

実効ある男女賃金格差解消のために —情報開示とデータ活用

2024年7月24日@RIETI BBL

RIETIファカルティフェロー、早稲田大学 大湾秀雄



報告内容

男女格差解消がなぜ難しいか

企業に取り組むべき課題

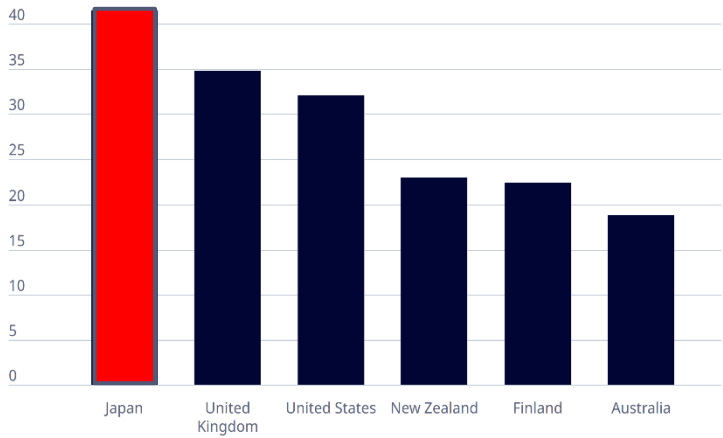
評価や役割配分におけるジェンダーバイアス

情報開示をどのように格差解消に役立てるか

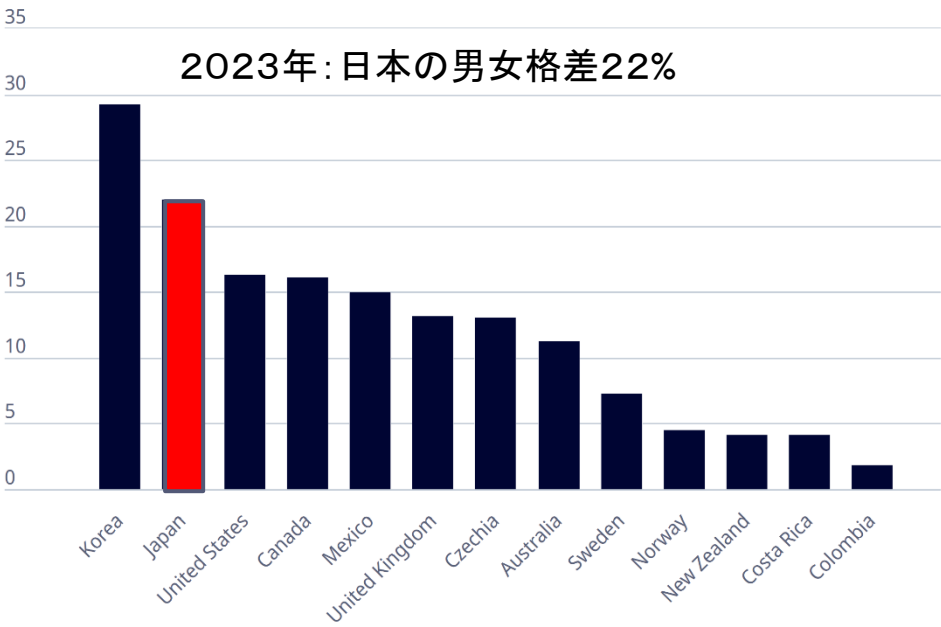


男女賃金格差の変遷

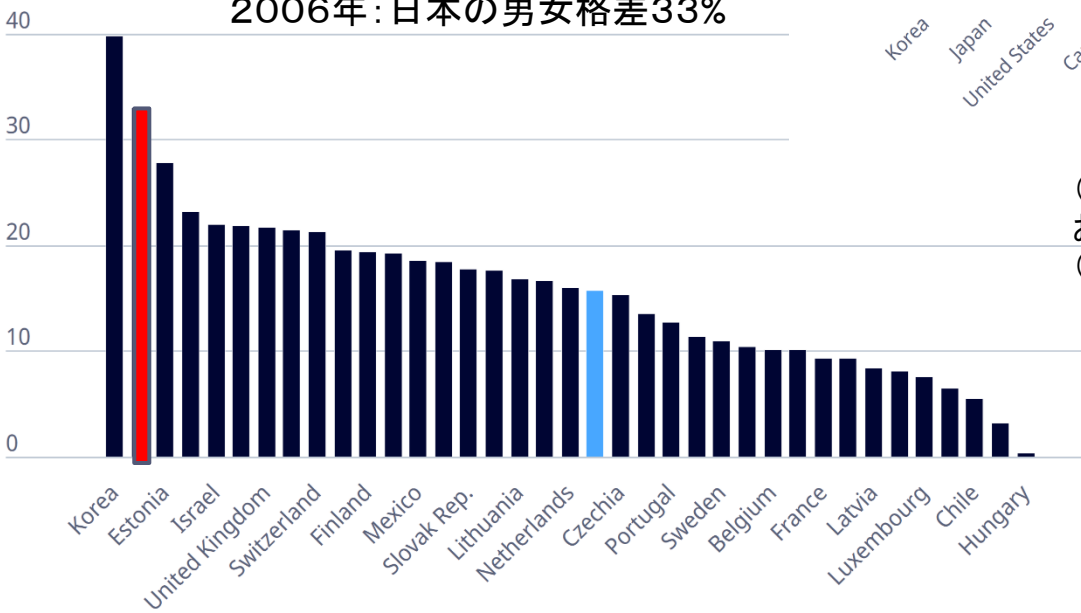
1986年：日本の男女格差41.6%



2023年：日本の男女格差22%



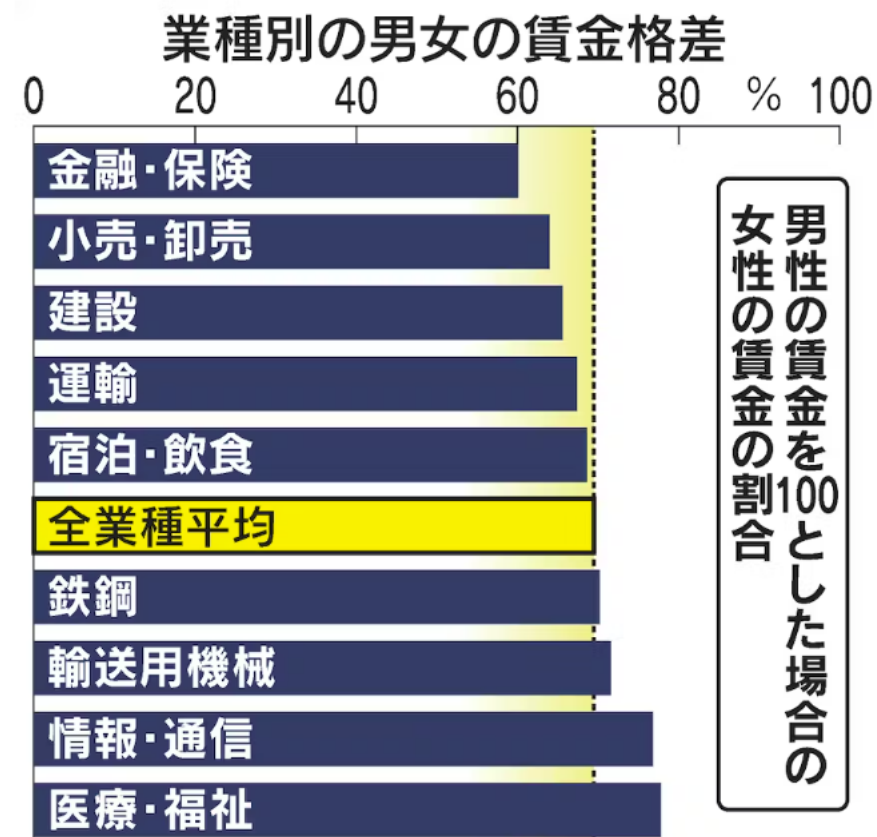
2006年：日本の男女格差33%



(注) 男女賃金格差は、男性と女性のフルタイム労働者および自営業者の所得の中央値の差で算出。
(出所) OECD「Gender Wage Gap」

厚生労働省定義の男女の賃金差異

- ▶ 右図は、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
- ▶ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ (2021□)に基づく
くと日本全体で**65.4**（原2023年）
- ▶ JILPT調査（2022年10-11月実施）によると、
従業員300人以上の大企業442社のうち、
男女賃金差異の開示に関し、「現在情報
開示を行っていない/今後情報開示を行う
予定はない」と回答した企業は**23.5%**



(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



なぜ格差縮小に時間がかかるのか

ゲーム理論を使った考察

企業の対応		
家計の対応	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)



男女格差問題は「囚人のジレンマゲーム」

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) ナッシュ均衡	(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) ナッシュ均衡

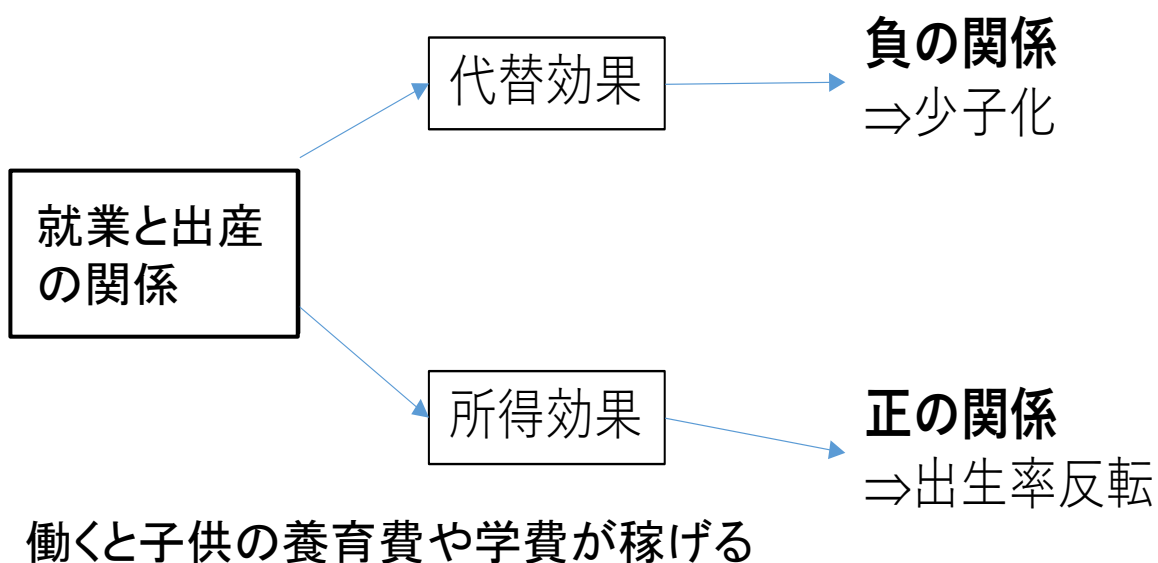
男女格差問題は「囚人のジレンマゲーム」

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) ナッシュ均衡	(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) ナッシュ均衡

より良い均衡への移行は容易ではない

男女格差と少子化の関係

働くと子供を育てる時間がなくなる。



代替効果を弱める政策

- ・ 政府支出（保育園整備など）
- ・ 家庭内分業を変える
（男性の育児休業取得推進など）

所得効果を高める政策

- ・ チャイルドペナルティの解消
（柔軟な働き方を可能に、
マミートラック是正）

男女賃金格差是正にも繋がる

必要な政策は、ゲームの利得を変えること

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) ナッシュ均衡	(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) ナッシュ均衡

必要な政策は、ゲームの利得を変えること。

ゲームの利得を変えるには、労働市場や資本市場の競争圧力を用いるのが効果的
⇒開示を通じて、コスト高なダイバーシティ施策が優秀な人材の獲得、株価の上昇を通じて報われるようにする。

必要な政策は、ゲームの利得を変えること

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) (5,3) ナッシュ均衡	(家計利得、企業利得) (5,3)
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) ナッシュ均衡

必要な政策は、ゲームの利得を変えること。

ゲームの利得を変えるには、労働市場や資本市場の競争圧力を用いるのが効果的
⇒開示を通じて、コスト高なダイバーシティ施策が優秀な人材の獲得、株価の上昇を通じて報われるようにする。



企業が取り組むべき5つの課題

1. 男性育児休業取得率引上げ

- 人材獲得策の一環として行うべき(2025年4月から公表義務化)
- 育児休業者を抱える部署へのリソース提供、男性社員へのメッセージングが重要
- “周りの社員のサポートに関する情報ギャップが男性の育児休業取得率の低さの原因”
 - Bertrand, Cortes, Pan, Shigeoka, and Yagasaki (2024)

2. チャイルドペナルティの解消

- 自動化や業務支援ツールを活用し、柔軟な働き方を達成することが解決策

3. 育成、職務配置、評価における男女格差

- ジェンダーバイアスの現状把握と管理職の意識改革が求められる。

4. 性別職域分離

- まずは偏見を払拭すべき。上記2と3を解消できれば、性別職域分離の解消は容易。

5. 男女の情報格差

- メンター制度の有効性が指摘されている。



企業が取り組むべき5つの課題

1. 男性育児休業取得率引上げ

- 人材獲得策の一環として行うべき(2025年4月から公表義務化)
- 育児休業者を抱える部署へのリソース提供、男性社員へのメッセージングが重要
- “周りの社員のサポートに関する情報ギャップが男性の育児休業取得率の低さの原因”
 - Bertrand, Cortes, Pan, Shigeoka, and Yagasaki (2024)

2. チャイルドペナルティの解消

- 自動化や業務支援ツールを活用し、柔軟な働き方を達成することが解決策

3. 育成、職務配置、評価における男女格差

- ジェンダーバイアスの現状把握と管理職の意識改革が求められる。

4. 性別職域分離

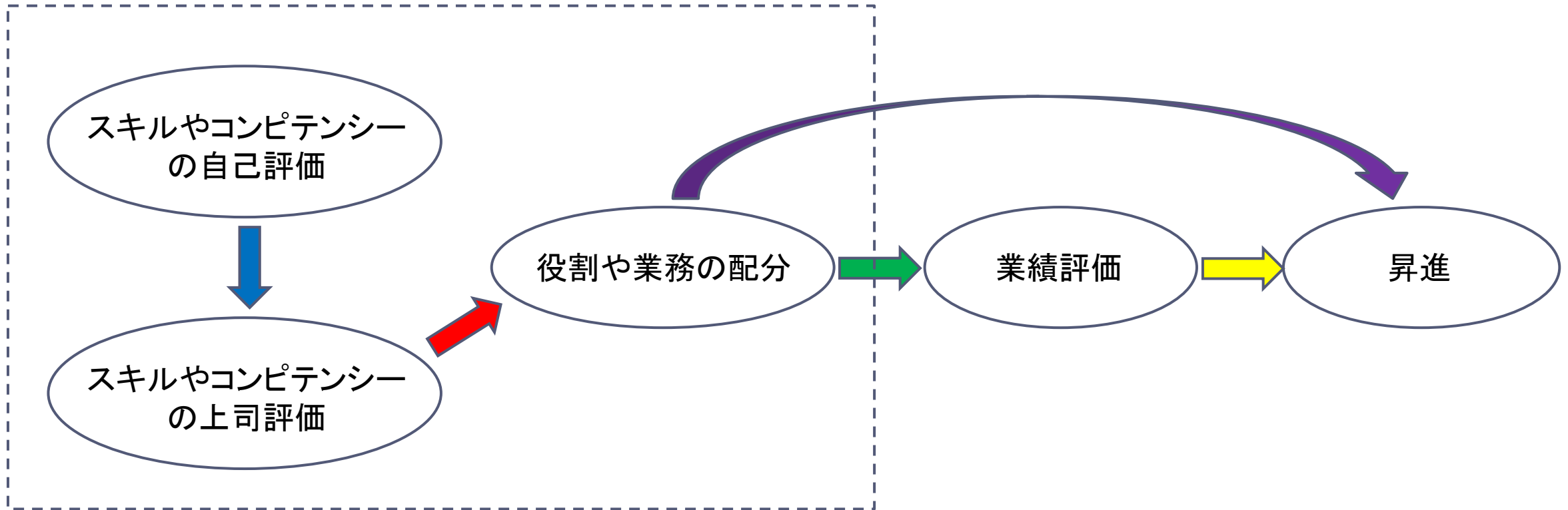
- まずは偏見を払拭すべき。上記2と3を解消できれば、性別職域分離の解消は容易。

5. 男女の情報格差

- メンター制度の有効性が指摘されている。



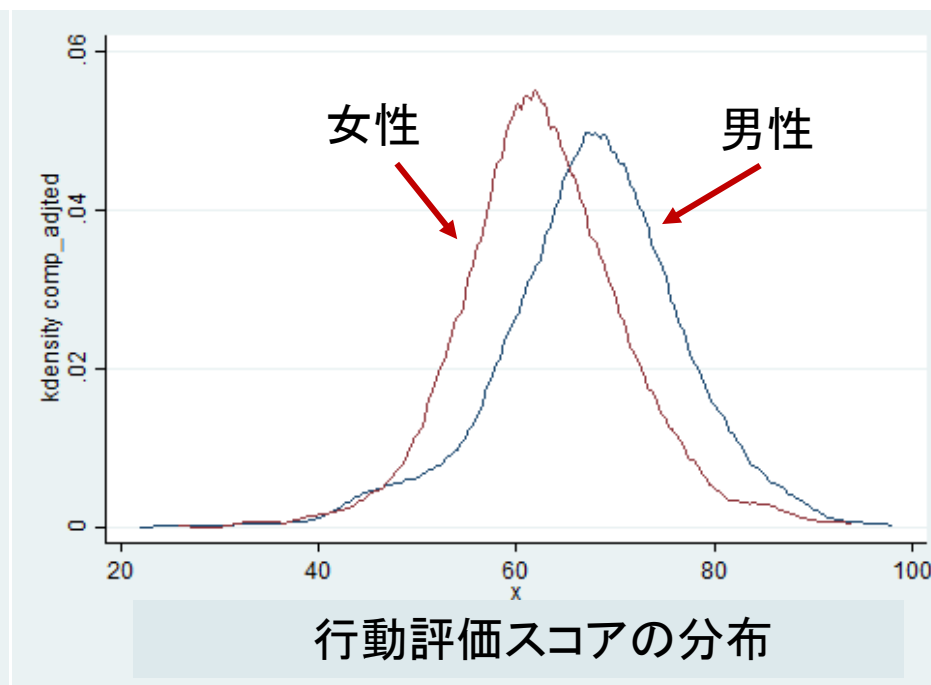
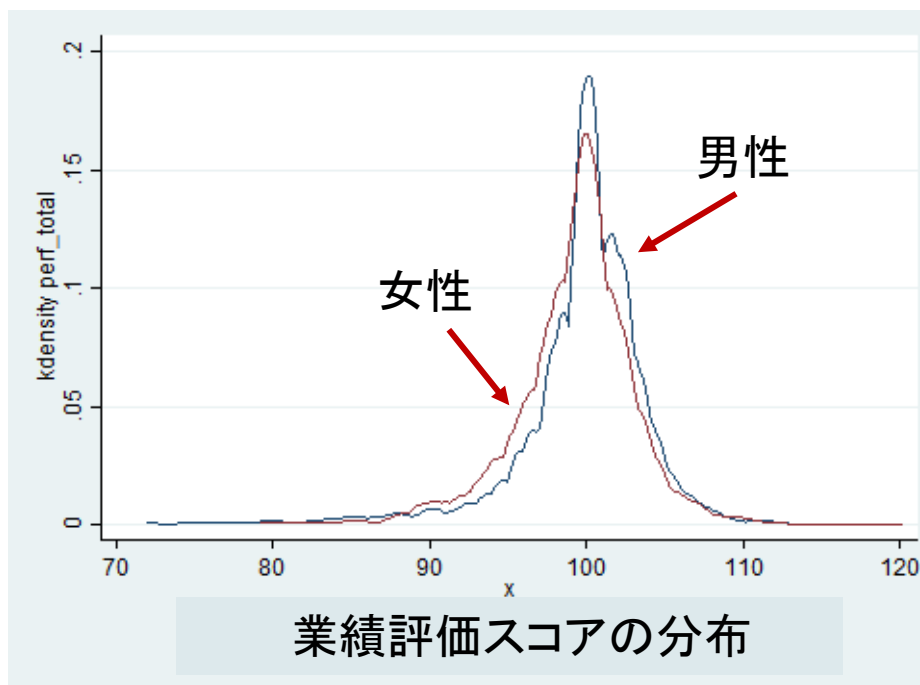
どのように男女賃金差が生じるか：典型的な評価の流れの一例



多くの男女格差は、この段階で生まれる。

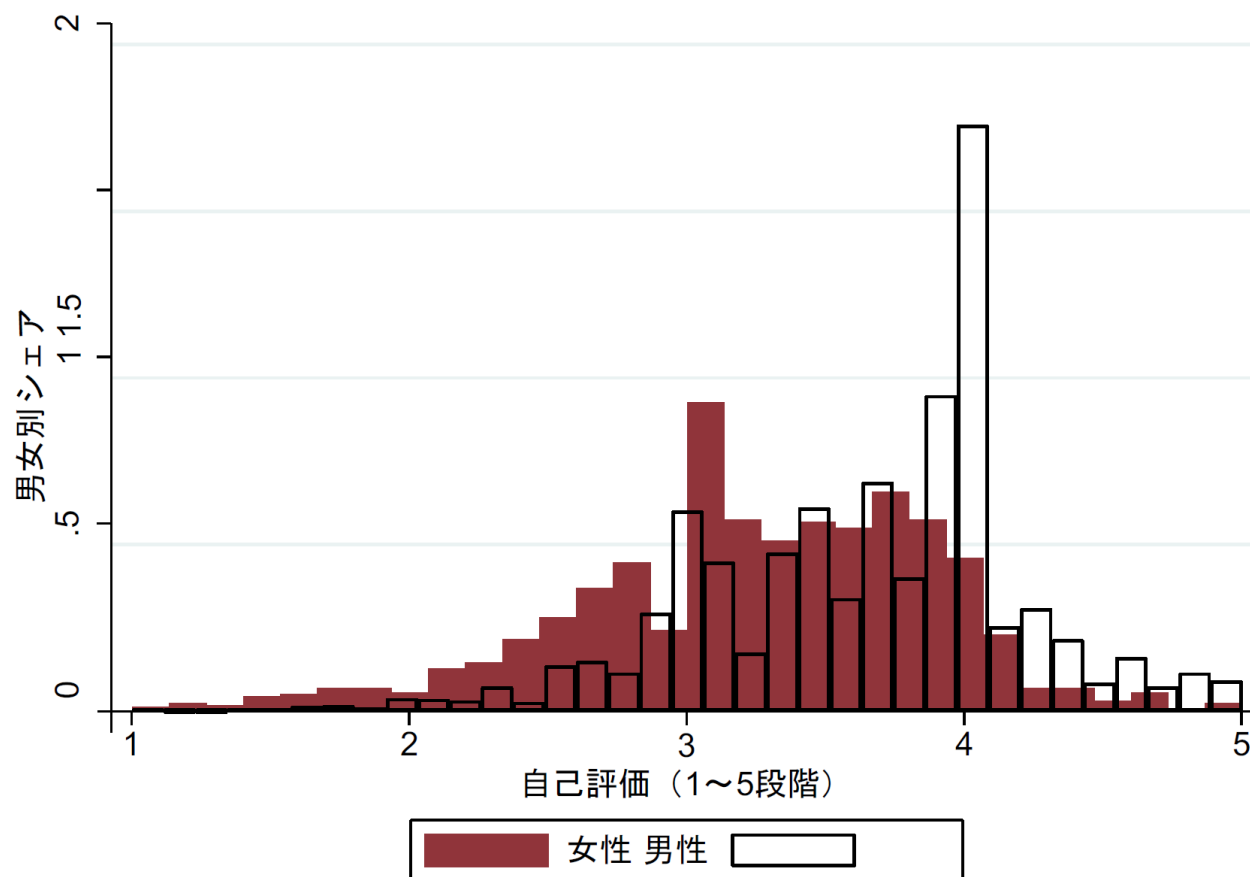
評価分布の男女の違い

- ▶ サービス業N社における総合職の業績評価評点、行動評価評点の分布の男女の違い



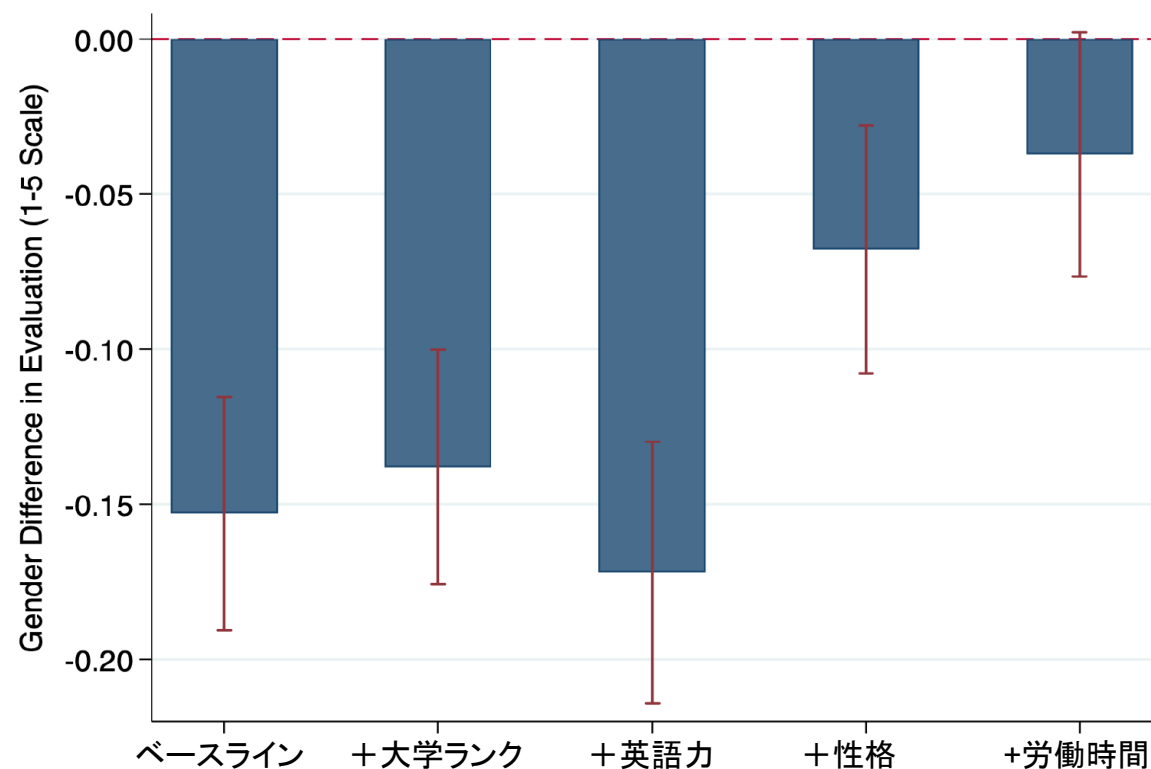
女性は男性よりも自己評価が控えめ

- ▶ ビジネスサービス会社X社における自己評価の性別分布
 - ▶ 1～5段階で評価した14のスキルの自己評価の平均値

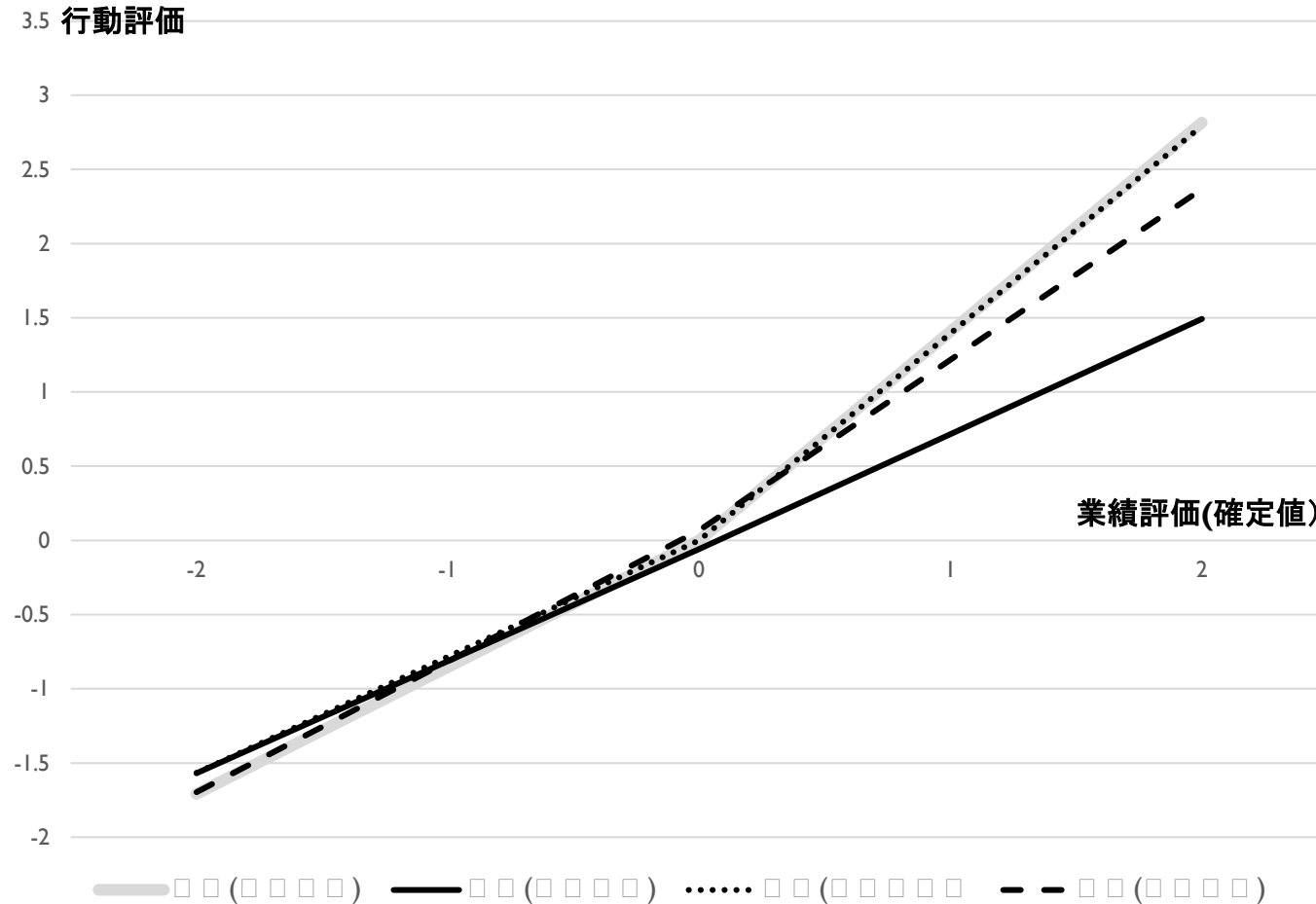


女性は男性よりも自己評価が控えめ

- ▶ 年齢、職位、能力(大学ランクと英語力)を統制しても差は縮まらない。
- ▶ 性格と労働時間を統制すると、有意差が消える。
 - ▶ 女性に多い性格特性が過小評価されている可能性



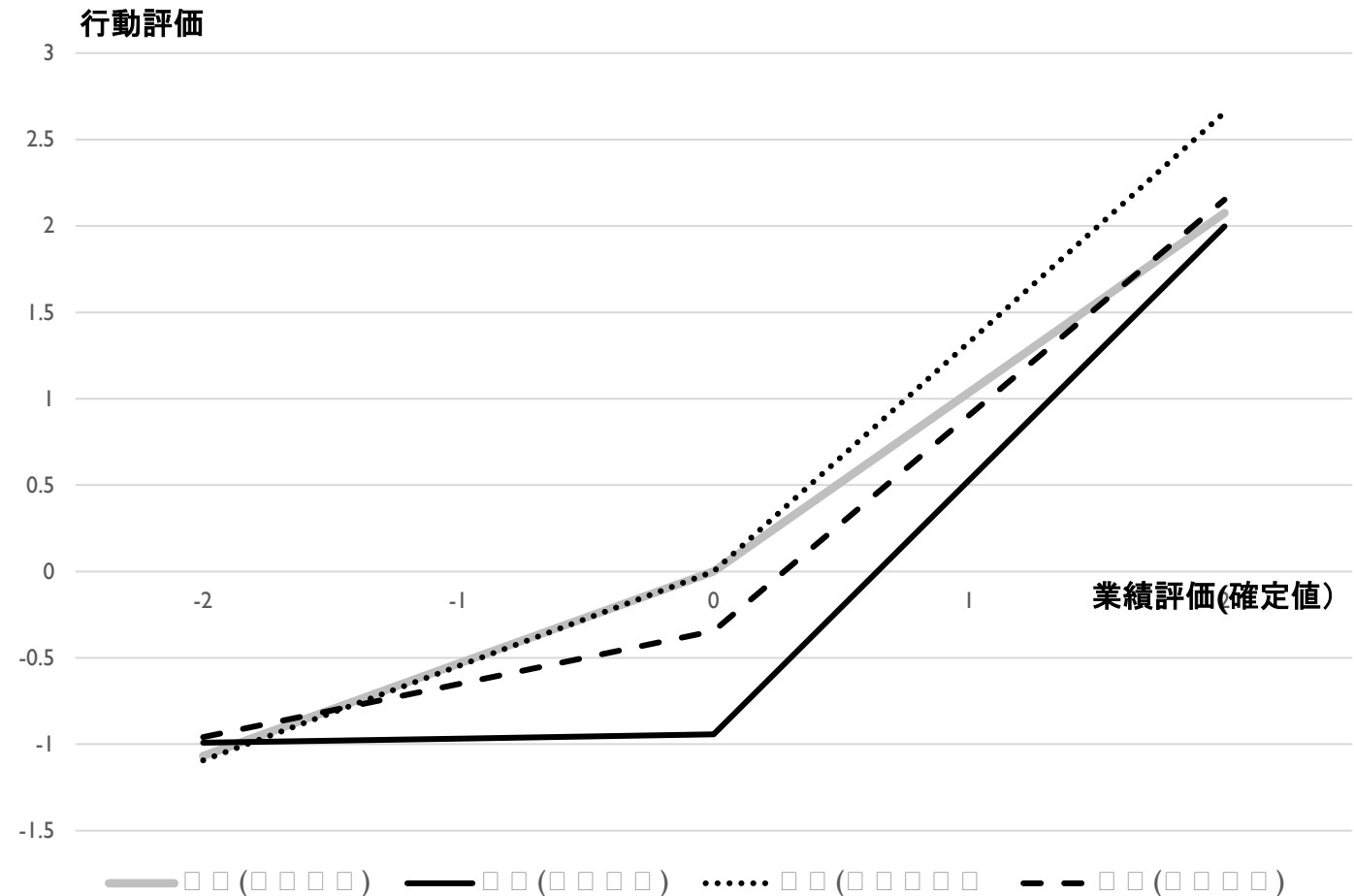
女性の自己評価は控えめ（サービス業Y社、総合職）



注: 行動自己評価 = $\alpha + \beta_1$ 業績評価(正) + β_2 業績評価(正)*女性ダミー + β_3 業績評価(負) + β_4 業績評価(負)*女性ダミー + (他の説明変数) で推定された係数を用いて、関係をみたもの。
両評価変数共に、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、男性自己評価の平均を起点0として、図を描いた。



女性の自己評価は控えめ（サービス業Y社、管理職）



注: 行動自己評価 = $\alpha + \beta_1$ 業績評価(正) + β_2 業績評価(正)*女性ダミー + β_3 業績評価(負) + β_4 業績評価(負)*女性ダミー + (他の説明変数)で推定された係数を用いて、関係をみたもの。
両評価変数共に、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、男性自己評価の平均を起点0として、図を描いた。

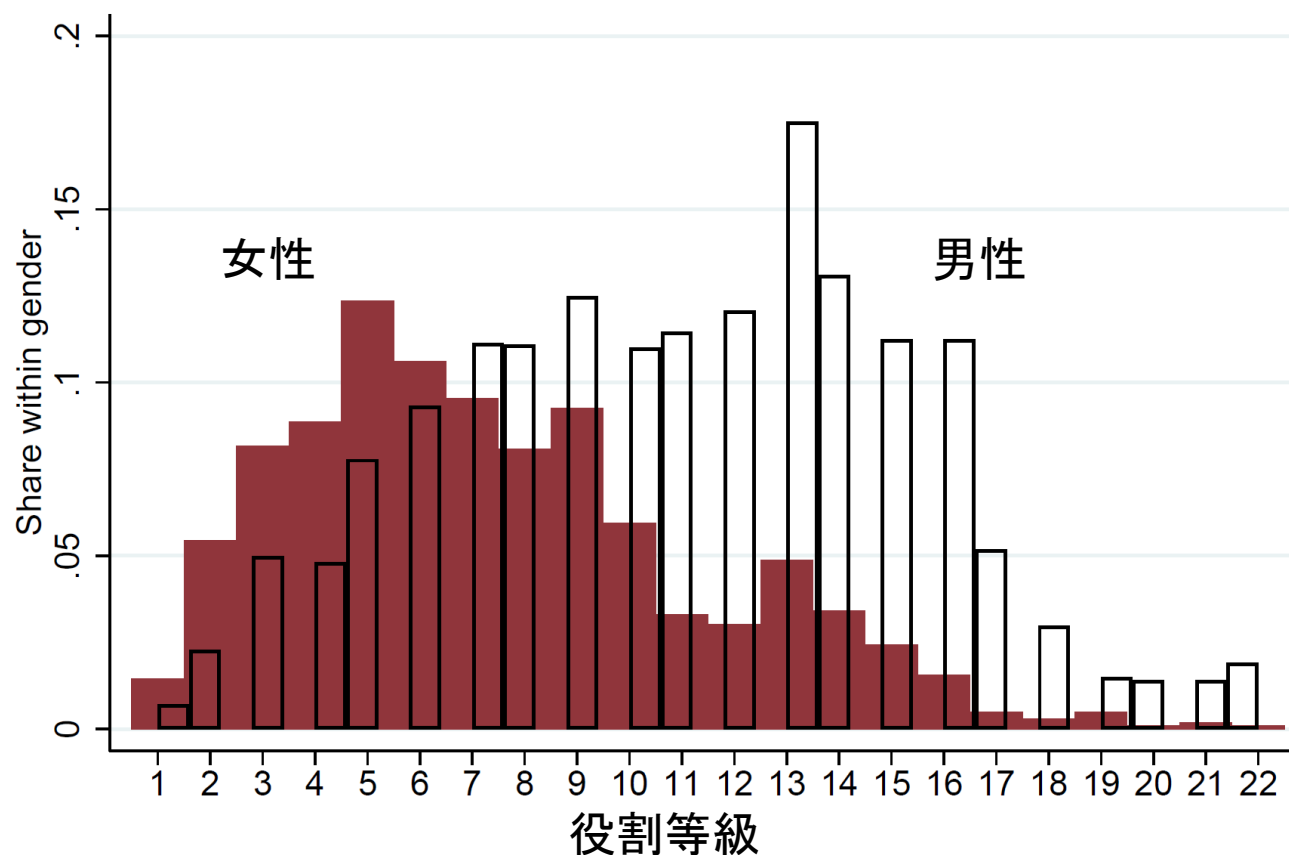


なぜ女性は男性よりも自己評価が控えめなのか

- ▶ 男性は女性よりも自信過剰になりやすい(Lundeberg, Fox, and Puncchohar 1994; Mobius et al. 2022),
- ▶ 女性は男性よりも自己奉仕バイアスが低い(Mezulis 2004, Yamauchi 1988, 1989)。
 - ▶ 自己奉仕バイアスとは、成功を自己の内面的かつ安定的な個人属性のおかげだと考え、失敗を外的または一過性の要因に起因すると考える傾向
- ▶ 女性は自己アピールが苦手(Exley and Kessler 2022)
 - ▶ 女性は、自分のプログラミングスキルを求職情報で報告しない(Murciano-Goroff 2021)。
 - ▶ 典型的に男性優位と見られる職務では、女性は自分の意見を述べることを控える(Coffman 2014)。
- ▶ 女性は競争を好まない(Niederle and Vesterlund 2011; Niederle 2016)、昇進に繋がる高い評価を求めない。
- ▶ 女性は、交渉を好まない(Hernandez-Arenaz and Iriberry 2019、Roussille 2021)。

役割等級に大きな男女差（サービス業X社）

- ▶ 役割等級における男女差は、年齢、職位、能力指標（大学ランク、英語力）、上司によるスキル評価を統制しても、大きく残る



役割等級に結婚や出産の影響が反映される

	(1) Child Penalty	(2) Marriage Penalty
Female=1	-0.945*** (0.113)	-0.647*** (0.163)
Married=1	0.359** (0.104)	0.568** (0.122)
Has Kid Under 6 =1	0.190* (0.110)	0.0144 (0.101)
Has Kid Under 6 $\times$ Female	-0.905*** (0.222)	
Married $\times$ Female		-0.793*** (0.200)
Mean	10.23	10.23
R-squared	0.752	0.752

既婚女性あるいは未就学児の
いる女性は、役割が軽くなる



ジェンダーバイアスの連鎖を断ち切る

- ▶ 自己評価を上司に知らせるのは逆効果。
 - ▶ 部下の自己評価を上司に見せることがアンカリング効果を生む
- ▶ 女性に対するフィードバックを増やす。
 - ▶ 自己の貢献に対する正しい認識を持たせる。
- ▶ 務めて客観的な評価基準を設定する。
 - ▶ 比較評価させる: システム1(直観)ではなく、システム2(熟慮)で。比較させるとステレオタイプは消える(Bohnet et al. 2015)。
- ▶ データ活用でジェンダーバイアスを可視化し、意識を高める。
- ▶ ジェンダーバイアスへの理解を持ったメンターを増やす。
 - ▶ メンターではなくスポンサーをつける
- ▶ 多様性に対する組織の責任を確立する(Kalev et al. 2006)
 - ▶ 女性に自己アピール・交渉しても良いというメッセージを伝える。

女性活躍推進法に基づく情報開示項目

「女性労働者に対する職業生活に関する 機会の提供」

以下の①～⑧の8項目から1項目選択

+

⑨の項目（必須）＊新設

- ①採用した労働者に占める女性労働者の割合
- ②男女別の採用における競争倍率
- ③労働者に占める女性労働者の割合
- ④係長級にある者に占める女性労働者の割合
- ⑤管理職に占める女性労働者の割合
- ⑥役員に占める女性の割合
- ⑦男女別の職種または雇用形態の転換実績
- ⑧男女別の再雇用または中途採用の実績

⑨男女の賃金
の差異
(必須)



「職業生活と家庭生活との両立」

以下の7項目から1項目選択

※従来どおり

- ①男女の平均継続勤務年数の差異
- ②10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合
- ③男女別の育児休業取得率
- ④労働者の一月当たりの平均残業時間
- ⑤雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間
- ⑥有給休暇取得率
- ⑦雇用管理区分ごとの有休休暇取得率

2025年4月より
公表義務化

部分は、「企業内容などの開示に関する内閣府令」で、2023年3月期以降有価証券報告書での開示が求められた項目。



他国の取組み

(他のOECD10か国程度が男女賃金差の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

男女賃金差異は、単純な平均比較ではダメ

- ▶ 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。

- ▶ 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

- ▶ 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。

- ▶ A社は、「わが社には男女格差がほぼ存在しない」と喧伝。B社は、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。

- ▶ いずれにせよ、望ましい政策につながりにくい。

- ▶ 単純平均比較は、時系列で見ても必ずしも改善を反映せず、KPIとしても使えない。

	男女格差
単純比較	－4%
年齢・勤続年数 制御	＋1%
＋学歴制御	－15%

	男女格差
単純比較	－38%
年齢・勤続年数 制御	－21%
＋学歴制御	－15%



情報開示を格差解消につなげるために

- ▶ 組織的責任を明確にする
 - ▶ 情報開示は、企業戦略の一環：採用活動や投資家からの評価に直結する
 - ▶ どう改善していくかというプランと共に情報を開示することが重要
- ▶ データ活用を進める
 - ▶ 「論より証拠」：データの可視化は、課題解決に向けてのアクションにつながる
 - ▶ 男女格差は、どの段階で何を起因に発生しているかをデータで分析
- ▶ KPIを設定して、施策効果をモニタリングする
 - ▶ ステイクホルダーに開示することで説明責任を果たす。
 - ▶ 管理職や従業員がKPIを常時見れるようにする。

ピープルアナリティクスに基づくKPI設定

データ分析で明らかになった原因

原因解消のための
中間KPI
従業員（一部株主）に開示

長時間労働やチャイルドペ
ナルティの影響が大きい

労働時間の男女差

有給休暇取得率男女差

男性の育児休業取得率

性別職域分離が著しい

部門ごとに、労働時間男女差

男性の育児休業取得率

女性管理職予備軍比率男女差

育成格差が著しい

選抜型研修参加率、難易度の高い
目標、海外転勤、社内公募制度応
募率、といった育成に関する指標
の男女差

最終重要KPI
株主に開示

基本属性を統制した男女賃金差

女性管理職比率

女性管理職予備軍比率



男女賃金格差の要因の確認方法と対象方法

(東大Econ社の男女賃金格差診断ツールGEM App手引きより)

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)
□ □ □ □ □ □	・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(または子供有リダミー)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)



まとめ

- ▶ 日本の男女賃金格差は、企業内格差に起因する部分が多い。
- ▶ 男女格差問題は、「囚人のジレンマゲーム」の構造を持つため、解決は容易ではない。
 - ▶ ゲームの利得を大きく変える必要がある。
 - ▶ 少子化問題とも密接に関連する。
- ▶ 企業が取り組むべき課題は、(1)低い男性育児休業取得率、(2)チャイルドペナルティ、(3)育成、職務配置、評価におけるジェンダーバイアス、(4)性別職域分離、(5)男女の情報格差、の5つ。
- ▶ 情報開示は、労働市場や資本市場の競争圧力を通じて、企業に望ましい施策を採らせる上で有効
 - ▶ 企業は、企業戦略の一環として情報開示に取り組むべき
- ▶ 情報開示を格差解消につなげるために、組織的責任の明確化、データ活用、KPIを用いた改善状況のモニタリングが必要。



(参考) 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(SDGs)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) 男女賃金格差計算ツールを東大エコノミックコンサルティング社から提供

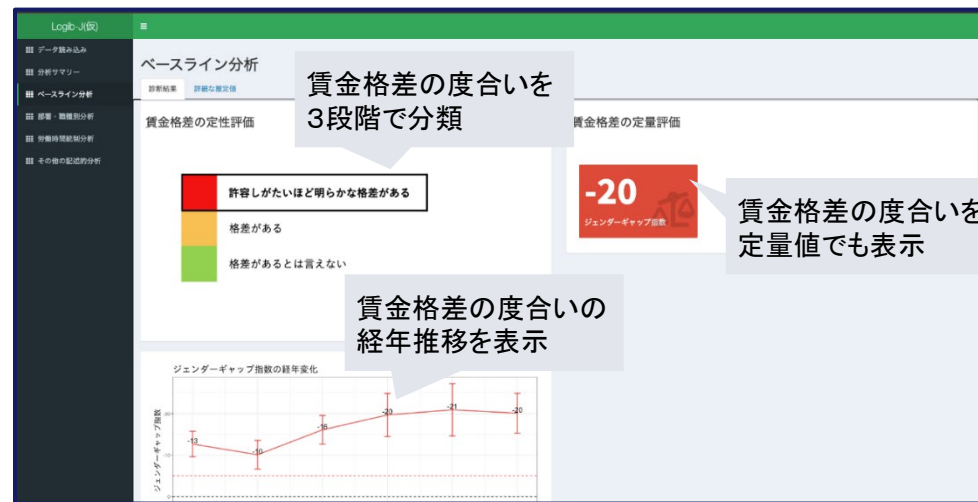
- ▶ 視覚的に理解しやすい形の解析結果をノーコードで取得
- ▶ 是正アクションの必要性を3段階で表示
- ▶ 賃金格差に関する定量評価の経年推移もグラフにて表示しているため、一目で自社の賃金格差を把握可能。

必要なインプットデータおよびその分析結果(賃金格差を示す指標および経年変化グラフ)例

【事前準備】

貴社労務データを弊社に提供いただく準備が必要である。記載項目(例)は下記の通り。

- 基本情報(男女区分、年齢、学歴)
- 勤務情報(勤続年数、部署、職種、年間総労働時間)
- 労務情報(支給年度、年間総支給額)



(参考) コントロール変数に応じた複数のモデルを提供

- ▶ 基本的属性を用いたベースラインモデルでの分析結果に加えて、各変数（所属部署・職種、労働時間など）により制御されたモデルでの分析結果を提供。
- ▶ 標準化された手法で賃金差を計測・開示することで、他企業との比較が有効となる。

分析結果のサマリーおよび部署・職種の違いによる賃金差への影響を考慮した分析結果例

