

IV.『賃金格差の解消と男性も女性も望む形で働き  
続けられる持続可能な職場環境づくりに向けて』  
(有識者提言)

【はじめに】

企業に女性の登用を促す女性活躍推進法が成立して 2025 年で 10 年になる。同法は企業に行動計画の策定を義務付けて男女間格差の是正を目指したが、女性の登用は想定どおりには進んでいない。ちょうどこの原稿を書いているとき、従業員数 101 人以上の企業に男女の賃金格差及び女性管理職比率の公開を義務づける改正案を政府が 25 年の通常国会に提出する方針であるという報道がなされた[1]。

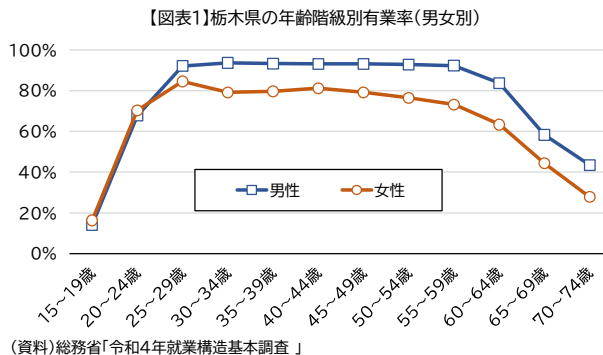
男女の賃金格差データは、企業が実態を伴う施策を推進しているかどうかを如実に表す。ところが、本県は「令和 5 年賃金構造基本統計調査」において、男女の賃金格差が全国で最も大きいことがわかり関係者に衝撃を与えた。“栃木ショック”ともいえる結果だが、他県に比べて女性の賃金が低いわけではない。製造業など男性労働者が多いという本県特有の産業構造に原因のひとつがあるのだが、これを言い訳にしている格差は縮まらない。

また、人口が減少し働き手不足が深刻化する中、現在いる働き手に長く勤務してもらおうとともに、性別や年齢を問わず働きたいと思い働き続けられる職場環境を、行政と企業がそれぞれの立場から構築していく必要がある。そのため、行政には企業と働き手双方のニーズを捉えた的確な支援が求められており、企業にも男女間の賃金格差を生じさせている本質的な問題に手をつけることが求められている。

本県における男女の賃金格差の理由は①勤続年数の差②配属・配置、コース別による違い③昇任・昇進の差の3つに大別される。それぞれについて調査結果とすり合わせ、賃金格差の解消と、男性も女性も望む形で働き続けられる持続可能な職場環境づくりに向けた対応策を検討していく。

1. 【勤続年数の差】育児・介護があっても働き続けられる職場へ

本県における男女の賃金格差の最も大きな理由として「勤続年数の差」が考えられる。本県の男女別平均勤続年数は、男性の 15.9 年に対して女性は 10.3 年(男女差:5.6 年)となっており、全国(男女差 3.9 年)と比べてその差は大きい[2]。本県の有業率(15 歳以上人口に占める有業者の割合)を性別・年齢階級別に見ると、女性は 20 代後半に 85%程度まで上昇するものの、30 代前半に低下し、その後も同程度の水準が続いている。こうした女性の有業率の落ち込み幅は以前に比べれば小さくはなったものの、依然として労働市場からの退出が確認できる(図表 1)。栃木県が企業向けに行った調査[3]によれば、その理由について「結婚・出産のため」と考えていることが分かる。この点について、今回の調査では従業員の 3 割以上が「現在の職場が育児や介護をする立場になったら働き続けるのは難しい」(設問6)と答えしており、企業の認識と整合的だ。ただこの回答に男女差はなく、女性だけの問題と捉えてはいけなことを企業は認識しなくはいけない。



本県男性の育児休業取得率は、2023年時点で38.5%(前年28.7%)と一定程度の上昇は見られるものの、(取得期間の長期化も含めて)更なる向上が求められる[4]。取得率を上げるための対策として従業員が最も望んでいるのは「仕事の分担や周囲へのフォロー」(設問8)である。特に男性は、周囲への遠慮から「取得を希望しない」ケースもあるようだ(p16:BOX)。企業には仕事を分担した同僚に対する特別手当の支給や分担したことを評価するなどの施策を取ることが求められる。回答者からは「育児・介護による休暇や時短勤務者のフォローをする人へのフォロー(子持ち様といわれ、両立しづらい雰囲気改善)」が必要といった意見もあった。これについては、育児休業に限らず介護休業や従業員の健康問題についても同様である。栃木県は「とちぎ男性育休推進企業奨励金」を育児休業者の周囲の人への特別手当に活用してもらえるよう活用例を提示してみてもどうか。

従業員に長く働き続けてもらうためには、従業員自身が「職場から将来を期待されている」と感じることも重要だ。しかし、今回の調査によれば職場から期待されていると感じている人の割合は男性より女性のほうが少なく、半数に満たない(設問19)。女性が期待されていないと感じる理由は、以下の2、3にあるのではないだろうか。

## 2.【配属・配置など人事制度等による違い】役割分担意識を排除する人事制度へ

今回の調査において「配属・配置」「人材育成」における男女の差について、それぞれ4割程度が「差がある」と答えている(設問12、13)。いずれも「差」を感じているのは女性のほうが多く、「人材育成」においては10ポイント以上の差が開いている。

配属・配置について、日本ではコース別雇用管理制度を取り入れている企業が多い。この制度は男女雇用機会均等法が施行された1986年頃から取り入れる企業が増えていった制度で、本来は性別ではなく、仕事内容や勤務条件によって配属・配置を決めるために生まれた制度である。しかし実際には、本業となる“稼ぐ”職種の「総合職」に男性、補助的業務がメインの「一般職」に女性が就くことが多く、そのことにより人材育成や人事評価、そして昇格にも影響を与え、結果的に男女間の賃金差にもつながっている。実際、あしぎん総合研究所が企業向けに行った調査によれば、2割の企業が女性活躍を推進する上での課題に「男女の業務内容の違い」を挙げている(p30:BOX)。そのため、近年ではコース別雇用管理制度を止め、男女ともに総合職にする企業も出てきている。

企業にはこの役割分担意識を排除した人事制度の構築が求められるが、配属・配置に影響を与え

る性別役割分担意識は企業側だけでなく、従業員側にもあるとされる。筆者が女性活躍推進の取組に携わる中で、「施設長になることで夫より収入が高くなるわけにはいかない(介護職・女性)や「義母に女は一般職でいいと言われた(接客業・女性)」といった声を耳にすることがあり、従業員の家族や地域における役割分担意識とも連動している。特に本県は性別役割分担意識が高い傾向にある[5]。アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)を取り除くには企業、家庭、地域への働きかけが不可欠であり、ジェンダーギャップ解消のための広い啓発活動とその継続を期待したい。

### 3.【昇任・昇進の差】人事評価制度や昇格制度の見直しを

帝国データバンクの調査によれば、県内企業の女性管理職は平均 10.7%となっている[6]。こうした中、今回行った調査では回答者の約半数が昇任・昇進に男女の性差があると答えており、特に女性のほうが昇任・昇進における性差を認識している割合が多くなっている(設問 15)。さらに、育児や介護等がキャリアアップの制約になると考える人は半数を超え、やはり女性のほうが多い(設問 14)。これは、育児休業の取得や育児のための時短勤務制度の利用が評価に影響したり、部署異動や配置転換が行われたりすることで将来のキャリアが限定的になってしまう「チャイルドペナルティ(マミートラック)」があることを示しており、男女ともに約 4 割が育児・介護休業復帰後の労働条件・働き方の意向確認を求めている(設問8)。

また、女性においては管理職登用の時期が出産、子育てのタイミングと重なることも昇格を遅らせる原因になっている。育児休業や時短勤務の影響を受けず、働いた時間の成果で評価される人事評価制度の導入や昇格要件の見直しが重要で、これは育児だけでなく従業員が健康問題や介護を抱えたときにも必要である。中小企業には、人事評価制度がない企業も多い。行政は人事評価制度を導入または見直した企業への助成などを行ってみてはどうだろうか。

一方、そもそも「女性が管理職になりたがらない」と困っている企業の声をよく聞く。たしかに今回の調査でも「管理職を目指したい」と答えた人は 2 割程度と少なく(設問 21)、全国的な傾向と同じような結果となっている[7]。その上で注目すべきはこの結果に男女差はないということである。昇格意欲が低いという傾向は、女性に限った話ではなく、男女ともに共通する課題である点を、企業はしっかりと受け止めなくてはならない。

従業員が管理職を希望しない理由としては、現在の管理職の「働き方」「役職や仕事内容」に魅力を感じない(設問 22)からで、これには管理職の長時間労働(設問1)やプレイングマネージャー化した管理職の仕事内容に対する幻滅があると考えられる。企業が生産性の向上を求めて働き方改革を進める中で、法律で時間外労働が規制されていない管理職が非管理職である部下の仕事を担うようになり、日本の管理職はプレイングマネージャー化してきた。その上、セキュリティやコンプライアンスなどマネジメント業務も増え管理職は多忙を極めている。ところが、今回の自由意見でも「(管理職と非管理職で)賃金に差がない」、「給与が下がる」といった声があるとおり、管理職の賃金は非管理職とフラット化しつつあるなど、管理職は「罰ゲーム」とさえ言われるようになっている[8]。企業が女性活躍を推進する上での課題に 3 割の企業が「女性に長時間労働をさせづらいから」としている(p30:BOX)が、そもそも長時間労働を前提とした働き方こそ見直すべきだろう。

女性が管理職を目指さない理由として、「現在の管理職の働き方への魅力を感じない」に次いで「仕事と家庭の両立が困難だから」を挙げている。企業はこの理由をそれほど重視していない(p31:BOX)が、「介護を理由に昇格を断った」(企画職・女性)という声も聞かれ、管理職の働き方改革は女性活躍推進にもつながる。

管理職の長時間労働の是正については、これまでのような効率化だけでは限界がある。管理職を魅力ある仕事にしていくためにも、管理職のあり方や役割分担といった根本的な見直しが必要になると思われる。最近では、管理職の業務を分業する管理職分業制の導入や管理職と非管理職の役割の見直し、権限委譲などに取り組む企業が現れている。また、管理職を目指す意識の醸成も必要だ。そのためには入社 5 年以内に皮むける経験をさせることが効果的で、従業員の適性を踏まえた上で早期にチャレンジングな業務を経験させる“早回しキャリア形成”を導入し、成果を上げている企業もある。

冒頭で女性活躍推進に関する開示義務の対象が拡大される点に触れたが、県内で対象になる従業員 101 人以上の企業は全体の1%強に過ぎない[9]。県内企業の 98%以上は 100 人以下の企業で、開示義務の対象にない。100 人以下の企業は行動計画の策定や情報開示は努力義務にとどまるため、中小企業の 4 割程度は女性活躍に関する目標を設定していない[10]。県全体で女性活躍推進を促していく観点からは、これらの小規模な企業が目標を設定し取り組むための施策が必要である。

#### 【最後に】

ここまで、男女間賃金格差の主な要因である①勤続年数の差、②配属・配置、コース別による違い、③昇任・昇進の差をキーワードとし、調査結果とすり合わせながら行政や企業に今後求められる取組について検討してきた。その上で、これらの課題の根底にある問題は、実は女性だけでなく男性にも共通しているものが多いということである。したがって今後企業が取り組むべきは、男性と管理職の長時間労働の是正と、男女に公平でかつ、さらなる両立支援であることを改めて指摘したい。本県の男性の残業時間数(超過実労働時間数)は全国でも多い[2]。今回の調査でも男性管理職の過半数、非管理職でも半数近くが月 20 時間以上の残業をしており、それは女性より圧倒的に多い(設問 1)。長時間労働が是正され、育児や介護、健康問題等の制約を抱えても働き続けられる職場であれば、「長く働き続けられる」と従業員は答えている。

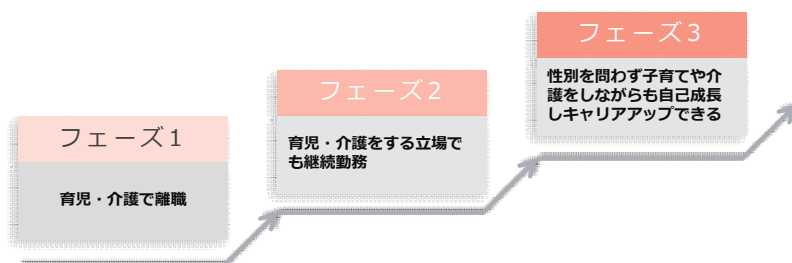
また、女性活躍を進める上では、図表 2 に示す通り、性別を問わず子育てや介護をしながらも自己成長しキャリアアップできる職場をつくることが目指すべき姿である。

ところが、多くの企業からは「既に働き方改革や女性活躍推進に取り組んでおり、他に何をしたいかわからない」という声も聞かれる。あしぎん総合研究所が企業向けに行った調査によれば、約 6 割の企業が女性活躍推進に取り組んでいると回答し、取組内容として「仕事と育児・介護等の両立支援」を約 7 割、「長時間労働の是正」を 4 割半ばの企業が挙げている。しかし、今回調査における従業員の意見をみる限り、「仕事と家庭(家事・育児・介護)との両立支援」を「実施中」とする回答は約 3 割、「残業時間の規制や定時退社日の設定」「業務効率化による労働時間の削減」などの

長時間労働の是正に繋がる取組を「実施中」とする回答は 1 割強にとどまり(設問 16)、従業員は企業側の取組を認識していない、または取組の効果を十分に感じられていないことがわかる。つまり、従業員からすれば、男性の長時間労働の状況は変わらず、そもそも男性が家庭に参画しやすくなるような業務体制や仕組みになっていないことから、結果的に女性に「家庭(家事・育児・介護)負担」が寄ってしまっている状況にあると言える。女性の「家庭負担」が大きい状況の中で、職場がその「家庭負担」と「仕事」を両立できるような労働環境(支援制度整備含め)になっていないため、離職を選択する女性が出ている点を踏まえれば、「他に何をしたいかわからない」という企業においても、実は 3 つのフェーズのうち「フェーズ 2」の壁にぶつかっている状態と捉えることができる。

しかし、もう十分に取り組んでいると感じている企業にさらなる取り組みを促すには、全体に向けた啓発では難しく、業界別のアプローチを通じて同業他社の取組を知り自社への水平展開のきっかけにもらうことや、さらには個別企業へのダイレクトな啓発なども必要だろう。賃金格差を解消するためには、両立支援だけでは足りず、人事制度の見直しなど企業内の構造的問題に着手する必要がある。企業の本質に関わる改革になるため、やはり経営トップへの働きかけは不可欠である。また、「フェーズ 2」の壁にぶつかっている企業のステップアップを促すため、働き方改革や女性活躍推進担当者のネットワークづくり、勉強会の開催も必要だろう。

【図表 2】女性活躍の目指す姿



企業を動かすには、従業員満足度調査のような“見える化”は効果的である。同調査による企業表彰を行っている行政もある[11]。従業員満足度調査を行い対策することは、採用や定着率向上を重要課題とする企業にとってもメリットがある。

人手不足は今後ますます深刻になり、2040 年には労働力人口が現在の8割程度になると予測されている[12]。また、本年は団塊の世代がすべて 75 歳以上の後期高齢者となる「2025 年問題」を迎える。厚生労働省の推計によれば 2026 年度の栃木県の介護職員の充足率は 77.1%と全国で唯一 8 割を割る見通しだ。これがさらに 2040 年には 62.9%(全国 46 位)になると推計されている[13]。施設に入れない家族を抱えたら、従業員は働き続けることができるのだろうか。このままいくと本県で働く従業員は他県に比べてかなり厳しい職場環境を強いられることになる。私たちに求められるのは男女間の不公正、つまりフェアネス(公正さ)の欠如に気づくことであり、男女ともに育児・介護をしながらもキャリアアップできる栃木県をつくっていくことである。

## 参考文献

- [1]日本経済新聞 2025/1/7 朝刊「男女の賃金差開示拡大へ」
- [2]厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査」
- [3]栃木県「令和 5 年(2023 年)栃木の労働環境事情」
- [4]栃木県「令和 5 年(2023 年)栃木の労働環境事情」 本県男性の育児休業取得率 38.5%
- [5]内閣府「平成 27 年地域における女性の活躍に関する意識調査」
- [6]帝国データバンク「女性登用に対する栃木県内企業の意識調査(2024 年)」
- [7]株式会社パーソル総合研究所「働く 10,000 の就業・成長定点調査 2024」 現在の会社で管理職になりたいと回答した人は 17.2%
- [8]日経ビジネス 2023 年 10 月 6 日「罰ゲーム」と言われ始めた管理職 逃げ出す新課長も
- [9]総務省「令和 3 年経済センサス活動調査」及び栃木県「令和 3 年経済センサス-活動調査結果(確報)栃木県の結果」
- [10]あしぎん総合研究所「男女共同参画社会に関する地域企業の取組状況について(2023 年)」
- [11]大崎麻子・秋山基「豊岡メソッド～人口減少を乗り越える本気の地域再生手法～」よりジェンダーギャップ解消のための「豊岡市ワークイノベーション表彰(あんしんカンパニー)」
- [12]総務省「人口推計」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)」
- [13]厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」