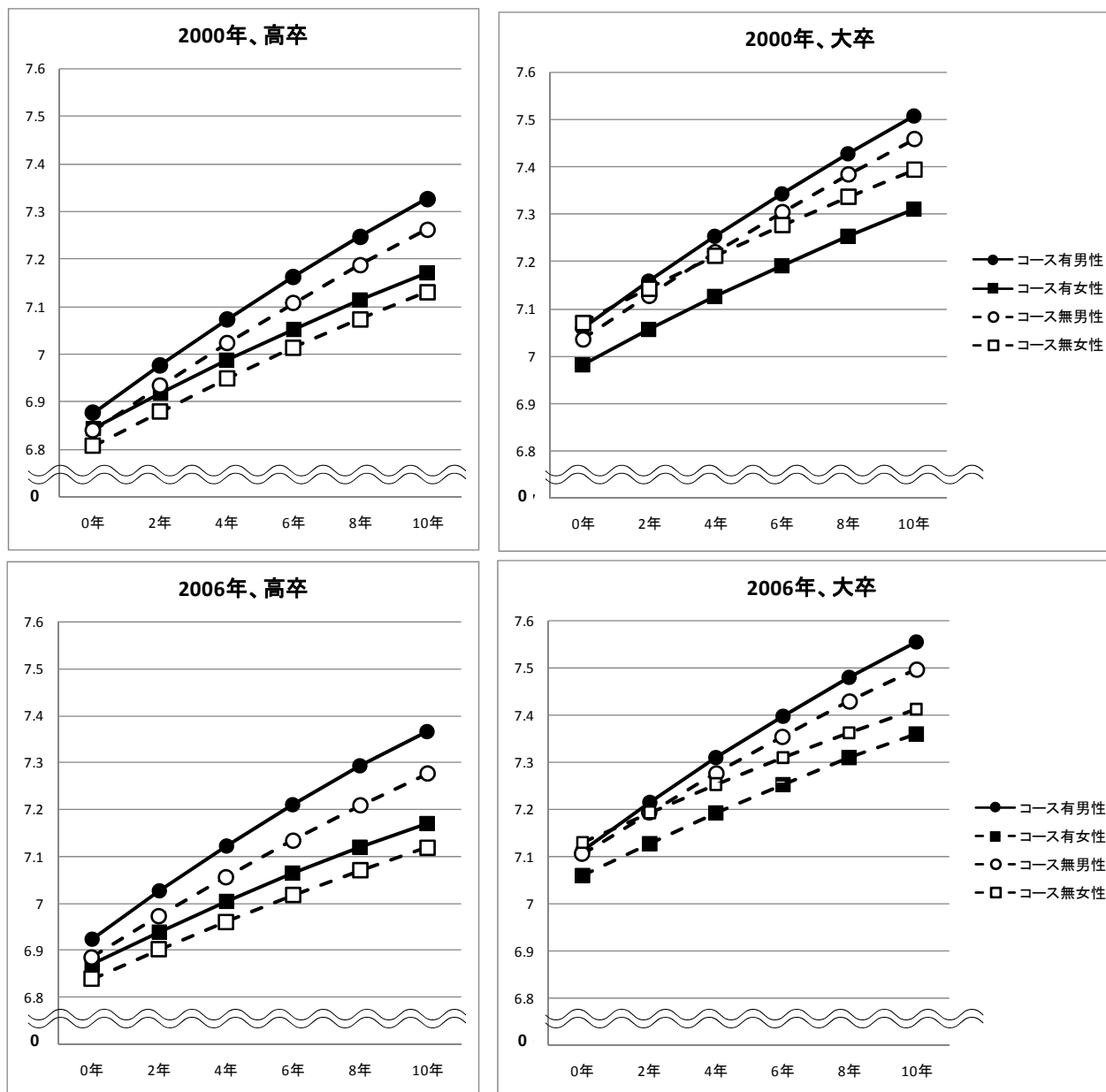
	2000年		2006年	
	コース制あり	コース制なし	コース制あり	コース制なし
女性初職時	-0.0326	-0.0318	-0.0534	-0.0464
経験年数	0.0408	0.0388	0.0453	0.0339
女性経験年数	-0.0269	-0.0217	-0.0326	-0.0222
勤続年数	0.0105	0.0094	0.0077	0.0113
女性勤続年数	0.0131	0.0109	0.0149	0.0093
学歴(大卒)	0.1813	0.1961	0.1890	0.2198
女性学歴(大卒)	-0.0434	0.0659	0.0199	0.0717
課長	0.1812	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

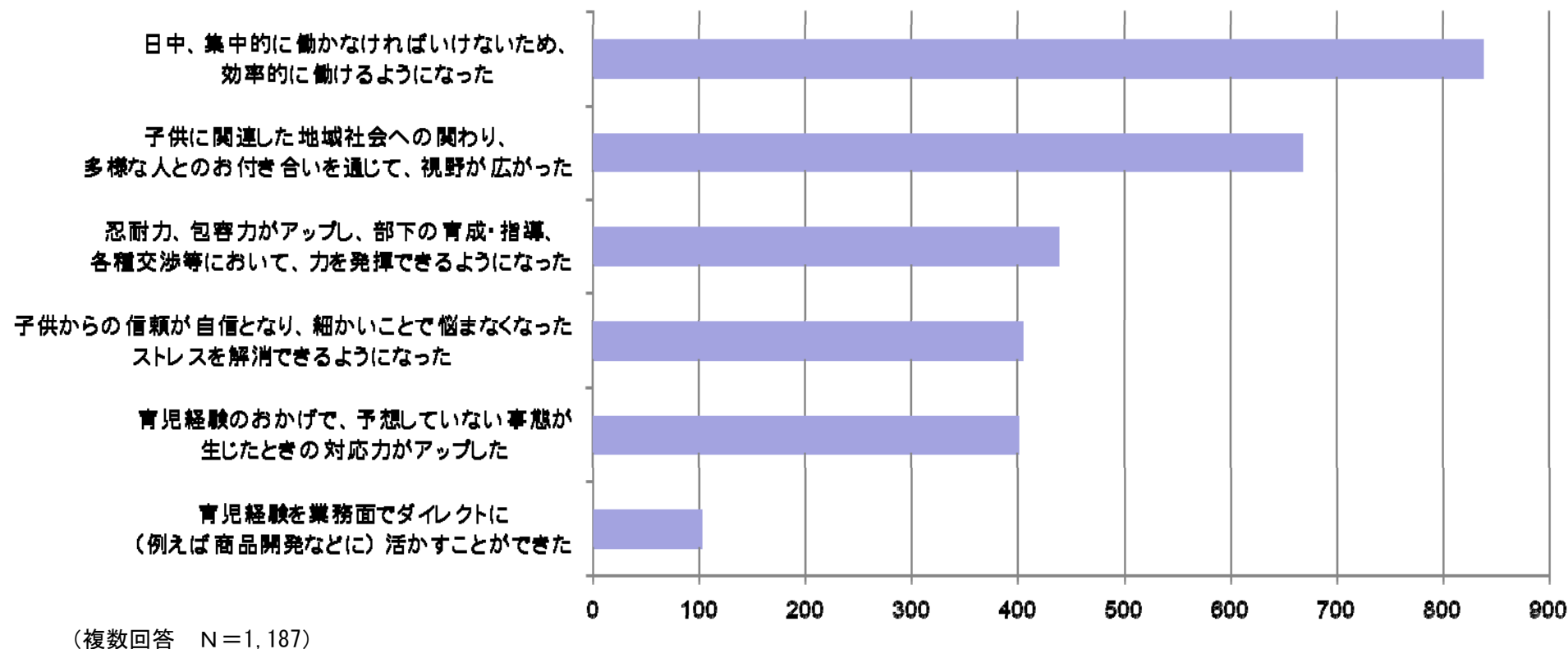
コース別雇用管理の有無別 賃金プロファイルの試算結果



(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



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) ・一般職務者 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	・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。
特筆すべき社内策	・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・ダイエツトキャンペーン」 (年間50時間の削減めざす)
その他ストビツ		○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

C社 (H21. 1. 9)	D社 (H21. 1.15)
・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	・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
・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 ・およそ事務職:3 営業(MR等):3強 研究職:2 技能系:2弱 の割合	・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
「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。	「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)
「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」 <行動評価> ・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	・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
・育休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 <MRについて> ・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MR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。	・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休取得 ・復職率は8～9割 ・短時間勤務(最長小学校3年まで)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。 ・育休取得時は、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。
・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。)	・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。
・「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	○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 ・育休中に経済的支援(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 * 男性の育休取得も増加傾向。
	○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。

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)
・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 ・75%外資企業 ・関東圏に工場(ポイント) ＊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	・大規模リゾート施設隣接ホテル業 ・単一事業所(ポイント) ＊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
・正規社員 約2,300人(非正規社員はいない)(派遣は、適宜活用) ・女性割合 10%台半ば ・平均年齢 男性45.7歳 女性37.7歳 ・平均勤続 20.9年 15.2年 ・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)	・正規社員 約300人(非正規社員 40人弱)(派遣 若干名) ・女性割合 3分の1程度 ・平均年齢 男性35.6歳 女性29.2歳 ・平均勤続 11.4年 6.9年 ・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
「ラダー別ジョブ・グレード制」 ・ラダー(非管理職社員) - P(プロフェッショナル):販売、技術、スタッフ(事務) - E(エキスパート):生産、技能 ・ジョブ・グレード - 非管理職:5段階の等級(5→9) - 管理職:11段階の等級(10→17) ＊大卒は7等級に初任格付け。 ・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。	「複線型資格制度」(2008年3月～) ・「総合職」 ・・・複数部門の経験を通じライン管理職をめざす ・「専門職」 ・・・同一部門で専門性を高め、スキル・ノウハウで貢献 ＊本人希望と会社承認で相互移動可能 ・資格区分 管理職 3段階 非管理職 4段階 ・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
・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) ・成果考課(5段階評価) ・プロセス考課 ・能力考課 ＊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) ＊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。	・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) ・管理職 年俸制(資格区分別ゾーン制) ・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) ・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 - 管理職 職位ごとに昇給・降給額を設定 ・賞与評価(半期)・・・業績(目標達成度)
・出産に際して辞める女性はほとんどいない。 ・育休中の代替要員は派遣社員、業務分担調整で対応。 ・育休後は、元のグレードに戻る。(コース別雇用の廃止) ・2003年以降短大卒の採用を停止。 ・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) ＊「一般職」の業務は派遣に。	・応募、採用とも女性の方が多い。 ・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。) ＊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。 ＊退職には、他への転職理由も少なくない。(育休等) ・育休は翌々年の春まで。 ・育休後、短時間勤務(小学校3年まで) ・育休の欠員対応は、ケース・バイ・ケースで対応。
・管理職の女性比率 3.5% ・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。 ＊同一条件なら女性を昇進させる。 ＊「ダイバーシティ」は親企業の強い意向 ＊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。)	・役職者(副支配人以上)の女性比率 11.8% ・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。 ・役職者の候補が少ないのが課題。 ＊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。
・労組の要望により法に先立ち育休制度を導入(1990年) ・再雇用制度の登録を開始	・保育所費用の補助を導入 ＊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。
	・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。 ＊時間的制約で女性社員が参加しにくい面がある。

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)
・書店、事務機器等販売 ・一つの県とその隣接地域に店舗展開(ポイント) ＊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	・総合商社 ・国内外で事業展開(ポイント) ＊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
・正規社員 500人程度 (非正規社員 1,500人程度) (派遣 若干名) ・女性割合 3分の1程度 ・平均年齢 男性43.0歳 女性41.6歳 ・平均勤続 18.2年 16.2年 ・およそ販売:4.3 営業:3.4 事務:2.3の割合	・正規社員 6千人弱 (非正規社員 450人程度) (派遣 500人程度) ・女性割合 3割程度 ・平均年齢 男性42.3歳 女性41.7歳 ・平均勤続 18.9年 20.0年
「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) ・MG1→MG9の9段階・・・職位とリンク - MG1～MG3 一般職 - MG4～MG5 監督職(主任・係長) - MG6～MG9 - 管理職 - 理事 - 執行役員 ・職種別に「MG基準」を作成。 ＊新規大卒採用は、MG2に格付け。	・正社員(総合職掌)の雇用コース＊転換制度あり - 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) - 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) ＊Aコース・・・勤務地限定なし Bコース・・・勤務地限定あり ・資格体系 - 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) - 担当職1級→同4級 - 業務職1級→同4級 (+職群) ＊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)
「職務給」的制度 ・基準基本給・・・MGごとのシングルレート (評価で些少の変動) ・賞与・・・業績評価で変動 (評価制度) ・人事評価 MG評価・・・MG基準の達成度 - 行動評価・・・コンプライアンス等 ・成果評価 業績評価・・・目標達成率	・基本給・・・資格・級(・号)で決定。個人能力評価で些少の変動。 ＊担当職1～3等級に各3つの号 - 業務職1級に5つ、同2級に3つの号 ・賞与・・・組織業績、個人成果を反映 (評価制度) ・資格ごとの「能力基準」を踏まえた目標設定 ・個人能力評価(秋)、人事評価(達成度評価)(春)
・近年、大卒のみの採用で、男女半々 ・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。) ・育休→短時間勤務(最長3歳まで、2時間短縮可)が一般的 ・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) ・育休の欠員対応は、バイト補充等で(特記事項) ・店舗には早番、遅番があり両立が困難な面もある。 ・転居をとまなう転勤はないので、就業しやすい面がある。	・出産で辞める女性はほとんどいない。 ・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。 ・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。 ・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。 ・業務職の採用を再開(2009年春) ・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。
・女性比率 MG7:12.5%、MG6:13.9% 執行役員に女性1名 ・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。 ・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 ＊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)	・管理職の女性割合 - 担当職5級:1.6% 室長クラス:0.6% ・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。) ・昇格の基準に男女差はまったくない。
・育休、短時間勤務制度を法以前に導入(昭和62年) ・女性社員による推進施策 ・1981年～ 女性能力開発委員会 ・1993年～ C&Cネットワーク委員会	・人事総務部に「ダイバーシティ推進室」設置 ・社内託児所設置(月極及び臨時利用も可) ・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)
・女性の元社長の存在 ・非正規の社員昇格システムの導入	・非正規社員(1年契約、最長5年)から正社員への転換制度 ・・・一定の英語力と社内試験合格により転換 ・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。 (在宅勤務は、導入していない。)

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)
・銀行業 (ポイント) ・ 育休等充実した両立支援施 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	・損害保険業 ・主に国内全域で事業展開 (ポイント) ・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施策
・正規社員 約4,600人 (非正規社員 約350人) (派遣 3,000人強) ・女性割合 40%台半ば ・平均年齢 男性40.7歳 女性34.4歳 ・平均勤続 17.0年 11.9年	・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) ・女性割合 40%台半ば ・平均年齢 男性45歳 女性33歳 ・平均勤続 13.5年 7.0年 ・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
・平成18年10月に見直し ・コース *およそA:6、B:2.5、C:1.5 の割合。 - Aコース:銀行業務全般 - Bコース:管理役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) - Cコース:管理役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) ・資格 - Aコース S2→S3→AL→L→M - Bコース S1→S2→S3→AL→L - Cコース S1→S2→S3 *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 *B、Cは実態として全員女性	「複線型勤務コース」 - 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) - 業務職員:内部業務、損害調査部門の業務(通勤圏内限定) - 他に、専門職員 嘱託社員 非正規社員 *総合職員は全従業員の3割弱、業務職員は3分の1程度 *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) ・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) ・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)
・月例給は、「資格給」+「役割給」 - 資格給…資格ごとのシングルレート - S3まではA・Bコース間と同額 - S1はB・Cコース間と同額 - 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) ・賞与…役割給別のテーブルにより支給(評価制度) ・目標管理方式 ・人材評価…行動目標による評価(昇格および役割給に反映) ・業績評価…賞与における評価ランクに反映	・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 「成果発揮世代」(KD1～)…年俸制 「基本年俸」+「役割年俸」+「業績年俸」 ・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) ・「目標管理制度」…資格・役職に応じた着眼点 ・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) ・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)
・産休取得者のほぼ全員が育休を取得し、就業を継続。 ・育休の欠員補充は年4回の定期異動で対応する。 ・復職は、原職相当職が原則(通勤時間も考慮)。 ・育休期間中は、昇格は原則として行っていない。 ・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)。 ・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。 ・転居をとま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。	・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) ・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。 (女性が就業(継続)しにくい面) ・転居を伴う転勤が必要 ・長時間勤務の傾向 (女性が就業しやすい(しやすくなった)面) ・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 ・女性向けの商品開発(育休等) ・育休(最長2年) ・短時間勤務(小学校3年まで、最長3時間) *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。
・女性比率 課長級:3.8% - 課長代理級:21.8% ・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。 *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。	・管理職の女性比率はわずか。 ・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 ・近年の女性総合職員採用増で、今後増大が見込まれる。 ・女性のキャリアアップ支援策 - 業務職に課長職を新設 - 社内公募制度、キャリアステイ制度 - 半年のトライ制度などの転換支援 - 女性総合職員向管理職育成研修 - キャリアトランスファー制度
・看護休暇:未就学児、年5日、有給 ・ワークライフバランス支援休暇:年2日、有給 ・ジョブ・リターン制度:退職後5年以内 *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組む。	・人事部に「女性いきいき推進グループ」 …ニーズ把握、制度企画、研修、啓発活動など ・両立支援策(既述以外) - 介護休業(複数回可) - 退職者再雇用制度 …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。
・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) ・直接雇用のパート…渉外業務	・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。