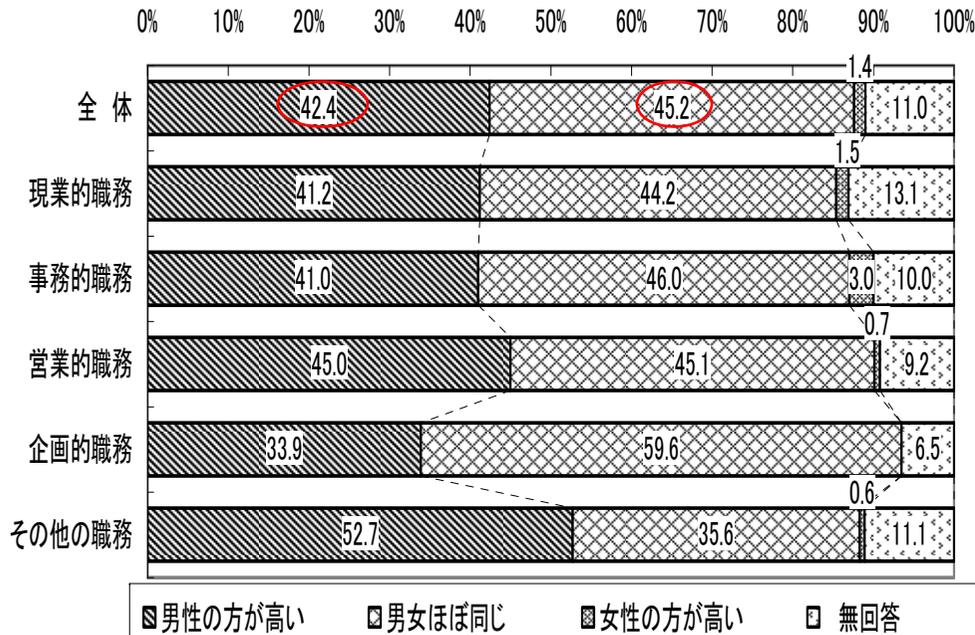
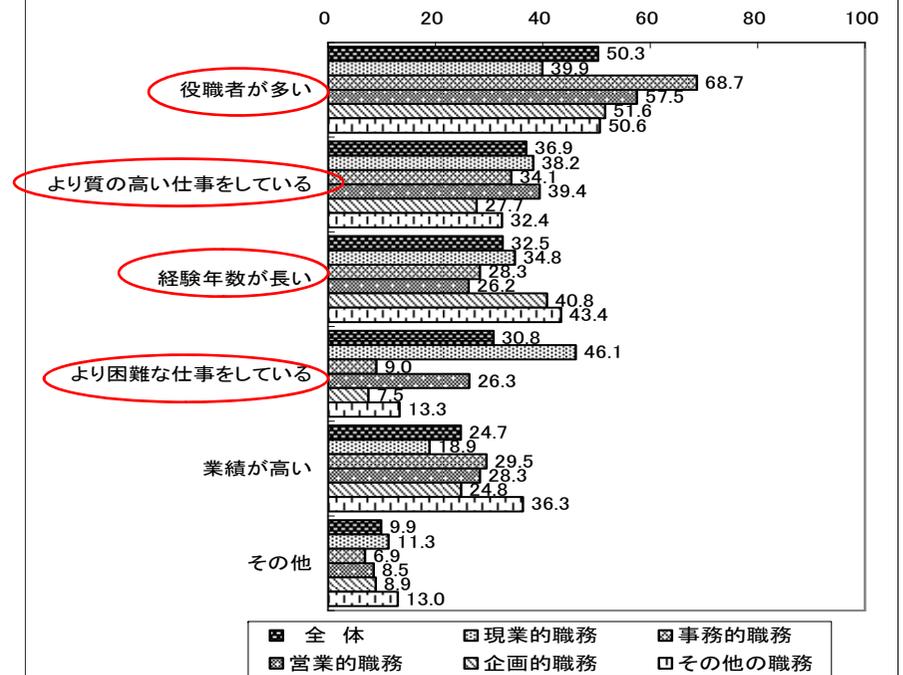


図30 企業アンケート調査－中核的職務

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)

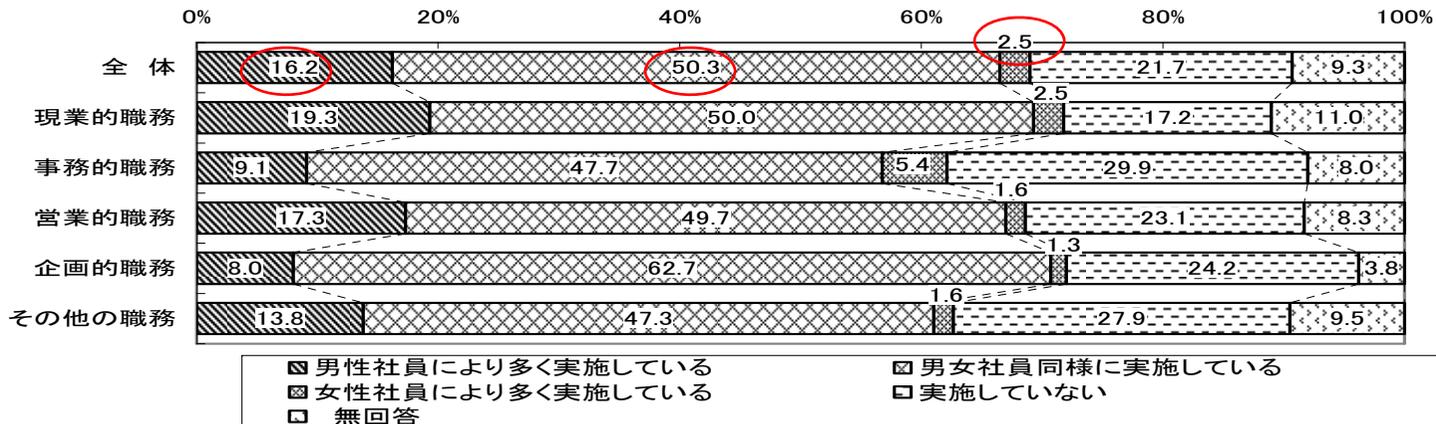
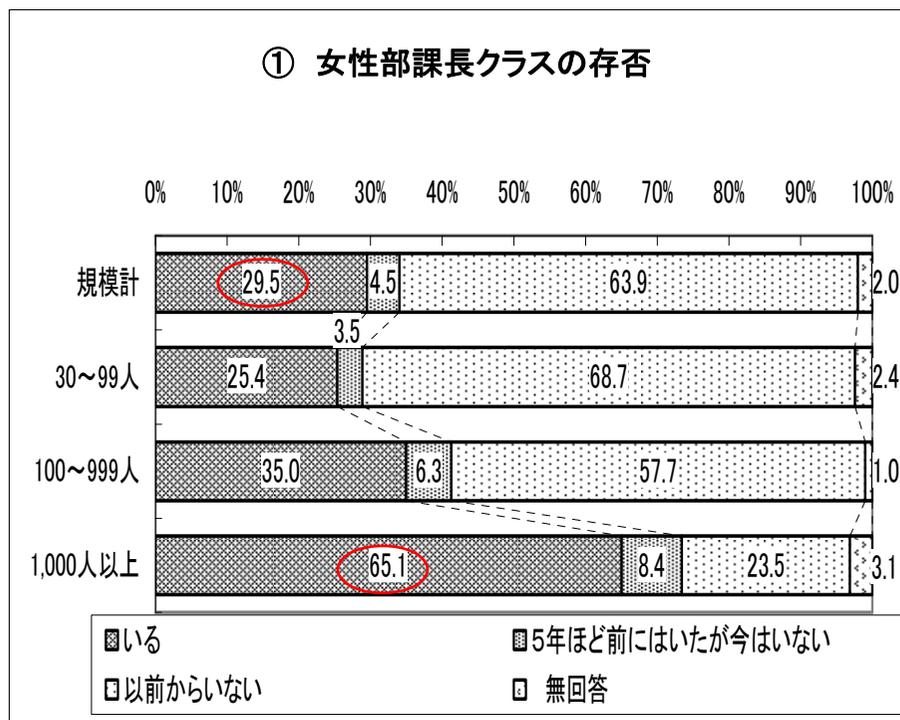
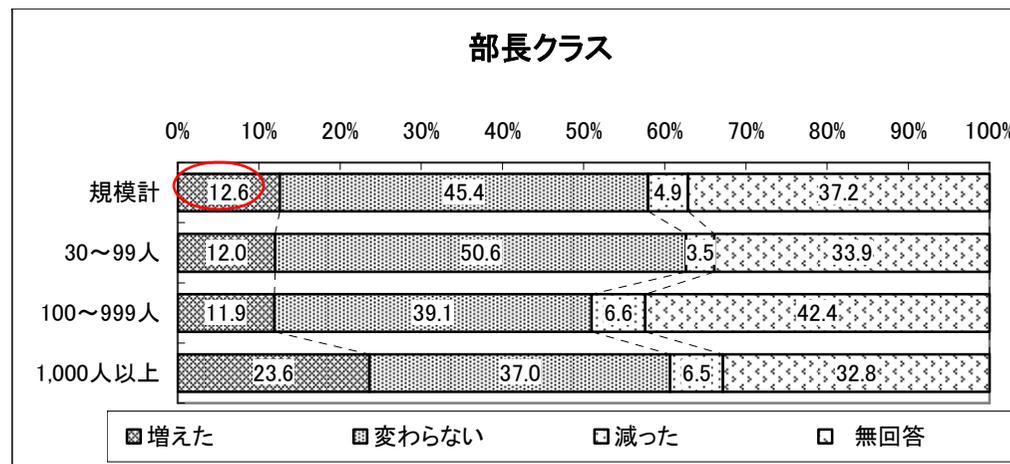
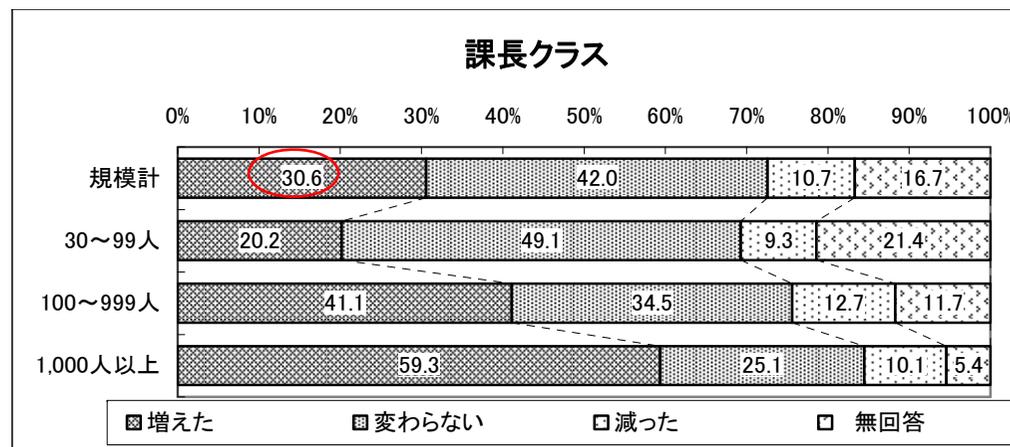


図31 企業アンケート調査－役職者に占める女性の割合

① 女性部課長クラスの存否

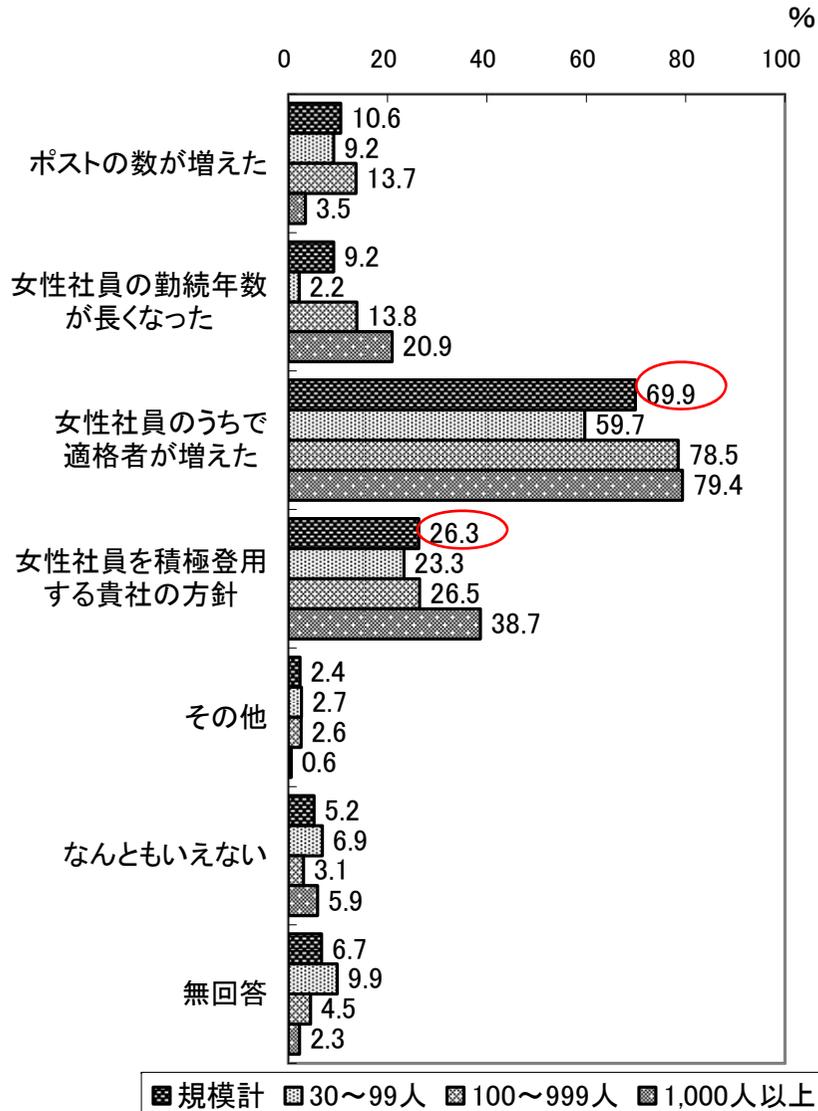


② 女性部長・課長クラス員数の変化 (女性部課長クラスのいる(いた)企業=100)

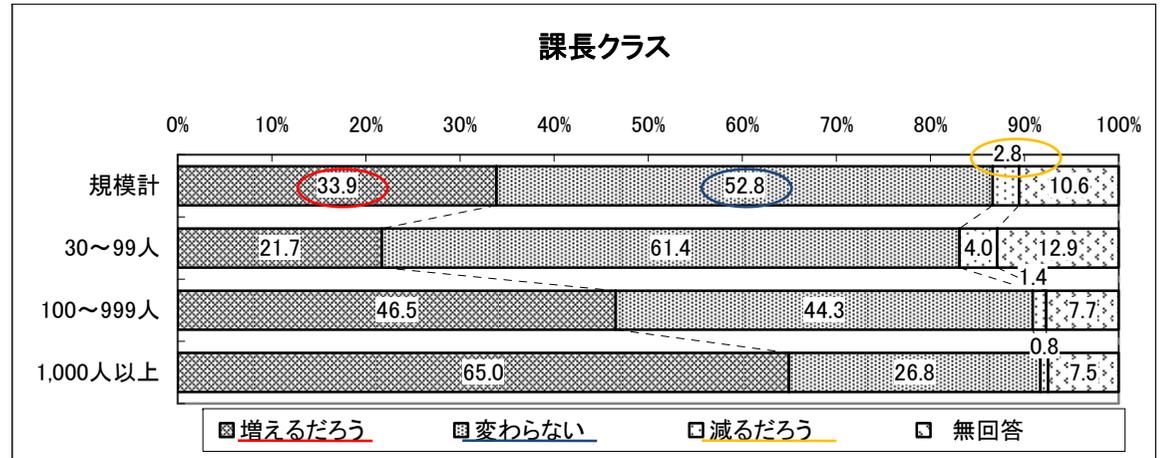


(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。

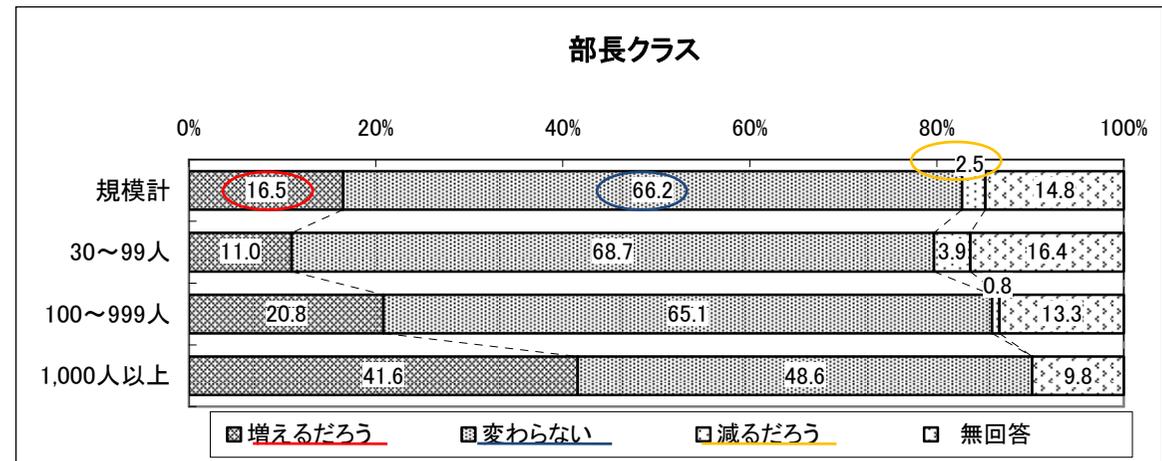
③ 女性部課長クラス員数の増えた理由
(女性部課長クラス員数の増えた企業=100)



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。



(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ある(いた)企業=100)

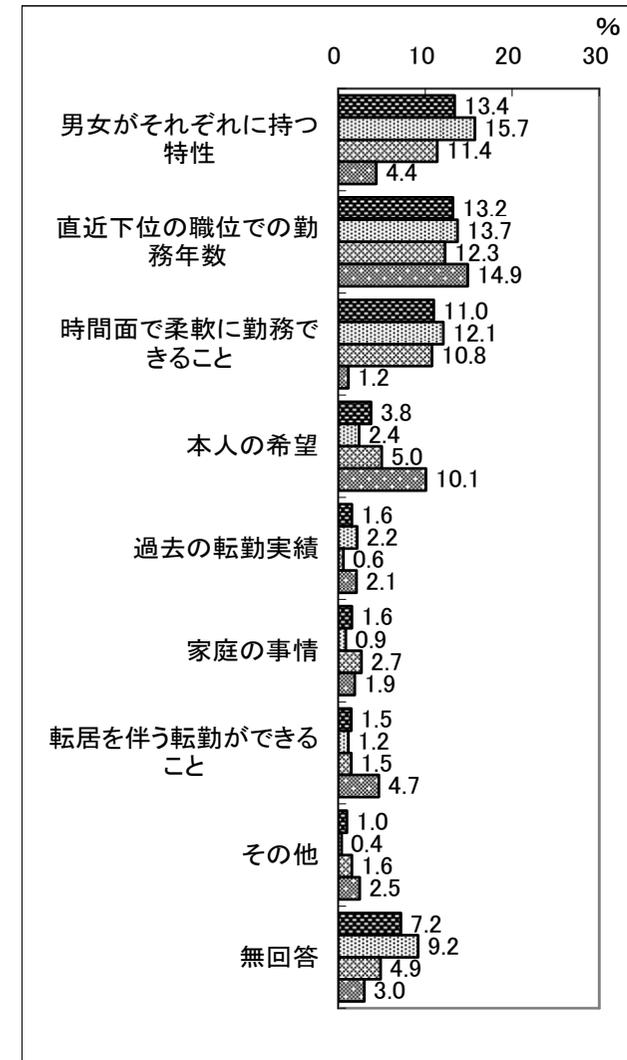
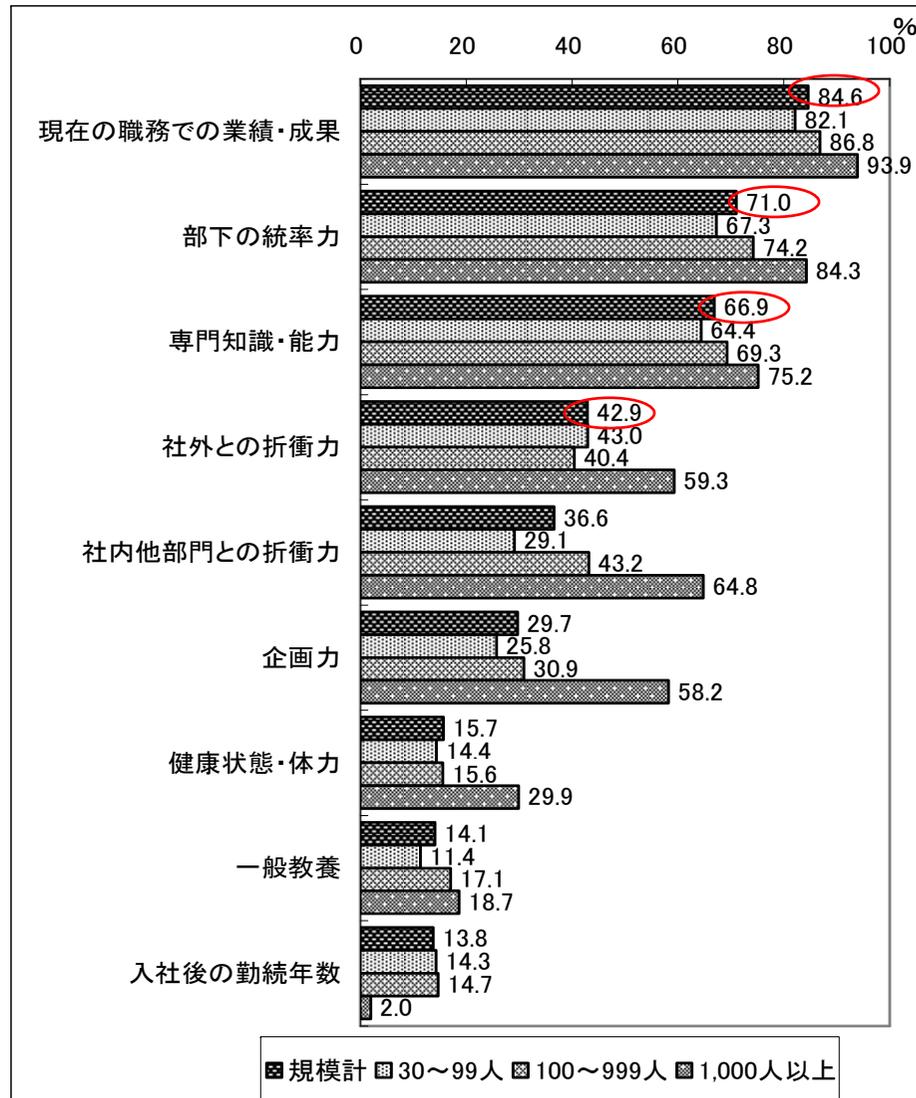


図33 企業アンケート調査

－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

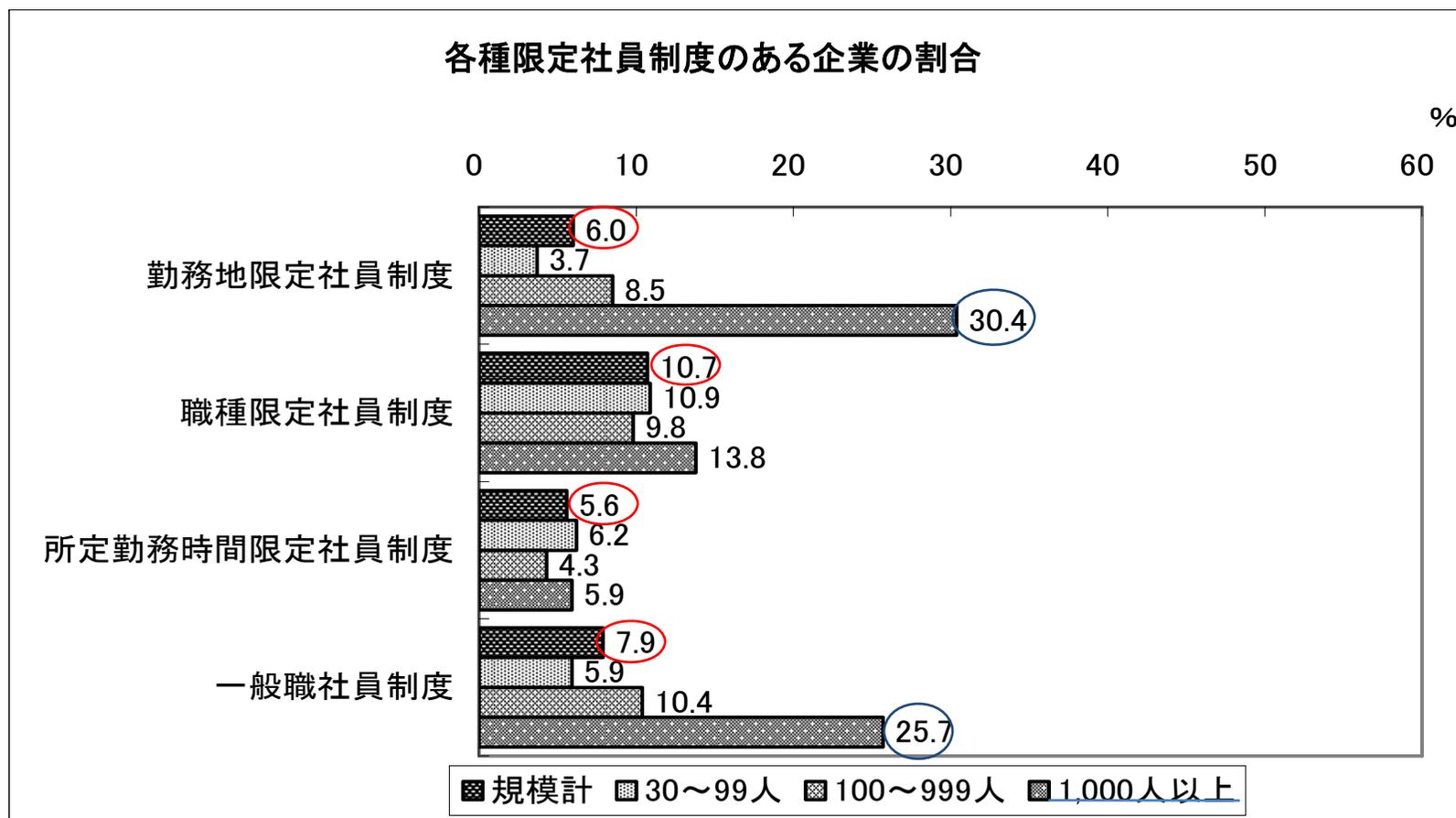
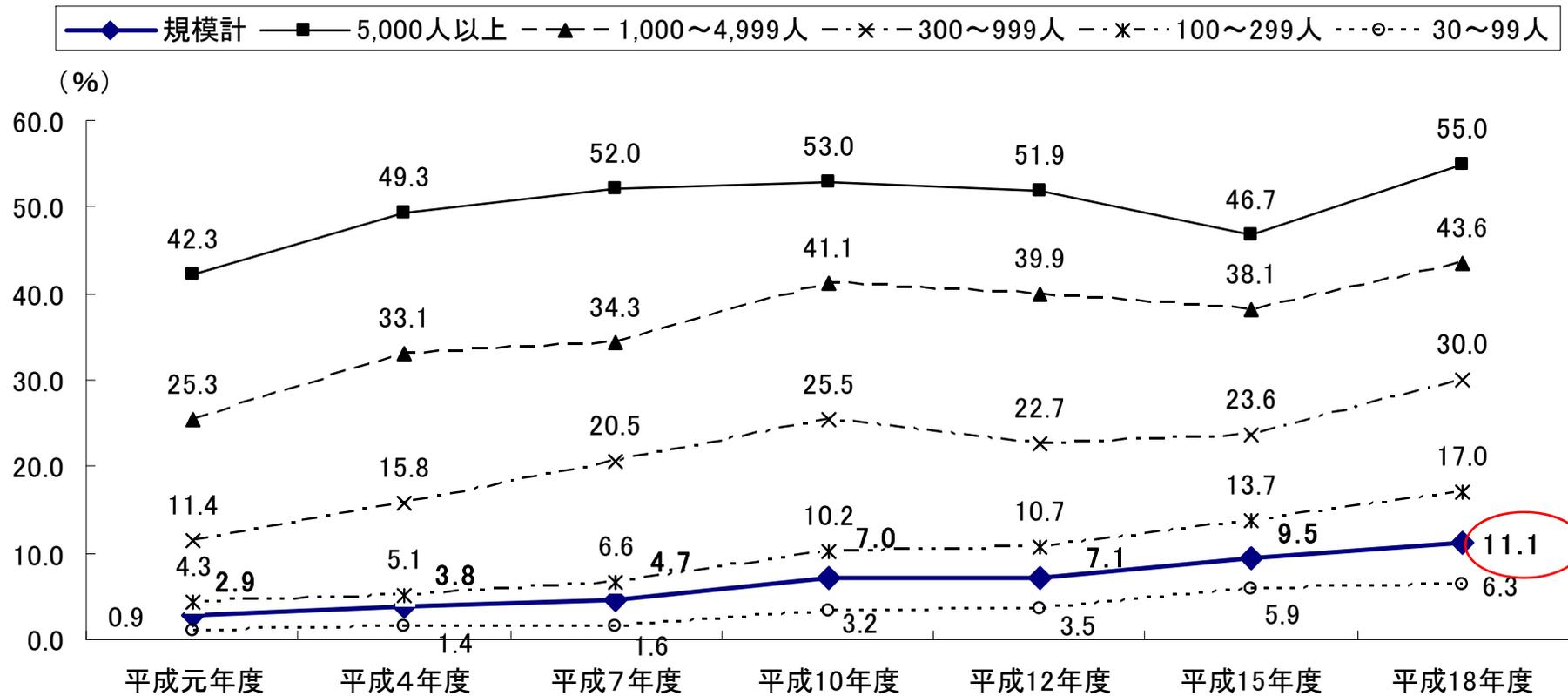


図34 規模別コース別雇用管理制度のある企業割合の推移



(全企業=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」

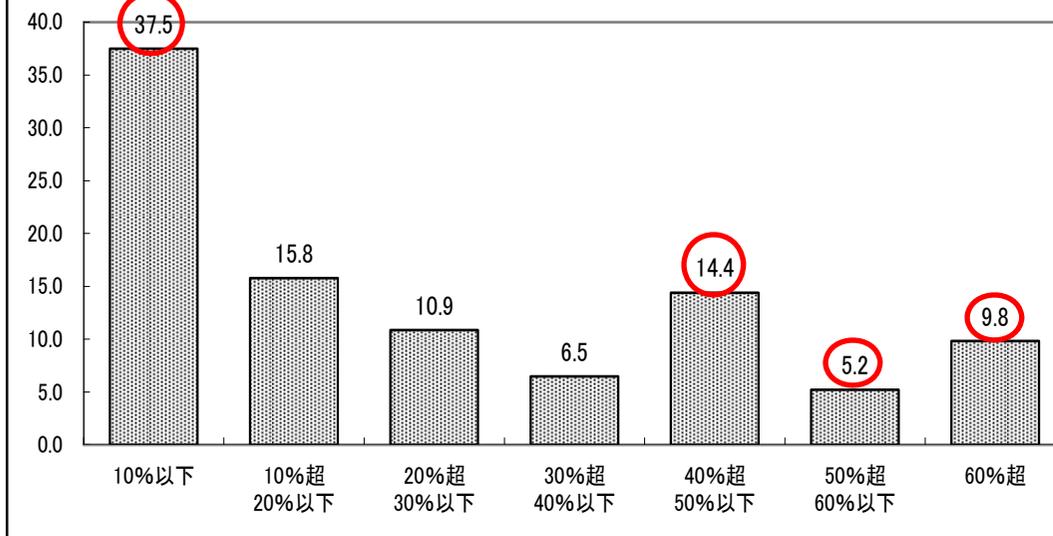
図35 総合職・一般職に占める女性の割合

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)

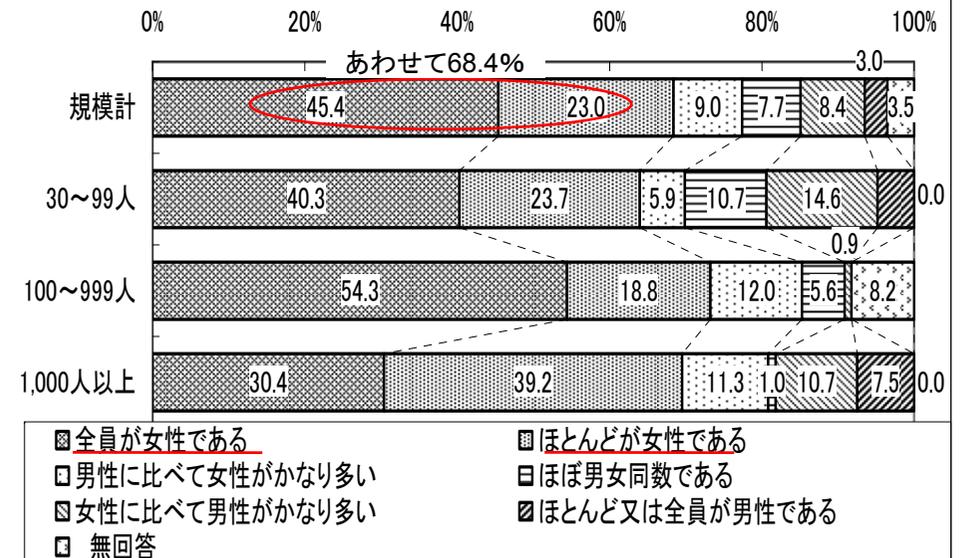
平均	25.5 %
中央値	20.0
第Ⅰ・10分位数	0.0
第Ⅰ・四分位数	0.0
第Ⅲ・四分位数	50.0
第Ⅴ・10分位数	60.0

資料、注は、上図に同じ。

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

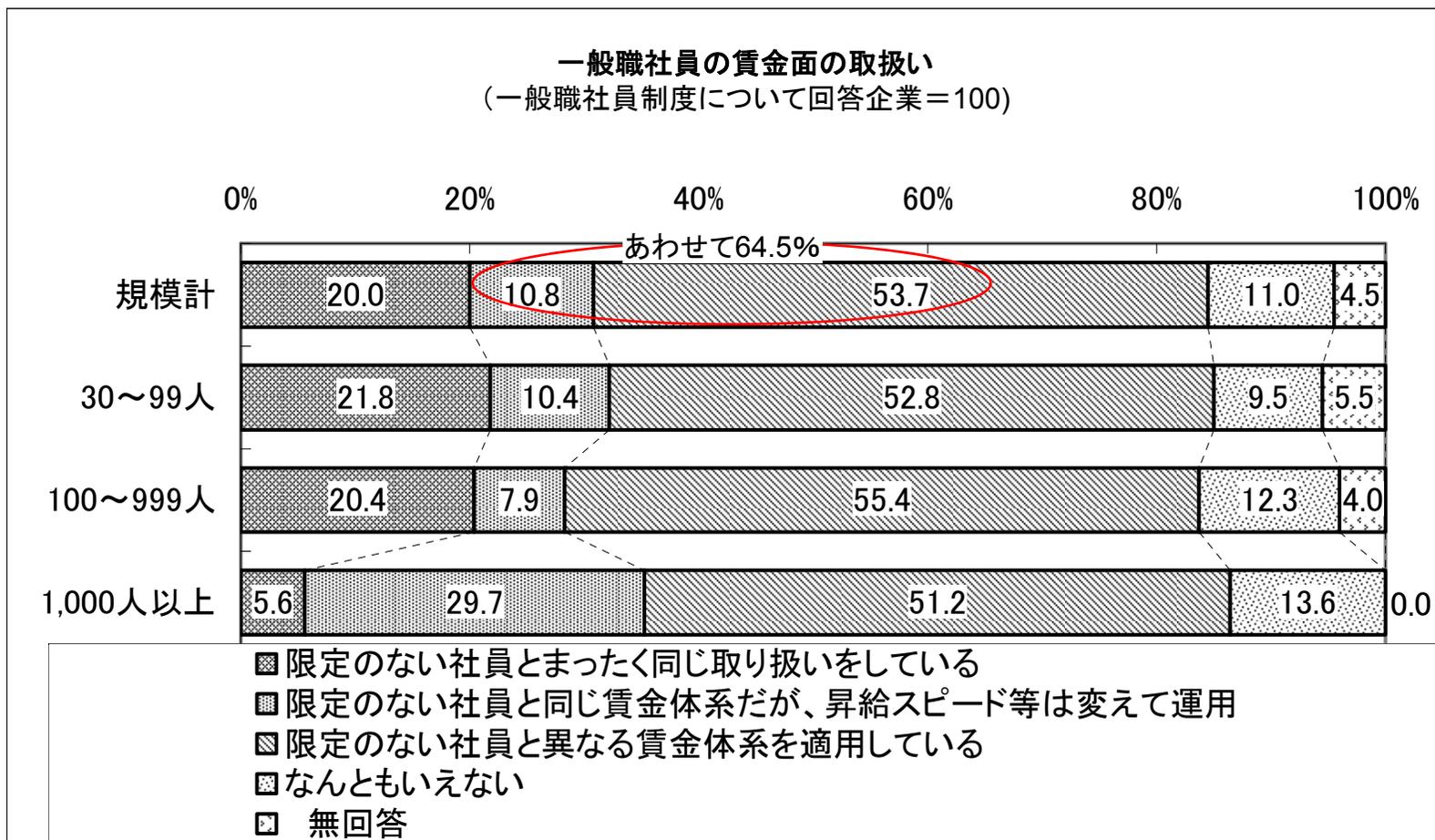


③ 一般職社員の男女比
(一般職社員制度のある企業=100)



資料：JILPT「女性従業員の活用をめざした賃金・雇用管理の検討のための基礎調査」(30人以上企業調査)
(注) 総合職採用があり、その人数の記入のあった企業のみを集計である。

図36 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

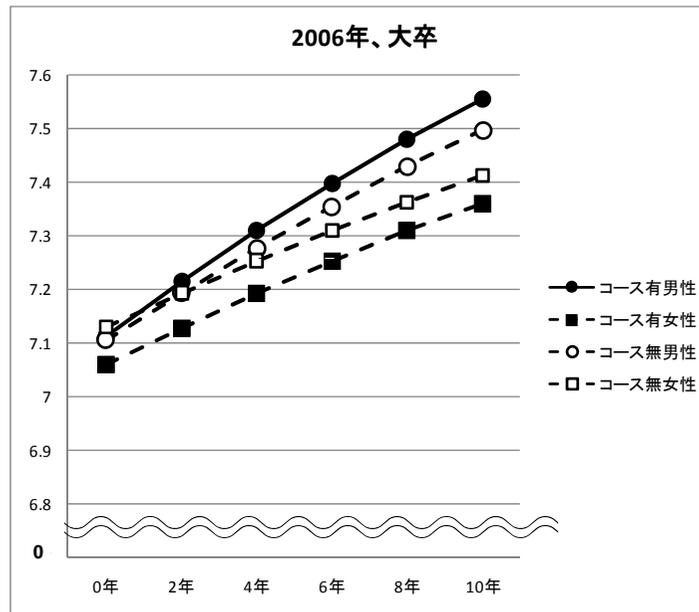
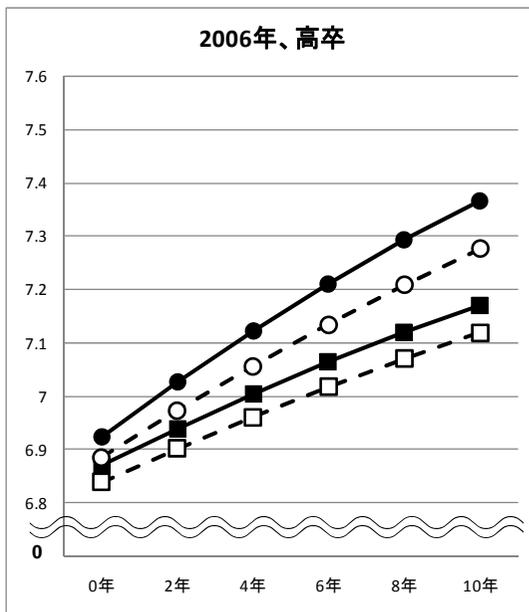
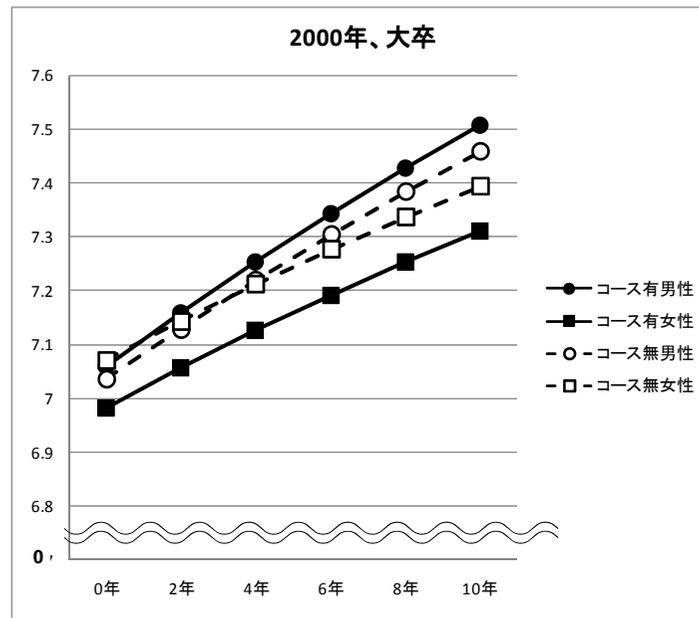
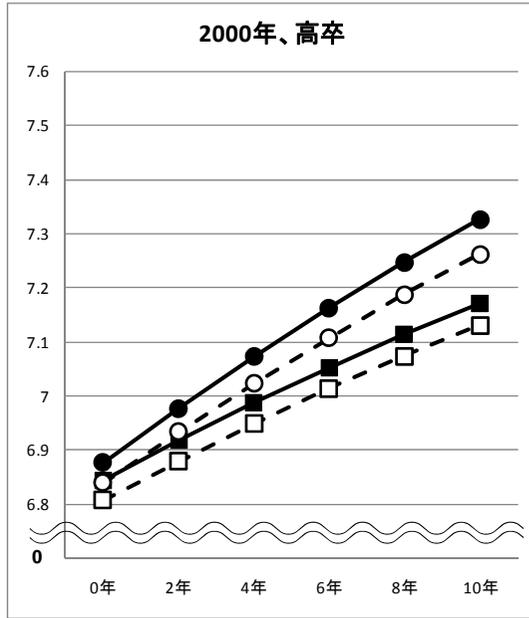
	2000年		2006年	
	コース制あり	コース制なし	コース制あり	コース制なし
女性初職時	-0.0326	-0.0318	-0.0534	-0.0464
経験年数	0.0408	0.0388	0.0453	0.0339
女性経験年数	-0.0269	-0.0217	-0.0326	-0.0222
勤続年数	0.0105	0.0094	0.0077	0.0113
女性勤続年数	0.0131	0.0109	0.0149	0.0093
学歴(大卒)	0.1813	0.1961	0.1890	0.2198
女性学歴(大卒)	-0.0434	0.0659	0.0199	0.0717
課長	0.1812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

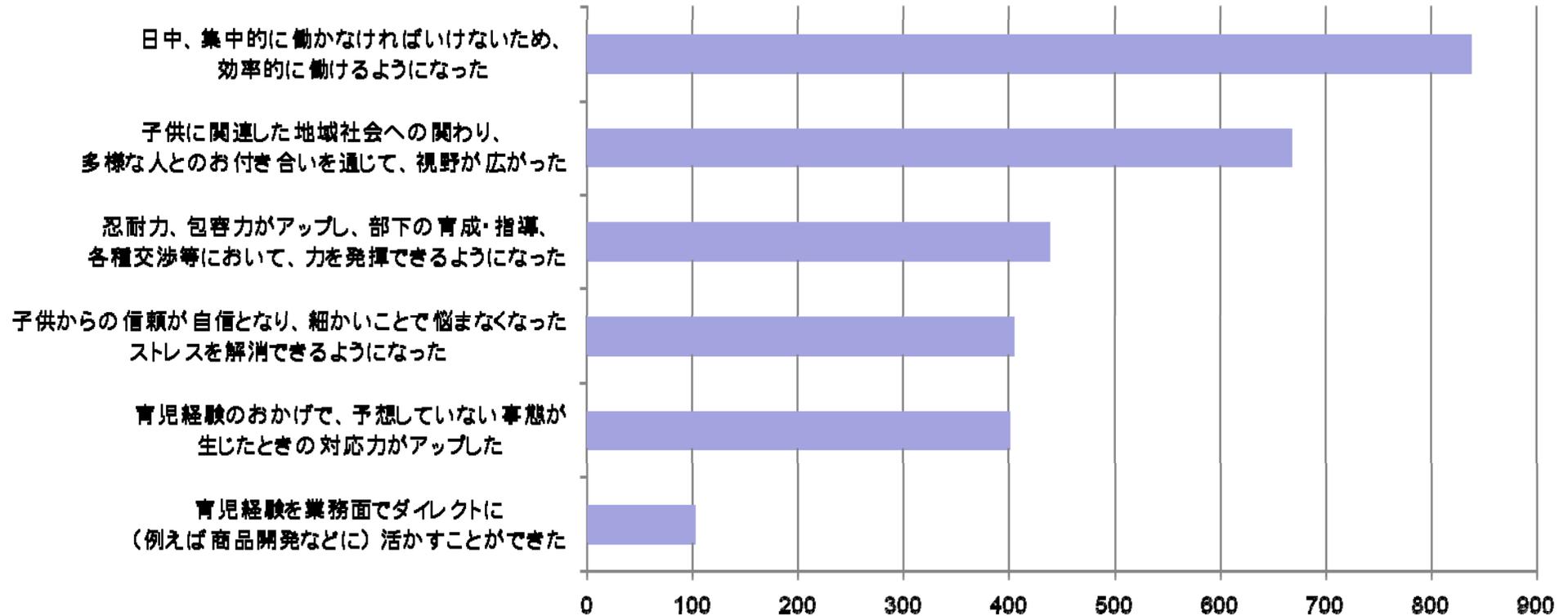
コース別雇用管理の有無別 賃金プロフィールの試算結果



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



(複数回答 N=1,187)

資料出所：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 関連事項	・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。
特筆すべき社内支援体制	・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・ダイエットキャンペーン」 (年間50時間の削減めざす)
その他ストピット		○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

<p>C社 (H21. 1. 9)</p>	<p>D社 (H21. 1.15)</p>
<p>・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</p>	<p>・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</p>
<p>・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 ・おそ事務職:3 営業(MR等):3強 研究職:2 技能系:2弱 の割合</p>	<p>・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</p>
<p>「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。</p>	<p>「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)</p>
<p>「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</p>	<p>・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</p>
<p>・育児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、業績に応じて支給。</p>	<p>・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児取得 ・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。 ・育児取得時は、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。</p>
<p>・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。)</p>	<p>・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。</p>
<p>・「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</p>	<p>○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 ・育児中に経済的支援(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 * 男性の育児取得も増加傾向。</p>
	<p>○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。</p>

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)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>「ラダー別ジョブ・グレード制」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ラダー(非管理職社員) <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>「複線型資格制度」(2008年3月～)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「総合職」 <ul style="list-style-type: none"> …複数部門の経験を通じライン管理職をめざす ・「専門職」 <ul style="list-style-type: none"> …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
<p>「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)」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果考課(5段階評価) ・プロセス考課 ・能力考課 <ul style="list-style-type: none"> * 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> 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)
<ul style="list-style-type: none"> ・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) <ul style="list-style-type: none"> * 「一般職」の業務は派遣に。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。) <ul style="list-style-type: none"> * 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。
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 <ul style="list-style-type: none"> * 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。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 <ul style="list-style-type: none"> * 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。
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・保育所費用の補助を導入 <ul style="list-style-type: none"> * 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。
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 <ul style="list-style-type: none"> * 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)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>「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)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
<p>「職務給」的の制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>(評価制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>(評価制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
<ul style="list-style-type: none"> ・女性の元社長の存在 ・非正規の社員昇格システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
<ul style="list-style-type: none"> ・銀行業 (ポイント) * 育休等充実した両立支援策、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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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策
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・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 	<ul style="list-style-type: none"> 「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)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<ul style="list-style-type: none"> ・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り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。