

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)

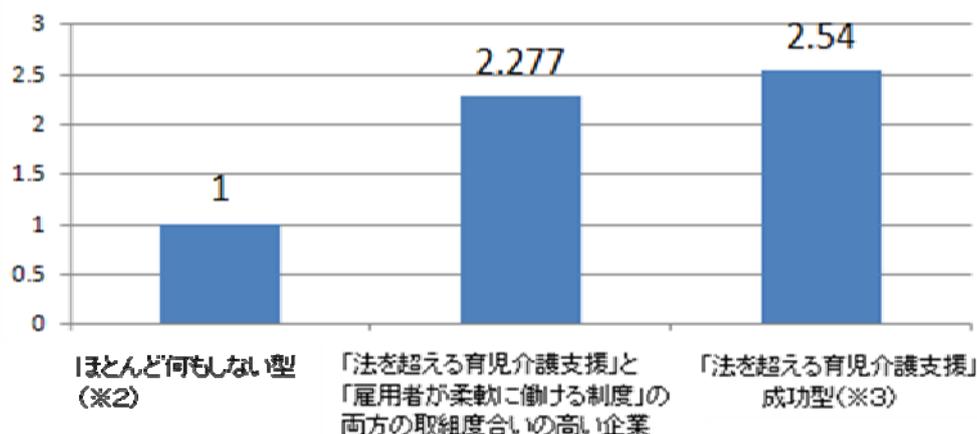
本報告書では、データ分析により、ダイバーシティ推進に積極的に取り組むことが企業利益につながることを示した上で、先進事例の研究を通じて、経営効果を類型化するとともに(図表参照)経営効果につなげるための有効な取組のあり方を取りまとめました。

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。

WLBに対する取組と生産性(1)の関連 (「何もしない型」の生産性を1とした場合)



【コラム】

1 正社員就業時間 - 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。

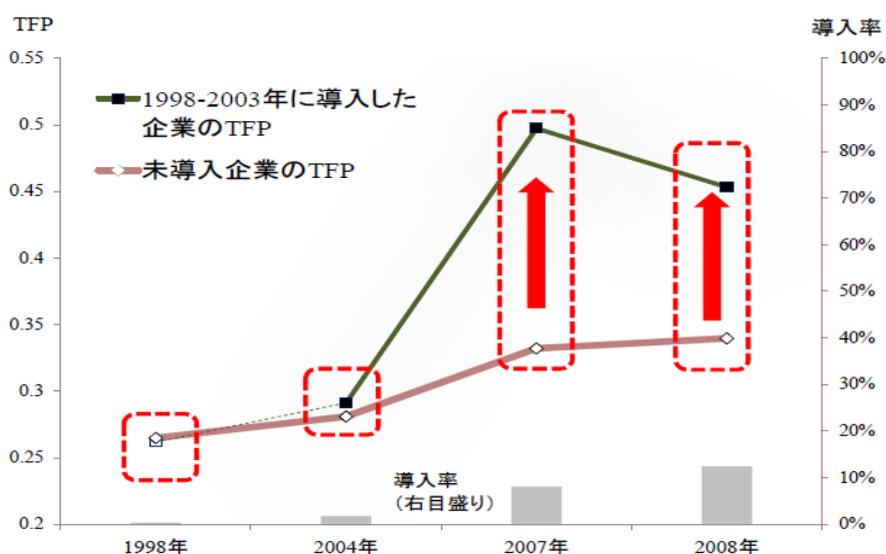
『仕事と生活に関する国際比較調査』（2009年経済産業研究所）の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成

（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。

WLBに対する取組とTFPの関連



「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。

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）

【コラム】

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で柔軟な働き方
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。

プロダクト イノベーション	プロセス イノベーション	外からの 評価の向上	職場内の 効果
<p>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】</p> <p>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】</p> <p>「ナチュラルローソン」の「ヘルス&ビューティ」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】</p>  <p>女性の商品開発担当者による女性向けお弁当</p>	<p>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】</p> <p>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】</p> <p>女性のセンスを活かし新色に「サクラ」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】</p>  <p>マーチ以外の人気車種セレナでも、女性が発案した「オーロラモーヴ」という色名を採用。</p>	<p>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】</p> <p>「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】</p> <p>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】</p>	<p>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】</p> <p>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】</p> <p>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】</p>

早稲田大学大学院商学研究科教授 谷口真美氏 監修

今後、これらの具体的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。

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

【コラム】

「ベストプラクティス集」（中小企業における両立支援推進のためのアイデア集）について 厚生労働省雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課

1. 目的

平成22年6月に改正育児・介護休業法が施行され、平成24年7月には全面施行となりました。これまでの法改正などにより男女ともに仕事と家庭の両立ができる働き方の実現を目指した法制度の整備が進んできましたが、実際に制度が活用されるためには、企業に対し両立支援の取組の効果やメリットを紹介し、取組への動機づけを行うことが必要です。

そこで、育児・介護休業制度、短時間勤務制度等の導入や運用について好事例を収集し、その分析を通じて雇用管理のベストプラクティスを抽出し普及することにより両立支援制度の普及・定着を図るため、「ベストプラクティス集」（中小企業における両立支援推進のためのアイデア集）を作成しました。

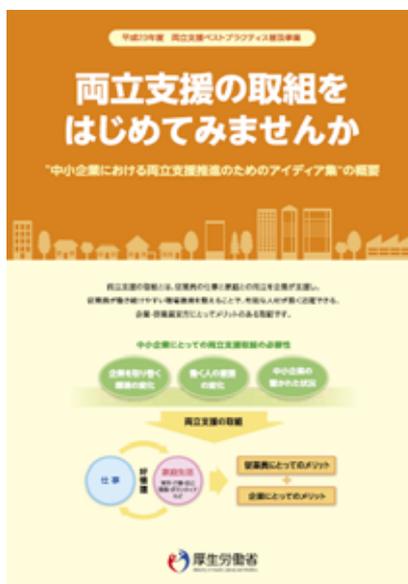
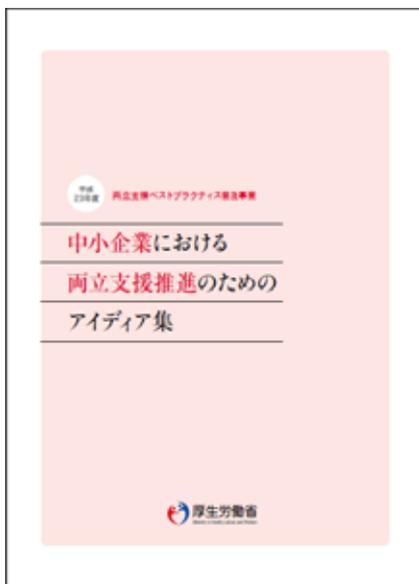
2. 「ベストプラクティス集」の概要

(1) 作成までの経緯

平成23年9月から平成24年3月にかけて、企業調査（アンケート調査）、労働者調査（アンケート調査）、企業対象ヒアリング調査・労働者対象ヒアリング調査を実施しました。これらの調査を通じて収集した事例を「ベストプラクティス集」及び「普及用パンフレット」としてとりまとめました。

<ベストプラクティス集>

<普及用パンフレット>



(2) 「ベストプラクティス集」の特徴

「ベストプラクティス集」は、「これから両立支援を始めたい」、「両立支援の取組として何をすればいいのかわからない」という中小企業の経営者・人事担当者を対象に、取組のアイデアとして様々な企業の取組事例を紹介しています。また、取組事例は、両立支援の取組の進捗状況や企業の特徴ごとに掲載されています。

【コラム】

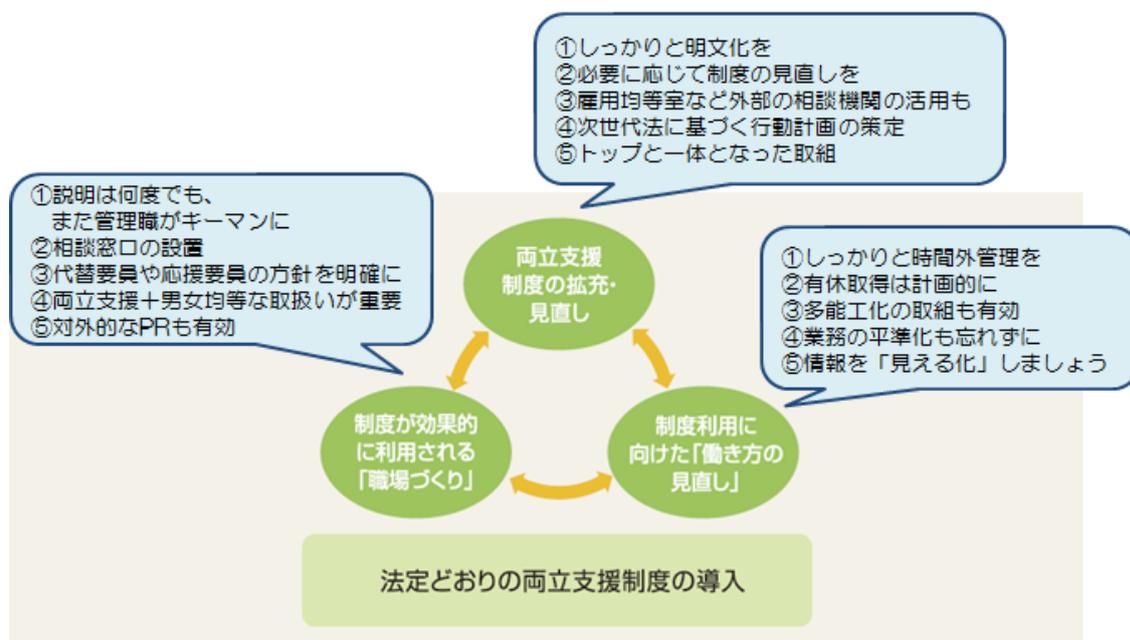
都道府県労働局雇用均等室では、企業に対して両立支援制度の説明や指導を行う際、企業の状況を把握した上で「ベストプラクティス集」を活用し、その企業に合った取組を紹介するなど周知を図っています。

3. 事例紹介

(1) 両立支援の取組の進捗状況別 取組のポイント

両立支援の取組として、まずは法律で定められた両立支援制度を就業規則などで明文化し、整備することが必要です。しかし、単に制度を導入すれば効果が現れるということではなく、いかに運用していくかが鍵になります。そのためには、自社の両立支援の取組の進捗状況に合わせた、「両立支援制度の拡充・見直し」、「制度利用に向けた働き方の見直し」、「制度が効果的に利用される職場づくり」、といった取組を総合的に行うことが重要です。

<効果的な両立支援を生み出すベストプラクティス循環図>



① 両立支援制度の拡充・見直し

従業員からのニーズの多い支援については、自社の状況を見ながら必要に応じて制度拡充を図ることも検討しましょう。

取組事例 ニーズに合わせた柔軟な対応と制度化

個別事情に合わせた勤務時間の設定を先に行い、実際の運用実態に合わせて後から制度化するという形が一般的となっている。法定どおりでは各従業員のニーズに合わせた両立支援対応はできないため、各企業で従業員の個別事情に合わせた対応を検討し制度化することは意味があることだと思う。(東京都、専門サービス業、従業員100人以下)

② 制度利用に向けた「働き方の見直し」

【コラム】

いつ制度利用者が出ても業務が円滑に行われるよう、日頃の働き方を見直しておくことはとても重要です。これは両立支援に限ったことではなく、従業員が急に休んだ場合などにも対応が必要な取組であり、限られた人員で業務運営を行っている企業にとって、業務を効率化することは経営上も重要なテーマです。

取組事例 技術を承継するためにも多能工化を推進

従業員に欠員が生じてしまっても対応できるよう、従業員の多能工化のための取組を進めている。事業部内の従業員に対し部署をまたいだローテーションを実施させることで、1人の従業員が事業部内の複数の工程を担えるようにしている。(埼玉県、生産用機械器具製造業、従業員101～300人)

③ 制度が効果的に活用される「職場づくり」

両立支援制度が利用されるだけでなく、制度を利用することで従業員が長く活躍できる環境を整備することで初めて、両立支援の取組が企業・従業員双方に本当の意味でのメリットをもたらします。

取組事例 相談窓口の対応により離職防止に

各セクションには、相談窓口(主任クラス)と総務担当の2名がおり、両立支援制度の利用についての窓口を担っている。相談窓口や総務の担当は年配の人が多く、制度の内容の説明だけでなく、育休復帰後の相談なども受け入れており、制度理解と利用促進のために重要な役割を担っている。実際に、入社直後に妊娠が分かり退職を考えていた従業員に対し、担当が相談に乗ったことで離職防止に成功したこともあった。(長野県、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員100人以下)

(2) 企業の特徴別 取組のアイデア

両立支援制度を整備したものの、対象者がいない・利用者がいない、という場合が考えられます。そのような時は、企業の特徴に応じた取組事例を参考にしてください。

「ベストプラクティス集」では、次の特徴ごとに取組のアイデアを掲載しています。ここではその中の一部をご紹介します。

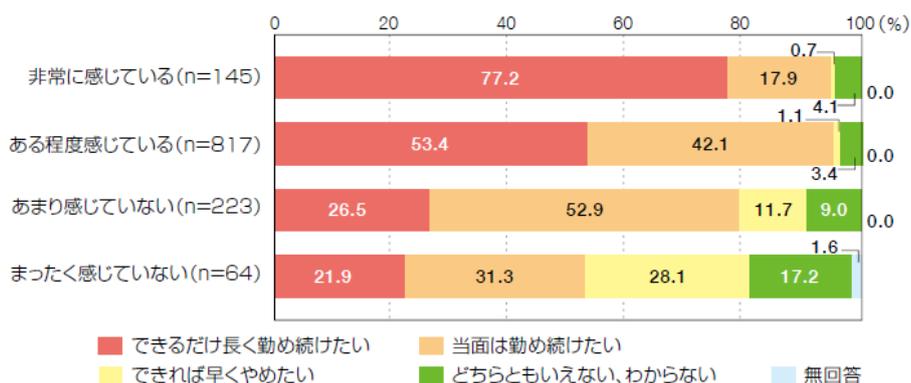
- ・ 育児期の若い従業員がいない企業の場合
- ・ 育児・介護の支援制度の対象者がいない場合
- ・ 従業員の勤続年数が長い企業の場合
- ・ 制度を利用せずに退職する女性従業員が多い企業の場合
- ・ 女性の管理職がいない企業の場合
- ・ 男性の制度利用者がいない企業の場合

① 女性の管理職がいない企業の場合

まずは女性に長く勤めてもらうことが重要ですが、同時に責任のある仕事を任せ、育成を図っていくことも重要です。また、仕事にやりがいを感じてもらうためには、制度利用時の仕事の与え方を工夫し、評価方法を明確にしましょう。当然のことではありますが、仕事へのやりがいのある人の方が、長く勤めたいとの希望も高くなっています。

【コラム】

現在の仕事のやりがい別 現在の勤務先での就業継続意向



(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と子育ての両立支援に関するアンケート(従業員調査)」(平成24年3月)

② 男性の制度利用者がいない企業の場合

男性従業員であっても、育児休業を取得したい、家族介護を行う必要が生じたなど、制度を利用したい人が潜在的にはいるかもしれません。男性であっても必要に応じて制度が利用できるような環境を整備することも大切です。また男性の制度利用者がいることは、女性が肩身の狭い思いをせずに制度を利用できることにもつながります。

取組事例

男性の育児休業取得に向けたモデルの提示

両立支援制度の概要が記載された冊子には、配偶者出産休暇とともに育休を取得した長期休暇モデルが掲載されており、特に男性の育休取得者に向けて育休取得モデルを2パターン提示している。(東京都、食料品製造業、従業員301~1,000人)

4. ホームページのご案内

「ベストプラクティス集」に掲載されている取組事例の一部を紹介しましたが、「ベストプラクティス集」には他にも参考になる様々な事例やヒアリング調査結果が掲載されています。ホームページからご覧いただけますので、ぜひご活用ください。

「ベストプラクティス集」

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/best_practice/pdf/bp.pdf

「普及用パンフレット」

http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/pdf/ikuji_h24_3.pdf

【コラム】

「女性の活躍促進による経済活性化」行動計画（働く「なでしこ」大作戦）による 取組

内閣府

「『女性の活躍促進による経済活性化』行動計画」（平成 24 年 6 月 22 日女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議決定）（「働く『なでしこ』大作戦」）では、我が国経済社会の再生に向け、日本に秘められている潜在力の最たるものこそ「女性」であり、経済社会で女性の活躍を促進することは、様々な分野で経済を活性化される力となり得るとしてしています。

「働く『なでしこ』大作戦」では、企業トップをはじめ、男性の意識改革、ひいては社会全体の意識改革を強力に推進することとしています。その一つの施策として、長時間労働を前提とした従来の働き方の見直しなど、ワーク・ライフ・バランスを推進するための国民運動を展開することとしています。

また、他の施策として、消費者、就職希望者、市場関係者に対し、企業の女性の活躍状況の可視化を促進することとしており、その中で、正社員に占める女性の割合や課長相当職に占める女性の割合などの項目のほか、法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間制度の導入等のワーク・ライフ・バランスに関する項目についても、厚生労働省のウェブサイト（注）などを活用した情報開示を促進するため、関係省庁が企業や団体に直接働きかけを行っています。

（注）厚生労働省「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」の中の「ポジティブ・アクション応援サイト」に 743 社が登録（平成 24 年 11 月 7 日現在）。

（参考）現状において、民間企業の取組として、例えば、CSR企業総覧（東洋経済新報社）では、1117 社（上場 1062 社、未上場 55 社）が公表されています。