

男女の賃金の差異

の情報公表に関する企業の事例紹介

豊田合成株式会社



TOYODA GOSEI

「なぜやるのか？」を皆がきちんと理解すること

企業プロフィール		
設立	1949年	
業種	輸送用機械器具製造業	
所在地	愛知県清須市	
事業内容	合成樹脂・ゴムを中心とする自動車部品などの製造・販売	
従業員数	6,733名	
	【女性】 正規労働者数：778人／非正規労働者数：40人	
	【男性】 正規労働者数：5,423人／非正規労働者数：492人	
男女の賃金差異に関する実績 ※女性の活躍推進企業データベースより	全労働者	76.6%
	うち正規雇用労働者	75.2%
	うち非正規雇用労働者	80.9%
	(注釈・説明) 労働者の男女の賃金の差異については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。なお、同一労働の賃金に差はなく、差異の主な要因は、①職能資格別の人員構成比差（上位の職能資格に女性の割合が少ないこと）、②勤務時間・勤務形態の違い（短時間勤務、深夜勤務等）やそれに付随する手当の支給有無によるものです。特に、①については、2010年から女性活躍促進の取り組みを開始し、「女性リーダー養成研修」による本人の意識向上や、産休・育休によるブランクを挽回する施策などを実施しています。その結果、女性管理職比率は、0.4%(2011年3月)から3.1%(2023年3月)へ増加し、賃金差は縮小傾向にあります。また、新卒採用においても女性比率を高めており、次の世代の管理職候補として、計画的な育成を進めています。当面は男女の職能資格別の人員構成比を同等とすることを目標とし、取り組みを継続していきます。	
企業認定・表彰等	くるみん認定（2007年認定、2012年認定）	
女性の活躍推進企業データベースURL	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=2809	

賃金の差異を公開して

ここが大変! ここがよかった!

よかったこと	これまでの取り組みの効果確認や他社との比較により、今の自社のポジションと今後の方向性を確認できたこと
大変だったこと	算出条件の定義づけや差異の要因を特定するために様々な切り口で分析をし、ひとつひとつ検証したこと

業務担当者インタビュー

男女の賃金の差異の集計・公開を担当した
責任者にお話を伺いました豊田合成株式会社
人事部 人事室

伊藤 倫麻さん

Q.

公開した
理由・背景A. 我々の取り組みを
知ってもらいたいチャンス！

多様性に関する指標の一つとして、ステークホルダーや求職者の皆様に注目されるものですので、男女の賃金の差異の公表とともに、数値だけでなく、その背景・事情や取り組みも含めて弊社の状況を知ってもらいたいという思いがありました。

弊社では2010年から、女性活躍を含む「ダイバーシティの推進」を本格的に開始し、「女性従業員の育成・活躍支援」・「上司の意識・行動改革」・「仕事と生活の両立支援」を軸に活動しておりますので、その取り組み内容と紐づけて公表しました。

Q.

差異の
要因A. 資格別の人員構成と働き方の違いによるもの
(ただし、その差は縮小傾向)

弊社においては、同一労働の賃金に差はありませんが、全従業員で男女の賃金差を比較すると、女性の賃金は男性の76.6%に留まっています。この差異の主な要因となっているのが、職能資格別の人員構成比の違いと、勤務時間・勤務形態の違いやそれに付随する手当の支給有無によるものです。

管理職を含む上位の職能資格に女性の割合が少なく、特に製造部門においては、係長までの育成・登用は進んできたものの、課長職以上の女性はまだいない状況です。ものづくりの現場においても、ロボットの活用拡大や高負荷作業の見直しを行うなど、性別・年齢に関わらず活躍できる環境をさらに広げていきたいと思っております。

弊社は製造業なので、交代勤務・深夜勤務などの変則的な働き方をする従業員もおり、こうした働き方の違いとそれによる手当の有無も賃金の差異の要因になっています。また、育児などで短時間勤務を選択するのは女性が多いため、今後は男女を問わない共働き・共育てを可能にする両立支援を進めていく必要性を改めて感じています。

一方で、過去のデータにさかのぼって分析すると、男女の賃金差は確実に縮まっており、これまでの取り組みの効果が出ていることも感じました。

Q.

公開に
あたっての
工夫・苦労A. 数字の定義を決めるのに一苦労。
いろいろな人に聞きました

基本的には、厚生労働省からのガイドに沿って算出を進めていきましたが、各企業の実情に応じて判断が任されている部分についての整理に苦労しました。今後も継続的に公表していくものであるため、どのように整理することが適切か、同業他社のご担当者様と情報交換をしたり、経営層ともコミュニケーションを取りながら、決定していきました。

また、賃金差の要因を特定するために様々な切り口（人員構成比、職能資格別、役職別、年代別、勤続年数、残業時間、勤務形態など）で仮説を立て、一つひとつ検証することも時間がかかり大変でした。ただ、そのプロセスの中で、数値の変遷を追ったり、これまでの取り組みを振り返ったりすることができたので、今後の方向性の再整理にも繋がったと感じています。

Q.

ズバリ！
公開した
感想A. ダイバーシティ推進へのモチベーション向上、
さらなる目標設定へ

上位の職能資格に女性が少なく、特に管理職の女性が少ないことが、賃金差の一番大きな原因であり、管理職における女性比率をさらに高めることが重要だと再認識しました。そのためには、現在行われている女性社員への研修やプログラム、上司の意識改革や各種制度の整備に加えて、自ら「管理職として活躍したい」と思う方を増やす取り組みが必要です。多様な働き方やマネジメントスタイルを持った管理職のロールモデルを提示し、管理職の魅力をさらに上げていきたいです。また、公募式の異動制度や、「ワク・キャリア活動（ワクワク・イキイキとキャリア形成意識を高める活動）」として、従業員には「キャリア形成ガイド」の説明会や、上司向けにはキャリア自律支援マネジメント研修等も始めましたので、そうした動きを加速していきたいです。弊社において、管理職への意欲を醸成し、将来の管理職候補を増やし育てるといった課題は女性に限ったことではなく、性別問わず「もう一段上のステージで活躍していきたい」と思う若手社員を増やすための、新たな取り組みを模索しているところです。

公表後には経営層や外部からも反応をいただきました。女性管理職数（現時点33人（3.1%）については、「2025年までに45人（4.0%）、2030年までに100人（8.8%）」と目標を高めており、この取り組みを通じて、ダイバーシティ&インクルージョンの実現と誰もが働きやすく活躍できる魅力のある組織風土づくりを進めていきたいと思えます。

人事部からのメッセージ



豊田合成株式会社
人事部 人事室室長
水谷 雄一郎さん

ダイバーシティの本質理解と価値観のアップデート

女性活躍を含むダイバーシティの推進については、「なぜやるのか？」ということを活
動に関わるみなさんがきちんと理解することが重要だと思っています。

一般的には、顧客ニーズの多様化に対応するために組織の多様性が必要と説明されるこ
とが多く、また最近ROEや株価との関係性などから「ダイバーシティが必要である」と
いう話も出てきたりしています。確かに「なるほど」と思うところもあるのですが、われ
われ「なぜやるのか」を伝えていく上では、こうしたビジネスの側面だけでなく、ダイ
バーシティが持つ社会的な意義や価値というものもあわせて伝えていきたいと考えます。

そもそもダイバーシティとは、より成熟した社会に向けて「生まれる場所や性別は自分で
選べないのに、機会に格差が生じるのはフェアではない」という価値観を共有し、社会全
体でアップデートしていくもの、であると考えます。

企業の中で、そうした価値観を持つ組織風土をつくり、その中でさまざまな人がイキイキ
と働くということは、これまでにないモノ・サービスを生み出し、それが新たなビジネス
につながるというだけでなく、成熟した社会への価値観のアップデートの一助として、よ
り大きな社会的な意義・価値を持つことにつながるはずです。

ビジネスの側面に加え、ダイバーシティの取り組みが持つ社会的な意義、価値もあわせ
てうまく言語化し社内に伝えていくことで、「なぜやるのか？」という問いに応えながら、
今後も納得感の高いダイバーシティ推進をしていきたいと考えています。