

男女賃金差の開示を格差縮小に繋げるために

大湾秀雄

早稲田大学政治経済学術院/組織経済実証研究所

(独)経済産業研究所

2023年9月18日@日本BPW連合会イコール・ペイ・デイ全国会議



自己紹介

- 専門：人事経済学、組織経済学、労働経済学、イノベーションの経済学
- コロンビア大学MA (Economics)、スタンフォード大学Ph.D.(Business)
- ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、東京大学社会科学研究所教授を経て現職
- 早稲田大学政治経済学術院教授、早稲田大学組織経済実証研究所所長
 - 人事経済学・組織経済学の知見の普及のため、研究会、フィールド実験など企業とのコラボ
 - 健康経営推進：H&P研究会（公益財団法人日本生産性本部、株式会社イーウェルと共催）
- （独）経済産業研究所ファカルティフェロー
 - 「人事施策の生産性効果と経営の質」PJリーダー
 - 「企業統治分析のフロンティア」「イノベーション能力の構築とインセンティブ設計」メンバー
- ピープル・アナリティクス & HRテクノロジー協会理事
 - ピープル・アナリティクスの普及推進およびHRテクノロジーの評価
- （株）東京大学エコノミックコンサルティング（UTEcon）アドバイザー
 - 男女賃金格差診断ツール（GEM）の開発

1. 男女の賃金の単純平均で格差を計ることの問題点
2. 男女格差を生み出す主要因
 - 長時間労働プレミアム + 性別役割分業
 - ジェンダーバイアス
3. 男女格差を解消する 4 つのアプローチ
4. 改善をモニタリングするKPIの整備
5. 遅い昇進は女性登用をはばむ
6. 働きがいを高める
7. まとめ

単純平均賃金差異の問題点

厚生労働省定義の男女の賃金差異

- 女性活躍推進データベースに含まれる約7100社の男女賃金差

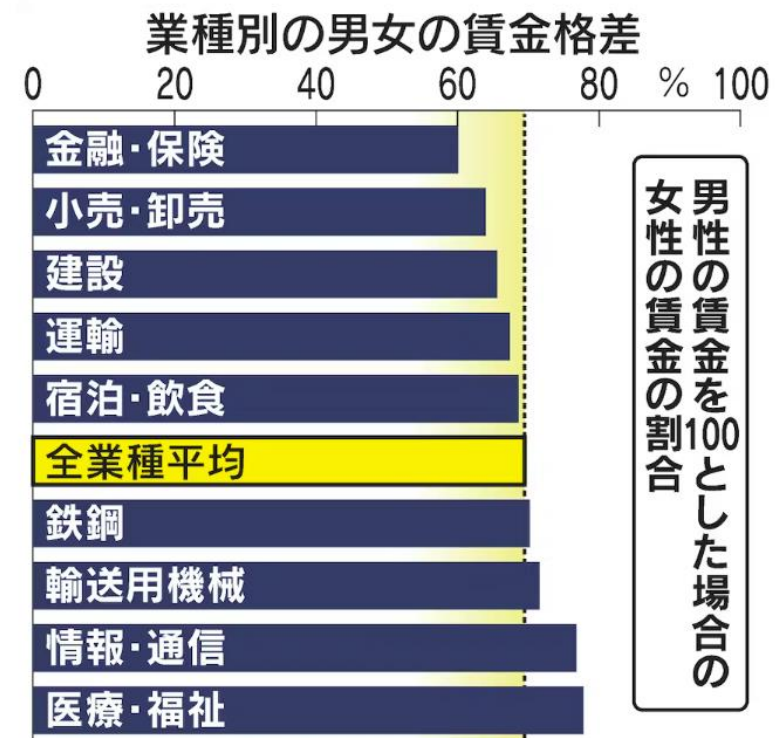
男性を100とした時に女性は平均70

－ 日本経済新聞2023年7月10日調査

- 賃金構造基本統計調査 (2021 年) に基づくと **日本全体で65.4**

	平均
全ての労働者	65.4
正規労働者	73.6
非正規労働者	88.2

出典：原ひろみ（RIETIポリシーディスカッション
ペーパー23-P-009）



(注) 厚生労働省のデータベースを基に作成。全労働者の年間平均賃金で比較。2022年7月8日～23年7月10日に開示した約7100社が対象

単純な平均で比較することの問題点

- 多くの企業で、男性社員と女性社員の**属性分布が大きく異なる**

⇒ **企業間で意味のある比較が出来ない。**

– 例1：化学メーカーA社

- 高卒の生産従業員は大部分が男性
- 女性は本社勤務と研究開発（博士、修士）に多い
- 「わが社には男女格差がほぼ存在しない」と喧伝

– 例2：食品メーカーB社

- 若年層は女性が多いが、管理職層、経営層は男性が大部分。
- 「年齢差は男女の年齢差、勤続年数差、学歴差によるもので、実態を反映していないと説明。

- 単純比較だと改善努力も正しく反映されない。**

- 女性の採用を増やすと短期的には賃金差は拡大

⇒ 結果的に、望ましい政策につながりにくい。

化学メーカーA社	男女格差
単純平均	－4％
年齢・勤続年数 統制	＋1％
＋学歴制御	－15％

食品メーカーB社	男女格差
単純平均	－38％
年齢・勤続年数 統制	－21％
＋学歴制御	－15％

他国の取組み

(他のOECD10か国程度が従業員への報告を義務付けている)

国名	導入	対象企業	開示対象	開示内容
カナダ	2019~2021	従業員100人以上の民間会社	公開	時間給、賞与、残業手当、残業時間における男女格差
フランス	2017~2021	従業員50人以上	従業員代表者組織、従業員250人以上は公開	男女の平均給与差に加え、給与の増加率の男女差、昇進率の男女差（従業員250人超の企業のみ）、産休から戻った女性の中で給与増加を経験した人の比率、給与額上位10名の中の男女構成
イスラエル	2022	従業員518人超の民間会社	ウェブページで公開	職位ごとの男女賃金格差（%）、職場平均より賃金が低い従業員の男女別割合など
ノルウェー	2020	上場企業、従業員50人超の企業	アニュアルレポートなどで公開	職種ごとの男女別平均賃金
イギリス	2017	従業員250人以上	各企業および英国政府のウェブページで公開	男女の時間給および賞与の平均差・中央値差に加え、四分位群の男女構成比、賞与支給社員に占める男女構成比

出典：OECD iLibrary

スイスの取組み

- 内務省男女均等待遇局（FOGE）は、2006年に、回帰分析を基に男女賃金差を自己診断できる計算ツールLogibを英語、独語、仏語、伊語で無料提供
 - 性別、年齢、勤続年数、学歴、職位など同じ属性の男女で比較した賃金格差とその95%信頼区間を表示
- 政府調達への参加や補助金の受領に応募する従業員50人以上の企業に、男女賃金差の基準（5%有意水準で5%を上回る賃金差が生じてはいけない）を定めた。
- 2018年に国連の持続可能な発展目標（SDG s）の達成に貢献する公共機関として、「公共サービス賞」を受賞。
- ドイツ政府も2010年に男女賃金差診断ツールLogib-Dを、オーストリア政府も2014年から賃金計算ツールを提供し始めた。

(参考) 東大Econ社の男女賃金格差診断ツールGEM App

- GEM Appは、**企業が自社の男女賃金格差の有無と程度を判断し、原因を理解して行動を取るためのソリューション**です。大湾秀雄（早稲田大学教授）をはじめとする弊社アドバイザーが監修しています。
- **アプリケーションで男女賃金差を示す指標を推定し、解説の手引きによりその結果を解釈し格差解消に向けた対策を検討**することができます。
- お客様がデータを取り込んでアプリを操作します。人事・労務データを社外に持ち出す必要はありません。

アプリケーション

- 政府指定の指標、基本属性を統制した男女賃金差を推定できます。
- ① **政府指定の「男女の賃金の差異」に関する指標（法定指標）**
「女性活躍推進法」により、常用労働者数301人以上の企業を対象に、開示義務を指定された項目です。具体的には、各従業員区分（正規労働者/非正規労働者/全労働者）における「男女の賃金の差異」（男性の賃金に対する女性の賃金の割合）です。
 - ② **基本属性を統制して推定された男女賃金格差を示す指標**
従業員の属性や労働形態に関する情報を基にして、経済学の知見に基づく統計的处理を行って分析した「本来の男女賃金格差」に関する指標です。一つ目の指標と異なり、従業員の賃金に影響しうる他要因の影響が排除された数値となっています。

解説手引き

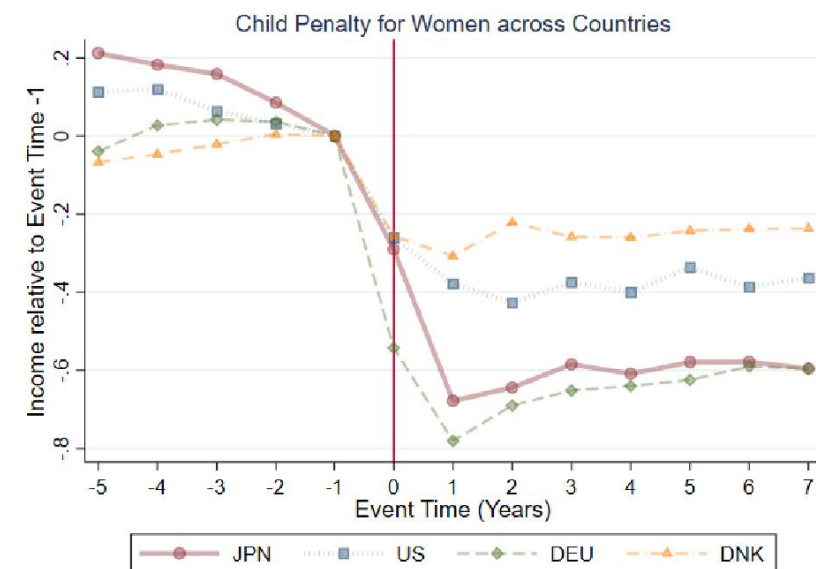
- 男女賃金格差が生じる主な原因を説明しています。
- アプリケーションによって推定された自社の男女の賃金格差を示す指標をもとに、自社の男女賃金格差を生じさせている要因を特定する方法（GEM App活用方法を含む）を、解説しています。
- 男女賃金格差の発生要因を特定した企業が、格差解消に向けてどのような対策を行えばよいか、提案しています。

男女賃金格差の主因

男女賃金格差の主因①

• 長時間労働プレミアム＋性別役割分業

- 職が標準化されていない日本では、従業員の代替性が低く、特に、**長時間労働プレミアム**が高い。
- 長時間労働が必要な仕事に男性が就き、柔軟な働き方が出来る仕事に女性が就く、**性別職域分離**が進む。
- **長時間労働プレミアム**が、**Child Penalty**（子を持つことによる賃金ペナルティ）を生み出す。



データの期間：US=1968～2018；DEU=1990～2016；DNK=1980～2013

（出典）古村「チャイルドペナルティとジェンダーギャップ」、財務省財務総合政策研究所「仕事・働き方・賃金に関する研究会——一人ひとりが能力を発揮できる社会の実現に向けて」、2022年6月

家計と企業の行動を同時に変える

家計の対応	企業の対応	
	女性を差別	男女公平に扱う
女性が家事育児を担う	(家計利得、企業利得) (5,5)	(家計利得、企業利得) (5,0)
夫婦で平等に分担	(家計利得、企業利得) (0,5)	(家計利得、企業利得) (7,7)

- **職を再設計し、従業員を代替可能にする**

- 職の標準化
- チームの活用
- 従業員の多能化

➤ 代替性を高めると従業員の交渉力が弱まるが、職の標準化で雇用の流動性が高まれば、従業員の交渉力は下らない。

- **男性の家事育児参加**

- 男性の長時間労働コストを引き上げ職の設計や業務プロセス改善を促す。

- **労働時間制約を緩和する**

- 育児介護ケアサービスの拡充
- リモートワークの拡充

男女賃金格差の主因②

- **ジェンダーバイアス**

- 能力が同じであっても、性別が違うというだけで異なる評価、異なる処遇を与えてしまうこと。

- **2つの原因**

- **ジェンダーステレオタイプ**

- 性別による違いについて人々が持つ固定的な思い込みや偏見
 - 多くの人にとり、リーダーの典型像は男性、女性は世話役。
- ジェンダーステレオタイプに合致しない人は好意的に見られず、評価が下がる。
- 代表性ヒューリスティック、確証バイアス、ヘイロー効果といった認知バイアスで増幅される。

- **統計的差別**

- 女性は離職率が高いという予想のもと、育成投資で男女差をつける。
- 統計的差別は自己成就的。

バイアスが賃金格差をどう引き起こすか

- **業務配置、育成機会**

- ストレッチアサインメントに差
- 担当顧客の配分に差
 - 過去の業績に基づき配分⇒差別の再生産 (Madden 2012)
- 女性は昇進につながらない仕事（他人の世話など）を依頼される (Babcock et al. 2017)

- **評価**

- 控えめな自己評価が低い上司評価につながる (Klimoski, and Inks 1990)。
- 男性と同じリーダーシップの発揮は好評価につながらない。

- **昇進：業績評価が同じでも昇進確率に差**

- **Recognition、Sponsorshipの有無**

- 男性のメンターは利益の代弁者、女性のメンターは相談相手 (Hewlett 2013)。

- **実際のパフォーマンス：ステレオタイプの自己成就**

- **応募行動**

チャレンジ目標設定の男女差（サービス業企業）

	男女格差(限界効果)		
	全体	業務企画職	管理職
(目標難易度平均>100)となる確率			
ベースモデル	-8.45%***	-5.42%***	-12.92%***
観測数	12,257	6,356	6,456
SPI言語非言語をコントロール	-5.41%	-5.86%*	
観測数	1,276	1,218	
(参考)SPI言語非言語スコアのあるサンプルでベースモデル	-4.81%	-5.26%	
(目標難易度平均<100)となる確率			
ベースモデル	-2.48%***	-1.64%	-5.22%***
観測数	12,073	6,340	6,272
SPI言語非言語をコントロール	0.33%	0.38%	
観測数	1,234	1,218	
(参考)SPI言語非言語スコアのあるサンプルでベースモデル	0.26%	0.31%	

能力が低いから
ではない！

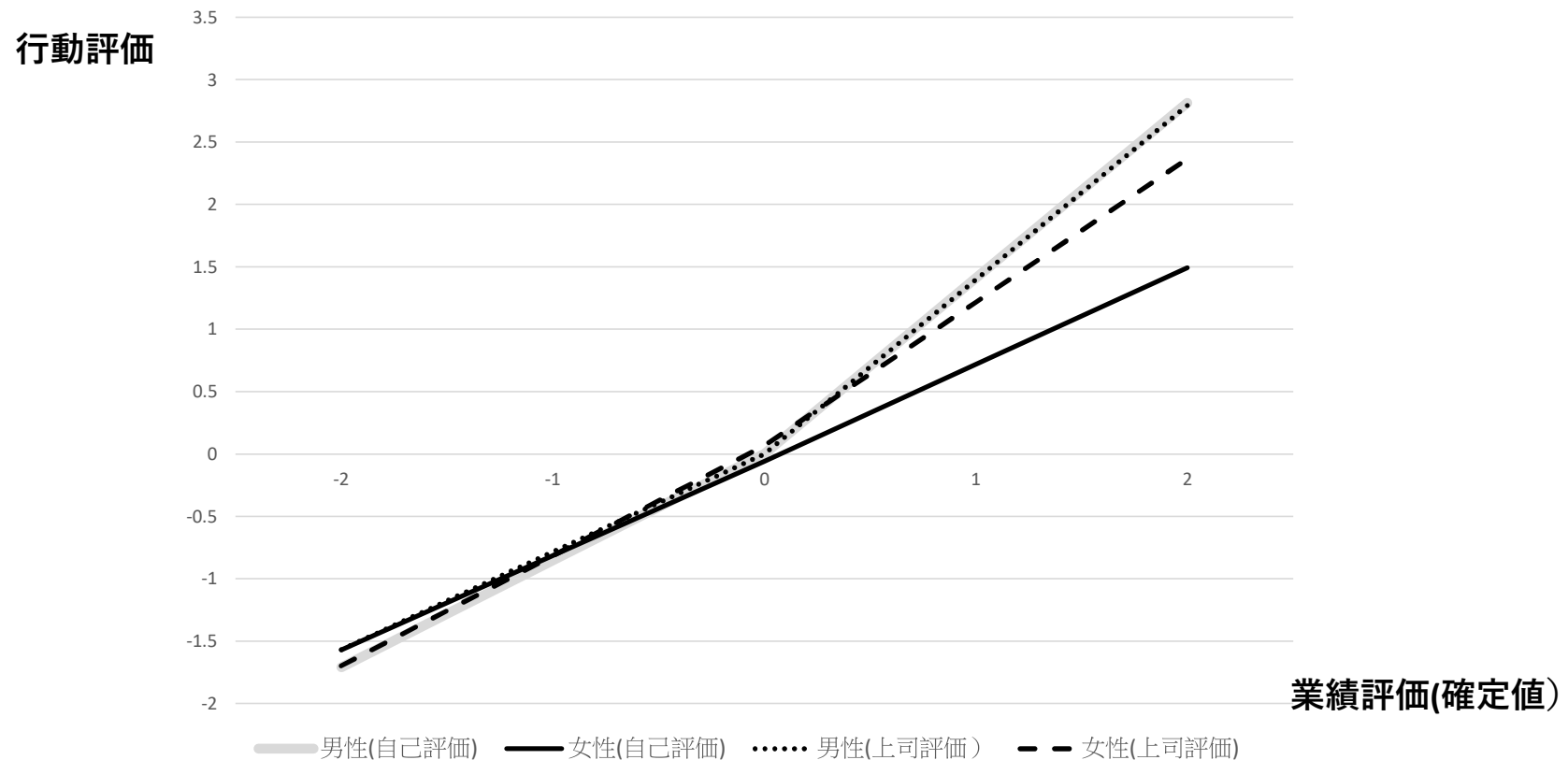
できる女性は行動評価で低評価（サービス業企業）

- 職種、階級、勤続年数、入社区分、評価年、目標難易度が同じ男女で、業績評価と行動評価でどのような説明できない差が生じているか計測した。

	平均的な違い OLS	出来ない人における違い 分位点回帰 (10パーセントイル)	中間点における違い 分位点回帰 (50パーセントイル)	出来る人における違い 分位点回帰 (90パーセントイル)
業績評価	0.878***	0.886***	0.241***	0.550***
行動評価	-0.375	1.823***	-0.557	-2.092***

- 男性流のリーダーシップは、女性が実践すると罰されることを女性が知っていて、行動が異なるのではないか。

女性の自己評価は控えめ（サービス業企業、総合職）



注：行動評価 = $\alpha + \beta_1$ 業績評価⁺ + β_2 業績評価⁻ + γX で推定された係数を用いて、関係をみたもの。
両変数共に、職位ごとの確定値の平均値、標準偏差で標準化した系列で推計した。

格差縮小のために必要な取り組み

男女格差を解消する4つのアプローチ

1. 組織的責任を明確にする

- 例えば、社長直下にD&I推進室を置き、社長に説明責任を課す。

2. 性別職域分離やチャイルドペナルティを解消するための人事制度改革を実行する

- 多くの企業が取り組んでいるジョブ型雇用は、男女格差解消にも、働きがいの実現のためにも有効。
- 柔軟な働き方を可能にするためにチームを活用する。

3. ジェンダーバイアスに関する理解を広げる研修および管理職へのフィードバック

- 従来型ダイバシティ研修は効果がないことが立証されている。

4. 情報ネットワークの男女格差縮小を図る施策

- メンター制度が有効があることが示されている。

男女賃金格差の要因の確認方法と対象方法

主因	確認方法（判定基準）	対処方法例
長時間労働	回帰分析で、基本属性に加え労働時間を統制すると、男女賃金格差が大部分もしくは10%以上縮小する。	働き方改革(業務の選別、柔軟な働き方)
性別職域分離	- 職種別男女比率、昇進率の比較 - 回帰分析で、基本属性に加え、職種・部門を統制すると、男女賃金格差のかなりの部分もしくは5%以上縮小。	- 働き方改革(業務の選別、柔軟な働き方) - メンター制度（男性が多い職場で女性を増やす）
チャイルドペナルティ	回帰分析で基本属性に加え既婚女性ダミー(または子供有りダミー)を統制変数に加え、その係数が元々の男女賃金差に匹敵する規模もしくは10%以上である。	- 働き方改革(業務の選別、柔軟な働き方) - 代替的な働き方を可能にするチームワーク - 男性の育児休業取得率向策 - 管理職のリソース拡大
評価におけるジェンダーバイアス	- 男女で評価分布を比較する(業績評価、行動評価、各構成項目ごとに比較) - 回帰分析で、基本属性および職位・等級を統制した上で、評価における男女差を推定する。	- 評価バイアスを理解させる評価者研修 - 多様なプロジェクトチームを組織して評価制度を検討する
育成や業務配置におけるジェンダーバイアス	業務配分、目標難易度、研修参加率、異動・転勤・海外転勤・出向に入社何年目で有意な差がつき始めるか	- 手上げ式/自己研鑽型研修の提供 - 育成機会や業務配置の分権化(社内公募制・FA制度・社内副業制度) - 自律的チームの活用
情報ネットワークの男女差	社内意見調査で、会社の戦略・ビジョンへの理解、社内コミュニケーション/コーディネーションへの課題感等に男女差があるか	- メンター制度の導入（情報格差を減らす） - 女性のネットワーキングを支援する

男女賃金差の開示に合わせて関連するKPIを整備する

- 全体の進捗を測るKPI
 - 女性管理職比率
 - 女性管理職予備軍比率（選抜型研修における女性比率など）
 - 経営人材プールにおける女性比率
- 長時間労働やチャイルドペナルティの影響が大きい場合
 - 労働時間における男女差
 - 有給休暇取得率における男女差
 - 男性の育児休業取得率
- 性別職域分離が著しい場合
 - 労働時間や有給休暇取得率の男女差、男性の育児休業取得率、女性管理職予備軍比率等を部門ごとに開示
- 育成格差が著しい場合
 - 選抜型研修への参加率、難易度の高い目標の設定数、行動評価、社内公募制度への応募率、といった育成に関する指標の男女差
 - エンゲージメントにおける男女差

KPIを可視化することの重要性

- **経営陣のコミットメントを引き出す**
 - KPIを上級管理職の評価に使う
- **ステイクホルダーがKPIをモニタリングできるように**
 - イン트라ネット上、従業員が日常的にKPIを見れるようにする
 - 重要KPIについては、外部のステイクホルダーへの開示を進める
- **KPIを効果検証に用いる**
 - 部門ごとのKPIを活用する

遅い昇進が女性活躍の障害

政治において進まぬ女性登用

発足時期	2019年9月	2020年9月	2021年10月	2022年8月	2023年9月
女性大臣数	3	2	3	2	5
女性副大臣数	2	3	1	4	0
女性政務官数	6	3	4	7	0
合計	11	8	8	13	5
政権	安倍	菅		岸田	

日本の経験重視は政治の世界でも顕著

就任前の政治経験年数

アメリカ

大統領	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
ジョージ・ブッシュ	4	0	4
ビル・クリントン		11.9	11.9
ジョージ・ブッシュ	0	5.9	5.9
バラク・オバマ	11	0	11
ドナルド・トランプ	0	0	0
ジョー・バイデン	36	0	36
平均			11.5

日本

総理大臣	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
小泉純一郎	36.6		36.6
安倍晋三	13.2		13.2
福田康夫	22.7		22.7
麻生太郎	26.3		26.3
鳩山由紀夫	26.3		26.3
菅直人	29.9		29.9
野田佳彦	14.5		14.5
安倍晋三	19.4		19.4
菅義偉	23.89		23.9
平均			23.6

イギリス

総理大臣	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
トニー・ブレア	13.8		13.8
ゴードン・ブラウン	24		24
デーヴィッド・キャメロン	15.3		15.3
テリーザ・メイ	19		19
ボリス・ジョンソン	11.1		11.1
平均			16.6

副大統領	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
ダン・クエール	12	0	12
アル・ゴア	8	0	8
ディック・チェイニー	10.2	0	10.2
ジョー・バイデン	38		38
マイク・ペンス	12	3.9	15.9
カマラ・ハリス	4	0	4
平均			14.7

官房長官	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
青木幹雄	24		24
中川秀直	31.6		31
福田康夫	22.7		22.7
細田博之	14.2		14.2
安倍晋三	6.9		6.9
塩崎恭久	13.1		13.1
与謝野馨	31.6		31.6
町村信孝	26.8		26.8
河村建夫	18.6		18.6
平野博文	12.8		12.8
仙谷由人	16.2		16.2
枝野幸男	17.4		17.4
藤村修	19.3		19.3
菅義偉	23.8		23.8
加藤勝信	16.8		16.8
平均			18.45

2015年に行った女性管理職比率予測

企業	産業	シミュレーション結果		
		2014	2019 現状政策維持	2019 ベストシナリオ
新興企業				
I	サービス	6.7%	8.0%	20.7%
D	サービス	15.0%	21.0%	32.0%
伝統的企業				
A	製造業	1.5%	1.4%	2.9%
N	サービス	0.8%	1.1%	1.2%

4社すべて従業員数8000人以上の大企業

ベストシナリオとは、女性の昇進・昇格率、離職率が男性のそれと等しくなると仮定した場合

⇒ 伝統的企業では、遅い昇進のため、取組みの効果が出るまで時間がかかる。

遅い昇進がなぜ女性登用を阻むか

1. 昇進前に女性が出産期を迎え、管理職に必要な経験を積みなくなる。
 2. 遅い昇進の目的は、社内調整力など企業特殊的人的資本投資の蓄積
 - 女性はもともとジェンダーバイアスやネットワーク格差から不利となる。
- 何故時代遅れなのか？
 - 優れたリーダーの育成に不利：十分なリーダー経験を積まないうちに経営陣に入る
 - デジタル技術で情報収集、情報共有が容易になる中、社内調整力よりも問題解決力、コミュニケーション力、デジタルスキルの重要性が高くなっている。

働きがいはどう高めるか

仕事の面白さの国際比較

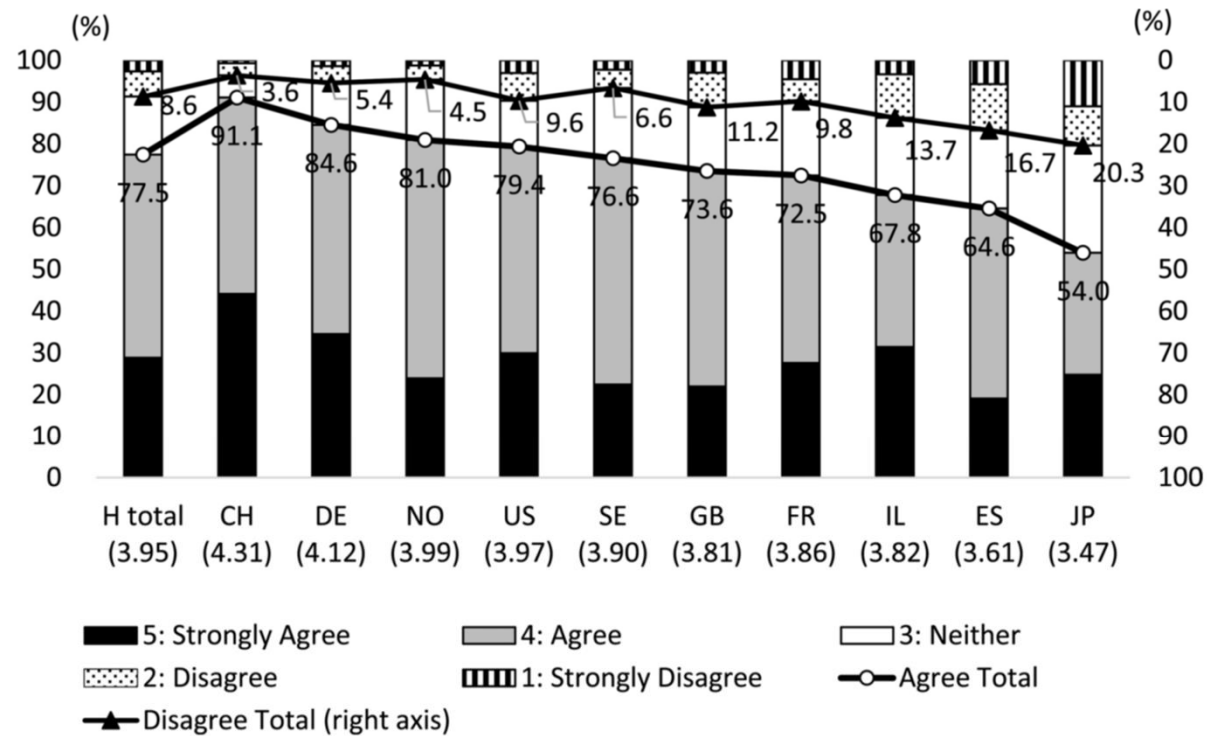


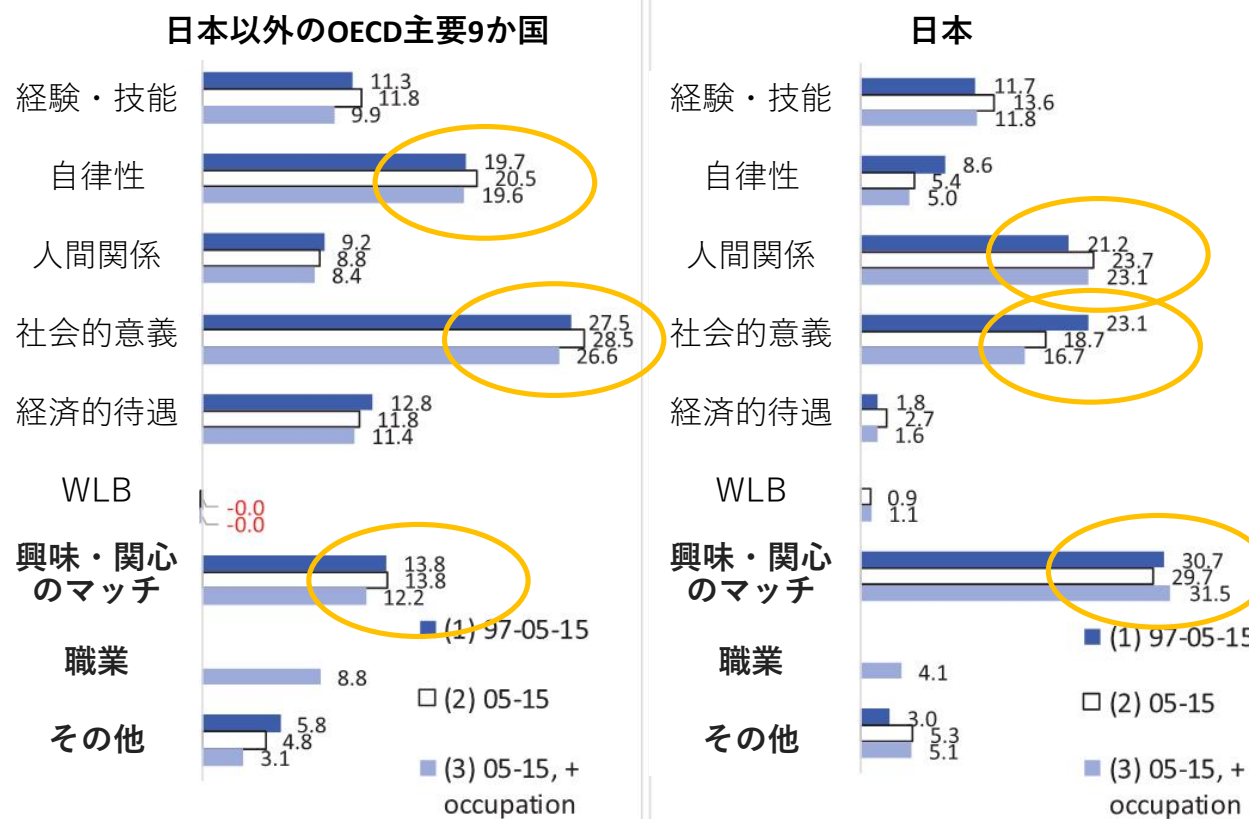
Fig. 1. Percentage of workers who agree that their job is interesting: Comparison of nine high-income countries (H) and Japan based on 1997, 2005, and 2015 ISSP data

Notes: Workers include those in paid work excluding those whose main status is either student or doing housework. The senate weight is applied (see Footnote 13). H total includes CH (Switzerland), DE (Germany), NO (Norway), US (United States), SE (Sweden), GB (Great Britain), FR (France), IL (Israel), and ES (Spain).

Sources: International Social Survey Programme (ISSP), Work Orientation Module, 1997, 2005, and 2015.

出所：Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

仕事の面白さは何によって決まるのか



出所：Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

働きがいを高めるために何が必要か

- 人事の分権化を通じて、現場管理職の意識改革、社員の自己研鑽意欲向上を図る。
 - 社内公募制/**FA**制度やマッチングアルゴリズムを活用して、個人と仕事のマッチング効率を引き上げる
 - 年功的処遇、遅い昇進など経済環境にそぐわない人事制度を改める。
- 職やスキルの標準化・体系化（ジョブ型雇用）を進めた上で、人材データベースの整備を通じ、個人の経験やスキルを可視化する。
- これらの施策は男女賃金格差縮小にも有効

- 単純平均で男女賃金差を見るのではなく、基本属性を統制して比較可能な格差指標で、評価を行うべき。
- 男女格差解消のためには、（１）組織的責任の明確化、（２）標準化・分権化・柔軟化を柱とする人事制度改革、（３）従業員・とりわけ管理職の意識改革、（４）メンター制度など草の根の女性活躍支援、（５）KPIを用いた改善のモニタリング、が必要
- 政治や民間企業のリーダーの長期的コミットメントが何より必要