

女性のキャリア停滞と男女賃金格差の構造

— 劣等均衡を打破する多層的な是正策の提言 —

岩崎理子

目次

はじめに

1. 日本における男女賃金格差の現状と構造的特質
 1. 1 賃金格差の定義と日本の現状
 1. 2 正規雇用における男女賃金格差の構造
 1. 2. 1 職種別・勤続年数別格差の推移
 1. 2. 2 高学歴・正社員層の格差拡大
2. キャリア停滞の起点：出産・育児による時間的制約
 2. 1 出産・育児がキャリアに与える時間的制約
 2. 1. 1 キャリアアップ期と出産・育児期の競合構造
 2. 1. 2 時間的制約による夫婦の伝統的分業の誘発
 2. 2 育児期における就労継続の実態
3. キャリア固定化の構造的要因：雇用慣行と間接差別
 3. 1 日本の雇用慣行の特質と構造
 3. 1. 1 内部労働市場と長期雇用システム
 3. 1. 2 企業の人事決定における減点主義とリスク回避性
 3. 2 職務格差と長時間労働インセンティブによる排除
 3. 2. 1 職務格差とマミートラック
 3. 2. 2 長時間労働による間接差別
 3. 3 統計的差別と劣等均衡の再生産
4. 構造是正に向けた提言
 4. 1 労働市場における変革の必要性
 4. 2 男女賃金格差是正に向けた多層的提言
 4. 2. 1 法制度・社会保障の転換：間接差別規制の強化と壁の撤廃
 4. 2. 2 企業・人事制度の変革：生産性評価と職務の明確化
 4. 2. 3 意識・文化の変革：家庭内公平性の確保と規範の転換

おわりに

参考・引用参考文献

はじめに

近年、日本社会では「女性活躍」が重要な政策課題として位置づけられ、多くの企業が女性のキャリア形成支援を積極的にアピールしている。私自身、就職活動を通して、労働における男女格差是正への意識が高まっているのを実感してきた。しかし、その一方で、女性の非正規雇用比率が高いことや、女性管理職の少なさといった構造的な実態とは乖離があるのではないかと疑問を抱いた。事実、昨年度の自由研究で男女間賃金格差の現状を調査したところ、格差は縮小傾向にあるものの、未だに格差は明確に存在し、国際的にも日本の格差が大きいことを知り、この問題が単なる過去の遺産ではないことを痛感した。自由研究では、格差の要因として出産・育児期の「時間的制約」や「無意識の偏見」を指摘したが、なぜこれらの要因が日本においてこれほどまでに根強く、深刻な影響を与え続けるのか、その構造的なメカニズムをより深く探る必要性を感じた。誰もが公平に評価され、安心して働ける環境が整うことは、社会全体の持続性に良い影響を与える。特に「働く女性」に注目することは、マジョリティである男性の働き方や、家庭内役割分担のあり方にも変革を促し、誰にとっても生きやすい社会のあり方を考える上で不可欠である。本研究は、この構造的課題の解明を通じ、女性のキャリアと賃金の公平性を確保する方策を提言することにその意義を見出す。

本稿では、高学歴・正社員の女性がキャリアアップ期に、長時間労働などを前提とする日本的雇用慣行の構造的圧力に直面した際、いかにして不可逆的なキャリア停滞に陥り、賃金格差を固定化させているのか、その構造的・文化的なメカニズムを解明し、劣等均衡を打破するための多層的な方策を提言する。

そして、研究目的はこの問題提起に対し、以下の3点を明らかにすることとする。1つ目は、格差の構造把握である。日本の正規雇用における男女賃金格差が、特に高学歴・正社員層においてどのような構造的特質を持つかを特定する。2つ目は、メカニズムの解明だ。出産・育児期の時間的制約が、職務格差、間接差別、統計的差別といった日本特有の構造と結びつき、キャリア停滞を不可逆的なものとするプロセスを解明する。そして3つ目は政策提言である。格差是正が経済的生産性向上と基本的人権の実現という両輪を持つことを踏まえ、企業、法制度、社会の各レベルにおける具体的な変革の方策を提言する。研究範囲は、日本の正規雇用における男女間賃金格差を核とし、特に出産・育児期のキャリア形成への影響、日本的雇用慣行の構造、および国内外の施策・事例比較に限定する。

また、本稿の構成は以下の通りである。まず第1章では、日本の格差構造を国際比較と高学歴・正社員層に焦点を当てて分析し、その深刻な特質を明らかにする。第2章では、『どん欲な労働』（ゴールディン、2023）の理論を核に、出産・育児期に発生する時間的制約が、いかにキャリアアップの機会を奪い、夫婦の伝統的分業を経済的に誘発する初期メカニズムを解明する。第3章は本論の核心であり、日本的雇用慣行（内部労働市場、減点主義）と職務格差が複合することで、女性を昇進コースから排除し、統計的差別と劣等均衡を再生産する構造的なメカニズムを分析する。第4章では、格差固定化の最終障壁となる労働市場の機能不全や社会制度の

壁を分析し、GEO 方針などの国内事例と、国際的な先進事例を比較検証する。その上で、人権と経済合理性に基づいた具体的な多層的提言を行う。

1 日本における男女賃金格差の現状と構造的特質

本章は、本稿の主題である日本の男女賃金格差の現状を、客観的なデータに基づいて特定する。なかでも特に高学歴（大学学部卒・大学院卒などを指す。以下、高学歴と記す）・正規雇用層に焦点を絞る構造的な必然性を示す。

1.1 賃金格差の定義と日本の現状

男女賃金格差とは、一般的に男性の賃金に対する女性の賃金の比率または差として表され、同一労働に対する同一賃金の問題だけでなく、同一価値の労働に対する同一賃金の問題、さらにはキャリア機会の不平等が複合的に作用した結果として捉えられている。

厚生労働省の雇用環境・均等局¹によれば、一般労働者（常用労働者のうち、短時間労働者を除いた労働者）の男性の所定内給与額を 100 とした場合、女性一般労働者の所定内給与額は令和 5 年で 74.8 である。さらに、正社員・正職員に限定しても 77.5 と 8 割には満たない現状である。長期的には格差は縮小傾向にあるものの、そのペースは極めて緩やかであり、差異は依然として大きい。

本稿では特に正規雇用・高学歴層に焦点を絞っており、その理由は以下の通りである。まず正規雇用層への着目は、労働者のメイン層への着目であり、格差の様々な要因から雇用形態という要因を排除し、企業内部の構造的要因へと切り分けるためである。正規雇用者は、一般に労働市場の中で最も高い人的資本（スキルや経験、安定性）を保有している、もしくは保有することが期待されている。そのため賃金は性別以外の職務内容、スキル、勤続年数といった要因によって決定されるべきであるとされている。この認識は社会的に当然とされているにも関わらず、前述の通り依然として男女で 2 割以上の格差が解消していない。この事実は、個人の能力や意欲といった要因では説明しきれない、日本独自の雇用慣行や人事慣行に深く根ざした問題があることを示唆しており、雇用形態のメインである正規雇用に着目することでこの問題に深く向き合う。また、非正規雇用者の格差は深刻であるが、その中には本来正規雇用を強く希望している女性や、過去に正規雇用であったものの、出産・育児などのライフイベントを契機に非正規雇用へと移行せざるを得なかった女性が多く含まれる。彼女たちのキャリアが途中で断絶された原因こそ、正規雇用内の構造的要因に他ならない。したがって、正規雇用内の格

¹ 厚生労働省 雇用環境・均等局（2025）男女間の賃金格差解消のためのガイドライン
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001429995.pdf> 2025 年 12 月 11 日最終閲覧)

差のメカニズムを解明することは、正規雇用から零れ落ち、非正規雇用に留まる女性たちが直面するキャリアの壁の根源を特定することに繋がる。

同様に高学歴層への着目は、この問題の根源を人的要因から完全に切り離すためである。高学歴の女性は、多大な教育投資と高いキャリア志向を持っているにもかかわらず、日本の構造は彼女たちの能力活用を阻害している。OECD 諸国と異なり、日本では高学歴の母親ほど労働力率が低いという特殊な構造を持つ（永瀬, 2024, p60）。この事実は、労働市場の最高峰に位置する人材が、日本の雇用システムとライフイベントが重なることで、その能力や意欲に見合った報酬・機会を得られない状況を露呈している。ゆえに、本研究がこの高学歴・正規雇用層に焦点を絞ることは、格差の要因を「女性の能力不足」や「個人的なキャリア選択」に帰する議論を完全に排除し、「昇進・高賃金コースからの構造的排除」という、日本の雇用システムの根幹に存在する課題の解明に特化するための選択であり、ここで述べる男女賃金格差とは、主に高学歴・正規雇用層についてである。

さらに、日本の状況を国際的に見ると、男女賃金格差の深刻さが明らかになる。まず、日本のジェンダーギャップ指数²は、2025年の発表で148カ国中の総合順位118位でG7の中でも最下位である。中でも政治参加は125位、経済参加は112位と特に順位が低く、議員や閣僚、管理職、専門・技術者など要職における女性の少なさや、賃金格差の大きさなどの表われとされている。また、OECD³の調査によれば、2023年のフルタイム労働者の月間総収入（残業代、ボーナスを除く）による男女賃金の中央値は、女性が男性に比べ22.0%ポイント低い。同調査のOECD全体の男女賃金格差は11.0%ポイントであり、日本はその倍であることが示される。この結果から諸外国と比較しても日本の男女賃金格差が大きいことが読み取れる。そして、それが単なる社会の発展途上にある問題ではなく、構造的な課題が根深く残っていることが国際的な視点からも捉えることができる。

1.2 正規雇用における男女賃金格差の構造

男女賃金格差の要因を深く探るには、人的資本や就業構造の男女差がどの程度格差を説明しているのかを精査する必要がある。本節では、これらの要因が作用する中で、正規雇用内、特に高学歴層においてどのような特異な格差構造が生まれているのかを分析する。

² 世界経済フォーラム (2025) 「グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート 2025」 世界経済フォーラム (<https://jp.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/> 2025年12月10日最終閲覧)

³ OECD (2025) 「Gender wage gap」 OECD Data Explorer ([https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_EARNINGS%40GENDER_WAG E_GAP&df\[ag\]=OECD.ELS.SAE&df\[vs\]=&pd=2005%2C&dq=. _T&ly\[rw\]=REF_AREA%2CAGGREGATION_OPERATION&ly\[c1\]=TIME_PERIOD&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_EARNINGS%40GENDER_WAG E_GAP&df[ag]=OECD.ELS.SAE&df[vs]=&pd=2005%2C&dq=. _T&ly[rw]=REF_AREA%2CAGGREGATION_OPERATION&ly[c1]=TIME_PERIOD&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tb) 2025年12月10日最終閲覧)

1.2.1 職種別・勤続年数別格差の推移

まず、厚生労働省の賃金構造基本統計調査⁴より勤続年数別に見ると、入社直後の若年層における賃金格差は小さいものの、勤続年数が長くなるにつれて格差は拡大するという明確な傾向が確認されている。これは、日本の年功賃金システムと長期雇用慣行が、女性のキャリアに特に不利に作用しているためであると考えられる。男性は勤続に応じて役職や職務経験を積み、これに伴う年功的な賃金上昇を享受するが、女性は出産・育児によるキャリアの中断や、短時間勤務への移行を余儀なくされることで、この高成長の恩恵を十分に得ることができない。企業側が女性の離職リスクを想定し、昇進に必要なOJTや重要な職務経験の機会を初期段階から制限することも、この格差を構造的に加速させている。この勤続年数に伴う格差の拡大は、昇進機会の不平等と、時間的コミットメントの要求が複合的に作用した結果であり、次章以降でそのメカニズムを深く掘り下げることにする。

次に、同じく賃金構造基本統計調査⁵から産業別の賃金を見る。男女計では、「電気・ガス・熱供給・水道業」が437.5千円で、最も高く、次いで410.6千円の「金融業, 保険業」となっており、最も低いのは「宿泊業, 飲食サービス業」の269.5千円となっている。しかし、男女別の結果で見ると最高・最低賃金は大きく異なる。男性では「金融業, 保険業」が最も高く514.2千円であるのに対し、女性は「金融業, 保険業」で323.6千円、女性の最も高い産業である「電気・ガス・熱供給・水道業」であっても348.6千円である。一方男女ともに最も低い産業である「宿泊業, 飲食サービス業」では男性が301.0千円であるのに対し、女性は233.7千円である。最高賃金に165.6千円、最低賃金に67.3千円の差がある。

この産業別賃金データは、以下の3つの観点から、日本の賃金格差が持つ構造的な不公平さを強く裏付けている。1つ目は、最高賃金水準の不平等によるガラスの天井の可視化である。まず、女性が最も賃金が高い産業であっても、男性の最高賃金産業よりも165.6千円も低いという事実は、極めて重要である。これは、女性がどの産業で、どれだけ高い能力と意欲を持って勤続しても、賃金カーブの天井が男性よりも遥かに低い位置に構造的に存在していることを示している。女性が特定の産業でリーダーシップを発揮したり、高位の職務（役員・管理職）に就いたりする機会が、産業全体で制限されているという構造的な壁の存在を、この最高水準の比較が証明している。

2つ目は、同一産業内における賃金の格差である。特に高学歴人材が集中する「金融業, 保険業」において、男性の514.2千円に対し、女性は323.6千円と190.6千円の大きな差が存在する。これは、産業の経営体力や収益性が高い高賃金産業であっても、女性は高報酬の職務（上

⁴ 厚生労働省（2025）「令和6年賃金構造基本統計調査の概況」賃金構造基本統計調査
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/d1/14.pdf>)
2025年12月11日最終閲覧)

⁵ 厚生労働省（2025）「令和6年賃金構造基本統計調査の概況」賃金構造基本統計調査
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/d1/05.pdf>)
2025年12月11日最終閲覧)

級管理職や重要プロジェクトのリーダーなど)に就く割合が男性に比べて極端に低いという、正規雇用内の職務格差が強く作用していることを示す。この格差は、単なる職場の雰囲気の問題ではなく、賃金カーブを規定する人事制度の中核に組み込まれていることを示唆している。

3つ目は「産業分離」と「職務分離」の複合的な作用である。産業間の職業分離については、女性が低賃金産業に多いことが挙げられる。日本において、女性労働者が特に集中する産業⁶は医療や福祉、サービス業であり、それらは基本的に賃金が低いとされている。先ほどの調査結果においては、女性の賃金が最も低かった「宿泊業、飲食サービス業」の雇用者数に占める女性比率は63.9%である。それ加えてさらに深刻な、女性がどの産業にいても、その産業の最高位の職務には到達しにくいという職務内の分離(=職階の格差)が、格差の主要因となっている。この職務分離の背景には、職業の性別イメージが強く影響している。ゴールディン(2023, pp220-226)は、MBA や医学といった高報酬の専門職において、女性が時間的コミットメントの要求が少ない職種を選ぶ傾向があることを指摘している。また、日本においても同様に、「教育・育児」「医療・保健・看護」「社会福祉」といったヒューマンサービス系専門職では女性割合が高いが、山口(2017, p92)が指摘するように、これらの職種の中でも社会経済的地位の高い職種(大学教授や医師、上級管理職)には男性が圧倒的に多いという状況が確認されている。これは、単なる職種の選択の違いだけでなく、職業内における地位や権限の分布においてもジェンダーによる偏りがあることを意味している。

1.2.2 高学歴・正社員層の格差拡大

本稿が特に焦点を絞る高学歴かつ正規雇用の層において、賃金格差の構造はより複雑かつ深刻である。この層は、労働市場に対する高いコミットメント(キャリア志向)と高いポテンシャルを持つにもかかわらず、その能力が十分に賃金に反映されていない。前述の通り、米国をはじめとする OECD 諸国のほとんどで、高学歴の母親の方が低学歴の母親よりも労働力率が高いのに対し、日本では学歴が高い母親の方が無職が多いという状況が長く続いてきた。これは、女性の能力が十分に活用できていないことを示すものである。加えて、永瀬(2024, p279)は、就業中断がないはずの未婚正社員に限定しても、年収の男女差は大きいままであるという事実を指摘しており、格差はライフイベント以前から存在している「ジェンダーギャップ」と、出産後の「ファミリーギャップ」が複合したものであることを示唆する。さらに、山口(2017, p12)は、日本の女性が労働市場で被る「二重の不利益」の構造を提示している。1つは雇用形態内格差であり、各雇用形態内で女性の賃金が男性より低いだけでなく、より有利な雇用形態(正規雇用)ほど男女の賃金格差が大きい。もう1つが雇用形態間格差である。相対的に平均賃金の高い雇用形態(正規雇用)ほど、男性と比べた女性の就業者割合が低い(非正規雇用が多い)。この「二重の不利益」の構造は、特に高学歴の女性が、教育や就職活動の場においてキャリアへの初期投資を最大限に行ったにもかかわらず、その後の雇用環境と賃金制度によって能力に

⁶ 厚生労働省(2024)「令和5年の働く女性の状況」令和5年版働く女性の実情
(<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/23-01.pdf> 2025年12月11日最終閲覧)

見合う報酬が得られないという、最も非効率で不公平な結果を生み出している。高学歴層の格差の深刻化は、単なる賃金問題ではなく、日本社会における最も優秀な女性人材の活用失敗という、経済全体に関わる構造的な問題であることを明確に示している。以上の分析から、日本における男女賃金格差は、単なる職種や勤続年数による差ではなく、特にキャリア志向の高い高学歴・正社員層において、ライフイベントを機に格差が不可逆的に拡大・固定化する構造を持つことが明らかになった。次章では、この格差拡大のトリガーとなる「出産・育児期の時間的制約」が、いかに昇進・高賃金コースからの逸脱を誘発するのか、ゴールディン(2023)の『どん欲な労働』の概念を用いて、その初期メカニズムを詳細に論じることとする。

2 キャリア停滞の起点：出産・育児による時間的制約

本章では、日本の男女賃金格差の原因の1つである昇進機会の不平等が、出産・育児期の「時間的制約」と、高賃金コースが要求する「時間的コミットメント」との衝突によって引き起こされる、その初期メカニズムを解明する。本章ではまず、特に高報酬職において要求される『どん欲な労働』(ゴールディン, 2023)の概念を導入し、キャリアアップと出産・育児期の「時間」の競合構造を分析する。次に、この時間的制約が夫婦間の伝統的な役割分担を経済的に「合理的」なものとして誘発するメカニズムを論じる。最後に、こうした制約のもとで女性が直面する就労継続の実態を確認し、次章で解明する日本の特殊な雇用構造とそれによって引き起こされる問題へと接続させる。

2.1 出産・育児がキャリアに与える時間的制約の作用

2.1.1 キャリアアップ期と出産・育児期の競合構造

出産・育児期の女性がキャリアを停滞させる最大の要因は、単に「働く時間がない」という単純な問題ではなく、その根源は、昇進と高賃金をもたらす職務が、その特性上、「時間的コミットメント」に対して極めて高い対価を支払う構造を持っていることにある。ゴールディン(2023)はこの構造を『どん欲な労働』という概念で捉えた。

『どん欲な労働』とは、労働者が単に長時間労働を要求されるだけでなく、時間的な柔軟性が極めて低い職務であり、予期せぬ突発的な需要に対していつでも対応可能(On-call)であることを暗黙のうちに要求する仕事の側面を指している(ゴールディン, 2023, pp12-17)。この特性を持つ仕事は、一般の仕事と比較して時給または年収に極めて高いプレミアム(割増賃金)が上乘せされる。このような業界、職務の例として、金融業界やコンサルティング業界、医師や弁護士などの専門職、マネージャー職などが挙げられる。このプレミアムは、夫婦のどちらか一方が家庭に待機し、もう一方が仕事に100%コミットすることで、世帯収入を最大化しようとする「役割の専門化」というインセンティブを強固にする。しかし、この専門化は、多くの

場合、伝統的なジェンダー規範により女性が家庭の役割を担うことになり、世帯収入を増やすために夫婦の公平性が切り捨てられ、その後も不平等が継続することを意味している。

この時間的な非柔軟性が高収益に繋がる理由の一つとして、以下のような背景があると考えられる。経営者は従業員の実際の努力量や仕事の質を正確に観測することが難しい。特に高付加価値な知識労働においては、投入した時間と成果の因果関係は単純に結びつけられるものではない。そのため、企業側は労働時間の投入や柔軟性の排除を、従業員の忠誠心やコミットメントの代理指標として用いるインセンティブを持つ。時間的制約に一切の例外を認めず、高いプレミアムを支払うことは、企業が労働者の努力（インプット）を観測しやすくするための合理的な手段として機能している。この観測可能性を担保するために、企業は労働者に対し、「いつでも呼び出し可能」という契約上の要件を設定し、その代償として高い割増賃金を支払うのである。ゴールディン（2023, pp224-225）によれば、所得格差が大きく、かつ女性の参入が最も困難で過酷な仕事とされる経営、管理、法律事務所、金融などは、他者との接触、意思決定の頻度、タイムプレッシャー、非構造化された仕事といった「時間的要求を測定する5つの特性」が高い傾向にある。これらの特性は、時間的要求が少なく、結果として格差の小さいエンジニア、科学、コンピュータ数学分野と対照的である。つまり、所得の差には仕事の特徴も大きく関係しているといえる。

ここで発生する構造的な問題は、キャリアへの先行投資が最も時間的なコミットメントを要求される時期と、出産・育児の時期が、高学歴女性のライフコースにおいて不可避免的に重なり合うことにある。昇進や高い賃金を獲得するためには、キャリアの初期段階である20代後半から30代にかけての10年程度の期間で莫大な時間や労力の先行投資が必要となる。この時期は、日本の企業における年功的な昇進が本格化する時期と重なり、また、女性が出産・育児を「すべき」と社会的に認識される年齢とも重なってしまう。女性がこの時期に時間的な制約を負わざるを得なくなると、高収益コースからの逸脱が連鎖的に発生する。時間的非柔軟性を要求する『どん欲な労働』に対して100%のコミットメントができなくなるため、女性は昇進コースから外れ、時給プレミアムのない柔軟な働き方へと移行せざるを得なくなるのである。この逸脱は、キャリアの成長と賃金上昇の基礎となるOJTなどの重要な経験や、専門的なネットワークの構築といった機会の損失に繋がり、「パイプラインの漏れ」として後の昇進機会に長期的な影響を及ぼす（ゴールディン, 2023, p258）。「パイプラインの漏れ」とは、女性の方が男性よりもさまざまな節目に職を去って行く割合が高いというものである。キャリア投資が最も多い学歴エリート層でさえ、子どもがいると大学卒業から15年後にフルタイムで働いているのはわずか半分ほどに留まるという厳しい現実（ゴールディン, 2023, p194）と、この構造が密接に結びついている。

ここまで普遍的な女性のキャリア停滞のメカニズムについて解明したが、次に日本における『どん欲な労働』の特質と昇進の壁について述べる。日本の正規雇用の構造は、この『どん欲な労働』の要求をさらに過酷なものとしている。日本の大企業における「総合職」は、全国転勤や無限定の長時間残業を職務遂行の前提としており、これは家庭生活が成り立たないほどの100%の時間的コミットメントを暗黙のうちに要求する制度である（永瀬, 2024, p291）。このような日本の仕事組織は、江戸時代の武家社会の「イエ社会」の伝統を引き継いでいるという指摘

がある(村上ほか, 1979)。この男性中心の「イエ社会」的組織は、妻が家庭の役割を主に担うことで男性の長時間労働を補完するという形で企業が援護し、男性の正規雇用者に「時間的拘束と年功賃金プレミアム」の交換制度を提供してきた(山口, 2017, p29)。

この日本独自のシステムにおける「総合職」は、男性並みに働きたいという女性に総合職として高い処遇を与える意図も一部にはあったと考えられる。しかし濱口(2015, p179)は、家庭責任を負った既婚女性が総合職に求められる転勤等の要求に応えることは難しく、女性を総合職に採用しないために、企業がわざわざそのような要求をした面があったことが指摘されている。キャリア投資の初期段階にある女性が、転勤や無限定残業といった全人格的なコミットメントを求められた際に、将来の出産・育児というライフイベントを考慮して二の足を踏むと、その態度が「企業への忠誠心がない」「意欲が低い」という減点主義的な評価に繋がる。そして実際にそのようなライフイベントが起こるかに関わらず、昇進ルールから逸脱する初期シグナルとなる。

この逸脱は、単に労働時間が減るというだけでなく、時給プレミアムそのものが低いコースへと女性を誘導する。前章で確認したように、日本の正規雇用内格差の最大の要因は昇進による職階であり、この昇進コースから逸脱することは、生涯賃金に決定的な差をもたらす。つまり、日本のシステムは、女性のキャリア停滞が、単なる時間不足の結果ではなく、昇進と高報酬のコースが「どん欲さ」を前提として設計されているという、構造的な設計ミスから発生していることを明確に示している。

しかし、日本の雇用慣行は、出産年齢のコントロールやキャリアへの先行投資といった社会全体の便益に資する行動を、『どん欲な労働』へのコミットメントの欠如として捉え、キャリアからの排除という形で応える。優秀で意欲の高い女性ほど、昇進コースが求める100%のコミットメントと、家庭責任の間の板挟みに遭い、結果的に「仕事への不満」や「キャリアの行き詰まり」を感じて離職に至るケースが多いことが指摘されている(大沢, 2015, p14)。これは、育児を離職の主因とする欧米の女性とは対照的であり、日本の企業が女性の意識の変化に合わせて変わっていないことによって起きている構造的な裏切りである。企業側が能力開発の機会を提供しないデッドエンドの仕事に女性を配属し続けた結果、優秀な人材ほどその企業から離れるという逆選択の状態に陥っている。次項では、この時間的競合がいかに関係する役割分担の不公平さへと転嫁されるのか、そのメカニズムを論じる。

2.1.2 時間的制約が夫婦の伝統的分業を誘発するメカニズム

前項で分析した、企業側からの「どん欲な要求」が、家庭内の意思決定において、夫婦の伝統的な役割分担を経済的に「合理的な選択」として誘発し、結果として男女賃金格差を家庭内で再生産してしまうメカニズムについて論じる。

このメカニズムを理解するための出発点となるのが、ベッカー(1991)によって提唱された家族の経済学、特に機会費用論である。この理論は、夫婦のどちらが家事・育児という家庭内の労働を専門化するかは、世帯全体の効用(収入と家事サービスの合計)を最大化するために、経済的に合理的に決定されると考える。具体的には、夫婦のうち賃金率が低い方が家庭内の生産性(家事・育児スキル)を高める役割を専門化し、賃金率が高い方が市場労働に専念する方

が、世帯全体の収入を最大化できるという判断が働く。なぜなら、賃金率の低い方が市場労働の時間を減らして家事・育児に費やしても、その分失われる収入（機会費用）が相対的に小さいためである、という論理が用いられる。日本の現状においては、第1章で確認した男女賃金格差が依然として大きく、正規雇用内であっても女性の賃金カーブの天井が低く抑えられているという事実が、この経済的合理性を女性に不利な形で強くドライブしている。高学歴層夫婦であっても、夫が総合職コースで高い年功賃金プレミアムを獲得している一方で、同コースの妻が昇進コースから逸脱し、例えば時短勤務や一般職など、時給プレミアムのない働き方へ移行せざるを得なくなると、夫婦間の賃金格差は不可避的に拡大する。また、そもそも出産においては、女性に身体的・時間的負担が生じることが不可避であるため、賃金率や将来のキャリアアップにおいて夫婦で比較し市場労働に専念する方を決定する際に非常に不利となる。この結果、家庭内の役割分担を専門化する際の経済的シグナルは、「賃金率の低い妻が家事・育児の専門化を担うべき」という方向へと一極集中してしまう。この経済合理性のもとでは、妻が家事・育児の時間を増やすことは、世帯収入を守るための「合理的」な行動と認識され、夫婦間の分業が強化・固定化される。

さらに深刻なのは、この経済的な合理性が、社会に深く根付いたジェンダー規範（性別役割分業意識）によって強力に補強され、不可逆的な行動へと転化することである。単に賃金差によって家事の分担が決まるだけでなく、人々が「性別によって期待される役割を演じようとする」動機が強く働く。家事や育児の分担は、単なる労働配分ではなく、夫婦や個人のアイデンティティや社会的な認知に深く関わる行為である。男性が育児や家事に積極的に参加しないのは、単に妻の方が賃金が低いからという理由だけでなく、「男は仕事、女は家庭」という規範から逸脱することへの潜在的な抵抗や、職場や社会からの「コミットメントの低い父親」と見られることへの恐れが作用するためである。特に、職場における『どん欲な労働』（ゴールディン2023）の要求は、このジェンダー規範を強化する最たる要因となる。男性は長時間労働や通勤にコミットすることで「一家の大黒柱」としての役割を証明し、職場から高い評価と昇進（高賃金プレミアム）を得る。この職場の規範は、男性に家庭内の役割を担う時間的余裕を与えないだけでなく、「家庭よりも仕事を優先する男性こそが優秀である」という社会的なメッセージを発し続ける。その結果、男性が育児休暇を取得することや、日常的に定時で退社して子どもの送迎を行うことは、企業内での評価や将来の昇進に負のシグナルとして作用するリスクを伴う。これは、育児を理由とする女性のキャリア逸脱が「時間的制約」という客観的な要因として認識されるのに対し、男性の育児参加は「意欲の欠如」や「公私混同」といった主観的・評価的な要因として捉えられやすいという、ジェンダー化された評価バイアスが強く働いているためである。この経済的なインセンティブとジェンダー規範の複合作用は、夫婦のどちらもが望まない結果、すなわち劣等均衡に陥ることを誘発する。

現代の女性の多くは、キャリア志向を持ち、家事・育児に関して夫との公平な役割分担を強く望んでいる⁷。しかし、出産によって妻の労働時間が短縮され、賃金率が夫に対して相対的にさらに低下した瞬間、「合理的」に判断を下すことが、結果として伝統的な分業の道を固めてしまう。妻が家庭の専門化を進めれば進めるほど、市場でのスキル（それまでに積み上げた人的資本）が陳腐化し、その賃金率がさらに低下するという悪循環に陥る。この悪循環は、夫婦の意思決定を「世帯収入の最大化」という狭い枠組みに閉じ込め、夫婦のどちらか一方が自己実現的なキャリアを諦めるという代償を、世帯全体で受け入れざるを得ない状況を生み出すのである。この劣等均衡は、カップル公平性を決定的に損なう（ゴールディン 2023:266）。男女共同参画局⁸によれば、日本の男性の無償労働時間と女性の無償労働時間は諸外国に比べて大きな差があるという実態は、この経済的合理性とジェンダー規範の複合作用が、家庭内分業の不公平性を強固に維持していることを示している。特に、男性の賃金が高い大企業ほど、夫の家事育児分担が低いという実証研究（永瀬, 2024, p367）は、企業が高賃金を通じて男性に家庭責任から免除される「特権」を与え、その結果として女性にケア責任を集中させている構造を示唆する。この家庭内での分業の固定化は、妻が市場での人的資本への投資機会を失うことを意味し、企業内での職務格差と相まって、男女賃金格差を家庭と職場という2つの領域で再生産する強固な構造となっている。次節では、この構造的メカニズムの結果として、育児期の女性が具体的にどのような就労形態の選択を迫られ、それがキャリアにどのような負の実態をもたらしているのかを論じる。

2.2 育児期における就労継続の実態

本節では、前項で述べた構造的圧力が、実際に育児期の女性の就労継続とキャリア形態にどのような負の実態をもたらしているのかを検証する。特に、制度の存在にもかかわらず発生するキャリアの停滞に焦点を当て、構造的固定化への議論に繋げる。

まずは、出産・育児期の離職と非正規化の実態について述べる。日本では、1992年の育児休業法の成立以降、女性の労働力率は改善傾向にあるものの、末子が0-2歳での日米女性の労働力率の時系列的な変化をみると、日本の女性の労働力率の方が米国の女性より低く、出産・育児により就労継続の困難さを読み取ることができる（永瀬, 2024, p57）。近年、育児休業制度の利用率向上や女性活躍推進政策により就業継続率は改善しているものの、出産・育児期の女性が依然として直面する問題は、「離職するか、低賃金コースに留まるか」という二者択一的な状況に追い込まれやすいことにある。

⁷ 国立社会保障・人口問題研究所（2022）「第16回出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」国立社会保障・人口問題研究所（https://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou16/doukou16_gaiyo.asp 2025年12月11日最終閲覧）

⁸ 男女共同参画局（n.d.）「コラム1 生活時間の国際比較」男女共同参画局（https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/column/clm_01.htm 2025年12月11日最終閲覧）

永瀬によると、日本では、「高学歴の母親の方が低学歴の母親よりも労働力率が低い」というOECD諸国と異なる特殊な構造が長く続いてきた(永瀬, 2024, p60)。これは、高い潜在能力を持つ女性であっても、育児というライフイベントを契機に、良好な仕事機会を失うことを示唆している。企業内の昇進コースが『どん欲な労働』(ゴールドフィン, 2023)を前提としているため、出産・育児によって時間的制約が発生した瞬間、キャリアへの投資が最も多かつたはずの女性が、その投資を回収できないまま労働市場から退出したり、非正規雇用へと移行したりせざるを得ない状況に陥っている。

この非正規雇用への移行は、賃金格差の主要因である「雇用形態間格差」を拡大させる。20代で正規雇用に就けなかった女性や、育児期に離職した女性は、その後に再就職を試みても、当人の学歴にかかわらず単純労働に限定されるなど、仕事の質や内容が著しく低いものに留まる実態が指摘されている(永瀬, 2024, p60)。特に、27歳までに正社員の仕事に就いていないと、その後の賃金上昇が見込めず、貧困から抜け出せていないという厳しい分析結果も存在する(永瀬, 2024, p46)。これは、日本の雇用市場が米国などのような「職による採用」ではなく、新卒時の一括採用と企業内のOJTを重視する内部労働市場に依存しているためであり、一度キャリアのルールを外れた者の再挑戦が極めて困難であることを示している。

一方、育児休業制度や時短勤務制度は、就業継続を支援する重要な制度である。しかし、その運用実態は女性のキャリア停滞を制度的に助長する側面を持っている。時短勤務制度の利用は、育児期の時間的制約を緩和するが、賃金率の負の効果が正社員以外の就業形態で強く見られるという問題に直面する(永瀬, 2024, p80)。女性は、配偶者手当の支給ストップや社会保険料の賦課といった「106・130・160万円の壁」といった制度上の固定コストを回避するため、労働時間を意図的に短くする選択を迫られやすい。この結果、女性は「自発的パート」として扱われがちであるが、実態は「非自発的パート」、すなわち正社員になれないからパートにとどまっている女性が相当数含まれている(永瀬, 2024, p80)。

さらに深刻なのは、育児休業や時短勤務を利用した女性が、企業内での不利益な評価を受ける実態である。永瀬(2024, p148)の聞き取り調査では、人事担当者の多くが、「育児休業や育児短時間の女性はそれだけ会社にはいないのに昇進が遅くなるのは仕方がないことだ」と認識している実態が明らかになっている。実際にキャリアアップの評価の喪失として、育児休業期間中が評価対象外とされることや、育児短時間勤務を利用している期間はどれだけ仕事の効率を上げても高く評価されないケースが報告されている(永瀬, 2024, p149)。また、「子どもがいるからこの仕事」と一律に考える上司や、過剰な配慮として補助的な仕事しか与えない上司の存在は、女性社員の仕事へのモチベーションを著しく低下させる(永瀬, 2024, p153)。これらの実態は、制度が存在しても、それが企業内の評価基準の不公平さや無意識のバイアスによって機能不全に陥っていることを示している。時短勤務を選択したことが「意欲が低い」というシグナルとして誤解され、昇進・昇格に必要な経験や難易度の高い職務から外されることが、キャリアの停滞を決定づけている。

本章では、育児期における就労継続の実態として、女性のキャリアが「低成長コース」へと構造的にトラッキングされる流れを取り上げた。現代の高学歴の女性が抱くキャリアも家族も手に入れたらという希望は、日本の『どん欲な労働』と「不公平な評価基準」に裏切られ、キ

キャリアへの人的資本投資を最大限に行ったはずの層が、最も非効率的な形で労働市場から退出したり、能力に見合わない低成長コースに固定化されたりする。この初期のキャリア停滞をもたらす最終的な結果こそが、賃金格差の不可逆的な固定化である。昇進の遅れは、40歳代以降の男女の賃金格差の増大をほぼ100%説明するという山口(2017, p140)の実証分析が示す通り、この初期の逸脱が生涯賃金に決定的な差をもたらす。しかし、この停滞のメカニズムは、単なる「バイアス」や「制度の不備」だけで説明できるものではない。なぜ、時短勤務という「配慮」が、「マミートラック」という構造的な排除に転じてしまうのか。その答えは、次章で述べる日本の特殊な雇用慣行による、より根深い構造的要因にある。本章で提示した就労継続の実態は、これらの構造的要因が作動した具体的な結果である。

3 キャリア固定化の構造的要因：雇用慣行と間接差別のメカニズム

3.1 日本的雇用慣行の特質と構造

本章では、第2章で論じた出産・育児期の時間的制約という「現象」が、なぜ日本の正規雇用において不可逆的なキャリア固定化へと転じてしまうのか、その構造的な土台を解明する。この土台こそが、戦後高度成長期に確立された日本の雇用慣行であり、その特質が企業と労働者の行動原理を規定している。

3.1.1 内部労働市場と長期雇用システム

日本的雇用慣行の核となるのは、内部労働市場と、それを前提とする長期雇用システムである。このシステムは、企業が新卒者を一括採用し、定年退職まで継続的に雇用することを前提とする。まず、内部労働市場とは、企業がポジションの空きが生じた際に、原則として外部の労働市場からではなく、企業内の人材で埋め合わせようとする慣行を指す(山口, 2017, p15)。企業は、新卒採用後にOJT(On-the-Job Training)を通じて、その企業特有のスキル(企業特殊的能力)を従業員に付与するため、その多大な訓練コストを確実に回収し、同時に企業秘密の保持を図るインセンティブを持つ。そのため、従業員の流出を少なくするための仕組みとして、年功序列型の賃金制度や終身雇用、さらには企業内訓練の集中といった制度が発達した。このシステムは、労働者側には雇用安定と賃金上昇の保障という大きなメリットをもたらす一方で、企業側には従業員の異動、配置転換、残業、転勤などに対する広範な命令権を与えるという、「雇用安定と引き換えのコミットメント」という特約を内在させている(永瀬, 2024, p291)。

この長期雇用システムにおける昇進・昇格・教育訓練といった処遇は、長期かつ連続した勤務を前提として設計されている。特に昇進は、勤続年数と内部での職務経験の累積によって決まるため、「途中で仕事を辞めたり、中断せざるを得ない状況が多い女性」にとっては、本質的に不利なシステムとなる(大槻, 2015, p81)。男性はOJTを通じてキャリアを着実に積み上げ、企業から継続的な人的資本投資を受けるが、女性は出産・育児期のキャリア中断が不可避であ

るため、企業側は初期の段階から女性への人的投資を控えるインセンティブが働く。この投資の差は、後に賃金格差として明確に現れるだけでなく、女性の専門性の形成そのものを阻害する。この構造的な欠陥は、企業の環境適応力という点でも逆機能をもたらすことが指摘されており、外部環境の変化に対応するための人材の多様性という源泉を低くする要因ともなっている（山口, 2017, p38）。さらに、このシステムを支える文化的土壌も深く関わっている。2 章でも述べたように、日本の仕事組織は、江戸時代の武家社会の「イエ社会」の伝統を引き継いでいるという指摘があり（山口, 2017, p17）、この男性中心で家族の公的な役割を代行するような性質を持つ組織は、欧米企業が重視する「機能的分業」や「効率性」とは異なる特質を持っている。この「イエ社会」的特性は、組織内で女性の役割を男性の役割の補助的なものとして位置づけてきたという歴史的・文化的な背景を持ち（山口, 2017, p19）、日本の長期雇用システムにおける「総合職は専業主婦の妻に支えられた男性基準の働き方」という暗黙の前提を強固に維持し、女性の昇進を阻む構造的な土台を形成している。この前提こそが『どん欲な労働』（ゴールディン 2023）の要求を、女性が拒否せざるを得ない決定的な要因となっている。

3.1.2 企業の人事決定における減点主義とリスク回避性

内部労働市場と長期雇用システムという構造的な土台の上で、女性のキャリア停滞を加速させるのは、企業の人事決定に根強く残る減点主義と、それに起因するリスク回避性という行動原理である。減点主義とは、失敗や慣習を破る行動に対するペナルティが大きく、成功による報酬が相対的に小さい評価慣行を指す。日本の年功賃金制度や正社員への強い雇用保障制度は、この減点主義と密接に結びついている（山口, 2017, p212）。長期雇用システムのもとでは、従業員の失敗は企業にとって長期的なコストとなるため、失敗を徹底的に避ける文化が醸成される。この減点主義的な評価慣行が、人事決定に権限を持つ人事担当者や中間管理職のリスク回避傾向を生み出す。彼らは、個人の昇進や評価に関する選択が組織内で厳しく監視され、失敗すれば自身のキャリアに傷がつくことを恐れる。そのため、慣習を守って男性優先の人事を行うことが、慣習を破って女性登用に道を開くことよりも、組織内でのリスクが圧倒的に少ないと判断する。この行動経済学的な判断は、個々人の差別意識というよりも、制度が個人の合理的なリスク管理行動を歪めていることに根差している。具体的には、企業側は、女性の「潜在的な高い離職率」や「育児によるコミットメントの低下」といった集合的な属性を過度に懸念する。また、「女性は結婚・出産すると離職してしまうので、人材投資（昇進候補としてのOJTや重要職務）は無駄になる」という認識のもと、男性雇用者と同等に昇進・昇給の機会やOJTの機会を与えない（山口, 2017, p200）。この差別的な投資の抑制が、後に3.3節で詳述する「予言の自己成就」という悪循環を招く。企業が女性を一律に差別すると、女性側は「この企業では努力しても報われない」と認識し、生産性向上の自己投資を控えるか、実際に離職・転職する選択をする。さらに、減点主義的な評価が適用される可能性が存在する。育児休業や時短勤務を取得した女性に対し、「組織への忠誠心がない」という主観的な評価を下し、職務能力とは無関係に昇進候補から外す。永瀬（2024, p148）の調査でも、人事担当者の多くが、育児休業取得者の昇進遅延は「それだけ会社にいないのだから仕方がない」と考えている実態が明らかになっている。この判断は、「長時間労働＝コミットメント」という価値観を絶対視する減点主義的な評

慣行の直接的な表れである。この企業側のリスク回避的な人事方針は、女性のキャリアに対する統計的差別の温床となり、女性の能力が十分に活用できない劣等均衡を企業内で再生産する。この構造的障壁こそが、次項で分析する職務格差と結びつくことで、具体的な排除メカニズムを稼働させることになるのである。

3.2 職務格差と長時間労働インセンティブによる排除

3.2.1 職務の曖昧さがもたらす不利な配置（マミートラック）

本項は、育児期の女性が昇進コースから逸脱する具体的なプロセスである「マミートラック」の発生が、個人の選択やバイアスといった表面的な要因に留まらず、日本の雇用慣行に特有の職務の曖昧さから生じる職務格差によって、いかに不可避的なものとなっているかを分析する。

まず、「マミートラック」⁹とは、母親となった女性が産休・育休から復職した際に、自分の意思とは無関係に職務内容や勤務時間が変わったり、その結果社内における出世コースから外れていったりする事象を指す。育児や介護といった家庭責任を持つ女性社員が、本人の能力や意欲とは無関係に、昇進・昇格に繋がりにくい補助的、定型的な業務に配置され、結果としてキャリアの成長が停滞してしまう状況を指す。高報酬の職務が『どん欲な労働』（ゴールディン, 2023）を要求する中、女性が時間的な制約という「現実」を突きつけられた際、企業側は職場の生産性維持のため「配慮」の名のもとに職務を再配置する必要に迫られる。この「配慮」のプロセスこそが、マミートラックへの構造的な誘導となる。この誘導が、欧米のジョブ型雇用が中心の企業に比べ、日本の企業において特に深刻なキャリア停滞を引き起こすのは、日本の雇用慣行に特有の「職務の曖昧さ」に起因する。日本のメンバーシップ型雇用では、労働契約が特定の「職務内容（ジョブ・ディスクリプション）」ではなく、「会社の一員」として結ばれるため、個々の従業員の業務範囲は極めて広範かつ流動的であり、この職務の曖昧さが、育児期の女性のキャリアを停滞させる主要な構造的要因となる。民間のインターネット調査¹⁰によれば、ジョブディスクリプションの導入を行っているとの回答は4分の1程度にとどまり、導入を検討している企業割合は高いものの、まだ実行に踏み切れていない企業が多いことが判明した。

職務内容が明確に定義されていないため、時短勤務者が復帰した際にどの業務を割り振るかは、上司や人事担当者の主観的な裁量に大きく依存する。この大きな裁量の余地が存在することによって生まれる判断の余白に、「どうせフルコミットはできないだろう」「責任の重い仕事は負担になるだろう」という無意識のバイアス（アンコンシャス・バイアス）が容易に介入す

⁹ 村井真子（2022）「マミートラックとは？ 問題点と企業に求められる対応を社労士が解説」朝日新聞 SDGs ACTION! (<https://www.asahi.com/sdgs/article/14732621> 2025年12月11日最終閲覧)

¹⁰ ラクテス（2024）「【2024年8月実施 ジョブ型雇用に関する調査】2022年からの変化と新卒採用での導入状況に関するアンケート結果」ラクテス (<https://rakutesu.com/job-type-2024/> 2025年12月11日最終閲覧)

る。その結果、女性には難易度や重要性の低い、定型的なルーティン業務が「配慮」の名のもとに割り振られる。このプロセスは、女性の専門性の形成そのものを阻害する。日本のキャリア形成は、OJT（オンザジョブトレーニング）を通じて、難易度の高い職務経験を積み重ねることで成立しており、このOJTの機会をいかに得られるかが昇進の鍵を握る。しかし、マミートラックに配置された女性は、昇進に必要な「挑戦的な職務」「重要プロジェクトへの参加」といったOJTの機会から構造的に切り離されてしまう。企業側はリスク回避的に、「誰でもできる仕事」を割り当てることで、「その人がいなくても業務が回る」という状態を作り出し、女性の専門性の成長を組織的に阻害し続ける。永瀬(2024, p149)の調査では、育休復帰後の女性が「キャリアアップできる評価をもらえず、評価に納得できない」といった不満を抱えている実態が報告されている。これは、制度的な支援（時短勤務）が、現実の評価においては「不利な配置」という間接差別に転じていることを意味しており、極めて非合理的な構造的欠陥を露呈している。この職務の曖昧さが、時短勤務という時間的制約を、「職務内容の降格」というキャリアの構造的排除へと変換する、決定的な触媒として機能している。

日本の企業における職務格差の存在は、実証データによって裏付けられている。山口(2014, pp6-7)によれば、女性の多くが従事する事務職において、男性に比べて女性が課長以上の管理職に昇進する確率はわずか5.7%に過ぎないことが明らかにされている。この極端な低さは、難易度や重要性の低い業務や定型的な業務が主として女性に割り当てられる傾向があることによると考えられる。特に、女性への配置業務が目標管理による予算の達成といった査定にストレートに反映されにくい性質を持つ場合（大槻, 2015, pp100-101）、女性の努力が正当に評価されないという問題が深刻化する。この結果、企業が女性に能力に見合わない業務を割り当てることで、女性の生産性向上意欲が失われ、キャリアに行き詰まりを感じて離職に至るといった悪循環が生まれる（大沢, 2015, pp13-15）。欧米の女性が離職の理由を「育児」に求めるのに対し、日本の高学歴女性の離職理由の第1位が「仕事への不満」「キャリアの行き詰まり」といったプッシュ要因であるという事実は、日本の企業側が女性人材の活用に失敗していること、すなわち職務格差が女性のキャリアを破壊していることの強力な証拠である。この問題の根源は、3.1節で論じた企業の減点主義とリスク回避性にあり、企業は「潜在的なリスク」を避けるために女性を昇進コースから外し、その結果として女性は「仕事への不満」を感じて離職するという、構造的な自己強化プロセスを完成させている。このマミートラックが単なる「個人の不運」ではなく、構造的な問題であるのは、この職務の曖昧さが次項で論じる「間接差別」という法的・構造的な問題に直結するためである。日本の雇用慣行は、職務の曖昧さを維持しつつ、長時間労働や転勤という一見中立的な要件を昇進の必須条件とすることで、時間的制約を持つ女性を意図せず、あるいは意図して昇進コースから排除する。これは、制度上の配慮（時短勤務）が、現実の評価においては「不利な配置」という間接差別に転じるという、極めて非合理的な構造的欠陥を露呈している。この排除メカニズムを次項では法的・構造的な視点から分析する。

3.2.2 管理職要件としての長時間労働による間接差別

前項では、職務の曖昧さが女性をマミートラックへ誘導する構造的要因であると分析した。本項では、この構造的排除が、いかに間接差別という法的・構造的な壁として女性の昇進を阻んでいるのかを、長時間労働という要件を通じて論じる。

厚生労働省によれば¹⁾、間接差別とは、「①性別以外の事由を要件とする措置であって、②他の性の構成員と比較して、一方の性の構成員に相当程度の不利益を与えるものを、③合理的な理由がないときに講ずること」をいう。日本の雇用慣行において、この間接差別の典型となるのが、管理職や昇進のためであれば、無限定な転勤や長時間労働、残業などを受容することが必須とするという風習である。日本の大企業の多くでは、昇進・昇格の仕組み自体は男女で差がないものの、総合職の働き方や昇格基準が、暗黙のうちに「子どものケアは被扶養配偶者が対応するもの」という専業主婦モデルを前提としてつくられている。この前提は、昇進の機会を得るためには「家庭責任を負わないこと」が実質的な必須要件となることを意味する。

具体的に、日本的雇用慣行における長時間労働の要求は、以下の3点において間接差別として機能する。まず、管理職や高位の職務は、定時内での成果だけでなく、突発的な対応や上司の都合に合わせた長時間労働を不可避的に要求する。これは『どん欲な労働』の要件そのものであり、これまで述べてきたように男性の正規雇用者には「時間的拘束と年功賃金プレミアム」の交換制度として機能してきた。次に、転勤や配置転換を拒否する権利を持たないという「全人格的なコミットメント」を、昇進の「踏み絵」として利用する。家庭責任を負う女性にとっては、これに応えることは事実上不可能であり、昇進の機会から構造的に排除される。さらに、長時間労働が管理職の「能力」や「意欲」の証明と見なされる文化的規範が存在する。山口（2017, p81）によれば、男性以上に女性に対して長時間労働が管理職要件となっている状況が強く示唆されており、女性が昇進するためには、男性よりもさらに高いコミットメントを求められるという、二重のハードルが存在するのである。

長時間労働が女性の昇進を妨げている実態は、統計データからも明確である。40歳以降の男女賃金格差が年齢とともに増大する傾向は、ほぼ100%男女の職階格差が増大することで生じることが示されている。（山口, 2017, p 140）しかし、日本の法制度における間接差別の定義は、この構造的排除を効果的に是正できていない。2006年に男女雇用機会均等法に導入された間接差別は、「総合職の募集・採用における全国転勤要件」や「昇進における転勤経験要件」に限定され、効力が薄い。特に、EU諸国で間接差別の典型とされてきた「パートタイマーに対する低い処遇」や「世帯主要要件」が、日本の議論の中で意図的に除外されてきた経緯がある（濱口, 2015, p208）。この法的な不備が、企業が長時間労働を昇進の暗黙の要件として使い続けることを可能にし、マミートラックという構造的排除を合法化する土壌を与えている。

¹⁾厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部（室）（n. d.）「男女雇用機会均等法のあらまし」厚生労働省

（https://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/danjokintou/dl/danjyokoyou_h.pdf 2025年12月11日最終閲覧）

この長時間労働の慣行が温存される背景には、日本の労働時間規制の曖昧さがある。労働基準法の第36条規定（36協定）¹²は、「特別条項付き36協定」があれば、上限があるとはいえ、原則の残業の限度時間を守らなくてもよいという抜け穴が存在する。この曖昧さが、企業に対して長時間労働を要求するインセンティブを与え続けており、雇用者の人権問題を温存している。この制度的温存は、女性のキャリアに以下の悪影響をもたらす。まず、女性は家庭責任を優先するため、この長時間労働の要求を事実上拒否せざるを得ず、昇進コースから脱落する。次に、企業は、長時間労働が前提でない女性には重要な職務を与えず、職務内容の格下げ（マミートラック）へと繋がる。この構造的排除が続く限り、女性が昇進意欲を維持することは難しく、女性の昇進意欲は男性に比べ低い傾向があるが、これは「仕事を面白いと感じた経験」「手本としたい同性の先輩の存在」や「男性の平均退職時間が19時までであること」など、職場の環境次第で変化することが指摘されている（永瀬, 2024, p316）。この結果は、女性の昇進意欲が低いのは、能力ではなく、制度と慣行による不当な排除が原因であることを示している。この構造が続くことは、日本の労働力人口が減少する中で、企業の環境適応力を低下させ、ひいては日本の経済的な非効率性を加速させることになる。管理職要件としての長時間労働は、女性の昇進機会を奪うだけでなく、女性労働者全体に対する企業の認識にも悪影響を与える。企業は、女性が長時間労働に応じられないという事実を、「女性は能力や意欲が低い」という統計的な属性として捉え、後の人事決定に反映させる。この一連の差別的行動は、次項で論じる「統計的差別」の発生とその「劣等均衡」への固定化という、より深い理論的なメカニズムに繋がっていく。

3.3 統計的差別と劣等均衡の再生産

本項は、前節で詳細に分析した職務格差や長時間労働インセンティブによる具体的な排除メカニズムが、いかにして女性のキャリア停滞を単なる現象としてではなく、構造的な固定化へと導き、社会全体で非合理的な劣等均衡を再生産しているのかを、統計的差別の枠組みを用いて解明する。

まず、統計的差別の発生と企業の非合理的判断について述べる。統計的差別とは、経済学における差別理論の一つであり、労働市場における統計的差別は、企業が個々の労働者の潜在的な能力や資質を正確に判断できない「情報の非対称性」が存在する状況下で発生する差別形態である（山口, 2017, p35）企業は、個々人の将来の離職率やコミットメントを完全に予測できないため、やむを得ず「女性」や「育児期の母親」といった集団の平均的な統計情報（例：女性は結婚・出産で離職する傾向が高い）を、個人の能力を判断する代理指標として用いてしまう。この統計的な情報に基づいて、その集団全体に対して一律に不利な処遇を行うことが、統計的差別である。日本の雇用慣行は、この統計的差別が発生しやすい土壌を持っている。第3.1節で論じたように、日本の内部労働市場は、企業独自のOJTへの多大な投資と、長期雇用を前提

¹² 厚生労働省（2018）「36協定で定める時間外労働及び休日労働について留意すべき事項に関する指針」厚生労働省（<https://www.mhlw.go.jp/content/000350731.pdf> 2025年12月11日最終閲覧）

としている。このため、企業は従業員の離職によって訓練コストが無駄になるリスクを極度に嫌う。減点主義とリスク回避性を持つ人事担当者にとって、女性の「潜在的な離職リスク」は、投資を控えるための合理的な判断材料となってしまう。具体的には、企業側は、女性の「潜在的な離職率の高さ」という集団的属性に基づき、昇進に必要なOJTや、重要度の高い職務経験の機会を初期段階から抑制する。さらに、第3.2節で論じたように、昇進や昇給に直結する「転勤の受け入れ」といった要件を、女性に対しては男性以上に厳しく適用し、「本気度」を測ろうとする。これは、個々人の能力や意欲とは無関係に、女性という集団属性が持つ平均的な統計値によってキャリアの機会が決定されてしまうという、極めて不公平な構造である。

続いて述べるのは、予言の自己成就による行動変容のメカニズムについてである。「予言の自己成就」とは、マートン（1961）により概念化された社会心理学の用語で、何らかの予期が単なる思い込みだったとしても、意識的または非意識的にその予期を実現するような行動をとることによって現実になることを指す。企業による統計的差別が招く深刻な事態とは、差別的な予測が、実際に女性の行動を変容させ、結果としてその予測を正当化してしまう「予言の自己成就」という悪循環である。このメカニズムは、企業側の行動と、それに対する女性側の合理的な反応によって駆動される。まず、企業が「女性は昇進させても辞めるだろうから、OJT投資や重要職務への配置を控えよう」という予測に基づき、女性を昇進コースから構造的に排除する。その結果、第3.2節で論じたように、女性は職務の曖昧さのもとでマミートラックに誘導され、「努力が正当に報われない」「昇進の見込みがない」ことを悟る（永瀬, 2024, p149）。この段階で、女性は、キャリアの継続や生産性向上のための自己投資（資格取得、高度な知識の習得など）に対するインセンティブを根本的に失う。なぜなら、投資をしてもそれが賃金や昇進として回収されないことが確実であるため、その投資は非合理的と判断されるからである。実際、自己啓発を行った人の平均延べ実地時間¹³も男性より女性の方が短い。このインセンティブの喪失が、女性の行動を2つの方向に変容させる。第1に、企業へのコミットメント（残業の受容など）を控えるという合理的な選択を行う。第2に、第2章で論じた夫婦の機会費用論に基づき、市場での将来的な賃金上昇が見込めない以上、世帯収入を最大化するために市場労働から離脱し、家庭内のケアを専門化することを選択する。企業が当初懸念していた「女性の離職率の高さ」や「コミットメントの低さ」は、女性の能力ではなく、企業の差別的行動によって作り出された結果であるにもかかわらず、企業は「やはり当初の予測は正しかった」と見なすことで、差別が固定化する。この予言の自己成就の強力な証拠として、山口（2017, p33）は、女性の離職理由の多くが、育児ではなく「仕事への不満」「キャリアの行き詰まり」といったプッシュ要因であることが示している。企業は離職率が高いから女性を差別するのではなく、差別的な処遇をするからこそ女性の離職率が高くなるという、因果関係の逆転が生じている。このメカニズムは、経済学者のコートとラウリー（Coate and Loury, 1993）によってゲーム理論的に分析されており、女性の潜在的な生産性が男性と同等であるにもかかわらず、差別の結果として女性の生産性が実際に低下するという帰結を示す（山口, 2017, p202）。この構造は、日

¹³ 厚生労働省（2024）「令和5年度能力開発基本調査」厚生労働省
（<https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/001283508.pdf> 2025年12月11日最終閲覧）

本の女性の能力活用における根本問題であり、個人能力差が与えられる業務の難易度にまったく影響しないという実態（山口, 2017, p186）が、この予言の自己成就の存在を裏付けている。

この予言の自己成就のメカニズムによって維持される状態が、「劣等均衡」である。劣等均衡とは、その状態が普遍的な合理性（社会全体の利益）から見れば非効率的で望ましくないにもかかわらず、その特殊な環境（現状の制度や慣習）のもとでは誰もそこから抜け出そうとしない状態を指す（山口, 2017, p29）。ここで述べる普遍的な前提（理想）は、性別によらず能力が活用される社会では、女性の人的資本が最大限に活かされ、社会全体の労働生産性は最大化されるというものであり、一方の特殊な前提（現実）は、差別的な雇用慣行が根強く残る日本では、女性が自己投資を控えることが個人にとってのリスク回避として合理的になり、女性の能力活用ができない非効率な状態が維持されるというものである。この現実の状態は、「人口の半分を占める女性人材の活用ができない社会が、労働生産性を最大化することはありえない」という普遍的な合理性から見れば、明白な損失である。

この劣等均衡が特に深刻なのは、日本的雇用慣行と社会制度によって、この状態が極めて強固に固定化されている点にある。まず、第3.1節で論じた内部労働市場は、企業外からの採用を原則として拒否するため、一度キャリアのレールから外れた女性の再挑戦を阻む。この外部労働市場の機能不全は、女性のキャリアを「不可逆的なもの」にする最大の構造的要因の一つである。企業が女性を差別しても、その女性が転職によってより良い機会を得ることが難しいため、企業は差別を続けるインセンティブを持ち続ける。さらに、この固定化を助長するのが、第4章で分析する扶養控除・社会保険の壁といった国の制度である。これらの制度は、女性が非正規の低賃金労働にとどまることを経済的に優遇してしまう。これにより、女性は昇進の見込みがない企業から離脱した後も、世帯収入を守るために低賃金労働へと留まるという行動を強化する。結果として、女性の能力活用が阻害された非効率な状態が、国の制度的支援を受けて維持されるという、極めて皮肉な構造が生まれている。この劣等均衡は、企業にイノベーションや多様性をもたらすはずの大卒女性の潜在的な生産性を低迷させ、日本の経済的な非効率性を加速させる最大の要因となっているのである。女性の管理職割合が高い企業ほど生産性・競争力が高いという実証分析（山口, 2017, pp171-172）があるにもかかわらず、企業がこの劣等均衡から自発的に脱却できないのは、減点主義的な人事制度とリスク回避性が、短期的な損失を避けることを優先するからである。この問題は、企業レベルの努力だけでは解決できず、外部からの強力な介入、すなわちグランドルールを変える国家的介入が不可欠であることを示唆している。したがって、第4章で目指す構造是正は、単なる女性支援ではなく、この非合理的な劣等均衡を打破し、普遍的な合理性に基づく持続可能な社会へと転換させるための、戦略的な国家介入であると位置づけられる。

4. 構造是正に向けた提言

4.1 労働市場における変革の必要性

第3章までの分析は、日本の男女賃金格差が、単なる個人のキャリア選択の結果ではなく、『どん欲な労働』（ゴールディン, 2023）の要求と日本的雇用慣行が結びつくことで、女性のキャリア停滞を不可逆的な劣等均衡として固定化させている実態を解明してきた。この非合理的な劣等均衡状態を維持することは、女性個人の損失に留まらず、日本社会全体に対して、もはや看過できない致命的な経済的損失をもたらしている。

最も直接的な損失は、人的資本の浪費である。第1章で論じたように、日本の教育システムは女性の学歴を向上させ、労働市場の中で最も高い潜在能力を持つ高学歴・正規雇用層を供給している。しかし、第3章で解明された統計的差別や職務格差のメカニズムによって、企業はリスク回避的な判断から、この貴重な女性人材へのOJT投資や昇進機会を構造的に抑制している。その結果、女性の潜在的な生産性は能力に見合わない低成長の職務や非正規雇用に固定され、組織内で十分に発揮されていない。この人材の活用失敗は、企業の時間当たり生産性の低迷に直結する。また、そのような企業は、イノベーションや多様な視点を組織に取り入れることができず、競争力を低下させる。山口(2017, pp171-172)の実証研究が示すように、「性別にかかわらず社員の能力発揮に努める」人事方針(GEO方針)を持つ企業は、そうでない企業に比べ、大卒女性の活用を通じて企業の生産性・競争力を向上させているという事実は、女性人材の活用こそが経済的合理性の源泉であることを裏付けている。裏を返せば、現在日本企業が直面する非効率性は、「女性の能力不足」ではなく、「企業自身の構造的な判断ミス」が原因であり、自ら非効率を温存し続けている状態に他ならない。

さらに、この構造的変革の必要性は、日本の少子高齢化とそれに伴う労働力人口の急減という、不可避的な国家レベルの課題によって、切迫した必然性を帯びている。日本の生産年齢人口は減少の一途をたどっており、今後の労働力不足が深刻に懸念されている。この状況下で、女性の労働力率向上と生産性最大化は大変重要な役割を占める。特に生産性の最大化においては、単に労働時間を増やす「量」の問題に留まらない。第3章で分析した劣等均衡は、女性の能力を最も低く見積もる構造であり、このままでは、女性の労働力率(M字カーブの解消)が進んでも、低賃金・低成長の業務に能力が固定化され、時間当たりの生産性は向上しない。日本が国際競争力を維持するためには、OECD諸国のように女性の労働参加だけでなく、労働生産性も高水準になければならない。したがって、労働力不足の時代において日本の企業が生き残るためには、全従業員の生産性を最大化する必要がある、すなわち、女性のキャリア停滞を招く構造的な壁を、最優先で破壊することを意味する。女性のキャリア停滞の解消は、もはや「女性活躍」という目標ではなく、日本経済が持続するために不可欠な危機管理なのである。

この経済的・人材的な切迫性にもかかわらず、劣等均衡が自発的に解消されない最大の原因は、企業のインセンティブと国の制度が相互に作用し、女性のキャリアを不可逆的に固定化する最終障壁を形成しているためである。まず、日本の内部労働市場は、一度キャリアのルールから外れた人材を原則として再登用しない排他的な性質を持つ。このため、育児期に離職した

女性や、マミートラックに追いやられた女性が、外部の労働市場を通じて自身の能力に見合った正規雇用や高賃金職に再挑戦することが極めて困難となる。日本の労働市場には、欧米のようにスキルに基づいた再挑戦を可能にする地域別・職種別の賃金データや職務等級制度が決定的に欠如しているため、女性の離職は「不可逆的な低賃金化」に直結する（永瀬, 2024, p440）。この外部労働市場の機能不全こそが、女性に「昇進できなくても辞められない」という二重の圧力をかけ、劣等均衡を維持させている。さらに、この劣等均衡を国の制度が公的に誘導しているのが、社会保障・税制の壁である。扶養控除制度や社会保険の壁は、有配偶の女性が一定の収入を超えると、世帯全体の金銭的な負担が増す仕組みとなっている。この制度は、「世帯収入の最大化」という経済的合理性のもとで、女性に労働時間の抑制や低賃金での就業を合理的な選択として強く推奨するディスインセンティブとして作用する（山口, 2017, p32）。企業内での昇進の見込みが薄い女性にとっては、「能力に見合わない仕事で低賃金に留まる」ことが、「家族の利益を守る」という倫理的な選択と結びついてしまう。これは、国が法的制度を通じて、女性が専業主婦や家計補助的な働き方を選択する誘因を作り出しているという構造を意味しており（山口, 2017, p32）、日本の生産性向上に逆行する極めて非合理的な構造である。この法制度の壁の解体なくしては、企業がいくら GEO 方針を掲げても、女性のキャリア固定化を防ぐことは原理的に不可能である。したがって、この非効率的な劣等均衡を打破し、女性の能力活用を最大化することは、もはや単なるジェンダー平等への貢献ではなく、労働力人口減少時代における日本経済の生き残りのための戦略的かつ切迫した必要性であると結論づけられる。

4.2 男女賃金格差是正に向けた提言

男女賃金格差を是正し、これまで述べてきた日本の現状を打破するためには、各主体がバラバラに動くのではなく、構造の階層に応じた多層的かつ順序立てた介入が不可欠である。本節では、その介入の第一歩にして最大の前提条件となる、国による構造的な壁の撤廃から、企業、社会へと提言を展開する。

4.2.1 法制度・社会保障の転換：間接差別規制の強化と壁の撤廃

劣等均衡を打破するための最初にして最大の要件は、国による法制度と社会保障の抜本的な転換である。なぜなら、企業や個人がいくら「女性活躍」や「公平な分担」を目指そうとも、社会のグラドルールである法と税制が、「性別役割分業」や「長時間労働」を経済的に有利な選択（合理的な解）として誘導し続けている限り、現場の努力は構造的な力によって押し流されてしまうからである。したがって、国が果たすべき役割は、女性の活躍を「支援」することではなく、女性が能力を発揮することを阻害している「構造的な壁」を撤廃し、公正な競争環境を整備することにある。具体的には、以下の3つの転換が必要となる。

1つ目は、社会保障・税制の「壁」の完全撤廃、つまり被扶養配偶者を優遇する社会保障・税制の撤廃である。第3章で論じたように、日本の女性のキャリア固定化を決定づけている最大の要因の1つは、「配偶者控除（160万円の壁）」や「社会保険の第3号被保険者制度（いわゆる130万円・106万円の壁）」などの制度である。これらの制度は、高度経済成長期に形成され

た「男性片働きモデル」を前提とし、専業主婦世帯を税制・社会保障面で優遇する一方で、働く女性に対しては事実上の「就労ペナルティ」を課す機能を果たしている。経済学的な観点から見れば、この制度は、有配偶女性の労働供給行動に対して強烈的な阻害要因として作用する。妻が年収の壁を超えて働こうとすると、世帯全体の手取り収入が減少したり、社会保険料の負担が急増したりする逆転現象が発生するため、世帯収入を最大化しようとする経済的合理性に基づけば、妻は労働時間を意図的に抑制し、低賃金の非正規雇用に留まることが「正解」となってしまうのである。これは国が制度を通じて、女性に低賃金労働やマミートラックへの固定化を推奨しているに等しい。さらに深刻なのは、この制度が企業の賃金設定にも影響を与えている点である。多くの日本企業では、配偶者手当の支給基準を国の「壁」に合わせて設定しているため、パートタイム労働者の賃金は、この壁を超えないように低く抑圧される圧力を受ける。この壁の存在は、女性の就労調整を招くだけでなく、能力に見合わない単純労働への固定化を招き、長期的には人的資本の蓄積を阻害している（永瀬, 2024, p80）。したがって、劣等均衡を打破するためには、配偶者控除および第3号被保険者制度を段階的にでも廃止し、労働時間や配偶者の有無に関わらず、個人単位で税と社会保険を負担する「個人単位の制度」へと移行すべきである。これにより、女性が労働時間を増やすことが、そのまま経済的なメリットに繋がる当たり前のインセンティブを回復させることができる。これは、「主婦いじめ」ではなく、「働くことへの罰則」を取り除くための、労働市場の中立性を保つための不可欠な措置である。

2つ目の提言は、間接差別の法規制の強化である。これは、第3章で分析した『どん欲な労働』（ゴールドフィン, 2023）の要求や職務格差といった、企業内の排除メカニズムを法的に封じ込めるための介入である。日本の現行の男女雇用機会均等法における間接差別の定義は極めて限定的であり、「合理的な理由なく、身長・体重・体力を要件とすること」や「転居を伴う転勤を要件とすること」など、ごく一部の事例しか禁止されていない。このため、企業が「長時間労働ができること」や「突発的な残業に対応できること」を昇進の必須要件とすることは、実質的に家庭責任を持つ女性を排除する効果を持っているにもかかわらず、法的には「区別」として容認されてきた。この現状を変えるためには、間接差別の定義を「効果基準（Disparate Impact）」へと拡大する必要がある。すなわち、企業の意図がどうあれ、ある中立的に見える基準を適用した結果、特定の性別が統計的に著しく不利益を被っている場合は、企業側がその基準の「業務上の真の必要性（Bona Fide Occupational Qualification）」を立証できない限り、違法な差別とみなすという考え方である（山口, 2017, p81）。具体的には、「長時間労働要件の違法化」「職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）の導入促進」の2つの法的枠組みの導入を提言する。前者は、管理職への昇進要件として恒常的な長時間労働や無限定な残業を求めることを、間接差別の疑いがある行為として監視対象とする。これにより、企業に対し「時間当たりの生産性」による評価への移行を法的に迫る。後者は、職務の曖昧さが差別の温床となっている現状を是正するため、募集・採用・配置において、具体的な職務内容と必要なスキルを明示することを企業の努力義務、あるいは大企業における義務とする。これにより、「何でも屋」としての無限定な働き方を是正し、職務内容に基づく公平な評価の土台を作る。この法的介入

は、企業が「リスク回避」のために女性を排除する行動を、逆に「法的リスク」として認識させることで、行動変容を促す強力なドライバーとなることが期待できる。

3つ目の提言は、ケア（育児・介護）の社会化の徹底である。これは、第2章で論じた時間的制約を、個人の問題から社会の課題へと転換させるための措置である。スウェーデンやフィンランドなどの北欧諸国が高い女性労働力率と出生率を両立させている最大の要因は、ケアを「家族の義務」ではなく「社会権」として位置づけている点にある。これらの国々では、質の高い保育サービスや高齢者介護が、安価かつ普遍的に提供されるインフラとして整備されているため、女性はキャリアを中断することなく、フルタイムで労働市場に参加し続けることが可能となっている（OECD, 2018, p246）。対して日本の公的支出における家族関係社会支出の対GDP比¹⁴は、スウェーデンの半分程度の水準に留まっている。「小1の壁（放課後の預け先不足）」や、病児保育の不足、保育士の処遇低迷による質の不安定化など、安心して働き続けられるインフラとしては依然として脆弱である。そのため、まずは保育・学童保育の「量」と「質」の抜本的拡充、つまり単なるハコモノ整備ではなく、保育士や学童指導員の賃金を引き上げ、専門職としての地位を確立することで、質の高いケアを安定供給することが求められる。また、利用コストの低廉化と柔軟化を行い、延長保育や病児保育の利用を容易にし、『どん欲な労働』が要求する突発的な事態にも、家庭だけでなく社会インフラで対応できるセーフティネットを構築する。国はケア労働を家庭から解放するために、このような施策を行うべきである。

本項で述べた国家介入による3つの施策、「壁の撤廃」「差別の規制」「ケアの社会化」は、いずれも個々の企業や家庭の努力では達成不可能な、国家による構造介入である。これらの介入の真の目的は、社会の「合理性」の基準を書き換えることにある。これまでは、国の制度が「女性が家庭に入ること」を合理的な選択にしていた。しかし、これらの壁を撤廃することで、「女性が能力を発揮し、働き続けること」こそが、個人にとっても世帯にとっても最も経済的に合理的な選択となる新しい社会構造を構築することができる。国がまずこの前提条件を整えて初めて、企業の制度変革や人々の意識変革が、実効性のあるアクションとして機能し始める。

4.2.2 企業・人事制度の変革：生産性評価と職務の明確化

国によるマクロな制度が整ったとしても、実際に女性が働く現場である企業の内部構造が変わらなければ、女性の活躍は実現しない。それは、企業こそが日々の業務や評価を通じて、女性のキャリアを促進するか、あるいはマミートラックへ追いやるかを決定する最終的な実行主体だからである。本項では、第3章で解明した統計的差別や職務格差といった企業内の排除メカニズムを断ち切るために、企業がいかなる変革を行うべきかを論じる。その核心は、「性別によらない能力発揮（GEO方針）」と「ワーク・ライフ・バランス（WLB）施策」を戦略的に結合し、評価の基準を「時間」から「生産性」へと根本的に転換することにある。

¹⁴ 内閣府（2022）「各国の家族関係社会支出の対GDP比の比較」内閣府

（https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2022/0303/shiryo_06-4.pdf 2025年12月11日最終閲覧）

まずは GEO 方針と WLB 施策の「戦略的結合」の必要性について述べる。日本企業における最大の問題は、女性活躍推進の名のもとに導入される WLB 施策（育児休業、短時間勤務など）が、皮肉にも女性のキャリアを停滞させる「マミートラックへの入り口」として機能してしまっている点にある。これは、企業が「時間を短く働くこと」を「意欲や能力が低いこと」と同一視する減点主義的な評価慣行を維持したまま、制度だけを導入した結果である。この構造的欠陥を克服するためには、単なる福利厚生としての WLB 施策ではなく、「GEO 方針 (Gender Equality Objective)」という経営戦略との結合が不可欠である。GEO 方針とは、「性別にかかわらず、社員の能力発揮に努める」企業の人事方針を指す（山口, 2017, p147）。山口（2017, p164）によれば、GEO 方針を持たない企業において時短勤務など WLB 施策を導入しても、女性の賃金上昇には寄与せず、むしろ男女賃金格差を拡大させる傾向があることが示されている。一方で、GEO 方針を持つ企業においては、WLB 施策の導入が女性の賃金を有意に上昇させ、企業の生産性向上にも寄与している。「GEO 方針も WLB 施策も共に無し」の企業に比べ、「GEO 方針も WLB 施策も共に有り」の企業の場合、女性の賃金は 13.5%増大し、男女賃金格差が 8.2%減少することが示されている。つまり、WLB 施策を有効に活かすには、企業が公平な能力主義を徹底できるかどうかにかかっているのである。したがって、企業への提言の 1 つ目は、「WLB 施策の導入」と「GEO 方針の策定・実行」を必ずセットで行うことである。具体的には、時短勤務を利用する社員に対しても、「時間の長さ」で一律に評価を下げるのではなく、限られた時間内での「成果」や「スキルの向上」を正当に評価し、難易度の高い職務や昇進の機会を奪わないことを制度として保証しなければならない。

WLB 施策を有効化するための GEO 方針を実効性のあるものにするためには、日本的雇用慣行の根幹である「長時間労働インセンティブ」を解体し、「時間当たりの生産性」に基づく評価制度へと移行する必要がある。日本の総合職は『どん欲な労働』（ゴールドイン, 2023）を前提としており、これが育児期の女性を排除する最大の要因となっている。この構造を変えるためには、以下の 3 段階の変革が必要となる。まずは「残業＝頑張り」という評価の廃止である。人事評価において、長時間労働や残業時間をプラスの評価要素として扱う慣行を完全に廃止する。むしろ、同一の成果をより短い時間で達成した者を高く評価する「時間密度」の視点を導入すべきである。これにより、時短勤務者であっても、高い集中力と効率性で成果を上げれば、フルタイム労働者と同等、あるいはそれ以上の評価を得られる道が開かれる。次に管理職の意識と評価基準の変更である。現場の評価者である管理職に対し、部下の「労働時間の長さ」ではなく「アウトプットの質と量」を見るよう徹底的な教育を行う。さらに、管理職自身の評価指標に「部下の総労働時間の削減」や「時短勤務者を含む多様な人材の活用度」などを組み込むことで、長時間労働に依存しないマネジメントへの移行を、強制力を持って促す。そして、「いつでも呼び出し可能」の緩和である。特定の個人に業務が集中する属人化を排除し、チーム制による業務分担や情報共有の徹底を進め、顧客対応やプロジェクト進行を複数人でカバーできる体制を構築することで、子どもの発熱など突発的な事態が発生しても業務が滞らないようにし、「呼び出し可能であること」に対する過度な賃金プレミアムを解消する（ゴールドイン, 2023, p251）。これらの「時間当たりの生産性」への転換は、単に女性のためだけの施策ではない。人口減少が進む日本において、限られた労働力で経済成長を維持するためには、男性社

員も含めた全従業員の生産性向上が不可避であり、この変革は企業の生存戦略そのものであるといえる。

企業への2つ目の提言として、第3.2.1節で分析した「マミートラック」の発生源である「職務の曖昧さ」を解消するための、職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）の導入と職務の明確化を挙げる。日本のメンバーシップ型雇用では、職務範囲が曖昧であるため、育児期の女性に対して上司の裁量で「配慮」という名の「職務の格下げ」が容易に行われてしまう。これを防ぐためには、各ポジションに求められる具体的な役割、責任、必要なスキル、達成すべき目標を明文化し、評価と配置の基準を客観化する必要がある。その上で、次の2つを制度として成立させるべきである。1つは職務内容に基づく配置だ。育休復帰や時短勤務への移行に際して、単に「忙しくない部署」へ異動させるのではなく、本人のスキルとキャリアプランに基づき、可能な限り専門性を活かせる職務をアサインする。職務内容が明確であれば、「時間は短い、この専門的なタスクは担当できる」という切り分けが可能になり、キャリアの断絶を防ぐことができる。もう1つが、OJT 機会の公平な配分である。職務定義を明確にすることで、昇進に必要とされる重要プロジェクトへの参加などの経験が、特定の属性（長時間労働ができる男性）に偏っていないかをモニタリングできるようにする。企業は、「機会の平等」を担保するために、意識的に女性社員へ挑戦的な課題を与え、統計的差別による投資抑制を打破しなければならない。完全なジョブ型雇用への移行は、解雇規制などの法制度とも関わるため直ちには困難かもしれないが、「職務を定義し、それに基づいて評価する」というジョブ型の要素を人事制度に組み込むことは、職務格差を是正する上で極めて有効な手段となる。

最後に、制度を変えてもなお残る「無意識のバイアス（アンコンシャス・バイアス）」に対処するための、継続的な啓発活動と積極的な是正措置が必要である。企業内には「育児中の女性は責任ある仕事を望まない」「男性は仕事を優先すべきだ」といった固定的性別役割分担意識が根強く残っている。これに対し、企業はアンチバイアス研修、ポジティブ・アクション（積極的是正措置）の導入といった取り組みを強化すべきである。まずアンチバイアス研修の義務化については、管理職だけでなく全社員を対象に、無意識の偏見が判断に与える影響を知る研修を定期的実施する。特に、人事評価の時期に合わせて実施することで、評価エラーを防ぐ効果が期待できる。ポジティブ・アクション（積極的是正措置）の導入については、過去の差別の結果として生じている現在の不均衡を是正するため、管理職候補者リストに必ず女性を含めることや、昇進試験における女性枠の設定などを、過渡的な措置として検討する。これは「逆差別」ではなく、構造的に奪われてきた機会を回復させるための公正な措置である。

合理的経営への転換以上の企業・人事制度の変革は、一見すると企業にとって負担増に見えるかもしれない。しかし、その本質は、「性別」や「時間」という本質的ではない属性による判断を捨て、「能力」と「成果」という本来あるべき合理的基準に基づいて人材を活用しようとする試みである。労働力不足が深刻化する日本において、企業が生き残る道は、これまで活用しきれていなかった高学歴女性の潜在能力を解放することにある。GEO 方針と WLB 施策の結合、生産性評価への移行、そして職務の明確化は、これからの経営戦略に必須である。企業がこの合理性に気づき、現場のメカニズムを変革したとき、初めて第3章で見た「予言の自己成就」の悪循環は断ち切れ、女性のキャリア形成における好循環が始動することになる。

4.2.3 意識・文化の変革：家庭内公平性の確保と規範の転換

本項では、「意識・文化」という最後の、そして最も強固な障壁に対し、社会・企業・個人がいかに介入すべきかを論じる。

まずは男性の育児参加を阻む「多元的無知」の解消について述べる。第2章で論じたように、家庭内の役割分担の不公平さ（女性へのケア責任の集中）は、女性のキャリア停滞を引き起こす起点である。この不公平さを是正するためには、男性の家庭進出が不可欠であるが、それを阻んでいるのは単なる個人の意識の低さだけではない。社会心理学でいう「多元的無知（Pluralistic Ignorance）」¹⁵が集団的な抑制要因として機能している点が深刻である。井上（池田編, 2024, p173）が示唆するように、現代の男性労働者の多くは、個人的には育児休業の取得や家庭参加に対して肯定的であっても、周囲の同僚や上司は否定的だろう、あるいは育休を取れば意識が低いと見なされ、評価を下げられるだろう、と推測している。実際には周囲もまた同じように「他者は否定的だ」と思い込んでいるため、全員が内心では変化を望みながらも、表面上は「育休を取らない」という従来の規範に従い続けるという奇妙な均衡状態（=多元的無知）が維持されてしまうのである。この状態を打破するためには、個人の勇気に期待するのではなく、「他者も実は肯定的である」という事実を可視化し、行動のハードルを下げるための以下の2つの介入が必要となる。

1つは、男性育休取得の「事実上の義務化」と「デフォルト化」である。企業は、男性社員が子どもを持った際、育児休業の取得を希望者のみの選択制にするのではなく、「原則取得」をデフォルトとし、取得しない場合のみ理由書の提出を求めるといったオプトアウト方式を導入すべきである。さらに進んで、例えば「1ヶ月以上」のように、一定期間の取得を昇進の必須要件とする、あるいは取得率100%を管理職の必達目標とすることで、「育休を取ることこそが組織における正常な行動である」という新しい規範を強制的に作り出す必要がある。行動が先に変われば、意識は後から追いつくものであり、全員が取得する状況になれば、多元的無知は自然と解消される。もう1つが、経営層・管理職による率先垂範とメッセージの発信だ。多元的無知は、上司や経営者といった権威ある他者の態度を過剰に忖度することで強化される。したがって、経営トップや役員クラスが自ら育休を取得したり、定時退社してケアに参加する姿を可視化したりすることは、組織内の空気を一変させる強力なシグナルとなる。「育児参加はキャリアにおけるマイナスではない」というメッセージを、言葉だけでなく行動で示すことが、現場の男性社員の心理的障壁を取り除く最も有効な手段である。

多元的無知に加え、現場レベルで男性の育児参加を物理的・心理的に妨害するのが「パタニティ・ハラスメント（パタハラ）」である。これは、育児休業を申請しようとする男性に対し、上司や同僚が「男のくせに休むのか」「昇進に響くぞ」といった言葉を投げかけたり、業務の引き継ぎを拒否したりする行為を指す。パタハラは、単なるハラスメントの一形態ではなく、「男

¹⁵ 心理学用語集サイコタム (n. d.) 「多元的無知」 心理学用語集サイコタム

(<https://psychoterm.jp/basic/society/pluralistic-ignorance> 2025年12月11日最終閲覧)

性は長時間労働で組織に滅私奉公すべきである」という『どん欲な労働』（ゴールディン, 2023）の価値観を守ろうとする旧来の組織防衛反応であるといえる。したがって、これを根絶するためには、倫理的な呼びかけではなく、組織のルールとして厳格に禁止する措置が必要である。つまり企業は就業規則やハラスメント防止規定において、育児休業取得や短時間勤務の利用に対する不利益な取り扱いや嫌がらせ（パタハラ）を禁止行為として明記し、違反者に対しては降格や減給を含む懲罰を厳格に適用すべきである。ハラスメントが「許されない行為」であることを組織全体に認知させ、加害者にとってのリスクを高めることで、抑止力を働かせる。また、相談窓口の実効性確保と第三者介入もパタハラの根絶に必要な。社内の人間関係を気にして通報できないケースを防ぐため、外部の専門機関による相談窓口を設置し、匿名性を担保した上で事実確認と是正勧告を行える仕組みを整備する。また、パタハラが発生した部署に対しては、人事部門が介入して業務分担の見直しや人員の補充を行うなど、「休む人が悪い」のではなく「休める体制を作れない組織が悪い」という認識への転換を図る必要がある。さらに、管理職の評価項目に「部下のワーク・ライフ・バランス支援」や「男性部下の育休取得実績」を加え、部下の育児参加を阻害することは、管理職自身の評価を下げる行為であると制度設計を行う。これにより、管理職は「部下を休ませること」を自身の利益であり合理的行動として捉えるようになり、パタハラの動機を構造的に弱めることができる。

上記の企業内での変革と並行して、家庭内における「カップル公平性」の回復もまた、不可欠な要素である。ゴールディン（2023, p266）が指摘するように、カップル公平性が捨てられると、職場における男女平等がそれに追従しがちであり、逆に言えば、家庭内の公平性が確保されなければ、女性はどれだけ制度が整っても労働市場で不利な立場に置かれ続ける。日本の現状において、共働き世帯であっても妻の家事・育児時間が夫の数倍に達しているというデータ¹⁶は、「稼ぎ手は夫、ケアは妻」という性別役割分業意識がいまだに強固であることを示している。この不均衡を是正するためには、以下の社会的・文化的な介入が求められる。

まずは「ケアの価値」の再定義と教育である。初等教育段階から、家事や育児といったケア労働が、特定の性別の役割ではなく、人間が生活する上で必須のスキルであり責任であることを教えるカリキュラムを強化する。また、メディアや広告表現における「家事をする母親、くつろぐ父親」といったステレオタイプを批判的に検証し、多様な家族像を発信することで、次世代の規範形成に働きかける。次に夫の家事育児分担の「見える化」とベンチマークである。国や自治体は、統計調査を通じて夫の具体的な家事・育児参画時間を定期的に公表し、それを国際水準や目標値と比較する。企業に対しても「くるみんマーク」などの認定基準において、単なる育休取得率だけでなく、男性社員の平均帰宅時間や家事関連時間の実態把握を求めるなど、より実質的な「家庭進出」を評価の対象とする。これにより、長時間労働を是とする企業文化が、家庭の公平性を阻害している事実を可視化し、社会的な圧力を高める。そして「チー

¹⁶ 内閣府男女共同参画局（2020）「コラム1 生活時間の国際比較」『令和2年版 男女共同参画白書』

（https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/column/clm_01.htm
1 2025年12月11日最終閲覧）

ム育児」の推奨である。育児を夫婦2人だけの「私的な責任」に閉じ込めるのではなく、祖母や地域、そしてベビーシッターや家事代行サービスといった外部リソースを積極的に活用することを、社会的に推奨する。特に、外部サービスの利用に対する「母親が楽をしている」というスティグマを払拭するため、国や企業による利用補助を拡充し、「プロに頼むことは賢い選択である」という新しい文化を醸成する。

本項で論じた意識・文化の変革は、一朝一夕に成し遂げられるものではない。しかし、重要なことは、「意識が変わらなければ行動は変わらない」のを待つのではなく、「制度や環境を変えることで意識を変える」というアプローチを取ることである。国の制度改革（壁の撤廃）と、企業の評価変革が先行して断行されれば、「性別役割分業に従うこと」や「長時間労働をすること」の経済的合理性は消失する。その新しい環境下では、男性が育児に参加し、女性がキャリアを追求することが、誰にとっても「最も合理的で自然な選択」となる。そのとき初めて、長年日本社会を縛り付けてきた「男は仕事、女は家庭」というジェンダー規範は失われ、真の意味での意識変革が完了する。したがって、本論文が提唱する多層的提言は、意識の変化を最終的なゴールとして見据えつつ、そのための具体的な手段として法制度と企業慣行の抜本的改革を迫るものである。「多元的無知」が解消され、「パタニティ・ハラスメント」が過去のものとなったとき、日本の労働市場は性別という属性から解放され、すべての個人がその能力を最大限に発揮できる、公正で活力ある場へと生まれ変わることができると思う。

おわりに

本稿では、「不可逆的なキャリア停滞のメカニズム解明」を掲げ、日本において高い人的資本を持つはずの高学歴・正規雇用の女性でさえ、出産・育児というライフイベントを機に賃金格差が拡大し、その差が固定化されてしまう構造的な要因を追究してきた。

はじめにで提起した「なぜ格差はなくなるのか」という問いに対する本研究の結論は、個人の能力や意欲ではなく、日本の雇用システムと社会制度が、時間的制約を持つ女性を構造的に排除し、その状態を合理的な選択として固定化させている点にある。第1章では、日本の賃金格差の現状を分析し、続く第2章と第3章の分析により、女性活用の失敗をもたらすメカニズムを解明した。昇進や高賃金に不可欠な「どん欲な労働」が要求する無限定な時間的コミットメントに対し、出産・育児がもたらす時間的制約が衝突するとき、排除のプロセスが開始される。日本の雇用慣行における「職務の曖昧さ」は、この時間的制約を「能力の欠如」や「意欲の低下」という誤ったシグナルとして変換し、女性をマミートラックへと誘導する間接差別の装置として機能していた。さらに、企業のリスク回避的な姿勢が生む「統計的差別」は、女性から自己投資の意欲を奪い、実際に生産性を低下させるという「予言の自己成就」を引き起こしていることが明らかになった。これにより、企業は女性を活用せず、女性はキャリアを諦めるという、社会全体にとって非効率な「劣等均衡」が再生産されている。そして第4章で論じたように、この劣等均衡を維持している最終的な壁は、外部労働市場の機能不全と、国による被扶養者優遇制度であった。これらが女性に低賃金労働への固定化を強めている以上、解決

策は個人の努力のみに帰するものであってはならない。国が法制度の壁を撤廃し、企業が時間当たりの生産性評価へと舵を切り、その結果として人々の意識が変わるといふ、構造の階層に応じた多層的な介入こそが、この不可逆的なメカニズムを是正する唯一の道であると結論づけられる。

残された課題としては、本稿は既存の統計データと先行研究の理論的枠組みを用いて、マクロな視点から構造的要因を分析することに主眼を置いたため、業種や職種による詳細なメカニズムの差異までは踏み込めなかった点が挙げられる。例えば、ジョブ型に近い専門職と、伝統的な日本の経営が色濃い事務職とでは、排除のプロセスや強度に差異があると考えられるが、本論ではこれらを包括的に論じるに留まった。また、提言の根拠や実効性に関しても十分に述べてはいない。本稿では女性のキャリア亭愛のメカニズムを解明することで必然的に見えてくる解決策を述べることに注力し、その根拠もメカニズム解明から導かれる合理的判断に留まるものである。そのため今後実際に改革が行うためのさらなる説得力をもつ根拠や実効性に関するデータを検証することが求められる。

最後に、本稿の執筆を通じ、当初私が抱いていた男女賃金格差に対する認識は大きく変容した。研究開始前は、格差の原因を「女性に対する差別意識」や「男性社会の排他性」といった心理的な要因に求めていた側面が強かった。しかし、文献を読み込み、構造を分析する過程で、問題の本質はより冷徹なシステムのエラーにあることを痛感した。企業はリスクを最小化するために統計的差別を行い、女性は世帯収入を最大化するためにキャリアを調整し、男性は組織内での評価を維持するために長時間労働を受け入れる。各主体が置かれた環境下で「合理的」な行動を選択した結果として、格差が再生産されているという事実は、個人の意識変革だけでは解決し得ない構造的な根深さを浮き彫りにした。特に「予言の自己成就」というメカニズムは、差別される側の諦めさえもが構造の一部として機能してしまうことを示しており、制度設計の重要性を改めて認識させられた。

本研究を通じて得た最大の収穫は、社会現象を「個人の問題」としてではなく、「構造的な問題」として捉える視座を獲得できたことである。間もなく社会に出る一人の労働者として、私は本論文で分析したような日本的雇用慣行の中に身を置くことになる。そこで直面するであろう理不尽さや壁に対し、単に感情的に反応するのではなく、その背後にあるメカニズムを冷静に分析できることは、キャリアを形成していく上で大きな支えになると考える。また、本研究の結論である「構造への介入の必要性」は、将来的に私が組織や社会に関わる際、どのような視点を持って行動すべきかの指針となるものである。制度や慣行は固定的なものではなく、設計次第で変えうるものであるという認識を持ち、ミクロな現場においても、公平な評価や効率的な働き方を模索し続ける姿勢を持ちたい。

参考・引用参考文献

- 池田眞朗編著, 2024, 『武蔵野大学法学研究所叢書 3 日本はなぜいつまでも女性活躍後進国なのか』武蔵野大学出版会
- 大沢真知子, 2015, 『女性はなぜ活躍できないのか』東洋経済新報社
- 大槻奈巳, 2015, 『職務格差：女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房.
- 川東英子, 2019, 『続 ジェンダー労働論 労働力の女性化の光と影』ドメス出版
- 戸塚悦朗, 2006, 『ILO とジェンダー：性差別のない社会へ』日本評論社
- 永瀬伸子, 2024, 『日本の女性のキャリア形成と家族：雇用慣行・賃金格差・出産子育て』勁草書房
- 濱口桂一郎, 2015, 『働く女子の運命』文藝春秋
- 白波瀬佐和子, 2021, 『ケアの社会学』岩波新書
- 山口一男, 2015, 『働き方の男女不平等：なぜ賃金差はなくなるのか』中央公論新社
- 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
- ロバート・K・マートン (森東吾 他訳), 1961=1949, 『社会理論と社会構造』みすず書房
- 織田暁子, 2011, 「日本における男女間賃金格差の地域差に関する研究動向」『京都社会学年報：KJS』19, pp. 23-37
- 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 編, 2003, 『男女間の賃金格差の解消に向けて：男女間の賃金格差問題に関する研究会報告』国立印刷局
- 女性労働問題研究会 編, 2006, 『女性労働研究 50 号：貧困と疲弊』青木書店
- 林弘昭・田中重好, 2020, 「出産と昇進：日本の女性管理職への影響分析」『日本労働研究雑誌』第 726 号, pp. 45-59.
- 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』50(5), pp. 40-68.
- Coate, S., and Loury, G. C., 1993, "Will Affirmative Action Eliminate Negative Stereotypes?," *The American Economic Review*, 83(5), pp. 1220-1240.
- Goldin, C. D. (鹿田昌美訳), 2023=2021, 『なぜ男女の賃金に格差があるのか：女性の生き方の経済学』慶應義塾大学出版会.
- Becker, G. S. (松原隆一郎・黒田昌裕訳), 1991=1981, 『家族の経済学 (改訂拡大版)』東洋経済新報社.