

調査研究レポート

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室・
UAゼンセン政策サポートセンター 女性のキャリア形成支援と活躍推進に関する調査研究会議

報告書『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～』（概要）

●本報告書について

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室とUAゼンセン政策サポートセンターは、2023年6月に「女性のキャリア形成支援と活躍推進に関する調査研究会議」を立ち上げ、共同研究を開始した。

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。

本共同研究では、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。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）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。報告書は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングのウェブサイト(<https://www.murc.jp>)に掲載されている。

【流通小売業における女性活躍をめぐる10年間の変化（一部抜粋）】

- 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。
- 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（両立に関連する指標）に関しては、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。
- 活躍（均等・均衡に関連する指標）に関しては、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。

- レポート作成：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室
- 調査研究会議運営担当：UAゼンセン政策サポートセンター（supportcenter@uazensen.jp）
- 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、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（info@murc.jp）までご連絡ください。

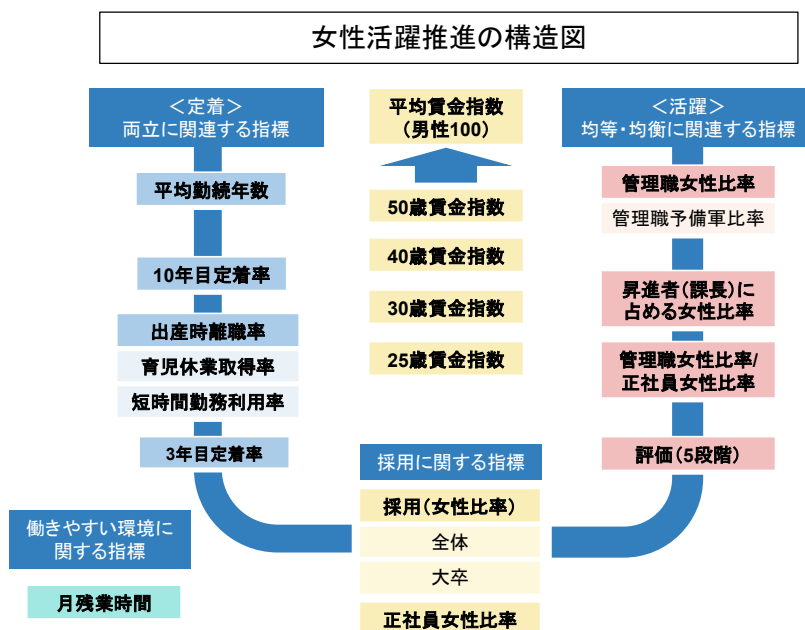
調査の背景と目的

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」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ることとなった。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。

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12月）において示された、男女の賃金差異やその要因を把握・分析するための考え方を踏まえつつ、UAゼンセンにおいて一部見直しを行った上で実施されている。厚生労働省のマニュアルでは、女性活躍に関する課題を構造的に把握・分析するツールとして「構造図」が示されており、女性活躍の課題を「採用」「定着」「育成・登用」に分けて、それぞれの課題分析に必要な調査項目を提示している。

<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には「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。

流通小売業における女性活躍の現状

※出所：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）

（１）賃金

・男女の賃金比較

小売業における一般労働者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。

・男女間賃金格差

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、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。

（２）採用

・新規学卒者の採用状況

2022年度における卸売業・小売業の新規学卒者の採用状況は「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%である。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い。

・男女別正社員比率

2022年度における卸売業・小売業の男女別正社員比率は、男性が69.7%、女性が31.6%であり、特に女性の正社員比率が非常に低い。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。

（３）定着

・平均勤続年数

2022年における小売業の平均勤続年数は、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い。産業中分類別では、「各種商品小売業」での勤続年数が長く、「繊維物・衣服・身の回り品小売業」は比較的短い傾向がみられる。男女の勤続年数の差異は、いずれの中分類でも全産業平均よりも小さい。2016年と比べると、男女の平均勤続年数の差異は縮小傾向にあり、特に「繊維物・衣服・身の回り品小売業」では大きく改善している。

・実労働時間

卸売業・小売業における男性の実労働時間は20代～40代で月180時間前後、女性は20～24歳で最も長く月174時間で、年齢が上がると労働時間が短くなる傾向がある。女性は男性に比べてどの年代でも労働時間は短く、特に30代では男女差が大きい。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。また、雇用形態別では女性正社員は全産業とほぼ同水準であるが、男性の正社員・正社員以外、女性の正社員以外は全産業より短い傾向がみられる。

（４）育成・登用

・女性管理職の割合

2022年度における卸売業・小売業の課長相当職以上に占める女性の割合は13.9%で、全産業をわずかに上回っている。役職別では、係長相当職が22.2%、課長相当職が12.4%、部長相当職が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・小売業の管理職及び管理職候補層に占める女性の割合は高い傾向にある。

・役員の割合

役員に占める女性の割合は21.1%だが、分母の人数が少ないため、他の階層との単純な比較は困難。

・2016年度との比較

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にある。

■流通小売業

○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。

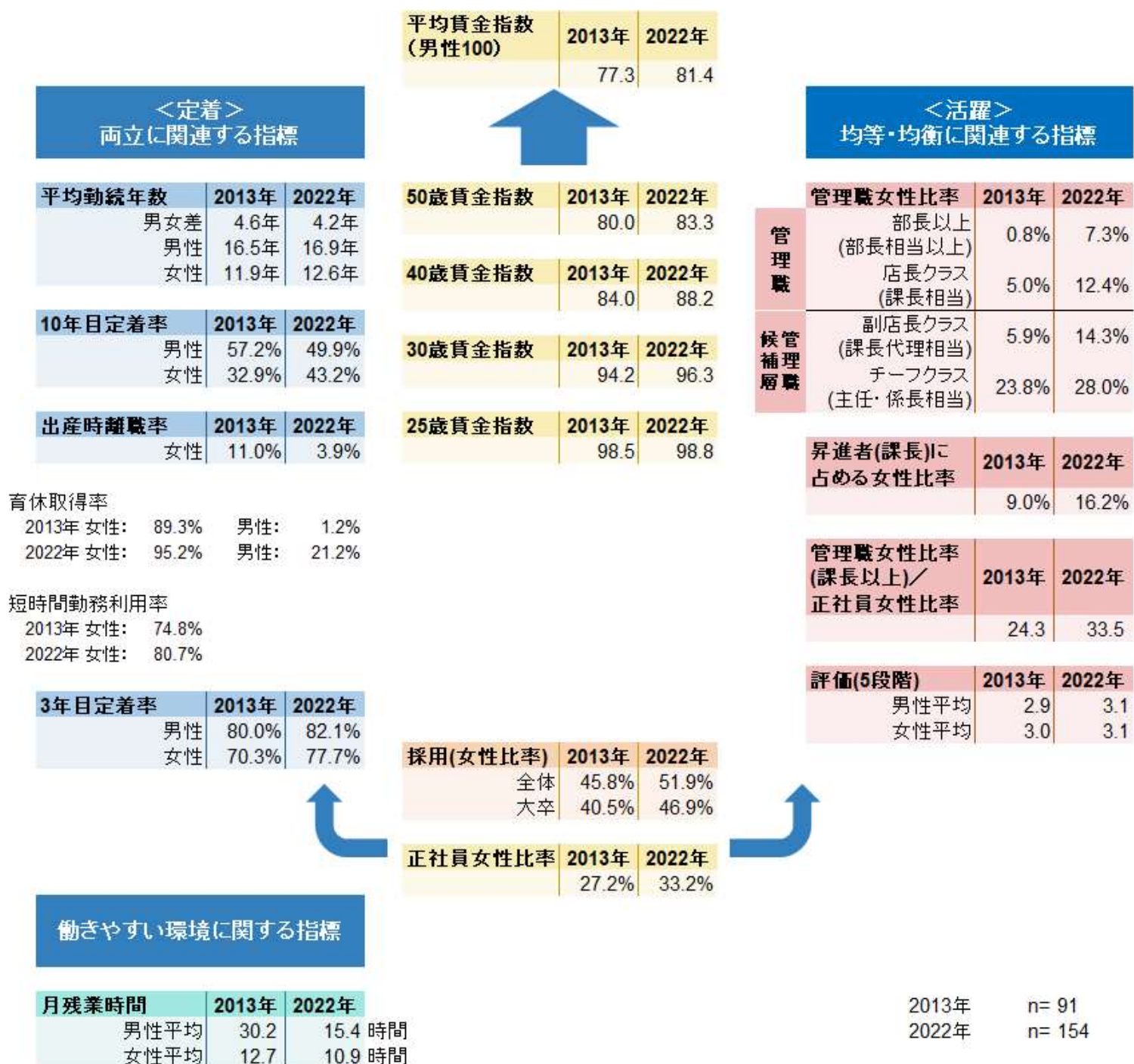
○定着（両立に関連する指標）に関しては、3年目の定着率は、男性は2022年に82.1%と2013年から2.1ポイント上昇しているが、女性も77.7%と7.4ポイント上昇しており、男女差が縮小している。10年目の定着率については、男性は2022年に49.9%と2013年から7.3ポイント低下したが、女性は2022年に43.2%と10.3ポイント上昇し、3年目と比べて男女差が大きく縮小している。

○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%へと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年から約7ポイント低下している。

○活躍（均等・均衡に関連する指標）に関しては、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。管理職女性比率（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。

以上、流通小売業全体では構造図に示された女性活躍推進にかかる指標はいずれも改善傾向がみられたものの、依然として男女の賃金格差は解消していない。そこで、次ページ以降では流通小売業の各業界について、ビジネスモデルの変化や業界構造の変化等も踏まえつつ、女性活躍推進に向けた取組の進捗状況及び今後の課題について分析を行う。

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）を基に作成。

■スーパーマーケット（SM）・総合スーパー（GMS）

○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って、賃金差異が縮小していることがうかがわれる。

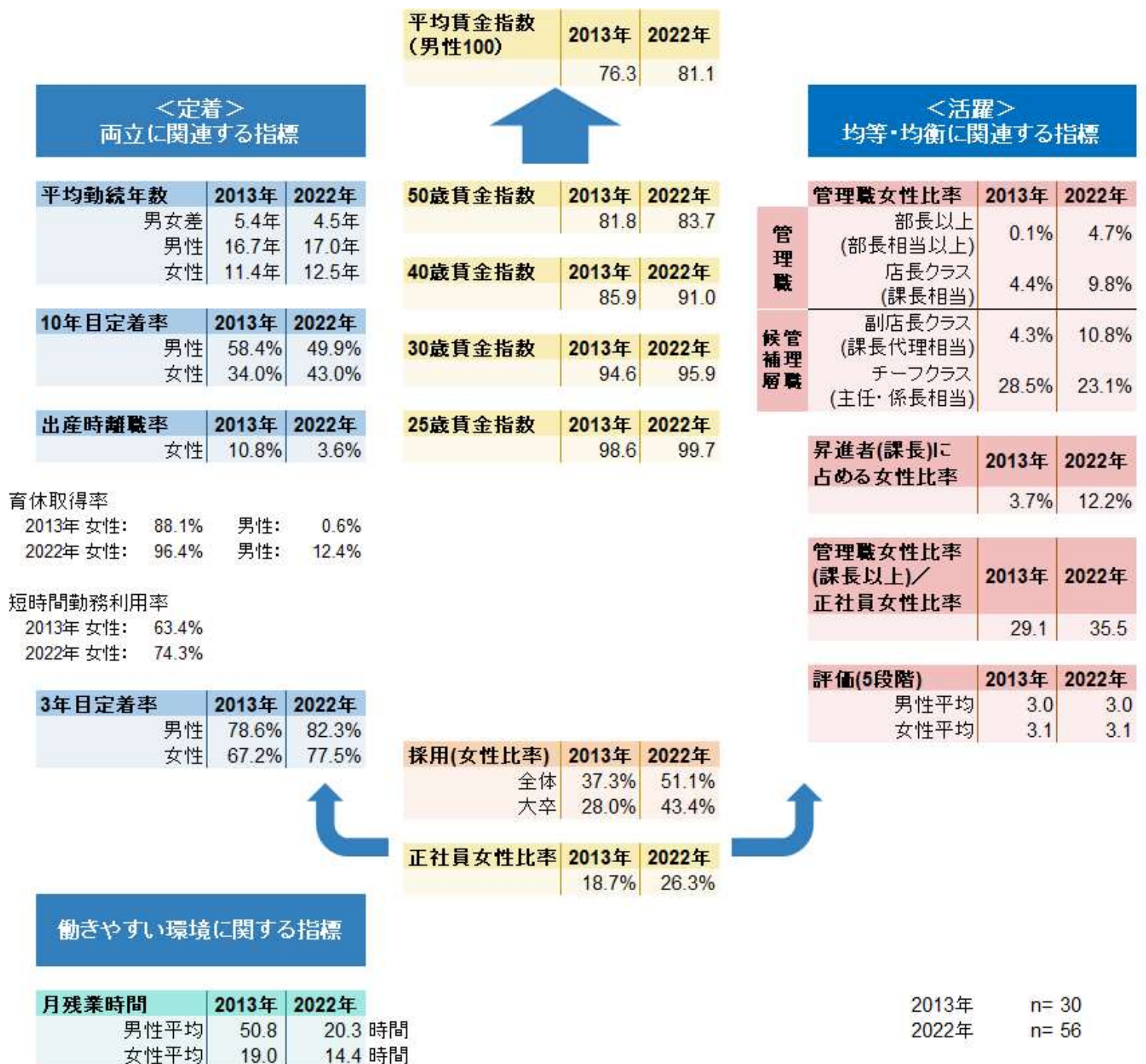
○採用においては、SM・GMS業界ともに、女性比率が5割を超えるに至っている。女性の方が多数派になっている中で、これまで男女に偏りのあった配置の問題への対応や、女性のライフイベントに即した育成などの課題が、より重要になってきているとみられる。また、SMでは引き続き、正社員女性比率が低いことも、女性の管理職登用等を進めていく上での課題であろう。

○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の見方もある。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。

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）を基に作成。

○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。

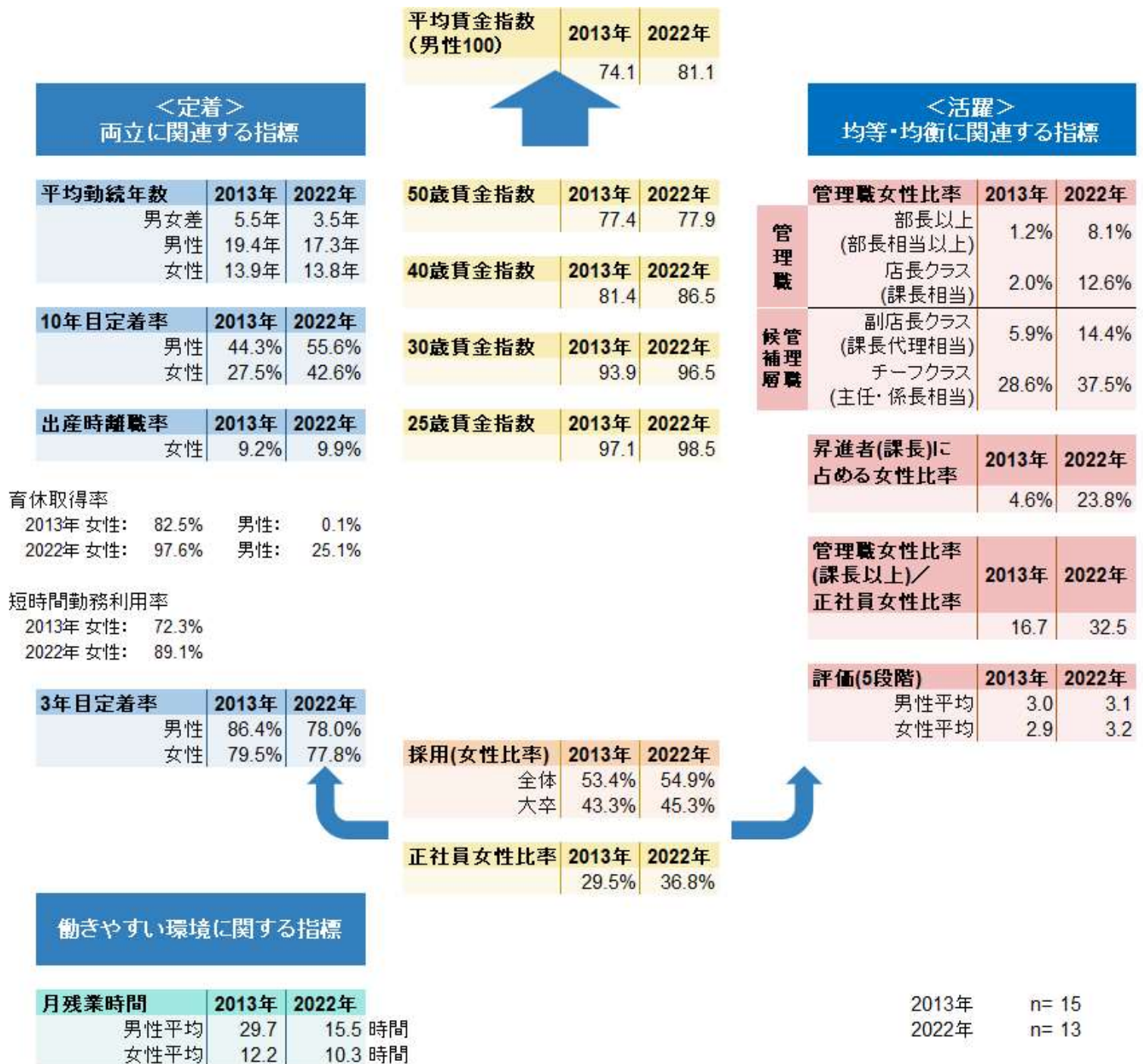
○GMSでは、短時間勤務制度の利用が不利に働かないようにするための評価の見直しが行われていることに加え、異動の頻度や範囲などについての男女差の縮小、会議や研修時間の設定配慮、昇進における研修の実施など、女性の育成・登用の取組がSMよりも進んでいると考えられる。この差にはSMとGMSの企業規模の差が影響している可能性もある。一般的に、女性の育成・登用のための研修や評価の見直し等の取組は、流通業界に限らず、中小企業よりも大企業で進んでいる傾向がある。ただし、SMとGMSに属する組合の区分の線引きは曖昧であり、この格差が本当にSM・GMSという業界特性の差なのか、個社間の差の方が大きいのかについては、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

○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ろう。

○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。

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）を基に作成。

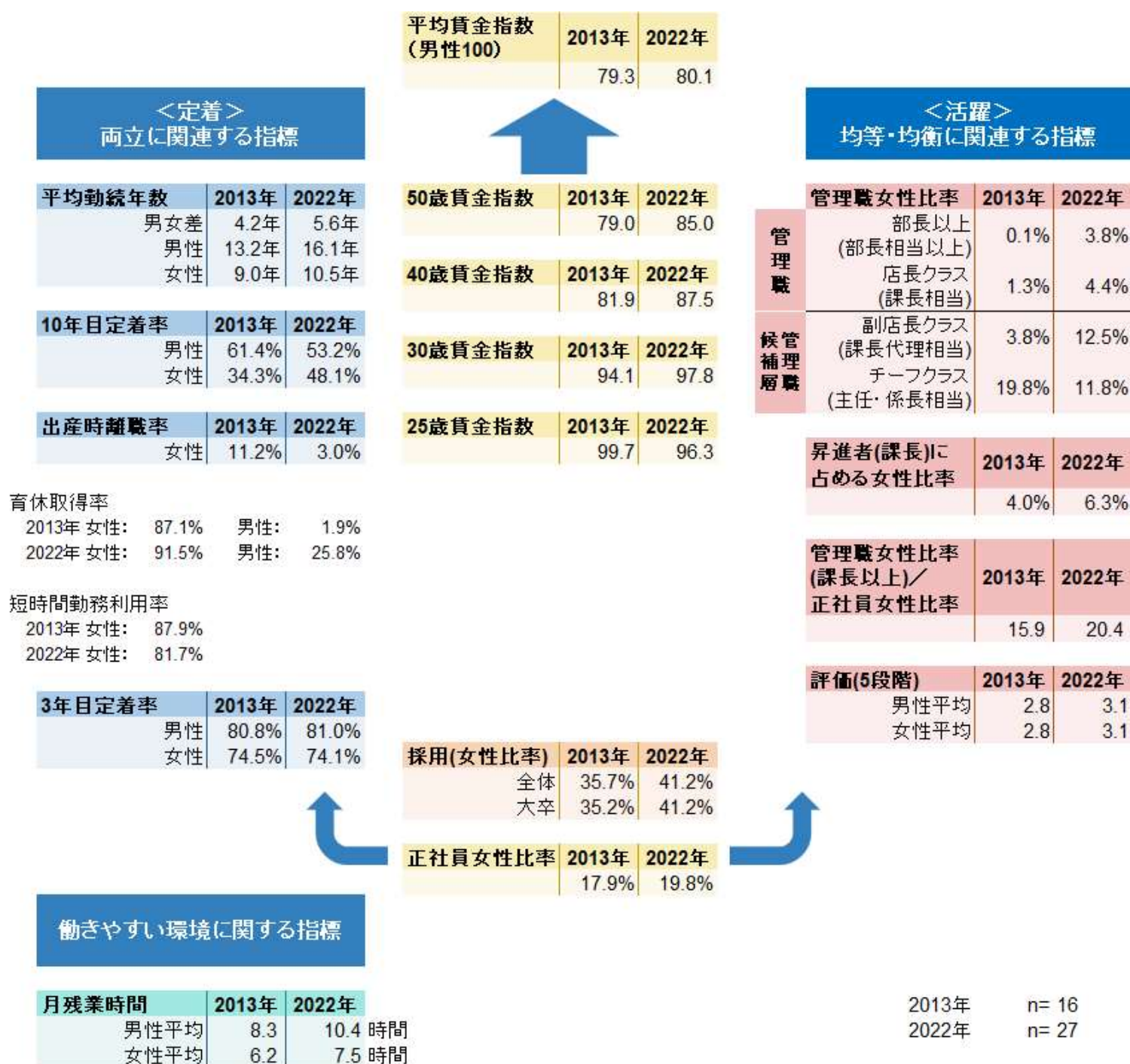
■住生活・家電関連業界

○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な。

○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。

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）を基に作成。

■百貨店業界

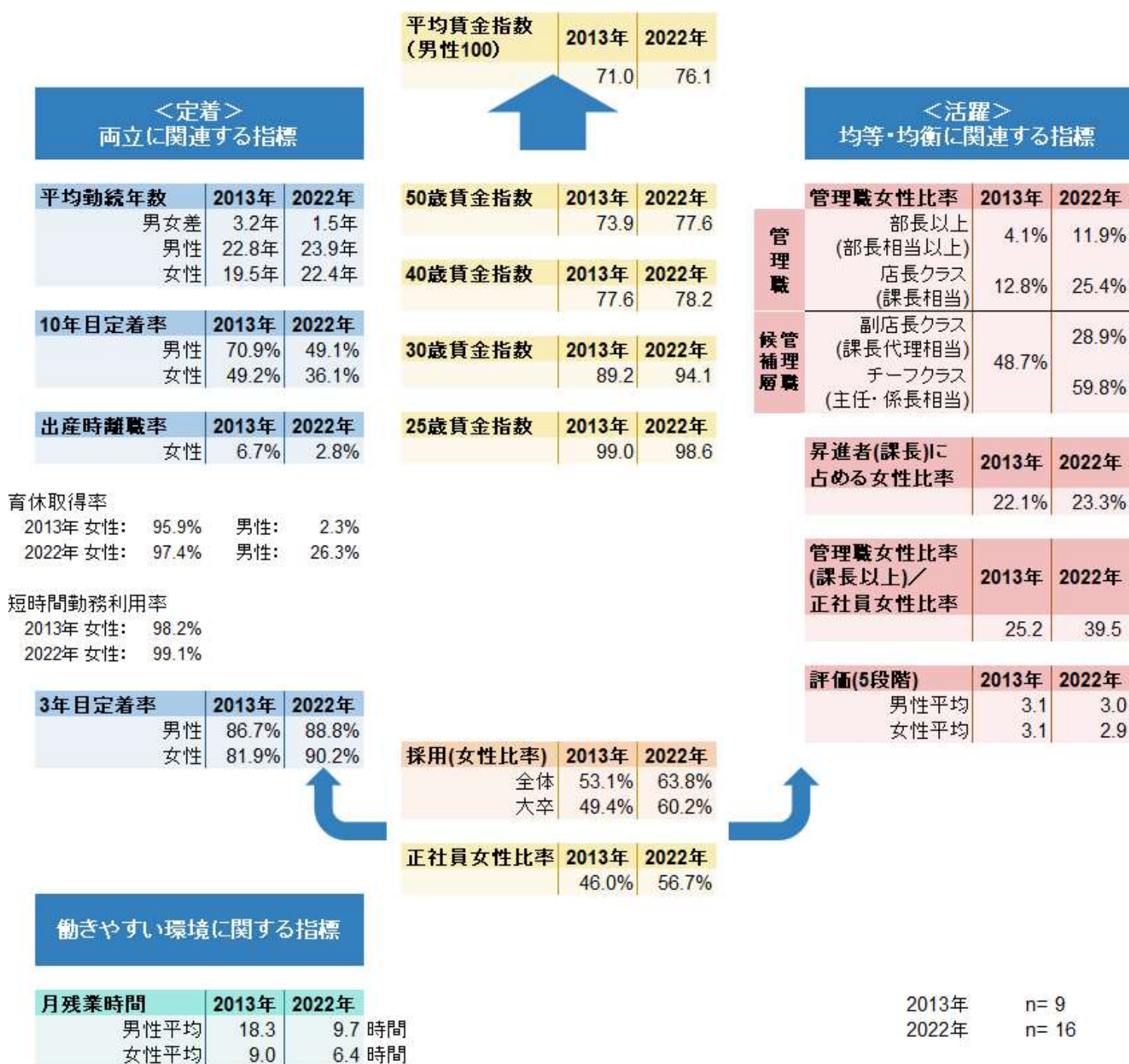
○百貨店業界では、育児期の短時間勤務制度の拡充など、両立のための柔軟な働き方の選択肢のみならず、全ての社員を対象としたシフト制やフレックスタイム制、テレワークなどの柔軟な働き方の取組も進んでおり、そのことが、男女ともに育児・介護などのライフイベントに直面しても就業継続可能な環境整備につながっていると考えられる。このような両立環境により、定着のみならず、女性の採用においてもプラスの影響が出ていると考えられる。

○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。

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）を基に作成。

■ドラッグ関連業界

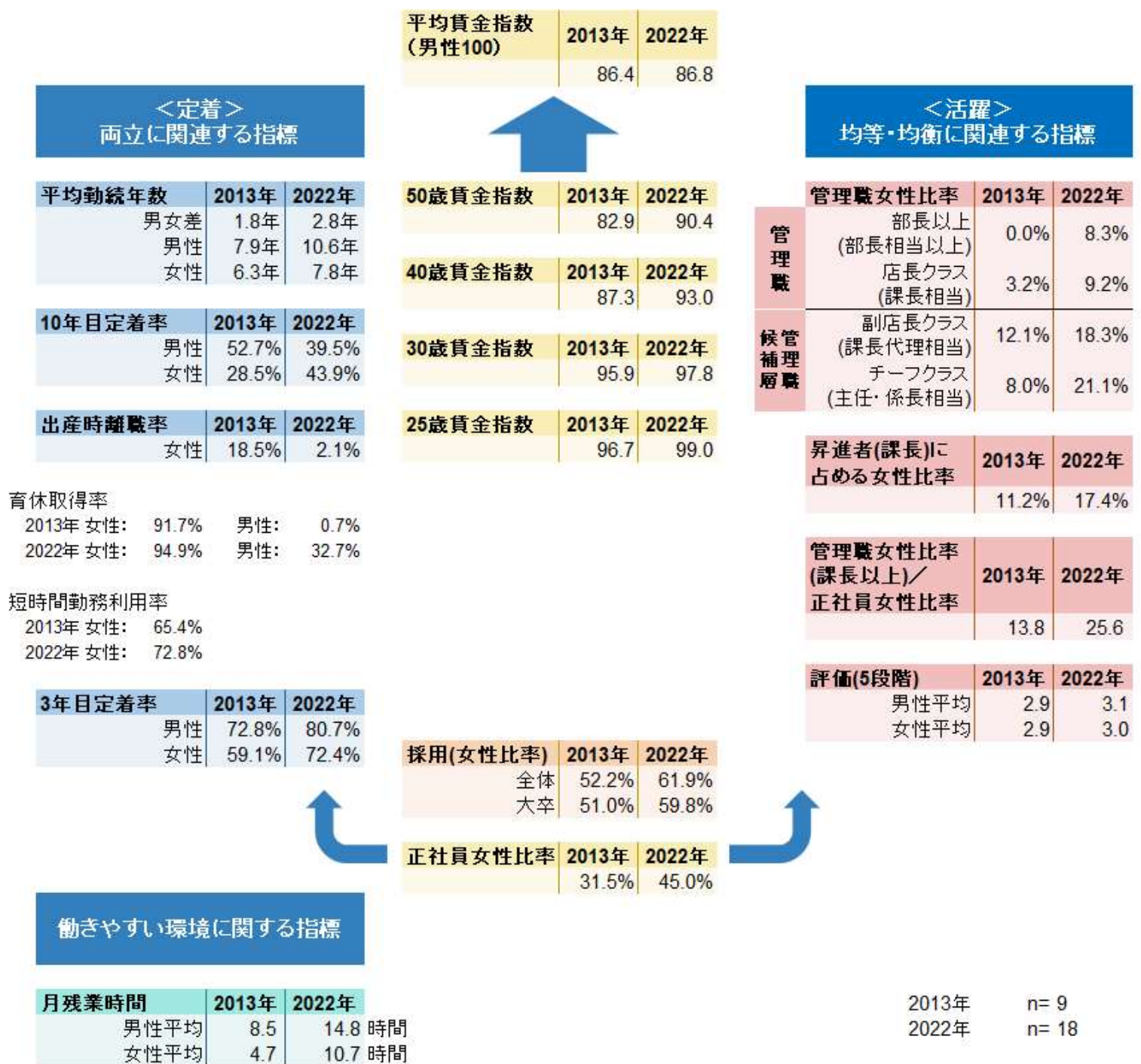
○ドラッグ関連業界では、採用における女性比率は2013年時点でも5割を上回っていたが、2022年では6割超と流通業界の中でも百貨店に次いで高くなっている。薬剤師、管理栄養士、美容部員等の様々な職種があり、そうした専門職に女性が多いことが特徴である。薬剤師など専門職には手当も支給される。

○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。

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）を基に作成。

■まとめ

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。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。

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で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。