

## 日本損害保険協会 男女間賃金格差解消アクションプラン

### 1. 趣旨

このアクションプランは、損害保険業界における男女間賃金格差を解消する観点から、現状と課題を分析した上で、日本損害保険協会の会員会社が取組む事項等を取りまとめたものである。なお、会員会社の規模、雇用形態、人事諸制度は異なることから、会員会社は自社の状況を踏まえつつ、本アクションプラン作成の趣旨を踏まえた取組みを進めることが期待される。

### 2. 会員会社における女性活躍の状況と課題

#### (1) 定量データの結果<sup>1</sup>と分析

##### ①男女間賃金格差<sup>2</sup>：67.1%

金融・保険業平均の61.6%<sup>3</sup>を上回っているものの、全産業平均の77.5%<sup>4</sup>を約10%下回っている。

##### ②正規雇用労働者に占める女性割合：59.4% <表1参照>

全産業平均に比べて労働者に占める女性割合は高いが、職種間の偏りが大きく、全国転勤型職種では女性割合が著しく低い。

##### ③管理職に占める女性割合：15.4% <表2参照>

女性比率の高いブロック転勤型職種・地域限定型職種では、同一職種の管理職に占める女性割合が高く、政府目標の30%を超えているが、全国転勤型職種では、管理職に占める女性割合は3.6%と低い。一方、管理職全体のうち約8割が全国転勤型職種であることを踏まえると、管理職への登用が、職種に影響を受けてきた可能性があると考えられる。

##### ④男女の平均勤続年数：男性11.7年、女性10.3年

<表1>正規雇用労働者全体における職種・性別・役職別構成比率

|         | 全体     |       |       | 管理職   |       |      | 非管理職  |       |       |
|---------|--------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
|         | 合計     | 男性    | 女性    | 合計    | 男性    | 女性   | 合計    | 男性    | 女性    |
| 全職種     | 100.0% | 40.6% | 59.4% | 15.0% | 12.7% | 2.3% | 85.0% | 27.9% | 57.1% |
| 全国転勤型   | 29.5%  | 26.4% | 3.1%  | 11.9% | 11.4% | 0.4% | 17.6% | 14.9% | 2.7%  |
| ブロック転勤型 | 5.6%   | 2.2%  | 3.5%  | 0.8%  | 0.5%  | 0.3% | 4.9%  | 1.6%  | 3.2%  |
| 地域限定型   | 42.7%  | 2.5%  | 40.2% | 2.0%  | 0.4%  | 1.6% | 40.7% | 2.1%  | 38.6% |
| その他     | 22.2%  | 9.6%  | 12.6% | 0.4%  | 0.4%  | 0.0% | 21.8% | 9.2%  | 12.6% |

\*各数値ともに当該属性の人数÷全正規雇用労働者数×100で算出。小数点第2位以下を四捨五入しているため、全職種（合計欄）と一致しないことがある。

<sup>1</sup> 数値(①～④、<表1><表2><参考>)は日本損害保険協会の調査による(2024年3月末現在)。また①～④はいずれも正規雇用労働者の結果である。

<sup>2</sup> 男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合で表したもの。

<sup>3</sup> 厚生労働省「令和5年賃金構造基本統計調査」による。

<sup>4</sup> 脚注3と同様。

＜表 2＞正規雇用労働者における職種・役職別の男女構成比率

|         | 管理職   |       | 非管理職  |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|
|         | 男性    | 女性    | 男性    | 女性    |
| 全職種     | 84.6% | 15.4% | 32.8% | 67.2% |
| 全国転勤型   | 96.4% | 3.6%  | 84.8% | 15.2% |
| ブロック転勤型 | 66.5% | 33.5% | 33.9% | 66.1% |
| 地域限定型   | 20.6% | 79.4% | 5.1%  | 94.9% |
| その他     | 92.1% | 7.9%  | 42.3% | 57.7% |

\* 正規雇用労働者を対象に、同一職種・役職内の男女構成比率を算出

＜参考＞正規雇用労働者および非正規雇用労働者全体における職種・性別・役職別構成比率

|             |         | 全体     |       |       | 管理職   |       |      | 非管理職  |       |       |
|-------------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
|             |         |        | 男性    | 女性    | 合計    |       |      | 合計    |       |       |
|             |         |        |       |       |       | 男性    | 女性   |       | 男性    | 女性    |
| 正規+非正規(①+②) |         | 100.0% | 40.1% | 59.9% | —     | —     | —    | —     | —     | —     |
| 正<br>規      | 全職種①    | 84.6%  | 34.3% | 50.3% | 12.7% | 10.8% | 2.0% | 71.9% | 23.6% | 48.3% |
|             | 全国転勤型   | 24.9%  | 22.3% | 2.6%  | 10.0% | 9.7%  | 0.4% | 14.9% | 12.6% | 2.3%  |
|             | ブロック転勤型 | 4.8%   | 1.8%  | 2.9%  | 0.6%  | 0.4%  | 0.2% | 4.1%  | 1.4%  | 2.7%  |
|             | 地域限定型   | 36.1%  | 2.1%  | 34.0% | 1.7%  | 0.4%  | 1.4% | 34.4% | 1.8%  | 32.7% |
|             | その他     | 18.8%  | 8.1%  | 10.7% | 0.3%  | 0.3%  | 0.0% | 18.5% | 7.8%  | 10.7% |
| 非正規②        |         | 15.4%  | 5.8%  | 9.6%  | —     | —     | —    | —     | —     | —     |

\* 各数値ともに当該属性の人数÷（正規雇用労働者数＋非正規雇用労働者数）×100 で算出。小数点第2位以下を四捨五入しているため、全体（合計欄）と一致しないことがある。

\* 「全職種」の数値は「全国転勤型」「ブロック転勤型」「地域限定型」「その他」の数値を合計した数値である。

## （2）会員会社が抱えている課題

### ①職種別雇用管理の制度・運用の課題

|   | 区分 <sup>5</sup> | 課題                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア | 大規模群・中規模群       | <ul style="list-style-type: none"> <li>男性は全国転勤型職種、女性はブロック転勤型職種・地域限定型職種を選択する傾向が強く、結果として男女間の賃金格差が生じている。</li> <li>処遇差は転勤の可能性の有無や転勤時の手当のみに基づくものだが、役割分担意識ゆえ、その必要がないにも関わらず職種で役割が固定化されてしまっている。</li> </ul> |

<sup>5</sup> 正規雇用労働者数（2024年3月末現在）で、会員会社の規模を区分している（大規模群：1001人以上、中規模群：101人以上1000人以下、小規模群：100人以下）。

|   |      |                                                                                                                                                                                    |
|---|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 転居転勤を選択しないと希望する処遇・キャリアを実現できない。</li> <li>・ 転居転勤を希望しない社員が増加し、人員配置に苦慮している。</li> </ul>                                                        |
| イ | 大規模群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域限定型職種のキャリアは多様性に乏しい。</li> </ul>                                                                                                          |
| ウ | 共通   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務職の多くが女性であり、結果として男女間の賃金格差が生じている。</li> <li>・ 役割・業務制限による能力発揮・組織貢献・成長機会が制限されている。</li> <li>・ 事務処理の自動化が進んでおり、全国転勤型職種への統合が必要となっている。</li> </ul> |

## ②男女の管理職登用の格差の課題

|   | 区分        | 課題                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア | 共通        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ （コース別人事制度を経験した）女性社員本人、組織双方にアンコンシャスバイアスが存在 <ul style="list-style-type: none"> <li>ーロールモデルが限定され、管理職に挑戦する風土やキャリア志向へのマインドセットに課題あり</li> <li>ーコース別人事制度時代の役割・業務経験や管理職登用機会の差や、当時の役割意識の残存</li> </ul> </li> </ul> |
| イ | 大規模群      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育児・介護等との両立で制約がある社員（在宅・時短勤務）の適正な考課</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| ウ | 大規模群・中規模群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年功序列をベースとした昇進運営</li> <li>・ 大量採用・終身雇用などの過去の流れを受けた世代においては、女性の勤続年数が男性の勤続年数に比べ短く、相対的に女性管理職候補が少ない。</li> </ul>                                                                                                |

## ③意識・風土の課題

|   | 区分        | 課題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア | 大規模群・中規模群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性社員本人・組織双方にアンコンシャスバイアスが存在。 <ul style="list-style-type: none"> <li>ーコース別人事制度が存在していたこと、社会的な性別分業意識が影響</li> </ul> </li> <li>・ リーダーシップ・マネジメントを求められる業務経験の機会が相対的に少ない可能性がある（バックオフィスは女性のみといった配置もある）。 <ul style="list-style-type: none"> <li>ー同じ業務を担っているのにも関わらず、転居転勤の観点でコース区分を設定していることによる役割分担意識を招いている可能性</li> <li>ー育休復帰後・時短勤務中の役割付与が本人の成長意欲とマ</li> </ul> </li> </ul> |

|   |      |                                                                                                        |
|---|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      | <p>ツチできていない、時短勤務中の社員は昇格対象ではない<br/>         という思い込み</p> <p>ー妊娠・出産によるキャリア中断</p>                          |
| イ | 中規模群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職が少なく、将来的なキャリアのモデルケースとなる存在がおらず、目指すべき姿が明確化されていない。</li> </ul> |
| ウ | 中規模群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>他組織・他拠点への異動がない職種の女性は、業務内容や労働環境の変化がなく、キャリアを描きにくい。</li> </ul>     |

#### ④労働環境の課題

|   | 区分 | 課題                                                                                                                                                   |
|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア | 共通 | <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の長時間労働（家庭との両立が困難）</li> <li>ー日本社会では依然として家庭における固定的な性別役割分担意識が存在</li> <li>ー今後は社員の高齢化に伴う介護との両立支援も課題に</li> </ul> |

#### ⑤非正規雇用労働者の課題

|   | 区分 | 課題                                                                                                      |
|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア | 共通 | <ul style="list-style-type: none"> <li>非正規雇用労働者の中には、限定された職務範囲や多様な働き方を希望して当該雇用形態を選択する層が一定数いる。</li> </ul> |

### 3. 取組み方針

2. で示した定量データおよび課題を踏まえると、男女間賃金格差の要因として以下が挙げられる。

- (1) 管理職における女性比率が著しく低く、大部分を全国転勤型職種の男性が占めていること
- (2) 転居転勤のない職種に比べ、賃金水準の高い全国転勤型職種における女性比率が著しく低いこと

(1) に関しては、職種に関わらず女性管理職比率を向上させることが打ち手として考えられる。

(2) に関しては、全国転勤型職種の女性比率を高めることが直接的な打ち手として考えられるが、働き方や生活に対する様々な価値観がある中で、当該比率の向上を直接の目的とした取組みによる効果は限定的であると考えられる。一方で、性別や雇用形態にかかわらず、本人の理想とする働き方を実現できるよう制度運営や環境整備をすることで、結果的に男女の偏りの是正につながっていくと考えられる。

したがって「女性管理職比率を向上させること」「労働者のライフプランに応じて希望する働き方を選択可能とするための制度構築・運用」により、男女間賃金格差を改善していくため、

会員会社では「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム<sup>6</sup>」中間とりまとめにおいて指摘された事項ならびに以下①から③の事項を参考に、取組みを進めることが望ましい。

#### ①職種別雇用管理等の人事制度・運用の改善

職種により管理職への登用率に差が生じていることから、現行の職種に関わらず管理職登用を行うことができる人事制度を運用する。さらに、過去の雇用慣行・社会通念により、職種間における男女の偏りが生じていると考えられることから、労働者が希望する職種に転換できる制度を運用する。また、職種間の男女の偏りを小さくするだけでなく、労働者の家庭生活にも配慮するために労働者本人の意向を尊重した転勤制度を運用する。

##### <具体的な取組み例>

- ア.（職種による役割の差がある場合には、同等の役割を付与した上で）転居転勤のない職種の管理職登用を拡大する。
- イ. フルリモート勤務の環境整備、若手社員を中心としたジョブローテーションによる多様な経験機会の提供等の取組みを通じ、転居転勤に左右されない人事運営を行う。
- ウ. スキルに基づく「職務等級制度」（ジョブ区分／ジョブグレード）により、年功序列の人事制度を見直す。
- エ. 自己申告により、転居転勤有無を柔軟に選択・変更可とする。
- オ. 本人の同意がない転居を伴う転勤を廃止する。
- カ. 労働者の私生活の事情に応じ、一定期間は管理職から外れることができるようにする。
- キ. 短時間正社員制度を導入し、非正規雇用から正規雇用への転換を促進する。
- ク. 評価等に応じて、有期労働契約から無期労働契約への転換を可能とする。

#### ②アンコンシャスバイアスの解消

コース別人事制度を経験した女性社員本人の意識、短時間勤務中の社員は昇格対象ではないという思い込み、社会的な性別分業意識等のアンコンシャスバイアスが女性社員の昇格に影響していると考えられることから、アンコンシャスバイアス解消に向けた取組みを実施する。

##### <具体的な取組み例>

- ア. コース別人事制度により役割付与に差異があった女性社員に対し、管理職登用を目指すために必要なコンピテンシーを高められる役割を付与する。
- イ. 女性社員やその上司に向けたキャリア研修等を実施する。
- ウ. 組織におけるアンコンシャスバイアス解消のため、男性社員や非管理職も含め全社員に向けた研修等を実施する。
- エ. 社内外や役員とのメンター制度を実施する。
- オ. 女性管理職が登壇する交流会・研修を提供する。

---

<sup>6</sup> 「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」中間とりまとめ  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_40628.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40628.html)

カ. トレーニング機会を提供する。

### ③労働環境改善

労働者の望むキャリアと家庭の両立を支援するため、労働環境改善に向けた取組みを実施する。

#### <具体的な取組み例>

ア. 役職・性別を問わない全社的な業務効率化

イ. 外部委託・システム化の推進

ウ. 定時退社の更なる推進

エ. 夜の会食・休日業務の要否再検討・効率化

オ. 多様な働き方（リモートワーク、時短勤務、フレックスタイム制、時差出勤、男性も含めた育休取得、介護との両立支援 等）の更なる推進による、役職・性別を問わない働き方の変革

カ. パートナーや実家の支援が得られない社員が、家庭と責任ある仕事を両立できるよう、シッターサービスや家事代行等の費用支援制度の整備

キ. 管理職のプレイングマネージャー化の防止に向けた業務分担・要員・組織構成の見直し

## 4. 情報開示

女性活躍の取組み状況を可視化し、自社の取組みを促進させるため、会員会社においては以下の項目について、自社のウェブサイトまたは「女性活躍推進企業データベース」において情報開示する。

①男女の賃金の差異（％）

②女性活躍に関する状況把握の基礎４項目（女性採用者割合、男女の平均勤続年数、女性管理職<sup>7</sup>割合、労働者の平均残業時間数）

③全職員に対する管理職比率

④男女間賃金格差の要因分析・対応策等

## 5. アクションプランの期間とフォローアップ

本アクションプランの期間は2025年7月から5年間の取組みとする。

なお、本アクションプランのフォローアップとして、日本損害保険協会は、定期的に会員会社の取組み状況の把握や好事例の公表を行う。具体的には、2025年3月期以降、会員会社における職種別・男女別の管理職・非管理職の割合を把握、集計するとともに、当該データ（全社集計値および会員会社別）を金融庁に提出する。

また、フォローアップの状況に応じて、本アクションプランについて必要な見直しを行う。

---

<sup>7</sup> 「管理職」の定義は厚労省通達「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の施行について」（2022年7月）に合わせることを求める。この際、上記厚労省通達7（4）ウ②に該当するとして、管理職をカウントしている場合には、「その職務の内容及び責任の程度」については、どのような職務内容や責任の程度であるかを記載する。

#### 6. 改廃権限

本アクションプランの改廃は、一般委員会の決議によるものとする。

以 上

2025 年 6 月 10 日 策定