

レポート

流通小売業における男女賃金差異に関する経年比較分析

～10年間の女性活躍推進の取組成果と今後の課題～

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 主席研究員 矢島 洋子
主任研究員 尾島 有美
研究員 荻野 琴
UA ゼンセン 政策サポートセンター

＜要旨＞

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(以下、女性活躍推進法)の改正により、2022年7月以降、常時雇用する労働者数が301人以上の事業主に対して、男女の賃金差異について情報公表が義務付けられた。流通小売業をはじめ多様な産業が加盟するUA ゼンセン(全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟、以下「UA ゼンセン」とする)では、男女共同参画推進に関する課題を明確にし、政策への反映や、加盟組合における男女共同参画アクションプランの推進を目的として、2013年に流通部門を対象とした「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」、2022年には全部門を対象とした「女性の活躍・定着に関する実態調査」を実施している。本研究では、UA ゼンセンが保有するこれらのデータを活用し、男女間の賃金差異に関する経年比較分析を行うとともに、加盟組合へのインタビューを通じて流通小売業における女性活躍の推進状況について分析を行った。

実態調査及びインタビュー調査からは、女性活躍推進に向けた各企業の施策・取組に関して一定の進展がみられ、流通小売業のいずれの業界においても男女の賃金差異は縮小傾向となっていた。一方で、各業界の業務特性や職場環境などに、女性の活躍を困難とする要因が依然残っていることも確認された。また、各社・各業界のビジネスモデルが時代とともに大きく変化してきており、そうした業界構造の変化が、女性の「採用」「定着(就業継続)」「育成・登用」の方針や課題にも影響を及ぼしていることがうかがえた。こうした実態把握を踏まえ、流通小売業界における、男女の賃金差異解消に向けて残された課題等についても分析・検討を行っている。

各業界の詳細な分析については、本レポートの「3.」で取りまとめており、業界ごとにアンケート調査結果に基づく指標の経年分析及び組合へのインタビュー調査結果を整理した上で、考察にそれぞれ特徴を記載している。また、最後に、調査対象となった各業界の相対比較により、特徴を整理し、流通小売業界共通の課題や変化傾向についても取りまとめている。

1. 調査の背景と目的

2022年7月以降、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(以下、女性活躍推進法)の改正により、常時雇用する労働者数が301人以上の事業主に対して、男女の賃金差異についての情報開示が義務付けられるなど、日本社会にとって女性活躍の取組は待ったなしの課題となっている。本研究では、UAゼンセンが保有するデータを活用し、流通小売業における女性活躍推進に向けた取組の進展について分析を行い、今後の課題を検討した。活用したデータは、「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査(UAゼンセン流通部門)」(2013年)及び「女性の活躍・定着に関する実態調査(UAゼンセン多様性協働局)」(2022年)である¹(図表1)。両調査は、厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール」(2011年)及び厚生労働省「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」(2015年)²における女性活躍に関する課題を構造的に把握するための「構造図」の考え方を踏まえつつ、UAゼンセンにおいて「採用」「定着」「育成・登用」の調査項目について、一部見直しを行った上で実施した。

図表1 UAゼンセン調査(2013、2022)の概要

調査時期	2013年	2022年
調査名	「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」	「女性の活躍・定着に関する実態調査」 ³
調査対象	UAゼンセン 流通部門 121組合	UAゼンセン 加盟 2,271組合 ※流通部門のほか、製造産業部門、総合サービス部門を含む
回収数	流通部門 97組合	流通部門 154組合 ⁴ ※流通部門以外も含めた回答数計は 286組合

また、2023年には、女性活躍に関する具体的な取組や業種による特性などを補完することを目的として、流通部門の各部会(スーパーマーケット(SM)・総合スーパー(GMS)、住生活・家電関連、百貨店、ドラッグ関連)に所属する10組合を対象に、女性のキャリア形成支援と活躍推進状況に関する組合インタビューを実施した(図表2)。

図表2 女性キャリア形成支援と活躍推進状況に関する組合インタビュー 調査概要

調査時期	2023年10月～12月
調査対象	UAゼンセン 流通部門に所属する10組合。各部会の内訳は以下の通り。 ※スーパーマーケット(SM)・総合スーパー(GMS)4組合、住生活・家電関連3組合、百貨店2組合、ドラッグ関連1組合
インタビュー項目	<ul style="list-style-type: none"> ○基礎情報(従業員数、労働時間制度、柔軟な働き方の導入状況、女性活躍もしくはダイバーシティ推進の社内体制) ○取組の内容(女性活躍推進に取り組んだ背景・経緯、実施した主な取組、男女賃金差異の公表に関する取組状況、取組推進にあたっての課題・工夫) ○取組の成果(過去10年程度における採用、定着、活躍、働き方に関する変化) ○今後の展望

¹ 2013年と2022年で、調査項目は一部異なっている。

² 同マニュアルは、男女の賃金の差異の公表義務化を踏まえて令和5年度に改訂が行われており、男女の賃金の差異の算出・分析に関する項目が新たに追加されている。

³ UAゼンセン多様性協働局「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)
<https://uazensen.jp/danjyo-kyoudou-page/realization/>(2024年8月26日最終アクセス)

⁴ 本レポートに掲載している各指標は、企業単位の平均値となるよう再集計を行っている。そのため、UAゼンセンの報告書(注釈3参照)に掲載されている各指標と、集計方法及び数値が一部異なっている。

本レポートではこれらの実態調査及びインタビュー調査の結果を基に、流通小売業における過去約10年間の女性活躍推進をめぐる変化及び課題について整理を行い、今後の取組の方向性について示唆を得ることを目的とする。あわせて、インタビュー調査結果から得られた各社における女性活躍に係る取組の好事例や成果等についても紹介する。

なお、本レポートは、UA ゼンセン及び三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社による共同研究(2023～2024年度)に基づき執筆したものである。

2. 流通小売業における女性活躍の現状

本節では、まず流通小売業の女性活躍に関する現状について、国の基幹統計より「賃金」「採用」「定着」「育成・登用」に係る指標を、全産業と比較しながら概観する。用いるデータは、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2022)及び厚生労働省「雇用均等基本調査」(2022、2016)である。なお、基幹統計では標準産業分類に基づいて業種別データが公表されていることから、ここでは「小売業」(同区分で公表されていない場合は「卸売業・小売業」)についてみていく。

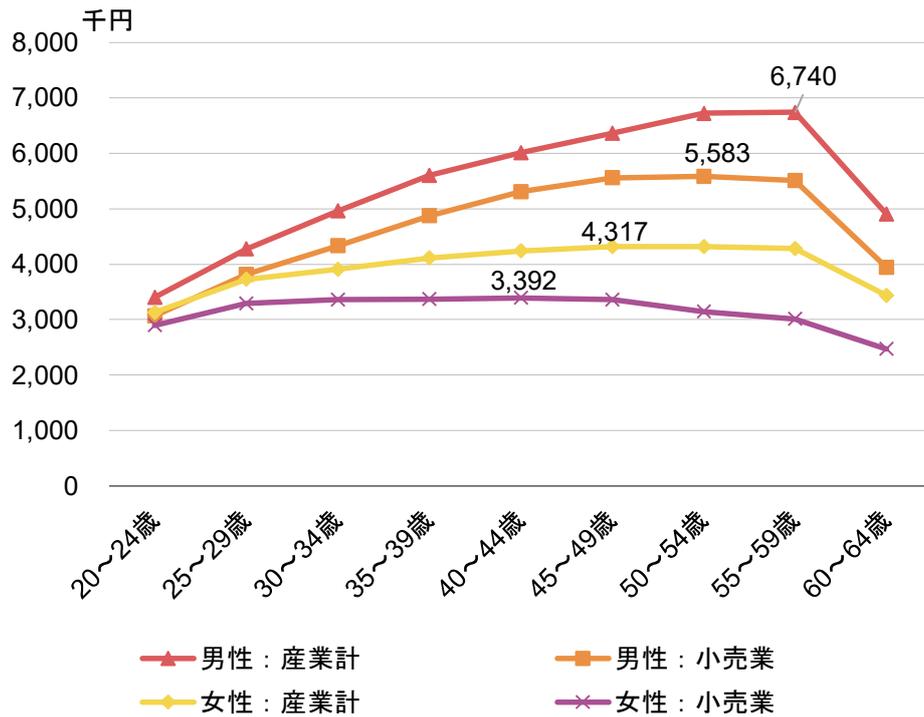
(1) 賃金

小売業における一般労働者⁵の年間賃金をみると、男性は50～54歳をピークとして右肩上がりの賃金カーブを描いている。一方、女性は40～44歳にかけてわずかに賃金の上昇がみられるものの、全年代を通じてほぼ横ばいで、男性に比べて特に30代～40代前半における賃金の上昇幅が非常に緩やかである。全産業(産業計)平均と比べると、男女とも小売業では相対的に賃金水準が低く、特に50代において全産業との乖離が大きくなっている(図表3)。

また、男女間賃金格差(男性の賃金を100とした場合の女性の賃金)をみると、年代が上がるにつれて格差が拡大しており、55～59歳では54.7と最も格差が大きい。20～24歳では94.5と他の年代に比べて男女間の格差は小さいが、入社から間もない時期においてもすでに格差が生じていることがわかる。また、全産業と比較すると小売業は、24歳以下では男女の格差は小さいが、25歳以上では逆に格差が大きい(図表4)。

⁵ 賃金構造基本統計調査では、「一般労働者」(「短時間労働者」に該当しない、通常の所定労働時間・日数の労働者)と「短時間労働者」(同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者)の2区分で集計結果が公表されており、本レポートでは「一般労働者」を中心に紹介する。なお、「一般労働者」「短時間労働者」は労働時間に基づく区分であり、正社員・非正社員どちらも含まれる。

図表 3 男女別にみた年間賃金(産業計、小売業/2022年)



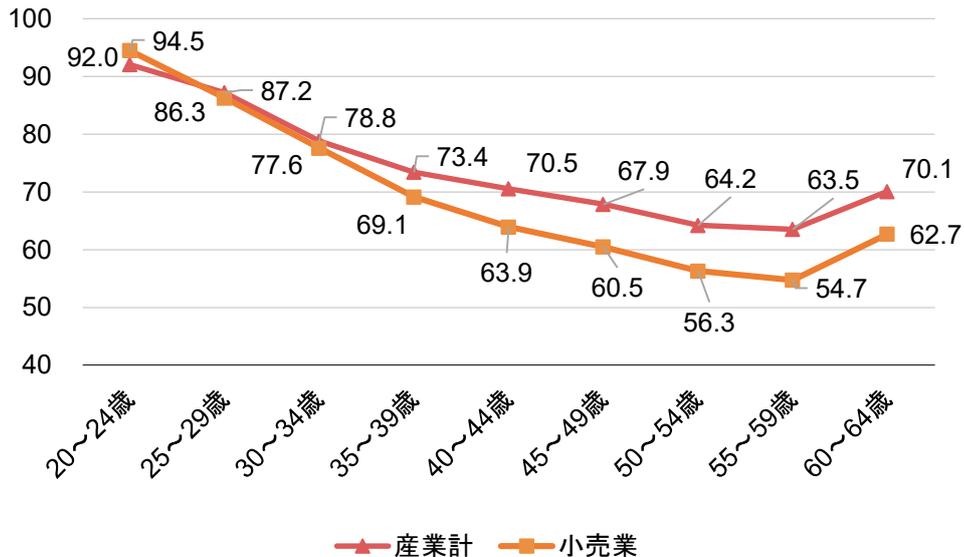
(注 1) 年間賃金=きまって支給する現金給与額×12+年間賞与其他特別給与額。図表 5も同じ。

(注 2) 産業計:民間事業所、10人以上。(以下、図表 8まで同じ)

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2022)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

(以下、図表 8まで同じ)

図表 4 年間賃金の男女差(産業計、小売業/2022年)



(注) 男性の賃金を 100とした場合の女性の賃金。

次に、産業中分類別に年間賃金をみると、男性はいずれの分類でも右肩上がりの賃金カーブがみられ、特に「各種商品小売業」「織物・衣服・身の回り品小売業」では相対的にカーブが急になっている。「飲食料品小売業」「その他の小売業」では、40代後半～50代前半をピークとしたやや緩やかなカーブとなっている。女性は「各種商品小売業」において50～54歳で他の年代に比べて賃金が高くなっており、「織物・衣服・身の回り品小売業」では30代後半まで上昇しているが、「飲食料品小売業」「その他の小売業」では、右肩上がりのカーブはほとんどみられない。小売業の中でもこのような賃金カーブの違いがみられる背景には、「各種商品小売業」に百貨店、総合スーパーなどの比較的規模の大きな企業が多いことも影響していると考えられる(図表5)。

男女間賃金格差(男性の賃金を100とした場合の女性の賃金)をみると、「織物・衣服・身の回り品小売業」では、20代は相対的に小さいが、55～59歳では43.6と最も大きくなっている。「その他の小売業」では、25～29歳及び35～39歳における男女間賃金格差は他の分類に比べて大きいですが、45歳以降は男性の賃金カーブが緩やかになることにより、男女の差異の広がりは止まり、60代にはやや小さくなる(図表6)。

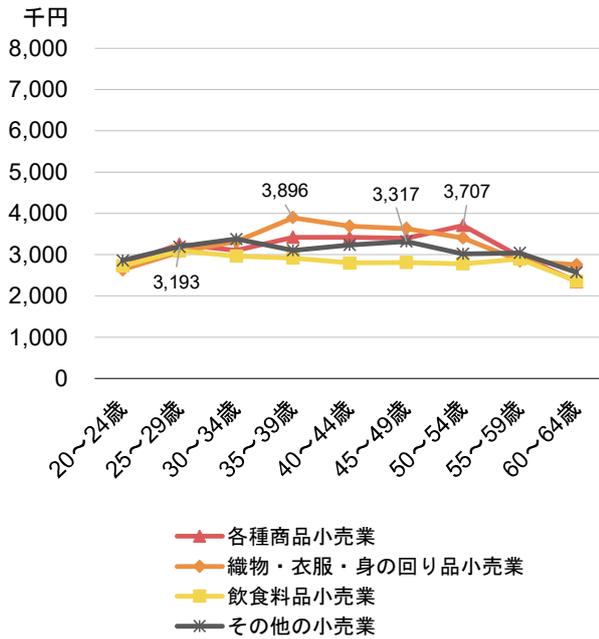
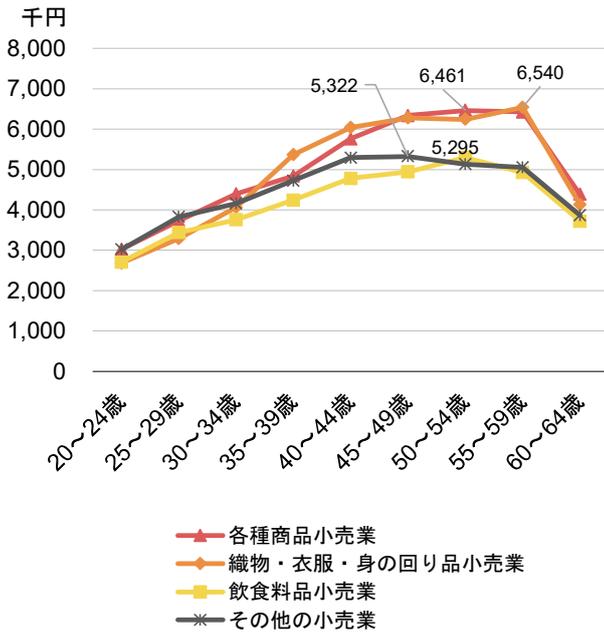
雇用形態別(正社員・正社員以外)の年間賃金については、「卸売業・小売業」の区分のみのデータが公表されている。男性は、正社員では全産業の傾向と大きく変わらないが、正社員以外では20代～40代前半にかけて全産業平均を大きく下回っている。女性は、正社員では全産業とほぼ同水準となっており、50～54歳では全産業平均をわずかに上回っているが、正社員以外は全ての年代で全産業平均を下回っている。男女ともに、正社員以外において全産業平均の賃金との乖離がみられる(図表7)。

雇用形態別に男女間賃金格差をみると、正社員では60～64歳を除いて、いずれの年代も全産業とほぼ同水準となっている。正社員以外では、49歳以下で卸売業・小売業における男女間賃金格差が全産業平均よりも小さくなっている。特に20代では100を超えるなど、女性の方が男性より賃金水準が高いが、先述したように、卸売業・小売業では男性正社員以外における賃金が全産業平均を下回っていることが背景にあると考えられる(図表8)。

図表5 男女・産業中分類別にみた年間賃金(小売業/2022年)

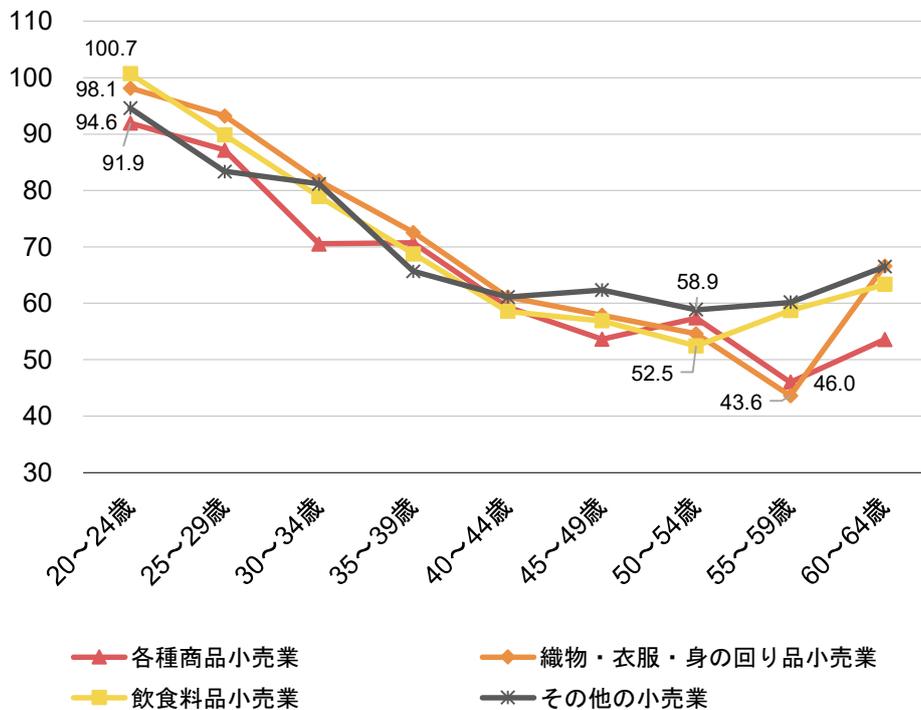
<男性>

<女性>



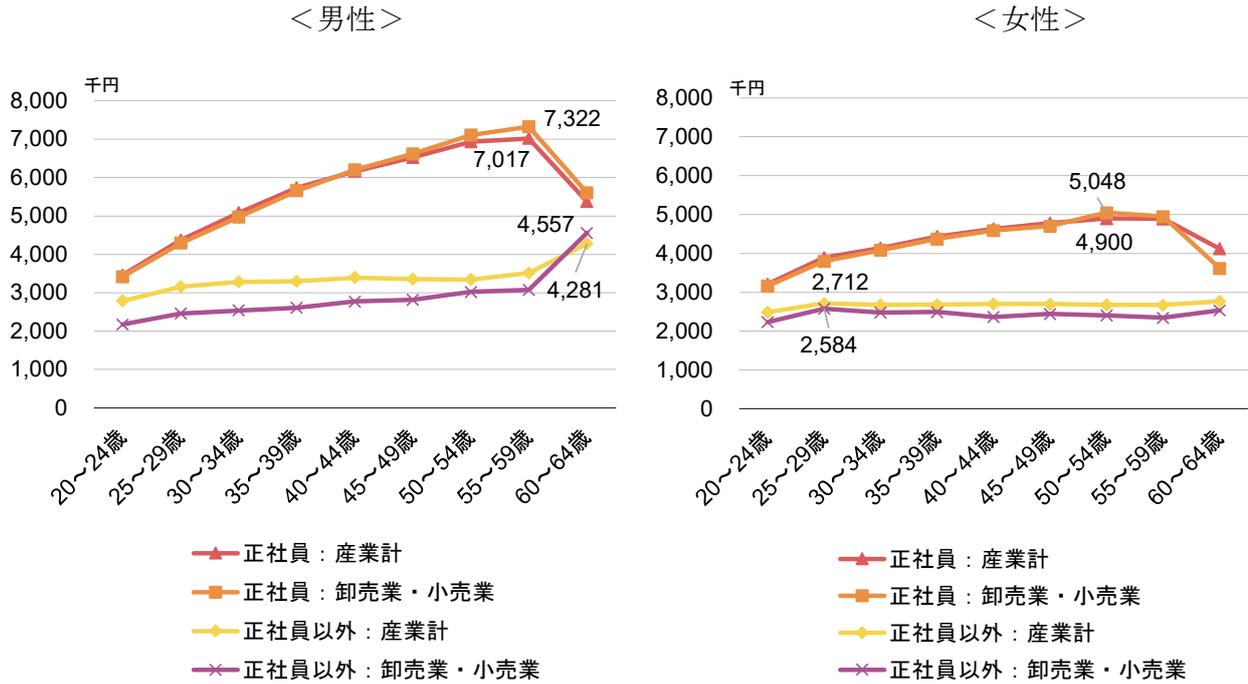
(注) 各種商品小売業:百貨店・総合スーパー業種など。
 織物・衣服・身の回り品小売業:専門店業種など。
 飲食料品小売業:スーパーマーケット業種など。

図表6 産業中分類別にみた年間賃金の男女差(小売業/2022年)

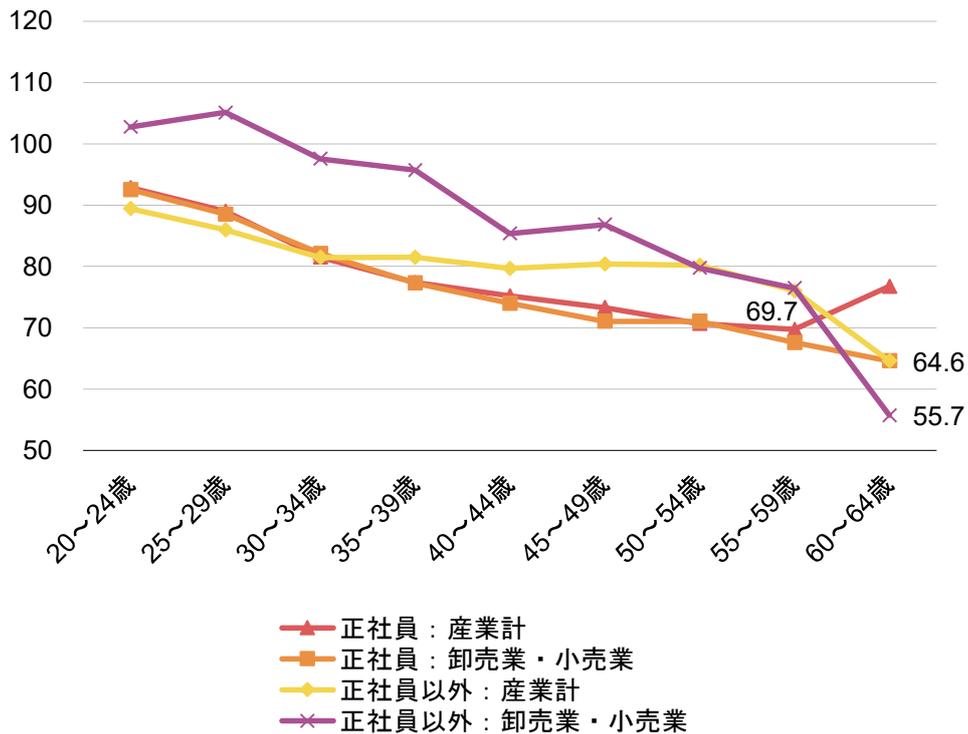


(注) 男性の賃金を100とした場合の女性の賃金。

図表7 男女・雇用形態別にみた年間賃金(産業計、卸売業・小売業/2022年)



図表8 雇用形態別にみた年間賃金の男女差(産業計、卸売業・小売業/2022年)



(注) 男性の賃金を100とした場合の女性の賃金。

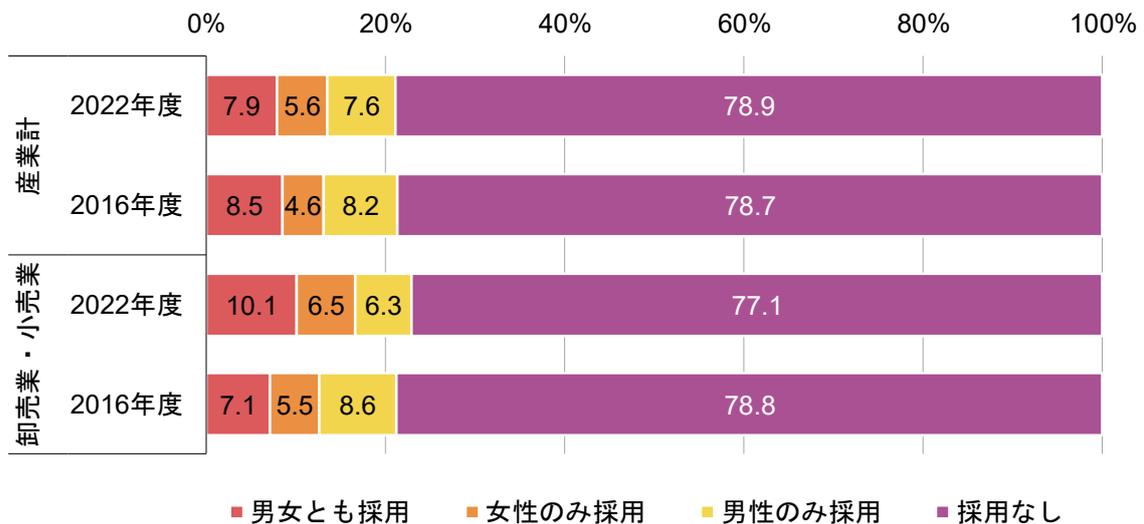
(2) 採用

採用については、新規学卒者の男女別採用状況、男女別正社員比率(労働者全体に占める正社員の比率)をとりあげる。いずれも「卸売業・小売業」の区分である。

新規学卒者の男女別採用状況をみると、卸売業・小売業では、2022年度に「男女とも採用」している企業が10.1%、「女性のみ採用」が6.5%、「男性のみ採用」が6.3%となっている。2016年度と比べると、「男女とも採用」「女性のみ採用」は微増している。全産業と比べると、2022年度時点で卸売業・小売業においては「男女とも採用」「女性のみ採用」の割合がわずかに高くなっている(図表9)。

また、男女別正社員比率をみると、卸売業・小売業では、2022年度において男性が69.7%、女性が31.6%であり、女性の正社員比率が非常に低くなっている。同様のデータが取得できる2016年度と比べると、男性はマイナス7.7ポイント、女性はマイナス8.5ポイントといずれも低下傾向にある。全産業と比べても、2022年度の卸売業・小売業の正社員比率は男女ともに低い(図表10)。

図表9 新規学卒者の男女別採用状況(産業計、卸売業・小売業/2022年度、2016年度)



(注) 産業計: 10人以上。

(出所) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2022、2016)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

図表10 男女別にみた正社員比率(産業計、卸売業・小売業/2022年度、2016年度)

	女性(常用労働者)に占める正社員比率			男性(常用労働者)に占める正社員比率		
	2022年度	2016年度	2022年度と2016年度の差	2022年度	2016年度	2022年度と2016年度の差
産業計	41.6%	41.1%	0.5%・ポイント	77.5%	78.6%	-1.1%・ポイント
卸売業・小売業	31.6%	40.1%	-8.5%・ポイント	69.7%	77.4%	-7.7%・ポイント

(注) 産業計: 10人以上。

(出所) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2022、2016)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

(3) 定着

定着については、平均勤続年数、実労働時間(男女別、雇用形態別)をとりあげる。

平均勤続年数についてみると、小売業では2022年において、男性が14.0年、女性が10.2年と、男女とも全産業に比べてやや長く、男女の平均勤続年数の差異(男性を100とした場合の女性の勤続年数)は72.9となっている。小売業の産業中分類別では、「各種商品小売業」は男性18.6年、女性14.6年と、他と比べて勤続年数が長く、一方、「織物・衣服・身の回り品小売業」は男性11.6年、女性8.8年と相対的に短い傾向がみられる。男女の差異は、「飲食料品小売業」が最も小さく(79.1)、「その他の小売業」が最も大きい(74.8)が、いずれの中分類でも全産業平均(71.5)よりも差異は小さい。

また、2016年と比べると、いずれの中分類でも男女の平均勤続年数の差異は縮小傾向にあり、特に「織物・衣服・身の回り品小売業」では2016年から2022年にかけて64.7から75.9へと、大きく改善している(図表11)。

図表11 男女・産業中分類別にみた勤続年数(産業計、小売業/2022、2016年)

	女性		男性		男女の平均勤続年数の差異		
	2022年 (年)	2016年 (年)	2022年 (年)	2016年 (年)	2022年 (指数)	2016年 (指数)	2022年と 2016年の差
産業計	9.8	9.3	13.7	13.3	71.5	69.9	1.6
小売業	10.2	8.9	14.0	12.9	72.9	69.0	3.9
(各種商品小売業)	14.6	13.2	18.6	17.9	78.5	73.7	4.8
(織物・衣服・身の回り品小売業)	8.8	7.5	11.6	11.6	75.9	64.7	11.2
(飲食料品小売業)	10.2	8.7	12.9	11.6	79.1	75.0	4.1
(その他の小売業)	9.8	8.6	13.1	11.8	74.8	72.9	1.9

(注1) 男女の平均勤続年数の差異(指数)は、男性の勤続年数に対する女性の割合。

(注2) 産業計:民間事業所、10人以上。

(注3) 各種商品小売業:百貨店・総合スーパー業種など。

織物・衣服・身の回り品小売業:専門店業種など。

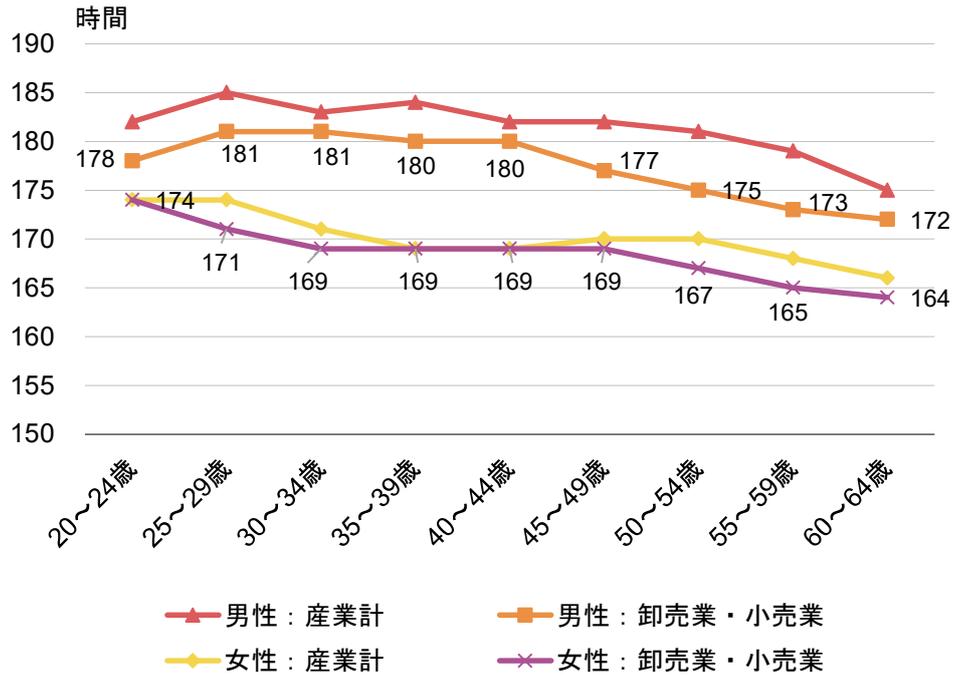
飲食料品小売業:スーパーマーケット業種など。

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2022、2016)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

次に、一般労働者の男女別実労働時間について、卸売業・小売業をみると、男性の20代~40代では月180時間前後となっている。女性は20~24歳で月174時間と最も長く、年齢が上がると実労働時間が徐々に短くなる傾向がみられる。女性は男性に比べていずれの年代でも労働時間は短く、特に30代では男女差が大きくなっている。全産業と比べると、男女とも卸売業・小売業の方では実労働時間が短い(図表12)。

雇用形態別の男女別実労働時間については、女性正社員はいずれの年代でも全産業とおおむね同水準となっている。男性の正社員・正社員以外、女性の正社員以外は、全産業に比べて卸売業・小売業における実労働時間の方が短い傾向がみられる(図表13)。

図表 12 男女別にみた、月あたりの実労働時間（産業計、卸売業・小売業／2022年）



（注1）実労働時間＝所定内実労働時間＋超過実労働時間。

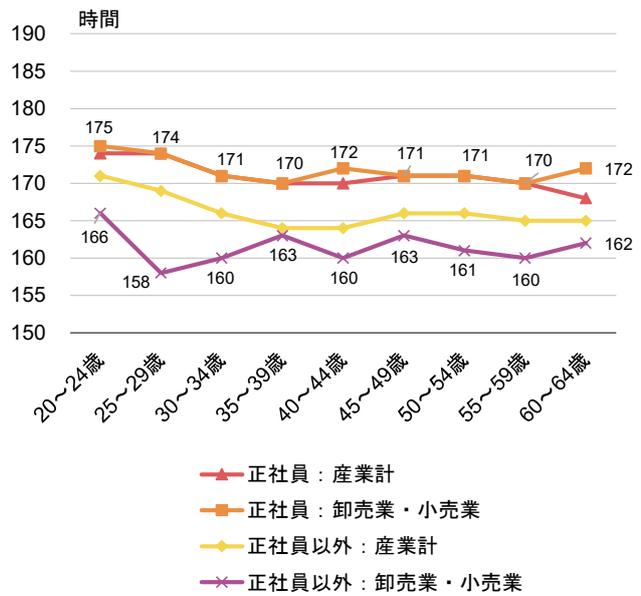
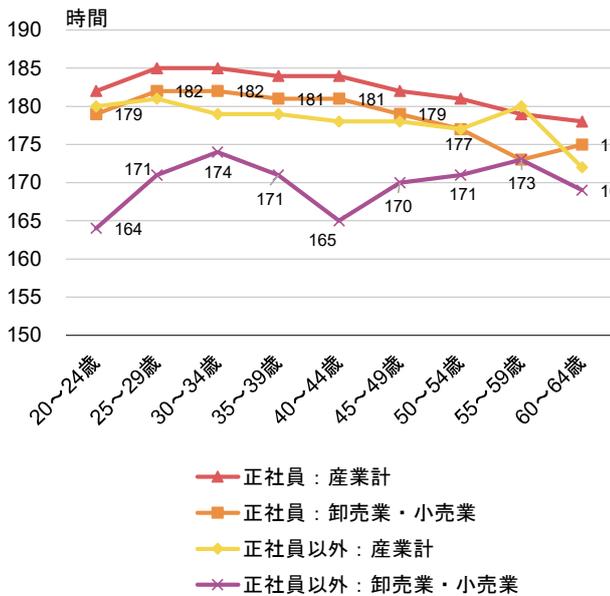
（注2）産業計：民間事業所、10人以上。

（出所）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2022）を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

図表 13 男女・雇用形態別にみた、月あたりの実労働時間（産業計、卸売業・小売業／2022年）

<男性>

<女性>



（注1）実労働時間＝所定内実労働時間＋超過実労働時間。

（注2）産業計：民間事業所、10人以上。

（出所）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2022）を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

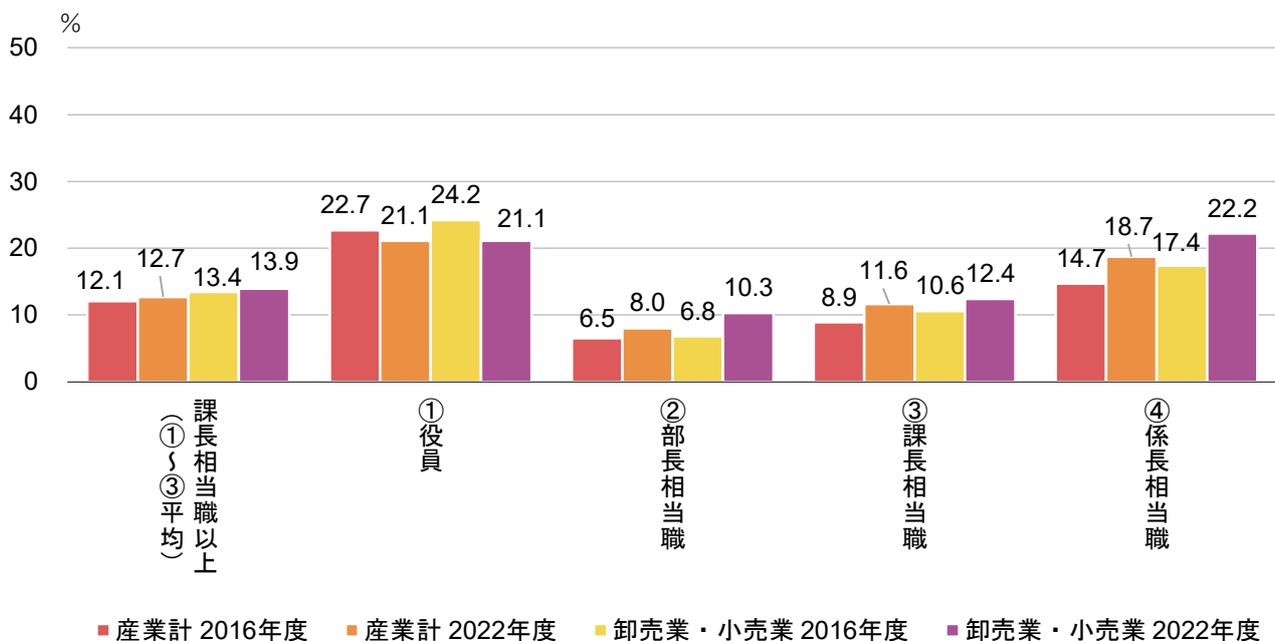
(4) 育成・登用

育成・登用については、役職別女性管理職割合をとりあげる。卸売業・小売業では、2022 年度において課長相当職以上に占める女性の割合が 13.9%であり、全産業をわずかに上回っている。役職別にみると、係長相当職では 22.2%、課長相当職では 12.4%、部長相当職では 10.3%と役職が上がるにつれて割合が低下している。全産業と比べると、卸売業・小売業では役員を除き、いずれの階層でも管理職又は管理職候補層に占める女性の割合が高い傾向にある。

なお、役員に占める女性の割合については 21.1%であるが、分母となる人数が少ないことから他の階層と単純な比較はできない点に留意が必要である。

2016 年度と比べると、卸売業・小売業、全産業ともに、係長相当職、課長相当職、部長相当職に占める女性の割合は増加傾向となっている(図表 14)。

図表 14 管理職又は管理職候補層に占める女性の割合(産業計、卸売業・小売業/2022 年度、2016 年度)



(注)「課長相当職以上」については、課長相当職、部長相当職及び役員に占める女性の割合である。

(出所) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2022)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

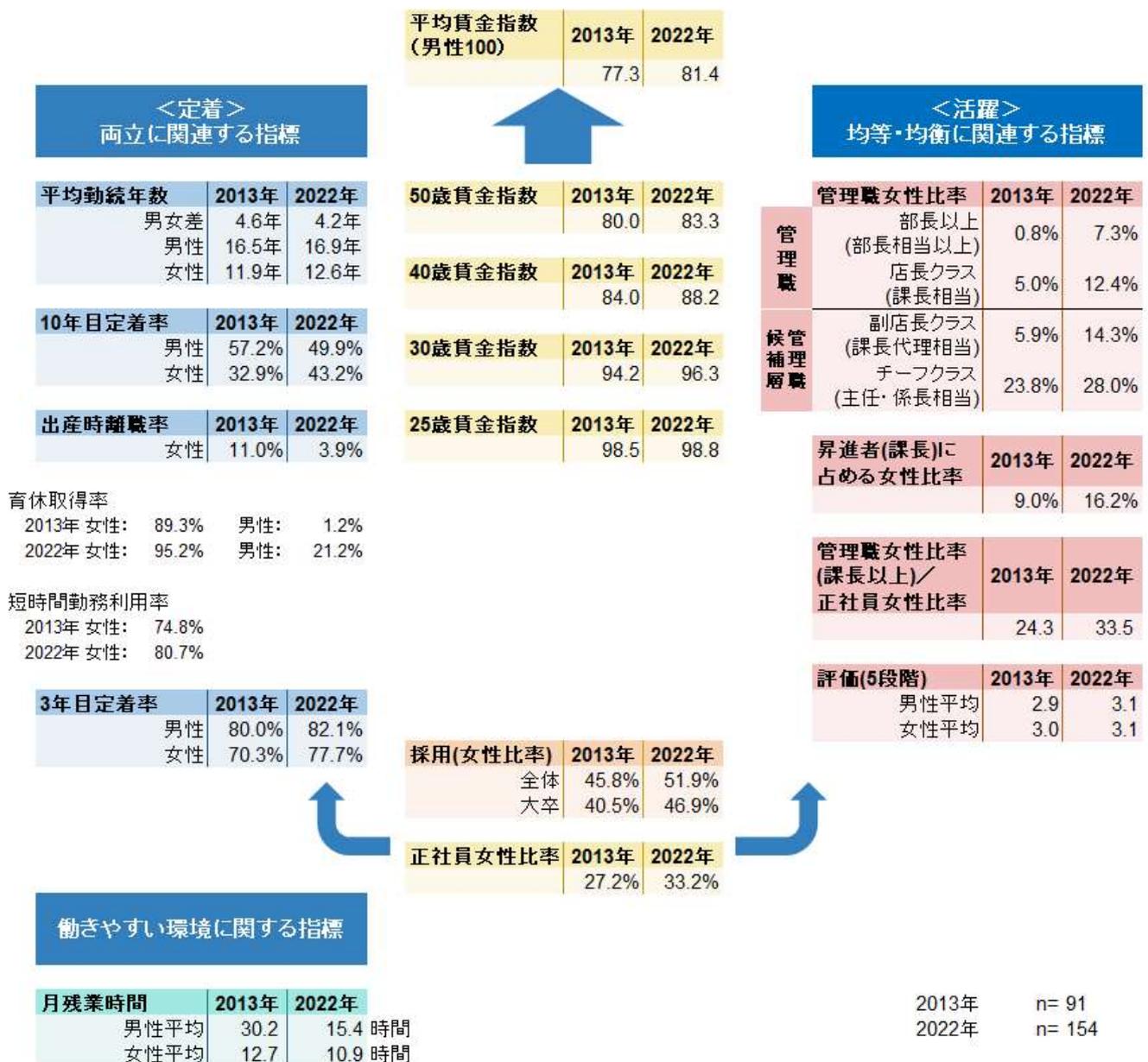
3. 流通小売業における女性活躍をめぐる 10 年間の変化

本節では、流通部門の各業界(スーパーマーケット・総合スーパー、住生活・家電関連、百貨店、ドラッグ関連)について、UA ゼンセンが実施した実態調査結果を基に 2013 年から 2022 年の約 10 年間の変化をみるとともに、各組合へのインタビュー結果より女性活躍推進に関するこれまでの取組及び今後の課題等を紹介する。

(1) 流通部門全体

流通部門全体における構造図は、以下の通りである。各指標の見方については、次ページを参照されたい。

図表 15 流通部門全体における構造図(2013 年、2022 年)

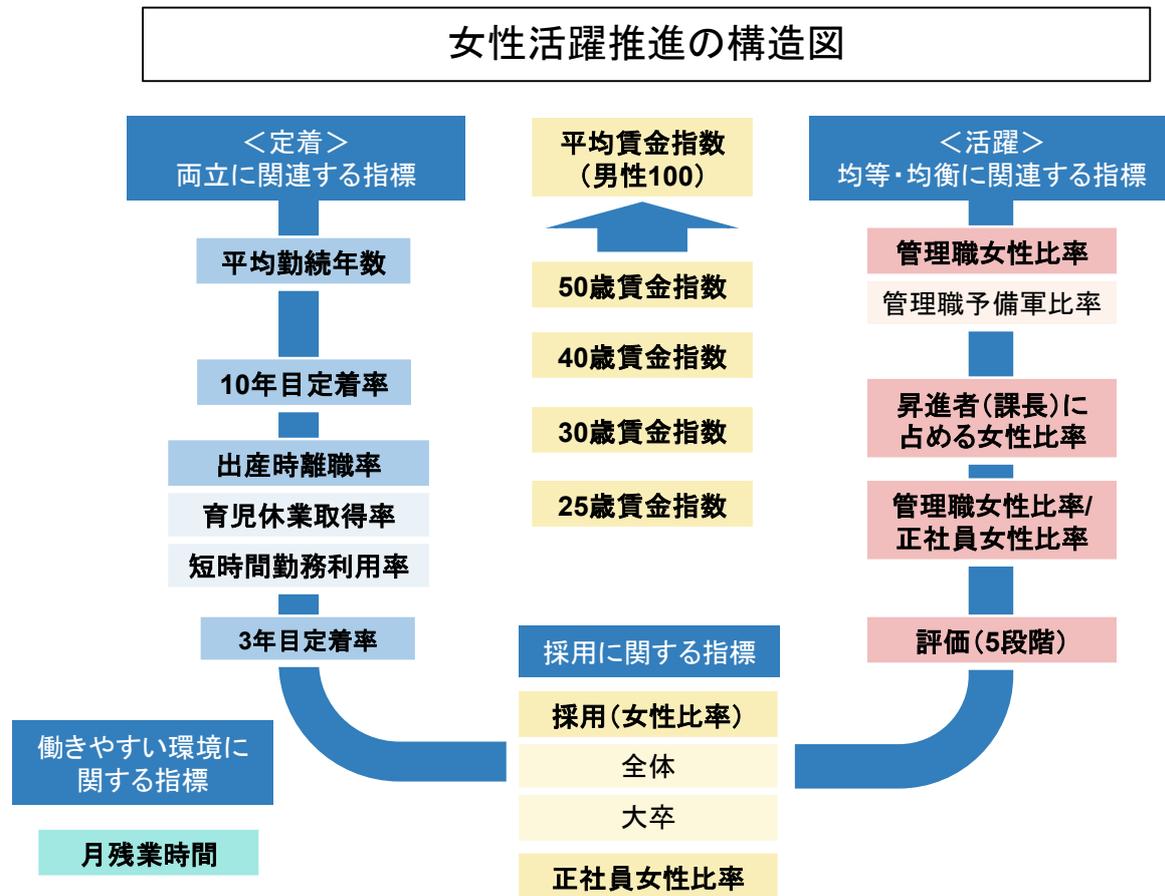


(注) 2022 年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性に留意が必要である。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成。

<女性活躍推進の構造図の見方>

構造図では、「平均賃金指数」（賃金の男女差異）を総合的な指標とし、同指数の決定に影響する要素として「活躍」「定着」「採用」「働きやすい環境」に関連する指標を用いて、分類整理している。各分類で採用している指標については、以下の通りである。なお、各指標の対象は正社員である。



各指標の解説

【平均賃金指数】

- 平均賃金は、基本給（労働者本人の属性又は労働者の従事する職務等に伴う要素によって算定される賃金で原則として同じ賃金体系が適用される労働者に全員支給されるもの。住宅手当、通勤手当等は除く）が対象である。
- 指数が 100 に近づくほど、男女間の賃金の差異がないことを示す。
- 女性の方が男性より賃金が低いほど平均賃金指数も小さくなり、女性の「活躍」「定着」「採用」「働きやすい環境」などに課題があることを示す。

【「定着（両立）」に関連する指標】（表左側の指標）

- 代表的な指標として、平均勤続年数を設定している。
- 女性が途中でキャリアを断絶することなく、男性と同様に勤続できているのかを検証する指標を配置している。

【「活躍（均等・均衡）」に関連する指標】（表右側の指標）

- 代表的な指標として、管理職に占める女性比率を設定している。
- 管理職に至るまでの男女均等取扱いに関する指標を配置している。
- もともと女性が多い業界・少ない業界があるため、「管理職女性比率／正社員女性比率」をみることで、正社員女性比率の影響を除いた、管理職女性比率の高さ（水準）を確認している。

【「採用」に関する指標】（表中央下の指標）

- 代表的な指標として、採用（全体、大卒）に占める女性比率を設定している。
- これまでの採用の結果として、正社員に占める女性の割合を示す指標を配置している。

【「働きやすい環境」に関する指標】（表左下の指標）

- 代表的な指標として、月残業時間を設定している。

<男女の賃金差異>

流通小売業全体における平均賃金指数の男女差(男性を 100 とした場合の女性の割合)は 2013 年 77.3、2022 年 81.4 と 4.1 ポイント上昇し、男女間格差は縮小傾向となっている。2022 年の賃金指数を年代別にみると、25 歳賃金指数は 98.8 と、2013 年からわずかに上昇している。また、30 歳賃金指数は 94.2 から 96.3、40 歳賃金指数は 84.0 から 88.2、50 歳賃金指数は 80.0 から 83.3 と、それぞれ改善しているが、中でも 40 歳の賃金差異が最も縮小している。

<採用に関する課題>

採用に関しては、2022 年における採用者全体に占める女性比率は 51.9%、大卒者に占める女性比率は 46.9%と、いずれも 2013 年から 5 ポイント近く上昇し、採用者全体でみると女性が過半数を占めている。

<定着に関する課題>

3 年目の定着率は、男性は 2022 年に 82.1%と 2013 年から 2.1 ポイント上昇しているが、女性も 77.7%と 7.4 ポイント上昇しており、男女差が縮小している。10 年目の定着率については、男性は 2022 年に 49.9%と 2013 年から 7.3 ポイント低下したが、女性は 2022 年に 43.2%と 10.3 ポイント上昇し、3 年目と比べて男女差が大きく縮小している。

育児休業取得率をみると、男性は 2022 年に 21.2%と、2013 年から 20 ポイント近く上昇している。女性は 2022 年に 95.2%と 9 割を超え、さらに短時間勤務制度利用率も 80.7%と 5.9 ポイント上昇し、出産後に育児休業を取得し、短時間勤務制度を利用しながら復職する女性社員が増えていることがうかがえる。両立支援制度の利用が進む中、女性の出産時離職率は 2022 年に 3.9%と、2013 年から 7.1 ポイント低下している。

平均勤続年数は男女とも長くなる傾向にあるが、男性に比べて女性の伸び幅の方が大きいことにより、男女差は 2022 年に 4.2 年と、約 0.4 年縮小している。

働きやすい環境に関する指標として月残業時間をみると、男女とも 2013 年から 2022 年にかけて短くなっており、特に男性は 2013 年の約半分の時間となっている。ただし、2022 年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性には留意が必要である。

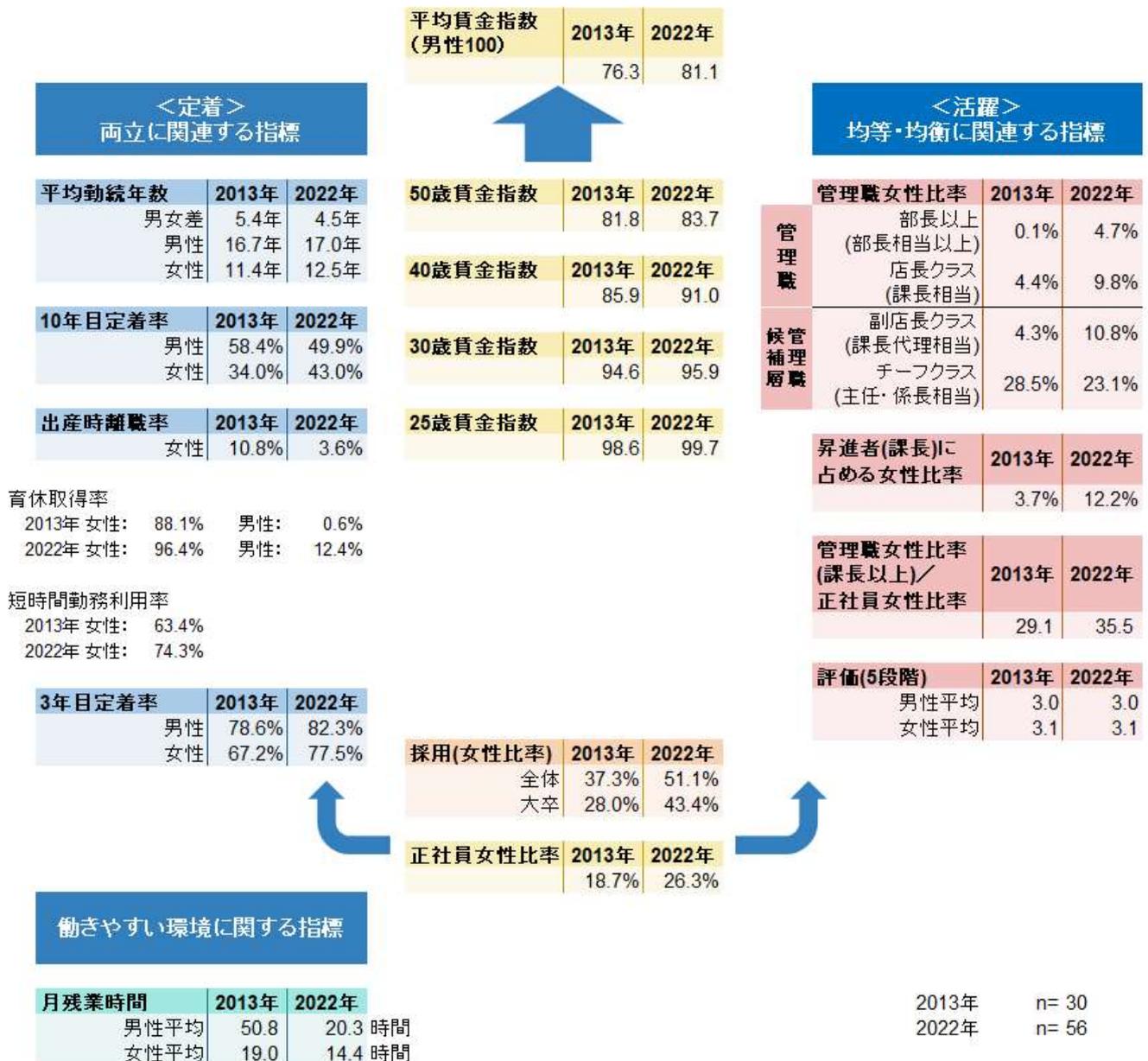
<活躍に関する課題>

部長以上(部長相当以上)の女性比率は 2013 年 0.8%、2022 年 7.3%と 6.5 ポイント上昇、店長クラス(課長相当)も、2013 年 5.0%、2022 年 12.4%と 7.4 ポイント上昇している。また、管理職手前の管理職候補層である副店長クラス(課長代理相当)、チーフクラス(主任・係長相当)についても女性比率が上昇している。女性管理職比率(課長以上)を正社員女性比率で割った指数をみると 2013 年の 24.3 から 2022 年の 33.5 へと上昇しており、女性管理職比率の上昇は、正社員女性の採用が増えたこと以上に、管理職に就く女性が増えたことによるものであることがわかる。

(2) スーパーマーケット(SM)・総合スーパー(GMS)

スーパーマーケット(SM)業界は、2013年調査時点では、流通業界の中でも正社員の女性比率や採用者に占める女性比率が低い業界であった。また、総合スーパー(GMS)は採用者に占める女性比率は比較的高いが、10年目定着率が低く、女性管理職比率も相対的に低い業界であった。この10年間にどのような変化があり、それは、どのような取組や業界動向の変化に基づくものなのだろうか。

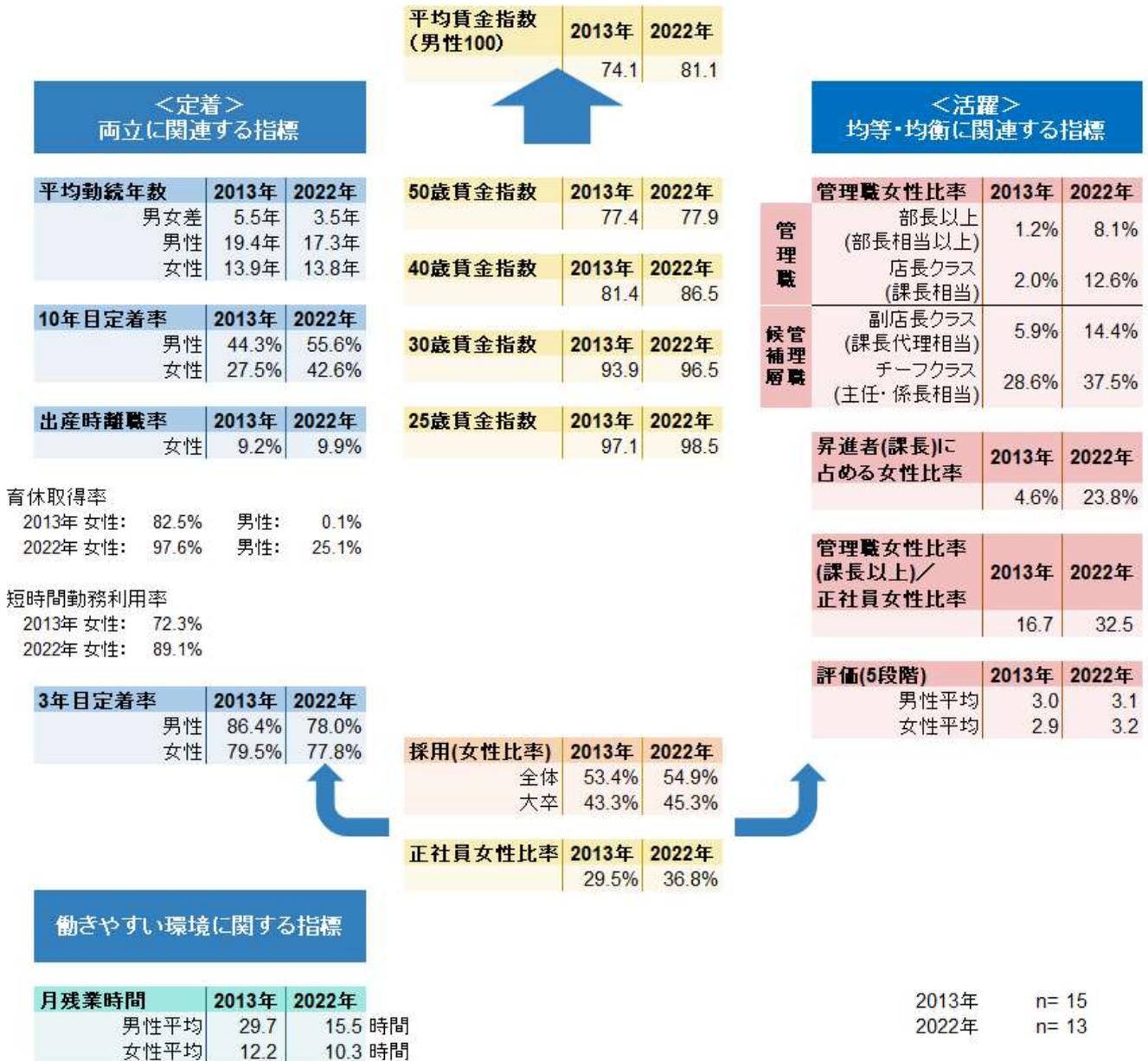
図表 16 スーパーマーケット(SM)業界における構造図(2013年、2022年)



(注) 2022年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性に留意が必要である。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

図表 17 総合スーパー(GMS: General Merchandise Store) 業界における構造図(2013年、2022年)



(注) 2022年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性に留意が必要である。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

<男女の賃金差異>

2013年の調査では、SMとGMSの賃金差異は、GMSの方が大きかったが、2022年の調査では、両業界の差は小さくなっている。

まず、全体の平均賃金指数の男女差(男性を100とした場合の女性の割合)は、SMの2013年は76.3であったが、2022年には4.8ポイント上昇し、81.1となっており、流通業界平均とほぼ同水準に上がっている。一方、GMSでは、2013年には74.1とSMよりも低かったが、2022年には、81.1とSM平均と同じ水準に追いついている。

次に2022年調査の年代別の賃金指数をみていくと、25歳賃金指数は、SMでは99.7であり、2013年から1.1ポイント上昇し、男女差のない状態(100)にかなり近づいている。GMSでも98.5と、2013年から1.4ポイント上昇しており、SMとの差が少し縮小している。30歳賃金指数は、SMが95.9と、2013年から1.3ポイント上昇している。一方、GMSでは96.5と、2013年から2.6ポイント上昇し、SMの指数を上回っている。40歳賃金指数は、SMでは91.0と2013年から大幅に(5.1ポイント)上昇している。GMSでも86.5と2013年から5.1ポイント上昇しているが、SMと同じ上昇幅のため、両者の差は40歳では縮小していない。50歳賃金指数は、SMでは83.7と2013年から1.9ポイント上昇している。GMSでは77.9と2013年からの上昇幅は0.5ポイントとわずかとなっている。

SM、GMSともに、40歳賃金指数の男女差の縮小幅が最も大きくなっている。GMSは、25歳、30歳ではSMの水準に追いついているが、40歳、50歳ではまだ差がある状況である。

<採用に関する課題>

採用について2022年の調査結果をみると、採用全体での女性比率は、SMでは51.1%と、2013年から13.8ポイント上昇している。GMSでは2013年から高い水準であったが、2022年にはさらに1.5ポイント上昇して54.9%となっている。SMでもGMSでも、2022年には、採用における女性比率が5割を超えるに至っている。

大卒についてみると、SMでは43.4%と、2013年から15.4ポイントと大幅に上昇している。GMSでは2013年から高い水準であったが、2022年にはさらに上昇して45.3%となっている。SM、GMSともに、大卒女性の採用割合が、2022年には4割を超えている状況である。

正社員女性比率については、SMでは26.3%と、2013年から7.6ポイント上昇しているが、まだかなり低い水準である。GMSでは2013年から7.3ポイント上昇し36.8%と、4割に近づいてきている。

<定着に関する課題>

3年目の定着率は、SMでは男性は82.3%と2013年から3.7ポイント上昇している。女性は77.5%と10.3ポイント上昇している。GMSでは男性は78.0%で2013年よりも低下している。女性も77.8%で、こちらもわずかではあるが2013年から低下している。3年目の定着率は、SMでは男女ともに高まっており、GMSでは男女ともに低下する中で、男女差はいずれの業界でも縮小している。

10年目の定着率をみると、SMでは男性は49.9%と2013年から8.5ポイント低下している。女性は43.0%と2013年から9.0ポイント上昇している。GMSでは男性は55.6%と11.3ポイント上昇している。女性は42.6%と

2013年から大幅に(15.1ポイント)上昇している。SMでは男性の10年目定着率が低下することで男女の定着率の差が小さくなっている。一方、GMSでは男女ともに10年目定着率が高まる中で、女性の定着率の改善幅が大きいことにより男女の差が縮小している。

育児休業の取得率をみると、SMでは女性は96.4%と2013年からさらに上昇している。男性は12.4%と2013年から11.8ポイント上昇している。GMSでは女性は97.6%と2013年から15.1ポイント上昇している。男性は25.1%で、2013年から25.0ポイントも上昇している。

また、女性の短時間勤務制度利用率をみると、SMでは74.3%と2013年から10.9ポイント上昇している。GMSでは89.1%と2013年から16.8ポイント上昇している。SM、GMSともに、女性は育休取得率がさらに上昇し90%台となり、短時間勤務制度利用率も高まっており、育休を取得した女性の多くが短時間勤務制度も利用しているとみられる。こうした両立支援制度の利用状況も踏まえて、女性の出産時離職率の変化をみると、SMでは3.6%と2013年から大きく減少している。一方、GMSは9.9%と、わずかながらも2013年より離職が増加している。育休取得率は増加していることから、妊娠が判明した時点や産休取得中など、育休取得前の離職が増えていると推測される。

平均勤続年数の男女差は、SMでは4.5年へと2013年から0.9年縮小している。男女ともに就業継続年数が伸びている中で、女性の就業継続年数の伸び幅が大きいことによる男女差の縮小となっている。GMSでは、3.5年と同2.0年縮小している。GMSでは、男性の就業継続年数が17.3年と2013年よりも短くなっており、女性も13.8年でわずかではあるが2013年よりも短くなっている中で、女性の減少幅が小さいことによって男女差が縮小している。

働きやすい環境に関する指標として月残業時間をみると、SMでは、男性が20.3時間と2013年の50.8時間から大幅に減少している。2013年時点でも残業時間の短かった女性では、2022年に14.4時間とさらに減少している。GMSでは、男性は15.5時間と2013年の29.7時間から減少している。女性は10.3時間で2013年からさらに減少している。

<活躍に関する課題>

女性の活躍についてみると、SMでは、部長以上(部長相当以上)の女性比率が4.7%と2013年から4.6ポイント上昇している。GMSでは、8.1%と2013年から6.9ポイント上昇している。店長クラス(課長相当)の女性比率は、SMでは9.8%と2013年から倍増している。GMSでは12.6%と2013年の約6倍となっている。一方、管理職手前の管理職候補層でみると、副店長クラス(課長代理相当)は、SMでは10.8%と2013年から倍以上増加している。GMSでは14.4%と、こちらも倍以上増加している。チーフクラス(主任・係長相当)は、SMでは23.1%と2013年より5.4ポイント減少している。GMSでは37.5%と2013年から増加している。

このように、管理職についてみると、SMに比べてGMSの上昇幅が大きい。また、管理職候補層については、GMSでは増加しているが、SMではチーフクラスでわずかながらも低下がみられることから、今後のSMにおいて女性管理職が増えるかどうか懸念される。

昇進者(課長)に占める女性比率をみると、SMでは12.2%と2013年から大きく上昇している。GMSでは23.8%とSMよりも大きく上昇している。上述したように管理職候補層のボリュームがGMSで増加していることか

らも、SMとGMSの間で、今後さらに女性管理職比率について差が広がる可能性が考えられる。

正社員女性比率に対する管理職女性の割合をみると、SMでは35.5と2013年から上昇している。GMSでは32.5であり、SMよりも上昇幅が大きい。2013年時点で正社員女性比率がSMよりも高かったGMSでは、正社員女性比率に対する管理職女性の割合はSMよりも低かったが、2022年ではさらに正社員女性比率を上げるとともに女性管理職比率も大きく上昇したことで、SMよりも正社員女性比率に対する管理職女性の割合の上昇幅が大きい。これは、女性管理職比率が高まった要因として、単に女性の採用が増加しただけでなく、登用の増加が効いていることを示している。

これらの管理職登用状況の改善に貢献していると考えられる評価(5段階に換算した値・フルタイム勤務者)についてみると、SMでは、2013年、2022年の評価スコアの平均値は、男性はともに3.0、女性はともに3.1であり、いずれも女性の評価が高いことがわかる。一方、GMSでは、男性の平均は2013年の3.0から2022年に3.1へと0.1ポイント上昇し、女性は2013年の2.9から3.2へと0.3ポイント上昇している。GMSでの女性登用状況の改善の背景には、女性に対する評価の見直しがあったと推測される。また、2022年の女性の短時間勤務者の評価はSMでは2.5、GMSでは3.1となっており⁶、GMSではフルタイム勤務者と比べて評価があまり下がらないのに対して、SMでは評価が大きく下がっていることがわかる。このことから、SMでは育児期の両立支援制度の利用が女性の評価、ひいてはその後の昇進・昇格に不利に働いていることが予想され、GMSでは不利に働かないような評価の見直しが行われていると推測される。また、人事異動の頻度や範囲などについての男女差についても、GMSの方がSMより小さい傾向にあること、会議や研修時間の設定配慮がGMSの方が多く行われていること、管理職への昇進に向けた研修の実施割合もGMSの方が高いことなどから、女性の育成・登用に関する取組は全般的にGMSの方が進んでいると考えられる。

<近年の取組>

① 調査データにみる近年の取組

採用においては、女性の比率が男性を上回る状況にあるが、定着や活躍においては、まだ男性との差がみられるSM、GMS業界において、近年、どのような取組が行われてきたのであろうか。

まず、調査で把握したポジティブ・アクションの取組については、女性活躍の方針を明確にしている企業がSMで53.6%、GMSで69.2%となっている。GMSの方が取り組んでいる割合が高く、今回の調査対象である流通業界の中でも、家電関連に次いで高い。新卒採用の女性比率については、具体的な目標は設定しないが女性採用比率を高める意志あり、と回答する企業が、SMで42.9%、GMSで30.8%ある。

管理職については、目標を掲げてさらに女性の登用比率を高める意志ありと回答した企業が多く、SMで41.1%、GMSで61.5%と高い割合になっている。

女性の職域拡大の取組は、SMでは「実施済み」が50.0%、「未実施だが今後予定あり」が21.4%となっており、合わせて7割以上の企業が職域拡大に取り組もうとしている。GMSでは「実施済み」が38.5%、「未実施だが今後予定あり」が15.4%と、SMよりも取り組む姿勢を示す企業の割合が低い。GMSは、すでに男女差なしと認

⁶ 構造図では掲載を省略している。

識する企業の割合が 38.5%と、SM の 12.5%よりも高いことが背景にあると考えられるが、社員の立場からみても職域の配置の差がないのか、配置の差はなくても仕事のアサインに差はないかなど、点検の必要はあろう。公平な人事考課に向けた評価者研修は、SM は 57.1%、GMS は 76.9%が「実施済み」と回答している。GMS では、フルタイムの男女間のみならず、女性のフルタイム勤務者と短時間勤務者の間でも評価差があまりないことから、評価の見直しの成果が出ているとみられる。

② インタビュー調査より把握された取組事例

インタビュー調査からは、4 社の課題と取組を把握した。

1) A 社

○方針・組織等

2012 年に社長直轄で女性活躍推進プロジェクトが発足した。翌年には推進室として組織され、以降は女性活躍だけではなく、障がい者雇用の推進、外国人労働者の受け入れなどダイバーシティ推進全般に取り組んでいる。

女性活躍推進に取り組んだ背景としては、顧客の大半が女性であること、また、学歴や性別関係なく、意欲のある従業員が活躍できる組織にすべきだという問題意識があった。そのため、女性の立場から問題点を整理し、女性の幹部育成もあわせて行っていくこととした。男女で配属される部署に偏りがある中で、様々な領域で、多様な視点を取り入れる必要性を感じていた。

2022 年度から統合報告書を作成しており、その中でダイバーシティについて明記している。2030 年に女性管理職比率を 20%とすることを目標としているが、現状は 10%程度である。ただ、10 年前から状況は大きく変化してきている。育児や介護と仕事が両立できるように規範を改革し、柔軟な働き方が実現している。採用、定着、育成、登用面での課題も認識しており、一つずつ改善して目標に近づけていきたい。

○採用

正規・非正規を合わせた女性比率は 70%だが、正社員に占める女性比率は 21.5%である。事業所によって差はあるが、人員不足はなお課題であり、改善活動として、スタッフ内や管理職で話し合い、業務見直しを進めている。また、従来、採用については各事業所の責任としていたが、近年は社を挙げて取り組んでいる。畜産(精肉)、総菜、水産(鮮魚)など、分野ごとに採用・配置を行っていたが、最近はパートタイマーを中心に併任を増やし、人員不足の緩和に取り組んでいる。女性は、以前はレジ部門の配置割合が高かったが、ここ 10 年でかなり変化し、どの部門にも女性がいるような状況になっている。バイヤーやトレーナーの女性比率も上がってきている。女性が多かったレジ部門も、レジ業務だけでなく、売り場でのサービス、対面販売など、サービス向上のための取組を行うようになっている。

○定着支援

勤務シフトは一カ月単位の変形労働シフト制、テレワークは本社・店舗スタッフとも利用可能としている。店舗スタッフでは、会議、セミナー、資料作成(シフト作成、販売計画の作成など)、売上分析、市場リサーチなどの業務において、テレワークの活用が進んでいる。テレワークの利用頻度について特にルールはないが、月に 1 回程度の利用となっている。人員不足による残業は課題となっており、削減に向けた取組を行っている。業務効率化の

ため、商品の発注における IT 活用などを進めている。

育児支援については、育児相談窓口を設置し、妊娠中の面談(店長との面談により育児休業から復職するスケジュールについて相談)などを行っている。子育て期の働き方に関する悩み相談については、新たに、社内 SNS でプラットフォームを提供している。

育児休業から復職後の配置は、休職前の部門に戻る人が多い。ただ、畜産、水産部門など職場の室温差が激しく身体に負担があるような部署の場合、レジに移ることもある。

近年の課題として、若い男性の離職が増加している。離職理由としては、本来思い描いていた働き方と違う、年末年始に休みが取れないなど、想像していた以上に忙しいということがあると思われる。若年層でなくても、将来のキャリアが見えない、役職に就けない、昇進できないといった理由での離職もある。人手不足で、社内での教育環境が整わない、思うように人材育成ができていないといった課題もある。

このほか労使の取組として、過去に、本社内で託児付きの時短勤務社員の座談会や、大半の保育園が休みに入る年末年始に休日保育の補助金支給なども行った。男性の育休取得は、10 年前はほとんどなかったが、近年は配偶者出産休暇(特別休暇)の取得などが進んでいる。一方で、男性が時短勤務を利用することは少ないため、子育て中の社員でも男女で働き方に大きな差がある。店舗で男性スタッフが育休を取得する場合は、本社スタッフが店舗に応援に行くなどの支援・サポートを行い、男性の取得率を高めようとしている。

○活躍支援

2014 年頃から、女性社員ステップアップ研修、キャリア構築、自分の強み・弱み把握のための研修などを行ってきた。管理職向けの研修として、店長の意識改革等も行っている。また、女性の健康課題との兼ね合いでのキャリアに対する不安や、ロールモデルがないことに起因する不安などの訴えがあったため、こうした不安の払しょくのためセミナー等を企画している。

管理職になるまでのキャリアパスとしては、最初の配属先で担当者、部門責任者になり、その後店長代理になるが、これが「準管理職」という扱いである。準管理職の段階で、管理職の仕事も担ってもらうようにしている。最近では女性も店長代理になり始めている。管理職になるための研修も性別を問わず受けてもらうこととしている。

課題としては、若くして短時間勤務制度を利用すると、担当者のまま(昇格しない)という状況があり、経験値が低く突発的な対応ができないことが課題となっている。ただ、若くして出産した社員は、子どもがある程度大きくなってから、経験を積みチーフになりやすいという面もある。

これまでは、本社よりも店舗の方で管理職の女性登用が進まなかった。本社で管理職等級の仕事を経験してから店舗に戻ったために、時短勤務でも店長代理ができていない社員も一部いる。しかし、出産前に本社勤務だった人が時短勤務を希望した場合、個別に面談した上で、店舗に異動することが多い。チーフ以上は職場で突発対応があり、時短勤務で残業ができないと、一人では役責を担うことが難しい。残業が避けられないという問題は大きいですが、店長・副店長がおり突発対応のカバーができる店舗には、時短勤務の人を店長代理として配属できている。

また、以前はロールモデルがおらず、女性は昇進・昇格の希望を持ちにくかったようだが、最近では意欲的な女性も増えている。女性の管理職登用も進み、男女の賃金差異も縮まってきている。

取組の成果として、社員の実感ベースだが、女性の管理職が増えたことで職場の雰囲気は良くなったという声

がある。男女で配置の偏りがなくなり、食品部門への配置が増えていることで、これまで女性が少なかった部門の課題が見えてきて、それを改善するよう意識が変わってきている。ただ、まだまだ体力面や職場環境が厳しく、部門変更の希望が出ることはあり、サポートしきれていない部分として課題と考えている。そのほか、女性のロールモデルが増えてきたことにより、これまでは女性が就いていなかった職種に女性が登用・配置されるようになり、女性社員自身が多様なキャリアイメージを持てるという効果も感じている。

2) B社

○方針・組織等

女性活躍推進を目的とした専任組織は設置していないが、人事部が所管課として取組を進めている。特に近年は長時間労働など働き方の厳しさを背景に女性の管理職登用が進んでこなかったことや、離職率が高いことが全社的な課題となっている。そのため、店長の役割や働き方を見直したり、従業員全体の残業を削減したりするなど、働き方改革が進められている。

残業時間の削減については、月残業時間の上限を 30 時間とする目標が掲げられており、人事部が残業時間のモニタリングを行っているほか、残業過多の場合にはアラートが出るようになっている。また、業務削減の取組として、新入社員とパートナーに向けて、各部門の工程などを説明する研修動画の整備も進んでいる。

○採用

採用者に占める女性比率は 4 割程度である。女性採用者数の目標などはなく、性別を意識せず採用活動を進めているが、毎年おおむね 4 割が女性、6 割が男性という比率になっている。大卒の女性比率が特に低く、2023 年は大卒採用者の 24.5%となっている。背景として、そもそも応募者の中に大卒女性が少ないということがある。一方、高卒に限ると 6 割が女性であり、大卒と高卒で女性採用比率に違いがある。

○定着支援

2013 年時点もそれ以降も、第一子の出産を理由とした退職はほとんどみられない。制度面では、育児休業は原則子どもが 1 歳になるまで、育児短時間勤務等は子どもが小学校 4 年生の 4 月末まで利用できる。ただ、制度は手厚いものの、実際には出産した女性が育児休業から復職した後に働き続けることが難しいと感じたり、第二子が生まれた際に育児と仕事の両立がイメージできなかつたりするために、辞めてしまうケースもある。また、最近是不妊治療をきっかけに、仕事との両立に課題を抱えて辞める人もいる。特に、畜産部門や水産部門では、気温が低い中で作業をする必要があり、身体が冷えてしまうため、不妊治療を受けている女性にとって課題となっている。

こうした課題はあるものの、育児中の女性社員を支援する取組も進められており、育児中の社員と人事部が参加する育児セミナーでは、社員が抱える悩みや困りごとを話し合い、実際の施策に結び付けている。また、休暇制度では、積立休暇が育児事由で取得可能となったことで、年次有給休暇以外でもいざというときに休みが取れるようになっている。

一方で、男女問わず離職率の高さは課題となっている。残業をはじめとする働き方の厳しさによる部分が、離職の原因として大きいと考えられる。例えば、店舗で朝からシフトに入る場合、店舗が営業している間に業務終了時間を迎えるが、そのまま残業になるケースが多い。会社の方針として残業削減を目指してはいるが、現場の業

務に変わりがなければ、達成は難しい。さらに働き方改革を進めるためには、業務量や進め方についても見直しを進める必要がある。

○活躍支援

社を挙げて、女性の店長を増やす機運が高まっており、2023年時点で4名の女性が店長となっている。

ただし、店舗内では男女で職域の差がみられる。店舗には、畜産部門、水産部門、農産部門、ベーカリー部門、食品部門、レジ部門があるが、女性のほとんどがレジ部門に配属される。畜産部門や水産部門を希望しない女性が多いこともあり、個々人の希望を踏まえた配置となっている側面もある。また、人材育成の特徴として、基本的には最初の配属先で同部門のスペシャリストになることが求められており、他部門に異動になることは原則ない。

本社でも、営業事務や経理の部署には女性が多いが、マーケティングや商品開発、新規店舗の出店計画を担う部署などは男性が多い。男女の配属の偏りは大きいですが、今のところ、こうした偏在について見直していこうという議論にはなっていない。

店舗で店長になることが多いのは食品部門であり、レジ部門から店長になることはほとんどない。そのため、男女の職域の偏りは、女性管理職が増えにくい要因の一つとなっている。また、店長は、基本的に人事部門やエリアマネージャーからの声掛けにより決まり、研修や試験を受けて決まるわけではない。そのため、女性管理職を増やすためには、店長を決める管理職層の考え方が変わることも必要である。

さらに、店長の働き方が厳しいことで、女性が店長を目指しづらい状況にあることも課題である。意欲のある女性がいても、現状では家庭との両立は難しい。現在店長を務めている女性社員も子どもがおらず、育児をしながら店長になった例はまだない。ただ、店長の働き方を見直そうという動きもある。店長はこれまで、残業が多く、休みが取りづらいという課題があったが、会社の方針もあり改善してきてはいる。特に、以前は開店時に店長がいなければならないという考えがあったが、現在は経験のあるスタッフを朝の時間帯に配置し、店長が昼から出勤することもあり、柔軟になっている。

また、管理職候補層の女性が育児休業を取得した場合、復職時に元の立場で戻るのが難しいことも課題である。特に、各部門の主任であるチーフが、育休を経て復職する場合には、サブチーフのような立場で戻ることが多い。チーフの場合は突発的な対応が必要となるほか、長時間労働が恒常化しており、育児との両立が難しいのが現状である。例外的に、店舗の規模が大きくて、正社員が複数いるためにカバーが可能となる場合や、ベテランのパートタイマーがいて、チーフがいなくても業務をこなせる体制になっている店舗などでは、育休明けでもチーフとして復職することができている。

3) C社

○方針・組織等

2019年より、親会社を含めたグループ会社でダイバーシティ推進プロジェクトを立ち上げている。子会社各社に担当者がおり、社員への周知啓発を目的とした広報誌を発行しているほか、ダイバーシティ推進に向けたアクションシートを設定し、取組を推進している。

○採用

2006年頃から、女性の管理職育成を念頭に、積極的に女性の採用を開始した。もともと女性はチェッカー一部

門にしか配属されていなかったが、チェッカー部門から部長クラスへの昇進はなかった。女性の積極採用とあわせて、チェッカー部門以外にも女性を配属するようになった。

○定着支援

労働時間制度については、本部は基本的に 9～18 時までの 8 時間勤務である。店舗では、開店前から閉店まで部門ごとに交代制シフトを組んでいる。店舗によって異なるが、開店時間は 9～10 時、閉店時間は 19～25 時であり、チェッカー部門では夜間の勤務もある。また、生鮮及びデリカの製品の供給センターは夜間勤務が基本となるため、店舗と同じくシフト制を導入している。正社員は店舗の異動があるほか、新規出店やチェッカー部門の人手不足、年末等の繁忙期などは本部から店舗へ応援に入ることもある。

妊娠・出産による離職は減少しており、育児休業からの復職後は原則元の職場に配属している。ただし、本人と面談した上で、保育所からの近さなどを考慮して配属場所を変えることはある。また、店舗は顧客対応が多く勤務時間のコントロールが難しいため、店舗から本部に異動になるケースもあるが、本部に育児休業からの復職者が増えすぎて問題となったこともある。

短時間勤務制度は子どもが小学校 3 年生終了前まで利用可能であり、育休復職者は時短勤務で復職することが多いが、周囲の反発や本人が引け目を感じるといった理由で、パートタイマーへ転換するケースも少なからずある。

男性の育児休業については、2020 年に初めて取得者が出た。今年までに 4 名が取得しており、徐々に増えている。本社では男性の育児休業取得を推奨しているが、職場によって取りづらい雰囲気などが残っているとおり、改善が必要と考えている。

○活躍支援

2025 年までに管理職に占める女性比率を 10%とする目標を掲げており、売上部門への女性正社員の積極的な配置を進めている。デリカ部門では女性の顧客獲得を目指し、女性登用を進めたいと考えているが、部門チーフ(主任・係長相当)の定着が進んでおらず、その上のスーパーバイザーやバイヤーが増えないという状況がある。また、水産部門は気温が低い中で働く必要があるなど職場環境の面で、女性の配属は少ない。店舗では、チェッカー部門は比較的業務の予測が立てやすく、ローテーションを組んでいる一方、売上責任のあるその他の部門では残業が多いという違いもある。

2019 年頃に初めて女性の店長(課長相当)が 2 人登用され、その後も少しずつ女性店長が増えてはいるが、ほとんどがチェッカー部門出身であり、それ以外の部門から店長へ昇進していないことに課題感を持っている。スーパーバイザーや店長に登用される女性が少ないことは、年齢が上がるにつれて男女の賃金差が広がっていく要因の一つとなっている。

2024 年からは女性のキャリアアップに向けた研修も予定しており、対象となる層には受講を推奨していく。将来の管理職育成に向けて、職域の拡大及び職場環境の改善に、引き続き取り組んでいく。

4) D 社

○方針・組織等

女性活躍推進は、人事部の中で能力開発部門が担当している。現在は独立した部署はないが、2008 年には

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

女性活躍推進のためのカウンスルを設置し、そのもとで 2021 年頃まで様々な施策を進めてきた。カウンスルでリーダーシップをとっていたのは人事部の部長である。2021 年までは選抜型女性管理職候補者の育成プログラムなども行っており、積極的に取り組んでいた。

その後、合併のタイミングで体制が変わり、以降はさらに取組が進んだことで、現在は積極的に女性活躍に取り組む時期ではないと認識している。ただ、誰もが働きやすい職場にしなければならないという考えは一貫して持っており、現在はダイバーシティ推進として施策を考えている。例えば、障がい者雇用も積極的に行っており、一人ひとり障がいの特徴も異なるため、メンターをつけながら、それぞれの事情に柔軟に対応できるようにしている。

○採用

正社員の女性採用比率が低い状況にある。また、2023 年、2024 年は新卒採用を行っていない。高卒者も採用しているが、管理職候補層には大卒者が多い状況のため、大卒の女性が少ないことで、将来的に女性の登用に影響が出る可能性はある。ただし、ここ 5 年くらいは新入社員の中から幹部候補生を選出し、特別な育成プログラムを実施しており、例年新卒採用者から男女各 2 名が参加している。そのため、管理職候補層の中では、男女同数に近づいていくことも考えられる。

○定着支援

店舗は基本的に 24 時間営業であるため、店舗の勤務時間をデイトタイムとナイトタイムに分けてシフトを組んでいる。従業員は、デイトタイムかナイトタイムのいずれかで固定して働くことになっている。デイトタイムの場合は、年間 1944 時間が所定労働時間であり、それを月ごとに割り振り、変形労働時間制としている。ナイトタイムの場合は、週 4 日勤務、3 日休みとなっており、23:00～9:00 の中で 1 日 9.5 時間勤務する。ナイトタイムを希望する社員もおり、例えば、他の家族が不在になる昼間は介護をしており、家族が帰ってくる夜に働きたいという人もいる。

また、育児や介護など事情がある場合は個別に配慮している。ナイトタイム勤務の人がデイトタイム勤務に変更になることもある。育児休業については、子どもが満 3 歳となる翌月末まで利用できる。短時間勤務制度は 1 日最短 4 時間での勤務が可能であり、子どもが中学校に入るまで選択できる。ほかにも、子どもが就学前であれば、半日単位で年間 10 日（うち、有給の 5 日は時間単位の取得も可）まで取得できるチャイルドサポート休暇や、母子健康手帳を受け取ってから、子どもが 3 歳になるまで 1 日単位で年間 10 日まで取得できる出産育児サポート休暇もある。両立のための制度は充実しており、出産や育児を理由に退職する女性はほとんどいない。

一方で、10 年目の定着率は女性の方が男性に比べて約 10 ポイント低い。シフト制をとっているため、時間がくれば退勤できることもあり、長時間労働が特に問題になることはない。女性の定着率が低いことについて人事部門に要因を尋ねたところ、特に女性にキャリア志向が高い人が多く、10 年目を前に辞めてしまうケースが目立つということであった。このほか、配偶者の転勤に伴い退職する人もいる。

また、採用が難しいこともあり、人手不足が課題となっている。限られた人員の中で店舗を営業するために多能工化も進めており、現在は誰かが休んだ場合でも、他の人でカバーすることができる体制となっている。

最近では男性の育休取得率を高めるための取組も行っている。組合としては、パパママ集会を実施し、育児を間近に控えた社員と育児中の社員で意見交換会を行っている。ほかにも、男性の育休取得者にヒアリングを行って事例を紹介するなど、周知啓発にも取り組んでいる。組合の活動を受けて会社での取組も進んでいる状況である。

○活躍支援

課長(店長)以上の女性比率は17.6%である。会社の体制が変わる前の2020年時点では19.2%で、2030年までに女性管理職を30%とすることを目標としていた。現在は、まずはなるべく早く20%を超えることを目標としている。女性管理職の増加傾向が鈍化している背景に、大卒者に占める女性比率が低いことがあると考える。

配属の状況を見ると、情報システムやセントラルキッチンが女性が少ない印象である。人材育成については、基本的にマルチタスク化を目指しており、まずは様々な部門を経験して仕事を身につけてもらっている。その後は希望を出すことになるが、そこで男女に偏りがある。店舗では、水産加工を行う水産部門は女性が少ない。配属の差については課題である。

評価については、初期の頃は全般的に女性の方が高く、係長、主任に相当するマネージャーまでは男女とも昇格の傾向に大きな違いはない。ただ、子育ての時期と重なる年代で、男女の状況が逆転する。働き方でみても、マネージャー以上になると勤務時間が長くなる傾向にあり、子育てをしている女性などは昇進を辞退するなど、希望しないケースがある。また、短時間勤務をしている場合は業務の習熟度が変わってくるため、マネージャー業務を覚えることに不安を感じる場合もあるだろう。

また、店舗では24時間の全てを店長が管理することとなっており、退勤後であっても、店舗で何かあれば対応せざるを得ないこともある。そのため、育児などと仕事を両立する女性は目指しにくくなってしまふ。

女性管理職比率を高めることは意識されているが、女性向けに研修を行うといった取組は現在のところ行っていない。そうした取組よりは、まずは誰もが働きやすい職場にすることが必要であり、それが達成できれば、女性の管理職も自ずと増えてくると考えている。

<考察>

SM・GMS 業界ともに男女の賃金差異は縮小傾向にあり、SMは流通業界平均とほぼ同水準になってきた。2013年時点ではSMよりも賃金差異の大きかったGMSも、SMとの差を縮めている。年代別にみると、2013年から2022年にかけて、40歳の賃金差異が最も縮小していることから、就業継続や登用が一定程度進んだことにより、賃金差異が縮小していることがうかがわれる。

採用においては、SM・GMS業界ともに、女性比率が5割を超えるに至っている。女性の方が多数派になっている中で、これまで男女に偏りのあった配置の問題への対応や、女性のライフイベントに即した育成などの課題が、より重要になってきているとみられる。また、SMでは引き続き、正社員女性比率が低いことも、女性の管理職登用等を進めていく上での課題であろう。

定着については、SMでは3年目定着率は男女ともに高まっているが、男性の10年目定着率が低下している。GMSでは3年目定着率が男女とも低下し、10年目は男女ともに定着率が高まっている。いずれの状況においても男女差は縮まっているが、男女共通の定着課題があり、所定・所定外の労働時間の問題や、前向きなキャリアの展望を抱けるかといった問題があるのではないかとみられる。

女性の育休取得率は、どちらの業界も100%に近く、短時間勤務制度の利用率も高い。特にGMSの短時間勤務利用率は、9割近い水準である。そのような両立支援制度の利用状況の中で、出産時の離職率が、SMでは3.6%にまで低下しているが、GMSでは2013年よりも増えて1割近い離職がある。このことについては、単に、働き方の問題ではなく、GMSは、SMよりも異動による取り扱いアイテムの変化が大きく(例えば食品は、異

動したとしても、基本的に取り扱いアイテムは食品のままであることが多いが、GMS では服飾から食品等への大幅な変化がありうる)、出産前後で異動の必要性が生じた場合、対応が難しくなって辞めるケースもあるのではないかとといった見方がある。また、SM では短時間勤務は基本的に早番のみが多いが、GMS では短時間勤務で労働時間が短くなっても、遅番勤務が免除されない職場もあり、そのことが両立のハードルとなっているのではないかと見方もある。さらに、GMS では男女ともに平均勤続年数が短くなっており、その背景として、業界再編や再編に伴う店舗の閉鎖、合理化対応等があるとみられる。

SM、GMS いずれにおいても残業時間は男女ともに減少しており、特に SM では男性の残業時間が大幅に減少していることから、先に見た男性の 10 年目定着率低下の原因も、労働時間以外の要因があると推測される。ただし、同じ流通業界の中でも、SM は所定労働時間、総実労働時間ともに他業界よりも長く(UA ゼンセン「2023 年労働条件実態調査」より)、男性の 10 年目定着率の低下の背景として、相対的に他業界より長い労働時間も要因となっている可能性が考えられる。

女性管理職比率についてみると、SM に比べ GMS の上昇幅が大きい。管理職候補層の女性比率については、GMS では増加しているが、SM ではチーフクラスでわずかながらも低下がみられることから、今後、SM における女性管理職比率の増加についても懸念される。SM の管理職候補層の増加にブレーキがかかっている状況については、企業間でばらつきがあるとみられるが、流通業界の中でも採用がより厳しい状況にあり、女性の採用・育成が困難となっていることなどが業界の課題として考えられる。

GMS では、短時間勤務制度の利用が不利に働かないようにするための評価の見直しが行われていることに加え、異動の頻度や範囲などについての男女差の縮小、会議や研修時間の設定配慮、昇進における研修の実施など、女性の育成・登用の取組が SM よりも進んでいると考えられる。この差には SM と GMS の企業規模の差が影響している可能性もある。一般的に、女性の育成・登用のための研修や評価の見直し等の取組は、流通業界に限らず、中小企業よりも大企業で進んでいる傾向がある。ただし、SM と GMS に属する組合の区分の線引きは曖昧であり、この格差が本当に SM・GMS という業界特性の差なのか、個社間の差の方が大きいのかについては、さらに注意深く見ていく必要がある。

女性の職域拡大の取組については、SM の方がより積極的である。GMS ではすでに実施済みとの認識を示す企業が多いが、社員の立場からみても職域の配置の差がないのか、配置の差はなくても仕事のアサインの差はないかなどの点検の必要はある。

SM では、従来から店舗での配置の男女差として、女性がレジ部門に集中し、畜産(精肉)、水産(鮮魚)などの部門に少ないことが課題として指摘されてきた。インタビュー調査からは、こうした職域の偏りの解消についても、一定程度取組が進んできたことがうかがわれる。一方で、いまだ女性の少ない部門における職場環境の課題(冷える、重いものを移動するなど)について、課題を残している企業もある。例えば、出産後の女性がそうした部門に配属になった場合に就業継続が困難になるなど、就業継続やキャリア形成上の課題となっていることもうかがわれる。また、SM、GMS とともに、バイヤーやトレーダーなどの業務の重要性が高まり、従来女性が多かったレジ部門もフロントサービスとして、売り場でのサービス、対面販売、サービス向上のための取組等、業務が多様化・複雑化する中、女性を育成する必要性が高まっているとみられる。人手不足が深刻化する中で、社内の育成環境を整えることも大きな課題であろう。さらには、そのように女性に期待される役割が多様化する中で、今後も女性

の採用を高い水準で続けられるのかといった課題もうかがえる。

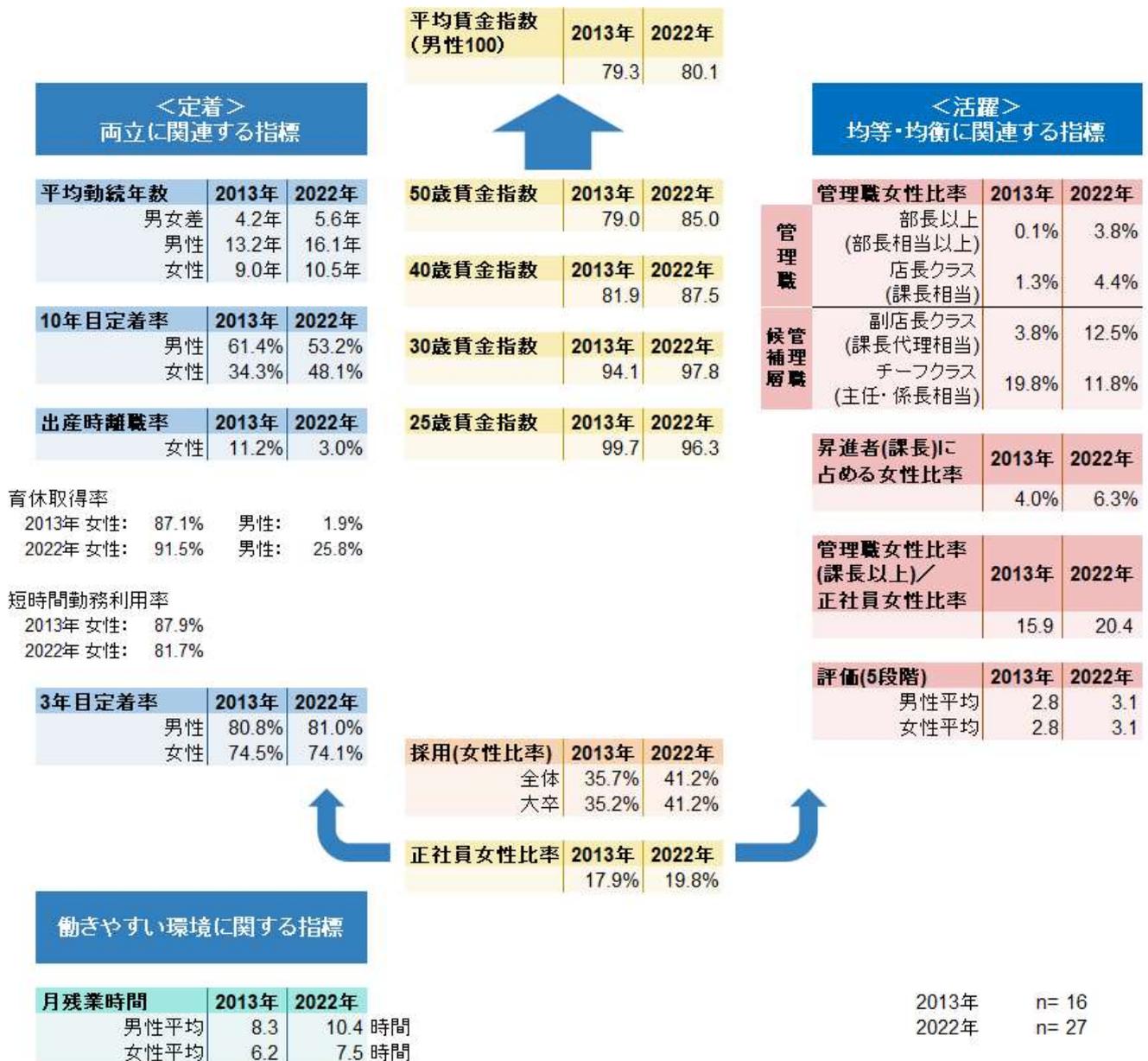
店舗において、女性がリーダーとしての役割を果たすことの困難さは、変形労働シフト制で、早朝や夜間においても代替する社員がいなければ休みにくい状況や、短時間勤務制度を利用している期間に管理職候補層といった立場での仕事経験を積むことが困難といった問題とも関係している。管理職候補層時代に、管理職の仕事をカバーしつつ、管理職になるための準備をさせるといった取組を行っている企業もあるが、短時間勤務でもこうした経験を蓄積できるような工夫、ひいては、短時間勤務であっても他の社員とのカバー体制により管理職を担うことができる職場運営の工夫が必要となろう。

一方、インタビュー調査からは、女性管理職比率が一定程度高まってくるとともに職域が広がってくる中で、女性のロールモデルが増え、女性社員が前向きなキャリアイメージを持てるようになったとの声も聞かれた。男性の定着も課題となっている中で、男女ともに多様な働き方の選択肢を持ち、前向きなキャリア展望が持てるような働きかけが必要であろう。

(3) 住生活・家電関連

住生活・家電関連業界は、2013年調査時点では、流通業界の中でも相対的に正社員女性比率や採用者に占める女性比率が低く、出産時離職率も高い業界であった。この10年間で住生活・家電関連業界にどのような変化があったのか、また生じている変化はどのような取組に基づくものなのだろうか。

図表 18 住生活・家電関連業界における構造図(2013年、2022年)



(注) 2022年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性に留意が必要である。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

<男女の賃金差異>

住生活・家電関連業界における平均賃金指数の男女差(男性を100とした場合の女性の割合)は、2013年には79.3であったが、2022年には0.8ポイント微増し、80.1となった。流通業界全体では、2013年から2022年の10年間で4.1ポイント上昇し、77.3から81.4まで改善していることを踏まえると、住生活・家電関連業界での改善幅は比較的小さかったと言える。

2022年の賃金指数を年代別にみると、25歳賃金指数は2013年の99.7から96.3まで低下しており、男女差が拡大している。一方、それ以外の年代では、30歳賃金指数は94.1から97.8、40歳賃金指数は81.9から87.5、50歳賃金指数は79.0から85.0と、それぞれ改善がみられる。特に、40歳賃金指数と50歳賃金指数については、いずれも5ポイント以上の改善がみられた。

ほとんどの年代で男女間賃金差異が縮まっている中、25歳の平均賃金指数が3.4ポイント拡大したことについては、さらなる分析が求められるだろう。様々な要因が考えられるが、ここでは二点指摘したい。第一に、住生活関連業界、家電関連業界はともに企業規模が大きく、広範囲に店舗が展開されていることが多いため、採用区分として、転勤がない地域限定枠を設けている可能性がある。採用者に占める女性比率が上昇している中、相対的に初任給が低い地域限定枠における女性比率が上昇していることが、25歳時点の賃金差につながっていることも考えられる。第二に、住生活・家電関連業界では、女性の採用者に占める高卒の割合が高く、その点も男女の賃金差に影響しうる。各社において、どのような要因が入社後間もない時期に男女間賃金差異を生じさせているのか、その要因が10年後、20年後の賃金にどのような影響を与えるのか、把握・分析する必要があるだろう。

<採用に関する課題>

2013年時点では採用者全体に占める女性比率が35.7%と、流通業界で最も低い水準であったが、この10年で5.5ポイント上昇し、2022年には41.2%まで改善した。また、大卒の女性比率についてみると、2013年から2022年の間に35.2%から41.2%へ上昇している。とはいえ、2022年の調査で採用者全体に占める女性比率が5割を下回ったのは住生活・家電関連業界のみであり、流通業界の中では依然、女性の採用が少ない業界となっている。

<定着に関する課題>

3年目の定着率についてみると、男性は2013年に80.8%、2022年に81.0%とほぼ横ばいである。女性は74.5%から74.1%と、わずかではあるが低下している。また、10年目定着率をみると、2013年時点では61.4%であった男性の定着率が、2022年には53.2%まで低下している。他方、女性の定着率は34.3%から48.1%まで上昇し、改善がみられた。特に男性の10年目定着率が8.2ポイント減少したことで、男女間の差は縮まっている。しかし、男女ともに10年目までに約半数が辞めており、他の業界と同様に、労働移動の激しい業界となっている。

次に、育児休業の取得率についてみると、男女ともに上昇しており、特に男性の育休取得率に大きな変化がみられた。2013年に育休を取得した男性はわずか1.9%であったが、2022年には25.8%となり、子どもが生まれた男性のおよそ4人に1人が育休を利用している。一方、女性の出産時離職率をみると、2013年には11.2%と1割以上の女性が出産を機に退職していたが、2022年には3.0%まで低下した。2013年時点では、流通業界

の中でも女性の出産時離職率が大きい業界であったが、この10年で大きく改善している。

また、働きやすい職場に関する指標として月残業時間をみると、2013年では男性8.3時間、女性6.2時間と男女間の差異は比較的小さく、2.1時間であった。2022年では、男性10.4時間、女性7.5時間となり、その差は約3時間に広がっている。住生活・家電関連業界は、もともと流通業界の中でも所定労働時間が長い企業が多いが、加えて、この10年間で男女ともに残業時間が1時間強増えている。2022年は新型コロナウイルス感染症の流行拡大の最中であり、営業時間を一時的に短縮していた店舗がみられたことを踏まえると、今後、労働時間がさらに長時間化しないか、2023年以降の変化を引き続き注視する必要があるだろう。

女性の短時間勤務制度利用率については、2013年には育児休業から復職した後、87.9%が制度を利用してしたが、2022年は81.7%に減少した。他業界と比べて労働時間が長い傾向にあり、前述の通りここ10年で残業時間が増えていることを踏まえると、育児をしていない社員の労働時間が伸びている可能性もある。今後、労働時間が長い傾向にある社員の特徴を把握しながら、働き方の変化を分析する必要があるだろう。

<活躍に関する課題>

女性の活躍についてみると、部長以上(部長相当以上)の女性比率は、2022年では3.8%と、2013年から3.7ポイント上昇した。その下の課長相当にあたる店長クラスでは、2013年では1.3%であったが、2022年には3.1ポイント上昇し、4.4%となっている。最も上昇率が高かったのは、管理職候補層の上位階層にあたる副店長クラス(課長代理相当)で、2013年の3.8%から8.7ポイント上昇し、2022年には12.5%となった。副店長クラス以上の階層については、いずれの階層でも10年間で女性比率が上昇している。

一方で、管理職候補層の下位層にあたるチーフクラス(主任・係長相当)の女性比率は、2013年では19.8%であったが、2022年には11.8%と8ポイント低下している。背景には、管理職へ女性を積極登用する機運が高まる中で、チーフクラスの女性が副店長に登用され昇格したものの、チーフクラスの昇格が追い付いていないことが挙げられる。2022年の昇進・昇格者に占める女性比率をみると、副店長クラスでは31.7%に対し、チーフクラスでは18.4%にとどまっている⁷。これにより、チーフクラスから副店長クラスに女性が昇格した分、チーフクラスの女性の人数が減少し、その減少分が補填されていないために、チーフクラスの女性比率が低下したと考えられる。

以上を踏まえると、今後しばらくは、副店長クラスからその上の階層への女性登用が一層進むと期待される。しかし、チーフクラスへの女性の登用状況に変化がみられない場合、管理職候補層が減少することで副店長クラスの女性比率が減少に転じることも予想される。それに応じて女性管理職比率の増加率も鈍化するだろう。

加えて、女性の活躍に関する懸念点として、選抜型研修(推薦による)への参加者に占める女性比率が10.5%と低いことが挙げられる。また、評価スコア(5段階に換算した値・フルタイム勤務者)の平均値をみると、2022年において男女ともに3.1であり、数字上、男女差はみられない。一方で、同じく短時間勤務制度を利用している女性の評価スコアは3.0となっており⁸、フルタイム勤務者に比べて0.1ポイント低くなっていた。これらについて、フルタイム勤務の評価に男女差がみられないのにもかかわらず、推薦方式の選抜型研修ではなぜ女性の参加割合が低いのか、また、短時間勤務者の評価がフルタイム勤務者に比べて低いのはなぜなのか、分析する必要がある

⁷ 構造図では掲載を省略している。

⁸ 構造図では掲載を省略している。

あろう。昇進・昇格のタイミングでは子育て中の女性も多い。育児中の女性の評価に偏りはないか、昇進・昇格に資する業務の分担に男女差はないか、短時間勤務者に対しては時間当たりの成果を踏まえた公平な評価ができているか、あらためて確認する必要があるだろう。

<近年の取組>

① 調査データにみる近年の取組

調査で把握したポジティブ・アクションの取組についてみると、女性活躍の方針を明確にしている企業は、2022年調査で63.0%であった。また、住生活・家電関連業界は流通業界の中でも正社員女性比率が低いという特徴があるが、女性比率を高めたいと考えている企業は59.3%に上った。女性管理職比率についてはここ10年間で上昇傾向にあるが、85.2%の企業で、女性管理職比率のさらなる向上を目指すと回答されている。また、女性管理職比率の向上には、女性の職域拡大も重要となるが、職域拡大に向けた取組を行っている企業は40.7%、今後実施する予定がある企業は18.5%となっている。今後さらに取組が進めば、業界全体で女性管理職候補層が厚くなっていくことも予想される。一方で、公平な人事考課に向けた研修の実施状況では、実施済みが66.7%にとどまった。この点については改善の余地があると考えられ、今後、研修の実施率が向上していくことが望まれる。さらに、管理職への昇進に向けた研修についても未実施の割合が51.9%に上った。管理職候補層の中でもチーフ層の女性比率が低下している現状を分析した上で、女性社員に対しキャリアについて考える場など、管理職への挑戦を後押しする機会を提供することが求められるだろう。

② インタビュー調査より把握された取組事例

インタビュー調査からは、3社の取組と課題を把握した。

1) E社

○方針・組織等

女性活躍については、人事部門が中心となって推進しており、女性管理職比率5%以上や、月平均残業時間の10%削減を目標としている。

○採用

経営方針として、採用者に占める女性比率を30%以上にすることを目標として採用に取り組んでいる。ノルマが課されているわけではないが、女性の採用比率は年々上昇している。とはいえ、大卒の女性の場合にはそもそも応募人数が少なく、採用が難しくなっている。

○定着支援

他業界への転職のため離職も多く、男性の就業継続率が低いことが課題である。ただし、最初の3年間で定着した従業員は比較的長く勤める人が多い。また、出産による女性の離職はほとんどみられない。育児休業については、近年は男性の取得率が60%を超えており、2週間程度から、3カ月、1年など、長期の取得もみられる。また、育児短時間勤務制度は子どもが小学校を卒業するまで利用できる。管理職など職責が重い従業員については、子どもが小さいうちにフルタイム勤務に復帰する傾向がみられる。

また、働き方については変形労働時間制でシフトを組んでいるため、残業が少ない職場環境となっている。

○活躍支援

女性の活躍を後押しする取組として、ポジティブ・アクション研修を実施している。座談会形式で、現在管理職に就いている女性が、今後管理職を担う女性に自身の経験をシェアする機会を設けている。受講者が今後の昇進・昇格において不安な点を解消することも目的としているが、ポジティブ・アクションとしてはこれが唯一の取組に近い。当初は勤務年数が長い女性従業員に優先的に受講してもらっていたが、多くの従業員が受講を終え、現在は管理職一步手前の女性を対象に年に1回研修を実施している。

管理職研修では、女性が働きやすい環境整備について伝えており、女性従業員への支援と、必要な職場環境整備の両面からアプローチしている。

こうした取組の成果もあり、実際に店長に選出される女性も出てきている。5年前には育児短時間勤務中の女性が店長になったが、その際には副店長を臨時で追加配置し、体制面でのサポートを行った。働き方に制約のある従業員であっても、周囲の配慮や理解があれば、管理職を務めることは可能である。

男女間の賃金差異は、役職手当の有無が大きく影響していると考えている。今後、女性の管理職登用が進めば、賃金差異も解消されていくであろう。なお、25歳時点ですでに男女間で賃金差が生じているが、これは女性の方が高卒の割合が高いためであると考えられる。

2) F社

○方針・組織等

親会社にダイバーシティ推進室が設置されており、そこで女性活躍に係る施策が検討されている。外国人の従業員も多いため、女性活躍だけでなく、幅広い取組が行われている。

○採用

採用者の男女比率は2004年頃からほぼ半々である。他社ホームセンターと比較して、ペット用品や園芸、グリーンの取り扱いが目立ち、また家具やホームファッション売り場を併設するなど売り場も広いため、他社に比べて女性の志望者が多い傾向がある。年によっては、女性の採用の方が多いこともある。採用担当者からは、面接では女性の方がしっかりしており、女性が多くなると聞いている。ただ、ライフイベント等により退職する人も多く、課題もある。

○定着支援

採用者に占める女性比率が高い割には、正社員に占める女性比率は高くない。これは、退職する従業員が一定数いることに起因する。特に営業成績で比較されることを苦に感じ、退職してしまう人がいる。最近では、合併等でルールが変わり、女性の積極的な登用も進んでいる。

妊娠・育児中の社員を対象に、情報交換ができる場を労働組合と会社が共催で定期的に設けている。同じ立場の社員同士の交流や情報交換だけでなく、ライフスタイルの変化に伴う不安や困っていることを会社も共有することで、様々な立場の社員が就業を継続できるよう、具体的な支援を検討できる重要な機会となっている。

○活躍支援

配属については、建築資材等の部門には男性が比較的多く配置される傾向がある。一方、カーペット、カーテン、インテリアに関わる部門は女性が多い。以前は事務職には女性正社員が就いていたが、合併後の制度変更

でパートタイマーが担うことになり、配置についても変化がみられる。

フロアマネージャー(係長相当)から店長(課長相当)になるには、管理職試験の受験が必須であり、試験に合格しなければ店長になることはできない。試験内容は業務、財務、経営数値、労働法その他、マネジメントに関する内容もあり、これまでは、そもそも試験を受ける女性が少なかった。また、管理職になると責任や負担が重くなるイメージもあり、そのことも女性が受験を希望しない理由となっていた。しかし、合併後は制度変更があり、原則全員が管理職試験を受けることとなったため、去年から今年にかけての合格者の中には女性も一定数みられる。店長候補層の女性は徐々に増えていると考える。

3)G社

○方針・組織等

2021年に人事部門にダイバーシティ推進室を新設し、従業員が意見発信する仕組みであるダイバーシティ・カウンシルを通じて、働きがいと働きやすさの実現に向けて協議している。

2023年度の主な活動成果としては、人事制度における勤務地選択による昇格制限の撤廃や、休日保育費の補助制度の新設などが挙げられる。

○採用

2023年度の正社員に占める女性比率は約14%である。一方、パートタイマー(非正規社員)は約60%が女性である。新卒者は毎年100名程度を採用しており、特に女性の採用に注力している。

また、パートタイマーが正社員になるための登用制度もあり、能力が高い従業員を対象として、試験や準社員としての勤務を経れば、正社員に昇格することができる。最近では、子育てを終えた女性の応募が増えてきている。

○定着支援

入社後の離職率は女性が約5%、男性が約2%となっている。退職理由は社内の人間関係よりも、思っていた仕事と違った、スケジュールが合わなくなったなどの理由が多くなっている。柔軟な働き方を整備しキャリアの魅力を描くことで、特に若手社員の定着支援に注力したい。

10年前までは結婚や出産を機に退職する女性が多かったが、現在は結婚・出産で退職する人は大きく減少している。育児休業は子どもが2歳になるまで利用可能である。また、育児短時間勤務制度は、5時間から30分刻みで7時間半まで選択肢があり、子どもが中学3年生まで利用することができる。勤務時間帯には特に規定がないため、店舗ごとに個別に配慮をしている。

そのほか特別休暇も導入しており、全ての男性従業員を対象として、子どもが生まれた後、8週以内に2週間の有給休暇の取得、さらに1年以内に2週間の休暇取得を義務付けている。この特別休暇の取得率は、2023年度において約96%となっている。

○活躍支援

正社員は店舗ごとに配属され、担当のコーナーを持つが、男女で配属の偏りがある印象はない。また、定期的な配置転換を通じて複数のコーナーで経験を積むことになっているが、そうした経験についても男女で差が生じているとは考えていない。

女性初級管理職比率を20%とすることを目標に掲げているが、若年層や女性からは、現在の男性管理職の働

き方を見ていると、管理職への昇進意欲が持てないという声も聞いている。管理職になると残業時間が長くなる傾向があるため、働き方改革も必要である。

<考察>

住生活・家電関連業界は、もともと正社員に占める女性比率が低い業界ではあるが、採用時に男女半数ずつとなることを意識している企業もみられ、徐々に採用者に占める女性比率も上昇している。また、女性の採用が増えているだけでなく、育児と仕事の両立支援に取り組んできたことで、出産や子育てによる離職率が大きく低下し、働き続けられる職場づくりが着実に進んでいる。

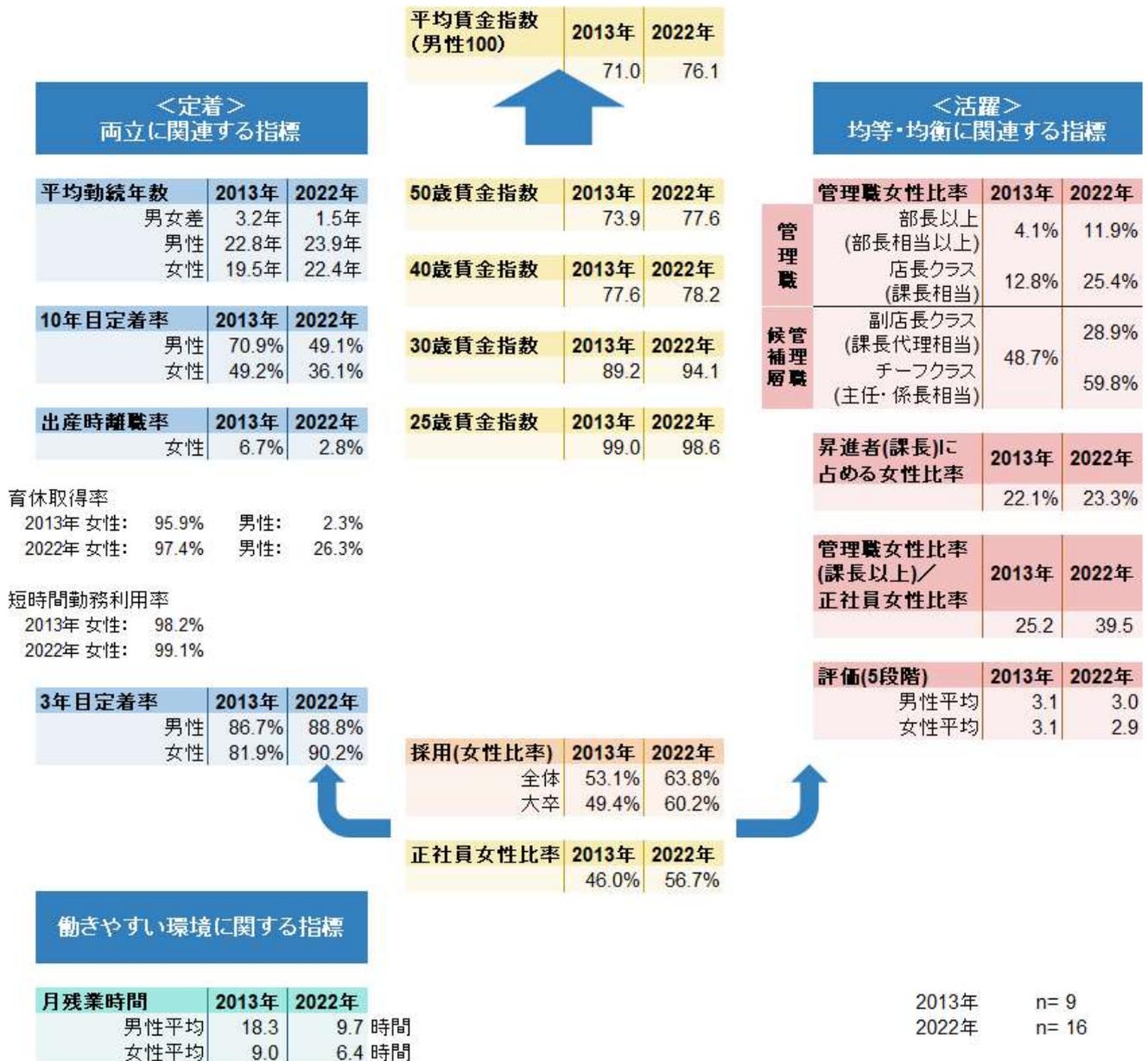
一方で、3年目定着率は男女ともほぼ横ばい、10年目定着率は、女性については出産等での離職率の低下により大幅に改善したものの、男性については10ポイント近く低下しており、離職者が増えている。住生活・家電関連業界では流通業界の中でも総労働時間が長いことに加えて、ここ10年で残業時間が男女ともに1時間以上増えており、働き方が厳しくなっている。さらに、家電業界については、大卒男性の基本賃金が全年代で他業界に比べて低い傾向にあり、労働条件が厳しくなっていることが離職者の増加につながっている可能性もある。今後、労働力不足が進む中で人材獲得が厳しくなっていくことを踏まえると、多様な社員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、希望を持ってキャリアを重ねていくことができるような体制づくりを検討する必要があるのではないか。

また、女性の活躍という視点では、女性管理職比率は向上しているものの、女性社員の割合を考慮すれば課題も残る。女性がライフイベントを経ても働き続けられるだけでなく、意欲を持ってキャリアステップを踏めるような支援を積極的に行っていくことが求められるだろう。具体的には、推薦による選抜型研修の対象に女性を積極的に含めるなど、スキルを高める取組のほか、複数の企業で課題が指摘されている管理職の働き方改革にも取り組む必要があると考えられる。ただし、課題はある一方で、インタビューを行った企業では女性活躍について社を挙げて目標を掲げ取組を進めているところも多かった。今後、さらに多様な人材が活躍できる業界となることが期待される。

(4) 百貨店

百貨店業界は、2013年調査時点から、流通業界の中で相対的に正社員の女性比率や定着率が高く、女性管理職比率も高い業界であった。この10年間にどのような変化があり、それは、どのような取組や業界動向の変化に基づくものなのだろうか。

図表 19 百貨店業界における構造図(2013年、2022年)



(注) 2022年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性に留意が必要である。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

<男女の賃金差異>

百貨店業界における平均賃金指数の男女差(男性を100とした場合の女性の割合)は、2013年には71.0であったが、2022年には5.1ポイント上昇し76.1となっており、流通業界平均の上昇幅よりも大きく改善している。ただし、賃金指数の男女差の水準自体は、流通業界全体で2022年が81.4であるのに対し、百貨店業界は76.1と、依然男女差の大きな業界となっている。2022年の賃金指数を年代別にみると、25歳賃金指数は98.6であり、2013年の99.0からわずかではあるが男女差が拡大している。30歳賃金指数は94.1と、2013年の89.2から4.9ポイント改善している。40歳賃金指数は78.2であり、2013年の77.6から0.6ポイントとわずかに改善している。50歳賃金指数は77.6で、2013年の73.9から3.7ポイント改善している。2022年時点で、最も男女差が小さいのは依然25歳であるが、2013年からの改善幅が最も大きいのは30歳である。わずかではあるが、唯一、差が拡大した25歳での差異の理由を把握・分析することが必要であろう。

<採用に関する課題>

採用についてみると、採用全体の女性比率は、2013年の53.1%から2022年の63.8%へと10.7ポイント上昇している。大卒に限っても、49.4%から60.2%へと10.8ポイント上昇している。百貨店業界は、流通業界平均と比較して、2013年時点でも女性の採用比率が高かったが、上昇幅も大きく、採用全体でも大卒でも女性が6割を超えるようになっている。正社員女性比率についても、2013年の46.0%から2022年には56.7%へと10.7ポイント上昇しており、いずれの指標でみても、男性よりも女性の採用が多くなっている。

<定着に関する課題>

3年目の定着率についてみると、2022年の男性の定着率は88.8%であり、2013年から2.1ポイント上昇している。女性は90.2%であり、2013年から8.3ポイントと男性よりも大幅に上昇し、男女の定着率が逆転している。一方、10年目の定着率をみると、男性が49.1%と2013年から21.8ポイントもの大幅な低下となっている。女性は36.1%で、2013年から13.1ポイント低下している。男性に比べ低下幅は小さいものの、もともと男性より低かった定着率がさらに悪化している。

育児休業の取得率は男女ともに上昇しており、特に男性は、2013年の2.3%から26.3%へと大きく上昇している。女性の出産時離職率も、2013年の6.7%から2.8%へと改善し、出産時の女性の離職は「ほとんどない」と言える水準になってきている。女性の短時間勤務制度利用率は2022年で99.1%となっており、対象となる女性のほとんどが利用している状況にある。

働きやすい職場に関する指標として月残業時間をみると、男性は2013年の18.3時間から2022年には9.7時間と半分程度となっている。もともと残業時間の少ない女性も、2013年の9.0時間から2022年には6.4時間とさらに少なくなっている。

それにも関わらず、男女ともに10年目の定着率が大きく低下し、流通業界平均を下回る状況になってきているということは、出産や育児といったワーク・ライフ・バランス以外の理由で離職・転職する人が増えていることを示しており、労働移動の激しい業界に変わってきている、あるいは、長期的なキャリア展望を持ちにくい業界になってきている可能性があると考えられる。

<活躍に関する課題>

女性の活躍についてみると、部長以上(部長相当以上)の女性比率は2022年では11.9%と、2013年から7.8ポイント上昇している。店長クラス(課長相当)も25.4%と、2013年から12.6ポイント上昇し、ほぼ倍の水準となっている。一方、管理職候補層については、2013年と2022年でデータの取り方が異なるため比較はできないが、2022年のデータで、管理職すぐ手前の副店長クラス(課長代理相当)の割合が28.9%、その下のチーフクラス(主任・係長相当)が59.8%となっており、主任・係長相当から課長代理相当に上がるところで大きく低下していることがわかる。主任・係長相当と課長代理相当の昇進・昇格者に占める女性比率は、いずれも60%を超えていることから⁹、現時点では課長代理相当の女性候補層は少ないものの、今後は改善していくことが見込まれる。ただし、課長相当の昇進者に占める女性比率は23.3%と依然低い状況にあることから、当面は女性管理職比率の上昇は緩やかなものにとどまる可能性が高い。課長相当の女性の増加は、主任・係長相当の層が課長相当へ昇進するのを待つことになる。

正社員女性比率に対する管理職女性の割合をみると、2013年の25.2から2022年には39.5へと大きく上昇している。このことから、百貨店業界における女性管理職比率の改善が、単に女性の採用が増加したことだけではなく、登用自体の状況が改善したことによるものであることがうかがえる。

懸念材料としては、育成・配置における男女差が残っているとみられる点である。推薦方式での研修における女性の割合が8.3%と極めて低く、評価(5段階に換算した値・フルタイム勤務者)の平均スコアも0.1ではあるが女性の方が低い。流通業界の中では男女の評価平均に差がない業界や、女性の方が高い業界もあることを考えれば、この差も課題であろう。一方、短時間勤務制度を利用している女性の評価は、男性のフルタイム勤務者と同じ水準であり、女性のフルタイム勤務者よりも高い。短時間勤務者の時間当たりの成果が高いため評価を得られているのであればよいが、本当にそのような評価になっているのか、各社で検討が必要であろう。また、短時間勤務者への高い評価が、昇進・昇格にそのまま反映されているのか。当期の人事考課上の評価は高いが、昇進・昇格は別となっている可能性もある。出産した女性のほとんどが短時間勤務制度を利用している百貨店業界においては、今後の女性管理職比率の向上を考える上で、制度利用者が適切な評価を受け、キャリアの展望を描けていることが重要であろう。

さらには、この10年で、課長相当、部長相当以上の割合が倍近い水準で上昇し、流通業界の中でも高い比率になっているにも関わらず、なぜ、男女の賃金差があまり縮小せず、流通業界の中でも相対的に差が大きな状況が維持されているのかも大きな課題であろう。

<近年の取組>

① 調査データにみる近年の取組

採用や定着においては、女性の比率が男性を上回る状況にあり、前項でみてきたように女性管理職比率も上昇してきているが、男女の賃金差異にまだ大きな課題を残す百貨店業界において、近年、どのような取組が行

⁹ 構造図では掲載を省略している。以下、同様に省略しているものがある。

われてきたのであろうか。

まず、調査で把握したポジティブ・アクションの取組については、女性活躍の方針を明確にしている企業が68.8%と高い割合である。女性社員比率については、すでに水準が高いために、さらに向上させる目標は掲げていない企業が多く、一方で女性管理職比率については、さらに向上させる目標を持っている企業が多い。女性の職域拡大については、すでに女性の職域が広いことため今後拡大の予定がないとする企業が半数であり、職域拡大策を取っているのは約3割である。公平な人事考課に向けた研修も81.3%が実施済みとなっている。このように、実態として採用と定着は進んでいるが、活躍に関して課題を残す業界として、必要な対策を実施しているように見える。

一方で、管理職への昇進に向けた研修は未実施の割合が62.5%と高い。また、先に述べたように、女性管理職比率が上昇しても賃金差があまり縮小しない問題の背景に何があるのか、課題が明確になっていない。結果として、くるみんを取得している企業の割合は50.0%と流通業界の中でも比較的高いが、えるぼしの取得率は25.0%と低い。

② インタビュー調査より把握された取組事例

インタビュー調査からは、2社の課題と取組を把握した。

1) 三越伊勢丹グループ労働組合

○方針・組織等

女性活躍推進に係る社内の専門組織は、特段設けていない。サステナビリティレポートで関連する制度、施策等を公表している。人事部が中心となって取組を推進し、労使協調で取り組んでいる。研修等についても、女性に特化したポジティブ・アクション等の取組は行っておらず、男女双方を対象とした取組を推進している。

○採用

採用においても、特に性別によるポジティブ・アクション的な採用方針は取っていない。近年、採用人数を絞っている中で、女性の応募者が多く、自然体の採用をした結果、女性の割合が高まっている。

○定着支援

従来からのシフト勤務に加え、2015年頃からはスタッフ部門を中心にコアタイムなしのフレックス勤務を本格導入し、さらに柔軟な働き方が選択できるようになってきている。組合としても、会社の提案を踏まえて、就業形態のさらなる見直しに取り組んでいる。2017年からはテレワークを導入し、徐々に対象の職種を広げてきた。店頭対応の職種でもテレワークを利用することが可能である。サテライトオフィスも各店舗を中心に設けている。フレックス勤務やテレワークは業務特性を踏まえて、適用の判断がなされている。あくまでも業務対応が目的であり、ワーク・ライフ・バランス(WLB)を目的とはしていないが、今後は、WLB事由による利用の検討も視野に入れていく必要があると認識している。

シフト勤務については早番、遅番をベースに、店舗の営業時間に応じて細かい設定ができるようになっている。早番固定勤務は、育児を事由としている。短時間勤務制度の利用者も早番のみとなっている。

10年目の定着率の男女差も小さくなってきている。以前は、月給制の社員が多くおり、ほぼ短大卒の女性であったが、2014年頃をピークとして採用自体が減少しており、そうした面からも男女の就業継続年数の差が縮まっ

ている。2014年以降は、末子対応の制度拡充(育児休業とあわせて通算10年超であっても、末子が小学校就学まで育児勤務取得可)を行ったこともあり、離職者数は徐々に減少傾向にある。以前は、配偶者・パートナーの海外転勤による退職も少なくなかったが、現在は配偶者転勤休職制度が導入されている。

○活躍支援

20代では女性の賃金の方が高い傾向にあるが、それは女性の方が全体に評価が良いためと思われる。30代は育児休業・休職、短時間勤務制度などを取得・利用することもあり、男性に比べて昇進・昇格の遅れが出始める傾向にある。

配属については、以前は採用後3年間は店頭に配属という明確なルールがあったが、ここ数年間の状況としては、最初の半年のみ店頭に配属し、早ければ半年後には出向したり、本人の関心や将来のキャリア等を考えて、配属先を柔軟に決定したりする方向となっている。揺り戻しもあるが、過去にあった3年ルールは薄れ、スタッフ部門等に早期に配属されるケースも増えている。ここに、男女差が介在する余地はあまりない。店頭以外の部署についても、男女で配置の差が大きな部署はみられない。現在は採用自体が減っていることから、社員に寄り添ったCDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)対応を行っている。

新入社員が就きたい仕事としては依然として「バイヤー」が多い傾向にはある。最近では、DXなどを活用した新規ビジネスや新たな顧客へのアプローチなど、従来の百貨店の枠にとどまらない仕事ができることを強く打ち出しているため、そうした分野への関心も高まっている。ただ、社内の業務の進め方は従来と変わらない部分も多く、新しい仕事のイメージを持って入社してきた社員の中には、従来の百貨店のイメージと変わっていない部分に対してギャップを感じるという声も聞かれる。

CDPの中で、店舗や商品部への異動のタイミングは人により異なる。不動産などの部門に異動してそのまま百貨店部門の仕事に戻らない人もいれば、他の業務を経験した後、やはり商品部等従来の百貨店らしい仕事を経験したいという意向で戻ってくる社員もいる。過去にはキャリアのモデルが画一的であることが課題でもあったが、現在は逆にキャリアのモデルがなくなり、「自分で選べるが、何を指してよいかわからない」という課題がある。自ら異動先に手挙げをする「チャレンジ申告(社内FA)制度」を導入したものの、志願する社員は数名程度だった。このような状況を踏まえ、近年では社内インフラ(オンライン)を活用し、各職場の仕事内容や求められるスキル等を紹介する取組を行ってきたところ、手挙げをする社員が急増し、直近では希望者が常に100名を超えるような状況となっている。

産前・産後休暇や育休取得者への事前の情報提供や休暇中の情報提供、復職支援も行っている。面談の際に活用できる、上司と制度利用者との「育児コミュニケーションシート」を作成し、家庭の事情とキャリアの意向を把握するようにしている。お互いにどこまで話してよいか、聞いてよいか迷う部分があったため、シートを設定することでコミュニケーションの機会がうまく作れている。制度利用者は日々の両立のための働き方だけに意識が向きがちなため、キャリアの意向をあわせて聞くことで、本人にとってはキャリアに関する意識醸成、上司にとっては思い込みの排除につながっている。

育休から復職後1年以内のセミナーを毎年実施している。新型コロナウイルス感染症の流行拡大以前は対面での集合研修であったが、コロナ対応を機に現在はeラーニングで実施している。短時間勤務制度は、復職から通算10年間(子どもが複数いる場合、末子が3歳までは10年を超えても利用可)であるため、制度利用期間の

上限を迎える3年前からフルタイム勤務への復帰を見据えて、「フル勤務復帰3年前ママセミナー」を実施している。このように制度利用者を対象としたセミナーや情報提供等を行っているが、それ以外に女性社員だけを対象にした取組は特に行っていない。

キャリアに関してはほぼ全社員を対象とした自己申告制度があり、育児休職者には、育休からの復職予定やフルタイム勤務への復帰予定を聴取している。部署を異動できれば復帰の予定を早められるといった意見もある。自己申告制度は人事に直接提出するため、直属の上司を通らないことが良い点である。同制度は育児や介護等のWLB支援だけでなく、自律的なキャリア形成支援も目的として実施しており、育児・介護に限らず異動希望に関する配慮もできる範囲で行っている。若手社員の中には、「やりたいことができない」という理由で離職する傾向もやみられるため、若手の離職防止という側面からも有効と言える。加えて、ビジネスモデルの変化に即して、社内の人材の流動性を高めるという人材活用上の必要性にも合致していると考えられる。

育児のため時間制約がある「育児勤務者」については、以前は責任が重いライン上のポジション(リーダー・マネジャー・バイヤー等)には就かない方がよいという考え方があったが、2013年頃から会社として本人の意思を確認しながらこうしたポジションへの任命を開始した。現在ではそれが当たり前になっており、育児勤務者でも店頭でのセールスマネジャーに就く社員もいるなど、女性管理職比率の上昇につながっている。短時間勤務制度の利用者については、公平な評価が行われるよう働きかけており、制度利用により不利益を被っているということはない。ただし、評価者研修は今後の課題としてはまだあると考えている。また、セールスマネジャーなど店頭で時間に縛られやすい職では、本人や部下にとって負担感が大きいという意見もある。管理職が長時間労働となっていることなどから、男女問わず、そのような生活に対する拒否感もある。また、育休中の代替要員の確保は難しく、全体として要員数を絞って現場を回しているために、働き方については厳しい課題が残っている。

30年前でも、育休を取得した女性はほとんど退職せずに復職していた。近年は、復職して短時間勤務となるにしても、育児との両立を図りながら能力発揮をするために、復職者にもできる準備はあらかじめ行って復職してほしい、というメッセージを伝えている。子どもの急な発熱や休日勤務への対応など、ある程度、対応環境を整えて復職する人が増えている。上司の側も、復職面談の際に、過剰な配慮をしすぎないように注意をしている。なお、育休復職者のうち9割が時短勤務を利用しているといった状況や、同業他社の水準を意識した取組として、時短勤務の取得可能年齢は「末子が小学校3年生3月末まで」に引き上げる予定である(2024年度より制度拡充済み)。

一方で、交代休日やシフト勤務という業態特性等を踏まえると、短時間勤務者と周囲の社員の負担とのバランスは今後非常に重要となる。また、これまで以上に少人数で運営していくビジネスモデルが今後想定される中で、働き方改革の前提となる業務改革に社を挙げて取り組むことが必要であり重要と考える。

2) 大丸松坂屋百貨店労働組合

○方針・組織等

企業グループとして、「サステナビリティ経営を推進し、経営目標を達成するための最大の経営資源は『人』であり、人財の成長なくして企業の成長・発展はない、『従業員は宝(財)』である」との認識のもと、従業員の個性と能力を最大限に引き出し、人財力を開発する“人財開発企業”の実現を目指して人財戦略を推進している。また、

「ダイバーシティこそ価値創造の基盤である」との認識のもと、女性活躍の推進に向けた仕組みづくりに取り組んでいる。

グループとしての取組になるが、2022年4月に代表執行役直下で「女性活躍推進プロジェクト」を設置した。傘下の事業会社からの選抜メンバーで取組が進められ、女性の活躍推進に向けた経営提言などを行っている。女性管理職比率などはグループ全体で目標を設定しており、それを踏まえて、各事業会社で取り組んでいる。

労働組合としては、以前から男女共同参画、女性活躍の視点から、育児短時間勤務の制度・仕組みなどの拡充や柔軟化、職務開発などについて会社に提言・要望してきた経緯がある。近年は、さらに「ダイバーシティ&インクルージョン」や「ESG経営」「SDGs」「サステナビリティ経営」といった考え方が広まる中で、会社における女性活躍に関する認識も高まり、労使で様々な取組を進めている。

○採用

新卒採用は、以前から男女関係なく行っており、近年は女性の採用割合の方が高い状況にある。また、中途採用として、出産・育児により退職した女性の採用（マザー採用）も行っている。

ビジネスモデルの変革を進めてきている中、自主運営の売り場が減少している（ごくわずかとなっている）ため、従業員自らが売り場に立ち、接客・販売することが限られてきている。こうした中で、新卒採用者の入社動機やマインドも、接客・販売が好きだから、というよりも、店づくりをしたい、販売促進を担当したい、催事などイベントを担いたいといったものが多い傾向にある。会社の採用サイトでも、「新しいこと、様々なことに挑戦できる」ことを前面に打ち出しており、将来の企業の中核人財として新卒採用を行っている。

○定着支援

当社に限った話ではないが、雇用の流動性が高まっており、転職も一般化してきている中、若年層であればあるほど、定年まで会社でい続ける・い続けたいと決め込んでいる人は多くないものとする。男女ともに一定程度の離職はあるが、昨今は従来以上に見極めが早くなっていると感じる。

育児短時間勤務制度は、充実を図ってきている。現在は、子どもの中学校就学月の末日まで利用可能であり、通算取得年数の上限も撤廃した。育児短時間勤務は早番固定の制度・仕組みではなく、遅番に入ることもあるが、その回数については、職場で配慮がなされている。短時間勤務者の遅番について一律のルールはないが、週に1回、月に2〜3回といった運用が多いと思われる。

勤務態様としてはシフト制（交代制勤務）に加えて、フレックスタイム制も導入している。シフト制も早番・遅番だけではなく、様々なスライドパターン（中番など）があり、また、延長・短縮パターンもあるなど、勤務パターンが多く、柔軟な働き方が可能となっている。働きやすさの視点というより、繁閑に応じた効率的な働き方の視点から導入している側面がある。また、フレックスタイム制はコアタイムを設定しておらず、勤務日を勤務0時間として休み扱いとする「フレックス休日」という仕組みも導入している。営業部門（店頭）ではシフト制、外商やミドル・後方部門（スタッフ業務）ではフレックスタイム制の適用が多い。営業部門でも、マネジャーなどがフレックスタイム制を適用している店舗・部門もある。

テレワークは新型コロナウイルス感染症の流行拡大をきっかけに本社を中心に導入が進み、現在も一定程度活用されている（ただし、新型コロナウイルス感染症が収まった後、基本は出社とするような会社方針・通達はなされていないが、最も流行していた時期と比較すればテレワーク比率は低くなっている）。店舗でもテレワークは可

能としているが、実際はなかなか活用できない状況と思われる。

○活躍支援

配属における男女差は基本的にはない。外商に男性が多いのは事実であり、かつては、外商は男性のイメージが強かったように思うが、近年はいわゆる店頭でのアテンダントや、チーム対応での外商組織を編成しており、女性も増えてきた。新規開拓チームに、育児短時間勤務の女性が配置されたこともある。また、マネジメント職の女性比率も年々上昇しており、最近ではサブマネジャー（マネジャーの補佐的役割。店頭運営の主体者）等のマネジメントポストに、育児短時間勤務者を配置するケースもある。

キャリア形成については、かつては入社後は店頭販売をし、売り場主任になり、マネジャーやバイヤーの補佐になり、といったような直線的なキャリアの辿り方も多かったように思うが、現在は様々な部門や職務・役割、店舗・会社などで経験を積んでいくといった、螺旋的なキャリア形成が求められていると言える。

以前からキャリア自己申告制も設けられており、従業員がキャリア形成に向けて、希望する具体的な分野・職掌・役割を申告することにより意志・意欲を表明することができる。会社は、自ら表明した意志を、具体的な配置・ローテーションに最大限反映していくこととしている。また、この中では、自身や家族の健康状態など、会社に知らせておきたい項目を申告することもできる。

また、近年、社内公募が増加している。会社による適性を見極めた配置だけに従うのではなく、個々人の熱意やチャレンジしたい思いの表れと捉えている。

女性の活躍支援として、積極的な登用を進めてきており、女性管理職比率もかなり高まってきている。しかし、まだまだ課題は大きいと認識している。本来、女性活躍推進は、女性を登用・抜擢すれば良いという類のものではなく、「男性中心・フルタイム・残業ありき」といった過去の（昭和的な）会社から、女性、さらには女性のみでなく、多様な人材が活躍できる業務・仕事の進め方、働き方に変革していかななくてはならないものである（そうでなければ、いわゆるバリキャリ的に働ける人材のみが活躍するだけにとどまる）。逆に言えば、女性活躍の推進はそうした企業変革を成し遂げるチャンスと考えるが、その点はまだ道半ばと認識している。

<考察>

百貨店業界では、育児期の短時間勤務制度の拡充など、両立のための柔軟な働き方の選択肢のみならず、全ての社員を対象としたシフト制やフレックスタイム制、テレワークなどの柔軟な働き方の取組も進んでおり、そのことが、男女ともに育児・介護などのライフイベントに直面しても就業継続可能な環境整備につながっていると考えられる。このような両立環境により、定着のみならず、女性の採用においてもプラスの影響が出ていると考えられる。

ただ、育児期の短時間勤務の拡充により、働きやすい環境が整っても、それが活躍につながらない場合もある。百貨店業界では、他の業界に比べて育休・短時間勤務等の両立支援策が拡充されてきていたが、そのことによって、いわゆるマミートラック（就業継続はできても、出産や育児を機にキャリアが停滞してしまい、思うように活躍できなくなること）の問題も早くから指摘されてきた。また、両立支援制度利用の増加に伴う周囲の社員のサポート負担も課題とされてきた。近年の取組をみると、育児期の短時間勤務制度をさらに拡充しつつも、単に働きやすさに配慮するだけではなく、短時間勤務でも活躍が可能となるような配置、評価などの見直しや、当事者に対するキャリア意識の醸成などを通じて、活躍につながることに力点が置かれている。また、先に述べたような全社員の

働き方を柔軟化することで不公平感を小さくするとともに、両立支援制度の利用しやすさも高められている。一方で、一部の職種や管理職における長時間労働の問題は残されており、そのことが配置や管理職登用における男女差を生む要因にもなっているとみられる。本格的な業務の見直しを含めた、働き方改革の今一段の取組は急務であろう。

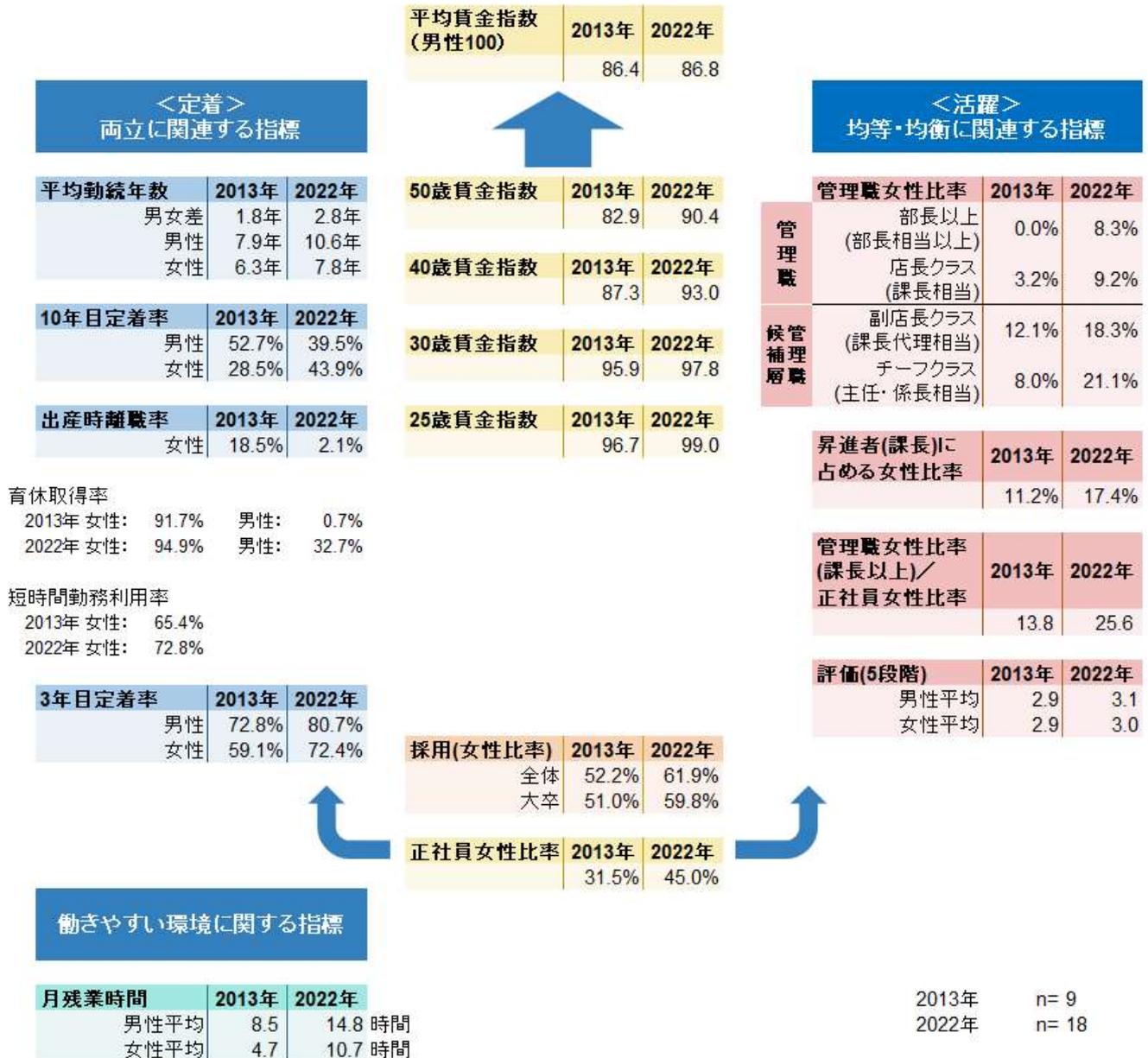
また、百貨店業界のビジネスモデルの変化により、売り場への配置の必要性が減ったことは、従来、女性が売り場に偏って配置され続けていたという問題の解消や、開店から閉店まで店頭にいる必要性が高いという管理職の働き方の問題の解消につながっていると考えられる。自律的キャリア形成支援の取組も進められており、この点も多様なキャリアのあり方が可能となるという意味で、女性の活躍においてもプラスであろう。さらには、ビジネスモデルの変化への対応や、若手に多様なキャリア展望を提供することで早期の離職を防止するための取組としても有効であると考えられる。一方で、これまで採用において、百貨店業界が多くの女性を惹きつけていた要因が「販売」という従来の百貨店らしい仕事にあるとすれば、今後の採用における女性比率にはマイナスの影響が出てくる可能性も考えられる。

女性管理職比率が倍増しても、男女の賃金の差異があまり縮小しない原因の一つは、大企業が多い百貨店業界において、より上位の管理職に就くことで賃金カーブが大きく上昇するといった人事制度にあるとも考えられる。この賃金カーブは、近年、若手の賃金の上昇や昇格・昇進における年功管理の解消等により、緩やかなものになりつつあり、今後、さらにフラットになっていくことも予想される。男性の賃金カーブが緩やかになることや、管理職になっても処遇があまり良くなならない、といったネガティブな要因だけで男女の賃金差が縮小するのでは、業界自体に人材を惹きつける魅力がなくなりかねない。人事制度の見直しの議論の中で、社員がそれぞれ発揮した成果に応じて納得感のある評価、処遇を得られると同時に、スキルアップや担う役割に応じて処遇がしっかりと変えられるといったあり方を目指していく必要があるだろう。組合でのインタビューではこうした問題について、ポジティブ・アクションによる女性の積極登用の必要性が多く指摘されており、確かにそうした施策も必要ではあるだろうが、他業界と比較して採用や定着が高いことで見えにくくなっている、残された働き方や人事制度上の課題などについて、経営と共有することが必要ではないか。

(5) ドラッグ関連

ドラッグ関連業界は、2013年調査時点では、流通業界の中で出産時離職の割合が高く、女性管理職比率も低かったが、男女の賃金差異は相対的に小さい業界であった。この10年間にどのような変化があり、それはどのような取組や業界動向の変化に基づくものなのだろうか。

図表 20 ドラッグ関連業界における構造図(2013年、2022年)



(注) 2022年は、労働時間などをはじめとして新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響がある可能性に留意が必要である。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。

<男女の賃金差異>

ドラッグ関連業界における平均賃金指数の男女差(男性を 100 とした場合の女性の割合)は、2013 年には 86.4、2022 年には 86.8 と 0.4 ポイント上昇しているが、流通業界平均に比べて上昇幅は小さくなっている。ただし、流通業界全体の賃金指数の男女差は 2022 年で 81.4 であり、もともと男女の賃金差異が小さいという特徴がある。

2022 年の賃金指数を年代別にみると、25 歳賃金指数は 99.0 であり、2013 年の 96.7 からわずかではあるが男女差が縮小している。30 歳賃金指数は 97.8 と、2013 年の 95.9 から 1.9 ポイント改善している。40 歳賃金指数は 93.0 であり、2013 年の 87.3 から 5.7 ポイント改善している。50 歳賃金指数は 90.4 で、2013 年の 82.9 から 7.5 ポイント改善している。2022 年時点で最も男女差が小さいのは依然 25 歳であるが、2013 年からの改善幅が最も大きいのは 50 歳である。いずれの年代でも差異は縮小しているが、年齢が上がるにつれて差異が拡大する傾向は 2013 年時点と同様である。

<採用に関する課題>

採用についてみると、採用全体の女性比率は、2013 年の 52.2%から 2022 年の 61.9%へと 9.7 ポイント上昇している。大卒に限っても、51.0%から 59.8%へと 8.8 ポイント上昇している。ドラッグ関連業界は流通業界全体と比較して、2013 年時点でも女性の採用比率が比較的高かったが、上昇幅も大きく、採用全体でも大卒でも、女性が 6 割前後となっている。正社員女性比率についても、2013 年の 31.5%から 2022 年の 45.0%へと 13.5 ポイント上昇しており、5 割に近づいている。

<定着に関する課題>

3 年目の定着率は、2022 年は男性が 80.7%と、2013 年から 7.9 ポイント上昇している。女性は 72.4%であり、2013 年から 13.3 ポイント上昇している。一方、10 年目の定着率をみると、2022 年は男性は 39.5%と 2013 年から 13.2 ポイントの低下となり、流通業界全体と比べても相対的に低くなっている。女性は 43.9%で 2013 年から 15.4 ポイント上昇し、男女の定着率が逆転している。

育児休業の取得率は男女とも上昇しており、特に男性は、2013 年の 0.7%から 32.7%へと大幅に上昇している。女性の出産時離職率も、2013 年の 18.5%から 2.1%へと大きく改善している。女性は出産後も継続就業できる環境が整ってきたことが 10 年目定着率の改善に寄与していると考えられるが、男性は 10 年目定着率が流通業界の平均を大きく下回り、人材の流動化が激しい業界に変わってきていることがうかがえる。

働きやすい環境に関する指標では、月残業時間が男性 14.8 時間に対し、女性は 10.7 時間と 4.1 時間の差があり、男女とも 2013 年に比べて残業時間が増加している。特に女性は 2013 年時点では 4.7 時間であり、倍以上となっている。また、女性の短時間勤務制度利用率は 72.8%であり、2013 年から 7.4 ポイント増加しているが、流通業界の中では最も低く、育休取得後に短時間勤務制度を利用せずに就業継続する割合も 3 割近くみられる。出産時離職率は改善しているが、他の流通業界との制度利用率の差をみると、例えば少人数多店舗展開で一店舗当たりの人数が非常に少ない中で、制度利用を希望しても職場の事情等により利用できないという状況がないか、点検する必要があると言える。

<活躍に関する課題>

女性の活躍についてみると、部長以上(部長相当以上)の女性比率は、2013年時点では0.0%だったが、2022年では8.3%となっている。店長クラス(課長相当)は9.2%と2013年から6.0ポイント上昇しているが、部長以上に比べると改善幅はやや小さい。管理職手前の管理職候補層でみると、副店長クラス(課長代理相当)は18.3%と2013年より6.2ポイント上昇、チーフクラス(主任・係長相当)は21.1%と、2013年よりも13.1ポイント上昇している。店長クラス(課長相当)の昇進・昇格者に占める女性比率は17.4%となっているが、流通業界全体と比べて、店長クラスに占める女性比率は依然として低い水準にある。

育成・配置における男女差という観点でみると、推薦方式での研修における女性の割合は18.3%と低い¹⁰。評価の平均スコア(5段階に換算した値・フルタイム勤務者)は、2022年時点で男性3.1、女性3.0とわずかに差があるが、短時間勤務者の評価スコアの平均値(女性)は2.6と、フルタイム勤務者に比べて大幅に低くなっている¹¹。流通業界の中でも短時間勤務者の評価に大きな差がない業界もあることを考えれば、なぜ短時間勤務制度を利用すると評価が低くなるのか検証する必要がある。短時間勤務制度を利用しても、評価においては原則時間当たりの成果で評価をされることが望ましいが、各社において適切な評価方針が設定されているか、管理職への周知・運用に問題がないか、制度利用により本来の職務に見合わない平易な仕事が多くなっていないかなどの確認が必要であろう。また、出産後の就業継続が増える中、短時間勤務制度を利用すると評価が低くなるという状況は、当然のことながら昇進・昇格にも影響を及ぼしていると考えられる。今後の女性管理職比率の向上を考える上で、制度利用者へ適切な業務配分・評価が行われるよう管理職研修等を通じてマネジメントのあり方を点検し、両立支援制度を利用しても中長期的にキャリア展望が描ける職場環境を実現することが重要であろう。

正社員女性比率に対する管理職女性の割合をみると2013年の13.8から2022年は25.6へと増加しているが、2022年時点においても業界平均より低い。正社員の女性比率では女性が半数近い割合であるにもかかわらず、管理職に就く女性は少ないという特徴があり、活躍という観点から見たときの大きな課題であろう。

<近年の取組>

① 調査データにみる近年の取組

採用においては女性の割合が男性を上回る状況にあり、定着においてもここ10年で出産時離職が大幅に減少し、短時間勤務制度の利用率も上昇している。一方、女性管理職比率は上昇してきてはいるが、いまだ向上の課題を残すドラッグ業界において、近年、どのような取組が行われてきたのであろうか。

調査で把握したポジティブ・アクションの取組については、女性活躍の方針を明確にしている企業が61.1%と高い。女性採用比率についてはすでに水準が高いため、向上させる目標を有していないという企業が44.4%となっている。女性管理職の登用比率を高めるための目標がある企業は44.4%、女性の職域拡大は半数が実施済みである。公平な人事考課に向けた研修も半数が実施済みであるが、短時間勤務者の評価がフルタイム勤務者に比べて低い状況にあることを踏まえると、公正な人事考課については検討の余地があると考えられる。

¹⁰ 構造図では掲載を省略している。

¹¹ 構造図では掲載を省略している。

管理職への昇進に向けた研修が未実施の割合は 38.9%と、他業界に比べると相対的に低い。えるぼし、くるみん等の認証制度の取得率はいずれも 3 割台である。

② インタビュー調査より把握された取組事例

インタビュー調査からは、1 社の課題と取組を把握した。

1) H 社

○方針・組織等

サステナビリティ経営を推進するための体制として、2021 年に ESG 推進室を立ち上げた。統合報告書では重要課題の一つに「健康的な職場環境」を位置付け、その一環として多様な人財の活躍、女性の管理職への登用などを掲げている。

○採用

主な職種として、一般職（店長含む）、調剤（薬剤師、医療事務）、美容部員、管理栄養士、介護用品販売スタッフがある。現在、採用女性比率は 5 割を超えているが、薬剤師、美容部員、管理栄養士には女性が多く、一般職には男性が多い。

薬剤師は、薬学部の女性比率が高いことを反映して採用時の女性比率も高い。薬剤師の働き方は、変形労働時間制・月 10 日休みの「総合薬剤師」と、シフト制・完全週休二日制（土日祝休み）の「調剤薬局師」の 2 タイプがある。

以前は美容部員は女性のみでの採用であったが、近年は女性向け化粧品を購入したい男性が増えたことから、男性の美容部員の採用・育成も進めている。管理栄養士は地域の健康増進の観点から、採用を強化している。

○定着支援

短時間勤務制度は子どもが中学校を卒業するまで利用でき、勤務時間は一日最大 3 時間短縮することができる。育児休業の取得については、近年は男性の取得も増え、2023 年度の育児休業取得率は男性 55%、女性 95%であった。

また、ライフスタイルに合わせて 3 つの区分（ナショナル、リージョナル、エリア）から勤務地を選択できる「勤務地限定制度」を導入している。「ナショナル」は全ての出店エリア（全国）、「リージョナル」は出店エリアを 5 つに分けたうちの一部のエリア（周辺都道府県）、「エリア」は自宅から通える範囲内での勤務地である。生活環境の変化に合わせて、いつでも区分を変更することが可能である点が大きな特徴と言える。「エリア」は基本給が 1 割低くなるが、男性でも希望する人は多い。新規出店時に転勤を依頼し、店舗運営が軌道に乗れば元の地域に戻ることもある。

組合で把握している定着に関する課題としては、急な欠勤への対応が難しいことが挙げられる。サポート体制があるとはいえ、実際には融通が利いていない。組合における両立支援の取組として、仕事と育児・介護との両立に関するガイドブックを作成しているほか、育児中の社員とその子どもが集う交流会を年 2 回開催している。毎回 100~200 人程度の参加があり、男性の参加もある。当初は未就学児がメインだったが、現在は就学前・就学後に分けて開催している。中部、関東、関西などエリアごとのグループを設定し、復職後も育児中の社員同士がつながりやすいようにしている。

なお、同様の交流会の介護版を 2021 年に開催したが、参加者は 6 名と少なかった。育児についても最初は参加者が少なかったため、これから増えていくと考えている。

○活躍支援

多様な顧客ニーズへの対応、多様なアイデア・視点の創出という観点から、2029 年度末までに女性の管理職比率を 30%以上とすることを目標に掲げている。しかし、両立支援などの取組は進めているものの、女性管理職比率は大きく改善していない。社内の役職は次長、店長、エリアマネージャー（以下、SV）、部長となっており、SV より上が管理職である。

店長へのキャリアパスとしては、一般職に加えて、管理栄養士や美容部員として入社した社員が店長になることもある。店長の前に次長があるが、在籍期間の定めはなく、店長試験に受ければ翌年から店長になる。店長の年数も人によって異なり、すぐに SV になる人もいる。SV はマネージャーとして担当する複数店舗の管理、人材育成、店舗運営のサポート等を担う。本人の希望によって、SV から店長に戻ることもある。

活躍に関する課題としては、管理職への女性の登用とその維持が難しいことが挙げられる。管理職の女性比率は 1 割程度である。以前は長時間労働の店長が評価されるという風潮があったが、現在は労働時間を短くしていこうという流れになっている。しかし、時短（短時間勤務制度利用）の店長はいない。店舗が少人数体制であるため、店長が不在時の対応を他の社員と役割分担することが難しく、結果として店長が人手不足のフォローをせざるを得ない状況や、多くの店舗を担当する SV は体力的にも負荷が大きいという実態がある。本部ではテレワークを導入しているが、新型コロナウイルス感染症の収束以降は利用者が減少傾向である。

売り場の管理や商品の配置等を本部が決めるようになったことで、店舗経営の効率化は進んでいる。一方で、管理栄養士や美容部員等の専門職キャリアを希望していた女性を管理職に登用した結果、退職してしまうということもあった。店長に昇格するためには店長試験に合格する必要があるが、店長より高い役職になればなるほど、女性の合格比率が低い状況にある。処遇面では店長手当が出るようになり店長の離職は減ったが、専門職としてのキャリア形成を希望する人の割合が一定程度を占めている。

今後、女性がさらに活躍できるよう、管理職昇進に向けての啓発研修や正社員登用の強化、男女ともに育児休業を取得しやすい環境づくりなど、職場環境の整備及び福利厚生の実践に取り組んでいく。

<考察>

ドラッグ関連業界では、採用における女性比率は 2013 年時点でも 5 割を上回っていたが、2022 年では 6 割超と流通業界の中でも百貨店に次いで高くなっている。薬剤師、管理栄養士、美容部員等の様々な職種があり、そうした専門職に女性が多いことが特徴である。薬剤師など専門職には手当も支給される。

2013 年時点では出産時離職率が 2 割弱あり、流通業界平均と比べても高かったが、この 10 年間で勤務地を柔軟に選択できる制度や短時間勤務制度の整備など両立支援の取組が進み、出産後も就業継続する女性は増えている。一方、男性は雇用の流動化が進んでおり、2022 年における 10 年目定着率は女性が男性を上回り、2013 年から逆転している。

ただし、女性管理職比率は 2022 年時点でも 1 割に満たず、依然として低い水準にとどまっている。その背景

には、少人数多店舗展開が進む中、店長や複数店舗を担当するエリアマネージャーなどの管理職の仕事は負担が大きいことや、店舗の人数が少ないため育児休業からの復職後に短時間勤務制度を利用しにくいことなど、働き方に関する課題があると考えられる。さらに、短時間勤務者の評価はフルタイム勤務者を大きく下回っており、制度の適切な運用に課題がある可能性も推測される。薬剤師などは非正社員であっても比較的時給が高いため、妊娠・出産を機に、正社員から非正社員に転換するケースもみられる。今後、昇進・昇格者に占める女性を増やしていくためには、短時間勤務制度を利用しても、中長期にキャリア形成が可能な人事制度を整えていくことが不可欠であろう。

女性管理職比率は低いですが、ドラッグ関連業界の特徴として、流通業界の中で男女の賃金格差が小さいことが挙げられる。背景としては、薬剤師など専門職に占める女性比率が高く、専門職の処遇が比較的高いほか、以前は店長手当がなかったなど、役職が上がっても賃金カーブが他業界と比べて緩やかなことも一因であろう。男性の雇用の流動化が高まる中で、管理職の業務に見合った処遇が得られない場合には、他企業・業種への人材の流出の可能性も懸念される。管理職に対する魅力を高め、基幹的な人材を確保しつつ、男女の賃金差をいかに縮めていくかが業界の課題と言える。

4. まとめ

本節では、これまで紹介してきた SM・GMS、住生活・家電関連、百貨店、ドラッグ関連の各業界について、①賃金差異、②採用、③定着、④活躍の 4 つの指標について、流通小売業の平均値を 50 として偏差値を算出した上で、それらの相対評価により、各業界の特徴をまとめる。

図表 21 流通小売業の女性活躍状況：偏差値に基づく分類(2022 年)

	SM	GMS	住生活・ 家電関連	百貨店	ドラッグ関連
①賃金	△	△	△	×	○
②採用	△	△	×	○	○
③定着	△	△	×	◎	△
④活躍	△	△	×	◎	△

(注 1) 各指標は、以下の通り。

「賃金」= 平均賃金指数 「採用」= 大卒採用者女性比率 「定着」= 平均勤続年数格差

「活躍」= 女性管理職比率(部長以上+課長相当)

(注 2) 各業界について偏差値を算出し、以下の基準に基づいて、◎・○等を分類した(偏差値を X)。

◎・65 ≤ X、○・55 ≤ X < 65、△・45 ≤ X < 55、×・35 ≤ X < 45

(注 3) 流通小売業全体の平均値、標準偏差の算出には、「SM 業界」「GMS 業界」「住生活・家電関連業界」「百貨店業界」「ドラッグ関連業界」の他に、「専門店業界」を含む。ただし、本稿での分析では「専門店業界」はとりあげない。

(出所) UA ゼンセン「女性の活躍・定着に関する実態調査」(2022)、UA ゼンセン「ポジティブ・アクション見える化事業に基づく調査」(2013)を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

SM・GMS 業界では、先に紹介した通り、2022 年は、2013 年に比べて SM と GMS との業界間の差が縮小していた。これは、2013 年に比べて GMS で定着や活躍において男女差の縮小が進んでいることによる。図表 21 をみると、他の 3 業界と比較すると、SM・GMS は近い傾向を示していることがわかる。SM、GMS とともに、①賃金から④活躍まで 4 指標全てが「△」で中間の推進状況である。ただし、中でも GMS の③定着における男女差の縮小は、男女ともに定着率が低くなっている状況の中で起こってきている変化であることに注意が必要であろう。職域の拡大については、問題意識を持って女性の職域拡大に取り組んでいる企業が多いが、水産部門など従来から女性にとって厳しい職場環境であるとみなされてきた部門や全国転勤の必要性の有無などで、職域の拡大がこれ以上進めにくいとして、諦めてしまっている企業も少なくない。一方で、女性の採用割合の高い業界において、近年育成が進んできている中で、これまで女性が少なかった職域や管理職のロールモデルが増えてきている。今後、多様な人材が多様な働き方で店舗を運営する工夫、マネジメント役割をシェアする工夫などが進

めば、女性の管理職比率を高め、賃金差異を縮小できる可能性がある。

住生活・家電関連業界は、①賃金のみ「△」で、②～④は「×」となっている。住生活・家電関連業界は、他の業界と比べて残業時間は少ないが、もともとの所定労働時間が長く、所定内・所定外労働時間を合わせたトータルでは働き方が厳しい業界であると考えられる。他の業界に比べると、採用時点から、女性の割合がやや低い(4割)ことに加え、3年目からすでに定着率の男女差が生じてしまっていること、男性の平均勤続年数がさらに長くなっているために男女差が拡大していることなどから、管理職候補層の女性比率も低い水準にとどまっている。また、昇進者(課長)に占める女性比率も1割未満と改善が進んでいないため、今後も女性管理職比率の増加のスピードが他業界に比べて緩やかなものになる可能性がある。住生活・家電関連業界においては、働き方の課題が大きいとみられ、管理職も含めた働き方の見直しが急務であろう。ただし、企業再編が進み企業規模が大きくなる中で、新しいビジネスを提案していく可能性の高い業界として若者を惹きつけている面もあるとみられ、激しくなる流通業界の人材獲得競争において存在感を増していく可能性もある。

百貨店業界は、③定着、④活躍が「◎」、②採用は「○」だが、①賃金が「×」となっている。採用・定着・活躍の全ての領域で先進的であるにも関わらず、他の業界に比べて男女の賃金差異が大きく開いている。早くから両立支援策を推進し、柔軟な働き方の取組や職域の拡大を進めてきた百貨店業界であるが、女性社員が多いがゆえに、女性管理職比率がある程度高まっても、非管理職にとどまって賃金も低い状態にある女性も多く残されることになる。また、大企業の多い百貨店業界において、より上位の管理職に就くことで賃金カーブが大きく上昇するといった人事制度によって、管理職の中でも上位の管理職の男女差が賃金差に大きく影響する。こうした問題が、流通小売業界において相対的に大きな賃金差異が残っている要因とみられる。百貨店業界の中でも、ビジネスモデルは多様化しており、必要となる人材や配置、育成方法も変わってきている。そうした人事戦略の違いに沿った女性の育成・登用における課題を設定し、人事制度やキャリアモデルの見直しを進めることで、賃金差異を縮小していくことが期待される。

ドラッグ関連業界は、①賃金、②採用が「○」、③定着、④活躍が「△」となっている。定着の低さに関しては、2013年から2022年にかけて業界統合が起こったため、その間、離職・転職が増えている可能性がある。また、もともと採用における女性比率は高かったが、男女ともに就業継続年数が短いことなどから、賃金の男女差も小さい。ただし、短時間勤務制度等の両立支援制度の利用については、少人数多店舗型で、少ない人数での店舗運営により、正社員が短時間勤務制度を利用しにくい状況にあるとの指摘もある。加えて、薬剤師は資格型の仕事であるため、正社員と非正社員の賃金差も小さく、積極的に就業継続を図ったり、昇進・昇格を目指したりといった動機が持たれにくい職種であることが影響している可能性もある。雇用形態、働き方に関わらず、専門職種を惹きつけられる処遇を維持しつつ、正社員や管理職としてキャリアアップしていくインセンティブをいかに構築するかが課題であろう。

以上、流通小売業の各業界について、「構造図」を基に、インタビュー調査結果も考慮して、賃金、採用、定着、活躍の観点から分析を行った。これらの結果を踏まえ、最後に「構造図」を活用して分析を行う際の留意点をまとめたい。

男女の賃金差異は、各社の女性活躍状況を示す総合指標といわれるが、全体の平均賃金指数は、50歳、40

歳、30歳、25歳の年代別賃金指数の「平均」となるわけではない。なぜなら、企業によって社員の職員構成は様々であり、若手層が多いか中堅層以上が多いかなど、社員の年齢構成が全体の平均賃金指数に大きな影響を持つためである。例えば年代別の賃金差異は、いずれもそれほど大きくはなくても、高年齢層の女性が少なく、若年層の女性比率が高い場合は、全体の平均賃金の男女差はいずれの年代の賃金差異よりも、大きくなる。一方、高年齢層ほど賃金差異は大きくなるが、各年代の女性の割合があまり変わらない場合は、全体の平均賃金の男女差は、高い年齢層の賃金差異より小さなものになる。

また、25歳の男女の賃金差異は95以上といった水準で、他の年齢層に比べると相対的に差異が小さなものにとどまる企業が多いが、25歳時点での差は、その後の昇進・昇格スピードに影響するなど、後に大きな差を生む起点となっている可能性がある。わずかではあっても、なぜ25歳時点で男性と女性の賃金に差が付いてしまうのか、丁寧な確認を行うことが必要である。例えば、採用における雇用管理区分において総合職といった基幹的職種で女性の割合が低い、初任配属先において残業が多い部署に男性が配置される傾向があり、そうした部署での仕事が高い評価を得る可能性が高いことで、賞与に差がつくなどの理由が考えられる。あるいは、配属に差はないが、配属先で与えられる業務に差があり、評価の差につながることもある。そうした初期キャリアにおいてはわずかに見える男女差が、その後のキャリア形成に大きな影響を与える可能性を考慮し、早い段階で違いに気づき、改善に取り組む必要がある。

定着に関しては、今回の調査では、10年目定着率で男性の指標が低下し、女性が上昇することで、男女差が縮小している業界が少なくなかった。ただし、男性に勤続年数が長い層が多く、高年齢の社員層が厚い場合は、平均勤続年数の男女差の縮小には時間がかかり、短期的には変化が確認しにくいという面もある。男女の差異のみならず、男女それぞれの勤続年数の変化を注視していくことが必要であろう。

登用に関しては、管理職に占める女性比率と同時に、管理職候補層の女性比率や、管理職候補層と管理職への昇進比率の改善傾向を把握することが重要である。管理職女性比率は、特に大企業では、短期的に変化しにくい数値だが、今後の変化の可能性をみる上では、候補層が十分に形成されているか、短期的に方針や評価の見直しが可能な昇進比率が着実に改善しているかなどが重要であり、各企業の施策の短期的効果がみてとれる。今後、長期的に変化を追っていく中では、こうした短期的効果がどれくらいのタイムスパンで課長・部長相当といった管理職比率の向上に結び付いていくのかも検証テーマとして重要であろう。

さらに、今回の調査では、育児休業や短時間勤務制度の利用状況なども把握している。現時点では両立支援制度の利用は女性に偏っており、そのことが男女の賃金差異に影響していることは言うまでもない。今後、こうした両立支援制度の男女の利用状況の差がどう変化していき、それに伴い男女の賃金差異がどのように変化していくのか、女性の管理職候補層と管理職層の増加にどのようにつながっていくのかも注目すべき課題であろう。両立支援制度を利用する社員に対する評価の見直しやキャリア形成支援などの取組も進んでいくと想定され、各社のこうした施策への取組姿勢やその効果の差にも着目していきたい。それらが今後、男女ともに柔軟な働き方を前提として各社の様々な業務において、社員が期待役割を担い、キャリア形成を図っていく上で、鍵になる取組と考えられる。

今回のインタビュー調査を通じて、百貨店業界を中心にビジネスモデルの変化の影響が指摘された。ビジネスモデルの変化は、女性活躍を後押しする面もあれば、逆にこれまでよりも条件を厳しくさせる面もあると考えられる。

これまで流通小売業に女性が多く入社してきた魅力の源泉が「店舗における販売」という仕事にあるとすれば、その業態の変化は、業界における女性比率を変化させる要因になる可能性もある。不動産や商社における女性社員比率と百貨店における女性社員比率を比較すれば、その違いは明らかであろう。しかしながら、流通小売業において店舗運営が中心的な働き方であった時代から、ビジネスモデルが多様化することで、今後はより多様な働き方、多角的な仕事ができるようになる可能性もあり、そのことが女性活躍を後押しすることも期待される。従って、今後、女性社員の比率が高い流通小売業においてビジネスモデルが多様化する中、引き続き女性を惹きつける魅力を維持しつつ、性別を問わず多様な働き方を可能とし、長期的にキャリア形成していくモチベーションを社員に提供していくこと、加えて幅広いキャリア形成の支援が、今回調査を実施した業界共通の課題と言えるのではないだろうか。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。