

令和7年4月号掲載

男女共同参画社会をつくる

ダイバーシティ・マネジメントセミナーを開催しました

内閣府男女共同参画局推進課

2025年1月29日、内閣府男女共同参画局は、一般社団法人日本経済団体連合会（以下、「経団連」という。）と共催で、「女性登用のパイプライン強化のために企業ができること～経営視点から見る女性活躍と具体的取組事例～」をテーマに、ダイバーシティ・マネジメントセミナーをオンラインで開催し、全国から1,000名に迫る参加申込みがありました。

カルビー株式会社 代表取締役社長 兼 CEO 江原信氏より基調講演をいただくとともに、株式会社トリドールホールディングス ハピネス・ヒューマンサポート本部 ハピネスカルチャー推進部 部長 古川雅代氏より、データを活用した具体的な取組事例について講演いただきました。

概要は以下のとおりです。

基調講演「多様性を尊重した「全員活躍」の推進」（江原氏）

カルビーグループは、企業の成長に最も重要な資産は人財であるとの認識の下、多様性を重視した従業員の「全員活躍」を推進している。とりわけ、約半数を占める女性の活躍を推進するため、2030年度までに女性管理職比率30%超とする目標を掲げ、現時点で24.8%に達している。ダイバーシティ経営を本格的に開始した2010年当初

は、同比率が6%未満だったが、取締役会の多様化を進め、経営の監視体制を強化したほか、各事業本部にKPIを設け、女性管理職の着実な登用を推進した。

また、生産・営業部門における女性管理職比率の低さが課題であったため、2019年より「女性リーダー育成プログラム」を導入し、パイプラインの強化を図ると共に、リーダーシップ研修やメンター制度を通じて管理職候補の育成を進めている。さらに、管理職への昇進後も長く活躍できるよう、トレーニングや社内外とのネットワーキングの機会を拡充すると同時に、フレックスタイム制やリモートワークの拡充、男性の育児休業取得推進など、柔軟な働き方を推進し、職場環境の改善にも取り組んでいる。

事業基盤強化：全員活躍の推進

全員活躍

会社と社員がお互いに魅力を感じてつながる

仕事の意義・期待を共有する
挑戦機会を提供し、成長を支援する

理念・価値観
価値創造

会社 社員

相互に成長し、貢献し続ける
仕事の意義・意味を見出す

価値を創造できる人財の育成と
企業文化の変革を目指す

■人財育成の3つの方針


1. 戦略人財（経営・グローバル・DX人財）の育成強化
2. 社員一人ひとりの成長とキャリア自律の支援
3. お互いに成長しあえる組織風土の醸成

22

当日のご講演資料 抜粋

加えて、女性活躍にとどまらず、DE&I多様性（Diversity）・公平／公正性（Equity）・包摂性（Inclusion）の取組を強化しており、2007年に特例子会社「カルビー・イートーク」を設立し、重度知的障がい者の雇用を支援。シニア社員に対しては、再雇用制度を拡充し、専門性を有する社員には現役時代と同等の待遇を適用する仕組みを2024年に導入した。また、LGBTQ支援として、同性パートナーにも福利厚生を適用しているほか、公平な評価基準を整備している。今後は本部長・執行役員クラスの女性比率向上を目指し、管理職から経営層への途切れない人財育成を進めていく。


全員活躍・女性活躍に対する想い



- ✓ 男性と女性の性差による能力差はない。
- ✓ 従い男性社員、女性社員の比率にいずれの役職比率も近づくのが自然である。
- ✓ スーパーな男性、スーパーな女性でなければならない、ではなく「普通の社員」が活躍できる状態を作っていきたい
- ✓ 「普通の社員」が活躍できる会社が全体として強い会社になれる筈である。
- ✓ それぞれに大切な役割がある、仕事は自分ひとりでは完結できない、常に周りへの感謝の気持ちを持つことで全体がスムーズに回っていく。

© Calbee 43


当日のご講演資料 抜粋



「全員活躍」の実現には、経営層と従業員が相互理解を深め、一人ひとりの潜在能力や強みを引き出すことが重要である。経営層が積極的に全体方針や成長戦略の理解浸透を図り、従業員自らが行動に移していくことで、継続に成長する強い企業を目指す。

事例紹介「女性活躍推進の取組事例と賃金差異の要因分析から見えた課題」（古川氏）

トリドールホールディングスは、女性活躍推進における課題抽出のため、社内の男女間賃金差異を分析した。その結果、非正規雇用労働者においては、勤続年数の長さを背景に女性の賃金が男性よりも高く（125.9%）、その一方で正規労働者では女性の賃金は男性よりも低い（81.1%）という実態が浮かび上がった。要因として、正規労働者の女性の勤続年数が短いこと、管理職比率が低いことが挙げられ、特に育児・介護との両立が女性のキャリア継続を妨げる大きな障壁となっていることが判明した。この課題に対し、妊娠～復職後にかけて対象者に専属のサポーターをつけ、定期的な面談や円滑な復職をサポートするサポーター制度を開始した。また、ポジティブアクションにより、事業子会社にて女性管理職が誕生している中で、管理職候補となる女性社員を対象に座談会を実施し、トップメッセージ発信による管理職意欲の向上や課題の抽出を図っている。



これまでの主な取り組み

① 現状打破のため、女性管理職候補者への勉強会を実施

課題 現場（店舗運営部署）において課長級役職の女性がゼロ名。女性が働きやすい環境づくりが促進されない。

対応 ポジティブアクションとして、部長階級の女性課長候補者数名を集めて毎月勉強会を開催。半年後、丸亀製菓初の女性課長が誕生。

② 継続的に女性管理職がうまれていくよう横の繋がりの機会を設ける

課題 女性の昇進・昇格意欲が低く、継続的に女性管理職を増やす障壁となっている。

対応 女性管理職候補者（課長代理級役職者）を集めた定期的な座談会を開催。社長も参加し、メッセージを発信。

③ 女性が継続就業できるよう規定の整備や制度の拡充を実施

課題 全従業員における女性割合は72%だが、正社員では26%と女性の母数が少なく、且つ勤続年数も短いため男女間賃金差異が生じている。

対応

- 女性社員の母数を増やすため、非正規社員から正規社員への登用開口を拡大
- 妊娠～復職期間のサポーター制度開始
- 短時間勤務制度の改定
- 継続入社制度の運用や永年勤続表彰の実施

④ 社内外発信の強化

課題 社内ではロールモデルがおりずイベントを迎える若手社員の意識が生じている。女性求職者へのPRが行えていない。

対応

- 丸亀製菓女性課長の社内外での露出を増やし、現場女性社員の活躍をアピール
- 社内報や研修時にD&I取り組み紹介
- えるぼし認定取得/男女賃金差異の公表






TORIDOLL →

当日のご講演資料 抜粋


男女間賃金差異の要因分析

■ 要因分析のまとめ

- ◆ **非正規社員において、男性と比較して女性の賃金が高い要因**
 - 店舗では、パートナースタッフ店長の女性の割合が約9割。
 - 非正規社員においては、女性の方が平均勤続年数が高い傾向にある。
参考）前年度の永年勤続表彰（勤続10年、以降5年毎に表彰）対象者全793名
内訳：女性割合76%、非正規労働者割合89%
- ◆ **正社員の賃金差異要因**
 - 男性と比べて女性の平均勤続年数が短く、賃金の差異への影響が大きい。
 - 現場(店舗運営する事業会社)において、女性の管理職割合が低く、また昇進意欲も低い。
 - ホールディングス（本社）においては、一定数の女性管理職がいるものの、管理職内等級が最下層に集中している。

■ 分析を経て見えた女性活躍における現状

- ◆ **人材育成に課題**
 - 管理職内で男女の賃金に差異があることが分かった。差異を埋めるには、管理職にある女性がさらに上位の役職や等級を目指す環境を整えていく必要がある。
 - 人材育成に特化した部署「KANDO Creators大学」を設立、性別に限らず広く社員のスキルアップ・キャリアアップを支援する体制づくりを進めている。
- ◆ **女性社員の勤続年数が短いことにより、中長期的な育成ができていない**
 - 女性社員が働き続けられる、働き続けようと思える職場環境づくりが不可欠。



TORIDOLL →

当日のご講演資料 抜粋

さらに、D & I の取組は **LGBTQ** やシニア雇用、外国籍従業員の支援など多岐にわたる。特例子会社「D & I」を設立し、障がい者雇用を促進するとともに、**LGBTQ** の社員が安心して働ける環境を整備。D & I は企業の競争力向上に直結するため、データを活用し、現場に根付く形で施策を進めることが重要である。

(経団連タイムス 2025 年 2 月 27 日号 No.3673 を基に改編)

セミナーの詳細は、こちらをご覧ください。

当日の資料やアーカイブ配信は、
こちらからご確認いただけます。



URL

<https://wwwa.cao.go.jp/wlb/event/meeting.html>

内閣府男女共同参画局 共同参画 3・4月号 転載