

2024 年 12 月 25 日 全 10 頁

日本の上場企業における女性管理職比率と男女間賃金格差の現状

2024 年 3 月期の有価証券報告書における情報開示を読み解く

金融調査部 研究員 中 澤

[要約]

- 3 月を決算期とする日本の上場企業 2,300 社超を対象に、2024 年 3 月期の有価証券報告書から女性管理職比率と男女間賃金格差のデータを収集・分析した。また、うち一部の企業を対象に、女性管理職比率や男女間賃金格差についての記述内容を分析した。
- データが利用可能な約 1,800 社において、女性管理職比率の平均値は 9.8%である。中央値は 6.3%で、未だ多くの企業で女性管理職比率は低い。男女間賃金格差は労働者の区分にもよるが、概ね 70%前後であり、80%を超えると企業数は大幅に減少する。このことは、女性が受け取る賃金の平均値は、男性のその 7 割前後である企業が多く、8 割を超える企業はかなり少ないことを意味する。
- 女性管理職比率や男女間賃金格差には業種による差もある。特に女性管理職比率は差異が大きく、非製造業では平均値が 12.5%であるのに対し、製造業では同 6.4%と、大幅に低下する。一方、男女間賃金格差は製造業よりも非製造業において深刻である。
- 情報開示の充実化は、日本企業のジェンダー（不）平等をめぐる状況についての、データに基づいたより詳細な把握に貢献すると考えられる。ただし、その充実化に、データについてのアカウンタビリティの向上が伴う必要がある。データを解釈する手がかりとしての説明が十分に提供され、企業とそのステークホルダーとの間でのより効果的な対話が実現することが重要である。

1. 雇用における根強いジェンダー不平等と情報開示への期待

1985 年の女性差別撤廃条約の批准と男女雇用機会均等法の制定から数えれば、雇用における日本のジェンダー平等への取り組みは 40 年にわたる。しかし、日本では法制度は整えられたものの、実質的な平等の達成が大きく遅れている。国際的に見て、日本の男女間賃金格差は依然として大きく、管理職等の高い職業上の地位に占める女性の割合は低いままである。

このような状況の中、雇用におけるジェンダー不平等の是正に向けた企業の取り組みを促す上で注目されたのが、情報開示の義務化である。男女雇用機会均等法の実効性の低さに対する反

省も踏まえて制定された、いわゆる「女性活躍推進法」（2015 年成立、2016 年施行）は、女性求職者の職業選択に資するよう、企業等に対して情報開示を義務づけている。同法は複数回の改正を経て、求められる情報開示の項目がより詳細に規定され、義務化の対象となる企業の範囲が拡大されてきた¹。2024 年 8 月に公表された、厚生労働省「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会」の報告書では「今後の対応の方向性」として、女性活躍推進法の期限を延長することに加えて、男女間賃金格差の開示を義務づける対象をさらに拡大することや、女性管理職比率を情報開示の必須項目とすることが検討されている²。

これらの情報は、求職者のみならず、企業の様々なステークホルダーに利用されている。環境・社会・ガバナンス（ESG）要因を投資判断に考慮する ESG 投資の普及に伴い、機関投資家の関心がとりわけ高まってきた。そのような中で、上場企業には 2023 年 3 月期の有価証券報告書から、女性管理職比率や男女間賃金格差の情報開示が求められるようになった。現在、3 月を決算期とする企業は有価証券報告書での 2 回目の情報開示を終え、上場企業については雇用におけるジェンダー（不）平等を検証するためのデータの利用可能性が高まりつつある。

これらを踏まえ、本稿では、3 月を決算期とする日本の上場企業 2,300 社超を対象に、2024 年 3 月期の有価証券報告書から女性管理職比率と男女間賃金格差に関するデータを収集・分析する。そして、分析結果に基づき、雇用におけるジェンダー平等の推進とその情報開示における今後の課題を議論する。

2. 日本の上場企業におけるジェンダー（不）平等を可視化する

(1) サンプルとデータ

本稿におけるデータ収集の対象は、3 月を決算期とする全ての上場企業で、2024 年 3 月期の有価証券報告書を 2024 年 6 月までに提出した企業である。これらの条件でデータ収集を行った結果、2,353 社が該当した。これらの企業が提出する有価証券報告書から、企業ごとの女性管理職比率と男女間賃金格差（全労働者、正規労働者、非正規労働者の 3 区分）を収集する。

データ収集・分析に際しては、企業によって集計対象や範囲が異なることに注意が必要である。女性管理職比率や男女間賃金格差は、女性活躍推進法の規定による情報開示を行っていない場合は有価証券報告書での記載を省略することができる。例えば、提出会社が女性活躍推進法による公表義務を負っていない場合は、提出会社のデータを「－」（非該当）や非開示とすることができる一方で、提出会社の複数の連結子会社のデータが個社別に開示されている場合がある。本稿では、有価証券報告書において最初に開示されているデータを収集している。ほとんどは提出会社のデータであるが、企業によって対象や範囲が様々であることを念頭に置く必要がある。なお、女性管理職比率については、企業数は少ないものの、連結で開示している企業もみ

¹ 中澤「[ジェンダー・ダイバーシティと企業パフォーマンス](#)」『大和総研調査季報』2024 年新春号（Vol. 53）pp. 4-23.

² 厚生労働省「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会 報告書」（2024 年 8 月 8 日）

られた。その場合は連結のデータを採用している。

いずれのデータも利用できない企業では、「女性活躍推進法による情報開示の義務を負っていないため」との記述が多くみられ、本稿のサンプルにおいて欠測が生じる主な要因は女性活躍推進法の対象からの除外であると考えられる。なお、対象であっても「情報開示の項目として選択していないため」という記述もあった。

また、表記の誤りも、データの欠測を生じさせる 1 つの可能性として指摘できる。女性管理職比率の欄を「－」としながら「管理職の女性労働者がいないため記載していない」との記述を行う企業もみられたが、管理職が男性のみで女性がいないのであれば「0%」と算出するのが適切である。一方、男女間賃金格差については、非正規労働者の区分に女性がいないことを理由として非正規労働者の男女間賃金格差を「0%」と表記する企業がわずかにみられた³。しかし、この場合は「非該当」とするのが適切である⁴。なお、本稿では、企業が開示するデータに基づいて分析を行うため、これらの表記の修正や補完はしていない。

加えて、女性管理職比率や男女間賃金格差をはじめ、企業のジェンダー・ダイバーシティをめぐる状況には業種による違いが大きいと考えられることから、本稿では業種に注目した分析も行う。業種分類は、証券コード協議会が公表する「業種別分類表」における「中分類」（33 業種）及びこれらを製造業と非製造業に二分するための「大分類」に基づいている。

(2) 有価証券報告書からみる女性管理職比率と男女間賃金格差の現状

① 女性管理職比率と男女間賃金格差の特徴

まず、データの全体的な特徴を確認する（図表 1）。女性管理職比率の平均値は 9.8%（標準偏差は 10.5%）であるが、中央値は 6.3%であることから、とても高い値をとる一部の企業によって平均値が押し上げられていることが読み取れる。最小値は 0.0%で、最大値は 95.0%である。データが利用可能な企業数は 1,881 社で、サンプル全体である 2,353 社に対して、開示率は約 80%となっている。よって、女性活躍推進法による情報開示の義務を負っていない、あるいは女性管理職比率を情報開示の項目として選択していない企業が約 20%であることが分かる。

男女間賃金格差の平均値は、「全労働者」で 67.3%、「正規労働者」で 72.2%、「非正規労働者」で 69.2%であった。全労働者の区分では、最小値は 23.4%（正規労働者でも同じ）、最大値は 112.3%（正規労働者では 109.0%）である。非正規労働者では最小値が 0.0%であるが、これは正確には「非該当」（非正規労働者に該当する女性がいない）と考えられ、これを除いた場合の最小値は 8.2%である。最大値は 306.1%と、極端に大きな値をとる企業もあることが分かる。データが利用可能な企業数は全労働者で 1,872 社、正規労働者で 1,856 社、非正規労働者で 1,756 社となっており、開示率は労働者の区分によるが約 75～80%である。

³ ここでの男女間賃金格差（%）は、男性労働者の賃金の平均値に対する、女性労働者の賃金の割合である。値が 100%に近づくほど、賃金の面でジェンダー平等に近づくことを意味する。

⁴ なお、ここでの「非該当」には「女性がいない」と「女性しかいない」場合の両方が当てはまる。

図表 1 女性管理職比率と男女間賃金格差の基本統計量

	女性管理職比率	男女間賃金格差		
		全労働者	正規	非正規
平均値	9.8%	67.3%	72.2%	69.2%
標準偏差	10.5%	11.4%	9.0%	24.0%
中央値	6.3%	68.2%	73.0%	67.1%
最大値	95.0%	112.3%	109.0%	306.1%
最小値	0.0%	23.4%	23.4%	0.0%
企業数	1,881	1,872	1,856	1,756

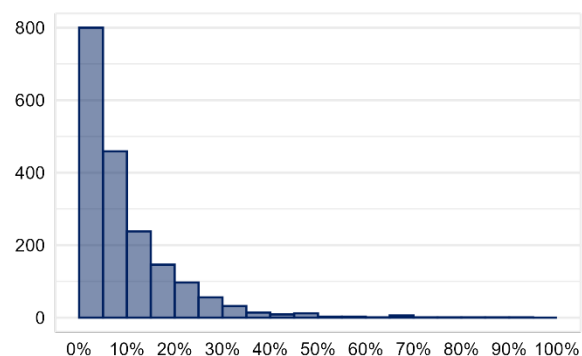
出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

② 女性管理職比率と男女間賃金格差の分布

次に、女性管理職比率の分布を描くと、企業数の多い部分が左側、すなわち値が小さい方に大きく偏っている（図表 2）。データが利用可能な 1,881 社のうち 800 社（約 40%）は女性管理職比率が 5%以下であり、未だ多くの企業で女性管理職比率は低いことが分かる。なお、女性管理職比率が 0%の企業は 73 社であった⁵。

男女間賃金格差（全労働者）は、60%台に 594 社（データが利用可能な 1,872 社の約 32%）、70%台に 608 社（約 33%）と、60～70%台に集中していることが見てとれる（図表 3）。80%台に該当するのは 183 社（約 10%）と、ここを境に大幅に企業数が減少する⁶。これは、多くの企業において、女性の受け取る平均的な賃金は、男性のその 6～7 割以下である場合がほとんどで、8 割以上である場合はかなり少ないことを示している。なお、50%未満（女性の賃金が男性の半分を下回る）の企業は 129 社であった。

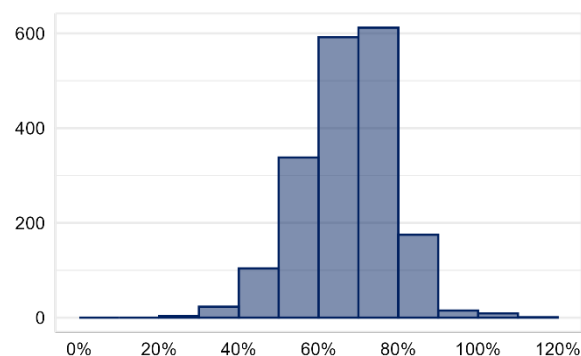
図表 2 女性管理職比率の分布



注：縦軸の単位は社数。階級幅は 5%

出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

図表 3 男女間賃金格差（全労働者）の分布



注：縦軸の単位は社数。階級幅は 10%

出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

⁵ ただし、女性管理職が 0%であることを「－」等と表記する企業がみられたことから、実際には、女性管理職比率が 0%である企業数は 73 社よりも多いと考えられる。

⁶ 男女間賃金格差の分布の形状に労働者の区分による大きな違いはみられなかった。

③ 女性管理職比率と男女間賃金格差の説明

これらの女性管理職比率や男女間賃金格差について、有価証券報告書ではどのような説明がなされているのか。特に極端な値をとる企業に注目し、その記述内容を確認する。まず、女性管理職比率が0%である73社を中心に有価証券報告書における記述を見ると、女性管理職がいない、または少ないことの要因を説明している企業は少数であった。これらの数少ない企業では「男性に比べて、女性は管理職になる前に離職する傾向が強い」といった説明がされており、企業には、女性管理職がいない要因が「女性労働者の離職のしやすさ」と捉えられていることが読み取れる。

その他、「ある特定の職において、その業務の性質上、女性が少ない」ことを指摘する企業もみられた。このことは、企業によってはその業務を経験することで管理職に登用されやすくなる特定の職が存在していること、また、その職における女性比率の低さが管理職比率の低さにつながっていることを示唆していると考えられる。これらより、女性管理職比率が低い要因を説明する企業数はそれほど多くはなく、説明された場合は業種や職業の性質にその要因が求められることが多いといえるだろう。

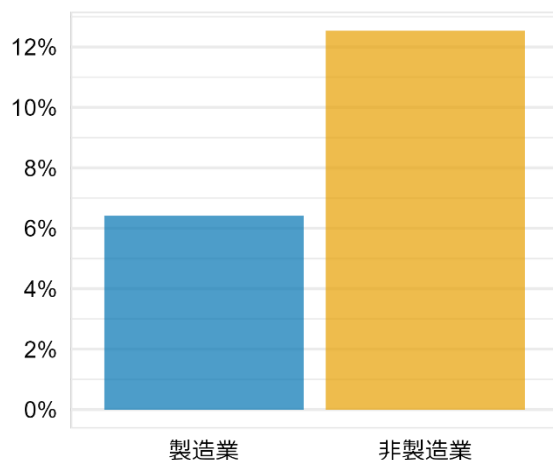
次に、男女間賃金格差（全労働者）が50%を下回る129社を中心に有価証券報告書の記述を見ると、女性管理職比率と比べて多くの企業が、男女間賃金格差の要因についての補足説明を行っていた。よく指摘される要因は、職位や職制、働き方の男女差である。例えば「女性管理職比率が少ないため」（職位要因）や「男性の多くが全国転勤を伴う総合職である一方、女性の多くは転勤を伴う異動のない事務的・補助的な業務に就いているため」（職制・職域要因）、または「短時間勤務を選択する女性が多いため」（働き方要因）との説明である。なお、これらの要因を挙げる際に「給与制度に男女差はない」ことを強調する企業が目立った。中には、職位や職制ごとの男女間賃金格差を算出・開示し、職位内・職制内においては男女間賃金格差が全体よりも縮小する、あるいは存在しなくなることを示す企業もみられた。

その他の要因としては、年齢構成や勤続年数の男女差を挙げる企業があった。これに関する典型的な説明は、「女性の総合職採用を開始したのが最近で、勤続年数に男性との違いが大きいため」、「女性の新卒採用を強化しており、相対的に賃金の低い若年層に女性が多いため」等である。これらより、男女間賃金格差については、その要因を説明している企業が多く、その主な要因は職位や職制・職域、働き方の男女差であると考えられていることが多いといえる。

(3) 業種による差異

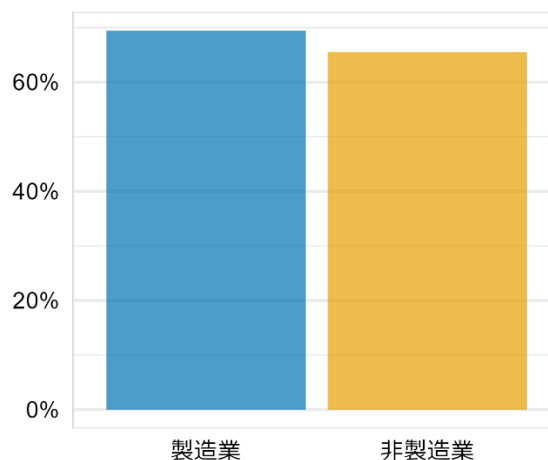
女性管理職比率や男女間賃金格差には業種による差異があると考えられる。サンプルを「製造業」と「非製造業」の2群に分けて平均値を比較すると、非製造業では女性管理職比率の平均値が12.5%であるのに対し、製造業では6.4%と、大幅に低い（図表4）。一方、男女間賃金格差（全労働者）は製造業で69.4%、非製造業で65.5%と、実質的な差がそれほど大きいわけではないが、製造業の方が非製造業よりも男女間賃金格差が小さいことが分かる（図表5）。

図表 4 製造業と非製造業における女性管理職比率の平均値



出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

図表 5 製造業と非製造業における男女間賃金格差（全労働者）の平均値



出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

製造業と非製造業の間の差異は、どのように生じているのか。図表 6 は、33 業種ごとに女性管理職比率の分布を可視化したグラフである。縦軸は業種を示しており、業種の平均値が高い順に上から並べている。プロットされた丸い点は個々の企業で、製造業に該当する場合は青色（濃い方）、非製造業に該当する場合はオレンジ色（薄い方）で塗り分けている。

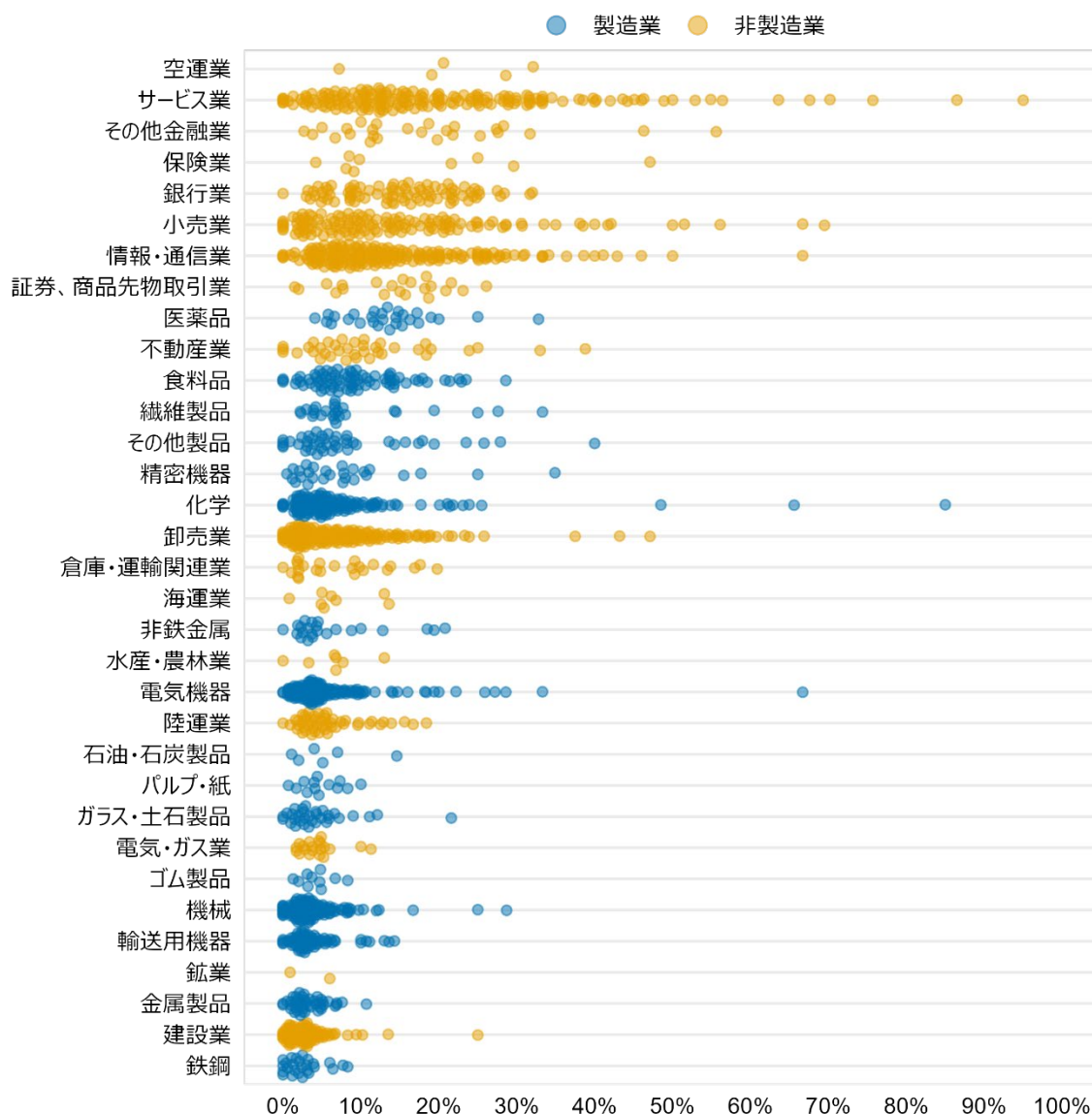
図表 6 を見ると、女性管理職比率の平均値が高い方である上側にオレンジ色（薄い方）の点、すなわち製造業が集中しているのが分かる。上側の領域には、「空運業」（平均値が 21.5%）、「サービス業」（同 20.3%）、「その他金融業」（同 18.6%）、「保険業」（同 18.1%）、「銀行業」（同 15.0%）、「小売業」（同 15.0%）、「情報・通信業」（同 14.3%）、「証券、商品先物取引業」（同 14.2%）、「不動産業」（同 10.9%）が位置している。また、点の数を見れば、これらの業種に含まれる企業の数が多いことが分かる。よって、非製造業の中でも企業数が多く、特に女性管理職比率が高いこれらの業種が女性管理職比率を押し上げていることが読み取れる。

もっとも、非製造業の中でも業種によって大きな違いがある。例えば「建設業」（同 3.1%）は下から 2 番目にあり、女性管理職比率の平均値が低い業種の 1 つである。非製造業において女性管理職比率の平均値が低い業種としては「鉱業」（同 3.5%）、「電気・ガス業」（同 4.5%）、「陸運業」（同 6.0%）等がある。

他方、図表 6 の下側には青色（濃い方）の点が集中している。最下部に「鉄鋼」（同 2.6%）が位置しており、下側の領域にはその他、「金属製品」（同 3.3%）、「輸送用機器」（同 3.9%）、「機械」（同 4.0%）、「ゴム製品」（同 4.3%）、「ガラス・土石製品」（同 4.5%）、「パルプ・紙」（同 4.9%）、「石油・石炭製品」（同 5.6%）、「電気機器」（同 6.2%）、「非鉄金属」（同 6.4%）がある。全体として女性管理職比率が低い製造業の中でも、特にこれらの業種における女性管理職比率が低いことが分かる。

なお、製造業の中にも女性管理職比率が高い業種はあり、「医薬品」（同 13.5%）の他、「食料品」（9.5%）、「繊維製品」（9.4%）、「精密機器」（同 8.1%）、「化学」（同 7.8%）が挙げられる。

図表 6 33 業種分類別にみた女性管理職比率の分布



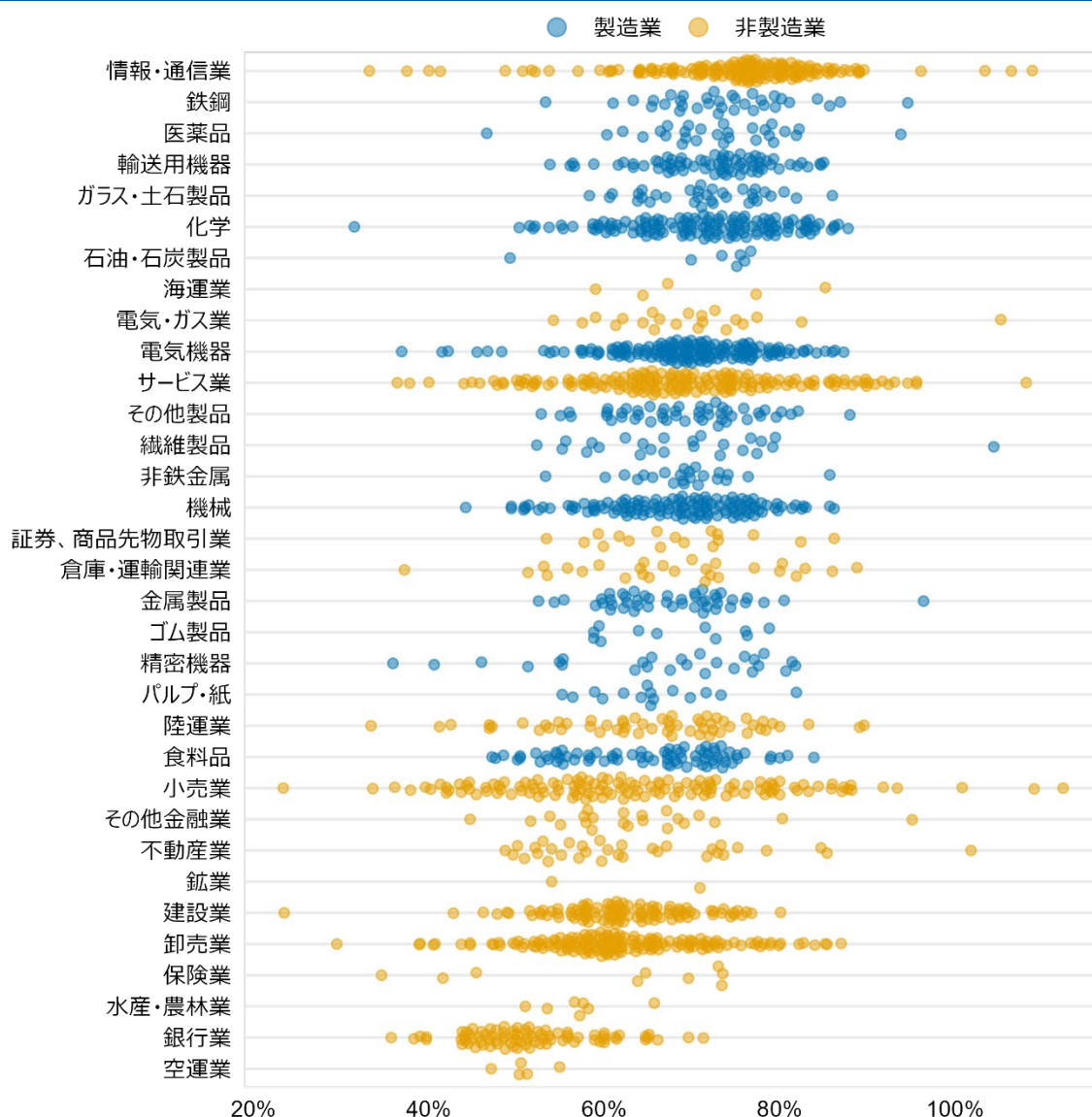
注：サンプル全体のうち、女性管理職比率のデータが利用可能な企業（ $N = 1,881$ ）。プロットは個々の企業を表す。縦軸の業種は、女性管理職比率の平均値が高い順に上から並べている。横軸は女性管理職比率を表す。
出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

図表 7 は、図表 6 と同様に男女間賃金格差（全労働者）の分布を示している。縦軸の 33 業種は男女間賃金格差が小さい順に上から並べている。これを見ると、男女間賃金格差が小さい方を示す上側の領域に青色（濃い方）の点が集中しているのが分かる。製造業の中でも特に、「鉄鋼」（平均値が 73.7%）、「医薬品」（同 72.5%）、「輸送用機器」（同 72.2%）、「ガラス・土石製品」（同 71.5%）、「化学」（同 71.2%）、「石油・石炭製品」（同 70.8%）、「電気機器」（同 69.4%）といった業種が男女間賃金格差を押し下げていると考えられる。

他方、図表 7 の下側にはオレンジ色（薄い方）の点が集中している。33 業種の中で最も男女間賃金格差が大きいのは「空運業」（同 50.8%）である。また、「銀行業」（同 51.6%）、「水産・農林業」（同 57.1%）、「保険業」（同 60.0%）、「卸売業」（同 62.0%）、「建設業」（同 62.1%）等

も男女間賃金格差が大きい。製造業と比較して男女間賃金格差がやや大きい非製造業の中でも、特にこれらの業種における男女間賃金格差が大きいことが分かる。

図表 7 33 業種分類別にみた男女間賃金格差（全労働者）の分布



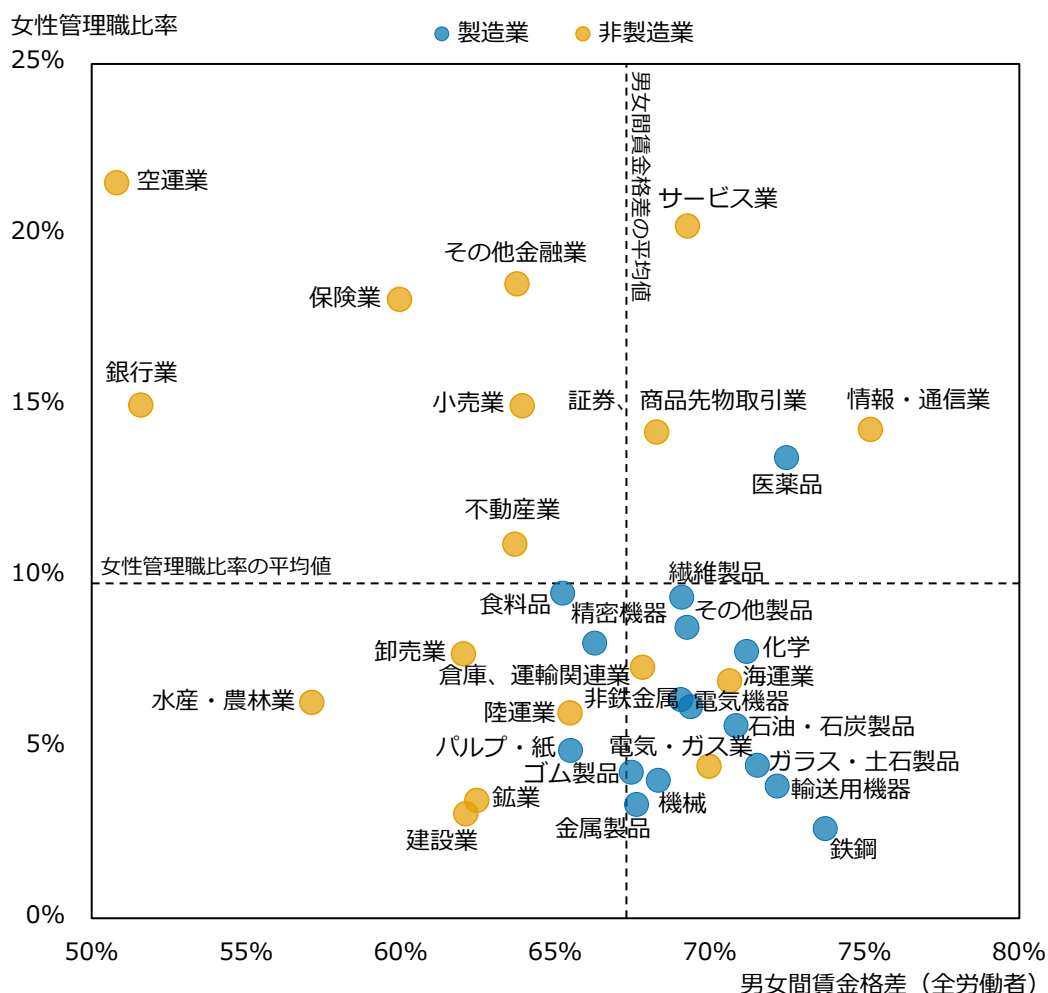
注：サンプル全体のうち、男女間賃金格差（全労働者）のデータが利用可能な企業（ $N = 1,872$ ）。プロットは個々の企業を表す。縦軸の業種は、男女間賃金格差（全労働者）の平均値が高い順に上から並べている。横軸は男女間賃金格差（全労働者）を表す。

出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

図表 8 は、女性管理職比率と男女間賃金格差の 2 軸によって各業種の平均値の位置づけを示したものである。全体の平均値を基準に 4 つの領域に区分すると、右上の「女性管理職比率が高く、男女間賃金格差が小さい」領域には「情報・通信業」や「サービス業」等があることが分かる。反対に、左下の「女性管理職比率が低く、男女間賃金格差が大きい」領域には、「水産・農林業」や「建設業」等があることが見てとれる。

また、左上の「女性管理職比率が高く、男女間賃金格差が大きい」領域には「空運業」や「銀行業」、「保険業」等がある。右下の「女性管理職比率が低く、男女間賃金格差が小さい」領域には「鉄鋼」、「輸送用機器」、「ガラス・土石製品」等がある。

図表 8 女性管理職比率と男女間賃金格差（全労働者）による 33 業種の位置づけ



出所：各社有価証券報告書より大和総研作成

3. ジェンダー（不）平等のより詳細な把握に向けて

本稿では、3月を決算期とする2,300社超の上場企業を対象に、女性管理職比率と男女間賃金格差に関する情報開示の現状を分析した。データが利用可能な約1,800社において、女性管理職比率の平均値は10%に満たない。中央値は約6%と平均値を下回ることから、未だ多くの企業では女性管理職比率が低いままであることが分かる。男女間賃金格差も依然として存在しており、女性が受け取る賃金は男性のおよそ70%前後に留まっている。また、状況は業種によって大きく異なる。女性管理職比率は、非製造業よりも製造業の方が大幅に低い。一方、男女間賃金格差は製造業よりも非製造業において深刻である。

本稿で分析した女性管理職比率と男女間賃金格差のうち、男女間賃金格差に関してだけ補足

説明を行う企業が多かった。この点には、情報開示を促進する政策効果が表れていると考えられる⁷。他方で、男女間賃金格差について多くの企業が説明を提供しているのに対して、女性管理職比率については説明が不足しているのが現状である。

日本企業の状況をより深く理解していくためには、女性管理職比率が低いことの要因にも迫る必要がある。女性管理職比率が低いことの「原因」として女性の離職率の高さや業種・職種の特性による女性の少なさを指摘する企業がみられたが、それらは根本的な原因というより、既存の人事制度や職場環境を反映した「結果」であると捉え直した方がよいと、筆者は考える。なぜ女性が辞めやすいのか、なぜ女性が少ないのかを考える必要がある。また、「女性が少ない」の内実に迫っていく必要もある。例えば、「女性はいるが、管理職に登用できる女性が少ない」と認識し、採用の拡大や候補者の育成を図る企業もあるだろう。しかし、これらの取り組みと並行して、すでにいる女性を管理職に登用できるか否かの評価にジェンダーに基づくバイアスが存在していないかを問い直すことも重要であると考えられる⁸。

このような要因の掘り下げや状況の内実に迫ることは、女性管理職比率だけではなく、すでに一定の説明が提供されている男女間賃金格差についても求められると考えられる。業種に関する本稿の分析結果は、女性管理職比率が高まる過程で必ずしも男女間賃金格差が縮小するとは限らないことを示唆している。現状、多くの企業が男女間賃金格差の原因として女性管理職比率の低さを指摘しているが、職制・職域要因を掘り下げていく必要があると考えられる。すでに厚生労働省の検討会において議論されているように、女性管理職比率についても男女間賃金格差と同様に情報開示の充実化を図ることは、日本企業のジェンダー（不）平等をめぐる状況についての、データに基づいたより詳細な把握に貢献すると考えられる。

ただし、情報開示の充実化に、データについてのアカウンタビリティの向上が伴う必要がある。すなわち、データを提供するだけではなく、そのデータをどのように解釈すべきかをめぐってステークホルダーとの間でのコミュニケーションが図られることが望ましい。有価証券報告書の主な利用者である機関投資家は、データが示す数値の大小のみで企業を評価することはなく、それに関する企業の説明を通して、職場環境や企業文化までを含めた、企業内の実態に対する理解を深めたいと考えている⁹。日本企業の女性管理職比率が低く、男女間賃金格差が大きいことはすでに分かっている。情報開示においては、データを解釈する手がかりとしての説明が十分に提供され、企業とそのステークホルダーとの間でのより効果的な対話が実現することが重要である。

⁷ 男女間賃金格差の情報開示が義務化される際には、「自社の実情を正しく理解してもらうために『説明欄』を活用することが望ましい」とされていた。厚生労働省「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」（2022年7月8日掲載・2022年12月28日更新）を参照。これを踏まえ、有価証券報告書における情報開示についても同様の説明が可能であることが明確化された。金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について」（2023年1月31日）を参照。

⁸ 女性管理職比率の向上は、組織の特定の階層における平等の実現にはつながる。しかし、管理職になれる人の数は限られているため、組織全体で実質的なジェンダー平等を実現する上では、組織のあらゆる階層を対象とした取り組みが求められる。

⁹ 30%クラブジャパン・インベスターグループ「投資家の視点から見たDE&I情報開示の好事例（2024年版）」（2024年11月22日）