

第3章 男女間賃金格差の解消に向けた取組の方向

第1章では統計データから男女間賃金格差の動向を紹介し、第2章ではこれまでの裁判例を題材にとって問題としての男女間賃金格差に関する論点のおおまかな変遷をみてきました。次いでこの第3章では、まずもって男女間賃金格差が生じる原因がどのように説明されているのかを概観し、また、企業における賃金・雇用制度との関連を実態的におさえた上で、現在における男女間賃金格差に関する課題をあらためて設定し、それへの対応の方向を考えてみたいと思います。

第1節 男女間賃金格差の説明理論

第1節では、男女間賃金格差が生じる原因としてどのような説明が行われているかを概観したいと思います。ただし、男女間賃金格差の説明理論を網羅的に取り上げて考察しようとするものではありませんし、また、筆者にその能力があるわけでもありません。あくまでこの「読本」として必要な範囲内でその一端をみておこうとするものです²⁹。またその上で、筆者なりに重要と考えるポイントを紹介してみたいと思います。

(1) 経済学分野での説明理論の素描

ここでは、経済学の分野で男女間賃金格差についてどのような説明理論があるのかを概観しておきたいと思います³⁰。

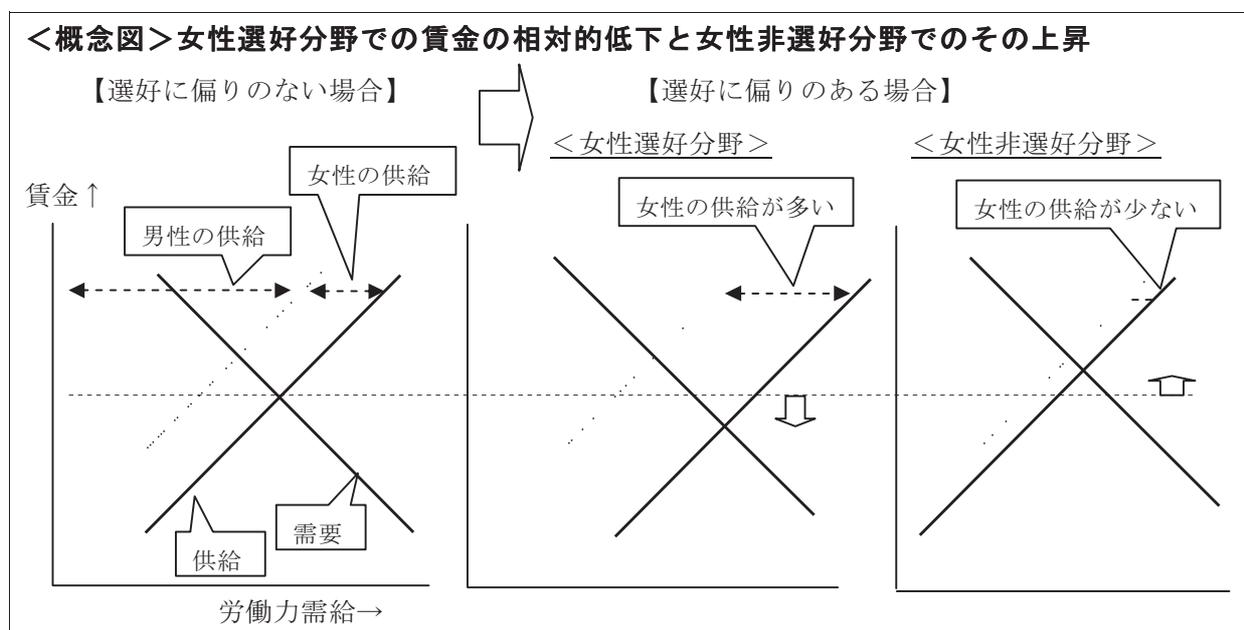
イ. 労働市場的アプローチ

もっとも単純でわかりやすいのが労働市場的アプローチだと思います。賃金は労働市場における労働力の需要と供給とのバランスにより決定されるとの基本的な想定の下で、男女間賃金格差（男性の賃金に比べて女性の賃金が平均的にかなり低くなること）が生じるためには、男女間で何らかの違いがあることを想定しなければなりません。いま、労働力の供給側に着目して、その相違がどのような要因で生じているかはひとまずおいて、女性には男性にみられない何らかの仕事選択上の偏りがあるとします。すると、労働市場において女性がより選好する仕事とあまり選好しない仕事がある結果、前者の女性選好分野ではそうでない場合に比べて相対的に大量の労働力供給に直面する一方、後者の女性非選好分野では、逆に、

²⁹ 男女間賃金格差問題に限らず、女性論の先駆的貢献としてベーベルの「婦人論」（岩波文庫132-1）を挙げておきたいと思います。1周期前の世紀の変わり目前後に出された（岩波文庫の底本は1909年の最後の改訂版）ものです。男女間賃金格差問題についても、この本のような女性をめぐる広範な視野からの検討の必要性を痛感されます。なお、ベーベルは、ドイツ社会民主党の創始者の一人でもあるように社会民主主義に基礎を置く学者であり、その現状分析において傾聴すべきところが多く岩波文庫の上巻はお薦めできますが、同下巻の政策論は現状分析との関連が断たれた教条的なものになっているといわざるを得ません。

³⁰ この説明理論の整理に当たっては、冒頭の序に掲げた文献や山口一男「男女の賃金格差解消への道筋」（JILPT「日本労働研究雑誌」No.574（2008年5月号）所収）などの文献を特に参考にさせていただきました。ただし、以下の著述の内容自体は筆者の文責であることはいまでもありません。

相対的に少ない労働力供給に直面することになります。したがって、他の条件に変化がなければ、女性選好分野では賃金が相対的に低くなり、女性非選好分野では賃金が相対的に高くなります。ここでの賃金は、あくまで理論上ですが、男女別の賃金を指すのではなく、男女合わせた平均的な賃金です。その場合、賃金が相対的に低くなった女性選好分野に従事する女性労働者の女性労働者全体に占める割合は高く、賃金が相対的に高くなった女性非選好分野では逆にその割合は低いので、全体の平均賃金を男女別にとれば、男性の賃金に比べて女性の賃金が平均的にかなり低くなる、すなわち男女間賃金格差が観察されることとなります。すなわち、個々の労働市場において男女間賃金格差は生じないとしても、全体としてみた平均賃金は男女間で格差があることとなります。



(男女間労働市場分断アプローチ)

上記のアプローチでは、相対的に独立しているとみなせる労働市場において、需要側（企業）は男女を区別せず同一の質をもった労働力として扱うことを前提としていました。ここではこの前提をやめ、何らかの事情により需要側は男女を異なる労働力とみなすものとします。その事情が何であるかはここでは問いません。この場合は、男女の労働力は別の労働市場において需給のバランスと賃金決定が行われることとなりますが、需給関係からだけではあまり方向性は明確ではなくなると考えられます。すなわち供給側に着目すれば、上記のように女性選好分野では男性の賃金よりも女性の賃金は低くなる傾向があると考えられますが、一方、需要側に着目すれば、女性をより多く需要するような分野では逆に女性の賃金の方が男性のそれよりも高くなる傾向になることが考えられます。いずれにしても、分野ごとにみて男女間賃金格差があるとすれば、何らかの形ないしメカニズムで男女で労働市場が分断されていると想定するほかないのは確かなようです。

＜コラム－３＞女性労働者の割合と男女間賃金格差

労働市場的アプローチにおいて本文のような想定をすれば、ある分野における労働者に占める女性の割合が高いほど男女平均の所定内給与額が相対的に低くなる傾向がみられるはずですが、現実のデータではどうなっているのか、簡単に確認しておきましょう。分野、すなわち相対的に独立しているとみなせる労働市場をどのようにとるかは困難な問題ですが、ここではデータ（「賃構調査」）の状況も考えて、産業中分類でみることにしましょう。

いま、所定内給与額を左辺において、これを平均年齢、平均勤続年数、所定内実労働時間（以上はいずれも男女計の平均）とそれに女性労働者の割合で回帰式を推計してみますと、次のような結果となりました。回帰式全体のあてはまりもまあまあ良好とってよいでしょうが、女性労働者割合の係数はマイナスになっています。女性労働者割合が1%ポイント高い産業の所定内賃金は1,162円ほど相対的に所定内給与が低くなる傾向にあるとの結果となっています。本文の想定には無理がないといってもよいでしょう。

$$\begin{aligned} \text{【所定内給与額(千円)】} &= 1553.473 - 3.854 \times \text{【平均年齢】} + 0.658 \times \text{【平均勤続年数】} \\ &\quad (9.975) \quad (-1.884) \quad (0.293) \\ &\quad - 6.394 \times \text{【所定内実労働時間】} - 1.162 \times \text{【女性労働者割合(\%)】} \\ &\quad (-7.334) \quad (-3.222) \end{aligned}$$

自由度調整済み決定係数:0.616 分散分析有意F:0.000 ()内はt値。
データ:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(平成19年)産業中分類

つぎに、男女間労働市場分断アプローチについて同様に、今度は各産業（中分類）における男女間賃金格差指数を左辺にして、女性労働者割合以外の右辺の変数をそれぞれ格差指数に置き換えて回帰式を推計してみました（下記の式）。結果をみますと、式全体のあてはまりが何とか有意性はありますが大分劣ります。また、女性労働者割合の係数はマイナスになっていますが係数の値も小さく、有意性もそこそこといった状況です。論理的にも方向感が定まらないということですので、その意味で想定に沿った結果であるともいえます。ただし、この結果からいえば、労働市場の男女間での分断は、実際には、女性の賃金を男性よりも総じて低くする方向に働いているといえそうです。

$$\begin{aligned} \text{【男女間賃金格差指数】} &= 92.608 - 0.304 \times \text{【平均年齢格差指数】} + 0.263 \times \text{【平均勤続年数格差指数】} \\ &\quad (2.115) \quad (-2.468) \quad (3.076) \\ &\quad - 0.144 \times \text{【所定内実労働時間格差】} - 0.097 \times \text{【女性労働者割合(\%)】} \\ &\quad (-0.343) \quad (-2.086) \end{aligned}$$

自由度調整済み決定係数:0.122 分散分析有意F:0.015 ()内はt値。
データ:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(平成19年)産業中分類

以上は、経済学的に教科書的な素朴な説明です。次に、専門的な研究者による議論をごく簡単に紹介しておきたいと思います。それらは、いうなれば上述の「何らかの事情」について、経済学的な説明を与えたものといえることができると思われます。

ロ. 雇用主の選好による差別

経済合理性の前提の下では、生産性の違いに基づかない賃金の違いは生じないので、もし生じるとすれば雇用主の偏見による「非合理的な」選好の結果とする考え方があります。「人

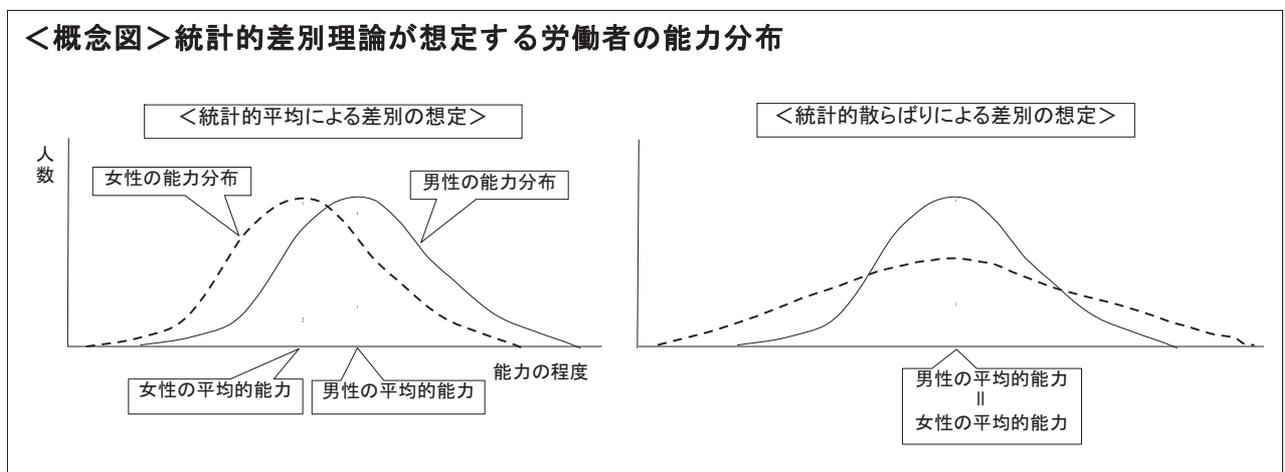
的資本論」の著書で知られるベッカーによるものですが、そうした企業は、競争的市場経済の下では競争に勝つことができないので徐々に退出せざるを得ないとも指摘されています。

ハ. 統計的差別理論

個々の労働者の能力（＝生産性）を予測することは困難であるが、ある属性によって区分されたグループの平均的な能力には差があることが分かっている、すなわち統計的に既知であるとします。その場合、個々の労働者の能力を確定するためのコストよりも、統計的な差異に従って雇用する・しないを決定したり賃金に差を設定したりしたときに被るであろうコストの方が低くなるとすれば、個々の労働者の能力を確定することなくある属性をもった人々について相対的に低く処遇することが経済的に合理的であることとなるとする理論があります。フェルプスという学者によるものです。また、グループ間において能力の平均には差異がない場合であっても、散らばりに相当な差がある場合も散らばりが大きい方よりも小さい方のグループをより選好することが経済合理的であり得るとの理論もあります。エイグナーとケインという学者によるものです。前者は統計的平均による差別、後者は統計的散らばりによる差別といえると思います。

これらの理論は、男女間格差のみに関して提出されたものではなく、欧米における人種によるものなど「差別」という事象を経済合理性の視点から説明しようとしたものです。男女間における差別を考える場合には、結婚や出産・育児に伴う女性の離職率の高さが焦点となっています。男性よりも女性の離職率が高い、すなわちそれほど長期にわたり勤務を続けないであろうとの予想の下に企業は、たとえば女性には男性ほど教育投資をしようとはせず、このことが男女間で生産性の違い、すなわち賃金の格差が生じることになります。

なお、企業（雇用する側）が個々の労働者の能力を正確に予想することは困難ですが、一方で労働者本人は自己の能力を知っているとの想定に立っています。企業は、自己がもっている能力を正当に評価することなく、「女性だから」（又は「〇〇」だから）区別して雇用の採否が決定されたり処遇されたりする、すなわち差別されているということになります。



（統計的差別の社会的非効率性に関する議論）

統計的差別は、経済合理的に「差別」を説明しようとするもので、企業の行動のみに着目すれば経済合理的な行動であるといえますが、働く側の反応を考慮したときには、社会的にみて非効率を生じているとする議論がされるようになっていきます。

例えば、雇用する側による処遇差異が働く側の自己投資意欲に影響を与える結果、現象的には経済合理的な状態に見えたとしても社会的には人材活用の非効率を生み出しているとするコートとラウリという学者によるものや、統計的差別に基づき低位の処遇を受けているグループにおいて、その処遇で見合わないとする層が先に離職する結果、後に残るのは結果的にその処遇に見合う能力の層だけになってしまう場合（「逆選択」）も、市場は均衡しているように見えるが、人材活用の面からは社会的に外部不経済をもたらせているとするシュワブという学者によるものがあります。

（2）社会意識としての役割期待の重要性

やや駆け足でしたが、経済学では理論的に男女間賃金格差がどのように説明されているかを概観してみました。理論的には非常に興味深いものですが、企業の実践場面においてそのままの形で参考になるとは必ずしもいえません。そこで、こうした理論を念頭におきながらも、もう少し現実面から出発して男女間賃金格差について考えてみたいと思います。

筆者は、社会現象において人々の社会的な意識が重要な役割を果たしていると考えています。そして、職業とそれにまつわるさまざまな事項に関しては、社会的な意識としての「役割期待」といったものが特に重要であると考えています。役割期待とは、個々の人について、それぞれが持っている属性に応じて社会の中で担うであろうと社会の人々がほぼ共通して考える役割のことをさします。それはおおまかな内容、傾向としていえるもので、かなりの幅を持ったものではありませんが、確かに社会意識として存在するといえるでしょう。

例えば、上述の(1)の口でみました雇用主の選好による差別に関して、それが雇用主の個人的な選好というのではなく、社会意識の現れとしての選好であるとするれば、その企業が市場競争の中で徐々に退出していくとは必ずしもいえないどころか、そうすることが企業の存続にとって必要不可欠な選択であるともいえる場合もあることとなります。その選択が、顧客の選択を反映したものである場合を考えれば理解できると思います³¹。

また、社会意識の重要な側面として、その社会意識により客観的には不利な状態に置かれる人々にも、往々にしてその意識が共通して持たれていることがあります。「自分は〇〇だから、これでいいのだ」といった意識です。社会は、こうした社会意識があることにより安定し、それをベースに経済活動、文化活動、政治活動などのさまざまな活動が行われているともいえます。

³¹ 最近は変化してきていますが、例えば住宅販売など高額商品の販売に当たっては、女性ではなく男性の担当者による対応を顧客が求めたことなどを考えればよいと思います。

とはいえ、社会意識は変化するという側面もあります。一般に、それは徐々に変化しますが、その変化が蓄積してある臨界点に達すると上述のような活動や社会構造自体の変革を求めようになります。その際に、的確な変革がなされなければさまざまな病理現象を社会にもたらすこととなります。

以下、こうした社会意識やその下での役割期待の視点から、男女間賃金格差について考えてみましょう。

（本務としての役割期待）

人間が生きていくためには、直接・間接に自然界に働きかけること、すなわち労働を通して必要な財物を手に入れてそれを有益に消費していかなければなりません。財物を手に入れる（＝生産活動）にはもとより労働が必要ですが、手に入れた財物を有益に消費するため（＝消費活動）にも一定の合目的な活動が必要です。両者を合わせた活動（＝広義の「仕事」）を適当に組み合わせながら人間は総体としての生活をしているといえます³²。

このような仕事の組み合わせ、仕事の配分は、一人ひとりの中でももとより行われますが、ある属性をもったグループ間で分担されることが効率的である場合が少なくありません。そうした背景から、人間社会の形成過程において、男女間の自然的な機能の違い（腕や脚の筋肉量の一般的な違い、妊娠・出産・哺乳など）とも密接に関連しながら、男性には生産活動のための仕事（＝狭義の「仕事」）、女性には消費活動のための仕事（＝広義の「家事」）をとった分担関係が自然的に行われ、それに対応した社会意識としての役割期待が形成されてきたと考えられます³³。もとよりその分担は「本務としての役割期待」であって、女性が生産活動のための仕事に、男性が消費活動のための仕事に従事しないということではなく、むしろ協力関係の下で相互に補助し合うのが常態であることはいうまでもありません。

（旧来型の役割期待と女性労働）

クドクドと回り道をした感もありますが、ともかく「男性は（狭義の）仕事をし、女性は家事をする」といった役割期待が形成されました。現在ではこうした役割期待は変化してきていますので、これを「旧来型の役割期待」と呼びたいと思いますが、旧来型の役割期待の下では、女性が仕事（＝狭義の仕事。以下特に断らない限り「仕事」は狭義のものを指す。）をすることについては、次のような社会意識が一般化することに繋がったと考えることができます。また、このような社会意識において重要であるのは、当の女性も総じてそのような意識を共有するところです。

①仕事は、女性の本務ではない。

³² 経済学などでは、時間を仕事時間とその他の時間（余暇）とにだけ区分して議論を展開することが多いのですが、男女間格差を考える場合はそれだけでは考えるべき要素が不足してしまいます。少なくとも、仕事時間と家庭生活のために費やす時間とそれ以外の余暇とに分けて考える必要があります。

³³ ここでの「自然的に」とは大きな傾向としての意味であり、ギリギリの物理的な絶対的必然性としての意味ではありません。上述のような役割分担以外の分担関係も可能であることは、文化人類学による原始部族の研究によらなくとも、我々の社会の中で「妻が働き、夫が子育てを始め家庭を切り盛りしている」事例をみることができるところから明らかです。

②女性の仕事は、補助的なものである。

③女性は、その本務（＝家事）をするようになるまでの期間、仕事をしてもらえばよい³⁴。

④女性には仕事に関連した能力開発（＝教育）は必要ではなく、能力開発をするとしてもその本務である家事に関連したものにすべきである。

これらの社会意識の下においては、どのような現象が生じる傾向があるか考えてみましょう。まず、仕事は女性の本務ではない（社会意識①）わけですから、仮に同じような仕事をしていても男性よりも女性の賃金を低く設定する基盤となります。もとより、このようなあからさまな格差設定は、現に就業している労働者の不満を呼び起こすなど容易に問題化しがちですし、また、戦後上述のように労働基準法により賃金における男女の差別的取扱が禁止されたこともあって、影を潜めることとなります。しかし、上記③等の意識が強い下で、採用後数年間は男女同一の賃金設定をするものの、その後は徐々に男女間に差をつけるという現在よくみられる給与体系が形成されることとなったのではないかと思われまます。その際には、上記②の意識により、仮に長期にわたって勤務継続する女性やその本務である家事と併行して仕事をする女性がいるとしても、その仕事は補助的な性格のものとするといったことになったものと考えられます。また、以前にはそもそも男女間に学歴格差がみられ、女性が高等教育を受ける場合にも仕事との関連性の小さい分野に集中する傾向がみられてもいました。

社会意識に基づくこのような経済社会的状況の下で、女性の就業上のライフサイクルには、学卒後正社員で就職し、数年で結婚又は出産を契機に正社員を退職し、一定期間子育て等を行った後、再度就業する場合も正社員となる割合は小さく、非正社員として就業する場合が多く、やがて職業生活からの引退期を迎えるといった男性と大きく異なるパターンがみられていることはよく知られているところです。

なお、就業に関する役割期待の形成は、性別のほか、学歴、保有資格、子の扶養の必要性、社会階級などの要素によっても影響を受けると思われますが、我が国において、女性を要素とする就業に関する役割期待は、他の要素に比べてきわめて強いように思われます³⁵。したがって、女性が他の要素に強く規定されるようになった場合、例えば離婚によって子の扶養義務を大きく引き受けるような事態になっても、なかなかそれに伴う役割期待は尊重されず、社会的な問題として大きくする要因となっているといえます。

³⁴ 我が国の明治期における工業化の中で中核的な役割を果たした産業部門の一つのである繊維産業は、それ以前から糸取りや機織り、裁縫などが女性によって担われていたこともあって、多くの女性労働力が活用されましたが、産業家（＝雇用主）の主な意識としては、若年の女性を親元から預かり、結婚するまでの間働いて貰って嫁入り道具のための資金を貯めさせた上で送り返す、というものであったようです。筆者が、昭和52年頃、愛知県のある公共職業安定所で勤務していたときにも、同趣旨の言葉を紡績会社の労務担当者からしばしば聞かされたことが想起されます。

³⁵ このことが、冒頭の序のグラフでみたように、社会全体でみた所得格差に大きな違いはない中で、欧米諸国と比較して我が国の男女間賃金格差がかなり大きくなっている背景の一つとなっているのではないかと考えています。

（社会意識の変化と現段階）

こうした社会意識も、近年変化してきています。例えば、高等教育を受ける女性が増大し、しかも専攻する学部領域も男性と遜色ない広がりを持つようになりました。また、いわゆる基幹的な仕事を担当し、活躍する女性も増えてきました³⁶。第1章でみたように、一般的に勤続年数も延びてきています。少なくとも仕事をしている限りにおいては、仕事を本務と考え、補助的な仕事のみでなく基幹的な仕事に従事することを望む女性が少なくありません。全員がそうだというわけではありませんが、上述の①から④までに挙げたような意識を持たない女性が一定の割合を占めるようになってきたといえるのではないのでしょうか。そうした女性たちの思いに支えられ、また、その活躍を支援するために、男女雇用機会均等法が制定され、充実が図られてきたといえます。

しかし一方において、基本的な「男性は仕事、女性は家事」という役割期待はあまり変わっておらず、そのため実態は「男性は仕事、女性は家事も仕事も」という状況になっているように思われます。そして、前述しましたように、さまざまな社会の病理現象ともいえる事象が生じているのが現段階であるように思われます。少子化や晩婚化、離婚の増大、さらには若年層の不安定化など、もとより個人の選択と深く関わる問題であり、その選択は尊重されるべきではありますが、一方で、個人の選択の背景にある上述のような社会意識の動揺とも関係していることは間違いがないでしょう。その結果、経済の分野に限っても、労働力の円滑な再生産が阻害され、生産性の動向にも影響を与えている可能性を否定できません。

したがって、企業としても、上記の①から④までのような固定観念化した社会意識を変革し、男女を問わず、その能力と適性に応じて基幹的な職務に就く機会を提供し、仕事に関連しない理由で退職することなく就業が続けられ、適切な職業上のキャリアを蓄積することができるようにしていくことが求められていると考えられます。そのことを通じて、「男女がその意思と能力とに応じて、仕事と家事とをそれぞれ多様な形態で担う」といった新しい役割期待の構築と定着に寄与していただきたいと思います。

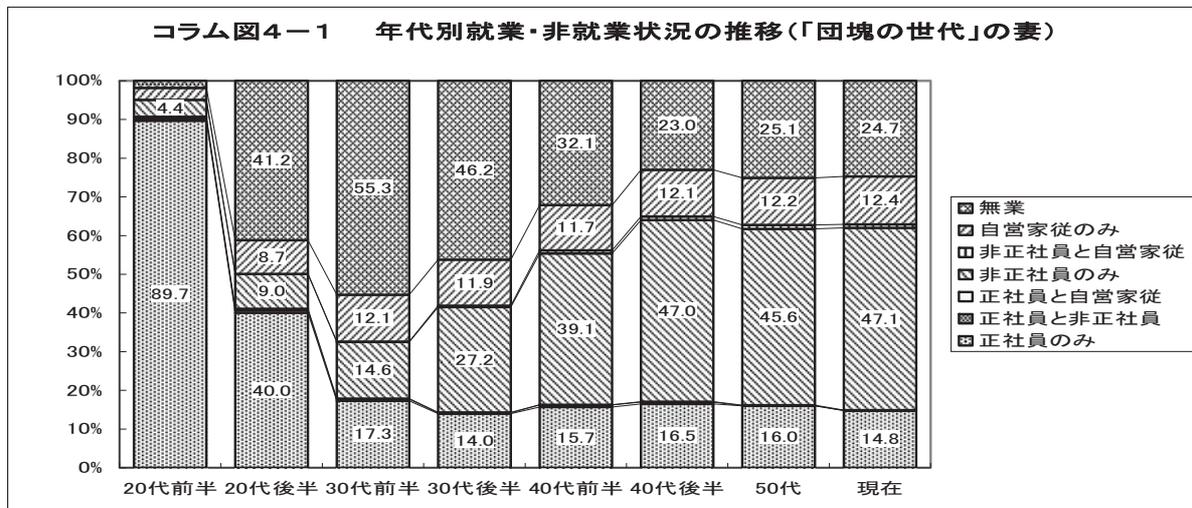
³⁶ こうした変化にあっては、前述のような男女間にある自然的な機能の違いが、機械技術のみでなく社会システムの面も含めたさまざまな技術革新によって克服され得るようになってきたことも大きな背景事情になっていることはいうまでもありません。

＜コラム－４＞女性の就業上のライフサイクル

女性の就業上のライフサイクルについては、JILPT の調査から一つのデータを紹介しておきたいと思います。この関係のデータとしては、ある調査時点における年齢別の就業状態をみる方法（クロスセクション分析）や時々のデータをつなげて特定の時期に生まれた集団（同時出生集団）の就業状態を順次みていく方法（コーホート分析）などがありますが、以下に紹介するデータは、平成 18 年の調査時において、回答者に過去の経歴を振り返っていただき各年代の就業状態を回答していただいたものです。調査対象は、昭和 22～26 年生まれ（広義の「団塊の世代」）の男性を夫に持つ女性（「団塊の世代」の妻）ですが、ここでは 50 代以上の女性に限って集計してみたものです。多くが昭和 40 年代の半ばから後半にかけて学校を卒業した世代です。

コラム図 4－1 は、各年代（5 歳きざみ）においてどのような就業状態であったかを並列してグラフ化したもので、コラム図 4－2 は、各年代から次の 5 歳上の年代に移行するに伴って就業状態にどのような変化があったのかをみたものです。

コラム図 4－1 では、20 代後半から 30 代前半までにかけて正社員が減り、代わりに無業が増え、30 代後半以降は正社員の割合はほぼ横ばいで推移する中で、無業が徐々に減るとともに非正規就業が増えるというプロフィールがみられます。



資料：JILPT「『団塊の世代』の就業・生活ビジョン調査」（平成 18 年 10 月実施）のうち「団塊の世代の妻調査」
 （注）1. 「団塊の世代」（昭和 22～26 年生まれを対象）を夫に持つ妻を対象に調査したもの。
 2. 「団塊の世代」の妻が、それぞれの年代のときにどのような就業状況にあったのかを調査したもの。
 3. ここでは、回答のあった「団塊の世代」の妻のうち、50 代以上の人について集計したものである。

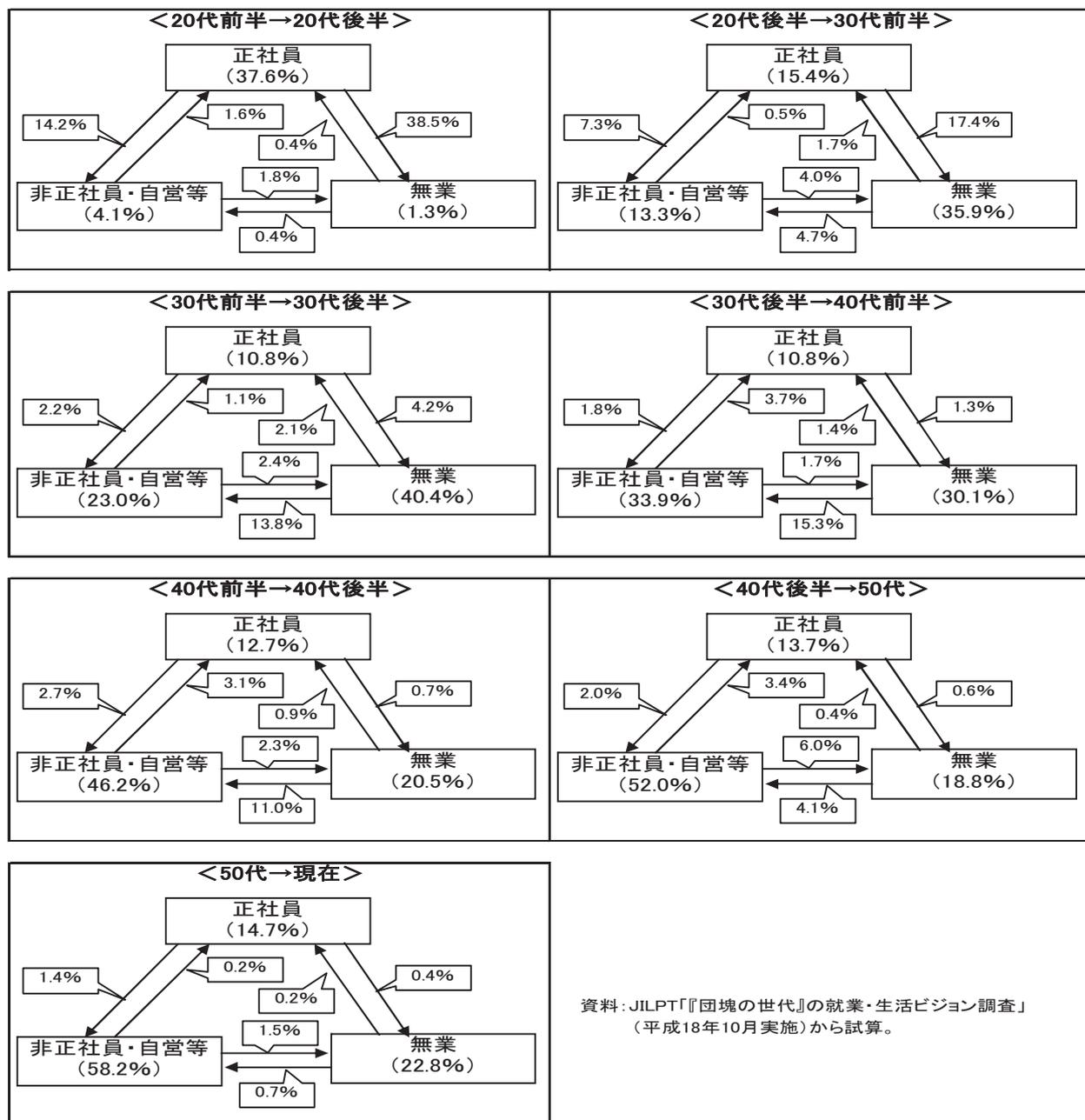
コラム図 4－2 をみますと、こうした変化の跡をより現実感を持って動き（フロー）として把握することができます。20 代前半から 30 代前半までは正社員から無業への転換が非常に多く、また正社員から非正規社員・自営等への転換もかなりみられます。30 代前半から 40 代後半にかけては無業から非正規社員・自営等への転換が多くみられます。40 代後半以降は、目立って大きな転換はみられなくなっています。データはここまでですが、女性も 60 代への移行とともにもう 1 度大きな就業上の変化を経験する人が少なくないことは当然に予想されます。

なお、このデータから、20 代前半から現在まで「正社員のみ」で通した「団塊の世代」の妻は、全

体の3.3%に過ぎないとの結果になっています。

これは、「団塊の世代」の妻たちの世代の就業ライフサイクルですが、近年は、初職で正社員となる割合が小さくなり、また、職業生涯の途中で就業から無職へと転換する年代の太宗が30代前半や後半へと遅くなっているといった傾向にあります。

コラム図4-2 「団塊の世代」の妻の就業状況の変遷



資料：JILPT「『団塊の世代』の就業・生活ビジョン調査」
(平成18年10月実施)から試算。

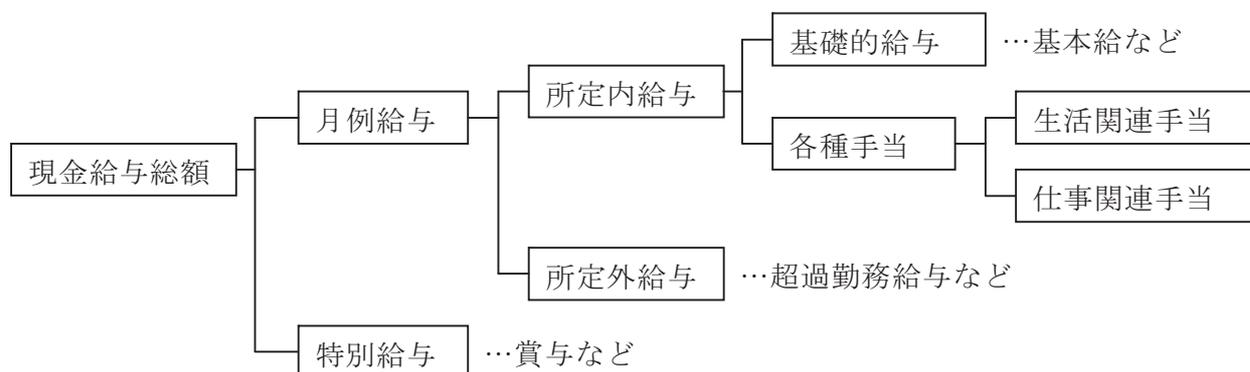
(注) 各就業状態の枠内の()内の数値は、期間中その就業状態のままであった割合を示します。ただし、各状態の中で例えば勤め先を変えて転職をしたケースも含まれています。

第2節 賃金制度・雇用制度と男女間賃金格差

第2節では、企業における賃金・雇用制度と男女間賃金格差との関連について考えてみたいと思います。また、ここでは理論的に整理するというのではなく、今般このテーマの調査研究の一環として実施しましたJILPT「賃金・雇用制度調査」（第1章第4節参照。この節においては、「JILPT 調査」と略します。）の結果を活用して、データを通じて考察を進めたいと思います。

（1）賃金制度と男女間賃金格差

一般に個々の従業員の賃金は、次のような項目から構成されていると考えることができると思います。こうした賃金制度の中に男女間賃金格差を生じさせる要因として、どのようなものが考えられるか、JILPT 調査の関連データとともに順次みておきましょう。



イ. 基本給を定めた賃金表

個々の従業員の賃金決定に当たって中心的な役割を果たすのが基本給です。

基本給の決定に当たっては、何らかの要素により従業員の格付けが行われ、その格付け（銘柄）別に支払われる基本給額を示したところの「賃金表」が作成され、それに基づき運用されていることが多いと思われます。

賃金表が作成されているということ、特に就業規則等として従業員にも周知されている場合には、基本給額の算出基準が一応明らかになっているといえます。一方、賃金表が作成されていない企業にあっては、個別の決定方式や慣例に従うなどにより基本給額が決定されることとなりますが、その運用状況次第では男女間賃金格差を生じる要素が潜んでいる可能性があります。

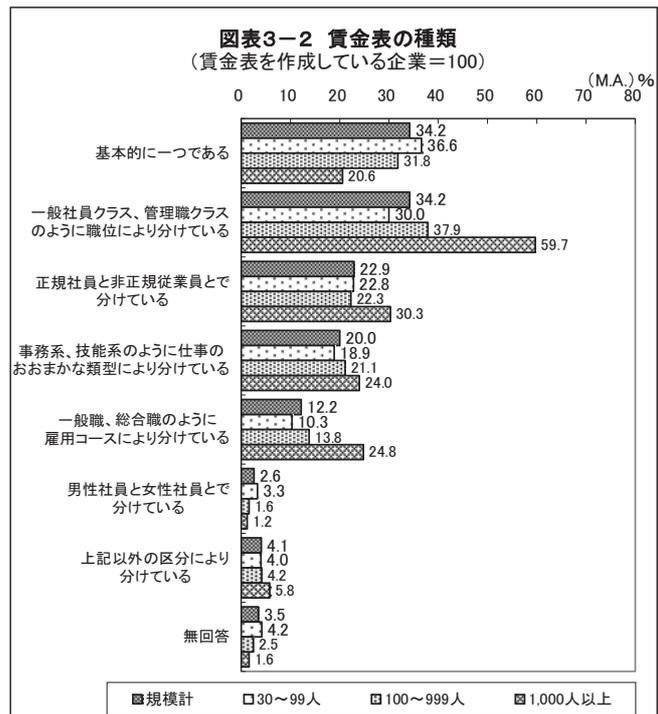
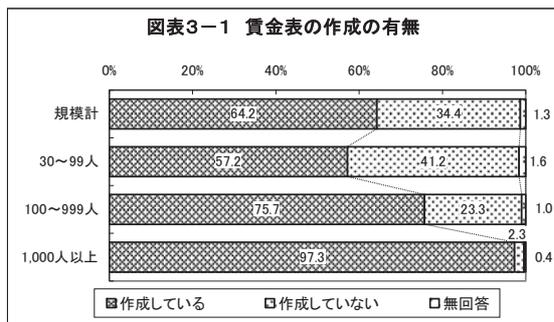
しかしながら、賃金表が作成されている場合であっても、複数の賃金表が作成されているならば、男女間かどうかは別としてグループ分けされた従業員の間には賃金格差をもたらす要因になり得るとも考えられます。

こうした点について、JILPT 調査の関連するデータをみておきましょう。

JILPT 調査の規模計でみて 64.2%の企業で賃金表が作成されており、特に 1,000 人以上の企業では 97.3%とほとんどの企業で作成されていました（図表 3-1）³⁷。

また、賃金表を作成している企業において、いくつかのグループに分けて賃金表を作成しているかどうかをみると、賃金表は基本的に一つとする企業は賃金表のある企業の 34.2%であり、これは規模が大きくなるほど少なくなり、1,000 人以上の企業ではほぼ 2 割にとどまっています。多数かつ多様な職務に従事する従業員を雇用する規模の大きい企業において、賃金表が複数存在するのはある意味で当然のことですが、賃金表を異とするグループの類型をみると、管理職と非管理職といった「職位」によるところが 34.2%（1,000 人以上企業 59.7%）、「正規・非正規」別が 22.9%（同 30.3%）、事務系・技術系といった「仕事の類型」別が 20.0%（同 24.0%）、一般職・総合職といった「雇用コース」別が 12.2%（同 24.8%）などでした。

この結果から、正社員については、「職位」、「職種」、「雇用コース」の違いが基本給に構造的な違いをもたらすものといえ、これらの要素の中に男女間賃金格差をもたらす要因が潜んでいる可能性は考えておかななくてはなりません。なお、男女で賃金表を分けている企業が 2.6%あったことは、少ないながらも記憶されてよいでしょう。



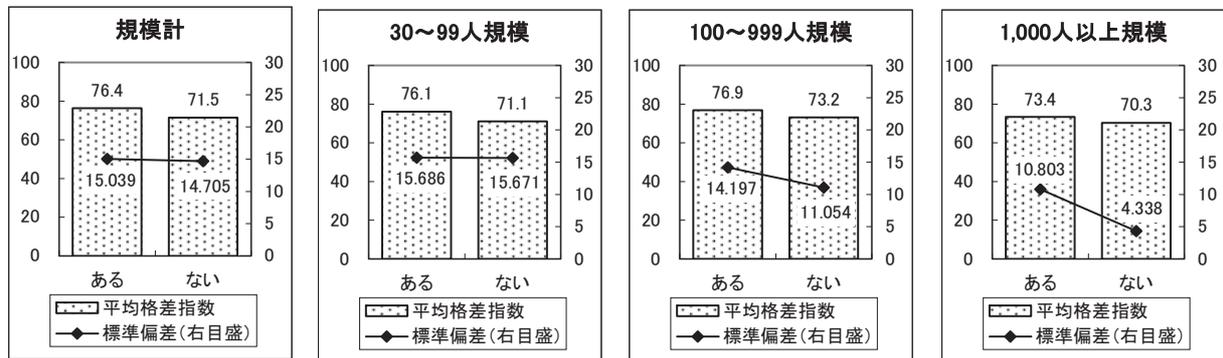
³⁷ 賃金表を作成していない企業においてどのように基本給を決めているかについては、「採用時に個別に決定し、それ以降折りをみて適宜改定している」が 44.9%、「これまでの慣行があって決めている」27.8%、「社長などの裁量で決めている」21.8%などとなっています。

(賃金表の作成状況と男女間賃金格差)

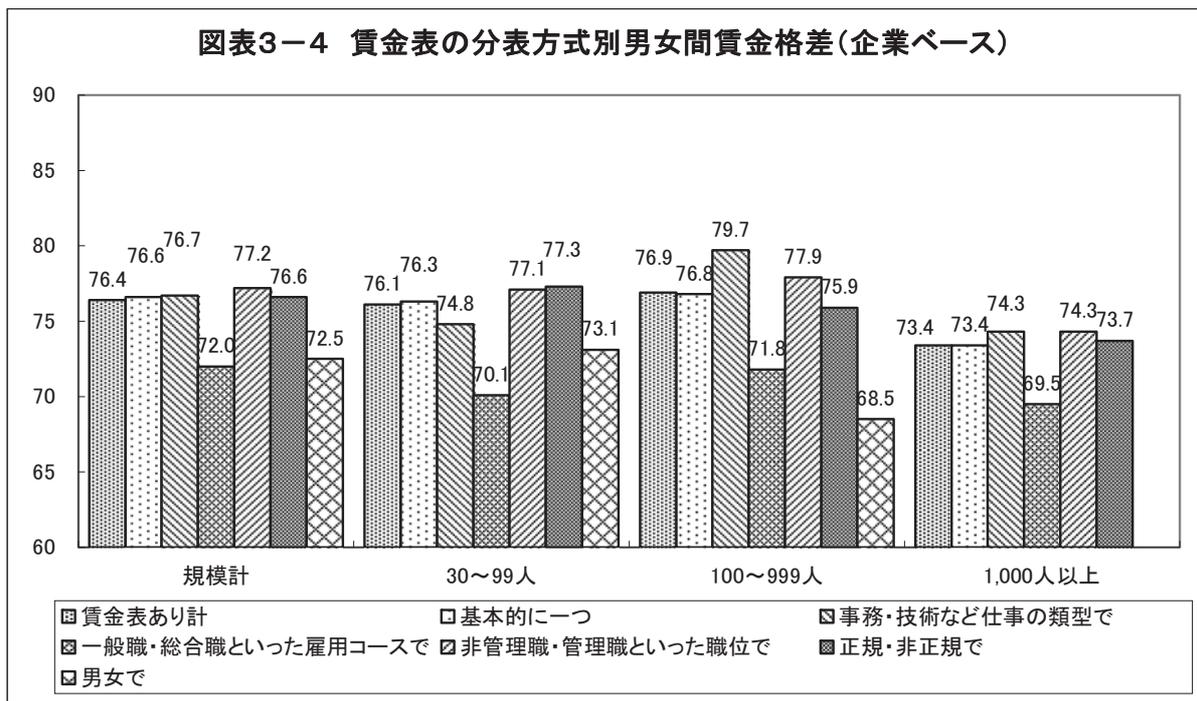
つぎに、賃金表作成の有無別に男女間賃金格差（企業における男女の所定内給与の平均から算出した格差指数をベースにしたもの。以下、特に断りのない限り同じ。なお、第1章第4節(2)参照。）をみると、作成している企業の平均が76.4、作成していない企業の平均が71.5で5ポイントほど作成している企業の方が格差は小さくなっています（図表3-3）。

また、いくつかのグループに分けて賃金表を作成しているその分表方式別にみると、多くの場合76~77で方式によってそれほど大きな違いはない中で、「雇用コース」により分けられている企業では72.0と他の方式よりもかなり男女間賃金格差が大きくなっています。「雇用コース」は必ずしも男女により分けられているわけではありませんが、現在のところ男女間賃金格差をもたらすような結果となっているといえようかと思えます。

図表3-3 さまざまな賃金・雇用管理と男女間賃金格差(企業ベース)
—賃金表の作成の有無—



図表3-4 賃金表の分表方式別男女間賃金格差(企業ベース)



(注) 1,000人以上企業で「男女で」賃金表を区分しているところはない。

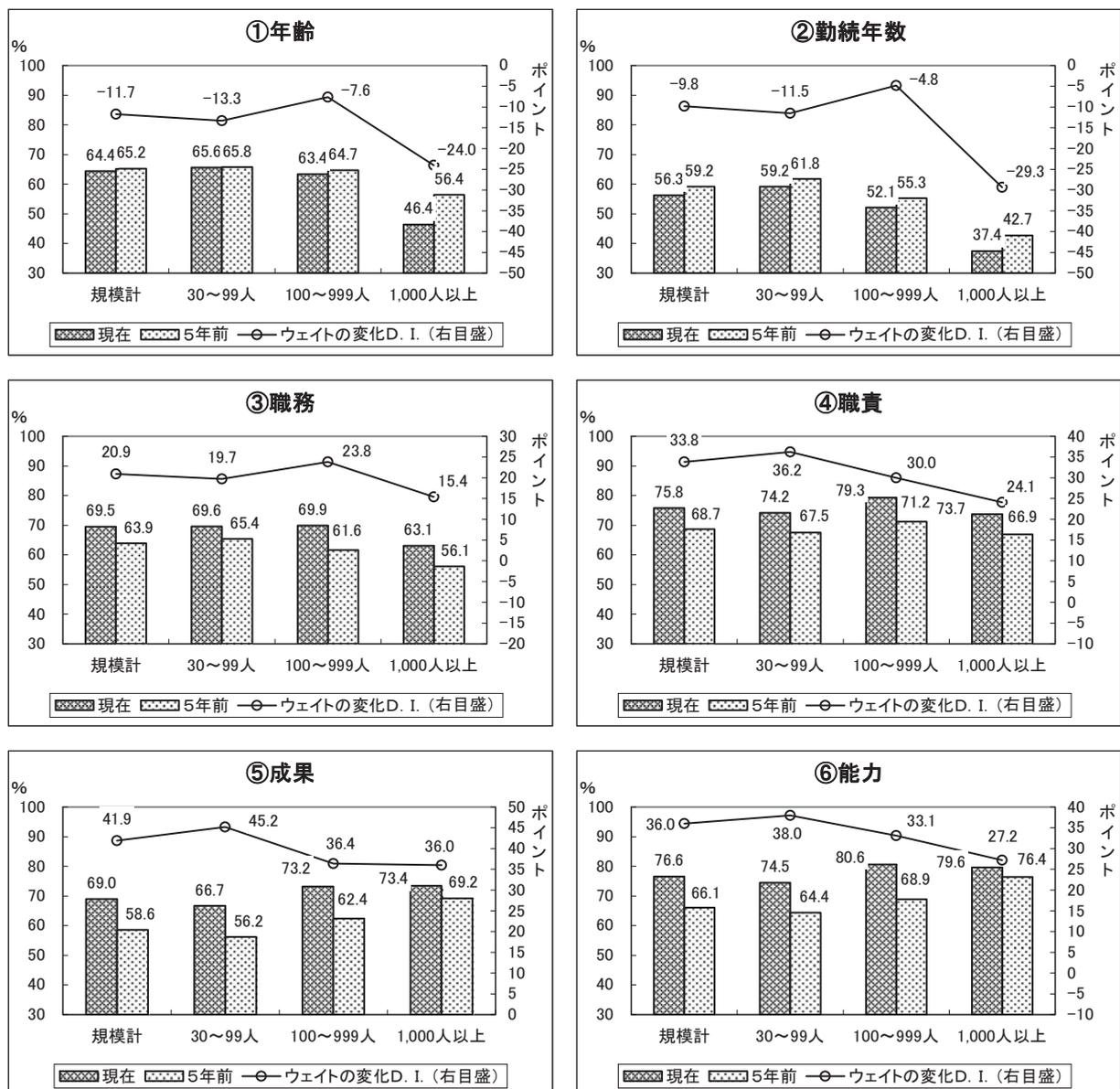
ロ. 基本給決定要素

JILPT 調査によれば、基本給が所定内給与に占める割合をみると、非管理職層については、90%以上とするところが 29.4%、80%台が 30.5%、70%台 18.3%などとなっており、同様に管理職層についてはそれぞれ 28.7%、26.1%、19.3%などとなっています。

このように一般的には所定内給与の 8 割程度ないしそれ以上を占めるといってよい基本給を決定する要素についてみてみましょう（図表 3-5）。

JILPT 調査では、①年齢、②勤続年数、③仕事の内容（職務）、④仕事の責任の程度（職責）、

図表3-5 非管理職層の基本給決定要素(現在と5年前)



(注) 棒グラフは、現在及び5年前に当該項目を基本給決定要素としていた企業の割合である。

折れ線グラフは、現在、5年前とも決定要素としていた企業において、基本給決定へのウェイトの変化について「高くなった」企業の割合から「低くなった」企業の割合を引いたD. I. ポイント差である。

「ウェイト変化D. I.」については、それぞれのグラフの起点となる値が異なっているので注意されたい。ただし、下限と上限の幅は同一である。

⑤仕事の成果／達成度（成果）、⑥能力の6つの要素を挙げて非管理職層について調査しました³⁸。

これら6つの中で現在（平成20年8月調査）においてもっとも多くの企業で採用されている要素は能力の76.6%で、次いで職責75.8%、職務69.5%、成果69.0%などとなっています。5年前と比べてもこれらの要素を採用している企業の割合は高まっており、また、基本給決定に占めるウェイトも高くなったとする企業が多くなっています。一方、年齢や勤続年数については、現在の採用割合も相対的に低く、5年前からも採用割合は低下し、ウェイトも低下したとする企業が多くなっています。

我が国企業では年功的な賃金制度になっているといわれてきました。しかしながら、実務的には既に周知のことになっていたと思いますが、そうした属人的な要素は後退し仕事関連の要素が前面に出てきていることがあらためて確認できます。

特に1,000人以上の企業を中心に勤続年数を直接の決定要素としている企業は従来よりもかなり少なくなってきました³⁹。女性の勤続年数が相対的に短いことが男女間賃金格差の要因の一つとして指摘されていますが、勤続年数が決定要素でなくなることはそうした要因が小さくなっていくことをとりあえずは意味すると考えられます。しかしながら、仕事関連要素と勤続年数とが一定の関係を持っている面が多いと思われる。したがって、勤続年数の男女間格差が男女間賃金格差の直接的な要因になっているという側面は小さくなっていくでしょうが、仕事関連要素を経由して勤続年数格差が間接的に男女間賃金格差の要因であり続けることと考えられます。

こうした点以外に、基本給の決定要素の動向をみて、女性であることにより男性と賃金に差をつけることとなるような要因は、賃金制度そのものとしては総じては見当たらないといえます。

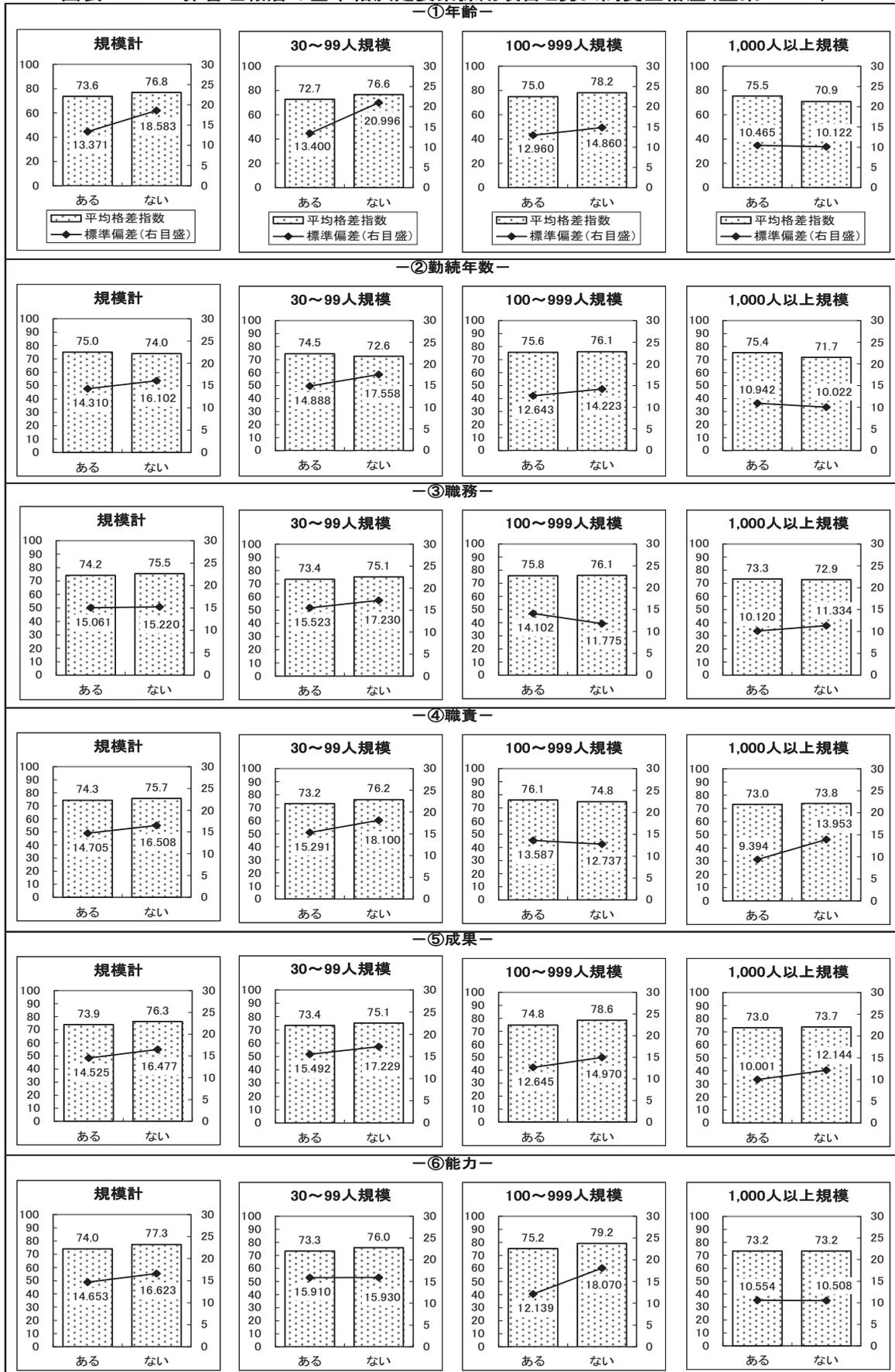
（決定要素採用項目と男女間賃金格差）

各要素を基本給決定要素としているかどうか別に男女間賃金格差をみると（図表3-6）、例えば格差指数に3ポイント以上の違いがあるものを挙げれば、規模計で年齢と能力とがありますが（いずれも採用企業の方で格差が相対的に大きい）、総じていえば目立った違いはみられないといえるのではないかと思います。また、年齢について規模別にみれば、1,000人未満の規模では採用企業の方で相対的に格差が大きく、1,000人以上規模では逆に年齢を決定要素としている企業の方で格差が小さくなっています。年齢ほどの違いはありませんが、能力についても規模別にややチグハグな動きとなっています。これらのことから、賃金決定

³⁸ ここでは掲げませんが、JILPT調査では管理職層についても①年齢、勤続年数など属人的な要素、②職位（役職）、③仕事の内容（職務）、④仕事の責任の程度（職責）、⑤仕事の成果／達成度、⑥能力の6つの要素を挙げて調査しています。結果は、非管理職層と同様に仕事関連の要素の重要度が高まっています。

³⁹ 賃金には生活保障給的な一面があります。その機能を考えたとき、年齢を決定要素とすることには一定の理由があるように思われます。したがって、同じ属人的要素であるとしても、勤続年数よりも年齢は決定要素として相対的に多くの企業で採用され続けると考えられます。

図表3-6 非管理職層の基本給決定要素採用項目と男女間賃金格差(企業ベース)



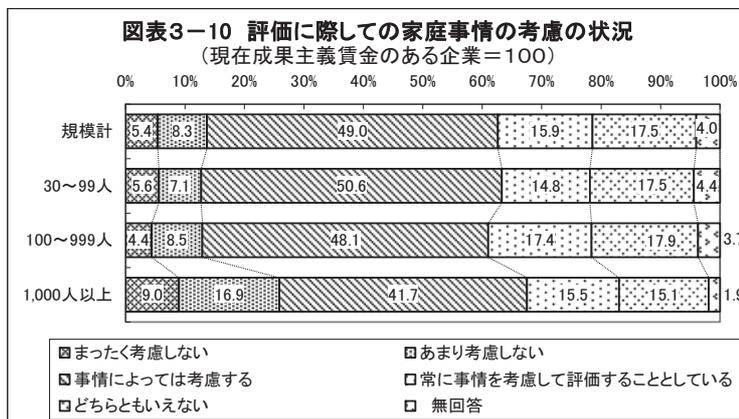
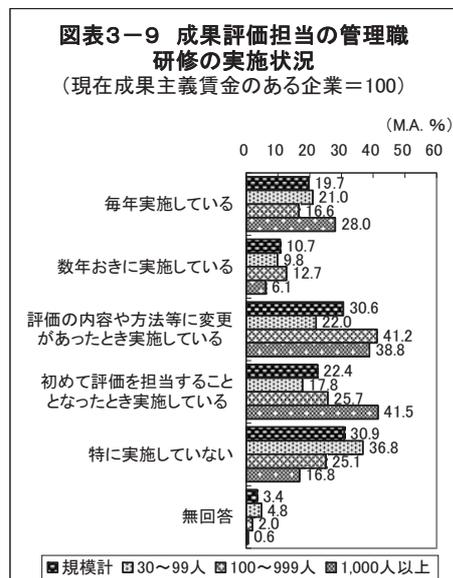
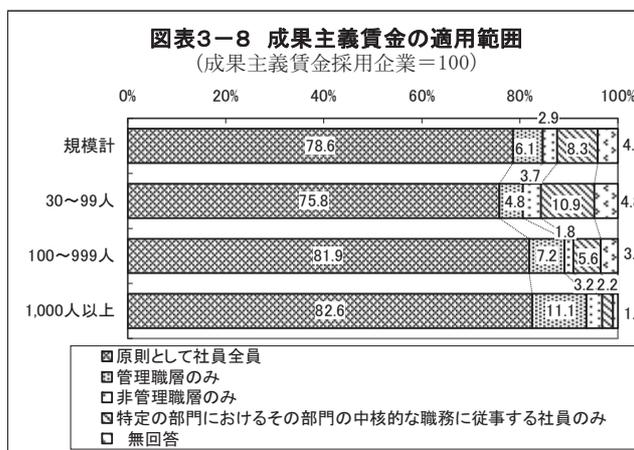
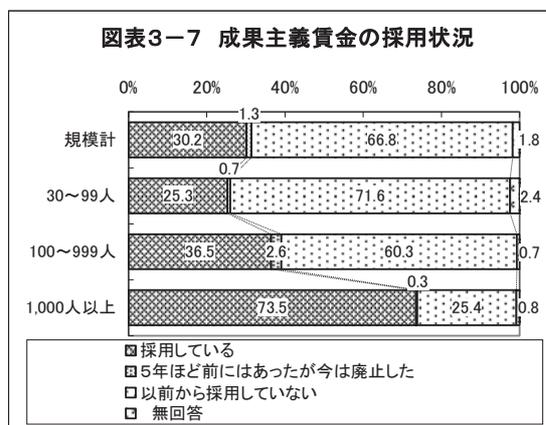
要素が制度的にどのようなものであるかと男女間賃金格差とには、現在において定まった関係はみられないといってもよいでしょう。

ハ. 成果主義賃金

近年成果主義賃金制度を採用する企業が多くなっています。さまざまな改善・見直しは継続されるでしょうが、既にその採用は広範化しているともいってよい状況にあります。

今回の JILPT 調査では 30.2%の企業、特に 1,000 人以上の企業では 73.5%と 4分の3の企業が採用しています。採用企業においては、原則として社員全員に適用しているところが 78.6%となっています（図表 3-7、3-8）。

したがって、こうした企業においては、賃金表をみただけでは個々の従業員の賃金の実際がわかるわけではなくなっています。JILPT 調査結果によれば、成果主義賃金により基本給額に変動があるとする企業は 57.9%であり、その変動幅は、もっとも高くなる場合を 100 とし、もっとも低くなる場合の水準で 90~99 とする企業が 26.1%、50 未満も 26.0%となって



(注) 設問は、「成果を評価する場合に、各社員が子育てや介護その他の家庭の事情によりやむを得ず成果の目標を達成できなかったときは、その事情を考慮しますか。」である。

おり、かなりの変動がある場合もあるといえます。このデータから試算すると平均的な場合、最大で上下 15%程度の差異がつくとの結果が得られています。

成果主義賃金において、個々の従業員の賃金における差異が問題となるのは、個人業績が賃金に反映される場合ですが⁴⁰、目標設定や成果評価が適正に行われている限り男女間賃金格差の要因になることは考えにくいでしょう。とはいえ、実際の運営において、例えば評価する管理職の側に評価の歪み等の何らかの適正でない部分がある場合には男女間賃金格差の要因になる場合がないとはいえません。男女間賃金格差という面ばかりではなく、こうした評価の歪みに対処する方策としては、評価される社員に評価基準を明確にしたり、評価結果をその理由とともに明確にフィードバックしたりすることが重要ですが、なんといっても評価を担当する管理職に対して評価の目的や視点、方法、さらには男女等評価と関係のない事由を持ち込まないで評価すべきことを徹底することが重要です。こうした評価を担当する管理職研修の実施状況を JILPT 調査によりみると、毎年実施している企業が 19.7%と 2 割程度にとどまり、評価内容・方法等に変更があったときに実施する企業が 30.6%、初めて評価を担当することとなったときに実施する企業が 22.4%などとなっています。また、特に実施していないとする企業 30.9%ありました（図表 3-9）。

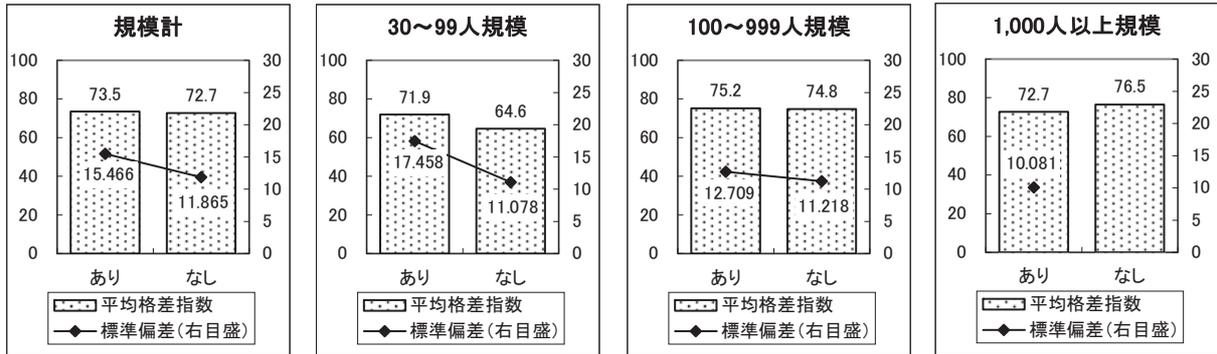
また、男女間賃金格差に関連していえば、子育てや介護などの家庭責任は現実として女性が担う場合が圧倒的に多いですが、そうした家庭責任のためにやむを得ず成果目標が達成できなかった場合の取扱によっては、影響が生じることも考えられます。JILPT 調査で成果を評価する際にそうした事情を考慮するかどうかを調査した結果をみると、常に考慮する企業が 15.9%、事情によっては考慮する企業が 49.0%と考慮するところが 3 分の 2 となっている一方で、「まったく」ないし「あまり」を合わせて家庭責任面からの影響を考慮しないとする企業が 13.7%あり、特に 1,000 人以上の企業では 25.9%と 4 分の 1 を占めています（図表 3-10）。成果主義賃金制度の評価において、こうした事情を考慮することの是非についていろいろ議論のあるところですが、女性社員の意見をも踏まえながら、この件の取扱について労使で十分話し合っておくことも必要ではないでしょうか。

（成果主義賃金導入と男女間賃金格差）

成果主義賃金導入の有無別に男女間賃金格差をみると（図表 3-11）、規模計でみて導入あり企業が 73.5、導入していない企業が 72.7 と大差のない結果となっています。企業規模別には、30~99 人規模で導入ありの 71.9 に対して導入なしが 64.6 と導入ありの企業の方が格差は相対的にかなり小さくなっています。一方 100~999 人規模では両者は 0.4 ポイントの差とほとんど同じで、1,000 人以上では導入ありの方が格差は大きくなっています。ただし、1,000 人以上でここでの集計対象となった企業数は極端に少ないのでこの比較には大きな留保が必要です。

⁴⁰ 部門業績反映型であっても、女性が高い業績を上げる部門への配置が何らかの形で制約されていることがあれば、男女間賃金格差が生じる要因になり得ることもあるでしょう。

図表3-11 成果主義賃金導入の有無と男女間賃金格差(企業ベース)

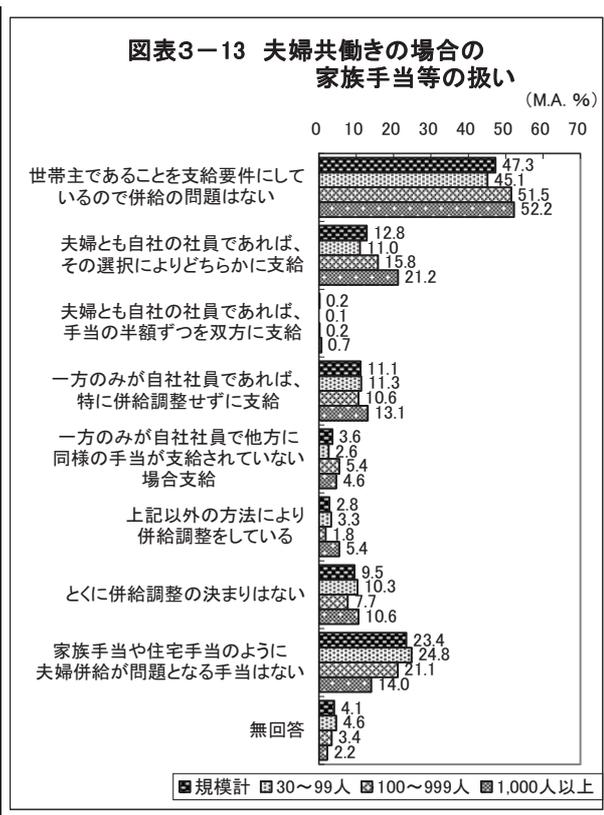
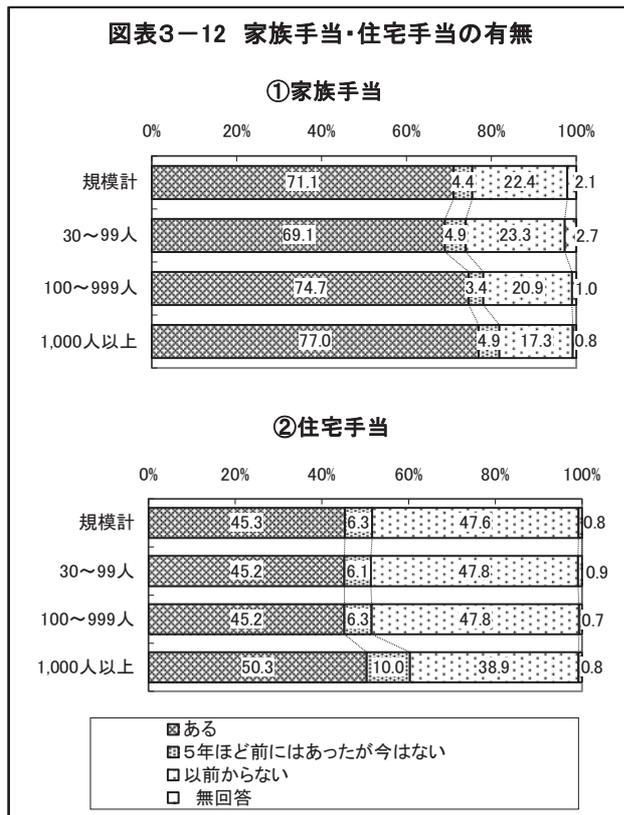


(注) 1,000人以上規模企業の成果主義賃金を導入していない企業は、データが極めて少ないので標準偏差は計算できない。

二. 生活関連手当

家族手当や住宅手当は、第2章でもみたように、結果的に男女間で支給の対象となる割合が大きく異なることとなりがちな給与項目です。

JILPT 調査でみると(図表3-12)、家族手当のある企業は71.1%、住宅手当のある企業は45.3%となっています。こうした手当については、同一事由による夫婦間での併給を避けるために多くの企業で調整が行われていますが、支給対象を「世帯主」とする企業が47.3%(「夫婦併給が問題となる手当はない」とする企業を除いて計算すると、61.7%)と最も多くなっています(図表3-13)。「世帯主」は一応男女中立的な規定であるといえますが、実態



として男性（夫）に支給される場合が多く、事の善し悪しは別として、結果的に男女間賃金格差の一つの要因になる可能性があることも事実だと思われます。

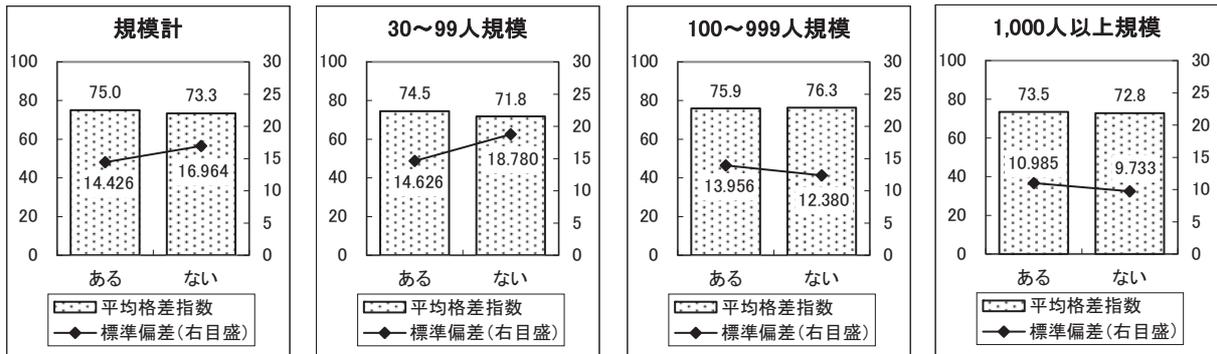
（家族手当・住宅手当の有無と男女間賃金格差）

家族手当や住宅手当の有無別に男女間賃金格差をみると（図表3-14）、手当のある企業とない企業との格差指数が家族手当で75.0と73.3、住宅手当で75.2と74.2といったように、あまり大きな差ではありませんが手当のある企業の方がない企業よりも格差はむしろ小さくなっています。規模別にみると、30～99人規模で家族手当について両者の差が2.7ポイントとなっており、その傾向が強くなっています。一方、100人以上の規模ではその差がごくわずかであるか、逆転して手当のない企業の方が格差は小さいという結果になっています。小規模の企業の場合、手当の出せる企業と出せない企業との比較という経営状況などの他の要素による違いの意味合いが強くなって、直接的に手当の有無の影響が男女間賃金格差に現れていない面があるものと考えられます⁴¹。

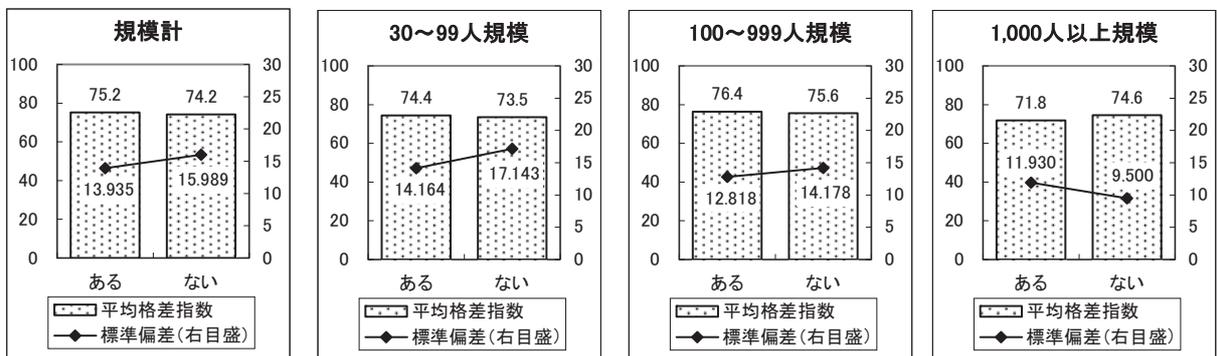
ホ. 仕事関連手当

つぎに、役職手当、業績手当、職務手当といった仕事に関連した手当についてみてみたい

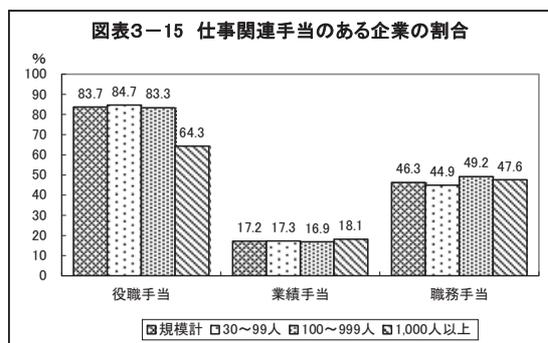
図表3-14 生活関連手当の有無と男女間賃金格差(企業ベース)
-①家族手当-



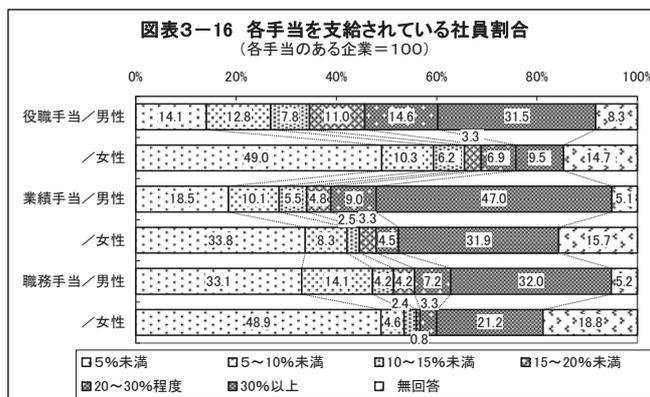
-各種手当の有無 ②住宅手当-



⁴¹ 念のために注記しておきますが、筆者はこうした生活関連手当は一概にない方がよいと考えているわけではありません。いずれにしても、対応の方向については、後の節で取り上げます。



(注) 役職手当…特定の役職に就いていることで支給する手当
 業績手当…仕事の成果を基本給ではなく手当として支給する制度
 職務手当…特定の職務に就いていることで支給する手当



と思います。JILPT 調査によれば、役職手当のある企業は 83.7%、業績手当は 17.2%、職務手当 46.3%となっています（図表 3-15）。

これらの手当は、男女が支給要件になっているわけではなく、男女間賃金格差に対して制度として直接問題となるものではありませんが、一方で、支給対象となる社員の割合が男女で差がある場合には、結果として格差の要因となる可能性が考えられます。JILPT 調査によりその割合をみると、例えば役職手当では男性については 30%以上の社員が支給の対象になっている企業が 31.5%ともっとも多くなっているのに対して、女性については支給割合が 30%以上である企業は 9.5%にすぎず、もっとも多いのは支給割合が 5%未満である企業（49.0%）であるなど、役職手当の支給割合には男女でかなり大きな差がみられます。役職手当ほどではありませんが、業績手当や職務手当においても同様の傾向がみてとれます（図表 3-16）。

こうした調査結果により試算すると、役職手当は、所定内給与について 1.2%ポイント程度の男女間賃金格差要因となっていると試算されます⁴²。

一方、業績手当や職務手当については、格差の要因ではあるもののその程度はわずかなものといえます。

（仕事関連手当の有無と男女間賃金格差）

仕事関連手当の有無別に男女間賃金格差をみると、上述のように 3つの手当の中でもっと

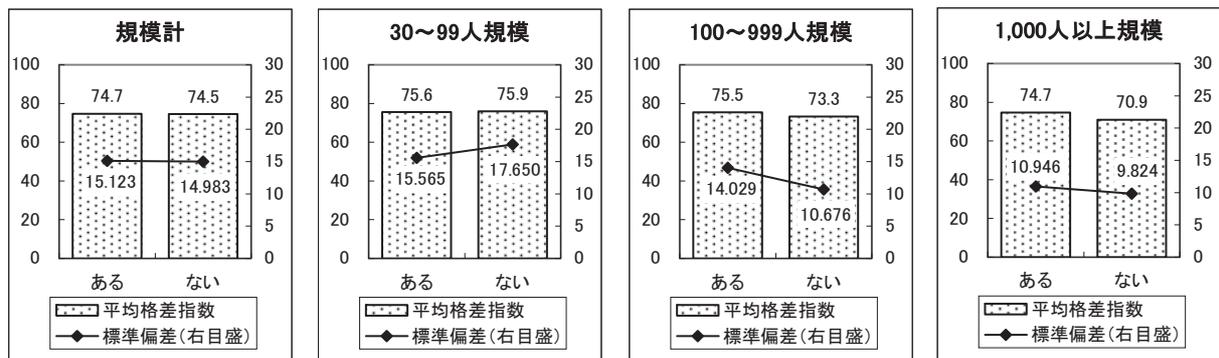
⁴² 役職手当の額の基本給に対する割合は、別の項目の調査結果から平均的に課長クラスで 14.5%、部長クラスで 18.1%と試算され、一方、役職手当を支給されている社員の割合は男性が 20.6%であるのに対して女性は 9.9%と試算されます。いま基本給に男女間に差異がないという強い仮定をおき、また、役職手当の対基本給額比を 16%程度であるとする、男性社員は 1人当たり平均で対基本給比の 2.8%、女性社員は 1.3%の役職手当を支給されていると計算されます。他の項目の調査結果から、基本給の所定内給与に占める割合の平均を試算すると非管理職層は 82.4%、管理職層は 81.5%と計算され、これをまとめて 8割とすると、役職手当は(2.8% - 1.3%)の 8割 = 1.2%ポイント程度、所定内給与における男女間賃金格差要因となっていると試算できます。

業績手当を支給されている社員の割合は、男性で 22.6%、女性で 17.4%と試算され、5%ポイントほどの差異がありますが、業績手当のある企業割合を乗ずれば 1%ポイントを下回る差異となるうえに、今回の調査では調査していないものの業績手当の所定内給与に占める割合を考えればわずかな格差要因であるといえます。

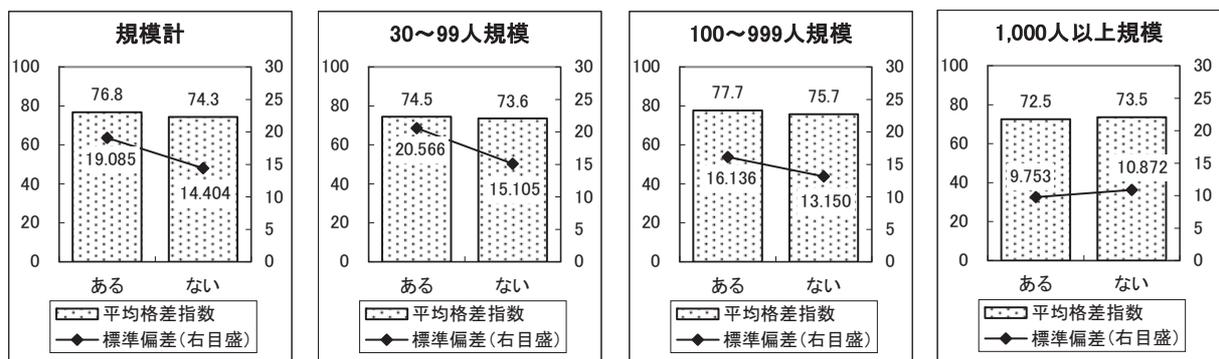
職務手当についても同様に試算すると、男性社員の支給割合は 17.0%、女性社員は 12.6%であり、これも業績手当同様男女間賃金格差の要因としてはわずかなものであるといえます。

も大きな影響があると考えられる役職手当についても、役職手当のある企業で74.7、ない企業で74.5と男女間賃金格差として現れていません。また、業績手当では手当ありの企業の方が賃金格差はむしろ相対的に小さくなっており、職務手当では手当の有無によって格差にほとんど差がみられていません。このように、仕事関連手当についても、全体の男女間賃金格差に直接現れるような影響を与えているとはいえない状況にあります⁴³。

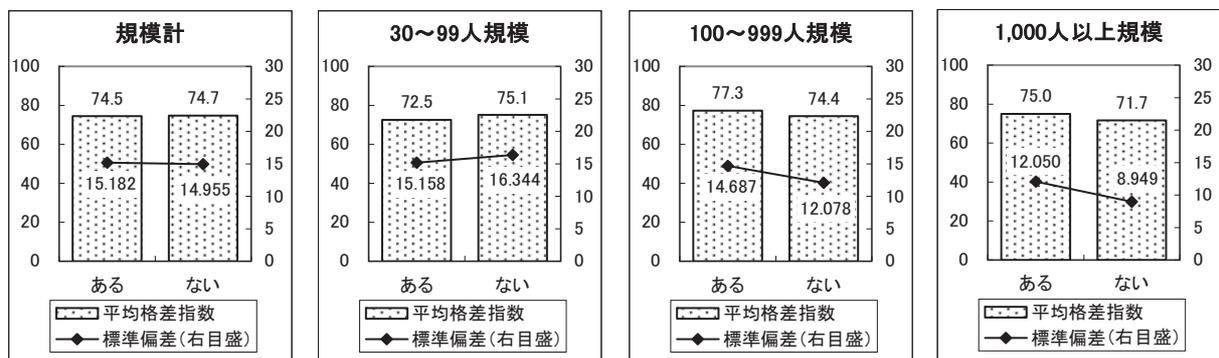
図表3-17 仕事関連手当の有無と男女間賃金格差(企業ベース)
-①役職手当-



-②業績手当-



-③職務手当-



⁴³ ただし、このことと、個々の企業において男女間賃金格差の視点からそれぞれの手当のあり方を見直していく必要性の有無とは別段の問題であることは指摘しておきたいと思います。

(2) 雇用制度、従業員の配置と男女間賃金格差

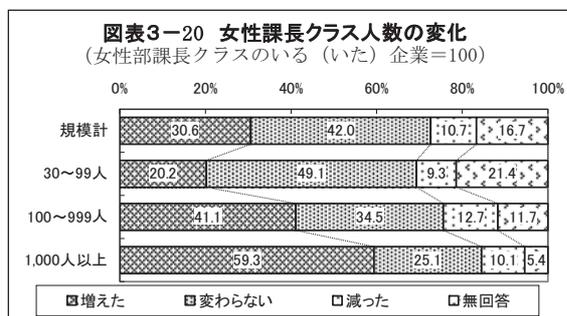
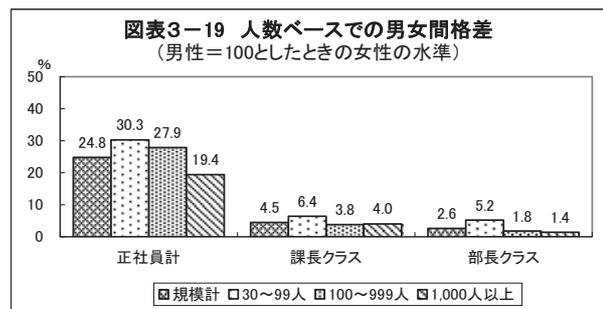
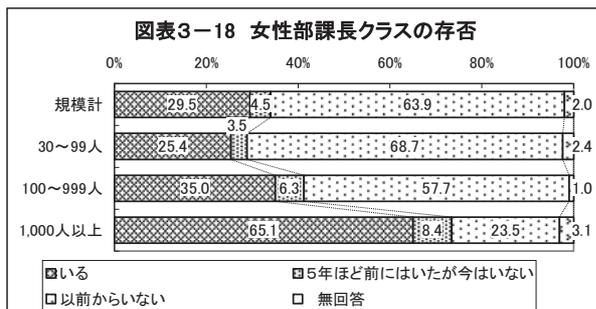
上述のように、賃金制度そのものの中に直接的に男女間賃金格差の大きな要因を見出すことは困難であると考えられます⁴⁴。しかしながら、賃金表について検討した際にみましたように、「職位」、「職種」、「雇用コース」など、総じていえば配置に関して男女間に差異があるならば、結果として男女間賃金格差に繋がることは十分に考えられます。以下、JILPT 調査により男女間の差異の視点から、配置に関する項目をみていきたいと思います。

イ. 管理職の男女差

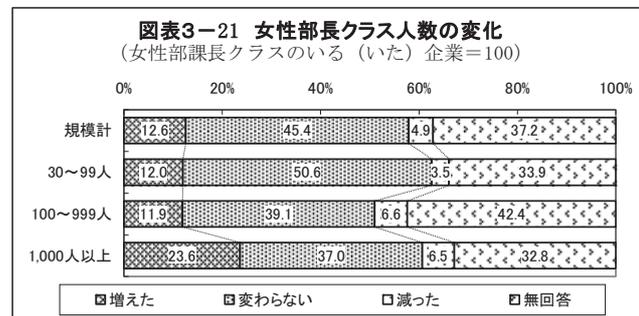
第1章でみたように、男女間賃金格差の大きな要因の一つに役職に就いている社員の割合に男女間でかなり格差があることが考えられます。

JILPT 調査によれば、女性の部課長クラスがいる企業は29.5%でしたが、1,000人以上規模企業では65.1%となるなど規模が大きくなるほどその割合は高くなっています(図表3-18)。しかし人数ベースでみると、男性の部課長クラスの人数を100として女性は課長で4.5、部長では2.6にすぎず、またおしなべて規模が大きいくほどこの男女比の水準は小さくなります(図表3-19)。正社員計でみたときの男女比は24.8%ですので、一般に賃金水準が相対的に高い部課長クラスになっている社員の割合には、男女間でより大きな格差があることがいまさらながら確認できます。いうまでもなくこのことは、男女間に賃金格差をもたらす大きな要因になっていると考えられます。

なお、ここ5年間において女性の部課長クラスの人数が増えた企業をみると、課長クラス



(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。



(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。

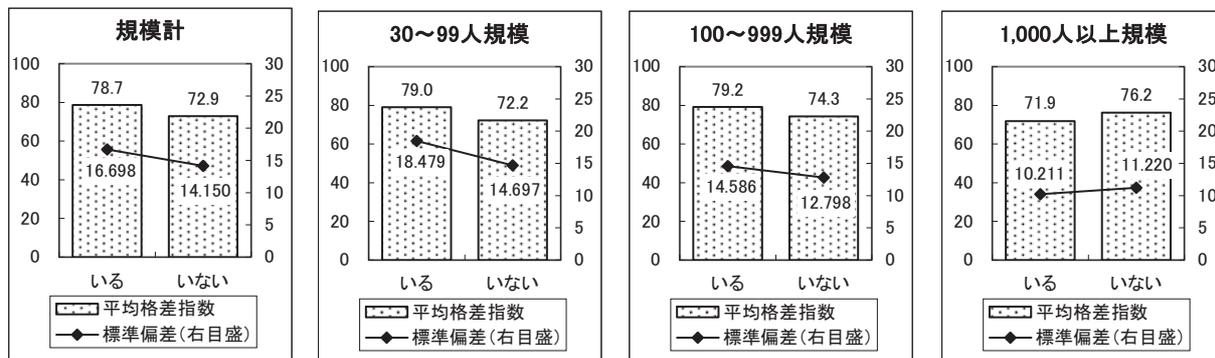
⁴⁴ 上述の仕事関連手当による数%ポイント程度の影響の可能性も、賃金制度自体の問題というよりはそれぞれの手当の支給対象となる職位や部署への配置における男女間の違いによるものといえます。

で30.6%、部長クラスで12.6%となっており、特に1,000人以上規模で増えたとする企業の割合が相対的に高くなっています（図表3-20及び21）。

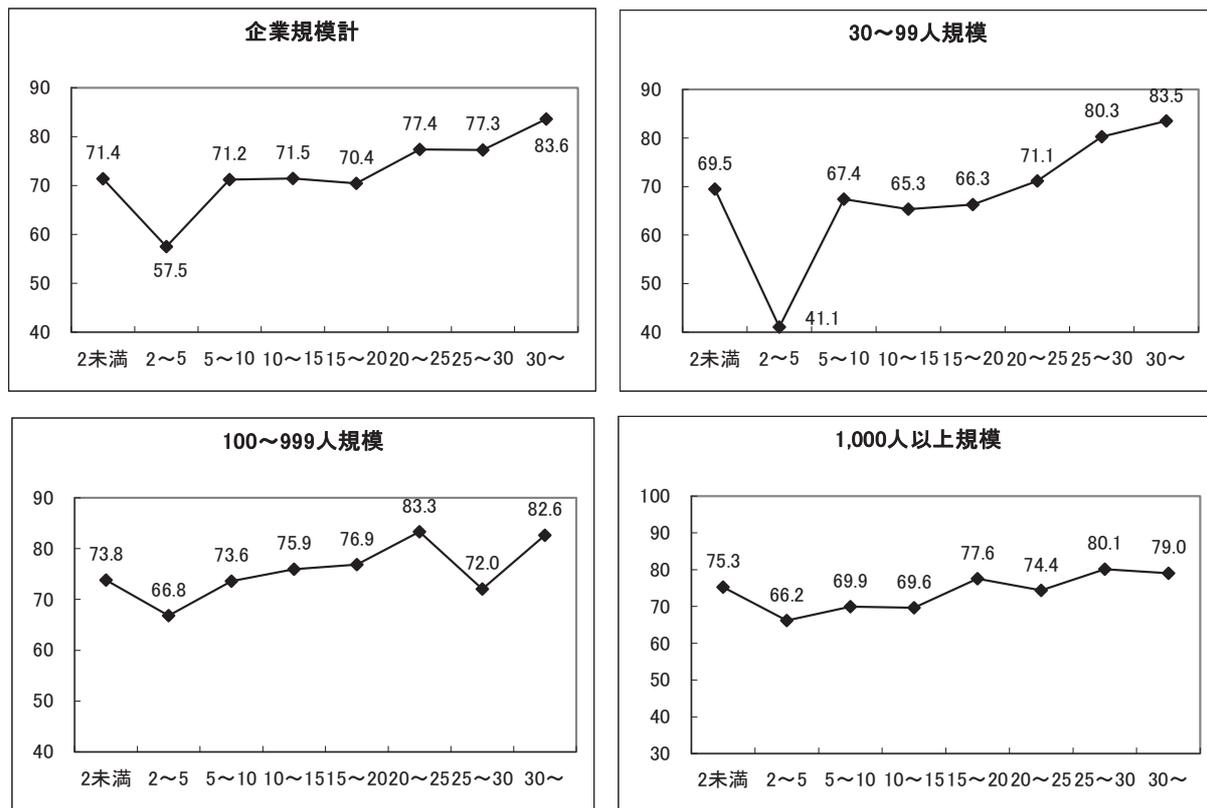
（女性の部課長クラスと男女間賃金格差）

女性の部課長クラスのいる・いない別に男女間賃金格差をみると（図表3-22）、規模計では女性部課長のいる企業平均の格差指数は78.7に対して、女性部課長のいない企業のそれは72.9と、いる企業の方が5.8ポイント格差は小さくなっています。規模別にみると、1,000

図表3-22 女性の部課長クラスがいるかどうかと男女間賃金格差（企業ベース）



図表3-23 部課長クラス割合男女間格差と男女間賃金格差（企業ベース）



(注) 1. 部課長クラス割合男女間格差：企業の男性正社員に占める部課長の割合を100としたときの女性正社員のその水準である。
 2. 部課長クラス割合男女間格差「2～5未満」は、とりわけ30～99人規模を始め各規模とも該当企業が少ないので注意を要する。
 3. 部課長クラス割合男女間格差は、部課長クラスなどの人数の記入を求めた結果から算出したが、無回答は少なくないので、部課長クラスがいるかどうかを尋ねた図表3-22とは必ずしも連動していない面がある。

人未満の規模では女子部課長のいる企業の方がいない企業よりも格差は小さくなっている一方で、1,000人以上規模では逆転しています。

これをさらに検討するために、人数ベースの部課長割合の男女間格差別に男女間賃金格差をみてみると（図表3-23）、少しデコボコしますが部課長人数の男女比で女性が多い企業ほど格差が小さくなっています。その中で、1,000人以上規模ではその格差が小さくなっていく程度、すなわちグラフの勾配が他の規模におけるよりも緩やかで、グラフ全体ではむしろ横ばいといってもよいような状況にあります。ちなみに1,000人以上規模について、図表3-23において、女性の部課長が男性部課長の4分の1強いることを示す「25～30」のときの賃金格差指数（80.1）を図表3-22の女性部課長のいない企業におけるそれ（76.2）と比較してみると3.9ポイントの格差縮小にとどまっているということもできます。これは、近年増大してきてはいるものの、1,000人以上規模における女性部課長の割合はいまだ相対的に低位にとどまっているとともに、その登用もせいぜい課長クラスにまでにとどまり、部長クラスへの登用は今後の課題となっていることなどによるものと考えられるでしょう。

＜コラム－5＞勤続年数及び部課長割合と男女間賃金格差（企業ベース）

男女間賃金格差に対して男女の勤続年数格差と部課長割合格差とが大きく影響していると考えられます。そこで、第1章第2節の＜コラム－1＞と同様の計算をJILPT調査による企業ベースの男女間賃金格差指数について行ってみました。その結果を下の参考表に整理してみました。

男女間賃金格差指数（企業ベース）を勤続と役職との2つで回帰させた場合、その他の各企業におけるさまざまな事情の違いがらち外になってしまうために、＜コラム－1＞の時系列での回帰に比べ大分当てはまりの程度は劣るようです。それを前提にあくまで参考程度にみると、規模計では勤続年数格差の1ポイントの縮小による賃金格差縮小効果は、部課長クラス割合のその効果に比べ3倍以上となっていますので、全体としては勤続格差の縮小を図ることがより重要であるといえるようです。一方、1,000人以上規模についてみれば、勤続とともに部課長クラス割合の格差も同程度の効果を持っていますので、勤続、役職登用ともに同程度の重要性を持っているといえそうです。

（参考表） 企業ベース男女間賃金格差指数と勤続年数・部課長クラス割合格差
－企業ベース男女間賃金格差指数への回帰係数－

	規模計	30～99人	100～999人	1,000人以上
(定数)	69.157	66.491	71.482	65.600
平均勤続年数格差(男性=100)	0.052	0.047	0.044	0.087
部課長クラス割合格差(男性=100)	0.015	0.091	0.013	0.097
自由度調整済み決定係数	0.133	0.183	0.185	0.086
分散分析・有意確率	0.000	0.000	0.000	0.000

(注) 各回帰係数は、いずれも1%未満の有意確率である。

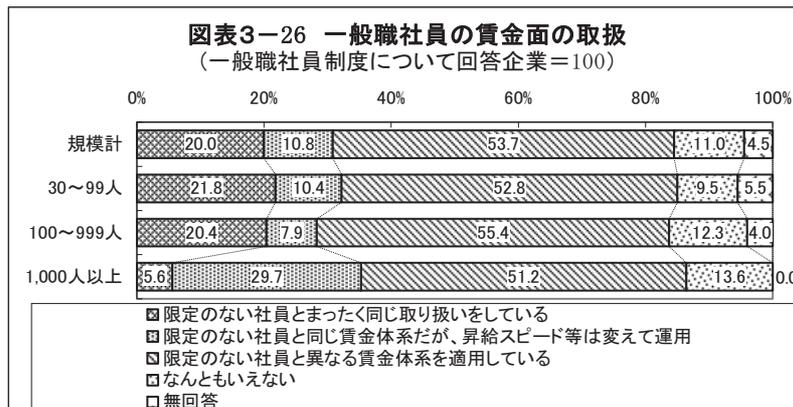
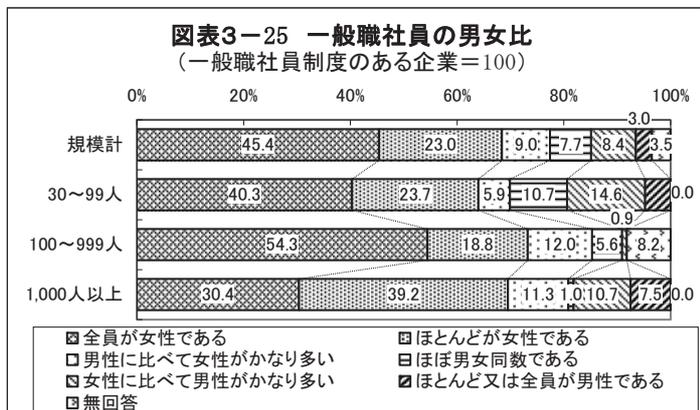
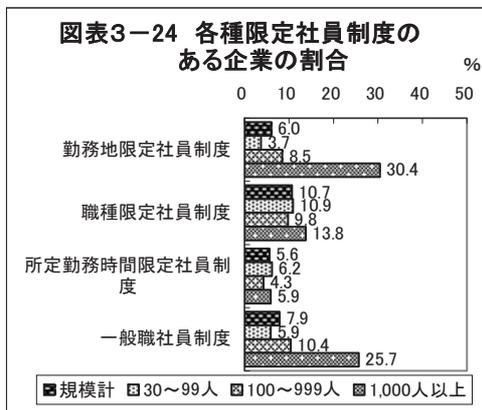
【平均勤続年数格差】＝【女性の平均勤続年数】／【男性の平均勤続年数】×100

【部課長クラス割合格差】＝【女性社員に占める部課長クラスの割合】／【男性に占める部課長クラスの割合】×100

ロ. 雇用コース

JILPT 調査では、各種の「限定社員制度」として4つ挙げて雇用コースを調査しました⁴⁵。その結果をみると、「職種限定社員」を導入している企業が10.7%と4つの中ではもっとも多く、次いで「一般職社員」7.9%、「勤務地限定社員」6.0%、「所定勤務時間限定社員」5.6%となっています。

このうち一般職社員制度についてさらにみると、規模別にみて1,000人以上規模で25.7%の企業が導入しており、他の規模から抜きん出ています。制度のある企業において、男女の適用状況をみると、「全員が女性」45.4%（大企業30.4%）を始めとして女性の方が多いとする企業が77.4%（同80.9%）となっており、現在のところ事実として女性をターゲットとした雇用コースになっているといえます。また、一般職社員については、限定のない社員と異なる賃金体系を適用している企業が半数を超えています（図表3-24～26）。



(注) 一般職社員制度のみある企業及び四つの限定社員制度が複数あり、一般職社員制度適用社員数をもっとも多い企業の回答である。

⁴⁵ それぞれの定義は次のとおりです。

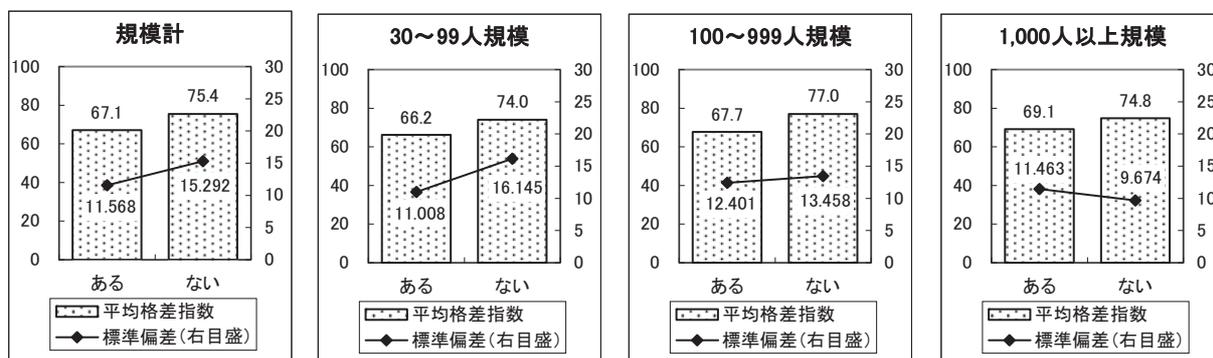
- ・ 職種限定社員・・・特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員
- ・ 一般職社員・・・主に事務を担当する職員で、おおむね非管理職層として勤務することを前提にしたキャリア・コースが設定された社員
- ・ 勤務地限定社員・・・特定の事業所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員
- ・ 所定勤務時間限定社員・・・所定勤務時間のみ就業することを前提に雇用している社員。すなわち、原則として残業はしない社員

(一般職社員制度の有無と男女間賃金格差)

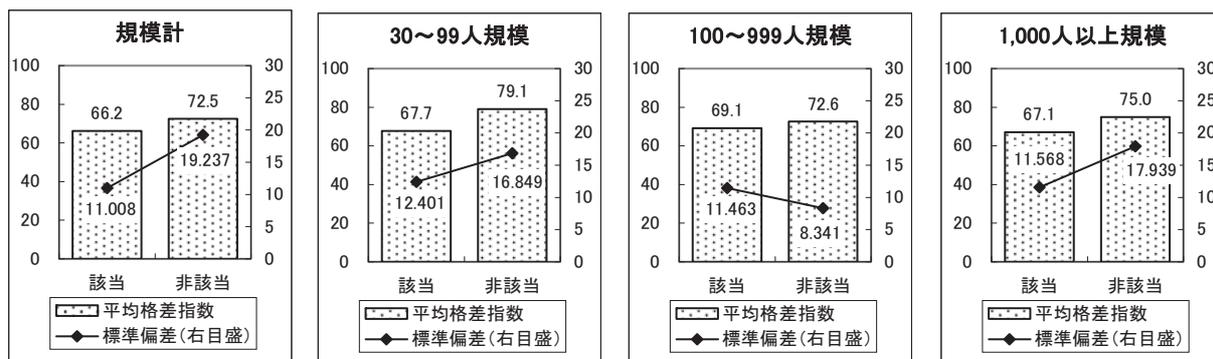
一般職社員制度の有無別に男女間賃金格差をみると(図表3-27)、制度のない企業が75.4であるのに対して制度のある企業では67.1と8.3ポイント格差が大きくなっています。このことは、企業規模別にみても、また、4つの限定社員制度のうちで一般職社員の人数がもっとも多い企業に限ってみても、差の程度に大小はあるものの、同様の結果となっています。

こうしたことから、一般職社員制度は現在のところ事実上女性をターゲットとした制度となっており、結果として男女間賃金格差をもたらす要因になっているといえます。

図表3-27 さまざまな賃金・雇用管理と男女間賃金格差(企業ベース)
—「一般職」制度あり—



—4つの限定社員のうち「一般職」制度の人数がもっとも多い企業(注)—



(注) 4つの限定社員制度(勤務地限定、職種限定、所定時間限定、一般職社員)の中で一般職社員の数がもっとも多い企業である(図表3-26と同じ)。

ハ. 職務

JILPT 調査から、男女における職域の違いをみてみたいと思います。調査では、最大3つまでその企業における中核的・基幹的職務(以下「中核的職務」という。)を選んで、その職務の男女構成や所定内給与の違い等を回答していただきました。この結果によって、職務配置における男女間の差異についてみてみましょう⁴⁶。

⁴⁶ この設問に関する集計単位は、他の項目の場合のように企業が単位ではなく、記入のあった職務となります。例えば、本文の次に出てくる15.6%とは、現業的職務の職務数に占める女性の方が高い職務数の割合となっています。

（中核的職務の男女比）

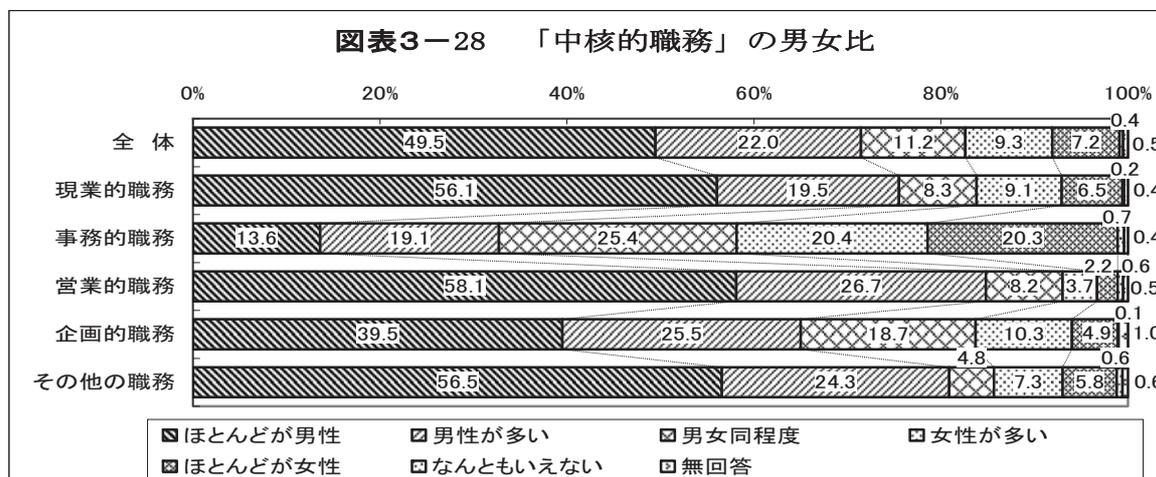
「中核的職務」全体でみると、それぞれの職務に従事する社員の「ほとんどが男性」と「男性が多い」とを合わせて男性の方が多とする職務が 71.5%であるのに対して、同様に女性の方が多とする職務は 16.5%にとどまっています。さらに、「中核的職務」を現業的、事務的、営業的、企画的、その他の5つに区分し、男女いずれが多いかについて整理すると、

- ①現業的職務：女性の方が多い職務が 15.6% 男性の方が多い職務が 75.6%
- ②事務的職務：女性の方が多い 40.7% 男性の方が多い 32.7%
- ③営業的職務：女性の方が多い 5.9% 男性の方が多い 84.8%
- ④企画的職務：女性の方が多い 15.2% 男性の方が多い 65.0%
- ⑤その他職務：女性の方が多い 13.1% 男性の方が多い 80.8%

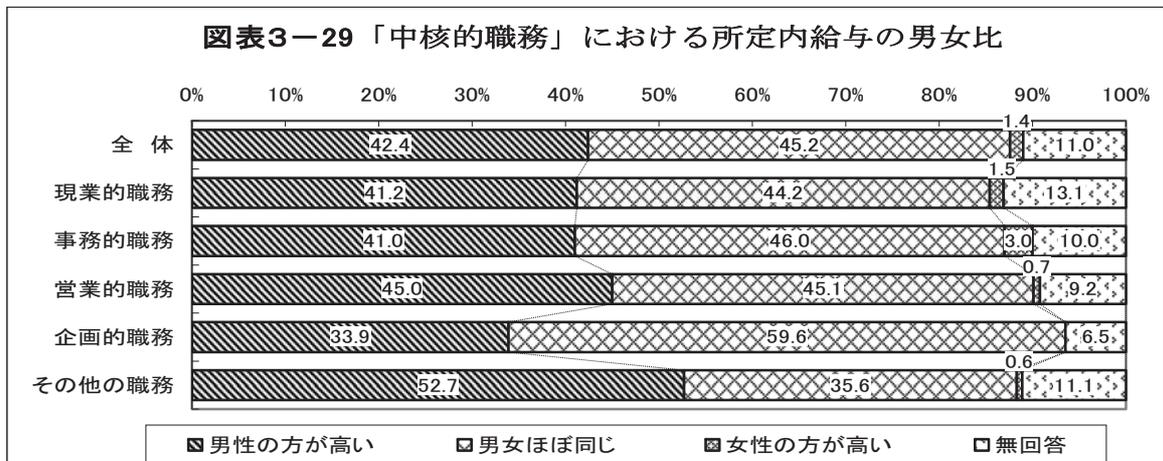
となっています。このように、事務的職務においては女性が多く配置されている職務が相対的に多くなっていますが、それ以外では男性が多い職務が圧倒的に多くなっています（図表 3-28）。とりわけ「ほとんどが男性」である職務もかなり多く、女性が従事する職務自体現在のところ限られているといえる状況にあります。

調査からとりわけ注目したいデータに、企業がひとくくりとして捉えている「中核的職務」にあつて、所定内給与は男性の方が高いとする職務がかなり多いということがあります（図表 3-29）。例えば、女性の配置が相対的に多い事務的職務についてみると、「男女ほぼ同じ」が 46.0%ある中で「男性の方が高い」が 41.0%あり、「女性の方が高い」職務は 3.0%にすぎません。また、女性の配置が少ない営業的職務についてみると、「ほぼ同じ」が 45.1%、「男性の方が高い」45.0%に対し、「女性の方が高い」は 0.7%とほとんどありません。

すなわち、女性が配置される職務には男性に比べて偏りがあるとともに、同じ職務にあつても女性の方の賃金が低い場合がかなりあるということです。このことは当然、男女間賃金格差をもたらす要因になっていると考えてよいでしょう。



（注）最大三つまで、中核的・基幹的な職務を選んで回答していただいたものであり、記入のあった職務数による割合である。



（配置格差、賃金格差の背景）

JILPT 調査により、中核的職務への男女の配置格差、賃金格差の要因・背景を企業がどのように考えているかをみておきましょう。

配置格差については、男性の方が多くなっている場合の理由（以下の理由はいずれも複数回答可）としては、「資格の保有状況など適格者の数が男女間で違うから」を挙げる職務が30.9%でもっとも多く、次いで「時間的制約が大きい職務だから」（24.7%）、「特に理由はない」（22.8%）、「社員の希望する割合が男女間で違うから」（21.8%）の順となっています。その職務を担える適格者が女性にいない又は少ないことが大きな要因であると考えられているようです。一方、女性の方が多くなっている場合の理由としては、「特に理由はない」が47.3%でもっとも多く、次いで「社員の希望する割合が男女間で違うから」（21.6%）、「資格の保有状況など適格者の数が男女間で違うから」（20.1%）の順となっています。

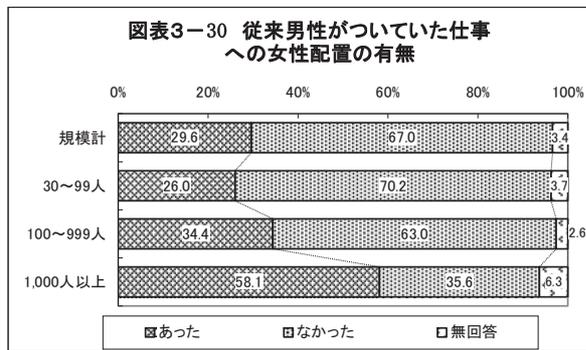
また、賃金（所定内給与）格差について男性の方が高くなっている理由として挙げられているものは、「役職者が多い」が50.3%でもっとも多く、次いで「より質の高い仕事をしている」（36.9%）、「経験年数が長い」（32.5%）、「より困難な仕事をしている」（30.8%）といった順となっています。経験年数以外の要因は、「役職者」はもとより「質の高い仕事」、「より困難な仕事」なども同じ職務の中での担当業務の配置の問題であるといつてよいと考えられます。

（女性の職務範囲拡大の胎動）

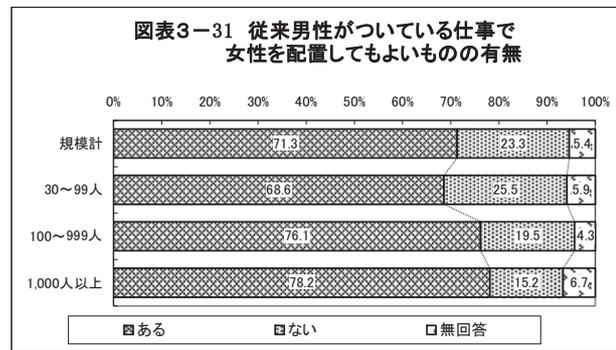
JILPT 調査によれば（図表3-30 及び 31）、従来男性が就いていた仕事に女性を配置したことのある企業が29.6%あり、今後配置してもよいと考える職務があるとする企業も71.3%に上っています。女性社員をより広範な職務に配置しようとする動きが、企業の間でも出てきています。

また、今後配置してもよいと考える職務としては、営業の職務（52.3%）や企画の職務（39.2%）、対顧客サービスの職務（32.0%）の3つが特に多くなっています。

今後、多くの女性が従来男性が就いていた仕事で働くようになり、経験を積み、その仕事



(注)「ここ5年間に従来男性がついていた職務、仕事へ女性を配置したことがあるかどうか」に対する回答。



(注)「仕事にみあった能力や資格をもった女性がいれば、従来は男性がしていた仕事や部署で女性を配置してもよいと思うようなものがあるかどうか」に対する回答である。

で役職者になっていくようになれば、職種における男女間賃金格差も縮小していくことが予想されます。

(3) 企業の女性社員活躍促進策の状況と男女間賃金格差

女性従業員の活躍の一層促進に向けて、企業も様々な取組をしてきていることはいうまでもありません。JILPT 調査で雇用・人事面での課題として特に重視して取り組んでいる点をみますと、「従業員のモラル（仕事に対する意欲）の維持、向上」（規模計で 79.9%）、「従業員の能力アップ」（73.7%）などを挙げる企業が多くなっており、従業員の意欲や能力アップに男女を問わずに取り組んでいることが窺われます。一方、女性社員の就業環境との関連では、「女性従業員が活躍できる制度・環境の整備」が 16.0%、「ハラスメントの予防など女性の働きやすい職場環境の整備」が 13.2%となっており、特に女性をターゲットにして取り組む企業も少なからずあります。特に 1,000 人以上の規模では「女性従業員が活躍できる制度・環境の整備」には 41.6%、「ハラスメントの予防など女性の働きやすい職場環境の整備」には 33.7%の企業がそれぞれ課題とし、重視して取り組んでいます。

このような取組に際しては、女性社員の活用促進に向けた社内方針や計画を策定して取り組むことが効果的であると思われます。JILPT 調査でそうした社内方針や計画の有無を尋ねた結果をみると、社内方針等があるとする企業が 24.7%、現在作成中（6.6%）を合わせて 31.3%となっていますが、規模別には規模が大きくなるほどある又は作成中の企業の割合が高く、1,000 人以上規模では 59.4%の企業にそうした社内方針や計画が策定されており、現在作成中も 11.3%となるなど、多くの企業で取組が推進されています（図表 3-32）。

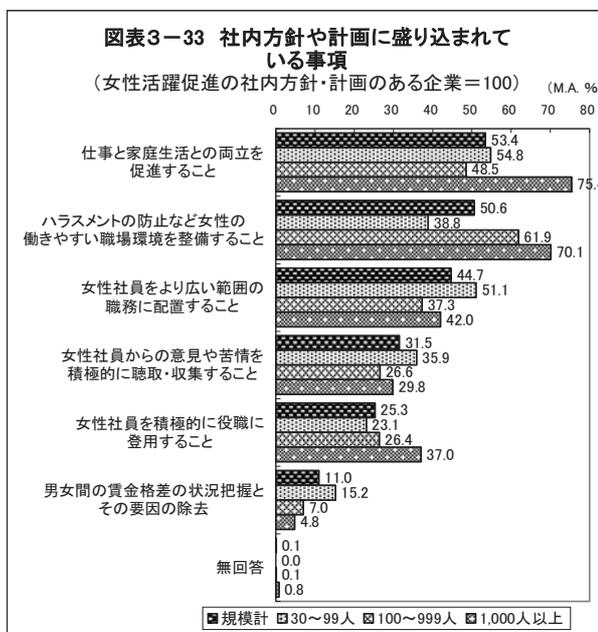
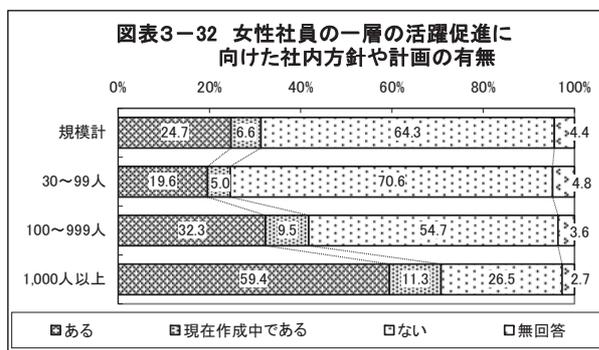
社内方針や計画がある場合に、それに盛り込まれている事項としては、「仕事と家庭の両立を促進すること」（53.4%）や「ハラスメントの防止など女性の働きやすい職場環境を整備すること」（50.6%）を挙げる企業が半数を超え、次いで「女性社員をより広い範囲の職務に配置すること」（44.7%）、「女性社員からの意見や苦情を積極的に聴取・収集すること」（31.5%）などとなっています。また、多くの項目で規模が大きい企業ほど盛り込んでいるところが多くなっています（図表 3-33）。

一方、「男女間の賃金格差の状況把握とその要因の除去」を挙げる企業は 11.0%にとどまり、また、企業規模が大きくなるほどその割合は小さくなっています。女性社員の活躍促進と男女間賃金格差への対応との関係があまり認識されてはこなかったといえるのではないのでしょうか。

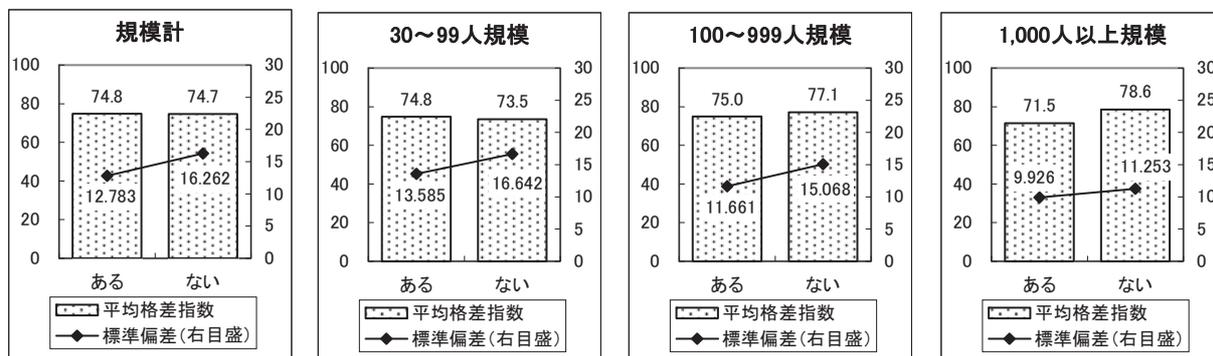
（女性社員の活躍促進の社内方針等の有無と男女間賃金格差）

そうした中で、少し大胆かも知れませんが、こうした社内方針・計画の策定の有無別に男女間賃金格差をみてみたいと思います。あくまで調査結果ではこうなっているということですので。規模計では、社内方針等がある企業の格差指数の平均が 74.8、ない企業のそれが 74.7 となり変わりがありません。一方、規模別にみますと、100 人以上の各規模では社内方針等のある企業の方がむしろ格差が大きいという結果になっています（図表 3-34）。

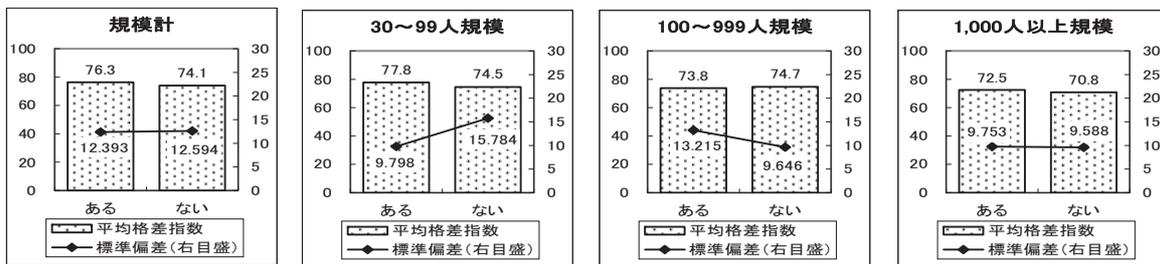
さらに、社内方針等のある企業の中で、それに盛り込まれている項目の有無別に格差指数を比較してみると（図表 3-34）、「女性の職務範囲の拡大」や「ハラスメントの防止等職場環境の整備」、「両立支援」の項目については、盛り込まれている企業の方でおしなべて格差



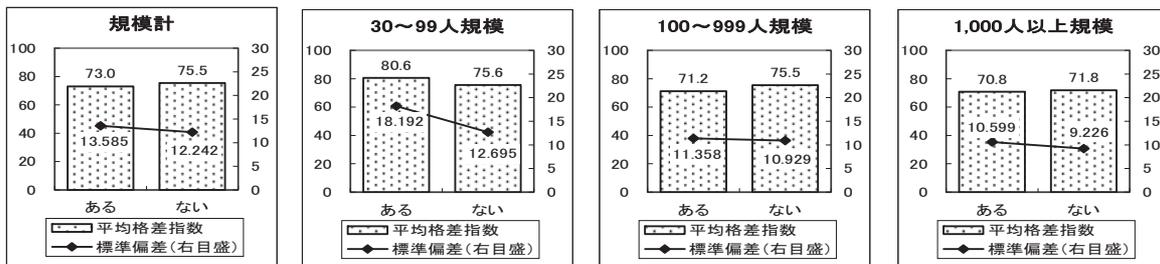
図表3-34 女性従業員の活躍促進のための計画・社内方針の有無と男女間賃金格差(企業ベース)



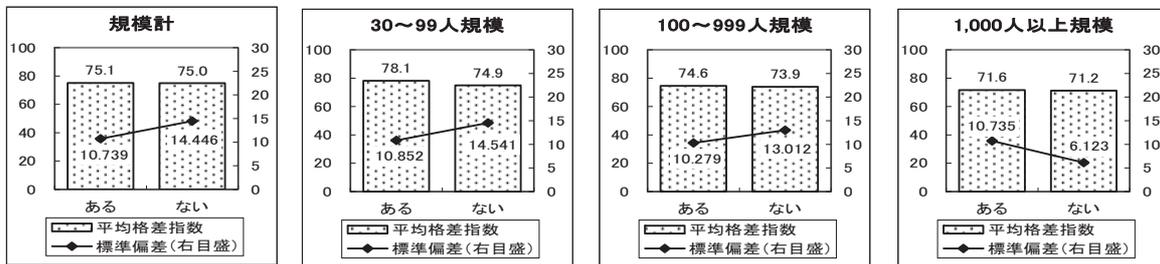
図表3-35 女性従業員の活躍促進計画等にある事項と男女間賃金格差(企業ベース)
 ①女性の職務範囲の拡大



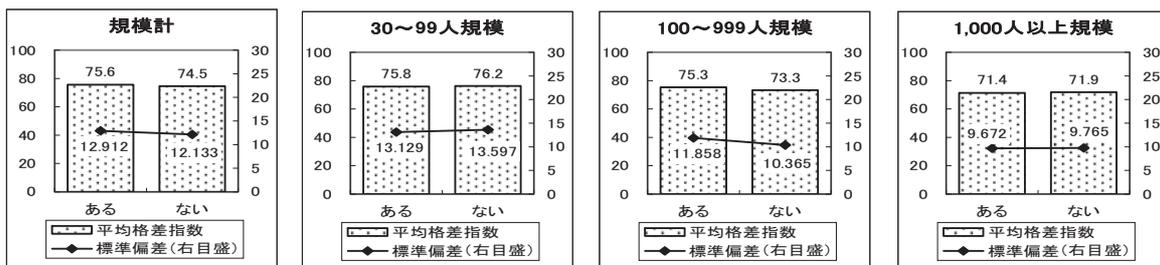
②女性の役職登用



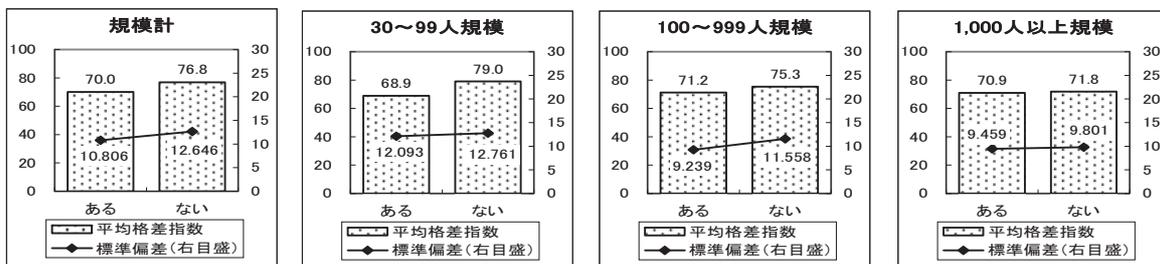
③ハラスメント防止等職場の環境整備



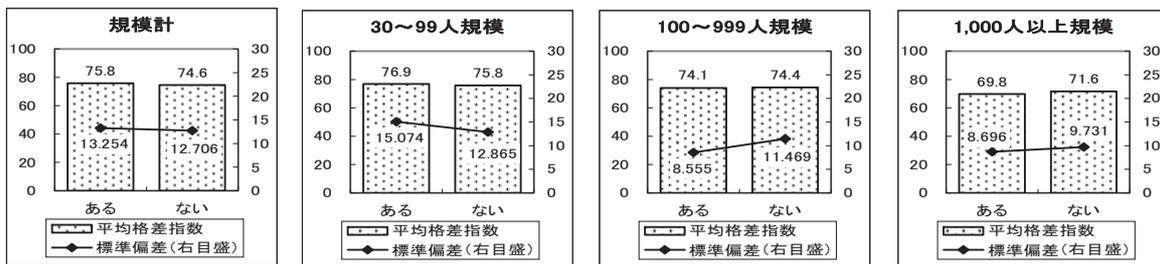
④両立支援



⑤女性の意見・苦情の積極的聴取



⑥男女間賃金格差の解消への取組



が相対的に小さいかほぼ同じになっているのに対して、「女性の役職登用」については規模の大きい企業で、「女性の意見・苦情の積極的聴取」ではすべての規模で、盛り込まれている企業の方が格差は大きくなっています。また、「男女間賃金格差解消への取組」についてみれば、規模計では盛り込まれている企業の方で格差はやや小さくなっていますが、1,000人以上規模では大きなものではありませんが、逆に格差が大きいという結果になっています。これは、格差解消に向け現在取組中である、という面もあると考えられます。

＜コラム－6＞企業ベースの男女間賃金格差指数の回帰分析結果

本文において、さまざまな事項ごとに企業ベースの男女間賃金格差にどのような違いがみられるのかみてきました。しかしながら、それらの事項は相互に関連していることはいうまでもなく、データ分析としては事項間の相互関連を考慮した分析を行うことが必要です。

そこで、企業ベースの男女間賃金格差指数について、これらの事項をすべて盛り込んで重回帰を試みました。回帰は、規模計及び規模別に行いました。結果は「コラム表」に掲げたとおりです。

当てはまり（自由度調整済み決定係数）はいまひとつの状況にありますので留意が必要ですが、回帰式の統計的な有意性は満たされています。

表の回帰係数は、その事項が格差指数に及ぼす影響を示します。例えば、下の方に「一般職制度ありダミー」という事項がありますが、その係数は規模計で「-5.846」となっています。これは、一般職制度がある企業はない企業に比べて格差指数が6ポイントほど小さくなる、つまり格差は大きくなる傾向があるということを意味します。係数がプラス（+）であれば格差縮小要因、マイナス（-）であれば格差拡大要因であるといえます。なお、係数の右隣（有意確率）に「***」や「--」といった印があります。これはその係数が「信じてよいかどうか」を表すもので、多くありませんが「--」が付いた係数の事項はあまり関係がなく、信じるに値しないということになります。

ただし、注意していただきたいのは、この表で示されている結果は現状で観察される関係を表すものであって、決して因果関係を示すものと捉えられてはならないということです。ある事象がこうだから男女間賃金格差はこうなるといった因果関係を示したものではありません。例えば「成果主義賃金ありダミー」は「-1.188」と格差拡大要因となっていますが、これは、現在において成果主義賃金のある企業はない企業に比べて男女間賃金格差が平均的にやや大きいことを示していますが、この関係は企業の実践を通じて変わり得るもので、将来もずっと成果主義賃金のある企業の格差は大きいということではありません。

以上の点に留意しながら、表から読み取れることの主なものを整理してみよう。

- ①男女の勤続年数の格差が小さくなることは男女間賃金格差を縮小させることとなります。規模別には100～999人規模で特に大きいようです。
- ②男女間賃金格差を縮小させる効果のもっとも高い事項は、「女性の部課長がいること」（係数：5.798）です。ただし、1,000人以上規模では逆にマイナスとなっています。規模の大きい企業では、少数の女性部課長がいるだけでなくさらなる取組が求められているのかも知れません。

- ③上述のように「一般職制度あり」はかなりの程度の格差拡大要因となっています。また、「賃金表を雇用コースで分けている」は、規模計（係数：1.431）では格差拡大要因になっていませんが、100人以上の規模では格差拡大要因となっています。
- ④手当のうち「家族手当」が、規模の大きい企業を中心に格差拡大要因となっています。
- ⑤「女性社員活躍促進のための計画・社内方針ありダミー」は、規模の大きい企業を中心にわずかながら格差拡大要因（係数：-0.808）となっています。計画・社内方針の作成とそれに基づく取組が、現在のところ男女間賃金格差の縮小の観点も踏まえてものには必ずしもなっていないと考えられます。
- ⑥非正規従業員を積極活用していることは、総じて男女間賃金格差の縮小要因となっていますが、1,000人以上規模では逆に拡大要因となっています。これはむしろ、規模の大きい企業で非正規を特に活用していない企業で男女間賃金格差が小さくなっていると考えた方がよいかも知れません。

(コラム表)賃金・雇用管理制度と企業ベース男女間賃金格差指数(重回帰分析結果)
 -企業ベースの男女間賃金格差指数(回帰係数がプラス→格差縮小傾向/マイナス→格差拡大傾向)-

	規模計		30~99人規模		100~999人規模		1,000人以上規模	
	回帰係数	有意確率	回帰係数	有意確率	回帰係数	有意確率	回帰係数	有意確率
(定数)	64.051	***	44.925	***	62.732	***	101.114	***
平均勤続年数格差(男性=100)<正社員計>	0.113	***	0.040	***	0.155	***	0.041	***
ここ5年間新規大卒女性採用ダミー(あり=1)	0.838	***	-1.028	***	0.917	***	0.595	—
ここ5年間で中途採用ありダミー(あり=1)	-2.822	***	3.004	***	-2.217	***	6.535	***
【非正規従業員の活用方針】(参照基準:特に活用していない)								
非正規従業員の活用方針(正社員と並ぶ基幹)ダミー	4.229	***	7.144	***	2.428	***	-19.569	***
非正規従業員の活用方針(正社員に次ぐ基幹)ダミー	3.092	***	4.682	***	1.629	***	-22.701	***
非正規従業員の活用方針(正社員の補助)ダミー	0.593	—	4.686	**	-1.573	***	-25.027	***
非正規従業員の活用方針(なんともいえない)ダミー	-3.119	***	-9.000	***	16.316	***	-19.905	***
女性従業員に関する課題を特に重視して取り組んでいる(該当=1)	-2.444	***	-2.102	***	0.686	***	-0.169	—
労働組合ありダミー	0.643	***	0.267	—	0.994	***	-2.276	***
【賃金表】(参照基準:特に作成していない)								
賃金表は基本的に一つダミー(該当=1)	1.922	***	11.522	***	1.303	***	1.742	**
賃金表仕事の類型で分けている(該当=1)	-1.071	***	6.788	***	0.388	—	2.013	***
賃金表雇用コースで分けている(該当=1)	1.431	***	15.907	***	-0.998	***	-2.872	***
賃金表正規・非正規で分けている(該当=1)	3.083	***	17.043	***	0.169	—	2.254	***
賃金表職位で分けている(該当=1)	-3.128	***	-0.550	—	-3.189	***	2.396	***
賃金表男女で分けている(該当=1)	-6.565	***	2.662	**	—	—	—	—
賃金表その他の区分で分けている(該当=1)	1.293	***	7.140	***	0.512	—	1.320	—
【非管理職の基本給決定要素】(参照基準:下記両要素とも決定要素)								
非管理職層の基本給決定要素(年齢・勤続のみ)	3.409	***	8.859	***	10.444	***	-4.089	**
非管理職層の基本給決定要素(仕事や能力関係要素のみ)	0.561	***	3.333	***	5.022	***	-8.211	***
【各種手当】								
家族手当ありダミー(あり=1)	-0.537	**	7.555	***	-3.061	***	-2.229	***
住宅手当ありダミー(あり=1)	0.436	***	-0.327	—	1.178	***	-0.652	—
役職手当ありダミー(あり=1)	0.458	***	-1.323	**	1.755	***	-3.979	***
業績手当ありダミー(あり=1)	3.759	***	10.547	***	1.363	***	-1.659	**
職務手当ありダミー(あり=1)	-1.750	***	-5.769	***	-2.034	***	2.586	***
成果主義賃金ありダミー(採用=1)	-1.188	***	-2.741	***	-2.094	***	-1.342	**
女性部課長の存否(いる=1)	5.798	***	7.517	***	5.450	***	-5.376	***
一般職制度ありダミー(あり=1)	-5.846	***	-10.044	***	-3.725	***	-6.956	***
再雇用制度・慣行ありダミー(あり=1)	-2.695	***	-5.337	***	-2.156	***	-1.241	*
女性の職域拡大ありダミー(あり=1)	-0.492	***	-0.401	—	0.718	***	-0.255	—
【女性社員の活躍促進のための計画・社内方針】(参照基準:計画等なし=1)								
女性活躍促進方針(あり)ダミー(あり=1)	-0.808	***	4.504	***	-1.817	***	-1.728	***
女性活躍促進方針(現在作成中)ダミー(あり=1)	3.345	***	-21.205	***	8.291	***	-4.601	***
自由度調整済み決定係数	0.236		0.398		0.395		0.401	
分散分析・有意確率	0.000		0.000		0.000		0.000	

(注) 100人以上規模企業では、「賃金表男女で分けている」はなかった。

「女性の職域拡大あり」とは、ここ5年間に従来男性が就いていた職場に女性を配置したことがある企業である。

***:1%水準で有意 **:5%水準で有意 *:10%水準で有意 —:10%水準でも有意性は認められない(回帰係数がゼロないし符号が変わる可能性が小さくない。)

第3節 男女間賃金格差の解消に向けた取組の方向

さて、いよいよ男女間賃金格差の解消に向けた取組の方向について、筆者の考えを提案する順番になりました。筆者の考えといっても、けっして独創的なものとはいえないものばかりで、これまで各方面でいわれていることを、筆者なりに整理をしたという性格が強いとご理解いただきたいと思えます⁴⁷。

取組の方向を整理するに当たって、まず、男女間賃金格差の解消の今日的な意義を提示するとともに、これまで紹介したデータや考察に基づき、格差の要因との関連付けを通して格差解消に向けたいくつかの課題を設定し、その上でそれぞれの課題に対応して必要な取組を整理することとしたいと思えます。取組には、具体的なものも含めましたが、それらはいくつまで、研究担当者としての筆者が調査研究から導き出したところの示唆（インプリケーション）の域を出るものではなく、実際の実践に当たっては、各企業の実情を十分に踏まえて取り組まれることが必要であることは言うまでもありません。

（1）男女間賃金格差解消の今日的な意義

男女間賃金格差の問題は、賃金に関して男女を差別的に取り扱うことの問題として出発しました。そこではまず、男女に異なる賃金表を適用することや家族手当などで男性に対して優先して支給することなどが問題とされました。すなわち賃金制度において、直接ないし実質的に男女を異なる取扱いをすることです。こうした問題は、現在においてまったくなくなったとはいえませんが、賃金制度自体の中に直接的な男女の差別的取扱いを見出すことは困難である場合がほとんどとなりました。そうした中で、次には一般的な男女間賃金格差が問題とされるようになってきました。そこでは、一般的な男女間賃金格差がある場合には、その合理的な理由を事業主は説明しなければならないこととされました。格差は、「説明されるべきもの」となったといえます。

一般的な男女間賃金格差が反映する男性の平均賃金に対する女性の平均賃金の比率、平均賃金でみた賃金格差をみると、この間、格差は徐々に縮小してきてはいるものの、現在においてもかなりの格差がみられる状態にあります。この格差の要因は、賃金制度そのものよりは採用や配置（昇格や役職登用を含む）といった面における男女差にあることが認識されるようになってきました。そうした中で、採用・配置に関する平等取扱いについては従来努力義務規定であった男女雇用機会均等法が改正され、強行規定になりました。採用・配置に関して男女を平等に取り扱うということは、見方を変えれば、女性従業員の活躍を一層促進することといえますが、これが法的にも待ったなしの課題となってきたのです。

翻って、女性従業員の活躍が一層促進されるならば、その結果として、平均賃金でみた男女間賃金格差が縮小していくこととなります。女性従業員の活躍促進の状況をみる方法には

⁴⁷ 以下の取組の方向を整理するに当たっては、この調査研究の一環として実施した10社を対象とした企業ヒアリングの際にお聴きできた各社の取組も参考にさせていただきました。

種々のものがあり得ますが、もっとも一般的・総合的な指標として男女間賃金格差ほどの確かなものはないといえます。活躍の状況は、直接・間接に賃金額に反映するのが自然であることを考えれば、容易に理解されるのではないのでしょうか。

したがって、男女間賃金格差の解消は、その企業における「女性従業員の活躍度を示す指標」であると考えることが適当であり、それが今日的な意義であると思います。それぞれの企業において、女性の活躍度が上昇すれば、結果として平均的な男女間賃金格差がどのような水準まで縮小することになるかを推定し、それを目標の一つ、筆者の思いからいえば、もっとも重要な目標指標とすることを推奨したいと思います。

(2) 男女間賃金格差の主な要因と取組に向けた課題類型

これまで紹介してきましたデータやその分析などから、男女間賃金格差を生じさせている主な要因とそれに関する課題には次のような類型があると整理したいと思います。

①旧来の役割期待に基づく女性の就業をめぐる社会意識

女性の本務は「仕事」ではない、「仕事」をする場合は、女性の本務である「家事」を担うようになるまでの若年期や「家事」を阻害しない範囲において、それが本務である男性の補助的な業務を担当してもらえばよく、また、女性には「仕事」に関連した特別の能力開発は必要がない、という旧来型の社会意識が男女間賃金格差の根底にあると考えられます。これを旧来型と呼ぶのは、実際には、多くの女性を中心に受け入れられるものではなくなっているからでもあります。すなわち、社会意識としては動揺しているといえます。企業の人事管理政策としても、このような社会意識が潜んでいないかどうか、いま一度考えてみる必要があると思います。

②賃金制度にある格差要因

近年において、賃金制度そのものの中に直接男女間賃金格差の要因を見出すことはほとんどの場合困難になっていることは再三述べましたが、その中でも、賃金制度における運用次第では格差の要因になり得ると考えられるものはあると思われれます。例えば、家族手当制度や成果主義賃金における評価制度の運用などが挙げられます。これらが大きな格差要因となっているというわけではありませんが、常に考慮・検討の対象にしておく必要はあると思います。

③なお短い女性の勤続年数

女性の勤続年数は近年伸張してきていますが、なお男女間には格差があり、それが男女間賃金格差の大きな要因の一つとなっています。こんにちにおいて勤続年数を直接の賃金決定要素にしているところは以前よりは少なくなってきましたが、勤続年数は熟練形成や昇進など賃金決定に関するさまざまな要素と密接に関連していることは間違いがありません。女性の勤続年数を可能な限り延ばしていく必要があります。女性の就業継続の一層の促進が課題となります。

④役職における大きな男女間格差

男女間賃金格差において、役職に就いている女性が非常に少ないことが大きな要因の一つとなっていることは論をまたないと思います。これには、これまでの経緯が強く影響するとともに、企業側の要因ばかりとはいえない面も少なくありませんが、女性従業員の活躍促進との観点からも大きな課題であることは間違いがありません。

⑤女性の職域の狭さ

いわゆる「一般職」制度をはじめとして、女性の職域の狭さが男女間賃金格差の一つになっていると考えられます。女性が相対的に賃金の低い職域に多く就業している面があるからです。女性の職域の拡大も、女性従業員の活躍促進との観点からも主な課題の一つであることは間違いがありません。

⑥男女間賃金格差への注目度の低さ

企業において、従来、「男女間賃金格差の問題」はどちらかといえば触れたくない問題であったのではないのでしょうか。そのような消極的（拒絶的といってもよいと思われます）な態度が男女間賃金格差に目立った改善がみられない要因の一つになっている可能性は否定できません。しかし、こんにち男女間賃金格差の水準がどのようになっているかは、女性従業員の活躍度を示す積極的な指標となっていると考えるべきことは、上述のとおりです。この問題に適切に目を向けることも、企業の課題の一つになっていると指摘したいと思います。

それでは、これらの課題について、順次、取組の方向を考えてみたいと思います。上述のところで理解されると思いますが、男女間賃金格差の解消は、女性従業員の活躍促進とイコールといってよいくらい密接に関連しています。男女間賃金格差の課題は、女性従業員の活躍促進の課題であるといってもよいでしょう。以下では、両者を表裏一体のものとして考えています。

（３）基本理念の設定

旧来の役割期待に基づく女性の就業をめぐる社会意識が男女間賃金格差の背景にあるとしても、社会意識である以上それを脱却するのは容易ではありません。男女を問わず意識改革が必要となり、時間のかかる息の長い取組が必要になるでしょう。

このためには、やはり基本的な理念をしっかりと明確にしておくことが第一に必要であると考えます。経営者が率先して基本的な理念を明示することが重要であり、ある程度以上の規模の企業では、そうした理念を盛り込んだ女性従業員の活躍を一層促進するための社内方針や推進計画を策定することも有効であると考えられます。また、その中には、上記（１）でみたように、男女間賃金格差の縮小が女性従業員の活躍度の向上を示す指標である旨盛り込んでいただきたいと思います⁴⁸。

⁴⁸ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、前述のように、こうした社内方針や計画を策定している企業が24.7%、現在策定中を合わせて31.3%となっていますが、1,000人以上規模の企業では59.4%が既に策定しており、ま

以下に、そうした理念となるであろう候補をいくつか紹介しておきましょう。

①人事管理の評価軸・考慮要素の中で、男女という要素を持つウェイトをゼロ又は可能な限り小さくすること。

その時代に支配的な社会意識から一步でも距離を置くことは、かなりの意識的な努力が求められます。根本にかえっての深い熟慮が必要になります。

男女の平等取扱の原理原則は、合理的な必要性がないにもかかわらず男女で区分した人事管理をしないということに尽きます。すなわち、人事管理（採用も含みます。）は、企業経営の視点から社員を評価するとともに、それをベースとしつつも様々な要素を考慮しながら行われると考えられますが、そうした社員の評価軸や考慮要素の中で、男女という要素が入り込むことのないようにすることが基本理念の一つになると思われます。

一度、頭の中を空にして、それまでの人事管理の中に男女という要素が入り込んでいないか、入り込んでいるとすればそれは事業運営の上で不可欠の要素なのかどうかを熟慮してみることが必要です。そうすれば、案外に男女という要素は事業運営にとってそれほど重要な要素でないことに気がつくられるのではないのでしょうか。多くの場合、男女という要素が何らかの別の要素の代理をしているといえます。例えば、ある資格（能力）を持っているのが従来ほとんど男性であったので、その資格（能力）を必要とする業務には男性を配置することとしてきているとき、重要な要素は男女ではなく、資格の有無の方であるといったことです。その資格（能力）さえあれば、女性を配置しても一向に構わないわけです。

男女を代理指標としている他の要素の有無を知ることがとても困難であるときもあるかもしれませんし、また、男女という要素が真の意味で必要不可欠な区分軸であるといった場合もないとはいえませんので、ここでは少し幅を持たせて「人事管理の評価軸・考慮要素の中で、男女という要素の持つウェイトをゼロ又は可能な限り小さくすること」という基本理念の提案にしておきます。ただし、男女という区分軸が必要なケースはごく限られていると考えて熟考されることが必要でしょう⁴⁹。

②基本理念の一つとして、女性従業員に対する一方的な慮りを避け、そのニーズを的確に把握した上で、必要な対応をとること。

上述のような旧来型の「女性の就業をめぐる社会意識」は、人種や宗教などが背景にある場合と異なり、人格のレベルまで降りた根深い「差別感」であるというよりも、一方的な「おもんばかり」（慮り）が基礎になっていると考えられます。例えば、「女性だから、家事をしなければならず大変だろうから、あまり困難な仕事はさせないであげよう」といった「慮り」

た現在策定中は11.3%と7割以上が取り組んでいます。しかし一方、社内方針や計画の中に男女間賃金格差関係の事項を盛り込んでいる企業は少ないのが現状です（上掲図表3-32及び33参照）。

⁴⁹ 妊娠・出産・授乳を別とすれば、例えば「子育て」一般は男女とは別の要素と考えてよいと思われます。「子育て」をしなければならないという要素に着目して配慮するのであって、女性は「子育て」をしなければならないので女性社員に対して配慮するというのではないと考えてみていただきたいということです。

です⁵⁰。しかし、それぞれの家庭の事情は千差万別ですから、実際には十分できることもその機会を最初から奪ってしまっている結果になっていることが少なくないと考えられます。それ以上に、そうした機会がないことが女性の「やってみよう」とする意欲を挫き、また、そうした仕事をしようと考えもしなくなっていることの方が経済社会的には大きな損失ともいえます。

「女性従業員に対する一方的な慮りを避け、そのニーズ、状況を的確に把握した上で、必要な対応をとること」を基本理念の一つとして提案したいと思います。

こうした基本理念に基づき、女性従業員のニーズや状況を的確に把握するための具体的な取組が求められます。普段からの管理職による把握がもっとも重要であることはいうまでもありませんので、例えば管理職研修や管理職自身の評価項目の中に盛り込むことなどを通じてその徹底を図ることが必要ですが、それとともに、社員アンケート調査の実施、女性従業員による意見交換と集約、企業への要望伝達などの自主的な活動（サークルや委員会）に対する支援なども行われてよいと思います⁵¹。

また、筆者の提案の一つとして、総務や人事、労務といった部署の職員のうち適任者を、女性従業員のニーズや状況を把握し、経営層に必要な対応策を提案する権限を付与される「女性従業員護民官」（仮称）といったものに任命してはどうかというものもあります⁵²。ある程度以上の規模の中小企業になれば、総務等の部署に女性が1人以上配置されていると思われませんが、その女性社員の中に「護民官」となる適任者がいればなお理想的です。

③基本理念の一つとして、女性従業員が一層活躍する必要性を確認すること。

企業にとって女性従業員が一層活躍する必要性を確認しておくことが重要です。これは、基本理念というよりもそれ以前的前提とってよいかも知れませんが、経営層としてその必要性を十分認識していることを明確に企業全体に周知することが不可欠です。

企業にとって女性従業員が一層活躍する必要性については、沈思黙考してそれぞれの企業なりの回答を見出していただくことが重要だと思います。

あくまで参考としてその必要性を例示すれば、①企業が提供する商品やサービスが女性向

⁵⁰ 同様のことは、就業をめぐる障害者の社会意識にもいえるのではないかと考えられます。できる、できないを確認するよりも前に、「障害者だからできないだろう」という一方的な慮りが、障害者の就業機会を狭めている結果になっている面が少なくないと思われまます。第1節の(1)でみたように経済理論では、そうしたひとり一人の能力を確認するコストが高いので性別とか障害の有無とかの要素で選別の方が経済合理的であると議論していますが、実際問題としてそれほどコストの高いものばかりとはいえないのではないのでしょうか。また、こんにち、性別や障害の有無などの要素のみで従業員の人事管理をしようとするような企業はあまりないようにも思われます。

⁵¹ 女性従業員の自主的な活動といっても自然発生的なものに期待するばかりでなく、例えば人事担当部門の女性職員が率先して役割を果たすといったことが必要だと思われまます。かつて従業員の「自主的」を標榜しながらも企業がかなりコミットしていた「QCサークル」の女性従業員活躍促進版といったイメージも一つの方向であろうと思います。その場合、活動参加者を女性に限る必要はないかも知れませんが、まずは女性だけで始めるのが現実的でしょう。

⁵² 「護民官」とは、いうまでもなく、元老院政治に対して市民の立場からその保護を担い、強い権限が認められた古代ローマの役職の名称です。

けのものであり女性の感性が企業としてどうしても必要である、⑥社員として一定程度勤務する中で女性従業員も企業独自の熟練や文化を身につけており、それを活用して企業のために活躍して欲しい、⑦今後の労働力供給の減少を考えたとき、女性にもより積極的に働いてもらわなければならない、⑧男女の別なくその能力に応じて働いてもらうのは社会的要請である、⑨男女を問わず従業員には能力を發揮して活躍してもらうのが企業にとって当然必要なことであるが、これまでの経緯もあって女性従業員の活性化を特に促進する、といったものが考えられます。

（社会に向けての企業としてのニーズの発信）

以上のような旧来型の社会意識を克服しながら女性従業員の活躍促進を行おうとすれば、企業の範囲を越えて、企業だけでは如何ともしがたい、企業としては与件とするほかない社会制度・構造と呼べるものがある種の制約となってきます。それは、家庭の面では家族形成に関する選択や家庭内の夫婦間の役割分担の状態、社会制度の面では行政上のさまざまな政策・施策などに関連したものです。これらは、個人の選択や国・地方の政府の政策に強く規定されているものではありませんが、企業としても、女性従業員の活躍促進を行おうとする場合にどのようなニーズがあるのか、もう少し積極的に社会に向かって発信してもよいのではないかと思います。就業の実態に合った保育施設の整備などのほか、例えばこんにち、多くの男女が30歳台になって結婚し、第1子を産むという状態になっていますが、生涯のキャリア形成を考えたとき、企業としてそれがもっとも適合的なものと考えているのかどうか、といった情報発信がもう少しあってもよいように思います。そうすることで、全体の社会意識の変化が促進されることにもなるでしょう。

（4）賃金制度における課題

こんにち、賃金制度そのものの中に直接男女間賃金格差の要因を見出すことはほとんどの場合困難になっていますが、運用次第では格差の要因になり得ると考えられるものとして、ここでは、家族手当制度と成果主義賃金における評価制度の運用を特に取り上げます。

（家族手当について）

男女間賃金格差問題からみた家族手当は、制度としてあらかじめ男女（夫／妻）いずれか一方に支給することを前提としてはなりません、多くの場合「世帯主」に支給することとされているようです⁵³。しかし、単に「世帯主」とだけしているのであれば問題がないともいえないので、「世帯主」の定義をより明確にすることはもとより、さらに、例えば夫婦の選択に任せる制度とした方がよいのではないかと思います。男女間賃金格差の視点からは、家族手当が事実として男性に支給される場合が多いことから賃金格差の要因となっていると

⁵³ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、家族手当や住宅手当のように夫婦併給が問題となる手当がある企業において、世帯主であることを支給要件にしている企業は61.7%（1,000人以上規模60.7%）であり、一方、夫婦とも自社社員であればその選択によりどちらかに支給する企業は16.7%（同24.7%）でした。

いう問題がありますが、こうすることで少なくとも企業内の問題ではなくなるものと考えられます。

（成果主義賃金の運用について）

成果主義賃金は、多かれ少なかれ、まず達成すべき目標を設定し、その結果を評価して賃金に何らかの反映を行うのが一般的です。男女間賃金格差の視点からは、この目標設定、成果の評価が男女で実質的に公平に行われるかどうかの問題に尽きると思われます。

公平性の確保のために一般的に必要なことを列挙しますと、次のようなものがあります。

- ①目標設定と評価のキーとなる管理職が、評価制度の趣旨・内容を十分理解しているとともに、男女に対する評価について偏向するようなことがないこと。
- ②目標設定が妥当なものであること。合理的な理由もなく、男女という要素で違いが設けられていないこと。
- ③評価基準、評価手順などが評価される従業員に十分知らされていること。
- ④評価結果が対象の従業員に開示され、納得されるための措置が講じられていること。
- ⑤制度にとって例外的な措置が講じられるときは、男女によって取扱に差がないこと。

こうしたことのためには、管理職等の評価者研修が重要な取組の一つとなります⁵⁴。また、研修として一方的に説明を受けるばかりでなく、制度導入後の評価実績が蓄積される中で、評価者が相互に情報や意見を交換するとともに、評価結果のすり合わせや評価技法の向上を図りつつ、女性従業員の活躍促進の視点から評価はどうあるべきかを検討することも必要な取組であると考えられます。

また、評価に当たって、家庭の事情によってやむを得ず成果の目標を達成できない場合に、その事情を考慮して評価するかどうかの一つの検討課題になると思います⁵⁵。男女を問わず家庭の事情を抱えている従業員については、目標設定の時点で必要な範囲の考慮をすることとともに、期間の途中で突発的に発生した事情については必要な範囲で評価の際に考慮することもあってもよいと考えます。女性従業員の意見やニーズも十分踏まえながら、労使で取扱についてあらかじめ議論し、できれば方針を決めておくのが望ましいと考えています。

（5）女性の就業継続の促進のために

就業継続を通じて女性の勤続年数がさらに伸張することは、男女間賃金格差の縮小だけではなく、女性従業員の活躍促進にとっても重要な課題であると考えます。

旧来の役割期待は動揺しているとはいえ、いまだ強く社会意識の基礎となっていることを

⁵⁴ 前述のように、JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、成果主義賃金を導入している企業のうちで評価者研修を毎年実施している企業が19.7%（1,000人以上規模28.0%）にとどまり、評価方法等の変更があったときや初めて評価者になったときに実施する企業が多く、評価者研修を実施していないも30.9%（同16.8%）もあることは、やや懸念されます。（図表3-9参照）

⁵⁵ 前述のように、JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、こうした考慮をするとする企業は「常に」と「事情によっては」とを合わせて64.9%（1,000人以上規模56.2%）となっていますが、「まったく」と「あまり」とを合わせて考慮しないとするとところも13.7%（同25.9%）ありました。（図表3-10参照）

前提としていえば、女性の就業継続を困難にしている第一の要因は家庭生活（＝家事）と仕事との両立をめぐる困難であることは論をまたないと思います。そのため、女性の就業継続を実現するためには、企業としても支援（「両立支援」）をしてきていますし、今後ともでき得る限りの支援をしていくことが必要でしょう。

子の出産について考えてみますと、産後の休業終了後育児休業を取得し、乳児期における極めて密接な養育をするとともに幼児期を迎え、保育環境を整えて仕事に復帰するという経過を一般にはたどると思われます。メイン・ストリームはこうであるとしても、その過程ではいろいろな課題が発生し、多様な対応が必要になります。疾病罹患は別としても、子が立って歩行するようになる時期も違えば、トイレの習慣を身につける時期、自分で食事ができるようになる時期も違います。また、育児休業の終期に対応して保育環境がうまく整えられない場合もあります。こうした当初予想できない変化にうまく対応できるように柔軟な支援策の設計と運用が求められます。

育休からの復職についても、適切な制度設計と配慮が求められます。原則として元の職場に復帰する、関連する同様の職場に配置する、新たな子育て環境と円滑な両立が可能な職場に配置する、などこれらの組み合わせを含めていろいろなパターンが考えられますが、少なくとも育休期間に入る前に復職に関する方向性を明示すること、また、復職に当たって十分な話し合いを行うなどの措置は必要ではないかと思われます。

育児休業からの復帰後、子育てと仕事との本格的な両立期に入っては、特に都会地を中心に時間面の配慮に対するニーズが強いようです。時間帯の選択が可能な短時間勤務制度などの活用が期待されます。また、とりわけ可能であれば在宅勤務も一つの選択肢として用意されてよいのではないのでしょうか⁵⁶。こんにち両立支援の焦点は、育児休業後の支援に移っていると行ってよいと思われます。女性従業員の意見やニーズを踏まえ、企業の事業の必要性との調整を図りながら、ここでも柔軟な制度設計と運用が求められます⁵⁷。

（両立支援制度活用と処遇との関係）

男女間賃金格差との関連でいえば、こうした両立支援制度を活用した場合にその従業員の処遇にどのような影響が生じることとなるかに関心が向かいます。必ずしも体系的な整理ができていないわけではありませんが、次のような論点が考えられます。

①育児休業を取得した期間に関して、退職金算定の基礎となる勤続年数や昇格のための在勤

⁵⁶ 在宅勤務は、育児期などにおける両立にとって有効な勤務形態ではありますが、完全在宅勤務はなかなか困難な面が多いようで、週のうち何日の部分在宅勤務が検討されてよいと思われます。

⁵⁷ 現行の保育施設は、保育される子のための視点から設置され、運営されるのが原則ですし、その原則は今後も保持されるべきものと考えています。一方、子を持つ女性（及び男性）の就業やキャリアの視点から、その支援としての保育施設やサービスに対するニーズもあるのも事実です。特に急な仕事の都合でスポット的に保育サービスを受けなければならない事態になったような場合などが考えられます。提供されるサービスの内容は同じであるけれどもその目的や機能は異なるこの両者は、何らかの区分をし、料金設定を含めて異なる体系で運営されるべきであると考えています。とりわけ後者の機能をもった保育施設・サービスについては、その一つのあり方として企業ないしその共同の事業として普及されてもよいのではないのでしょうか。

期間にカウントするかどうかです。企業によって取扱はそれぞれ異なると考えられますが、育休期間中は現実には仕事をしていないのですから、勤務している他に従業員とまったく同様に扱うことは問題もありますが、一方でまったくカウントしないこととすることにも議論もあるのではないのでしょうか。

②育休期間中を処遇に関して一種のモラトリアム期間として扱われることとされたとしても、復職後努力次第でその間の「遅れ」を取り戻すことができる制度設計はされるべきものと考えます。

③上の論点とも関連して、育休期間中における職場との関わり方の状況によっても議論の行方が変わってくるのではないかと思われまます。もとより育休期間は休業中であるので、仕事そのものをすることはできませんが、あくまで自発的であることを前提として、育児の合間に例えば仕事に関連した自己啓発を行うなどの積極的な行為をした場合はプラスに評価することなどは考えられてよいと思います。

④育休後の両立支援制度でニーズの高い短時間勤務については、短縮された時間に応じて時間按分で基本給が減額されるのが一般的なようです。制度導入当初はそれでよいとも思われますが、制度導入後ある程度の期間が経って実績が蓄積された段階で、そうすることが適当かどうか労使で一度議論されてもよいと思われまます⁵⁸。また、業績見合いの性格の給与制度が採られている場合には、実態としてかなりの減収となることもあり得るのではないかと考えられますが、こうしたことについても、女性従業員の意見やニーズを踏まえ、労使でそのあり方が議論されてもよいように思われまます。なお、短時間勤務を取っている社員の中には、自宅に仕事を持ち帰り事実上の在宅勤務をしている場合もあると考えられるので、そうした実態も把握して適切な対応が図られることが望まれます。

以上のような問題については、繰り返しになりますが、職場の実態を知悉した労使が、女性従業員の意見やニーズも踏まえて、話し合っって適切な対応をされるべきものであることはいうまでもありません。

（男性の働き方の問題）

夫婦が同じ企業で就業している場合であっても、異なる企業で就業している場合であっても、いずれにしても、男性の働き方が妻たる女性の両立の有りに様に影響を与えることは間違いがありません。女性従業員の両立を支援する方策の一つとして、長時間労働や恒常的な残業などを中心として男性従業員の働き方を見直すことも重要な課題であることは指摘しておきたいと思われまます。

（一つの仮説）

筆者は、出産・子育てを契機として女性の就業継続を困難にしている要因としては、もと

⁵⁸ 元々時給制賃金の場合は別として、月給制、すなわち月を単位として決められている賃金にあっては、必ずしも時間に比例してはその貢献を計れないという暗黙の了解があるとも考えられるので、実態を知悉している労使で短時間勤務の場合の賃金のあり方を議論してみる必要があるのではないかと考えられます。

より上述のように仕事と子育てとの両立の困難さがもっとも大きいものと考えていますが、それと併せて、その困難を乗り越えてなお従事したくなるような価値の見出せる仕事をさせてもらっていないこともあるように考えています。種々の懸念はあると思われませんが、子育て中の女性従業員にチャレンジングな仕事を任せてみることも、女性の就業継続を促進する方策になり得るのではないかと考えられます。

（6）女性の積極的な役職者登用のために

女性を積極的に役職に登用することによって女性の役職者が増大することは、男女間賃金格差の縮小にとってもっとも効果が大きいことはもとより、女性従業員の活躍促進にとっても最重要な課題の一つであります。

我が国企業では、課長クラス、部長クラスの役職者は、その企業で一般社員クラスから順次キャリアを積んできた社員から登用されるのが通例であるとともに、これまで女性が役職者候補として採用されてこなかった場合が多く、二重に女性の役職者が目立って増大しにくい要因があると考えられます⁵⁹。また、そうした経緯もあって、女性従業員が必ずしも役職者（管理職）になることを希望しない場合も少なくないことも要因として加わっていると考えられます。

これらの要因を克服して、女性の役職者を増やしていく取組の方向としては、次のようなものが考えられます。

①将来の役職者候補として採用する社員の中で女性の占める割合を高めること

迂遠のようではあるが、上述のような企業における役職者登用ルートを前提とすれば、将来の役職者候補の中に占める女性の割合を高めていくことが取組の一つとなります⁶⁰。

②将来の役職者候補として採用した女性社員の育成に特に配慮すること

将来の役職者候補として採用した女性社員については、当然ながら同様に役職者候補として採用した男性社員と同等のキャリアを歩ませることを原則としつつ、同時に彼女たちの意見・ニーズにも気を配りながら必要かつ可能な配慮をしていくことも重要でしょう。また、先行している女性の役職者（＝ロール・モデル）の経験などを知る機会を与えるなど常に自分の将来のキャリアと積極的に向き合う意識と意欲を醸成することも行われてよいでしょう。

③現在役職者になり得る段階に到達している女性社員に積極的に働きかけ、登用を図ること

⁵⁹ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、ここ5年間に女性の課長クラス員数が増えたとする企業は30.6%（1,000人以上規模は59.3%）、女性の部長クラス員数が増えたとする企業は12.6%（同23.6%）となっていますが、女性の部課長クラスが増えた理由は、「女性社員のうちで適格者が増えた」を挙げた企業が69.9%（同79.4%）と最も多くなっています。なお、第2位が「女性社員を積極登用する自社の方針」の26.3%（同38.7%）となっています。

⁶⁰ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、平成20年春の新規大卒採用を行い、かつ、総合職採用区分のある企業における総合職採用者に占める女性の割合について企業を単位とした平均をみると、規模計で25.5%、1,000人以上規模では31.8%となっています。近年は、総合職採用での女性の割合も大分上がってきたといってもよいでしょう。彼女たちの少なくない部分が、15年程度後には役職者となっていることを期待したいところです。

社内資格において役職者直前のランクに到達している女性社員に積極的に働きかけ、役職者になるための試験などがある場合には受けることを推奨する、根気よく話し合いをして本人が役職者になることに対して感じている不安などを解消することなどの取組が必要に応じてとられてよいと思われます。その際、企業としても女性を役職者へ積極登用する方針を示すことも重要でしょう⁶¹。

④採用当時には役職者候補としてはいなかった女性社員からの登用も検討すること

上記のようなメイン・ルートだけではなく、ベテランの女性社員の中で、これまでの経緯の中で過去の採用の際には役職者候補として採用してはいなかったが、採用後の業務実績等をみたときに、役職者の適格性があると評価できる社員がいる場合には、例外措置としてではなくできるだけ制度化した上で、役職者へ登用することが望まれます。

なお、いわゆる「総合職」と「一般職」といったコース別雇用管理が行われている企業にあっては、「一般職」から「総合職」への転換を経て役職者へ登用することとなり、それはそれで重要な取組であります。今後は、「一般職」のまま、ないし「一般職」の中で課長クラスになるといったことも考えられてよいと思います。

⑤役職者（管理職）の働き方を見直すこと

女性が役職者へ登用され女性の役職者が増えていくにしたがって、現在のように役職者（管理職）のほとんど大部分が男性であったときと同じような働き方でよいかどうか、甚だ疑問です。男女、管理職・非管理職を含めた「働き方の棚卸し」を行い、全般的な見直しをせざるを得ない時期がやがてくるように思われます。また、そのことを通じて、女性の役職就任への拒否反応も緩和され、一層女性役職者が増大することにつながっていくと思われます。

また、役職者＝管理職である必要は必ずしもなく、他の社員の勤務に連れ添うことなく自己の専門性を通じて会社に貢献する役付き専門職として多くの女性が仕事を行うという方向もあり得ると思われます。

（7）女性の職域拡大のために

いわゆる「一般職」制度を典型として、女性の職域の狭さが男女間賃金格差の一つになっていると考えられます⁶²。ここでは、「一般職」制度に関連した取組と一般的な女性の職域拡

⁶¹ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、部課長クラスへの昇進に当たって重視している項目をみると、「現在の職務での業績・成果」（84.6%）、「部下の統率力」（71.0%）、「専門知識」（66.9%）の三つが特に多くの企業が挙げています。その中で、女性を昇進させる場合に特に重視している項目をみてもこれらの3項目が多くなっています。当然といえば当然ですが、役職者への登用に当たって重視する項目は男女でほぼ共通していると考えられますので、例えば男女の候補がいた場合に両者が同様の水準にある場合は、当面女性を優先することとするとも考えられてよいでしょう。

⁶² 賃金格差の根本的な原因は、単純なモデル化をしていけば、一定以上の専門性や判断力が必要とされる仕事でその担い手の需要が多い割に供給が限られているために相対的に高い賃金を得ることができる仕事と、単純な仕事や定型的で他人の補助であるような仕事でその担い手の需要は限られている割に供給のプールが大きいために相対的に低い賃金しか得ることができない仕事との二つの類型があって、社会的に形成された役割期待に従って、特定の層について総じて後者の仕事に就くことになっていることにあります。また、逆にそうした層が就いている仕事は、相対的に低くしか評価されないということにも繋がっています。したがって、職域が

大に関する取組に分けて考えてみたいと思います。

（「一般職」制度に関する取組）

①「一般職」を女性だけの制度でなくし、業務類型に基づく一つの雇用コースとして整備すること

いわゆる「一般職」制度は、主に事務的な業務であっていわゆる「総合職」が担当する業務の補助的・定型的な業務を担当する社員の人事・処遇コースであると解されます。したがって、本来的には男女による区別とは関係がないものですが、旧来型の役割期待の下で女性のための雇用コースとなっていたことは否めません⁶³。しかしながら、均等法の下では男女の視点から雇用コースを分けることはできませんし、「一般職」制度を本来の制度に整備し直すことが求められます。そして、採用の段階からコース設定の考え方や処遇、キャリアの見通しなどを出来る限り明示して、当然のことながら男女を問わず応募者を選考して採用することが望まれます⁶⁴。

②「一般職」と「総合職」との間の適切な転換制度を整備し、運用すること

「一般職」を業務類型に基づく一つの雇用コースとして整備するに当たっては、「総合職」との間の適切な転換制度を設けることが望まれます⁶⁵。その際は、「一般職」での経験を適切に配慮されることも必要だと思われまます⁶⁶。

③「一般職」における専門性の形成を促進すること

「一般職」は、主に補助的・定型的な業務を担当すると先にも書きましたが、しかし、それに応じた一定の熟練や専門性が必要であることは確認しておかなければならないと思います。

「一般職」を雇用コースとして整備するに当たっては、そうした熟練や専門性を検出し、その形成を促進する OJT/Off-JT の能力開発制度を併せて整備し、適切な処遇と結びつけることも必要であると思われまます。とりわけ、現在の企業は IT システムの中で仕事をしているといってもよいと思われまますが、日常的にオペレーティングに携わっている「一般職」社員がより効率的なシステム改善への重要な担い手になるといった面もあるのではないかと考えています。

④「一般職」の処遇を適正なものにすること

「一般職」を雇用コースとして整備するに当たっては、その処遇体系も見直す必要がある

限られているというのは、格差の重要な要因であるといえます。

⁶³ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、一般職社員制度がある企業（7.9%、1,000人以上規模では25.7%）において、その全員又はほとんどが女性である企業は68.4%（1,000人以上規模69.6%）となっています。

⁶⁴ これにより、これまでのように「総合職」と「一般職」との賃金差が男女の賃金の違いとして現れる程度は小さくなり、男女間賃金格差の縮小に貢献することと考えられます。

⁶⁵ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、一般職社員制度のある企業の62.8%（1,000人以上規模76.3%）において、「本人の希望があり、会社が認めれば」転換ができるとしています。

⁶⁶ 筆者は、こうした転換制度は、均等法が改正施行された平成11年4月より前に「一般職」として採用された女性のために特に重要であると考えています（上述の(6)の④参照）。なお転換制度は、「一般職」から「総合職」への転換ばかりでなく、「総合職」から「一般職」への転換や非正規従業員から「一般職」への登用なども考えられてよいと思います。ただし、「総合職」から「一般職」への転換は、両立支援のための一時的な措置として行う場合のほかは、特別の事情がある場合に限るのがよいように思われまます。

と思われます。男女を問わない働き方としての「一般職」において、どのような処遇体系が妥当であるのか、「総合職」との均衡という視点も含めて、労使が議論して適切な制度設計が行われることが望まれます。

（一般的な女性の職域拡大に関する取組）

⑤より広範な職域に女性を採用すること

従来男性（のみ）が従事していた職域に女性が就き、女性の職域拡大が実現されるためには、まず採用段階でより広範な職域に女性を採用することが取組の第一歩になるものと考えられます⁶⁷。そのためには、求人ルートを従来とは違える、女性の応募者があった場合には積極的に採用する方針である旨を明確にするなどにより、女性の応募を促すための取組を行うことも必要でしょう。

⑥女性の職域拡大に向けさまざまな制度を整備すること

従来男性が就いている仕事で今後企業が女性の配置を考えている職務としては、営業、企画、対顧客サービスが他よりも多くなっていますが、こうした職務に女性が就くことを困難にしている要因があるのかどうかを検証し、働き方の見直しを含めてその克服のために必要な対応をとることが求められます⁶⁸。

また、社員が自発的に新たな分野への挑戦を申し出ることができる次のような制度を導入することもよいと考えられます⁶⁹。

- ㉑自己申告制度（社員が希望する職務や自己が持つ職務能力、資格等を申告できる制度）
- ㉒社内公募制度（社内のポストに欠員が出たときに、補充する人材を社内で募集する制度）
- ㉓社内フリーエージェント制度（一定の条件を満たした社員が希望の部署への異動を申告できる制度）
- ㉔ライセンス制度（職務スキルを明確にして、それを持つ社員にライセンスを与えて、欠員がでた場合の補充者候補とする制度）
- ㉕女性のための社内インターンシップ制度（従来女性が就いていない職務に、能力開発の観点も含めて、試みに女性社員を就かせてみる制度）

⑦いったん退職した後の再就職の際の職域拡大としての再雇用の促進

結婚・出産を機に退職し子育てが一段落ついた後で再び働きに出ようとする女性にとって、

⁶⁷ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、従来男性が就いていた仕事に女性を配置したことのある企業（29.6%、1,000人以上規模 58.1%）においてその理由をみると「適格の女性社員を採用できた」とする企業が 47.5%（1,000人以上規模 57.5%）と最も多くなっています。

⁶⁸ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、従来男性が就いていた仕事で女性を配置してもよいと考えるものがある企業（71.3%、1,000人以上規模 78.2%）において、その職務として、「営業」を挙げた企業が 52.3%（1,000人以上規模 67.7%）、「企画」39.2%（同 67.1%）、「対顧客サービス」32.0（同 40.9%）となっています。なお、いわゆる中核的職務に関する調査結果の中で、営業的職務で男性が多い理由として「時間的制約が大きい」が 24.7%（同 30.4%）でもっとも多くなっています。家庭責任を持った女性を営業に配置するためには、時間面の働き方を見直す必要があることが示唆されます。

⁶⁹ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、上記の制度のうち㉑自己申告制度（28.9%、1,000人以上規模 66.7%）と㉒社内公募制度（7.3%、同 39.8%）が比較的導入割合が高くなっているが、その他の制度については現在のところそれぞれ数%の導入割合にとどまっています。

正社員としての雇用機会（＝職域）が極めて限られたものになっていることにはよく知られています。通常の意味での職域拡大ではありませんが、こうした女性を元の企業が再雇用することも女性の職域拡大の重要な形態の一つであるといえます。こうした再雇用は、まだまだ普及しているとはいえない状況にあります⁷⁰、働く側にとっても、また企業にとってもメリットの大きなものになり得るものと考えられますので、例えば、退職の際に登録をして、一定の期間内に再就業の申し出があった場合には処遇面等で一定の考慮をするといった制度化を検討されてもよいのではないかと思います。

（８）男女間賃金格差への注目

以上述べたような、両立支援策により女性の就業継続が進むとともにその役職者への登用が進むことにより、女性従業員が企業においても一層の活躍をするようになれば、目立った男女の要素のない賃金制度の下で、男女間賃金格差は縮小していくこととなります。

このように、こんにち平均賃金でみた男女間賃金格差の水準は女性従業員の活躍度を総合的に示す格好の指標となっているといえます。しかしながら、こうした観点から自社の男女間賃金格差に注目し、経営上の課題として分析している企業は、現状ではわずかなものにとどまっています⁷¹。

今後は、上記のような認識の下で、新規採用に占める女性の割合、出産を契機とする退職率、女性の役職者比率などといった指標とともに、男女間賃金格差の水準にも着目し、それらの女性従業員活躍の進展に対応した賃金格差縮小目標を設定することも考えられてよいと思われれます。

（社会全体の男女間賃金格差の見通し）

第1章の＜コラムー1＞で、男女間賃金格差の時系列の推定式を紹介しました。これを使って、今後の男女間賃金格差を見通してみましましょう。推定式によると、平成19年において平均勤続年数の男女間格差は65.4、課長クラスの人数の格差は6.95で、このとき男女間賃金格差指数は67.0（実績値は69.9）と推計されました。今から何年後かはわかりませんが、企業の皆さんの女性従業員活躍促進策が大きく貢献して、勤続格差が80に、課長クラス格差が20にまでそれぞれ縮小したとすれば、男女間賃金格差指数は81.9になると推計され、冒頭の国際比較統計でいえば英米並となります。さらに勤続格差が90、課長クラス格差が25にまで縮小すれば、賃金格差は89.9と推計され、スウェーデンと肩を並べます。

こんな日が来ればよいと思いますし、それは案外早く実現するかも知れません。

⁷⁰ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、退職者の再雇用を実際に行った又は実際にはないがあり得るとする企業は、17.0%（1,000人以上規模29.9%）にとどまっています。

⁷¹ JILPT「賃金・雇用制度調査」によれば、自社の男女間賃金格差指数を定期的に計算し・分析している企業は、3.3%（1,000人以上規模2.3%）にとどまっています。

＜取組の方向まとめ＞

1. 男女間賃金格差解消の今日的な意義

男女間賃金格差の解消・縮小は、企業における「女性従業員の活躍度を示す指標」である。

2. 基本理念の設定

2-1 女性従業員の活躍を一層促進するための基本理念を設定する。それを盛り込んだ社内方針や推進計画を策定することも有効である。

2-2 基本理念の一つとして、人事管理の評価軸・考慮要素の中で、男女という要素の持つウェイトをゼロ又は可能な限り小さくすること。

2-3 基本理念の一つとして、女性従業員に対する一方的な慮りを避け、そのニーズ、状況を的確に把握した上で、必要な対応をとること。

2-4 基本理念の一つとして、女性従業員が一層活躍する必要性を確認すること。

2-2 (系). 企業ニーズの発信

企業が女性従業員の活躍促進を行うに当たっての制約の解消に向けて、企業としてのニーズを社会に対して積極的に発信すること。

3. 賃金制度に関する取組

3-1 家族手当制度について、「世帯主」を支給対象としている場合には、実質的にあらかじめ男女いずれかに支給するかを決めてしまう結果になっていないか吟味して、そうならないよう「世帯主」の定義をより明確なものにすること。

3-2 家族手当の併給調整について、できれば支給対象を夫婦の選択に任せるなどにより問題のない制度とすること。

3-3 成果主義賃金について、公平な運用を確保するための一般的な条件を具備し、男女で公平な評価が行われるように意を用いること。

3-4 とりわけ評価者研修（訓練）が重要な取組であり、評価の実績が蓄積するに伴いより高度な研修となるようにするとともに、女性従業員の活躍促進の視点から評価のあり方を検討すること。

3-5 家庭の事情によりやむを得ず成果の目標を達成できない場合に、必要な範囲でその事情を考慮して評価することについて、女性従業員の意見やニーズも十分踏まえながら、労使の話し合いを通じてその方針を決めておくこと。

4. 女性の就業継続の促進のために

4-1 女性が就業を継続することを困難にしている仕事と家庭との両立の困難さに対処するため、企業としても積極的な両立支援策を講じることが求められること。

4-2 育児休業やその後の短時間勤務などの両立支援措置については、当初予想できないような事情の変化にも対応できるような柔軟な制度設計と運用が求めら

れること。

- 4-3 育休からの復職についても、少なくとも育休期間に入る前に復職に関する方向性を明示すること、復職に当たって十分な話し合いを行うことなど適切な制度設計と配慮が求められること。
- 4-4 育休その他の両立支援制度を活用した場合の処遇のあり方について、女性従業員の意見やニーズを踏まえ、労使でそのあり方が議論されてもよいこと。
- 4-5 育休期間中を処遇に関して一種のモラトリアム期間として扱うとしても、復職後努力次第でその間の「遅れ」を取り戻すことができる制度設計はされるべきこと。
- 4-6 女性の就業継続の促進のためには、男性従業員の働き方を見直すことも重要であること。
- 4-7 女性の就業継続の促進のためには、両立支援策と併せて、両立の困難さを乗り越えるに足るチャレンジングな仕事を任せてみることも考えられてよいこと。

5. 女性の積極的な役職者登用のために

- 5-1 将来の役職者候補として採用する社員の中で女性の占める割合を高めること
- 5-2 将来の役職者候補として採用した女性社員の育成に特に配慮すること
- 5-3 現在役職者になり得る段階に到達している女性社員に積極的に働きかけ、登用を図ること
- 5-4 採用当時には役職者候補としてはいなかった女性社員からの登用も検討すること
- 5-5 役職者（管理職）の働き方を見直すこと

6. 女性の職域拡大のために

- 6-1 「一般職」を女性だけの制度でなくし、雇用コースとして整備すること
- 6-2 「一般職」と「総合職」との間の適切な転換制度を整備し、運用すること
- 6-3 「一般職」における専門性の形成を促進すること
- 6-4 「一般職」の処遇を適正なものにすること
- 6-5 より広範な職域に女性を採用すること
- 6-6 女性の職域拡大に向けさまざまな制度を整備すること
- 6-7 いったん退職した後の再就職の際の職域拡大としての再雇用の促進

7. 男女間賃金格差への注目

- 7-1 男女間賃金格差の水準は、女性従業員の活躍度の指標であること。
- 7-2 自社における平均賃金でみた男女間賃金格差に注目し、分析すること。
- 7-3 女性従業員の活躍促進に応じた男女間賃金格差の縮小目標を設定すること。