

BBLセミナー プレゼンテーション資料

2025年8月28日

自社の男女賃金格差をどのように理解すれば良いか
ー8つのチェックポイント

RIETIファカルティフェロー /
早稲田大学政治経済学術院教授
大湾 秀雄

自社の男女賃金格差をどのように理解すれば良いか ～ 8つのチェックポイント

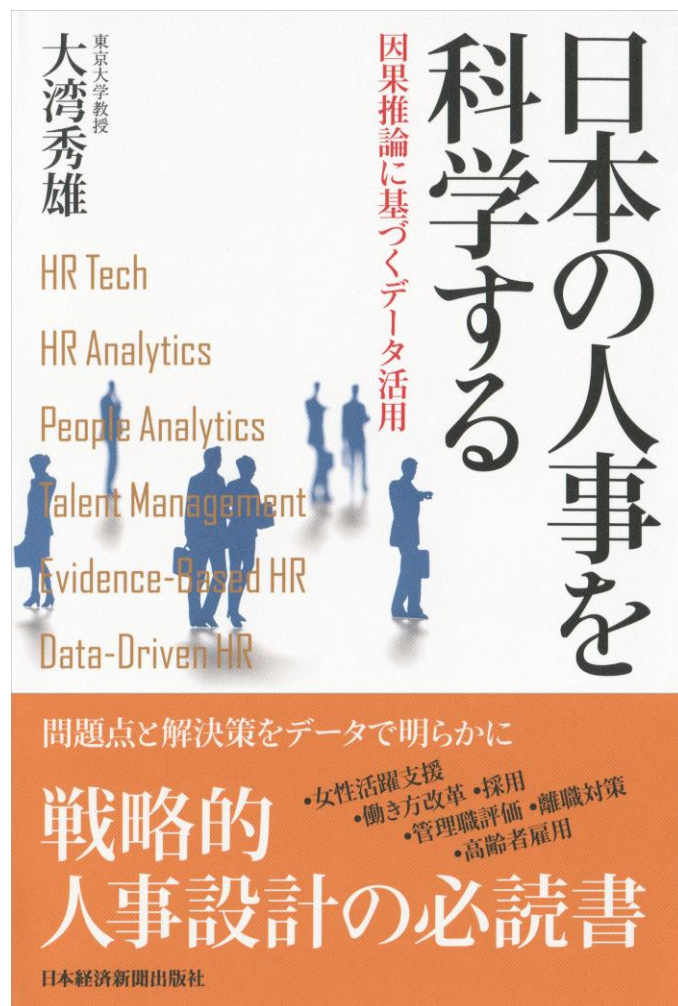
2025年8月28日@RIETI BBL

RIETIファカルティフェロー、早稲田大学政治経済学術院教授 大湾秀雄

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
 - ▶ 「人的資本投資、経営の役割と生産性」PJリーダー
 - ▶ 「労働市場における男女格差の原因と対策」「国際的に見た日本産業のイノベーション能力の検証」メンバー
- ▶ (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
- ▶ 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
 - ▶ 「Rによる人事データ分析入門e-Learning講座」講師代表

データ活用に基づく経営の意思決定を提言



『男女賃金格差の経済学』 目次

今日のお話

序章：後れをとった日本の男女格差への取組み

第1章：男女賃金格差を生み出す社会的構造

第2章：私たちの意識に潜むジェンダーバイアス

第3章：行動特性の性差が引き起こす問題

第4章：男女賃金格差の測り方

第5章：自社の男女賃金格差を理解する8つのポイント

第6章：アクションプランの策定とKPI

第7章：なぜ男女格差の解消が必要になっているのか
～人的資本理論で読み解く

学術研究成果の概要
原因を理解する

実務家のための処方箋
対策を考える

労働市場の構造変化の中での
意味付け

現在進んでいる2つの大きな変化

1. デジタル技術の発達で**労働市場の摩擦は低下**し、少子化も加わりより**競争的に**
 - ▶ 労働市場の摩擦とは、転職や自由な労働契約の障害となるもの
 - ▶ 情報の非対称性: ↓ SNS(LinkedIn)やタレント情報のポータブル化で縮小
 - ▶ サーチコスト: ↓ ジョブマッチングの自動化、ジョブ型雇用で職/スキルは標準化
 - ▶ 解雇コスト: ↓ 終身雇用に拘らない働き方の広がり
 - ▶ 年功賃金: ↓ 賃金カーブはフラット化
 2. **人的資本情報の開示**が進み、それに基づく新しい**関係的契約**が構築される。
- ⇒ 人的資本経営は単なる流行りではなく、労働市場が歴史的転換期(**パラダイムシフト**)を迎えていることの表れ。

人的資本投資を生み出す2つのロジック

実は、人的資本理論には、投資を促すロジックには2種類ある。

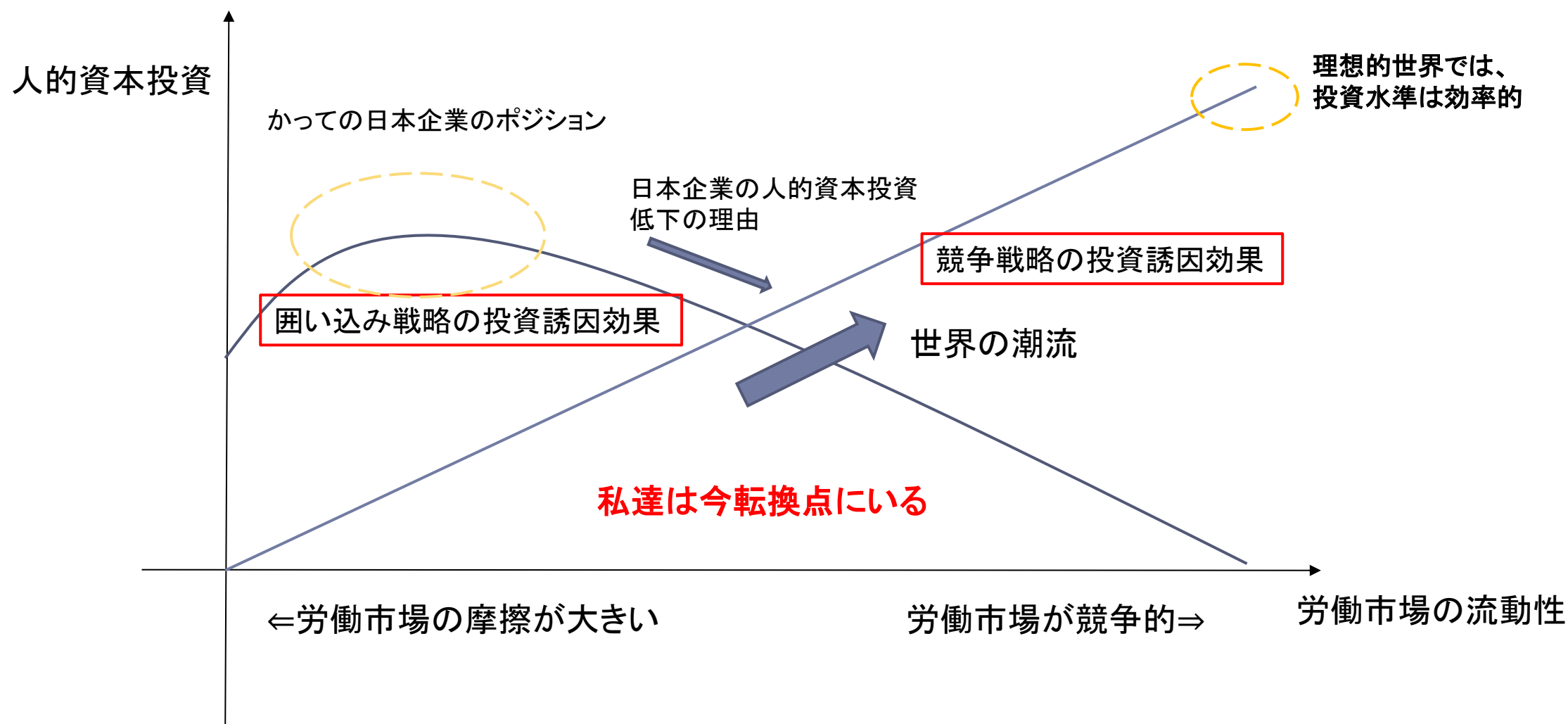
①摩擦の大きい労働市場＋長期的雇用関係

- ・従業員を「囲い込める」ので、投資意欲が生まれる(囲い込みパラダイム)。

②競争的労働市場＋長期的雇用関係＋情報開示

- ・労働市場における人材獲得競争を通じて、投資意欲が生まれる(採用競争パラダイム)。

構造変化で人的資本投資のロジックに変化



男女賃金格差解消への取組みは人的資本投資

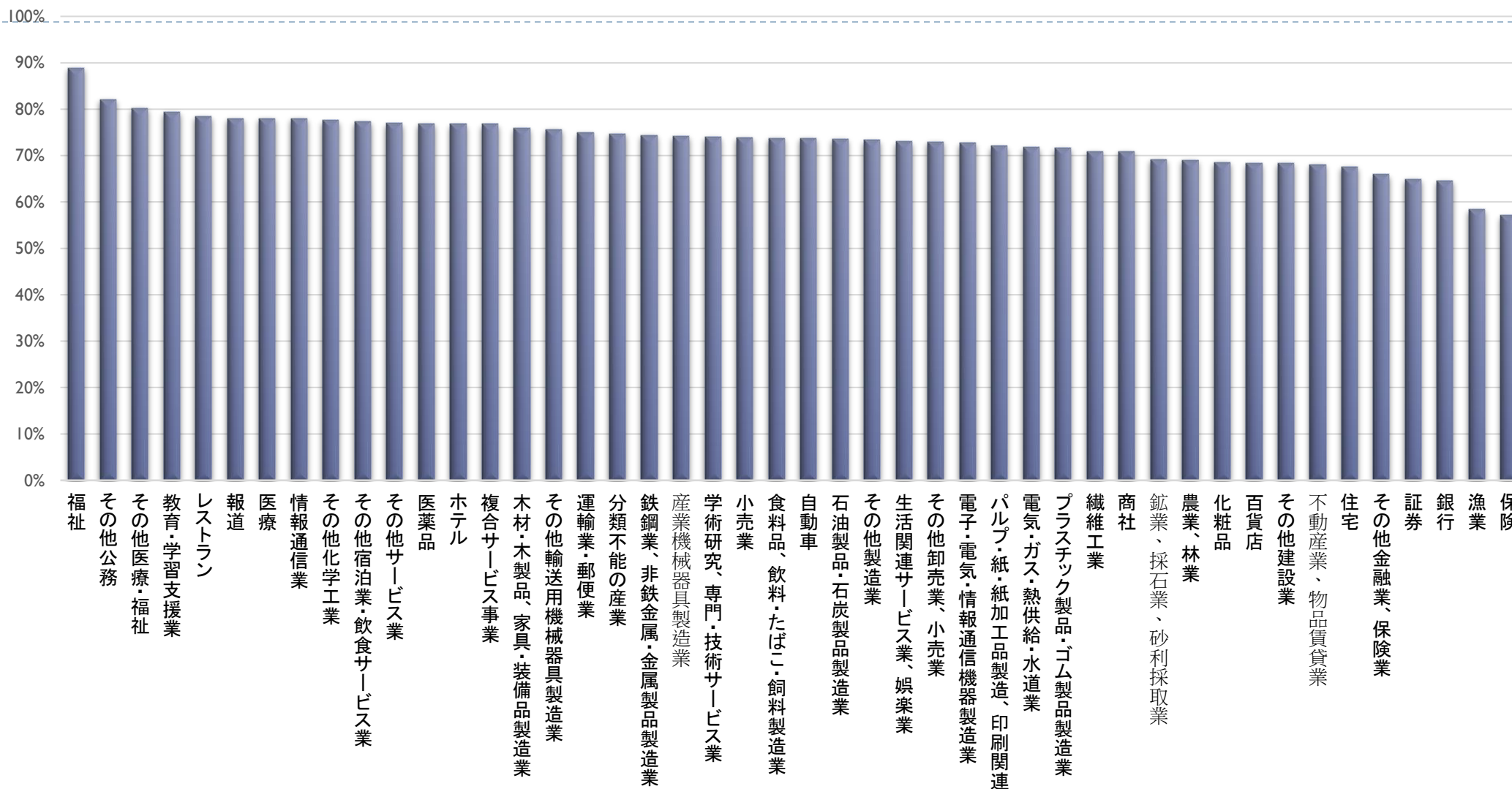
必要な施策例	効果
長時間労働削減のための業務プロセス改善	生産性押上プラス
柔軟な働き方実現のためのチームワークに基づく職の設計	環境適応能力プラス
ジェンダーバイアス解消策	優秀な女性登用による生産性押上プラス
性別職域分離の解消	チーム・コーディネーション力プラス
上記のすべて	採用ブランドの向上
職やスキルの標準化	キャリア自律性の向上による自己研鑽意欲の改善

生産性向上と
採用力強化に
つながる
格差解消策
を自社の強みに
つなげる



**経営戦略の柱
となりうる**

現在どの程度の賃金格差があるのか



出典：厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」2024年7月8日時点のデータをマーサー・ジャパンが集計

<https://www.mercer.com/ja-jp/about/newsroom/2024-positive-ryouritsu-analysis/>

女性活躍推進法に基づく情報開示項目（従業員301人以上が対象）

「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9項目から⑤と⑨を含む 3項目	義務化時期
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	2025年6月改正 (2026年4月施行)
⑥役員に占める女性の割合	
⑦男女別の職種又は雇用形態の転換実績	
⑧男女別の再雇用又は中途採用の実績	
⑨男女の賃金の差異	2022年省令改正 (7月施行)



職業生活と家庭生活との両立	
以下の7項目から 1項目	
①男女の平均継続勤務年数の差異	
②10事業年度前及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	育児・介護休業法改正で2025年4月より男性育児休業取得率公表が義務化
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給休暇取得率	

2025年6月改正で従業員101人以上300人以下の企業にも義務化



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 統制	＋1%
＋学歴統制	－15%

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

理想的な男女格差指標とは

▶ KPIに必要な2条件

- ① 企業間で比較可能
- ② 時系列変化に改善努力が反映される

▶ 基本属性の分布の違いや変化の影響を調整する必要がある。

⇒基本属性を統制する。

- ▶ 同じ年齢、学歴、勤続年数の男女の間にどのくらいの男女賃金差が存在するかを計算し、その平均を取るような指標 ⇒ “真の男女賃金格差”

▶ それを可能にするのが回帰分析。

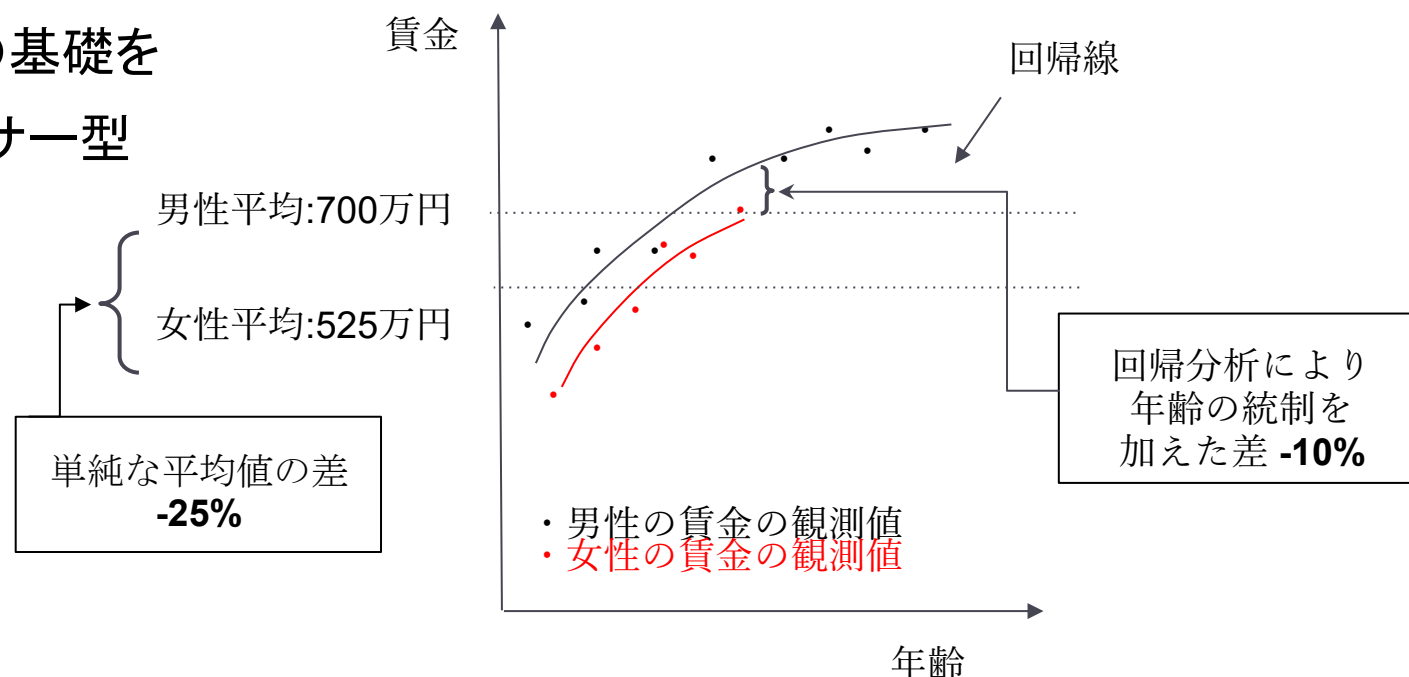
- ▶ 大学で多変量解析、計量経済学等を履修した社員なら誰でも計算できる。
- ▶ UTEconのGEMAppを使うと簡単: <https://utecon.net/dataproduct/gemapp/>

回帰分析とは何か

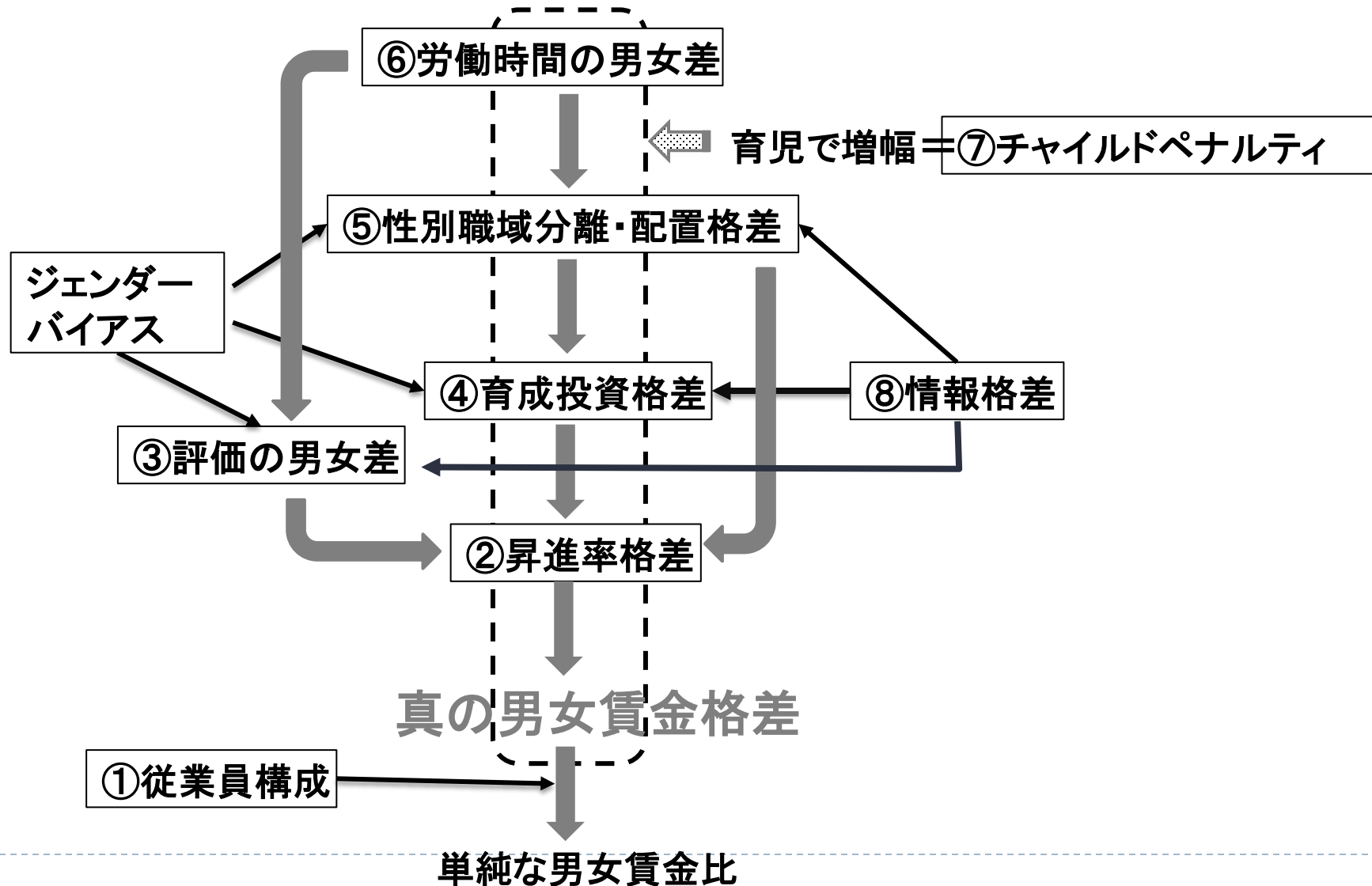
- ▶ 最も基本的な回帰分析は最小二乗法という線形モデル:例えば、学歴(教育年数)と年齢(2次式)だけを統制する場合、以下の関数の係数 $a_0 \sim a_4$ を推計する。

$$\ln w_{it} = a_0 + a_1 female_i + a_2 edu_i + a_3 age_{it} + a_4 age_{it}^2 + u_t + \varepsilon_{it}$$

- ▶ 一般的人的資本を捉える学歴や年齢(または経験年数)以外に、企業特殊的人的資本を捉える勤続年数を通常右辺に加える。
- ▶ この形の関数は、現代労働経済学の基礎を築いたJacob Mincerの名前を取りミンサー型賃金関数と呼ばれる。
- ▶ この式は、基本属性の違いで説明できる部分を取り除き、説明できない男女差を明らかにできる。



自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント



①従業員構成の男女差がどう変化したか

- ▶ 単純な男女の平均賃金の比率が“真の男女賃金差”から乖離する理由は従業員構成の男女差

例1: **年齢構成**が変わると平均賃金比率も変わる。

- ▶ 若い世代は、年齢の高い世代と比べて男女賃金格差があまりないため、従業員に占める若年層の比率が高くなると、平均的な男女賃金差も縮小。
- ▶ 若い女性だけ増えると、女性の平均賃金が下がるので、逆に、男女賃金差は拡大。

例2: **学歴構成**が変化すると、平均賃金比率も変わる。

- ▶ 工場設立に伴って高卒や専門学校卒の生産従業員を大量に採用すると、生産従業員に占める男性の比率が高ければ平均賃金比率で見た男女賃金差は縮小し、逆に女性比率が高ければ、賃金差は拡大する。
- ▶ 逆に、研究開発センターの設立に伴って大学院卒の研究者を多く採用すると、研究員に占める男性の比率が高ければ平均賃金比率で見た男女賃金差は拡大し、逆に女性比率が高ければ、賃金差は縮小する。
- ▶ 基本属性を統制した“真の男女賃金格差”指標と、開示が義務付けられている男女の平均賃金の比率の差がどのように生じているかは説明できることが望ましい。
 - ▶ 回帰分析で、年齢、学歴、勤続年数でそれぞれの程度説明できるかを確認する。

②男女の昇進率格差は縮小しているか、どの職位で特に顕著か

▶ 自社の昇進格差をみる最も単純な方法

- ▶ 職位(職能等級)ごとに1年間に昇進(昇格)した人数を、男女別に算出し、その職位(職能等級)のそれぞれの在籍人数で割ることで、職位(職能等級)ごとの平均的な昇進(昇格)率を男女別に計算する。
- ▶ 社員数がそれほど多くなく、単年度の数値が年ごとに一様でなければ、数年分の異動履歴データを使って、n年間に昇進した人をnで割って1年あたりの数字を算出すればよい。
- ▶ 慣れれば、回帰分析の方が楽。

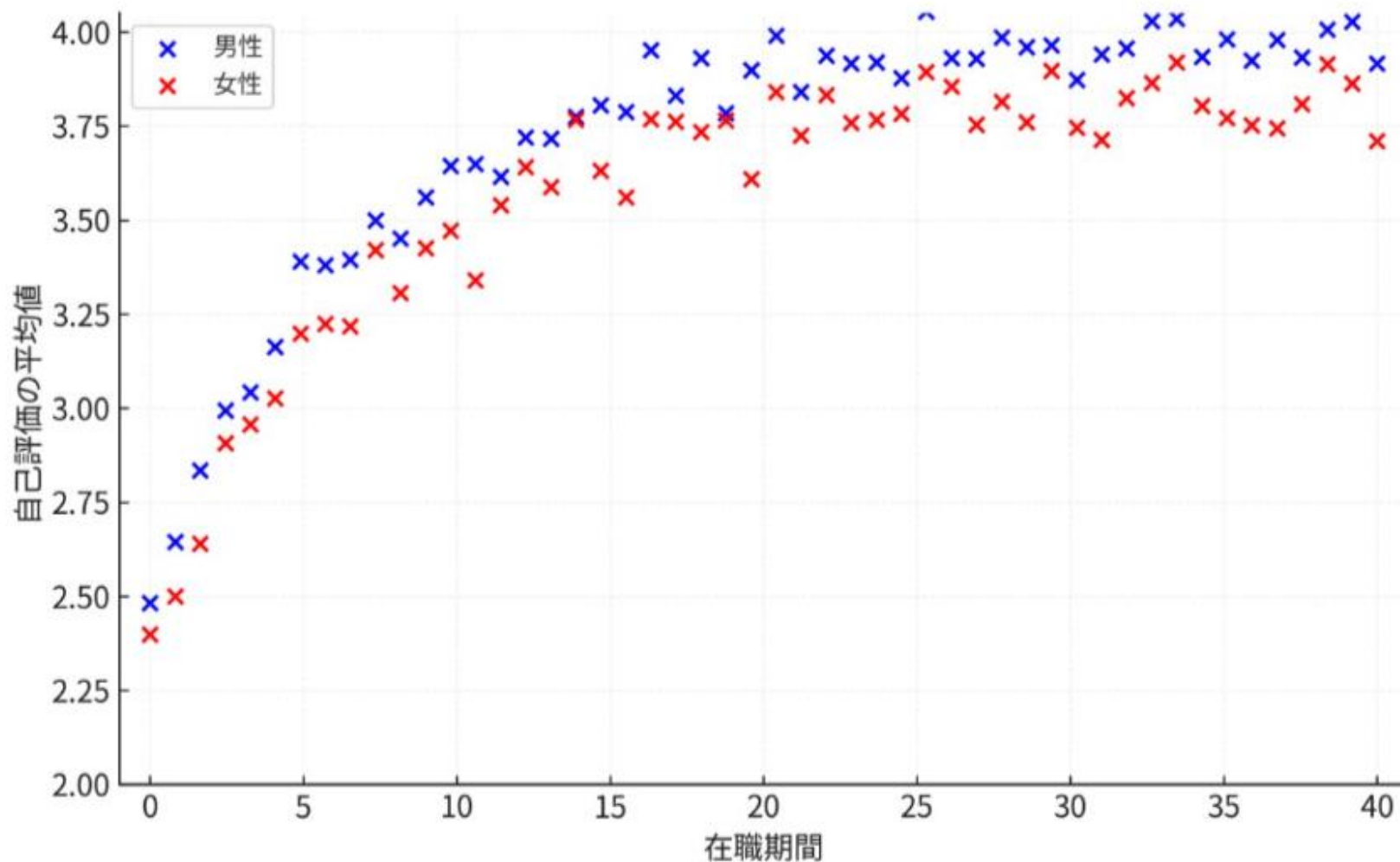
▶ 着眼点

1. 時系列で改善傾向が見られるか。
2. ある職位で女性の昇進率がガクッと下がる「ガラスの天井」が存在していないか。
3. 女性比率が高い職場ほど昇進率が低いという現象はないか。
4. 差は20代から生じていないか。
5. 子供のいない女性だけで比較しても差があるか。

③人事評価にどのような男女差が見られるか

- ▶ 以下の方法で男女差を見ると良い。
 - ▶ 平均値の差を職種ごと、職位（職能等級）ごとに比較：簡単
 - ▶ 評価がS,A,B,C,Dなどの記号で表される場合は、それぞれ、5, 4, 3, 2, 1と置き換える。
 - ▶ 統計ツールで評価分布をヒストグラムやカーネル密度分布で作成：視覚的に捉えられる
 - ▶ 順序ロジット分析といった回帰分析を利用：基本属性や職種・職位を統制して、男女差の検定が行える
- ▶ 評価の種類や評価項目ごとに男女差を確認する。
 - ▶ 業績評価：目標管理制度で期初に設定した目標の達成度で評価している場合、男女差は出にくい。
 - ▶ 行動評価・能力評価：リーダーシップや他部署との連携などで男女差が生まれやすい（ジェンダーバイアス、育成格差、情報格差も影響する）
 - ▶ 自己評価をさせる場合は、自己評価の差が上司の評価に影響を与える可能性に留意。男性は自信過剰、女性は自己アピールが下手という心理的特性の差がある。

スキルの自己評価に見られる男女差



注: 実在企業のデータの統計的特徴を残して作成した架空データ

④育成投資に男女差が生じていないか

▶ 育成投資格差の確認方法

- ▶ 目標管理制度の記録を用いる：目標の難易度に関する情報、目標のテキスト分析を通じて、ミッションの男女差を測る。
- ▶ 選抜型研修への参加率の男女差
- ▶ 海外転勤、新規事業などの成長機会経験比率の男女差

▶ 男女差が見られる場合の対処法

- ▶ 目標難易度の男女別分布、過去の選抜型研修の部門別男女選抜率、成長機会を与える候補者の過去の人事評価の平均の一覧など、**人事部が保有する客観的情報を現場のシニア中間管理職と共有して対話**を重ね、無意識のバイアスを排除する。
- ▶ 女性に対し、**キャリアの早回し**(優秀な女性に早めに育成機会を与える)を行う。

⑤性別職域分離や異動配置の男女差が生じていないか

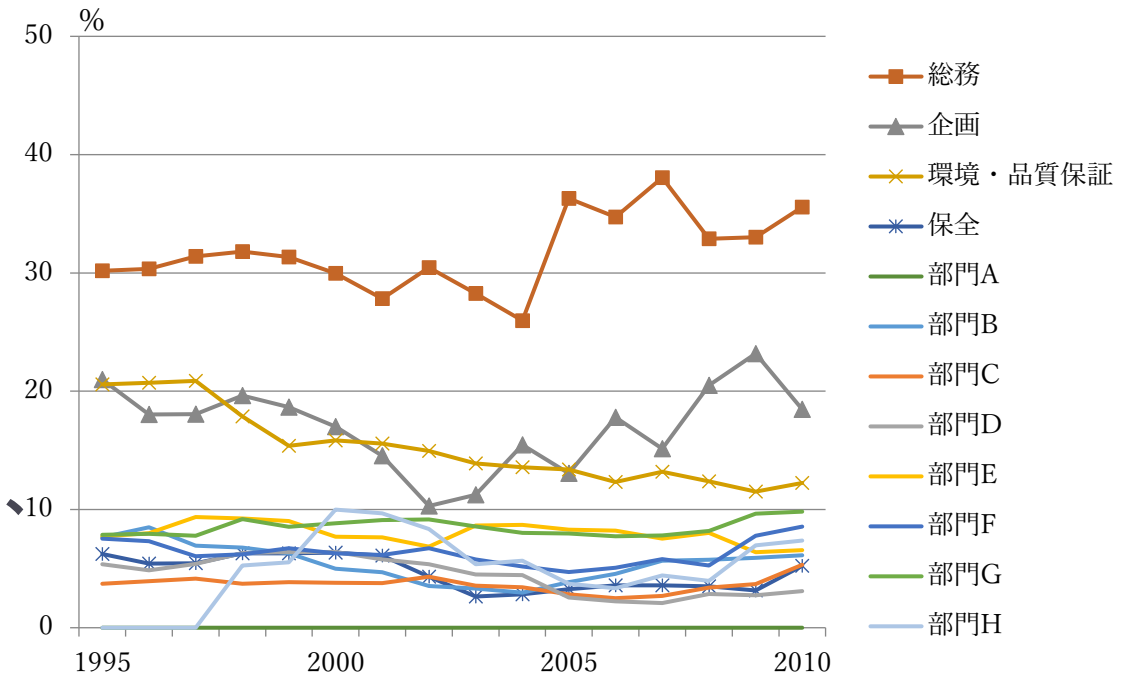
▶ 職種や部門ごとの男女構成比を見てみよう。

- ▶ どうしてそのような性差が生じているのか。採用難？配属希望差？ジェンダーバイアス？

▶ 異動配置パターンを男女で比較:どのくらい経験機会に差が出ているか。

- ▶ 職位別に転勤率(事業所の変わる異動の発生確率)、グループ企業間異動率、部門間異動率、子会社への(育成を狙った)出向の発生率といった指標で男女差を比較する。
- ▶ この差が、将来の管理職、上級管理職への昇進率の違いに繋がっていく。

A社の職場別女性比率の推移

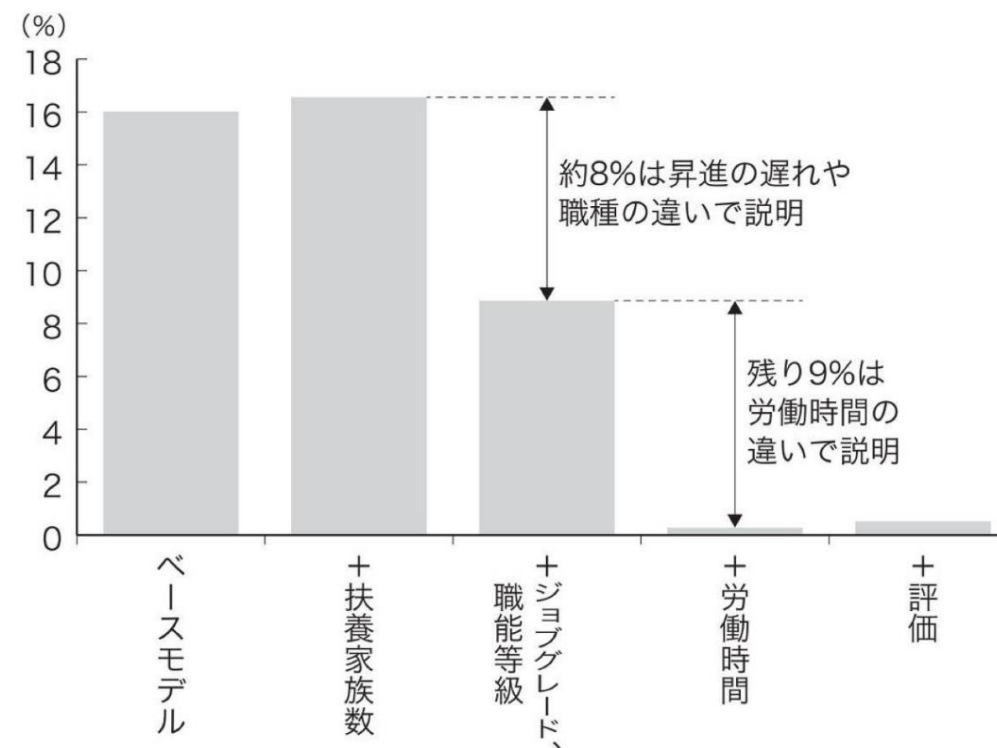


(出典)橋本由紀、佐藤香織(2014)「性別職域分離と女性の賃金・昇進」
RIETI Discussion Paper Series 14-J-036、2014年6月

⑥長時間労働が男女賃金格差の主因となっていないか

- ▶ 多くの企業で、労働時間の男女賃金格差説明力は高い。
- ▶ 女性は家事育児負担が重い、あるいは深夜労働によるホルモンバランスの乱れの影響を受けやすいなどの理由で長時間労働できない。
- ▶ 長時間労働できない、あるいは所定外での対応に制限がある人は、職種が限定される、あるいは責任のある職位につけない。
- ▶ 結果として、昇進・昇格の遅れや役割給・業績給の低下、および残業代低下を通じて賃金が低くなる。
- ▶ 回帰分析で、労働時間の統制でどの程度男女賃金差が説明できるのか確認すると良い。

図表5-3 未婚者間の男女賃金格差（製造業I社における事例）



(出典) “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm,” with Takao Kato and Daiji Kawaguchi Discussion Paper 13-E-038, May 2013.

⑦チャイルドペナルティはどの程度深刻か

- ▶ 女性の継続就業支援とキャリア支援は男女賃金差に正反対の効果
 - ▶ 継続就業支援で小さなお子さんを持つ女性社員の復帰を容易にしようとすればするほど、働き方に制約がかかり、キャリア変更を余儀なくされる。
- ▶ 自社のチャイルドペナルティの実態を測るためには、(1) 年齢、学歴、勤続年数が同じ子供がいる女性と子供のいない既婚女性の賃金を比べる、もしくは(2) 年齢、学歴、勤続年数が同じ男性と比較して、出産によってどの程度賃金が余計に低下するかを計測する必要がある。

(1) 女性既婚者のサンプルで以下の式を回帰分析で推定するか $\Rightarrow a_1$ がチャイルドペナルティ

$$\ln w_{it} = a_0 + a_1 \text{child}_{it} + a_2 \text{edu}_i + a_3 \text{age}_{it} + a_4 \text{age}_{it}^2 + u_t + \varepsilon_{it}$$

(2) 全体サンプルで以下の式を回帰分析で推定する $\Rightarrow a_3$ がチャイルドペナルティ

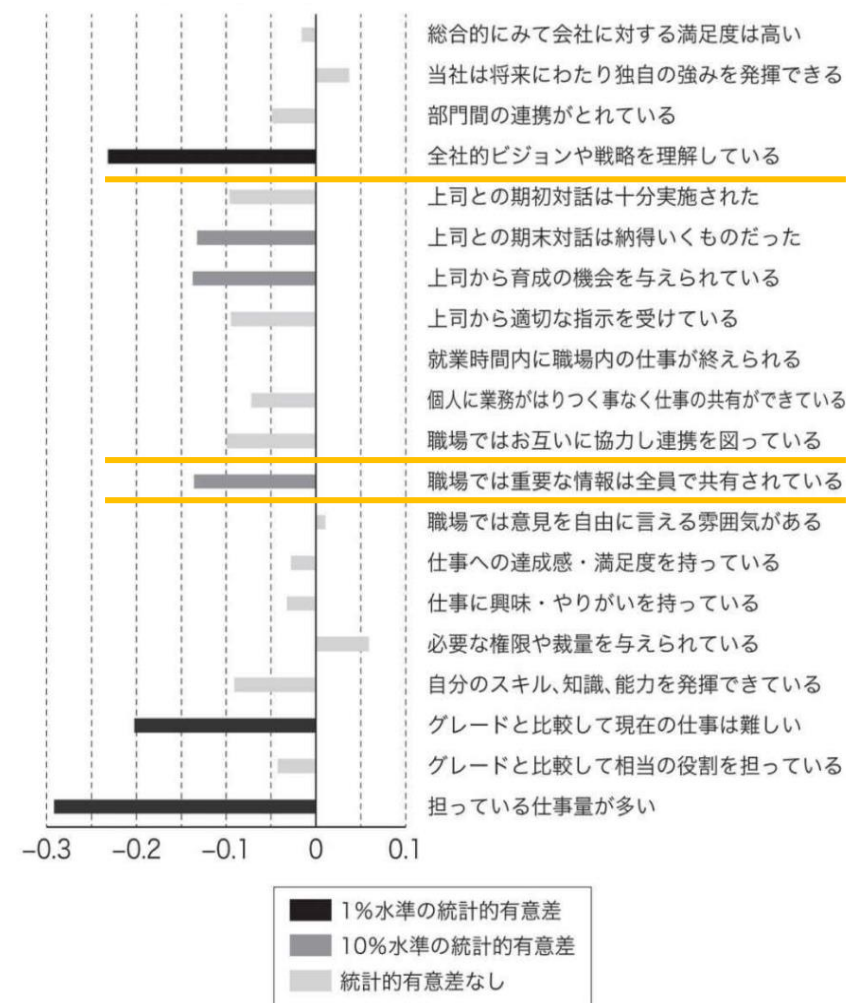
$$\ln w_{it} = a_0 + a_1 \text{female}_i + a_2 \text{child}_{it} + a_3 \text{female}_i * \text{child}_{it} + a_4 \text{edu}_i + a_5 \text{age}_{it} + a_6 \text{age}_{it}^2 + u_t + \varepsilon_{it}$$

- ▶ **キャリア支援の取り組みは、(a) 柔軟な働き方でより責任のある業務につくことを可能にする業務プロセス改革、(b) 男性の育児休業取得率引き上げ策の全産業での推進、とセットで実施される必要がある。**

⑧男性と女性のに情報格差は存在するか

- ▶ 企業内には「Old Boy Network」と呼ばれる男性固有のネットワークが存在すること。飲み会や喫煙室やゴルフなど男性だけの集まりで緊密な情報交換が行われ、女性はそうしたネットワークにアクセスできず、情報面で不利になる可能性も。
 - ▶ 全社戦略への理解や他部署との調整における能力などに影響を及ぼす。
- ▶ 従業員満足度調査、エンゲージメントサーベイ、キャリア志望アンケート、スキル調査などで情報劣位で生じる男女差がないか検証すると良い。

図表5-4 J社における従業員満足度調査の設問ごとの男女差



各チェックポイントの確認方法と対処方法

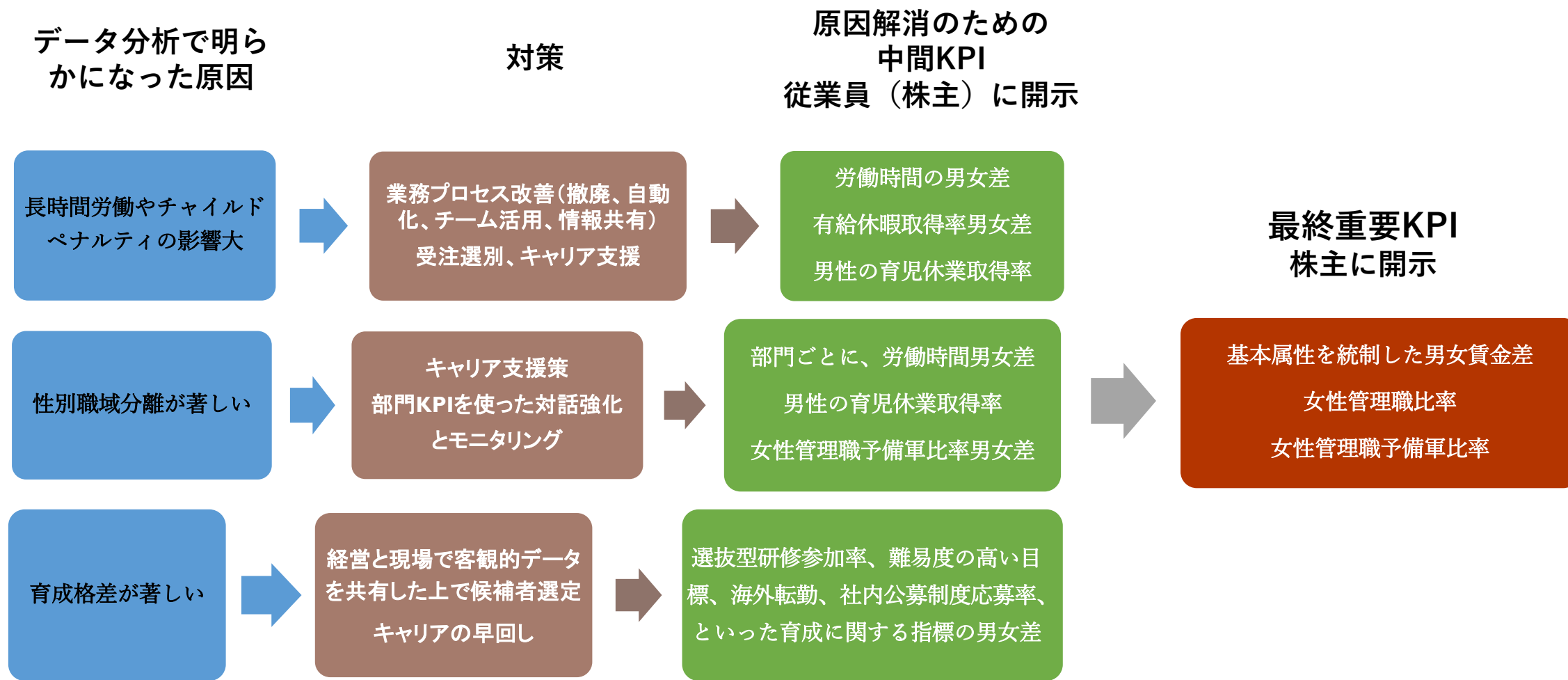
チェックポイント	確認方法／判定基準	対処方法例
昇進（昇格）率	・ どの職位あるいは職能等級で昇進・昇格率に有意な男女差ができるか ・ 特定の職位で女性の昇進率が大きく下がる「ガラスの天井」が存在するか	・ 残りのチェックポイントで原因を探る
評価	・ 男女で評価種類（スキル、業績、行動、コンピテンシー等）ごとに分布に大きな男女差が存在するか ・ どの項目で男女差が顕著か、育児など労働時間制約が評価に影響を与えていないか	・ どの項目や評価の種類で男女差が顕著かにより、育成投資、労働時間、ジェンダーバイアスのいずれに原因があるのか検証を行う ・ ジェンダーバイアスが疑われる場合は、その排除に組織的な責任を負うことを明らかにし、管理職の評価基準に公正な評価能力を加える
育成投資	・ 業務配分、目標難易度、研修参加率に男女差があるか、入社何年目で有意な差がつき始めるか	・ 男女差やどこで生じているかというデータをもとに、経営と現場の管理職の間の対話を通じて改善を図る
性別職域分離	・ 採用時の配置・異動・転勤・海外転勤・出向などに男女差はあるか、入社何年目で有意な差がつき始めるか	・ 社員に対するキャリア支援、シニア管理職への情報提供や意識改革を狙った研修、部門KPIを使ったモニタリングを実施する
労働時間	・ 回帰分析を使った男女賃金格差の推定で、基本属性に加え労働時間を統制すると、男女賃金格差がどの程度縮小するか（半分程度以上縮小する場合は長労働時間が男女格差の主因）。	・ 働き方改革を通じて、冗長な業務の撤廃、デジタルツールを使った業務の自動化、業務の可視化や共有化を通じたチーム作業の推進、受注選別の強化、など多面的な取り組みを進めていく
チャイルドペナルティ	・ 回帰分析等を使って、男女賃金差のうち、どの程度が子供のいる女性の賃金の低下で説明されるかを測る	・ 労働時間の欄と同じく働き方改革 ・ 育児休業から復帰した女性社員へのキャリア支援
情報格差	・ 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）

アクションプランの策定にむけて

▶ 経営陣のコミットメント(公約)を確立することが最も重要

- ▶ ハーバード大学のドビン教授らの研究(Kalev, Dobbin & Kelly 2006)によると、ダイバーシティに対する組織の責任を確立する努力は、管理職の多様性を最も増加させる。責任を確立した組織では、研修、フィードバック、ネットワーキング、メンタリングの効果が高まる。
- ▶ 統合報告書やCSR報告書や会社紹介パンフレットなど人的資本情報開示資料の中で経営陣のコミットメントを伝える。その中で、目標値を公表する。
 - ▶ **目標達成のためにどのような対策をするのか、それによってどのような効果が出ることを期待しているのかを説明する。**目標を修正する場合もその理由を現状分析と併せて明らかにする。
 - ▶ 経営者報酬の業績連動部分の評価基準にジェンダーに関する目標の達成も加えることは、責任の所在を明確にする。
- ▶ **アカウンタビリティを確立する。**
 - ▶ 大企業の場合は女性活躍推進担当部署を設置し、経営陣メンバーにCDO(Chief Diversity Officer)を含める。中小企業の場合は責任者を任命するなど。
- ▶ KPIを設定して、施策効果を継続的にモニタリングする

ピープルアナリティクスに基づくKPI設定



まとめ

- ▶ 「囲い込み」パラダイムから「採用競争」パラダイムへのシフトで、人的資本投資のロジックは大きく変化。人的資本経営の一環として男女賃金格差に取り組むべき。
 - ▶ 男女賃金格差の解消策の多くは広義の人的資本投資に含まれる。
- ▶ 男女賃金差異は、単純な平均比較ではダメ。基本属性を統制した回帰分析を用いることが望ましい。
- ▶ 男女賃金格差のためには、8つのチェックポイントに沿ったデータ活用で、効果的な解消策策定を図ることが望ましい。
- ▶ 何よりも大事なのは、経営陣のコミットメント（公約）。原因の特定、対策、KPIを使ったモニタリングと情報開示で、従業員、求職者、投資家の評価を得られる。