

女性の指導的地位の登用における クォータ制度の適用について¹

同志社大学
三好博昭研究会
労働雇用①

武田千穂
梶井千皓
佐藤環
高橋佳乃
豊田光

2022年 11月

¹本稿は、2022年12月10日、11日に開催されるISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2022」のために作成したものである。本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要約

日本は現在ジェンダー平等において後進国であり、近年では国内で女性活躍推進に関する働きかけが強まっている。そこで、「なぜ女性活躍推進は必要とされるのか。」このような疑問を持つ人も少なくはないのではないだろうか。それは、権利の平等のみが目的ではない。ジェンダー平等や多様性の尊重が経済効果を創出し、社会全体の利益に繋がるからだ。我々は、女性活躍の効果を明らかにすることで女性活躍の必要性を社会に伝え、日本の課題である女性活躍を促進させる政策の提言を本稿の目的とした。しかし、女性活躍の分野は多岐にわたるため、あらゆる分野において有効な政策を提言することは困難である。そこで、経済分野の中でも企業における女性活躍に焦点を当て、企業内における女性の活躍を目指すこととした。

日本では、大卒時には性別による能力格差はない。女性活躍推進に関する取組においては、男女雇用機会均等法(1986)を皮切りに、男女共同参画社会基本法(1999)、男女共同参画基本計画の策定(2000)、2020年30%(2003)、など20年以上前から活発に実施されてきたものの、現在でも女性活躍は進んでおらず諸外国と比較しても遅れを取っている。このことから、職場における環境や評価の点に女性活躍推進を阻害している要因があると考察した結果、職場における「男性上司と女性部下との情報の非対称性」が女性に対する評価を適当でないものにしており、女性活躍を阻害する要因となっていることを問題意識とした。

そこで、本稿の政策提言となるのが「企業におけるクォータ制の導入」である。クォータ制の導入によって、企業における女性活躍を強制的に促すことで女性ロールモデルを増加させる。このことが情報の非対称性の解消に繋がり、女性活躍の好循環サイクルを生み出すと考えたからである。

分析では、職場における情報の非対称性の存在を明らかにするために、製造業に勤務する従業員へのアンケートの調査結果を用いた分析を行った。この分析では、キャリア意識に関する情報において、男性上司と女性部下との情報の非対称性が確認できた。加えて、女性活躍と企業の生産性の相関を明らかにし、企業におけるクォータ制の導入のインセンティブとするために、企業データをもとに全要素生産性の分析を行った。この分析では、部長職女性比率と付加価値額には正の関係が確認できた。また部長職女性比率と従業員1人当たりの付加価値上昇率では、正の関係が確認できた。完全に因果関係が立証できるわけではないが、女子管理職が生産性を上昇させている可能性を示す結果と考える。

我々は、個人の能力ではなく性別による割当て制度は好ましいとは思わない。クォータ制の導入によって逆差別が生じるなど、多数のデメリットも想定されるであろう。クォータ制によって女性活躍の好循環サイクルが生まれる程度に女性活躍が進んだ際には、廃止されるべきであると考えている。しかし、我々は本稿の執筆を通して、日本において女性活躍を促進させるためには、一時的にでもクォータ制の導入が必要であるという考えは強まった。だからこそ、企業におけるクォータ制の導入を政策提言とする。

第1章 現状分析	4
第1節 日本における女性活躍の現状	4
第2節 大学における男女の成績の差	5
第3節 日本における女性活躍に関する取組	5
第1項 「202030」について	6
第2項 日本における取組の事例	7
第3項 女性管理職割合の推移を踏まえて	8
第4節 女性活躍における諸外国との比較	12
第5節 諸外国におけるクォータ制度の取組	13
第2章 問題意識	16
第1節 男性上司と女性部下との情報の非対称性	16
第1項 引き起こされる問題	16
第2項 解決策の検討	17
第3章 先行研究	18
第1節 先行事例	18
第1項 女性登用の効果に関する研究	18
第2項 女性活躍の阻害要因に対する研究	18
第2節 本稿の独自性	19
第4章 分析	20
第1節 分析1：男性上司と若手女子社員の情報の非対称性	20
第1項 分析の仮説と概要	20
第2項 用いるデータの概要	20
第3項 変数選択	20
第4項 分析方法	21
第5項 推定結果	21
第2節 分析2：企業の生産性と女性比率の関係	23
第1項 分析の仮説と概要	23
第2項 用いるデータの概要	23
第3項 分析対象	23
第4項 分析モデル	24
第5項 推定結果	24

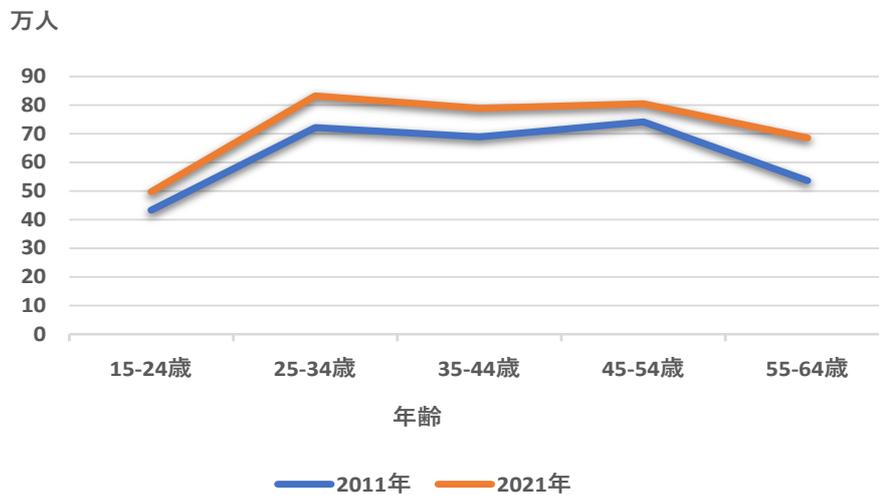
第5章 政策提言	28
第1節 政策提言の方向性	28
第2節 ヒアリング調査	28
第3節 概要	29
第4節 提言対象	29
第5節 内容	29
第6節 期待される効果	29
第7節 実現可能性	30
第6章 今後の展望	32
参考文献	33

第1章 現状分析

日本における女性活躍は成長戦略の重要な柱として注目を集め、女性の活躍推進政策の重要性への社会的認識は高まりをみせている。1986年には男女雇用機会均等法が施行、政府や企業は様々な経済政策・出産・育児期における女性の就業継続促進を行っている。

第1節 日本における女性活躍の現状

2011年と2021年の年齢階級別労働人口比率の推移（図1参照）を比較すると、結婚や出産で離職し子育てがひと段落すると再就職する女性の割合が多いことを示しているとされていたM字カーブもフラット化が進んでいる。



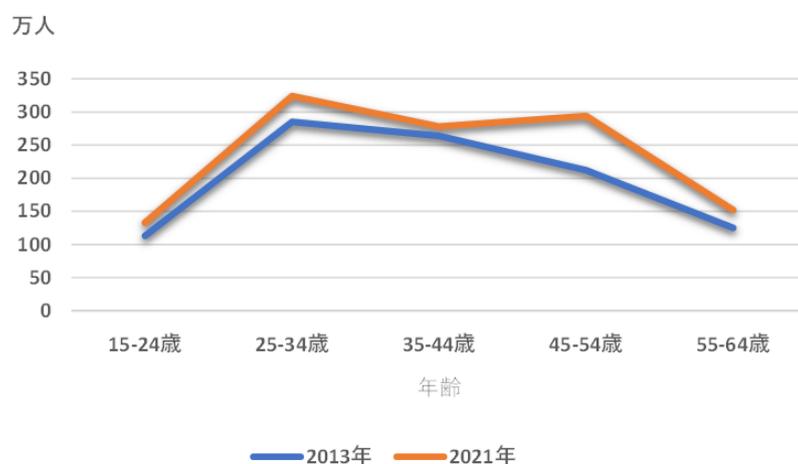
出所) 総務省①(2021)より筆者作成
図1 年齢階級別労働人口比率の推移

しかし、女性の労働力人口の推移におけるM字カーブはフラット化しているが日本女性の社会的地位が男性と同等になったとは言い難い。2022年7月13日に発表されたジェンダーギャップ指数における日本の順位は146か国のなか、116位と²低下層に位置している事が分かる。ジェンダーギャップ指数とは、世界経済フォーラムが、経済、教育、保健、政治4つの分野に分類し、男女の違いによる格差を示す指標である。ジェンダーギャップ指数は0が完全不平等、1が完全平等を表しており、日本の経済参画スコア(0.6501)のうち、特に管理的従業者の女性割合が低いことが問題となっている。

ここで、正規雇用別の年齢階級別役員を除く女性雇用者の推移(図22参照)に注目していただきたい。2013年において、結婚や出産を機に正規雇用率が減少し続けることが確認できる。また、2021年においては20代後半辺りで仕事を中断し、40歳を超えた辺りで正規雇用に戻り始める動きがみられる。日本の女性における労働力人口の推移に注目すると、結婚・出産を経ても働き続ける傾向に変化しているように見えるが、正規の職員別の雇用者の推移を確認すると、結婚・出産を機に仕事を中断している事が分かる。時間の融通が利き、休みの調整が容易なパートタイム雇用は子育てを担う女性にとって働きやすく、子

² 男女共同参画局①(2022)

育てと就業の継続の両立が実現しやすい。一方で、正規の職員としては就業の継続が難しいことが分かる。2013年には結婚・出産を機に退職し正規の職員では復職しない傾向が確認でき、グラフがL字型になっていたが、2021年には、出産・育児が落ち着くと復職する傾向から女性の正規の職員に対する待遇が改善されていることが伺える。しかし、2021年、正規雇用別の年齢階級別役員を除く女性雇用者の推移においてM字カーブが顕著に表れており、多くの女性がキャリアを一時中断している事が分かる。このキャリアの中断が管理職や役員への昇進を妨げ、日本のジェンダーギャップ指数の低さへ繋がっているのではないだろうか。



出所) 総務省 (①) 2021より筆者作成

図2 正規の女性職員、年齢階級別役員を除く雇用者の推移 (実数)

第2節 大学における男女の成績の差

出産・育児におけるキャリアの中断は長年問題視されてきたが、出産・育児以外に女性のキャリアを阻害している要因はないのだろうか。この女子比率の低さは、大学時点の成績に起因するのだろうか。大学在籍時における男女の成績差におけるの先行研究として、安田(2015)がある。労働政策研究・研修機構が2005年10月に実施した「大学生のキャリア展望と就職活動に関する実態調査」の個票データを用い、全国の医学や看護学、宗教学の単科大学を除いた4年制大学のうち、276校の大学4年生の成績を見ると、文系、理系ともに男子学生と比較し女子学生は、成績が良いことが分かった。岡田(2018)からは、男女間において、高校卒で顕著な知識・能力の性差は高学歴者ほど縮小し、威信の高い大学卒では見られないという分析結果が出ていることから、成人の知識・能力の性差はどの学歴段階でも同様にみられることではないことが分かる。これらのことから、高学歴層において、成績における能力格差はないことが言える。

第3節 日本における女性活躍に関する取組

日本における女性活躍が進まない要因の一つは、女性活躍推進のための取組が成果を伴っていないことではないかと考えた。まず、第1項では女性活躍推進に関する代表的な取組である「202030」について確認する。次に、第2項では企業に対する様々な女性活躍推

進に関する取組の事例を確認した後に、企業の管理職及び役員に占める女性割合の推移から取組の成果を確認し、第3項では取組の改善を検討する必要性があることについて言及する。

取組の事例と成果を述べるにあたって、「企業の女性活躍推進に関する取組」に絞って説明する。理由としては、女性活躍を推進するための取組は様々な分野に渡って実施されており、政府が2020年12月に閣議決定した第5次男女共同参画基本計画においては女性活躍推進のための取組を11分野に分類するなど、取組の分野は多岐にわたっている。本稿は、職場における女性活躍を目的とした研究であり、すべての分野における女性活躍推進のための取組について網羅的に論じるのではなく、経済分野における企業のための取組に焦点を当てて調査研究することによって本稿の論理性を高めるためである。

第1項 「202030」について

女性活躍推進の取組において各国で講じられているのがポジティブ・アクション³である。日本でも、内閣府男女共同参画局が「これまでの延長線上の取り組みを超えた効果的な対策」としてポジティブ・アクションの必要性を強調しており、現状での取組の多くがポジティブ・アクションによるものである。また、本節で取り上げる取組の事例も、ポジティブ・アクションによるものだ。

ポジティブ・アクションには多様な手法があるが、指導的地位に占める女性等の数値に関して、達成すべき目標と達成までの期間の目安を設定する「ゴールアンドタイムテーブル方式」、研修の充実や、仕事と生活の調和など女性参画の拡大を図るための基盤整備を推進する「基盤整備を推進する方式」、性別を基準に一定の人数や比率を割り当てるクォータ制のような「指導的地位に就く女性等の数値に関する枠を設定する方式」のように分類することができる⁵。

日本においては「ゴールアンドタイムテーブル方式」と「基盤整備を推進する方式」が採用されており、「指導的地位に就く女性等の数値に関する枠を設定する方式」は採用されていない。

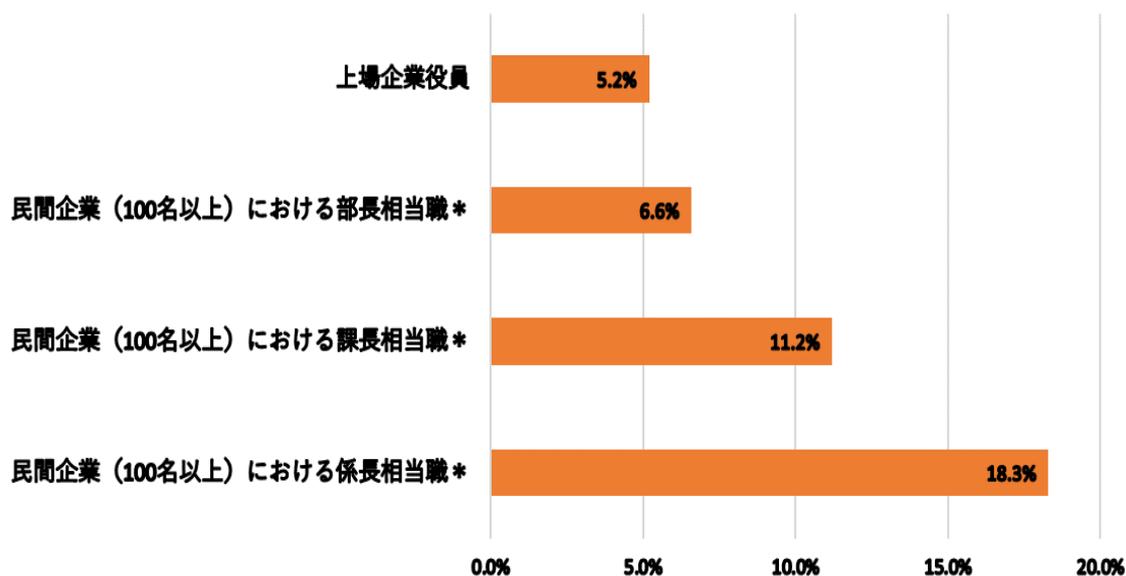
日本におけるポジティブ・アクションに関する代表的な取組に「202030」がある。2003年に男女共同参画推進本部が「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるように期待する」⁶という数値目標を決定したことで「202030」として知られている。内閣府男女共同参画局は「202030」の目標を達成し男女共同参画社会を実現するために女性の参画を拡大する最も効果的な施策の一つであるポジティブ・アクションの推進、関係機関への情報提供・働きかけ・連携を行ってきた。

では、企業において2020年までに指導的地位に女性が占める割合が30%という目標は達成されたのか。結果から言えば「202030」は未達成に終わった。

³ポジティブ・アクションについて、一義的に定義することは困難だが、一般的には、社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる暫定的な措置のことを指す。

⁵男女共同参画局 (2)

⁶同上



備考) *は2018年のデータ

出所) 内閣府男女共同参画局③ (2019) より引用し一部改変

図3 政策・方針決定過程への女性の参画状況[経済分野] 2019年

本稿において焦点を当てている「経済分野」の女性参画状況図4を見ても、民間企業(100人以上)において女性の参画状況は企業の指導的地位である役職のいずれにおいても目標であった30%には遠く及ばない数値である。しかし、内閣府男女共同参画局の調査(2019)によれば、「第4次男女共同参画基本計画における政策・方針決定過程への女性の参画拡大に関する52の目標項目で、前回公表時以降に最新地が更新された48の目標項目のうち44項目で数値が改善」⁷としていることから、数値目標は未達成に終わったが、指導的地位に女性が占める割合が緩やかに上昇していることも事実である。

第2項 日本における取組の事例

ポジティブ・アクションによる取組には、法律で規定されているものがある。2015年8月に10年間の時限立法として成立した「女性活躍推進法」が、その一つである。女性活躍推進法によって、国・地方公共団体、常時雇用する労働者数が101人以上の一般事業主(民間企業等)は、女性の採用・登用等の状況を把握し、課題を分析した上で、その結果を踏まえ、数値目標の設定を含めた行動計画を策定・公表することや、女性の活躍状況に関する情報を公表することなどが義務付けられた(2022年4月に施行された改正法)。

また、厚生労働省では2016年4月の女性活躍推進法の施行を機に、女性活躍の状況把握、課題分析、行動計画策定を簡易に行える「一般事業主行動計画策定支援ツール」を作成し事業主の取組に対する支援を行った。

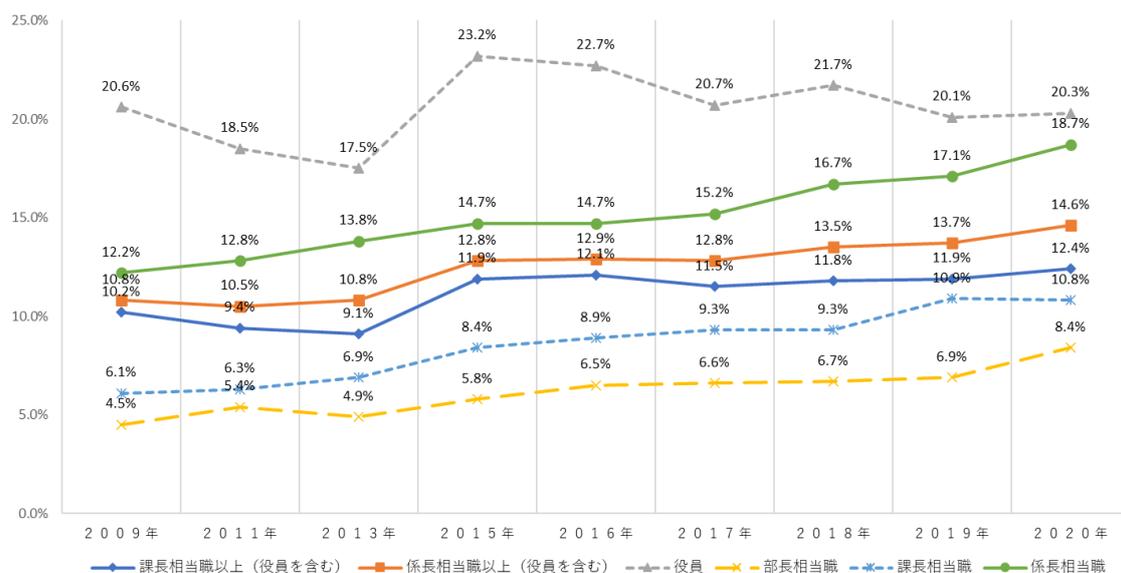
日本経済団体連合会(以下、経団連)も女性活躍推進に関する取組を実施してきた。経団連は、女性活躍推進の効果として、①採用や育成を通じた優秀な人材の確保、②意思決定や働き方、商品・サービス等のイノベーションの促進、環境変化への対応力の向上、③経済指標の景気浮揚、市場創出・拡大を挙げ、女性活躍推進によって企業の競争力向上を通じて企業価値が向上し、それに伴い日本の経済社会における持続的成長が実現するとし

⁷内閣府男女共同参画局③

て女性活躍推進の必要性を強調し、女性活躍推進のための取組を行ってきた。2014年4月より実施された「女性活躍アクション・プラン」では女性活躍の課題として継続就労、役員管理職登用、男女の固定的役割分担意識、理工系女性人材の育成を挙げ、経団連による5つのアクション・プランによって課題を解決し女性活躍を推進することを目指した。⁸

第3項 女性管理職割合の推移を踏まえて

次に、企業における女性活躍の指標を「管理職及び役員に女性が占める割合」として厚生労働省の企業調査から企業における女性活躍推進に関する取組によって得られた成果を確認する。



出所) 厚生労働省「企業調査 結果概要」p6 図6を一部改変して提示

図5 役職別女性管理職割合の推移 (企業規模10人以上)

図6より、2009年から2020年までの11年間で、役員職を除いた女性管理職に占める女性割合は緩やかに上昇している。

しかし、役員、部長相当職、課長相当職以上、課長相当職では、5年ほど前から管理職に占める女性割合は停滞しており、2020年の数値を見ても取組の効果が十分に発揮されているとは言えない。ここまで日本における取組をいくつか確認してきたが、現状で実施されているような、数値目標の設定や基盤整備などの取組を継続することが、果たして日本における女性活躍の推進に効果があるのだろうか。

加えて、私たちは本稿の分析対象であるCSR企業総覧2011年・2016年・2021年すべてに情報が記載されている製造業351社で、女性比率の推移を確かめた。図7～図10では、役職ごとの女性比率の平均と標準偏差の10年間3時点での推移を表したものである。これらの図より、全体として年々女性比率が高くなっていることがわかる。しかし、標準偏差に注目すると、管理職・部長職以上の管理職では、平均が高くなれば標準偏差も高くなっている。全体の女性比率の平均が高くなっているにも、女性を採用・登用する企業とそうでない企業の格差も拡大しているのだ。企業間で取組に差があることには注目するべきである。

⁸ 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2014)

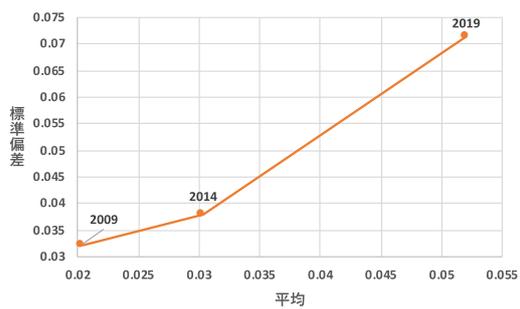


図7 従業員女性比率の平均と標準偏差
(CSR企業総覧 2011年、2016年、2021年
より筆者作成)

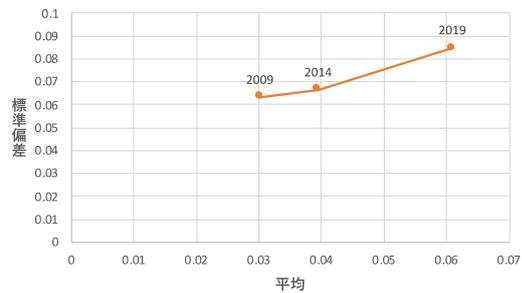


図8 管理職の女性比率の
平均と標準偏差

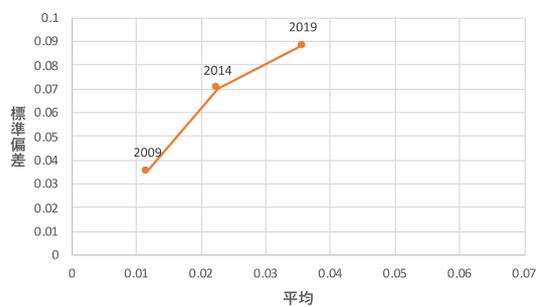


図9 部長職以上の管理職の女性比率
平均と標準偏差

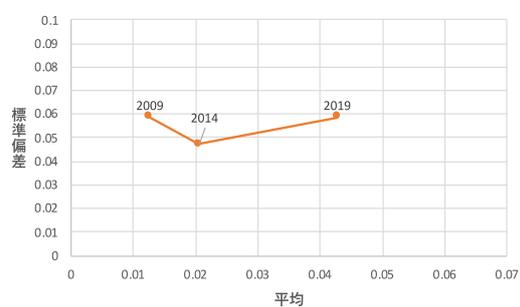


図10 役員女性比率の平均と標準偏差

第4節 女性活躍における諸外国との比較

では、日本に於いて女性の管理職的従業者割合を高めるためにはどのような施策を行うべきだろうか。図 11 から分かるように、日本は近隣の韓国や中国と並び、諸外国の女性役員の割合と比較しても低い水準にとどまり、日本の女性役員や女性管理職の数に伸び代がある事が分かる。

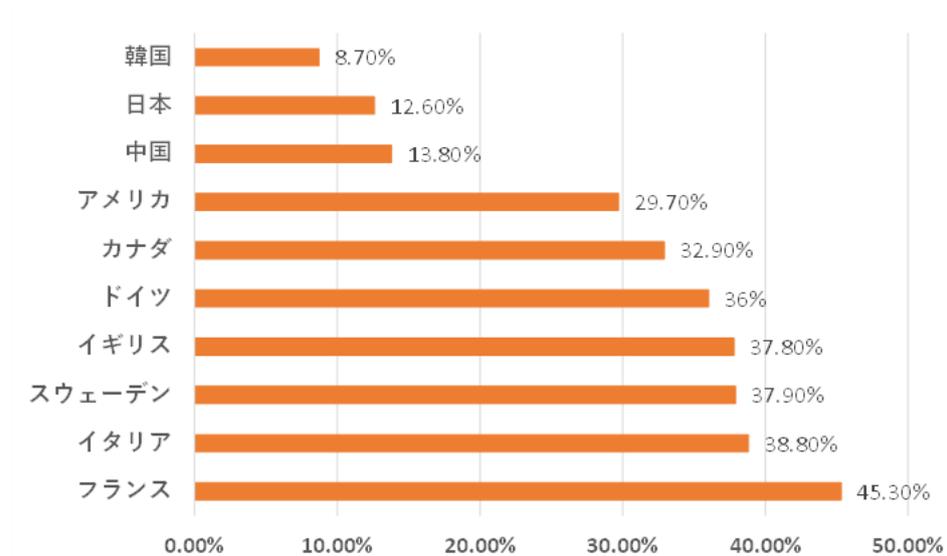


図 11 諸外国の女性役員比率

出所) 内閣府男女共同参画局(④)より筆者が引用し一部改変

第5節 諸外国におけるクォータ制度の取組

において、女性役員の割合が高い国で多く取り入れられているクォータ制度に注目し、各国のクォータ制度の内容を以下表1にまとめた。

表1 諸外国のクォータ制度の取組（筆者作成）

	ノルウェー	ドイツ	フランス	イギリス	アメリカ
制度名	会社法	「民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律」 (女性の指導的地位法)	取締役クォータ法	無し→政府の委員会により 数値目標の設置	無し→NASDAQに於ける 上場規程において役員に対するクォータ制度
制定時期	2004年(国営企業等) 2006年(民間企業等)	2015年3月	2011年	2011年(達成目標:2015年) 2016年(達成目標:2020年)	2022年度8月から順次適用
対象企業	上場企業	上場大手108社	上場企業及び3会計年度連続して 従業員500人以上で売上高又は総資産が 5,000万ユーロ以上の非上場企業など	FTSE20100 企業取締役会 FTSE350 企業取締役会	NASDAQの上場規程
役員に於ける女性割合(導入前)	20.3%(2003年)	21.9%(2016年執行時)	12.3%(2010年)	16.3%(2011年)	
役員に於ける女性割合(導入後)	41.5%(2021年)	36.0%(2021)	45.3%(2021年)	37.8%(2021年)	
内容	取締役会(国営企業・ 民間企業)各40%以上	2016年以降、新たに監査役※を選出する場合、 男女の比率をそれぞれ30%以上とすることを 義務付け	取締役会及び監査役会の男女の比率を それぞれ2014年1月1日までに20%、 2017年1月1日までに40%	企業の自 主性	該当する取締役(女性・人種マイノリティー・ LGBTQ)を少なくとも一人ずつ選任すること
罰則	違反企業には改善勧告が届き、 守らなければ閉鎖	女性又は男性の選出人数が不十分な場合、 空席を維持しなければならない。	男女の比率が各40%に達するまで、取締役又 は 監査役への報酬の一部の支払いが停止される	無し	未実施企業には理由付きの情報公開 違反が続く場合、上場企業廃止

(参考資料) 森岡(2022),三井(2013),独立行政法人労働政策研究・研修機構(1)(2011),独立行政法人労働政策研究・研修機構(2)(2015),内閣府男女共同参画局(5)(2022)

1) ノルウェー

世界経済フォーラムが公表している男女格差を測るジェンダーギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）で「2008年には1位、06年の調査開始以来ずっとトップ3に入っている北欧ノルウェー」⁹もかつては、指導的地位に占める女性の割合は現在と比較すると低い割合であった。女性の政治参加において、クォータ制度を導入した初めての国ノルウェー¹⁰では、2003年の会社法改正により、2008年から会社の取締役女性を4割入れることが義務付けられた。¹¹更に、違反企業には改善勧告が届き、守らなければ閉鎖とされ、2003年株式上場企業の女性役員比率が20.3%であったが2021年には女性役員比率41.5%を達成した。¹²

2) ドイツ

「民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律」により、2016年1月から監査役会の女性比率を30%以上とすることが義務付けられ、さらに大手企業3,500社には、役員や管理職の女性比率を高めるための自主目標の設定、具体的措置、達成状況に関する報告義務が課された¹³。よって、施行時に21.9%だった監査役会の女性割合は、2020年4月末には35.2%を達成した¹⁴。

3) フランス

フランスでは2011年、上場企業及び3会計年度連続して従業員500人以上で売上高又は総資産が5,000万ユーロの非上場企業などを対象に、取締役会及び監査役会の男女の比率をそれぞれ2014年1月1日までに20%、2017年1月1日までに40%割り当てなければならないという制度が設けられた。達成できなかった場合、男女の比率がそれぞれ40%

に達するまで、取締役又は監査役への報酬の一部の支払が停止されるという罰則が設けられた。¹⁵2003年5.3%であった女性役員比率を、2020年に45.1%に引き上げることに成功した。¹⁶

4) イギリス

イギリスは企業側が自分たちで解決できるとの発言が圧倒的だったことなどから、クォータ制度は設けられていない。但し、政府が設置した委員会が数値目標を設定するとともに、その進捗状況を把握して企業の取組を促進している。2011年にはFTSE100¹⁷企業を対象に2015年までに取締役会に占める女性比率を25%以上にすることを推奨し、2015年、FTSE100企業の取締役会に占める女性比率が26.1%に増加した。また、2016年FTSE350企業を対象に2020年までに取締役会に占める女性比率を33%以上にすることを推奨し、2020年、FTSE350企業の取締役会に占める女性比率は33%を達成した¹⁸。（企業単位では41%を目標に未達）。イギリスの法律で定められたクォータ制度でなく、あくまで企業の自主性に委ねられており、目標未達成な場合の罰則が設けられていないにも関わらず数値目標を達成できていることから、クォータ制度を導入せずとも企業が自主的に女性活躍を進める力があるように思われる。

5) アメリカ

アメリカにおいて、法律によって定められたクォータ制ではなく、NASDAQ¹⁹では上場

⁹ 森岡(2022)

¹⁰ 三井マリ子 (2013)

¹¹ 独立行政法人労働政策研究・研修機構(①) (2011)

¹² 内閣府男女共同参画局(⑤)(2022)

¹³ 独立行政法人労働政策研究・研修機構(②) (2015)

¹⁴ 内閣府男女共同参画局(⑤)(2022)

¹⁵ 内閣府男女共同参画局(⑤)(2022)

¹⁶ 内閣府男女共同参画局(⑤)(2022)

¹⁷ Financial Times Stock Exchange Share Index ロンドン証券取引所における株価指数。

¹⁸ 内閣府男女共同参画局(⑤)(2022)

¹⁹ 全米証券業協会の主催で設立された証券取引所。世界初の電子株式取引所として設立された。

規程において役員に対するクォータ制度を設け、2022年8月から順次適用されている。クォータ制度の内容は、該当する取締役（女性・人種マイノリティー・LGBTQ）を少なくとも一人ずつ選任することが求められる。また、取締役会メンバーの自認する性別が未達又は未実施の場合、その理由の情報開示が義務付けられている。クォータ制度の内容が達成されなかった場合は、指摘を行い、原則45日以内に是正が求められる。その後も違反が継続する場合には上場廃止となる。アメリカでは州単位で、クォータ制度が実施されている。カリフォルニアでは、2018年、米国で初めて上場企業に対し、2019年末までに役員会に最低一人は女性を含まなければならないと定められた。違反企業には罰則を科すだけでなく、女性役員の有無がオンライン上で公開される。²⁰

以上のように、現在企業における女性取締役や女性管理職の割合において日本と約2倍以上の規模を誇る諸外国もかつては取締役会におけるクォータ制度の導入により、女性取締役数が数値目標に到達し、女性活躍を進めてきた。イギリスでは、クォータ制度の導入ではなく、政府が設置した数値目標に対し、企業の取組が自主的に行われ数値目標を達成したが、第1章3節、問題意識で示したように、日本の近年の取組では女性活躍における成果を出しつつも、企業の指導的地位に占める女性の割合を引き上げるには、企業の自主性を委ねるには限界があるのではないだろうか。

²⁰ 内閣府男女共同参画局(©)(2022)

第2章 問題意識

現状分析では、日本における女性活躍が先進諸国と比較しても遅れており、女性活躍推進のための取組も成果が出ていない。企業内では、優秀であるはずの女性も活躍の機会を失っているために、企業としての損失も大きいことという事を述べた。第1章の第2節において男女の大学卒業時の成績に差がないことを述べたが、第3節第1項及び2項で述べたように企業の管理職割合に女性が占める割合は低い。そこで、日本における女性活躍が進まないことには性別による能力の差ではなく、職場の環境や女性への評価の部分に原因があると考察した。そして様々な問題の中でも、環境や評価の部分で女性活躍を阻害している要因は「男性上司と女性部下との情報の非対称性」であると考えた。ここで上司の性別を男性に限定するのは、管理職に女性の占める割合が低く、上司が男性である場合が多いと考えられるからである。

「情報の非対称性」とは経済学の概念であり、市場における「売り手」と「買い手」のような、各取引主体が所有する情報の間に差が生まれているといった不均等な情報構造を指している。加えて、情報の非対称性がある環境下では市場の失敗が生じるとされている。

本章では、第1節で男性上司と女性部下との情報の非対称性を説明した後に、その発生原因について説明する。第1項で情報の非対称性によって引き起こされる問題が女性活躍を阻害するという事を説明し、第2項では男性上司と女性部下との情報の非対称性を解決するための政策提言を検討する。

第1節 男性上司と女性部下との情報の非対称性

まず、男性上司と女性部下との情報の非対称性とは具体的にどのような状態のことを指すのか説明する。例えば、女性部下が所有する情報（自身の能力、昇進意欲や就労継続意欲などのキャリアプラン等）について、男性上司が把握できていない状態である。このように情報の非対称性が生じている環境下では、女性部下は男性上司から正当な評価を受けることができずにスキルアップや昇進の機会を損失することになる。

では、どのようにして男性上司と女性部下との情報の非対称性が生じるのか。Kawaguchi, Owan, and Takahashi (2016) は、評価が主観的である場合、社会的アイデンティティの異なる上司・部下の間では、コミュニケーション不足から情報の非対称性が増すことを示している。このことから、部下が男性である場合と比較して、女性部下は男性上司との社内外におけるコミュニケーションが不足している可能性があること、世代や性別上司と部下といった社会的地位の違いなどを原因として、男性上司と女性部下との情報の非対称性が生じていることが分かる。

第1項 引き起こされる問題

次に、男性上司と女性部下との情報の非対称性は、どのようにして女性活躍を阻害する原因となっているのか。それは、情報に非対称性によって女性活躍を阻害する要因となる問題が引き起こされるからである。第1項では、情報の非対称性によって引き起こされる「統計的差別」と「逆選択」について説明していくこととする。

まずは、統計的差別だ。山口（2013）は日本企業における統計的差別の存在を実証している。職場における女性への統計的差別の原因は、女性の離職率の高さから生じている可能性が高い。職場における統計的差別は、企業側が離職する際のリスクを考慮することで

生じると考えられる。統計的差別の例としては、離職する可能性が高い女性には男性と同様の仕事（昇進に繋がるような仕事）を任せない、離職リスクを考慮して女性より男性を積極的に採用する。等が考えられる。

しかし、ライフイベント等を経ても就労継続し、昇進も視野に入れているようなキャリア意欲のある女性がいることも確かである。そのように意欲のある女性が統計的差別によって適切な評価を受けることができずに活躍の機会を損失してしまう。女性への統計的差別は、企業だけでなく社会全体に損失が生じているのではないだろうか。

さらに、統計的差別によって女性への適切な評価ができない場合には「逆選択」の問題が発生すると考えられる。逆選択は、情報の非対称性が生じている市場において、高品質の財が淘汰され高品質でない財が出回るようになる現象のことである。

職場における女性活躍に置き換えて説明すると、男性上司と女性部下との情報の非対称性があり、女性が適切な評価を受けることができない職場では、仕事熱心で優秀な女性は自身の能力と評価の相違に不満を感じて職場を離れることになり、そうでない女性は能力と評価の相違を感じないために職場に残るということである。大沢・馬（2015）は、逆選択仮説を検証し、学卒時においてキャリア意識が強く、仕事へのコミットメントが高い女性ほど、転職しやすいことを実証している。

以上のように、統計的差別から優秀であるはずの女性こそが離職してしまうという逆選択現象が起きる。男性上司と女性部下との情報の非対称性は、このような女性活躍を阻害する問題を引き起こすのだ。

第2項 解決策の検討

ここまでで述べてきたように、上司と女性部下との情報の非対称性によって、職場における女性活躍を阻害する問題が引き起こされる。上司が女性部下のキャリア意識やキャリアプランといった情報を把握し、上司と女性部下との情報の非対称性を少なくすることができれば統計的差別や逆選択といった問題は解消されるのではなかろうか。

上司と女性部下との情報の非対称性を少なくするためには、女性上司の数を増やすことが有効であると考えた。上司が男性である場合に比べて、女性である場合に女性部下との情報の非対称性が生じないのであれば、女性上司の数を増やすことによって、女性部下との情報の非対称性が解消され女性部下は適切な評価を受けるようになる。このことが、女性のスキルアップや昇進を促し、結果的に職場における女性活躍を推進させることができると考える。

第3章 先行研究

本章では、先行事例を紹介し、本稿の独自性についてまとめることを目的とする。

第1節 先行事例

本節では、職場における女性活躍を検討する際に、参考にした先行研究を紹介する。第1項で、指導的地位における女性登用をもたらす効果について着目した先行研究を紹介する。次に第2項では、女性活躍の阻害要因を検討した先行研究を紹介する。

第1項 女性登用の効果に関する研究

宮崎(2017)では、女性の活躍度と業績の関連性を分析している。業績の指標として、総資本経常利益が用いられた。分析対象企業は、食品・繊維・サービス業の124社である。

その結果、女性役員比率と企業業績に有意な関連性は見られなかった。さらに、女性従業員比率の向上は、企業業績を短期的に低下させる恐れがあると示した。なぜなら、職場での活躍支援が不十分なために、女性が長期的に働くことが難しいからである。女性の採用人数を増やしたとしても、長期的な勤務を実現できず、短期間で離職してしまうため業績は低下してしまう。実際に男女間の勤続年数の差が縮小されると、企業業績に正の影響を及ぼすことが分析によって明らかとなった。

大野(2020)では、職場の女性活躍に関する国際比較に加え、指導的地位における女性登用と業績の関係を分析している。

世界で女性役員が増加している理由の1つは、女性役員の義務化が積極的に行われていることにある。ノルウェーでは女性の役員登用を義務化とし、2009年には女性役員比率40%を達成した。それに対し、日本は世界最低水準の5.3%にとどまっている。

女性登用と業績の関係については、女性役員比率20%以上の国内上場企業を対象に分析が行われた。対象となり得る企業はわずか10社であり、対象企業の女性役員のうち66%が社外取締役、もしくは社外監査役であった。分析によって、女性役員比率30%以上の企業は株価において大きな優位性があることが明らかとなった。株価に優位性をもたらす要因は、ESG投資の増加が考えられると結論付けた。

第2項 女性活躍の阻害要因に対する研究

Kawaguchi, Owan, and Takahashi(2016)では、上司が部下に対して持つ差別的嗜好について分析している。分析は、製造業大企業1社の人事データより行われた。部下の能力に対する学習の速さを比較すると、部下が男性である時よりも女性の方が遅れることが分かった。性別によって情報の非対称性が生じている可能性があるという指摘している。

大湾(2017)では、男女の評価制度の違いを分析している。サービス大企業1社の目標管理制度を基に、男女の設定目標難易度を比較した。その結果、男性の方が女性に比べて、難易度の高い目標を設定される傾向にあることが分かった。さらに評価制度の分析では、女性への評価が中心化する傾向を示した。この評価の中心化傾向によって、女性の管理職への昇進が阻害されてしまう恐れがあると述べている。

山口(2008)では、男女の賃金と昇進機会の統計的差別について分析している。日本の多くの企業では、男女によって異なる評価制度を用いることが慣習化されている。そのため、男女の昇進機会の不平等が発生している。雇用形態の違いによる賃金の格差を是正するため、短時間正社員制度の普及等の女性活躍支援の重要性を唱えた。以上のような職場での女性の統計的差別によって、優秀な女性の機会損失に繋がっている。また、企業の生産性

や業績の観点から考慮しても、この差別は非合理的であるとまとめた。

第2節 本稿の独自性

日本国内における研究では、指導的地位への女性登用と企業業績の相関関係の有無についての判断は分かれており、女性活躍と業績の因果関係は明確ではない。しかし、日本は国際的に見て女性活躍が進んでおらず、人口動態や今後の社会状況を鑑み、将来的に女性の活躍が必須であると考え。そのためには、女性の昇進機会を阻害している要因の1つである「情報の非対称性」を縮小する必要があると考える。

本稿の独自性は大きく2点ある。

1つ目は、男性上司と女性部下の情報の非対称性に着目した分析を行う点である。2022年9月実施のアンケート調査によって得た最新のデータを用いる。また、部下のキャリア意識に対する上司の認知について、部下目線での回答を得ることが出来た。分析対象として、男性上司と女性部下を採用したことも本稿の新規性である。

2つ目は、女性活躍と全要素生産性の関係を分析する点である。日本国内における研究の多くが、総資産経常利益率と女性役員比率の関係性分析である。しかし、女性活躍と業績の因果関係は明確になっていない。そこで、本稿では管理職への女性登用比率と全要素生産性の関係を分析することによって、女性活躍と業績の関係を明らかにしたい。製造業351社を分析対象とし、2014～2019年の女性管理職比率と付加価値成長率のデータを用いる。分析方法として(1)女性従業員(2)管理職全体(3)部長以上(4)役員以上の4つのパターンに分けた点も本稿の新規性であると言える。

以上のような独自性のもと、「やる気のある女性が活躍できる社会」を実現させるために、「男女の情報の非対称性の縮小」に着目したクォータ制度を提言する。

第4章 分析

本章では、女性の活躍を阻害している要因と、企業における女性の必要性を明らかにするため分析を行う。第1節では、男性上司と女子社員の情報の非対称性を、独自のアンケート調査結果を用いて、明らかにする。第2節では、企業の生産性と女性割合との関係を分析する。

第1節 分析1：男性上司と若手女子社員の情報の非対称性

第1項 分析の仮説と概要

第1章第2節で述べたように大学在学時における男女の成績に大差はないにも関わらず、役員・管理職比率は圧倒的に女性の割合が低い。企業における育成や、指導の際に課題があるのではと考え、男性上司と女性部下の情報の非対称性に注目した。よってここでは、男性上司と女性部下との間に男性上司と男性部下の間以上の情報の非対称性があるのではと仮定し、分析を行う。

第2項 用いるデータの概要

本稿で用いているデータは、研究会代表者と本稿執筆者が共同で行った独自の Web アンケート調査「勤労者のキャリア形成や上司との情報共有に関するアンケート調査」（2022年9月実施）の結果である。Web アンケート調査の実査は、NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社に委託して行った。アンケート対象者には、データの使用目的等への同意質問を行い、同意質問に同意した有効な回答のみを使用した。有効回答者は製造業勤務男性 431 件、女性 622 件である。使用した調査項目は以下の通りである。

- a 回答者の性別
- b 回答者の現在の上司の性別
- c 回答者の現在の上司が、回答者のキャリア意識をどの程度知っているのか

第3項 変数選択

男性上司と女性部下の情報の非対称性の程度が大きいことを検証するため、独自のアンケート調査において調査した項目を用いて分析する。

【検定変数】

回答の値を 4 階層に再割り当てを行い、点数化した。値の再割り当ては以下の通りである。質問項目 c 「回答者の現在の上司が、回答者のキャリア意識をどの程度知っているのか」において、そう思う 1→4、ややそう思う 2→3、あまりそう思わない 3→2、そう思わない 4→1 以上 4 点の値の再割り当てを行った。

表 2 質問項目 c 「回答者の現在の上司が、回答者のキャリア意識をどの程度知っているのか」

-
- [1]あなたが専門職志向か管理職志向か
 - [2]あなたがどこまで昇進したいか
 - [3]3年後、5年後にあなたがやりたい姿
 - [4]あなたが仕事を通じて得たいこと
 - [5]あなたの社内のネットワーク
 - [6]多様性に関するあなたの考え方
 - [7]あなたの職業生活全体のキャリア・プラン
 - [8]あなたの社外ネットワーク
 - [9]あなたがキャリアを積み上げていくうえでの不安
-

【グループ化変数】

現在の上司が男性である男性部下の値を 1、現在の上司が男性である女性部下の値を 2 に値の再割り当てを行った。

第4項分析方法

分析方法としては、「男性上司と女性部下との間に情報の非対称性がある。」ことを検証するために、現在の上司が男性である男性部下と女性部下の間で、質問項目 c 全 9 項目の回答において、平均値が男性部下>女性部下かつ、回答の平均点に有意な差を確認するため、t 検定を行った。

第5項推定結果

表 44 より、質問 9 項目中 6 項目において、男性と女性の回答の平均点（男性>女性）に有意な差が見られた。

表 3 質問項目 c における現在の上司の性別が男性である、男性と女性の平均値、標準偏差、ケース数 (筆者作成)

		平均値 (M)	標準偏差 (SD)	ケース数 (n)
[1]あなたが専門職志向か管理職志向か	男性	2.425480769	0.844100582	416
	女性	2.269083969	0.862495779	524
[2]あなたがどこまで昇進したいか	男性	2.254807692	0.84879842	416
	女性	2.145038168	0.844481693	524
[3]3年後、5年後にあなたがほしい姿	男性	2.197115385	0.80336122	416
	女性	2.076335878	0.844447125	524
[4]あなたが仕事を通じて得たいこと	男性	2.127403846	0.824690663	416
	女性	2.062977099	0.82610579	524
[5]あなたの社内のネットワーク	男性	2.264423077	0.825662876	416
	女性	2.190839695	0.790619031	524
[6]多様性に関するあなたの考え方	男性	2.040865385	0.821848179	416
	女性	1.927480916	0.79583557	524
[7]あなたの職業生活全体のキャリア・プラン	男性	2.112980769	0.800135386	416
	女性	2.017175573	0.830634096	524
[8]あなたの社外ネットワーク	男性	1.884615385	0.78304555	416
	女性	1.675572519	0.745730138	524
[9]あなたがキャリアを積み上げていくうえでの不安	男性	2.072115385	0.785158319	416
	女性	1.93129771	0.788937274	524

表 4 質問項目 c における現在の上司の性別が男性である、男性と女性の t 検定結果 (筆者作成)

	効果量 (d)	検定: t検定 (t)	自由度 (df)	有意確立 (p)	差の95%信頼区間	
					下限	上限
[1]あなたが専門職志向か管理職志向か	0.183047397	2.787481153	938	0.005419282	0.046287307	0.266506293
[2]あなたがどこまで昇進したいか	0.129690771	1.974956137	938	0.048566007	0.000692529	0.21884652
[3]3年後、5年後にあなたがほしい姿	0.14612992	2.225294667	938	0.026298577	0.014263577	0.227295437
[4]あなたが仕事を通じて得たいこと	0.078047618	1.188524211	938	0.234927765	-0.041954974	0.170808467
[5]あなたの社内のネットワーク	0.091259262	1.38971369	938	0.164945577	-0.030328031	0.177494795
[6]多様性に関するあなたの考え方	0.140423295	2.138393078	938	0.032742648	0.009326614	0.217442323
[7]あなたの職業生活全体のキャリア・プラン	0.117224316	1.78511454	938	0.074565791	-0.009519889	0.201130282
[8]あなたの社外ネットワーク	0.274167195	4.175071059	938	3.25627E-05	0.11078206	0.307303671
[9]あなたがキャリアを積み上げていくうえでの不安	0.178868884	2.723849952	938	0.006572496	0.039360485	0.242274864

以上の結果から、現在の上司の性別が男性である男性と女性の間において「質問項目 c の回答の平均に差はない」という帰無仮説が棄却された。また、現在の上司の性別が男性である女性と比較し、現在の上司の性別が男性である男性の方は平均値が 9 項目全て高い結果となった。(表 44 参照) よって、男性上司と女性部下の間にキャリア意識に関する情報非対称性があると言える

第2節 分析2：企業の生産性と女性比率の関係

第1項 分析の仮説と概要

本稿の現状分析と問題意識を踏まえ、本節では、企業の生産性と女性比率にどのような関係があるかを明らかにする。具体的には、女性比率の上昇が全要素生産性にプラスの影響を与えているかどうかに関する分析を行う。全要素生産性は労働生産性や資本生産性とは異なり複数の生産要素を考慮した生産性指標である。労働生産性や資本生産性では、それぞれ労働・資本という1つの生産要素しか考慮することができない。そのため、高性能な機械の導入など資本の投入が生産力を高めている場合でも労働生産性が上昇する。また、労働者の増加など労働力の投入が生産力を高めている場合でも資本生産性が上昇するというような問題が起きてしまう。一方、全要素生産性は労働や資本の量的な増加を控除した上での生産力の技術的変化・質的变化を表している。全要素生産性が高ければ、同じ労働・資本投入量でも、より大きな付加価値を生むことができるのである。

ここでは、企業の付加価値額を被説明変数として、役職別の女性比率を説明変数として取り入れた生産関数を想定し重回帰分析を行う。重回帰分析では、以下の仮説を検証する。「女性比率の高さは企業の生産性・付加価値の創出に正の影響を与える。」この仮説を検証することで、企業が女性を登用するメリットについて明らかにすることができる。

第2項 用いるデータの概要

従業員や管理職、役員における女性比率は、「CSR 企業総覧」（東洋経済新報社）の製造業における男女別の従業員数、管理職数、部長職以上の管理職数、役員数を用いて、それぞれの女性比率を算出した。

一方、生産関数の推計に必要な、付加価値、資本、労働力については企業の財務データ(連結決算)を用い、以下の式で算出した。

$$\text{付加価値額}(Y) = \text{売上総利益} + \text{製造原価 (労務福利厚生費)} + \text{製造原価 (減価償却費)} + \text{製造原価 (租税公課)} + \text{製造原価 (経費関係項目)}$$

$$\text{資本投入量}(K) = \text{有形固定資産} + \text{無形固定資産}$$

$$\text{労働投入量}(L) : \text{期末従業員数}$$

そして、これら2つのデータを、証券コードを用いてマッチングさせて、分析用データを構築した。

第3項 分析対象

上述した方法でマッチングできた2014年度351社、2019年度351社のクロスセクション・データを用いて回帰分析を行う。

ここで、分析対象を製造業に限定した理由は、次の通りである。

製造業は高度経済成長期を支えた業界である。2019年の総務省「女性活躍の推進に関する政策評価-実地調査結果の中間公表-」によれば、製造業は女性が働きにくいとの固定概念があり、女性の配置先も事務職に限定されてきているとある。また、転勤が他業種に比べ多いことや、日本企業の競争力の源泉となってきたインテグラル型アーキテクチャ等に起因する打ち合わせの多さ、長時間労働で、女性が活躍しにくかった業界である。実際、女性比率は女性の労働者比率、管理職比率ともに低い。²¹ここでは、あえて、女性が活躍

²¹ 総務省(2019)

しにくい業界を分析対象とすることで、女性の活躍の効果を浮き彫りにさせたいというのが、我々の製造業を分析対象として選んだ動機ある。

第4項 分析モデル

生産性分析のモデル式はコブ・ダグラス型生産関数を用いる。
コブ・ダグラス型生産関数は以下のような関数である。

$$Y = AL^{\alpha}K^{\beta}$$

これを基本に、全要素生産性 A が女性の比率の上昇によって変化すること想定した。

$$Y = Ae^{\delta + \theta_1\chi_1 + \theta_2\chi_2 + \theta_3\chi_3 + \theta_4\chi_4}L^{\alpha}K^{\beta}$$

変数は以下のように定義する。

Y : 付加価値 A : 全要素生産性 L : 労働力 α : 労働分配率 K : 資本 β : 資本分配率

χ_i : 女性比率(従業員女性比率、管理職女性比率、部長職以上の管理職女性比率、役員女性比率)

コブ・ダグラス型生産関数は両辺を対数に変換することで、線形モデルにすることが可能である。

$$\begin{aligned} L_n Y &= L_n A e^{\delta + \theta_1\chi_1 + \theta_2\chi_2 + \theta_3\chi_3 + \theta_4\chi_4} + L_n L^{\alpha} + L_n K^{\beta} \\ &= L_n A + L_n e^{\delta + \theta_1\chi_1 + \theta_2\chi_2 + \theta_3\chi_3 + \theta_4\chi_4} + \alpha L_n L + \beta L_n K \\ &= L_n A + \delta + \theta_1\chi_1 + \theta_2\chi_2 + \theta_3\chi_3 + \theta_4\chi_4 + \alpha L_n L + \beta L_n K \end{aligned}$$

以上のように変換することで、線形回帰である重回帰分析が可能となる。

第5項 推定結果

表5は2019年の付加価値額と2019年の女性比率との関係について分析を行ったものである。従業員女性比率・部長職女性比率では、付加価値との正の関係があることが明らかとなった。

表 5 2019 付加価値額と 2019 年度の女性比率との関係

変数	係数(上段)と t 値 (下段)
切片	0.71*** (2.94)
資本	0.68*** (14.36)
期末従業員数	0.25*** (4.85)
2019 年度の従業員女子比率	1.78*** (4.58)
2019 年度の管理職女子比率	-1.17 (-1.61)
2019 年度の部長職以上の 女子比率	0.00*** (2.52)
2019 年度の役員女子比率	1.29* (1.66)
Num.Obs.	269
R2	0.90
R2 Adj.	0.89

*p<0.1, **p<0.5, *** p<0.01

表 6 は 2014 年の付加価値額と 2014 年の女性比率との関係について分析を行ったものである。部長職女性比率では、付加価値との正の関係があることが明らかとなった。

表 6 2014 年度の付加価値額と 2014 年度の女性比率との関係

説明変数	係数(上段)と t 値 (下段)
切片	0.79*** (3.13)
資本	0.62*** (13.78)
期末従業員数	0.34*** (7.30)
2014 年度の従業員女子比率	0.45 (1.06)
2014 年度の管理職女子比率	2.27 (1.54)
2014 年度の部長職以上の 女子比率	4.59** (2.12)
2014 年度の役員女子比率	0.71 (0.76)
Num.Obs.	275
R2	0.91
R2 Adj.	0.90

*p<0.1, **p<0.5, *** p<0.01

上述した生産関数分析では、女性比率が生産性を上昇させたのか、生産性の高い企業が女性の比率を高めているのかが明らかではない。そこで、2014 年度から 2019 年度にかけて従業員 1 人あたりの付加価値上昇率と 2014 年の女性比率との関係について分析を行った。この結果が、表 77 である。この分析では、部長職女性比率と従業員一人当たりの付加価値上昇率には正の関係が確認できる。完全に因果関係が立証できるわけではないが、女子管理職が生産性を上昇させている可能性を示す結果と考える。

表7 役職ごとの女性比率と
従業員1人当たりの2014-2019の1人当たり付加価値上昇率の関係

被説明変数	従業員女性比率	管理職女性比率	部長職以上の 管理職女性比率	役員女性比率
2014-2019の 付加価値上昇率	0.57*** 3.40	0.55 1.22	1.58** 2.00	0.76* 1.67
Num.Obs.	274	274	274	274
R2	0.04	0.00	0.01	0.01
R2 Adj.	0.04	0.00	0.01	0.01

*p<0.1, **p<0.5, *** p<0.01

第5章 政策提言

第4章第1節において、男性上司と女性部下間において、情報の非対称性があることが明らかになった。たとえ、出産・育児に対するサポート体制が整ったとしても、男性上司と女性部下における情報の非対称性が解消されなければ、諸外国と肩を並べ、女性が活躍できる未来は訪れないのではないだろうか。よって、男性上司と女性部下の情報の非対称性という課題を解決し、日本の女性が諸外国と肩を並べ、活躍するための政策を提言する。

第1節 政策提言の方向性

現状でも述べた通り現時点の日本の政策では、女性管理職・女性役員の割合を大幅に引き上げることに成功していない。また分析では、男性上司と女性部下間において、「昇進に必要とされるキャリア意識」に関する情報の非対称性が存在することを明らかにした。つまり、男性上司と女性部下の情報の非対称性がやる気のある女性の昇進を妨げていると考えられる。よって、身近な上司である管理職において男性が大半を占めていることから、男性上司と女性部下の情報の非対称性が解消されず、やる気のある女性や優秀な女性が正しく評価されていない現状が続いている。男性上司と女性部下の情報の非対称性を解消するためには、女性部下のキャリア意識に関する情報の非対称性が小さい、女性上司の存在が必要だ。また、女性上司が管理職に就くことで、ロールモデルが増え、女性部下が自身の管理職としてのキャリアプランをイメージしやすくなると予想される。また第4章第2項の分析で示したように、女性割合の上昇が企業の生産性を向上させる可能性も予想される。よって、管理職に女性の数を一定数割り当てるクォータ制度を導入するべきだと考える。

第2節 ヒアリング調査

政策提言を行うにあたり、企業の管理職におけるクォータ制度導入の是非について、同志社大学政策学部教員2名にヒアリング調査を行った。

1. 藤本哲史教授

家族と仕事のバランスについて研究されている藤本教授によれば、諸外国で実施されたクォータ制度を、日本でそのまま導入することは難しいという。なぜならノルウェーのような北欧の人々は幼い頃からジェンダー平等に関する教育を受けており、クォータ制度を直ぐに受け入れる土壌があった。しかし、日本にはクォータ制度を受け入れる土壌がない。よって、若手社員が管理職になるための中長期的な教育が重要だという。また、クォータ制度を導入する場合、企業にロードマップの提出を求め企業が主体的に取り組むことが重要だと言う。

2. 田中秀樹准教授

組織・人材のマネジメントについて研究されている田中准教授によれば、クォータ制度導入の是非については明言し難いという。また、日本の企業には直ぐにクォータ制度を導入が難しいという。現在経営幹部層を占める世代は、ジェンダー平等教育を受けておらず、性別役割分業が現在よりも浸透していた世代のため、クォータ制度を受け入れる土壌がないのではとのご意見を頂いた。

第3節 概要

ヒアリング調査で得た情報から、私たちは、日本の企業文脈に適したクォータ制度が必要だと考えた。よって「段階的なクォータ制度」を提唱する。

「段階的なクォータ制度」とは、まず、企業において、クォータ制度を受け入れ可能な状況にするべく、環境整備を行い、環境整備完了後、各企業の管理職にクォータ制度を導入するというものだ。2019年度CSR企業総覧によると上場企業、製造業における女性従業員の割合は、平均で19.4%であった。また、女性の割合が多いとされるサービス業における女性割合は平均で41.6%、情報通信業界における女性従業員割合は、22.4%であった。以上の事から、そもそも、企業において女性従業員の割合が顕著に低い状況である事が分かった。管理職割合を増加させるためには企業における女性従業員割合を増加させることが必要である。よって、採用段階におけるクォータ制度を導入する。また、男性上司と女性部下の情報の非対称性を解消させるためには女性上司の存在が必要であるという観点から、中途採用におけるクォータ制度の導入を同時に行う。以上、第一段階である環境整備をおこなったうえで管理職におけるクォータ制度を導入する。

第4節 提言対象

301名以上の上場企業における管理職

第5節 内容

課長以上の管理職に女性を30%以上割り当てるクォータ制度の導入を提言する。30%とはハーバード大学の社会学者ロバース・モス・カンター教授が提唱した「黄金の3割」を参考にした。引用組織において構成人数の30%を少数派が占めると、意思決定に影響力が生まれるというものだ。現状日本では、女性の管理職者は、9.4%²²しかおらず、CSR企業総覧2019によると上場企業の業界別においても、製造業5.5%、情報通信7.3%、サービス業15.3%と女性が圧倒的マイノリティな存在であることが分かる。しかし、女性従業員数は、現在上場企業、業界別に見ると製造業19.4%、情報通信22.4%、サービス業41.6%である。そのため、採用段階でのクォータ制度を第一段階として導入することが不可欠だと考える。

第6節 期待される効果

管理職に於ける女性の割合が増えると、女性が管理職や役員など指導的地位に占める人材として活躍できる好循環サイクルが生み出されるだろう。男性上司と女性部下の情報の非対称性が解消され、やる気のある女性が適切に評価されるだけでなく、若手女子社員にとってのロールモデルが増え、若手モチベーションの向上につながるだろう。川口(2012)は女性管理職が多い企業では、女性の昇進意欲が向上する傾向があると指摘している。“ロールモデル”として身近に女性管理職が存在することで、キャリア形成をイメージしやすくなるからである。

²² 帝国データバンク (2022)

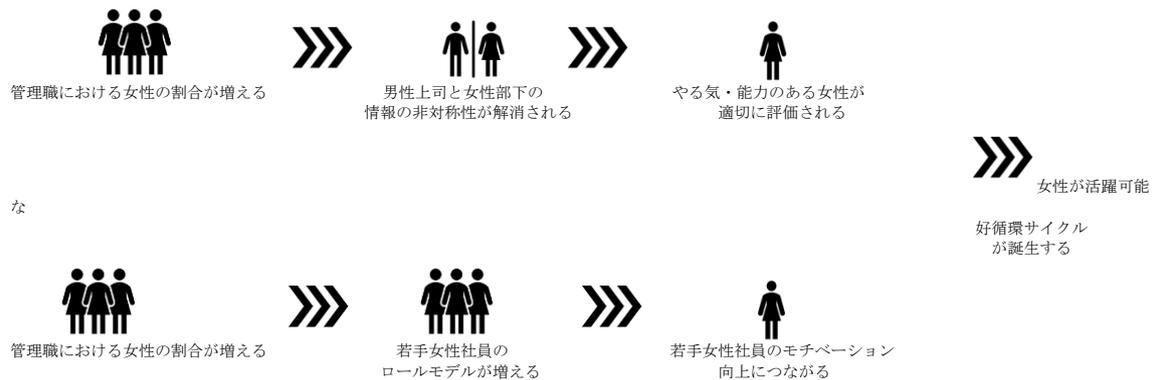


図 12 クォータ制度導入の期待される効果のイメージ (筆者作成)

第 7 節 実現可能性

【男女雇用機会均等法第 8 条 女性労働者に係る措置に関する特例】

(第 8 条) (女性労働者に係る措置に関する特例)

「第 8 条 前 3 条の規定は、事業主が、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的として女性労働者に関して行う措置を講ずることを妨げるものではない。」

男女雇用機会均等法 第 8 条 女性労働者に係る措置に関する特例より、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的として女性労働者に関して行う措置²³については、法違反とならない旨を明記している。男女雇用機会均等法では、募集及び採用基準を満たす女性労働者は男性労働者より優先された配置、昇進²⁴などが認められている。クォータ制度が法律に直ちに適応することを表しているわけではないが、男女雇用機会均等法第 8 条より、企業の管理職におけるクォータ制度の適用について実現可能性が高いと言えるのではないだろうか。

²³ 男性労働者についての特例はなし

²⁴ 大沢・馬欣(2015)

第6章 今後の展望

前提として、クォータ制度は、効果が得られた場合、徐々に廃止されるべき制度である。本来、管理職に就任するにあたり、性別によって割り当てず、当事者の能力で判断、選ばれるべきである。しかし、2003年に設定された202030目標が、日本の政策では約20年経った現在も効果が得られなかったことや、男性上司と女性部下による情報の非対称性が存在することなどから、強制的に管理職における女性の数を増やすことが求められていることが明らかになった。クォータ制度導入に於ける逆差別²⁵の問題がある点などから、クォータ制度導入により、効果が得られた場合徐々に廃止することを前提とし政策を提言する。クォータ制度導入における逆差別の問題がある点などから、クォータ制度導入により、効果が得られた場合徐々に廃止することを前提とし政策を提言する。

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、同志社大学教員 藤本哲史教授,田中秀樹准教授にヒアリング調査で多大なご協力をいただいた。ここに感謝の意を表する。

²⁵ 女性を優遇することで起きる男性に対する差別

参考文献

参考文献:

- Kawaguchi, Daiji, Hideo Owan and Kazuteru Takahashi, “Biases in Subjective Performance Evaluation”. *RIETI Discussion Paper 16-E-059*, March 2016, pp. 1-29.
- ・ 一般社団法人 日本経済団体連合会(2014/04/15)「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」
(https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029_gaiyo.pdf) 2022/08/14 最終閲覧
 - ・ 大沢真知子・馬欣欣 (2015) 「高学歴女性の学卒時のキャリア意識と転職行動『逆選択』はおきているのかー『現代女性とキャリア』第7号 pp.87-107.
 - ・ 岡田典子(2018)「成人の知識・能力のジェンダー格差-知識・能力の性差の顕在化と、差別内・性別間分化の実態-」『山陽論叢』第25巻 pp. 177-192.
 - ・ 大野威(2020)「女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係 -女性役員比率30%以上の日本企業の株価とROEの分析-」『立命館産業社会論集』第55巻, 第4号, pp. 1-20.
 - ・ 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 Policy Discussion Paper Series』17-p-006, pp. 22-36.
 - ・ 川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』2012年2・3月号
 - ・ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(①)「女性クォータ法、設立」
(https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2015/06/germany_01.html) 2022/08/14 最終閲覧
 - ・ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(②)「イクメンと企業役員のクォータ制」
(<https://www.jil.go.jp/column/bn/colum0188.html>) 2022/08/14 最終閲覧
 - ・ 内閣府男女共同参画局(②)「ポジティブ・アクション」
(https://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html) 2022/08/14 最終閲覧
 - ・ 三井マリ子 (2013) 「クォータ制発祥の国ノルウェー」『国際女性』27巻1号 pp. 69-73
 - ・ 宮崎正浩(2017)企業における女性の活躍度と業績との関係—日本企業の実証分析—
『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第24号, pp. 26-40.
 - ・ 森岡みづほ (2022) 「ジェンダーギャップ指数が毎年トップ3のノルウェー 駐日大使に聞く」
(<https://digital.asahi.com/articles/ASQ3C56RPQ33UHBI05F.html?requesturl=articles/ASQ3C56RPQ33UHBI05F.html&pn=8>)
 - ・ 2022年3月13日朝日新聞デジタルより 2022/09/05 最終閲覧
 - ・ 安田宏樹 (2015) 「大学4年生の成績に関する男女間差異」『東京経学会誌』285巻 pp.127-153.
 - ・ 山口一男(2008)「男女の賃金格差解消への道筋—統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』2008年5月号, pp.40-47.山口一男(2013)「女性活躍の推進と日本企業の機能不全脱却について」『RIETI Policy Discussion Paper』Series13-P-002,pp.2-15.

データ出典：

- ・ 厚生労働省「企業調査 結果概要」
- ・ (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/02.pdf>) 2022/08/14 データ取得
- ・ 総務省(①) (2021) 「労働力調査(基本集計) 2021年(令和3年)平均」(2021) (<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/index.html>) 2022年12月24日データ取得
- ・ 総務省(②) (2019) 「女性活躍の推進に関する政策評価-実地調査結果の中間公表-」 (https://www.soumu.go.jp/main_content/000630725.pdf) 2022/10/31 データ取得
- ・ 帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査(2022年)」(2022) (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p220813.html>) 2022/09/04 データ取得
- ・ 東洋経済『CSR企業総覧2021版』東洋経済新報社 2010/11/24
- ・ 東洋経済『CSR企業総覧2016版』東洋経済新報社 2015/12/2
- ・ 東洋経済『CSR企業総覧(雇用・人材活用編)2021版』東洋経済新報社 2021/1/18
- ・ 内閣府男女共同参画局(①) (2022/07/13) 「男女共同参画に関する国際的な指数」 (https://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/index.html) 2022/09/04 データ取得
- ・ 内閣府男女共同参画局(③) 「政策・方針決定過程への女性参画状況、地方公共団体における男女参画に関する取組の推進状況等について」 (<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sankakujokyo/pdf/191225.pdf>) 2022/08/14 データ取得
- ・ 内閣府男女共同参画局(④) 「1 上場企業における女性役員の状況」 (<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>) 2022/09/04 データ取得
- ・ 内閣府男女共同参画局(⑤)(2022/04/21) 「諸外国における企業役員の女性登用について」 (https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/keikaku_kanshi/siry/pdf/ka15-2.pdf) 2022/09/04 データ取得