



RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-006

働き方改革と女性活躍支援における課題—人事経済学の視点から

大湾 秀雄
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

働き方改革と女性活躍支援における課題—人事経済学の視点から¹

大湾秀雄（経済産業研究所、東京大学）

要 旨

本稿において、まず日本企業の人材育成、管理職登用に見られる男女格差を概観する。続いて、雇用均等推進策、女性の継続就業支援策、非正規労働待遇改善策、働き方改革の4つの政策とその影響の間にどのような関係があるか、簡単なゲーム理論を用いて解説を行う。その上で、働き方改革や女性の活躍支援策を進める上で、どのような点に配慮しなければいけないか、人事経済学の視点からいくつかの課題を提示する。具体的には、(1) 長時間労働や転勤に対するリターンが高いこと、(2) 性別職域分離が存在すること、(3) 女性への業務配分や能力評価にバイアスが存在していること、(4) 働き方の柔軟性および管理職からの支援が不足していること、(5) 遅い昇進が出産に対するペナルティを引き起こしていること、などが男女格差を助長している可能性を指摘する。

キーワード：働き方改革、男女格差、長時間労働、性別職域分離、評価制度、昇進制度

JEL classification: J16, J71, M51, M53

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

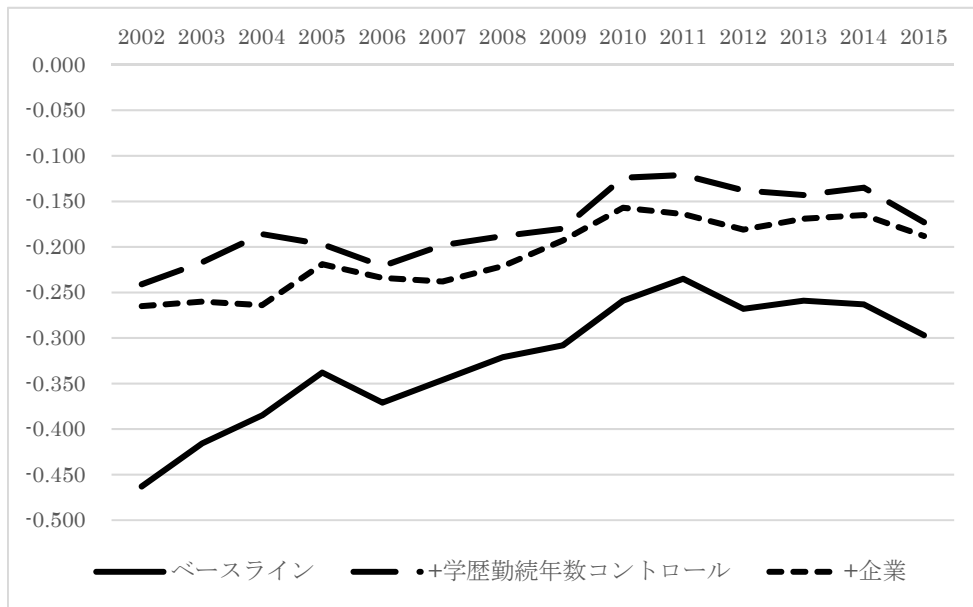
¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「企業内人的資源配分メカニズムの経済分析—人事データを用いたインサイダーエコノメトリクス」の成果の一部であり、日本経済学会 2016 年秋季大会におけるパネル討論「働き方改革と女性のエンパワメント企業の対応スピードと経済成長」における筆者の報告に加筆修正したものである。本稿の原案に対し、鶴光太郎教授（RIETI、慶應義塾大学）、山口一男教授（RIETI、シカゴ大学）、朝井友紀子氏（東京大学）ならびに経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。RA の佐藤香織氏には、原案を注意深く校正して頂いた。

1 はじめに

女性の潜在的な活躍機会は、女性の獲得する一般的人的資本が増大し、男女雇用均等法や育児休業法などの施行で女性の継続雇用に向けて使用者側の姿勢が変化するに連れて、広がってきた。にもかかわらず、女性の能力を社会が十分に活用しているとは言い難い状況が続いている。平成 27 年度雇用均等基本調査によると、企業規模 30 人以上でみた女性管理職比率は、緩やかな上昇傾向にあるものの、課長以上で見ると依然 7.8%と低水準に留まっている。第 1 子出産前後の妻の就業継続率は、これまで 4 割弱で推移してきたものが、2010～14 年には 53.1%へと上昇し今後も上昇が期待できるが、今なお、多数の女性が結婚や出産時や育児の過程で会社を辞めている。また、継続就業しても、長期の育休を取った場合のキャリアの中断による機会喪失は大きく、出産後の賃金は低水準に抑えられる傾向が見られる(川口 2005)。総合職、一般職という二つのキャリアトラック (two-track system) は、コース別雇用管理の名のもとに存続し、男性のように長時間労働や転勤などを受け入れられなければ、総合職トラックに留まることが出来ない。多くの企業で女性が活躍している職種や部署は偏っていて、それが女性の技能形成やネットワーク構築の障害となっている。男女賃金格差は縮小してきているが、女性の高学歴化が進んでいることと、女性が結婚や出産の時期を遅らせる、あるいは結婚しないという選択をしていることの影響が大きい (Abe 2010)。

図 1 は、2002 年から 2015 年までの賃金構造基本調査を用い、各年のミンサー型賃金関数を推定して、男女賃金格差を導出したものである。縦軸は、賃金関数の女性ダミーの係数であり、女性の賃金が男性のそれと比べて、どの程度低いかを表している。実線は、雇用形態、年齢(4 次式)のみをコントロールした賃金関数を基に推定した男女賃金格差である。破線は、更に学歴と勤続年数をコントロールした場合、点線は、破線のケースに追加して、企

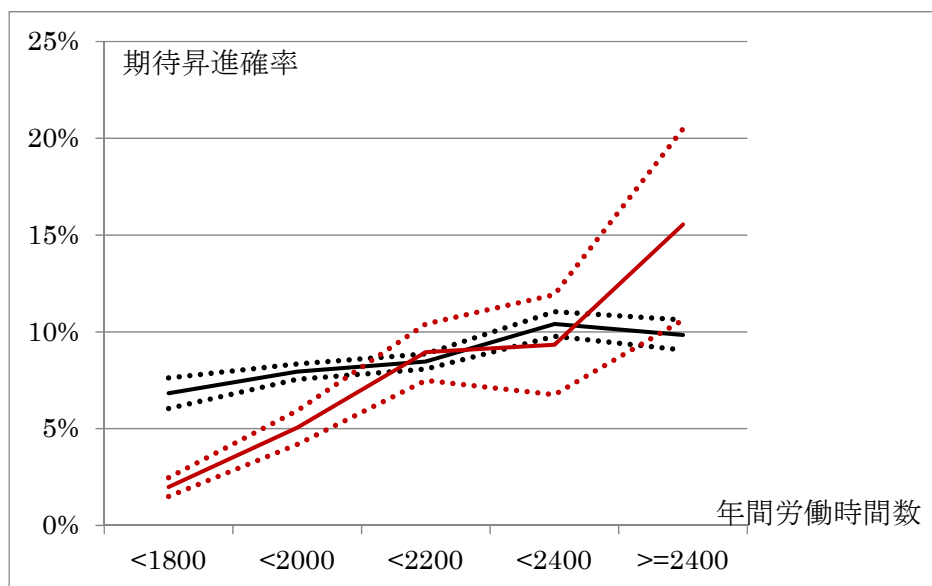
図1 男女賃金格差の推移



出所：厚生労働省の賃金構造基本調査データを基に筆者が推定。

業固定効果を入れて推定した格差である。ご覧のように、実線では格差が、2002年の45%から25-30%程度へと大きく縮小しているが、学歴と経験年数を考慮したモデル(破線)では、格差縮小はその半分にとどまっております、女性の高学歴化や勤続年数上昇で説明できる格差縮小は概ね半分程度である。さらに点線は、企業固定効果を含んだモデルで計測した男女賃金格差を表しており、同一企業内で同じ年齢、同じ学歴、同じ勤続年数の男性と女性の間で比較している。この格差は、企業内のキャリアトラックや育成政策の違いがあることによる賃金格差と言えるが、これも改善したとは言え、まだ15-20%程度の賃金差が存在する。ちなみに、朝井(2014)は、2010年までの改善には、稼働能力が高い女性がより働くようになるというポジティブセレクションによる見せかけの格差縮小が寄与している可能性を指摘している。同様に2010年以降の格差拡大には、保育所増設など仕事と家庭の両立支援のための政府支出増に伴い、稼働能力が低い女性の就業が増えるというネガティブセレクショ

図 2 年間労働時間と期待昇進確率



注：期待昇進確率は、回帰モデルに基づく全社員を対象にした予測値。

出典：Kato, Ogawa, and Owan (2016)

ンが働いている可能性も高い。

2 男女”育成”格差

男性が概ね同質的な人材育成管理のもとに置かれるのとは対照に、女性の人材育成政策はコース別管理もしくはそれに類似の育成方針を基本としており、多くの女性が企業の幹部候補の育成を狙った人材育成投資の対象から外れる。図 2 は、ある製造業企業の年間労働時間と昇進の関係を見るために、大卒社員を対象に行ったロジット分析から得られた期待昇進確率を図示したものである。点線は、予測の 95%信頼区間を示している。労働時間と昇進の関係は、男女共に右上がりであるが、女性の方が勾配は急である。この違いに

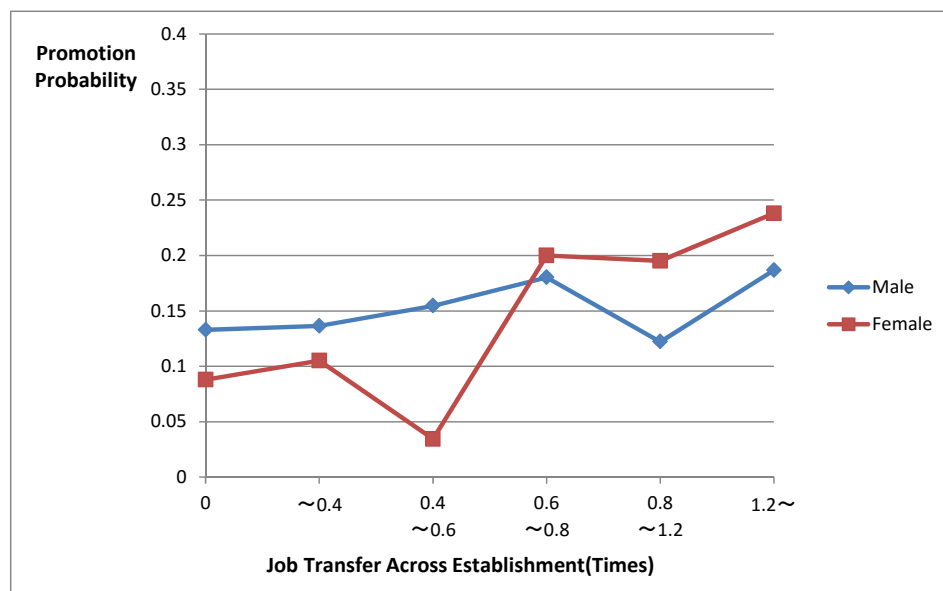
は、2つのメカニズムが働いていると予想される。まず集中的な人材育成投資の対象となるグループに入る少数の女性は、男性並みに働き長時間労働をこなし、平均的な男性より優秀で昇進確率も高い。他方、こうした総合職キャリアコースから外れた女性は、残業時間も少なく、人的資本投資も少なく、管理職になる可能性はかなり小さい。こうした選別的人材育成策のため、労働時間と昇進の正の相関関係が、女性の場合強く出る。男性の場合にはそのような二極化は存在せず、優秀な人には仕事が集まるという関係と、優秀な人は生産性が高いという関係が相殺しあうため、労働時間と昇進確率の間には強い相関はなくなる。もう一つのメカニズムは、統計的差別から女性が人材育成投資の対象から外れるとすると、昇進意欲の強い女性は、長時間労働という形で、自らのやる気とコミットメントを経営陣に対しシグナルすることで、人材投資育成機会を得やすくなる。男性の場合には、性別役割分業意識が強い中で、多くの男性が長時間労働を厭わないので、そうしたシグナリングにはあまり価値がない。男女差には、そうしたシグナリング効果の違いが表れている可能性がある。後でも紹介する Goldin (2014) など近年の研究は、長時間労働に対するリターンが高いことが男女賃金格差の大きな要因であることを示唆しているが、Kato, Ogawa, and Owan (2016) は、企業側の能力の開示政策が男女で異なるために、長時間労働に対するリターンが男女で異なる可能性を指摘している。

同様な違いは、転勤と昇進の関係からも読み取ることができる。図3は、図2と同一の企業において、5年あたりでみた過去の平均転勤回数が昇進確率に与える影響を回帰分析の予測値で見たものである。ここでいう転勤とは、事業所間の異動であり、必ずしも転居を伴わない。男性の場合も、転勤は将来の昇進と若干の正の相関関係を持っているが、その程度は小さく、女性の場合はより勾配が急である。例えば、入社10年目の社員で、

過去0もしくは1回しか転勤しなかった人（横軸で0もしくは0.5）と2回転勤した人（横軸で1）では、昇進確率に倍以上の開きがある。これも、女性のキャリアトラックが二極化していることや、女性の場合、転勤を受け入れることで、社内における評価が格段に良くなるというシグナリング効果の二つが働いている可能性がある。

同様な分析を事業所内異動も加えて分析を行ったが（図は非掲載）、こちらは、男性については有意な相関はなく、女性についてはむしろ負の関係が見られた。事業所内異動は、幅広い経験をもたらすものばかりではなく、代替可能である技能しか持たない人を需給に合わせて動かしている側面もあり、女性の場合は後者の関係が強く出たと見るべきであろう。

図3 転勤回数と期待昇進確率



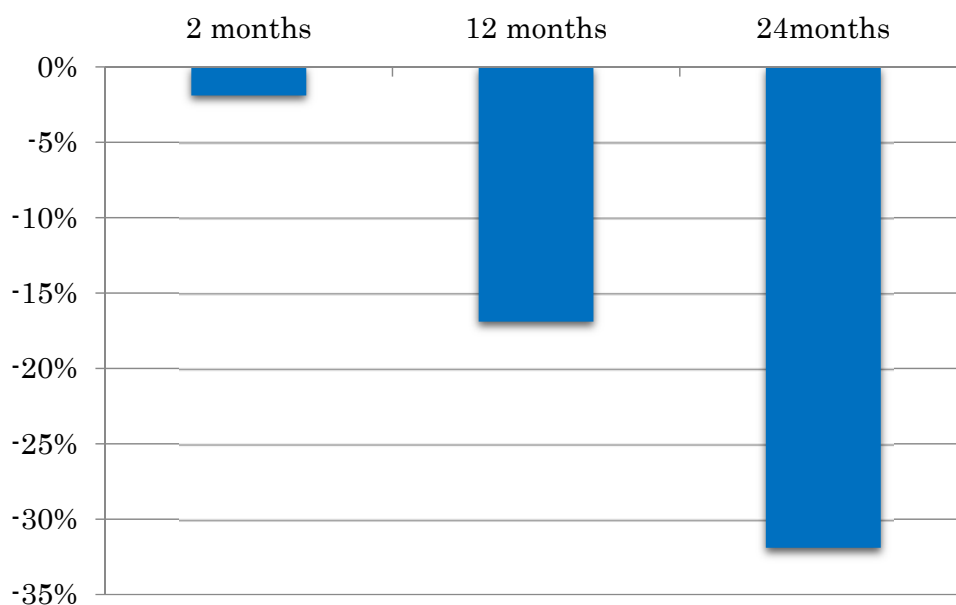
注：期待昇進確率は、回帰モデルに基づく全社員を対象にした予測値。横軸は、入社以来の転勤回数を、比較可能なように、5年当りの回数に換算したものである。

出典：Sato, Hashimoto, and Owan (2017)

3 働き方改革は男性がターゲット

女性の二極化したトラックは、性別役割分業意識が強い中で、結婚・出産を機に、仕事と家事・育児の両立が困難となる女性が多いことが背景となっている。実際、Kato, Kawaguchi, and Owan (2014)の前述の製造業企業の人事データを用いた分析によると、図4に示されるように、育児休業の取得期間によって、復帰後の所得に大きな違いが生じることを示している。半年以内に職場復帰する場合は、元のキャリアパスに戻れるが、育児休業期間が長くなるにつれ、異なるキャリアパスや職種に異動する人が増えることを反映していると考えられる。また、同人事データによると出産適齢期の女性の離職率は高くなってい

図4 出産ペナルティ（出産の職場復帰後の賃金に対する影響）
産休・育休合算期間別



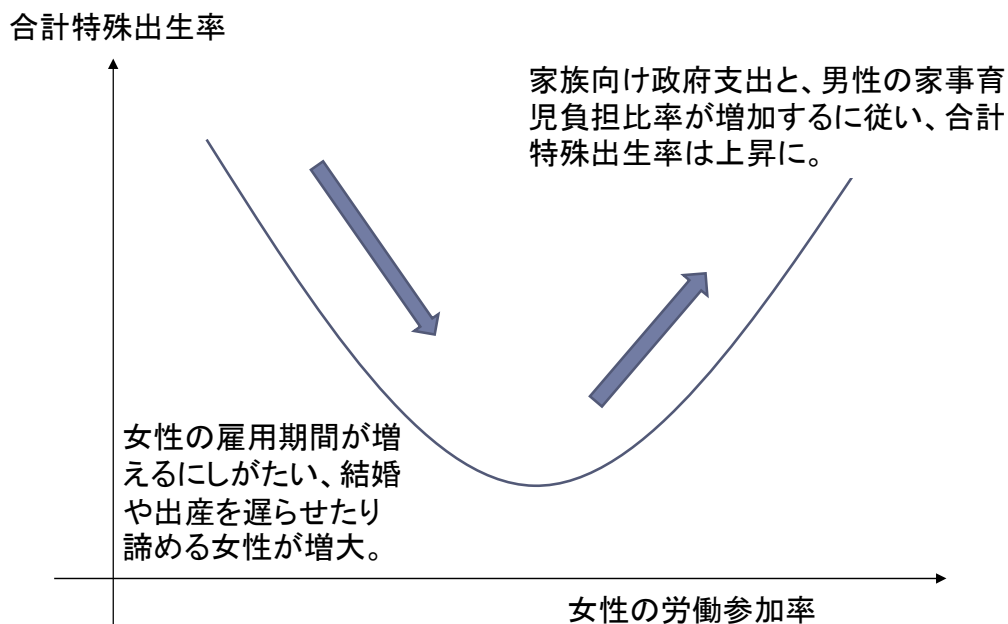
るため、出産に伴い離職を余儀なくされたため、上記の分析には含まれなかった社員が相当

数いることも推測される。

これまでの国や企業による働く女性社員に対する支援は、就労継続には一定程度貢献したが、指導的立場に就く女性を増やすという目標と出生率を上げるという目標の間のジレンマを目立たせる一方、二つの目標の改善には大きく結びついていない。そうした背景の一つとして、出産に対するペナルティがあると考えられる。

図5に示されるように、Feyrer, Sacerdote, and Stern (2008)らは、国際比較のクロスセクション分析に基づき、家族向け政府支出と、家事育児に充てる時間を男性が負う比率が増加するに従い、ワークライフバランスが改善され、女性の就労率の増加と出生率の上昇が同時に可能になるという仮説を提示したが、その後の研究は彼らの仮説を支持しているように見える（例えば、Del Boca, Pasqua, and Pronzato 2008, Rindfuss et al. 2010, Olivetti 2013

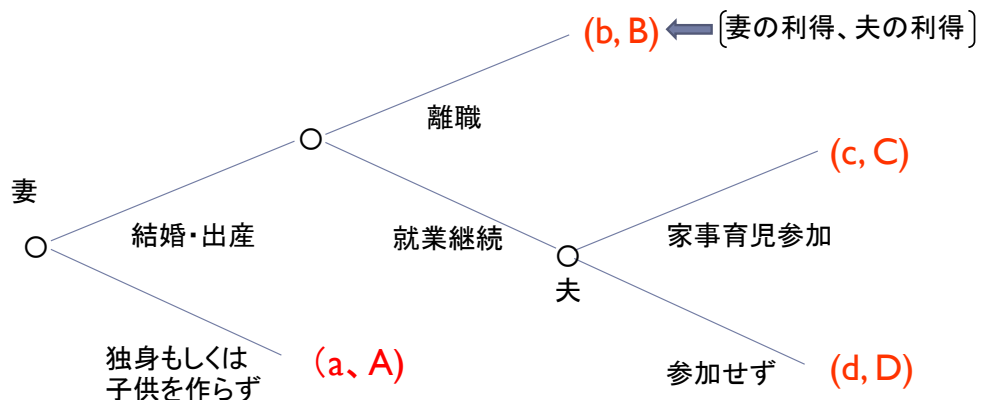
図5 Feyrer, Sacerdote, and Stern (2008)らの仮説



などを参照)。

この関係は、展開型ゲームを用いて、より明確に表現できる。今、図 6 のように、結婚、就業、および夫の家事育児参加については、女性とその配偶者が個別に、逐次的に意思決定を行うと仮定する。結婚と就業継続は女性の意思決定であり、家事育児を分担するかどうかは男性の意思決定である。しかし、いったんそうした決定がなされた後の家計の消費行動については、夫婦間の交渉、より具体的にはナッシュ均衡解によって定まるとする (Manser and M. Brown 1980、McElroy, B., and M. J. Horney 1981)。具体的には、市場労働と家計労働から生み出される利益から労働コストを引いた夫婦が生み出す付加価値合計を、それぞれの外部機会によって決まる交渉力に応じて、配分した結果として決まる。外部機会というのは、交渉が決裂した時の威嚇点と呼ばれるもので、ここでは、離婚してそれぞれが独身生活に戻った時に得られる利得と仮定する。例えば、女性の稼ぐ力が強ければ、女性の交渉力が強くなるので、より女性の好む消費行動を家計が取らなくなって利得が上がるという結果になる。小文字は女性の利得を、大文字は男性の利得を表す。

図 6 男女の結婚、就業、家事育児参加の意思決定モデル



このゲームの均衡（つまり女性と男性の予想される行動プラン）はどのようなものだろうか？まず、男女雇用均等法が施行される前の状況を想定した平均的女性の利得水準を考えてみよう。

(ア) 長時間労働のリターンが高いので、 $D > C$ 。

(イ) 夫が家事育児を負担せず女性がフルタイムの就業を継続した場合、市場労働に家事育児も加わって、女性の労働コストは著しく高くなるので、消費行動がどんなに女性に有利に決定されようと、離職した場合の利得を上回ることはない。つまり、 $b > d$ 。

(ウ) 女性の雇用機会は限られているので、独身を貫くあるいは子供を作らずバリバリ働き続けるより、専業主婦になった方が利得は高い。 $b > a$ 。

こうした利得水準仮定の下では、容易にわかるように、結婚すると離職するという意思決定が最適となる。もちろん、これらは、平均的な男女における水準であり、それぞれのパラメーターが、上の水準を平均値としてある一定の確率分布で散らばっていれば、人によっては、独身を貫く人も、結婚後に就業継続する人も出てくる。

次に、上記の水準を初期値として、様々な政策パッケージが結婚率・出生率および女性の就労率の両方にどのような影響を与えるか議論したい。

女性の就業機会の改善

女性雇用均等法施行後の女性の就業機会の拡大は、 a の上昇を引き起こす。他方、育児が一段落した女性の再就職機会には大きな影響を与えなかったと考えられるので、 b は変化しないと仮定する。つまり、同時期に進行した非正規雇用の拡大は、既婚女性の再就職機

会を増やしたという面と、そこでの賃金を低く抑えたという面があるので、ここでは中立的とする。c および d も上昇するが、初期値における d は b をかなり下回り、 $D > C$ の仮定のもと、多くの男性が家事育児に参加しないとすると、c、d の上昇は当面均衡の選択には影響を与えない。容易にわかるように、a の上昇は、結婚しない、子供を作らないという意思決定を行う女性を増やすので、未婚率および出生率を下げる。これは、過去 25 年間の出生率の低下の主たる原因であると考えられる（宇南山 2016）。

非正規雇用の待遇改善

次に、今国会で論議される非正規雇用の待遇改善のための労働法改正は、出産時に専業主婦を選んだ女性の再就職機会の改善をもたらし、b の上昇につながるだろう。これは、現在改善してきている出産時の就業継続率の上昇を抑制する働きを持つかもしれない。今無理して就業継続しなくとも、育児が一段落した時点で再就職してもそれほど悪くはないという考えの女性を増やすからである。

保育園の増設など就業継続支援策

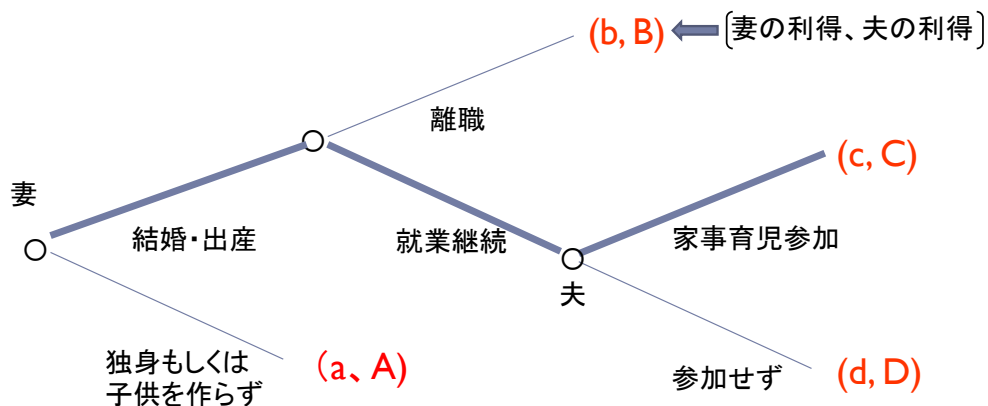
1990 年代のエンゼルプラン以降政府が行ってきた保育園の増設などの育児支援は、女性が就業継続した場合に受け取る d を引き上げ、就業継続率を上昇させたと予想される。しかしながら、d の平均値が a や b のそれを大きく下回るとすれば、効果は限定的であったかもしれない。実際、Asai, Kambayashi, and Yamaguchi (2015) は、保育園の供給増による雇用への影響は、三世帯家族の減少による負の効果によりほぼ相殺されたと分析している。つまり、女性が就業を継続しても男性の働き方が変わらなかったために、結局は出産

時、あるいは育児期の途中で離職する女性は大きく減らなかった。これだけ、欧米並みに育児のための政府支出や法的整備を進めても、依然として未婚や専業主婦を選択する女性の方が多いということは、多くの女性にとって d がかなり低いことを意味する。もちろん、待機児童の問題からわかるように、育児支援が十分でない地域が多かったということも背景にはある。

働き方改革

これまでの議論から明らかのように、出生率と女性の就労率の両方を劇的に改善するためには、長時間労働のリターンを下げ、つまり B と D を C に比べて相対的に引き下げることによって、図 7 の太字で示された均衡をより多くの国民が選択するようにすることである。この均衡パスは、指導的地位にある女性の比率を引き上げ、女性の地位の上昇と共に、家庭における女性の交渉力を高める。仮に、 c の値が、 a や b を大きく上回るのであれば、男性の行動の変化は、単に女性の効用を高めるだけでなく、これまでの世界では未婚や専業主婦や子供を作らないという選択してきた女性が、結婚と出産と就労継続を選択するよう

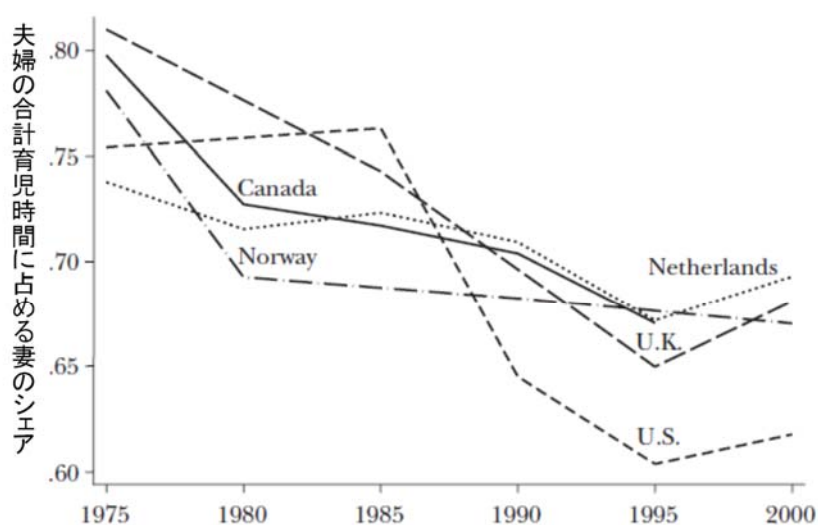
図 7 ワーク・ライフ・コンフリクトが低いケースの均衡



になるだろう。つまり、女性の結婚や就労行動を変える最も効果的な方法は男性の行動を変えることであり、これからの働き方改革は、男性が主な対象とすべきである。実際、これまでも男性の家事育児負担割合と女性の就業率の間には強い相関関係があることが先行研究によって示されてきた（労働政策研究・研修機構 2015、馬 2006）。鶴・久米(2016)は、夫が限定的な働き方を選択する、もしくは男女の役割分担意識を変えることが、夫の家事・育児負担を増加させ、女性の就業率を引き上げる効果があることを示した。

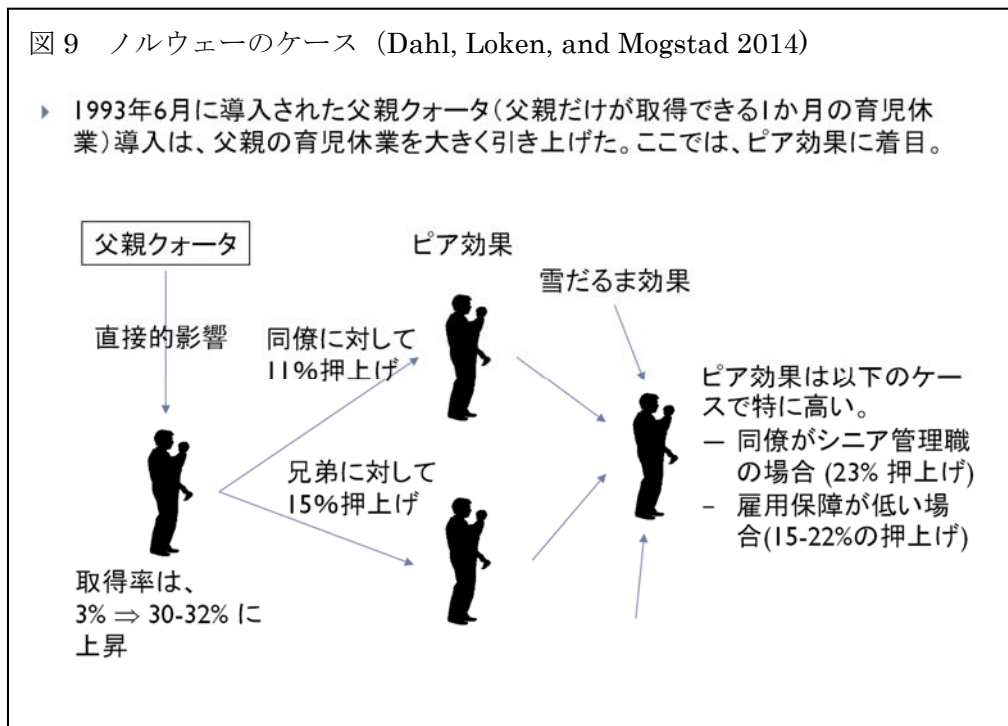
問題は、男性の行動を変えるためには、経済的なリターンだけでなく、社会的規範も同時に変わる必要があるので、時間がかかるということである。実際、図 8 に示されているように、夫が家事育児に費やす時間が増え女性の負担率が大きく低下するのに、欧米諸国では 20-30 年かかっている。日本の場合は、少子高齢化のピッチが速く労働力不足が深刻となるためより変化を加速する必要がある。

図 8 妻が育児を担う割合の長期的変化



注：5歳未満の子供のいる年齢25-55歳の夫婦のサンプルを用いた。
出典：Feyrer, Sacerdote, and Stern (2008)

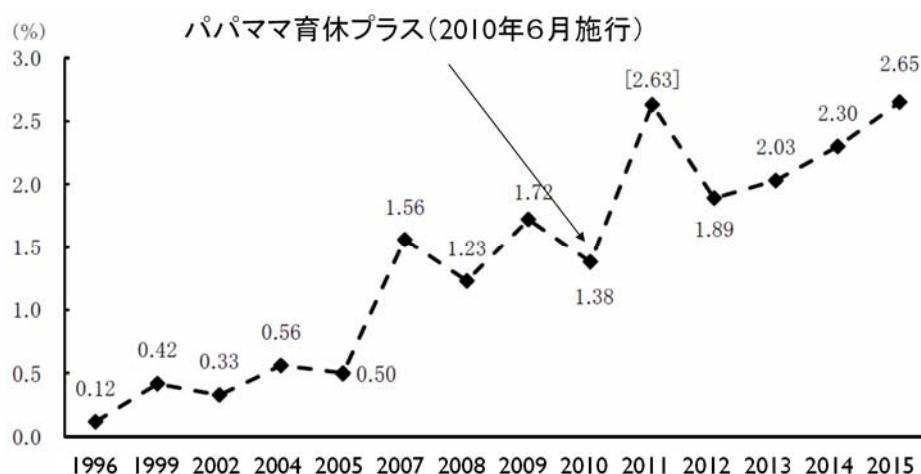
一旦変化が始まれば、ピア効果（周りに育児に積極的な男性が増えることで、自分も育児に積極的になること）を通じて変化が加速することも予想される。実際、図9で紹介するノルウェーのデータを用いた研究では、ピア効果は大きいとされている。ノルウェーは、1993年6月にそれまで夫婦合算で与えられ、どのように夫婦で割り振っても良かった育児休業制度を改め、父親だけが活用できる1か月の追加的な育児休業期間「父親クォータ」を導入した。Regression Discontinuity デザインを用いたこの研究によると、この制度導入の直接的な影響は30%程度の取得率の引上げであるが、職場に一人育児休業取得者が出ると、その後に子供が出来た人の育児取得率を11%引き上げるというピア効果があるという。兄弟に子供が生まれた場合は、15%の高いピア効果が認められる。この効果が雪だるま式に蓄積され、ノルウェーの男性の育児休業取得率は、数年のうちに7割近くまで上昇した。ピア効果が発生するメカニズムとしては、育児休業取得に上司や同僚がどのように反応するか



わからないという不安が、取得の阻害要因として働いていたという仮説が有力である。同僚の育児休業取得を上司や同僚が理解を持って受け止めるのを見ると、安心して次の人も取得申請ができるという説明である。その証拠に、育児休業を取った最初の人が高年次マネージャーだとピア効果は23%に上昇し、雇用保障が低いとみられる企業では、ピア効果が15-22%に跳ね上がる。つまり、雇用保障が低いほど、育児休業がどう受け止められるかということに対する不安が大きい。最初の警戒感が強い分、制度変更の直接効果は低いが、他人の育児休業取得が上司や同僚から受け入れられるケースを見ると、その情報に対する反応はより強く出るはずである。育児休業を取ったのが高年次マネージャーであれば、その効果はなおさら大きい。

興味深いことに、2010年に日本で導入されたパパママ育休プラス制度は、当時ノルウェーが導入した制度と比べ、所得補填率こそ低いものの、より寛大な条件を含んでいる。欧

図10 男性の育児休業取得率



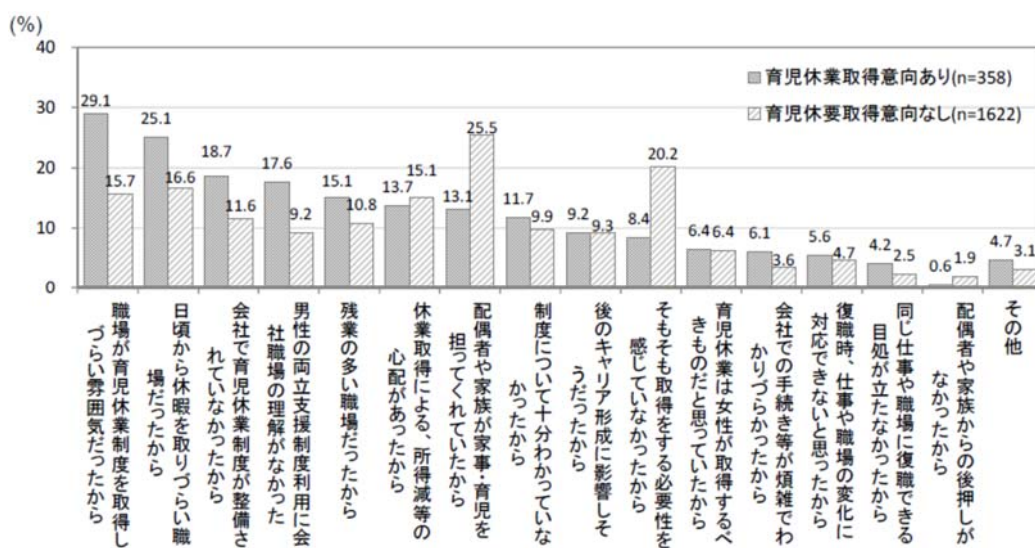
注：2011年は東日本大震災の影響で、東北3県のデータは含まれない。

出典：雇用均等基本調査、厚生労働省

州では通常片親だけが育児休業を取得できるが、パパママ育休により、日本では、両親同時に育児休業の取得が可能となった。また、父親が育児休業をとることで、最長1年の期間が1年2か月伸びる。にも拘わらず、育児休業取得率は、図10に見られるように、ほとんど上昇しなかった。原因としては、育児休業取得を申請する男性がいたとしても、上司や同僚が無理解を示し翻意を促したことで、子供が出来た他の同僚も諦めて申請しなかったケースが多かったのではないだろうか？つまりパパママ育休プラス制度導入の正の直接効果が、すぐに負のピア効果で打ち消された可能性がある。

平成25年度に厚生労働省の委託で行われた育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業の報告書によると、育児休業の取得意向があった男性正社員の中で、結局取得できなかった理由の最上位には、「育児休業を取得しづらい雰囲気がある」「制度が整備されていない」「職場の理解がない」など、雇用主の努力不足が伺われる理由が並んでいる

図11 自身が育児休業を取得できなかった理由

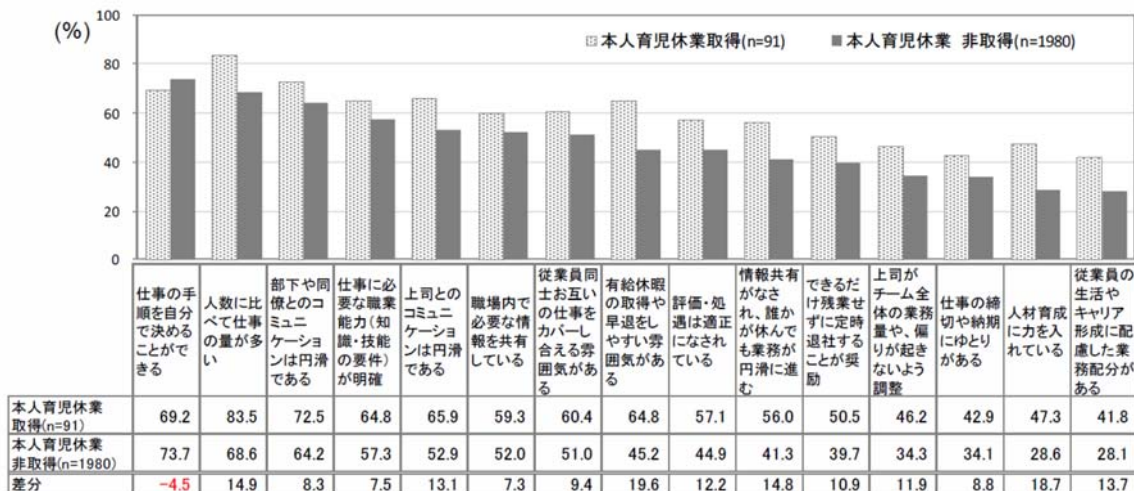


出典：平成25年度厚生労働省「育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業の報告書」

(図 11)。また、育児休業を取得した男性正社員回答者とそうでない男性正社員回答者の企業の特徴を比較すると、図 12 にあるように、「有給休暇の取得や早退をしやすい雰囲気がある」という回答において大きな差があり、上記と整合的な結果となっている。図 12 においても一つ注目されるのは、男性の育児休業取得が観察される職場は必ずしもより人手に余裕がある職場ではない。むしろ、「人数に比べ仕事の量が多い」傾向があり、それを「情報共有がなされ、誰かが休んでも業務が円滑に進む」よう工夫し、「上司がチーム全体の業務量や偏りが起きないように調整」することで、一時的な欠員に対応していることが伺われる。また、回答者の育児休業に関する経験の有無が分からず問題が多いものの、連合が 2013 年に行ったネット調査においても、「自分の代わりがいない」ということが、男性が育児休業を取得しない最大の理由で、その他、収入の減少、上司の無理解、ポジションの維持や昇進への悪影響への不安などが挙げられている。

男性の育児休業取得率を引き上げるためには、属人的な仕事の進め方を改め、頻繁な

図 12 育児休業を取得した男性正社員のいる企業の特徴



出典：平成 25 年度厚生労働省「育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業の報告書」

情報共有と柔軟な仕事の再配分が可能な仕組みに加え、経営陣のより積極的な支援が必要になってくると考えられる。経営陣の支援が不可欠なことを示す事例として、日本郵船が育児休業取得者を対象として導入した「育パパプラス」制度が挙げられる。この制度の下で、3日以上の就業日を含めた5日以上20日未満の短期の育児休業の取得者に、1万円の奨励金が支給されるようになった。平成28年に導入したこの制度により、本社勤務男性の育児休業取得率が過去の0-12%から50パーセント超に上昇したという。²これは、1万円という金額が誘因になったのではなく、経営陣が育児休業は取得しても良いのだという明確なシグナルを社員に送ったことが、功を奏したと言えるのではないだろうか？

4 働き方改革や女性の活躍を阻む要因

ここまで、女性の活躍支援を推進するためには、男性社員を含めた働き方改革を進めることが重要であることを論じてきた。その際に、包括的に取り組むべき要因を整理してみよう。

長時間労働や転勤に対する高いリターンの是正

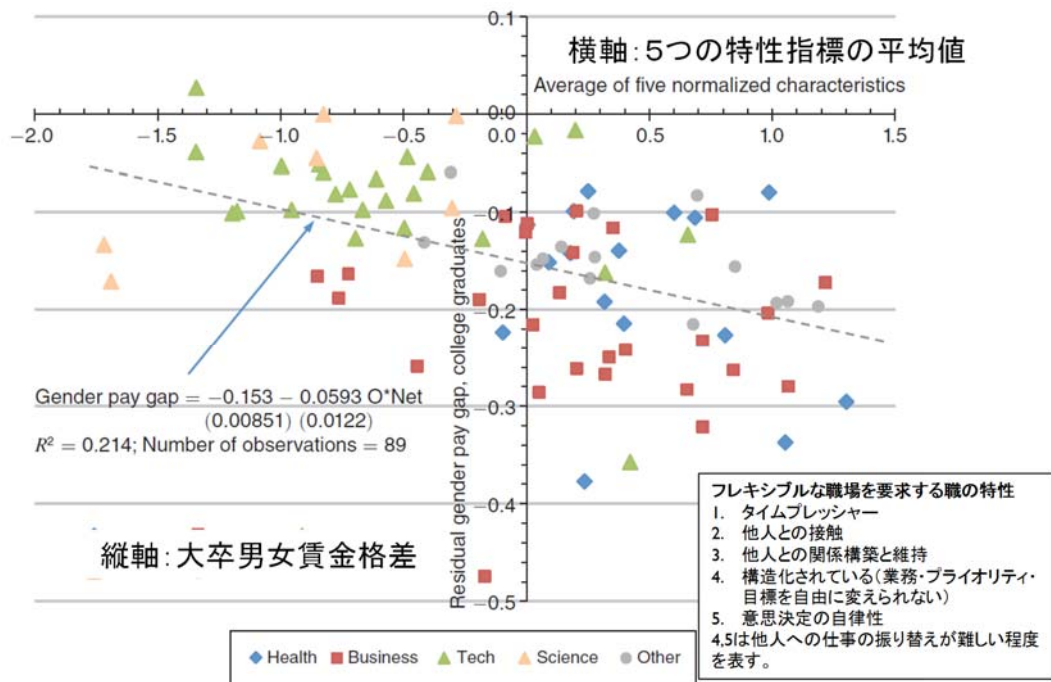
2節の図2、図3で示したように、長時間労働や転勤を受け入れることは昇進する上で、重要な決定要因となっていることが伺われる。また、Goldin (2014)は、米国ACS(American Community Survey)データを用いて、長時間労働に対するリターンは職種によって大きく異なり、リターンが高いほど、平均所得も男女賃金格差も大きくなることを示した。彼女は、長時間労働に対するリターンを決定する職の特性として、(1) 迅速な行

²日本経済学会 2016年秋季大会におけるパネル討論「働き方改革と女性のエンパワメント企業の対応スピードと経済成長」における日本郵船工藤泰三会長の発言より。

動の要求(タイムプレッシャー)、(2) 他人との接触、(3) 他人との関係構築と維持、(4) 構造化されていること(業務・プライオリティ・目標を自由に変えられない)、(5) 意思決定の自律性、などを挙げている。実際、図13はGoldin(2014)からの借用であるが、図が示すように、これらの特性と男女賃金格差の間には、負の相関がみられる。

従って、広く長時間労働に対するリターンを下げるためには、こうした職種における仕事のプロセスやサービスの在り方そのものを変える必要があるかもしれない。1対1で進めていた仕事をチームでの対応に変える、途中変更による仕事の遅れを避けるため頻繁なすり合わせを行う、AIによる支援を取り入れて正しい迅速な意思決定を行う、などの対応が多方面で検討されなければならない。

図13 長時間労働に対するリターンと男女賃金格差



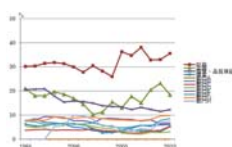
出典: Goldin(2014)

性別職域分離

多くの企業で、男性社員と比較した場合、女性の職務配置はかなり偏る傾向にある。橋本・佐藤（2014）はある製造業企業の人事データを分析して、本社機構と現業、あるいは職能間で女性の配置にバラつきがあることを報告している（図 14）。また、前出の Sato, Hashimoto, and Owan (2017)は、橋本・佐藤（2014）と同じ企業を対象とした分析を行い、女性のバラつきが時系列にどのように変化したか、ローレンツ曲線を用いて、分析している（図 15）。

ローレンツ曲線は、通常各国の所得格差の程度を表すものとして知られているが、その概念は、女性のバラつきを視覚的に示す方法としても応用できる。ここでは、女性比率の低い順に部署を並べ、順に男性社員数、女性社員数を足していく。そして、横軸に全男性社員

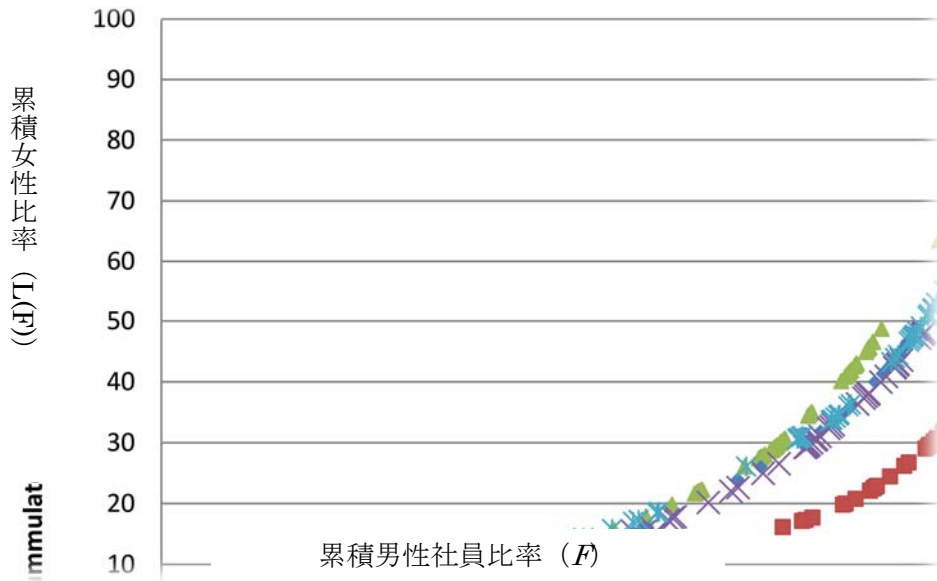
図 14 部門別、職能別女性社員比率の違い



総務
企画
企画
環境・品質保証
保全
部門 A
部門 B
部門 C
部門 D
部門 E
部門 F
部門 G
部門 H

出典：橋本・佐藤（2014）

図 15 A 社における女性の偏りを示すローレンツ曲線の変化



出典：Sato, Hashimoto, and Owan (2017)

数に対する累計男性社員数の比率を、縦軸に全女性社員数に対する累計女性社員数の比率を取ることで描いた（詳細は、Sato, Hashimoto, and Owan 2017 を参照）。ローレンツ曲線は、女性の偏りが激しいほど弓なりになり、女性の分布が一様であれば 45 度線に近づく。

図 15 によると、1995 年から 2005 年にかけて女性の偏りが進んだ後、2014 年にかけて、再度分散したことが確認できる。2000 年から 2005 年というのは、当該企業が短大卒女性の採用をやめ、事務補助を行う一般職社員を大きく削減した時期と重なる。多くの部署にある一定数在籍していたこうした一般職社員の減少は、表面的には女性の職務配置の偏りを大きくしたことがわかる。一方で、2000 年代以降大きく増加させた総合職女性社員がその活躍の場を広げるにつれ、ローレンツ曲線は 45 度線に向けて反りが緩やかになっている。現在女性が少ない生産や営業の職種で女性が増えるに従い、更に 45 度線に近づくだらう。

女性の活用が進むにつれて、一時的に偏りが増すことは珍しくない。本社機能では、R職と呼ばれる職種で女性が多いと言われている。HR（人事）、IR／PR(広報)、MR（マーケティングリサーチ）、CSR（企業の社会的責任）などである。一般的に、仕事の自律性が高く、時間のコントロールが容易な専門職で女性が増える傾向がある（橋本・佐藤 2014）。女性管理職を増やす努力を企業が行う場合、まずこうした残業が少ない職種で女性を増やし、そこで女性管理職も増やしていくということは自然な対策である。しかしながら、こうしたやり方で女性の課長は増えても、女性の偏りが改善されない限り、女性の部長や役員を増やしていくことは容易ではない。

Lazear（2012）や Frederiksen and Kato（2011）らの研究からも明らかのように、幅広い職能経験を積んだ人ほど経営陣に昇進する確率が高い。これは、経営者やシニアマネージャーに必要とされる問題解決力やコーディネーション能力を高めるのに、複数の職能を経験することが有効であるからと解釈されている。こうした見方が正しければ、特定の職種しか経験できない女性社員は、組織の階層を登っていくに連れ、より広い範囲の職種を経験出来る男性と比べ不利となる。したがって、女性の管理職を大きく増やすことを目指すのであれば、職務配置の偏りの是正に加え、女性が就業継続に困難を抱えるような職種を出来るだけ減らしていくことが必要である。

業務配分や評価におけるバイアス

しばしば実務家から、「女性は入社時には平均して男性よりも優秀であるが、10年経つと男性の方が成長し、逆の能力格差が生じている。」という指摘を聞くことがある。仮に、仕事において学ぶ能力に男女に差がないとすると、育成や評価の仕方に男女差がある、もし

くは男性に有利な育成や評価の方法が取られている可能性がある。ここでは、育成や評価の仕方に男女差があるかどうか検証してみよう。

表 1 は、あるサービス業大企業で運用されている目標管理制度の下で、設定された目標の難易度の分布を男女で比較したものである。対象は、該当企業の大卒総合職社員および管理職である。当該企業では、年度初めに 10 項目程度の目標が上司により設定され、それぞれについて、ウエイト（合計が 100%）と難易度（基本 3 段階で 105, 100, 95）が示されている。ほとんどの目標はデフォルトの 100 が難易度として設定されるため、平均的な難易度が 100 を超える（下回る）ものを比較的難しい（易しい）業務もしくは基準を与えられたものとして分析を行った。具体的には、次の Probit 回帰モデルを推定した。

$$y_{it}^* = \delta \cdot female_i + X_{it}\beta + \varepsilon_{it}$$

表 1 難しい目標設定の男女差

| | 男女格差(限界効果) | | |
|-------------------------------|------------|-----------|------------------|
| | 全体 | 総合職 | 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%* | 能力が低いから ではない! |
| 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% | |

注:***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%のレベルで統計的に有意であることを示す。

ここで、 y_{it}^* は、社員 i が t 年に目標の平均難易度が 100 を上回った、あるいは下回ったというイベントを示すダミー変数 y_{it} の潜在変数である。 X_{it} はコントロール変数のベクトルで、等級、グレード、勤続年数、評価年を含んでいる。

表 1 を見ると、女性は、目標の平均難易度が 100 を上回る確率が 8.5%、下回る確率も 2.5%、男性よりも低い。平均難易度が 100 を超えるケースが全体の 15.1%、100 を下回るケースが 6.3% しかないことを考慮すると、これらの男女差はかなり大きい。しかし、これは、もともと女性の能力の分布自体が男性よりもバラつきが少ないだけかもしれない。そこで、管理職ではない総合職社員の一部については入社時に受験した適性検査（SPI）結果が利用可能であったので（特定の入社年次の社員の適性検査が残っていたので、セレクションバイアスはない）、適性検査の言語、非言語能力のスコアをコントロール変数に加えることで、通常観察できない認知能力もコントロールした上で、同様な分析を行った。すると、目標の平均難易度が 100 を上回る確率は、女性は男性に比べ 5.4% 低く、これは能力をコントロールしても 5.9% でほぼ変わらなかった。

仮に、適度に難しい業務を与えられた方が、スキルの習得は早いとすると、難易度の高い目標を与えられる割合が、同じように優秀な男性と女性で、女性の方が格段に低いとすると、長期的な成長スピードに差が出てきてもおかしくない。

しかし、この差がどういう理由で生じているかは明らかではない。上司の統計的差別で機会が与えられないのかもしれないし、逆に手堅く成功させようという上司の配慮が働いている可能性もある。あるいは目標設定が当事者の合意の上で行われるとすると、女性自身が難易度の高い目標の設定を望まないのかもしれない。心理学や行動経済学の結果から、女性は、（1）リスク回避度が高い、（2）男性ほど自信過剰ではない、（3）ネガティブなフ

ードバックを避ける傾向が強い、ことが知られているので、これらの男女差が目標の難易度の違いにつながっている可能性は否定できない（Croson and Gneezy 2009, Bertrand 2011 参照）。

次に、評価の分布にどのような男女差があるのか、検証を試みる。Kawaguchi, Owan, and Takahashi (2016)は、評価が主観的である場合、社会的アイデンティティの異なる上司・部下の間では、コミュニケーション不足から情報の非対称性が増し、より評価が中心化することを理論・実証の両面で示した。そこで、ここでは新たに表1の分析で用いたサービス業企業のデータを用いて、大卒総合職（管理職を除く）の二つの評価指標、業績評価とコンピテンシー評価に着目した比較を行った(表2)。業績評価は、目標管理制度の下、それぞれの目標に対する「目標のウエイト×難易度×達成度」の和として算出される。一方、コンピテンシー評価は、当該企業の企業理念や行動指針に従って行動しているかを評価される。どのように行動しているかの判断は、目標が達成できたかの判断よりも主観性が強く、普段常に一緒に行動している訳ではない上司にとって情報の非対称性も大きい。具体的には、次の線形確率モデルを推定した。

$$y_{ijt} = \text{gender_match}_{ij}\delta + X_{it}\beta + \varepsilon_{it}$$

ここで、 y_{ijt} は、社員*i*の上司*j*による*t*年の業績評価、コンピテンシー評価のそれぞれのケースについて、社員*i*の評価スコアが、その職位における上位10%、または下位10%に入ったことを示すダミー変数を表している。 gender_match_{ij} は、上司と部下の性別の組み合わせを示すダミー変数のベクトルである。上司女性×部下女性、上司男性×部下女性、上司女性×部下男性の3つで、上司男性×部下男性がベース（参照グループ）となる。 X_{it} はコント

表 2 性別による評価バイアス

| VARIABLES | Model 1 OLS | | Model 2 OLS | | Model 3 OLS | | Model 4 Fixed Effects | |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| | 下位 10% | 上位 10% | 下位 10% | 上位 10% | 下位 10% | 上位 10% | 下位 10% | 上位 10% |
| 被説明変数：業績評価 | | | | | | | | |
| 部下女性 | -0.0581*** (0.0142) | 0.0110 (0.0119) | | | | | | |
| 上司女性×部下女性 | | | -0.00146 (0.0476) | -0.0597*** (0.0191) | 0.201* (0.111) | -0.132*** (0.0242) | -0.00457 (0.0340) | -0.0868* (0.0453) |
| 上司男性×部下女性 | | | -0.0583*** (0.0143) | 0.0111 (0.0122) | -0.0137 (0.0135) | -0.00573 (0.0310) | | |
| 上司女性×部下男性 | | | 0.0271 (0.0255) | -0.0775*** (0.0179) | -0.00136 (0.0308) | -0.0837** (0.0352) | 0.0539** (0.0272) | -0.0650* (0.0363) |
| 適性検査(非言語) | | | | | -0.000547 (0.000749) | 0.000345 (0.00137) | | |
| 観測数 | 6,910 | 6,910 | 6,893 | 6,893 | 1,280 | 1,280 | 6,893 | 6,893 |
| 決定係数 | 0.054 | 0.034 | 0.055 | 0.036 | 0.039 | 0.047 | 0.005 | 0.009 |
| 被説明変数：コンピテンシー評価 | | | | | | | | |
| 部下女性 | -0.0828*** (0.0127) | -0.0388*** (0.0118) | | | | | | |
| 上司女性×部下女性 | | | -0.0525 (0.0391) | -0.0618*** (0.0224) | -0.0101 (0.00691) | -0.121* (0.0724) | -0.0314 (0.0289) | -0.0481 (0.0456) |
| 上司男性×部下女性 | | | -0.0815*** (0.0128) | -0.0412*** (0.0121) | -0.00505 (0.00968) | -0.0594* (0.0352) | | |
| 上司女性×部下男性 | | | 0.0543** (0.0251) | -0.0885*** (0.0212) | 0.0457 (0.0351) | -0.0831* (0.0473) | 0.0528** (0.0230) | -0.0454 (0.0363) |
| 適性検査(非言語) | | | | | -0.000290 (0.000330) | 0.00241 (0.00152) | | |
| 観測数 | 6,777 | 6,777 | 6,761 | 6,761 | 1,243 | 1,243 | 6,761 | 6,761 |
| 決定係数 | 0.097 | 0.055 | 0.099 | 0.057 | 0.085 | 0.041 | 0.015 | 0.013 |

注：括弧内は頑健標準偏差。*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

ロール変数のベクトルで、等級、入社経路（新卒、中途、契約・短時間からの転換）、勤続年数、評価年を含んでいる。表2の上段が業績評価を被説明変数とする回帰分析結果で、下段がコンピテンシー評価を説明変数とする。モデル1は、部下の性別との相関を見たもの、モデル2は性別組み合わせを入れたベースラインモデル。モデル3は、本人の能力をコントロールするために、適性検査（SPI非言語）結果を加えたものであるが、前述のように一部の年次しかデータを得られなかったため、観測数は5分の一程度に減少する。モデル4は、やはり観測できない能力をコントロールするために、固定効果モデルを推定したものであるが、女性管理職による評価の観測数が全体の4%程度しかなく、かつ4年間のパネルデータなので、 $gender_match_{ij}$ の係数を特定するのに十分な上司性別のヴァリエーションがないため、有意な結果が出にくいのが問題である。また、部下の固定効果が入っているため、上司女性×部下女性の係数は、上司男性×部下女性を参照点として、上司の交代に伴う性別の変動を利用して特定しているため、上司男性×部下女性の係数は表示されない。つまり、上司が男性の時と女性の時でどう違うかという相対的な分布の違いしかわからない。こうした問題含みの推計結果であるが、いくつか興味深い結果が指摘できる。

まず、モデル1からわかるように、女性の評価は、中心化する傾向がある。業績評価は下方からの圧縮だけだが、コンピテンシー評価は上位下位両方とも女性は比率的に少ない。女性の中心化傾向が顕著なコンピテンシー評価を被説明変数とする下段の結果に注目すると、モデル2-4は、上司が男性の時に特に中心化しているわけではなく、有意差はないものの、むしろ上司が女性の人に中心化傾向が大きいことを示しており、必ずしも社会的アイデンティティの違いだけに起因している訳ではないことがわかる。女性管理職の方が、女性

の能力や管理職要件に関し、より強いジェンダー・ステレオタイプの固定観念を持っている可能性もある。³もう一つ興味深いのは、男性の部下にとっては、女性が上司の時により厳しい評価が下される傾向がある点である。ともに男性の場合に比べると、上司が女性の時は、下位 10%に入る確率はより高く、上位 10%に入る確率は下がる。

特に男性の上司が女性に厳しい評価を下すという傾向は見られなかったが、女性の評価が中心化傾向を示すということには、留意すべきだろう。仮に評価が上位の人間が管理職になれるとすると、中心化はそれだけ女性管理職の数を抑制する要因となり得る。原因が能力格差によるものなのか（例えば、女性はリーダーシップスキルを身につけていない人が多いなど）、バイアスによるものなのか（例えば、女性は、難易度の高い業務を与えられないので、大きな失敗もしない分、大きな成功もないなど）によって、対策が異なる。

Kawaguchi, Owan, and Takahashi (2016)は、上司による部下の能力の学習が、男性部下に比べ女性部下は遅い可能性を示唆している。先述の与えられる目標の難易度が男女で異なるという結果と照らし合わせると、標準的な難易度の業務しか与えられない分、上司が女性の能力を学ぶスピードも男性より遅いために、中心化が進んでいるのかもしれない。原因を明らかにして、女性に対する研修あるいは評価に対する評価者研修に活かしていくことは、女性の管理職を増やすうえで有効であろう。

働き方の柔軟性および管理職からの支援の不足

働き方の柔軟性（従業員自身によるスケジュールコントロール）と上司の支援は、ワー

³ Smith et al. (2013)らは、女性 CEO の下で女性の役員昇進率が低いことを示し、その理由として、女性マネージャーが男性マネージャーに比べ、より強いジェンダー・ステレオタイプの固定観念が強い可能性を指摘している。

クライフバランスを改善し、女性管理職を増やす上で不可欠なリソースであるという認識が研究者や実務家の間で広まっている(例えば、佐藤・武石(2011)、(2014)、Kelly et al.(2014)参照)。現代では、ITの発達によって、リモートで仕事をしたり、離れている者同士が情報を共有し話し合うことは急速に容易な作業になりつつある。しかしながら、旧来の仕事の進め方、コミュニケーションの取り方に固執する多くの社員、特に管理職の存在によって、技術的には可能となりつつある働き方を許容できない、あるいは様々な制約がかかった状態で導入されているのが現状である。

仮に、柔軟な働き方が、生産性を下げずに導入可能であるのであれば、個人のワーク・ライフ・コンフリクトは解消し、労働者の効用は改善する一方、離職が減少し、(育児や介護により)働き方に制約があるものの優秀な社員の採用が可能になることで、企業業績にも正の効果が認められるであろう。しかし、職場は多様であり、先述のGoldin(2014)で分析されたような職の特性や、その産業や企業における仕事の需要面での違いをコントロールした上で、柔軟性や上司の支援の影響を計測した研究はほとんどない。また、多くの既存の研究において、柔軟性や上司の支援を促す制度の運用のされ方には大きな違いがあり、それが結果の不一致にもつながっていると見られた。こうした問題点を回避するために、フィールド実験という方法で、ワークライフバランス施策の影響を計測した下記ミネソタ大学の社会学研究者グループによる研究は興味深い。

Kelly et al.(2014)らは、TOMOという仮名で呼ばれる大企業で、STARというワークライフバランスを高めるプログラムの効果を、ランダムに選ばれた職場で導入することで、評価した。STARとは、“Support. Transform. Achieve. Results.”の略で、(1)部下の仕事のパフォーマンスを支援しつつ私的あるいは家族の生活への支援を実行するための戦略

についての研修、および(2)労働時間のコントロールを高め結果を残すための最適な職場慣行や仕事のプロセスを特定するための参加型研修、を含むプログラムである。STAR 導入部署では、一般社員は8時間のインタラクティブなセッション、マネージャーは12時間のセッションへの参加を義務付けられた。マネージャーはセッションの終わりに自己の改善目標を設置し、セッション後も、iPod Touch を通じたリマインダーの送付、取った支援行動や目標の達成度に関するフィードバックの返信などが与えられた。そして最初の研修から1か月後、ファシリテーターによる研修の中では、参加マネージャー同士で経験が共有され、様々な質問に対する議論が行われた。

STAR の主な目的は、職場単位での仕事の慣行やインタラクションの仕方を変更することであったが、それに合わせて、会社のポリシーにも重要な変更が加えられた。これまでは、リモートワークをするためには、個別に上司、ディレクター、副社長の承認が求められたが、STAR の下では、職場ごとに、一括承認が採用された。これは、リモートワークの社会的意味を、特別な便宜でありより低いコミットメントをシグナルするものから、定常的かつ受容されたものへと変容させた。また、STAR は、上司が、部下の家庭生活やプライベートな生活に対しても支援を提供することを奨励したため、職場で、仕事以外の話をする頻度が増え、部下の状況の理解を促進した。

STAR は、情報技術 (IT) 部門が対象で、緊密に仕事をしている 56 グループ (平均約 20 名) から 27 グループが無作為に選ばれ、トリートメントグループとコントロールグループでグループの規模や機能面で大きな偏りがないことを確認した上で、導入された。

こうした活動の結果、STAR 導入グループでは、スケジュールコントロール (自らのスケジュールを自らが決められる自由度) においては劇的な改善を示し (標準偏差比 0.342 の

改善)、家庭生活やプライベートな生活に対する上司の支援という項目でも有意な改善を示した。さらに、仕事と家庭の間のコンフリクトが減少し、家族との時間も増えたと報告された(標準偏差比 0.1~0.2 の改善)。一方、仕事の要求や労働時間の面では変わらず、生産性には有意な影響を与えなかったことが確認された。

Kelly et al. (2014) らの研究は、ワーク・ライフ・バランスを改善する上で、情報共有やコミュニケーションの仕方を含む仕事の仕方の変更、および上司による部下の仕事以外に抱える問題まで含めた支援が重要であることを示している。また、大きく取り上げていないものの、シニアマネジメントも研修に参加し、会社のポリシーの変更まで踏み込んでいく点で、経営陣のコミットメントが強くシグナルされた点もプラスに働いたであろう。最後に、研修という形式をとっているものの、職場の中での話し合いでこうした変更を合意の上で進めることも必要であることが示唆されている。

働き方改革は、生産性を大きく引き上げる大きなチャンスでもある。ニコラス・ブルームらスタンフォード大学の研究チームは、中国最大の旅行会社のコールセンターで導入された在宅勤務の効果を測定し、13%の生産性上昇、9.8%の賃金増加、離職率の 50%から 17%への減少、資本コストの一人当たり 1400 ドルの減少などを報告している (Bloom 2016)。

他方、在宅勤務などリモートワークの推進は、長時間労働時間を助長するという批判もある。実際、前述の Bloom (2016) らの研究では、13%の生産性改善のうち 9%は食事、トイレ休憩などの短縮による実労働時間の増加によるものであった。また在宅勤務を選択した従業員の昇進率はオフィス勤務従業員のそれよりも低いという問題点も指摘された。

こうした潜在的な課題はあるものの、我が国においては、こうした取り組みはまだ始まったばかりであり、その効果を測定するという試みもほとんど進んでいない。これを組織イ

ノベーションのチャンスとして、潜在的弊害を抑制しつつ、生産性向上に寄与する働き方を模索することが重要であろう。

遅い昇進制度

日本の伝統的企業が女性の登用において遅れていることは既にいくつもの調査で分かっている。同様な理由から、今後の働き方改革においても、伝統的企業において効果が出てくるのにかなりの時間がかかるだろう。それには、いくつかの理由がある。まず、賃金プロファイルが急こう配であるため、解雇コストが高く（かなりの金額を積まないと円満に従業員を辞めさせることが出来ない）、労働時間を減らして雇用を増やすことが利益増につながりにくい。次に、「遅い昇進」制度の下、女性活躍推進施策が管理職の女性比率増となって現れるまで時間がかかる。3つ目に、中間管理職の人事における権限が弱く、また中途採用者が少ないため、多様な属性や経験をもった部下を管理する経験に乏しい。そのため、女性の人材育成のための効果的な支援が行えない。最後に、採用市場でのブランド力がまだまだあるため、採用難を通じた変革の圧力がかけにくく、確立された企業文化や規範を変えることがより難しいという点が挙げられる。

ここでは、遅い昇進制度に焦点を絞った議論を行いたい。

表3は、筆者の主宰する研究会で、参加企業に、各階級の昇進比率をもとに5年後の女性管理職比率予測をシミュレーションしてもらった際の結果の一部である。いずれも従業員8000人以上の大企業であるが、上の二つ（企業AとB）は過去20年程度の間で急成長した新興企業、下の二つ（企業CとD）は50年以上の歴史を持つ伝統的な日本企業である。それぞれ、2014年時点の管理職女性比率、過去5年間の男女それぞれの昇進率、離職

表3 5年後の女性管理職比率の予測シミュレーション

| 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 | | | | |
| A | サービス | 6.7% | 8.0% | 20.7% |
| B | サービス | 15.0% | 21.0% | 32.0% |
| 伝統的企業 | | | | |
| C | 製造業 | 1.5% | 1.4% | 2.9% |
| D | サービス | 0.8% | 1.1% | 1.2% |

注：4社すべて従業員数8000人以上の大企業

率、入職率がその後変わらなかった場合の5年後の同比率、右端が女性の昇進率、離職率、入職率が男性のそれらと完全に一致した場合の5年後の比率である。

新興企業と伝統的企業では、違いは歴然としている。C社、D社ともに、20代から30代前半にかけては管理職候補となる女性をそれなりに抱えているが、管理職昇進が40歳前後で、中途採用も限定的なため、5年ぐらいのタイムスパンでは、管理職女性比率はほとんど変わらない。「遅い昇進制度」の下、伝統的大企業で女性の管理職を増やすためには、かなりの制度変更を行わない限り難しいだろう。

女性の採用を増やしてから、女性管理職比率が増えるまでにはかなりタイムラグがあるということに加え、遅い昇進制度は、出産適齢期の後に管理職昇進の時期が来るという点でも問題である。出産とその後の育児休業や時短勤務によって、多くの女性が幹部候補生としての人材育成対象から外れ、マミートラックと呼ばれる昇進可能性の小さい専門職に配置されてしまう。仮に、30歳前半で優秀な女性が管理職につけるトラックがあれば、その後出産したとしても、企業はせっかく育成した人材を投資が無駄になるような職に配置しないだろうし、本人も管理職を続けるために、大きな努力を払って会社に貢献し続けようとする

るだろう。

この日本的経営の重要な要素と見られる「遅い昇進」制度は、今後自然に「早い選抜」制度へと変容していく可能性が高い。一つは、大卒男性社員全員を管理職にすることが不可能になる中で、これまでジェネラリスト養成が中心となっていた人材開発政策は時代遅れとなり、管理職にならずともモチベーションと技能形成を維持できるスペシャリストとしてのキャリアパスを増やすことが必要となっているからである。この変化により、早い選抜により、双方のパスにおける早い時期に人材開発投資を進めるメリットは向上する。また、グローバル化の進展により、海外拠点でリーダーシップを発揮できる人材の早期育成も喫緊の課題となっており、「遅い昇進」制度は多くの伝統的企業で修正が加えられることが予想される。こうした変化が現実のものとなれば、長期的に、女性の管理職を増やすことに寄与することになるだろう。

5 補完的な施策

上でまとめた課題以外にも、働き方改革と補完的ないくつかの政策が考えられる。まず、不当解雇の金銭補償である。これを制度化するというのは、働き方改革とは一見無関係に見えるかもしれないが、長時間労働を日本企業が好む一つの理由として、労働力調整コストが高いため、雇用を増やさず、労働時間を増やすという側面がある。金銭補償を制度化すれば、解雇に伴うコストがより予想しやすくなり、労働力調整コストが減少するため、雇用を増やして労働時間を減らすという行動をとりやすくなる。

2番目は、労働時間を減らす努力を促すため、無制限に残業を認める原因となっている三六協定の見直しや残業の割増賃金率の更なる引き上げが考えられる。経済学者は、価格メ

カニズムを重視する傾向があり、三六協定の見直しよりも残業の割増賃金率の引き上げを好む傾向があるが、2010年度の割増賃金引上げが労働時間にあまり大きな影響を与えなかったという分析結果も出ている（Asai 2017）。仮に、残業時間の選択には企業だけでなく従業員の希望も大きく反映するならば、割増賃金引上げが労働者にとっては労働供給を増やす誘因となり、残業を減らす効果は限定的となるかもしれない。三六協定の見直しを真剣に検討すべきであろう。

3つ目に、女性活躍推進法の目玉である女性活躍推進行動計画で公表すべき内容をより明確化、義務化していくということだろう。将来的には、女性活躍推進の進展度に応じて、政府調達を受注しやすくするなどの経済的インセンティブも入ってくる可能性がある。4 比較的効果が期待でき、政策目標としても見えやすいものとして、男性の育児休業取得率がある。女性の育児支援の場合は、女性の就業継続や優秀な女性が採用しやすくなるなど実施企業にもメリットがあるため、社内の合意形成がしやすい。他方、男性の育児休業取得率引き上げ施策は、主に便益を享受するのが妻の雇用主であり、いわゆる外部性が大きく、一企業ではなかなか取り組めないという状況がある。既に、2016年4月から、男性の育児休業取得に対し雇用主に助成金が出るようになったが、さらに女性活躍推進の行動計画の中の必須項目と指定し、企業努力を可視化していくことが必須であろう。母親・父親それぞれの最初の一か月を所得補填率100%にするというような取得促進策も考えられる。一旦変化が始まれば、ピア効果で社会規範を変える大きな変化をもたらすきっかけになる可能性もあり、政策目標として重要性が高い。最後に、税制面から女性の就労のインセンティブを高めるため、配偶者控除の廃止が長らく提唱されてきたにも拘らず、安倍政権は今年度、配偶者

4 小池百合子東京都知事が、かつてダイバーシティ購入法という名前で提唱していた。

控除の所得制限の引き上げで対応しようとしており、本末転倒と言わざるを得ない。一人親世帯や正規の共働き世帯に対し不公平であるという面のみならず、配偶者控除の所得制限の引き上げで低賃金で働く女性の労働時間が拡大することは、同じく低賃金で働く多くの非正規労働の雇用や賃金を抑える働きを持つだろう。また、将来、配偶者控除の廃止を行う時の既得権益も大きくなり、反対の声が一層強くなりかねない。早期の配偶者控除廃止が望ましい。

6 結論

女性の能力が十分に活用されていないのは、1対1、かつ“face-to-face”での対応を前提とした業務プロセスの設計が、長時間労働に対する報酬を高めているからである。長時間労働を通じた貢献が昇進やボーナス査定に影響を与えるため、多くの家庭で、女性が家事育児をすべて請け負うという性別役割分業が最適となっていた。それを背景に、専業主婦が増え、その後男女雇用均等法の成立で女性の就業機会が広がると、今度は結婚を選択しない女性や出産を遅らせる女性が増えて行った。女性の就業率上昇と出生率上昇を同時に実現するためには、企業が積極的に働き方改革を行い、男性も柔軟な働き方をしながら家事育児を負担できる環境を整えていく必要がある。先行研究は、働く場所と時間を自分で決められるより柔軟な働き方と上司からの広範な支援の存在は、生産性を下げずにワークライフバランスを改善するのに大きく役立つことを示している。また、リモートワークや業務フローの改善で大幅な生産性上昇をもたらすケースも散見されるようになった。こうした新しい組織イノベーションの進展が、女性のエンパワメントを可能にし、更に日本の性別役割分業を支える堅固な社会規範を変えていく原動力となるかもしれない。

参考文献

- Abe, Yukiko. 2010 “Equal Employment Opportunity Law and the gender wage gap in Japan : A cohort analysis”, *Journal of Asian Economics* 21(2): 142-155.
- Asai, Yukiko. 2017. “Overtime premium and hours of work: Lessons from the mandatory increase in the overtime premium”, mimeo.
- Asai Yukiko, Ryo Kambayashi and Shintaro Yamaguchi (2015) “Childcare Availability, Household Structure, and Maternal Employment,” *Journal of the Japanese and International Economies*, Volume 38, Pages 172–192
- Asano, Hirokatsu and Kawaguchi, Daiji. 2007. “Male-Female Wage and Productivity Differentials: A Structural Approach Using Japanese Firm-level Panel Data”, *RIETI Discussion Paper 07-E-020*, March 2007.
- Bertrand, Marianne, 2011 “New Perspectives on Gender”, Chapter 7 in *Handbook of Labor Economics*, North Holland.
- Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts, and Zhichun Jenny Ying, 2016. “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment.” *The Quarterly Journal of Economics*: 165-218.
- Cronson, Rachel, and Uri Gneezy, 2009 “Gender Differences in Preferences”, *Journal of Economic Literature*, 47(2): 448-474.
- Dahl, Gordon B. Kathrine V. Loken, and Magne Mogstad, 2014. “Peer Effects in Program Participation” *American Economic Review* 104(7): 2049-2074.
- Del Boca, Daniel, Silvia Pasque, and Chiara Pronzato, 2008. “Motherhood and Market Work Decisions in Institutional Context: A European Perspective”, *Oxford Economic Papers*, 61(suppl.1): i147-i171.
- Feyrer, James, Bruce Sacerdote, and Ariel Dora Stern (2008) “Will the Stock Return to Europe and Japan? Understanding Fertility within Developed Nations”, *Journal of Economic Perspectives*, 22(3): 3-22.
- Frederiksen, Anders, and Kato, Takao (2011) “Human Capital and Career Success: Evidence from Linked Employer-Employee Data,” *IZA discussion paper* No. 5764.
- Goldin, Claudia, 2014. “A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter”, *American Economic Review* 104(4): 1091-1119.
- Kelly, Erin, Phyllis Moen, J. Michael Oakes, Wen Fan, Cassandra Okechukwu, Kelly

- Davis, Leslie Hammer, Ellen Ernst Kossek, Rosalind Berkowitz King, Ginger Hanson, Frank Mierzwa, and Lynne Casper, “Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network,” *American Sociological Review*, 79 (2014), 485–516.
- Kato, Takao, Hiromasa Ogawa and Hideo Owan “Working Hours, Promotion and the Gender Gaps in the Workplace”. *IZA Discussion Paper December 2016*.
- Kawaguchi, Daiji. 2007. “A Market Test of Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 25, No. 3, pp. 441-460, 2007.
- Kawaguchi, Daiji, Hideo Owan and Kazuteru Takahashi, “Biases in Subjective Performance Evaluation”. *RIETI Discussion Paper 16-E-059*, March 2016.
- Lazear, Edward P. (2012) "Leadership: A Personnel Economics Approach.", *Labour Economics*, Volume 19, Issue 1, Pages 92–101
- Manser, M., and M. Brown (1980): "Marriage and Household Decision Making: a Bargaining Analysis," *International Economic Review*, 21, 31-44.
- McElroy, B., and M. J. Horney (1981): "Nash-Bargained Household Decisions: Toward a Generalization of the Theory of Demand," *International Economic Review*, 22, 333-350.
- Olivetti, Claudia, 2013. “The The Female Labor Force and Long-run Development: The American Experience in Comparative Perspective”, *NBER Working Paper*, No. 19131.
- Rindfuss, Ronald R., David K. Guilkey, S. Philip Morgan, ØYstein Kravdal, 2010. “Child-Care Availability and Fertility in Norway”, *Population and Development Review* 36(4): 725-748.
- Sato, Kaori, Yuki Hashimoto, and Hideo Owan (2017) “Gender Differences in Career”, *RIETI Discussion Paper*.
- Smith, Nina, Valdemar Smith, and Mette Verner (2013) “Why Are So Few Females Promoted into CEO and Vice President Positions? Danish Empirical Evidence, 1997–2007.” *Industrial and Labor Relations Review* 66(2).
- 朝井友紀子(2014)「労働市場における男女差の30年—就業のサンプルセクションと男女間賃金格差」日本労働研究雑誌、No. 648、2014年7月
- 宇南山卓 (2016)「子育てと仕事の非両立が少子化を進めたのか?」『少子化は止められるか? 政策課題と今後のあり方』阿部正浩編、第2章。
- 川口章 (2005)「結婚と出産は男女の賃金にどのような影響を及ぼしているのか」、

日本労働研究雑誌、No. 535、2005年1月

-佐藤博樹、武石恵美子、編著(2011) *ワーク・ライフ・バランスと働き方改革*、勁草書房

-佐藤博樹、武石恵美子、編著(2014) *ワーク・ライフ・バランス支援の課題*、東京大学出版会

-鶴光太郎、久米功一(2016)「夫の家事・育児参加と妻の就業決定—夫の働き方と役割分担意識を考慮した実証分析」RIETI Discussion Paper Series 16-J-010、2016年3月

-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

-馬欣欣(2006)「世帯の生活時間と生活格差に関するパネルデータの分析—夫の労働時間が妻の就業および家計時間配分に与える影響」KUMQRP Discussion Paper Series DP2006-26

-労働政策研究・研修機構(2015)「夫の家事分担比率が妻の労働参加に与える影響」資料シリーズ No.160 『労働力需給の推計のための基礎研究—「社会生活基本調査」を用いたマイクロデータ分析—』