

第2・4金曜日発行

第**3778**号

2010年(平成22年)

7月23日発行

労務行政

# 労政時報



人事・労務の専門情報誌

バックナンバー閲覧

<https://www.rosei.or.jp/readers/>

## 女性の活躍

# 女性の活躍を進める 4社の取り組み ……8

- キリンビール ●フォーラムやメンタリング等でネットワークを広げ、キャリアビジョンを描ける支援策を展開 ……15
  - INAX ●ダイバーシティ・マネジメント研修等を通じて、活躍推進風土の醸成に成果を上げる ……25
  - 大日本印刷 ●女性社員の長期的なキャリア形成支援に向け管理職を巻き込んだ研修を展開 ……32
  - りそなホールディングス ●Women's Councilの活動が起爆剤となり女性活躍推進の風土が定着 ……39
- 【関連資料】 コア人材としての女性社員育成に関する調査(日本生産性本部) ……44

## 退職金・年金

# 大企業の退職金・年金, 継続雇用制等の 実態(2009年度・中労委) ……50

- 1. 退職金制度の概要 ……52
- 2. 退職金の支給実績 ……54
- 3. 退職一時金制度 ……57
- 4. 企業年金制度 ……59
- 5. 定年制, 役職定年制, 早期退職制, 継続雇用制 ……62
- モデル退職金一集計結果表 ……65

# 企業年金をめぐる動向と今後の方向性

再び問い直される企業年金の意義と、雇用延長時代の企業年金の在り方=久保知行 ……74

- 1. 日本の企業年金の状況変化 ……75
- 2. 企業年金をめぐる国際的動向 ……76
- 3. 日本の企業年金の構造 ……78
- 4. 給付減額の場合 ……80
- 5. 制度廃止の場合 ……84
- 6. キャッシュバランス制度とキャッシュバランス類似制度 ……85
- 7. 確定拠出年金制度への移行の留意点 ……87
- 8. 21世紀の企業年金への脱皮 ……89

## 職種別賃金

# 2009年職種別賃金の最新実態

「賃金構造基本統計調査」から48職種の年齢階級別賃金と賞与の水準を紹介(厚生労働省) ……92

- 1. 職種別・年齢階級別にみた給与と賞与 ……94
- 2. 職種別・年齢階級別にみた初任賃金と賞与 ……98

労政ニュース  
データボックス  
情報フラッシュ  
人事労務カレンダー  
随想プラザ  
事例ダイジェスト

雇用調整助成金の不正受給防止対策/雇用保険の基本手当日額の引き下げ/在職老齢年金の運用見直し 等 ……6  
営業部門の教育に関する調査(産業能率大学) ……102  
日銀短観(6月)/人材育成のあり方/日本人材マネジメント協会10周年記念コンファレンス ……110~112  
8月 ……115  
社会福祉活動を通じた人材育成を考える=尾藤克之 ……116  
5月 ……118

法令(5月)

「業務上疾病」と認める対象範囲を拡大 ……120  
協会けんぽおよび組合健保の一般保険料率の上限を1000分の120に改定 ……121

判例(4月)

アルバイトに適用した変形労働時間制は労基法の要件を満たしておらず、  
残業代請求を認容(日本レストランシステム事件) ……122  
心臓に障害がある者の労災認定で業務負荷を判断する際は、平均的な労働者ではなく、  
当該労働者を基準にするべき(豊橋労基署長[マツヤデンキ]事件) ……124

相談室

Q&A

- 遅刻の増加を防ぐため、始業時刻後の1時間は時間単位年休を認めないルールは可能か ……128
- 他社でアルバイトをしてから出社し、通算8時間を超えて働く社員に対し、割増賃金の支払いが必要か ……130
- 中途採用内定後、辞退の申し出もなく他社に就職した者に損害賠償請求できるか ……132
- 私傷病で会社を休む社員に診断書の提出を義務づけ、提出しない者を懲戒処分することは可能か ……134
- 評価が低い場合、自動的に退職になる雇用契約を結ぶことはできるか ……136
- 親会社のパートタイマー採用担当者の多忙時に、子会社が代わりに採用を行っても問題ないか ……138

## 関連資料

## コア人材としての 女性社員育成に関する調査

— 3年前と比べて課長相当職以上の女性が  
増えた企業は5割以上

●発表機関：日本生産性本部  
●問い合わせ先：[TEL]03-3409-1122(社会労働部) [URL]http://www.jpc-net.jp/

## ポイント

1. 課長相当職以上の女性社員の増減：3年前と比べて課長ないし課長相当職以上の女性が  
増えた企業は5割以上【図表2】。しかし、3年以内に課長ないし課長相当職になる可能  
性のある職位に占める女性の割合は約1割【図表3】
2. 女性社員の活躍推進上の課題：「女性社員の意識」と「管理職の理解」とする企業が半  
数以上【図表4】。管理職の意識改革には、経営者からのメッセージと女性管理職の増加  
が効果的とする企業が7割以上【図表6】
3. 女性活躍推進のための取り組み：「育成を念頭に置いた計画的な配置・転換」「両立支援  
のための福利厚生制度の充実」「社内のキャリア・パターンの多様化」が、女性社員の  
育成に効果的とする企業が9割以上。メンター制度導入企業は2割弱【図表9】

## ( 調査要領 )

1. 調査対象：上場・非上場企業3000社
2. 実施時期：2009年7～8月
3. 回収数：129社

※「課長相当職」とは、企業の組織系列の各部署  
において、専任職、スタッフ管理職等と呼ばれ  
ている役職を含む。

### 1. 女性社員の活躍が推進されている状態とは 【図表1】

「女性社員の活躍が推進されている」とは  
どのような状態と考えるか（複数回答）につ  
いては、「課長、および課長相当職以上の職  
位に就く女性社員が増えること」「職位に関  
係なく女性社員の仕事に対するモチベーショ  
ンが高いこと」とする企業が多い。

### 2. 課長相当職以上の女性の増減【図表2～3】

課長相当職以上の女性が3年前と比較して  
増加した（かなり増加した+やや増加した）  
企業は、全体の5割を超える（57.6%）。また、  
今後3年以内に課長相当職になる可能性のあ  
る職位の女性が増加した企業は、約6割（61.0  
%）となっている【図表2】。

各役職における男女の比率をみると、職位

が上がるほど、女性の割合が減少している  
【図表3】。また、3年以内に課長ないし課長  
相当職になる可能性のある職位の男女比は約  
9：1で、女性が占める割合は、約1割にと  
どまっている。課長等への登用を増やすため  
には、その候補者層を確保していく必要がある  
が、女性管理職比率の大幅な向上にはつな  
がりにくい状況にあるといえる。

### 3. 女性社員の活躍推進上の課題【図表4～6】

女性社員の活躍推進上の課題（複数回答）  
では、「女性社員の意識」「管理職の理解・関  
心が薄い」が多く挙げられている【図表4】。

女性社員の意識に関して、男性上司が女性  
社員に対してどのような見方を持っているこ  
とが多いと感じるかを尋ねたところ（複数回  
答）、「昇進や昇格することへの意欲が乏しい」  
「難しい課題を出すと、敬遠されやすい」と  
いった点が挙げられた【図表5】。

管理職の意識改革に効果的なもの（複数回  
答）としては、「経営者からのメッセージ」  
「女性管理職の増加」を挙げる企業が大多数  
で、次いで、「管理職への女性社員活躍推進  
のための研修」が多い【図表6】。

女性活躍推進への取り組みを活発化してい  
くためには、女性社員の意識を高めることと、  
経営トップからの積極的なメッセージ発信な  
どにより管理職の意識を変えていくこと、この  
二つの改善に向けた取り組みが不可欠である。

### 4. 女性活躍推進の効果など【図表7～8】

3年前と比べて女性管理職が増加した企業  
では、6割以上が、経営トップが女性社員の  
活躍推進に対する考えを行動に表したり、メッ  
セージとして発信をしている【図表7】。また、  
5割の企業で経営計画での明文化を行い、4

割以上の企業で目標策定など経営方針への位  
置付けを行っている。

女性活躍推進に取り組んだ効果（複数回答）  
としては、「優秀な人材を採用できる」「ワーク  
・ライフ・バランスへの取り組みが進む」「女性社  
員の離職率が低下する」「組織風土の変化」「取  
引先など社外からのイメージがアップする」  
「男性社員により意味での刺激を与える」の順  
となっており、総じて、社員の行動や意識面へ  
の変化に関する効果への認識が強い【図表8】。

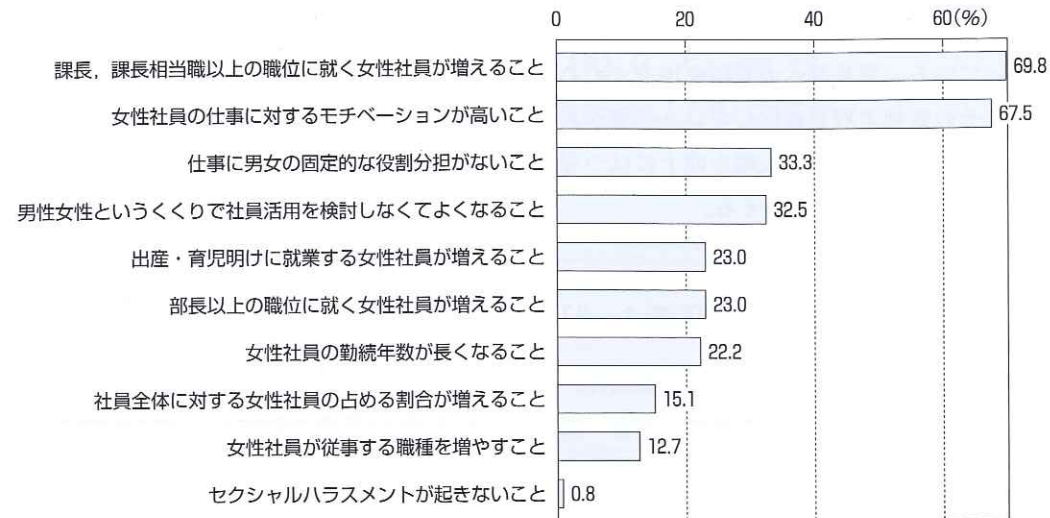
なお、「経営トップがメッセージ発信をし  
ている」企業では、各種の効果が強く表れて  
いるが、「多様な顧客ニーズに対応できる」  
（59.3%）、「時間やコスト意識が高まり、仕事  
効率がアップする」（49.1%）、「創造性・革新  
性のある事業展開ができる」（46.0%）、「業績  
や実績による仕事評価意識が高まる」（43.1%）  
など、ビジネスや生産性の面での直接的な効  
果があると考えられる企業が多い。

### 5. 女性社員の活躍推進のために行っている 取り組み【図表9】

①効果があったか出つつあるもの、②行っ  
ていないが効果があると思われるもの、③取  
り組みを予定しているものを合わせると、  
「育成を念頭に置いた計画的な配置・転換」  
「両立支援のための福利厚生制度の充実」「社  
内のキャリア・パターンの多様化」「女性社  
員への教育・研修参加機会の拡大」「管理職  
候補者のリストアップ、積極的登用」「モデ  
ル（模範）となる女性社員の提示・周知」な  
どが挙げられた。

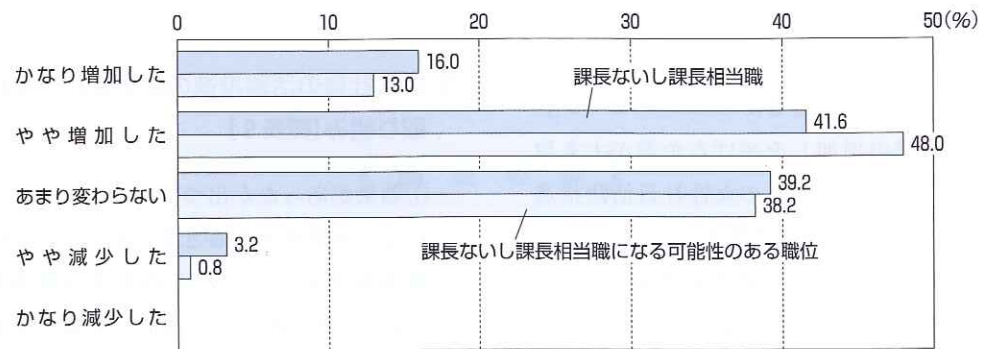
また、行っている割合は低いものの、効果  
があると思われるものに、「メンター制度の  
導入」「候補者に対する意図的なキャリアバ  
ス経験」「モデル（模範）となる女性社員の  
提示・周知」などがある。

図表1 「女性社員の活躍が推進されている」とはどのような状態だと考えられるか (複数回答)



[注] 「その他」は省略した (以下同じ)。

図表2 3年前と比較した女性の増減



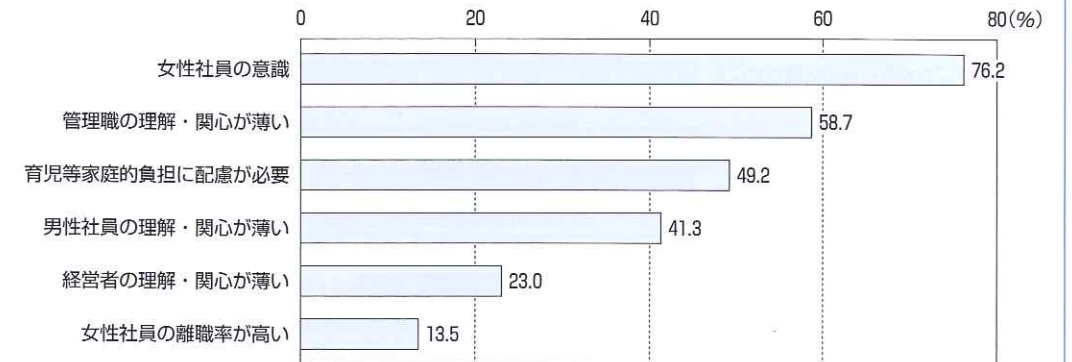
[注] 「かなり減少した」はどちらも0.0%。

図表3 役職における男女比率

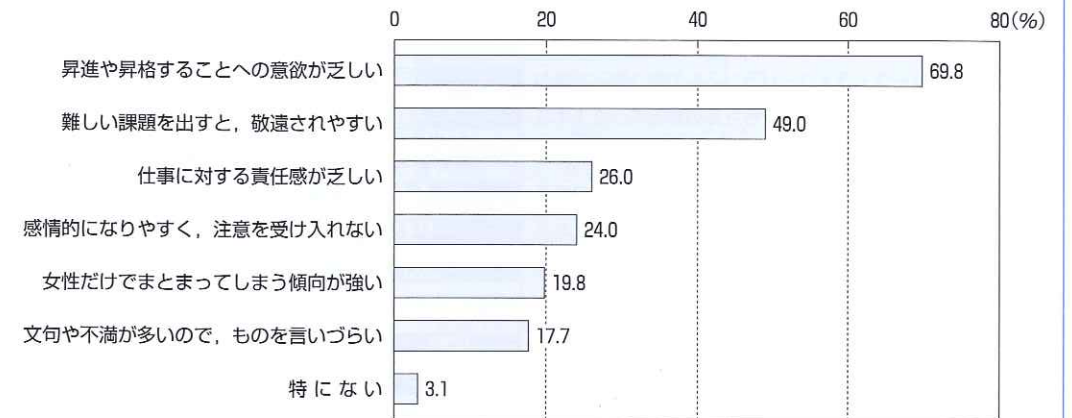
-%-

区分	役員		部長ないし部長相当職		課長ないし課長相当職		3年以内に課長ないし課長相当職になる可能性のある職位の人	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
全体	99.0	1.0	97.2	2.8	95.1	4.9	89.8	10.2
1~ 299人	97.2	2.8	92.6	7.4	90.0	10.0	86.3	13.7
300~ 999 "	99.8	0.2	99.7	0.3	97.5	2.5	90.0	10.0
1,000~4,999 "	99.6	0.4	98.8	1.2	96.7	3.3	90.5	9.5
5,000人以上	98.1	1.9	94.1	5.9	92.2	7.8	91.0	9.0

図表4 女性社員の活躍を推進するうえでの課題(上位三つを選択)



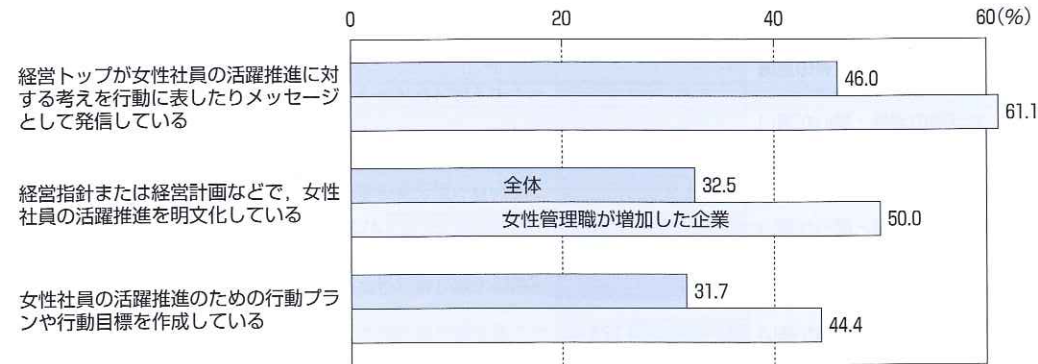
図表5 男性の上司が女性社員に対してどのような見方を持っていることが多いと感じるか(複数回答)



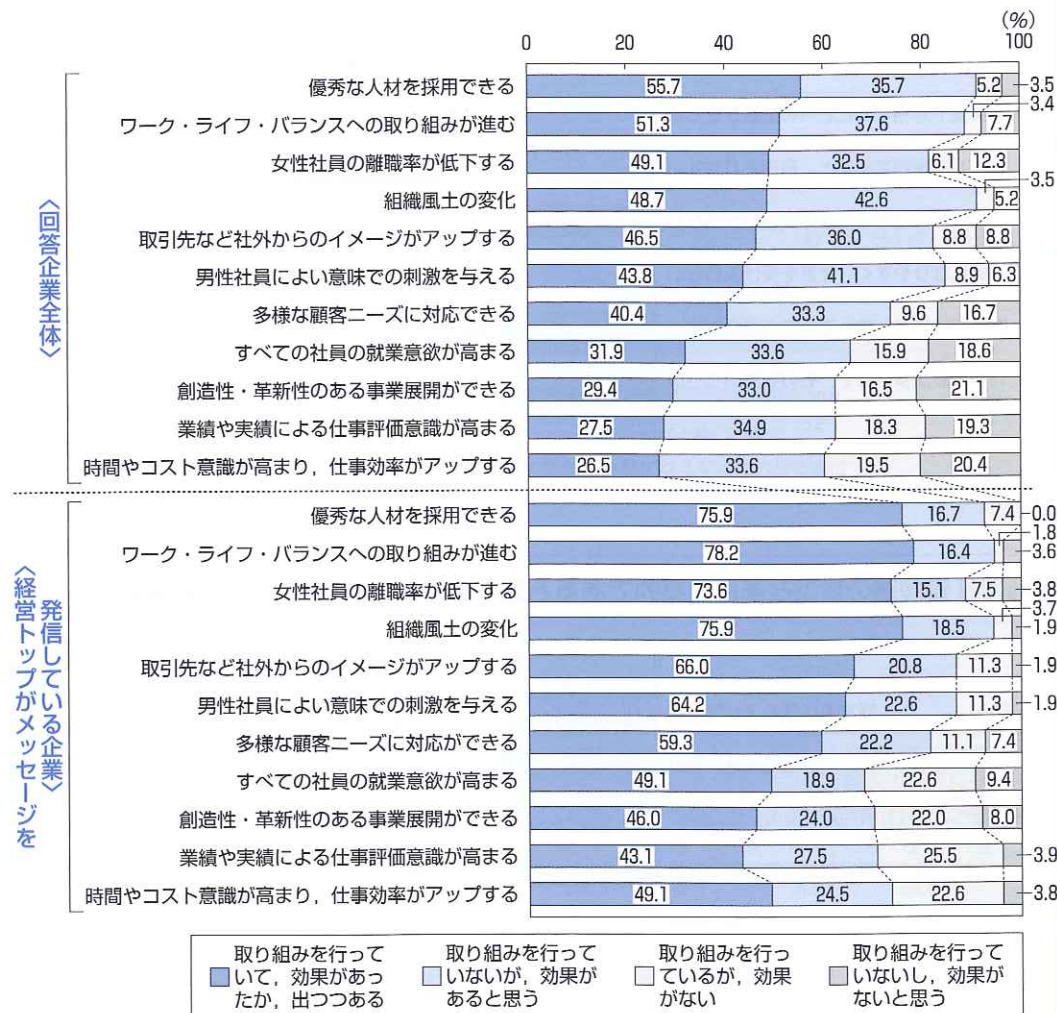
図表6 管理職の意識改革に効果的だと思うもの(該当するもの三つを選択)



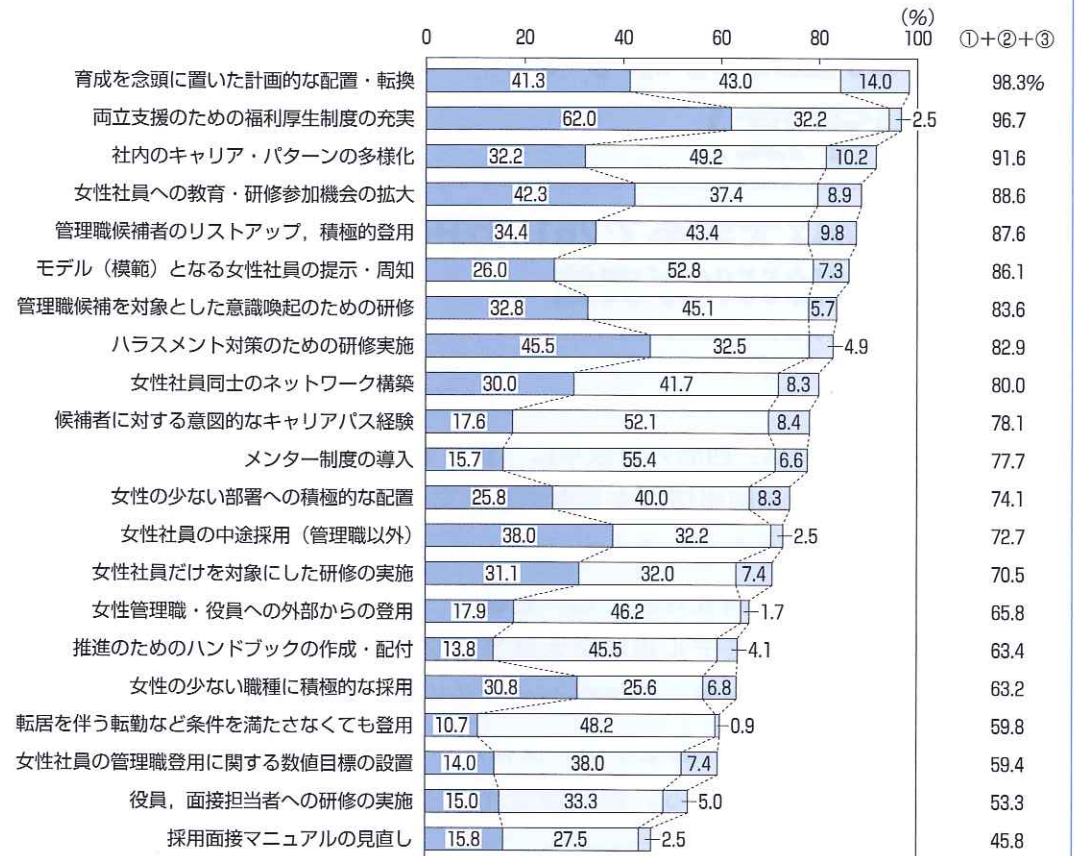
図表7 経営方針での位置付け



図表8 女性社員の活躍推進の効果



図表9 女性社員の活躍推進のためにしている取り組みと効果



取り組みを行っていて、効果があったか、出つつある<①>
  取り組みを行っていないが、効果があると思う<②>
  取り組みを行っていないが、予定している<③>

[注] 「取り組みを行っていないし、効果がないと思う」「取り組みを行っているが、効果がない」は省略した。

## 人事評価の教科書

悩みを抱えるすべての評価者のために

新任管理職にオススメ

(株)日本能率協会コンサルティング 高原暢恭 著

● A 5判・288頁  
● 定価2,100円  
(本体2,000円+税)

部下も納得できる評価をするために、自信を持ってフィードバックするために、

### 人事評価の基本から手順を追って解説しました

～お問い合わせは 03-3584-1231(代) 株式会社 労務行政 業務部 まで～  
〒106-0044 東京都港区東麻布1-4-2 <https://www.rosei.jp>