

BBLセミナー コメント資料

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
—8つのチェックポイント

東京大学
名誉教授 佐藤 博樹

『男女賃金格差の経済学』

佐藤博樹

東京大学名誉教授

中央大学ビジネススクール・フェロー

2025.08.28

コメントに関して

- 労働経済学の専門家ではないので、**人事管理の観点**からのコメントになる。
- 筆者自身が人事向けに書かれたと記されている**4章から6章を主**に取り上げる。
- 基本的に、筆者の主張に関して異論はないので、本書の主張を踏まえて、**企業が男女の賃金格差の解消に取り組む際の留意点や課題**を主に取り上げる。
- 最初に、女性活躍推進法における情報開示の変遷を紹介し、男女の賃金格差（法文上は「**賃金の差異**」）に関する情報開までの経緯と今後を紹介する。

女性活躍推進法における情報開示の変遷（主に企業規模301人以上）

- **2015年制定**：①女性採用比率、勤続年数の男女差、労働時間の状況、女性管理職比率など女性の活躍に関する状況把握・課題分析を踏まえて、②定量的な目標や取り組み内容などを定めた「事業主行動計画」策定・公表、③女性の活躍に関する情報（省令で定めた事項のうち事業主が選択したもの）の公表を行うことを義務化
- 2019年改正（5月）：情報公表義務項目の見直し（機会提供実績項目と両立環境実績項目からそれぞれ1つ以上、合計2つ以上へ）
- 2022年省令改正（7月施行）：女性の活躍に関する状況の把握・課題分析に「男女の賃金差異」が加えられ、さらに機会提供実績項目に「男女賃金差異」が追加され、その中から「男女の賃金差異」を含む2項目以上と、両立環境実績項目から1項目以上、合計3つ以上へ。男女賃金差異は、全労働者、正規雇用者、非正規雇用者の3区分に関して男性の賃金の平均の対する女性の賃金の平均の割合を公表。
- 女性活躍推進企業DB（2024年6月）によると、情報開示項目は社員に占める女性比率（56%）、管理職に占める女性比率（55%）、採用者に占める女性比率（54%）、男女の勤続年差異（49%）、男女の賃金差異（45%）などが主。

←大湾著は上記の女性の活躍に関する状況把握・課題分析に極めて有益

- 2025年6月改正（2026年4月施行）：「男女の賃金差異」に加えて「女性管理職比率」も必須公表項目になり、その2項目に加えて、機会提供実績と両立環境実績のそれぞれから1つ以上、合計4つ以上の公表へ
- 企業規模101人から300人＝「男女の賃金差異」と「女性管理職比率」の2つが必須公表項目となり、機会提供実績と両立環境実績の両者から1つ以上、合計3つ以上公表へ）

第2章 「私たちの意識に潜むジェンダーバイアス」と 第3章 「行動特性の性差が引き起こす問題」に関して

・ 企業の人事セクションの対応

本書が指摘するように現場の管理職の判断・行動のバイアスを最小化するような人事諸制度の設計が必要に（113頁以降など；図表3-3の解消策）。

ダイバーシティ研修の効果測定とその見直しの具体策は（87頁から89頁）

例えば、ダイバーシティ推進室とERG（「従業員リソースグループ」、日本でも導入する企業が増えつつある）などの連携が有効か？

「心理的安全性」の高い職場作りの重要性の指摘（89頁、115頁など）があるがそのカギは職場の管理職の取り組み次第による部分が大。

←人事としては、部下を持った管理職の登用基準の見直しが鍵

（ヒューマンスキルの評価など）

第2章 「私たちの意識に潜むジェンダーバイアス」と 第3章 「行動特性の性差が引き起こす問題」に関して

• 現場の管理職の対応

「女性はリスク回避度が強い」ことなどを認識することは大事だが、部下の女性がそれに該当すると判断すること（「平均の違い」98頁；統計的差別など）を避けることも重要。

部下の性などの属性でなく、部下個々人の能力、個性、希望などに応じたマネジメントを基本にすること。

このことは女性以外の多様な部下に関するバイアスの解消にも貢献。

女性だけでなく、男性も多様であることを認識することが重要。

部下一人一人の希望や課題などを理解するために、管理職と部下との1on1を推奨している企業が多いが、1on1を行うための時間を確保できていない管理職が多い現状（「管理職の多忙化」に関しては後述）。

第4章 「男女の賃金格差の測り方」

- 回帰分析の有用性を具体的な事例を活用して説明しており、統計分析の素人でも分かりやすい。これを読んだ人事担当者は、自社のデータを分析する意欲を持つことになる。
- 企業の人事担当者に自社の人事データを統計分析するために必要な知識を習得するための研修を行った際の課題は下記などである（すべての企業に該当するわけではないが）
 - ✓ 会社貸与の個人のパソコンにインストールできるソフトに制約が大きいこと（エクセルのアドオンソフトでも使えない企業が）
 - ✓ ダイバーシティ推進室などが人事セクションの外（社長室直轄など）の設置されている場合、推進室の担当者が人事データにアクセスできないことが多い（併任にすればよいが）

（下記はデータ分析とは別の話のだが）

- ✓ 人事セクション外に設置されたダイバーシティ推進室などは、女性の活躍の場の拡大にかかわる昇進制度・昇進基準など人事制度の設計や運用に関して発言する権限がないことが多い（取り組みは単発の講演会などが主に）。
 - ← 人事セクションの担当者のすべてが、女性活躍の視点で、制度の設計や運用に取り組むことが不可欠（これができている企業は少ない）。

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント」

- **男女の賃金格差の規定する要因に関して、自社の人事データを活用した把握方法に加えて、対策（図表5-4）に関する例示されており極めて有益**

- 1 従業員属性構成の男女差がどう変化したか
- 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
- 3 人事評価にどのような男女差が見られるか
- 4 育成投資に男女差が生じていないか
- 5 性別職域分離が起きていないか、異動配置で男女差が生じていないか
- 6 長時間労働が男女賃金格差の主因となっていないか
- 7 チャイルドペナルティはどの程度深刻か
- 8 男性と女性の間情報格差は存在するか

深刻化硬直的な雇用区分が男女の賃金格差を温存する

遅い昇進が男女賃金格差の一因

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する8つのポイント」に関するコメント（第6章もを視野に入れて）

1 従業員属性構成の男女差がどう変化したか

賃金格差への影響だけでなく、現状の従業員採用における男女構成に関する検討も必要となろう。新卒と経験者のそれぞれの採用における応募者、内定者、採用者それぞれの男女比に合理性があるかどうかの分析が必要。

例えば、応募者の男女構成であれば、採用ターゲット層（例えば工学系の修士在学者の男女比）との比較など。

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント」に関するコメント

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

女性活躍推進法の2025年改正で、2026年度から管理職に占める女性比率の情報開示が必須項目となるが、本書が指摘するように昇進率格差の検討が重要。

その理由は、管理職に占める女性比率は、従業員に占める女性の比率を考慮しないと意味がないことによる。現状、管理職に占める女性比率の高い企業の多くは、従業員に占める女性の比率の高い企業。

単純な指標として、男性従業員に占める男性管理職と女性従業員に占める女性比率の比較が有効。

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント」に関するコメント

3 人事評価にどのような男女差が見られるか

この問題は男女だけでなく、男性間に関してもバイアスの検討が必要。

これまで企業が実施してきた考課者研修（多くはバイアスの解消が目的）の効果の測定も有効。

企業としては、管理職が部下の過去の評価をシステム上、閲覧できなくすることもバイアス解消に有効。現状は、過去の評価を確認できる企業が多く、かつ過去の評価に現在の評価が影響されることが多いことが確認されている。

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント」に関するコメント

4 育成投資に男女差が生じていないか

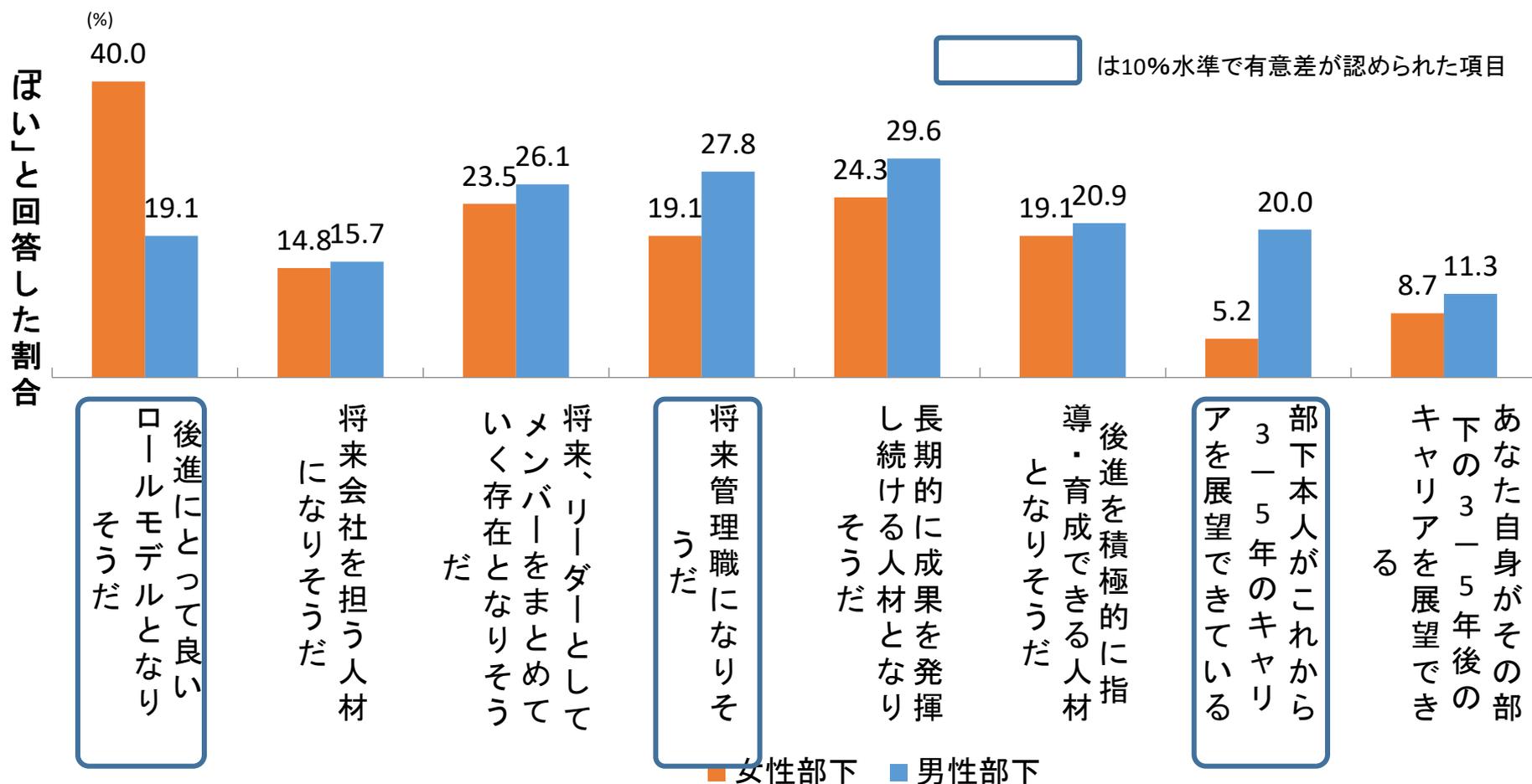
管理職による部下への育成行動として部下への業務配分やアドバイスなどOJTに限定すると、我々の調査でも管理職の部下の育成行動には男女差が確認できる（つぎの2つのスライド参照）

この課題は、男女間だけでなく男性の部下間にも存在。

初期キャリア以降の管理職による部下に対する育成投資は、部下に関するポテンシャル評価に依存。このポテンシャル評価が適切であるかの判断は困難。

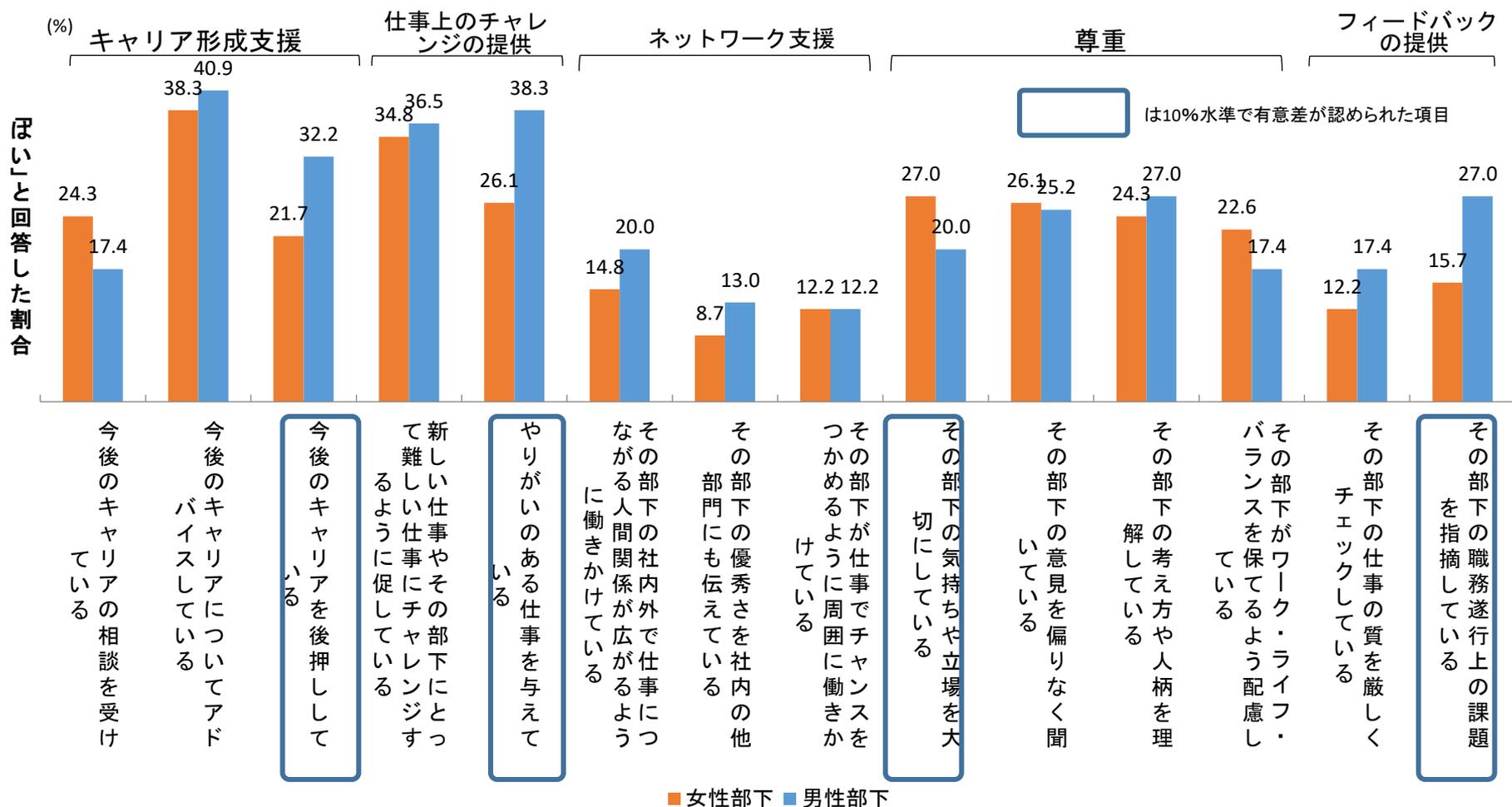
企業の対応策は、部下のポテンシャルに関する評価におけるバイアスの可能性を管理職に自覚させることのみではないか。

フルタイム勤務の男性部下・女性部下に対する管理職の育成期待



注) 中央大学戦略経営研究科WLB&多様性 推進・研究プロジェクト「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査結果～営業部門の管理職を対象に～」(2018年5月)P11
 * 雇用区分が同一(「男女とも総合職」「男女とも一般職」「男女とも総合職・一般職の区分がない」)の 男女部下をもつ管理職(115名)を対象にした集計より作成

フルタイム勤務の男性部下と女性部下に対する管理職の育成行動



注) 中央大学戦略経営研究科WLB&多様性推進・研究プロジェクト「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査結果～営業部門の管理職を対象に～」(2018年5月)P11
 * 雇用区分が同一(「男女とも総合職」「男女とも一般職」「男女とも総合職・一般職の区分がない」)の男女部下をもつ管理職(115名)を対象にした集計より作成

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント」に関するコメント

5 性別職域分離が起きていないか、異動配置で男女差が生じていないか

企業による性別職域分離の解消策の一つとして初任配属先の職域の検討と同時に、初任配属先の選定方法が重要。これは男性の場合も同じ。

例えば、営業部門を初任配属先としている企業では、営業部門内における配属先を決める際に、欠員がある職場を優先的に配属先よする場合が少なくない。男女別なく新人を育成できる管理職を先に選定して、その管理職の職場に新人を配属することが大事。しかしそうした取り組みをしている企業は皆無に近い。これは男性に関しても効果的。

異動配置に関しては、社内公募制を導入する企業も増えているが、現状では、異動総数に占める社内公募による異動比率が低い企業が大多数。この比率を高めると同時に、異動の男女差の分析が大事。管理職キャリアにつながる異動が男女別なく行われているなど。その際、人事権の所在が問題になる。業種にもよるが、製造業などでは、課長以下の異動権限が、本社人事部ではなく、各事業部や各職能部門に人事権がある事例が少なくない。

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する8つのポイント」 に関するコメント

6 長時間労働が男女賃金格差の主因となっていないか

フルタイム勤務+残業前提の働き方を改革しない限り男女の賃金格差は解消できない。

多くの企業の働き方改革は、残業削減の取り組み主目的で、女性を含めて多様な人材が活躍できる働き方への転換に取り組んでいる企業は少ない。

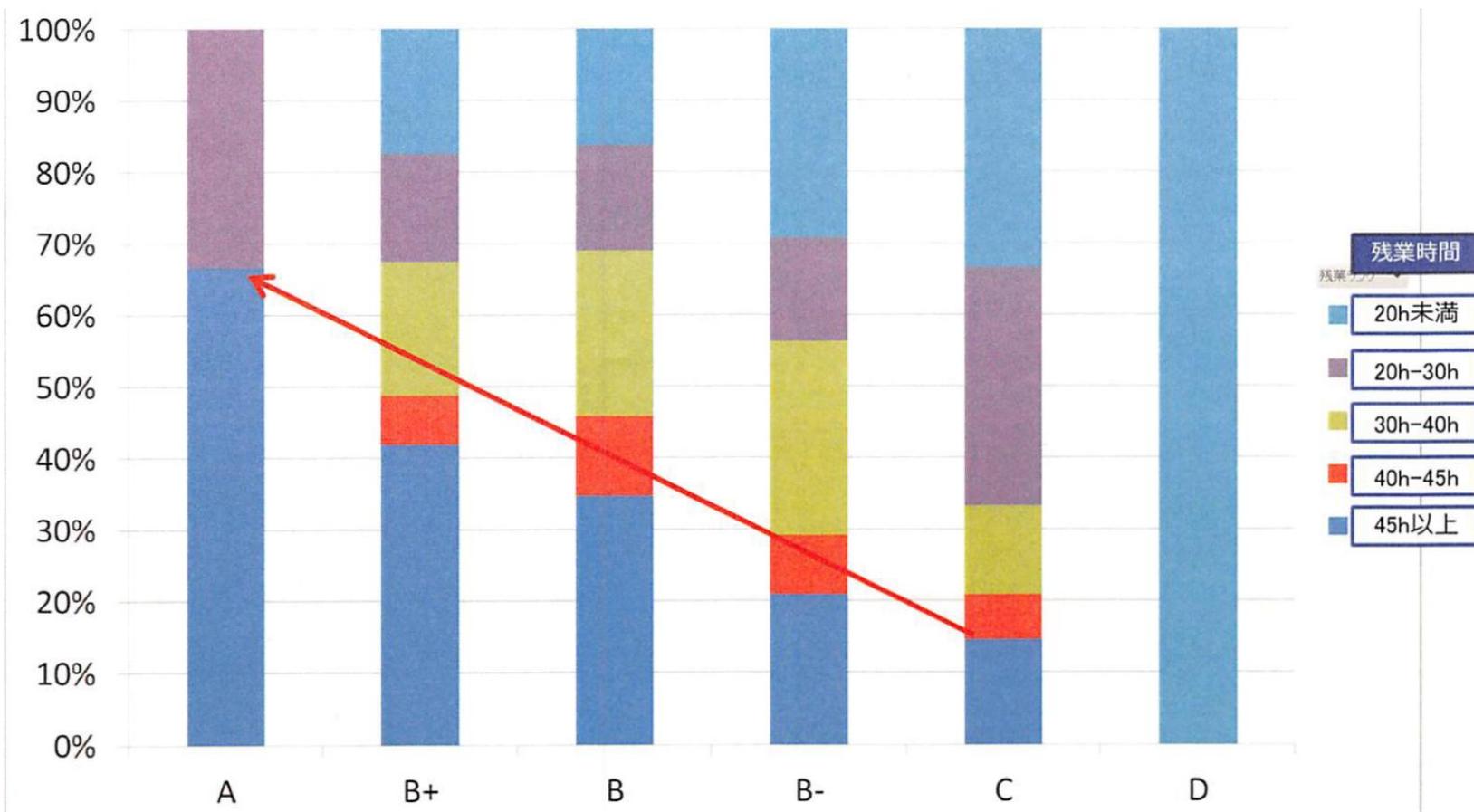
企業での働き方改革では、現状、残業時間の削減がKPIになっており、社員の生活の質向上が含まれていない。

例えば、週10時間時間の残業が週5時間になることだけが目標になっており、必要なときには残業ゼロで定時退社できる働き方の実現などが視野にない。残業削減のみでなく、メリハリのある働き方の実現が鍵。

多くの企業の働き方改革では、管理職の働き方改革は対象外。管理職の実労働時間に関するデータも少ない。

管理職の働き方改革に取り組まないで女性の管理職登用が難しいだけでなく、管理職が多様な部下の育成を含めたマネジメントができない。

製造企業における課長による人事評価(対象は主任層)と 残業時間の関係 事務技術職(2016年度)



役職別の月の残業時間の分布(2023年7月)

		合計	0時間	1時間以上 10時間未満	10時間以上 20時間未満	20時間以上 30時間未満	30時間以上 40時間未満	40時間以上 50時間未満	50時間以上 60時間未満	60時間以上 80時間未満	80時間以上	不明	平均残業 時間
全体	人数	2911	525	650	408	423	262	278	88	67	210	0	26.1
	割合	100.0	18.0	22.3	14.0	14.5	9.0	9.5	3.0	2.3	7.2	0.0	
一般社員	人数	1880	426	488	247	227	138	160	48	30	116	0	22.3
	割合	100.0	22.7	26.0	13.1	12.1	7.3	8.5	2.6	1.6	6.2	0.0	
係長・主任	人数	493	48	88	77	95	68	55	15	10	37	0	29.6
	割合	100.0	9.7	17.8	15.6	19.3	13.8	11.2	3.0	2.0	7.5	0.0	
課長相当職	人数	328	20	44	55	67	38	38	18	12	36	0	36.8
	割合	100.0	6.1	13.4	16.8	20.4	11.6	11.6	5.5	3.7	11.0	0.0	
部長相当職	人数	202	28	27	29	34	18	24	7	14	21	0	34.9
	割合	100.0	13.9	13.4	14.4	16.8	8.9	11.9	3.5	6.9	10.4	0.0	
その他	人数	8	3	3	0	0	0	1	0	1	0	0	14.3
	割合	100.0	37.5	37.5	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	

大卒の男女(25歳から54歳)の生活時間や労働時間

管理職は部下を持った課長相当

	日本		ドイツ		フランス		イギリス		アメリカ	
	管理職	一般計								
性別男性 (%)	85.7	49.3	68.0	49.8	54.0	49.6	55.8	49.8	56.2	49.9
週50時間以上 (%)	34.2	15.6	9.4	5.4	2.3	3.1	3.9	3.3	7.9	3.5
週45時間以上 (%)	58.2	33.4	18.3	11.6	8.9	5.8	10.6	5.6	15.2	9.4
平日の睡眠時間 (平均 分)	368.0	380.0	422.0	427.0	420.0	436.0	427.0	425.0	414.0	419.0
自宅を出る時刻の最 頻 (時間帯のみ)	7時=45.2	7時=44.4	7時=30.0	7時=35.4	7時=39.3	7時=43.4	7時=42.0	8時=33.6	7時:30.1	7時:38.0
帰宅時刻の最頻 (時 間帯のみ)	19時=30.0	19時=30.1	17時=23.6	17時=27.6	18時=28.4	18時=34.7	18時=30.4	17時=31.3	18時:22.8	17時:26.7
在宅勤務セロ (月、%)	41.5	56.6	12.8	17.2	23.7	37.1	14.3	25.9	26.0	38.0
出退勤時刻を変更で きる (%)	73.3	55.2	84.7	81.5	83.4	69.1	83.9	68.1	86.3	62.9
出退勤時間を変更で きない (%)	26.7	44.8	15.3	18.5	16.6	30.9	16.1	31.9	13.7	37.1

(出所)ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(共同代表:佐藤博樹・武石恵美子)「ホワイトカラーの働き方や就労意識に関する国際比較調査(2023年11月実査)」による。

(注)従業員規模300人以上の民間企業に勤務する正社員が対象。

第5章 「自社の男女賃金格差を理解する 8つのポイント」に関するコメント

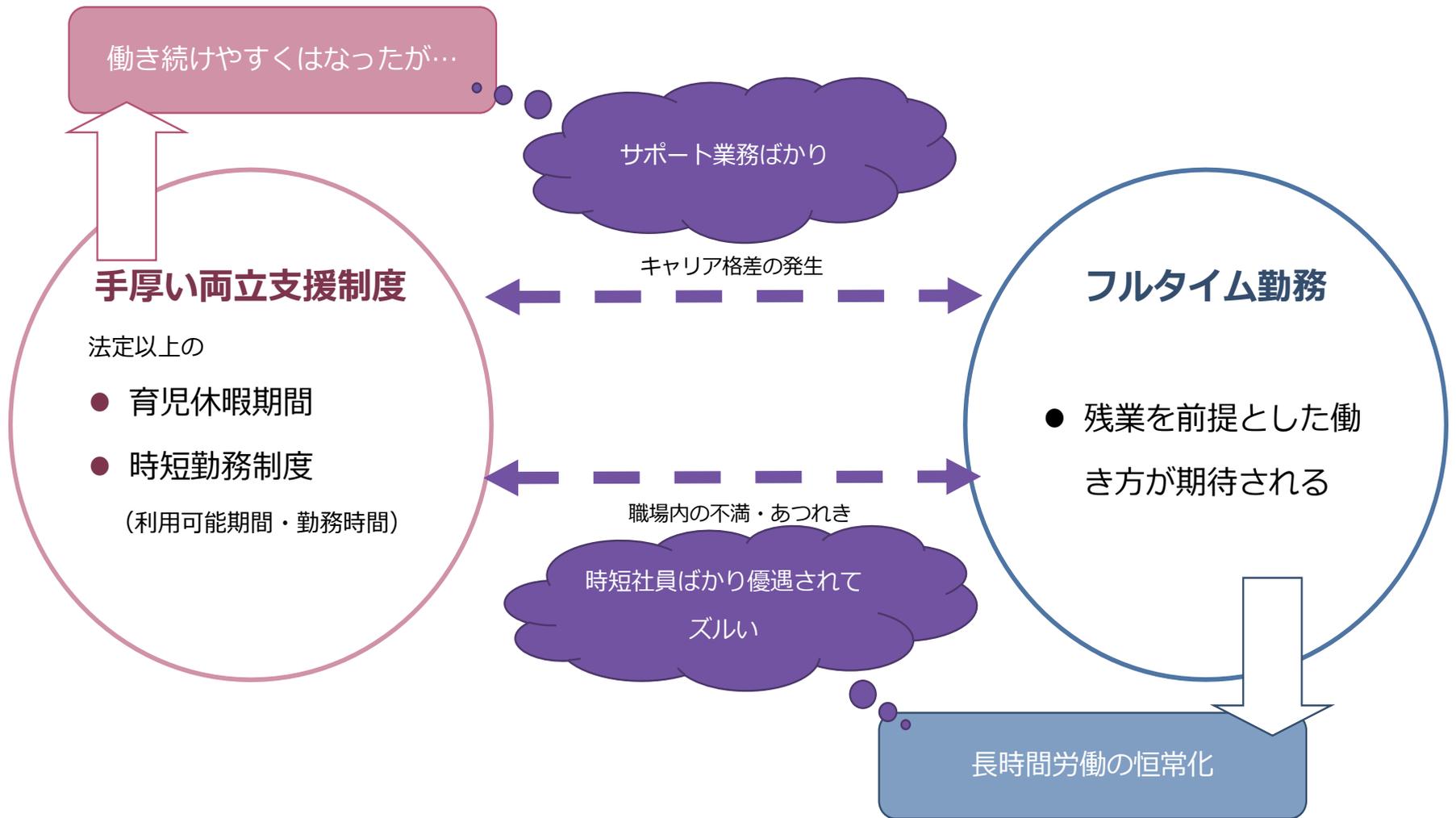
7 チャイルドペナルティはどの程度深刻か

この問題の解消には、短時間勤務など両立支援制度の充実ではなく、**多様な人材が活躍できる働き方改革**が不可欠。希望すれば、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰でき、**フルタイム勤務で仕事と子育てが両立できる働き方の実現が鍵**。

男性の子育て参画の促進は、男性が勤務している職場の働き方改革に多少は貢献。

しかし本書も204頁で指摘しているが、大事なのは、**女性社員の配偶者である夫の子育て参画の促進**。例えば、**配偶者の育休取得も大事だが、夫が少なくとも週2日は保育園の迎えを担えることが重要**。

社会的には、**<共働き・共育て>（カップでの子育て）の一般化が重要**。



(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月

第6章 「アクションプランの策定とKPI」

- 経営陣の責任
- 経営陣のコミットメントをどう伝えるか
- 人的資源情報開示における目標値の公表
- アカウンタビリティの確立
- 改善項目の特定
- 全体の進捗を測るKPI
- 長時間労働賃金プレミアムが大きいと破断される場合
- 性別職域分離が著しい場合
- 育成格差が著しい場合や評価のジェンダーバイアスが大きい場合
- チャイルドペナルティが大きい場合
- KPIを可視化することの重要性

第6章 「アクションプランの策定とKPI」

- 経営陣の責任
- 経営陣のコミットメントをどう伝えるか

←経営トップが交替しても、ダイバシティ経営や女性活躍推進の取り組みが継続されると、社員が信じていることができること。

第6章 「アクションプランの策定とKPI」

- 長時間労働賃金プレミアムが大きいと判断される場合
 - ← 管理職の有給休暇の連続取得（有休5日間と土日を含めて1週間を年2回取得）を一般化することが、職場の働き方改革に貢献
 - ← 日本では短期の病気休暇（毎年5日間付与など）を特別休暇として導入することが有給取得率向上に貢献
 - ← 有給100%取得を前提とした要員管理が必要

第6章 「アクションプランの策定とKPI」

- 育成格差が著しい場合や評価のジェンダーバイアスが大きい場合

←女性活躍の場の拡大に取り組んでいる企業では課長層までは女性の登用が進展している。

課長から部長への登用が今後の課題。課長と部長では、求められる能力の構成（課題発見能力、概念化能力などの比重増）が異なるため、課長登用とは異なる育成上の取り組みが必要に。

部長への登用では、役員や事業部長など上位者によるスポンサーシップなども重要に。

第6章 「アクションプランの策定とKPI」

- チャイルドペナルティが大きい場合

←仕事と介護の両立が可能となる職場の実現を働き方改革の目標とすることで、単身の社員や子育て後の管理職を巻き込んで働き方改革を推進できる。

仕事と介護の両立が可能な職場は、予測できない課題で社員が急に仕事を休まなくてはならない事態が生じても対応できる職場であり、仕事と子育ての両立がしやすい職場でもある。

←すでに指摘したように女性社員の配偶者の子育て参画の取り組みが重要。

これまで共働き世帯を想定した男性の子育て参画支援が多いため、専業主婦の世帯でも男性の子育て参画が不可欠なことを社員に説明することも大事に（いわゆる「産後パパ育休」の目的など）。

女性社員の配偶者とその勤務先の上司に、当該社員の子育て参画を求める働きかけをすることも有効。