

第5章 性別役割分業、長時間労働とジェンダーバイアス

大湾 秀雄¹

【要旨】

日本において大幅な男女賃金格差が継続している要因としては、性別役割分業意識が根強いこと、長時間労働の賃金プレミアムが大きいこと、ジェンダーバイアスが多くの日本人の考えや判断に影響を与えていること等が挙げられる。性別役割分業意識を修正するには、男性の育児休業取得を進める施策を取りながら、時間をかけて、個人と企業の双方の意識変革のために働きかけを行う必要がある。長時間労働の賃金プレミアムを低下させるためには、職の標準化とチームの活用を通じて、社員がより補完しあえるよう職を再設計していく必要がある。ジェンダーバイアスを修正し、それが女性の社会進出の妨げにならないようにするには、経営陣の責任を確立し、女性管理職の育成状況の可視化・情報開示を義務付ける政策が効果的となろう。

1. はじめに

本稿では、3つのテーマについて論じることとする。第1に性別役割分業に関わるキャリアと家族の関係について、第2に長時間労働と男女賃金格差について、最後にジェンダーバイアスについて検討したい。

今回、主な参考文献として2冊の本を参照した。女性のキャリアと家族についてはクローディア・ゴールドイン (Claudia Goldin) の『Career & Family: Women's Century-Long Journey Toward Equity』が非常に参考になり、ジェンダーバイアスについてはイリス・ボネット (Iris Bohnet) の『WORK DESIGN (ワークデザイン): 行動経済学でジェンダー格差を克服する』が非常に役に立つと考える。

2. 女性の労働参加

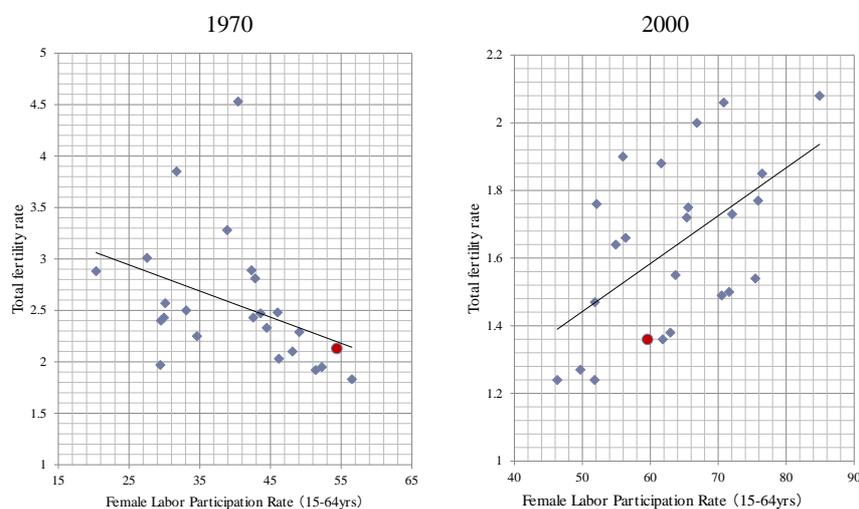
(1) 女性の労働参加率と出生率の国際比較

図表1は見慣れたグラフであるが、女性の労働参加率と出生率の間に、1970年あたりでは負の関係があったのに対して、2000年代以降では正の関係が出ている。これに対する解釈として一般的に受け入れられているのが、Feyrer, Sacerdote and Stern(2008)の解釈で、仕事と家事・育児の両立環境が整っていない中で女性の就業機会が拡大すると、女性はファミリーかキャリアかという選択を迫られ、就業の魅力が増すにつれてファミリーではなくてキャリ

¹ 早稲田大学政治経済学術院教授

アを選択する人が増えるというものである。したがって、女性の労働参加率と出生率の関係は右下がりの関係が出てくる。それに対して、出生率の低下に危機感を抱いた政府あるいは社会が、出生率を上げるために、例えば家族向けの政府支出を増やす、あるいは男性の家事・育児負担比率を上げるといった政策を導入すると、それに伴って、それまでキャリアかファミリーかという選択を迫られていた人たちがキャリアもファミリーも両方追求することが可能になる。むしろ所得が増えるほど子供を育てやすくなる所得効果が働く結果、女性の労働参加率と出生率の間に右上がりの関係が出てくる。したがって、国際比較で見ると、こういった政策が進んでいる国は労働参加率も出生率も高い一方、そうした政策が浸透していない国は両方とも低いという関係が出てくる。

図表1 女性の労働参加率と出生率（国際比較）



(注) 赤い点は日本を表す。

(出所) OECD

(2) 米国における女性の労働参加のパターン

Goldin(2021)は、その間にもいくつかのパターンがあるということ、すなわち過去100年間の米国の大卒女性の仕事と家族との関係に関して5つのパターンがあるということを主張している。

① Family or Career

20世紀初頭は、大学卒の女性は非常に少数だったが、彼女らはファミリーかキャリアかどちらかを選択するという選択に迫られ、未婚率は30歳時点で53%、子供を産まない女性の比率も50%に達していた。

② Job then Family

その後、大恐慌を経て第二次世界大戦までの間は、大学を卒業して一時的に仕事に就くが、

その後、結婚して家族形成に入っていく女性が増えた。この結果、女性の労働参加率が上がり、かつ未婚率は下がっていった。

③ Family then Job

第二次世界大戦後はさらに専業主婦化が進み、まずはファミリーを優先し、出産・育児を終えた後でもう一回労働市場に参加し直す人が増えた。その結果、30歳時点の未婚率が大きく下がり、45歳から49歳の労働参加率は73%という高い水準になった。

④ Career then Family

その後、大学卒業後ファミリー優先ではなくて、キャリアもある程度積んだ後で結婚して育児に入る女性が増えた。このため、30歳時点での未婚率は若干上がったが、労働参加率は大きく上昇し、20代後半で76%になった。ただし、この場合でも、女性はキャリアだけを追求することはできず、育児のためにある一時期労働市場から退出したり、あるいはスローダウンせざるを得なくなったりしている。

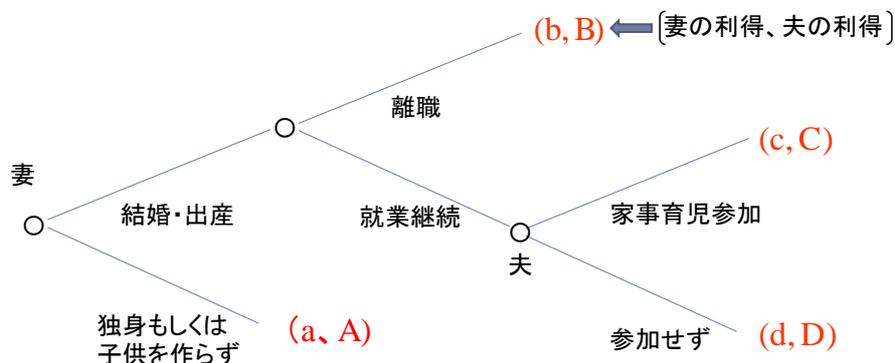
⑤ Career and Family

それが1980年代以降はキャリアもファミリーも両方追求できるようになった。育児期間でも、労働市場を退出せずに働きながら育児する人が、1980年代以降に大学を卒業した人たちの中では増えてきたのである。

(3) 男女の結婚・就業・家事育児参加の意思決定モデル

これを日本のコンテクストで議論するために、ゲーム理論的なモデルを使って説明したのが図表2である。

図表2 男女の結婚、就業、家事育児参加の意思決定モデル



(注) カッコ内の最初の小文字が妻の利得、2番目の大文字が夫の利得を表す。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、配分する。

(出所) 大湾秀雄、「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」RIETI ポリシーディスカッションペーパー 17-P-006, 2017。

まず女性が結婚するか、あるいは独身のまま子供を産まずにキャリアを選択するかという意思決定を行い、結婚かつ出産した場合にはそれを契機に離職するか、あるいは就業を継続するかを意思決定をする。その次に、男性（夫）が家事・育児に参加するか参加しないかということを決めていく。このゲームでどれが均衡になるかというのを考える。

① 男女雇用均等法が施行される前

男女雇用均等法が施行される前は、女性の雇用機会は限られているので、多くの人にとって、独身で働き続けるより専業主婦になった方が利得は高く ($b > a$)、結婚後の就業継続も、市場労働と家事育児の両方を行う負担が重く ($b > d$)、長時間労働のリターンが高い ($D > C$) というパラメーターのゲームで、得策ではなく、**Job then Family**であったのだろうと思われる。つまり、大学を卒業して仕事に就くものの、結婚あるいは出産を契機に職を辞め専業主婦になるという選択肢が、妻にとっても夫にとっても利得が高く、多くの夫婦の均衡となっていたのだろうと思われる。

② 女性の就業機会の改善

女性の就業機会が改善してくると、結婚しないでキャリアを追求する経済的な利得である a が上昇し、より多くの人にとって $a > b$ となるため、未婚率が上がる。これが **Family or Career** という選択を迫られるパターンになる。

女性の就業率向上のために非正規雇用の待遇を改善するという政策も考えられる。これを追求していくと、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。その結果、**Family then Job** という均衡になって、未婚率は下がるが、就業率が上がるかどうかは分からない。なぜなら、 $b > a$ という構造に戻ると、キャリアを捨てて専業主婦になる人が増えるので、出産や育児の後、再度労働市場に入り直す人が増えても、就業率への影響は相殺し合うからである。

③ 保育園増設などの就業継続支援策

また、保育園の増設や就業継続支援策を政府が取ると、育児の負担・コストが減ることで女性が就業継続した場合に受け取る d の値が上昇し、 $d > b$ となって就業継続を選ぶ人が出てくる。ただ、その場合でも、長時間労働のリターンが高く、夫が家事・育児に参加せずに、夫がキャリアを追求するという選択を取ることが合理的である場合には、 $D > C$ は変わらない。そうすると、女性はやはり仕事はある程度スローダウンしなければならない。これは **Career then Family** の均衡と言えよう。

④ 働き方改革の狙い

女性も男性と同じようにキャリアを追求することが合理的であるようにするためには、男性が家事・育児に参加するよう、 $c > d$ だけでなく、 $C > D$ となる変化が起きなければいけ

ない。これがCareer and Familyの均衡である。日本の場合には、今、多くの人がCareer then Familyの均衡戦略を取っているが、国として目指すべきは男性の行動を変えることで、それがアメリカで1980年代以降に見られたCareer and Familyの均衡に至る道である。働き方改革のターゲットというのは男性であるということは間違いないと考えている。

(4) 非効率な均衡から効率的な均衡へ

他方でこれは非常に難しいことでもある。Goldinも長時間労働に賃金プレミアムがついているため、男女格差の是正が非常に難しいということをしばしば述べている。この理由を、図表3のような企業と家計の間のゲームで考えてみよう。ここで、働き方改革が進展せず、長時間労働に賃金プレミアムがついた状態であると仮定する。企業には、女性を差別する、男女を公平に扱うという2つの戦略があつて、家計には女性が家事負担を担うというのと夫婦で平等に分担するという2つの選択があつたときに、企業と家計はそれぞれどういう利得になるだろうか。

仮に表の左上のように男女を公平に扱う、夫婦で平等に分担するということが最も効率的な均衡だったとしても、例えば企業が女性を差別しているときに、家計の方で夫婦が平等に分担する場合には、男性の所得は大きく減って女性の就業継続が可能になるが、女性は労働市場で差別されているため、家計の利得はかなり低くなる。したがって、図表3の左下のよう家計の利得に0という数字を置いてある。

一方で、家計で女性が家事・育児を担うということを前提にしているときに、企業だけが男女を公平に扱うという戦略を取ると、女性は家事・育児に忙しくて生産性が低いのに、男性と同じ給料を払うということになるため、企業利得は下がることになる。

そうすると、このゲームは、女性を差別して女性が家事負担を担うという均衡がリスク支配的になっていると言える。つまり、企業が女性を差別し家計では女性が家事負担を担う戦略が均衡なときに、どちらかが一方的に、つまり企業が男女を公平に扱う、あるいは家計が夫婦で平等に分担するという選択を取ると大きく利得が下がるので、非常にリスクになる。その場合、双方が安全な戦略を取ろうとすると、現在の女性が差別されて家計では女性が家事負担を主に担うというところから、より効率的な均衡に移動するのが難しくなってしまう。社会を変えることが非常に難しいというのは、こうした利得構造にあるのではないかと考えられる。ここでも、企業が働き方改革を進め、非効率な現在の均衡がリスク支配的とならないようゲームのパラメーターを変えていく必要がある。

欧米諸国では、この2つの均衡の間でより公平な均衡に移るのにどのくらい時間がかかったのだろうか。各国の生活時間調査で、未就学児のいる家庭において男性の家事育児負担割合が2割以下から3-4割程度まで上昇するまでどの程度の時間がかかったか見てみると、概ね20年ぐらい時間がかかっている。したがって、均衡を変えるためには、1世代近い長い時間をかけて様々な努力をしていくことが必要になるということが言える。

図表3 非効率的な均衡から効率的な均衡へ

企業の対応 家計の対応	女性を差別	男女公平に扱う
女性が家事育児を担う	(家計利得、企業利得) (5,5)	(家計利得、企業利得) (5,0)
夫婦で平等に分担	(家計利得、企業利得) (0,5)	(家計利得、企業利得) (7,7)

(出所) 大湾秀雄「経済学で出てくるもの——女性の統計的差別を例にして」、早稲田政治経済学雑誌No.395, 2019年7月。

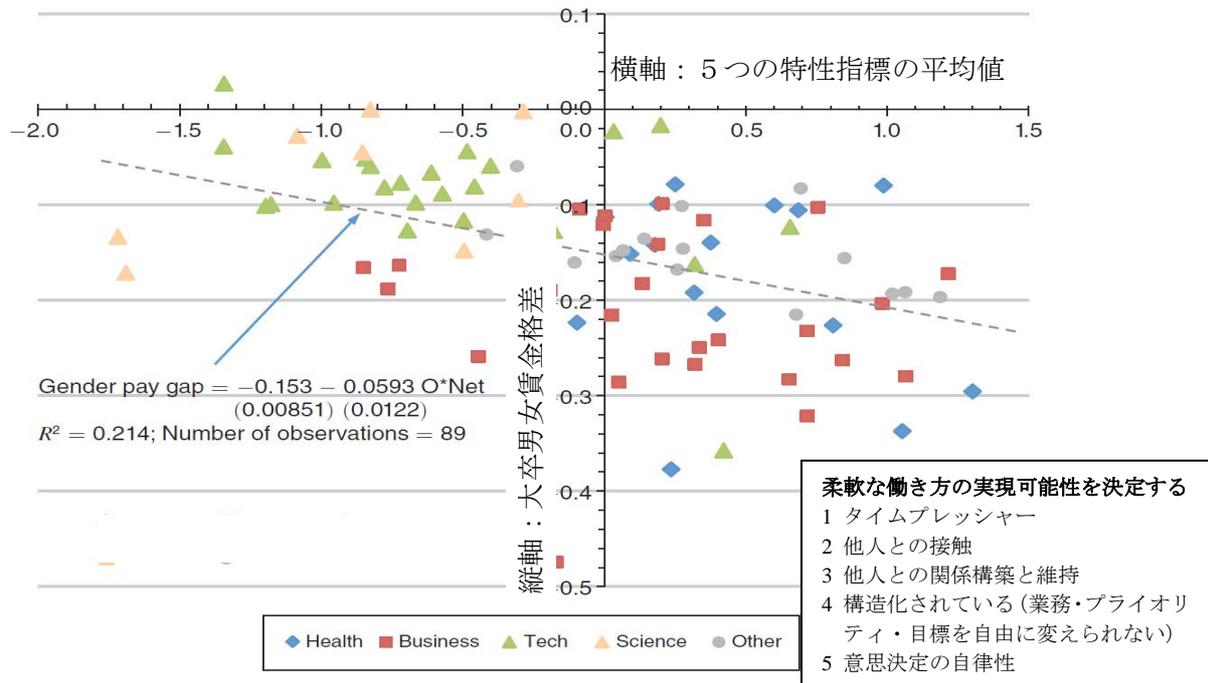
3. 長時間労働のリターンと男女賃金格差

(1) データから見える状況

次に労働時間に着目した説明に移ることとする。前述のGoldin(2014)やCha and Weeden(2014)で初めて示されたことであるが、長時間労働のリターンが高い職業ほど男女賃金格差が大きい。もし賃金率が労働時間に対して一定であれば、労働時間が増えるにつれ、賃金所得は比例して増えていく。しかし、高収入の職業では、労働時間が伸びるにつれて賃金率が上がり所得は非線形的に増えていくという特徴が見られる。長時間労働が難しい多くの女性は柔軟な働き方ができる仕事（フレキシブルジョブと呼ぶ）を選ぶのに対して、主として男性が長時間労働のリターンの高い職業（グリーディージョブと呼ぶ）を選んで高収入を得るため、男女賃金格差が生じているというのが、これらの論文の発見になる。

Goldinの研究をもう少し解説すると、彼女は、O-NETのデータを使って、柔軟な働き方の実現を可能にする職務属性を5つ示した。すなわち、①タイムプッシャーがあまりない仕事、②他人との接触が少ない仕事、③他人との関係構築があまり重要ではない仕事、④仕事が構造化されていない（業務の進め方とか優先度とか目標を自由に変えられる方が柔軟な働き方が可能になる）、⑤意思決定の自律性（自律的に意思決定できる方が柔軟な働き方ができる）の5つである。職業ごとに、その職務属性の指標の平均値を取って横軸に置き、縦軸にそれぞれの職業における男女賃金格差を計算してグラフにすると（図表4）、確かに柔軟な働き方が難しくなる職業ほど男女賃金格差が大きいという結果になっている。特にビジネスの分野、経営の分野では、長時間労働のリターンが高く、かつ男女賃金格差が大きい職業が多いということが分かる。

図表4 長時間労働に対するリターンと男女賃金格差



(出所) Goldin (2014)

それ以外にもGicheva(2013)は、フレキシブルジョブとグリーディージョブの形状の違いから、時間当たり賃金が増加を始める労働時間水準がどこかということを示している。週47時間以上働く人は、週労働時間が増加すると時間当たり賃金と昇進確率が有意に上昇するが、47時間未満では相関は見られないということを見出した。またCortes and Pan (2019)は、低スキル移民の流入が多い都市では、労働時間と賃金の男女差が小さくなる指摘している。低スキル移民が安価な育児ケアを提供しているため、その手段が増えると、それを使って長時間労働する女性が増える。その結果、女性もGoldinが言うところのグリーディージョブを続けることができ、女性の賃金上がるから男女賃金格差が縮小するという解釈ができる。

(2) 男女賃金格差縮小に向けた処方箋

それでは、どのような政策を取れば、この経路を通じた男女賃金格差が縮小していくだろうか。

まず1つ目に、時間的な柔軟性を引き上げるように職の再設計をする必要があるのではないか。具体的には、職を標準化してチームを活用するとともに、チーム内で従業員をある程度多能化して、お互いがお互いを補えるようなスキル構成を選ぶ。それによって従業員の代替を可能にして、1人抜けても他の人がすぐ穴埋めできるような働き方をすれば、よりフ

レキシブルな働き方ができるだろう。その成功例として、Goldinは薬剤師を挙げている。他方で、問題点としては、従業員の代替性が高まれば高まるほど、個々の従業員の交渉力は弱まることになる。この点がやや懸念されるが、職の標準化が進み、専門性を持つ人材が供給不足の状況の中で雇用の流動化が高まれば、企業の買手独占力は低下すると考えられる。薬剤師の例でも見られるように、仮に代替的な職の設計を採用しても、従業員が労働市場を通じてある程度交渉力を維持できれば、上記の心配はないのではないかと思われる。

2つ目にCortes and Pan(2019)では、安価な育児ケアサービスが提供できれば男女賃金格差が縮小するということが示唆されており、育児・介護ケアサービスを拡充するということが必要になってくると思われる。

3つ目に、リモートワークや柔軟な働き方が実現し、働く時間と場所を自由に決められるようになると、長時間労働のコストが下がるという研究もある。働き方の柔軟性が高まることによって、一日のうちあるいは週のうち働きやすい時間帯に仕事ができれば、長時間労働が苦にならなくなるという。したがって、リモートワークの拡充も男女賃金格差の縮小につながるのではないだろうか。ただし、この場合の問題点は、ワーク・ライフ・コンフリクトが増加するとか、あるいは健康への悪影響が出るかもしれない。例えば私たちが昨年を行った睡眠改善プログラムのRCT実験の結果を見ると、リモートワークをしている人は、中途覚醒といった睡眠に問題を抱える人が多い。これは恐らく寝る前まで仕事をしていることで睡眠の質が下がっているのだらうと思われる。

最後に、男性の家事・育児参加が増えると、育児中のマネジャー層の長時間労働コストが上がるので、そうした人たちが職の設計や業務プロセスの改善に力を入れるようになって、第1点目の職の再設計というものが進むという間接的な効果も期待できるかもしれない。

4. ジェンダーバイアスをめぐる議論と人事データからのエビデンス

(1) ジェンダーバイアスを引き起こす要因

① ステレオタイプと統計的差別

ここからジェンダーバイアスの話題に移る。ジェンダーバイアスを引き起こす要因として、まず1つはジェンダー・ステレオタイプが挙げられる。多くの人にとってリーダーの典型像というのは男性であり、女性には世話役的な役割を期待する。そうした印象をステレオタイプとして持つ人が多くいることが、心理学などの多数の研究でも証明されている。そのジェンダー・ステレオタイプに合致しない人、例えば強いリーダーシップを発揮したり非常に主張の強い働き方をしたりする女性は、周りから好意的に見られず一緒に働きたいと思われないうえに、周りからの評価が落ちる傾向が指摘されている。また、自己アピールの機会を与えられたときに、男性は自分の能力を誇張する一方、女性は男性と同じ行動を取ると周りから好意的に見られないことを恐れて、能力を控えめに述べるという傾向があることが指摘されている。

2つ目に統計的差別もある。例えば子供のいる女性は、労働や会社への貢献に様々な制約があるのではないかという予想の下で、なかなか良い就業機会に恵まれない、あるいはマミートラックに移動させられるというチャイルドペナルティが働くと言われる。また、科学系教員の採用にジェンダーバイアスが働くことが幾つかの研究で指摘されているが、これも統計的差別によるものかもしれない。男性は理数系の科目に強くて女性は文系科目に強いという過去の統計的な事実を基にそういった判断をしている可能性が高い。

② 認知バイアス

こうしたジェンダーバイアスはなぜ消えないのかというと、人間が認知バイアスを持っているためである。その例として代表性ヒューリスティックと自己奉仕バイアスが挙げられる。代表性ヒューリスティックとは、例えばリーダーシップを発揮している人たちの多くが過去男性であるといった、典型的な例やイメージにとらわれて、リーダーシップを発揮する傾向があるのは男性に多いと考えてしまうことである。

自己奉仕バイアスとは、自分の考えに合った情報だけを選別してしまい、ステレオタイプが修正されないことである。例えば、男性がリーダーにふさわしいというステレオタイプを持っていると、その後、同じような能力を持った女性が現れても、男性の方にリーダーシップにふさわしいようなクオリティーを見つけて、「やっぱりこの人はこういった能力がある」「こういった経験があるからやっぱりこのポジションにふさわしい」という主張をしてしまう。

さらに、自分のパフォーマンスについても、男性の方が自己奉仕バイアスが強いと指摘されている。男性は自分の仕事が成功したり業績が上がったり、何か良い結果が出た場合には、それは自分に能力があったから、あるいは、自分のやったことが正しかったからと解釈する。これに対して日本人女性は、自己奉仕バイアスが弱いあるいは負の自己奉仕バイアスを持つという先行研究がある。何か良いことがあっても、それは自分の能力や行動に起因するのではなく、例えば周りの人に助けってもらったから成功したと考える傾向がある。こういった自己奉仕バイアスの性差により、自己アピールの機会が与えられたときには、男性は自分の能力を誇張して主張するし、女性は自分の能力を控えめに述べるということにつながっている可能性が高い。

(2) どのようにバイアスが賃金格差を引き起こすか

こうしたバイアスがどのように男女賃金格差につながっていくかについて考えてみる。1つには、業務配置とか育成機会に差をつくり出してしまう。人の成長を促す上で、ストレッチアサインメント、タフアサインメントを与えるということは非常に重要だということが人材育成の分野で言われている。ところが、男性の方がリーダーにふさわしい、あるいは女性は辞める確率が高いといった統計的バイアスを持っている場合には、この配置に影響が出てくる。その1つのエビデンスを紹介する。

① チャレンジ目標設定の男女差

日本企業では、従業員が目標を設定し、その目標がどのくらい達成されたかによって業績評価を行うという目標管理制度を採用している会社が多い。企業によっては、この目標に対して上司が難易度を評価して記入している。例えば、ある職位の人にとって平均的な難易度を100とする場合、110や120といった目標をつけると、それはこの人の職位を考えると非常に難しくチャレンジングな目標を設定していると上司が考えていることになる。

この100を超える目標を設定される確率が男女でどのくらい違いがあるかについて、あるサービス業企業のデータを用いて回帰分析したところ、女性は男性に比べて難易度の高い目標が設定される確率が8.5%ぐらい低いという結果が出た(図表5)。いわゆる総合職である業務企画職という社員区分で見ると5.4%ほど、管理職で見ると13%ほど男女差が開いている。これがこの企業の男女の能力の差に起因しているのであれば問題ないが、認知能力、例えばSPIの言語非言語の能力をコントロールしても、やはりこの差が変わらずに出てくるのが分かった。

図表5 チャレンジ目標設定の男女差(サービス業企業)

	男女格差(限界効果)		
	全体	業務企画職	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%	

(出所) 大湾秀雄、「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」、RIETI ポリシーディスカッションペーパー17-P-006, 2017。

② 業務配置・育成機会の差

同じような例として、Madden(2012)は、担当顧客の配分に差が出ているという実証的な研究を行っている。証券会社のセールスは男女差が非常に大きく、女性は男性の6割ぐらいの平均年収しかない。これはなぜかということが男女差別に関する訴訟の中で問題になった。Maddenは、その訴訟の中で裁判所の命令で提出されたデータを使って、男女でこれだけ差があるのはなぜかというのを調べた。証券会社は、男女で顧客の質に違いがあることは認めたものの、それは過去の業績に基づいて顧客を配分しているからであり、女性が過去の業績

が悪いから配分される顧客に違いが出るという主張をしていた。しかしMaddenが調べると、これはどちらかというと差別の再生産であることが分かった。女性が過去差別されていたがために業績が伸ばせず、そのために次の年もやはり質の良い顧客を割り当てられず、それがずっと続いたことで差が出ているとしている。実際、男女で顧客の質に差がないサンプルで比較すると、女性も男性と同じぐらいパフォーマンスを上げているということが分かった。

もう1つ、女性は昇進につながらない仕事を依頼されることが多いことを示したのが、Babcock et al.(2017)の実験室実験による研究である。これは我々の日常の中でもしばしば見る現象である。例えば何か会議があるときに、議事録を取るように言われるのは女性が多い。議事録をつけるのは大切な仕事であるが、それ自体が昇進につながる仕事ではない。大学でも、委員会での役回りとか、オフィスアワーの時間に来る学生の数、男性に比べて女性の方が多いために、それが女性のパフォーマンスに影響を与えているのではないかという議論がある。

③ 自己評価の差

また、もし仮に女性の方が控えめな自己評価をするという場合には、それが上司の評価の差につながっている可能性がある。さらに、男性と同じリーダーシップの発揮をしてもそれが高評価につながらず、またそれを分かっているから同じような行動を取らないという結果につながっている場合もある。それと統合的なデータを見てみる。

図表6も先ほどのサービス業企業の評価データを使った分析になるが、業績評価と行動評価で、職種、階級、勤続年数、入社区分、評価年、目標難易度などを全てコントロールした上で、男女でどのくらい差があるかというのを見てみた。業績評価で見ると、むしろ女性の方が評価が高く、目標を達成する頻度が大きいということになる。それにもかかわらず、行動評価を見てみると、女性の方が低い。平均で見ると有意ではないが、分布の上の方90パーセントイルで見ると、女性の評価が低い。その中身を見ると、やはりリーダーシップに関する評価が低くなっている。これは恐らく女性の能力が低いというよりも、男性のようなリーダーシップを取ることが自分の得にならないということが分かっている、そうした行動を取らないので評価が下がってしまうということに原因があるのではないかと思われる。

図表6 できる女性は行動評価で評価が低い（サービス業企業）

	平均的な違い	出来ない人における違い	中間点における違い	出来る人における違い
	OLS	分位点回帰 (10パーセントイル)	分位点回帰 (50パーセントイル)	分位点回帰 (90パーセントイル)
業績評価	0.878***	0.886***	0.241***	0.550***
行動評価	-0.375	1.823***	-0.557	-2.092***

(出所) 大湾秀雄、「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」、RIETI
ポリシーディスカッションペーパー17-P-006, 2017。

女性は自己評価が低いという点について、前出のサービス業企業の人事考課データを用いて、行動評価の自己評価と上司評価を業績評価で回帰することによって、男女差を見てみた。この企業では、まず社員一人一人が業績・行動の自己評価を行い、それに対し、上司が業績・行動の上司評価を行い、その後面談、および社内調整を経て、最終的な評価が確定する。全ての評価指標を、職位ごとの確定値の平均値、標準偏差で標準化した上で、次の分析を行った。行動評価の自己評価と上司評価を被説明変数とし、説明変数に業績評価（確定値）を正の値（業績評価⁺）および負の値（業績評価⁻）に分解した2変数を入れて、さらに、女性ダミー、女性ダミーと業績評価⁺、業績評価⁻それぞれの交差項を加えて回帰分析（OLS）を行った。²

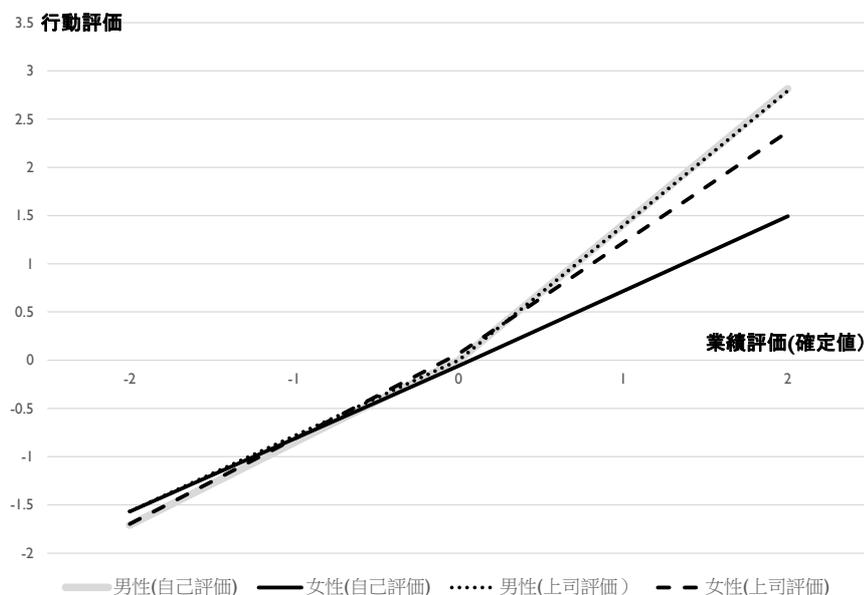
図表7は、推定されたモデルの係数を使って、業績評価と行動評価の関係が男性と女性でどう違うかを、業務企画職（いわゆる総合職）と言われている職種で見てみたものである。自己評価と上司評価、両方入れている。まず目につくのが、黒い実線の女性の自己評価である。女性は、ある意味では控えめなのか、あるいは自己奉仕バイアスがないと言って良いのかもしれないが、業績評価と行動評価の関係が線形になっている。男性の場合には、女性に比べ、同じ業績評価を上げている人同士を比べると、上位層で男性の方が行動評価の自己評価が高く、上司もそれに引っ張られる形で高くなっている。女性の上司は、この女性の控えめな評価をある程度相殺してくれるが、やはり男性に比べると低い評価をつけている。

これが管理職になるともっと差が出ている。特に中間層で大きな差が出ていて、女性は同じ平均的な業績を上げて男性に比べると自己評価はるかに低い（図表8）。したがって、上司の評価もそれに引っ張られる形で、男性よりも低く評価する傾向がある。さらに上位層では、男性の上司は自己評価をさらに押し上げる方向で評価しているのに対して、女性の上司は女性の部下の控えめな評価をさほど補正しないという形になっている。

² 詳しくは、大湾（2018）を参照。

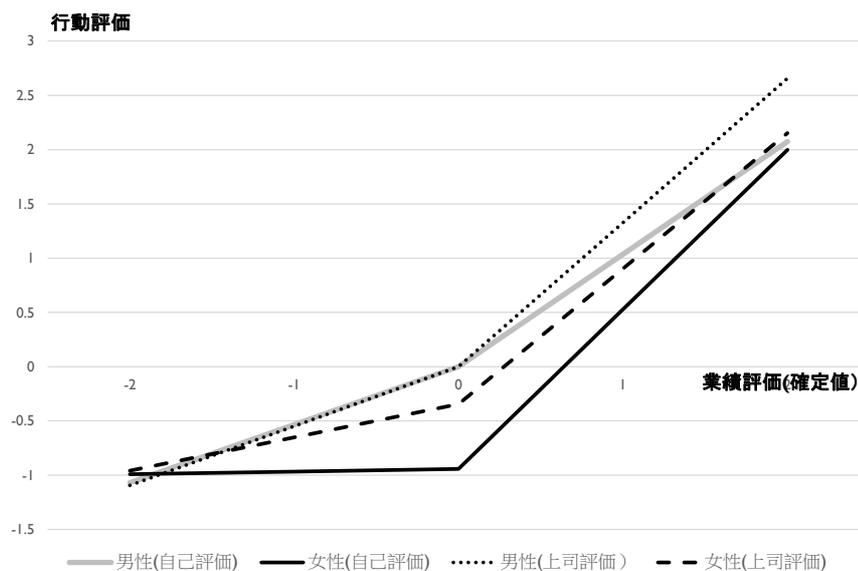
こうした評価における性差が毎年毎年あると、それが積み重なって女性の昇進の遅れが生じ、管理職に占める女性の割合が少ないという状況が解消されないという問題が生じる。

図表7 女性の自己評価は控えめ（サービス業企業、総合職）



(出所) 大湾秀雄「拡大する人事データを用いた実証分析：企業内男女格差の多面的評価」現代経済学の潮流2018、大橋弘・原千秋・細野薫・松島斉編、2018年。

図表8 女性の自己評価は控えめ（サービス業企業、管理職）



(出所) 大湾秀雄「拡大する人事データを用いた実証分析：企業内男女格差の多面的評価」現代経済学の潮流2018、大橋弘・原千秋・細野薫・松島斉編、2018年。

④ スポンサーシップ

また、レコグニションとかスポンサーシップも男女で差があるというような研究がある。例えばHewlett (2013)の研究では、多くのビジネスパーソンへのインタビューを通じて、男性メンティーのメンターは、メンティーの利益の代弁者的な行動を取っているのに対して、女性メンティーのメンターは相談相手にとどまっており、女性メンティーの利益を代弁する形でその人を引き上げるような行動を多くのメンターが取っていないと報告している。その結果をもとに、Hewlettは、女性に必要なのはメンターではなくてスポンサーであるとしている。

⑤ ステレオタイプの自己成就性

最後の問題として、ステレオタイプの自己成就性をあげる。これまで述べてきたように、様々な認知バイアスを通じてステレオタイプがあって、評価や処遇に男女差が出てくると、実際のパフォーマンスにおいても差が出てくるかもしれない。つまり、女性が、自分は評価されていない、自分はこの会社においても高くは評価されないと感じると、実際にパフォーマンス自体に影響が出てくる。先ほどのサービス業企業の担当者が、分析の前に「入社したときには女性の方が優秀であるが、なぜか10年経つと男性の方が女性よりも優秀になってしまっている。」といった話をしていた。一つの理由としては、配置や評価においてこうした男女差があるために、女性が次第にやる気を失っていくということがあるのかもしれない。

(3) ジェンダーバイアスの解消に向けて

① ダイバーシティプログラムの評価

ジェンダーバイアスを解消しようと、色々な企業がダイバーシティプログラムを導入している。ここで興味深いのは、アメリカのある程度大規模のサーベイで民間企業708社の労働力と雇用慣行に関する調査を行った研究の中で、ダイバーシティプログラムを導入する企業で見られる次の3つの政策アプローチを評価している。

- (i)ダイバーシティに対する組織の責任を確立し、経営陣がそれに対して責任を持ってダイバーシティ施策を進める
- (ii)研修やフィードバックを通じて管理職に自分たちの判断とか意思決定がバイアスを持っているということを気づかせる訓練を行う
- (iii)女性やマイノリティー労働者が社会的孤立に陥らないように、ネットワーキングをしたり、メンタリングをしたりといったサービスを提供する

こういった3つのアプローチを評価したところ、(ii)のように管理職の偏見を緩和する、つまり自分の偏見に気づかせるだけのダイバーシティプログラムは最も効果がない。その会社の管理職の女性比率を引き上げるとか、人種別多様性を増加させるといった施策の効果はほとんどない。それから、(iii)のようにメンターやネットワーキングによる社会的孤立を解消する努力というのは僅かな効果しかない。一番効果があるのは、(i)のように多様性

に対する組織の責任を確立する、これによって経営陣が真剣に取り組むというものである。この責任を確立した組織では、2つ目、3つ目のアプローチであるダイバーシティ研修、管理職へのフィードバック、女性のネットワーキング、メンタリングというものも効果を持つようになるということがこのプログラムで明らかになっている。

② 何がバイアスを緩和するのに有効か

それ以外に、研修のアプローチとしては、パースペクティブ・テイキングという相手の立場に立った思考法を訓練したり、様々な意思決定を比較評価させたりすることが非常に大事であるという指摘もある。

また、どのような形であれ、ある程度客観的な数字をもって比較すると、ステレオタイプが消えるという研究がある。客観的な数字を使った比較に基づき採用を決めることで、女性に対するバイアスを軽減することができるのだと考えられる。

採用に関しては、非構造化面接ではなくて構造化面接を行うことがジェンダーバイアス解消に役立つ。構造化面接とは、最初にどんな質問をするか決めておき、全員に対して同じ質問をするものである。これによってバイアスが入り込む余地を減らすことができる。先述のGoldinは、選考の段階でブラインドオーディションを実施することで、バイアスが入り込む余地を減らせることを、交響楽団の採用のデータを用いて立証している。

取締役会のクォータ制度導入も検討すべき時期に来ているのではないか。実証研究、メタ分析のサーベイ論文を見ると、取締役会のクォータ制度導入の効果検証は、かなりバラツキがあり、まだ結論は出ていない。特に企業業績について利益指標を使った分析を見ると、有意でないか、もしくはネガティブな結果が出ている。ただし、近年のより幅広いデータを使った分析を見ると、トービン (Tobin) のQへの効果はポジティブとなるという研究も出てきており、長期的にはプラスの効果があるという見方も少なくない。ただし、管理職の女性比率を引き上げる効果はないという結果もあるため、もう少し長期的なインパクトをじっくり見ていく必要があると考えている。

5. 提言

政策提言をまとめたい。

まず、男性の働き方を変えて、性別役割分業を是正していく必要がある。

2つ目に、長時間労働や転勤に対する高いリターンの修正が必要である。転勤に関する日本企業を使った分析によると、転勤を経験する女性は昇進確率が高いという結果もあって、特に日本企業の場合には転勤に対する高いリターンが認められる。

3つ目として、ジェンダーバイアスを排除していくということである。マネジメントの責任を明確化するために、企業努力を可視化するという事は非常に大事である。そのために、ダイバーシティ施策の開示を義務づけることで、労働市場、株式資本市場、製品市場を通じ

て経営陣に対してプレッシャーをかけていくということが大事であろう。開示情報に、例えば社員、管理職、経営チームの女性比率とか、男性の育児休業取得率とかは必須だ。形ばかりの取得率を上げるためだけに、人事部がお願いして、男性に1-2週間の育児休業を取ってもらうといったこともあるので、単に取得率だけじゃなくて、平均取得期間も開示させてはどうだろうか。

4つ目として、女性社員に対するスポンサー制度の導入である。これは後継者プランと合わせて制度設計した方が良い。経営人材の育成を真剣にやろうと思ったら、後継者プランというのは非常に効果的な施策であり、今後日本企業でも導入が必要になってくる。この中で後継者候補にできるだけ女性を入れるようにし、女性管理職の育成のためにスポンサー制度を導入すれば良い。後継者プランを導入している企業は、候補者に占める女性の比率も開示させることも必要になってくるだろう。

最後に、クォータ制度は、そろそろ検討しても良い段階にきていると思う。これもコンプライ・オア・エクスプレインの方式で導入することによって、産業によっては、あるいは地域によっては、会社がどんなに努力してもなかなか候補者がいないという場合もあるので、ある程度説明責任を果たせばクォータを満たさなくても良いという自由度は必要だ。ただ、女性管理職の育成状況の透明化を図ることで、経営陣に対して引き続きプレッシャーを与えることが大事なのではないかと思われる。

参考文献

大湾秀雄 (2017)「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」, RIETI
ポリシーディスカッションペーパー 17-P-006。

大湾秀雄 (2018)「拡大する人事データを用いた実証分析：企業内男女格差の多面的評価」,
現代経済学の潮流2018, 大橋弘・原千秋・細野薫・松島斉編。

大湾秀雄 (2019)「経済学で見えてくるもの——女性の統計的差別を例にして」, 早稻田政治
経済学雑誌No.395。

Babcock, Linda, Maria P. Recalde, Lise Vesterlund, and Laurie Weingart. (2017) "Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability." *American Economic Review*, 107 (3): 714-47.

Bohnet, Iris. (2016) *What Works: Gender Equality by Design*, Harvard University Press (邦題
『WORK DESIGN (ワークデザイン) :行動経済学でジェンダー格差を克服する』)

Cha, Youngjoo, and Weeden Kim A. (2014) "Overwork and the Slow Convergence in the Gender Gap in Wages", *American Sociological Review* 79(3):pp. 457-484.

Cortés, Patricia and Pan, Jessica (2019) "When Time Binds: Substitutes for Household Production, Returns to Working Long Hours, and the Skilled Gender Wage Gap", *Journal of Labor*

Economics 37(2): pp. 351-398.

Gicheva, Dora (2013) “Working Long Hours and Early Career Outcomes in the High-End Labor Market”, *Journal of Labor Economics* 31(4): pp. 785-824.

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), pp. 3-22.

Goldin, Claudia (2014) “A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter”, *American Economic Review* 104(4): pp. 1091-1119.

Goldin, Claudia. (2021) *Career & Family: Women’s Century-Long Journey Toward Equity*, Princeton Univ Press.

Madden Janice Fanning. (2012) “Performance-Support Bias and the Gender Pay Gap among Stockbrokers” *Gender & Society*. 2012;26(3):pp. 488-518.

Hewlett, Sylvia Ann (2013). *Forget a mentor, find a sponsor: The new way to fast-track your career*. Harvard Business Review Press.