

経済産業省委託事業

平成 23 年度企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究

ダイバーシティと女性活躍の推進

～ グロ - バル化時代の人材戦略 ～

報告書

平成 24 年 2 月

企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会

事務局：みずほ情報総研株式会社

《 目 次 》

． 要約.....	1
． 研究会の背景と目的.....	5
1． 本研究会設置の趣旨.....	5
2． 研究会の開催実績.....	5
3． 研究会委員名簿.....	6
． 本編.....	7
1． 企業経営に女性活躍推進が求められる背景と意義.....	7
(1) 企業経営にダイバーシティが求められる背景.....	7
(2) 経営戦略としてのダイバーシティ推進の必要性.....	7
(3) なぜ、女性活躍推進なのか.....	8
2． ダイバーシティ推進による経営効果について.....	9
(1) 女性活躍推進により期待される経営効果.....	9
(2) 事例分析にみるダイバーシティ推進の経営効果.....	9
(3) データ分析に基づく女性の人材活用による企業のパフォーマンスへの影響について... 25	
(4) ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果.....	31
3． ダイバーシティ推進（女性活躍推進）に向けた現状と課題.....	32
(1) 女性活躍推進の二つの側面.....	32
(2) 雇用慣行・労働市場の問題.....	33
4． ダイバーシティ推進（女性活躍推進）の普及促進のための具体的方策.....	39
おわりに.....	49
【参考】.....	50
<我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義>.....	50
． 事例集.....	51
． データ等報告資料.....	89
． データ分析結果報告.....	113
1． 労働生産性と男女共同参画（山口一男座長）.....	113
2． 上場企業における女性活用と企業業績について（山本勲委員）.....	125
3． WLB 関連制度の効果を阻害する要因～企業のインセンティブ・システムからの考察～ （松原光代委員）.....	141

．要約

本研究会では、グローバル競争の中で我が国企業が勝ち残っていくためには、女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進を経営戦略の中軸に位置づけて積極的に展開すべきとの問題意識から、ダイバーシティ推進による経営効果（先進事例研究及びデータ分析）、ダイバーシティ推進に向けた課題と改革の方向性等について検討を行った。

1．企業経営に女性活躍推進が求められる背景と意義

（１）企業経営にダイバーシティが求められる背景

グローバル化に対応するためには、組織としての多様性、つまり、適切な「人材ポートフォリオ」を組むことが必要。

少子高齢化により縮小する国内市場では、女性顧客をターゲットとして潜在内需の掘り起こしを図ることが重要。

SRI（社会的責任投資）を通じた長期・安定的な資金調達への関心が高まりつつある。

（２）経営戦略としてのダイバーシティ推進の必要性

ダイバーシティ推進は、我が国において、「縮小均衡経済」から「価値創造経済」への変革を遂げるために必要な「人材面の構造改革」と言える。

（３）なぜ、女性活躍推進なのか

女性の活躍推進は、ダイバーシティ推進の「イントロダクション」あるいは「試金石」。良質の潜在労働力が未活用であるという意味で女性は我が国最大の「人材フロンティア」とも言える。

2．ダイバーシティ推進による経営効果について

（１）事例分析にみるダイバーシティ推進の経営効果（谷口委員監修）

ダイバーシティ推進は、企業に対して以下のような多面的な経営効果をもたらす。

女性の視点・センスをいかした「プロダクトイノベーション」

女性の視点・センスをいかした「プロセスイノベーション」

「外的評価の向上」による人材確保の優位性

モチベーション向上等の「職場内の効果」 等

一方、ダイバーシティ推進が実際の経営効果に結びつくためには、一定の仕組みが必要である。

- ・ トップの強いコミットメントのもとでの職場内への意識の浸透さ
- ・ WLB 施策の導入と柔軟な運用
- ・ 職務を明確化した上で人事評価や報酬の仕組みの客観性を高めること
- ・ ライフステージに応じて働き方を転換できる人事制度を導入し、柔軟な運用を図る
- ・ 研修等による管理職のマネジメントの改革及び職場風土の改革
- ・ 女性社員のネットワーク化やロールモデル共有 等

(2) データ分析に基づく女性の人材活用による企業のパフォーマンスへの影響について

(山口座長、松原委員、山本勲委員)

女性の人材活用を経営効果に結びつけるためには、単に育児・介護休業等の制度整備に留まらず、性別にかかわらず社員の能力発揮を図る人事管理、WLB 推進の専任組織の設置、職務を明確化した上での成果評価の客観性向上等が重要である。

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(1) 女性活躍推進の二つの側面

少子高齢化の中で労働力減少に歯止めをかけ、社会保障の担い手を増やす観点から女性就労の「量的拡大」を図る側面と、企業の経営戦略として女性人材の登用促進という「質の向上」を図る側面があり、両者は好循環の関係にある。しかし、男性を含めた働き方改革を進めないままに女性就労の「量的拡大」を図れば、正規/非正規、または正規雇用の中での階層化が進む。

(2) 雇用慣行・労働市場の問題

1) 女性の就業継続が困難

諸外国と比較しても、日本の女性就業率は低水準であり、特に子育て年代の就業率が低く M 字カーブを描いている。

(仕事を辞める女性が減らない主な要因)

固定的性別役割分担意識(以下 ~ の根幹的要因)

働き方における WLB の欠如(恒常的な長時間労働や時間当たり生産性に対する意識不足)

キャリアの先行き不透明感からの意欲低下

子育て支援サービスの不足

2) 半数は非正規雇用など女性雇用にある階層性

女性雇用者は増加しているものの、非正規雇用割合が半数を超え、「総合職/一般職」といったコース別人事制度においても、女性は一般職に偏っている。

(女性が非正規雇用に偏ってしまう主な要因)

労働市場の流動性が低く、中途採用では非正規雇用しか門戸がない

雇用形態やコース間の流動性がない画一的な人事管理

税制・社会保障制度における就業調整

(3) 企業における人材活用の問題

1) 企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

女性は早期退職のリスクが高いため活用しないという「統計的差別」は薄れている傾向が見られるものの、企業の意思決定の場への女性の参画は進んでいない。

企業が女性の活用に消極的

女性が意思決定層への登用に必要とされる幅広いキャリアパスを積んでいない

管理職候補となる女性が少なく、経営層にもインセンティブがない

2) 取り組みを経営効果にうまくつなげられない

現状では、多くの企業では、ダイバーシティ推進の経営効果や、経営効果につなげるために必要な仕組みについて十分に認識できていないため、WLB 施策の充実により女性の就業継続の促進を図りつつ、それを経営効果に結びつけられていない企業もみられる。

4. ダイバーシティ推進（女性活躍推進）の普及促進のための具体的方策

(1) 企業における取り組みのあり方

女性活躍推進については、企業の経営層がその意義を理解し、リーダーシップを発揮して、人材活用のための「経営戦略」として、適切なアプローチで取り組むことが求められる。

- トップの強いコミットメントと経営戦略としての明確化
- 推進担当部局の位置づけ等による組織的取り組み
- WLB の推進に関する施策の導入、運用の工夫
- 職務の明確化、人事評価や報酬の仕組みの見直し
- 多様で柔軟な働き方を保障する人事制度
- 女性の積極活用、登用を意識的に推進し支援する仕組み

(2) 行政における取り組みのあり方

1) 女性の就業継続促進に向けた対応策

- 人材活用、生産性向上の観点からのWLB 推進（男性も含めた働き方改革）
- 子育て支援サービス基盤の強化（「子ども・子育て新システム」による多様な主体の参入促進等）
- 固定的性別役割分担意識の解消に向けた取り組み
- 女性のキャリアの不透明感の解消（職務やキャリアコースの明確化等）

2) 正規／非正規などの女性雇用の階層化を超えるための対応策

- 労働市場の流動性を高めるための取り組み（育児等で離職した女性の再就職促進）
- 正社員における「多様で柔軟な働き方」を選択できる雇用システムの構築
- 女性の就労促進の観点からの税制・社会保障制度の改革

3) 企業等における女性活躍の機会拡充に向けた対応策

- 女性活躍推進への企業の取り組みの奨励（見える化、ベストプラクティスの発信等）
- ソーシャルビジネス等の分野における女性の起業への支援
- 若年層からのキャリア教育の充実

(3) 今後、重点的に取り組むべき施策について

- 1) 企業におけるダイバーシティの取り組みの「見える化」のための情報開示制度の導入
- 2) ダイバーシティ推進（女性活躍推進）のベストプラクティスの発掘と発信
- 3) 女性活躍推進に取り組む企業への奨励策の導入・強化

．研究会の背景と目的

1．本研究会設置の趣旨

少子高齢化により労働力人口が急減する中で、我が国が、経済成長を遂げていくためには、女性を始めとした多様な人材の労働市場への参加を促し、全員参加型の社会の実現を図ることが必要である。

韓国や中国など近隣アジア諸国の猛追により、我が国企業の相対的な競争力の低下が懸念される中、イノベーションによる我が国産業の高付加価値化を図るためにも、多様な人材の能力を最大限発揮させ、企業活力につなげていくことが求められている。

このように、マクロ経済及び企業競争力の両面から、ダイバーシティ（多様な人材の活用）推進の重要性は高まりつつある中で、特に、女性の活躍推進は、そのイントロダクションであり、喫緊の課題となっている。

他方、いまだ、多くの企業は、女性の活躍推進のための取組みが進んでいない、あるいは表面的な取組に留まっているため、経営効果につなげるには至っていないのが現状で、我が国の経済社会における女性活躍の度合いは先進諸国の中でも極めて低水準にある。

グローバル競争の中で我が国企業が勝ち残っていくためには、女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進をこれからの経営戦略の中軸に位置づけて積極的に展開すべきとの問題意識から、本研究会を立ち上げダイバーシティ推進による経営効果（先進事例研究及びデータ分析）、ダイバーシティ推進に向けた課題と改革の方向性等について検討を行った。

2．研究会の開催実績

第1回研究会：10月27日（木）13:30～15:30

（於：経済産業省本館2階西3共用会議室）

- ・日本経済におけるダイバーシティの意義とその現状と課題（既存の調査研究・文献等の整理結果の報告）
- ・事例分析（ヒアリング調査）について

第2回研究会：12月6日（火）10:00～12:00

（於：経済産業省本館2階西3共用会議室）

- ・ヒアリング調査結果（中間報告）について
- ・我が国におけるダイバーシティ推進（女性活躍推進）の阻害要因及びその普及促進のための具体的方策について

第3回研究会：1月20日（金）9:30～12:30

（於：経済産業省本館2階西3共用会議室）

- ・事例分析中間結果概要について
- ・データ分析の実施状況について
- ・我が国におけるダイバーシティ推進（女性活躍推進）の阻害要因及びその普及促進のため

- の具体的方策について
- ・報告書骨子案について

第4回研究会：2月14日（火）13:30～15:30

（於：経済産業省本館17階東4第5共用会議室）

- ・研究会報告書（案）について

3．研究会委員名簿

<委員>

（敬称略・五十音順）

座長 山口 一男	シカゴ大学社会学教授	データ分析実施・監修
大久保 幸夫	(株)リクルート	ワークス研究所所長・専門役員
河口 真理子	(株)大和総研環境	・CSR 調査部長
谷口 真美	早稲田大学大学院商学研究科教授	事例研究の指導・監修
パク・スックチャ	アパシヨナータ,Inc.代表	
松原 光代	東京大学社会科学研究所特任研究員	データ分析実施
山極 清子	(株)wiwiw 社長執行役員	
	立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授	
山本 勲	慶応義塾大学商学部准教授	データ分析実施
山本 加津子	NPO 法人 J-Win	ネットワーク事業担当部長

<オブザーバー>

中垣 陽子	内閣府男女共同参画局調査課長
高村 静	内閣府男女共同参画局調査課男女共同参画分析官

<事務局>

小宮 義則	大臣官房審議官（経済社会政策担当）
坂本 里和	経済社会政策室 企画調査官
藤山 優子	経済社会政策室 室長補佐
若林 蘭	経済社会政策室 係長
山岡 由加子	みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部 福祉・労働課長
鹿内 智浩	同 シニアコンサルタント
野中 美希	同 コンサルタント

．本編

1．企業経営に女性活躍推進が求められる背景と意義

(1) 企業経営にダイバーシティが求められる背景

1) グローバル化への対応

グローバル化が進み、アジア等新興国の台頭が激しい中で、我が国企業の経営環境は厳しさを増している。

製造業では、海外現地生産を行う企業が約 67% に上り、海外生産比率は海外進出企業ベースで約 30% である（図表 1, 2）。現地法人売上高は全産業で 165.3 兆円（2009 年度）となっている（図表 3）。企業活動のグローバル化が進む中、現地労働市場と現地顧客市場への対応が求められている。グローバル化の中で、多様な文化や価値観を持つ海外企業と円滑に取引を行い、あるいは現地顧客のニーズに対応するためには、組織としての多様性、つまり、適切な「人材ポートフォリオ」¹を組むことが必要となっている。

さらに、IT 化の進展等もあり、市場の変化のスピードは年々高まっており、絶え間なく変化する市場ニーズへの対応が企業には求められている。

2) 潜在内需の掘り起こし

我が国の家庭の「日常的な買物」における妻の意思決定割合は約 74%、世界では家計支出の約 64% を妻が決定しているとのデータもある²（図表 4）。国内市場でみても、グローバル市場でみても、女性顧客をターゲットとした戦略が有効である。

今後、我が国は、人口減少時代に突入することが予想されている。少子高齢化により縮小傾向にある国内市場においては特に、女性などの潜在市場をいかに取り込んでいけるかが、企業経営において重要になっている。

3) SRI（社会的責任投資）への関心の高まり

グローバル展開する企業において、SRI（社会的責任投資）を通じた長期・安定的な資金調達への関心が高まりつつあり、ダイバーシティ（多様な人材の活用）推進は資金調達における優位性にもつながりうる。既に欧州では、ステークホルダー（特に労組）の意向を受けた年金基金が SRI に積極的であり、特に金融危機後は投資リスク軽減のために SRI への関心が高まっている（図表 5）。

(2) 経営戦略としてのダイバーシティ推進の必要性

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷等により、我が国経済は「縮小均衡」に陥っている。直近 5 年間でみると、ROE が 5% 以下の企業が上場企業の半数を占め、

¹ 河口真理子「CSR と労働におけるダイバーシティ（多様性）」DIR 経営戦略研究 2006.1 新年特別号 Vol.7, 57 頁、株式会社大和総研

² ポストンコンサルティンググループ マイケル・J・シルバースタイン、ケイト・セイヤー（2009）「ウーマン・エコノミー - 世界の消費は女性が支配する」12 頁、ダイヤモンド社

2割はマイナスである（図表6）。売上高営業利益率を国際比較でみると、日本の利益率はアメリカやヨーロッパに比べて一貫して低い（図表7）。株式市場の評価も、時価総額において世界の株式市場における日本株の規模ウエイトは緩やかに低下傾向にある（図表8）。

こうした状況を脱し、我が国経済の持続的成長を可能とするためには、多様な価値観・能力を有する人材を切磋琢磨させることにより、新たな市場を開拓するイノベーションを継続的に生み出すことが求められている。ダイバーシティ推進は、我が国において、デフレが続く「縮小均衡経済」から「価値創造経済」への変革を遂げるために必要な「人材面の構造改革」と言える。

また、少子高齢化により労働力人口が減少する中、ダイバーシティの推進により、女性・外国人・高齢者等も含めて人材活用の母集団を広げ、より多様で優秀な人材の確保につなげていくことは、企業の持続的な発展のために重要である。

（3）なぜ、女性活躍推進なのか

ダイバーシティを進める上で、「女性の活躍推進」は最も身近で取り組みやすいところであり、ダイバーシティ推進の「イントロダクション」あるいは「試金石」と位置づけられる（図表9）。

グローバル展開する企業においては、外国人材の活用に対する関心が高まっているが、研究会では、「（外国人に比べれば）異質な要素の少ない女性すら活用できない企業が、優秀な外国人材を惹きつけ、活用できるはずがない」との指摘が多数あった。

また、日本のHDI（人間開発指数）は169カ国中11位、GII（ジェンダー不平等指数）は138カ国中12位、GGI（ジェンダー・ギャップ指数）は134カ国中94位となっている。HDI及びGIIの順位が高くてGGIの順位が低いということは、教育、健康、労働参加など人間開発面で女性の活躍が推進されているが、政治・経済面で男性に比べ女性の活躍が相対的に進んでいないことを意味する³（図表10）。これはつまり、「教育投資のムダ」ともいえるし、逆に言えば、良質の潜在労働力が未活用であるという意味で女性は我が国最大の「人材フロンティア」とも言える。

なお、我が国においては、伝統的な性別役割分担意識が根強く残る中、女性活躍を推進する際にWLBへの支援が大きな課題になってくることに留意が必要である。

以下、本報告書において「ダイバーシティ推進」とは、女性の活躍推進を中心とするものをいうこととする。

³ HDIは「国民の平均寿命」「国民の平均的教育年数」「国民一人当りの所得（消費者平価換算）」を3要素とする指数である。男女差は全く考慮していない。一方GIIは「ジェンダー不平等指数」と名付けられているが、主に発展途上国の女性人間開発の遅れを指数化することを意図したのもので、女性については「出産死亡率」「出産の未成年女性割合」「中等教育終了割合」「労働力参加率」「国会議員の女性割合」の5要素から女性指数をつくり、男性については「中等教育終了割合」「労働力参加率」「国会議員の男性割合」の3要素から男性指数を作りその二つの指数の調和平均を取った値である。調和平均は単純平均に比べ、値の小さいほう（通常女性の値）に引っ張られる。この結果、男女不平等を計測しているのは男女の割合が足して1となる国会議員割合のみで、他は女性にウェイトを高くおいた人間開発度を反映していることになる。一方GGIは男性に比した女性の値を、政治・経済・健康で指標化しており、特に経済面は男性と比した、女性の相対的な値を労働力参加率、同一職の賃金、平均個人所得、管理職者数、専門技術職者数を要素として指標化している。人間開発度が男女平均で高くても、女性が相対的に男性より低い場合は低くなり、その点で男女の不平等度を直接指標化しているといえる。

2. ダイバーシティ推進による経営効果について

(1) 女性活躍推進により期待される経営効果

上記1.のような問題意識から、本研究会では、「ダイバーシティ推進（女性活躍推進）は企業に（どのような）経営効果をもたらすのか」ということについて、データ分析により定量的に実証するとともに、先進的な取組について事例研究を行い、定性的な実証も試みた。

その結果、ダイバーシティ推進は、企業に対して多面的な経営効果をもたらしているものであることが確認された。経営効果の典型的なものとして、女性の視点・センスをいかした「プロダクトイノベーション」や「プロセスイノベーション」、採用における人材の質・顧客満足といった「外的評価の向上」、モチベーション向上をはじめとする「職場内の効果」が挙げられる。

一方、ダイバーシティ推進が実際の経営効果に結びつくためには、従業員の属性の多様化を進めるだけでなく、一定の仕組みが必要であることも明らかになった。

まず、ダイバーシティ推進に対するトップの強いコミットメントである。福利厚生としてではなく、経営戦略としての必要性を強くトップが訴え続け、具体的な施策として具現化し、職場内に意識を浸透させていくことがカギである。その上で、会社の組織構造や企業風土を踏まえてどちらが現場に浸透しやすいかを判断して、ダイバーシティ推進担当部局を独立組織として置くか、または人事部門内に置くかを検討し、推進していくことが重要である。

職務の明確化もダイバーシティを経営効果につなげるためには欠かせない。それに応じた人事評価や報酬の仕組みの見直しも必要な環境整備である。また、WLB施策の導入と柔軟な運用により、ライフステージに応じて働き方を転換できる人事制度を導入し柔軟な運用を図ること、柔軟な働き方を選択したことがキャリアの妨げにならないようにすることも環境整備として必要である。そのほか、研修等による管理職のマネジメントの改革及び職場風土の改革、並びに女性社員のネットワーク化やロールモデル共有などによるソフト面の支援も効果を高めるものとして寄与している。

(2) 事例分析にみるダイバーシティ推進の経営効果

以下の事例分析の実施に当たっては、対象企業の選定、ヒアリングの実施、事例ごとの分析、経営効果に関する全体分析等について、谷口真美委員に全面的に指導・監修いただいた。

1) 事例分析の概要

調査対象

ダイバーシティ推進に取り組み、経営上の効果につなげている企業として、業種や経営効果のバランスを考慮して以下6社を選定の上、ダイバーシティ推進担当部局の担当者、女性活用を進める現場部門管理者を対象にヒアリングを行った。協力を得られる企業については、活躍する女性自身や社長にもヒアリングの協力を得た。

〔事例分析の対象企業〕

企業名（業種、従業員規模）	調査を実施した現場（部門）
日産自動車株式会社（製造業、5,000名以上）	マーケティング部門
帝人株式会社（製造業、5,000名以上）	購買・物流部門 同部門の女性課長にも実施
株式会社天彦産業（卸売業、30～99名）	なし
株式会社ローソン（小売業、5,000名以上）	ナチュラルローソン商品開発部門
株式会社大垣共立銀行（金融業、1,000～4,999名）	OKB ハーモニープラザ 名駅出張所
株式会社リクルート（サービス業、5,000名以上）	住宅カンパニーカウンター業務

調査内容

ダイバーシティ推進に取り組むことの経営上の効果、効果を生み出すために必要とされる条件等を具体的に把握するためにヒアリング調査による事例分析を行った。

ダイバーシティ推進担当者及び現場部門管理者への主な調査内容は以下の通り。

【ダイバーシティ推進担当者】

1. ダイバーシティ推進の経営効果
2. ダイバーシティ推進による経営効果を生み出すための仕組み・要件
3. ダイバーシティ推進（特に女性活躍促進）の経緯と取り組み状況
4. ダイバーシティ推進に係る今後の見通し、課題

【現場部門管理者】

1. 部門の概要
2. 部門におけるダイバーシティ（特に女性メンバー）をいかした取り組みの現状と課題
3. 部門におけるダイバーシティをいかす取り組みが与えた経営効果

2) 調査対象企業におけるダイバーシティ推進の考え方

ヒアリング対象企業では、ダイバーシティ推進を「企業経営において競争優位を築くための全社的な経営戦略」として位置づけており、福利厚生といった周辺的な制度整備の観点に留まる捉え方ではない点において共通していた。

経営戦略として位置づけて推進していることが、経営効果に結実しており、その点が、必ずしも経営効果につながっていない企業との差と考えられる。

3) ダイバーシティ推進の経営効果について

調査対象企業における取組とその経営効果について

日産自動車株式会社

- ダイバーシティを明確に経営戦略として位置づけて推進している。部門横断的なクロスファンクショナルチームの提案をもとに、2004年に専任組織であるダイバーシティディベロップメントオフィスを設置して施策を実行。
- 2005年からは、継続的に価値を創造し業績向上を実現するためのグローバルな行動指針“日産ウェイ”を示し、その中でもダイバーシティへの取り組みを謳い、全社員に意識を浸透させている。
- 最初から全社員がダイバーシティ推進に積極的だったわけではない。トップダウンで女性管理職比率の数値目標を掲げ、その数字の部門別レベルへの落とし込みやマネジメント研修での意識付け、社内イントラネットでの経営陣のメッセージ公開などを通じて、全社員の意識改革に取り組んだ。
- クルマの購入の意思決定の約6割に女性の意見が反映されているというデータに基づき、製品開発・マーケティング戦略において女性の視点を重視している。女性課長を筆頭に組織された「女性への魅力創出グループ」は、男性だけでなく女性にとっても魅力的な商品にするため、様々な角度から評価・検証する役割を担い、企画・開発設計に役立っている。組織として継続的に活動することで、マーチ、セレナ、キューブなど、女性の目線に立った継続的なプロダクトイノベーションに貢献している。
- 女性マーケティング担当者の提案で、マーチの販売促進のために新色「サクラ」を投入し、女性購買者の感性まで意識した細部にこだわる宣伝手法で売上を伸ばすことに成功するなど、男性だけでは実現しなかった。
- 女性のシニアマネジメントの拡大と役員登用が現在の課題である。社外取締役ではなく、内部登用で事業を担当する女性役員の誕生を目指している。開発部門や生産部門において主要ポストの経歴をもつ女性社員が少ないこと、シニアマネジメントになるためのキャリアパスの多様化など、克服すべき課題はあるが、実現を目指して取り組む意向である。

帝人株式会社

- 経営トップの強い危機感により女性活躍推進の取り組みを開始し、2000年以降新卒総合職採用における「女性比率3割」を公表し取り組んでいる。2003年から女性幹部育成強化プログラムWINDを3ヵ年実施し、女性幹部育成を進めている。WIND参加メンバーへのフォローアッププログラムも実施し、そこで得られたネットワークは社内でも少数派である女性管理職やその候補者たちにとって、キャリア発達を促進・向上させる支援機能としてだけでなく、社会や組織における個々の立場、役割についての理解を向上させる心理・社会的機能を備えた貴重な存在となっている。
- 在宅勤務制度の取得日数制限に柔軟性を持たせるなど、社員個人の都合に配慮した柔軟なWLB制度の運用を図っている。また、新任管理職研修にダイバーシティ推進に関する事柄を組み込む、管理職が作成する「サクセッションプラン（後継者育成計画）」で女性の候補者を記入する仕組みを導入するなど、管理職の意識改革にも取り組む。

- 従来女性があまり配属されておらず、また製造原価に直結する経営上重要な業務である購買業務で、女性課長が育児・介護と両立しながら活躍している。女性課長が仕事を続けられるよう、人事部門は制度の運用面で配慮し、上司である部長は残業配慮や周囲の理解促進など様々な面で全面的にバックアップした。女性課長がそれまでの経験で培った能力をいかして、コストの安定化を図る新しい原燃料調達手法であるコモディティ・デリバティブの導入を実現した。
- また、従来は男性総合職しかいなかった工場事務室に女性総合職を配置したことにより、女性技術者にとって相談しやすい環境ができた。一方で、女性活躍が進みにくい部署については、ダイバーシティ推進室が直接女性社員の声を聞く機会を設けるなどして個別的な課題を踏まえた対策を図っている。
- 女性活躍推進に取り組み始めてから、優秀な女性を採用しやすくなった。女性社員の活躍は、それに刺激を受けた男性社員のモチベーション向上にもつながり、全社の士気の高まりに貢献している。

株式会社天彦産業

- 国内産業の空洞化により国内営業展開の限界を感じ、新たなビジネスチャンス獲得のため、海外向け販売の強化を目指した。海外営業のため高い語学力を有する人材を確保しようとした。男性と比べて採用時点で保有能力の高い女性の採用を強化した。鉄鋼業界では画期的な海外向け女性ウェブ販売チーム“TWS (Tenhiko Web Sales)”による営業販売を開始した。
- TWS がキーステーションとなって全体をコントロールすることにより、海外事業所が有効に機能し、海外売上高比率が倍増するなど、国内経済空洞化への対応を目指した生き残り策として実を結んでいる。また、海外営業だけでなく、国内営業の面でも TWS を通じて、効率的な営業改善につながっている。
- TWS の取組がうまくいった背景には、男性営業社員が惜しみなく自身の知識やスキルを TWS メンバーに伝え協力していく企業風土や、職務基準を明確化して個人の仕事を成果で評価する透明性の高い人事制度の導入がある。
- TWS 組成は、女性社員の意欲向上につながっており、TWS 組成以降、女性の平均勤続年数は4年で3倍の6.7年まで伸びている。平均勤続年数が伸びた背景には、社員の能力をいかすために、出産等の事情がある社員が発生する都度、必要性に応じて育児支援等の制度を柔軟に導入・運用することで、働き続けやすい環境の整備に取り組んでいることもある。
- 女性活躍推進だけが要因ではないが、取り組み開始から男女とも応募者が増え、以前は応募者20名程度だったが、2011年度は2,000名を超えた。特に、一般的に大企業では男性の方が採用が多くなる傾向がある中、その反面として女性は優秀な人材が応募してくれて獲得できている。営業を希望する女子学生も増えるなど、女性の仕事への挑戦意欲がさらに増しており、今後のさらなる活躍が期待される。

株式会社ローソン

- 2002年に就任した社長が「社内の女性が活躍していない」現状を課題と認識。女性をはじめとして、外国人を含めた「内なるダイバーシティ」の推進こそが、イノベーションを繰り返し、新しいコンビニを創り上げていくために必須の企業戦略と位置づけ、取り組みを進めてきた。
- 学卒採用に占める女性割合を半分とし、女性の購買率が高い商品のマーチャンダイザー（商品開発、以下「MD」とする。）に積極配置してきた。女性の採用・活用への積極的な取り組みは、採用場面における「差別がない」という良いイメージにもつながっている。
2001年以降展開していた「ナチュラルローソン」について、女性という顧客ターゲットの取り込みの起爆剤として、2005年にリブランドして「女性向け」として店舗のターゲットとコンセプトを洗練化し、ビジネスモデルを組み立てなおした。「女性向け」の店舗コンセプトの実現のため、女性をMDとして積極的に採用・配置した。彼女達が、「ナチュラルローソン」の“ヘルス&ビューティー”のコンセプトに合わせて、女性の視点をいかした商品開発を行っている。
- 「ナチュラルローソン」の取り組みは全社的な女性顧客の開拓という新たな路線とも合致し、開発商品やそこで獲得したノウハウが通常のローソン店舗にも展開され、客層拡大などの効果を生み出しつつある。これは、意図的に女性能力発揮の実績を社内アピールし、市場変化に対応して男性偏重からの脱却へといった社内コンテキストの改革を図ろうとしているともいえる。

大垣共立銀行

- “銀行はサービス業”“徹底した顧客目線”こうした意識の徹底が、全国初の取り組みであるATMの年中無休化をはじめ、従来の発想にとらわれない画期的なサービス、また、女性活躍推進や女性向け商品開発を生み出す原動力となっている。
- 女性がいきいきと働き、活躍できる場を提供する一助として「21世紀なでしこカレッジ」を開講。そのサポート事務局として人事部内に「なでしこ事務局」を設置した。また新入行員の研修講師として現場の女性行員を登用する“女性インストラクターチーム「さくらなでしこ」”制度を実施している。このことは、当初の目的どおり、女性従業員のモチベーション向上に寄与した。
- 女性管理職の登用に関しては、女性支店長の他、近年の新店舗の所長に女性を登用したり、中期経営計画等でも、女性従業員への期待をメッセージとして明確に伝えることで、従来にも増して女性従業員のモチベーションの向上が図られている。
- 女性向け商品の開発の取り組みを進展させるため、“女性応援プロジェクト”（以下、“L'sプロジェクト”）を組成、女性行員による商品・サービスの開発につなげた。
- 総合職への転換制度を設けるだけでなく、柔軟に転換できる運用体制を作ることで、すべての従業員に責任のある仕事に就ける道筋を示している。また、育児休業取得者フォローの充実や現場への代替要員の確保などにより、個人の育児休業取得が、各職場の他の従業員の労働負担を増やすことなく、スムーズな業務体制が作られている。全社的な労働時間の削減の取り組みも、女性の継続勤務とキャリア志向を促している。

- “L’s プロジェクト” 組成後は女性向けローン商品の開発が増加した。取引額（あるいは取扱金額）は少ないものの、“お客様のニーズに出来る限り対応する”とのスタンスで取り組み続け、個人顧客数や預金残高の増加など総合的な面での顧客からの支持を獲得している。

株式会社リクルート

- 少子高齢化、グローバル化等に伴う市場の変化を踏まえ、事業戦略そのものの見直しが必要とされる中、将来にわたっての「成長をより確実にすること」「イノベーション力を強化すること」を目的とした全社的な事業再編と併せて、ダイバーシティ推進の取り組みを進めてきた。創業時から男女分け隔てなく採用し、男女差なく育成してきたため、取り組み開始当初は“なぜダイバーシティが必要なのか”という反発があったが、実際には取り組みの開始によって“女性は男性ほどには活躍できる状況にない”ことを再認識した。
- 長時間労働で特徴づけられる“男働き”を脱却し、まずは“子どもを産んでも働き続けられる会社”を実現すべく、全社的に労働時間削減を中心に、各カンパニーの実情に合わせて取り組んだ。長時間労働を当然としてきた同社の価値観を変えるのは難しいことであるが、事業再編と併せて取り組むことで、従来の仕事の仕方に引きずられることなく推進することができた。
- また、労働時間削減を目指す過程で、業務プロセスの改善が進んだ。スーモカウンターの現場では、スタッフ全員が、自ら主体的に業務の見直しに取り組み、業務プロセス改善が確立されるに至った。また、同時に顧客満足度の向上を実現するなどの成果が見られている。
- これらの労働時間削減を中心としたダイバーシティ推進の取り組みにより、ワーキングマザーが増加した他、育児休職からの復職率も上昇した。つまり、従来の“男働き”の会社から、さまざまな属性をもつ人たちにとっても魅力ある会社となった。
- 現在は、「女性をより一層育成し、意思決定に参画しうるボードメンバーに引き上げ、経営判断や事業経営においてもダイバーシティの効果が得られること」を目指し、さらに取り組みを推進している。

経営効果の類型化

ダイバーシティ推進の経営効果は、個々の企業の置かれた状況により千差万別であり、本来、要素分解できるものではないが、本研究会では、分析のため、便宜上、これを大きく5つの区分で捉えた。

それぞれの区分と考え方を以下に示す。

〔経営効果の類型と考え方〕

経営効果の類型	考え方、例
a) プロダクトイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> • 対価を得る対象物（製品・サービス）自体を新たに開発、またはそれに改良を加えるもの。 〔例〕 <ul style="list-style-type: none"> - 新しい顧客層をターゲットにした新商品の開発 - 美容家電など、これまでは存在しなかった新しいセグメントの

	商品群の確立
b) プロセスイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品・サービスを開発・製造・販売するための手段を新たに開発、またはそれに改良を加えるもの。管理部門の業務効率化を含む。 〔例〕 <ul style="list-style-type: none"> - 女性の保有能力をいかして、新しい販売手法や販路を開拓 - 女性の視点をいかし、既存商品の売上増をもたらす、新しいマーケティング手法の開発 - 女性メンバーが業務手順の見直しに取り組み、業務が効率化（その結果、残業時間が削減）
c) 外的評価の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客満足度の向上 〔例〕 <ul style="list-style-type: none"> - 女性の営業担当者の細やかな気配りにより、顧客満足度が向上 - 人材採用の質の向上、企業人気ランキングの向上等 〔例〕 <ul style="list-style-type: none"> - ダイバーシティ推進への取り組みが公になったことで、やる気のある優秀な女性を獲得
d) 職場内の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員のモチベーションやコミットメントの向上といった心理的成果（それらの結果としての勤続年数の伸長、職場生産性の向上等） 〔例〕 <ul style="list-style-type: none"> - 女性の職域が広がり、女性社員の挑戦意欲が向上 - より難易度の高い仕事・ポストに就く女性が増えたことで、やる気が増した結果、女性の勤続年数の伸びが男性より拡大 - 結婚・出産をしても仕事を継続しようという意欲をもつ女性社員の増加
e) 企業の社会的責任（CSR）に関連する外的評価の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性の採用・登用が進むことで、CSRの観点から外的評価が向上するもの。 〔例〕 <ul style="list-style-type: none"> - CSR関連の表彰受賞による認知度の向上 - 女性の活躍推進に取り組んだことで、SRI（社会的責任投資）の対象株式への組み入れによる安定的資金調達 - CSRへの取り組み姿勢への評価・共感を獲得して、顧客・取引先の拡大、売上増

e) については、今回対象とした事例では該当がなかった。

対象企業における経営効果の実現

上記に示した「調査対象企業における取組とその経営効果」について、の類型に沿って、以下のとおり再整理した。

a. プロダクトイノベーション

女性顧客の開拓に向けて、女性社員を積極活用し、女性の視点をいかした商品やサービスの開発を行っている。「女性の感性をいかした商品作り」といったあいまいな形で女性の視点の必要性を意識するのではなく、各企業のビジネス上の女性顧客ニーズをよりの確

に把握し、それに合致させる形で、自社の女性社員にどのような役割を求めるのかを明確にし特定の業務を与える方が、取り組みが具体的な経営効果に結びつく傾向があった。

〔事例〕

- ・ 会社として女性顧客取り込みの起爆剤として店舗コンセプトを「女性向け」に洗練。その実現に向けて求められる役割を明確化した上で、女性社員を積極配置。女性の視点をいかした商品開発や品揃えに能力発揮。(ローソン「ナチュラルローソン」)
- ・ 様々な車種の開発において女性のニーズも汲み取った製品開発を行い、市場ニーズに合致した商品を提供。(日産「マーチ、セレナ等」)
- ・ 女性顧客のサービス向上に向けて、女性の目線で本格的に女性のニーズにあった商品開発に取り組む必要性を感じ、2008年3月、女性向け商品の企画・開発のためのプロジェクトチーム“L's プロジェクト”を業務開発部内に設置し、女性向け商品を開発・展開。(大垣共立銀行「L's プロジェクト」)

b. プロセスイノベーション

女性スタッフの発案による現場のプロセスが改善した例として、製造ラインの改善、労働時間の削減による業務効率化などがみられた。

女性の行動特性(例えばホスピタリティーの高さ)をいかして、カウンター業務の質の向上を実現したり、新たな販売手法や販路を開拓した事例もある。また、海外市場開拓において、既存の男性従業員が保有していなかった能力を発揮する場を与えることで、女性社員の活用が経営効果に結びついた事例もある。

〔事例〕

- ・ 女性スタッフの提案をもとに、従来は部品の格納棚の高さが1450mmであったが、900mmまで下げるという製造ラインの改善に取り組み、作業負担の軽減を実現できた。誰もが働きやすい製造ラインの実現に貢献。(日産)
- ・ 労働時間削減を全社共通課題とした取り組みにより、以前は、“長い時間働いても成果出れば格好が良い”という考え方が根底にあったが、“時間内で働くこと”、“短時間で成果を上げること”、“工夫してやり方を変えること”が評価されるようになり、組織風土の変革、生産性の向上につながった。(リクルート)
- ・ もとは補助的業務が中心ではあるが優秀な女性社員が育児休業を取得して後に復帰するポジションとして、語学力をいかにせるHPによる海外向けウェブ販売チームを立ち上げ。新たなビジネスチャンスを開拓し、グローバル展開の可能性が広がる。(天彦産業「TWS」)
- ・ 多くの場合住宅購入の決定権を持つ女性がどのように考えているかを察して提案できるかどうか非常に重要であり、相談者が来る時間帯にどれだけ満足度を高められるかが評価される住宅カウンター業務において、女性アドバイザーの能力をいかす。(リクルート)
- ・ 従来女性があまり配属されておらず、また製造原価に直結する経営上重要な業務で

ある購買業務で、女性課長がそれまでの経験で培った能力をいかして、コストの安定化を図る新しい原燃料調達手法であるコモディティ・デリバティブの導入を実現した。(帝人)

- ・ マーチの更なる販売促進企画として、価格を下げるという販売促進手法とは異なる企画を展開。当時女性マーケティングマネージャー(以下、MM)が中心となって、マーチの主要顧客層である若い女性に対して提案性と共感性を意識して「サクラ」という色を中核とした販売キャンペーンを展開。結果、売上が伸びた。(日産)

c . 外的評価の向上

ダイバーシティ推進に取り組む企業としての認知度が上がり、採用活動における優位性が高まったとする企業が多い。

ほかにも、女性スタッフの活躍が顧客満足度向上につながったとする事例もある。

〔事例〕

- ・ 人気企業ランキングにおいて、それまで 3 桁台だった順位が 2008 年に理系総合 82 位に上昇。(帝人)
- ・ 採用においても、ダイバーシティへの取組が周知されることで、意欲の高い人材を採用できるチャンスが拡大し、より優秀な人材の確保につながっている。(日産)
- ・ 女性活躍推進に取り組むようになって、総合職と一般職いずれにおいても、優秀な女性が入行するようになったと実感している。(大垣共立銀行)
- ・ 女性社員の企画発案でホームページを刷新し、併せて女性活用も含めた社員のモチベーションが高い企業として紹介されたことにより、企業の認知度がアップ。年間 3~4 名程度募集する新入社員の応募者が、7~8 年前は 20 名程度であったところが 2000 名程度まで増加。(天彦産業)
- ・ 女性活躍が進んだことで、例えば、女性所長の店舗は他の店舗と比較して雰囲気明るくなった、またきめ細やかな接客により顧客満足度が向上するなどの効果が現れている。同行のサービスレベルの高さは、「日経金融機関ランキング」顧客満足度部門(中部圏)で 8 年連続で 1 位を獲得していることからもうかがえる。(大垣共立銀行)
- ・ 女性の採用・活用への積極的な取組は採用場面における「差別がない」との良いイメージにもつながっている(ローソン)
- ・ スーモカウンターでは、スタッフが主体的に業務の見直しに取り組み、物件比較表作成ツール等による業務改善を図るとともに、顧客満足度の向上を実現。(リクルート)

d . 職場内の効果

ダイバーシティ推進への取り組みにより、社員のモチベーションや満足度が向上したとする企業がある。

また、従来は男性しかいなかった現場管理部門への女性の配置により、そこで働く女性技術者が管理部門に働き方や仕事へのコミットについて相談しやすい雰囲気ができ、仕事

に対するモチベーションの向上につながったと考えられる事例もあった。

〔事例〕

- ・ 女性活躍推進に取り組み始めてから、優秀な女性を採用できるようになった。女性社員の活躍は、それに刺激を受けた男性社員のモチベーション向上にもつながり、全社の士気の高まりに貢献している。(帝人)
- ・ 従来は男性総合職しかいなかった工場事務室に女性総合職を配置したことにより、女性技術者にとって相談しやすい環境ができた。(帝人)
- ・ 女性管理職の登用に関しては、女性支店長の他、近年の新店舗の所長に女性を登用したり、中期経営計画等でも、女性従業員への期待をメッセージとして明確に伝えることで、従来にも増して女性従業員のモチベーションの向上が図られている。(大垣共立銀行)

e . 社会的責任への評価の向上

今回の分析では、該当する事例は見られなかった。

4) ダイバーシティ推進を経営効果につなげるための仕組み・要件について

ここでは、ダイバーシティ推進を経営効果につなげるのに有効であった、仕組み・要件をまとめた。

トップのコミットメント

すべての企業でトップのコミットメントがダイバーシティ推進に重要な役割を果たしている。繰り返しメッセージを社内外に向けて発信すると共に、トップ自らが女性社員など現場からの意見を把握して人事部門に指示を出している事例もあった。

トップが継続的にメッセージを発信しながら取り組みにコミットすることが、ダイバーシティ推進の経営上の必要性を社内に知らしめ、具体的な施策の実現と社員への意識浸透につながっている。トップが経営上の必要性を社内に知らしめないと、ダイバーシティ推進への取り組みが個別、単発的なものに留まってしまい、経営成果に結びつくまでに取り組みがフェードアウトしてしまう可能性が高い。それを防ぐ意味で、トップのコミットメントはきわめて重要である。

〔事例〕

- ・ トップが繰り返しダイバーシティ推進の経営上の必要性について社内外にメッセージ発信している。(リクルート、日産、ローソン、大垣共立銀行)
- ・ トップが女性社員とのコミュニケーションの場を持つ取り組みが、女性社員からの意見の把握や、トップからの女性への期待を伝える場として機能している。(帝人、天彦産業、ローソン)

行動指針や目標におけるダイバーシティの重要性の明確化

行動指針等で、競争戦略としてのダイバーシティの重要性を謳っている。また、採用や管理職登用における目標を設定して取り組みを進めている事例もある。

行動指針や目標での明示は、企業としての女性活用の必要性と女性の活躍への期待を明示化し、具体的な施策をとる際のバックボーンとして機能している。採用時に女性を一定割合採用することは、女性活用の裾野を広げる効果を持ち、別途 WLB 施策を併せて推進することで、それら採用した女性が就業継続して成果を出していくことが目指されている。

〔事例〕

- ・ 行動指針の中で、競争戦略としてのダイバーシティの重要性を謳っている。(日産)
- ・ 2011年3月までの中期経営計画では、取り組みテーマのひとつに“女性の現場力の更なる強化”を打ち出し、女性を管理職、所長として登用したことが、実績として女性活躍推進につながった。(大垣共立銀行)
- ・ トップダウンで女性管理職比率の数値目標を掲げ、その数字の部門別レベルへの落とし込みやマネジメント研修での意識付け、社内イントラネットでの経営陣のメッセージ公開などを通じて、全社員の意識改革に取り組んだ。(日産)
- ・ 2005年からは女性を半数採用するなど女性の採用拡大や活用促進に取り組む。(ローソン)
- ・ 2000年以降新卒総合職採用における「女性比率3割」を公表し取り組む。(帝人)

ダイバーシティ推進担当部局の位置づけ

ダイバーシティ推進担当部局を設置する企業がある一方、あえて専任組織は置かず人事部門において人事施策と連動して取り組みを進める企業がある。組織構造(機能部門が縦割りか否か等)や企業風土を踏まえて、どちらの方が現場に浸透しやすいかを判断して選択がなされているようである。

おおむね、職種が多様であり機能部門が縦割りの傾向がある企業の場合には、組織横断型に専任組織をつくることで全社的な協力を得られるよう工夫しているようである。他方、職種が比較的少ない企業では、人事部門からのマネジメントが効きやすいので、人事部門の中にダイバーシティ推進の責任の所在を明確化して人事施策と連動して機能的に動こうとしているようである。

〔事例〕

- ・ 専任組織としてダイバーシティ推進担当部局を設置して取り組みを推進。(帝人、日産)
- ・ 全社の人事部内にダイバーシティ推進グループを設置したほか、住宅、プライダル、HRなど全16のカンパニーにダイバーシティ推進担当者を置いて、各部門において推進。(リクルート)
- ・ あえて専任組織は置かず、人事部門の中で取り組みを進めることで、具体的な人事

WLBの推進に関する施策の導入、運用の工夫

WLB推進のための制度は、大企業では各種制度を先行して整備、中小企業ではニーズが生じた社員の事情に応じてその都度必要な運用や制度整備を行う傾向がみられる。なお、大企業の中にも、制度を整備しつつ、その規定や運用に柔軟性を持たせるなど個別対応を意識した取り組みがみられる。

WLB 施策の充実だけでは不稼働者の増加など職場への悪影響も懸念されるところであるが、事例分析の対象企業では、WLBの推進について、優秀な人材を企業としてつなぎとめ活用していくための人材戦略の1つとして位置づけている。WLB制度の利用者発生時の欠員補充や制度利用者のフォローを行うことで、利用者以外の職場の従業員に、負荷をかけることなく制度利用が進む企業もある。

労働時間削減について、全社共通課題としつつ、具体的な実施方法は現場から“トライアルグループ”を募集してそのノウハウを共有化する方法で全社的な浸透を図る企業もあった。

これらの取り組みは、優秀な人材の継続就業を支えると共に、時間当たり生産性に対する職場の意識を高めることにもつながり、職場の生産性向上にも寄与している。

〔事例〕

- ・ 在宅勤務制度の取得日数制限に柔軟性を持たせるなど、社員個人の都合に配慮した柔軟なWLB制度の運用を図っている。(帝人)
- ・ 社員の能力をいかすために、出産等の事情がある社員が発生する都度、必要性に応じて育児支援等の制度を柔軟に導入・運用することで、働き続けやすい環境の整備に取り組んでいる。(天彦産業)
- ・ 育児休業制度を子が3歳になる年度末までに拡大した。職場に対しては欠員を正規行員の異動により補充。さらには、育児休業者を異動により人事部所属としフォロー体制を充実するなど育児休業を取得する側・職場双方にとって望ましい形を目指して制度運営を工夫。(大垣共立銀行)
- ・ 労働時間削減は全社共通課題として、労働時間削減に試行的に取り組む“トライアルグループ”の社内募集と“トライアルグループ”が獲得したノウハウや成果のメールでの展開、長時間労働者を業績優秀者表彰の対象から除外、全社グループミーティングでの浸透などを通じて、取り組みを推進した。(リクルート)

職務の明確化、人事評価や報酬の仕組みの見直し

まず、職務の明確化が行われている。各業務についてどのような役割が期待されているかを明確化することは、その役割期待に合致する能力を有する人材を業務にアサインすることを可能にするだけでなく、何が期待されているかを本人にも理解させ、それに即した行動を促すこととなる。さらには、ダイバーシティによる経営成果であることを社内的にも明示することが可能となる。

加えて、ダイバーシティの考えを盛り込んだ行動指針を人事評価制度に連動させ、企業が重視するダイバーシティの価値観を社員個々の行動レベルに落とし込み、経営効果の発現をねらう。これは恒常的にダイバーシティで経営成果を向上させていく循環をつくっていく上で重要である。

また、それらを補完する意味で、人事評価を透明化し、育児休業制度等の利用が昇格にデメリットに作用しないような制度見直しを行う企業もあった。

〔事例〕

- ・ 会社として女性顧客取り込みの起爆剤として店舗コンセプトを「女性向け」に洗練。その実現に向けて求められる役割を明確化した上で、女性社員を積極配置。女性の視点をいかした商品開発や品揃えに能力発揮。（ローソン「ナチュラルローソン」）グローバルの行動指針“日産ウェイ”には「心構え」の一番目に異なった意見・多様性を受け入れる“クロスファンクショナル、クロスカルチュラル”が盛り込まれており、評価制度や教育施策と連動しその浸透が図られている。（日産）
- ・ 何年もかけて、各部門のリーダー職を集めて職務のたな卸しと検討を繰り返して作成した明確な職務基準に基づいて、個人の仕事・業績を成果に基づいて評価する透明性の高い人事評価制度を2010年度より正式導入しており、個人の役割の明確化と成果を出すことの意識付けを行っている。（天彦産業）
- ・ 育児休業取得者が昇進で不利益を被らないよう、休業後3年以内の昇進判定時に休業前の評価を反映することで、昇格での不利な扱いを解消している。（帝人）

多様で柔軟な働き方を保障する人事制度の工夫

コース転換制度によって、ライフステージに応じた柔軟な働き方の転換を促し、女性の活躍の場を広げることが可能となっている。これにより、優秀な人材の離職を防ぎ、各々のライフステージに応じた活躍の機会を与えて、経営効果への結び付けが図られている。

〔事例〕

- ・ 一般職と総合職の双方向に転換が可能なコース転換制度を導入。一般職から総合職に転換することで、管理職への道が開けるだけでなく、職域の面からも活躍の場を広げることができる。一定の基準はあるものの、自らの意志で柔軟に転換できる運用を図ることで、毎年4~5名程度が総合職に転換している。（大垣共立銀行）

女性の積極登用、活用を担保するための仕組み

女性マネジメント層（候補者含む）のネットワークやロールモデル共有などの取り組みが行われている。これらの取り組みは、女性のキャリアに関する意識や仕事へのモチベーションにつながると共に、まだ少数派である女性管理職の間で相互の支援機能が生まれるきっかけともなっている。登用された女性のさらなる能力発揮を支える仕組みであるといえる。

〔事例〕

- ・ 2003年から女性幹部育成強化プログラム WIND を3ヵ年実施し、女性幹部育成を進めている。WIND 参加メンバーへのフォローアッププログラムも実施し、そこで得られたネットワークは社内で少数派である女性管理職やその候補者たちにとって、キャリア発達を促進・向上させる支援機能となっている。(帝人)
- ・ シニアマネジメントレベルを増やそうという取り組みを開始し、性別問わず管理職共通で受講する研修のほかに、女性管理職限定で、ネットワーキングの機会を設けたり、ロールモデルを共有する取り組みを行っている。(日産)
- ・ ロールモデルブックの配布により、目標とする女性社員を見つけることでキャリア意識が向上。(リクルート)

管理職のマネジメントの改革

管理職研修にダイバーシティ・マネジメントに関わる内容を組み込み、マネジメントの改革を図る企業がある。研修の中では、ダイバーシティ推進がいかに経営にとって重要であるかといった、理念や考え方の浸透から取り組まれている。この取り組みが、現場におけるダイバーシティ・マネジメントの実現につながることを期待されている。

〔事例〕

- ・ 管理職研修に、ダイバーシティ推進に関する事柄を組み込んで実施。同社におけるダイバーシティの重要性を理解し、多様な人材をいかして、どのようにビジネスに役立てていくかを考える。(日産、帝人)

5) 部門におけるダイバーシティ(特に女性メンバー)をいかした取り組みの現状と課題について

ここでは、部門(現場)で生まれている取り組みの成果と今後の課題について整理した。

部門における経営効果の具体例

女性の視点をいかすためのプロジェクトチーム等の構成により商品開発等を進める事例、女性のスタッフを配置して対面サービス等で高い満足度を得ている事例、管理職として配置し活躍している事例などがある。

なお、女性を積極的に活用したことによって経営効果を出している事例では、「女性活躍推進で経営効果を出そう」といった概念が先行した抽象化したやり方ではなく、明確に女性に期待される役割を具体的に示し、その役割に適合した人を採用し、あるいはそこで活躍する場を与えるということを行っている傾向がみられた。

〔事例〕

- ・ 女性課長を筆頭に組織された「女性への魅力創出グループ」は、男性だけでなく女性にとっても魅力的な商品にするため、様々な角度から評価・検証する役割を担い、

- 企画・開発設計へ反映させている。組織として継続的に活動することで、マーチ、セレナなど女性の目線に立った継続的なプロダクトイノベーションに貢献。(日産)
- ・ 従来女性があまり配属されておらず、また製造原価に直結する経営上重要な業務である購買業務で、女性課長がそれまでの経験で培った能力をいかして、コストの安定化を図る新しい原燃料調達手法であるコモディティ・デリバティブの導入を実現した。(帝人)
 - ・ 女性向け商品の開発の取組を進展させるため、“女性応援プロジェクト”(「Lsプロジェクト」)を設置。エステや美容整形のためのローン、自己啓発や生涯学習のためのローン、女性向け会員制サービスなど女性向けの商品・サービスを開発。(大垣共立銀行)
 - ・ 購入決定における女性の力が強く、相談場面における顧客の満足度を高めることが重要な住宅対面カウンター業務において女性アドバイザーが活躍。(リクルート)
 - ・ 「ナチュラルローソン」の女性向け商品開発において栄養士資格を有する女性 MD が活躍。女性の MD による開発商品でヒットしたものについては、他の店舗にも展開。他店舗でも女性 MD もメンバーとして関わり、家庭でカフェを楽しめるスイーツ商品の開発などが実現されている。(ローソン)

ダイバーシティ推進を経営効果に結びつける上での今後の課題

a. 女性の能力をいかしにくい部門の改革

比較的勤務時間が規則的でコントロールしやすい本部スタッフ部門や商品開発部門では女性の配属が経営効果に結びつきやすいが、顧客対応が必要なため時間拘束性が高い部門では、現状では育児等の負担を中心的に担うことが多い女性の能力をいかしにくい状況にある。

現状において女性の能力をいかしにくい部門については、それらの部門においても女性の活躍が期待できることについての管理職をはじめとした意識の転換を図ると共に、時間拘束性が高い業務スタイルそのものの改革が必要となっている。

〔事例〕

- ・ 職場の個別事情があって、他の部門と比較して相対的に女性活躍が進んでいない部門や職種については個別的な対応を図っている。具体的には、「女性 の会」など、女性だけを集めて生の声を聞く機会を設けることで、当該部門・職種における女性活躍推進が進められるよう、ダイバーシティ推進室が支援している。(帝人)
- ・ 本部スタッフ部門、MD(商品開発)で女性の活用が伸びたが、店舗SVでの活用は進まず。SV(スーパーバイザー)は自分の裁量で業務をコントロールしにくいので、各種のWLB制度の利用も難しい。女性の活躍推進にはSVの業務スタイルの改革が不可欠。(ローソン)
- ・ 防犯上の問題もあり、ようやく2年前から女性総合職の渉外担当や法人営業担当を置くようになった。女性であっても総合職である以上は、将来的に管理職になることが期待されており、その役割を果たすためにも、今後は女性の渉外担当や法人営

業担当の数を増やし、担当エリアも拡大していくことが今後の課題。(大垣共立銀行)

b. 管理職の意識改革の必要性

ダイバーシティ推進への取り組みを進めるにあたり、現場のすべての管理職への意識の浸透を進めていくことが課題として挙げられた。

〔事例〕

- ・ 採用活動において女性活躍推進に取り組んでいることをアピールしていることもあり、それを期待して入社する女性総合職社員が多いため、全ての管理職や職場に女性活躍推進やダイバーシティの意識が浸透する状況を一刻も早く作れるよう努めている。(帝人)

c. 業務スタイルや職場風土の改革

女性活躍推進の前提条件としての、長時間労働の抑制や、そのための業務スタイルの変革などが課題として挙げられた。このような業務スタイルの変革は、女性だけにとってもなく、すべての社員に必要な課題として認識されていた。

〔事例〕

- ・ 今後のさらなる女性活躍推進のためには、長時間労働の抑制や WLB 制度の効果的な利用に向けた職場風土の改革、店舗 SV の業務スタイルの変革が課題であり、対策を検討している。(ローソン)

d. WLB 制度利用者のパフォーマンス向上、ロールモデル確立

育児休業取得者が増える中、WLB 制度利用者のパフォーマンスを向上させつつ、その中で管理職として活躍する女性が増えていくことでロールモデルが確立されることを望む意見があった。

〔事例〕

- ・ 最近では育児休業取得者のほぼ全員が復帰しているが、復帰後にキャリアアップの意識を持ち続け活躍してもらうことも今後の課題と認識している。復職セミナー、ライフプランを踏まえたキャリア開発など様々な可能性を追求している(日産)
- ・ 育児休業等も取得しながら管理職として活躍する女性がでてくることで、行内に新しいタイプのロールモデルが確立され、その後続く世代がさらに活躍していける環境が整っていくことを期待している。(大垣共立銀行)

e. 女性のキャリア形成への支援

女性の採用は増えつつあるが、先輩の女性社員が少なくキャリアの見通しがみえないことについて、将来のキャリア形成支援が必要との意見があった。

〔事例〕

- ・ 2000年以降に入社した女性総合職が2015年以降に順次管理職になっていくことが見込まれ、女性管理職比率の高まりが期待される。しかしながら2000年入社より前の女性総合職はロールモデルが少ないこともあり、今後は、女性総合職のための将来のキャリア形成のあり方などを考えさせる研修が必要になると考えている。(帝人)

f. 複線型キャリアパスを意識した人事

シニアマネジメント(部長職以上)の女性の育成が課題となっており、複線型キャリアパスを意識した女性の配置・育成への取り組みが今後必要との意見があった。複線型キャリアパスを経た女性のシニアマネジメントの誕生は、企業における意思決定に女性の視点を組み込むと共に、さらなる女性の能力発揮につながる可能性が高い。

〔事例〕

- ・ 女性のシニアマネジメントの拡大と役員登用が現在の課題である。社外取締役ではなく、内部登用で事業を担当する女性役員の誕生を目指している。開発部門や生産部門において主要なポストでの経歴を持つ女性社員の少なさ、シニアマネジメントになるためのキャリアパスの多様化など克服すべき課題がある。(日産)
- ・ 最近では、女性の営業課長が経営幹部の目にとまり、コーポレート部門に異動して活躍する例や、企画セクションで女性課長も生まれてきている。このような複線的なキャリアを積む女性が増えてくると、部長級以上の役職への昇格も期待できる動きと考えられる。(リクルート)

(3) データ分析に基づく女性の人材活用による企業のパフォーマンスへの影響について

1) データ分析の概要

ダイバーシティ推進に取り組む企業の裾野を広げるためには、ダイバーシティが企業の利益につながるものであることが理解される必要がある。たとえ制度や法律で縛りを設けて取り組みを進めたところで、本質的に推進していくという機運が我が国全体として生まれてくることはないし、その取組が企業の業績につながるものでもない。

そこで、ダイバーシティへ取り組むことが単なる雇用均等や福利厚生ではなく、企業の競争優位性確保、生産性向上、収益の増大に資するものであることをデータの裏付けを持って示すために、企業のパフォーマンスと女性の人材活用の関連性についてのデータ分析を3人の委員が行った。

3人のデータ分析の結果を総括すると、女性を活用する企業はパフォーマンスが高い傾向が見られるが、かりに法を超える育児休業制度や介護休業制度などワークライフバランス施策を実施していても、その運用の目的や施策のあり方次第では企業の高いパフォーマンスに結び付けられない企業もかなり存在することが判明した。女性の人材活用を経営効果に結びつけるためには、単に育児・介護休業等の制度整備に留まらず、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視する人事管理を行うこと、WLB推進のための専任の組織を

設置して全社的に取り組むこと、職務を明確化した上での成果評価の客観性を高めることが重要であることが示された。

〔データ分析の担当委員と内容〕

担当委員	分析内容
山口一男座長	<p>「労働生産性と男女共同参画」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● OECD 諸国データによる分析では、男女共同参画度が高いほど1時間あたり GDP は有意に高い。 ● WLB 施策のあり方により類型化した企業の潜在クラス別に、正社員就業時間1時間あたりの粗利益を被説明変数として回帰分析をしたところ、「ほとんど何もしない」型に比べ、全般的 WLB 推進型の企業は、他の要因を制御して、企業の生産・利益効率の高さと有意に関連していた。 ● 生産性向上と女性の人材活用を結びつけて成功させるには、一日当たりでなく時間当たりの生産性の向上を指針とし、雇用者の WLB の達成に積極的に取り組むこと、また男性同様に女性の能力発揮の推進に真剣に取り組むことが重要。 ● 正社員の女性割合を一定とした場合の管理職の女性割合の高さは女性の人材活用度の有効な指標であり、そのような企業では企業のパフォーマンスも向上している。
山本勲委員	<p>「女性の活用が企業の生産性に与える影響」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本の労働市場には女性差別的な嗜好が存在し、女性の賃金が低く抑えられていることが示唆される。この状況では、女性差別的な嗜好や企業風土を改め、女性を積極的に活用することで、企業は業績の向上を図ることができる。 ● 企業で女性活用を進める際には、女性労働者の能力を十分に引き出せるような環境や WLB 施策を整備することが重要であり、そうすることで生産性の上昇が期待される。 ● 雇用流動性の高い企業ほど女性が活躍しやすい可能性がある。
松原光代委員	<p>「WLB 関連制度の効果を阻害する要因～企業のインセンティブ・システムからの考察～」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与えているとする企業では「年功」や「取組み姿勢」等、個人の属性や長時間労働で代替される要素を重視した人事管理になっている。 ● 企業が時間制約的な働き方をする多くの女性従業員をいかし、生産性高く継続就労させていくためには、個人の成果、特に時間当たりの生産性に基づくインセンティブ・システム

の整備が不可欠であり、そうした取組みが、女性の就労意欲向上や管理職登用を高めていく可能性がある。
--

2) データ分析結果の概要

労働生産性と男女共同参画（山口一男座長の分析）

OECD 諸国データをもとにした分析では、男女共同参画度（GEM：ジェンダー・エンパワメント指数）が高いほど1時間あたり GDP は有意に高く、GEM の影響の強さは人的資本開発度（HDI）の影響の約 80% に相当することがわかった。すなわち、時間あたり生産性には男女平等が強く関係する。そして、日本は、欧米諸国に比べて相対的に GEM も時間あたりの生産性も低いところに位置する。

既存の研究では、日本の企業文化と WLB の不調和が多く指摘されている。WLB と、時間当たりでなく一日当たりの生産性を重視する長時間労働や、雇用者自身の時間管理やキャリアパスを構築の難しい不特定職務が制度化されている正社員職務、とは両立し難く、これらの日本的雇用慣行の特質を温存して WLB 施策を導入することは、人材活用上機能的でないと考えられる。一方、多様な人材を活用できることは、企業のグローバル化する経済での適応力の高さの重要な指標の1つである。そこで分析では、日本企業で女性人材の活用を企業の高いパフォーマンスに結び付けている企業は、制度や取り組みでみた場合にどのような文化的特性を持つかを明らかにすることを目的とした。

分析には、経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」（2009）のうち日本企業調査データ（1,677 標本）を用いた。まず予備分析で、WLB 施策のあり方による企業の類型化を統計的に行った。類型化によりつくられた日本企業タイプの潜在クラスは、「ほとんど何もしない」型、育児介護支援無影響型、育児介護支援失敗型、育児介護支援成功型、全般的 WLB 推進型、柔軟な職場環境推進型の 6 つである。

は、すべて法を上回る育児休業制度など育児介護支援施策を実施しているが、その職場への影響について人事担当者が「職場の生産性」に対する影響を評価した結果（プラスの影響/影響なし/マイナスの影響）を以って区分した。類型化した結果をみると、日本企業の 70% という大多数は「ほとんど何もしない」型であり、育児介護支援成功型は全般的 WLB 推進型と同様 WLB の取り組み度が高い。

さらにこの企業の潜在クラス別に、正社員就業時間一時間あたりの粗利益を被説明変数として回帰分析をしたところ、「ほとんど何もしない」型に比べ、全般的 WLB 推進型の企業は、他の要因を制御して、企業の生産・利益効率の高さと有意に関連していることがわかった。また、正社員 300 人以上の企業では、「育児介護支援成功型」であることと、企業の高いパフォーマンスが強く関連しており、人事担当者の主観的な職場の生産性への評価が客観的な根拠を持っていることがわかった。なおこの関係性については、本分析だけでは因果関係の証明まではできないが、山本・松浦（2011）による WLB 施策の導入と企業の生産性（TFP）の推移との関連性に関するパネル調査分析結果をあわせてみると、「法を超える育児支援」などの制度的な WLB 施策を導入しただけでは影響はみられないが、WLB 推進組織の設置などの積極的な取り組みがある場合には、因果的に企業のパフォーマンスを高まる可能性が高いことが観察されており、WLB 推進の積極的な取り組み度の高い

「育児介護支援成功型」と「全般的 WLB 推進型」の時間当たり粗利益の高さが因果的影響であることを示唆している。

WLB 推進に係る取り組みが企業のパフォーマンスに結びついている可能性が高い上記の企業タイプにおける人事管理の特徴をみると、人事管理の項目として「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する」ことを重視する度合いが特に大きい。また、同じ育児介護支援型でも「成功型」「無影響型」「失敗型」の区別は、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視する度合いと強く関連している。すなわち、「成功」と「失敗」を分ける重要な要素は、女性人材を男性人材と同様に重視している度合いである。つまり、育児・介護支援が生産性の向上の上で成功するか失敗するかは、支援を女性の人材活用的手段として行っているか否かに大きく依存することが判明した。

以上のことから、生産性向上と女性の人材活用を結びつけて成功しようとする日本企業がすべき最重要課題は、一日当たりでなく時間当たりの生産性の向上を指針とし、その上でその基準と両立する雇用者のワークライフバランスの達成に積極的に取り組むことであり、また男性雇用者と同様に女性雇用者の能力発揮の推進に真剣に取り組むことである、という結論がえられた。

また正社員の女性割合を一定とした場合の管理職の女性割合の高さは女性の人材活用度の有効な指標であり、そのような企業では企業のパフォーマンスも向上しているが、

それは因果的な結果、つまり女性の管理職登用が企業のパフォーマンスを高めた、というよりは、むしろ女性人材の活用の結果、一方で管理職の女性割合が増え、他方で企業のパフォーマンスも高まった、という解釈と整合性の高いという分析結果も得られた。

女性の活用が企業の生産性に与える影響（山本勲委員の分析）

山本・松浦（2011）が WLB 施策の導入と TFP の推移との関連性について分析した結果をよると、従業員 300 人以上の中堅大企業や製造業、不況期にも正社員をリストラせずに労働保蔵を行ってきた企業、均等施策をとっている企業等、の一定の要件を満たす企業においては、WLB 施策が中長期的に企業の生産性 (TFP) を上昇させる傾向がある。そして、TFP にプラスの影響を与えやすい WLB 施策として「推進組織の設置」などがあることがわかった。すなわち、「法を超える育児・介護支援制度」の導入といった施策よりも、従業員全体に影響を与えるような積極的な等の WLB 施策を導入するだけでは効果がなく、WLB 施策が効果を上げるような条件のもとでの取組が重要といえるであることがわかる。

このような先行研究の結果を踏まえながら、本研究では、上場企業における女性活用と企業業績との関連について分析した。分析には、東洋経済新報社の「CSR 企業調査」2004 - 2009 年の年次パネルデータ（上場 1,000 社程度のサンプル）と、日本経済新聞社「日経 NEEDS 財務データ」を用いた。

Siegel・児玉（2011）によると、企業の ROA（総資産経常利益率）と女性経営参加度（管理職、役員）は正の相関関係及び因果関係が有意に確認されている。そして、そのメカニズムについて、日本においては 2000 年代に入っても女性の賃金よりも女性の限界生産力（生産性）が上回ることで生じるレント（超過利潤）が影響している、すなわちベッカーの差別理論が成立しうることを指摘している。

そこで本分析では、まず 上場企業でも女性活用による ROA への効果がみられるか(ベッカーの差別理論が成立しているか)そして 時間あたり全要素生産性(TFP)でみるとその関係性はどうか、WLB 施策との相乗効果はあるのか、の3点について分析を行った。

まず については、正社員女性比率が4割を超えるところで ROA への正の影響が有意にみられた。女性が4割を超えるなど企業の嗜好や価値観、企業風土文化が大きく変わるくらいの変化があってはじめて、女性活用の効果が収益向上に結びつく可能性があるといえる。なお、この分析では女性管理職比率の影響はみられなかった。

については、生産効率・産出高への影響に係る指標である産出高ベースでの TFP では、正社員あるいは管理職で女性を多く活用している企業では生産性が高いが、企業固有の要因をコントロールするとこの傾向はみられなかった。他方、生産効率・産出高への影響に人件費の影響を加味した付加価値ベースでの TFP でみると、管理職女性比率が TFP(付加価値ベース)を押し下げる影響を持っており、女性管理職の賃金が抑えられている可能性が示唆された。

以上の と の結果は、正社員を多く活用している企業ほど利益率が高いという意味で、上場企業でもベッカーの差別理論が成立していること、言い換えれば、日本の労働市場では、女性差別的な嗜好が存在するために、女性の賃金が低く抑えられていることを示唆している。この状況は長期的には改善されるべきだが、移行過程においては、女性差別的な嗜好や企業風土を改め、女性を積極的に活用することで、企業は業績の向上を図ることができるとも言える。政策的に、この点を強調して企業の女性活用を促すことは重要であり、そうすることで、中長期的には女性労働者の賃金も上昇し、差別的な労働市場も改善されると予想される。

一方、そこで、さらに WLB 施策との相乗効果をみる分析 を行ったところ、短時間勤務制度、在宅勤務制度、専任部署の設置などの WLB 施策をとっている企業では、正社員や管理職で女性を活用するほど、ROA や時間あたり TFP(産出高ベース)が高まることわかった。これは、WLB 施策の導入によって、女性の人的スキルを有効活用できる体制が整い、女性活用度と企業業績の因果関係が明確になることを示している。ただし、そうした企業でも、人件費(賃金)を含めた付加価値が女性の活用によって増加することはない。しかし、従業員1,000人以上の大企業についてのみ、女性管理職の活用によって付加価値ベースの生産性も増加する傾向がみられる。このことは、規模の大きい上場企業では、WLB 施策を進めることで、女性管理職を登用する効果が生産性面に現れてくる可能性があることを示している。

この の結果から、企業で女性活用を進める際には、女性労働者の能力を十分に引き出せるような環境や WLB 施策を整備することが重要であり、そうすることで企業は生産性の上昇を期待することができる。と指摘することができる。

最後に、社員の流動性(離職率・入職率)が大きい企業ほど女性が活用されやすいかどうかを検証したところ、男性従業員の離職率や入職率が高い企業ほど、正社員女性比率や管理職女性比率が高く、女性の活用が進んでいることがわかった。雇用の流動性の高い企業ほど、女性が活躍しやすい可能性があるといえる。

WLB 関連制度の効果を阻害する要因～企業のインセンティブ・システムからの考察～（松原光代委員の分析）

先行研究によると、日本企業においては育児支援等の WLB 関連制度が女性従業員の継続就業、すなわち女性従業員の量的拡大には正の効果を持つものの、それら制度が円滑に利用され、また職場や企業にプラスの効果をもたらすには、職場のマネジメントや人材活用の仕組みが重要であることがわかっている。例えば、佐藤・武石（2011）は、今後ますます仕事とそれ以外のことを両立しなければならない従業員が増加する中、従業員の WLB の実現は不可欠になり、その鍵となるのが職場マネジメントであると指摘する。また、守島（2010）は WLB の実現には WLB 施策の整備だけでは不十分で、採用した人材を育成、配置し、評価・処遇についても時間当たりの成果を評価し高めていく仕組みへ見直す必要があるとしている。特に、休業によるキャリア中断、短時間勤務など時間制約的な働き方を要する女性従業員が増える中、成果を明確にし、かつその評価に対する納得性を高めなければ従業員のモチベーション、さらには生産性は高まらない。そのためには、評価の根拠となるもの、つまり職務内容を明確にした人事管理が必要になる。経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」（2008）は、育児休業制度等の WLB 関連制度の利用を通じて女性従業員が定着し、管理職となっていく可能性を指摘する一方、WLB 関連制度の職場生産性への影響について「マイナスの影響」と回答する企業が約 25～30%強あることを指摘している。これは、WLB 関連制度は、その運用如何によって職場や企業の実産性にネガティブな影響も与える可能性があることを示唆している。

そこで、本分析においては、育児支援制度（法を上回る育児休業制度、育児・介護の短時間勤務制度）が、職場生産性に「マイナスの影響」と回答した企業を対象に、同制度の円滑な運用を阻害する要因を明らかにすることを目的にインセンティブ・システムに焦点を当てて分析をした。分析には、経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」（2008）の日本企業を対象とした企業調査と従業員調査のマッチングデータを用いた。

分析の主な結果は次のとおりである。育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与える企業では、第一に、給与、賞与共に占める「年功度」（年齢と勤続年数を考慮する割合）の比重が高い。これは、年齢や勤続年数などの個人の属性を重視したインセンティブ・システムとなっており、個人の成果が十分に評価されにくい仕組みとなっているといえる。第二に、給与の評価において「職務内容」の比重が小さいにも関わらず、賞与において「個人業績」と「職務内容」の比重が高く、「個人の職務遂行能力」の比重が小さくなる傾向がみられた。本来、業績評価は「職務内容」 役割を明確にしたうえでその職務遂行に必要な能力を棚卸し、本人のチャレンジを加えて目標を設定し評価するものである。しかし、本分析結果から、曖昧な能力・スキル・責任範囲の中で目標を設定し、業績評価している可能性を指摘できる。これに加え、第三に「個人の仕事への取り組み姿勢」の比重が給与、賞与ともに高いことがわかった。前述の第二の結果と合わせて解釈すると、従業員の働き方の多様化に順じたインセンティブ・システムへ見直さないことが、評価基準を労働時間の長さに求め、結果的に長時間労働が助長される結果につながっていると考えられる。

以上をまとめると、日本において育児支援制度がうまく機能せずに職場生産性にマイナスの影響を与えているとする企業においては、「年功」や「取り組み姿勢」など個人の属

性や長時間労働で代替される要素を重視した人事管理になっているといえる。企業が時間制約的な働き方をする多くの女性従業員をいかに、生産性高く継続就労させていくためには、個人の成果、特に時間当たりの生産性に基づくインセンティブ・システムの整備が不可欠であり、その取組みが、女性の就労意欲向上や管理職登用を高めていく可能性があるとしている。

(4) ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果

既存の文献、研究等により明らかにされている、ダイバーシティ推進による主な経営効果は以下のとおり。

1) 企業業績へ与える効果

過去5年間の管理職の女性比率が「大幅に増えた」とする企業において、5年前と比較した直近年度の経常利益が高い傾向がみられる(図表11)。

また、「フォーチュン500」企業を対象に行った調査でも、女性役員比率が高い企業のほうが、ROE(株主資本利益率)、ROS(売上高利益率)、ROIC(投下資本利益率)などの経営指標がよい傾向がみられる(図表12)。日本でも、女性の活躍推進に取り組んでいる企業(厚生労働省均等推進企業表彰企業)は、株式パフォーマンスがTOPIX平均を上回る水準で安定して上昇する傾向がみられる(図表13)。

2) 定性的効果

日本の企業からは、ダイバーシティへの取り組みによって従業員の意欲向上や企業文化の改善などの効果が指摘されることが多い。その結果、「女性の責任感の向上」や「職場の雰囲気改善」などが効果として認識されている(図表14)。

米国企業では、「競争優位性の向上」や「企業文化の改善」などがメリットとして挙げられる一方、「成果に結びつかない」、「コストがかかる」などのデメリットも指摘されている(図表15)。

ダイバーシティ推進の前提条件となるWLBへの取り組みの効果については、日欧ともに、WLBに取り組んでいる企業のほうが職場の業績が良いとする研究がある(図表16)。WLBへの取り組みは、コストはかかるものの、従業員の定着や生産性向上により、それを上回るコスト削減に繋がるとする研究もある(図表17)。

また、「女性役員が1人以上いる企業は能力の範囲拡大やガバナンス強化等により破綻確率を20%減らせる」とする2008年の英国リーズ大学の調査結果⁴もあり、女性活用によって、企業経営におけるリスク管理能力(ガバナンス)や変化に対する適応能力(柔軟性)の向上が期待できる。

⁴ 20 first 掲載記事”Women on the Board Not Only Aid Bottom Line but Thwart Bankruptcy”による
(<http://www.20-first.com/817-0-women-on-the-board-not-only-aid-bottom-line-but-thwart-bankruptcy.html>,2012年2月24日掲載確認)

3. ダイバーシティ推進（女性活躍推進）に向けた現状と課題

前述（1.（3））のとおり、我が国では、女性の教育水準は高いものの、経済活動における男女間格差は依然大きい。「M字カーブ」は見かけ上改善しているが、これは非正規雇用の増加や結婚・出産年齢の分散（ばらつき）が大きくなったことによるものであり、特に管理職・役員に占める女性比率は、先進国の中で圧倒的劣位にある。管理職に占める女性比率が3~4割に達する欧米に対し、我が国では係長相当職以上の管理職割合が8.0%（平成21年度雇用均等基本調査）であり、課長相当職以上となると5%以下である（図表22）。一方、我が国と同様に女性管理職割合が10%程度に留まっていた韓国では、2006年に女性に対する「積極的雇用改善措置制度」を導入し、制度の対象となる従業員500人以上の企業については、以後女性管理職割合が着実に改善しているという報告がある。欧米のみならずアジア諸国の中でも、我が国が取り残されている状況について、企業活力の源泉となる人材活用の問題として危機意識を持つ必要がある。

（1）女性活躍推進の二つの側面

女性活躍推進には、二つの側面があると考えられる。第一には、少子高齢化の中で労働力減少に歯止めをかけ、社会保障の担い手を増やす観点から女性就労の「量的拡大」を図る側面、第二に、企業の経営戦略として女性人材の活躍支援・登用促進を図る観点から女性就労の「質の向上」を図る側面である。

1）女性就労の「量的拡大」～女性就業率向上によるM字カーブの改善

我が国における年齢階級別女性就業率はM字カーブを描いており、欧米諸国に多い逆U字カーブとは異なる（図表18）。30歳代、40歳代を中心に、就業希望はあるものの子育てとの両立困難などで就労に至らず潜在化している女性労働力が多い。その数は平成22年データに基づく推計では約342万人であり、これに就職活動中である失業者127万人も加えると合計469万人に上る。この数は、男性に対して約1.4倍であり、就職活動まで至っていない就業希望者だけでみた場合では約2.7倍に上る（図表19, 20）。

女性が就業しやすい環境づくりにより女性就労の「量的拡大」を図ることは、少子高齢社会のもとでの生産年齢人口が減少する中、労働力需要への対応として重要である。また、女性就労の増加は、世帯収入の増加による内需拡大、社会保障の持続可能性の向上につながる可能性がある。なお、女性就労の量的拡大には、労働需要の前提となる雇用の維持・創出を図る視点を忘れてはならない。

2）女性就労の「質」をめぐる課題

現状においては、女性の雇用形態は半数以上が非正規雇用であり、その仕事の内容は補助的業務が多く、正社員との間での賃金等の処遇の格差も大きい。正社員の場合も、「総合職/一般職」のコース制人事管理の仕組みをとっている企業が、女性就労が比較的多い金融業・保険業などを中心にみられ、一般職の女性の企業内キャリアは男性に比べて限定的である。数少ない総合職女性についても、長時間労働前提の就業スタイルの中でWLB上の課題を抱えることが少なくない。こうした背景もあり、我が国企業における管理職及

び役員に占める女性比率は先進諸国に比べてきわめて低いなど、女性は企業経営において意思決定層にほとんど参画できていない(図表 21, 22, 23)。

このような現状について、女性本人の働き方の選択の保障に留意しながらも、女性が持てる能力を発揮し適正な処遇のもとで就労できるように、企業内訓練を経た女性雇用者についてワークライフバランス施策による育児離職率の減少や復職を前提とする一時離職制度を導入により保持を心がけ、また非正規雇用から正規雇用など雇用形態間の転換促進や、企業における女性キャリアの開発、女性管理職比率の向上を図り、女性就業の「質」の向上を目指すことが重要である。

女性就労の質的向上を図るためには、一方で女性が就労を継続でき、キャリアアップを図ることを可能とする環境づくりが重要である。そのためには男性を含めた WLB 推進などの働き方の見直しや、子育てや介護等に係る支援施策の推進、家庭等における男女共同参画の推進などが求められる。

この二つの側面は、好循環の関係にある。まず、女性就労の「量的拡大」は、企業において活躍する女性の裾野(母集団)を広げ、管理職・役員の比率の押し上げ(「質」の向上)にも貢献する。そして、企業における女性就労の「質」を高めることが、ロールモデルを提供し、女性の就業に対するインセンティブを高め、就業継続しようという意欲につながり、女性就労の「量的拡大」を促進するという関係にある。

他方、男性を含めた WLB 推進など働き方の改革を進めないままに女性就労の「量的拡大」のみを求めてしまうと、正規/非正規、あるいは正規雇用の中における階層化が進む懸念がきわめて高い。特に、現状はいまだ女性に育児等の家庭役割の負担が偏る中、多くの女性が非正規雇用を選択し、また正規雇用の場合でも長時間労働や遠隔地への転勤等を余儀なくされる管理職登用を前提としたキャリアパスを避けてしまう可能性がある。

無論、非正規雇用や管理職にならない働き方をあえて選択する女性も多く、働き方に関する個人の選択は尊重されるべきである。しかし、現状においては、そのような選択が、育児・介護期であってもフルタイム勤務や柔軟性のない働き方が正規雇用に典型的であり、また男女間の固定的役割分担意識や税制・社会保障制度における配偶者控除等女性の就労に対して中立的でない制度の影響のもとで行われていることについて、あらためて認識することが必要である。

(2) 雇用慣行・労働市場の問題

1) 女性の就業継続が困難

男性の平均勤続年数 13.3 年に対して、女性の平均勤続年数は 8.9 年といまだ短い(図表 24)。また、第一子出産前後の妻の就業経歴では、出産前に就業していた女性のうち、出産後も就業継続する割合は 4 割弱と、昭和 60~平成元年と比べて、平成 12~16 年では育児休業取得者は増えるが、出産を機とした退職は依然として約 6 割に上る(図表 25)。

諸外国と比較しても、日本の女性就業率は低水準であり、特に子育て年代にあたる 30 歳代~40 歳代の就業率が諸外国に比べて低く M 字カーブを描いている(図表 18)。

仕事を辞める女性が減らない主な要因の第一に挙げられるのは、我が国に根強く残る

固定的性別役割分担意識である。そして、この意識を根幹的要因として、働き方における WLB の欠如、キャリアの先行き不透明感からの意欲低下、子育て支援サービスの不足といった問題が指摘される。

固定的な性別役割分担意識

我が国に根強く残る固定的な性別役割分担意識（図表 26）は、下記 ~ の背景にある根幹的要因であると考えられる。

我が国の男性の家庭責任の分担はきわめて低調である。6 歳児未満のいる夫の家事・育児関連時間は 1 日当たり 1 時間と、諸外国と比較して 3 分の 1 程度に留まる（図表 27）。育児時間に限ってみると、妻が夫の約 4.5 倍の時間を平日 1 日当たり使っており、夫婦間の格差が他国に比べてきわめて大きいというデータもある（図表 28）。

固定的な役割分担意識が残っているために、積極的に活躍を望む女性が少なく、女性自身のキャリアに関する意識に制約的な面があることも否定できない。また、この意識とそれに伴う実態が下支えする形で、後に指摘する税制・社会保障制度における配偶者控除といった制度も形づくられている。

固定的な性別役割分担意識は、企業における女性活用の制約としても大きい。企業が女性の活躍を推進する上での問題点として最も多く挙げるのは、「家庭責任を考慮する必要がある」が約 4 割であるが、この考え方は、男性には家庭責任を考慮する必要がないが、女性にはあるという伝統的な男女の性別役割分担意識を前提とした考え方である（図表 29、30）。この部分について、家庭責任は男女共に担うものであるという意識にまずは変えていくことが重要であるとの指摘があった。

働き方における WLB の欠如

女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由は、「仕事と家庭を両立して働き続けられる制度や雰囲気なかった」、「残業などで労働時間が長く、時間的に厳しかった」などとする声が多い（図表 31）。実際、育児休業制度など育児支援関連の各種制度の導入が進む一方で、女性の利用がやや歩留まり、ここ 2 年は低下傾向にある。そして男性の取得も政策的に奨励が図られながら 2% に満たない状況にある（図表 32 ~ 35）。

恒常的な長時間労働や時間当たり生産性向上に対する意識の不足、両立支援制度を利用しにくい職場風土がいまだにある。山本勲委員の分析によれば、日本では男性の画一的な長時間労働が、女性の活躍の阻害要因となっており、男女を問わず WLB を推進していくことが必要である（図表 36）。企業が女性の活躍を推進する上での問題点として挙げる第二位にも「時間外労働、深夜労働をさせにくい」ということがあるが、これは、女性が残業等をできないことが問題なのではなく、家庭責任が女性のみにあると見なした上で残業や長時間労働を当たり前とする従来型の就業モデルを前提としていることが最大の問題であるとの指摘があった（図表 29、30）。

他方、山口一男座長の分析によれば、時間当たりの GDP は男女共同参画度（GEM：ジェンダー・エンパワメント指数）が高いほど有意に高く、女性の参画が進むことは時間当たり生産性の向上につながると考えられる（図表 37）。

キャリアの先行き不透明感からの意欲低下

女性が就業継続に必要なこととして希望することは、「育児や介護のための労働時間面の配慮」のほか、年齢が上がるほどに「男女均等な待遇と公正な人事評価の徹底」も多く挙げられる（図表 38）。女性活用には、WLB 制度等の整備のみならず、男女均等待遇、公正な人事評価などが必要であり、女性がやりがいを持って働き続けられるような「仕事の質」の向上が求められる。

しかしながら、松原委員の分析によれば、日本では職務内容が不明確なまま業績評価が行われている。職務内容が不明確であることは、必要とされる能力やスキル、責任範囲があいまいになるため、これらに基づく成果を適切に評価できなくなる可能性がある。時間制約がある中で成果をあげても適正に評価されないことが、結果的に女性をはじめとする従業員の労働意欲や自己啓発意欲を低下させていると考えられる（図表 40）。

また、女性の場合、男性と比較してロールモデルとなる先輩社員が少ないことも、キャリアの先行き不透明感を増しやす。これらが積み重なって、キャリア継続及び向上意欲の低下を招いていると考えられる。米国非営利シンクタンクの調査によると、日本の高学歴女性が仕事を辞める理由として多いのは実は育児など家庭との両立が困難という理由よりむしろ、仕事への不満やキャリアの行き詰まり感にあるという。仕事を辞める理由として日本の大卒女性が挙げるのは、「育児」32%、「介護」38%であるのに対して、「仕事への不満」が 63%、仕事の「行き詰まり感」が 49%である（図表 39）。

子育て支援サービスの不足

平成 23 年 10 月 1 日現在の待機児童数は約 2.6 万人であるが、潜在的には約 85 万人～100 万人と言われており、特に都市部での待機児童が多い（図表 41）。また、延長保育や休日保育、病児・病後児保育等多様なニーズに応えられるだけの子育て支援サービスが整っていない。このため、就労意欲があっても、現実的に子どもの預け先がなく、出産後の女性の就労を妨げている。

2) 半数は非正規雇用など女性雇用にある階層性

女性雇用者は過去 20 年の間に約 1.5 倍に増加し、雇用者総数に占める女性の割合は 42.6% に上る（図表 42）。しかし、役員を除いた雇用者を雇用形態別にみると、非正規雇用の割合が男女ともに増加傾向にあるが、特に女性は同割合が 53.8% と半数を超え、男性の 18.9% と比較して格段に高い（図表 43）。さらに、年齢階級別労働者割合の変化をみると、平成 4 年から平成 19 年にかけての M 字カーブ緩和は、「パート・アルバイト」、「派遣社員・嘱託・その他」の非正規雇用の増加によるところが大きく、特に 40 歳代以降の女性は過半数が非正規雇用となっている（図表 44）。また、企業の中には「総合職／一般職」といったコース別人事制度をとる企業約 1 割あるが、この制度を導入している企業において一般職は女性が 8 割弱を占めるが、総合職に占める女性はわずか 6% にすぎない（図表 45、46）。

女性が非正規雇用に偏ってしまう主な要因として、労働市場の流動性が低く、中途採用では非正規雇用しか門戸がない、雇用形態やコース間の流動性がない画一的な人事管

理、 税制・社会保障制度における就業調整、の3点が考えられる。

労働市場の流動性が低く、中途採用では非正規雇用しか門戸がない

正社員の採用が新卒一括採用に集中しており、中途採用市場では非正規雇用の求人が大半を占めている。このため、育児により一旦仕事を離れた後に再就職を希望する場合、非正規雇用でしか実質的に門戸が開かれていないことが、女性、特に40歳代以降の非正規雇用割合の高さに結びついている。

また、一度正社員として採用した場合、企業側に雇用主責任が重くのしかかり、強い解雇規制があることも、柔軟に正社員で採用しようとする企業側のインセンティブが働きにくい要因の一つとなっている。

さらに、日本企業の多くは、企業内労働市場で人材を育成、選抜、登用していくシステムを採用していることが、中途採用で正規雇用として採用される道が閉ざされる結果となっている。山本勲委員の分析においても、男性社員の流動性（離職率・入職率）が大きい企業ほど女性が活用されやすい可能性が指摘された。

雇用形態やコース間の流動性がない画一的な人事管理

画一的な人事管理がなされている企業が多く、正規雇用の場合にはフルタイムで残業もいとわない働き方が求められるが、時間を限ったパートタイムでの働き方をするには多くが非正規雇用を選ばざるをえない状況がある。また、一般職から総合職へといったコース間の転換制度を設ける企業もみられるが、その活用は十分には進んでいない（図表46）。総合職の正社員のなかでも短時間、勤務地限定、職種限定等の多様な働き方を選んだり、反対に一般職の正社員や非正規社員でも管理職への登用があったり雇用形態やコースの転換ができる等、多様な働き方の選択肢が用意されていないことが多い。

このため、個人のライフステージにより、働き方を柔軟に変更していくことができず、一度非正規雇用になるとそこから脱することができないといった状況にもつながっている。

税制・社会保障制度における就業調整

配偶者控除が受けられる上限である年収103万円と、社会保険料納入が免除される年収130万円のところで、女性自身が就労を調整する傾向が顕著にみられる。こうした「専業主婦家庭」を標準モデルとする税制・社会保障制度が女性を「被扶養者」の枠に閉じ込め、就労促進の妨げとなっていると見ることができる（図表47）。

（3）企業における人材活用の問題

1）企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

働く上で重視することとして、「自分の能力を高めることができること」や「能力・適性に見合った仕事であること」を重視する姿勢は男女ほぼ同じである。さらに、「性別に関係なく処遇されること」を重視する女性は男性と比較して非常に多い（図表48）。他方、企業が女性の活躍を推進する上での問題点として認識する上位事項に「女性の勤続年数が

平均的に短い」が挙げられており、勤続年数の短さから女性の能力開発や活用促進に慎重になっている企業があることが推察される。しかし、これを挙げる企業は以前に比べて格段に少なくなってきたおり、女性は早期に退職するリスクが高いために活用しないという統計的差別は低まっている可能性がある（図表 29, 30）。

また、女性の活用促進を進めるためには、企業トップの理解が重要であるが、上場企業の役員等に占める女性割合は全業種平均で 1.2%に過ぎず、企業的意思決定の場への女性の参画が進んでいない（図表 21）。管理職に占める女性の割合は、係長相当職が 11.1%、課長相当職が 5.0%、部長相当職が 3.1%にとどまるなど、上位職階になるに従って低下している（図表 22）。そのことが男女間賃金格差にも大きく影響している（図表 49, 50）。

このような現状に陥っている主たる要因は、企業が女性の活用に消極的、女性が意思決定層への登用に必要とされるキャリアパスを積んでいない、管理職候補となる女性が少なく、経営層にもインセンティブがない、の 3 つが挙げられる。

企業が女性の活用に消極的

先に述べたように、働く上で重視することとして、「自分の能力を高めることができること」や「能力・適性に見合った仕事であること」を重視する姿勢は男女ほぼ同じである一方で、企業側は女性の平均勤続年数の短さを理由に、女性の活用に慎重になっている。そもそも、採用段階から、同様の理由で女性を敬遠する向きもみられる（図表 48, 29, 30）。（いわゆる「統計的差別」の問題）

なお、女性活躍推進への取り組みは、規模が大きい企業ほど進んでおり、「女性従業員の労働意欲の向上」、「女性の活躍による生産性向上」を目指して、企業価値向上に向けた努力がなされている。一方、規模が小さい企業では、女性活用への取り組みを行っている割合は小さいが、人材確保の観点から、両立支援に柔軟に取り組むことで、重要な戦力として女性を積極的に活用している事例もみられる（図表 51, 52, ）。

女性の活用や登用が進まない背景には、女性が企業内でマイノリティであること、また女性の能力に対して懐疑的に見る保守的な経営者や管理職層の存在に加え、家庭での固定的性別役割分担を前提として、管理職が「女性については家庭責任を考慮しなければならない」ことを負担だと受けとめていることがある。

育児中の女性等、時間制約のある人材を活用して企業収益につなげていくためには、従来の「家庭責任を考慮しなくてよいフルコミットの男性社員」から成る同質集団に対するものとは大きく異なる「高度なマネジメント」が要求されるため、管理職層にとっての負担感（対応へのディスインセンティブ）につながっているのではないかとの指摘があった。

女性が意思決定層への登用に必要とされるキャリアパスを積んでいない

本研究における事例分析で取り上げたいくつかの企業では、より上位の管理職、意思決定層に登用されるためには、様々な部門で様々な業務を経験する複線型キャリアパスが重視されるが、女性は単一的なキャリア形成となっている場合が多く、意思決定層にまで上がるだけの経験を有していないことが多いという指摘があった。また、女性自身の問題として、中長期的なキャリアプランをイメージした経験の積み上げに対する貪欲さが男性と

比較して薄いと指摘もあった。

管理職候補となる女性が少なく、経営層にもインセンティブがない

「総合職／一般職」に代表されるコース別人事制度により、管理職への登用機会に恵まれない「一般職」にとどまっていることが多い、また非正規雇用が多いことから、現実問題として管理職の登用対象となる女性が少ない。

欧米では、議員や企業役員に関するクォーター制の導入等により、管理職に占める女性割合が上昇して3割を超える国が多い中、日本は約1割と低い水準に留まる(図表53-23)。

2) 取り組みを経営効果にうまくつなげられない

女性を活用することによる経営効果が短期的には目に見える形で現れにくいこと、また女性活用の取り組みを経営効果にうまくつなげられないことも、企業が女性の活用を積極的に進めようというインセンティブが働きにくい要因となっている。

ダイバーシティ推進の取り組みによる経営効果については、山本勲委員の分析によると、従業員1,000人以上の大企業では女性管理職の活用によって生産性にプラスの効果が現れる可能性が指摘されている。また、山口一男座長の分析によると、WLBに関する取り組みについて約70%の企業がほとんど何もしていないが、これに対して全般的にWLBを推進する企業の方が生産・利益効率が有意に高いという結果もみられている。松原委員の分析によると、企業が時間制約的な働き方をする多くの女性従業員を生産性を下げずに就業継続させるためには、個人の成果、特に「時間当たりの生産性」に基づくインセンティブ・システムの整備が必要であることが示されている。

事例分析においても、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、外的評価の向上、職場内の効果などの具体的な効果が確認されたところである。

これらの経営効果を実現するためには、取り組みを全社的に推進するための司令塔となる推進担当部局の設置、WLB施策の導入・運用や人事・評価システムの変更、職場のマネジメントや風土の改革、女性のネットワーク化やキャリア形成支援など、多面的な企業内の取り組みが求められる。何よりも、企業のトップがダイバーシティ推進を経営戦略の重要な1つの柱として位置づけ、その推進に強くコミットメントすることが重要である。

しかしながら、現状では、多くの企業がダイバーシティ推進の経営効果の可能性を具体的には認識できておらず、経営効果につなげるために必要とされる仕組みや要件についても不案内である。結果として、山口一男座長の分析からも示唆されるように、法を超える育児休業制度の導入などWLB施策の充実が図られ、女性の就業継続は促進されてきたものの、それら女性活躍推進のための取り組みを経営効果に結びつけることができている企業もみられる。研究会では、育児休業や短時間勤務等の両立支援制度を利用することで、成長意欲が低下した状態で就業継続する「ローパーフォーマー」の増加が問題になりつつあることも指摘された。

4. ダイバーシティ推進（女性活躍推進）の普及促進のための具体的方策

（1）企業における取り組みのあり方

前述（1.、2.）において、企業経営にとっての女性活躍推進の意義と経営効果について示した。まず、企業の経営層がこれを十分に理解し、リーダーシップを発揮して、人材活用のための「経営戦略」として、適切なアプローチで取り組むことが求められる。

現状のように育児負担が女性に偏りがちな我が国企業の現状では、女性の活用は、育児休業等を取得する不稼働あるいは時間制約のある社員の割合が増加することで、企業にとってコストとなると見る向きもある。しかしながら、既存の調査研究によれば、WLBへの取り組みは、一定の管理コストは発生するものの、従業員の定着や生産性向上によるコスト削減や、人材活用の裾野を広げることで優秀な人材を確保しやすくなる等、こうしたコストを補って余りある効果を期待できるものと考えられる。

ただし、多様な人材をそろえるだけで経営効果につながるものではなく、事業戦略の下で、各人の能力・適性に応じて職務を割り振り(assign)、企業としてのパフォーマンスに結び付けていくための「リーダーシップ」と「ダイバーシティ・マネジメント」が要求される。

前述（2.）のとおり、女性活躍推進を円滑に進め、経営効果につなげるためには、以下のような仕組みが有効であると言える。

1) トップの強いコミットメントと経営戦略としての明確化

取り組みを通貫して重要になるのは、ダイバーシティ推進に対するトップの強いコミットメントである。福利厚生としてではなく、経営戦略としての必要性を強くトップが訴え続け、具体的な施策として具現化し、職場内（特に管理職層）に意識を浸透させていくことがカギである。

また、そうしたトップのコミットメントのもとで、経営戦略としてのダイバーシティ推進の重要性を明確化していくことも重要である。

2) 推進担当部局の位置づけ等による組織的取り組み

データ分析では、専任部署の設置などのWLB施策に組織的に取り組む体制をとっている企業では、正社員や管理職で女性を活用するほど、ROAや時間当たりTFP（産出高ベース）が高まる傾向が見られた。

他方、事例分析では、ダイバーシティ推進担当部局を設置する企業がある一方、あえて専任組織は置かず人事部門において人事施策と連動して取り組みを進める企業がある。組織構造（機能部門が縦割りか否か等）や企業風土として、どちらの方が現場に浸透しやすいかを判断して選択がなされているようであり、企業の組織構造や風土に応じた対応が望ましいようである。

3) WLBの推進に関する施策の導入、運用の工夫

女性活躍推進を進める基盤づくりとして、男性を含めたWLBの推進は不可欠である。

時間当たり生産性の意識が低く長時間労働が恒常化している日本的雇用慣行の特質を温存したままに女性の活用を進めれば、男性とは異なるキャリアトラック（いわゆるマミーズトラック）を歩む女性が増えるか、あるいは WLB のとれない長時間労働のスタイルに順応せざるをえない状況となる。

事例分析の中では、WLB 施策については、制度を画一的に導入するだけでなく、ニーズが生じた社員の事情に応じてその都度必要な運用や制度整備を行ったり、WLB 制度の利用者発生時の欠員補充や制度利用者のフォローを行うことが効果的であることが確認された。制度整備に留まらず、柔軟な制度運用ときめ細かなフォローが重要であるといえる。

4) 職務の明確化、人事評価や報酬の仕組みの見直し

女性の人材活用を経営効果に結びつけるためには、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視し、職務に応じて公正に評価する人事管理を行うことが必要である。

企業データの分析によると、日本において育児支援制度がうまく機能せずに職場生産性にマイナスの影響を与えているとする企業においては、「年功」や「取り組み姿勢」など個人の属性や長時間労働で代替される要素を重視した人事管理がみられる。

企業が時間制約的な働き方をする多くの女性従業員をいかし、生産性高く継続就労させていくためには、個人の成果、特に「時間当たりの生産性」に基づくインセンティブ・システムの整備が不可欠である。そのためには、職務を明確化して人事評価の基準を透明化することが必要である。育児休業制度等の利用が昇格にデメリットに作用しないような制度の見直しが求められる。

5) 多様で柔軟な働き方を保障する人事制度

短時間正社員をはじめとして正社員でも多様な働き方を可能としたり、雇用形態や人事管理上のコースを人生の段階に応じて柔軟に変更できるような画一的でない人事管理の仕組みが求められる。

コース転換制度を柔軟に運用したり、再雇用制度を導入したりすることによって、ライフステージに応じた柔軟な働き方への転換を促し、優秀な人材をつなぎとめ、効果的な人材活用が可能となる。

6) 女性の積極活用、登用を意識的に推進し支援する仕組み

まだ組織内でマイノリティである女性を積極的に活用、登用していくためには、それを意識的に推進し支援するための仕組みが必要である。意識的な女性幹部候補の指名・育成、女性マネジメント層（候補者含む）のネットワークングやロールモデル共有、女性のキャリアに関する相談支援などの取り組みが考えられる。

(2) 行政における取り組みのあり方

女性活躍推進への取り組みは、本来、企業経営にメリットのあるものであり、企業の経営判断に基づく自主的努力によるべきものであるが、先進諸国に比して我が国の状況が顕著に遅れている現状に鑑みれば、企業の取り組みを支援し、加速化させるために、女性の

就労促進に向けた環境整備や企業の取り組みに対するインセンティブ付与等に関し、行政による積極的な対応も求められる。

1) 女性の就業継続促進に向けた対応策

長時間労働が一般的で WLB がとりづらい職場環境があり、他方、家庭責任が女性に偏っている中で子育て支援サービスが不足していることが、女性が出産等を機に仕事を離れてしまい女性労働力が潜在化し、働き方について制限を加えざるをえない状況を生み出している。そのように女性活躍の機会が限られ先例も少ない中で、女性自身がキャリアの先行きに不透明感を持ち、働き続けることに希望が持てず辞めてしまう場合が少なくない。

このような状況を解消し、女性の就業継続促進を実現するために、次のような対応策が考えられる。

男性も含めた生産性向上の観点からの WLB 推進

企業における WLB 施策の整備は以前に比べて格段に進みつつあるが、女性のみ家庭責任があるという考え方からまずは見直し、男性も含めて WLB を前提として職場全体の働き方改革を進めないと、女性のみが WLB 制度の利用者となり、男女間でのキャリアの棲み分けが進んでしまう負の効果も懸念される。

WLB 推進を経営効果につなげるためには、社員にとっての福利厚生として捉えるのではなく、就業継続や活躍の可能性を高める人材活用策として、また生産性向上のための対策として捉え、推進を図るべきである。この観点においては、育児休業制度をはじめとした両立支援制度の充実に留まるのではなく、男女共に働き方改革を図るための残業抑制策や男性における WLB 推進などの施策を進めることが有用と考えられる。

また、育児休業制度や短時間勤務制度等の利用について、逆に社員がスキルアップのために学習等する時間をとれる機会と積極的に捉え、これを支援していく取り組みも推奨される。

〔具体的対応策〕

- ・ WLB 推進と生産性向上の Win-Win 関係に関するベストプラクティスの発信
- ・ WLB 推進に向けた広報啓発
- ・ 男性の働き方改革に向けた広報啓発
- ・ WLB 制度利用者のスキルアップ支援に関するベストプラクティスの発信

子育て支援サービス基盤の強化

都市部を中心に待機児童の問題の解消や、多様なニーズに対応した保育サービスなど、子育て支援サービス基盤の強化が必要である。現在、国で検討が進められている「子ども・子育て新システム」の実現により、保育サービスの質の確保に留意しながら、多様な主体の参入促進のもとでサービス基盤の強化を図っていくことが求められる。

〔具体的対応策〕

- ・ ニーズに対応した多様な子育て支援サービスの充実
- ・ 子育て支援サービスへの株式会社等の多様な主体の参入促進

- ・家事・育児へのサポートサービスの振興（家事・育児支援サービスの利用補助等）

固定的性別役割分担意識の解消に向けた取り組み

いまだに育児等の家庭的役割は女性に偏り、女性の就労機会を制限的なものになっている。この状況を変革していくためには、男女共にいまだ根強い固定的性別役割分担意識の解消が必要であり、育児等の家庭責任は女性の役割という固定的な考え方を変えていかねばならない。そのためには男性の家事・育児等への参画を促進すると共に、子どもの頃からの意識啓発も重要である。

〔具体的対応策〕

- ・小中高の家庭科教育の充実（個人としての“経済的自立”と家庭内におけるフェアな分担）

女性のキャリアの不透明感の解消

現状ではキャリアの先行きが不透明であるがために仕事を辞める女性が少なくないことを踏まえ、女性がキャリアについて具体的な将来像を持ち、それに期待できる状況を生み出していくことが必要である。そのためには、成果の評価を透明性の高いものとするために「職務」を明確化すること、また、男女に関わらず選択できるキャリアコースの明確化を図ることなどが必要と考えられる。

〔具体的対応策〕

- ・「職務」やキャリアコースの明確化についてのベストプラクティスの発信

2) 正規／非正規などの女性雇用の階層化を超えるための対応策

女性の雇用者の半数は非正規雇用であり、また正社員の中にも総合職／一般職のコース制をとる場合があるなど、女性雇用の中には階層性がある。非正規雇用は女性自らが選択している側面もあるが、出産等による離職後の再就職では正規雇用の門戸が極めて限られること、正社員ではWLBが取りにくいいため、WLBを優先すると事実上、非正規となることなど、選択を狭める要因がこの背景にはある。

女性雇用の中にこのような階層性があることは、女性にとって働き方の選択の幅を広げる意味もあるが、WLBにも配慮した正規雇用の選択肢（短時間正社員等）が少ないことは問題である。また、正社員と非正規社員の間均等・均衡待遇の面ではいまだ課題が大きく女性が不公平な待遇のもとで就業する状況が生じやすいこと、一度選択した雇用形態が固定化しやすくキャリアチェンジがきわめて難しいことなども問題であるといえる。

このような状況を解消し、正規／非正規など女性雇用の階層化を超えるために、次のような対応策が考えられる。

労働市場の流動性を高めるための取り組み

現状では正社員については新卒一括採用が中心であり、中途採用の場合には非正規社員でないと門戸がないことも少なくない。そのため、育児等による離職の後に再就職を図る女性の多くが非正規雇用での就労しか機会がない。このような状況を解消し、育児等で離

職した後に再就職を図る女性にも正規雇用の可能性が広がるように、採用や解雇に係る労働市場の流動性を高めるための取り組みが必要と考えられる。

なお、労働市場の流動性を高めるための取り組みにあたっては解雇規制の緩和も含めた総合的な対策が必要と考えられるが、規制の緩和が安易な労働者のリストラにつながらないように慎重な規制改革が必要とされる。

〔具体的対応策〕

- ・労働市場の流動性を高めるための制度改革（解雇規制の緩和等）
- ・正規雇用育児離職者の職場復帰支援

「多様で柔軟な働き方」を選択できる雇用システムの構築

フルタイム勤務であれば正社員、パートタイム勤務であれば非正規社員といった形で二極化し、それが固定化しやすい雇用システムからの転換が必要である。短時間正社員をはじめとして正社員でも多様な働き方を可能としたり、雇用形態や人事管理上のコースを人生の段階に応じて柔軟に変更できるような画一的でない人事管理の仕組みが企業に浸透していくことが求められる。また、多様な働き方の選択の保障にあたっては、正規・非正規の間の均等・均衡待遇の推進は不可欠の課題である。

〔具体的対応策〕

- ・「多様で柔軟な働き方」を可能にする雇用システムの構築に向けた広報啓発（ベストプラクティスの発信、調査研究、研修等）

（例）

- 短時間正社員等の多様な働き方を可能とする人事制度
 - 人生の段階に応じて働き方を変更できる柔軟な人事制度
 - 多様な働き方を公正に評価する人事管理のあり方
- ・正規・非正規の間の均等・均衡待遇の推進

税制・社会保障制度改革

税制における配偶者扶養控除制度、社会保険制度における年収基準額について、当該制度が女性の就業抑制をもたらしている現状を踏まえ、女性の就労促進へのインセンティブとなるような方向で見直しを図るべきである。

3) 企業等における女性活躍の機会拡充に向けた対応策

本研究では、女性を活用する企業はパフォーマンスが高いことがデータ分析によって証明された。また、事例研究においても、女性活躍推進によるプロダクトやプロセスのイノベーション、外的評価の向上、職場内効果など、様々な経営効果が明らかになったところである。このような経営効果があるにもかかわらず、経営効果を上げるために女性活躍推進を図ろうとする企業はいまだ少ないといえる。

働く女性が活躍できる機会が拡充されるように、女性の採用拡大、職域拡大、管理職登用等の活躍推進に向けた企業の取り組みを促進するためのインセンティブの仕組みが必要とされる。ダイバーシティ推進への取り組みが企業にとってメリットと感じられ、積極

的な取り組みがなされるように、企業の経営層に訴求することが重要である。

加えて、女性自身の意識向上に向けた若年層からのキャリア教育の充実や、女性の起業を促進する取り組みも必要と考えられる。

女性活躍推進への企業の取り組みの奨励（取組状況の「見える化」、ベストプラクティスの発信等）

育児等による高い離職率を理由とする統計的差別によって、女性の採用・活用が企業においてなかなか進んでいない。男性も含めた WLB の推進によって女性の就業継続が実現されていくことが第一の課題となるが、あわせて経営層をはじめとして企業が女性活用による経営効果を実感し、具体的な取り組みを進めていくよう奨励する施策が求められる。

企業における女性の活躍推進に関しては、女性の職域が男性に比べて限られ、シニアマネジメント層への登用に必要な複線型のキャリアパスを経験しにくいことが阻害要因となっていることについても留意が必要である。企業においてダイバーシティ推進を進めるためには、意思決定層への女性の参画が不可欠であり、その点においても、女性の複線型キャリアパスの実現は重要な課題である。

女性活躍推進に係る企業の取り組みを後押しするために、企業におけるダイバーシティの取組状況についての情報開示制度（「見える化」）を導入し、積極的な取組みへのインセンティブを付与することや、女性活躍推進に係る達成目標を提示し、一定の基準を満たした企業については政府調達上の優遇措置をとること等が考えられる。

〔具体的対応策〕

- ・企業におけるダイバーシティの取り組みの「見える化」のための情報開示制度の導入（企業の男女別データの登録・公表）（後述（3）1）参照）
- ・女性活躍推進の効果的実施方策及び経営面での効果に係るベストプラクティスの調査研究、発信等（後述（3）2）参照）

（例）

- 中間管理職の評価項目に「女性の人材活用」を明確に位置づけるインセンティブ・システムの導入
- 複線型キャリア、中長期的キャリアプランの検討による女性活躍支援
- ・データ分析による女性活用の経営面での効果に関するエビデンスの提示
- ・女性活躍推進に取り組む企業への奨励策（後述（3）3）参照）
- 管理職に占める女性割合についての達成目標の提示（政府調達上の優遇措置など）
- 企業による雇用者への育児支援に対する政府補助（育児支援費用の補助、児童手当拠出金の減免等）

女性の起業への支援

女性の起業については、それそのものが女性の活躍の場を創出して雇用拡大につながると共に、起業した企業等における新たな女性雇用の創出にもつながるものである。近年においては、地域の社会的な課題に対応するソーシャルビジネス/コミュニティビジネスなど、生活者としての目線をいかしたビジネスの可能性も高まっており、このような分野も

含めた女性の起業への支援の充実が望まれる。

〔具体的対応策〕

- ・女性の起業を支援する補助事業の実施
- ・低利融資制度等の資金面での支援策

若年層からのキャリア教育の充実

企業等における女性の活躍機会が限定的になっている背景には、女性の方が男性よりも就職に際して選ぶ職域が狭いことがあり、それは元をたたせば高校や大学レベルにおける分野や進学先の専攻が大きく影響している。女性の活躍の可能性を広げるためにも、高校・大学レベルからのキャリア教育の充実が必要とされると考えられる。

〔具体的対応策〕

- ・高校・大学レベルのキャリア教育の充実（専攻分野やキャリアの選択に関する啓発活動の充実）

（３）今後、重点的に取り組むべき施策について

ここでは、今後特に重点的に取り組むべき施策について述べる。

１）企業におけるダイバーシティの取り組みの「見える化」のための情報開示制度の導入（企業の男女別データの登録・公開）

米国、オーストラリアなどでは、一定規模以上の企業について、雇用に関する男女別のデータの政府への報告や公開を義務づけている。これにより、企業等におけるダイバーシティ推進の意識づけが促進されるとともに、取り組み状況についてモニタリングすることも可能になる。

我が国においても、同様に企業に対して雇用に関する男女別データを登録させ、比較可能な形で一覧性を持って公開することにより、同業他社や取引先等からのピアプレッシャーや採用市場における学生からの評価にさらすことで、企業の取り組みを促進することが考えられる。すなわち、女性の人材活用（あるいはダイバーシティ推進）及び職場のWLB推進に関する情報開示制度を導入し、一定規模以上（例えば、従業員300人以上）の全企業から情報を収集し、原則的に公表することについて検討すべきである。

具体的な方法としては、実効性確保の観点からは法に基づく義務づけが望ましいが、まずは第一歩として、任意のスキームとして立ち上げ、ある程度基盤ができたところで法制化をねらう方策も考えられる。例えば、次世代育成支援法に基づく報告・公表制度について、ダイバーシティ推進の観点を組み込んで拡充することなども検討しうる。また、同法に基づく「くるみんマーク」のように、一定の基準を設けて認証を行い、マーク表示をさせることも考えられる。

以下の通り、報告項目の例を挙げる。項目には、報告を義務付けする「必須項目」と、企業の自主性に任せる「任意項目」を設ける。男女別の雇用者情報等、女性の活躍の状況を測るための基礎的なデータは「必須項目」とし、WLBのための積極的取組の状況に関する情報は「任意項目」とする。「任意項目」についても、報告された以上は公表する

こととする。

なお、以下はあくまで一例であり、制度化に当たっては、企業負担に配慮しつつ、試行等を通じて内容を精査することが必要である。

〔報告項目（例）〕

1.企業内組織についての情報	
必須項目	女性の人材活用あるいは職場の WLB 推進についての企業内組織（推進本部など）を設置しているか。女性の人材活用あるいは職場の WLB 推進について社員に明示されている基本方針が存在するか。
任意項目	上記 について、設置している場合、その名称と体制。 上記 について、存在している場合、その内容。 人事担当管理職の評価基準に「女性の人材活用（あるいはダイバーシティ推進）および職場の WLB 推進」に関する基準が明示的に入っているか否か。 女性人材育成制度（メンター制度、女性のキャリア・パス・プラン制度など）の有無、とその内容。 企業が女性の人材活用（ダイバーシティ推進）や WLB 推進の数値目標や関連する KPI を保有しているかどうか。している場合その内容。 企業内保育施設の有無、企業と民間保育施設の提携の有無、および前年度利用者数。
2.男女別職階別などの雇用者情報	
必須項目	常用雇用者について男女別、正規（雇用期間限定無しの雇用）・非正規（雇用期間限定付きの雇用）別の雇用者数 管理職（課長以上）の男女別雇用者数 役員の男女別人数 正規雇用者に総合職・一般職などのコース制がある場合、男女別・コース別雇用者数
任意項目	-
3.正規雇用女性の採用・離職に関する情報	
必須項目	正規雇用採用者の男女別人数 正規雇用者の男女別平均就業年数
任意項目	正規雇用者の男女別の有配偶・無配偶別人数 正規雇用者の男女別、15 歳未満の子どもの有無別人数 過去 5 年における正規雇用採用者の男女別人数とそのうちの離職者数
4.育児休業関係	
必須項目	前年度の男女別・正規・非正規別育児休業取得者数
任意項目	前年度の男女別・正規・非正規別育児休業取得者の各カテゴリー別平均取得期間（育児休業継続中の者は予定期間で算出する） 法を超える育児休業制度の有無と男女別利用者数、及び制度の内容

5.柔軟に働ける制度の有無と前年度の男女別利用者数	
必須項目	短時間正社員勤務制度の有無、前年度の男女別利用者数 在宅勤務制度の有無、前年度の男女別利用者数 フレックスタイム勤務制度の有無、前年度の男女別利用者数 裁量労働制度の有無、前年度の男女別利用者数 正規雇用離職者の復職制度の有無と内容、前年度の男女別復職者数
任意項目	上の ~ の制度についての正規雇用者・常用非正規雇用者別利用者数
6.正規雇用者の労働時間の情報	
必須項目	前年度の週当たり男女別平均労働時間 前月1ヶ月の週当たり平均労働時間60時間以上の雇用者の割合(男女別)
任意項目	前年度の男女別年次有給休暇取得率

なお、情報開示制度に留まらず、より直接的に行政が関与する形として、韓国の「積極的雇用改善措置」に倣い、重要項目の報告を義務づけ、これを総合指標化し、業種・規模等を加味した上で一定の基準に満たない企業には、改善勧告をし、改善計画書の提出を義務づけることも考えられる。これは、韓国が2006年に施行した女性に対する「積極的雇用措置制度」で採用した方法で、この方法で韓国は管理職の女性割合の向上を達成しつつある。この場合には、非開示とすべき項目(男性正規雇用者の平均賃金を1としたときの、前年度の女性正規雇用者、男性の常用非正規雇用者、女性の常用非正規雇用者の平均賃金(ボーナスを含む)等)についても報告の対象とすることが考えられる。

2) ダイバーシティ推進(女性活躍推進)のベストプラクティスの発掘と発信

企業における取り組みが進まない背景には、ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に取り組むことの具体的な効果について経営トップの理解が進まず、具体的取り組みにつながらない、ということが挙げられる。

また、女性活躍推進に際しては、「WLBの推進」について生産性を維持・向上させながらどのように進めるべきか、また「多様な働き方」をする社員の成果をいかに公正(フェア)に評価するか、といった人事管理や職場改善に係る課題にも対応する必要がある。

女性活躍推進の取組を普及させるためには、その経営効果やその進め方の具体的なノウハウについて、多様なベストプラクティスを発掘し、企業関係者に対して発信していくことが求められる。

3) 女性活躍推進に取り組む企業への奨励策の導入・強化

女性が定着や活用が進まないために、企業が女性活用の効果を実感できないということが、企業の取り組みが進まない一要因となっている。

企業に対して女性活躍推進に対する具体的なインセンティブを与えることで、それを契機に女性活躍の拡大を図り、その効果を企業が実感して女性活躍の更なる推進につなげる好循環を生み出すことが期待できる。

〔奨励策の案〕

- ・ 企業による雇用者への育児支援に対する政府補助（育児支援費用の補助、児童手当
拠出金の減免等）
- ・ 正規雇用育児離職者の職場復帰支援（職場復帰インターン採用への費用補助等）
- ・ 管理職に占める女性割合についての達成目標の提示（政府調達上の優遇措置など）

おわりに

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷等により、我が国企業を取り巻く環境は厳しさを増している。

こうした中、縮小均衡の「やせ我慢経済」から継続的なイノベーションによる「価値創造経済」への構造改革を遂げるために、人材戦略としての「ダイバーシティ推進」は避けて通れないものであり、女性活躍の推進は、その第一歩であり、試金石ともいえる。

ダイバーシティ推進は、それ自体が目的ではなく、企業の競争戦略の中に位置づけられるべきものである。本研究では、事例研究とデータ分析の両面から、ダイバーシティ推進を経営効果につなげるためには、トップの強いリーダーシップの下で経営戦略として取り組むことが必要であることを示した。

時間制約等のない同質集団を対象とする従来のマネジメントに比べ、外国人や女性等の多様な人材を束ねて事業戦略上の目標に向かってパフォーマンスを最大化するためのマネジメントは、遙かに高度なものであり、管理職層の「慣性」を断ち切るにはトップの覚悟と継続的な取組が欠かせない。

我が国における管理職の女性比率は、先進諸国の中で極めて低水準にある。経済環境の厳しい今こそ、経営層が危機意識を持って、これまで十分な活躍の機会を与えられなかった「人材フロンティア」の開拓に乗り出すことが求められている。

【参考】

<我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義>

1) 少子高齢化、労働力需要への対応

我が国は世界でも類をみない超少子高齢社会に突入している。労働力率が変わらない場合、将来的に、少子高齢化の社会を支える労働力の確保が困難な状況に陥る可能性が高い(図表 54, 55)。

労働力確保が課題となる中、女性の潜在労働力(非就労の就業希望者)は2010年時点で約342万人であり、今後の成長産業を中心に、女性活用による労働力確保への期待は大きい(図表 19, 20)。

特に期待されるのは、「25～44歳女性」であり、新成長戦略では、「25～44歳女性」の就業率を2010年の66.0%から2020年に73%まで高めることが目標として設定されている(図表 56, 57)。女性の労働市場への参加が進めば、少子高齢化のもとでも女性の就業者数が横這いに推移することにより、労働力人口の減少幅を抑えられる見込みである。

現に、2002年から2010年の雇用者数の増加は、女性が168万人増えたことによるところが大きい(図表 58)。産業別にみると、成長産業である医療・福祉サービス分野で女性雇用者数像が特に多く、今後、更なる女性の活躍が期待される(図表 59)。

2) 内需拡大

女性の潜在労働力は342万人といわれており、女性の就労が促進されることで、雇用者報酬総額が約7兆円、GDP比では約1.5%の新たな付加価値が創造されると、内閣府男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会の報告において試算されている(図表 60, 61)。

少子高齢化による内需の低迷が続く中で、女性の就労促進は世帯収入を増加させ、内需拡大にもつながる可能性がある。

3) 持続可能な社会保障制度の実現

最近、先進諸国においては、女性労働力率と出生率の間に正の相関が見られる(図表 62)。両立支援環境の整備により、仕事と子育てのWin-Win関係を築くことによる新たな社会枠組みの構築が目指される。

女性の就労促進は、これまでの負担なき受給者(専業主婦あるいは一定水準以下所得のパートタイマー)を減らし、社会保障の負担の担い手の増加、持続可能な社会保障制度の実現にも資する(図表 63)。

. 事例集

谷口真美委員監修

企業名 (業種、本社所在地)	調査を実施した現場 (部門)	経営効果の類型				
		プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果	社会的責任への評価の向上
日産自動車(株) (製造業、神奈川県)	マーケティング部門					
帝人(株) (製造業、大阪府)	購買・物流部門 女性課長にも実施					
(株)天彦産業 (卸売業、大阪府)	なし					
(株)ローソン (小売業、東京都)	ナチュラルローソン商品開発部門					
(株)大垣共立銀行 (金融業、岐阜県)	OKBハーモニープラザ 名駅出張所					
(株)リクルート (サービス業、東京都)	住宅カンパニーカウンター業務					

経営効果が見られる箇所に網掛けしている。

プロダクト
イノベーション

プロセス
イノベーション

外的評価
の向上

職場内
の効果

社会的責任へ
の評価の向上

日産自動車株式会社

～購買意思決定で重要な女性の視点から革新的な製品開発やマーケティングを実現～

- ◆ ダイバーシティを明確に経営戦略として位置づけて推進している。部門横断的なクロスファンクショナルチームの提案をもとに、2004年に専任組織であるダイバーシティディベロップメントオフィスを設置して施策を実行。
- ◆ 2005年からは、継続的に価値を創造し業績向上を実現するためのグローバルな行動指針“日産ウェイ”を示し、その中でもダイバーシティへの取り組みを謳い、全社員に意識を浸透させている。
- ◆ 最初から全社員がダイバーシティ推進に積極的だったわけではない。トップダウンで女性管理職比率の数値目標を掲げ、その数字の部門別レベルへの落とし込みやマネジメント研修での意識付け、社内イントラネットでの経営陣のメッセージ公開などを通じて、全社員の意識改革に取り組んだ。
- ◆ クルマの購入の意思決定の約6割に女性の意見が反映されているというデータに基づき、製品開発・マーケティング戦略において女性の視点を重視している。女性課長を筆頭に組織された「女性への魅力創出グループ」は、男性だけでなく女性にとっても魅力的な商品にするため、様々な角度から評価・検証する役割を担い、企画・開発設計に役立っている。組織として継続的に活動することで、マーチ、セレナ、キューブなど、女性の目線に立った継続的なプロダクトイノベーションに貢献している。
- ◆ 女性マーケティング担当者の提案で、マーチの販売促進のために新色「桜」を投入し、女性購買者の感性まで意識した細部にこだわる宣伝手法で売上を伸ばすことに成功するなど、男性だけでは実現しなかった。
- ◆ 女性のシニアマネジメントの拡大と役員登用が現在の課題である。社外取締役ではなく、内部登用で事業を担当する女性役員の誕生を目指している。開発部門や生産部門において主要ポストの経歴をもつ女性社員が少ないこと、シニアマネジメントになるためのキャリアパスの多様化など、克服すべき課題はあるが、実現を目指して取り組む意向である。

企業概要(2011年3月末、単体)

設立年	1933年	資本金	605,813百万円	本社所在地	神奈川県横浜市
上場区分(市場)	東証1部・NASDAQ	外国資本単独10%超出資の有無		有	
主要株主	ルノ(43.40%)、ザ・チェースマンハッタンバンク・エヌ・イー・ロンドン・スペシャル・アカウント・ナンバー・ワン(3.18%) 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)(3.01%)、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)(2.42%)、 日本生命保険(相)(2.06%)、東京海上日動火災保険(株)(1.45%)、(株)損害保険ジャパン(1.41%)				
事業概要	自動車、フォークリフト、マリーン及びそれぞれの部品の製造・販売				
売上高(経常収益)	8,773,093百万円	経常利益	537,814百万円		

従業員の状況(2011年4月、単体)

合計	総従業員数	30,870人
	正規従業員の平均勤続年数	20年
女性	総従業員数	2,769人
	うち正規	2,119人
	うち非正規	650人
	正規従業員の平均勤続年数	13年

女性管理職 比率	管理職	6%
	うち部長級	3%
	うち役員	2%
	係長級	-

ダイバーシティ推進のための全社的な取り組みの推進

競争力向上のための経営戦略としてダイバーシティを推進

ダイバーシティを明確に経営戦略として位置づけて推進している。部門横断的なクロスファンクショナルチームの提案をもとに、2004年に専任組織であるダイバーシティディベロップメントオフィスを設置して施策を推進。

2005年に導入した、継続的に価値を創造し業績向上を実現するためのグローバルな行動指針“日産ウェイ”では、ダイバーシティへの取り組みも謳っており、全社員にダイバーシティ推進の意識を浸透させている。

- 1999年より仏ルノー社（以下、ルノー）と提携、カルロス・ゴーン社長を迎え「日産リバイバルプラン」により経営再建に取り組んだ。再建の過程では、製品開発、部品調達などだけでなく、人事なども含めてあらゆる業務や要素について洗い出し、変革すべき点は何かを検討した。そのなかで、ルノーと比較して、いかに同社では女性が意思決定に関わるポジションにいないかということ認識した。2004年時点で、同社における日本国内の女性管理職比率は1.6%に過ぎず、エンジニアも含め様々な職種で多くの女性スタッフが活躍していたルノーとの差は歴然としていた。そこで、部門横断的なクロスファンクショナルチームにて経営戦略としてダイバーシティの進め方を検討した結果、「ダイバーシティ推進をミッションとする独立したチームを設置することが必要」との結論に至った。それを経営陣に対して提案し、2004年10月、経営戦略の重要な課題のひとつであるダイバーシティの推進に主たる役割を果たす組織としてダイバーシティディベロップメントオフィスが設置された。
- 同オフィスは、設置当初は取り組みの対象を日本に限定していたが、現在は欧米、その他の海外地域とも連携して「多様性を尊重し持続的な成長を目指す」という共通の目標に向かって進めている。日本国内での取り組み内容は、女性のキャリア開発支援や、ダイバーシティマインドの醸成、継続就業の観点からのWLB制度の充実から始め、最近では女性のシニアマネジメント層増加にも力をいれており、具体的に女性のシニアマネジメントへの登用目標の数字も内部で掲げるように進歩してきた。日本国内における女性管理職（課長相当職以上）比率は2004年の1.6%から、2008年5%、2011年6%と徐々に増加している。2017年4月には、日本において10%、全世界では14%、を目標としている。
- 2005年には、継続的に価値を創出しながら業績向上を実現していくため、経営再建のなかで「どのような心構え・行動が業績回復に結びついたか」という視点で「日産リバイバルプラン」を振り返る取り組みを行った。その成果として、経営効果に結びついたと考えられる5つの「心構え」と5つの「行動」を、グローバルな行動指針“日産ウェイ”として定めた。「心構え」の一番目に“クロスファンクショナル・クロスカルチュラル”が掲げられ、女性だけでなく国や地域、年齢、障害、経歴などの違いを受け入れていかすダイバーシティにいかに取り組むかという視点が盛り込まれ、全社でダイバーシティ推進は経営戦略の一環であるとの意識が共有されている。

トップコミットメントによる段階的な全社員の意識改革

最初から全社員がダイバーシティ推進に積極的だったわけではない。トップダウンで女性管理職比率の数値目標を掲げ、その数字の部門別レベルへの落とし込みやマネジメント研修での意識付け、社内イントラネットでの経営陣のメッセージ公開などを通じて、全社員の意識改革に取り組んだ。

- ルノーとの差を感じたトップマネジメント層は、女性の活躍が経営戦略として必要だという認識をすぐに持った。ルノーでは女性が意思決定層で活躍しているのに対し、同社の日本国内の役員に女性が1名しかいない現状は、課題であると認識した。またダイバーシティを福祉や社会的責任としてだけでなく、企業競争力の向上、利益の追求のために重要な経営戦略として明確に位置づけることを社内外で伝え、取り組みの先頭に立っている。
- しかし、こうした意識が、最初からミドルマネジメント層まで共有できたわけではない。まずはトップダウンで、日本において“2008年4月時点までに女性管理職比率5%”を経営目標として位置づけ、その目標をミドルマネジメントレベルに落として、女性の登用を積極的に進めた。また、2005年から、管理職研修で「ダイバーシティワークショップ」を開催し、社内におけるダイバーシティの重要性を理解し、多様な人材をいかしてどのようにビジネスに役立てていくかを考える機会を設けることで、組織におけるダイバーシティの浸透を図ってきた。このほか、社内イントラネットに役員自身のダイバーシティに関する意見や体験記事を掲載するなど、経営層からのメッセージを積極的に発信し、社員のダイバーシティマインドの醸成を図ってきた。
- また、管理職候補の女性に対するキャリア形成支援として、キャリアアドバイザー、上司、部門の人事担当者の3者で話し合う会議を年2回設けている。会議の中では、本人の強み・弱みを分析しながら課題設定や業務のアサインをすると共に、今後のキャリアの見通しやWLBなどについても話し合う。3者会議を通じて検討・論議された育成計画や進捗状況に基づいて、本人のキャリア意識を育てる環境を、OJT、Off-JTの両面から整えていくことができる。3者会議の形をとることで実効性を高めており、本人のキャリアに関する意識の高まりや上司の意識改革を図る機会になっている。
- グローバルの行動指針“日産ウェイ”には異なった意見・多様性を受け入れる“クロスファンクショナル、クロスカルチュラル”の心構えが盛り込まれているが、この日産ウェイは評価制度や教育施策と連動しておりその浸透が図られている。
- 一連の取り組みの成果により、女性社員の比率が少ない開発部門においても女性エンジニアの育成に熱心になるなど、全社で意識の共有化が図られるようになった。

ダイバーシティによる経営効果と現場での具体的な取り組み

技術開発部門やマーケティング部門における取り組みを中心に、全社の取り組み状況をみた。

女性を中心とした商品設計グループ設置による本格的なプロダクトイノベーションへの取り組み

クルマの購入の意思決定の約6割に女性の意見が反映されているというデータに基づき、製品開発・マーケティング戦略等において女性の視点を重視している。女性課長を筆頭に組織された「女性への魅力創出グループ」は、男性だけでなく女性にとっても魅力的な商品にするため、様々な角度から評価・検証する役割を担い、企画・開発設計へ反映させている。組織として継続的に活動することで、マーチ、セレナ、キューブなど、女性の目線に立った継続的なプロダクトイノベーションに貢献している。

- 技術開発部門内に2006年8月に設置された「女性への魅力創出グループ」の活躍により、マーチやセレナ、キューブ、ティアナをはじめ、様々な車種の開発において女性のニーズを汲み取った製品開発を実現している。当該グループは、世界中のより多くのお客様に『欲しい』、『良い』と言って頂けるクルマを提供する為に、常にお客様の視点から価値を定義しモノづくりへ反映させることを組織のミッションとしている。個別車種の開発プロジェクトではなく、組織

に位置づけて取り組んだことで、活動の継続性、イノベーションの連続性、他車種への応用が担保され、女性の目線に立った継続的なプロダクトイノベーションを実現している。

- 当該グループは、女性が顧客として大きなウエイトを占め、クルマの購入に当たっての意思決定の約6割に女性の意見が反映されているという社内調査データがあるなか、男性だけで女性視点を取り込むには非効率であり、女性をメンバーに加えた女性視点の専門組織をつくるべきとの考えから組織された。
- 当該グループは、顧客（女性）視点での魅力創出という観点から、男女の価値観の違い、使い方や動作の違いを調査や実験等を行って評価・検証し、開発へと繋げている。例えば、車高の高いクルマでは女性はどのような体勢が乗り降りしやすいのか、クルマの中にどのような物を持ち込み、収納したいのか、といった漠然とした女性のニーズを商品に落とし込んでいる。

マーケティングにおける女性ニーズ汲み上げと具体化により販売台数が増加

女性マーケティング担当者の発案で、マーチの販売促進のために新色「サクラ」を投入し、女性購買者の感性まで意識した細部にこだわる宣伝手法で、売上を伸ばすことに成功する、などは男性だけでは実現しなかった。

- マーケティング戦略においても女性の視点が重視されている。クルマの購買への影響力が大きい女性のお客様の視点を考慮してマーケティング戦略を考える際には、女性顧客の代弁者である女性社員の活躍は非常に重要であり、マーケティング部門の女性担当者の活躍は目覚ましい。
- 例えば、女性が好んで使う表現に「かわいい」があるが、その意味を具体化すると無数に分解される。「この文脈で言う“かわいい”とはなにか」を分析し、それを商品設計やマーケティングにいかしていく段階で、男性には概念そのものの理解が難しいことが多く、解釈の先導者として女性社員は非常に重要な役割を果たす。また、女性や若年層など車への愛着が薄い層が共感してくれるようなコミュニケーションツールの開発でも女性担当者の活躍が重要である。男性ばかりでマーケティング戦略を立案すると、車の性能、スペックを前面に打ち出す方向に偏りがちであるが、それでは女性や若年層は関心を示さない。CMで使う音楽やキャラクター、車のカラーラインアップなどで、女性の視点がいかされ、販売数の増加にも貢献している。
- ほかに大きな成果を生み出した例がある。2006年頃、マーチの更なる販売促進企画として、価格を下げるという販売促進手法とは異なる企画を展開。当時女性マーケティングマネージャー（以下、MM）が中心となって、マーケティングチームが新色投入による販売台数を維持・拡大を提案。その提案に対し、デザイン部門で女性に人気が高いピンク系の「ローズピンク」色を開発したが、「ローズピンク」という色の名称では、マーチの主要顧客層である若い女性に対して提案性と共感性が足りないと判断し、女性を中心とするプロジェクトメンバーより「サクラ」という色名が提案され販売キャンペーンの中核と捉えることとした。当初社内や販売店からは「車の性能変更よりも、色を中核に捉えるキャンペーンでは売れるわけがない」との声もあったが、化粧品やアパレルといった他業界での事例もチームで検証を行い、発売に至り、結果売上は伸びた。車は比較的長く利用するものであるため無難な色が選択される傾向が強く販売台数のうち6～7割をグレーやシルバーが占めるのが一般的であるが、販売台数の3割を「サクラ」が占めた。
- この新たなマーケティング手法は、他の車種でもいかされている。「サクラ」マーチの成功は画期的なことであり、「新色を投入すること、また色のネーミングにまで意識することで購買

意欲を掻き立てることができる」という、これまでの常識では考えられなかった新しいマーケティング戦略のあり方として認識するようになった。例えば、セレナでは「オーロラモーヴ」、キューブでは「ビターショコラ」と、ネーミングまで意識した製品を投入して販売を伸ばすことに成功するなど、他車種の販売にもいかされている。また、これらの成果に自信を持ち、モコやキューブなど女性顧客が多い車種で、色展開を主体にしたイベントの開催に踏み切るという新しいキャンペーンの手法も生まれた。



<セレナ「オーロラモーヴ」>

工場現場の作業負担軽減や優秀な人材の確保などを実現

製造現場に女性を配置したことで、作業負担の少ない製造ラインができた。また、採用においても、ダイバーシティへの取組が周知されるようになって、意欲の高い人材が応募するようになり、優秀な人材の確保に繋がっている。

- 少子高齢化により、車の製造現場にも高齢者や女性の活躍が今後さらに必要になると予想されていることから、同社ではすでに女性スタッフが製造現場で活躍している。女性スタッフの提案により、従来は部品の格納棚の高さが1450mmであったが、900 mmまで下げるという製造ラインの改善に取り組み、作業負担の軽減を実現できた。男性と比べて体格が小さく、力の弱い女性スタッフの提案は、誰もが働きやすい製造ラインの実現に貢献している。
- ダイバーシティを推進していることが対外的にも周知されるようになり、採用面接においても、ダイバーシティについて言及する応募者は非常に増えており、同社の取り組みを知って応募してくる人が増えている。このことから、ダイバーシティに取り組むことは、能力と意欲の高い人材を採用できるチャンスが拡大し、よい人材の確保に繋がっていると捉えている。

ダイバーシティ推進の今後の見通し

女性のシニアマネジメント拡大と女性役員登用を目指して

女性のシニアマネジメントの拡大と役員登用が現在の課題である。社外取締役ではなく、内部登用で事業を担当する女性役員の誕生を目指している。開発部門や生産部門において主要なポストでの経験を持つ女性社員の少なさ、シニアマネジメントになるためのキャリアパスの多様化など克服すべき課題はあるが、実現を目指して取り組む意向である。

- 意思決定に直接関わるシニアマネジメントの女性を増やしていくことが現在の課題である。それにより、企業競争力がより高まっていくことが期待される。女性役員の登用目標も、グローバルに社内数字として定め、内部登用を中心に増やしていく意向である。
- しかし、実現のための最大の障壁は、現状では女性のキャリアが一般的にシニアマネジメントに上がるのに十分な経験を持ちにくいことにある。第一に、特に製造業においては、エンジニアリングを専攻し入社してくるのはほとんどが男性であり、研究開発部門など、いわゆる“主

要部門”の大半は男性が占めている。その為、エンジニアリング領域の女性シニアマネジメントが誕生しにくい。第二に、シニアマネジメントは様々な観点から意思決定を行う必要があり、今の課題としては、“女性がシニアマネジメントに上げられるようなキャリアパスをどのように経て育成していくか”が極めて重要になっている。

- この2～3年にはシニアマネジメントレベルを増やそうという取り組みを開始し、性別問わず管理職共通で受講する研修のほかに、女性管理職限定で、ネットワーキングの機会を設けたり、ロールモデルを共有する取り組みを行っている。
- 最近は育児休業取得者のほぼ全員が復帰しているが、復帰後にキャリアアップの意識を持ち続け活躍してもらうことも今後の課題と認識している。復職セミナー、ライフプランを踏まえたキャリア開発など様々な可能性を追求している。
- ルノーの影響もあり、社内に“女性のシニアマネジメントは不要”と考えている人はいない。経営陣は、すでにカウンターパートとして外国企業の女性役員と接することも多く、日本のやり方が世界的に見ればマイノリティであることを認識しており、今までの男性だけのモノカルチャーでは、世界のマーケットでは戦えないという限界を感じている。女性の役員誕生を実現できるよう、これから本格的に取り組んでいく予定である。

参考情報

経営ビジョン	ビジョン「日産：人々の生活を豊かに」 ミッション「私たち日産は、独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、その目に見える優れた価値を、全てのステークホルダーに提供します。それらは、ルノーとの提携のもとに行っていきます。」
--------	--

WLB 関連制度	有無	WLB 関連制度	有無
法を上回る育児休業制度	有	育児・介護による退職者の再雇用制度	有
法を上回る介護休業制度	有	コース転換制度	無 (総合/一般のコース別が無)
短時間勤務制度	有	非正規従業員の正社員登用制度	無 (但し実績有)
フレックスタイム制度	有	学習活動のための休暇・休業制度	有
変形労働時間制度	無	家庭事情に鑑みた転勤・配属等の考慮	有
在宅勤務制度	有		

プロダクト
イノベーション

プロセス
イノベーション

外的評価
の向上

職場内
の効果

社会的責任へ
の評価の向上

帝人株式会社

～ トップの強いコミットメントと現場での柔軟な対応で女性活躍を実現～

- ◆ 経営トップの強い危機感により女性活躍推進の取り組みを開始し、2000年以降新卒総合職採用における「女性比率3割」を公表し取り組んでいる。2003年から女性幹部育成強化プログラム WIND を3ヵ年実施し、女性幹部育成を進めている。WIND参加メンバーへのフォローアッププログラムも実施し、そこで得られたネットワークは社内でも少数派である女性管理職やその候補者たちにとって、キャリア発達を促進・向上させる支援機能としてだけでなく、社会や組織における個々の立場、役割についての理解を向上させる心理・社会的機能を備えた貴重な存在となっている。
- ◆ 在宅勤務制度の取得日数制限に柔軟性をを持たせるなど、社員個人の都合に配慮した柔軟な WLB 制度の運用を図っている。また、新任管理職研修にダイバーシティ推進に関する事柄を組み込む、管理職が作成する「サクセッションプラン(後継者育成計画)」で女性の候補者を記入する仕組みを導入するなど、管理職の意識改革にも取り組む。
- ◆ 従来女性があまり配属されておらず、また製造原価に直結する経営上重要な業務である購買業務で、女性課長が育児・介護と両立しながら活躍している。女性課長が仕事を続けられるよう、人事部門は制度の運用面で配慮し、上司である部長は残業配慮や周囲の理解促進など様々な面で全面的にバックアップした。女性課長がそれまでの経験で培った能力をいかして、コストの安定化を図る新しい原燃料調達手法であるコモディティ・デリバティブの導入を実現した。
- ◆ また、従来は男性総合職しかいなかった工場事務室に女性総合職を配置したことにより、女性技術者にとって相談しやすい環境ができた。一方で、女性活躍が進みにくい部署については、ダイバーシティ推進室が直接女性社員の声を聞く機会を設けるなどして個別的な課題を踏まえた対策を図っている。
- ◆ 女性活躍推進に取り組む始めてから、優秀な女性を採用できるようになった。女性社員の活躍は、それに刺激を受けた男性社員のモチベーション向上にもつながり、全社の士気の高まりに貢献している。

企業概要(2011年3月末、単体)

設立年	1918年	資本金	70,816百万円	本社所在地	大阪府大阪市
上場区分(市場)	東証第1部	外国資本単独10%超出資の有無			無
主要株主	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(13.54%)、日本マスタートラスト信託銀行(株)(6.30%)、日本生命保険(相)(4.56%)、全国共済農業協同組合連合会(2.51%)、資産管理サービス信託銀行(株)(2.39%)、(株)三菱東京UFJ銀行(2.10%)				
事業概要	高機能繊維、ポリエステル繊維、化成品などの素材事業と、医薬医療、流通・リテイル、IT事業				
売上高(経常収益)	815,655百万円	経常利益			50,345百万円

従業員の状況(2011年3月末、グループ主要12社合計)

合計	総従業員数	9,314人	女性管理職 比率	役員	6.2% (2人)
	正規従業員の平均勤続年数	15.2年		部長級	0.9% (3人)
女性	総従業員数	2,117人		課長級	3.5% (68人)
	うち正規	1,490人		係長級	-
	うち非正規	627人			
	正規従業員の平均勤続年数	12.1年			

ダイバーシティ推進のための全社的な取り組みの推進

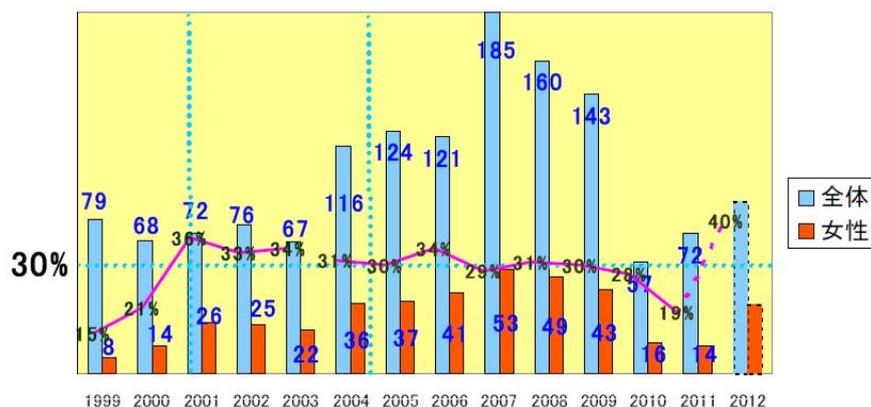
経営トップの強い問題意識とコミットメントによりダイバーシティを推進

経営トップの強い危機感により女性活躍推進の取り組みを開始し、2000年以降新卒総合職採用における「女性比率3割」を公表し取り組んでいる。

- 1990年代に欧米企業では女性役員や管理職が増えているのをCEOや役員などの経営トップが目当てにし、「グローバル企業に成長するには女性の活躍が不可欠」との認識を持ったのが取り組み開始のきっかけである。1999年に女性活躍委員会がスタートし、2000年に女性活躍推進室が専任組織として設置された。そして、2007年、女性活躍推進室がダイバーシティ推進室となり、現在に至っている。
- 取り組み開始当時は、女性が働き続けられる環境整備のため、出産・育児に関連した制度の整備から開始した。また、当時は、女性総合職で文系はゼロ、理系で少し採用している程度であったため、一般職からの総合職登用を積極的に行うとともに、2000年以降は、新卒総合職採用に占める女性割合を3割にする目標を立てている。
- 実際には、2011年度入社の新卒採用では、現場の人員体制の安定化のために休職や退職リスクが相対的に低い男性の採用を希望する声の一部に強くあり、「女性3割」の目標設定以降はじめて女性の採用比率が落ち込んでしまった。しかし、これを受けてCEOは“社会に公表して取り組んでいる「女性3割」の約束を堅持するのは企業の社会的責任だ。絶対に守らなければならない”という強い意思表示をし、2012年度入社の新卒採用では女性を4割採用することを厳命し、それを実現した。このことにより、「女性3割」の目標達成だけではなく、「社会との約束を果たす」

会社であることを対外的に示すことができた。

- 他にも、要所要所で、強いリーダーシップが発揮された。2011年のCEOの年頭挨拶で、今年のテーマの3つのうちの1つに「ダイバーシティの加速」を挙げ、CEOと社員が直接意見交換できる機会であるスモール・ミーティングでダイバーシティをテーマに取り上げ取り組み意欲を示すなど、機会あるごとに社内外で経営トップとしての意向を表明してきた。



※この統計では
2002年までは帝人株式会社の社員を、2003年の持株会社化以降は帝人グループ主要12社の社員を母数としています

<新卒総合職採用における女性の採用数と割合>
内閣府ポジティブ・アクションWGでの発表資料より(2011年4月)

女性幹部の育成とネットワーク化の取り組み

2003年から女性幹部育成強化プログラムWINDを3ヵ年実施し、女性幹部育成を進めている。WIND参加メンバーへのフォローアッププログラムも実施し、そこで得られたネットワークは社内では少数派である女性管理職やその候補者たちにとって、キャリア発達を促進・向上させる支援機能としてだけでなく、社会や組織における個々の立場、役割についての理解を向上させる心理・社会的機能を備えた貴重な存在となっている。

- 2003～2005年の3年間、女性総合職約40名、当時の年齢で30代半ば～40代半ばくらいの年齢層を

抜擢して、女性幹部育成強化プログラムWINDを受講させ、女性の幹部育成に注力して取り組んだ。当時は、「なぜ女性だけが優遇されるのか」という社内での反発も予想されたため関係者以外には知らせていなかった。

- WINDに参加した女性総合職は現在も在籍している人がほとんどであり、管理職となった人もいる。また、年1回はフォローアッププログラムを自由参加で継続しており、女性社員のネットワーク作りにも貢献している。フォローアッププログラムに参加しない人も含めて、WINDに参加した女性総合職とダイバーシティ推進室の前任及び現任の室長との関係も継続し、必要なときには気軽に相談できる関係がある。そこで得られたネットワークは、社内で少数派である女性管理職やその候補者たちにとって、仕事だけでなく、プライベートに関することでも何でも相談できる貴重な存在となっている。
- なお、一定程度女性の登用が進んだことにより女性にフォーカスして育成する必要性が減ってきたことから、女性に限定したプログラムは2005年に終了し、2006年からはグループ全体での幹部育成プログラムを開始したため、このプログラムに参加している。また、2012年度からは、以前のWINDとは違うプログラムで、30歳前後の若い女性総合職向けの研修を企画する予定である。

WLB 制度の柔軟な運用、管理職意識改革などを通じて働きやすい環境整備に取り組む

WLB 制度の導入・運用にあたっては、在宅勤務制度の取得日数制限に柔軟性を持たせるなど、社員個人の都合に配慮した柔軟な制度の運用を心がけている。また、新任管理職研修にダイバーシティ推進に関する事柄を組み込む、管理職が作成する「サクセッションプラン(後継者育成計画)」で女性の候補者を記入する仕組みを導入するなど、管理職の意識改革にも取り組む。

- 女性が働き続けられる環境整備の一環として、育児休業制度や在宅勤務制度などの制度を充実させた。育児休業 制度導入時には、管理職に対して「制度を利用しないように」「利用期間を短縮するように」等と言わないよう研修等で意識して伝えたこともあり、制度の利用が浸透している。最近では、制度の利用を認めるだけでなく、女性自身のキャリアへの影響を考慮して、例えば「次の4月には復帰して、新しい仕事にチャレンジしたほうがよいのでは」など、上司としてアドバイスしたほうが良いと思われることは部下と十分に話し合ってもらおうよう伝えている。つまり、「仕事を続ける」段階から「キャリアアップを意識する」段階にまで歩を進めてきた。
- 育児支援等の各種制度の導入・運用を預かる人財部は、“制度は運用するためにある。制度が合わないなら、実態に合わせる制度に作り変えていくのが人財部の仕事だ”という意識で、社員の事情に応じた柔軟な制度の設計・運用を図っている。例えば、在宅勤務制度は、取得日数の制限に「原則として」と付記することにより、社員の個別の事情に応じた柔軟な制度運用ができるように工夫している。
- 育児休業取得者が昇進で不利益を被らないよう、休業後3年以内の昇進判定時に休業前の評価を反映することで、昇格での不利な扱いを解消している。
- 新任管理職研修にダイバーシティ推進に関する事柄を組み込むと共に、2011年度から、主要グループ企業の課長以上が作成する「サクセッションプラン(後継者育成計画)」に、「年次や職階に関係なく、将来このポジションを任せられる可能性のある女性」を記載させることとした。それまでは、ほとんど男性の名前しか挙がらなかったが、管理職に「女性も後継者候補で

ある」という意識付けをして考えてもらうきっかけとなった。

ダイバーシティによる経営効果と現場での具体的な取り組み

全社での取り組み成果と購買物流部門における女性の活躍を中心にみる。

柔軟な制度運用と上司のマネジメントのもとで女性管理職が活躍し、新たなビジネススキームを創出

従来女性があまり配属されておらず、また製造原価に直結する経営上重要な業務である購買業務で、女性課長が育児・介護と両立しながら活躍している。女性課長が仕事を続けられるよう、人事部門は制度の運用面で配慮し、上司である部長は残業配慮や周囲の理解促進などあらゆる面で全面的にバックアップした。女性課長がそれまでの経験で培った能力をいかして、コストの安定化を図る新しい原燃料調達手法であるコモディティ・デリバティブの導入を実現した。

- 女性の活躍が進んだ部門のひとつとして、帝人グループ8社の購買・調達を担う原燃料購買部がある。東京の原燃料購買部には管理職3名（部長1名、課長2名）、総合職3名、一般職2名、派遣社員1名が在籍している。そのうち、もともと女性バイヤーの少ない石油・石炭の購買を担当する課長が女性であり、二児の子育てをしながら活躍している。
- 当該女性課長は約2年間、育児都合で残業が必要な場合に十分に対応できない時期があった。さらに、介護の都合も重なり、出社できる日が極めて限られる時期も一時的にあった。当該女性課長も仕事を続けることに自信を失いかけたが、その時、上司にあたる男性部長が、課長の仕事をカバーしてくれると共に、「できない自分を許せ。今は会社に借金してよいんだから。あとで、返してくれればいいんだ」といって励ましてくれた。その声かけがあったから、仕事を続けようという意欲を持ち続けることができた女性課長は振り返る。
- 男性上司は女性課長が働き続けられる環境の整備として在宅勤務制度の利用申請や残業に配慮するだけでなく、同僚や部下の理解を得るため、毎週の部内定期連絡会で女性課長自らが現在の状況を説明する機会を設けるなど、全面的にバックアップした。人財部も、当該女性課長の事情に配慮して在宅勤務制度を柔軟に運用するなど、就業の継続のために最大限の支援をした。
- 女性課長自らも部下育成を兼ねて、日ごろから会議・交渉に部下を同席させ、仕事をなるべく任せるとして、急に対応できなくなったときでも、仕事上の支障を低減することに努めた。このようにして厳しい時期を乗り切った。
- 女性課長が成し遂げた業務成果のひとつに、コモディティ・デリバティブ（商品先物取引により商品価格が大幅に変動した場合に、企業が受ける影響を軽減しコストの安定化を図るサービス）を利用した原燃料調達の仕組みの導入がある。以前は、仕事のスタイルも“待ち”の姿勢が強かった購買部門でも、社内の各事業部（それぞれ別会社）に対して、よりコストメリットのある燃料への転換を提案し、説得するなど“自ら仕掛けていく”姿勢が求められるようになっている。その一つの取り組みとして、女性課長がリーダーとして担当し、上司とともに、約一年半を費やして社内の調整にあたり、2006年10月に帝人グループ購買規定にコモディティ・デリバティブの条項を追加、同時にコモディティ・デリバティブ運用ガイドラインを新設した。
- コモディティ・デリバティブを導入するためには、社内不正を徹底的に防止するためのルール作りなど、超えなければならないハードルが多かったが、女性課長は社内勉強会の開催などを通じて、事業部門（各グループ会社）にコモディティ・デリバティブの理解を促し、社内調整に尽力した。女性課長は別のメーカーでの営業経験はあるが、購買やコモディティ・デリバテ

イブの知識や経験はなかったため、業務のなかで知識や経験を積み上げていった。そのなかで、女性課長が以前の仕事で身につけた営業スキルや交渉能力、“自ら仕掛けていく”姿勢がいかされ、実現にこぎつけた。

工場技術系においても女性活躍推進の効果がみられる。進みにくい部署には個別的な対策も実施

従来は男性総合職しかいなかった工場事務室に女性総合職を配置したことにより、女性技術者にとって相談しやすい環境が整い、それまで女性技術者が参画できなかった業務にも従事できるようになった。一方で、女性活躍が進みにくい部署については、ダイバーシティ推進室が直接女性社員の声を聞く機会を設けるなどして個別的な課題を踏まえた対策を図っている。

- ダイバーシティ推進に取り組み始めてから、20代の女性総合職を、工場内の管理部門である工場事務室に配属した。以前は女性技術者はプロジェクトメンバーであっても、深夜に実験しなければならない仕事については、その女性自身がたとえ実験に参加したいという希望があっても厚生労働省から「深夜業に従事する女性労働者の就業環境等の整備に関する指針」が出ており、男性と同じ扱いにはできない、と配慮されてメンバーに入れなかった。しかし、工場事務室に女性総合職を配置したことで、女性技術者が自分の希望を伝えて相談しやすい雰囲気ができ、その希望を聞いた女性総合職が周りを説得し、女性技術者が深夜の実験にも参加できるようになった。これにより、女性技術者の仕事へのモチベーションがあがったなど、様々な女性の活躍促進や働きやすさの実現がみられる。また、本社スタッフや医薬医療事業の技術開発部門においては、女性の管理職登用も進みつつある。
- しかし、全ての部署で取組が進んでいるとは言い切れない。ダイバーシティとは個人の能力をいかすものであり、女性を特別視するのは誤りとの同社の認識であるため、取り組み開始当初の女性だけの研修など例外的なものを除いて、女性だけに絞って活動することは避けている。しかし、例えば営業所が点在しており業務上のつながりだけでは女性社員同士のネットワークが困難である医薬医療事業の営業担当者や、女性比率が5%以下の設備系エンジニアなど、職場の個別事情があって、他の部門と比較して相対的に女性活躍が進んでいない部門や職種については個別的な対応を図っている。具体的には、「女性エンジニアの会」、「医薬医療事業女性営業の会」など、女性だけを集めて生の声を聞く機会を設けることで、当該部門・職種における女性活躍推進が進められるよう、ダイバーシティ推進室が支援している。

優秀な女性の採用とそれに伴う全社的な士気の高まり、社外での評価の向上を実現

女性活躍推進に取り組み始めてから、優秀な女性を採用できるようになった。女性社員の活躍は、それに刺激を受けた男性社員のモチベーション向上にもつながり、全社の士気の高まりに貢献している。また、対外的にも、企業人気ランキングの順位上昇や多数の社外表彰受賞などを通じて、評価が高まっている。

- 日本企業では、女性が活躍できる職場を作ろうと取り組んでいるいまだ企業が少ない。このため、女性活躍推進に取り組みそれを対外的にも公開していくことは、採用活動において意欲の高い女子学生の応募が増える効果が期待できる。実際に女性総合職として採用された女性は優秀な人材が多く、社内でも活躍している人が多い。優秀な女性が入社して活躍することにより、男性社員が向上心を従来以上に持ち、仕事で成果を残そうとモチベーションが向上するため、全社の士気が高まる。
- ダイバーシティ推進以外の外部要因による変動が大きいいため、ダイバーシティ推進の直接的効

果と断言することはできないが、例えば、毎日コミュニケーションズの大学生就職企業人気企業ランキングにおいて、3桁台だった順位が、2008年に理系総合82位に上昇した。取り組みそのものへの表彰であり、経営成果ではないが、他にも、厚生労働省の均等推進表彰企業表彰を受けたり、日本経済新聞「働きやすい会社ランキング」や東洋経済「働きやすい会社ランキング」での上位獲得、東洋経済新報社「ダイバーシティ経営大賞」の受賞など様々な賞を受賞している。

ダイバーシティ推進の今後の見通し

女性総合職のキャリア形成や全社的な女性活躍推進の意識浸透に向けて

今後、2000年以降に入社した女性総合職が管理職登用年齢に近づくことで、女性管理職比率の高まりが期待される。将来のキャリア形成のあり方などを含めた研修機会を設けること、さらに、全ての管理職・職場に女性活躍推進やダイバーシティの意識が浸透するよう努めている。

- 勤続7年以上（2003年入社以前）の女性総合職の状況を調査したところ、60%以上が既婚で、約40%が出産しており、社員の属性の多様性が高まっている。また、2006年3月末と2011年3月末を比較して、全社での平均勤続年数が17.2年から15.2年に低下するなか、女性の勤続年数は同11.3年から12.1年に伸長している。
- 女性活躍推進に取り組み始めた2000年以降に入社した女性総合職が2015年以降に順次管理職になっていくことが見込まれ、女性管理職比率の高まりが期待される。しかしながら2000年入社より前の女性総合職はロールモデルが少ないこともあり、これからは女性総合職のための将来のキャリア形成のあり方などを考えさせる研修が必要になると考えている。
- 相対的に女性の活躍が進んでいない一部の営業職や技術職が、結婚や出産をしても続けられるような環境整備を進めていく必要がある。採用活動において女性活躍推進に取り組んでいることをアピールしていることもあり、それを期待して入社する女性総合職社員が多いため、全ての管理職や職場に女性活躍推進やダイバーシティの意識が浸透する状況を一刻も早く作れるよう努めている。

参考情報

経営ビジョン	Quality of Life 帝人グループは人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努めます 社会と共に成長します 社員と共に成長します
--------	--

WLB 関連制度	有無	WLB 関連制度	有無
法を上回る育児休業制度	有	育児・介護による退職者の再雇用制度	有
法を上回る介護休業制度	有	コース転換制度	有
短時間勤務制度	有	非正規従業員の正社員登用制度	無
フレックスタイム制度	有	学習活動のための休暇・休業制度	無
変形労働時間制度	無	家庭事情に鑑みた転勤・配属等の考慮	有
在宅勤務制度	有		

プロダクト
イノベーション

プロセス
イノベーション

外的評価
の向上

職場内
の効果

社会的責任へ
の評価の向上

株式会社天彦産業

～女性の語学力をいかし、海外向けウェブ販売事業により新たなビジネスチャンスを開拓～

- ◆ 国内産業の空洞化により国内営業展開の限界を感じ、新たなビジネスチャンス獲得のため、海外向け販売の強化を目指した。海外営業のため高い語学力を有する人材の確保しようとした。男性と比べて採用時点で保有能力の高い女性の採用を強化した。鉄鋼業界では画期的な海外向け女性ウェブ販売チーム“TWS (Tenhiko Web Sales)”による営業販売を開始した。
- ◆ TWS がキーステーションとなって全体をコントロールすることにより、海外事業所が有効に機能し、海外売上高比率が倍増するなど、国内経済空洞化への対応を目指した生き残り策として実を結んでいる。また、海外営業だけでなく、国内営業の面でもTWSを通じて、効率的な営業改善につながっている。
- ◆ TWSの取組がうまくいった背景には、男性営業社員が惜しみなく自身の知識やスキルをTWSメンバーに伝え協力していく企業風土や、職務基準を明確化して個人の仕事を成果で評価する透明性の高い人事制度の導入がある。
- ◆ TWS組成は、女性社員の意欲向上につながっており、TWS組成以降、女性の平均勤続年数は4年で3倍の6.7年まで伸びている。平均勤続年数が伸びた背景には、社員の能力をいかすために、出産等の事情がある社員が発生する都度、必要性に応じて育児支援等の制度を柔軟に導入・運用することで、働き続けやすい環境の整備に取り組んでいることもある。
- ◆ 女性活躍推進だけが要因ではないが、取り組み開始から男女とも応募者が増え、以前は応募者20名程度だったが、2011年度は2,000名を超えた。特に、一般的に大企業では男性の方が採用が多くなる傾向がある中、その反面として女性は優秀な人材が応募してくれて獲得できている。営業を希望する女子学生も増えるなど、女性の仕事への挑戦意欲がさらに増しており、今後のさらなる活躍が期待される。

企業概要(2011年3月末、単体)

設立年	1944年	資本金	20.83百万円	本社所在地	大阪府大阪市
上場区分(市場)	非上場	外国資本単独10%超出資の有無		無	
主要株主	個人株主が主				
事業概要	国内外における特殊鋼、ステンレス、シリコロイの素材販売、加工販売				
売上高(経常収益)	3,761百万円		経常利益	(非公開)	

従業員の状況(2011年3月末、単体)

合計	総従業員数	34人	女性管理職 比率	役員	0.0%(0人)
	正規従業員の平均勤続年数	14.9年		部長級	0.0%(0人)
女性	総従業員数	9人		課長級	0.0%(0人)
	うち正規	9人		係長級	0.0%(0人)
	うち非正規	0人			
	正規従業員の平均勤続年数	6.3年			

ダイバーシティ推進のための全社的な取り組みの推進

国内産業の空洞化により海外展開を目指し、女性社員をいかしたウェブ販売チーム“TWS”を組成

国内産業の空洞化により国内営業展開の限界を感じ、新たなビジネスチャンス獲得のため、海外向け販売の強化を目指した。海外営業のため高い語学力を有する人材の確保しようとした。男性と比べて採用時点で保有能力の高い女性の採用を強化した。鉄鋼業界では画期的な海外向け女性ウェブ販売チーム“TWS(Tenhiko Web Sales)”による営業販売を開始した。

- 1875年に鋸メーカーとして滋賀県にて創業、1944年に会社を設立した。その後、数回にわたり移転し、現在の地（大阪市）に至った同社は、特殊鋼の素材販売、加工品販売を手がける流通業である。社員が幸せでなければ、よりよいサービスを顧客に提供しようという気持ちにならないという発想から、“社員第一主義”を掲げて経営している。
- 従来は国内販売を主としていたが、約10年前から、日本における産業の空洞化が進む可能性が高まってきたことで、海外への事業展開を目指す必要性を感じるようになった。そのためには、語学のできる人材が必要であったが、中小企業では大卒や英語力のある人材の採用は難しい。
- そこで、相対的に就職が難しい大卒女性に目を向けることで、より優秀な人材を獲得できるのではないかと考えるに至り、女性の活用が遅れている鉄鋼業界において、早期に女性の採用を意識するようになった。そして、2001年、国立大学を卒業した、英語力のある優秀な女性を獲得することができた。
- 当該女性は、入社した当初は英語力をいかして貿易事務を担当していた。また、当該女性社員は語学力だけでなく、業務の中で様々なスキルを身につけていくことができる学習能力の高い人材で、自然と仕事の範囲が広がっていった。当該女性社員採用以降も女性の採用を続けており、その後に採用した女性の多くも語学力と学習能力の高い人材である。こうした流れのなかで、“女性にもより重要で責任のある仕事を任せることができる”と皆が認識するようになり、全社的な女性の役割意識の変革が自然ともたらされた。
- のちに、上記の貿易事務を担当していた女性社員が育児休業を取得することとなった。本人の復帰意欲もあり、会社としても優秀な女性社員に戻ってきてもらいたいという意向があったが、復帰後のポジションをどうするのかという課題があった。一方、同社のトップは、国内の空洞化が懸念される中、新しいビジネスの柱を作る必要性を認識していた。その一つのアイデアとして、海外では特殊鋼の流通網が未整備の地域が多いことに目をつけ、以前から海外販売の強化に向けてウェブ販売事業へ進出したいという考えを持っていた。また、語学力と学習能力の高い女性の能力を十分に活用していきたいという問題意識を持っていた。
- そうした経緯があり、当該女性が育児休業から復帰する約1ヶ月前に、社長から当該女性に海外向け営業強化のためウェブを利用するというアイデアを伝え、語学力をいかしてチャレンジする気持ちがないかを問いかけ、そのための具体的な事業の構想を練るようにと指示した。その後、当該女性が具体的な構想を考え、2008年に当該女性をチーフとして、ウェブ販売チーム“TWS”を立ち上げ、海外をターゲットにウェブ販売に取り組むに至った。
- TWS組成当初は、当該女性社員の下に、語学力のある新人社員を含め女性3人をつけた。女性に限定した理由は、ビジネスの主力は男性が担っている国内のルートセールスであり、男性は今までどおりの業務で力を発揮してもらった必要があったためである。ウェブ販売に取り組むにあたり、第一に自社ホームページを刷新し、海外向けの様々なサイトで案内を出した。すると、

最初の1年だけで中国、東南アジア、インドを初めとした世界各国から1,500件の問い合わせを受けた。現在も日々3~4件の新しい問い合わせが入るなど、新しい販売ルートの確立につながっている。

- その後も、海外販売を拡充するという全社的な方針にも鑑み、新卒採用では英語力を重視して採用している。現在は、新卒採用者を中心に同チームに配属していき、体制を拡充しつつある。なお、いずれも英語力のある女性が配属されている。

TWSの柔軟な位置づけとみんなで支えあう企業風土、成果を評価する人事制度の総合的バランス

TWSの取組がうまくいった背景には、男性営業社員が惜しみなく自身の知識やスキルをTWSメンバーに伝え協力していく企業風土や、職務基準を明確化して個人の仕事を成果で評価する透明性の高い人事制度の導入がある。

- TWSは社内的には営業部隊の一組織として位置づけているが、営業職とはせず、数値目標も持たずに活動している。このような位置づけにしたのは、会社としては従来の国内営業を中心に売上を立てている中、“プラスアルファ”として、将来の柱となりうるかを試すためのチャレンジであったためである。
- その後、売上が上がるようになり、数字上の経営効果も見られるまで取組が進歩しているが、TWSの女性メンバー達の意向により、営業職として位置づけず、今でも目標数字を持たずに自由に活動できる体制を維持している。TWSの女性メンバーの意向を汲んで、仕事のやりやすさの担保とメンバーのモチベーションを維持することを優先している。
- 順調に軌道に乗ったTWSであるが、いくらTWSチーフの女性社員が優秀であるからといって、全く営業経験はなかった中で最初から何でもできたわけではない。営業を含めて、様々な仕事の仕方を教える男性職員がいたからこそ、今のように女性社員が能力を身につけることができた。例えば、ウェブで見積もり依頼が来たときには、国内営業の担当者に教えてもらいながら、メーカーに見積もり依頼をして問い合わせに対応していた。それ以前に、女性社員は特殊鋼の知識が十分ではなく、販売資格も保有していなかった。特殊鋼は多品種少量生産で、商品種類が極めて多い。そのなかで、顧客に用途を聞いて、どの素材が適しているかをアドバイスできるようになるには、相当な知識と経験を必要とする。また、流通業では、自社の直接の取引先を抜かして最終顧客と直接取引をすることはタブーとされている。このため、ウェブで問い合わせてきた顧客が普段どこから仕入れているかを確認しなければならないが、そのような商取引上のルールは営業経験のない者にはわからない。こうした営業活動における作法・ルールも、営業担当の男性職員を中心に周りがサポートすることで学んだ。
- 同社には、“人から頼まれた仕事が最優先。自分の仕事は二の次”という風土があるため、男性社員は積極的にTWSに協力し、不満の声が上がったことはない。TWSの特別な位置づけに対しても男性社員から不満は生じない。それは、同じ会社で仲間として働いているという意識が強く、顧客を取り合うという発想を持つこともなく、男性の営業担当者の間でも“おたがいさま”という関係がある企業風土が影響しているかもしれない。
- 企業風土の醸成には、同社の特徴である委員会活動が影響している。企業活動の一環として委員会活動を行い、一般社員は全社員が委員会活動に参加することが義務付けられている。現在、安全・美化等を担う「スッキリ委員会」、自己啓発の取り組みを推進する「ヒラメキ委員会」、広報を担う「トキメキ委員会」、社員の体力向上を推進する「ハツラツ委員会」の4つが

ある。業務と委員会は同一の価値をもつ活動として位置づけられ、人事評価にも反映される。委員会活動は部門間のコミュニケーションの場となり、社内の風通しが良くなるだけでなく、人材育成の場となっており、全社の総合力強化と連携の推進に役立っている。

- もちろん、単純に仲が良い、支えあうというだけではない。何年もかけて、各部門のリーダー職を集めて職務のたな卸しと検討を繰り返して作成した明確な職務基準に基づいて、個人の仕事・業績を成果に基づいて評価する透明性の高い人事評価制度を2010年度より正式導入しており、個人の役割の明確化と成果を出すことの意識付けを行っている。

ダイバーシティによる経営効果と現場での具体的な取り組み

TWS組成による経営効果を中心に、全社への経営効果をみた。

TWS が中心となって海外事業所と連携することにより、海外売上高比率が倍増。海外事業所の営業活動の深化や国内の新規顧客開拓にも貢献

TWS がキーステーションとなって全体をコントロールすることにより、海外事業所が有効に機能し、海外売上高比率が倍増するなど、国内経済空洞化への対応を目指した生き残り策として実を結んでいる。また、海外営業だけでなく、国内営業の面でも TWS を通じて、効率的な営業改善につながっている。

- TWSが中心に対応しているウェブでの販売は、海外での売上の増加に貢献している。また、2010年度における海外での売上高は全社の3割を占めるまでに成長し、TWS組成時の同15%程度と比較して倍増している。
- マレーシア、インドネシア、ベトナムを始めとしたアジア諸国は、急激なモータリゼーションの進化もあり、特殊鋼のニーズが急増している。それを背景に、少量多品種の特殊鋼の入手が各国内で困難になり、アジア諸国からのTWSのウェブサイトへの問い合わせが増えている。問い合わせがあると、TWSが顧客の要望を十分に確認し、取引量や受注頻度、品目などに応じてタイと上海にある海外事業所に必要とされる情報を知らせて、海外事業所がビジネスにつなげている。TWSがキーステーションとして全体をコントロールするなかで、海外についても効率的な営業ができるようになった。
- TWSの経営への効果は、直接的な海外での売上だけでなく国内営業にも波及している。ウェブを通じて、東京、大阪、名古屋などに本社のある企業の海外現地法人との取引が開拓され、それを契機に、国内の本社企業等から問い合わせがくることもあり、国内営業担当者をつけて問い合わせのあった企業等に営業をかけることができる。通常、新規開拓営業では、挨拶に至るまででさえ苦労するが、当社の製品に興味を持ち、ニーズのある企業等に営業をかけることができるため、通常はこちらからアプローチする新規開拓営業よりも効率よく契約獲得につながる傾向がある。
- 通常、ウェブで問い合わせのある案件は当初は < TWSの職場風景 >
小口取引が多い。しかし、現時点では“大口”と呼べるまでには至っていないものの、小口取引から大口取引に繋がるケースもある。TWSの発足は、海外はもちろん、国内の新規顧客の開



拓にも貢献しており、今後は売上拡大への効果が期待される。

TWS 女性メンバーのモチベーション向上や全社的な女性の平均勤続年数の大幅向上

TWS 組成は、女性社員の意欲向上につながっており、TWS 組成以降、女性の平均勤続年数が4年で3倍の6.7年まで伸びている。平均勤続年数が伸びた背景には、社員の能力をいかすために、出産等の事情がある社員が発生する都度、必要性に応じて育児支援等の制度を柔軟に導入・運用することで、働き続けやすい環境の整備に取り組んでいることもある。

- TWSができたことで、当該チームの女性社員は、得意の語学をいかした仕事に携わることができ、新しい職域での仕事にやりがいを感じて取り組んでいる。特に、TWSチーフの女性は、従来、同社の女性従業員には不足していた経営感覚をもって取り組んでおり、以前よりもさらに会社への貢献度合いが増している。
- 女性の平均勤続年数も、TWS組成以降に伸びている。TWS組成前の2006年3月末現在では同3.1年であったのが、2012年1月現在で6.7年まで伸び、6年で2倍以上の伸び率を実現している。2008年のTWS始動以降は、TWS拡充のために優秀な女性の採用を以前に増して活発化させた。その後採用した女性はみな退職せず社内で活躍しており、貴重な戦力となっている。
- なお、平均勤続年数の伸長には、WLB制度の充実も背景にある。特に、同社の特長は、運用重視にある。あらかじめ育児・介護休業、短時間勤務などの制度を用意するのではなく、制度を必要とする社員がでてきたときに、その社員が働き続けるために必要な制度を柔軟に導入・運用していることにある。このような柔軟な取り組みがきめ細やかな社員への配慮につながり、結果的に平均勤続年数の伸長に寄与している。
- 現在、同社は係長以上を管理職としているため、厳密には管理職階には女性はいない。しかし、責任を持って、チームの部下をいかしつつ、業務を遂行して成果を上げることを求められる立場となるチーフのポジションに、TWSチーフを含めて女性3名を登用している。

優秀な女性社員の獲得だけでなく、新卒採用における飛躍的なポジション向上に結実

女性活躍推進だけが要因ではないが、取り組み開始から男女とも応募者が増え、以前は応募者20名程度だったが、2011年度は2,000名を超えた。特に、一般的に大企業では男性の方が採用が多くなる傾向がある中、その反面として女性は極めて優秀な人材が応募してくれて獲得できている。営業を希望する女子学生も増えるなど、女性の仕事への挑戦意欲さがさらに増しており、今後のさらなる活躍が期待される。

- 女性活躍推進に取り組む前の7~8年前には、応募者が20名に満たないほどで、しかも大卒の応募者は非常にまれであるなど、人材の確保では苦労していた。それが、女性社員の企画発案で会社のホームページを刷新し、併せて女性活用も含めた社員のモチベーションが高い企業として紹介されたことにより、企業の認知度がアップした。年間3~4名程度募集する新入社員の応募者が、7~8年前は20名程度であったが、2011年度に実施した採用活動では2,000名を超える応募があった。しかも、語学力を有する学生や有名大学の学生からの応募も増え、男女とも人材の質・量ともに向上している。特に女性は全員英語が堪能な人材を獲得できるようになった。
- また、女性活躍推進取り組み以降、女性の採用数が増えている。役員5名を除いた34名の従業員のうち9名が女性社員、今春にはさらに女性が2名入社予定である。鉄鋼業界では異例の高い女性比率である。
- 最近では、総合職として入社し、営業を希望する女子学生も増えてきている。ここ数年は、就

職を希望する女子学生の仕事への挑戦意欲も増している。いまだに一般的に大企業では男性の方が採用が多くなる傾向がある中、その反面として女性は同社のような中小企業にも優秀な人材が応募してくる傾向があり、女子学生を採用し、活用は有効に機能している。優秀な女性の採用・活用は、実際に経営効果として同社の実績に現れており、今後の更なる女性活躍が期待される。

ダイバーシティ推進の今後の見通し

TWS の発展による得意先企業数 1,000 社の実現に向けた女性活用への期待

TWS の発展は、経営リスク分散化のために全社を挙げて取り組んでいる“得意先企業数 1,000 社”の実現に重要な意味合いを持っており、大いなる貢献が期待される。また、TWS で新規開拓した顧客の大口顧客化や女性の国内営業への登用など、優秀な女性社員の活躍への期待は全社でも大きい。

- リーマンショック後に売上が減少した企業はいずれも、取引先企業や業界が偏っている企業ばかりであった。これを教訓に、同社では、取引先企業数を増やし、取引先企業の業界も多様化することで経営リスクを分散化させる“得意先1,000社構想”を掲げている。“得意先1,000社構想”を実現するうえで、TWSの発展により、新規顧客開拓をしていくことは経営上非常に重要な意味を持ち、TWSの活躍が大いに期待される。
- また、昨年からTWSP（TWSプロジェクト）を立ち上げ、TWSの営業活動により開拓した新規顧客から、会社の経営数字に影響を及ぼすほどの大口顧客を育てる取り組みを開始した。近い将来、国内営業と並んで、ひとつの事業の柱として成り立つように育成していく予定である。
- 女性営業職がほとんどいない鉄鋼業界において、TWSの活動はウェブであるから女性も営業に取り組みやすいということもあった。まだ現実的ではないものの、将来的には、取引先企業の意識面で女性が担当することへのハードルがまだまだ高く、また業務自体の体力的負担の大きい国内営業においても、女性が活躍できるようになってほしいという思いがある。
- また、女性が働き続けるためのさらなる環境整備のために、事業所内託児施設の整備や、子育て中の社員が海外出張する際の保育の問題への対応など、企業として支援を検討していくべき課題はまだあると考えている。

参考情報

経営ビジョン	企業理念： われわれは人類社会向上のベースたる働きをするものである
	経営基本方針： 顧客幸福から 3H を築き上げよう One's own Happiness（自らの幸福） Family Happiness（家族の幸せ） Company Happiness（会社の幸福）

WLB 関連制度	有無	WLB 関連制度	有無
法を上回る育児休業制度	無	育児・介護による退職者の再雇用制度	無
法を上回る介護休業制度	無	コース転換制度	無
短時間勤務制度	有	非正規従業員の正社員登用制度	無（実績は有）
フレックスタイム制度	無	学習活動のための休暇・休業制度	無
変形労働時間制度	有	家庭事情に鑑みた転勤・配属等の考慮	無
在宅勤務制度	有		

プロダクト
イノベーション

プロセス
イノベーション

外的評価
の向上

職場内
の効果

社会的責任へ
の評価の向上

株式会社ローソン

～女性ターゲットの店舗開発に向けて女性活躍によるプロダクトイノベーションを実現～

- ◆ 2002年に就任した社長が「社内の女性が活躍していない」現状を課題と認識。女性をはじめとして、外国人を含めた「内なるダイバーシティ」の推進こそが、イノベーションを繰り返す、新しいコンビニを創り上げていくために必須の企業戦略と位置づけ、取り組みを進めてきた。
- ◆ 学卒採用に占める女性割合を半分とし、女性の購買率が高い商品のマーチャンダイザー（商品開発、以下「MD」とする。）に積極配置してきた。女性の採用・活用への積極的な取り組みは、採用場面における「差別がない」という良いイメージにもつながっている。
- ◆ 2001年以降展開していた「ナチュラルローソン」について、女性という顧客ターゲットの取り込みの起爆剤として、2005年にリブランドして「女性向け」として店舗のターゲットとコンセプトを洗練化し、ビジネスモデルを組み立てなおした。「女性向け」の店舗コンセプトの実現のため、女性をMDとして積極的に採用・配置した。彼女達が、「ナチュラルローソン」の“ヘルス&ビューティー”のコンセプトに合わせて、女性の視点をいかした商品開発を行っている。
- ◆ 「ナチュラルローソン」の取り組みは全社的な女性顧客の開拓という新たな路線とも合致し、開発商品やそこで獲得したノウハウが通常のローソン店舗にも展開され、客層拡大などの効果を生み出しつつある。これは、意図的に女性能力発揮の実績を社内アピールし、市場変化に対応して男性偏重からの脱却へとといった社内コンテキストの改革を図ろうとしているともいえる。

企業概要(2011年2月末、単体)

設立	1975年	資本金	58,506百万円	本社所在地	東京都品川区
上場区分(市場)	東証1部、大証1部	外国資本単独10%超出資の有無		無	
主要株主	三菱商事株式会社(32.13%)、丸紅フーズインベストメント株式会社(4.79%)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)(4.27%)				
事業概要	コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズチェーン展開				
売上高(チェーン全店)	1,502,754百万円	経常利益	49,312百万円		

従業員の状況(2011年2月末、単体)

合計	総従業員数	3,305人	女性管理職 比率	役員	0.7%(1人)
	正規従業員の平均勤続年数	11.6年		部長級	1.6%(4人)
女性	総従業員数	420人		課長級	3.1%(22人)
	うち正規	420人		係長級	-
	うち非正規	-人			
	正規従業員の平均勤続年数	6.1年			

ダイバーシティ推進のための全社的な取り組みの推進

経営トップのコミットメントのもと、イノベーション実現のため「内なるダイバーシティ」を追求

2002年に就任した社長が「社内の女性が活躍していない」現状を課題と認識。女性をはじめとして、外国人を含めた「内なるダイバーシティ」の推進こそが、イノベーションを繰り返す、新しいコンビニを創り上げていくために必須の企業戦略と位置づけ、取り組みを進めてきた。

- 経済成長も一段落した日本においては、コンビニエンス業界も社会の人口構造変化によるニー

ズの多様化や国際化の動きにいち早く対応することが求められている。既定の価値観や常識にとらわれることなくイノベーションを繰り返し、従来にはない新たな業態や店舗などを生み出していく必要があるというのが企業戦略である。

- この多様性やイノベーションを重視する考え方は企業理念や行動指針にも表れている。企業理念として「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」と謳い、その具体化に向けて社員が共通して持つべき価値基準として3つの行動指針を定めている。

社員の行動指針

- ✓ そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか。
- ✓ そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。
- ✓ そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。

- 不断のイノベーションを実現していくためには、様々な個性や価値観を持った人財が、それぞれの力をフルに発揮できる組織が必要であるというのが社長の考え方である。その観点で、2005年からは女性を半数採用するなどまずは女性の採用拡大や活用促進に取り組み、2008年から外国人、障害者、高齢者の採用・活用も重視して取組を進めてきた。
- 社長は2002年の就任当初から、企業体として「女性が少ないのはおかしい」ということを訴え、ダイバーシティ推進の必要性を強調してきた。経営会議やオフサイトミーティングなど、役員や社員との様々な直接的な接点で、ダイバーシティ推進の必要性についての問題意識をトップ自らが発信しつづけてきたことが取組の原動力となっている。
- オフサイトミーティングは、現場、特に若手の意見を知りたいという社長の強い思いがあって頻繁に開催された。その中で女性社員との対話の場面も持たれた。オフサイトミーティングの中で把握した現場の意見などをもとに、ダイバーシティ推進に係る社長指示として人事部門に下りてくることもあった。

経営トップのダイバーシティへの思い

かつてローソンの社員は9割が日本人男性でした。しかし、現在は、さまざまな個性や価値観を持った人財が、それぞれの力をフルに発揮できるよう組織がつくられてきています。外国人の正規採用、子育て支援、障害者雇用などがすでに始まっています。異なる考えを受け入れ、違う価値観からも謙虚に学び、互いに尊重してともに成長していく。このようなダイバーシティ(多様性)がありつつ調和のあるチームでなければ、ローソンの企業理念『私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。』を実現していくためのイノベーションは起こせないと確信しています。
(資料)採用情報における社長メッセージより

採用拡大をしながら、女性の視点をいかにさせる職種に積極的に配置

学卒採用に占める女性割合を半分とし、女性の購買率が高い商品の MD に積極配置してきた。女性の採用・活用への積極的な取り組みは、採用場面における「差別がない」という良いイメージにもつながっている。

- そもそも特に女性差別的な風土はなかったが、以前は社員のうち約9割が男性であり女性の割合が極めて少なかった。コンビニの業態そのものが24時間365日の店舗運営を管理するもので、勤務スタイルが女性としては働きづらいということが、女性の定着や活躍推進を阻んでいた。
- 2005年以降、学卒採用における女性の割合を必ず半分とし、まずは社員に占める女性の割合を増やすところから進めている。そして、女性の購買率が高い商品開発において女性のアイデアをいかすことを目指して積極活用が進み、本社MDの女性割合は最近の10年間で約30%まで上昇した。「ナチュラルローソン」では女性のMDが女性の感覚をいかした商品開発で活躍している

し、通常の「青いローソン」でもスイーツ部門などで女性が活躍している姿がみられる。

- コンビニエンスストア業界は、24時間365日の業態であることから学生からは働きにくい職場という印象を持たれている。しかし、その中においてもローソンについては、半分は女性を採用することなどを捉えて「差別がない」という良いイメージを持たれている。
- ダイバーシティ推進担当部署は設けず、人事部門の人事企画担当で推進している。企業風土を踏まえると、人事そのものを扱える中で推進体制を位置づけた方が効果的だと考え、あえて独立した組織とはしていない。

ダイバーシティによる経営効果と現場での具体的な取り組み

「女性向け」の店舗コンセプトの実現に向けて女性を積極配置し、女性の視点やアイデアを積極活用した「ナチュラルローソン」における取り組みを中心に経営効果をみた。

女性の視点をいかせる MD に積極配置し、プロダクトイノベーションを実現

2001 年以降展開していた「ナチュラルローソン」について、女性顧客ターゲットの取り込みの起爆剤として、2005 年にリブランドして「女性向け」として店舗のターゲットとコンセプトを洗練化し、ビジネスモデルを組み立てなおした。「女性向け」の店舗コンセプトの実現のため、女性を MD として積極的に採用・配置した。彼女達が、「ナチュラルローソン」の“ヘルス&ビューティー”のコンセプトに合わせて、女性の視点をいかした商品開発を行っている。

- 「ナチュラルローソン」は、2001年のニュービジネスの社内コンペで第2位になったアイデアがベースで、事業化された。当初の発案者は男性であり、安心・安全、無農薬、オーガニック等を掲げる自然食品の店という位置づけであった。2004年までの4年間で20店舗開店したが、もともとあった「青いローソン」の看板を替えて内装をいじる程度で、店舗のターゲットやコンセプトが明確化していなかったこともあり、赤字の状況であった。
- 2002年に現社長が就任した後、ナチュラルローソンについて事業として継続すべきかどうかの判断のため、2005年から別会社化して独立採算で経営することになった。別会社化した株式会社ナチュラルローソンの社長や役員は外部からヘッドハンティングした。事業戦略について、小売の延長ではないものとして経営層で議論して考え、結果が出なければ事業はクローズする方針であった。
- 別会社における経営陣の検討の結果、「ナチュラルローソン」については、女性をターゲットとした新しい業態と位置づけ、「毎日だから大切に」、「美しく健康で快適な」とコンセプトを明確化した。このコンセプトの実現のためには、店舗開発や具体的な商品について女性に支持されるものを生み出していく必要があり、女性の視点をいかした店舗開発のため、女性を積極的に採用・活用していこうという動きが生じた。なお、ナチュラルローソンのリブランドには、会社として女性という顧客ターゲットの取り込みの起爆剤となるという期待もあった。
- 「美しく健康で快適な」の実現のため、管理栄養士または栄養士の資格を有する女性を積極的に採用して、一定期間の育成の後、MDの職に配置した。彼女達には、ナチュラルローソン



毎日だから大切に。

ナチュラルローソンは

女性を中心に「美しく健康で快適な」

ライフスタイルを身近でサポートするお店です。

の「女性向け」の“ヘルス&ビューティー”のコンセプトに見合った商品開発に向けて、上司から女性社員に役割・ミッションが与えられ、それぞれの担当において、女性の視点をいかしながら、店舗のコンセプトに合致した商品開発や購買活動を行っている。

- 例えば、「600キロカロリー以下の女性向けお弁当」を開発することをミッションに、弁当の商品開発を担当する女性のMDが彩の良い食材、豊富な野菜、コラーゲン入りなど様々に工夫したり、健康機器メーカーと共同して商品開発するなどしている。

ヘルスケア タニタ社員食堂との
コラボレーション

毎日の生活の中で手軽に健康的な食生活を送って
いただきたいという想いのもと、健康をはかる
リーディングカンパニーである健康計測機器メーカー
タニタと共同で、お弁当やお惣菜などの商品を開発。
「タニタ社員食堂」のレシピコンセプトをもとに、
タニタ社員食堂の担当栄養士である荻野菜々子さんに
監修していただきました。



● レシピコンセプト ・余分な油分や塩分を抑え1食あたり500kcal以下、食塩相当量4g以下に抑えました。
・野菜を豊富に取り入れることで噛む回数を増やし、満腹感が得られるようにしました。

ナチュラルローソンパンフレット「WILL YOU MAKE NATURAL LAWSON WITH US？」

- 菓子のカテゴリーで購買活動を行うバイヤーは、従来にない品揃えで、女性の購買意欲を高める商品群として、輸入菓子やドライフルーツなどの購買を担っている。女性がオフィスで、同僚にお菓子を分けて「いいね！」と言われるような商品セレクションを図っている。
- 女性向けの商品開発については、市場調査をただけではわからない、女性だからこそ有する商品開発のセンスや感性が重要なカギとなる。この点で女性の視点は非常に重要な役割を果たしている。
- 現在、ナチュラルローソンは首都圏を中心に99店舗展開し、別会社組織は2007年に清算している。ナチュラルローソン商品部は、別会社の清算時に、店舗のオペレーション部隊とは別に、ナチュラルローソンの商品全体を統括する立場として「ナチュラルローソン商品部」として、部の形で株式会社ローソンに戻った。
- 別会社の折に新規採用した女性は、現在も引き続きMDとして、それぞれにカテゴリーを担当して活躍している。現在のところは管理職はいないが、女性の中でも次期管理職候補と目される人材については、次に目指すべきポジションについて意識づけできるよう、折に触れて部長等が話すようにしている。また、同じチームの中で経験値の違いがあることから、経験が長い社員が他のメンバーをフォローして指導的役割を果たすなどの擬似マネジメントがなされるようにも工夫している。
- 2011年11月の組織改編により、ナチュラルローソン商品部がローソン全体の商品・物流を統括する「商品・物流本部」の中に入る形となり、現ナチュラルローソン商品部部長が商品・物流本部部長補佐、関東ローソン支社支社長補佐も兼ねることとなった。このような組織改編も踏まえつつ、ナチュラルローソン商品部と商品・物流本部との人材交流が今後の課題となっている。

理職向けの研修も必要である。次年度から残業時間等の指標を管理職評価の項目として入れていくことも検討している。

- 社員の約4分の1を占める加盟店を支援する店舗SV（スーパーバイザー）の業務スタイルの変革が今後の課題である。SVは自分の裁量で業務をコントロールしにくいので、各種のWLB制度の利用も難しく、女性の割合が現状3.1%と低い。
- 女性の活躍推進にはSVの業務スタイルの改革が不可欠であり、女性だけの問題ではなく、男性にとっても必要であるという考えで検討を進めている。チーム制の導入や、休日の連絡はコールセンターに入るようにするなどの対策を検討している。

参考情報

経営ビジョン	<p>【企業理念】 私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします</p> <p>【行動指針】 そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか。 そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。 そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。</p>
--------	---

WLB 関連制度	有無	WLB 関連制度	有無
法を上回る育児休業制度	有	育児・介護による退職者の再雇用制度	有
法を上回る介護休業制度	有	コース転換制度	無 (総合/一般のコース別が無)
短時間勤務制度	有	非正規従業員の正社員登用制度	無
フレックスタイム制度	無	学習活動のための休暇・休業制度	無
変形労働時間制度	有	家庭事情に鑑みた転勤・配属等の考慮	有
在宅勤務制度	有		

プロダクト
イノベーション

プロセス
イノベーション

外的評価
の向上

職場内
の効果

社会的責任へ
の評価の向上

株式会社大垣共立銀行

～ “お客様第一主義” 徹底の一環としての女性の活躍推進～

- ◆ “銀行はサービス業” “徹底した顧客目線” こうした意識の徹底が、全国初の取り組みであるATMの年中無休化をはじめ、従来の発想にとらわれない画期的なサービス、また、女性活躍推進や女性向け商品開発を生み出す原動力となっている。
- ◆ 女性がいきいきと働き、活躍できる場を提供する一助として「21世紀なでしこカレッジ」を開講。そのサポート事務局として人事部内に「なでしこ事務局」を設置した。また新入行員の研修講師として現場の女性行員を登用する“女性インストラクターチーム「さくらなでしこ」”制度を実施している。このことは、当初の目的どおり、女性従業員のモチベーション向上に寄与した。
- ◆ 女性管理職の登用に関しては、女性支店長の他、近年の新店舗の所長に女性を登用したり、中期経営計画等でも、女性従業員への期待をメッセージとして明確に伝えることで、従来にも増して女性従業員のモチベーションの向上が図られている。
- ◆ 女性向け商品の開発の取り組みを進展させるため、“女性応援プロジェクト”(以下、“L’s プロジェクト”)を組成、女性行員による商品・サービスの開発につなげた。
- ◆ 総合職への転換制度を設けるだけでなく、柔軟に転換できる運用体制を作ることで、すべての従業員に責任のある仕事に就ける道筋を示している。また、育児休業取得者フォローの充実や現場への代替要員の確保などにより、個人の育児休業取得が、各職場の他の従業員の労働負荷を増やすことなく、スムーズな業務体制が作られている。全社的な労働時間の削減の取り組みも、女性の継続勤務とキャリア志向を促している。
- ◆ “L’s プロジェクト”組成後は女性向けローン商品の開発が増加した。取引額(あるいは取扱金額)は少ないものの、“お客様のニーズに出来る限り対応する”とのスタンスで取り組み続け、個人顧客数や預金残高の増加など総合的な面での顧客からの支持を獲得している。

企業概要(2011年3月末、単体)

設立年	1896年	資本金	36,166百万円	本社所在地	岐阜県大垣市
上場区分(市場)	東証・名証1部	外国資本単独10%超出資の有無		無	
主要株主	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)(5.77%) (株)みずほコーポレート銀行(3.30%) (株)岐建(株)(2.44%) (相)明治安田生命保険(相)(2.23%) (株)日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)(2.16%)				
事業概要	銀行業				
売上高(経常収益)	81,256百万円		経常利益	12,463百万円	

従業員の状況(2011年3月末、単体)

合計	総従業員数	3,896人	女性管理職 比率	役員	0.0%(0人)
	正規従業員の平均勤続年数	13.3年		部長級	0.0%(0人)
女性	総従業員数	2,281人		課長級	1.2%(3人)
	うち正規	1,148人		係長級	9.1%(63人)
	うち非正規	1,133人			
	正規従業員の平均勤続年数	9.1年			

ダイバーシティ推進のための全社的な取り組みの推進

“サービス業意識の徹底”と“他にはない新しいこと”に取り組む組織風土が経営の根幹

“銀行はサービス業”“徹底した顧客目線”こうした意識の徹底が、全国初の取り組みであるATMの年中無休化をはじめ、従来の発想にとらわれない画期的なサービス、また、女性活躍推進や女性向け商品開発を生み出す原動力となっている。

- “銀行の都合に合わせてもらう”のではなく、“顧客のライフスタイルに銀行が合わせる”ことで、“顧客から選ばれる銀行”になることを目指す。既存の銀行のビジネスモデルの枠を超えて、“銀行はサービス業”との考え方が経営の根幹にある。“トライアンドエラー”を繰り返して、積極的に新しいサービスを生み出していくことを是とする企業文化は、1993年に現頭取が就任した後に、特に顕著となり、同社内の顧客サービスに対する意識が強化された。
- 若手、ベテラン、顧客など提案者の立場にとらわれず、よい提案であれば積極的に取り入れる柔軟な企業風土の醸成が創立100周年を機に一層図られるようになった。提案は担当部門によって、すぐにサービス実現に向けた検討が進められる。その結果、他行と比較して様々なサービスや商品の迅速な提供が可能となった。
- 他行に先駆けて取り組んだサービスの例には、1994年9月のATM年中無休化、1995年11月のポイント制サービスの導入、1998年11月の年中無休有人店舗の開設などがある。1998年には、顧客サービスの向上や行員意識の変革の機会を設けるため、コンビニエンスストアでの異業種研修制度を導入した。こうした取り組みが、行員の中でのサービス業意識を醸成し、2005年3月コンビニATMサービス「ゼロバンク」開始、2009年9月コンビニエンスストア風店舗の開設など具体的成果に現れている。

女性の管理職登用を目指した「21世紀なでしこカレッジ」をはじめ様々な女性活躍推進施策を推進

女性がいきいきと働き、活躍できる場を提供する一助として「21世紀なでしこカレッジ」を開講。そのサポート事務局として人事部内に「なでしこ事務局」を設置した。また新入行員の研修講師として現場の女性行員を登用する“女性インストラクターチーム「さくらなでしこ」”制度を実施している。このことは、当初の目的どおり、女性従業員のモチベーション向上に寄与した。

女性管理職の登用に関しては、女性支店長の他、近年の新店舗の所長に女性を登用したり、中期経営計画等でも、女性従業員への期待をメッセージとして明確に伝えることで、従来にも増して女性従業員のモチベーションの向上が図られている。

- 女性の管理職登用を視野に入れ、2006年11月、主任～課長代理クラス、20代後半～40代半ばの女性管理職候補者約20名を集め、ビジネススキルやリーダーシップ、マネジメント等に関する研修「21世紀なでしこカレッジ」を開催した。現在も研修を継続しており、毎年20名前後の女性行員が受講している。
- 2007年10月、この研修受講者からの提言を受けて、「女性がイキイキと働ける職場作り」をスローガンに、“女性による女性のための”事務局として「なでしこ事務局」を設置。「なでしこ事務局」は人事部能力開発センター内に設置され、女性3名のスタッフは皆能力開発センターを兼務している。主な役割は「21世紀なでしこカレッジ」の企画・運営のほか、「なでしこ通信」発行など社内での広報活動、育児休業者の集いの開催、女性ネットワーク「なでしこネット」の運営などである。
- その後も随時、研修内容や研修方法も改善が行われている。研修受講者から、業務の複雑化とともに、支店などの現場で新入行員をOJTで育成していくことの困難さが問題提起され、新入行員を現場に配属する前のOff-JT研修で育成してから配属するべきとの意見が出た。それを受け、営業現場で中心的な役割を果たしている女性行員が、新入行員向け研修のインストラクター“さくらなでしこ”として新人育成を担う取り組みを2009年から始めた。現在、「21世紀なでしこ

カレッジ」受講者は1年間、研修参加を通じて自らのスキルアップを図るとともに、5～6月にかけては新入行員研修でのインストラクターとなり教える側としても活躍する仕組みとなっている。

- また、現県庁前支店長の女性を筆頭に、女性2名が新たに出張所長に就任するなど、女性管理職登用が徐々に進んでいる。数値目標こそ掲げていないが、2011年3月までの中期経営計画では、取り組みテーマのひとつに“女性の現場力の更なる強化”を打ち出し、女性を管理職、所長として登用したことが、実績として女性活躍推進につながった。実際、主任（役席補佐として管理職を目指す地位）と管理職への女性の登用は、それぞれ、2005年10月主任44名・管理職46名 2007年10月122名・49名 2011年10月161名・87名と、年々増加している。女性総合職が増えていることもあり、今後は女性管理職がさらに増えていくことが期待されている。
- 女性活躍のロールモデルが育成されてきたことで、多様な就業感に対応できるようになっている。もちろん同社は管理職登用だけが女性のキャリアの道すじの1つだと考えているわけではない。さまざまな就業感に対応したキャリアの道すじを提供する取り組みが、「さくらなでしこ」や「なでしこ事務局」などの取り組みといえる。具体的な例として、OKBハーモニープラザ名駅出張所があげられる。同プラザは、深化したサービスをお届けする同行のシンボリック的存在として、東海エリアの玄関口である名古屋駅前地区に、2011年3月22日に開設された。全体の運営を統括する「名古屋事務所」、セミナーの企画・実施や資産運用相談を行う「個人営業部」、同行のシンクタンク「共立総合研究所」そして通常の窓口業務を行う名駅出張所の4部門で構成されているこの名駅出張所を、所長以下4名、すべて女性行員に任せた。サービスの拠点として同行のシンボリック的存在である同プラザ内に位置する名駅出張所を女性行員に任せたことは、同行の女性行員への期待の表れであり、加えて、中期経営計画等で、女性従業員への期待をメッセージとして明確に伝えることで、従来にも増して女性従業員のモチベーションの向上につながっている。



<OKB ハーモニープラザ名駅出張所>

女性向け商品開発を“L's プロジェクト”にて推進

女性向け商品の開発の取り組みを進展させるため“L's プロジェクト”を組成、女性行員による商品・サービスの開発につなげた。

- 他社に先駆けた商品・サービス展開の一環として、2007年11月に女性向けの離婚関連専用ローン「ライフプラン“Re-f”」を発売するなど、女性向け商品の開発に取り組んできた。その後、女性顧客のサービス向上に向けて、女性の目線で本格的に女性のニーズにあった商品開発に取り組む必要性を感じ、2008年3月、女性向け商品の企画・開発のためのプロジェクトチーム“L'sプロジェクト”を、商品開発を担う業務開発部内に設置した。プロジェクトメンバーは全員女性で、専任の担当者2名のほかは、各部室店などの業務との兼任担当者で組成されている。”L'sプロジェクト”では、メン



<L'sプロジェクト開発商品例>

バー内からの発案だけでなく、他の部署に所属する行員からの意見や、頭取と若手の意見交換会など様々な場面で提案された案をベースに商品開発にあたっている。

女性活躍推進の基盤となる、“責任ある仕事を任せる”と“働きやすさ”を実現するための環境整備

総合職への転換制度を設けるだけでなく、柔軟に転換できる運用体制を作ることで、すべての従業員に責任のある仕事に就ける道筋を示している。また、育児休業取得者フォローの充実や現場への代替要員の確保などにより、個人の育児休業取得が、各職場の他の従業員の労働負荷を増やすことなく、スムーズな業務体制が作られている。全社的な労働時間の削減の取り組みも、女性の継続勤務とキャリア志向を促している。

- 2000年に総合職と一般職に分ける複線型人事制度を導入した。あわせて一般職と総合職の双方向に転換が可能なコース転換制度も導入している。一般職から総合職に転換することで、管理職への道が開けるだけでなく、職域の面からも活躍の場を広げることができる。同行では、一定の基準はあるものの、自らの意志で柔軟に転換できる運用を図っていることから、毎年4~5名程度が総合職に転換しており、より責任のある仕事に就く女性行員が増えている。
- 2008年4月より、育児休業制度が子が3歳になる年度末までに拡大し、従来以上に働き続けられる制度を整えた。育児休業制度が利用されやすく、職場への負担のしわ寄せとならないように、職場に対しては欠員を正規行員の異動により補充している。さらには、昨年より育児休業者を異動により人事部所属としてフォロー体制を充実、復帰時は最初に元の職場で仕事に慣れた後、居住地や保育所等を踏まえて業務や配属を配慮することも行っており、育児休業を取得する側・職場双方にとって望ましい形を目指して制度運営を工夫するようになった。他にも、残業免除のほか、小学校入学まで“アシスタント”と呼ばれる短時間パート勤務となって、その後フルタイムの行員として復帰する道筋も作るなど、様々な形で働き続けられる環境を整備している。
- 育児休業制度等の充実は、“縁あって入行したからには、できるかぎり働き続けてもらいたい”という会社からのメッセージとして重要な意味がある。同行にとっても、徹底した顧客目線でのサービス提供を意識づけて人材育成しており、教育コストの観点からも、貴重な人材に残ってもらうことは大きな効果がある。
- 労働時間削減にも従来から取り組んでいる。全社で労働時間削減を推進させるため、人事部では、毎週水曜日の早帰り日の設定と遵守率の悪い部署への報告の義務付け、また19:30以降の残業の事前報告義務付け、部室店毎の残業時間の全社内公表などを行っている。全社的に時間外労働の削減が進んでいることが、管理職についても仕事と家庭を両立できる環境を維持できることにつながり、結果的に、女性が管理職を目指しやすい環境の整備につながっている。

ダイバーシティによる経営効果と現場での具体的な取り組み

ダイバーシティ推進による経営効果として、“L'sプロジェクト”による女性向け商品開発と、OKBハーモニープラザ名駅出張所における取り組みの状況をみた。

一人一人のお客様の目線で、多数の女性向け商品開発と新規顧客開拓を実現

“L'sプロジェクト”組成後は女性向けローン商品の開発が増加した。取引額(あるいは取扱金額)は少ないものの、“お客様のニーズに出来る限り対応する”とのスタンスで取り組み続け、個人顧客数や預金残高の増加など総合的な面での顧客からの支持を獲得している。

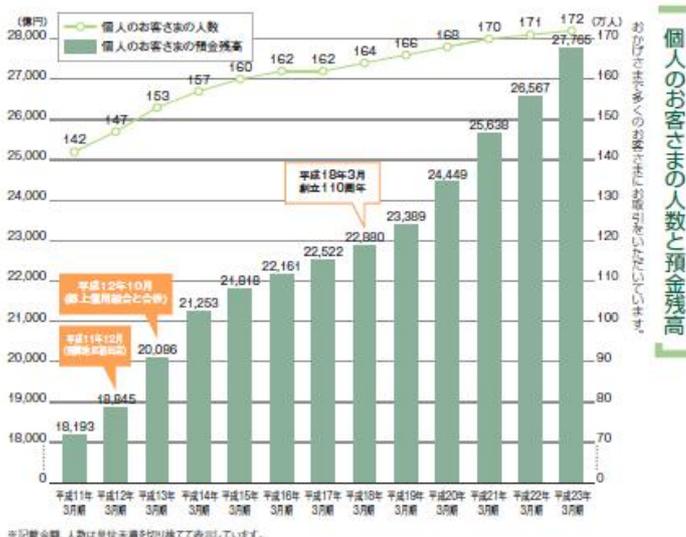
- “L'sプロジェクト”組成後は、2008年6月にエステや美容整形のためのローン「ライフプラン

『Bi•sket』」や2008年9月に自己啓発や生涯学習のためのローン「ライフプラン『Star Day』」など様々な商品を投入し、現在までに多数の女性向けローン商品を開発している。また、個別商品だけでなく、2011年8月1日、「ゴールド総合口座」「スーパーゴールド総合口座」を保有する女性を対象とした入会金・年会費無料の会員制サービス「L'sクラブ」を発足させ、金利上乘せやセミナー参加などの特典と引き換えできる「エルズポイント」の付与、メンバー向けセミナーへの参加、美容・食生活・健康などに関する無料相談サービスなどの特典が付与されるサービスなど、女性向け商品・サービスの充実を図っている。

女性向けローン商品

- ✓ 女性のための離婚関連専用ローン「ライフプラン"Re-f"」
- ✓ シングルマザー応援ローン「Tetote」
- ✓ エステや美容整形のためのローン「ライフプラン『Bi•sket』」
- ✓ 自己啓発や生涯学習のためのローン「ライフプラン『Star Day』」
- ✓ 女性専用住宅ローン「L's STREET」
- ✓ 不妊治療関連ローン「ライフプラン『Futari*de』」
- ✓ 女性起業家をサポートする「女性のための起業応援融資」

- 離婚や不妊など、資金使途を言い出しにくい案件について、その目的に特化したローン商品を発売することで、女性のローン相談への精神的なハードルを下げるなどきめ細やかな対応を図っている。同行は、一人でも欲しいというお客様がいれば、そのために商品・サービスを提供していきたくと考えている。個別の商品レベルでの収益性よりも、顧客目線、そして地域との共存を重視した運営を行うことで、結果として経営効果が高まると考えている。女性専用商品の利用残高もそれほど多くはないが、お客様目線の商品開発が、長期的には、女性の新規顧客の開拓にもつながると試算する。
- 女性向けローン商品の開発等も含めた顧客目線の商品・サービス展開の結果として、銀行全体として、個人顧客数や預金残高は一貫して増加しており、顧客からの支持のあらわれと捉えている。



パディントンTIMES「Annual Report 2011」

優秀な人材の確保や顧客満足度の向上など様々な外的評価の向上を実現

女性活躍推進により優秀な女性の人材確保につながっている。また、男性では気づかないような、女性らしい気配りで、顧客満足度の向上を実現している。

- 女性活躍推進に取り組むようになって、総合職と一般職いずれにおいても、優秀な女性が入行するようになったと実感している。また、採用者全体に占める男女比に変わりはないが、新卒総合職採用に占める女性比率は、2006年の3%から2011年に18%まで拡大するなど、基幹的業務を担う女性行員が増えている。
- 女性活躍が進んだことで、例えば、女性所長の店舗は他の店舗と比較して雰囲気明るくなった、またきめ細やかな接客により顧客満足度が向上するなどの効果が現れている。同行のサー

ビスレベルの高さは、日本経済新聞が毎年実施している「日経金融機関ランキング」顧客満足度部門（中部圏）で2012年まで8年連続1位、全国でも常に上位を獲得していることからもうかがえる。

- 名駅出張所を例にすると、男性支店長や所長では気がつきにくい、女性所長ならではのリーダーシップと気配りで、挨拶や清潔感を特に意識して、オープン当初から、行内のCSのモデル店舗を目指して、高いレベルの接客を心がけている。例えば、挨拶は“いらっしゃいませ”だけでなく、“ようこそお越しくございました”とつける、帰り際には“ありがとうございました。またご来店ください”と一言添えるなど、プラスアルファの一言を添えることを意識している。また、女性ならではの視点で、清掃にも徹底してこだわり、イスの配置にも気を配っている。その結果、同店舗の行内のCS調査では他店に比べて高い評価を得ている。
- 徹底した顧客目線でのサービス提供や気配りはオープン当初から所長が率先して提案し、取り組んできたことであるが、最近では、会議などで女性メンバーが主体的に“どうしたらよりよいサービスを提供できるか”を考え、発案してくれるような変化が生まれてきている。

ダイバーシティ推進の今後の見通し

女性総合職の職域拡大や育児休業経験者の管理職登用にに向けて

法人営業や渉外担当にも女性の活躍の場を広げていきたい。また、育児休業取得者の管理職への登用など実績を積み上げ、新しいロールモデルの形を作っていくことを目指している。

- 2001年に女性総合職の採用を開始した当初は、いわゆる“外回り”の渉外業務や法人営業に就くことは、防犯上の問題もあり、ほとんどなかった。ようやく2年前から、比較的対応しやすいエリアを選定して、女性総合職の渉外担当や法人営業担当を置くようになった。しかし、それでも初めて女性渉外担当を置くときには、渉外や法人営業では男性が担当することがこれまで一般的であったことから、支店長・課長等管理職から顧客に説明するなど、丁寧な対応を心がけなければならない状況にある。女性であっても総合職である以上は、将来的に管理職になることが期待されており、その役割を果たすためにも、今後は女性の渉外担当や法人営業担当の数を増やし、担当エリアも拡大していきたいと計画している。
- 現在、2001年入行の女性総合職一期生2名が育児休業を取得している。復職後にまた活躍して、いずれは管理職のポストについて活躍してもらいたいと願っている。育児休業等も取得しながら管理職として活躍する女性がでてくることで、新しいタイプのロールモデルが確立され、その後には続く世代がさらに活躍していける環境が整っていくことを同社は期待している。

参考情報

経営ビジョン	地域に愛され、親しまれ、信頼される銀行
--------	---------------------

WLB 関連制度	有無	WLB 関連制度	有無
法を上回る育児休業制度	有	育児・介護による退職者の再雇用制度	有
法を上回る介護休業制度	有	コース転換制度	有
短時間勤務制度	有	非正規従業員の正社員登用制度	有
フレックスタイム制度	無	学習活動のための休暇・休業制度	無
変形労働時間制度	無	家庭事情に鑑みた転勤・配属等の考慮	有
在宅勤務制度	無		

プロダクト
イノベーション

プロセス
イノベーション

外的評価
の向上

職場内
の効果

社会的責任へ
の評価の向上

株式会社リクルート

～ “男働き” からの脱却による女性の活躍推進～

- ◆ 少子高齢化、グローバル化等に伴う市場の変化を踏まえ、事業戦略そのものの見直しが必要とされる中、将来にわたっての「成長をより確実にすること」「イノベーション力を強化すること」を目的とした全社的な事業再編と併せて、ダイバーシティ推進の取り組みを進めてきた。創業時から男女分け隔てなく採用し、男女差なく育成してきたため、取り組み開始当初は“なぜダイバーシティが必要なのか”という反発があったが、実際には取り組みの開始によって“女性は男性ほどには活躍できる状況にない”ことを再認識した。
- ◆ 長時間労働で特徴づけられる“男働き”を脱却し、まずは“子どもを産んでも働き続けられる会社”を実現すべく、全社的に労働時間削減を中心に、各カンパニーの実情に合わせて取り組んだ。長時間労働を当然としてきた同社の価値観を変えるのは難しいことであるが、事業再編と併せて取り組むことで、従来の仕事の仕方に引きずられることなく推進することができた。
- ◆ また、労働時間削減を目指す過程で、業務プロセスの改善が進んだ。スーモカウンターの現場では、スタッフ全員が、自ら主体的に業務の見直しに取り組み、業務プロセス改善が確立されるに至った。また、同時に顧客満足度の向上を実現するなどの成果が見られている。
- ◆ これらの労働時間削減を中心としたダイバーシティ推進の取り組みにより、ワーキングマザーが増加した他、育児休職からの復職率も上昇した。つまり、従来の“男働き”の会社から、さまざまな属性をもつ人たちにとっても魅力ある会社となった。
- ◆ 現在は、「女性をより一層育成し、意思決定に参画しうるボードメンバーに引き上げ、経営判断や事業経営においてもダイバーシティの効果が得られること」を目指し、さらに取り組みを推進している。

企業概要(2011年3月末、単体)

設立年	1963年	資本金	300,264百万円	本社所在地	東京都千代田区
上場区分(市場)	非上場	外国資本単独 10%超出資の有無			無
主要株主	リクルート社員持株会 (13.89%)、大日本印刷株式会社 (5.32%)、凸版印刷株式会社 (5.32%)、東京電力株式会社 (4.99%)				
事業概要	人材採用広告領域・生徒募集領域・住宅領域・結婚領域・街の生活情報領域・旅行領域・その他領域に関わる商品、サービスの提供				
売上高	327,685百万円		経常利益	65,682百万円	

従業員の状況(2011年3月末、単体)

合計	総従業員数	5,851人	女性管理職 比率	役員	0.5% (1人)
	正規従業員の平均勤続年数	9.3年		部長級	6.3% (6人)
女性	総従業員数	3,262人		課長級	15.0% (56人)
	うち正規	1,087人		係長級	-
	うち非正規	2,175人			
	正規従業員の平均勤続年数	7.9年			

ダイバーシティ推進のための全社的な取り組みの推進

事業再編と合わせてダイバーシティ推進

少子高齢化、グローバル化等に伴う市場の変化を踏まえ、事業戦略そのものの見直しが必要とされる中、将来にわたっての「成長をより確実にすること」「イノベーション力を強化すること」を目的とした全社的な事業再編と併せて、ダイバーシティ推進の取り組みを進めてきた。創業時から男女分け隔てなく採用し、男女差なく育成してきたため、取り組み開始当初は“なぜダイバーシティが必要なのか”という反発があったが、実際には取り組みの開始によって“女性は男性ほどには活躍できる状況にない”ことを再認識した。

- 創業時から女性採用に積極的で、男女を問わず能力のある人材を採用し、処遇差もないという自負があった。それが、あえて「ダイバーシティ推進」を謳うようになったのは、2005～2006年頃からである。
- 取り組みを開始した第一の理由は、2005～2010年の新6ヵ年経営計画で、継続的な成長のため新たなビジネス領域の開拓が必至とされたことだ。当時、リクルートの事業を取り巻くマーケットは、グローバル化、人口減少・少子高齢化、ユビキタス社会化、価値観の多様化など、めまぐるしく変化し続けていた。その変化に迅速且つ柔軟に対応し、カスタマーにとってより大きなサービス価値を創造し続けるためには、リクルート自身が多様な属性（性別、年齢、国籍など）とその価値観・発想を取り込み、戦略的に活用していく必要があった。例えば、カスタマーの過半を占める女性の変化を的確に捉え、より大きなサービス価値を創造するには、その事業において女性従業員の視点・感性の活用が推進されていることがますます重要なテーマであったのだ。こうした中、初めて対面型ビジネスモデルにも挑戦することとなった。結婚式場のアドバイザー、住宅カウンターなど、顧客との直接の接点を持ち、結婚や住居という女性の意見が強く反映される分野への進出が進み、女性がより活躍しやすい職域も生まれてきた。

経営の6ヵ年計画(骨子)

- ✓ 2004年10月、46期（2006年3月期）～51期（2011年3月期）までの中長期成長戦略を共有し、リクルートグループとして『継続的な成長を実現して行くこと』を選択
 - 『財務ターゲット』 連結売上高1兆円、連結営業利益2,000億円
 - 『2010年Vision』 デジタルメディア時代においても、圧倒的なカスタマー接点を構築し、市場におけるデファクトスタンダードとなる。
 - 『4つの成長方針』に基づき、継続的な成長を実現するため、様々な挑戦を行う。
 1. カスタマー接点の極大化への積極投資
 2. リアルへのチャレンジ（斡旋、派遣、カウンター等）
 3. 日常消費領域への参入（クロスメディアプラットフォーム事業構想）
 4. 新領域へのチャレンジ（医療、シニア、金融）

- 第二の理由は、他社が女性が働きやすい環境づくりに取り組み始める中、リクルートのような男女差のない働き方が、逆に「（女性が）肩肘張って働かないといけない」というイメージとなり、女性採用市場におけるリクルートの相対的ポジションの低下が見られるようになったことだ。リクルートの価値の源泉は「人」であり、人のイノベーションを生む力とリーダーシップにより企業としての競争力が維持されている。リクルートにとってのダイバーシティ戦略は、
 - ・特に女性従業員が出産・育児というライフイベントを経てもその力を最大限発揮できる環境整備と支援を行うこと
 - ・その結果企業としての対女性の魅力度を上げることで、採用力の向上を果たすことにより、将来にわたって企業としてのイノベーション力を強化する意義があった。
- 2006年、全社の人事部内にダイバーシティ推進グループを設置したほか、住宅、プライダル、HRなど全16のカンパニーにダイバーシティ推進担当者を置いて、各部門において推進すること

とした。“男性は総合職、女性は一般職”が当たり前の時代から男女平等に採用し、男女関わらず仕事を任せる何でもやらせてもらえる会社であったことから、女性側に被差別感がなく、男性側にも女性を差別している意識が全くなかった。それなのに、“なぜ当社がダイバーシティに取り組まなければならないのか”というのが、ダイバーシティ推進グループを設置した当初の一番の反発であった。しかし、取り組みを開始して初めて、“実は女性は男性ほどには活躍できる状況にない”ことを再認識した。例えば、女性の退職理由の2割強が出産・育児を理由としたものであり、また女性社員の管理職比率は8.5%、女性社員における組織長比率も5.5%（2006年度）と、男性社員と比べ、大幅に低い状態であった。

労働時間削減の取り組みを全社展開。プロセスイノベーションと職場生産性の向上を実現

長時間労働で特徴づけられる“男働き”を脱却し、まずは“子どもを産んでも働き続けられる会社”を実現すべく、全社的に労働時間削減を中心に、各カンパニーの実情に合わせて取り組んだ。長時間労働を当然としてきた同社の価値観を変えるのは難しいことであるが、事業再編と併せて取り組むことで、従来の仕事の仕方に引きずられることなく推進することができた。

- 住宅カンパニーにおいて、2005年頃に実施した社員満足度調査では、仕事・職場・会社への満足度は高い一方、「両立」に関しては不満傾向強く、さらに認識に性差があった。例えば“子どもを産んで、長く働き続けられるイメージあるか”という設問で、圧倒的に女性のほうが男性より満足度が低かった。また、住宅業界の特性上、女性の意向が強く反映される商品であるにもかかわらず、休日・深夜業務の多さや顧客であるディベロッパーが男性社会であることを背景に、社内でも特に住宅カンパニーでは女性の管理職が非常に少ない状態が浮き彫りになった。
- では、なぜそのように感じている女性が多いのか。よく考えてみると、全社的に、精一杯がんばって成果を出し続ける風土があり、それが結果として長時間労働をもたらしていることに気がついた。“男働き”をしなければ、会社で認められなかったのである。
- この長時間労働が、“女性が子どもを産んでまで続けられる会社ではない”という意識を生む要因のひとつとして大きなウエイトを占めていると認識し、それにどう取り組むかということが最も重要な課題と認識するに至った。
- そこで、労働時間削減は全社共通課題として、労働時間削減に試行的に取り組む“トライアルグループ”の社内募集と“トライアルグループ”が獲得したノウハウや成果のメールでの展開、長時間労働者を業績優秀者表彰の対象から除外、全社グループミーティングでの浸透などを通じて、取り組みを推進した。ただ、労働時間を含め具体的目標や方法は、各カンパニーのダイバーシティ推進担当者がそれぞれの事情に合わせて課題設定とマイルストーンを組んで、実行していくこととした。
- 例えば、住宅カンパニーで行った労働時間削減の取り組みでは、労働時間の数値目標の設定、毎月のモニタリングの実施、労働時間を減らすためのナレッジ（スケジュール管理法、考え方の転換）の共有化、情報発信などを行った。
- 取り組みの結果、2005年度と2010年度を比較して11%強の労働時間を削減した。労働時間短縮により、ワーキングマザーが飛躍的に増えた他、育児休業後復職率も上昇した。
- 労働時間削減によりもたらされた経営効果としては、プロセスに対する考え方が変わったことが大きい。以前は、“長い時間働いても成果出れば格好が良い”という考え方が根底にあったが、“時間内で働くこと”、“短時間で成果を上げること”、“工夫してやり方を変えること”、“業務効率の改善に対する取り組み”が評価されるようになり、組織風土の変革につながった。
- 一度根付いた組織風土の変革は難しいが、新たな事業領域に取り組むことが経営計画に位置づけられ、そのためにはダイバーシティ推進に向けた変革が必要だという意識をトップやシニアマネジメント層が共有できたことが労働時間削減を実現できた要因のひとつと考えられる。また、現場レベルでは、“トライアルグループ”により労働時間短縮の実践者を早く作り、変化

を表出化させたことと、表彰対象者から除外したことで、“労働時間短縮と業績目標の両方を達成して当たり前、できない方が悪い”という意識変革がもたらされたと考えられる。

- なお、ワーキングマザーが増えた要因には、時間制約があっても続けられ、かつやりがいのある仕事へ手を挙げて異動できるチャレンジポスト制度を導入したことや、ロールモデルブックの配布により、目標とする女性社員を見つけることでキャリア意識が高まったこと等も寄与している。

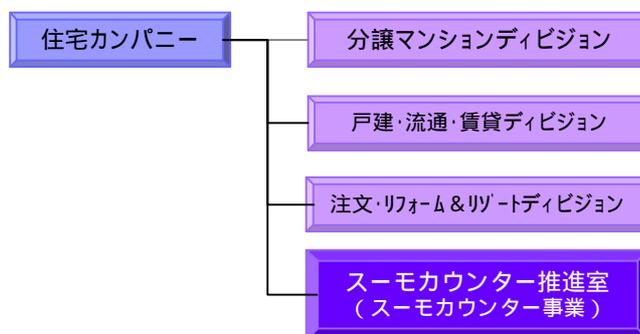
ダイバーシティによる経営効果と現場での具体的な取り組み

全社の取り組みに先駆けて、女性活躍推進への取り組みを開始した住宅カンパニーのひとつである、スーモカウンター推進室における取り組みを中心に経営効果をみた。

スーモカウンター推進室における、ある女性アドバイザーのホスピタリティをいかした組織づくり

スーモカウンターでは、コミュニケーション能力とホスピタリティの高い人材を採用し、その強みをいかした組織作りを指向している。

- スーモカウンター推進室は、約7年前に立ち上がった新規事業で、カウンターや電話での相談業務が中心の比較的女性が活躍しやすい業務である。
- 現在は、全国22箇所、正社員・契約社員合わせて約160名がスーモカウンター推進室又は各カウンターで働いている。このうち、約40名が正社員、約120名が契約社員である。



	総数	アドバイザー(相談受付担当)	営業等その他業務
総従業員数	約160名	約120名	約40名
男性	約40名	約20名	約20名
女性	約120名	約100名	約20名

- スーモカウンターのアドバイザーは、事業立ち上げ当初からの第1号の女性アドバイザーを理想として採用している。その女性スタッフの強みは、特にコミュニケーション能力の高さとホスピタリティの高さにあり、新たにアドバイザーを採用する時には、その2点に注目している。
- 1点目のコミュニケーション能力の高さが重要になる理由は、住宅に関する相談の特性によるものといえる。住宅購入という非常に大きな選択であるため、相談カウンターで1人(組)の相談者にかかる時間が1時間以上と、他の商品にくらべて長く、コミュニケーション能力が必要となる。また、カウンターに足を運んでくれたお客様のご要望を“察する”力も求められる。特に、多くの場合住宅購入の決定権を持つ女性がどのように考えているかを察して提案できるかどうか非常に重要である。
- 2点目のホスピタリティの高さが重要になる理由は、スーモカウンターの業務特性にある。どれだけ手間隙をかけて対応しても、直接的にアドバイザーの業績には繋がらない。したがって、自分のためではなく、“人の幸せが私の幸せ”と感じられるような人であることが重要なのである。
- 以前は長時間労働をしてでも成果を出す当たり前であった同社の他のBtoBのビジネスと異なり、相談者が来る時間帯にどれだけ満足度を高められるかが評価されるカウンター業務は、同社のなかでも特に女性アドバイザーの能力をいかし、評価しやすい業務であることも女性活躍推進に取り組みやすかった大きな理由であろう。

従業員の主体的な取り組みによる労働時間削減と業務プロセス改善、顧客満足度の向上を実現

また、労働時間削減を目指す過程で、業務プロセスの改善が進んだ。スーモカウンターでは、スタッフ全員が、自ら主体的に業務の見直しに取り組み、業務プロセス改善が確立されるに至った。また、同時に顧客満足度の向上を実現するなどの成果が見られている。

- 部内共有のイントラネット上に掲示板を設け、その上で、スタッフ自らが業務改善を提案していただける機会をつくることで、自ら主体的に取り組むことを促し、業務プロセス改善を確立させた。
- この業務改善や効率化の方法を、スーモカウンター内では“TTP(徹底的にパクリ)”と“TTPS(徹底的にパクリって、進化させる)”と呼んでいる。“TTP”では他の人の仕事のやり方を真似して、その上でさらなる効率化や業務改善の方法をメンバー各人が考え、掲示板のなかで提案し、改良・進化させていくことで“TTPS”していくのである。
- この取り組みで業務プロセス改善に結びついた事例としては、物件の比較表作成ツール(データベース)ができたことがあげられる。以前は、アドバイザーが相談を受けた後、候補物件の情報から価格や間取り、場所など様々な情報一つ一つをコピーしてエクセルで表を作成し、後日、相談者に渡すというプロセスになっていた。それが、比較表作成ツールができたことで、相談を受けながらその場で表を作成し、渡すことができるようになった。アドバイザーの仕事時間が短縮できただけでなく、相談に来た一般ユーザーにも喜んでもらえるようになった。
- 業務改善プロセスを構築できた背景には、相談者・職場の仲間を問わず、“困っている人を助けてあげたい”、“ここを改善すれば、もっと楽に仕事ができる”と考え、それを行動に移せる、ホスピタリティの高い人材が揃っていることが背景にあると考えている。また、室長自身が奨励し、スタッフ評価の要素にしていることも重要な要因と考えられる。具体的には、“仲間の仕事が楽になり、便利になるような業務改善、イノベーションを起こす取り組みに業務の10%を使って欲しい”、“さらにその内容がメンバーへの影響度合いと業務改善(時間短縮)にどれだけ結びついているかが重要”と伝えている。その評価が、人事評価における定性評価の一部となっており、この評価方法はスーモカウンター推進室独自の評価方法となっている。
- 比較表作成ツール以外にも業務プロセス改善や職場生産性向上に取り組んでいる。その一つが、良い取り組みだけでなく悪いことも含めて、毎月、全社員から報告を上げてもらっていることである。そのなかで、良い取り組みは毎月コンテストで表彰し、カウンター全体に広げることで、次々と新しいイノベーションをもたらし、業務改善を加速させるプロセスを作り上げてきた。
- ほかにも、職場生産性の向上のため、会議では資料をプロジェクタで投影し、ひとつの画面を全員で見ながら議論を進める。全員が同じ画面を見て議論するので、会議が効率的に進められる。また、議論しながら、資料を修正していくことができるので、会議後の作業時間も削減できた。



ダイバーシティ推進の今後の見通し

女性のシニアマネジメント、役員昇格への兆し

前述の労働時間削減を中心としたダイバーシティ推進の取り組みにより、ワーキングマザーが増加した他、育児休職からの復職率も上昇した。つまり、従来の“男働き”の会社から、さまざまな属性をもつ人たちにとっても魅力ある会社となった。

現在は、「女性をより一層育成し、意思決定に参加しうるボードメンバーに引き上げ、経営判断や事業経営においてもダイバーシティの効果が得られること」を目指し、さらに取り組みを推進している。

- 課長職の女性比率は、女性の任用議論を積極的に実施し、結果として2011年度に、全体の16%（2006年度当時は9%）まで2倍近くまで上昇した。しかし、現場ラインなどの課長職ではなく、リクルートグループの事業経営、コーポレートスタッフ部門の責任者ポストへの任用には、様々なカンパニーや営業・企画・人事等の複線的な業務経験が求められ、経験不足により女性の適任者が限定される現状がある。
- 女性はカンパニー内の異動しかしたことがない、営業しかやったことがないなど、直線的なキャリアの人が多い。その背景には、男性に比べ、女性はキャリアに対して積極的な意志表明を躊躇うことが考えられる。また、女性の場合、“今の組織で役に立っている”ことに満足する傾向が強く、所属組織へのロイヤリティが高い場合が多い。
- しかし、最近では、女性の営業課長が経営幹部の目にとまり、コーポレート部門に異動して活躍する例や、企画セクションで女性課長も生まれてきている。このような複線的なキャリアを積む女性が増えてくると、部長級以上の役職への昇格も期待できる動きと考えられる。
- 今後に向けては、女性を意思決定ボードメンバーに引き上げ、経営判断や事業経営におけるダイバーシティを推進することを目指し、女性のローテーションの活発化や女性管理職にロールモデル意識を高める取り組みを進めている。

参考情報

経営ビジョン	【企業理念】 私たちは常に社会との調和を図りながら 新しい情報価値の創造を通じて 自由で生き活きた人間社会の実現を目指す
	【経営の三原則】 1. 新しい価値の創造 私たちは、時代の変化を先取りし柔軟に対応することで、新しい情報価値を生み出す。これを社会に提示し、社会のニーズを最大限に満たしていく。 2. 個の尊重 私たちは個人の存在を尊重する。各人の持てる個性が最大限発揮されるよう積極的に支援するとともに、社会における個の存在に価値を置く。 3. 社会への貢献 私たちは常に企業行動・事業活動を通じて社会に貢献し、豊かな人間社会の発展に努める。

WLB 関連制度	有無	WLB 関連制度	有無
法を上回る育児休業制度	有	育児・介護による退職者の再雇用制度	無
法を上回る介護休業制度	有	コース転換制度	有 (契約社員から正社員への登用制度)
短時間勤務制度	有	非正規従業員の正社員登用制度	有
フレックスタイム制度	有	学習活動のための休暇・休業制度	有
変形労働時間制度	有	家庭事情に鑑みた転勤・配属等の考慮	有
在宅勤務制度	有		

データ等報告資料

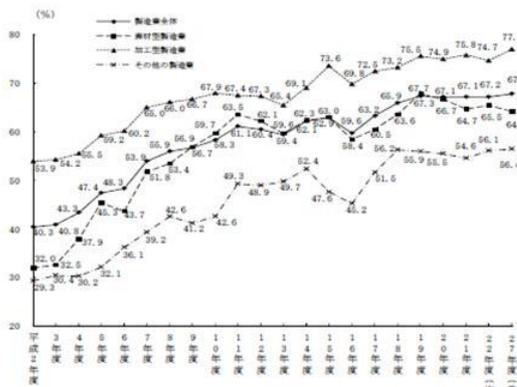
1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(1) 企業経営にダイバーシティが求められる背景

○グローバル化の進展により多様な文化への対応が求められる

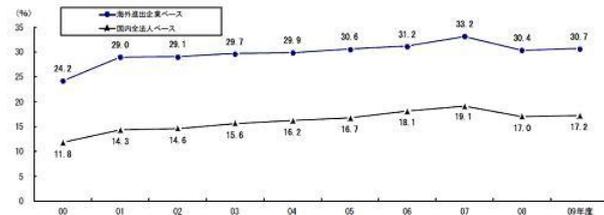
・製造業では、海外現地生産を行う企業が67.2%（平成22年度）に上り、海外生産比率は海外進出企業ベースで30.7%（2009年度）である。現地法人売上高は全産業で165.3兆円（2009年度）となっている。企業活動のグローバル化が進む中、現地雇用者のマネジメントのみならず、企業経営において多様な文化への対応が求められる。

図表1 海外現地生産を行う企業の割合（製造業）



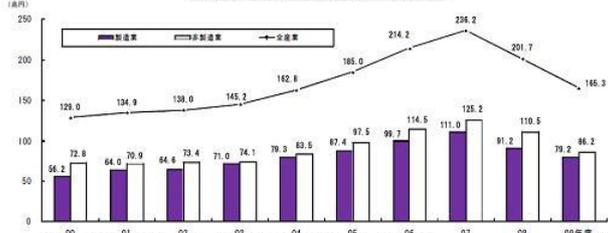
（出所）内閣府経済社会総合研究所「平成22年度企業行動に関するアンケート調査」

図表2 海外生産比率の推移（製造業）



（出所）経済産業省「第40回海外事業活動基本調査（2010年7月調査）」

図表3 現地法人売上高の推移



（出所）経済産業省「第40回海外事業活動基本調査（2010年7月調査）」

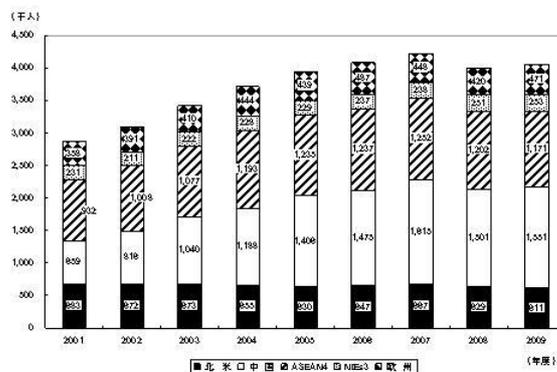
1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(1) 企業経営にダイバーシティが求められる背景

○海外現地法人のグローバル化も進展

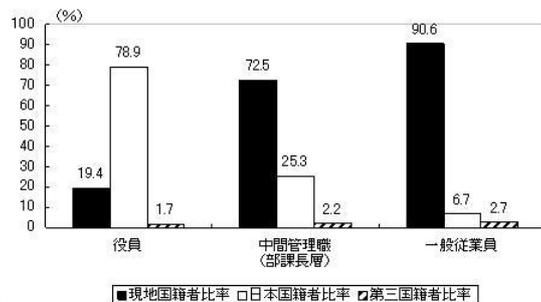
・海外現地法人における従業者数は、2001年以降増加してきた。リーマンショック後の2008年に一旦落ち込んだが、2009年にはまた上昇に転じている。
 ・現地法人における職階別従業員の国籍比率をみると、中間管理職（部課長層）や一般従業員では現地国籍比率が72.5%、90.6%と高いが、役員は日本国籍者比率が8割に迫る。

図表1の参考 海外現地法人常時従業者数推移



（出所）経済産業省「海外事業活動基本調査」よりみずほ情報総研研作成

図表1の参考 現地法人における職階別従業員国籍比率



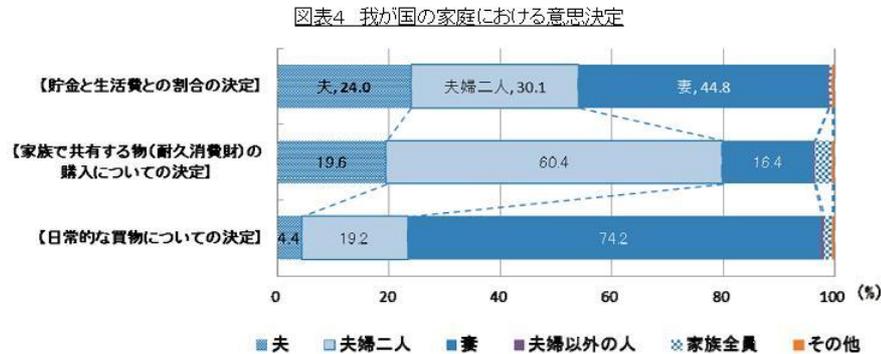
（出所）独立行政法人日本労働政策研究・研修機構「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果（JIL-PTSシリーズNo.24）」2006年10月よりみずほ情報総研研作成

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(1) 企業経営にダイバーシティが求められる背景

○購買の意思決定における女性の影響力は強い

・我が国の家庭の「日常的な買物」における妻の意思決定割合は約74%である。



資料：「平成22年版 男女共同参画白書」第1-特-18図より作成。
 注) 1. 原データは内閣府「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」(平成22年)。
 2. 有配偶の男性 (N=3023)、女性 (N=3409)に尋ねたもの。
 3. 「妻」は女性の「自分」+男性の「配偶者」の回答の合計。
 4. 「夫」は男性の「自分」+女性の「配偶者」の回答の合計。
 (出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

3

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(1) 企業経営にダイバーシティが求められる背景

○SRI(社会的責任投資)への関心の高まり

・グローバル展開する企業にとって、SRIを通じた長期・安定的な資金調達への関心が高まりつつあり、ダイバーシティ推進は資金調達における有利にもつながりうる。欧州では、ステークホルダー(特に労組)の意向を受けた年金基金がSRIに積極的。

図表5 SRI市場規模の国際比較

	日本 (2009年)	欧州 (2009年12月 末)	米国 (2010年初)
SRI市場 規模	約7000億円	約559兆円	約258兆円
市場シェア ※総資産運用額 に対する割合	約0.2%	約39%	約12%

(出所) European SRI Study2010, Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States,三菱UFJ信託銀行「責任投資セミナー2010」を基に作成

4

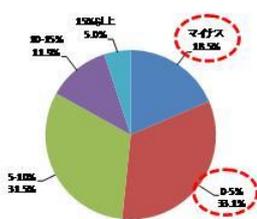
1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(2) 経営戦略としてのダイバーシティ推進の必要性

○我が国経済は「縮小均衡」に陥っている

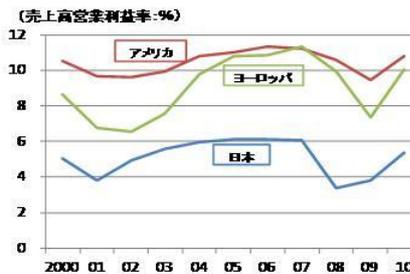
- ・グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷等により、企業業績が低迷。直近5年間でみると、ROEが5%以下の企業が上場企業の半数を占め、2割はマイナスである。売上高営業利益率も、日本の利益率はアメリカやヨーロッパに比べて一貫して低い。
- ・時価総額において世界の株式市場における日本株の規模ウエイトは緩やかに低下傾向にある。

図表6 東証一部上場企業の直近5年平均ROE



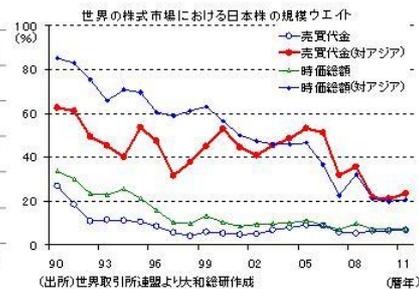
(出所) 経済産業省「産業構造審議会第5回新産業構造部会資料(2012年2月23日開催)」

図表7 売上高営業利益率の推移



(注1) 日本は東証上場企業、アメリカはNYSE総合指数の構成企業、ヨーロッパはEU加盟国(1995年時点の15カ国)の主要株価指数を構成する企業。
 (注2) 2000年から2010年にかけて欠損のない企業の値のみの集計している。
 (注3) 金融・保険業を除く。
 (注4) 自国企業以外は集計から除いている。
 (出所) 経済産業省「産業構造審議会第5回新産業構造部会資料(2012年2月23日開催)」

図表8 世界の株式市場における日本株の規模ウエイト



(出所) 世界取引所連盟より大和総研作成

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(3) なぜ、女性活躍推進なのか

図表9 ダイバーシティのイントロダクションとしての女性活躍推進

○女性活躍推進はダイバーシティ・マネジメントのイントロダクション

- ・女性のキャリア管理・管理職登用は比較的簡単
 - ・性別の多様性(ダイバシティ)のみがマネジメント上の課題なら、企業はそれだけに注力すればよい。
 - ・法律、採用や解雇、教育システム、家庭責任を軽減する外部施設の存在などは、日本国内に限れば予測可能であり、あとは、女性ひとりひとりの価値観(働き方・生き方)に対応させて、マネジメントしていけばよい。
- ・人種の多様性、国籍の多様性はより複雑



女性をいかにマネジメントし、人材としていかしていくか。これさえできない企業は、もっと高次なダイバシティ・マネジメント(グローバル環境や新規事業に求められる多様性マネジメント)が必要になったときに対応できるはずがない。

(出所) 谷口真美「ダイバシティ・マネジメント～多様性をいかに組織～」(白桃書房、2005年9月)

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(3)なぜ、女性活躍推進なのか

○諸外国と比較して日本の女性の活用・登用は進まず。

・HDI(人間開発指数)は169か国中11位、GII(ジェンダー不平等指数)は138ヶ国中12位、GGI(ジェンダー・ギャップ指数)は134カ国中94位。HDI及びGIIの順位が高くGGIの順位が低いということは、教育、健康、労働力参加など人間開発面で女性の活躍が推進されているが、政治・経済面で男性に比べ女性の活躍が相対的に進んでいないということ。

図表10 HDI、GII、GGIにおける日本の順位

(1)HDI (人間開発指数)			(2)GII (ジェンダー不平等指数)			(3)GGI (ジェンダー・ギャップ指数)		
順位	国名	HDI値	順位	国名	GII値	順位	国名	GGI値
1	ノルウェー	0.938	7	オランダ	0.174	1	アイスランド	0.850
2	オーストラリア	0.937	2	デンマーク	0.209	2	ノルウェー	0.840
3	ニュージーランド	0.907	3	スウェーデン	0.212	3	フィンランド	0.805
4	米国	0.902	4	スイス	0.228	4	スウェーデン	0.802
5	アイスランド	0.895	5	ノルウェー	0.234	5	ニュージーランド	0.781
6	リヒテンシュタイン	0.891	6	ベルギー	0.236	6	アイスランド	0.777
7	オランダ	0.890	7	ドイツ	0.240	7	デンマーク	0.772
8	カナダ	0.888	8	フィンランド	0.248	8	レゾト	0.768
9	スウェーデン	0.885	9	イタリア	0.251	9	フィリピン	0.765
10	ドイツ	0.885	10	シンガポール	0.255	10	スイス	0.756
11	日本	0.884	11	フランス	0.260	11	スペイン	0.755
12	韓国	0.877	12	日本	0.273	12	南アフリカ共和国	0.754
13	スイス	0.874	13	アイスランド	0.279	13	ドイツ	0.753

(注) HDIは「国民の平均寿命」「国民の平均的教育年数」「国民一人当りの所得(消費者平価換算)」を3要素とする指数である。男女差は全く考慮していない。一方GIIは「ジェンダー不平等指数」と名付けられているが、主に発展途上国の女性人間開発の遅れを指数化することを意図したもので、女性については「出生死亡率」「出産の未成年女性割合」「中等教育終了割合」「労働力参加率」「国会議員の女性割合」の5要素から女性指数をつくり、男性については「中等教育終了割合」「労働力参加率」「国会議員の男性割合」の3要素から男性指数を作りその二つの指数の調和平均を取った値である。調和平均は単純平均に比べ、値の小さいほう(通常女性の値)に引っ張られる。この結果、男女不平等を計測しているのは男女の割合が足して1となる国会議員割合のみで、他は女性にウェイトを高くおいた人間開発度を反映していることになる。一方GGIは男性に比べた女性の値を、政治・経済・健康で指標化しており、特に経済面は男性と比べた、女性の相対的な値を労働力参加率、同一職の賃金、平均個人所得、管理職者数、専門技術職者数を要素として指標化している。人間開発度が男女平均で高くても、女性が相対的に男性より低い場合は低くなり、その点で男女の不平等度を直接指標化しているといえる。

※ GGI: 日本は94位(0.652)

(出所)内閣府「平成23年男女共同参画白書」

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(3)なぜ、女性活躍推進なのか

○女性の高学歴化が進展

・国立大学における学生(学部、修士、博士)、教員に占める女性比率は、長期的に増加しており、女性の高学歴化が進展している。
・七大学や秋入学を検討中の十二大学における女性比率は3割弱。

図表10の参考 国立大学の学生及び教員の女性比率

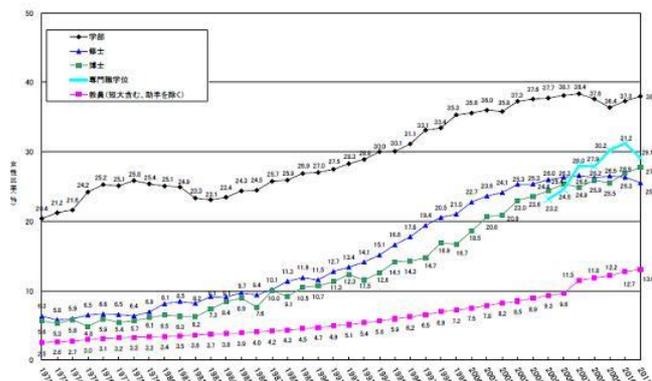
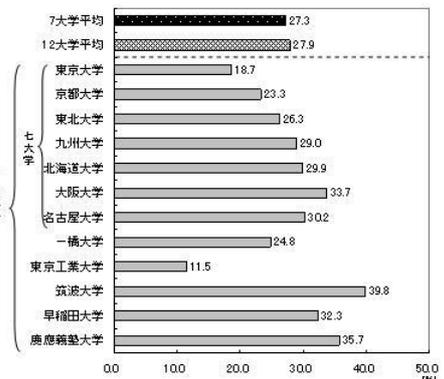


図11-2 国立大学における学部、修士課程、博士課程、専門職大学院課程の卒業生および教員の女性比率の推移
出典:学校基本調査報告書(2011年以降掲載)

(出所)国立大学における男女共同参画推進の実施に関する第8回追跡調査報告書(一般社団法人国立大学協会教育・研究委員会男女共同参画小委員会、平成23年12月14日)

図表10の参考 国立大学等における女性比率(2011年度)



(注) 1. 七大学は旧帝国大学、十二大学は秋入学検討の協議会に参加予定の大学。
2. 各大学の発表数字により算出。ただし、以下の通り数字の根拠が異なる。
入学者数: 東京大学、京都大学、東北大学、北海道大学、名古屋大学、一橋大学、東京工業大学
在籍者数(1年次): 九州大学、大阪大学、筑波大学
合格者数: 早稲田大学
入学許可者数: 鹿野鶴堂大学
(出所)各大学ホームページ

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義

(3)なぜ、女性活躍推進なのか

○国家公務員や法曹界における女性比率も増加傾向

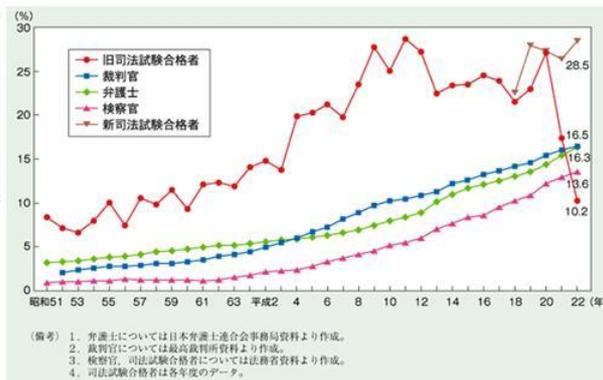
- ・国家公務員に占める女性比率は26%程度である。
- ・司法試験合格者に占める女性比率は、増減はあるものの、全体として増加傾向にある。裁判官、弁護士、検察官に占める女性比率は一貫して上昇している。

図表10の参考 女性国家公務員の採用状況

	平成23年度			平成22年度			女性採用割合の増減 (ポイント)
	総数 (人)	女性 (人)	割合 (%)	総数 (人)	女性 (人)	割合 (%)	
I 種 等	509	122	24.0	621	125	20.1	3.9
うち事務系区分	263	69	26.2	315	81	25.7	0.5
II 種 等	1,879	519	27.6	2,241	644	28.7	▲1.1
III 種 等	1,927	645	33.5	2,386	811	33.9	▲0.4
国税専門官・労働基準監督官	796	173	21.7	1,001	254	25.4	▲3.4
合 計	5,101	1,359	26.6	6,249	1,634	26.1	0.5

(出所)人事院「総務省「女性国家公務員の採用・登用の拡大状況等のフォローアップの実施結果について」

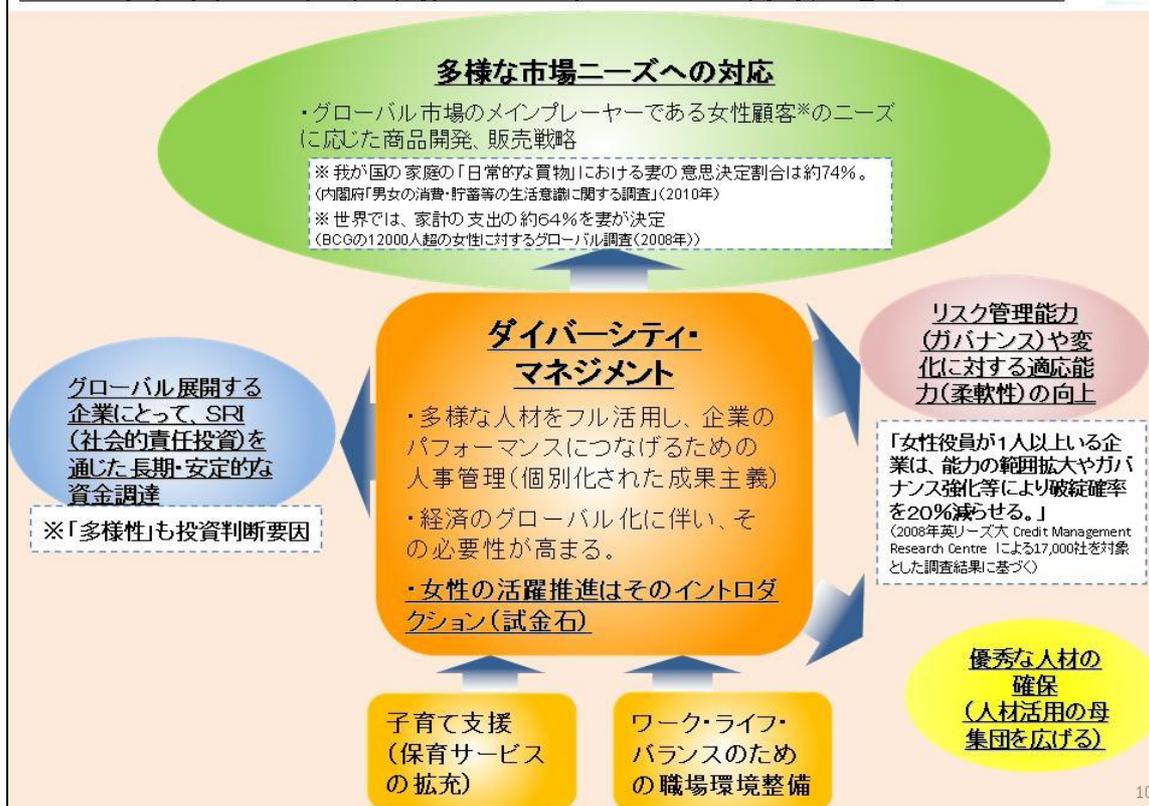
図表10の参考 法曹界における女性比率の状況



(備考) 1. 弁護士については日本弁護士連合会事務局資料より作成。
2. 裁判官については最高裁判所資料より作成。
3. 検察官、司法試験合格者については法務省資料より作成。
4. 司法試験合格者は各年度のデータ。

(出所)内閣府「平成23年男女共同参画白書」

1. 企業経営に女性活躍推進が必要とされる背景と意義(まとめ)



2. ダイバーシティ推進による経営効果について

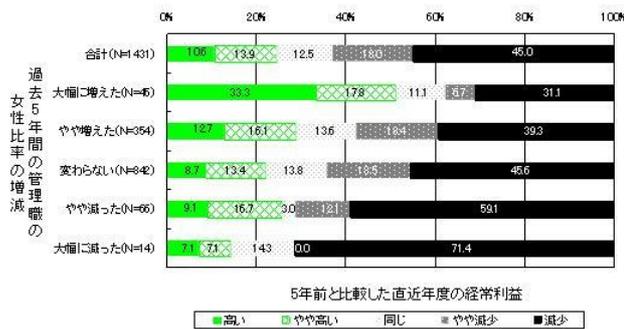
(4) ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果

1) 企業業績へ与える影響

○女性活用に取り組む企業ほど業績がよい傾向がみられる

・過去5年間の管理職の女性比率が「大幅に増えた」とする企業において、5年前と比較した直近年度の経常利益が高い傾向がみられる。ただし、女性活用への取り組みが業績の良さをもたらしたのか、それとも業績がよいため女性活用への取り組みが可能となったのか、いずれであるかといった因果関係は明らかでない。

図表11 管理職女性比率の増減と企業業績の関係



(出所)「ポジティブ・アクション(女性活躍推進)とセクシュアルハラスメント防止に関するアンケート調査」(みずほ情報総研株式会社、平成22年6月)、厚生労働省委託事業「ポジティブ・アクション/展開事業」(平成22年度)内で実施

11

2. ダイバーシティ推進による経営効果について

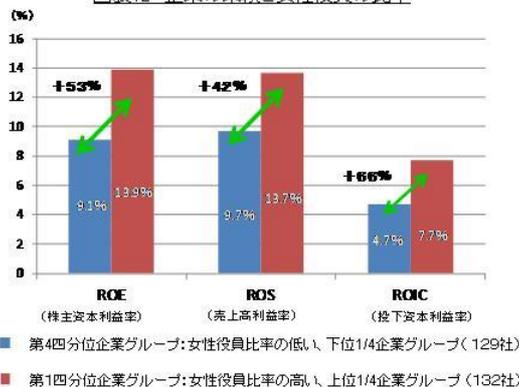
(4) ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果

1) 企業業績へ与える影響

○女性活用が進む企業ほど経営指標が良く、株式市場での評価も高まる

・世界では、女性役員比率が高い企業の方が、ROE、ROS、ROICなどの経営指標が良い傾向。
 ・日本でも、女性の活躍推進に取り組んでいる企業(均等推進企業表彰企業)は、株式パフォーマンスがTOPIX平均を上回る水準で安定して上昇する傾向がみられる。

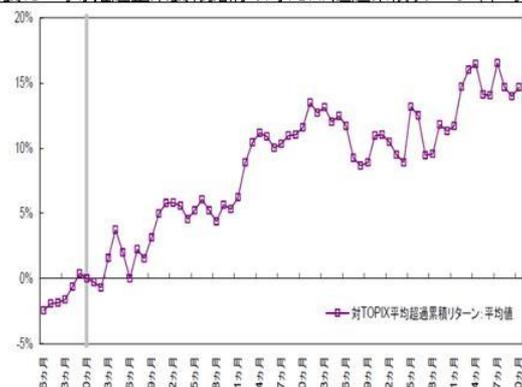
図表12 企業の業績と女性役員比率



(注) ROE、ROS、ROICデータは、2001~2004年の平均値。役員数は2001年及び2003年。「フォーチュン500」企業(520社)を対象。

(出所) Catalyst「The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards」(2007)
 ※Catalystは、女性と企業分野における米国を拠点とした代表的なNPO。

図表13 均等推進企業表彰銘柄の対TOPIX超過累積リターン(平均値)



(注) 厚生労働省(「均等・両立推進企業表彰(うち、均等推進企業部門及び均等・両立推進企業表彰、平成18年度までは均等推進企業表彰)」)の受賞企業(表彰月の月末に上場していた152企業)及び東証データベースをもとに作成。

(出所) 大和証券キャピタルマーケット(株)金融証券研究所「クオンツ情報」2011年6月14日

12

2. ダイバーシティ推進による経営効果について

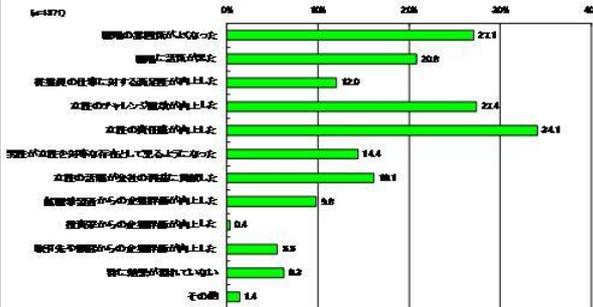
(4)ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果

2) 定性的効果

○定性的効果として、従業員の意欲向上や企業文化の改善などの効果も指摘される

・女性活躍推進への取り組みの定性的な効果として、「女性の責任感の向上」、「職場の雰囲気の改善」などがあるとされる。一方、「成果に結びつかない」などのデメリットも指摘されている。

図表14 ポジティブ・アクションに取り組んだ効果



(出所)「ポジティブ・アクション(女性活躍推進)とセクシュアルハラスメント防止に関するアンケート調査」(みずほ情報総研株式会社、平成22年6月)、厚生労働省委託事業「ポジティブ・アクション展開事業」(平成22年度)内で実施

【参考】ダイバーシティが企業の競争優位性を生み出す領域 (by Cox & Blake)

- ① コスト削減
- ② 人的資源獲得
- ③ マーケティング
- ④ 創造性
- ⑤ 問題解決
- ⑥ システムのフレキシビリティ

(出所) 谷口真美「ダイバーシティ・マネジメント～多様性をいかに組織～」(白桃書房、2005年9月)

図表15 米国企業のダイバーシティへの取り組みのメリット・デメリット

○ダイバーシティのメリット

回答企業の91%が、「ダイバーシティのイニシアティブが企業の競争優位性を高める」と回答

- ・企業文化の改善 83%
- ・従業員のモラルの改善 79%
- ・従業員の継続勤務 76%
- ・新規採用の円滑化 75%
- ・従業員の不満や訴訟の減少 68%
- ・創造性の増加 59%

○ダイバーシティのデメリット

回答企業の3分の2が、「期待通りの成果が上らない」

- ・ダイバーシティのアクションが期待通りの成果にも結びつかない 57%
- ・コストがかかる 38%
- ・スタッフの時間がとられてしまう 30%
- ・ねたみの増加 25%
- ・トレーニングが提供されても効果がない 24%

(注) フォーチュン1000社のうち839社のHR(人的資源管理)担当者、及び2001年3月時点でのフォーチュン100社に質問票を送付し、121社から回答を得たもの。

(出所) 谷口真美「ダイバーシティ・マネジメント～多様性をいかに組織～」(白桃書房、2005年9月)

13

2. ダイバーシティ推進による経営効果について

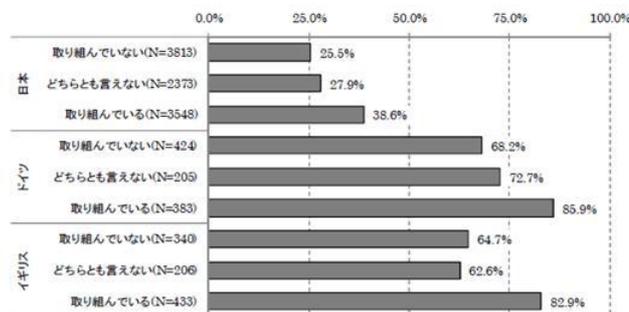
(4)ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果

2) 定性的効果

○WLBに取り組む企業ほど職場の業績が良い傾向も

・ダイバーシティ推進の前提条件となるWLBの取組状況と職場の業績との関連を見ると、日欧ともに、WLBに取り組んでいる企業の方が、職場の業績が良い傾向が見られる。

図表16 WLB関連制度の取組状況別の「職場の業績が良い」割合



(注) 取り組んでいる：取組の度合いを示す0～10のスケールで、取り組んでいる度合いが6～10点
 どちらとも言えない：上記のスケールのうち、中立点である5点
 取り組んでいない：上記のスケールのうち、取り組んでいる度合いが0～4点

(出所) 平成23年4月内閣府経済社会総合研究所平成22年度委託研究報告「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」

14

2. 女性の活躍による企業のパフォーマンスへの影響について

(4) ダイバーシティ推進による経営効果に関する既存の研究成果

2) 定性的効果

〇WLBへの取組は、コストはかかるものの、従業員の定着や生産性向上により、それを上回るコスト節約につながるとの内閣府の調査研究結果もある

・WLB推進による既存の従業員の勤続を実現、業務効率化による残業削減、退職者の防止は、企業にとってコスト削減につながるとのシミュレーション結果もある。

図表17 WLBへの取り組みのコストとメリット

(両立支援や柔軟な働き方の推進によるコスト効果)

(業務の効率化や長時間労働の是正によるコスト効果)

〇ポイント

従業員が出産を期に退職し新たな人員を補充するよりも、育児休業取得・短時間勤務の方が、コストがかからず、従業員の知識や経験の損失を防ぐことができる。

〇ポイント

残業時間が従業員1人当たり1人30分短くなることにより、企業全体で1年間に削減されるコストは多額に上る。

(ケースA:退職、中途採用者補充)		(ケースB:育児取得・短時間勤務、有期雇用者採用)	
	単位:万円		単位:万円
<投入コスト>	400	<投入コスト>	1,008
欠員補充までの業務代替費	(126)	休業期間中の有期雇用者給与等	(600)
中途採用者給与、採用、研修関係費	(260)	短時間勤務期間中の有期雇用者給与等	(391)
その他	(14)	その他	(17)
<節約コスト>	312	<節約コスト>	936
退職者に支払はずだった給与等	(312)	休業期間中・短時間勤務期間中の給与等	(936)
<純コスト>	88	<純コスト>	72

	従業員1000人	従業員500人	従業員50人 (単位:万円)
<削減コスト>	30,814	13,588	1,253
人件費(残業時間削減分)	(29,831)	(13,097)	(1,204)
光熱費(残業時間削減分)	(983)	(491)	(49)
<投入コスト>	91	80	73
残業削減推進相当者の人件費	(91)	(80)	(73)
<純削減コスト>	30,723	13,508	1,180

(従業員の心身の健康保持によるコスト効果)

〇ポイント

メンタル面等の理由で求職者が出ることは、企業にとってコストとなる(中規模100~999人企業で休職6ヶ月の場合、**休職者1人あたり422万円のコスト**)。

(出所)内閣府「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」、男女共同参画会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査会(平成20年4月とりまとめ)

15

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

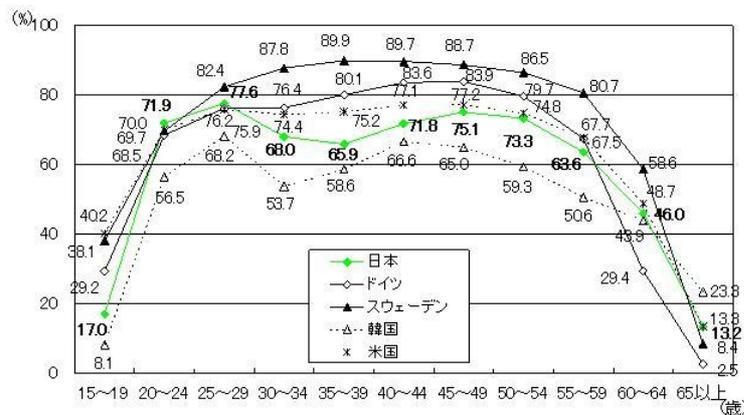
(1) 女性活躍推進の二つの側面

1) 女性就労の「量的拡大」~女性就業率向上によるM字カーブの改善

〇諸外国と比較して日本の女性就業率は低水準

・諸外国と比較しても、日本の女性の就業率は低水準。特に子育て年代にあたる30歳代~40歳代の就業率が諸外国に比べて低くM字カーブを描いている。

図表18 女性の年齢階級別労働力率(国際比較)



(注)1:「労働力率」は15歳以上人口による労働力人口(就業者+完全失業者)の割合。
 2:米国の15~19歳は、16~19歳。
 3:日本は、総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」(平成22年)、その他の国はILO(LABORSTA)より作成。
 4:日本は平成22年(2010年)、韓国は平成19年(2007年)、その他の国は平成20年(2008年)時点の集計。
 (出所)内閣府「平成23年男女共同参画白書」

16

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

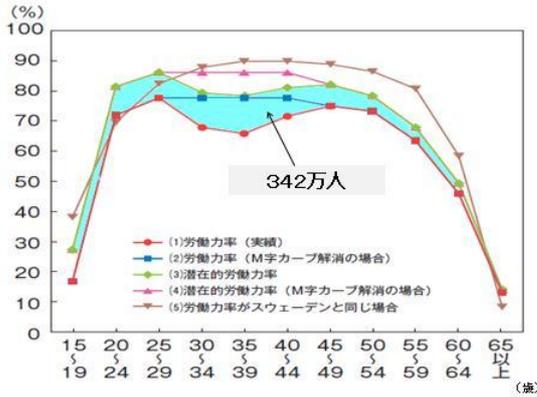
(1) 女性活躍推進の二つの側面

1) 女性就労の「量的拡大」～女性就業率向上によるM字カーブの改善

○女性に多い潜在労働力

・生産年齢人口が減少する中、潜在労働力としての女性の活用の余地は大きい。2010年時点において、就業希望者(非就労)として342万人の潜在労働力人口があるとみられる。

図表19 M字カーブ解消による女性の労働力人口増加の試算



(備考) 1. 潜在的労働力率(非就労)は「15歳以上人口」×「労働力率」×「就業希望率」より算出。2. 「M字カーブ解消の場合」は、30～44歳、5～20歳、45～64歳の労働力率を25～29歳と同等と仮定した。3. 潜在的労働力率=労働力人口÷非労働力人口×100(%)。4. 労働力人口は2010年推計(4,301万人、男性3,014万人、女性1,287万人)。5. 潜在的労働力人口は、年齢別潜在労働力率を年齢別人口にかけ、合計した。6. 潜在的労働力人口の算出は、年齢別潜在労働力率を年齢別人口にかけ、合計した。(出所)内閣府「平成23年版男女共同参画白書」

図表20 我が国の「労働力人口」と「就業希望者」

	15歳以上人口		労働力人口		非労働力人口		労働力率	就業率	就業希望者の就業希望数に対する比率
	就業者	完全失業者	就業者	完全失業者	就業希望者	非就業希望者			
男性	5,320	3,814	3,607	207	1,506	126	71.7%	67.8%	3.5%
女性	5,706	2,768	2,841	127	2,540	342	48.9%	46.3%	12.9%
計	11,027	6,581	6,248	334	4,446	467	59.7%	56.7%	7.5%

※新成長戦略に盛り込まれた男女年齢別就業率の目標と「就業希望者数」

	就業率57% (15歳以上)の維持を目標とする		
	男性(20～24歳)	女性(25～44歳)	高齢者(45～64歳)
就業率目標(2020年)	7.7%	7.3%	6.3%
(就業率:2009年)	(7.6%)	(6.6%)	(5.7%)
就業希望者(2010年)	146万人	180万人	29万人

資料:総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成22年)より作成。

(注) 1. 「労働力人口」は「就業者」+「完全失業者」。
2. 「労働力率」は「労働力人口」/「15歳以上人口」。
3. 「就業率」は「就業者数」/「15歳以上人口」。
(※)「就業希望者」とは、ここでは、現在就職しておらず求職活動はしていないものの就業を希望している人。

(出所)男女共同参画会議基本問題 影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

17

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(1) 女性活躍推進の二つの側面

2) 女性の就労の「質」をめぐる課題

○役員や管理職に占める女性の割合は少ない

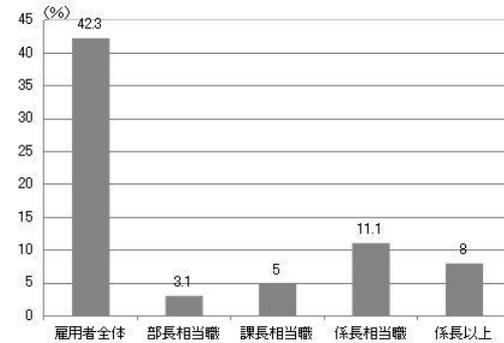
・女性の活用促進を進めるためには、企業トップの理解が重要であるが、上場企業の役員等に占める女性割合は全業種1.2%にない。
・雇用者全体に占める女性割合は42.3%であるのに対し、管理職に占める女性割合は係長相当が11.1%、課長相当が5.0%、部長相当が3.1%、係長以上全てで8.0%にとどまる。

図表21 上場企業の役員等に占める女性割合



(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

図表22 雇用者全体及び役所別管理職に占める女性割合(平成21年)



(注) 役所別データは従業員数30人以上の企業計

(出所)総務省「平成21年労働力調査」、厚生労働省「平成21年度雇用均等基本調査」

18

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

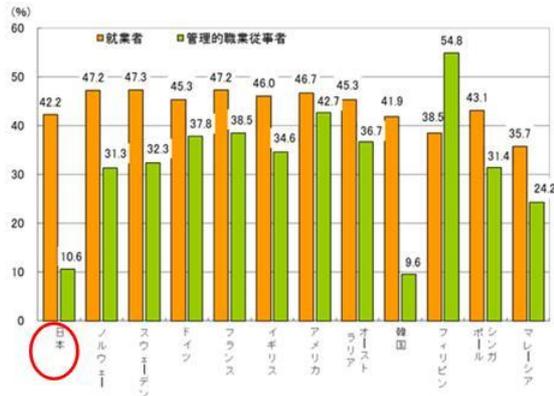
(1) 女性の活躍推進の二つの側面

2) 女性の就労の「質」をめぐる課題

○欧米では、管理職に占める女性割合も高い。

・管理的職業従事者に占める女性割合は、欧米では3割強となっているが、日本と韓国は1割前後と低い水準。

図表23 管理的職業従事者に占める女性割合



(備考) 1.日本は総務省「労働力調査」(平成22年)、その他の国はILO(LABORSTA)より作成。
2.日本は2010年、その他の国は2008年のデータ。3. 管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

(出所) 男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会「政治分野、行政分野、雇用分野及び科学技術・学術分野におけるポジティブ・アクションの推進方策について(中間報告)」(H23年7月)

19

3. ダイバーシティ推進(女性活躍促進)に向けた現状と課題

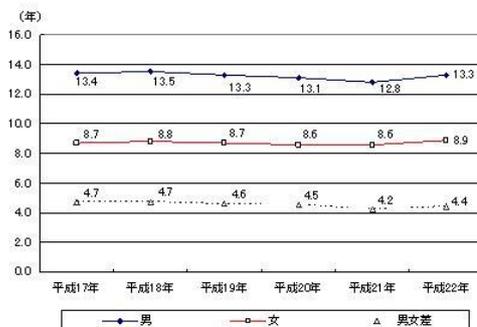
(2) 雇用慣行・労働市場の問題

1) 女性の就業継続が困難

○女性の平均勤続年数はいまだ短く、出産退職者も依然として減らない

・一般労働者の平均勤続年数は、男性13.3年に対して女性は8.9年と短い。
・第1子出産前後の妻の就業経歴をみると、出産前に就業していた女性のうち、出産後も就業継続する割合は4割弱で、昭和60～平成元年の頃と比べて育児休業取得者は増えるものの割合はあまり変わらない。出産前に就業していても、出産による退職者は依然として多く約6割に上る。

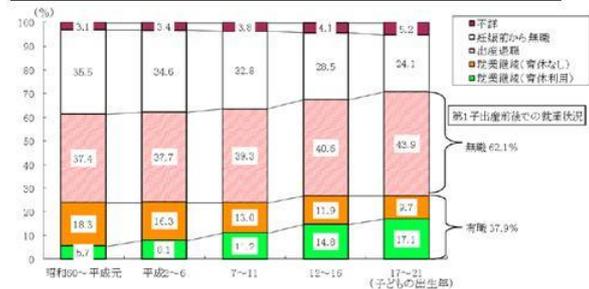
図表24 一般労働者の平均勤続年数の推移



(注) 企業規模10人以上の結果を集計。「一般労働者」は常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者をいう。

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図表25 子どもの出生年別、第1子出産前後の妻の就業経歴の構成



1. 国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査(夫婦調査)」より作成。
2. 第1子が1歳以上15歳未満の子を持つ初婚どうし夫婦について集計。

3. 出産前後の就業経歴：
就業継続(育休利用) → 妊娠判明時就業～育児休業取得～子ども1歳時就業
就業継続(育休なし) → 妊娠判明時就業～育児休業取得なし～子ども1歳時就業
出産退職 → 妊娠判明時就業～子ども1歳時無職
妊娠前から無職 → 妊娠判明時無職～子ども1歳時無職

(出所) 男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第一部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

20

3. ダイバーシティ推進(女性活躍促進)に向けた現状と課題

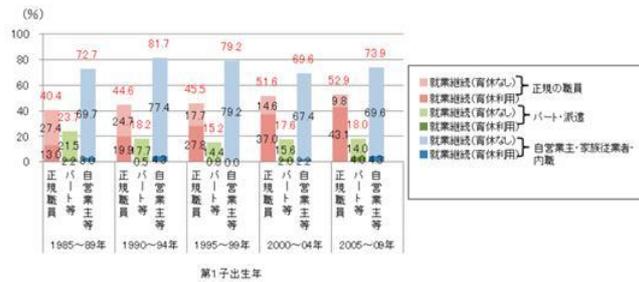
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難

○女性の平均勤続年数はいまだ短く、出産退職者も依然として減らない

- ・第一子出産前後で就業を継続している人の割合は、正規職員と比較して、パート・派遣は割合が低い。
- ・第一子出産前後で就業している人の割合は、正規職員は一貫して増加している。一方、パート・派遣は1985～89年から1995～99年にかけて減少し、その後微増しているが、その割合は正規職員と比較して低い。

図表25の参考 子どもの出生年別第一子出産前後の妻の職業経歴(就業形態別)



資料：1. 国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査(夫婦調査)」より作成。

2. 第1子が1歳以上15歳未満の子を持つ初婚どうし夫婦について集計。

3. 出産前後の就業経歴。

就業継続(育休利用) 一妊娠判明時就業～育児休業取得～子ども1歳時就業

就業継続(育休なし) 一妊娠判明時就業～育児休業取得なし～子ども1歳時就業

(出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

21

3. ダイバーシティ推進(女性活躍促進)に向けた現状と課題

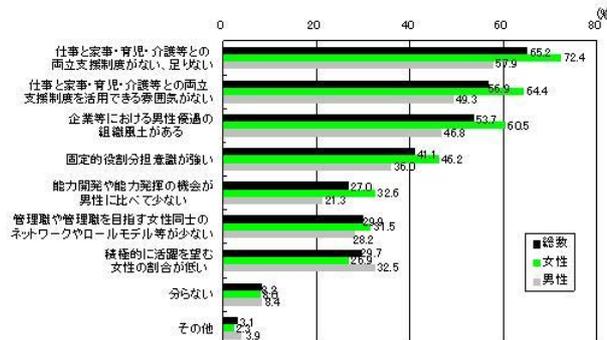
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～①固定的な性別役割分担意識

○諸外国と比較して男女共同参画が遅れている背景には固定的役割分担意識

- ・我が国における男女共同参画が国際的に遅れている理由として、両立支援制度の不足やそれら制度を活用できる雰囲気がないこと、男性優遇の組織風土、固定的役割分担意識の影響を指摘する意見が多い。

図表26 我が国における男女共同参画が国際的に遅れている理由



(注)内閣府「男女のライフスタイルに関する意識調査」(平成21年)より

(出所)内閣府「平成21年男女共同参画白書」

22

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

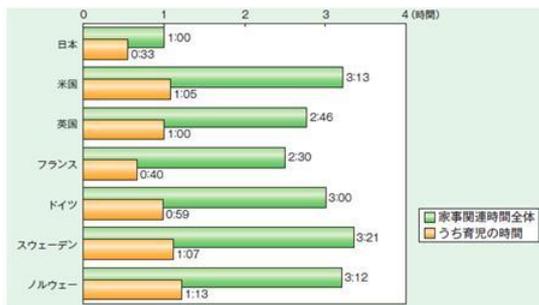
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～①固定的な性別役割分担意識

○我が国では家事・育児時間の男女間格差が大きい

- ・6歳児未満のいる夫の家事・育児関連時間は1日当たり1時間と、諸外国と比較して3分の1程度に留まる。
- ・育児時間に限ってみると、妻が夫の約4.5倍の時間を平日1日当たり使っており、夫婦間の格差が他国に比べてきわめて大きいというデータもある。

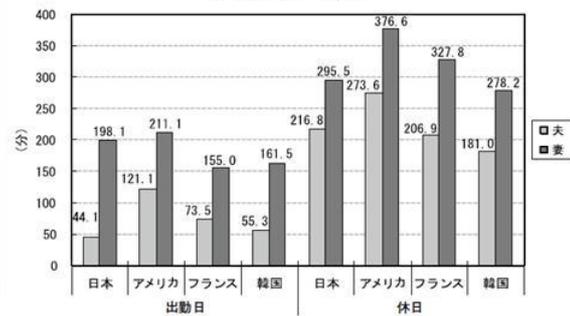
図表27 6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間(1日当たり)



(注) 1. Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men" (2004), Bureau of Labor Statistics of the U.S. "America Time-Use Survey Summary" (2006)及び経務省「社会生活基本調査」(平成18年)より作成。
2. 日本の数値は、「夫婦と子どもの世帯」に限定した夫の時間である。

(出所)内閣府「平成23年男女共同参画白書」

図表28 子どもに関わる時間(世話、しつけ・教育、遊ぶなど)(1日あたり・平均)



※同居している子どもがいる者

(出所)「生活時間の国際比較-日・米・仏・韓のカップル調査」(総合総研, 2007年11月)

23

3. ダイバーシティ推進(女性活躍促進)に向けた現状と課題

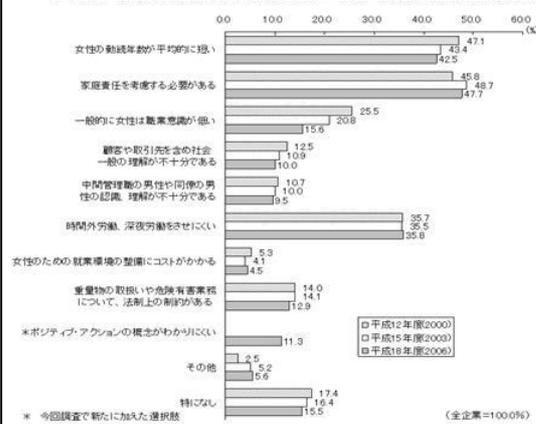
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～①固定的な性別役割分担意識

○従来型の就業モデルを前提とし、家庭責任が女性に偏る状況が女性活躍を阻害

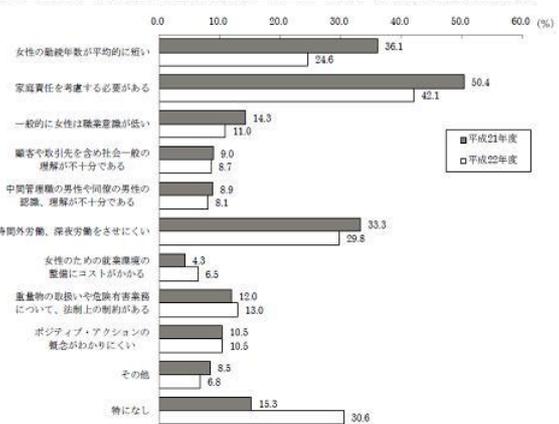
- ・企業側が女性の活躍を推進する上での問題点として認識する上位の事項は、「家庭責任を考慮する必要がある」、「時間外労働、深夜労働をさせにくい」、「女性の勤続年数が比較的短い」である。
- ・「女性の勤続年数が平均的に短い」という回答は近年大幅に減少している。
- ・「家庭責任を考慮する必要がある」、「時間外労働、深夜労働をさせにくい」が多いことについては、従来型の就業モデルを前提とし、家庭責任が女性に偏る状況が問題であると解釈される。

図表29 女性の活躍を推進する上での問題点(平成12,15,18年度)



(出所)厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(平成18年度)

図表30 女性の活躍を推進する上での問題点(平成21,22年度)



(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

24

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

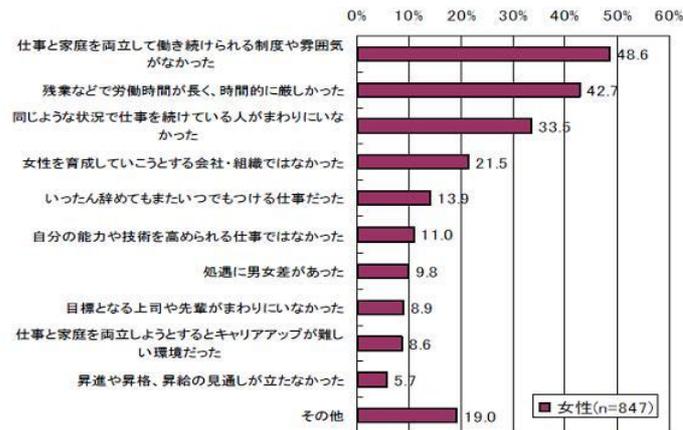
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～②働き方におけるWLBの欠如

○女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由はWLBの欠如が大きい

・女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由は、「仕事と家庭を両立して働き続けられる制度や雰囲気になかった」、「残業などで労働時間が長く、時間的に厳しかった」などであり、女性活躍促進のためには職場におけるWLBの推進が不可欠。

図表31 女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由(仕事に関連したもの)



(出所)内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」(平成21年)

25

3. ダイバーシティ推進(女性活躍促進)に向けた現状と課題

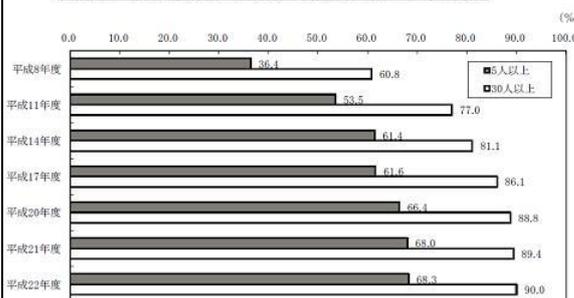
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～②働き方におけるWLBの欠如

○育児支援の各種制度の導入は進むが、利用は歩留まりが低い

・育児休業制度の規定がある事業所の割合は年々上昇している。利用については、女性の利用がやや歩留まりこの2年は低下傾向にあり、男性の取得も政策的に奨励が図られるも2%に満たない。

図表32 育児休業制度の規定あり事業所割合の推移



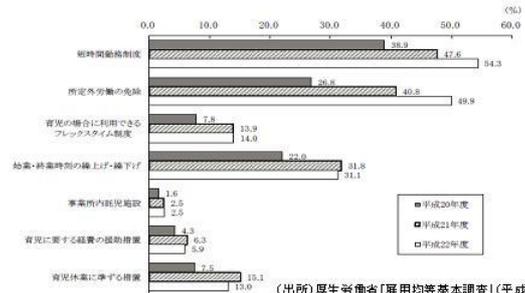
(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

図表33 育児休業取得率の推移

	平成8年度	平成11年度	平成14年度	平成16年度	平成17年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
女性	49.1	56.4	64.0	70.6	72.3	89.7	90.6	85.8	83.7
男性	0.12	0.42	0.33	0.56	0.39	1.56	1.23	1.72	1.38

(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

図表34 育児のための勤務時間短縮等の措置の各種制度の導入状況



(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

図表35 育児のための勤務時間短縮等の措置の各種制度の利用者割合

	各制度がある事業所における育児休業後復職者計	短時間勤務制度利用者	所定外労働の免除利用者	育児の場合に利用できるフレックスタイム制度利用者	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ利用者	事業所内託児施設利用者	育児に関する経費の補助措置利用者
女性	平成20年度	100.0	40.1	14.0	29.5	20.7	63.2
女性	平成22年度	100.0	35.5	19.8	21.2	17.8	54.4
男性	平成20年度	100.0	1.1	0.3	29.6	0.3	22.4
男性	平成22年度	100.0	1.1	—	56.2	—	14.9

(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

26

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(2)雇用慣行・労働市場の問題

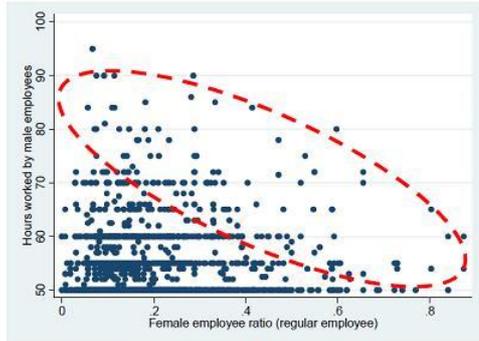
1)女性の就業継続が困難～②働き方におけるWLBの欠如

○男性の長時間労働が女性活躍推進を阻害

・男性正社員の平均労働時間が長いほど正社員に占める女性比率が低い傾向がみられ、日本では男性の画一的な長時間労働が、女性の活躍の阻害要因となっている。

図表36 男性正社員の平均労働時間と女性の活躍度との関係性

<従業員データ：平均労働時間（男性正社員）と女性比率（正社員）> * 推計式「男性正社員の労働時間 = f(女性の活用度合い、その他の規定要因)」



(出所)山本勲委員分析資料(第2回研究会資料)

被説明変数=男性正社員の週労働時間(対数値)	係数	t値
説明変数		
勤務先企業の女性比率(正社員)	-0.033	-1.8
勤務先企業の女性の平均勤続年数	-0.001	-2.27
勤務先企業で法を上回る育児休業制度を導入 年齢、勤続年数、勤続年数の2乗項、大卒ダミー、 管理職ダミー、職種ダミー、産業ダミー、企業規模 ダミー、経常利益率(当年)、経常利益率(前年)	-0.007	-1.17
サンプル数		3168
決定係数		0.08

○ データ

- 出所：RIETI ワークライフバランス研究会による企業・従業員調査(2009年)
- 系列：①男性正社員の労働時間
②勤務先企業における女性の活用度合い
(=正社員の女性比率、女性の平均勤続年数、法を上回る育児休業制度)
- ③労働時間の規定要因
(=年齢、勤続年数、学歴、企業規模、職種、産業、業績など)

27

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

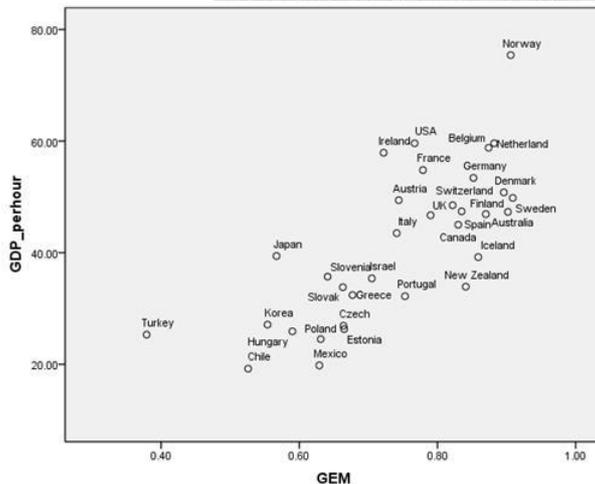
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～②働き方におけるWLBの欠如

○女性の参画が進むことは時間当たり生産性の向上につながる

・時間当たりのGDPは男女共同参画度(GEM:ジェンダー・エンパワメント指数)が高いほど有意に高く、女性の参画が進むことは時間当たり生産性の向上につながると考えられる。

図表37 OECD:GEMと国民総労働時間1時間当たりのGDP(PPP調整値)との関係



(出所)山口一男産長分析資料

標準化された回帰係数と有意度

	時間当たりの GDP	国民1人当たりの GDP
モデル 1 (N=33)		
GEM	0.742***	0.756***
R ²	0.541	0.572
モデル 2 (N=33)		
GEM	0.378*	0.236
HDI	0.467*	0.667***
R ²	0.636	0.746

***p<.001; **p<.01; *p<.05; #p<.10

時間当たりのGDPと男女共同参画度(GEM)は有意に関連しており、GEMの影響の強さは人的資本(HDI)の影響の約80%に相当する。

28

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

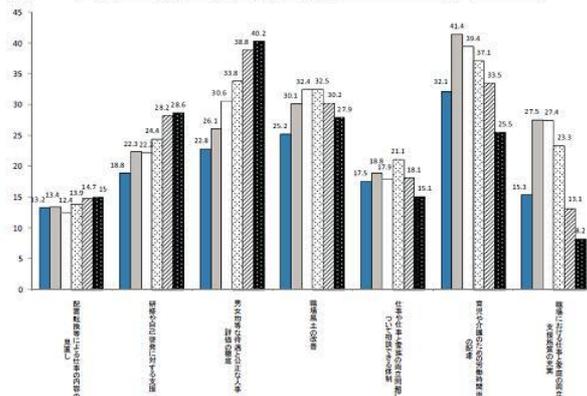
(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～③キャリアの先行き不透明感からの意欲低下

○女性は公正な待遇・人事評価を希望し、就業中断の理由は「仕事への不満」

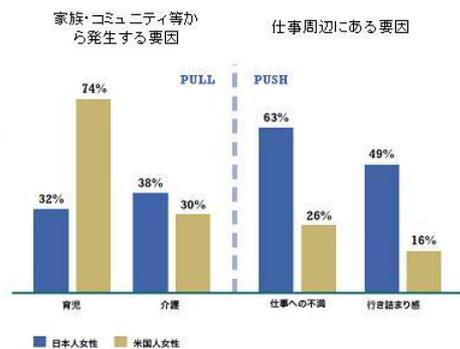
- ・女性が就業継続に必要なこととして希望することは、「育児や介護のための労働時間面の配慮」のほか、年齢が上がるほどに「男女均等な待遇と公正な人事評価の徹底」も多く挙げられる。
- ・仕事を辞める理由として日本の大卒女性が挙げるのは、「育児」32%、「介護」38%であるのに対して、「仕事への不満」が63%、仕事の「行き詰まり感」が49%である。

図表38 女性が就業継続に必要なこととして希望すること



(注)財団法人21世紀職業財団「女性労働者の処遇等に関する調査」(平成17年)より
(出所)厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成22年版働く女性の実情」

図表39 大卒女性が仕事を辞める理由



(出所)シルヴィア・アン・ヒューレット、ローラ・シャーピン他「日本における女性の休職・離職と職場復帰～女性が仕事を継続している社会へ」(米国非営利シンクタンク:センター・フォー・ワークライフポリシー) (2011年)

29

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(2)雇用慣行・労働市場の問題

1)女性の就業継続が困難～③キャリアの先行き不透明感からの意欲低下

○職務が不明確なまま業績評価がなされている

- ・日本では、給与・賞与ともに「職務内容」の比重が低い。特に業績評価が強く反映される賞与において、「職務内容」の比重に比して「個人業績」の比重が高いことは、評価の基準が曖昧になり、被評価者の納得感を得られなくなっている可能性がある。

図表40 職階別給与・賞与の評価における重視項目

		年齢	勤続年数	個人業績	職務遂行能力	職務内容	組織の業績	個人の仕事への取り組み姿勢	その他
一般社員の給与	平均以上(n=139)	19.2	10.7	16.6	22.5	9.9	7.3	11.5	2.5
	平均以下(n=341)	23.7	12.8	16.6	18.8	9.0	6.1	10.8	2.2
	海外4カ国(n=568)	5.3	8.8	18.7	18.7	17.6	11.8	16.0	3.3
一般社員の賞与	平均以上(n=134)	10.6	7.6	27.7	15.1	8.6	14.9	12.0	3.4
	平均以下(n=335)	14.0	8.6	26.8	14.8	7.0	13.3	11.3	4.1
	海外4カ国(n=514)	5.6	6.8	21.7	16.8	14.0	19.1	14.4	1.6
管理職の給与	平均以上(n=138)	12.9	8.2	22.0	19.9	13.2	12.5	9.0	2.3
	平均以下(n=338)	16.3	8.7	18.3	20.1	11.5	13.5	8.9	2.7
	海外4カ国(n=567)	5.5	7.8	18.0	18.7	17.1	14.1	16.3	2.5
管理職の賞与	平均以上(n=132)	7.7	6.1	28.9	14.8	8.3	23.4	8.1	2.6
	平均以下(n=330)	10.3	6.1	26.7	13.7	8.7	22.9	7.3	4.2
	海外4カ国(n=531)	5.5	6.7	21.2	16.3	14.0	20.1	14.3	1.8

(注)1. 海外4カ国: イギリス、オランダ、ドイツ、スウェーデン
2. データ: 経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」2008年の企業データ
3. 平均点(133点)の算出
・海外4カ国と比較できるWLB関連施策6つ(法を上回る育児休業、法を上回る介護休業、裁量労働制、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、WLBへの取り組み)のうち1つ以上の制度がある企業について、各施策が職場生産性へ「プラスの影響」をもたらした場合に2点、「マイナスの影響」に1点を付与。
・それぞれを足し上げ、さらにその得点を各企業が有する制度の数で除して各企業の職場生産性得点の平均点を算出

(出所)松原光代「WLB関連制度の効果を阻害する要因～企業のインセンティブ・システムからの考察～」本研究会資料

30

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(2)雇用慣行・労働市場の問題

1) 女性の就業継続が困難～④子育て支援サービスの不足

○都市部に多い待機児童

・平成23年10月1日現在の保育所の待機児童数は約2.6万人であり、特に都市部における待機児童が多い。

図表41 保育所待機児童数の状況



【都市部とそれ以外の地域の待機児童】

	利用児童数(%)	待機児童数(%)
7都府県・指定都市・中核市	1,124,742人(53.0%)	20,939人(81.9%)
その他の道県	998,209人(47.0%)	4,617人(18.1%)
全国計	2,122,951人(100.0%)	25,556人(100.0%)

(出所)保育所開通状況取りまとめ(平成23年4月1日)(厚生労働省)

31

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

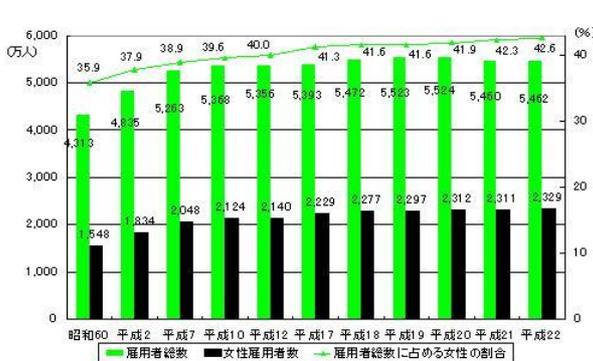
(2)雇用慣行・労働市場の問題

2) 半数は非正規雇用など女性雇用にある階層性

○女性雇用は増加するも、非正規が非常に多い

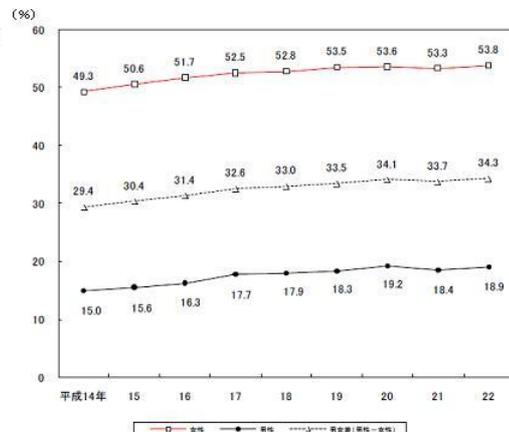
・女性雇用者は過去約20年の間に約1.5倍に増加し、雇用者に占める女性の割合は42.6%に上る。
 ・役員を除く雇用者を雇用形態別にみると、非正規雇用の割合は男女共に近年上昇傾向にあり、女性は非正規雇用が53.8%と半数を超える。

図表42 雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合の推移



(出所)総務省統計局「労働力調査」

図表43 非正規の職員・従業員の割合の推移



(注)総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」より
 (出所)厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成22年版雇(女性の実情)」

32

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

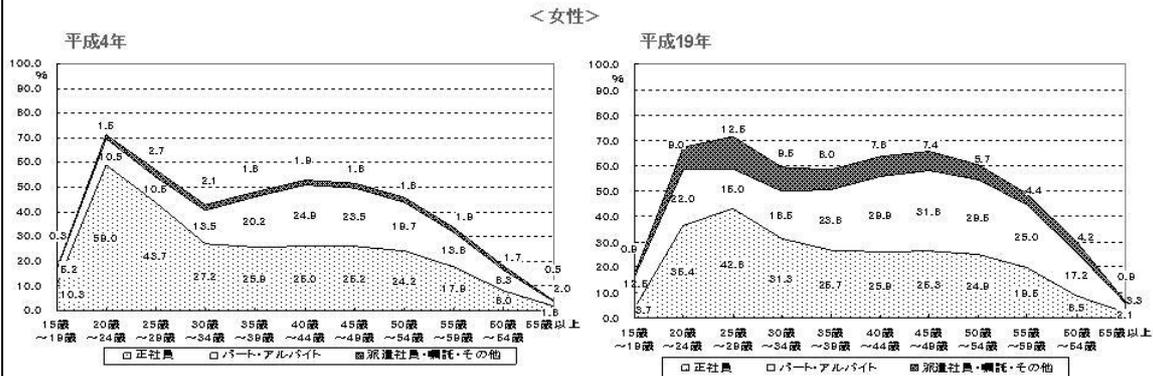
(2)雇用慣行・労働市場の問題

2)半数は非正規雇用など女性雇用にある階層性

OM字カーブ緩和は非正規雇用の増加に負うところが大きい

・平成4年から平成19年にかけて年齢階級別女性雇用者割合の変化をみると、M字カーブ緩和の背景に、「パート・アルバイト」、「派遣社員・嘱託・その他」の非正規雇用の増加があることがわかる。

図表44 年齢階級別女性雇用者割合の変化



33

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(2)雇用慣行・労働市場の問題

2)半数は非正規雇用など女性雇用にある階層性

○コース別雇用管理において男女間の格差も生じ、固定化がみられる

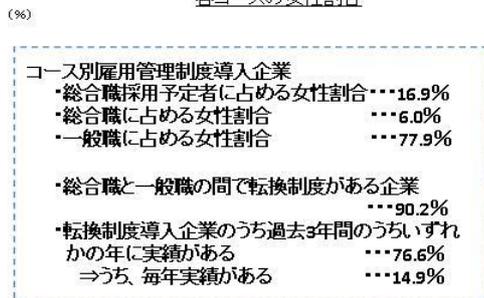
・「総合職／一般職」といったコース別人事制度をとる企業約1割あるが、この制度を導入している企業において一般職は女性が8割弱を占めるが、総合職に占める女性はわずか6%にすぎない。
・コース間の転換制度を設ける企業もみられるが、その活用は十分には進んでいない。

図表45 コース別雇用管理制度の有無

産業・規模	合計	コース別雇用管理制度あり	コース別雇用管理制度なし	不明
2010年				
産業・規模計(30人以上)	1000	11.6	88.4	0.0
(10人以上)	1000	6.7	93.2	0.0
産業別				
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	0.6	99.4	-
建設業	100.0	6.7	93.3	-
製造業	100.0	5.0	95.0	-
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	11.0	89.0	-
情報通信業	100.0	11.1	88.9	-
運輸業、郵便業	100.0	8.3	91.7	-
卸売業、小売業	100.0	7.3	92.7	0.0
金融業、保険業	100.0	21.5	78.5	-
不動産業、物品賃貸業	100.0	8.0	92.0	-
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	7.2	92.8	-
宿泊業、飲食サービス業	100.0	3.4	96.6	-
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	5.9	94.1	-
教育、学習支援業	100.0	8.3	91.7	-
医療・福祉	100.0	5.0	95.0	-
複合サービス業	100.0	-	100.0	-
サービス業(他に分類されないもの)	100.0	8.8	91.2	-
企業規模別				
5,000人以上	100.0	49.2	49.7	1.0
1,000~4,999人	100.0	45.9	54.1	-
300~999人	100.0	26.1	73.9	-
100~299人	100.0	16.4	83.6	-
30~99人	100.0	8.6	91.4	-
10~29人	100.0	4.1	95.9	-

(出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

図表46 コース別雇用管理制度導入企業における各コースの女性割合



34

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(2)雇用慣行・労働市場の問題

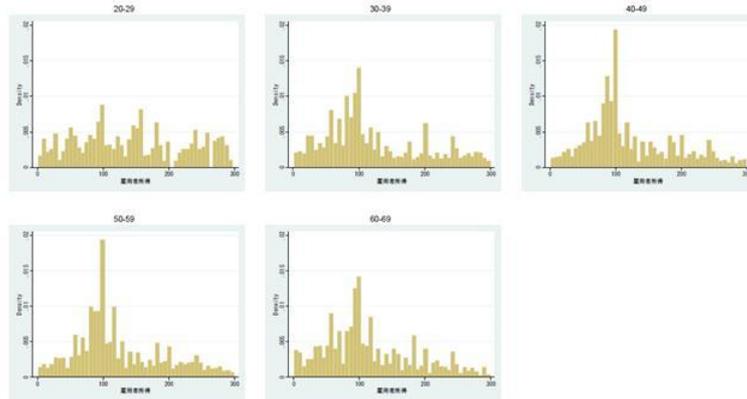
2)半数は非正規雇用など女性雇用にある階層性

～③税制・社会保障制度における就業調整

○税制・社会保障制度の扶養控除の影響

・既婚女性の給与所得者の所得分布は90～110万円に集中しており、未婚女性と異なる傾向が見られる。税制・社会保障制度における配偶者扶養控除の適用を意図して、女性が就労を調整する傾向がみられる。

図表47 既婚女性の給与所得者の所得分布(年代別)



資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」(平成22年)。男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会 女性と経済ワーキング・グループ(安部由起子委員)による特別集計。

(出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

35

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(3)企業における人材活用の問題

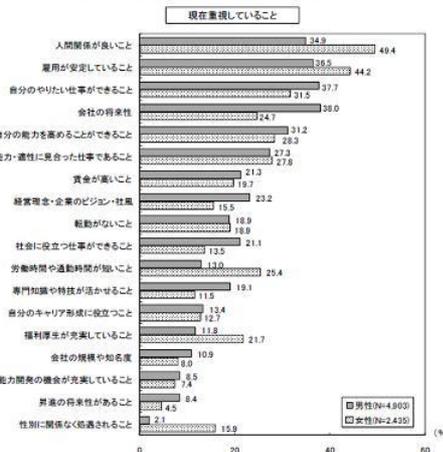
1)企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

○能力を高めることや能力・適性にあった仕事をしたいという考えは男女同じ

・「自分の能力を高めることができること」や「能力・適性に見合った仕事であること」を重視する姿勢は男女ほぼ同じである。また、男性は女性に比べて「会社の将来性」や「経営理念・企業のビジョン・社風」を重視する割合が高く、女性は「労働時間や通勤時間が短いこと」や「性別に関係なく処遇されること」を重視する割合が男性に比べると高い傾向にある。

図表48 働く上で重視すること

図表11 性別、働く上で重視すること(5つまでの複数回答)(従業員調査)



(出所)独立行政法人日本労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」(2008年)

36

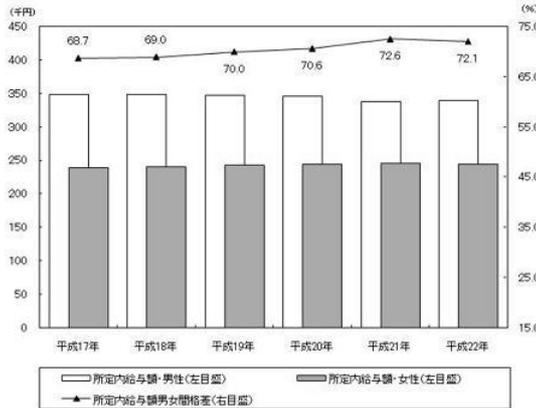
3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(3)企業における人材活用の問題

1)企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

○女性が管理職に登用されないことによる職階の格差は、男女間賃金格差にも影響
 ・一般労働者の正社員・正職員の男女間賃金格差は平成22年で72.1%。その要因としては、「職階」の影響が最も大きい。

図表49 一般労働者の正社員・正職員の所定内給与額及び男女間賃金格差の推移



(注)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より
 (出所)厚生労働省「働く女性の実情」

図表50 一般労働者の男女間賃金格差の要因

要因	男女間賃金格差		男女間格差縮小の程度 ②-①
	調整前 (原数値) ①	調整後 ②	
勤続年数	69.3	74.4	5.1
職階	71.3	80.9	9.6
年齢	69.3	70.5	1.2
学歴		70.2	0.9
労働時間		70.6	1.3
企業規模		70.0	0.7
産業		66.7	-2.6

(注)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(平成22年)結果を用いて算出

(出所)厚生労働省「働く女性の実情」

37

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(3)企業における人材活用の問題

1)企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

～①企業が女性の活用に消極的

○女性活用への取り組みは規模が大きい企業ほど進む

・女性活用のために、男女労働者間の格差が生じている状況を解消して、女性の能力発揮を進めるための企業の自主的かつ積極的な取組(=ポジティブ・アクション)を進める企業は全体で21.6%。従業員規模が大きいほど取り組む割合が高く、従業員5000人以上の企業では4社に3社が取り組む。
 ・ポジティブ・アクションに取り組む動機としては、「女性従業員の労働意欲の向上」、「女性の活躍による生産性向上」などが多く挙げられており、それらの実現による企業価値向上が目指されている。

図表51 規模別ポジティブ・アクション取組状況



(注)企業規模10人以上
 (出所)厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

図表52 ポジティブ・アクションに取り組む動機



(出所)「ポジティブ・アクション(女性活躍推進)とセクシュアルハラスメント防止に関するアンケート調査」(みずほ情報総研株式会社、平成22年6月)、厚生労働省委託事業「ポジティブ・アクション」展開事業(平成22年度)内で実施

38

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(3)企業における人材活用の問題

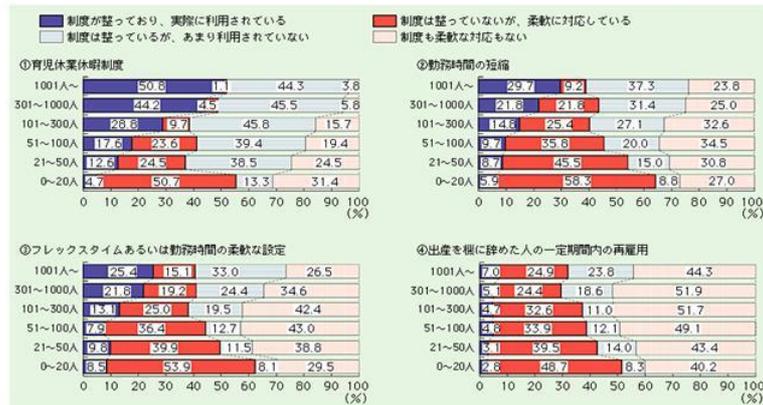
1)企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

～①企業が女性の活用に消極的

○中小企業は、制度はなくとも柔軟な対応で両立支援を行っている

・育児休業制度など両立支援制度の整備・利用は、大規模企業が進んでいる。しかし、中小企業は、制度はなくとも、柔軟に対応することで、両立支援を行っているところが多い。

図表51の参考 仕事と育児の両立支援策の整備・利用状況



資料：(株)富士通総研「中小企業の両立支援に関する企業調査」(2005年12月)

(出所)中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」

39

3. ダイバーシティ推進(女性活躍推進)に向けた現状と課題

(3)企業における人材活用の問題

1)企業における女性の活躍推進が停滞、意思決定層の女性が希薄

～③管理職候補となる女性が少なく、経営層にもインセンティブがない

○欧米ではクォーター制が導入され、管理職に占める女性割合も高い。

・政治分野において日本以外の多くの国ではクォーター制を導入している。経済分野でも、欧州を中心に導入が進みつつある。

図表53 政治経済分野における各国のクォーター制の導入状況

(国会議員)
 ・世界186カ国中87カ国で導入済み。
 ・G8でクォーター制を導入していないのは、日本、アメリカ、ロシアのみ。

(出所)平成23年版男女共同参画白書

(企業役員)
 ・ノルウェー、オランダ、フランス等でクォーター制導入。
 ・EUでも、民間企業において、2015年までに女性役員を30%、20年までに40%とする目標が達成できなければ、法律で義務づける方向。

(出所) SPEECH/11/604 Viviane Reding Vice-President of the European Commission, EU Justice Commissioner "Investing in tomorrow's boardrooms" Meeting of European Business Schools and Executive Women on Boards Brussels, 26 September 2011

40

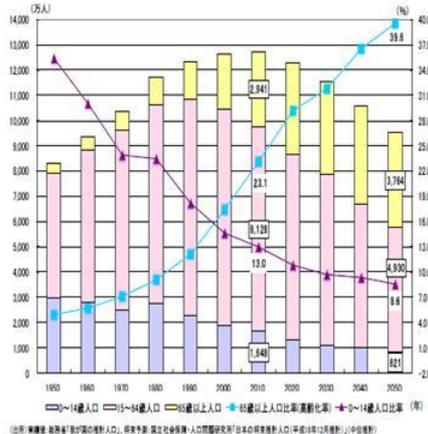
【参考】我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義

1) 少子高齢化、労働力需要への対応

○労働力人口の減少

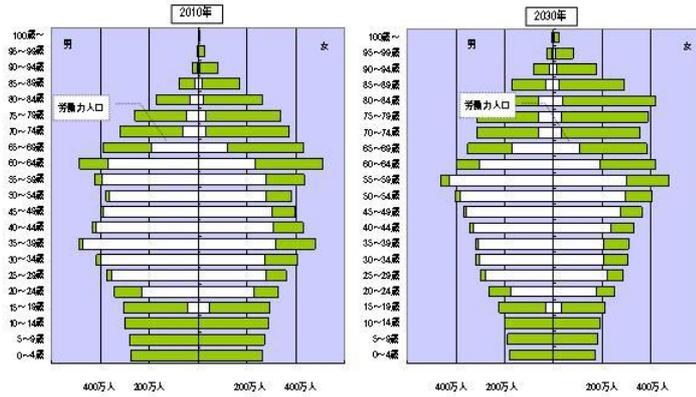
- ・我が国は世界でも類を見ない超少子高齢社会に突入。2050年には生産年齢人口の占める割合が約5割に低下(約3200万人の減少)し、1人の高齢者を約1.31人の現役世代で支える計算。
- ・労働力率が変わらない場合、少子高齢化の社会を支える労働力の確保が困難。

図表54 年齢階層別人口の推移



(出所) 産業構造審議会基本政策部会中間とりまとめ「少子化時代における活力ある経済社会に向けて」(平成23年7月1日)

図表55 年齢階層別人口と労働力(労働力人口比率が変わらないと仮定した場合:2009年/2030年)



(出所) 総務省統計局「平成22年国勢調査」(抽出速報集計)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年10月1日現在、出生中位・死亡率中位推計)」、総務省統計局「労働力調査」(平成22年平均)をもとに、みずほ情報総研作成。2030年の労働力人口は、2010年の年齢階層別労働力人口比率が変わらなかったとして計算。

41

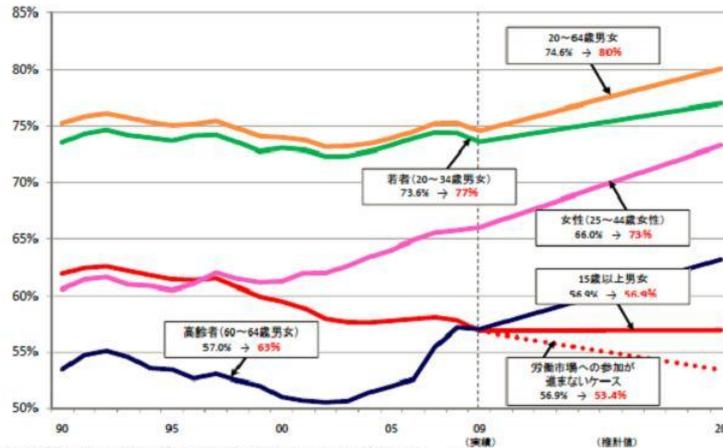
【参考】我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義

1) 少子高齢化、労働力需要への対応

○女性活用による労働力確保への期待

- ・特に期待されるのは「25-44歳女性」であり、新成長戦略では就業率を66.0%(2009年)→73%(2020年)に高めることが目標として設定されている。

図表56 新成長戦略の就業率目標



(備考1) 本図は「労働力調査」による。目標値は(英)国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」を用いて計算。
 ② 就業率の目標は、新成長戦略において、2020年度までの平均で6目2%、6目2%を上回る成長、失業率について定率限り原則に3%に低下すること等の目標が、各々達成されることが前提であり、経済情勢の悪化等に応じて、変更することもある。
 (注) 厚生労働省「雇用政策研究会報告書」(2010年7月) 図表54より
 (出所) 男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

42

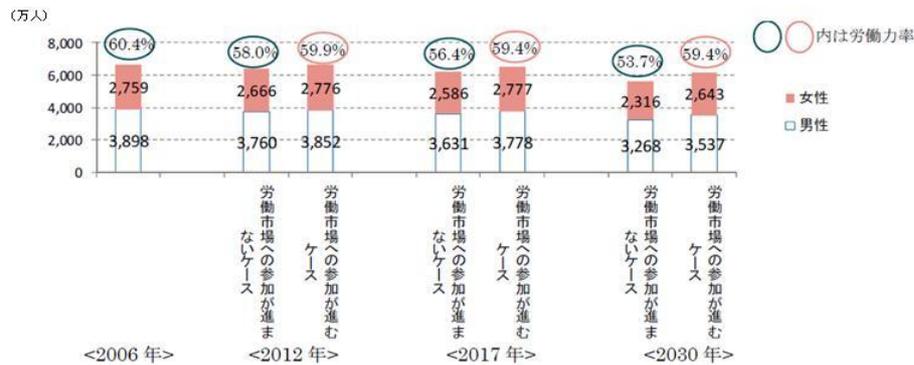
【参考】我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義

1) 少子高齢化、労働力需要への対応

○潜在労働力の掘り起こし

- ・雇用施策を講ずることによって女性、若者、高齢者等の労働市場への参加が進めば、少子高齢化のもとでも女性の就業者数が横這いに推移することにより、労働力人口の大幅減少は抑えられる見込み。
- ・新成長戦略が目指す15歳以上の就業率の2020年目標値57%も達成する。

図表57 労働力人口及び労働力率の将来推計



(注) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計－労働力需給モデル(2007年版)による将来推計－」

1. 「労働市場への参加が進まないケース」とは、性、年齢別の労働力率が2006年当時と同じ水準で推移すると仮定したケース。
2. 「労働市場への参加が進むケース」とは、下記の雇用施策を講ずることにより、若者、女性、高齢者等の労働市場への参入が進む。
 - ① 年齢間賃金格差は一定程度解消することにより、若年者の労働市場への進出が進む。
 - ② 65歳まで雇用が確保される割合が2030年には95%の企業割合まで高まり、高齢者の働く環境が整う。
 - ③ 保育所幼保連携施設比率がケースBに比べ約2倍の伸びとなる。
 - ④ 短時間勤務制度などの普及により継続就業率が向上する。
 - ⑤ 男性の家事分担割合が上昇する。
 - ⑥ 短時間雇用者比率が高まり、平均労働時間も短縮する。
 - ⑦ 男女間賃金格差が2030年までに解消する。
3. 「新成長戦略」(平成22年6月18日閣議決定)では、2020年の15歳以上の就業率の目標値を57%としている。

(出所) 男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

43

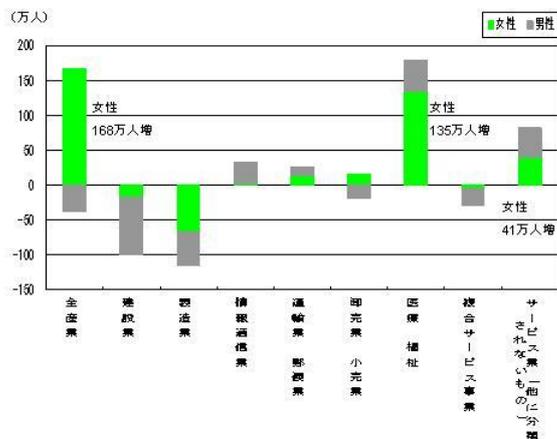
【参考】我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義

1) 少子高齢化、労働力需要への対応

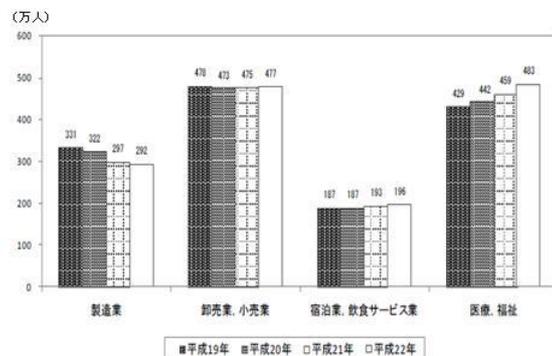
○女性労働力需要の増大

- ・平成14年→22年の雇用者数の増加は女性に拠るところが大きい(女性が168万人増加)。
- ・特に、今後の成長産業である医療・福祉サービス分野では女性雇用者数が年々増加しており、今後女性の更なる活躍が期待される。

図表58 男女別産業別雇用者数の増減



図表59 主な産業の女性雇用者数の推移



(注) 総務省統計「労働力調査」より

(出所) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成22年版働く女性の実情」

(注) ()内は平成14→22年の当該産業の雇用者数の増減(男女)。増減の大きい産業を抜粋。産業分類は日本標準産業分類(第12回改定)に基づく。

(出所) 総務省統計局「労働力調査」

44

【参考】我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義

2) 内需拡大

○経済成長への貢献～内需拡大、GDP成長への寄与

・ 少子高齢化による内需の低迷が続く中で、女性の就労促進は世帯収入を増加させ、内需拡大にもつながる。(342万人の女性の潜在労働力により、雇用者報酬総額が7兆円程度増加する可能性。)

※「男女の雇用格差を解消できれば、日本の就業者数は820万人増加し、GDPの水準は15%押し上げられる。」

(出所: ゴールドマンサックスグローバルECS調査部試算「ゴールドマンサックス2010年10月6日レポート」)

・ 70年代～80年代の米国の経済成長を支えたのは、女性の労働参加が増加したことによる、労働供給の増加であったとの指摘もある。

図表60 女性の就労による雇用者報酬総額増加の試算

①342万人の女性の潜在労働力の活用

・ 雇用者報酬総額(約250兆円)を女性雇用者賃金総額の男性雇用者賃金総額に対する比率(約1/3)で案分すると女性寄与分は約70兆円。

・ 女性就業希望者(342万人)は女性就業者(2,641万人)の約1割。その全員が就業とした場合、女性雇用者報酬総額(約70兆円)も1割増加すると仮定すると、雇用者報酬総額が7兆円程度増加。

(出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

②7兆円程度(GDPの約1.5%)の雇用者報酬総額の創出

図表61 日米のGDP成長率に対する男女別寄与度(年率)

	米国				日本			
	雇用者 当たりGDP	GDP 成長率	男性寄与度	女性寄与度	雇用者 当たりGDP	GDP 成長率	男性寄与度	女性寄与度
1950-60	2.3%	3.5%	2.0%	1.5%				
1960-70	2.3%	4.2%	2.3%	1.9%	6.5%	10.1%	6.7%	3.5%
1970-80	0.8%	3.2%	1.4%	1.8%	2.5%	4.4%	2.9%	1.6%
1980-90	1.4%	3.3%	1.5%	1.7%	1.9%	3.9%	2.1%	1.8%
1990-00	1.8%	3.3%	1.6%	1.6%	0.2%	1.3%	0.6%	0.7%
2000-08	1.4%	2.2%	1.1%	1.0%	1.3%	1.3%	0.5%	0.8%

(注)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会「女性と経済ワーキンググループ(第2回)」原田委員長提出資料より作成。
男女の「寄与度」は、GDP成長率を、男女の就業者比率で案分したものの。

(出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「第1部 女性が活躍できる経済社会の構築に向けて」(2012年2月)

45

【参考】我が国経済に女性活躍推進が求められる背景と意義

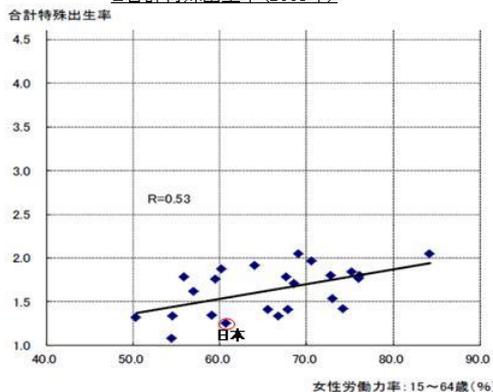
3) 持続可能な社会保障制度の実現

○仕事と子育てのWin-Win関係を築くことによる新たな社会枠組みの構築

・ 最近、先進諸国においては、女性労働力率と出生率の間に正の相関が見られる。両立支援環境の整備により、女性の就業率を上げながら少子化を抑制することが可能。

・ 女性の就労促進は、これまでの負担なき受給者(専業主婦あるいは一定水準以下所得のパートタイマー)を減らし、社会保障の負担の担い手の増加、持続可能な社会保障制度の実現にも資する。

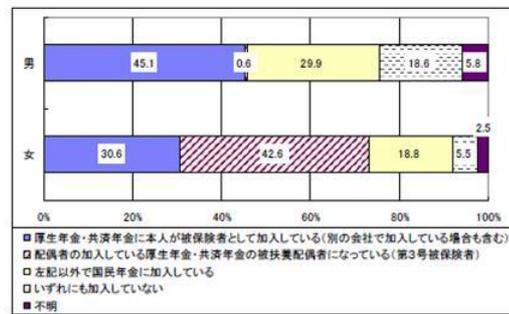
図表62 OECD加盟24カ国における女性労働力率と合計特殊出生率(2005年)



(備考)1. OECD Factbook 2009, LO LABORSTA より作成。
2. 「少子化と男女共同参画に関する社会保障の国際比較報告書」(平成17年9月) 少子化と男女共同参画に関する専門調査会を参考に、同報告書が分析対象とした84カ国を対象に作成。

(出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会「女性の活躍による経済社会の活性化(中間報告)」(H23年2月)

図表63 パート労働者の厚生年金等の公的年金の加入状況



(注)厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(平成18年)より「加入」とは、保険料を納付していることをいう。(納付を免除されている場合も含む。)

(出所)男女共同参画会議監視・影響調査専門調査会「高齢者の自立した生活に対する支援に関する監視・影響調査報告書」(H20年6月)

46

．データ分析結果報告

1．労働生産性と男女共同参画（山口一男座長）

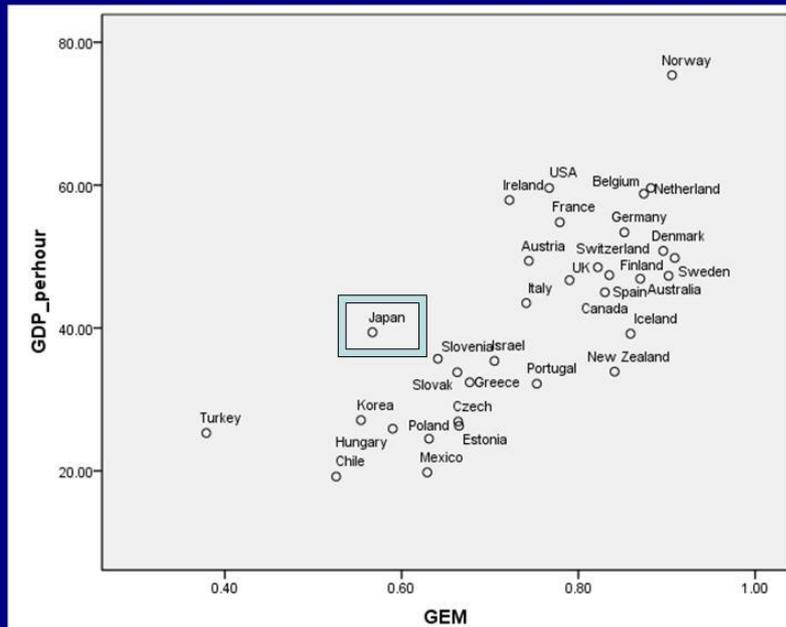
労働生産性と男女共同参画

山口一男
シカゴ大学教授、RIETI客員研究員
経済産業省「企業の活性化とダイバーシティ推
進委員会」報告
2012年1月20日

女性の活用と時間当たりの労働生産性

- ・ 「一人当たりの生産性」対「時間当たりの生産性」
- ・ 「一人当たりの生産性」は労働のインプットの量に依存する→長時間労働
- ・ わが国企業は何故正社員の長時間労働が多いのか？
 - ・ ① 雇用調整のバッファ説、②一人当たり固定費用説、③労働市場の買手独占説など。結局、労働の流動性のなさが根本問題。職務が特定化されないことも関連要因。
- ・ 女性の人材活用は長時間労働を生む「一人当たりの生産性基準」では達成しにくい。では女性の活用は時間当たりの生産性の高さ結びついているか？

OECD:GEMと国民総労働時間 1時間当たりのGDP(PPP調整値)との関係



3

標準化された回帰係数と有意度

	時間当たりの GDP	国民 1 人当たりの GDP
モデル 1 (N=33)		
GEM	0.742***	0.756***
R ²	0.541	0.572
モデル 2 (N=33)		
GEM	0.378*	0.236
HDI	0.467*	0.667***
R ²	0.636	0.746

***p<.001; **p<.01; *p<.05; #p<.10

時間当たりのGDPと男女共同参画度(GEM)は有意に関連しており、GEMの影響の強さは人的資本(HDI)の影響の約80%に相当する。

4

日本の企業文化とWLBの不調和

- 強い「企業文化」の功罪(J. Sørensen MIT BS教授、ASQ2002)「経済安定時期には企業のパフォーマンスを高めるが、経済状況が不安定な時期のパフォーマンスは悪い。」
- A. P. Kotter&J. L. Haskett ハーバードBS教授、1992. *Corporate Culture and Performance*. 究極的に最も有効な企業文化は経済社会の変化への「適応文化」である。
- 日本企業は日本的雇用慣行という「強い企業文化」を持つが、経済社会環境の変化への適応力に欠けると思われる。ではなぜ適応力に欠けるのか？
- 日本企業文化論1. 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎。1979.
- 『文明としてのイエ社会』
西洋の限定的・期限付き契約(contract)としての雇用 対
日本の無限定・無期限の「縁約(kintract)としての雇用
- 日本企業文化論2: 濱口桂一郎。2011.『日本の雇用と労働法』職務が特定化されるジョブ型雇用(欧米)対職務が特定化されないメンバーシップ型雇用(日本)の対比
- 川口章。2008.『ジェンダー経済格差』
「日本的雇用の諸特徴が女性の活躍を妨げている。」
「効率的経営を追求する企業では、女性が活躍している。」
- 日本型正規雇用の終身雇用、新卒採用優先、年功序列、不特定職務、長時間勤務、女性の統計的差別、企業福祉、企業内組合などは、単なるマネジメント・プラクティスではなく日本型「縁約」に補完的な企業文化となっている。

- 企業文化は変わりうる(日本企業の欧米事業所は日本的雇用慣行の特性を持たない)。WLBと長時間勤務や不特定職務(キャリア・パスを構築できない)は両立せず、日本的雇用慣行の特質を温存してWLB施策を導入することは、人材活用上機能的でないと考えられる。
- 一方多様な(性別、民族、スキルなどで)人材を活用できることは企業のグローバル化する経済での適応力の高さの重要な指標の1つである。
- 今回の研究の目的:日本企業で女性人材の活用を企業の高いパフォーマンスに結びつけている企業はどのような文化的(制度や取り組みで見て)特性を持つかを明らかにすること。

日本企業の分析

- データ:RIETIが2009年に実施した『仕事と生活の調和(WLB)に関する国際比較調査』のデータのうち日本企業調査データ(1,677標本)
- 予備分析:日本企業のWLB推進に関する潜在クラス分析。企業を単に個々の変数でなく、WLB推進に関する総合的な制度や取り組みのパターンで類型化をする。
- 主要分析:日本企業の正社員1人当たり、と正社員週労働時間1時間当たりの総利益(粗利益)のトビット分析(総利益がマイナスの標本を分析から除かないため)。上記の企業類型や、女性の人材活用に関する他の指標の影響をみる。
- RIETIのワークライフバランス研究グループの山本・松浦(2011)の研究との関連を議論する。

日本企業の潜在クラス分析

- 目的はWLB施策のあり方による企業の類型化
- RIETI企業調査のWLB施策に関する7項目(ただし「法を上回る育児休業」「法上回る介護休業」については人事担当者の「職場の生産性」に対する評価もあわせて考慮した)に対する応答の組み合わせの典型的パターンを統計的に類型化し、同時に各類型の大きさや、説明に最適な類型の数を決定できる。

日本企業の潜在クラス特性

潜在クラスの番号		1	2	3	4	5	6
潜在クラスの割合		0.699	0.176	0.041	0.034	0.031	0.018
		潜在クラス別応答確率					
法を上回る 育児休業制度	有：プラスの影響	0.003	0.008	0.000	0.861	0.021	0.000
	有：影響無し	0.000	0.759	0.000	0.000	0.853	0.000
	有：マイナスの影響	0.012	0.135	1.000	0.000	0.126	0.000
	無	0.985	0.098	0.000	0.133	0.000	1.000
法を上回る 介護休業制度	有：プラスの影響	0.000	0.000	0.014	0.596	0.000	0.000
	有：影響無し	0.000	0.801	0.000	0.000	0.837	0.037
	有：マイナスの影響	0.001	0.018	0.935	0.000	0.104	0.000
	無	0.999	0.181	0.051	0.404	0.059	0.963
フレックス タイム勤務	有	0.178	0.312	0.382	0.428	0.776	0.575
	無	0.822	0.688	0.618	0.572	0.224	0.423
裁量労働制	有	0.041	0.041	0.124	0.089	0.705	1.000
	無	0.959	0.959	0.876	0.911	0.295	0.000
在宅勤務制度	有	0.014	0.000	0.043	0.055	0.649	0.490
	無	0.986	1.000	0.957	0.945	0.351	0.510
短時間勤務制度	有	0.151	0.232	0.241	0.264	0.605	0.404
	無	0.849	0.768	0.759	0.736	0.395	0.596
WLBの取り組み	有	0.139	0.363	0.339	0.644	0.780	0.209
	無	0.861	0.637	0.661	0.356	0.220	0.791

1:「ほとんど何も
しない」型

2. 育児介護
支援無影響型

3. 育児介護
支援失敗型

4. 育児介護
支援成功型

5. 全般的
WLB推進型

6. 柔軟な職
場環境推進型

日本企業の70%という大多数は「ほとんど何もしない型」である。
「育児介護支援成功型」は「全般的WLB推進型」同様WLB取り組み度が高い。

応答確率は灰色のカテゴリー(「無」)を足すと1.0に足し上がる。

9

日本企業の回帰分析

- 説明される結果の変数: 正社員週労働時間一時間当たりの総利益(粗利)の対数
粗利益 = 「総売上」 - 「生産原価」
- 粗利益は労務費以外の賃金を含む。営業利益は女性の賃金を生産性より少なく抑えることで女性雇用者割合の大きい企業は利益率を高くできるが、粗利益は賃金を引かないのでそういう女性差別による企業の利益の高さは反映しない。
- 分析は資本金、労働投入量、業種、非正規雇用割合を制御(一定に)する。
- 負の粗利益を偏り無く分析に含むモデル(トビットモデル)を用いている。

10

表 9. 正社員週間労働時間 1 時間当たりの総利益のトビット分析

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
標本数(N)、左センサー数(M)	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16
I 中心的説明変数				
1. 正社員の女性割合	-0.364	-0.714*	-0.709*	-0.797**
2. 管理職の女性割合	-----	1.910*	0.995	1.233
3. 女性正社員の大卒度 ^a	0.044	0.040	0.006	0.008
4. 交互作用 2×3	-----	-----	1.465*	1.400*
5. 男性正社員の大卒度	0.145***	0.148***	0.143***	0.138***
6. LC (対「何もしない型」)				
育児介護支援無影響型	0.127	0.117	0.132	0.049
育児介護支援失敗型	0.022	0.028	0.037	0.243
育児介護支援成功型	0.029	-0.011	-0.024	-0.532#
全般的 WLB 推進型	0.489*	0.448#	0.481*	0.349
柔軟な職場環境推進型	0.222	0.230	0.210	0.310
7. 「正社員数≥300」ダミー	-----	-----	-----	0.054
8. 交互作用 6×7				
育児介護支援無影響型	-----	-----	-----	0.277
育児介護支援失敗型	-----	-----	-----	-0.606
育児介護支援成功型	-----	-----	-----	1.410**
全般的 WLB 推進型	-----	-----	-----	0.420
柔軟な職場環境推進型	-----	-----	-----	-0.227
II 他の主な説明変数:係数略	***p<.001; **p<.01; *p<.05; #p<.10			

表9のインプリケーション: その1

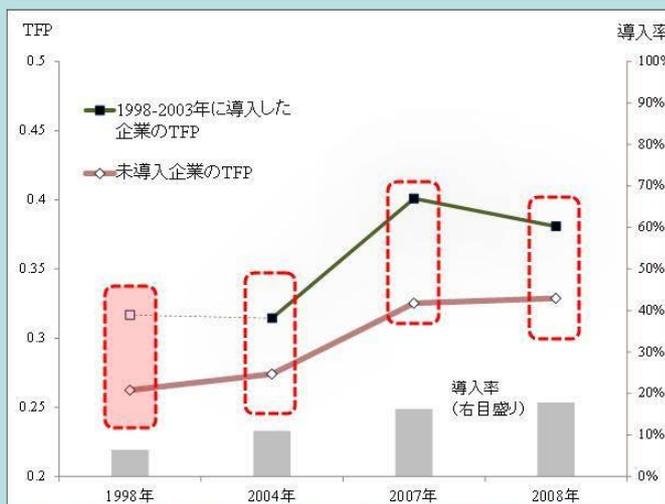
- ① WLB推進を「ほとんど何もしない型」の企業に比べ、「全般的WLB推進型」の企業は、他の要因を制御して、企業の生産・利益効率の高さと有意に関連している。
- ② 正社員数300以上の企業では「育児介護支援成功型」であることと企業の高いパフォーマンスが強く関連しており、人事担当者の主観的な職場の生産性への評価が客観的根拠を持っている。

WLBの影響は因果的か？ 山本勲氏・松浦寿幸氏の関連するパネルデータ分析

- 山本・松浦(2011)はRIETI-DP「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？」においてRIETIの企業データを「企業活動基本調査」データとリンクし、ワーク・ライフ・バランス施策の導入のタイミングを考慮にいった分析を行った。また彼等の分析で従属変数は、TFP(Total Factor Productivity、全要素生産性)の推定値である。

WLB施策の導入とTFPの推移(例)

- 例1: 法を上回る育児休業制度とTFP

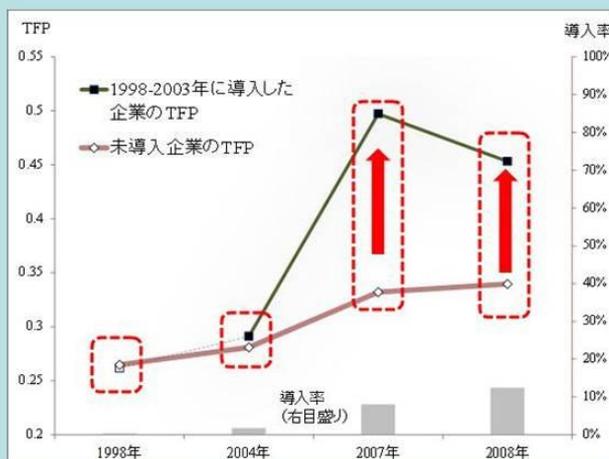


→ TFPは導入企業のほうが高水準
 → ただし、導入前からTFPの水準は高く、導入後の伸びは変わらない
 ※「逆の因果性」の可能性

原典: 山本勲・松浦寿幸(2011)RIETI-DP. 山本氏提供。

14

● 例2: 推進組織の設置などの積極的な取組みとTFP



＜他施策も含めた特徴＞

→WLB施策の導入率は2000年代に大きく上昇したが、せいぜい30%程度と低水準

→WLB施策とTFPの関係は、WLB施策の種類によって区々

→効果ラグや逆の因果性のある可能性が認められるため、統計的な検証が必要

- 導入率は低い
- 導入企業のTFPは導入後にラグを伴って上昇の傾向

原典:山本勲・松浦寿幸(2011) RIETI-DP. 山本氏提供。

15

山口と山本・松浦の発見をあわせたインプリケーション

下記で再掲する潜在クラスの特徴で見たように、企業のパフォーマンスの高い潜在クラス4の「育児・介護支援成功型」と潜在クラス5の「全面的WLB推進型」は推進本部の設置などWLBの積極的取り組み企業である。だから山本・松浦の発見である、WLBの積極的取り組みは因果的に全要素生産性を高める傾向があるという発見と結びつけると、この2つの企業の潜在クラスが他の企業のクラスに比べ、企業のパフォーマンスが高いことは、因果的關係である可能性が高い。

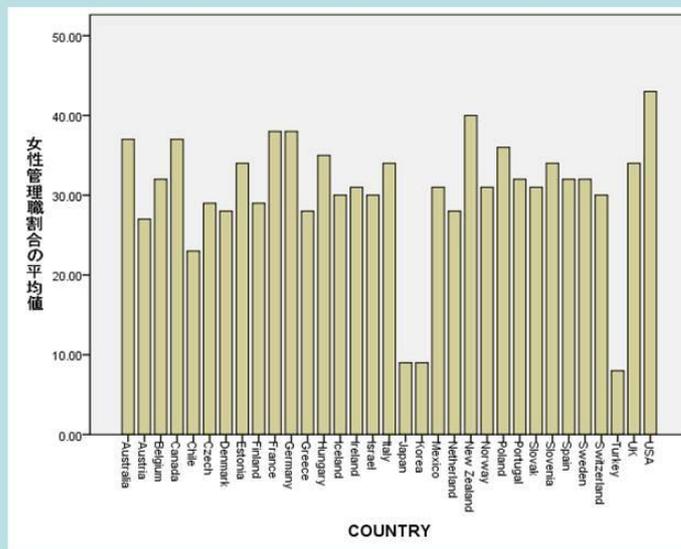
潜在クラス		1	2	3	4	5	6
WLB の取り組み	有	0.139	0.363	0.339	0.644	0.780	0.209
	無	0.861	0.637	0.661	0.356	0.220	0.791

表9のインプリケーション2: 管理職の女性割合と企業のパフォーマンスの正の関係は因果関係か？

- 3つの発見
 - ① 正社員の女性割合を一定として管理職の女性割合が大きいと企業の生産性が高くなる。
 - ② 管理職の女性割合を一定として正社員の女性割合が増えると、生産性が低くなる。
 - ③ 管理職の女性割合が増えると、高学歴女性の割合が多いほど生産性が高くなる。
- 3つの原因仮説
 - A: 有能な女性の人材活用推進が原因(共通要因仮説)
 - B: 女性の管理職登用が原因(因果仮説)
 - C: 企業のパフォーマンスの高さが原因(逆因果仮説)
- 仮説Aは発見①②③をみな説明できる。
- 仮説Bは②と③をどちらも直接説明できない。
- 仮説Cは②と③をどちらも直接説明できない。
- 結論: 管理職の女性割合は女性の人材活用度の重要な指標である。

日本企業の管理職の女性割合は極めて低い。

出典: OECD, HDR-2009-tab



RIETIの企業調査(従業員100人以上)の企業内の管理職の女性割合の平均は、さらに小さく2.4%にすぎない。

表 10. 人事管理の2項目と潜在クラスの関係^{1,2}

	性別にかかわらず社員の 能力発揮を推進する		社員の長期雇用の維持	
	正社員数 300人以上	正社員数 300人未満	正社員数 300人以上	正社員数 300人未満
何もしない型	2.32*	2.27***	1.70	1.66
育児介護支援無影響型	1.85***	2.05	1.62	1.63
育児介護支援失敗型	2.11	2.17	1.65	1.65
育児介護支援成功型	1.57***	1.97	1.19**	1.45
全面的WLB推進型	1.41***	2.18	1.50	1.78
柔軟な雇用環境推進型	2.18	1.98	1.72	1.89*
平均	2.18		1.66	

¹ 平均スコアは小さいほど重視：1=「重視している」、2=「やや重視している」、3=「どちらともいえない」、4=「あまり重視していない」、5=「重視していない」

² 有意度は各カテゴリーと「その他（そのカテゴリー以外の総数）」との平均値の差についてである。***p<.001; **p<.01, *p<.05.

正社員数300以上の企業の場合「全般的WLB推進型」と「育児介護支援成功型」は「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する」ことを重視する度合いが特に大きい。また「育児介護支援型」のうち「成功型」「無影響型」「失敗型」の区別は、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視する度合いと強く関連している。→「成功」と「失敗」を分ける重要な要素は女性人材を男性人材と同様に重視している度合いである。

日本企業は女性人材活用について 「見送りの3振」状況にある

- RIETIの調査の対象企業では「全面的WLB推進型」企業は3.6%、正社員数300以上で「育児介護支援成功型」の企業は1.6%に過ぎない。また管理職の女性割合が0人が約3分の2と大多数で、10%以上の企業は7%、20%以上の企業は2.7%にすぎない。
- つまり、日本企業の大多数は女性の人材活用が「できない」のではなく「やらない」のである。
- 野球でいえばこれは女性の人材活用について「空振りの3振」ではなく、「見送りの3振」である。試みで失敗しているなら改善の余地があるが、やろうとしないのでは改善の余地が無い。それが「ダメ」な理由である。

20

生産性向上と女性の人材活用を結びつけるために 日本企業は何をすべきか。

表 11. WLB 推進と関連してパフォーマンスに優れる
2つの企業タイプの特質

	全般的WLB推進型 +正社員数 300 以上	育児介護支援成功型 +正社員数 300 以上
共通の特 質	①育児介護支援とWLBの具体的制度・取り組みがある ②性別によらない社員の能力発揮の推進を重視する	
個別の特 質	柔軟な働き方ができる 職場環境を推進している	社員の長期雇用の維持を 重視している

- 雇用者の家庭・育児の推進を組織的に推進することと、男性雇用者と同様に女性の能力発揮の推進を重視する企業であることが最重要である。
- WLB推進を福利厚生目的ではなく人材活用目的と考えることが重要である。
- そのためには労働生産性の基準を労働時間を加味した「一人当たり」でなく「時間当たり」にかえ、それに伴い、雇用者の働き方の選好に公平な賃金体系や昇進機会の制度を作ることが重要である。
- その様な働き方を望む雇用者には柔軟な働き方(短時間勤務、フレクスタイム勤務、在宅勤務、裁量労働制)などを可能にできることも重要である。
- 育児・介護支援をすることが、優れた企業のパフォーマンスに結びつくには、企業が男性同様、女性にも安定した長期雇用の維持を心がけることも重要である。その様な企業は女性の結婚・育児離職率もさげるであろうことが予測される。 21

国は何をすべきか？

- 政府・官庁は女性人材を活用できる一定の「企業文化」を持つに到った日本企業はパフォーマンスが高いという情報を広めること。
- 雇用機会均等法(1986)および男女共同参画基本法(1999)がそれだけでは大多数の日本企業の女性人材の活用に関わりがなかった事実を重く見るべきである(日本的雇用慣行は制度が補完性を持ち、内側からは改革が難しいため)。従って、より積極策が必要である
- オーストラリアの職場における女性の機会の均等法(Equal Opportunity for Women in Workplace Act, 1999)や韓国の積極的雇用改善措置法(2006)のように一定規模以上の企業に女性の人材活用に関する統計の報告義務を課し、不適切と考えられる企業には更に改善計画書提出を義務づけるべきである。
- オランダの雇用時間調整法(2000)のように雇用者がペナルティを受けずに就業時間の決定が出来るよう法で定めることが望ましい。
- 政府の公共調達や企業への資金援助にWLB施策の実施や女性の人材活用の評価を反映することも考えられて良い。

22

最後に: アマルティア・センの思想

- 私はかつて拙著『ダイバーシティ: 生きる力を学ぶ物語』でノーベル経済学者のアマルティア・センの多様な人々の達成能力 (capability) の開発を進めるために経済発展が必要なのであって、経済発展のために人材活用があるのではない、という思想を紹介している。「経済発展」を「企業の発展」におき変えても同様である。これはダイバーシティ(多様性)の思想でもある。私は低迷を続ける日本経済にとって新たな成長の鍵は、このダイバーシティの推進により、わが国が多様な付加価値を自主的に生み出す人々を創出する社会となることである、と考える。

2. 上場企業における女性活用と企業業績について（山本勲委員）

女性の活用が企業の生産性に与える影響

2012年2月

山本勲
慶應義塾大学商学部

要旨

本稿では2004年から2009年までの上場企業パネルデータを用いて、女性活用を進める企業ほど業績が高くなるというベッカーの差別仮説を検証するとともに、女性の働きやすい環境を整えることで、女性活用が企業の生産性向上につながるかを検討した。分析の結果、正社員女性比率が高い企業ほど、利益率が有意に高くなることが示されたものの、その効果は正社員女性比率が相当に高くないと明確にならないこと、また、女性の活用によって企業の生産性自体が上昇する可能性は小さいことも明らかになった。つまり、女性活用で企業の利益率が高まるのは、女性労働者の市場賃金が生産性よりも低く抑えられていることによるものと推察される。しかし、女性労働者が能力を発揮しやすいような環境を整えている企業では、女性比率を高めることで、高い生産性が実現しやすいことも示された。企業で女性活用を進める際には、女性労働者の能力を十分に引き出せるような環境やワークライフ・バランス施策を整備することが重要といえる。

謝辞

本稿は経済産業省「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」で著者が作成した資料をもとに執筆したものである。山口一男氏（シカゴ大学）をはじめ、研究会の参加者には有益なコメントをいただいた。また、本稿で用いたデータの整理にあたっては、兵藤郁氏の協力をいただいた。記して感謝したい。本稿の分析の一部には、「慶應義塾家計パネル調査」（KHPS）、British Household Panel Survey（BHPS）、German Socio-Economic Panel Study（GSEOP）の2009年調査の個票データを用いている。なお、本稿のありうべき誤りは、すべて筆者に属する。

1. はじめに

本稿では、近年の上場企業のパネルデータを用いて、女性の活用が企業のパフォーマンスにプラスの影響を与えるかを検証する。

少子高齢化やグローバル化が進展するなか、日本では労働市場における女性活用の必要性が訴えられて久しい。しかし、国連の女性活用指標の 1 つであるジェンダー・エンパワーメント指数（Gender Empowerment Measure; GEM）をみると、日本の順位は 2009 年で世界 109 ヶ国中 57 位と低く、依然として社会・経済への女性の参画は遅れている。また、就業者に占める女性比率は他の先進諸国よりも低く、特に女性管理職比率については欧米諸国の 3 分の 1 程度と著しく低い⁵。日本の企業において、何が女性の活用を妨げているのだろうか。この要因としては、長期的雇用や長時間労働が常態となっている正社員の雇用慣行、育児と就業の両立支援策の不備、企業における女性差別的な価値観、女性労働者に対する統計的差別、仕事に対する女性労働者の意識など、相互に関係するさまざまなものが挙げられる。しかし、女性活用で企業業績が高まるのであれば、競争力を高める必要性が増している状況下で、企業が積極的に女性の活用を進める可能性はあり、そこに解決の糸口があるように思える。

女性活用によって企業の業績が向上する理由としては、ベッカーの差別仮説（Becker 1971）が挙げられることが多い。すなわち、労働市場で女性の賃金が限界生産力以下に抑えられている場合、差別的な嗜好を無くして女性を活用することで、企業は賃金を上回る生産性を享受できるというものである。近年の日本で女性の活用が進まない原因が、ベッカーの差別仮説が示すように、企業経営者の女性に対する差別的な嗜好や価値観、企業風土にあるとすれば、逆に、それらを変え、女性の活用を進めることで、企業は生産性よりも低い賃金で女性労働者を雇用できるというレントを得ることができる。当然のことながら、労働市場全体で女性の活用が進展していけば、女性の市場賃金が上昇し、このレントはいずれ消滅する。しかし、それまでの移行期間においては、企業は女性活用のレントを利用することで業績の向上を見込めるはずであり、政策的にも、そのことを企業に周知・徹底することで、企業における女性活用を促進することもできる。

一方、レントにもとづく人件費節約によらず、女性労働者の高い生産性を活用することによっても、企業業績が向上する可能性はある。日本の企業には、長時間労働が前提とされるような雇用慣行がみられるため、仕事と生活の両立を図ろうとする女性労働者は企業で活躍しにくい状況にある。例えば、図 1 は、日英独の 3 ヶ国の代表的な家計パネルデータ（KHPS, BHPS, GSEOP）をもとに男女の労働時間の分布を示したものであるが、これをみると、日本の男性労働者は、所定内労働時間が集中する週 40 時間とともに、週 50 時間以上あるいは週 60 時間以上働く人が多い。こうした長時間労働が企業内で当たり前になっている場合、長時間労働を望まない女性労働者は企業で活躍の場を失い、結果的に別の働き方、すなわち非正規社員として短時間労働を選択しがちである。図で日本の女性労働者に短時間労働者が多いことには、こうした背景があると考えられる。図をみると、イギリスやドイツではこうした傾向はみられない。男女とも週 40 時間前後の中程度の労働時間で働く労働者が多く存在し、女性も長時間労働という制約を受けず、能力を十分に発揮できる

⁵ 内閣府の資料によると、就業者に占める女性比率は、先進諸国が 40%代後半であるのに対して、日本は 41.4%、管理職に占める女性比率は、先進国が 30~40%代であるのに対して、日本は 10.1%と著しく低い（『男女共同参画白書（平成 19 年版）』より）。

環境が整っているといえる。このように、日本では、女性が正社員で活躍しにくい状況があるが、そうだからこそ、企業は女性の潜在的な能力を最大限に引き出すような工夫や施策をとることで、有能な女性労働者を採用できたり、既存の女性労働者の生産性が上昇したりするなど、企業業績の向上を期待することもできよう。

以上のことを踏まえ、本稿では 2004 年から 2009 年までの上場企業のパネルデータを用いて、次の 2 つを検証する。1 つは、女性活用を進める企業ほど業績が高いというベッカーの差別仮説が近年の日本の企業で成立するかという検証であり、もう 1 つは、女性労働者の働きやすい環境を整えることで、女性活用による企業の実績向上がみられるようになるかという検証である。

もっとも、日本では女性活用と企業業績の関係を検証した優れた先行研究が既に存在する。例えば、児玉ほか(2005)は、1990 年代を中心とする「企業活動基本調査」(経済産業省)の企業パネルデータを用いて、クロスセクション分析ではベッカーの差別仮説が成立するようにみえるものの、企業固有の要因をコントロールしたパネル分析では成立しないことを示した。また、Kawaguchi(2007)は、同じ 1990 年代の「企業活動基本調査」を用いて、企業の利益率は女性比率の上昇によって押し上げられるものの、売上高の長期成長率は女性比率の影響を受けないという結果を報告している。同様に、佐野(2005)は、「就職四季報・女子版」(東洋経済新報社)と財務データをマッチさせた 1990 年代の企業パネルデータを利用して、女性比率は企業利益には有意にプラスの影響を与えるものの、長期の企業成長を促進することはないという点を確認している。一方、Siegel・児玉(2011)は、「企業活動基本調査」、「事業所・企業統計調査」(総務省)、「賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)をマッチさせた 2000 年代の企業パネルデータを構築し、管理職や役員などの登用による女性の経営参加が企業業績を高めることを示している。これらの日本の先行研究では、女性の活用によって企業の利益率が上昇することを示すファインディングが多いものの、必ずしもすべての研究でそうした結果が得られているわけではなく、また、長期的な企業成長については女性活用の影響を受けないことも示されている⁶。つまり、女性活用によって企業業績が高まるかどうかは、必ずしも確定的な示唆は得られておらず、異なるデータや分析期間、指標を用いたさらなる検証の蓄積が重要といえる。

本稿の分析内容は、次の点で先行研究と異なる。1 点目は、本稿では企業業績の指標として、先行研究と同様の利益率を用いるとともに、バイアスの少ない Levinsohn and Petrin (2003) の手法で推計した全要素生産性 (Total Factor Productivity; TFP) を用いることである。TFP は一定のインプット (労働投入量や資本投入量) でどの程度のアウトプットを効率的に生産できるかを示すものであり、アウトプットに産出高あるいは付加価値のいずれかを用いることで、付加価値ベースの TFP と産出高ベースの TFP の 2 通りの指標を定義することができる。付加価値産出高には人件費が含まれるため、女性労働者の低い賃金を活用することのみで企業の利益率が高くなっているとしたり、女性活用が進むと付加価値ベースの TFP はむしろ減少する。これに対して、産出高には人件費が含まれないため、生産性の高い女性労働者を活用することで企業の利益率が高くなっているとしたり、産出高ベースの TFP が上昇することになる。こうした違いに着目することで、本稿では、低賃金あるいは高生産性のいずれを通じて女性活用が企業業績を高めるかを見極める。さらに、TFP は企業成長の源泉といえるため、TFP に焦点を当てることは、女性活用が長期的な企業の成長に与える影響を予測することにもなる。このため、本稿の分析は、売上高の長期成長率を用

⁶ 海外の先行研究としては、Neumark (1988, 1999) や Hellerstein et al. (2002) などが挙げられる。

いて長期的なベッカーの差別仮説を検証した Kawaguchi (2007) や佐野 (2005) の分析を補強する側面もある。

2 点目は、本稿では、利益率や TFP への影響を検証する際に、企業別の労働時間を考慮していることである。先行研究では労働投入を労働者数のみで計測しているため、労働者 1 人当たりの業績指標に注目しているが、本稿では労働時間 1 時間当たりの利益率や生産性に注目する点で異なる。3 点目は、2000 年代後半の近年の上場企業のパネルデータを用いていることである。Siegel・児玉 (2011) 以外の先行研究はいずれも 1990 年代が主たる分析期間となっており、近年の日本の労働市場においてもベッカーの差別仮説が成立しているかを確認することには意義がある。さらに、上場企業に焦点を当てることは、日本を代表する企業における女性活用の現状を浮き彫りにすることになり、日本全体の女性雇用を考える際の重要な示唆を得られる可能性がある。4 点目は、本稿では、女性労働者の能力を引き出すような工夫や施策をとることで、女性活用が生産性そのものを高める可能性を探ることである。単に女性比率を高めるだけでは企業業績は高まらないものの、女性の生産性を向上させるような取り組みを併用することで、相乗効果として企業業績が高まる可能性があることが示せれば、政策的な含意にもつながりうる。

以下、本稿では、2 節で分析に用いるデータと変数を説明した後、3 節で女性活用と利益率・TFP の関係についての検証結果を示す。そのうえで、4 節では本稿のまとめを述べる。

2. データと利用変数

本稿で利用する主なデータは、「CSR（企業の社会的責任）企業調査」（東洋経済新報社）と「日経 NEEDS 財務データ」（日本経済新聞社）の企業パネルデータである。「CSR（企業の社会的責任）企業調査」は、全上場企業（外国企業を除く）および有力未上場企業の約 4,000 社を対象に 7 月頃に実施しているアンケート調査であり、毎年 1,000 社前後の企業から回答を得ている。調査項目は、CSR についての全般的な事項とともに、男女別従業員数・管理職数や平均残業時間、ワークライフ・バランスやダイバーシティに関する施策など、雇用についての事項も幅広く含んでいる。「日経 NEEDS 財務データ」は上場企業を含めた全国有力企業約 3 万社をカバーする財務データベースであり、企業活動の基本的情報を利用することができる。2 つのデータとも上場企業については共通の証券コードを含んでいるため、それぞれをマッチさせることで、雇用に関する詳細な情報と財務情報の双方をもつ企業パネルデータを構築することができる。本稿では、こうして構築した上場企業約 1,000 社の 2004 年から 2009 年までのパネルデータを分析に利用する。

分析では企業業績として、総資産経常利益率（以下、ROA）と全要素生産性（以下、TFP）に注目し、ROA は短期的な企業の収益性、TFP は長期的な成長可能性を反映するものとして分析結果の考察を行う。また、上述したように、TFP は付加価値ベースと産出高ベースの 2 通りの指標を用いる。前者は人件費も含めた付加価値に対する生産効率、後者は産出高に対する生産効率を反映したものと解釈する。

ROA は「日経 NEEDS 財務データ」から経常利益を総資産で除して算出する。TFP は、「日経 NEEDS 財務データ」から売上高あるいは付加価値、資本投入、労働投入、中間投入を計算し、生産関数を推計した残差として推計する。各変数の作成方法は、伊藤・松浦(2010)を踏襲しており、実質化に用いたデフレーターには「企業物価指数」（日本銀行）「企業向けサービス価格指数」（日本銀行）日本産業生産性(JIP)データベースから計算した産業別産出・投入価格指数を用いている。ただし、労働投入についてはマンアワーベースとし、労働者数については「CSR（企業の社会的責任）企業調査」の正社員数と臨時雇用者数、労働時間については「毎月勤労統計」（厚生労働省）の一般労働者とパートタイム労働者の産業別所定内労働時間および「CSR（企業の社会的責任）企業調査」の企業別残業時間（正社員のみ）を用いる。また、企業別に TFP を算出する際には、Levinsohn and Petrin (2003) の手法を用いた生産関数の推計を行う。これは、中間投入額を操作変数として活用することで、生産要素のショックと生産量のショックの同時性を考慮するためであり、バイアスの少ない一貫性をもつ推計パラメータを得ることを企図している。

一方、女性活用の指標として本稿では、正社員の女性比率と管理職の女性比率の 2 つに注目する⁷。これらの変数はいずれも「CSR（企業の社会的責任）企業調査」から企業別に算出できる。推計ではこれら 2 つの変数が ROA や TFP に与える影響に注目することになる。また、「CSR（企業の社会的責任）企業調査」ではワークライフ・バランス施策（以下、WLB 施策）として、フレックスタイム、短時間勤務制度、在宅勤務制度、再雇用制度、WLB やダイバーシティの専任部署の設置の有無を調査しているため、それぞれを示すダミー変数も推計に利用する。このほか、産業や

⁷ 日本の企業では非正規雇用の増加によって従業員の女性比率が高くなっている傾向がある。しかし、本稿では非正規雇用増加の影響は分析の対象外とし、正社員としての女性活用が企業業績にどのような影響を与えるかを検証する。

企業規模、設立年次、年ダミーといった変数も「CSR(企業の社会的責任)企業調査」あるいは「日経 NEEDS 財務データ」から作成して推計に用いる。

3. 分析結果

(1) 女性活用と企業パフォーマンスの関係

まず、表1で、女性の活用が上場企業のROAに与える影響を推計した結果をみてみたい⁸。表1は、企業別ROAを正社員女性比率(連続変数および離散ダミー変数)や管理職女性比率(同)その他のコントロール変数で説明する式を、変量効果モデルと固定効果モデルで推計した結果である。コントロール変数には、固定効果モデルではマンアワー労働投入量、資本投入量、年ダミーを用いており、変量効果モデルではさらに設立年次、産業ダミーを加えている。変量効果モデルには、差別的な嗜好を反映した女性活用度の企業間での違いにもとづいてベッカーの差別仮説を検証しやすいというメリットがある。しかし、女性活用度が内生的に決められている場合、推計結果にバイアスが生じたり、因果関係を逆に捉えてしまったりするデメリットがある。例えば、収益力の低い企業ほど、レントを狙って女性労働者を活用しやすいという可能性や、収益力の高い余裕のある企業ほど女性を多く雇用するという可能性もある。特に、日本では男女雇用機会均等法の施行以来、企業に女性活用を進める要請が方々から寄せられているため、本稿で焦点を当てる上場企業では、CSRの観点から女性の雇用を増やしている側面があり、内生性が懸念される。一方、固定効果モデルは、こうした点を考慮するものであり、企業固有の効果をコントロールすることで、時間を通じて変わらない潜在的な収益力や生産性、CSRに対する意識の高さなどを一定にすることができる⁹。しかし、その反面、固定効果モデルでは、女性差別に対する企業間の嗜好の違いまでもコントロールしてしまうため、ベッカーの差別仮説を検証するのに必要な情報が少なくなってしまう可能性がある点には留意が必要といえる。

表1をみると、列(1)の変量効果モデルでも列(3)の固定効果モデルでも、正社員女性比率が有意にプラスに推計されている。変量効果モデルでは、正社員女性比率が10%高いと、ROAが0.36%高いことが示されており、この影響度は先行研究の児玉ほか(2005)や佐野(2005)よりも大きい。また、固定効果モデルでも、有意性は若干低くなるものの、正社員女性比率は10%水準で有意にプラスになっている。つまり、利益率でみる限り、近年の日本の上場企業ではベッカーの差別仮説が成立していると指摘できる。

一方、表1には、正社員女性比率の影響が非線形的である可能性を考慮し、正社員女性比率の大きさに応じたダミー変数を説明変数に用いた推計結果も列(2)と列(4)に示している。これらの結果をみると、興味深いことに、変量効果モデルでも固定効果モデルでも、正社員女性比率が0.4というかなり高い水準に達しないと、ダミー変数は有意にプラスにはならないことがわかる。つま

⁸ 推計に用いたサンプルの特性をみるため、ROAと女性比率を他の統計と比較すると次のようになる。まず、ROAは本稿で用いた上場企業サンプルでは0.045、『法人企業統計』(財務省)によると0.033となり、上場企業ということもあって本稿のサンプルで高くなっている。次に、正社員女性比率と管理職女性比率は、本稿のサンプルではそれぞれ0.201と0.036、賃金センサスでは0.292と0.103となっており、本稿のサンプルのほうが低い。

⁹ ただし、固定効果モデルでも、時間とともに変わりうる要因によって生じる内生性については考慮することができず、この点には留意が必要である。

り、正社員女性比率がある程度高くても、女性をほとんど活用していない企業より ROA が高くなることはなく、女性が正社員の 4 割以上を占めるような企業でないと、ROA は有意に高くない。図 2 は正社員女性比率のヒストグラムを示したものであるが、0.4 という値はかなり高い水準であり、そこまでドラスティックに女性労働者を活用しないと、利益率は上昇しないといえる¹⁰。このほか、表 1 には、管理職女性比率の影響についても示されているが、連続変数でもダミー変数でも管理職女性比率が ROA に影響を与えているという結果はみられない。

正社員女性比率が企業の ROA を高めるという結果は先行研究でも確認されてきたが、表 1 では、その点を再確認するとともに、女性活用の影響が線形ではなく、かなり積極的に女性の活用を進めないと ROA の上昇にはつながらないことを新たに示すことができたといえる。

次に、ROA の代わりに TFP を用いた推計結果を表 2 でみる。表 2 は産出高ベースの TFP あるいは付加価値ベースの TFP を被説明変数とした推計結果を抜粋したものであり、いずれの TFP も Levinsohn and Petrin (2003) の手法で推計したものを採用している。表 2 をみると、列(1)の変量効果モデルでは、正社員女性比率と管理職女性比率が産出高ベースの TFP を有意に高めることが示されている。しかしながら、列(2)の固定効果モデルでは、これらの変数は有意でなくなっており、TFP に対する女性活用のプラスの影響は企業固有の要因によってもたらされていた可能性が示唆される。つまり、女性活用によって企業の生産性が高まるというよりは、生産性の高い企業ほど女性を多く雇用できている、という因果関係が推察される。

女性活用によって産出高ベースの TFP が高まらないという固定効果モデルの結果を踏まえると、表 1 で確認した利益率の上昇は、生産性の上昇ではなく、女性労働者の賃金が低く抑えられていることでもたらされていると判断することができる。なお、表 2 で付加価値ベースの TFP への影響もみているが、管理職女性比率が付加価値ベースの TFP を低下させる影響が示されており、女性活用の人件費削減効果が反映されているものと考えられる¹¹。

さらに、女性活用によって TFP が上昇しないということは、女性活用が長期的な企業成長を促進しないことも示唆しており、その意味ではベッカーの差別仮説が成立していないと解釈できる。この結果は、Kawaguchi (2007) や佐野 (2005) などの先行研究の結果と整合的といえる。

(2) 女性活用が企業パフォーマンスの向上につながるための施策

表 1 と表 2 の推計結果からは、女性の活用によって企業の収益率は向上する可能性があるが、それは女性労働者の賃金が生産性よりも低いことによるもので、生産性自体が高まるわけではないことが示された。この結果は、図 1 でみたように、日本の内部労働市場では長時間労働が常態となっており、女性が能力を発揮しにくい状況があることを踏まえると、当然のように思える。しかし、だからこそ、女性の能力を引き出すような取り組みや施策をとっている企業では、女性を活用することで生産性が上昇する可能性もある。

そこで、ワークライフ・バランスに関する施策 (WLB 施策) と女性活用の相乗効果によって、

¹⁰ 正社員女性比率を 5 分位に分けたダミー変数を説明変数に用いても、同様に、もっとも正社員女性比率の高い第 5 分位でないと、第 1 分位よりも高いという統計的に有意な結果は得られない。

¹¹ 表 2 の付加価値ベースの TFP の推計結果で、正社員女性比率が有意にマイナスになっていないのは、利益率の上昇が女性活用による人件費削減効果でもたらされているという解釈と必ずしも整合的ではない。この点についてはさらなる検証が必要といえる。

企業の ROA や TFP が上昇するかどうかを検証してみた。表 3 と表 4 は、正社員女性比率あるいは管理職女性比率とともに、各種の WLB 施策との交差項を説明変数に用いて固定効果モデルで推計した結果を示したものである。ただし、WLB 施策については内生性を考慮し、各 WLB 施策を 1 期前に導入していたかを示すダミー変数を用いている。

表 3 をみると、短時間勤務制度や在宅勤務制度、専任部署の設置といった WLB 施策が導入されている企業においては、正社員女性比率が ROA を高める効果があることがわかる。この効果は、表 1 でみたように、女性労働者の賃金が低いことを反映している可能性もある。しかし、WLB 施策を導入している企業ほど、正社員女性の賃金が低くなっているとは考えにくい。交差項がプラスに有意となった結果は、WLB 施策が女性労働者の能力を引き出す基盤として機能し、企業の生産性自体が上昇していると解釈できる。実際、産出高ベースの TFP の推計結果をみると、専任部署の設置については、交差項がプラスに有意に推計されている。つまり、ワークライフ・バランスやダイバーシティ推進といった専任部署を設置するほど積極的に女性を活用しようと取り組んでいる企業では、女性活用によって企業の生産性が高まると指摘できる。同様のことは、管理職女性比率の効果をみた表 4 でもみられる。すなわち、専任部署の設置と管理職女性比率の交差項の係数は、ROA および TFP の双方において有意にプラスであり、積極的な女性活用の取り組みが企業業績につながっている。

4. おわりに

本稿では 2004 年から 2009 年までの上場企業のパネルデータを用いて、女性活用を進める企業ほど業績が高くなるというベッカーの差別仮説を検証するとともに、女性の働きやすい環境を整えることで、女性活用が企業の生産性向上につながるかを検討した。分析の結果、企業固有の要因を考慮した場合でも、正社員女性比率が高い企業ほど、利益率が高くなることが示された。この点は先行研究と同様の結果であるが、さらに詳しく正社員女性比率と利益率の関係をみると、正社員女性比率が 0.4 以上と相当に高い水準まで女性を活用しないと、利益率は有意に高まらないこともわかった。このことは、ベッカーが指摘するように、女性差別的な嗜好を無くして女性活用を進めることで、企業は女性労働者の賃金を上回る生産性を享受できるものの、その効果が利益率の上昇として目に見える形で現れるには、男性労働者中心の雇用慣行や企業風土をドラスティックに変えるほど、積極的に女性の活用を進める必要があることを示唆している。

一方、女性の活用が企業成長の源泉といえる TFP に与える影響についても検証したところ、女性の活用によって、企業の生産性自体が上昇するという結果は得られなかった。このことから、女性の活用で企業の利益率が高まるのは、女性労働者の市場賃金が生産性よりも低く抑えられていることが原因であると推察できる。つまり、女性活用を進める企業には、生産性よりも低い賃金で女性労働者を雇用できることからレントが生じていると指摘できる。ということは、企業での女性活用を政策的に促すには、この点を強調し、女性差別的な嗜好や企業風土を変えることで、短期的に利益を上げられる可能性を企業に示すことが重要といえる。

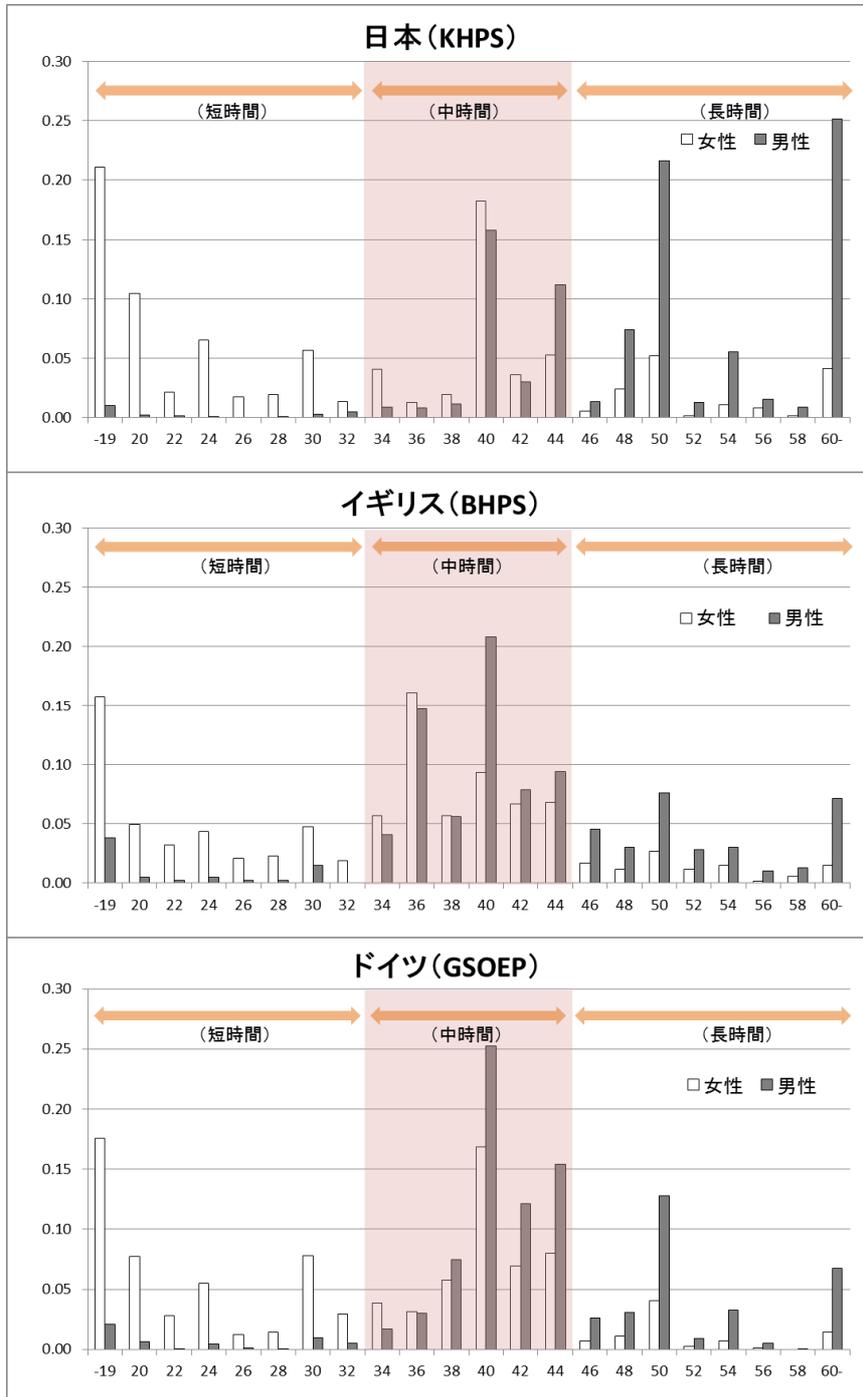
このほか、女性労働者が能力を発揮しやすいような環境を整えている企業、具体的には、短時間勤務制度や在宅勤務制度、ワークライフ・バランスやダイバーシティ推進などの専任部署の設置を

している企業に関しては、正社員や管理職の女性比率を高めることで、高い生産性が実現しているとの結果も得られた。企業で女性活用を進める際には、女性労働者の能力を十分に引き出せるような環境やWLB施策を整備することが重要であり、そうすることで企業は生産性の上昇を期待することができると思われよう。

参考文献

- Becker, G. S. (1971), *The Economics of Discrimination* (2nd Edition), University of Chicago Press.
- Hellerstein, J. K., D. Neumark, and K. R. Troske (1999), "Wages, Productivity, and Worker Characteristics: Evidence from Plant-Level Production Functions and Wage Equations," *Journal of Labor Economics*, 17(3), 409–446.
- Hellerstein, J. K., D. Neumark, and K. R. Troske (2002), "Market Forces and Sex Discrimination," *Journal of Human Resources*, 37(2), 896–914.
- Kawaguchi, D. (2007) "A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Data," *International Journal of Industrial Organization*, 25(3), pp.441-460.
- Neumark, D. (1988) "Employer's Discriminatory Behavior and the Estimation of Wage Discrimination." *Journal of Human Resources*, 23(3), pp.279-295.
- Neumark, D. (1999) "Wage Differentials by Race and Sex: The Roles of Taste Discrimination and Labor Market Information," *Industrial Relations*, 38(3), pp. 414-445.
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子 (2005) 「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』、No. 52, pp.1-18.
- 佐野晋平 (2005) 「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』、No.540、pp.55-67
- Siegel, Jordan・児玉直美 (2011) 「日本の労働市場における男女格差と企業業績」、RIETI Discussion Paper Series、11-J-073

図1 男女別週労働時間の分布：日本・イギリス・ドイツ（2008年）



資料)日本は「慶應義塾家計パネル調査」(KHPS)、イギリスは British Household Panel Survey (BHPS)、ドイツは German Socio-Economic Panel Study (GSEOP) の 2009 年調査の個票データ。

備考) いずれも 25-54 歳の雇用者の週労働時間。

図2 正社員女性比率と管理職女性比率の分布

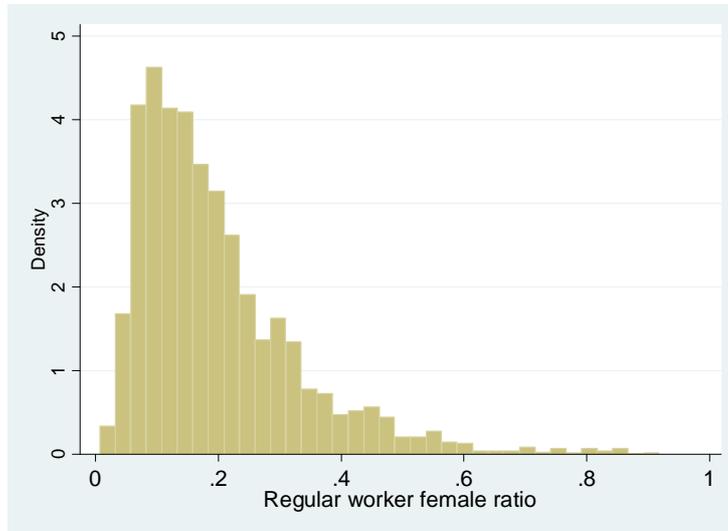


表1 正社員女性比率と総資産経常利益率（ROA）の関係

		変量効果		固定効果	
		(1)	(2)	(3)	(4)
正社員女性比率		0.036**		0.042+	
		(0.014)		(0.025)	
管理職女性比率		-0.007		0.005	
		(0.030)		(0.040)	
正社員女性比率ダミー	0.1~0.2		0.002		0.001
	(ベース = ~0.1)		(0.002)		(0.003)
	0.2~0.3		0.004		0.000
			(0.004)		(0.005)
	0.3~0.4		0.004		0.000
			(0.005)		(0.008)
	0.4~		0.015*		0.018+
			(0.006)		(0.010)
管理職女性比率ダミー	(0)~0.03		-0.001		0.000
	(ベース = 0)		(0.002)		(0.003)
	0.03~0.05		-0.004		-0.004
			(0.004)		(0.004)
	0.5		-0.000		0.000
			(0.004)		(0.005)
サンプルサイズ		3,751	3,751	3,751	3,751

備考)変量効果推計には、マンアワー労働投入量(自然対数値)、資本投入量(自然対数値)、設立年次、産業ダミー、年ダミー、定数項も入れている(掲載省略)。固定効果推計には、マンアワー労働投入量(自然対数値)、資本投入量(自然対数値)、年ダミー、定数項も入れている(掲載は省略)。

表2 正社員女性比率と時間当たり生産性（TFP）の関係

	被説明変数 = TFP (産出量ベース)		被説明変数 = TFP (付加価値ベース)	
	(1) 変量効果	(2) 固定効果	(3) 変量効果	(4) 固定効果
正社員女性比率	0.412** (0.119)	0.246 (0.234)	0.157 (0.169)	0.037 (0.295)
管理職女性比率	0.406* (0.194)	0.218 (0.242)	-0.855* (0.352)	-0.898+ (0.482)
サンプルサイズ	3454	3454	3454	3454

備考) いずれの推計も年ダミー、定数項を入れている(掲載は省略)

表3 WLB 施策・正社員女性比率と企業業績の関係：固定効果推計

	被説明変数 = ROA					被説明変数 = TFP (産出量ベース)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
正社員女性比率	0.030 (0.028)	0.036 (0.027)	0.031 (0.028)	0.031 (0.028)	0.031 (0.028)	0.345 (0.328)	0.288 (0.287)	0.302 (0.296)	0.313 (0.323)	0.286 (0.298)
正社員女性比率 × W LB 施策 (1期前)										
フレックスタイム	0.016 (0.038)					0.536 (0.684)				
短時間勤務		0.051* (0.023)					0.130 (0.128)			
在宅勤務			0.085+ (0.048)					0.145 (0.376)		
再雇用				0.002 (0.023)					0.067 (0.283)	
専任部署					0.046* (0.022)					0.671+ (0.370)
W LB 施策 (1期前)										
フレックスタイム	0.005 (0.013)					0.086 (0.127)				
短時間勤務		0.005 (0.006)					0.002 (0.026)			
在宅勤務			0.006 (0.010)					0.004 (0.073)		
再雇用				0.005 (0.006)					0.045 (0.039)	
専任部署					0.003 (0.006)					0.070 (0.048)
サンプルサイズ	2,496	2,496	2,496	2,496	2,496	2,276	2,276	2,276	2,276	2,276

備考：1) いずれも固定効果推計。ROA の推計には、マンアワー労働投入量（自然対数値）、資本投入量（自然対数値）、年ダミー、定数項をも入れている（掲載省略）。TFP の推計には、年ダミーと定数項も入れている（掲載は省略）。

2) WLB 施策は施策や精度の導入を 1、未導入を 0 とするダミー変数。

表4 WLB 施策・管理職女性比率と企業業績の関係：固定効果推計

	被説明変数 = ROA					被説明変数 = TFP (産出量ベース)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
管理職比率	0.035 (0.076)	0.034 (0.073)	0.029 (0.076)	0.034 (0.075)	0.023 (0.078)	-0.061 (0.427)	0.023 (0.431)	0.048 (0.400)	-0.096 (0.437)	0.185 (0.427)
管理職比率 × W LB 施策 (1期前)										
フレックスタイム	0.014 (0.093)					0.755 (1.230)				
短時間勤務		0.007 (0.059)					0.474 (0.523)			
在宅勤務			0.113 (0.126)					-0.354 (1.055)		
再雇用				0.019 (0.069)					1.100 (0.935)	
専任部署					0.081+ (0.046)					1.483* (0.693)
W LB 施策 (1期前)										
フレックスタイム	0.002 (0.008)					-0.021 (0.043)				
短時間勤務		0.005 (0.005)					0.014 (0.021)			
在宅勤務			0.001 (0.007)					0.034 (0.041)		
再雇用				0.002 (0.004)					0.006 (0.032)	
専任部署					0.003 (0.004)					0.003 (0.017)
サンプルサイズ	2,678	2,678	2,678	2,678	2,678	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445

備考：1) いずれも固定効果推計。ROA の推計には、マンアワー労働投入量（自然対数値）、資本投入量（自然対数値）、年ダミー、定数項をも入れている（掲載省略）。TFP の推計には、年ダミーと定数項も入れている（掲載は省略）。

2) WLB 施策は施策や精度の導入を 1、未導入を 0 とするダミー変数。

3 . WLB 関連制度の効果を阻害する要因～企業のインセンティブ・システムからの考察～
(松原光代委員)

企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会
WLB関連制度の効果を阻害する要因
～企業のインセンティブ・システムからの考察～
2012年1月20日

東京大学 社会科学研究所 松原光代

2 1. 問題意識

問題意識(1)

3

- 日本企業において、育児支援制度が女性従業員の継続就業(女性労働者の“量”的拡大)に正の効果を持つ
 - ◆ 育児支援制度が女性の就業継続確率を高める: 富田(1994)、森田・金子(1998)、駿河・張(2003)
 - ◆ 短時間正社員制度※があり、かつ利用があることは、女性従業員の勤続年数を延ばす: 松原(2010)
 - ※「短時間正社員」の定義とそのタイプについては「参考資料1」および「参考資料2」を参照
 - ◆ 両立支援策が女性の勤続年数を延ばし、その結果、女性管理職割合や賃金が高まる: 松繁・武内(2008)
- WLB関連制度が円滑にWorkしている“職場”の要因
 - ◆ 職場マネジメントがカギ: 佐藤・武石(2011)、武石(2011)、松原(2011)

Work: ①制度が利用されている、②職場や企業にプラスの効果をもたらしている(労働意欲、組織貢献意識、管理職の有無や比率など)

4

- 課題として残されている点: WLB関連制度が円滑にWorkするための人材活用の仕組み
 - 守島(2010): (WLBによってひきつけた)人材を競争力に結びつけていくには、WLBだけでは不十分で、採用した人材を育成し、配置し、評価・処遇するという、ほかの人材活用の仕組みが大きく影響する
 - WLBとインセンティブ・システム(以下、ISという)の関係を分析した先行研究はない
 - 松原(2010): 「短時間正社員」に関するヒアリング調査を通し、特にパートタイマー短時間正社員制度が円滑に運用されている企業で、「役割等級制度」への移行がみられる(一次頁を参照)
 - キャリア形成の上で、休業によるキャリア中断、短時間勤務など時間制約的な働き方を要する女性労働者ほど、成果を明確にし、かつその評価に対する納得性を求めるようになる
 - ⇒ 職務内容を明確にした人事管理が必要になる

短時間正社員制度が機能している企業の雇用管理

5

松原(2010): アイテム(2008)「短時間正社員と人事管理等に関する調査」における、人事担当マネジャーを対象としたヒアリング調査

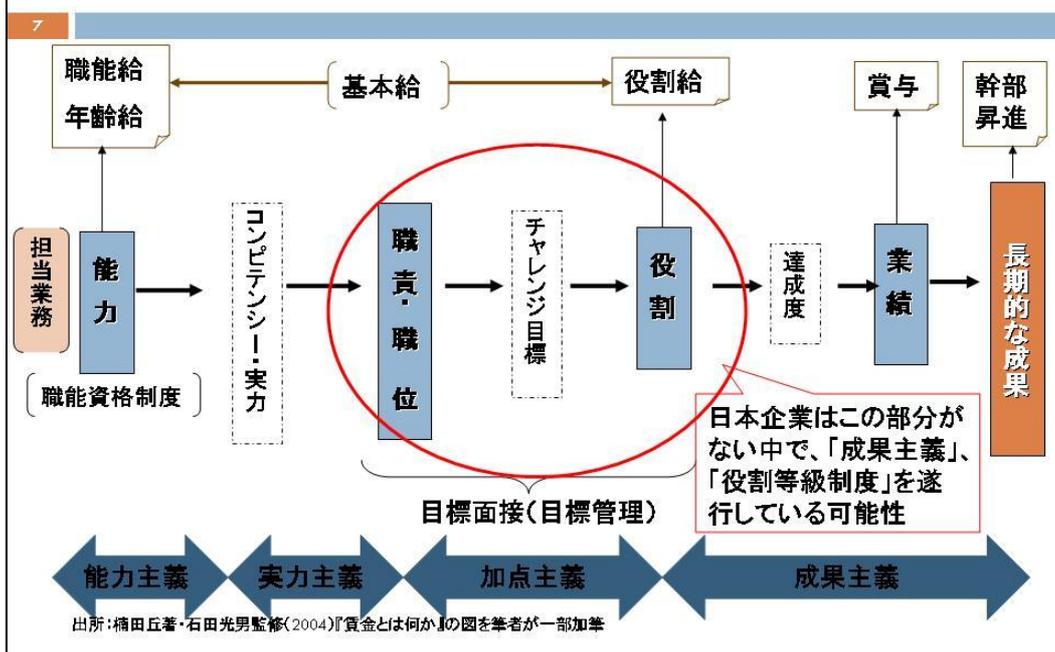
- 正社員と正社員以外の社員との区別なく、仕事内容や役割を基準に社員を再区分している企業が約半数(6/14)
 - ▶ 「パートタイマー → 短時間正社員 → フルタイム正社員」へ円滑にキャリアが移行していくように雇用管理を再構築する傾向
 - ▶ 職能等級と職務等級を併用して社員を格付けする傾向
- 正社員の短時間勤務制度の利用が長期化する中(参考資料3参照)、業務内容・職場の異動がほとんどない⇒「職務給」化?
 - 電機連合調査(2011)でも同傾向を指摘

海外4カ国と日本の違い

- 海外4カ国: イギリス、オランダ、ドイツ、スウェーデン
 - データ: 経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」2008年の企業データ
 - 平均点(1.33点)の算出:
 - 海外4カ国と比較できるWLB関連施策6つ(法を上回る育児休業、法を上回る介護休業、裁量労働制、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、WLBへの取組み)のうち1つ以上の制度がある企業について、各施策が職場生産性へ「プラスの影響」をもたらした場合に2点、「影響なし」に1点、「マイナスの影響」に0点を付与。
 - それぞれを足し上げ、さらにその得点を各企業が有する制度の数で除して各企業の職場生産性得点の平均点を算出
 - 日本は「年齢」の比重が一般社員、管理職の給与・賞与に関わらず高い。また、海外4カ国は、「個人業績」「職務遂行能力」「職務内容」「組織業績」「個人の仕事への取組み姿勢」の各項目の比重に均衡がとれているが、日本は、「個人業績」と「職務遂行能力」の比重が高く、特に賞与では「個人業績」の比重が高い
- ⇒業績評価とは、本来、職務を明確にしたうえで、その職務に必要な能力を棚卸し、それらに基づく役割の達成度＝業績を評価するものである。「職務内容」が10.0ポイント前後の中で、どのようにして納得感のある目標設定と評価ができるのか?

		年齢	勤続年数	個人業績	職務遂行能力	職務内容	組織業績	個人の仕事への取組み姿勢	その他
一般社員の給与	平均以上(n=139)	19.2	10.7	16.6	22.5	9.9	7.3	11.5	2.5
	平均以下(n=341)	23.7	12.8	16.6	18.8	9.0	6.1	10.8	2.2
	海外4カ国(n=568)	5.3	8.8	18.7	18.7	17.6	11.8	16.0	3.3
一般社員の賞与	平均以上(n=134)	10.6	7.6	27.7	15.1	8.6	14.9	12.0	3.4
	平均以下(n=335)	14.0	8.6	26.8	14.8	7.0	13.3	11.3	4.1
	海外4カ国(n=514)	5.6	6.8	21.7	16.8	14.0	19.1	14.4	1.6
管理職の給与	平均以上(n=138)	12.9	8.2	22.0	19.9	13.2	12.5	9.0	2.3
	平均以下(n=338)	16.3	8.7	18.3	20.1	11.5	13.5	8.9	2.7
	海外4カ国(n=567)	5.5	7.8	18.0	18.7	17.1	14.1	16.3	2.5
管理職の賞与	平均以上(n=132)	7.7	6.1	28.9	14.8	8.3	23.4	8.1	2.6
	平均以下(n=330)	10.3	6.1	26.7	13.7	8.7	22.9	7.3	4.2
	海外4カ国(n=531)	5.5	6.7	21.2	16.3	14.0	20.1	14.3	1.8

評価における考え方



問題意識(2)

8

- 「法を上回る育児休業」の導入は3割弱、「育児・介護のための短時間勤務制度」は7割強(経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」2008年実施)
 - 導入状況については、「参考資料4」を参照
- 後者は改正育児介護休業法で措置義務化。今後、同制度を利用しながら継続就業する女性従業員が増える可能性
 - ⇒「量的拡大」を通じて、「質的拡大」=女性管理職の増加につながる可能性
 - ※松繁・武内(2008)

予備分析：WLB関連制度の利用は女性管理職の有無に影響するのか

9

- 利用データ：経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」2008年実施
- 分析方法：Probit分析
- 目的変数：女性管理職がない=1
- 説明変数：以下12種類のWLB関連制度について、「制度がある」うえ、過去3年間における利用者の有無(いる・いた=1、いない=2)
 - ①法を上回る育児休業制度、②法を上回る介護休業制度、③育児・介護のための短時間勤務制度、④フレックスタイム制度、⑤裁量労働制(企画・専門型)、⑥在宅勤務制度、⑦長期休業制度(育児・介護以外)、⑧短時間勤務制度(育児・介護以外)、⑨半日単位の有給休暇制度、⑩キャリア自立支援制度(社内FA、社内公募制度など)、⑪勤務地限定制度、⑫非正規社員の正社員への転換制度
- コントロール変数：業種、女性正社員比率、企業規模(下表の表示を省略)

※1：有意であった制度のみ表示
 ※2：制度の利用者がいない場合、係数が正

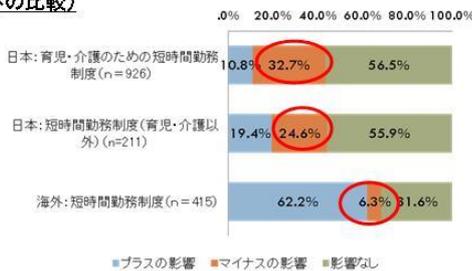
	β	n	χ^2
法を上回る育児休業制度	0.55***	322	312.36
育児・介護のための短時間勤務制度	0.22**	848	828.24
裁量労働制	0.83**	88	76.45
半日単位の有給休暇制度	0.80*	817	789.06
勤務地限定制度	1.23**	105	77.76
正社員転換制度	0.24*	549	544.08

⇒女性管理職がいる企業では、育児休業や育児・介護の短時間勤務制度などの利用を通して女性従業員が定着し、管理職となっていく可能性

10

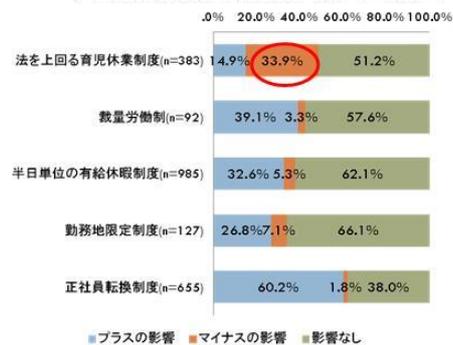
- しかし、育児休業や短時間勤務に関する制度については、「マイナスの影響」の回答が3割強～約25%。
 - 短時間勤務に関する制度については、海外(イギリス、オランダ、ドイツ、スウェーデンの4カ国の平均)に比べて「マイナス」と回答する割合が高い
- ⇒ 制度の円滑な運営における阻害要因がある？

短時間勤務に関する制度の、職場生産性への影響(日本と海外の比較)



※海外の「短時間勤務制度」は、目的別にたずねていないため、日本の各短時間勤務制度と同一に比べることができない。したがって、個別に表示した。

左記の制度以外の、職場生産性への影響



本分析の目的

11

- 育児支援制度(法を上回る育児休業制度、育児・介護の短時間勤務制度)が、職場生産性に「マイナスの影響」と回答した企業を対象に、その要因をインセンティブ・システム(以下、ISと記す)に焦点を当て分析する
 - 育児支援制度が円滑にWorkし、女性従業員が定着すること(勤続年数が高まること)を通じて、女性従業員が管理職となる(“質的拡大)可能性があるならば、女性管理職の増加に影響する育児支援制度の、円滑な運用を阻害する要因を明らかにすることは、日本企業のダイバーシティ・マネジメント推進に向けた課題を明示することになる

12

2. 分析結果

分析結果(1)

13

1. 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与える企業で、「年功度」の比重が高い
 - ▶ 個人の属性を重視したISは、女性の質的拡大を阻害する可能性がある
2. 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与えている企業では、給与において「職務内容」の比重が小さいにも関わらず、賞与において「個人業績」と「職務内容」の比重を高め、「個人の職務遂行能力」の比重を小さくする傾向がある
 - ▶ 海外4カ国は、(クロス集計結果によると)給与のバランスを保ちつつ、賞与では「個人業績」や「組織業績」の比重を高める傾向がある。
 - ▶ 一方、日本では、給与において「職務内容」を重視していないにも関わらず、賞与において「個人の職務遂行能力」の比重を低くし、「職務内容」≒役割、「個人業績」を重視。同結果は、役割が明確化されていない中で目標が定められ、曖昧な目標達成度≒業績を評価されていることになる。
 - ▶ 評価基準が曖昧であることが、評価の納得感を生まないうえ、他の項目で評価されていると被評価者が思いこむ可能性がある
(ex.)「●●さんは、～いう人を好む(高く評価する)」

分析結果(2)

14

3. 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与える企業では、「個人の仕事への取組み姿勢」の比重が一般社員、管理職の給与・賞与ともに高い
 - ▶ 評価基準が曖昧な中、「個人の仕事への取組み姿勢」の比重が高いことは、仕事への取組み熱心度＝労働時間の長さが評価基準となり、従業員の長時間労働を助長する可能性がある。
 - ▶ これは、個人の労働時間が長いことから推察できる。
4. 成果主義指標である各年齢の最高給与と最低給与の格差については、「25歳」で係数が正、「45歳」で係数が負
 - ▶ 長期的な成果として管理職への昇進が実行されているならば、「45歳」の給与で大きく格差が生じてしかるべき。若い段階で差をつけることが、かえって育児支援制度(特に、育児・介護の短時間勤務制度)の利用者の労働意欲やキャリア意識を低下させ、職場生産性を下げるとともに、将来的に管理職を目指す女性従業員を減少させる可能性がある。

3. 利用データと変数

(1) 利用データ

- 経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」2008年実施の、日本企業を対象とした企業調査と従業員調査のマッチングデータ
 - 企業調査:『企業活動基本調査』の回答企業のうち、従業員100人以上の企業9628社
 - 回収:1677社(回答率:17.4%)
 - 利用項目
 - WLB関連制度の職場生産性への影響:WLB関連制度の有無、利用者の有無、職場生産性への影響をたずねた設問のうち、「法を上回る育児休業制度」と「育児・介護の短時間勤務制度」が職場生産性へ与えた影響についてたずねたもの
 - IS:一般社員とライン管理職(部下あり)の給与と賞与の決定の際に、年齢、勤続年数、個人業績、個人の職務遂行能力、職務内容、組織の業績、個人の仕事への取り組み姿勢、その他の計8項目を、全体を100としてどの程度の割合で配分しているかをたずねた設問
 - 大卒ホワイトカラーの正社員の25歳、35歳、45歳における平均、最高給与、最低給与
 - 女性正社員の離職のタイミング
 - 属性に関する情報:女性従業員比率、正社員数、業種
 - 従業員調査:上記企業調査の対象企業に勤務する従業員(ホワイトカラー)
 - 回収:10069人
 - 利用項目
 - 回答者の労働時間:回答した直近1か月の平均的な「始業(仕事を始める)時間」と「終業(仕事を終える)時間」(実数)

(2)分析方法と変数

17

- 分析方法:プロビット分析
- 目的変数
 - 「法を上回る育児休業制度」および「育児・介護の短時間勤務制度」が職場生産性に与える影響が「マイナスに影響」と回答を「1」とする
- 説明変数
 - IS変数:前述8項目のうち、「その他」を除く項目の実数。なお、「年齢」と「勤続年数」は両者を合算し「年功」変数とする(※個別に推計式に投入すると多重共線をおこすため)
 - 成果主義実施度変数:25歳、35歳、45歳の平均給与を100とし、最高給与と最低給与の格差を算出。当該実数を活用
 - 個人の労働時間変数:前述の従業員調査票内の設問の、「終業時間」から「始業時間」の差をとり、回答者の在社時間÷労働時間として活用
 - 女性従業員の勤続年数
 - 男性従業員の勤続年数:近年、採用を増やしている企業では、平均勤続年数が短くなる傾向。それを調整するために同変数を活用
 - 女性の離職タイミング変数:前述の企業調査票内の設問を活用
 - 0:女性正社員はいない(少ない)ので何とも言えない、1:結婚や自己都合で退職する、2:妊娠や出産を契機に退職する、3:出産後、育児休業を利用するが、その後1~2年のうちに退職する
 - 4:「出産後、育児休業を利用し、その後も継続就業する」および「出産後、育児休業を利用しないで継続就業する」
- コントロール変数
 - 業種:製造業、卸売・小売業、その他の業種の3つに分け、それぞれのダミー変数を作成
 - 企業規模:250人未満、250~999人、1000人以上の3つに分け、それぞれのダミー変数を作成
 - 女性正社員比率:10%未満、10~20%未満、20~40%未満、40%以上の4つに分け、それぞれのダミー変数を作成

18

4. 推計結果

法を上回る育児休業制度が職場生産性にマイナスに影響する企業の要因

19

	一般社員				管理職				
	給与		賞与		給与		賞与		
	β		β		β		β		
女性正社員の平均勤続年数	-.028	***	-.032	***	-.030	***	-.028	***	
男性正社員の平均勤続年数	.030	***	.034	***	.036	***	.029	***	
女性の離職タイミング	-.004		-.014	*	-.022		-.034	*	
IS	年功度 (年齢+勤続年数)	.004	***	.003	**	.005	***	.005	***
	個人業績	.004	**	.005	***	.004	**	.008	***
	個人の職務遂行能力	.003	**	-.017	***	.005	***	-.007	***
	職務内容	-.007	**	.005	*	-.008	***	-.022	***
	組織の業績	-.008	**	.005	***	-.011	***	.003	**
個人の仕事への取組姿勢	.010	***	.021	***	.004		.021	***	
成果主義									
25歳	-.026		.077		-.017		.051		
最高給与と最低給与の格差									
35歳	.015		-.112		.090		-.039		
45歳	.003		-.137		.045		-.082		
実質的な労働時間 (始業時間-終業時間)	.026		.033	*	.041	**	.047	**	
定数項	-1.168	***	-1.202	***	-1.203	***	-1.196	***	
χ^2	1886.731		1939.478		1854.393		1808.278		
n	1880		1880		1880		1880		

【上記推計結果のPoint】

- ◆ 一般社員、管理職の給与、賞与で「職務内容」の比重が低い(一般社員の賞与を除く)
- ◆ 一般社員、管理職の給与、賞与ともに、「年功度」、「個人業績」、「個人の仕事への取組姿勢」(管理職の給与を除く)の比重が高い
- ◆ 一般社員、管理職ともに、給与で「個人の職務遂行能力」が高く、賞与で同項目が低い
- ◆ 個人の実質的な労働時間が長い
- ◆ 女性の勤続年数が短い

育児・介護の短時間勤務制度が職場生産性にマイナスに影響する企業の要因

20

	一般社員				管理職				
	給与		賞与		給与		賞与		
	β		β		β		β		
女性正社員の平均勤続年数	-.016	***	-.014	***	-.015	***	-.012	**	
男性正社員の平均勤続年数	.023	***	.021	***	.023	***	.019	***	
女性の離職タイミング	-.009		-.024	*	.017		-.020		
IS	年功度 (年齢+勤続年数)	.000		.003	***	.001		.004	***
	個人業績	-.001		.001	*	.000		.002	***
	個人の職務遂行能力	.000		-.008	***	.000		-.009	***
	職務内容	-.003	**	.004	***	-.004	***	-.001	*
	組織の業績	.002		.000		-.002	*	-.001	*
個人の仕事への取組姿勢	.004	***	.008	***	.007	***	.016	***	
成果主義									
25歳	.222	*	.163		.221	*	.136		
最高給与と最低給与の格差									
35歳	-.078		-.097		-.079		-.108		
45歳	-.198	**	-.185	**	-.189	**	-.154	*	
実質的な労働時間 (始業時間-終業時間)	.023	*	.026	**	.016	**	.020	*	
定数項	-.941	***	-.945	***	-.945	***	-.882	***	
χ^2	4438.921		4426.942		4412.990		4413.148		
n	4398		4398		4398		4398		

【上記推計結果のPoint】

- ◆ 一般社員、管理職の給与で「職務内容」の比重が低く、一般社員の賞与で同項目の比重が高い
- ◆ 一般社員、管理職の賞与で「年功度」、「個人業績」、「個人の仕事への取組姿勢」の比重が高く、「個人の職務遂行能力」の比重が低い
- ◆ 成果主義の実施度である、最高給与と最低給与の格差については、25歳で格差が大きく、45歳で格差が小さい
- ◆ 一般社員の実質的な労働時間が長い
- ◆ 女性の勤続年数が短い

【再掲】分析結果(1)

21

1. 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与える企業で、「年功度」の比重が高い
 - ▶ 個人の属性を重視したISは、女性の質的拡大を阻害する可能性がある
2. 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与えている企業では、給与において「職務内容」の比重が小さいにも関わらず、賞与において「個人業績」と「職務内容」の比重を高め、「個人の職務遂行能力」の比重を小さくする傾向がある
 - ▶ 海外4カ国は、(クロス集計結果によると)給与のバランスを保ちつつ、賞与では「個人業績」や「組織業績」の比重を高める傾向がある。
 - ▶ 一方、日本では、給与において「職務内容」を重視していないにも関わらず、賞与において「個人の職務遂行能力」の比重を低く、「職務内容」≒役割、「個人業績」を重視。同結果は、役割が明確化されていない中で目標が定められ、曖昧な目標達成度≒業績を評価されていることになる。
 - ▶ 評価基準が曖昧であることが、評価の納得感を生まないうえ、他の項目で評価されていると被評価者が思いこむ可能性がある
(ex.)「●●さんは、～いう人を好む(高く評価する)」

【再掲】分析結果(2)

22

3. 育児支援制度が職場生産性にマイナスの影響を与える企業では、「個人の仕事への取組み姿勢」の比重が一般社員、管理職の給与・賞与ともに高い
 - ▶ 評価基準が曖昧な中、「個人の仕事への取組み姿勢」の比重が高いことは、仕事への取組み熱心度＝労働時間の長さが評価基準となり、従業員の長時間労働を助長する可能性がある。
 - ▶ これは、個人の労働時間が長いことから推察できる。
4. 成果主義指標である各年齢の最高給与と最低給与の格差については、「25歳」で係数が正、「45歳」で係数が負
 - ▶ 長期的な成果として管理職への昇進が実行されているならば、「45歳」の給与で大きく格差が生じてしかるべき。若い段階で差をつけることが、かえって育児支援制度(特に、育児・介護の短時間勤務制度)の利用者の労働意欲やキャリア意識を低下させ、職場生産性を下げるとともに、将来的に管理職を目指す女性従業員を減少させる可能性がある。

5. 日本企業は何をすべきか

1. 育児支援制度を円滑にWorkさせることが、女性従業員の質・量の拡大に寄与することを認識し、組織を挙げて(経営者がイニシアチブをとって)WLBを推進する
2. 同時に、各従業員の職務を明確化すべく、管理職を指導・支援する
 - ◆ 大企業を中心に「役割等級制度」(役割給)へ移行する(した)企業が増加しているが、「職務内容」を曖昧にしたまま、給与の仕組みだけ変更している可能性がある。
 - ◆ 職務が不明瞭なまま目標管理制度を運用すると、評価が曖昧になり、慣性にしたがって従来の評価基準(仕事への取り組み姿勢＝労働時間の長さ)で評価し、結果的に従業員の長時間労働が常態化し、さらには育児支援制度をはじめとするWLB関連制度を利用できなくなる可能性がある。
 - ◆ 職務を明確にすることで、自分の業務範囲や役割が明確になり、長時間労働を是正することにつながる
 - ◆ 長く働いた分は、「職場への貢献度高」として、適切に評価することができる
 - ◆ 職務ごとに必要とされる能力、スキルが明確になるため、多様な働き方をしながら、自己啓発を図ることができる

3. 前述の「2」に基づき、各従業員に各自のキャリアビジョンを持たせ、目標管理の中で明確にするよう指導・支援する

- ◆ 多様な働き方が進むほど、キャリア形成ルートが多様化するため、従業員ひとり一人が、自分のキャリアに対しビジョンを(ある程度)明らかにしておく必要がある。
- ◆ 各自のキャリア形成において、“どのように自己啓発を行っていくか”を目標管理の中で明確にし、管理職はそれを支援する職務配分、評価を行うことで、多様な働き方をする中でもモチベーション高く継続就労することができる。

【参考資料1】短時間正社員とは？

短時間正社員とは？

○短時間正社員とは、他の正規型のフルタイムの労働者と比較し、その所定労働時間(所定労働日数)が短い正規型の労働者であって、次のいずれにも該当する者。

- ①期間の定めのない労働契約を締結している者
- ②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である者

※企業内において、このような働き方を就業規則等に制度化することを指して「短時間正社員制度」と呼んでいる。

<短時間正社員の働き方の例>

- ・一日の所定労働時間が短い(例:1日6時間週5日勤務)
- ・一週間の所定労働日数が短い(例:1日8時間週4日勤務)

【総務】「短時間正社員」の働き方について

◆フルタイム正社員

- 労働契約の期間：無期契約
- 給与：月給
- 労働時間：1日8時間週5日勤務
- 年次有給休暇：労働基準法の規定による比例付与

◆短時間正社員

- 労働契約の期間：無期契約
- 給与：フルタイム正社員の月給を時間比例で支給あるいはフルタイム正社員の時間当たりの基本給と同等の水準の時間給を支給
- 労働時間：短時間勤務・短日勤務のいずれも可
- 年次有給休暇：労働基準法の規定による比例付与

◆短時間正社員とはならない短時間労働者(パート)

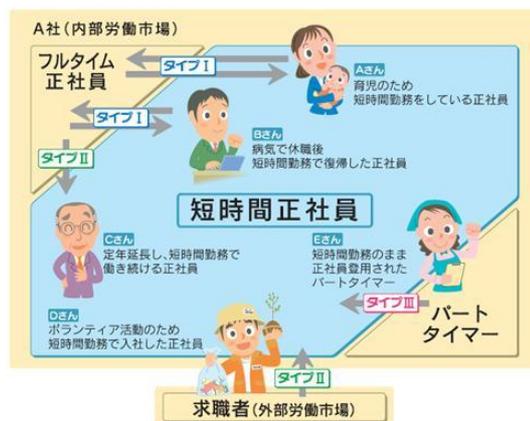
- 労働契約の期間：有期契約
- 給与：フルタイム正社員の時間当たりの基本給とは異なる水準の時間給
- 労働時間：短時間勤務・短日勤務のいずれも可
- 年次有給休暇：労働基準法の規定による比例付与

27

【参考資料2】短時間正社員のタイプ

28

- 短時間正社員は、その「なり方」等によって3つのタイプに分類
- タイプを決定する基準
 - 「一時的な制度利用」か「恒常的な制度利用」か
 - 「社内からの転換」か「社外からの入職」か



【一時的な短時間正社員制度(タイプI)】

正社員が一時的に短時間勤務をするタイプ

【恒常的な短時間正社員制度(タイプII)】

正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務するタイプ

入社時点から、フルタイム正社員ではなく短時間勤務として採用されるタイプ

【パートタイマー短時間正社員制度(タイプIII)】

パートタイマーなどが、短時間勤務のまま正社員になるタイプ

【参考資料3】育児のための短時間制度の適用期間

29

- 「3歳に達するまで」が57.5%(H20年度)で最も多いが、適用期間が6年以上である事業所が35.6%、10年前後の制度適用を認めている事業所が8%程度
- 子どもが複数人いると仮定した場合、従業員一人が制度を利用する期間は10年以上 →「一時的な短時間正社員」の「恒常的な短時間正社員」化
- 介護の場合はケースバイケースであるが、長期化する可能性高

育児のための勤務時間の短縮制度の最長利用可能期間別事業所割合



出所)厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」

経済産業省委託事業

平成 23 年度企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究
ダイバーシティと女性活躍の推進 ～グローバル化時代の人材戦略～

平成 24 年 2 月発行

発行・編集 みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部

〒101-8443

東京都千代田区神田錦町 2 - 3

TEL 03(5281)5276

URL : <http://www.mizuho-ir.co.jp/>

監修 企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会

本報告書の無断転用、無断複製を禁じます。