

男女間賃金格差解消のために 職場は何をすべきか

たけいし
武石えみこ
恵美子

●法政大学・キャリアデザイン学部・教授

1. 男女間賃金格差が 意味すること

男女間賃金格差の情報開示は、改正女性活躍推進法で求められるようになったものだが、もう一つの流れとして、投資家に対する非財務情報の開示というものがある。欧米で、人的資本を含む非財務情報の開示が進められてきたが、この背景には、企業の社会的な責任としてのESG経営への注目や、GAF Aに代表されるような無形資産が大きな価値を生む企業の登場などがある。

わが国でも、2023年3月期決算から、金融商品取引法の有価証券を発行している大手企業約4,000社に対して、有価証券報告書において人的資本情報を開示することが求められることとなった。具体的には、「有価証券報告書等」の記載事項において、「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」の中に、「人的資本、多様性に関する開示」の項目として、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」と並んで「男女間賃金格差」の記載が求められている。職場の男女平等というテーマが、組織の外部からも注目されるようになるなど、企業にとって重要な経営課題となっている。

男女間賃金格差は、労働者属性などの影響を考慮する必要がある。厚生労働省（2010）では、男女間賃金格差の要因をコントロールするとどの程度格差が縮小するかを検討している。取り上げた要因の中では、「職階」が大きく寄与して格差の3割程度を説明し、「勤続年数」がそれに次いで格差の17%程度を説明する。つまり、男女の賃金格差の半分程度は、「職階」や「勤続年数」によって生じており、女性は管理職に就かない一般社員が多く、勤続年数が短いために、男性に比べると賃金額が少ないという実態がある。男女間賃金格差は、組織における男女平等の結果指標であるという点で重要性が高い。

ただし、男女間賃金格差は、女性の活躍を進める過程で格差が拡大することにも留意が必要である。たとえば、女性が少ない企業で女性の採用を増やすことにより、男女間の勤続年数が一時的に拡大し、その結果として男女間の賃金格差が拡大することがある。反対に、女性の新規採用を控えると女性の平均賃金が上昇して男女間賃金格差が小さくなるということも起きてしまう。男女間賃金格差の水準が独り歩きしてしまうと、女性の活躍推進の状況判断を間違えてしまいかねない。

このため、改正女性活躍推進法の施行に当たっ

て、政府は、男女の賃金格差の意味について、「自社の実情を正しく理解してもらうために『説明欄』を有効活用することが望ましい」と説明してきた。この数値は、その水準により比較可能という点でわかりやすいものだが、それが何を意味するのか、背景にある要因を併せて考えることが必要である。

2. 男女間賃金格差解消のために何が必要か

2023年にノーベル経済学賞を受賞したGoldinは、「男女の所得格差は、キャリア格差の結果」だと指摘する（Goldin、2021）。前述のように、日本の男女間賃金格差の半分が「職階」と「勤続年数」における男女差から生じていることから、賃金格差解消のためには、キャリアを継続できること、さらに仕事経験を積みながら管理職へのキャリアを見据えることができること、の2つが重要となる。平たい言葉で言えば、女性が、「働きやすさ」と「働きがい」の両方を実感できるような職場環境の整備が必要ということになる。

ところで、男女間格差が生じる要因として、女性側に問題があるという意見は根強いものがある。女性が家庭を重視してキャリア形成に前向きにな

らない、女性が管理職を望まない、というように、女性の仕事への意欲や姿勢が問われる場面も少なくない。しかし、職場の中の女性の問題を鮮明に描いたKanterは、「職務が人を作る」と明快に論じ、仕事上の機会が制約され、また組織の中で少数派であることから男性とは異なるプレッシャーを受けている女性の状況を変えること、すなわち職場側の課題として対応することが重要であるとした（Kanter、1977）。

表1は、女性の活躍を推進する取組み（女性活躍推進策＝働きがい）と、就業継続につながる環境整備（両立支援策＝働きやすさ）の2つの施策について、取組みの「高・低」（従業員の判断による）の組み合わせのパターン別に、女性の仕事に対する「やりがいスコア」を比較したものである。4つのパターン間でやりがいスコアの平均値が明らかに異なっており、「女性活躍高、両立支援高」が34.84ポイントと最も高く、「女性活躍低、両立支援低」の29.19ポイントと比べると、6ポイント弱の違いがある。女性のやりがいを高めてさらに上のキャリアを目指す意識を醸成するためには、両立支援策により働きやすさにつながる環境整備を行いつつ、女性の働きがいを高める、この2つを同時並行で進めていくことが重要であることを示している。

表1 企業の女性活躍推進と両立支援への取組みのパターン別、女性正社員の「仕事のやりがいスコア」

	サンプル数	スコア平均	標準偏差
女性活躍高、両立支援高	1125	34.84	5.76
女性活躍高、両立支援低	249	32.71	6.26
女性活躍低、両立支援高	2226	31.18	6.41
女性活躍低、両立支援低	1337	29.19	6.86

出所：武石（2014）より。

注：1. 調査の対象は一般従業員（管理職でない正社員）。

2. 「女性活躍」は“女性の就業意欲を向上させる取組み”について「積極的」か「消極的」かで分類。「両立支援」は“女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う”について「そう思う」か「そう思わない」かで分類。
3. 「やりがいスコア」とは、現在の仕事に対して「仕事にやりがいを感じる」など9項目に対する「そう思う」（5点）から「そう思わない」（1点）までの5段階評価結果の合成変数で、45点満点のスコア。

3. 働きやすさを高める

女性が働きやすい職場環境の整備という、子育て・介護などの家族的責任と仕事との両立支援策が取り上げられる。休業制度や短時間勤務制度などの支援策の充実度は外部からも評価しやすいため、これらの支援策が充実している企業は女性が働きやすい職場とみられることも多い。実際に、就職活動を始めたばかりの学生は、育児休業の長さなど両立支援策の充実度を働きやすい職場の指標としてとらえることが多い。さすがに、最近では、制度があるだけでは不十分なので、制度の利用状況も評価対象に加える傾向がみられているが、これだけで「働きやすさ」を計測することは問題がある。

育児・介護と仕事との両立支援策の充実化が求められる背景には、それがないと働き続けることができないという、働き方そのものに問題があることに留意しなくてはならない。育児や介護などの責任を担っている従業員を手厚くガードしないと、能力発揮以前に働き続けることすら難しい、だから両立支援策を充実する、というのであれば、トータルで見た「働きやすさ」とは正反対の状況が背景に存在することになる。もちろん、育児や介護の責任との折り合いをつけるためには、仕事を休んだり勤務時間を短縮するというように、特別な制度を利用しなくてはならないことは多いので、その意味で両立支援策が不要というつもりはない。しかし、より重要なことは、過度に手厚いガードがなくても「普通に」働くことができ、きちんと成果を出せる環境にすることである。

フランスやオランダでは、出産後育児休業を取得する割合は決して高くはないとされている。なぜなら、育児と仕事の両立が可能になる働き方とな

っているために、育児休業の取得が必要不可欠なものとは考えられていないからである。イギリスで筆者がヒアリングをした製造業の企業では、短時間勤務制度は必要なくなったとの判断から、かつて導入されていた制度が廃止されていた。フレックスタイムや在宅勤務などの働き方を組み合わせれば、育児をしていない人と同じように働きながら個々人のニーズに十分対応できると考えられたためである。

つまり、基本は、育児・介護という事情をことさら特別扱いせず、「普通に」働きながら、プライベートな生活との調和を図ることを目指すべきである。そのためには、「普通の」働き方を見直すが必要になる。つまり、仕事を優先できる時間制約のない人の働き方を「普通」にするのではなく、プライベートな責任あるいは仕事以外にやりたいことがあることにより仕事に投入できる時間やエネルギーに制約がある人の働き方を「普通の」働き方とするよう、「スタンダード」そのものを変更する必要がある。

4. 働きがいを高める

個人は、配属された部門で仕事経験を深め、異動により経験を広げるという形で、多様な仕事経験を蓄積し、それが仕事への意欲を高めていく。武石・高崎（2020）では、女性のキャリアは、採用から育成、役職登用という一連の雇用管理の仕組みの中で形成されるものであり、どこか一部分だけを対応してもうまくいかないことを指摘している。女性のキャリア形成に関して一貫性のある対応を行うことが重要であり、女性の働きがいを高めるためには、これまでの人事の仕組みを見直す必要性は高い。これに関して3つのポイントを指摘したい。

まず第1に、入社5年程度くらいまでの初期キャリアの重要性に注目すべきである。結婚、出産といったライフイベントの影響が少ない時期でもあり、男女に同じように対応することが基本ではあるが、女性の特徴への目配りも必要である。具体的には、女性が30歳前後以降に経験するライフイベントを意識すると、初期キャリアは男性以上に重みがある。この時期にどのような経験をするかということが、長期的なキャリアの展望にも影響することになるため、早めに多くの経験を積むような機会の提供が重要性を持つ。

第2のポイントは、出産・育児期に「キャリア」継続を意識した対応を行うことである。出産・育児期の女性は、休業制度や短時間勤務などの制度利用により働き方が変化することが多い。これにより仕事経験が制約されて、長期的に見てキャリア形成に支障が出るような「マミートラック」の問題が生じかねない。それを回避するために、働き方の制約が生じた時に自動的に仕事負担を軽減するのではなく、個々の事情を勘案しながら育成を視野に入れて仕事を割り振ることが肝要であり、同時に評価の在り方も検討する必要がある。パートナーである夫の育児が増えることで女性のキャリア継続の可能性が広がることから、育児期に長期的なキャリア形成を見据えて仕事配分や評価を行うという課題は、男女共通のテーマとなっているということも忘れてはならない。

第3のポイントは、管理職登用時の課題である。日本の男女間賃金格差の大きな要因が、女性管理職が少ないということであり、女性の管理職が増えなければ賃金格差は解消しない。女性の管理職が増えるためには、管理職登用を意識した育成を行うことは言わずもがなであるが、あらためて管理職とは何かということを含めて昇進の仕組みを見直す必要性は高い。そもそも管理職とは、部下を通じて組織成果を上げることが期待されており、

部下や組織のマネジメント業務を担う者である。しかし現実には、マネジメント業務よりも組織の成果を上げるプレイヤーとしての役割に注力しがちで、結果として管理職が多忙になり組織運営がうまくいかないという問題が起こっている。このような管理職像は、女性を含めて部下から見ると必ずしも魅力のあるポジションではなくなっており、管理職の担い手が少なくなるという事態を引き起こしてしまう。管理職に期待する役割を明確にして、そのためにどのような能力を管理職に求めるのか、という観点から管理職のあり方を見直すことで、ステレオタイプな管理職像を払拭し、女性が管理職昇進を視野に入れてキャリアを展望するようになるだろう。

5. 職場の課題

投資家が注目する非財務情報には多様な内容が含まれるが、サステナビリティ関連情報として、欧州では環境や人権のテーマが重視される傾向があるが、日本では人的資本への注目度が高い。この背景として、これまで内閣府（2023）などにおいて、日本は無形資産投資の中でも人的資本に対する投資が低いと繰り返し指摘されてきており、「新しい資本主義」という政策の下で「人への投資」が重要視されたということがあげられる。中でも日本の人的資本投資におけるジェンダー格差が大きいという問題がある。世界経済フォーラムが発表する「ジェンダー・ギャップ指数」による国際比較において、日本の順位の低さが毎年マスコミで取り上げられるが、2024年は156か国中118位であった。

こうした現状において、男女間賃金格差の是正の優先度は高く、男女間賃金格差を解消するためには、本稿で指摘したように、各職場において

「働きやすさ」「働きがい」の両面から丁寧な取り組みを進める必要がある。ただし、賃金格差解消を目的化すると本末転倒になってしまう。男女間賃金格差は職場における様々な取組みの「アウトカム指標」として参照すべき数値である。この指

標を定期的にチェックをしながら、格差解消が進まないのであれば人事制度やマネジメントの仕組みのどこに課題があるのかを職場の状況に照らして分析を行い、労使が協力して対応していくことが求められる。

参考文献

- Goldin, C. (2021) *Career and Family: Women's Century-Long Journey Toward Equity*, Princeton University Press. (鹿田昌美訳 (2023)『なぜ男女の賃金に格差があるのか—女性の生き方の経済学』慶應義塾大学出版会.)
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books. (高井葉子訳 (1995)『企業のなかの男と女—女性が増えれば職場が変わる』生産性出版.)
- 厚生労働省 (2010)『男女間の賃金格差解消のためのガイドライン』.
- 武石恵美子 (2014)「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、pp. 15-33.
- 武石恵美子・高崎美佐 (2020)『女性のキャリア支援』中央経済社.
- 内閣府 (2023)『令和5年度 年次経済財政報告』.

労働組合のための調査情報誌

月刊『労働調査』

年間購読料 12,000円(送料、消費税込み)

最近号の特集一覧

2022年8月号	2021~2022年 労調協共同調査	2023年8月号	「第5回 次代のユニオンリーダー調査」—分析編—
	「第5回 次代のユニオンリーダー調査」調査報告	9月号	労働者協同組合という働き方
9月号	「家族」の変化と仕事、生活	10月号	労働組合における政治活動の取り組み
10月号	コロナ下における勤労者の生活と意識	11月・12月号	I. 人事評価制度の見直しと労働組合
11月・12月号	I. 物価上昇の下での賃金交渉		II. 労調協の仕事、この1年
	II. 労調協の仕事、この1年	2024年1月号	組織拡大のこれから
2023年1月号	教育費・奨学金の現状と課題	2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題
2月号	勤労者の生活の現状と課題	3月号	介護離職ゼロをめざして
3月号	労働時間 上限規制への対応	4月号	外国人労働者政策のこれから
4月号	貧困・セーフティーネット	5月号	賃金が上がる社会への転換
5月号	ビジネスと人権	6月号	学校現場における働き方改革
6月号	ハラスメントのない社会へ	7月号	ヨーロッパにおける最近の労働事情
7月号	介護労働者を	8月号	治療と仕事の両立
	取り巻く問題状況と今後の課題		