

# 参 考 資 料

# 男女雇用機会均等法の概要

## 1 性別を理由とする差別の禁止

### ○ 雇用管理の各ステージ(※)における性別を理由とする差別の禁止

※ 募集・採用、配置（業務の配分及び権限の付与を含む）・昇進・降格・教育訓練、福利厚生、職種の変更・雇用形態の変更、退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新

### ○ 間接差別の禁止

間接差別とは、① 性別以外の事由を要件とする措置であって、  
② 当該要件を満たす男性及び女性の比率を勘案すると実質的に性別を理由とする差別となる恐れがあると考えられるものを、  
③ 合理的な理由がないときに講ずること をいい、

厚生労働省令で定める次の要件については、合理性がない場合には間接差別として禁止。

- ◆ 募集・採用における身長・体重・体力要件 ◆ コース別雇用管理制度における「総合職」の募集・採用における転勤要件
- ◆ 昇進における転勤経験要件（これら以外にも存在し得る。）

### ○ 女性に対するポジティブ・アクション(※)は法違反とならない

※ 男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための企業の自主的かつ積極的な取組

## 2 妊娠・出産・産休取得等を理由とする不利益取扱いの禁止等

①婚姻・妊娠・出産を退職理由とする定めを禁止、②婚姻を理由とする解雇を禁止、③妊娠・出産・産休取得等を理由とする解雇その他不利益取扱い(※)を禁止、④妊娠中・産後1年以内の解雇は事業主の反証がない限り無効

※不利益取扱いの例：雇止め、降格、不利益な配置の変更、不利益な自宅待機を命ずること

## 3 セクシュアルハラスメント対策

○ 職場におけるセクシュアルハラスメント防止のために雇用管理上必要な措置を事業主に義務付け

## 4 母性健康管理措置

①妊娠中・出産後の女性労働者が保健指導・健康診査を受けるための時間の確保、②当該指導又は診査に基づく指導事項を守ることができるようにするため必要な措置 の実施を事業主に義務付け

## 5 ポジティブ・アクションの効果的推進方策

①労働者の配置等の状況の分析、②分析に基づく計画の作成、③計画で定める措置の実施、④実施体制の整備、⑤取組状況の外部への開示、を行う事業主に対する相談その他援助

## 6 労働者と事業主との間に紛争が生じた場合の救済措置

①企業内における苦情の自主的解決、②労働局長による助言、指導、勧告、機会均等調停会議による調停

## 7 法施行のために必要がある場合の指導等

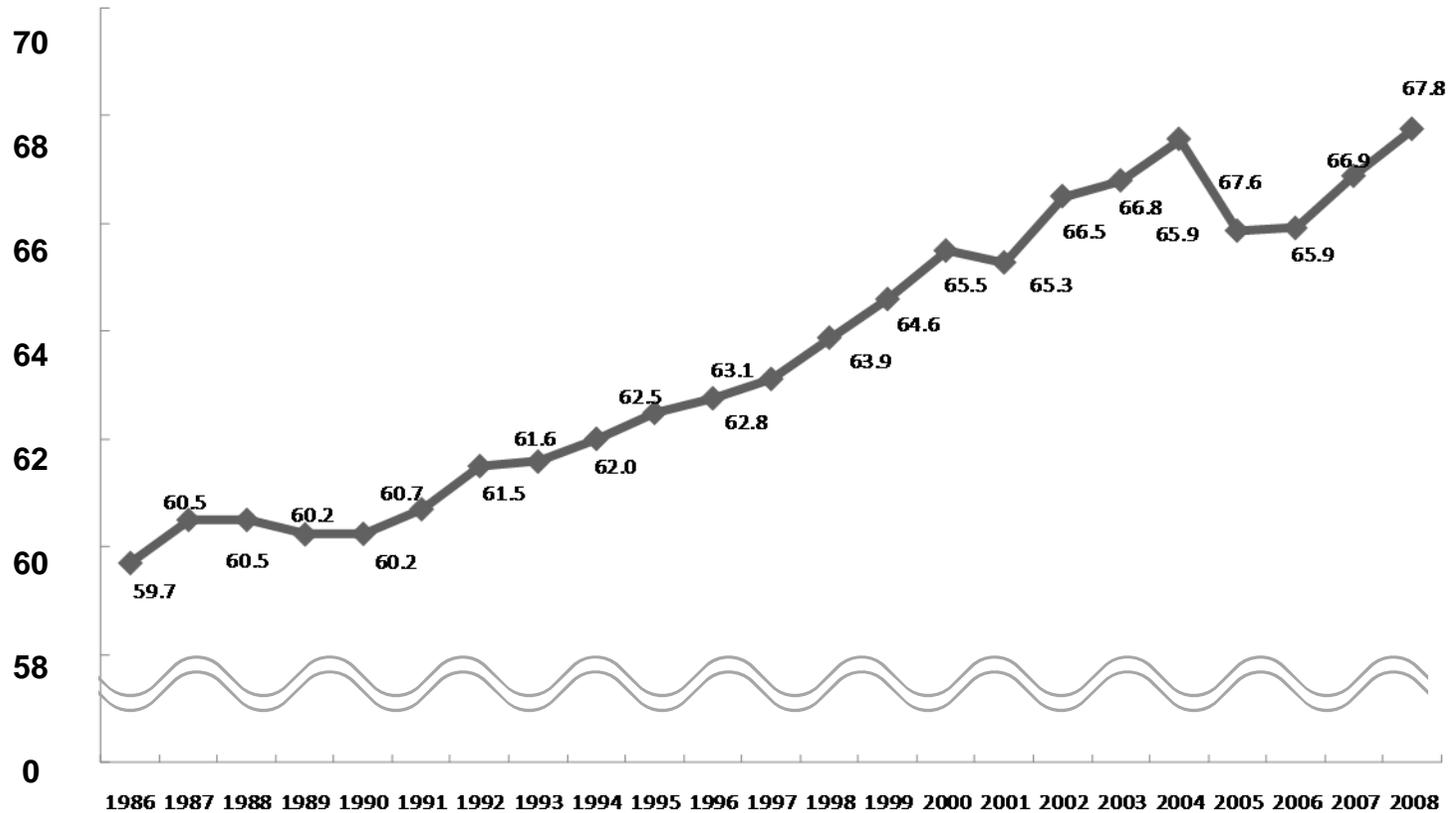
①厚生労働大臣又は労働局長による報告徴収、助言・指導・勧告、②厚生労働大臣の勧告に従わない場合の企業名公表、③報告徴収に応じない又は虚偽の報告をした場合、20万円以下の過料

# 労働基準法(昭和二十二年法律第四十九号)(抄)

(男女同一賃金の原則)

第四条 使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない。

# 一般労働者の男女間所定内給与格差の推移

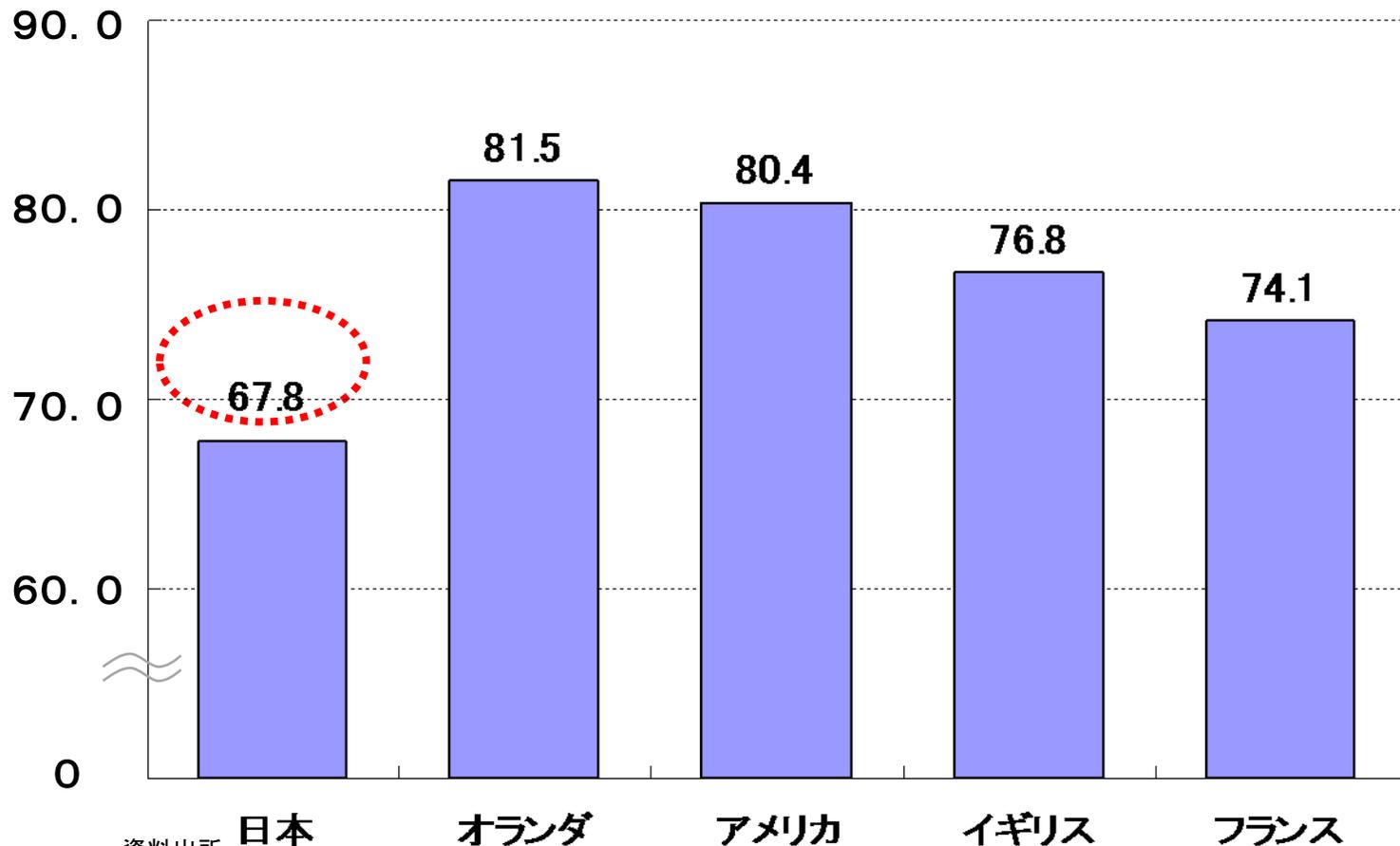


出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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。

# 男女間賃金格差の国際比較



資料出所

日本：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2008年)

オランダ：ILO「Year Book of Labour Statistics」(2005年)

アメリカ：労働省「Employment and Earnings」(2005年)

イギリス：ILO「Year Book of Labour Statistics」(2004年)

フランス：ILO「Year Book of Labour Statistics」(2002年)

注) 日本：1ヶ月当たり賃金(所定内給与)。フルタイム労働者。

オランダ：1時間当たり賃金。

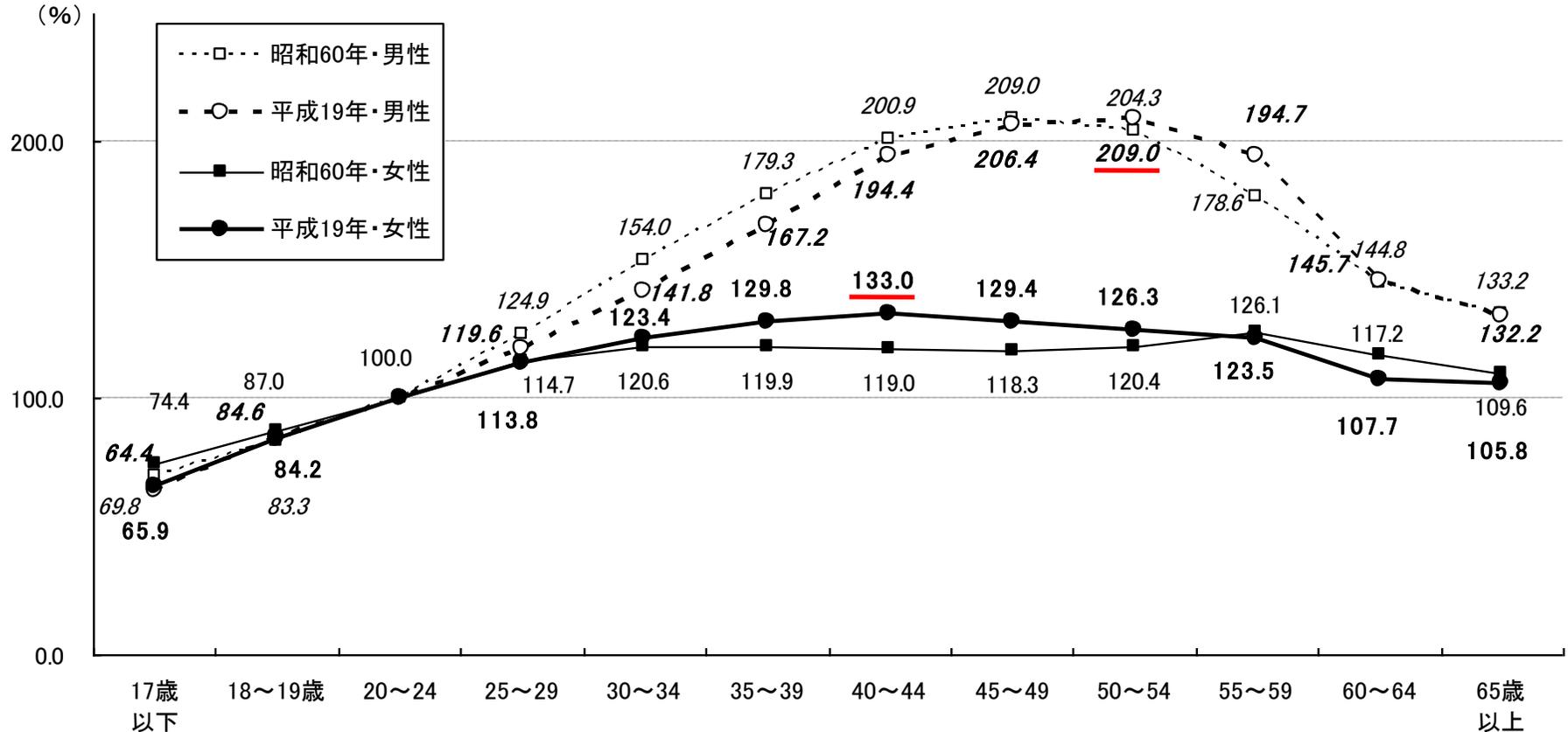
アメリカ：1週当たり賃金。16歳以上、フルタイム労働者。

イギリス：1時間当たり賃金。フルタイム労働者。(農林水産業を含む。)

フランス：1ヶ月当たり賃金。フルタイム労働者。

# 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40～44歳層（133.0）であるのに対し、男性では50～54歳層（209.0）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。

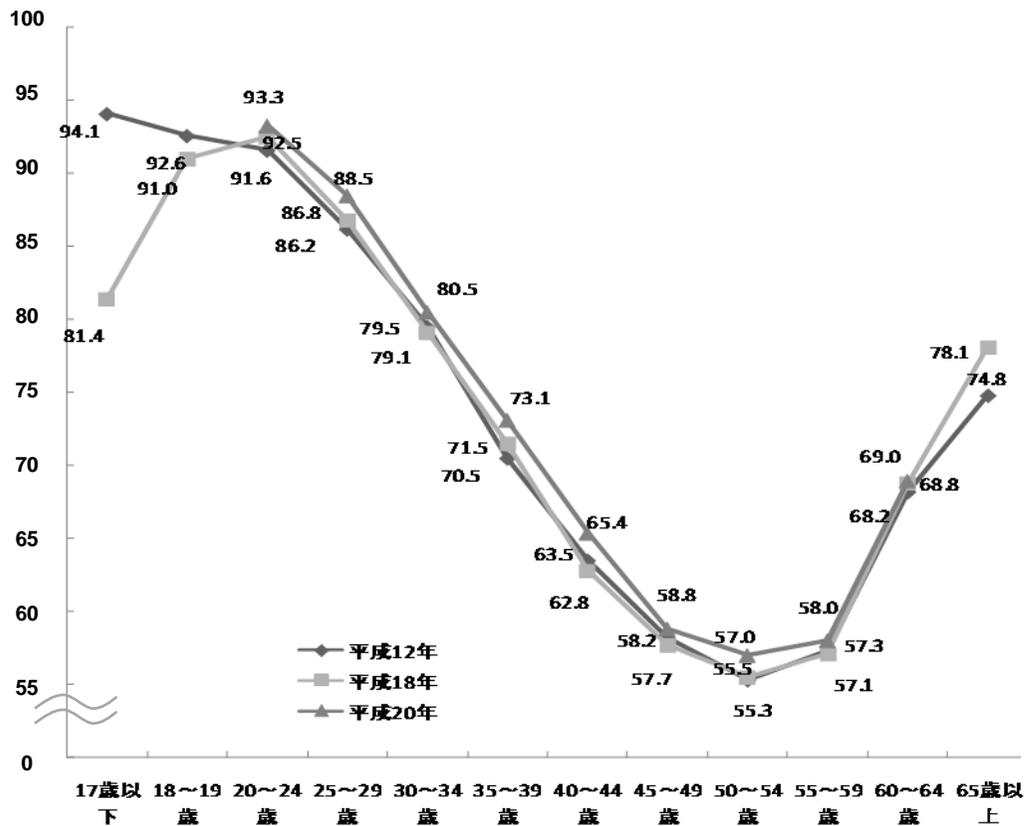
3 企業規模10人以上

4 所定内給与額の男女間格差は、男性の所定内給与額を100.0とした場合の女性の所定内給与額を次の式により算出した。

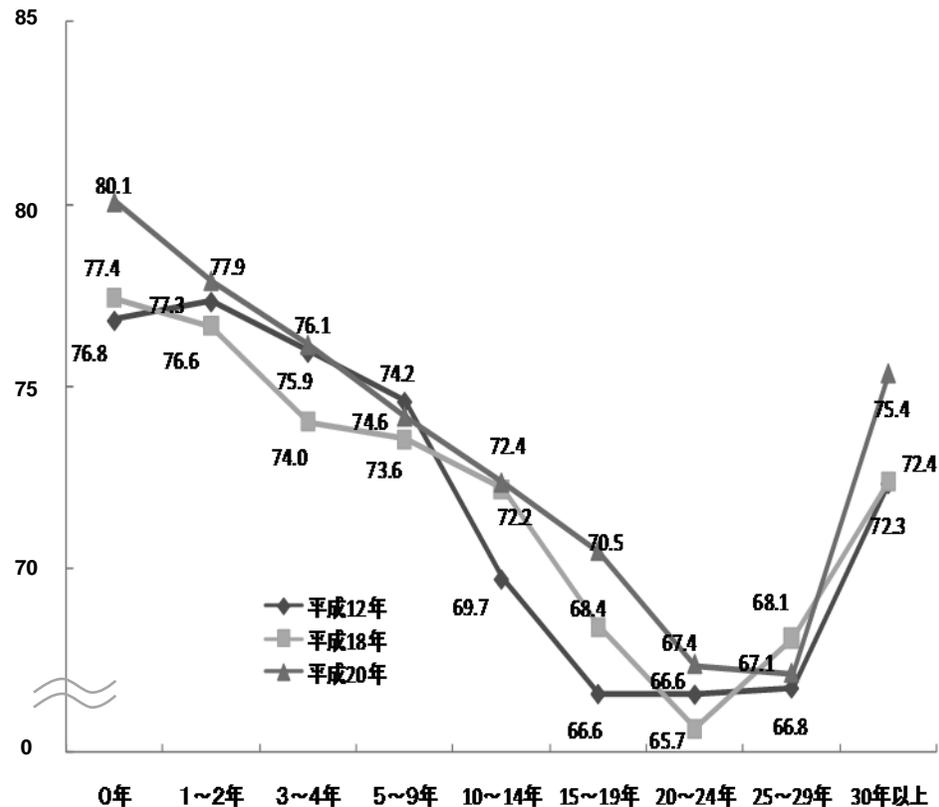
所定内給与額の男女間格差＝女性の所定内給与額÷男性の所定内給与額×100

# 一般労働者の勤続年数階級別、年齢階級別男女間所定内給与格差

## 年齢階級別 男女間所定内給与格差



## 勤続年数階級別 男女間所定内給与格差

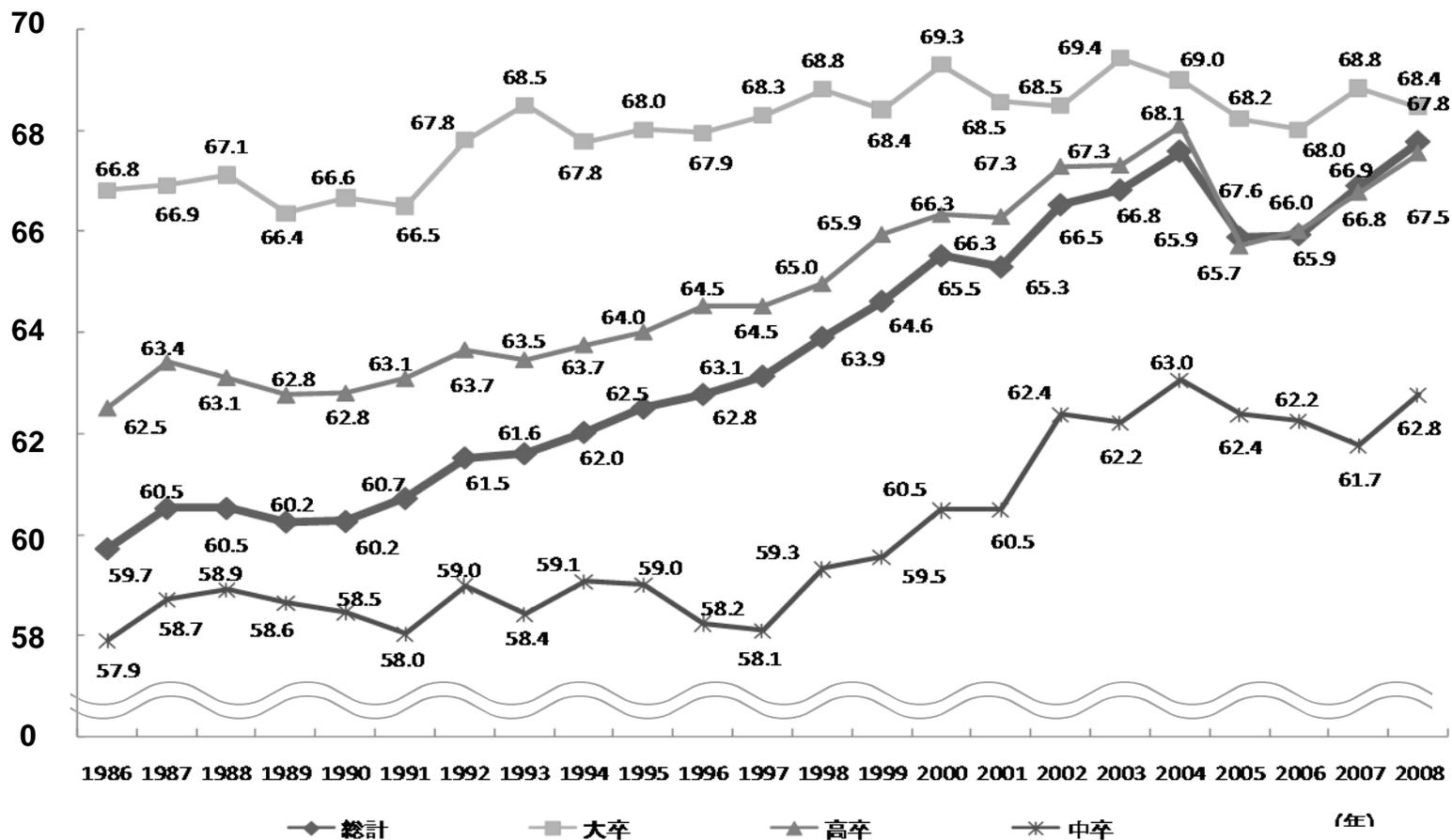


出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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。

# 一般労働者の学歴別男女間所定内給与格差の推移

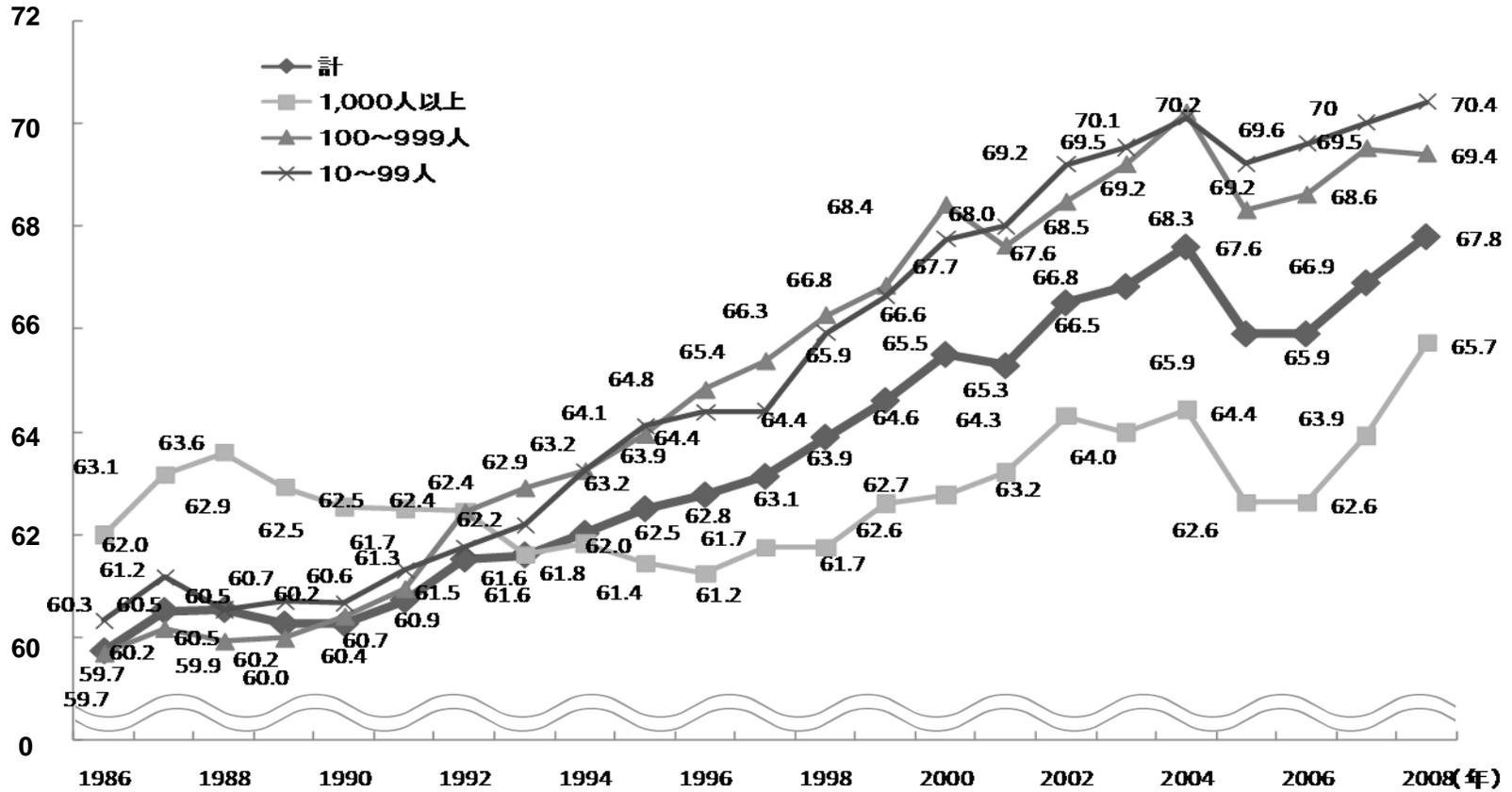


出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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。

# 一般労働者の企業規模別男女間所定内給与格差の推移(男性=100)

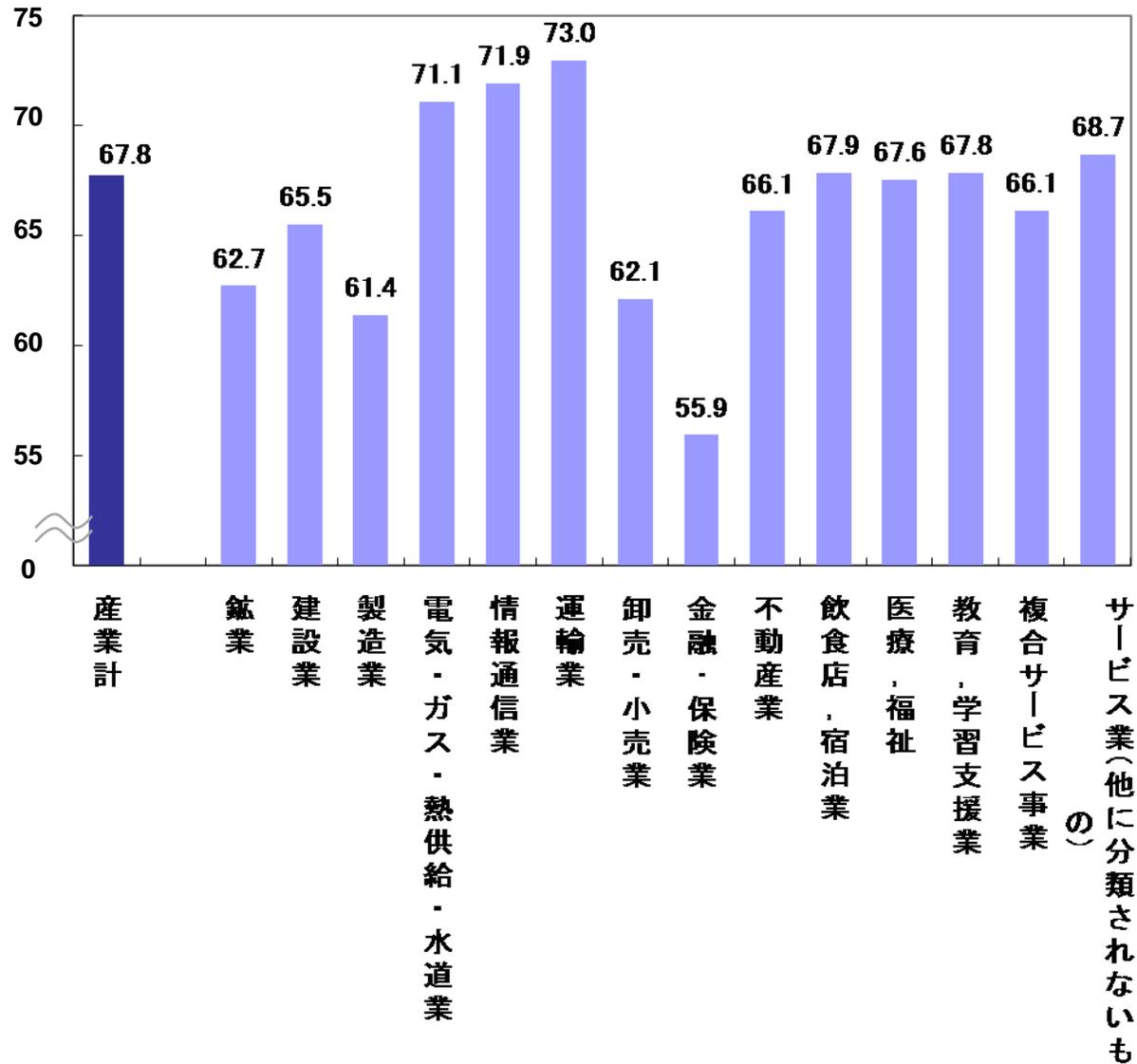


出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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。

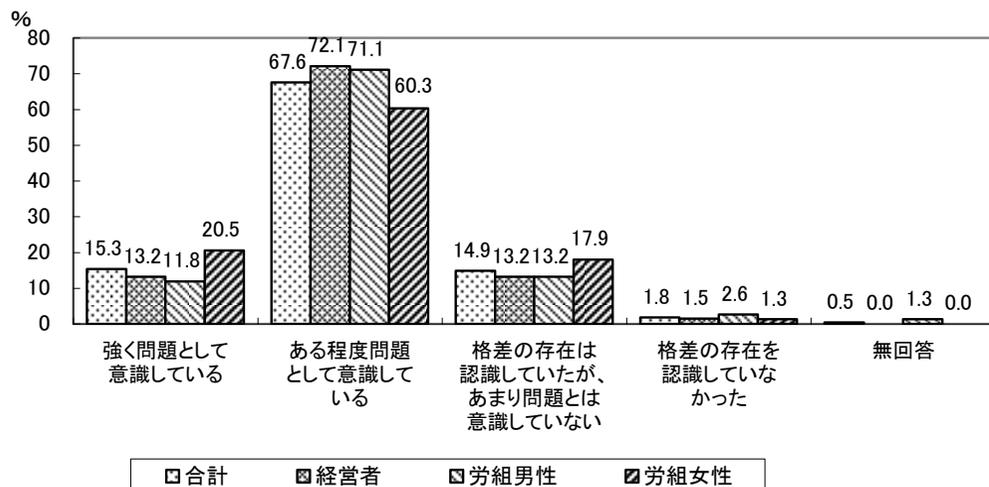
# 一般労働者の産業別男女間所定内給与格差(男性=100)



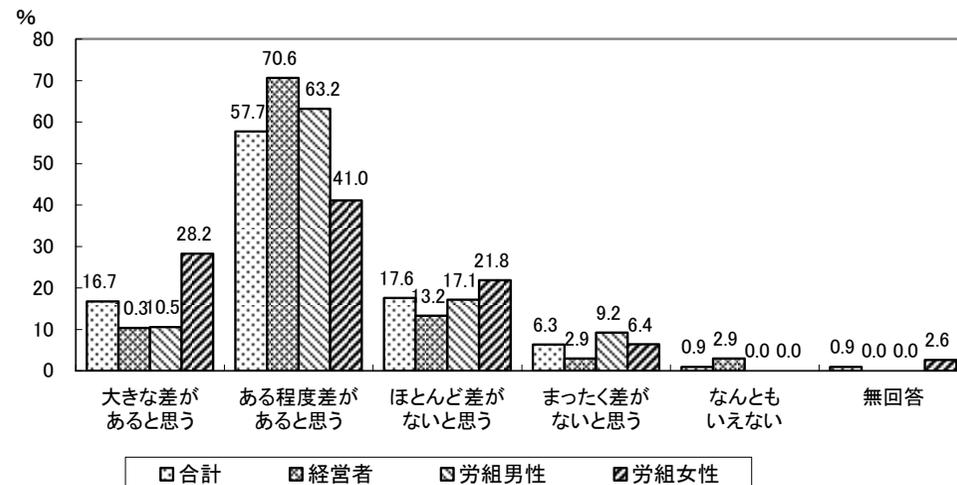
# 労使アンケート調査

## 一経営者団体・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

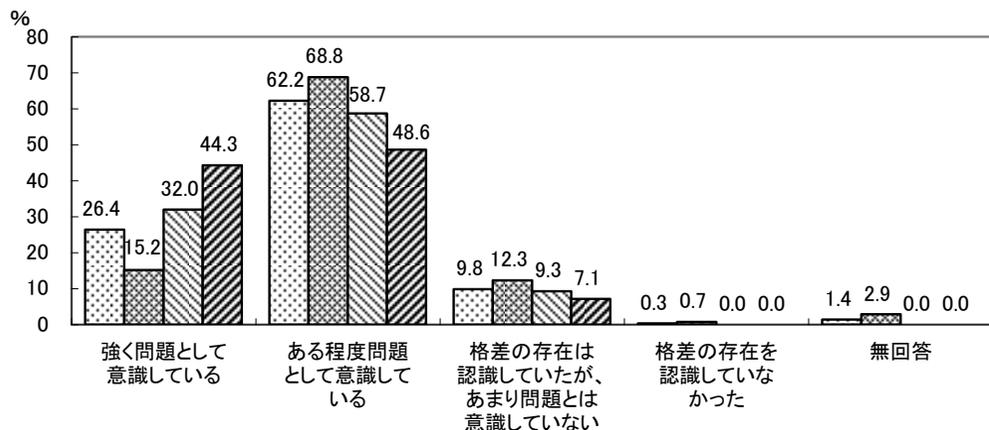
### 一般的な賃金格差に関する問題意識(今回調査)



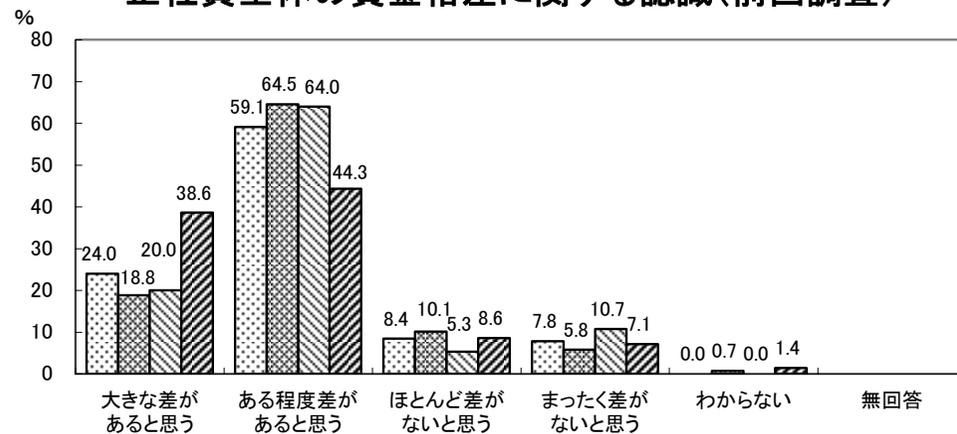
### 正社員全体の賃金格差に関する認識(今回調査)



### 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)



# 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

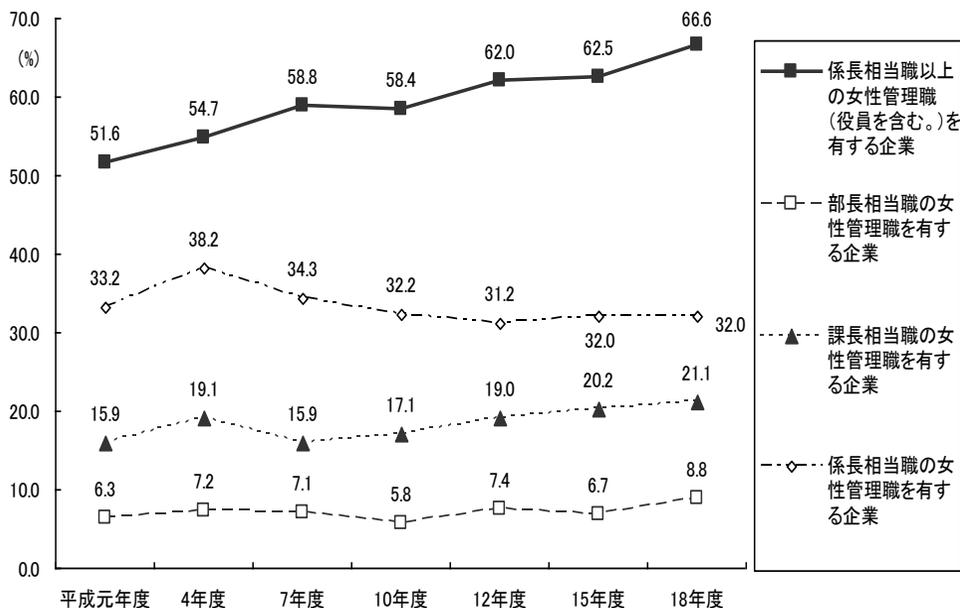
(注) 数値は、理由として「非常に該当すると思う」=2ポイント、「ある程度該当すると思う」=1ポイントとし、回答割合に乗じて足しあわせたポイント数

### 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

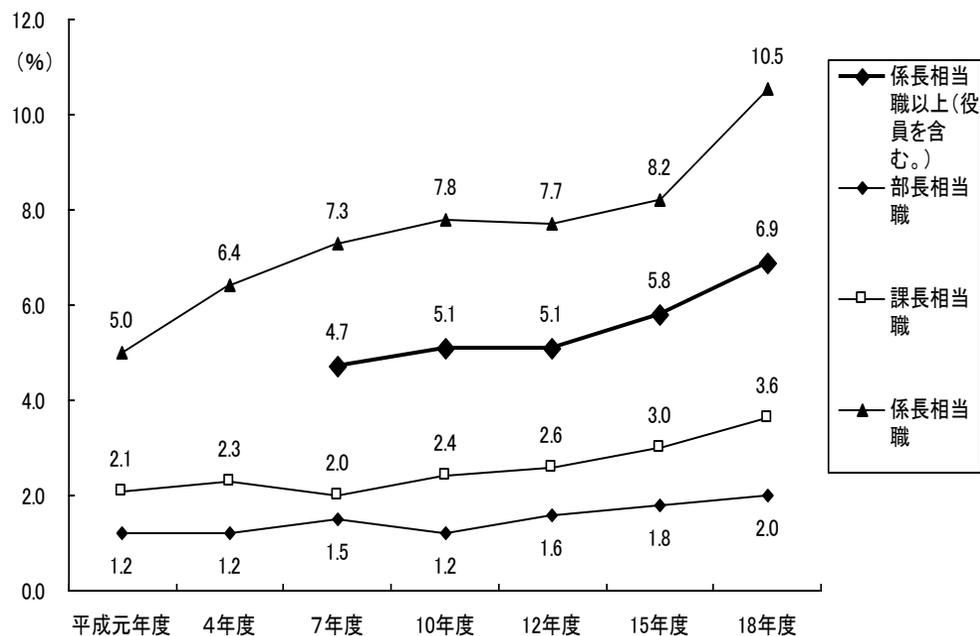
全体	① 諸手当 56.2	② 業務難易度 41.0	③ 残業 36.5	④ 管理職比率 35.9	⑤ 雇用コース 29.6
経営者	① 残業 27.8	② 諸手当 15.0	③ 学歴 14.3	③ 雇用コース 14.3	⑤ 業務難易度 12.8
組合男性	① 雇用コース 46.2	② 諸手当 45.5	③ 管理職比率 44.9	④ 業務難易度 39.5	⑤ 残業 31.3
組合女性	① 諸手当 90.3	② 業務難易度 70.0	③ 管理職比率 51.0	④ 残業 50.0	⑤ 転勤 44.4

(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

# 女性管理職を有する企業割合・女性管理職割合の推移



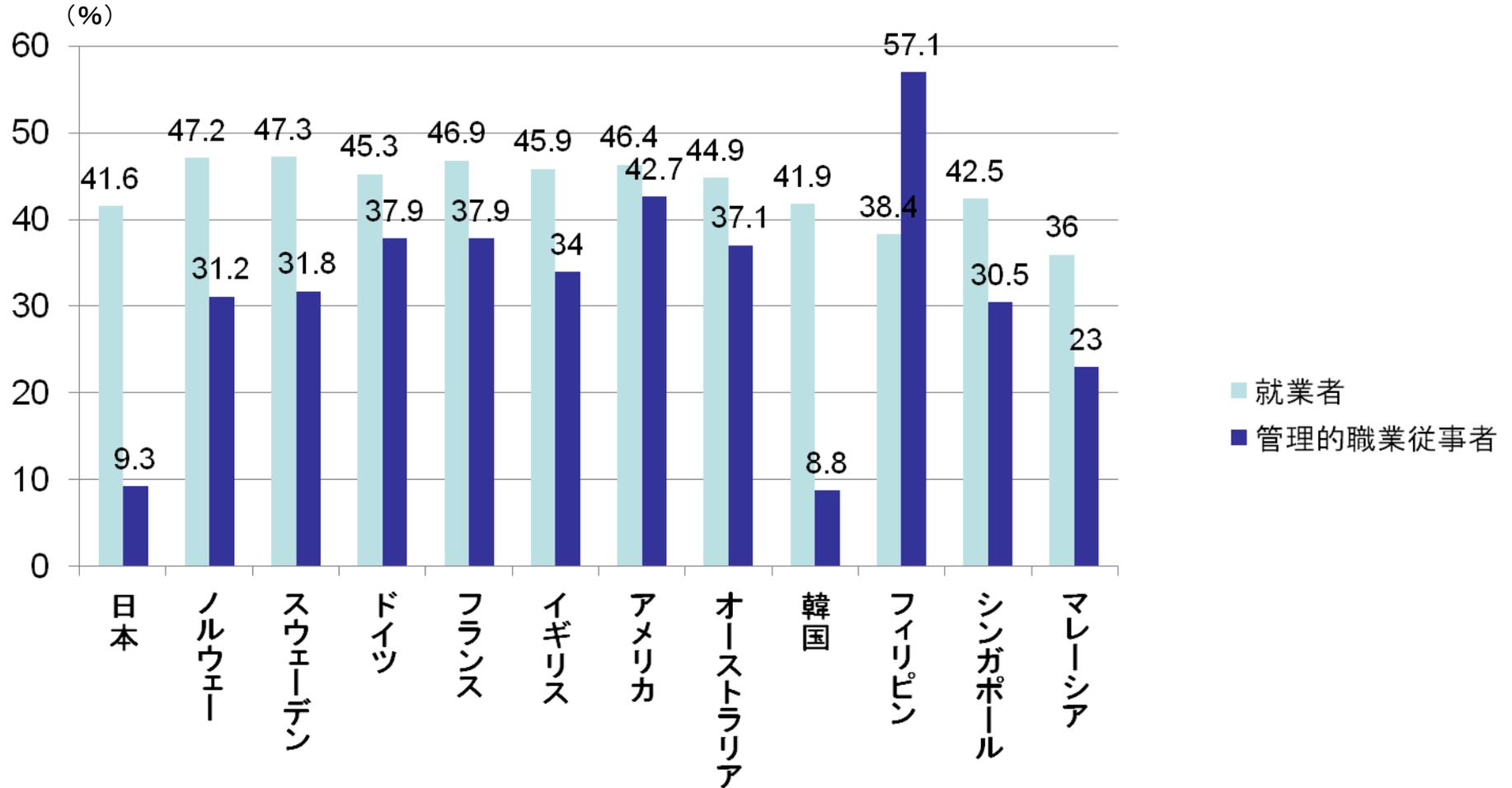
(全企業=100.0%)



(当該役職者総数=100.0%)

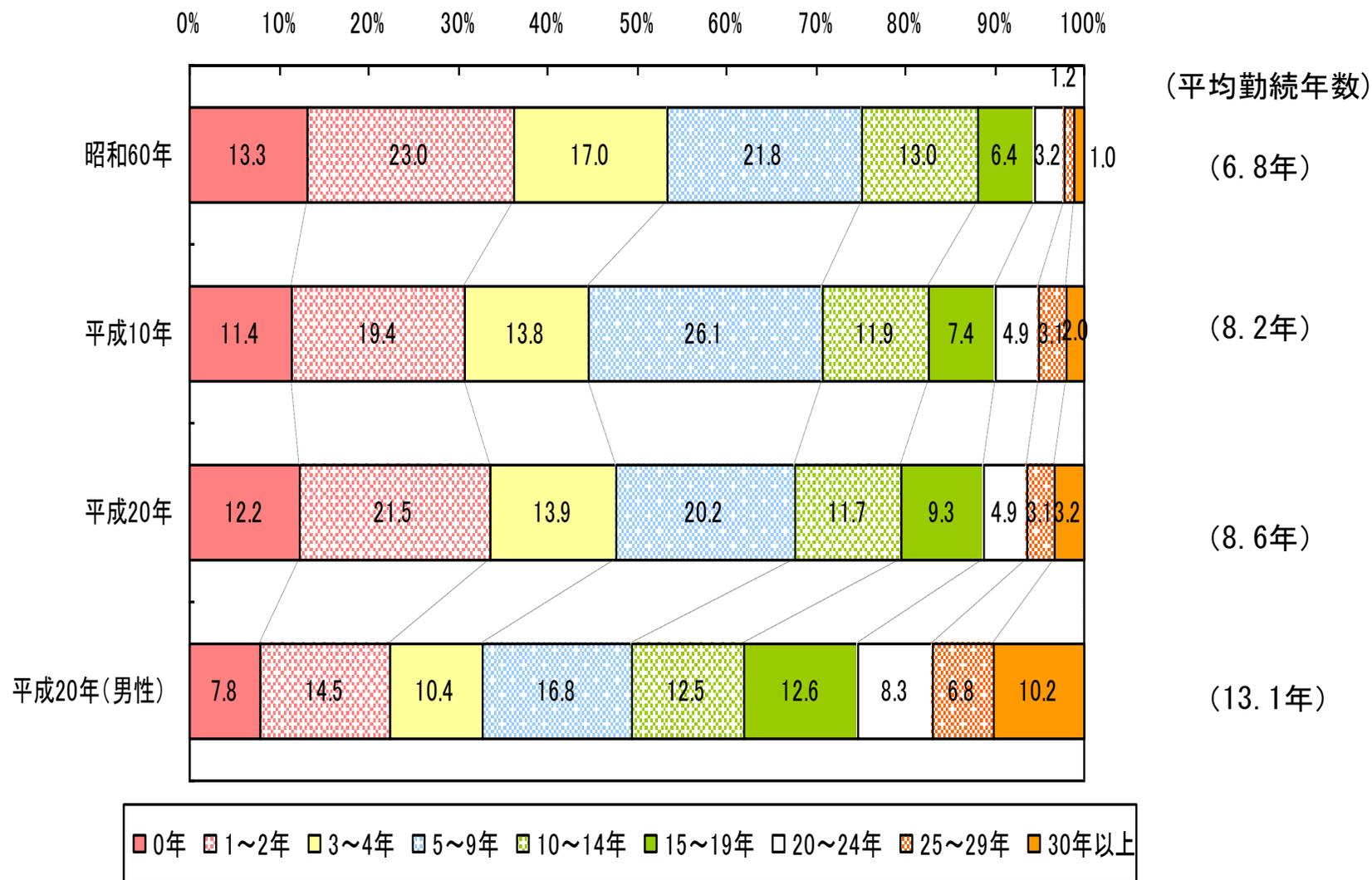
資料出所：厚生労働省「平成18年女性雇用管理基本調査」

# 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20年)、その他の国はILO「LABORSTA」より作成。  
2. 日本は2008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。

# 勤続年数階級別女性労働者構成比の推移



# 男女間の賃金格差の要因(単純分析)

要 因	男女間賃金格差		男女間格差 縮小の程度 ②－①
	調 整 前 (原数値) ①	調 整 後 ②	
勤続年数	67.8	73.1	5.3
職 階	70.1	81.1	11.0
年 齢	67.8	69.0	1.2
学 歴		68.8	1.0
労働時間		69.0	1.2
企業規模		68.4	0.6
産 業	66.8	64.0	-2.8

注)

1. 「調整前(原数値)」は男性100に対する、実際の女性の賃金水準
2. 「調整後」は女性の各要因ごとの労働者構成が男性と同じと仮定した場合の賃金水準
3. 「産業」「職階」による調査結果については、調整の都合上、一部のデータを除外している所以他の要因による調整結果と比較する際に注意が必要。

資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2008年)

# 男女別賃金構造の違いに関する分析

		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	0.1387 0.1259 0.3577	0.0610	0.0776
職位	部長	(2000年)	-	-	-	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

出所:厚生労働省『賃金構造基本統計調査』(2000年、2006年)個別データにより計算

注)

- 1 復元倍率による重み付けを行っている。
- 2 この他、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、表からは省略している。
- 3 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。

# 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）個票データにより計算。

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 この他、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、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)

# 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)個票データにより計算。

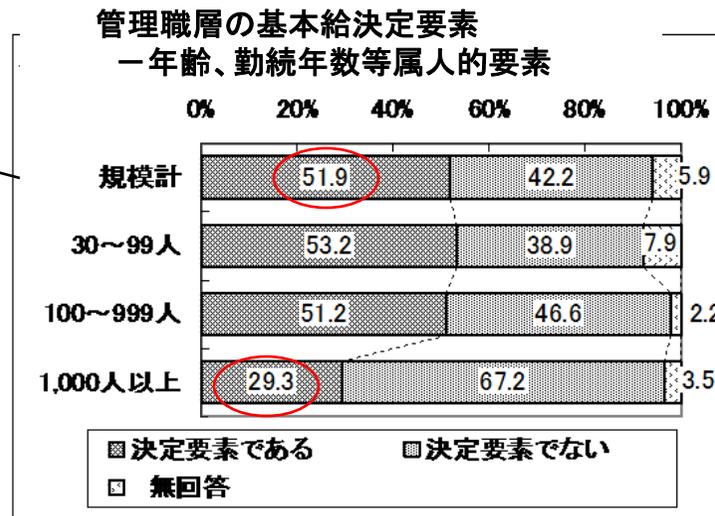
注)1 復元倍率による重み付けを行っている。

2 この他、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、表からは省略している。

# 企業アンケート調査

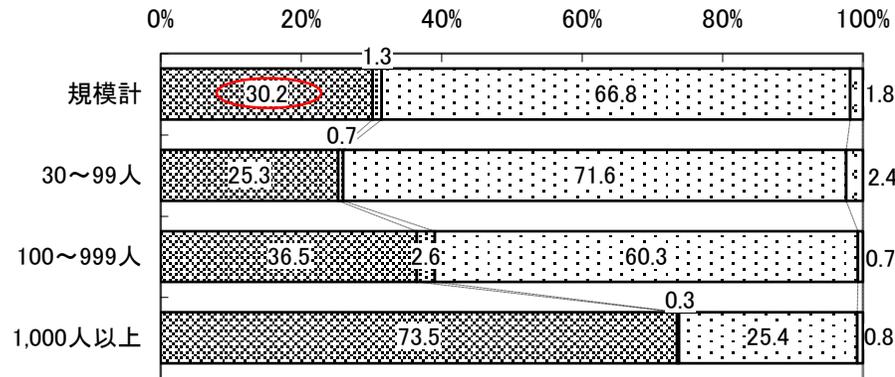
## －基本給の決定要素となる要因とここ5年間のウェイトの傾向

	非管理職		管理職	
	給与決定要素とする企業割合	ウェイト	給与決定要素とする企業割合	ウェイト
年齢	64.4	↓	年齢、勤続年数等 属人的要素	↓
勤続年数	56.3	↓		
役職	—	—	72.2	↑
職務	69.5	↑	71.6	↑
職責	75.8	↑	80.6	↑
成果	69.0	↑	73.0	↑
能力	76.8	↑	77.8	↑



# 企業アンケート調査－人事評価

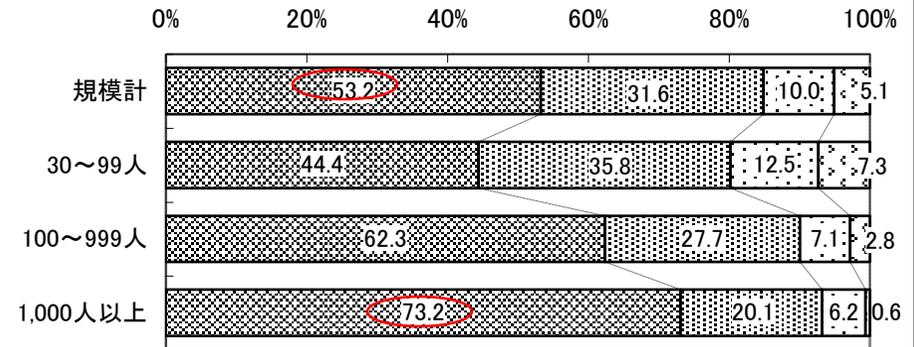
## 成果主義賃金の採用状況



- 採用している
- 5年ほど前にはあったが今は廃止した
- 以前から採用していない
- 無回答

## 成果主義賃金の概要

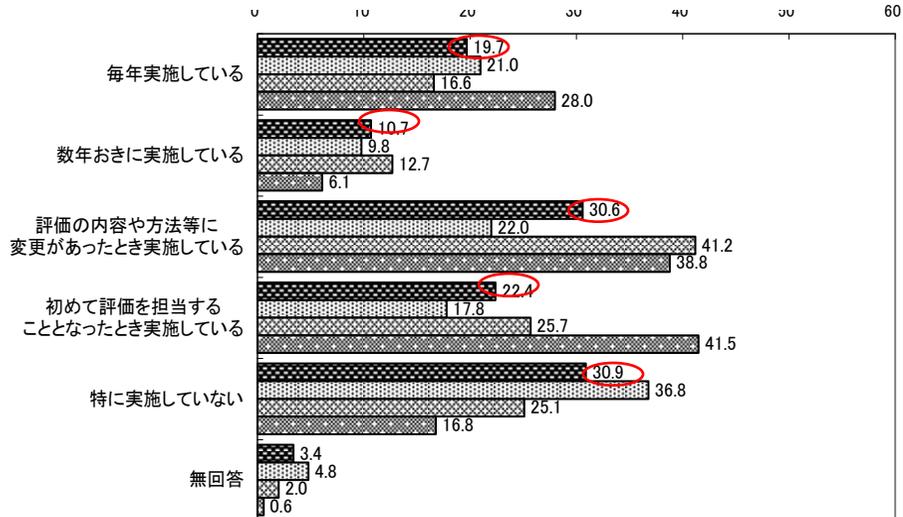
(成果主義賃金採用企業=100、複数回答)



- 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

## 成果評価担当の管理職研修の実施状況

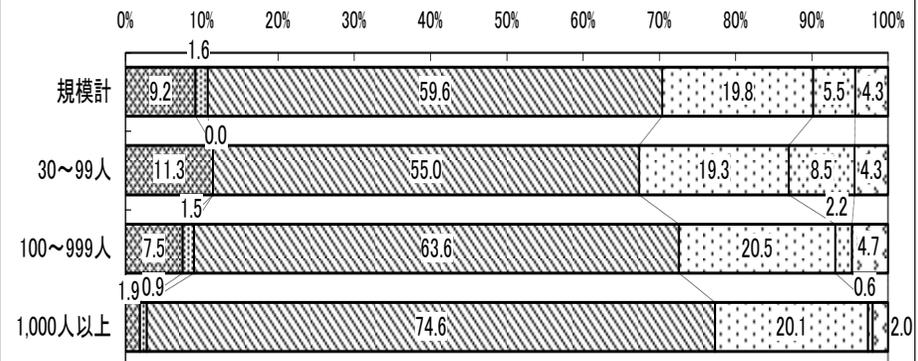
(現在成果主義賃金のある企業=100、複数回答)



- 規模計
- 30～99人
- 100～999人
- 1,000人以上

## 男女の社員間で評価結果の差の有無

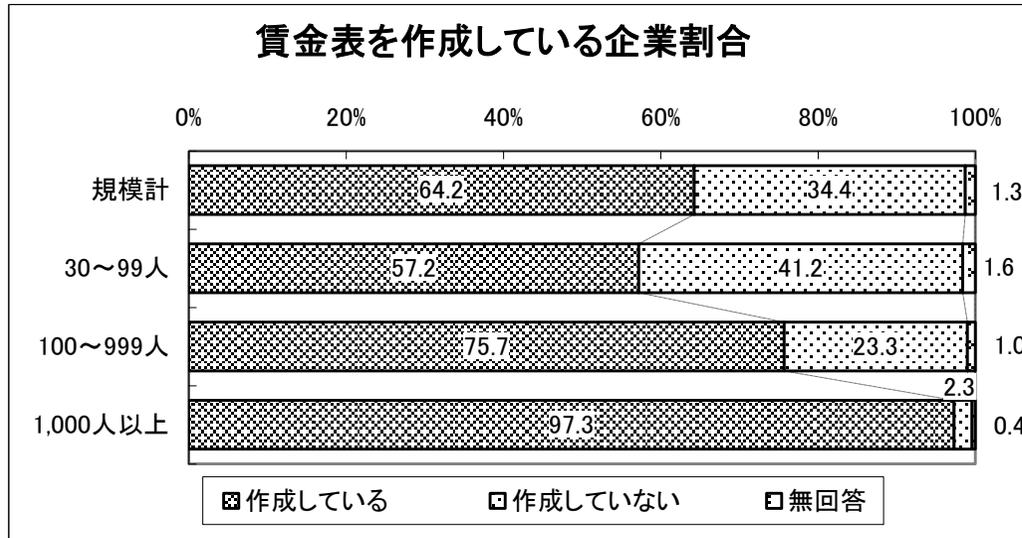
(現在成果主義賃金のある企業=100)



- 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
- 成果主義賃金の対象に女性社員はいない
- なんともいえない
- 無回答

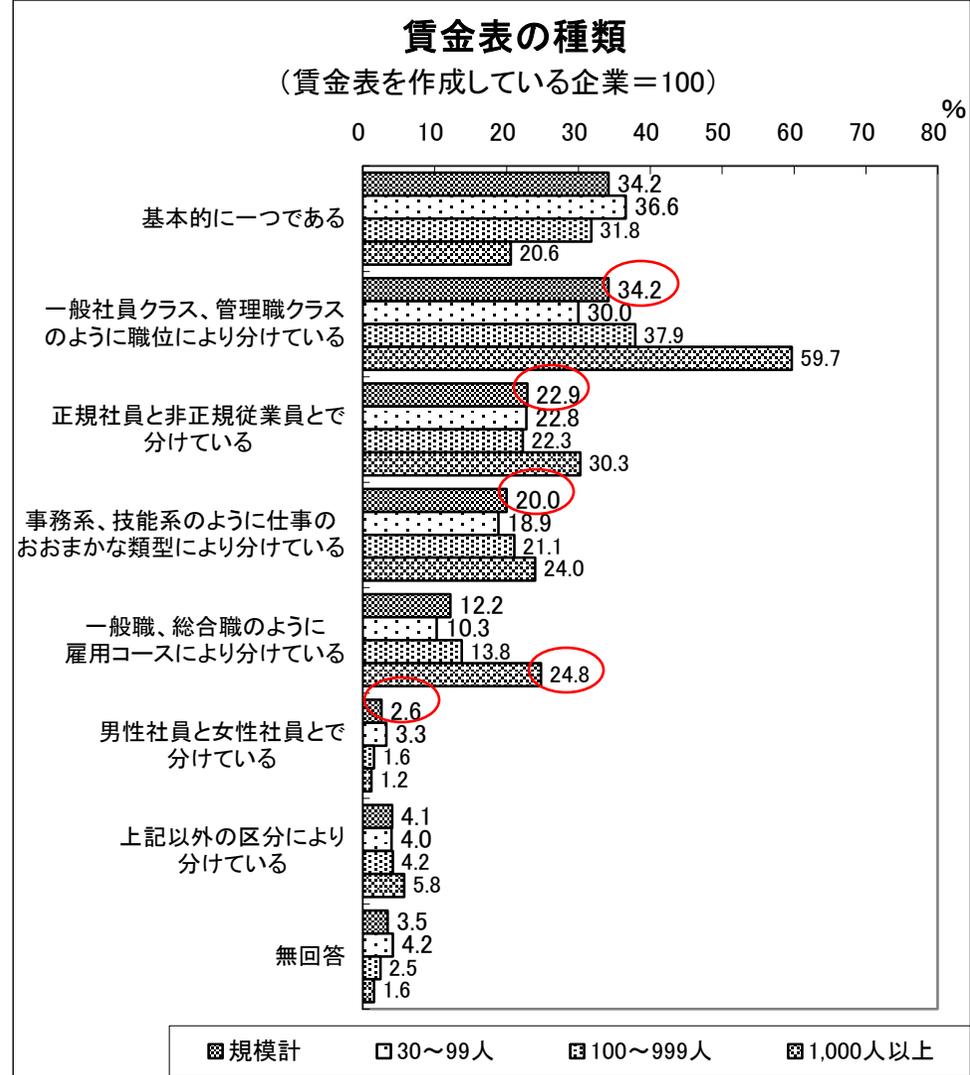
# 企業アンケート調査－賃金制度

## 賃金表を作成している企業割合



## 賃金表の種類

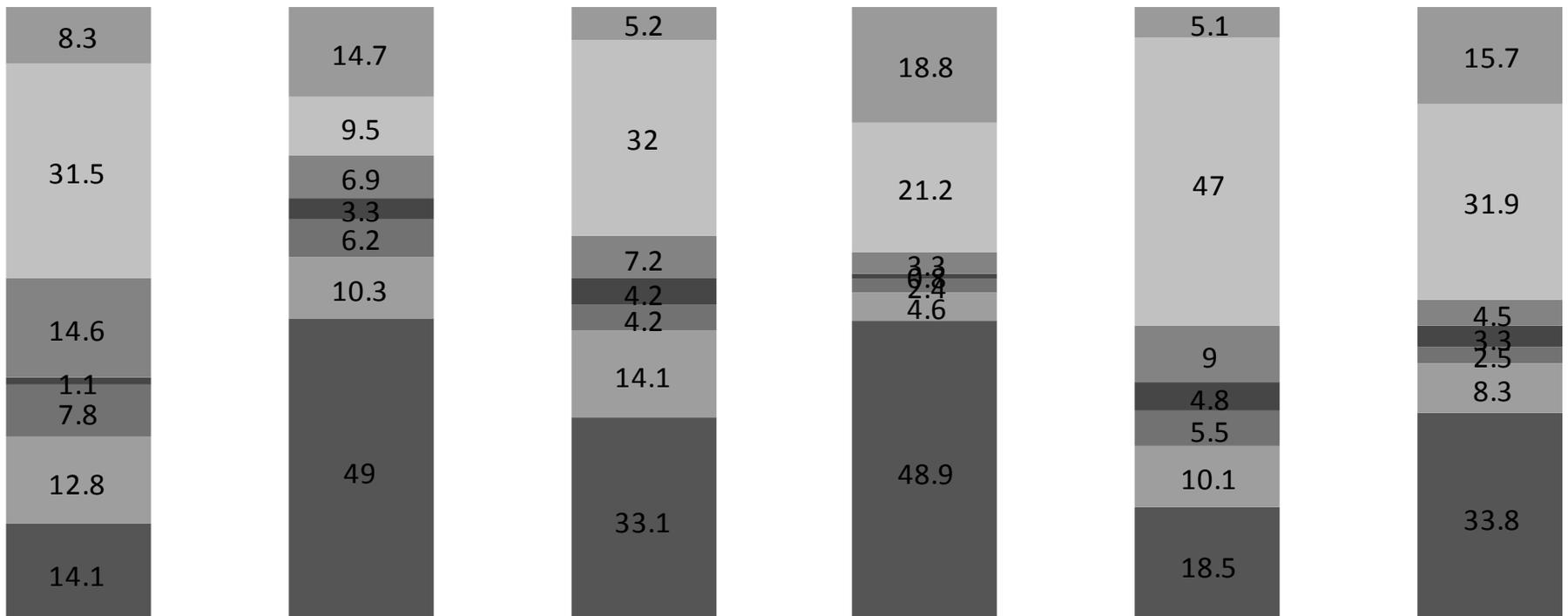
(賃金表を作成している企業=100)



# 企業アンケート調査－各種手当

## 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

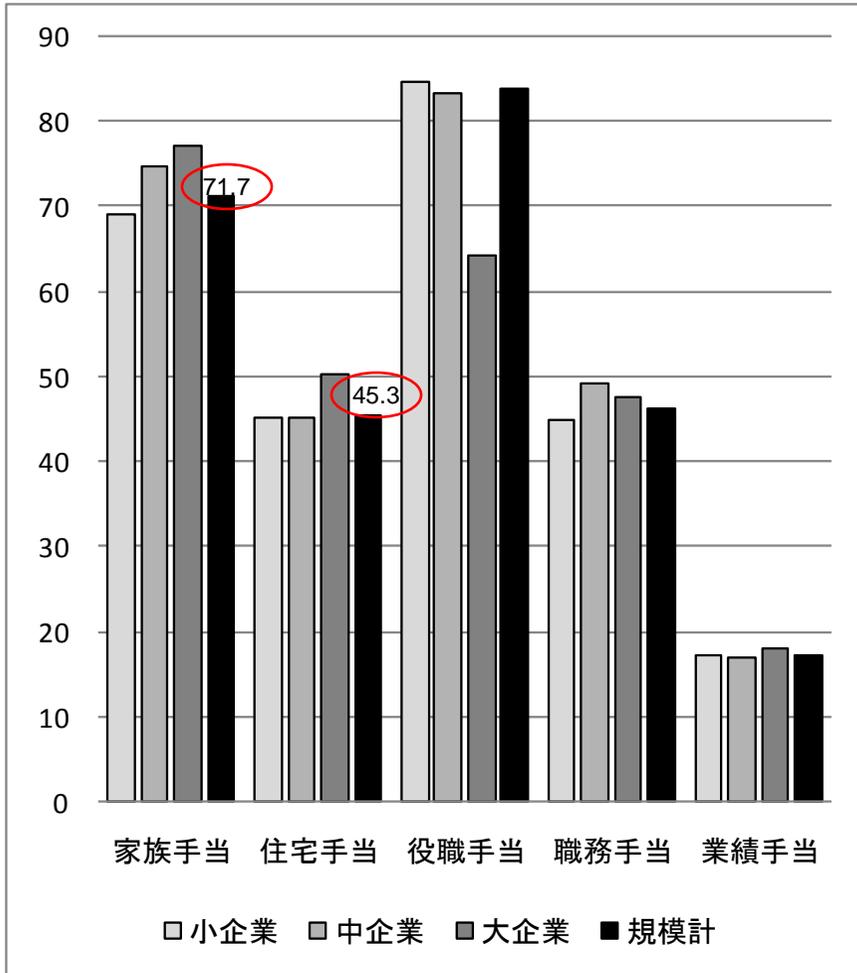
役職手当

職務手当

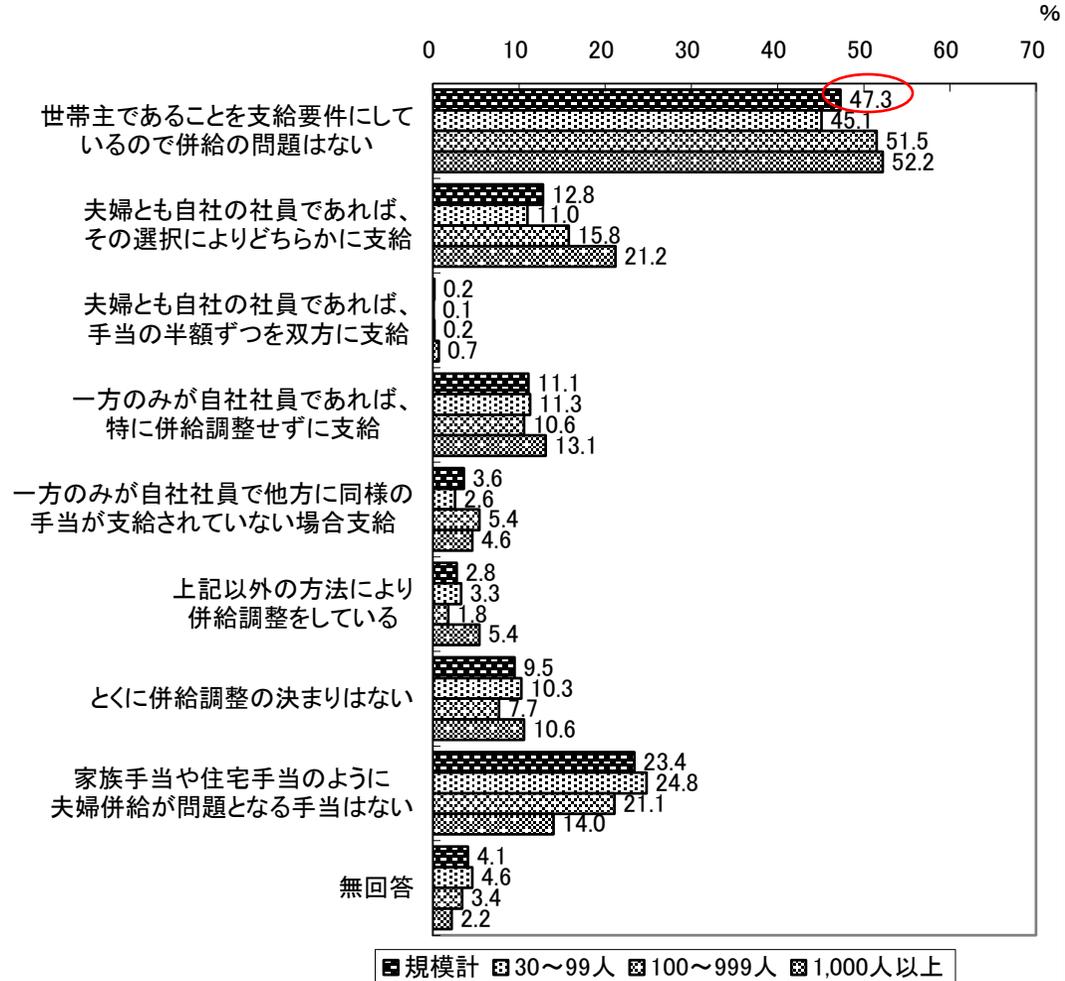
業績手当

# 企業アンケート調査－各種手当

## 企業規模別 各種手当のある企業割合



## 夫婦共働きの場合の家族手当等の扱い

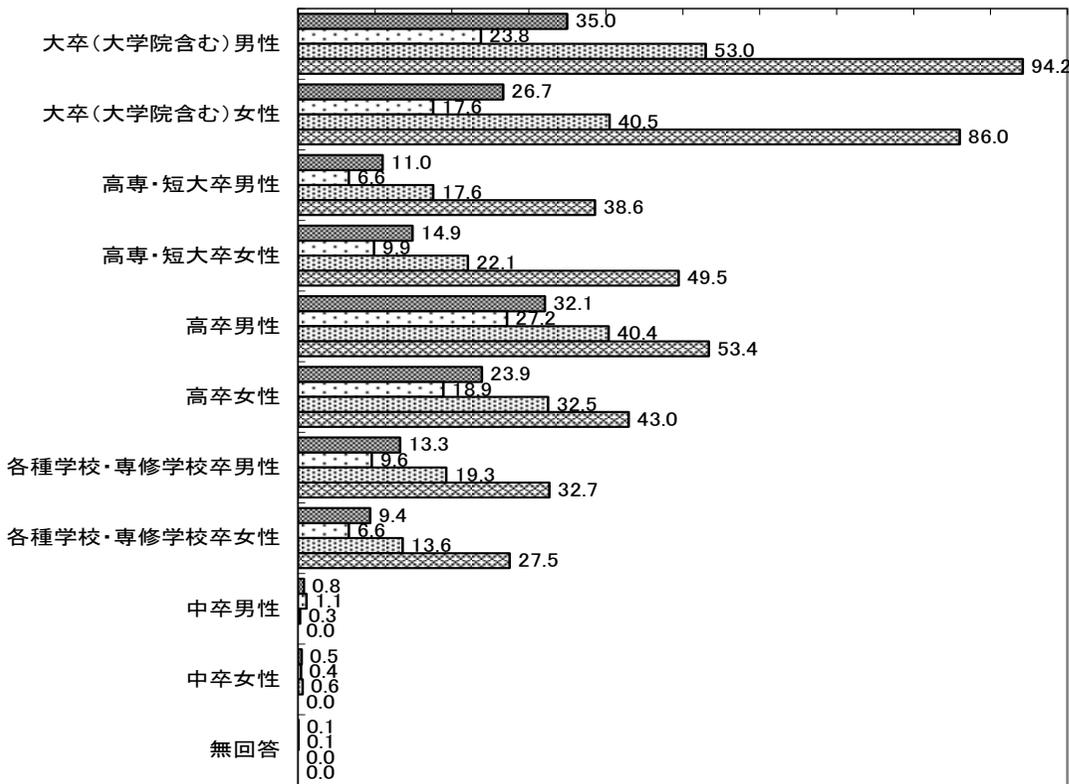


# 企業アンケート調査－採用

## 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採用をした企業=100)

0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 80.0 90.0 100.0

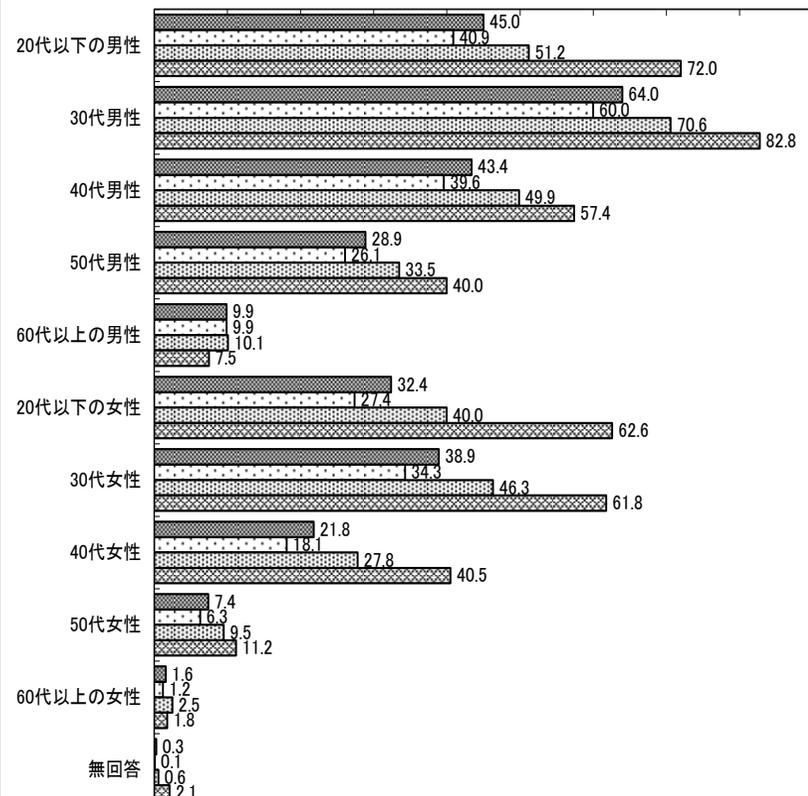


■規模計 □～99人 ▨100～999人 ▩1,000人～

## 中途採用した性・年齢区分

(ここ5年間に中途採用をした企業=100)

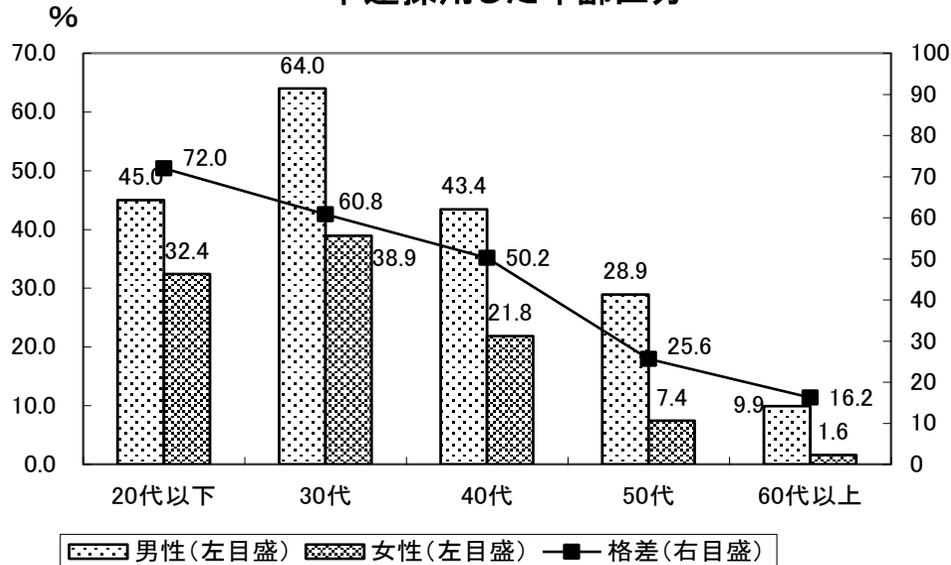
0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 80.0 90.0



■規模計 □～99人 ▨100～999人 ▩1,000人～

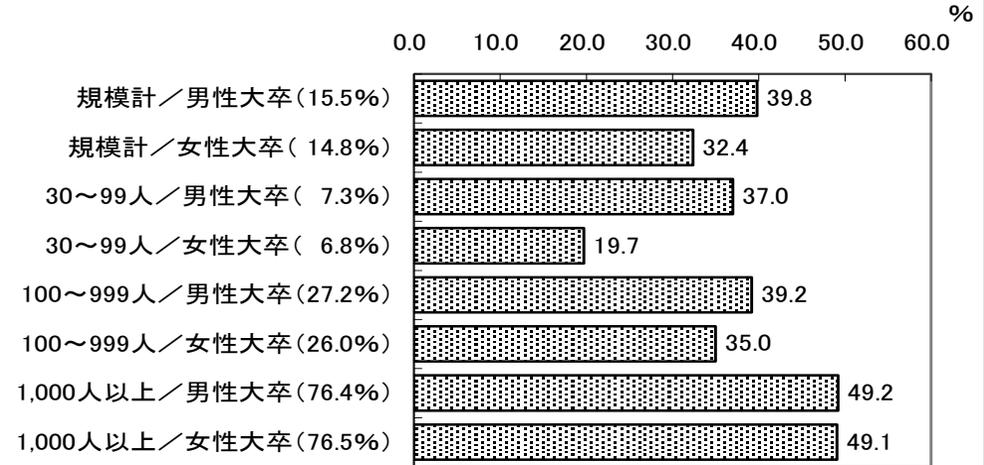
(注)新規学卒採用について「ほぼ毎年採用した」又は「毎年ではないが採用したことがある」とした企業の回答である。

### 中途採用した年齢区分



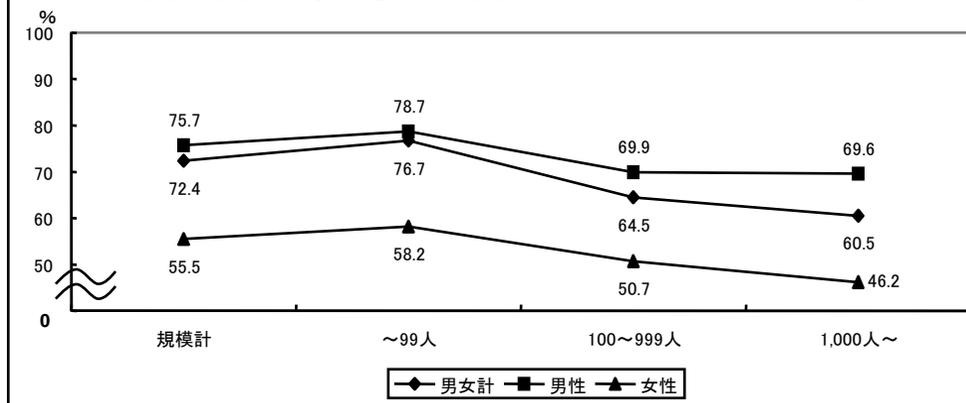
(注) 図表Ⅱ-1-1-8の規模計のデータの再掲である。  
格差は、男性を100としたときの女性の水準である。

### 新規大卒採用「総合職」区分のある企業割合 (平成20年春に大卒採用のあった企業=100)



(注) 大卒には大学院修了者を含む。  
( )内は、平成20年春に当該大卒の採用のあった企業の割合である。  
それぞれ「採用者数」の記入回答のあった企業の割合である。

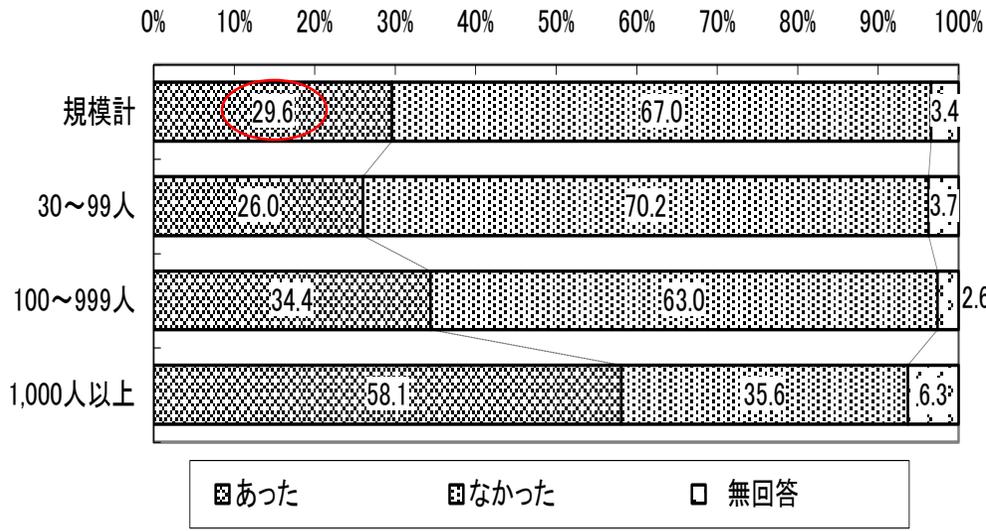
### 全従業員に占める正社員の割合 (階級値による試算値)



(注) 図表Ⅱ-1-1-9で示された階級別の構成比から、それぞれの階級値(「90%程度以上」は90、「80%程度」は80などとおり、「30%程度以下」は20とした。)を使って平均値を試算したもの。(不明及び無回答は除く。)  
数値軸の始点が40であることに留意されたい。

# 企業アンケート調査－女性の職域拡大

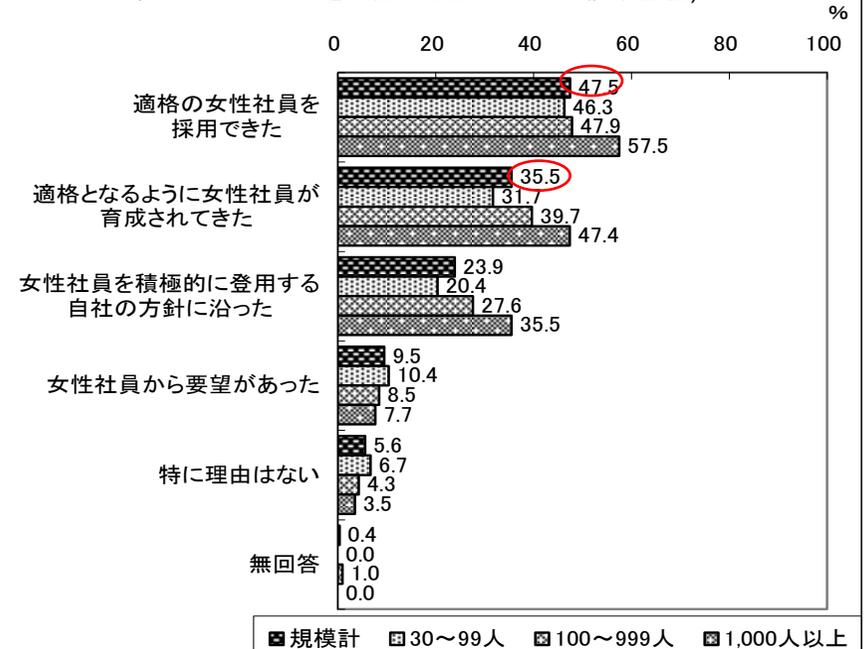
## 従来男性がついていた仕事への女性配置の有無



(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。

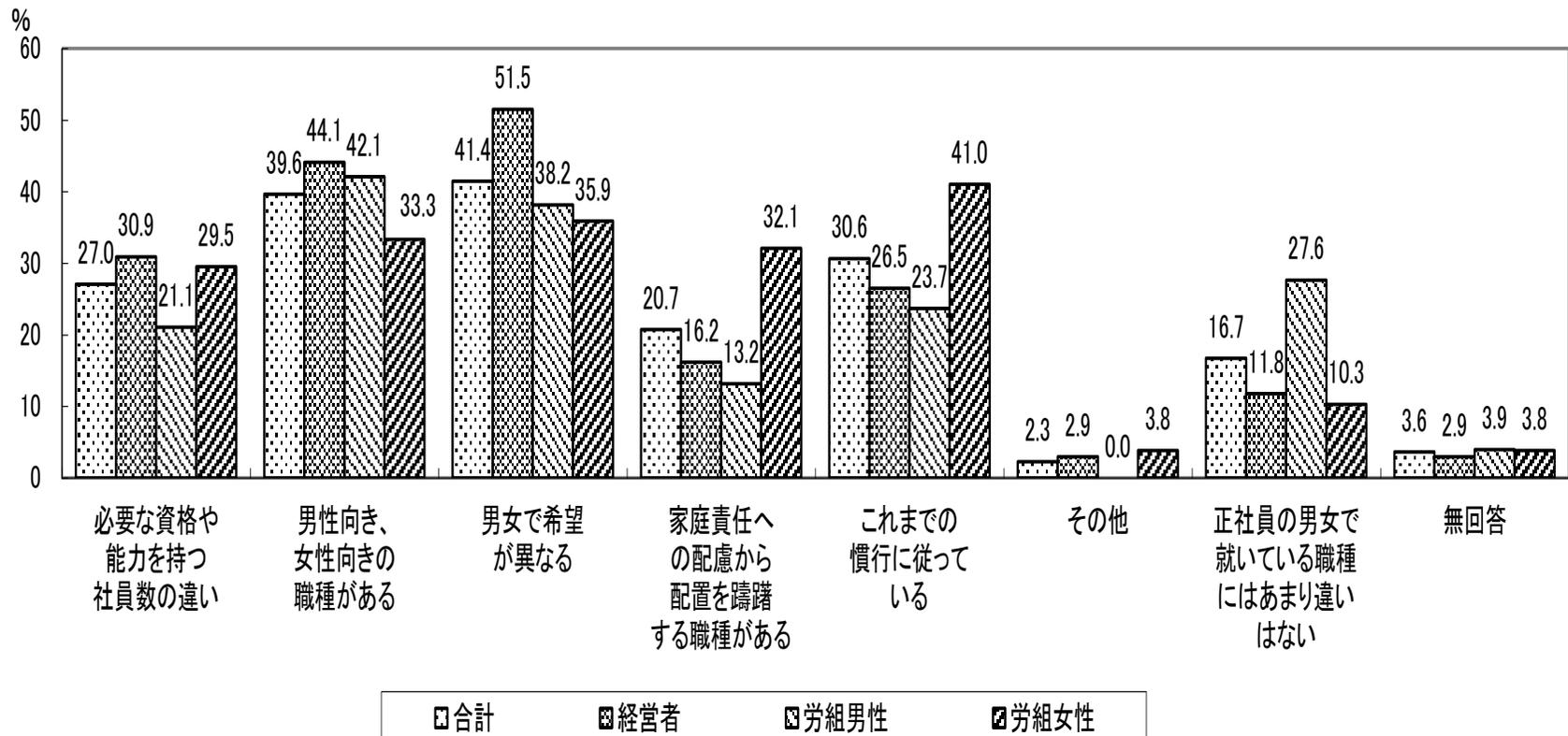
## 「男性の仕事」への女性配置の理由

(男性の後に女性を配置した企業＝100、複数回答)



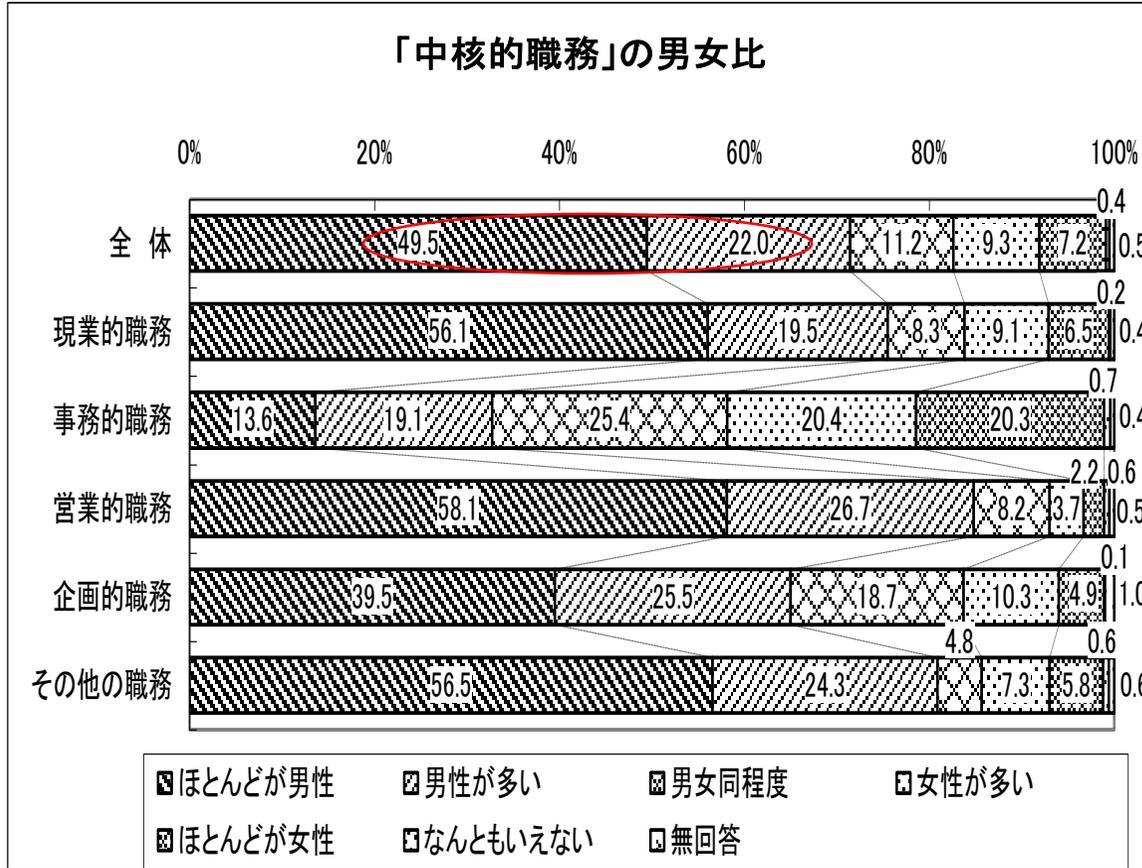
男女間賃金格差に関する経営者団体・経営トップ層、労働組合のリーダー・女性役員への意識調査  
～男女間で職務が違うことの背景についての認識～

男女で就いている職種が違うことの理由(複数回答)



# 企業アンケート調査－中核的・基幹的職務

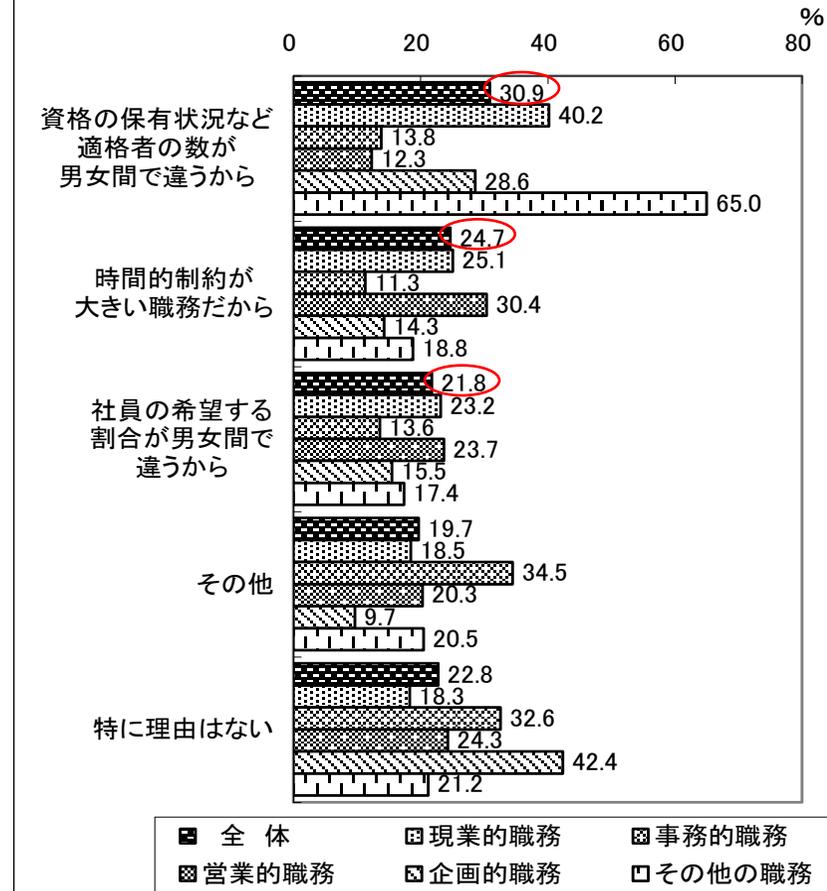
## 「中核的職務」の男女比



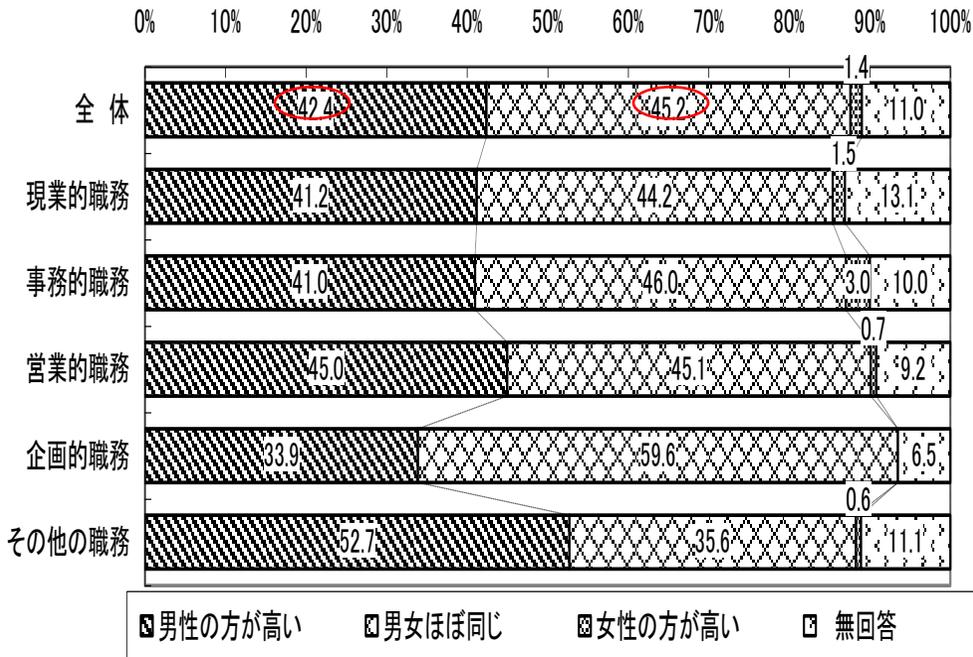
(注) 最大三つまで、中核的・基幹的な職務を選んで回答していただいたものであり、記入のあった職務数による割合である。

## 「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)

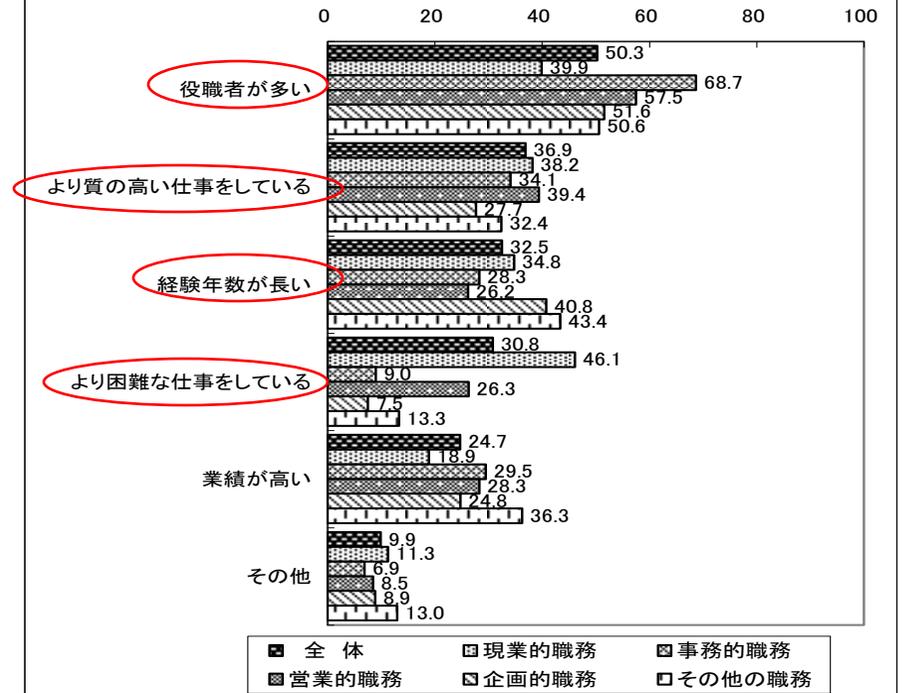


### 「中核的職務」における所定内給与の男女比



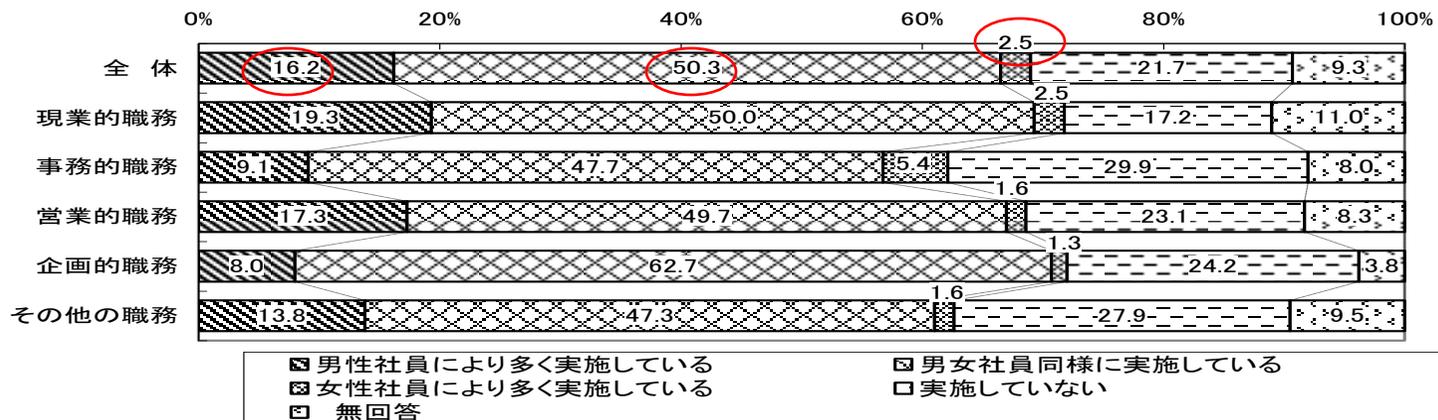
### 「男性の所定内給与が高い理由」

(男性の方が高いとされた「中核的職務」数=100、M.A.)



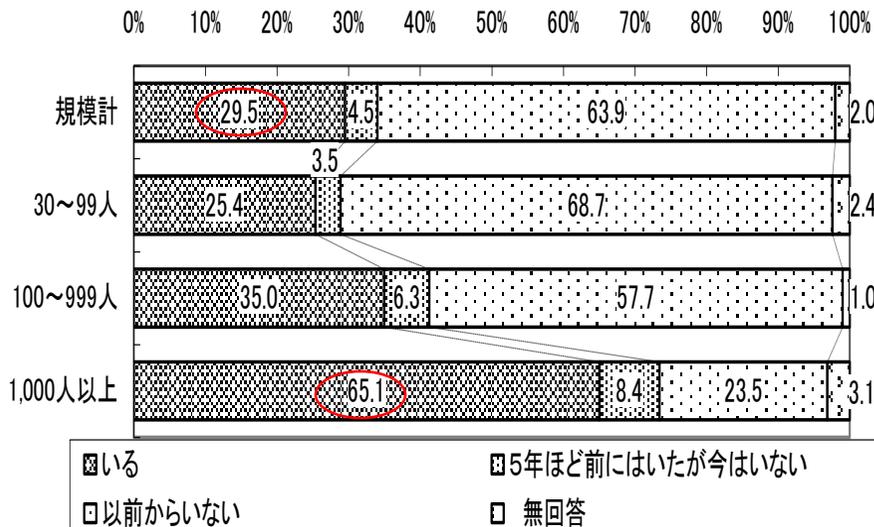
### 「中核的職務」に関連した社内訓練・研修の実施状況

(回答のあった「中核的職務」数=100)



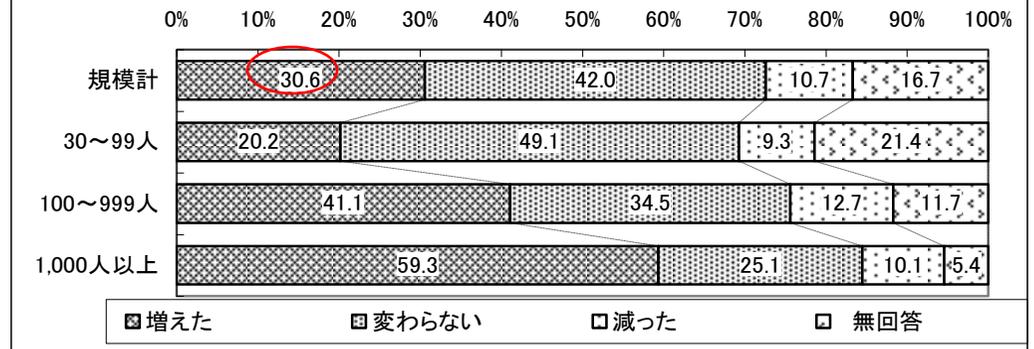
# 企業アンケート調査－役職者に占める女性の割合

## 女性部課長クラスの存否



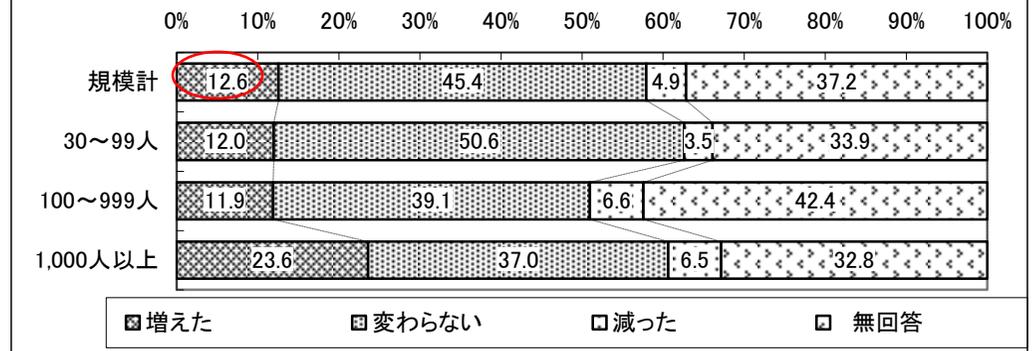
## 女性課長クラス員数の変化

(女性部課長クラスのある(いた)企業=100)



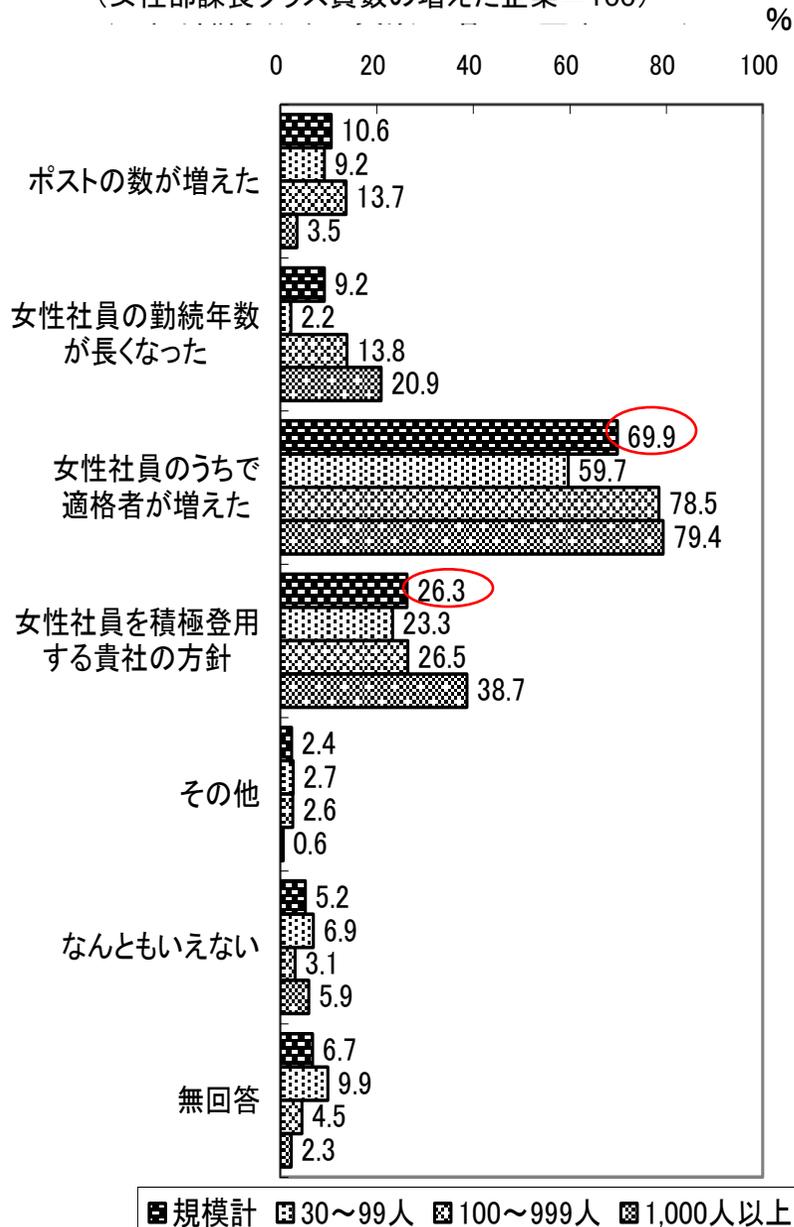
## 女性部長クラス員数の変化

(女性部課長クラスのある(いた)企業=100)

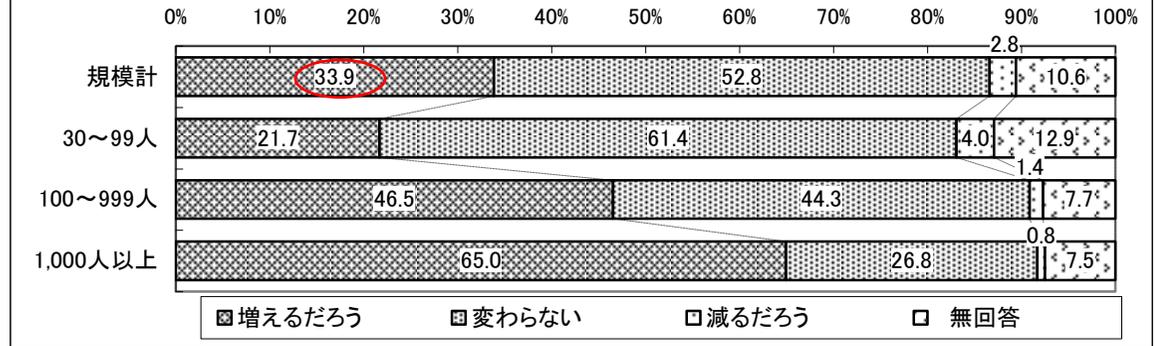


(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。

### 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)

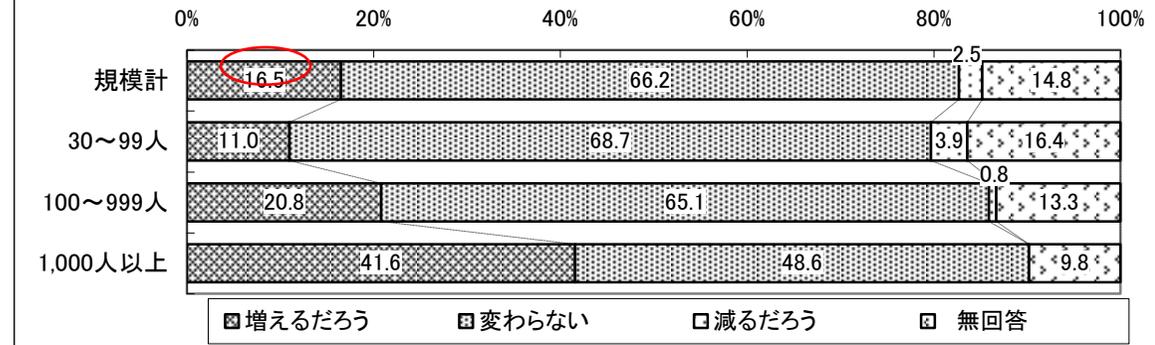


### 今後の女性課長クラス員数の見通し (女性部課長クラスのある(いた)企業=100)



(注) 今後5年間程度における変化を尋ねたものである。

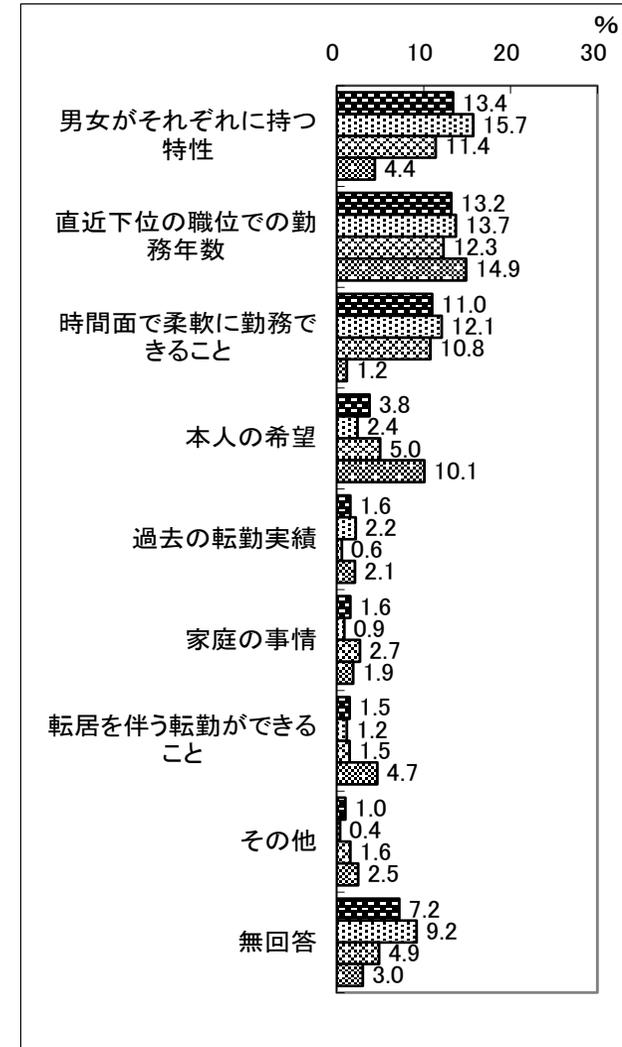
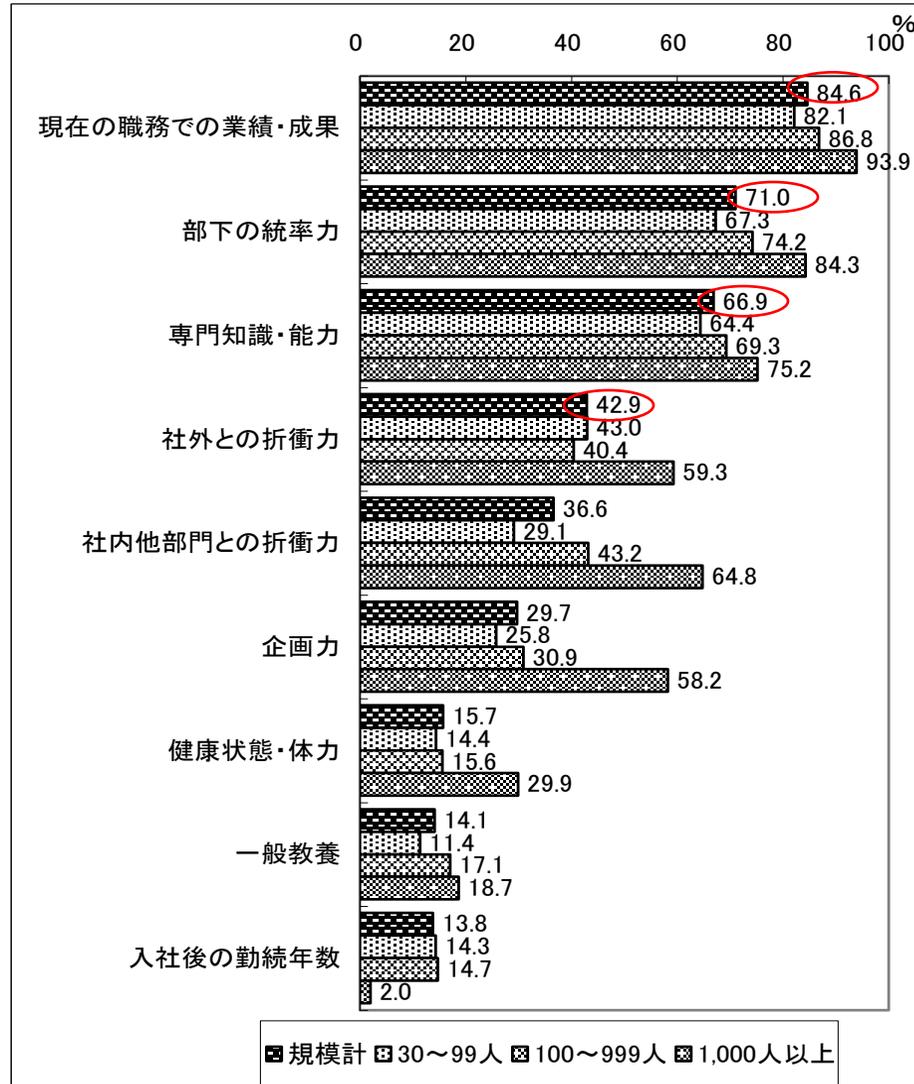
### 今後の女性部長クラス員数の見通し (女性部課長クラスのある(いた)企業=100)



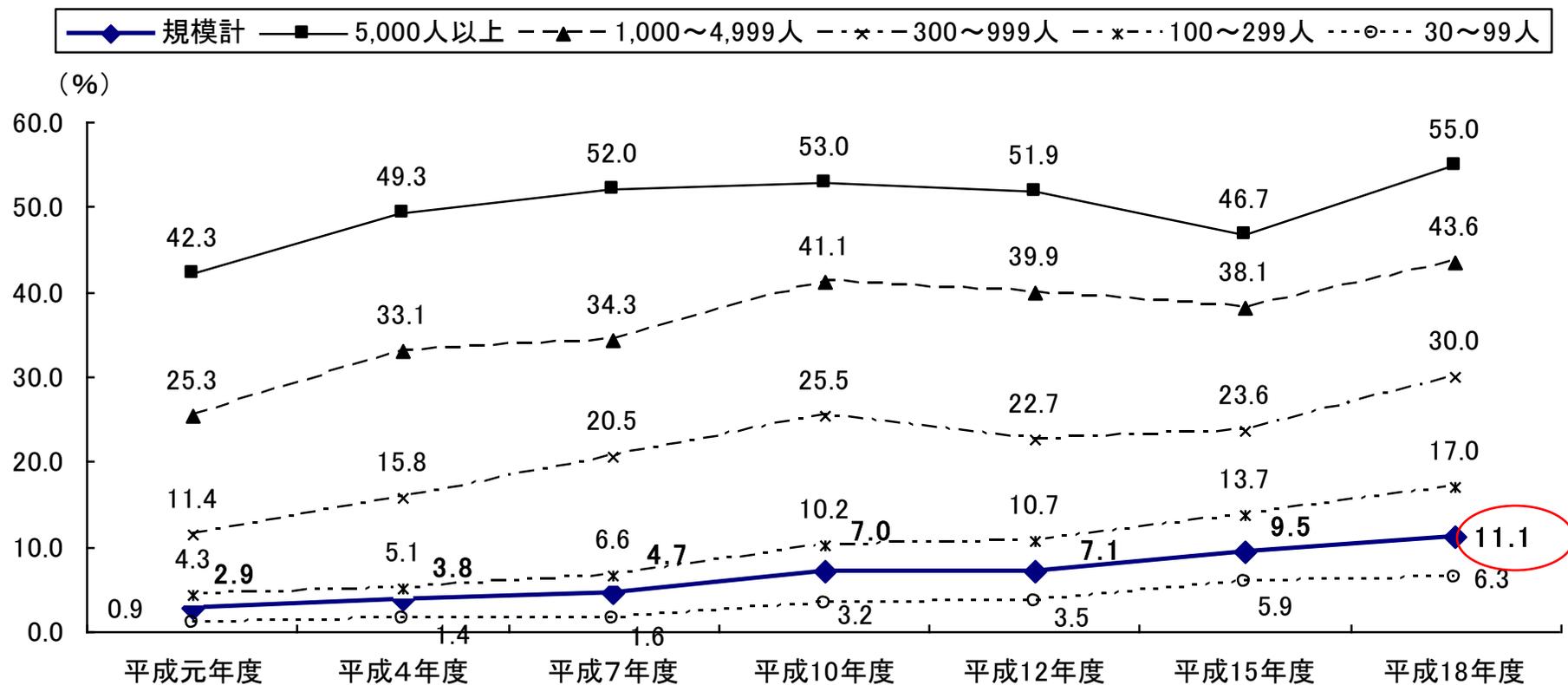
(注) 今後5年間程度における変化を尋ねたものである。

# 部課長クラス昇進に当たり重視している項目

(女性部課長クラスのある(いた)企業=100)



# 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%)

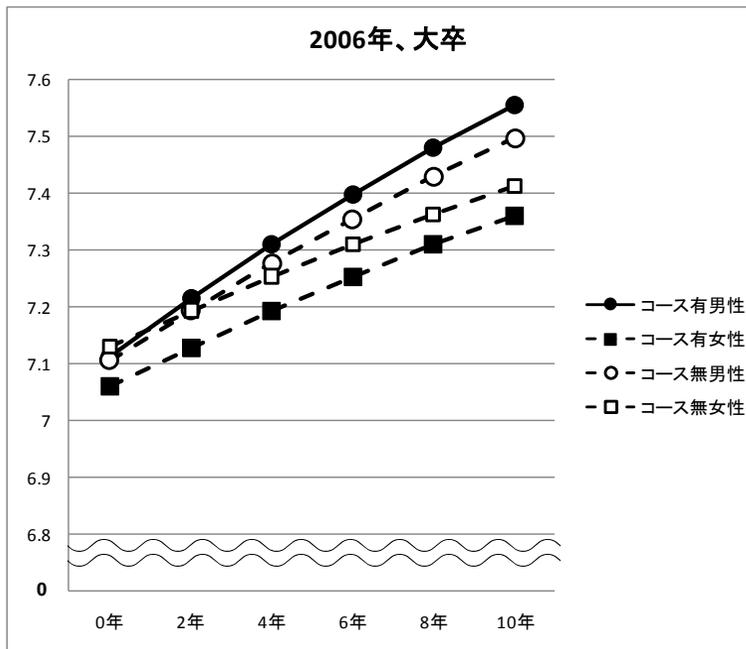
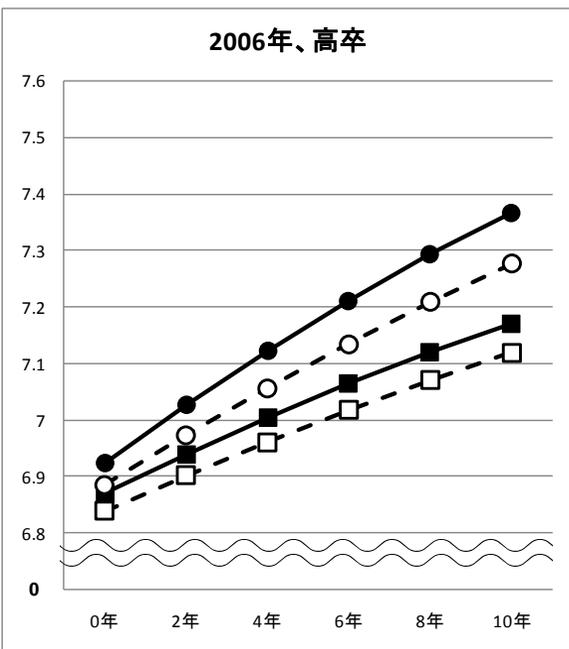
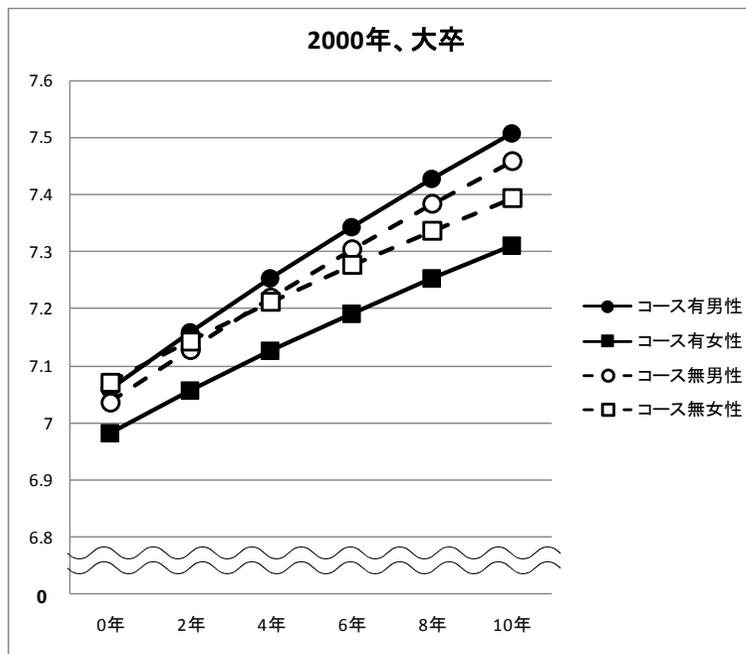
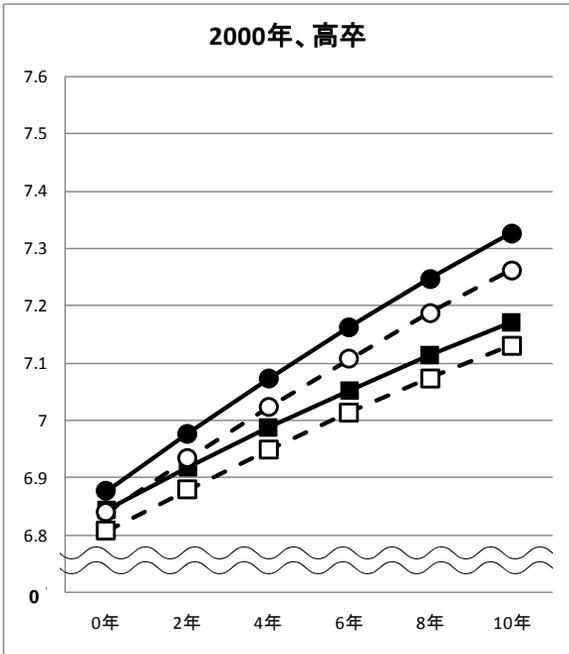
# 賃金構造に関する分析－コース別雇用管理の有無が賃金に与える影響

	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。

# 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

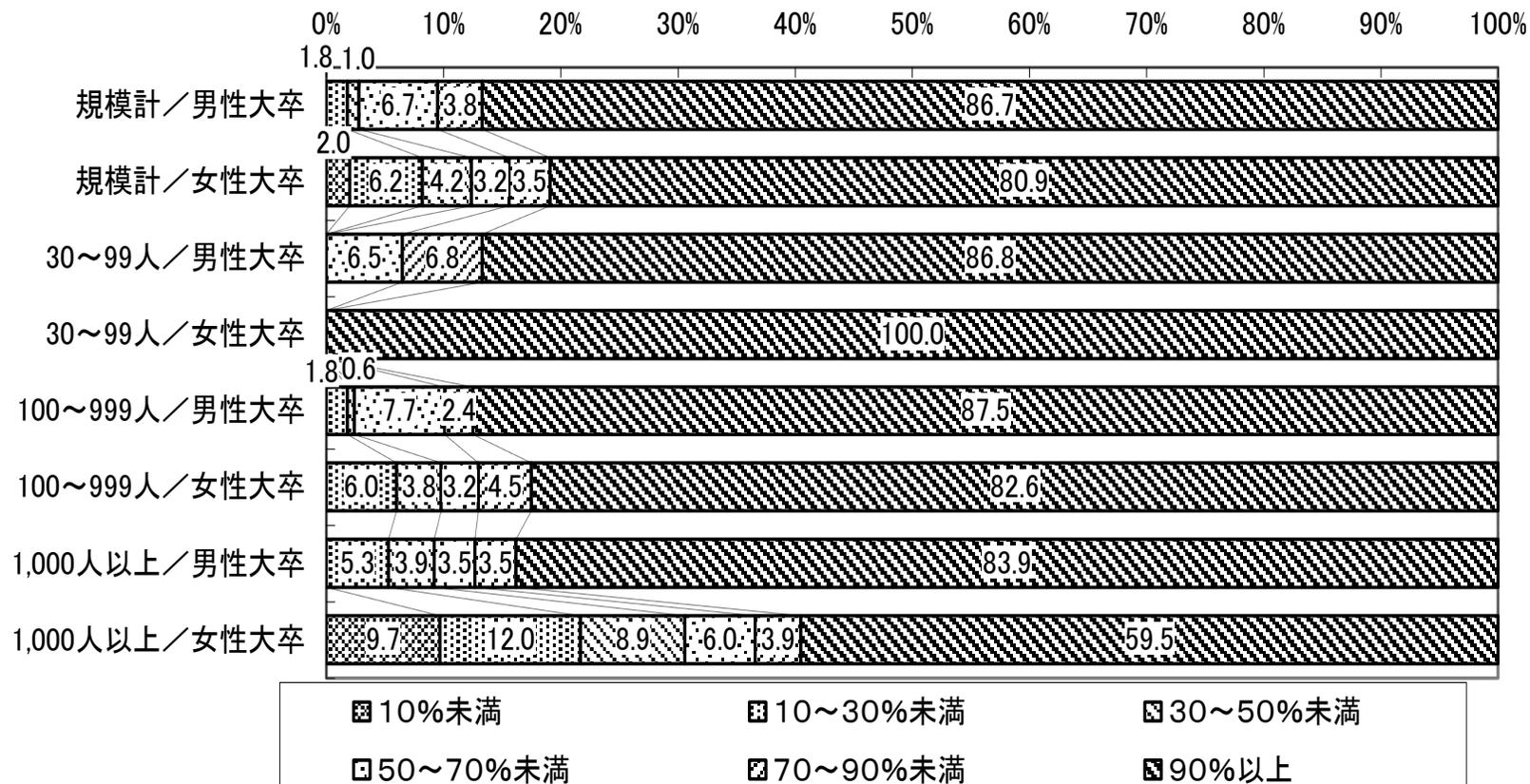


注:p16の賃金関数の推計結果から、一定の条件をそろえた標準労働者(製造業、企業規模100-499人、関東A(埼玉、千葉、東京、神奈川)、労働組合なし、役職なし)について、勤続年数と経験年数を変化させたときの時間当たり所定内賃金の対数値を試算したもの。

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。

# 新規大卒採用者数に占める「総合職」の割合

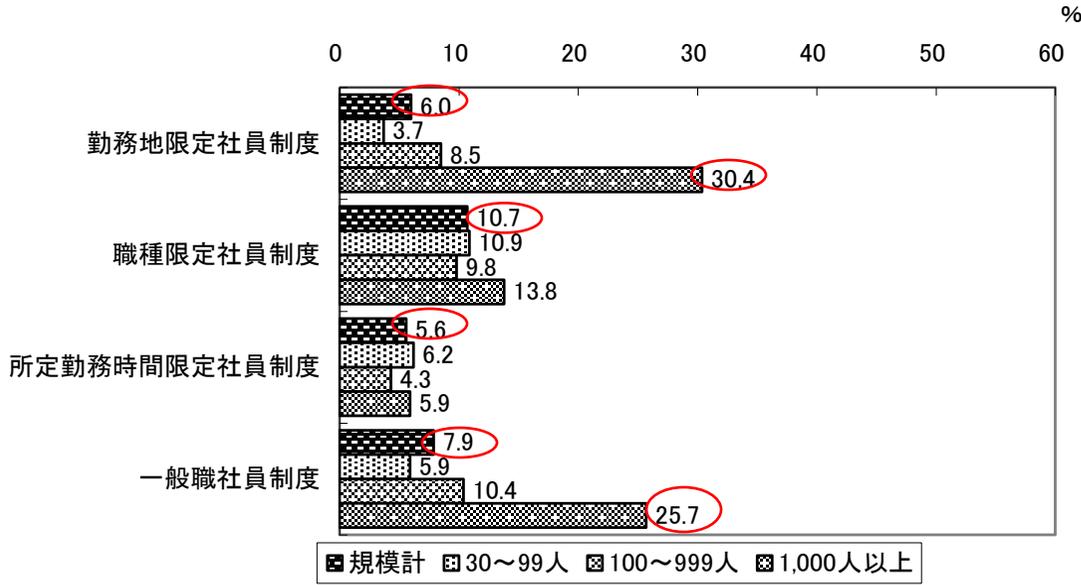
(「総合職」採用のある企業=100)



# 企業アンケート調査

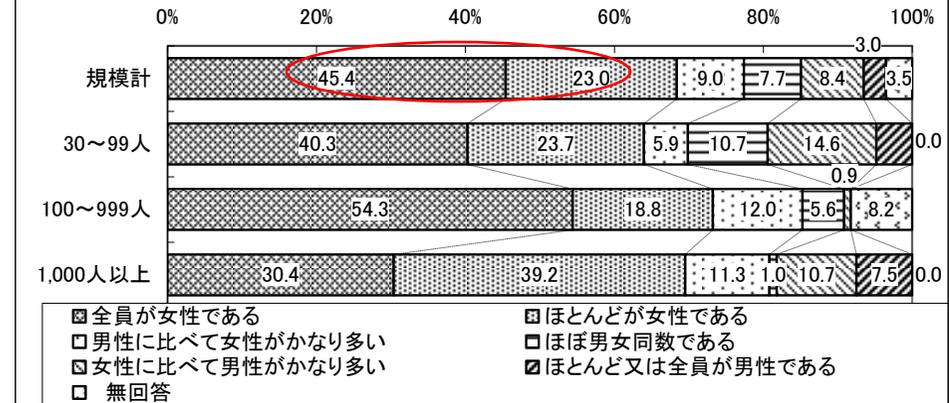
— 勤務地・職種・勤務時間・キャリアコース等により  
あらかじめ限定した社員制度を有する企業

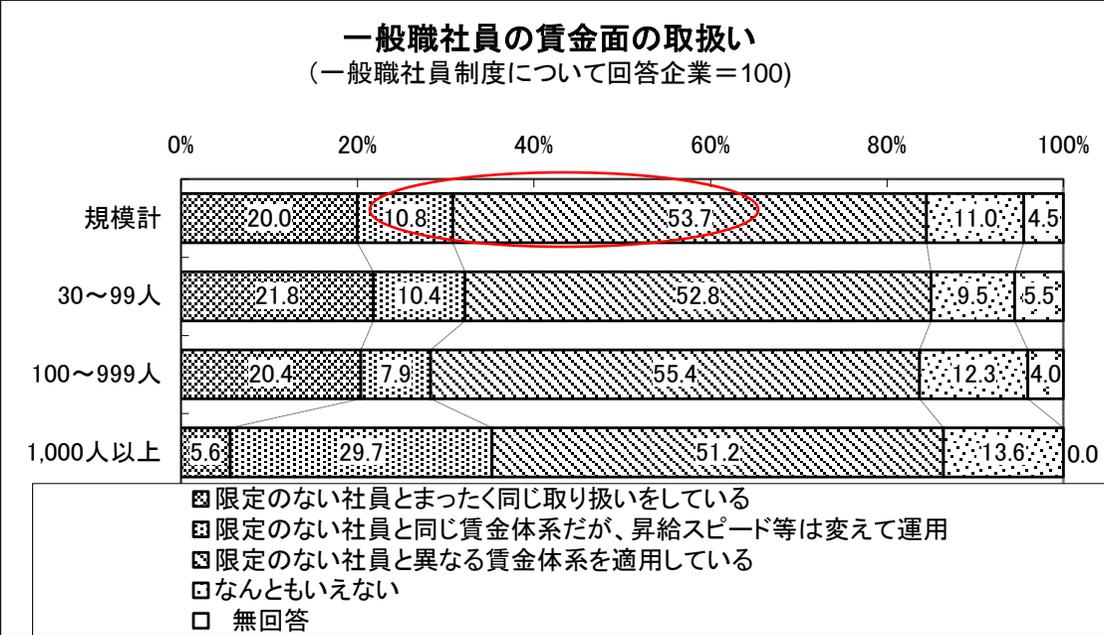
### 各種限定社員制度のある企業の割合



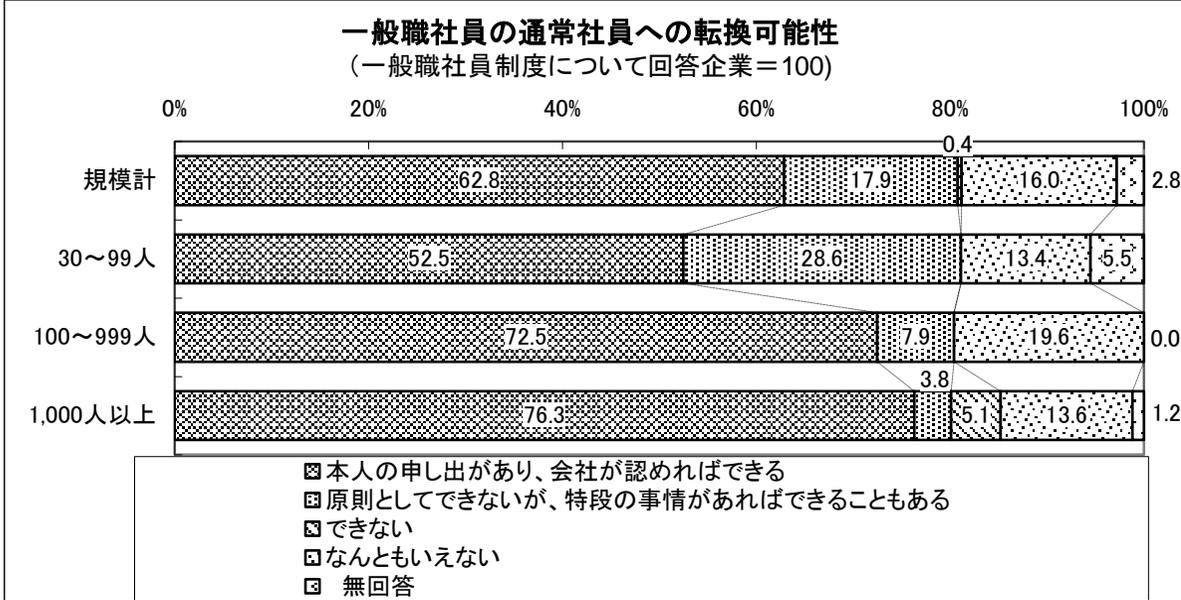
### 一般職社員の男女比

(一般職社員制度のある企業=100)

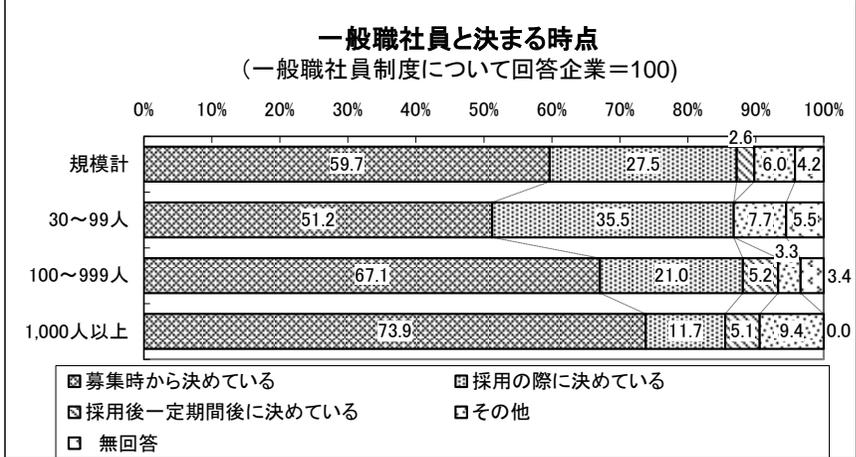




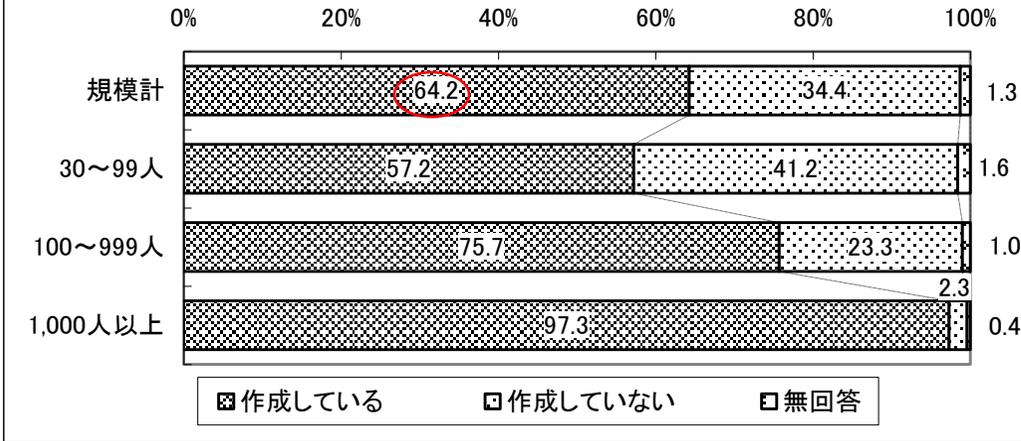
(注) 一般職社員制度のみある企業及び四つの限定社員制度が複数あり、一般職社員制度適用社員数をもっとも多い企業の回答である。



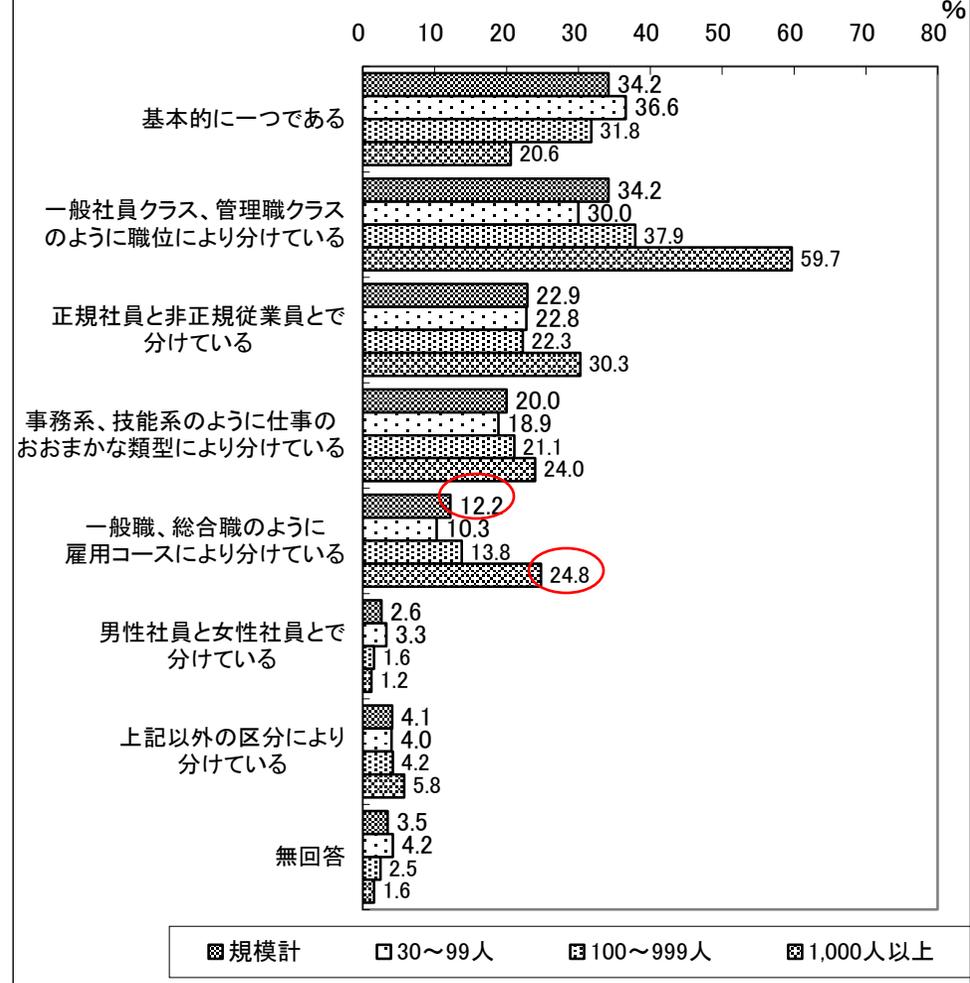
(注) 一般職社員が限定のない「通常の社員」へ転換できるかどうかを尋ねたものである。



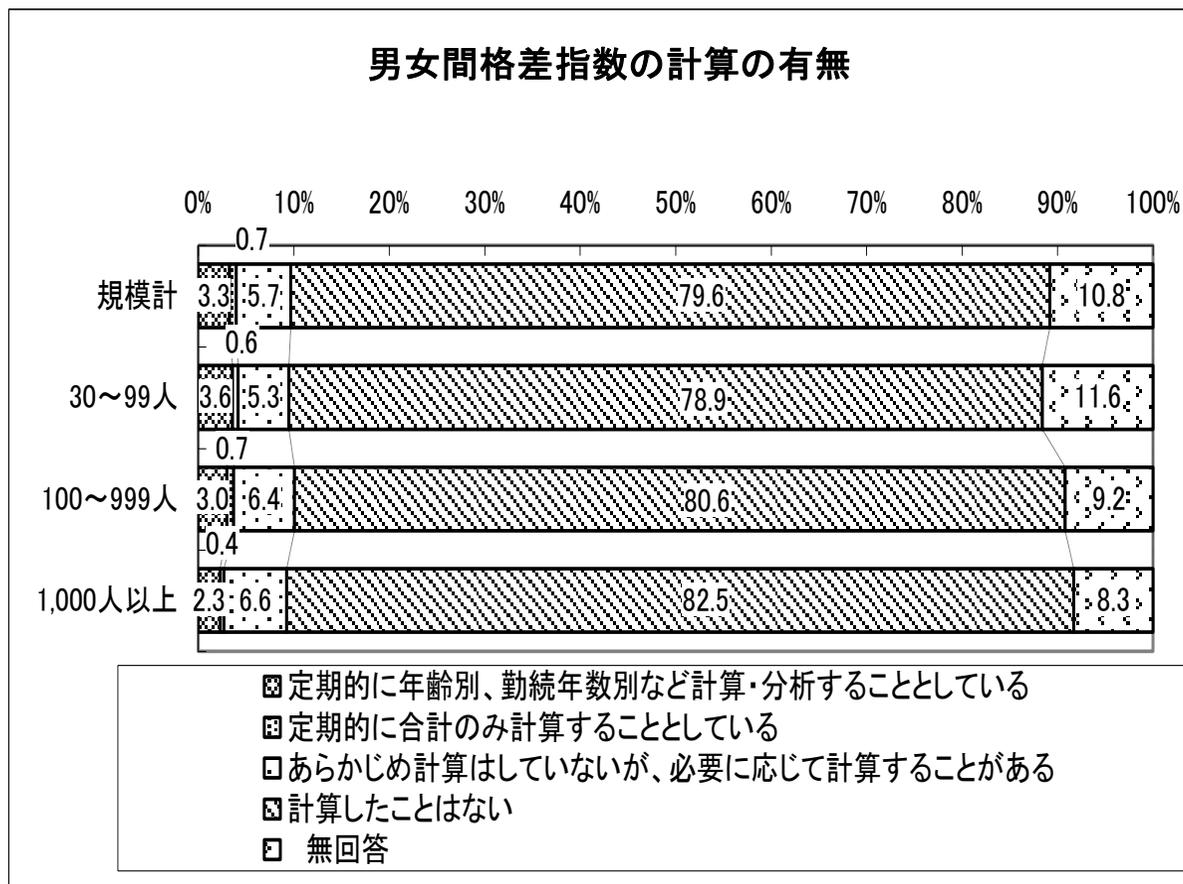
### (再掲)賃金表を作成している企業割合



### (再掲)賃金表の種類 (賃金表を作成している企業=100)



# 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。

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(まとめ/前半)

企業記号 (聴取年月日)	企業概況	雇用の概況	人事・処遇制度	賃金・評価制度	女性社員の就業状況 関連制度の特記事項	女性の役職者登用 (ポジティブアクションを含む)	特筆すべき社内の 支援体制・支援策	その他トピックス (非正規従業員関連など)
A社 (H20.12.24)	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、充実した両立支援策	・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 男性40.6歳 女性38.7歳 ・平均勤続 18.1年 16.8年 ・おおよそ管理職事務系:3強 技術系:5弱 技能系:2 の割合	「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	・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) ・一般職職務 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)	・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	・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。	・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	
B社 (H21.1.7)	・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	・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 ・おおよそ事務・技術系:7 技能系:3の割合	「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	・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 給と連動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 給と連動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	・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、手を挙げた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	・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。	・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)	○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。 (1年契約、最長3年) …正社員への登用制度あり。 実際には今後判断。
C社 (H21.1.9)	・製菓業 ・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に向けた取り組み開始	・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	「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(J6→J1)の職務等級 *職種群 I (事務職)はJ3まで。 (「職種別賃金(職種群区分)」(2006年導入) ・職種群 I :定型的・補助業務 ・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。	「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)…「ACE評価(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(「ACE評価シート」)=(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	・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・出産適齢期に一育休取得後の女性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、業績に応じて減額。	・幹部社員の女性比率1.5% …課題と認識。 ・男女の採用が半々くらいになったのが最近であり、幹部社員候補に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。)	・「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	
D社 (H21.1.15)	・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策	・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	「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)	・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	・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年生までは、3年くらいで通常勤務に。小学1年生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。	・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。 (1ヶ月:有給、2~3ヶ月半給) *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。	○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。
E社 (H21.1.19)	・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	・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)	「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。	・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。	・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、6グレの7グレ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。	・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。)	・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	
F社 (H21.1.20)	・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	「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	・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(半年)…業績(目標達成度)	・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に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年生まで) ・育休の欠員対応は、ケース・バイ・ケースで対応。	・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。	・保育所費用の補助を導入 *当初、周辺事業者と共同で企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(まとめ/後半)

企業記号 (聴取年月日)	企業概況	雇用の概況	人事・処遇制度	賃金・評価制度	女性社員の就業状況 関連制度の特記事項	女性の役職者登用 (ポジティブアクションを含む)	特筆すべき社内の 支援体制・支援策	その他トピックス (非正規従業員関連など)
G社 (H21.1.23)	・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	・正規社員 2千人程度 (非正規社員 1,500人強) (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	「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 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。	「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	・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。(育児後の退職は出る。) ・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。 ・転居をともなう転動はないので、就業し やすい面がある。	・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つた 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)	・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	・女性の元社長の存在 ・非正規の社員昇格システムの導入
H社 (H21.2.3)	・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 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	・正社員(総合職掌)の雇用コース 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 * 転換制度あり ・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)	・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)	・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)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。	・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。	・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(月極及び臨時の 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)	・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。)
I社 (H21.2.6)	・銀行業  (ポイント) * 育休等充実した両立支援策 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	・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	・平成18年10月に見直し ・コース Aコース:銀行業務全般 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) 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) * およそA:6、B:2.5、C:1.5 の割合。 ・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	・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コース間は同額 S1はB・Cコース間は同額 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	・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。	・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。	・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。	・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
J社 (H21.2.10)	・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 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	「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)	・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)	・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增大 ・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。	・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	・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。	・いわゆる銘柄大学の学卒者でも業 務職員採用希望が増えている。 ・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。