

紹介

男女の賃金差異の開示義務とその課題

佐々木玲子

(マーサージャパン 人と仕事の未来 研究所 プリンシパル)

小林 眞弘

(マーサージャパン 人と仕事の未来 研究所 アソシエイトコンサルタント)

伊藤実和子

(マーサージャパン 人と仕事の未来 研究所 プリンシパル)

目次

- I 日本における男女の賃金差異の開示義務化
- II 各国における開示要請とその特徴
- III 日本の男女の賃金差異における主要な論点
- IV マーサーの総報酬サーベイデータから見る傾向
- V 今後に向けた提言

I 日本における男女の賃金差異の開示義務化

2022年7月の女性活躍推進法の改正により、常時労働者が301人以上の企業を対象に、「男女の賃金の差異」の情報開示が義務付けられた。具体的に開示が義務化されたのは、正規・非正規の分類における男性の賃金に対する女性の賃金の割合である。事業年度の開始日からおおむね3カ月以内に直近の男女の賃金差異の実績を情報公開することが義務付けられているため、4月に事業年度を開始する多くの日本企業は、2023年7月頃に初回の開示を実施している。男女の賃金差異の開示は、国際的な賃金透明化の潮流の中に位置付けるべき施策であり¹⁾、各企業の実態を開示することで、男女の賃金差異自体の是正、ひいてはエ

クイティ（公正性）を目指すものと捉えられる。

先進的な外資系企業においては、日本においても本国からの要請を受け、法律の改正を待たずして、男女の賃金差異の分析及び是正のアクションが進んでいる。また現時点では少数であるものの、ダイバーシティー・エクイティ・インクルージョン（DEI）を経営戦略の中心に位置付け、真摯に実践している国内企業では、開示が求められる男女の賃金の単純平均の算出を超え、差異を引き起こしている要素の詳細な分析を行い、是正措置を施している事例が見られた。ここでいう是正措置とは、差異の理由として説明できる各種要素（例：職種、階層、労働時間等）を取り除いてもなお残る「説明できない要素」によって生じている差異に対する金銭的な補填を指す。差異を生み出す「説明できる要素」に関しては、引き続きDEIの戦略や具体的な行動計画の策定と、その実行を通じて、解消に取り組まれている²⁾。

ただし、これらはあくまで一部の先進的な少数の企業の事例である。3月末決算の企業の開示がそろった2023年7月時点での開示内容を見ると、法的義務への対応として最低限必要となる数値の開示と、その背景の説明にとどまっている企業が

大多数である。単なる法令遵守を超えた顧客、投資家その他外部ステークホルダーへの訴求、労働市場への訴求、社内のDEIの取り組みの加速等、男女の賃金差異の開示を戦略的な取り組みとして活かそうという積極的な姿勢は見られなかった。むしろ開示を行うことで無用な論議を生むことを避けたいという、リスク回避的な姿勢が目立ったのが初年度の特徴であったように感じる。

II 各国における開示要請とその特徴

日本よりも男女の賃金差異に関する取り組みが先行している欧州では、2022年にEU Pay Transparency Directive（欧州男女間賃金差異透明化指令）が成立している。同指令では、従業員規模100人以上の企業に定期的な男女間賃金差異の開示を義務付け、正当性を示すことができない5%を超える格差がある場合には、労働者代表と共同で検証や是正措置等の実施を求めることなどが盛り込まれている。また、男女間の同一（価値）労働同一賃金の原則の適用強化、賃金の透明化及び実施メカニズムの補強を通じた差別禁止の強化に向けて、最低限の要件を設定することを掲げている（第1条）。欧州では、国別に具体的な開示内容や、是正措置が定められており、それらには国別に顕著な特徴が見られる。ここではフランス、英国の例を紹介したい³⁾。

フランスでは2023年時点、50人以上の社員を擁する企業が男女の賃金差異の開示対象である。同等の仕事における男女の平均賃金の差異（含む基本給、変動給）、昇給率の男女の差異、女性の産休から復職後の昇給対象者数、高額報酬者のうちの男性または女性の人数、昇進比率の男女の差異等が点数化され（満点は100点）、この点数が開示対象となる。企業が3年以上75点を下回る場合、罰則／罰金の対象となる。英国においては2023年時点、250人以上の従業員を擁する企業が男女の賃金差異の開示の対象となっている。フルタイム社員の男女の賃金の差異の平均と中央値、賞与の差異の平均と中央値、賞与を受給する社員の男女比率、賃金の四分位毎の男女の比率とそれに対する企業のコメントが開示されなくてはならな

い。男女の賃金差異やDEIへの意欲の高い企業は、個別に詳細なレポートを発行し、社内外への自社の目指すところや状況の説明を行っている。

目を米国に転じると、欧州とは異なる枠組みで男女の賃金差異の開示が求められていることが分かる。米国では男女の賃金差異の開示は、賃金透明法と総称される州法により規定されており、2018年以降、カリフォルニア州を皮切りに、年を経てより多くの州で法律が制定されている。米国の場合は採用時の報酬の透明化（例：前職での性別賃金差別の再生産を防ぐ目的で、採用時に前職報酬情報を非開示とし、応募職種の規定報酬を提示する）が特に目立った点である。また、米国では法的な要請事項ではないものの、経営者報酬の評価指標に多様性の確保や男女の賃金差異を含む報酬の公正性が含まれていることが特徴的である。

男女の賃金差異の開示と是正の取組自体はグローバルな潮流ではあるものの、前述のとおり各国のアプローチは決して一律ではない。それぞれの国の置かれている固有の状況や経緯、強化すべき点は異なることが見て取れる。日本においては2022年の法改正において、「正規・非正規別の男女の賃金の差異を算出すること」が義務付けられたが、これもあくまで現在の日本の状況や経緯、日本企業の人事慣行を踏まえたものであり、今後のさらなる発展に向けた基線として捉えるべきであろう。

III 日本の男女の賃金差異における主要な論点

日本の男女の賃金差異の特徴は、低賃金の非正規雇用者に女性が多いことに加え、正規雇用者内でも男女差異が大きいことにある。その背景や理由としては、女性への統計的差別、管理職者割合に大きな男女格差があること、専門職内においても男女の職業分離が大きいこと等が挙げられる。日・韓・米における男女の職業分離度の比較分析からは、日本における男女の職業分離度は韓国や米国より高く、比較的高所得の専門職から女性が締め出されていることが分析・報告されている⁴⁾。

こうした点を踏まえると、男女の賃金差異の開

示における正規・非正規の雇用区分の重要性は認識しつつも、実際の仕事の内容を表す職位、職業あるいは職種という観点も考慮するべきではないだろうか。男女の賃金差異の縮小に向けては、例えば正規雇用の中での職位、職業あるいは職種区分での実態を把握することで、より具体的な是正アクションの検討・実行が可能となるのではないだろうか。

IV マーサーの総報酬サーベイデータから見る傾向

当社マーサーは米国に本社を置く組織・人事のコンサルティング会社であり、30年以上に渡って、毎年、世界でクライアント企業に対する総報酬サーベイ (Total Remuneration Survey, 以降TRS) を実施し、データを蓄積している。2022年度の日本を対象とした調査には日本で事業を営む1021社の企業が参加し、合計118万4655人分の正規社員データが収集されている。参加企業はあらゆる業種・企業規模の日系企業、外資系企業であり、その内訳はそれぞれ42%、58%となっている。

TRSではキャリアフレームワークという枠組みを用いて、サーベイ参加企業の職位と職種を整理して従業員の報酬情報をデータベース化している。このフレームワークは、職位を表すキャリアアストリーム (Career Stream)、キャリアレベル (Career Level) と、職種の大分類と中分類を表す

ファミリー (Family)、サブファミリー (Sub-Family) の掛け合わせで構成される企業内におけるジョブ (役割) のカタログであり、約2万種類のジョブが定義されている (図1)。

日本における男女の賃金差異の実態を理解する上では、職位や職業あるいは職種の論点が重要であると前述したが、TRSはいずれの切り口でもデータを取得している。特に職種は企業が社員のキャリア管理を実施する区分であり、市場の報酬水準と比較し報酬を設定する単位でもある。男女の賃金差異の是正に向けては、中長期的なタレントマネジメントやキャリア管理の観点は欠かせない。よって、TRSを活用し、職種を中心に男女の賃金差異の現状とその特徴を把握することは、有用ではないかと考えた⁵⁾。

なお、今回はTRSデータを参照した初期的な集計と傾向値を紹介する。今後の更なる分析を前提とした試行として認識いただきたい。取り扱っているデータはTRSデータの全企業のうち、従業員100人以上で性別情報を提出している395社のものである。

1 性別と職種

まず、職種大分類 (Family) 別の女性従業員比率を集計して表1に示す。表1は女性従業員比率の降順で職種を並べており、一般的にはコーポレート職種と呼ばれる間接機能に、女性従業員比率が高い職種が集中している。一方、代表的な直接機能職種である営業職、技術職などの女性従業員

図1 キャリアフレームワーク



表1 職種大分類と女性従業員比率

職種大分類 (Family)	女性従業員比率 (単位: %)	従業員数 (男女計)
総務	51	19,094
人事	48	17,267
クリエイティブデザイン	48	2,629
財務/経理	41	17,927
広報	35	8,248
カスタマーサービス	33	17,710
法務	30	14,657
営業/マーケティング	27	155,978
データアナリティクス	23	2,916
経営/企画	21	19,709
品質	20	29,802
IT	18	41,584
プロジェクトマネジメント	14	16,830
物流	14	100,862
生産	11	117,155
技術/研究	10	181,631

員比率はコーポレート職種よりも低い。

次に、従業員数の上位3職種である営業/マーケティング、技術/研究、生産について職種中分類 (Sub-family) 別に細分化した女性従業員比率を表2から確認する。3つの職種大分類には計24の中分類が存在するが、そのうち50社分以上のデータがあり、計5000人以上の従業員がいる中分類に限定して、女性比率が最も低い中分類と高い中分類を比較する。営業/マーケティングでは、フィールドセールスやアカウントマネジメントといった直接顧客に接し業績責任を負う営業よりも営業事務に、技術/研究では、エンジニアよりも研究・ラボと位置付けられる科学の女性比率が高い。また、生産では直接の生産、加工、組立よりも、生産計画や生産管理の女性比率が高いことが分かる。営業/マーケティングや技術/研究、生産のような直接機能職種における、企業業績に直接的に貢献する業務へのアサイメントの実態については、今後より詳細に理解する必要があるだろう。

2 職種と女性の管理職登用

男女の賃金差異の主な要因として、職位の男女差が挙げられる。山口 (2017) は職位の男女差が男女の賃金差異の最大の要因であることを示した。本稿と同じデータを用いた別の分析において男女の賃金差異の要因分解を行った際にも、職位の男女差が賃金差異の最大の要因であることが示された⁶⁾。したがって、職種別の女性の管理職への登用のされやすさの違いを見ることは有意義だ。本項では女性管理職比率を女性従業員比率で割った値を仮に「女性の管理職への登用されやすさ」と定義する。女性従業員比率が50%で女性管理職比率が50%の場合、女性の管理職への登用されやすさは100%となる。一方、女性管理職比率が30%で女性従業員比率が50%の企業の場合、女性の管理職への登用されやすさは30%÷50%で60%となる。

TRSデータのうち、従業員100人以上の性別情報を回答している企業について集計すると、女性従業員比率の平均値は19.3%、女性管理職比率は8.6%であり、女性の管理職への登用されやすさは44.4%となる。

データを日系企業と外資系企業に分けて、女性従業員比率と女性の管理職への登用されやすさを職種別に集計した結果を表3に示す。日系企業では女性の管理職への登用されやすさの全職種平均は39%である一方、外資系企業では70%であり、外資系企業の方が日系企業よりも、女性が管理職に登用されやすいといえる。表3からはいずれの職種も外資系企業の方が日系企業よりも女性の登用が進んでいることが読み取れる。

では、女性が管理職に登用されやすい職種にはどのような特徴があるのだろうか。例えば、女性

表2 職種中分類と女性従業員比率 (抜粋)

職種大分類	職種中分類	女性従業員比率 (単位: %)	従業員数 (男女計)
営業/マーケティング	フィールドセールス、アカウントマネジメント	19	49,180
営業/マーケティング	営業事務	37	19,736
技術/研究	エンジニアリング	9	107,850
技術/研究	科学	14	13,806
生産	生産、加工、組立	11	98,284
生産	生産計画、生産管理	20	7,797

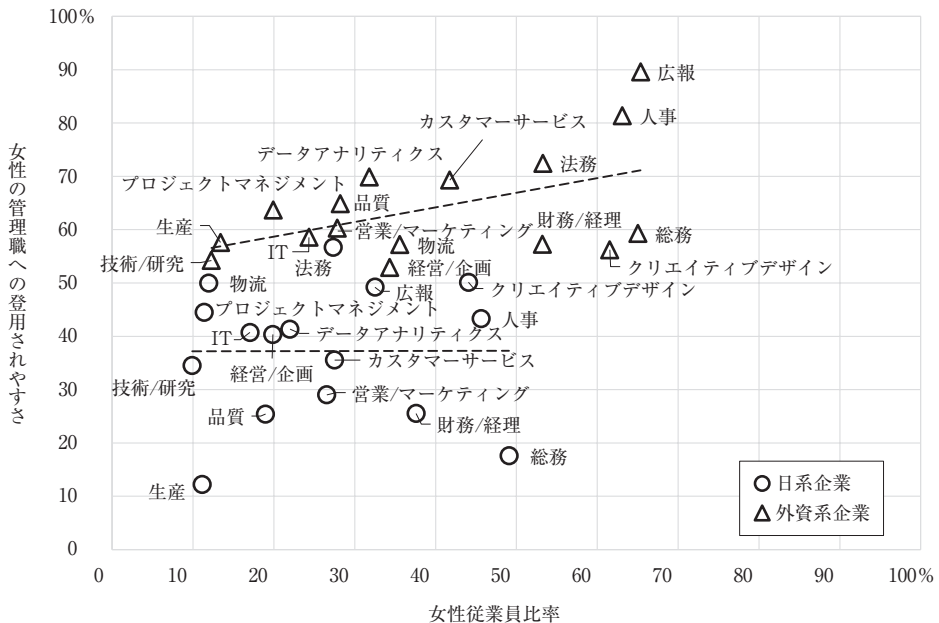
表3 日系企業と外資系企業の職種別女性従業員比率と女性の管理職への登用されやすさ
(単位：%)

職種大分類	女性従業員比率		女性の管理職への登用されやすさ	
	日系	外資系	日系	外資系
総務	49	65	18	59
広報	33	65	49	90
クリエイティブデザイン	44	62	50	56
カスタマーサービス	28	42	36	69
データアナリティクス	22	32	41	70
技術/研究	10	12	35	54
財務/経理	38	53	26	57
経営/企画	20	34	40	53
人事	46	63	43	81
IT	17	24	41	59
法務	27	53	57	72
プロジェクトマネジメント	11	20	44	64
生産	11	13	12	58
品質	19	28	25	65
物流	12	36	50	57
営業/マーケティング	27	28	29	60
全職種平均	18	28	39	70

が少ない職種では、女性が活躍する環境が整って
おらず、女性は男性よりも登用されにくい可能性
が考えられる。反対に、女性が多い職種では、母
集団の充実や環境などの諸要因により、女性が登
用されやすいと推測できる。しかし、表3からは
女性従業員比率が高いからといって女性の管理職

への登用が高いとは限らないことが読み取れる。
例えば、日系企業で最も女性従業員比率が高い総
務は、女性の登用されやすさが16職種の中で2
番目に低い。総務では、女性従業員比率が49%
であるのに対して女性管理職比率は8.6%であり、
女性の管理職への登用されやすさは18%である。

図2 職種別女性比率と女性の管理職への登用されやすさ（日系企業/外資系企業）



注：点線は回帰直線を表す

女性従業員比率と女性の管理職の関係を図2に示す。16職種について、女性従業員比率と管理職への登用されやすさの相関係数は日系企業では0.00と相関がないのに対し、外資系企業では0.50で、5%水準で統計的に有意であった。外資系企業では女性従業員比率と管理職への登用されやすさに正の相関関係があるといえる。

日系企業と外資系企業の従業員の属性（雇用区分、勤続年数、年齢など）の分布差、また企業活動における各職種の位置付けが異なる可能性については、留意が必要である。それでもなお職種と女性の管理職登用については、日系企業、外資系企業の比較を含むさまざまな角度から、更なる探求の余地があるのではないかと考える。

3 職種と賃金

職種ごとの女性比率と平均賃金の関係を図3に示す。TRSデータにおいて女性比率の高いキャリアレベルP2（専門職_エキスパート）に注目して、P2（専門職_エキスパート）における職種別の女性比率と平均賃金を集計した。キャリアレベルP2（専門職_エキスパート）とは大卒相当の20歳代後半から30歳代前半の従業員層が多数を占める職位である。またここでいう賃金として、年間の基本給と諸手当、賞与を含む年間総現金報酬を用いている。

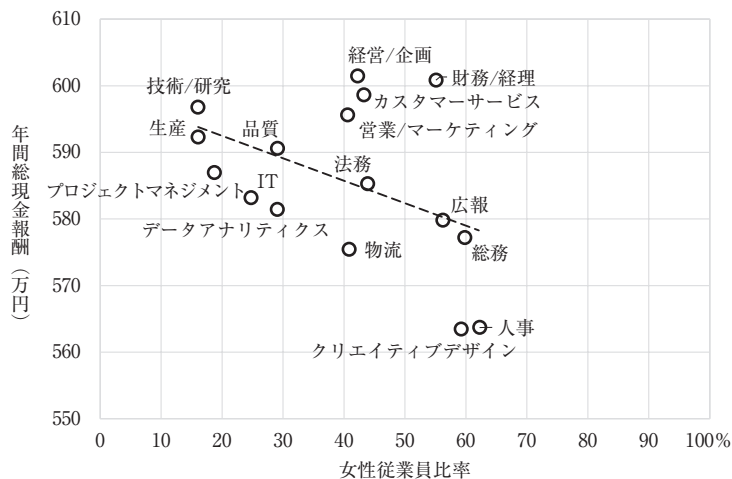
図3からは、キャリアレベルP2（専門職_エキスパート）では女性比率が50%を超える職種において、財務/経理を除き賃金が低い傾向が読み取れる。一方、女性比率が10~30%の直接機能を担う職種は、賃金の水準が高い。

上記の女性比率と平均賃金の傾向はキャリアレベルP1（大卒相当の20歳代前半から20歳代後半にかけて多数を占める、女性比率が最も高い）でもP2（専門職_エキスパート）と同様の結果が得られる。一方、P3（大卒相当の30歳代後半以降で多数を占める、女性比率はP2（専門職_エキスパート）よりも下がる）以上や課長相当であるM3以上では女性比率と平均賃金との間には相関がみられなかった。本稿ではキャリアレベルP2（専門職_エキスパート）に絞って結果を紹介するが、職位、職種と賃金の関係については、更に深い分析が求められることは自明である。例えば、職種別賃金の傾向が強い外資系企業と日系企業の職種・職位区分を踏まえた男女の賃金差異や、キャリアレベル間の比較については、分析の意義があると捉えている。

V 今後に向けた提言

本稿では、マーサーの総報酬サーベイ（TRS）データから、日本で事業を営む企業の正規雇用男

図3 同一職位（キャリアレベル=P2（専門職_エキスパート））における、職種別の女性従業員比率と平均年間総現金報酬の関係



注：点線は回帰直線を表す

女の差異を職種、職位と賃金の側面から確認し紹介した。今回のデータ集計と当社の男女の賃金差異やDEIに関するコンサルティングの現場経験を踏まえて、今後に向けた提言として以下2点を述べる。

1つ目は、直接機能における女性の採用、仕事のアサイメントと配置である。これらは学校教育や職業訓練、またこれまで醸成されてきた社会的な規範や常識とも連動している側面もあるため、企業単体でのアプローチに限界があるのも事実であろう。それでも社会の一部を形成する企業として、例えば、採用対象や母集団形成方法の見直し、総合職・一般職等のコースの転換促進や制度の見直し、女性への動機付けや育成、上長や経営トップの意識・行動の変容、社内環境の整備等は、主体的に取り組むことができる施策として挙げられる。そして、これらは今すぐにも手を付けなくてはならない施策でもある。というのも、これらは企業の組織運営・人材マネジメントの根幹にかかわる足の長い取り組みであり、一朝一夕に変化を求めることは困難であるためだ。今後日本において、より外部マーケットに直結したジョブを基軸にした雇用システムへの移行が進むと考えると、職種間の報酬差はますます開いていくことが予想される。そうした中、現在のような男女間の職種分離とそれを再生産する人材マネジメントモデルを温存し続けることは、結果として男女の賃金差異を一層加速させることを意味する。

2つ目は、女性が多く配属されている間接機能における女性の管理職登用である。間接機能のコーポレート職種、例えば本稿で確認した人事、総務、広報や財務／経理等には、直接機能と比較するとより充実した人材のプールがあり、ここに優先的に手を付けられない理由はない。そのために、人材のプールがあるにもかかわらず、実態として管理職登用に男女の差があるのであれば、それが何に起因するのかを読み解くことから始める必要があるだろう。企業の実態を見ていると、典型的には昇格の要件や昇格の意思決定のプロセス等においては、見直しの余地があるように見受けられる。また、育成の在り方など課題を抱える企業も多い。女性がコーポレート職種で管理職経験を積

むことの影響・効果は、その職種内にとどまらない。例えば、コーポレート職種での管理職経験は、隣接する職種でのより上位役職への登用や、より直接機能に近い職種への転換の機会創出にもつながる。日系企業においては、このようなコーポレート職種における女性の積極登用は、より早期に効果を期待し得る具体性の高いクイックウィン施策となり得るのではないだろうか。

いずれのポイントを推進する上でも肝となるのは、男女の賃金格差の解消をDEI推進における中心的なアジェンダと位置付け、経営として相当の努力と時間を投下して向き合う覚悟である。実際問題、企業ならびに経営者がこの覚悟を自然体で持つことは非常に難しく、なんらかの働きかけや後押しを得て初めて経営戦略上のプライオリティが上がるというのが一般的なのではないだろうか。現在の日本における男女の賃金差異の開示要請は、正規・非正規の分類における男性の賃金に対する女性の賃金の割合の開示にとどまっている。この要請は諸外国と比較しても粒度が粗いことは明らかであり、企業に対して明確な説明責任や具体的な是正アクションを求めることもないのが現状である。今後に向けては、開示要請の内容の粒度をより細かくしていくことが重要になっていくだろう。例えば、英国のように賃金の四分位毎の男女の比率と企業側のコメントの開示が求められると、各社の男女の賃金差異の実態の解像度は上がる。仮に上位25%（四分位）において、女性の比率が低いのだとすると、それは職位なのか職種なのか、あるいは在職年数や評価に起因するものなのか、といった次の議論が起こる。こうした開示と議論のサイクルを通じて、各社における状況改善に向けたより具体的な行動につながっていくはずである。

当社が各企業の人事責任者と議論する中では、「2023年度の男女の賃金差異の開示は最初の一步であり、まずは他社の動向を見つても必要最低限の数字の開示とした」との見解を窺うことが多かった。翌年以降の開示については、世の中の趨勢、社内外（含む労働組合）の反応を見定めながら、進め方を検討したいとの考えが背景にあるのだろう。当社の実感として、男女の賃金差異に対

する各企業の対応は、当該企業の DEI や女性活躍に対する姿勢を如実に表している。様子見を決め込んだ初年度を終え、いよいよ開示二年目となる今年、各社の対応をより一層注視していきたい。

- 1) 遠藤 (2023)。
- 2) <https://storage.googleapis.com/prd-about-asset-2020/2023/09/20e95c4f-fy2023.6-impact-report.pdf>; 株式会社メルカリ 「FY 2023.6 Impact Report」に詳細が開示されている。
- 3) マーサーグローバルチームの調査に基づく。
- 4) 山口 (2021) において日本、米国、韓国における男女の専門職の分離について詳解されている。
- 5) 本サーベイは任意かつ有償のサーベイであり、対象は日本を雇用本国とする正社員である。また、事業所単位ではなく企業単位でデータを取得している点については特徴として認識いただきたい。本サーベイは主に報酬情報の収集を目的としており、性別の情報は任意回答の項目である。

- 6) マーサー「コンサルタントコラム——賃金のジェンダーギャップを説明できますか?」<https://www.mercer.com/ja-jp/insights/consultant-column/870/>

参考文献

- 遠藤公嗣 (2023) 「賃金透明」政策の国際的発展——男女間賃金格差開示と同一価値労働同一賃金原則」『経営論集』70 巻第 3・4 号, pp. 113-126.
- 山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等——理論と実証分析』日本経済新聞出版社。
- (2021) 「日本における男女不平等——賃金格差の要因分析を中心に」『日本労働研究雑誌』No. 727, pp. 21-30.

ささき・れいこ マーサージャパン 人と仕事の未来 研究所 組織・人事変革コンサルティング プリンシパル。 こばやし・まさひろ マーサージャパン 人と仕事の未来 研究所 組織・人事変革コンサルティング アソシエイト コンサルタント。 いとう・みわこ マーサージャパン 人と仕事の未来 研究所 組織・人事変革コンサルティング プリンシパル。
