

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～

「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」報告書

経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

経済産業省は、女性の活躍推進を中心としたダイバーシティの推進について「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」（座長：山口一男 シカゴ大学教授）で検討を行い、本年3月にその内容を報告書としてまとめました。

【検討の経緯】

近隣アジア諸国との競争激化により我が国企業の競争力の低下が懸念される中、イノベーションによる高付加価値化を図るためには、多様な人材の能力を最大限発揮させ、企業利益につなげていくことが重要です。こうした中、女性の活躍推進は、ダイバーシティ推進の「試金石」であり、先進諸国の中で我が国の取組が遅れている分野であるとの問題意識から、その経営効果と今後の方策について検討を行いました。

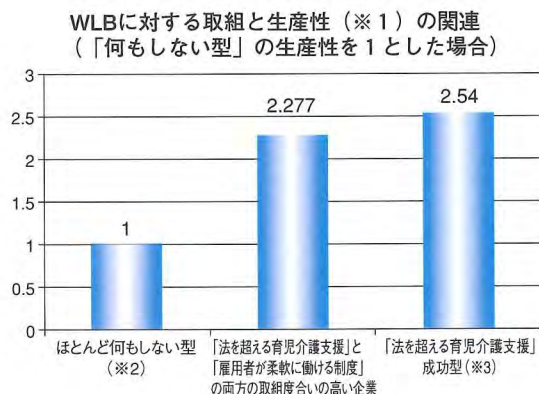
【報告書の概要】

（ダイバーシティ推進の経営効果）

本報告書では、データ分析により、ダイバーシティ推進に積極的に取り組むことが企業利益につながることを示した上で、先進事例の研究を通じて、経営効果を類型化するとともに（図表参照）、経営効果につなげるための有効な取組のあり方をとりまとめました。

図表1 WLBに対する取組と粗利益率の関連

- 女性の活躍推進のために必要なワーク・ライフ・バランス（WLB）の環境整備（育児介護との両立支援や雇用者が柔軟に働ける制度など）に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、粗利益率が2倍以上高い。
- ただし、WLBの取組を企業利益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。



※1 正社員就業時間一時間当たりの売上総利益（粗利）

※2 『ほとんど何もしない型』＝「法を超える育児介護支援」と「雇用者が柔軟に働ける制度」の両方の取組度合いの低い企業

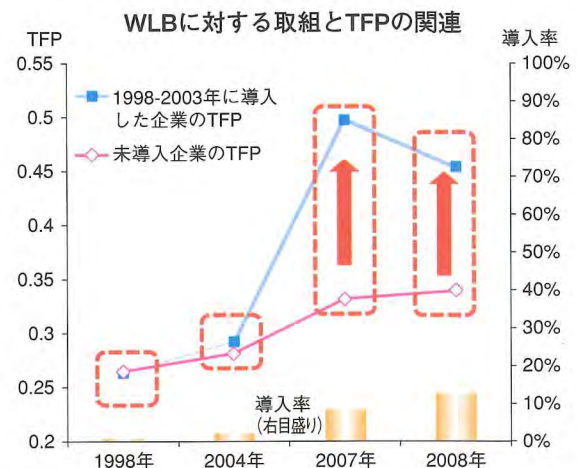
※3 『法を超える育児介護支援成功型』＝「育児介護支援」が生産性にどう影響を与えたかについて、人事担当者の評価により『成功型』『無影響型』『失敗型』に分類。『成功型』は、人材活用のために取り組むという意識が高く、推進本部の設置等積極的な取組を行う企業が多い。

※ 『仕事と生活に関する国際比較調査』（2009年経済産業研究所）の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成

（出典）RIETI BBL（2011年12月21日）
「企業のパフォーマンスとWLBや女性の人材活用との関係：RIETIの企業調査から見えてきたこと」山口一男シカゴ大学教授、RIETI客員研究員。

図表2 WLBと全要素生産性の関連

- 多様な人材を活用する観点から、推進本部の設置など積極的にWLB推進に取り組んでいる企業は、取組後に企業の全要素生産性（TFP）を向上させている傾向。



※ 「企業活動基本調査」（経済産業省）の回答企業（商工鉱業、および一部の電力・ガスやクレジットカード業などの一部のサービス業に属する事業所を有する企業のうち、従業員50人以上、かつ資本金または出資金300万円以上）のうち、従業員100人以上の企業

を対象に、RIETIの研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」において、郵送によるアンケート調査を実施し、回答を得た1677社を分析したものの。

※ WLBの取組（推進組織の設置など）を1998年から2003年までに導入した企業のTFPは、未導入の企業よりも大きく伸びている。（出典）山本勲・松浦寿幸（2011）RIETI- DP. 山本氏提供。

図表3 有効なダイバーシティ推進の取組のあり方（ダイバーシティ推進の普及促進のために具体的な方策）

- トップのコミットメント
- 競争戦略としてのダイバーシティの位置づけの明確化
- ワーク・ライフ・バランスに配慮した多様な柔軟な働き方

プロダクトイノベーション

- 車の**購買決定権の6割を占める女性ニーズ**を設計に反映させるため、**女性の魅力創出グループが開発工程に参画し、継続的プロダクトイノベーションを実現【日産】**
- 女性による商品開発チームが**エステ・美容、女性専用住宅ローン等、「女性向けローン」を開発【大垣共立銀行】**
- 「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**女性の視点から開発したヘルシー弁当がヒット【ローソン】**



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過ごしたいという思いのもと、健康を高める「ローソン」が「ヘルシー」である健康経営推進パートナーと連携し、お弁当やお惣菜などの商品を開発。「ナチュラルローソン」のヘルス&ビューティーコンセプトのもと、タニタ社員食堂の担当栄養士と共同開発し、販売していただきました。



●1日1食のヘルシーメニューを毎日食べていただくことで、健康増進効果が期待されています。

女性の商品開発担当者による女性向けお弁当

外からの評価の向上

- 女性活用を含め従業員の働きがいを向上させる企業として認知度が向上し、**新卒応募者が急増（7～8年前20名→現在2000名）【天彦産業】**
- 「女性の採用に積極的な企業」として**イメージ向上【ローソン】**
- 地域に密着した顧客志向の徹底の一環として、女性ならではのきめ細やかな接客により、**顧客満足度が向上。**（「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1位【大垣共立銀行】**）

今後、これらの具体的な方策を通じて女性活躍の推進に取り組んでいきたいと考えています。報告書の詳細は経済産業省のHPをご参照下さい。

- 職務の明確化等による“フェア”な人事評価制度
- 多様な人材を活用するための管理職のマネジメント改革 等

（ダイバーシティ推進の普及促進のために重点的に取り組むべき施策）

- 企業におけるダイバーシティ推進の取組について「見える化」するための情報開示の仕組みの構築
 - ダイバーシティ推進を企業利益につなげるための具体的なノウハウに関するベストプラクティスの蓄積と発信 等
- 女性の活躍を中心とするダイバーシティ推進を、単なる「福利厚生」「CSR」の一環ではなく、「競争優位を築くための“人材活用”戦略」として、トップのコミットメントの下、全社的に取り組むことにより、企業収益の向上につながる

プロセスイノベーション

- 長時間労働者を業績優秀者から除外する等により、「**時間生産性**」を重視する組織風土に変革（その結果、**労働時間を11%強削減【リクルート】**）
- 補助的業務を担当していた女性社員の能力を活かし、**海外向けウェブ販売事業**を立ち上げ、海外売上高の増加に貢献【天彦産業】
- 女性のセンスを活かし新色に「**桜**」と命名した**マーケティング戦略**が成功し販売台数増加【日産】



マーチ以外の人気車種セレナでも、女性が発案した「オーロラモーフ」という色名を使用。

職場内の効果

- 自らの保有能力を活かせることで、女性社員の**モチベーション向上**（その結果、女性の**平均勤続年数も伸張【天彦産業】**）
- 管理職・出張所長への女性登用が、ロールモデルとなり、**女性行員のモチベーションが向上【大垣共立銀行】**
- 工事事務室に女性総合職を配置したことで、女性技術者が従来参画できなかった業務に従事できるようになり、**モチベーションが向上【帝人】**

早稲田大学大学院商学研究科教授 谷口真美氏 監修

詳細は...

<http://www.meti.go.jp/press/2011/03/20120301003/20120301003.html>