

# 成長する企業は 「女性人材」を活かす

2014年6月4日  
株式会社wiwiw 社長執行役員  
昭和女子大学客員教授  
山極 清子

# 本日のお話のポイント

2

1. 政府や経済界における女性活躍の最新情報
2. 日本の女性は活躍しているか
3. 企業が女性活躍に取り組む必要性
4. 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは
5. 女性活躍と経営パフォーマンス
6. 生産性向上と競争優位な企業へ
  - (1) 全社員のワーク・ライフ・バランス推進課題と具体策
  - (2) 女性活躍推進課題と具体策
  - (3) 女性の意識・行動の改革



# 1. 政府や経済界における 女性活躍の最新情報

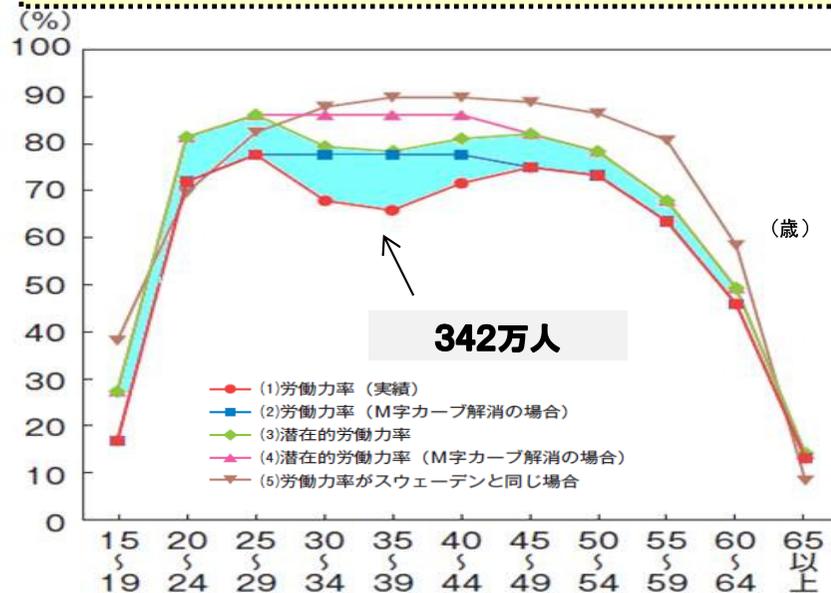
# 女性の活躍は経済成長につながる

4

## M字カーブ解消の場合の試算

**342万人**の女性の潜在労働力（就業希望者）の就労により、**雇用者報酬総額が7兆円程度（GDPの約1.5%）増加**

出典：男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書（平成24年2月）



出典：) 平成23年版男女共同参画白書

(備考) 1. 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成22年)、ILO「LABORST」より作成。2. 「M字カーブ解消の場合」は、30~34歳、35~39歳、40~44歳の労働力率を25~29歳と同じ数値と仮定したもの。3. 潜在労働力率=(労働力人口+非労働力人口のうち就業希望の者)/15歳以上人口。4. 労働力人口男女計:6,581万人、男性3,814万人(平成22年)。5. (4)(5)の労働力人口の試算は、年齢階級別の人口にそれぞれのケースの年齢階級別労働力率を乗じ、合計したもの。

海外からも、日本の経済成長の推進力として「女性の労働力率の上昇」に注目

＜米国ヒラリー・クリントン国務長官＞  
(2011年9月APECの「女性と経済サミット」における演説)  
「日本の女性労働力率が男性並みに上昇すれば、**GDPは16%上昇**する」  
(ゴールドマンサックス2007年のレポート)

＜IMFラガルド専務＞  
(2012年10月発表のIMF WP「女性が日本を救うか?」より紹介)  
「急激な高齢化による日本の潜在成長率の低下に歯止めをかけるには、女性の就業促進がカギ」  
「日本の女性労働力率が他のG7(伊を除く)並みになれば、**1人当たりのGDPが4%上昇**」  
「北欧並みになれば8%上昇」

# 成長戦略の鍵はウーマノミクス

5

## 第68回国連総会における安倍内閣総理大臣一般討論演説 (平成25年9月26日)

○いかにして、日本は成長を図るのか。ここで、成長の要因となり、成果ともなるのが、改めていうまでもなく、女性の力の活用にほかなりません。

○ 女性にとって働きやすい環境をこしらえ、女性の労働機会、活動の場を充実させることは、今や日本にとって、選択の対象となりません。まさしく、焦眉の課題です。

○「女性が輝く社会をつくる」——。そう言って、私は、国内の仕組みを変えようと、取り組んでいます



## 世界経済フォーラム年次会議冒頭演説 (2014年)



○ いまだに活用されていない資源の最たるもの。それが女性の力ですから、日本は女性に、輝く機会を与える場ではなくてはなりません。

○ 2020年までに、指導的地位にいる人の3割を、女性にします。

# 女性活躍の課題と政府の取組みの方向性

6

女性就労の「量の拡大」

活躍する女性のすそ野を広げる

シナジー  
相乗効果

女性就労の「質の向上」

キャリアアップのロールモデルの提供

課題

仕事と家庭の両立が困難なため、  
出産を機に約6割が離職

女性が能力発揮できていない  
（「入社時は優秀なのに伸びない」  
「マミーズトラックの問題」）

取組の方向性

## ①両立を支援する環境を整備

- 子育て支援サービスの拡充
  - 多様で柔軟な働き方の推進
  - 出産等で離職した主婦の再就職支援  
（主婦向けインターンシップ）
- ※中高年男性の仕事と介護の両立支援を企業が重視

## ②女性の活躍推進に向けた企業の取組を支援

- 「福利厚生」ではなく、「経営戦略」としての「ダイバーシティ経営」の推進
- 企業における女性活躍状況の「見える化」推進

## ③女性の起業支援

- 女性の視点を活かした新たな需要の掘り起こし
- 両立支援サービスの提供を通じた女性の就業促進
- 女性の雇用創出

# 日本再興戦略の具体的取組み

7

- 指導的地位に占める女性の割合を2020年までに少なくとも30%程度、 ● 25歳～44歳の女性就業率 : 73% (2012年: 68%)

## 1 女性の活躍促進や仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業に対するインセンティブ付与等

### 企業に対する助成金制度による支援等の充実

- ① 【H28】 一定の研修プログラム(デジタル・アクション・プログラム)を作成・実施する事業主への助成金制度の創設【厚労省・新規1.2億円】
- ② 【H28】 仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組む企業に対する税制上の優遇措置(くるみん税制)の延長【厚労省】

### 企業における好事例の顕彰等

- ③ 【H28】 女性の活躍「見える化」表彰(総理表彰)の創設【内閣府・新規0.9百万円】

### 個別企業の役員・管理職等の登用に向けた働きかけと登用状況の開示促進

- ④ 【H28】 女性の社外役員候補者のデータベース化の実施等【内閣府・新規10百万円】
- ⑤ 【H28】 企業における女性の活躍推進に関する「見える化」【内閣府・10.3百万円】 など

## 2 女性のライフステージに対応した活躍支援

### 結婚・出産・子育て期における継続就業に向けた支援

- ① 【H28】 育児休業給付の給付率の見直し【厚労省】
- ② 【H25補正・H28】 キャリア形成促進助成金への育休中・復職後等能力アップコース(仮称)の新設【厚労省・拡充 (H25補正: 制度要求・H28: 17.5億円)】
- ③ 【H28】 次世代育成支援対策推進法の延長・強化【厚労省・拡充】
- ④ 【H28】 イクメン企業アワードの創設等男性の家事・育児参加の推進【厚労省・拡充42.2百万円、内閣府・新規9.9百万円】

### 再就職に向けた支援

- ⑤ 【H28】 社会人・女性の学び直しの支援【厚労省・新規120.5億円、文科省・拡充16.8億円】

### 起業等再チャレンジに向けた支援

- ⑥ 【H25補正】 女性等の新たな需要を創造するビジネスを興す創業への補助【経産省・44億円の内数】
- ⑦ 【H25補正】 地域における女性活躍の加速化【内閣府・新規1.3億円】 など

## 3 男女が共に仕事と子育て等を両立できる環境の整備

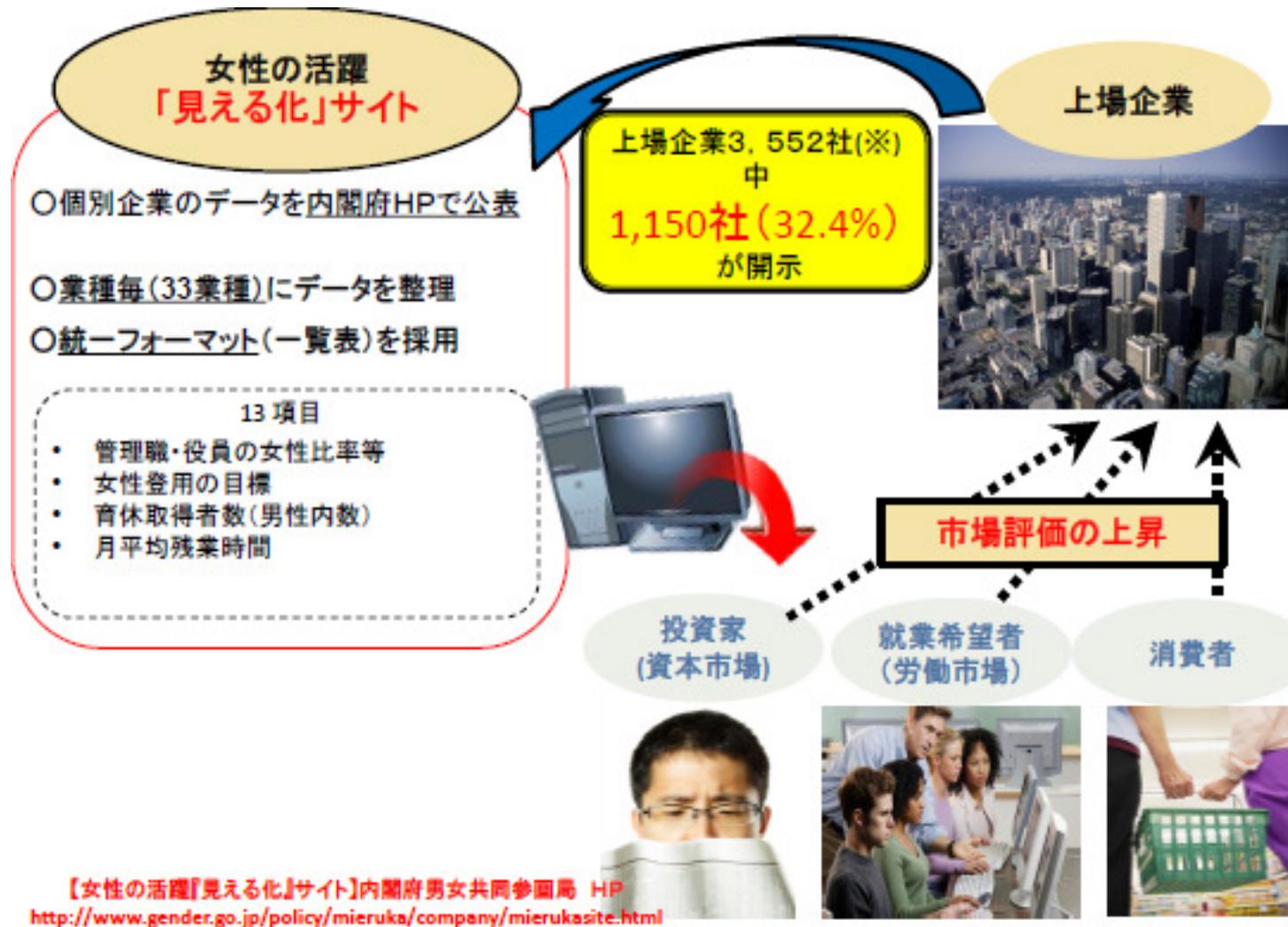
### ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた雇用環境の整備

- ① 【H25補正・H28】 多種で柔軟な働き方(フレック)の確立・普及に向けた実証等【総務省・H25補正: 新規15.5億円の内数、厚労省・H28: 拡充6.1億円】
- ② 【H28】 WLBや労働生産性向上の観点からの労働時間規制の見直しの検討【厚労省・13.5百万円】
- ③ 【H25補正・H28】 待機児童解消加速化プランの展開【保育対策関係予算【厚労省】 H25補正: 安心子ども基金168.6億円の内数、H26: 6,248.2億円、保育緊急確保事業(待機児童解消加速化プラン部分)【内閣府】 H28: 681.3億円】 など

3

# 女性の活躍「見える化」サイトの新設

8



# ダイバーシティ経営企業100選が女性活躍推進を加速化

9

「優れたダイバーシティ経営企業」を選定・表彰し、ベストプラクティス集として広く発信することにより、積極的に取り組む企業のすそ野を広げ、女性活躍推進の動きを加速化



## 1. 表彰対象

### ①「ダイバーシティ経営企業100選」

女性、高齢者、外国人、障がい者、多様なキャリア等、**多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業**を表彰(大企業・中小企業)

### ②「ダイバーシティ促進事業表彰」

ダイバーシティ経営に取り組む企業をコンサルティング等を通じて支援する企業を表彰

## 2. 評価のポイント

### ①取組内容

○**実践性**:制度導入などの形式的な取組にとどまらず、**人材活用の取組が現場レベルで実践されている**

○**革新性・先進性**:**従来とは異なる新たな取り組みを進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取組を開始したりするなど、「モデル」として他企業の参考になること**

○**トップのリーダーシップ**:**経営トップの明確な意志が表明され、現場まで浸透していること**

②**成果**:**多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げていること**

# ダイバーシティ経営企業100選43社(平成24年度)



10

業種	企業名	地域
建設業	重松建設株式会社 (★)	愛媛県
	グリーンライフ産業株式会社 (★)	福岡県
製造業	六花亭製菓 株式会社	北海道
	株式会社マイスター (★)	山形県
	栗田アルミ工業株式会社 (★)	茨城県
	株式会社金子製作所 (★)	埼玉県
	三州製菓株式会社 (★)	埼玉県
	花王株式会社	東京都
	キリンホールディングス株式会社	東京都
	サトーホールディングス株式会社	東京都
	サントリーホールディングス株式会社	東京都
	株式会社 資生堂	東京都
	株式会社東芝	東京都
	株式会社 日立製作所	東京都
	富士電機株式会社	東京都
	株式会社リコー	東京都
	日産自動車株式会社	神奈川県
	株式会社 大谷 (★)	新潟県
	株式会社小川の庄 (★)	長野県
	コクヨ株式会社	大阪府
	サラヤ株式会社	大阪府
	ウインナック株式会社 (★)	和歌山県
有限会社エヌ・イー・ワークス (★)	島根県	
TOTO株式会社	福岡県	
株式会社宇佐ランタン (★)	大分県	

★・・・中小企業(従業員数300人以下)

出典：経済産業省

情報通信業	アイエスエフネットグループ	東京都
	NEC ソフト株式会社	東京都
	株式会社NTTデータ	東京都
	株式会社エス・アイ (★)	兵庫県
卸売業, 小売業	株式会社スタートトゥデイ	千葉県
	株式会社日本レーザー (★)	東京都
	ハイソル株式会社 (★)	東京都
	有限会社 モーハウス (★)	東京都
	木村メタル産業株式会社 (★)	愛知県
	株式会社天彦産業 (★)	大阪府
金融業, 保険業	第一生命保険株式会社	東京都
	株式会社りそな銀行	大阪府
学術研究, 専門・技術サービス業	株式会社オージェイティー・ソリューションズ (★)	愛知県
	株式会社きものブレイン (★)	新潟県
生活関連サービス業, 娯楽業	沖縄ツーリスト株式会社	沖縄県
	株式会社 24-7 (★)	北海道
その他サービス業	株式会社高齢社 (★)	東京都
	サポート行政書士法人 (★)	東京都

## <促進事業表彰:6社>

情報通信業	株式会社らむれす	北海道
	株式会社赤ちゃんとママ社	東京都
学術研究, 専門・技術サービス業 その他サービス業	<b>株式会社 w i w i w</b>	東京都
	株式会社ワークライフバランス	東京都
	株式会社ハーモニーレジデンス	東京都
	株式会社夢道 s	東京都

# IMF ラガルド専務理事からの応援メッセージ



11

3月22日 ダイバーシティ経営企業100選表彰式



・・・IMFでは、多様性を重視し推進するとともに、これを最大限に活かすよう努めています。・・・多様かつ多彩な才能を活用することこそ、業務の質の向上を高めることになると考えているからです。

日本には、まだ労働市場に参加していない、役員に昇進していない、その潜在能力を完全に引き出せていない才能にあふれた女性達が存在します。

女性も労働力に含め、その潜在能力がフルに活かされるようにすることで、日本経済は、成長、生産性、そしてイノベーションの点で目覚ましい改善を遂げることが期待できるのです。

多様性はイノベーションをもたらします。

# 女性活躍推進の「テーマ銘柄」(「なでしこ銘柄」)

## スコアリング基準



### 女性のキャリア促進

#### Career advancement of women

1. 女性など多様な人材活躍促進に向けた方針  
※ 経営戦略上に明確に位置づけられている場合
2. 女性のキャリア促進に向けた数値目標  
(例: 女性の管理職比率、役員比率等)

1. 女性向けのキャリア研修・メンター制度・幹部と女性のコミュニケーション促進等
2. 女性のキャリア促進のための管理職へのマネジメント研修・意識啓発等(例: 女性活躍支援を幹部の評価基準に盛り込む等)
3. 活躍促進のための組織体制

1. 女性管理職比率<職種・職位階層別比率>
2. 女性役員<社内取締役・社外取締役・監査役・執行役員別>比率 (or 人数)

#### 重点項目

### 仕事と家庭との両立サポート

#### Support for work-life-balance

1. ワーク・ライフ・バランス促進に向けた方針
2. ワーク・ライフ・バランス促進に向けた数値目標  
(例: 労働時間削減目標等)

1. 柔軟な勤務場所・時間を認める制度(例: 在宅勤務、フレックスタイム等)
2. 長時間労働の改善のための具体的取組
3. ワーク・ライフ・バランス促進に向けた社内意識啓発(例: 研修等)

1. 男性育児休業取得率(or 人数)
2. 有給休暇取得率(or 平均取得日数)
3. 柔軟な勤務制度の活用率(or 活用人数)
4. 平均勤続年数男女差
5. 実労働時間に関するデータ ※ 水準(時間数、長時間労働者の割合等)

#### ※最終的な銘柄を選定する際に、考慮する情報。

##### 情報収集について

- ✓ 情報収集の対象とする媒体は、情報収集開始時点で公開されている最新のCSR報告書、コーポレートガバナンス報告書等(WEBの情報も含む)を対象とする
- ✓ 情報収集は11月中旬より開始。「女性のキャリア促進」に関する実績(パフォーマンスデータ)の開示状況について1次調査を行い、十分な開示のある企業を対象にさらに詳細な情報収集を行う
- ✓ 説明会后、新たに公開・更新した情報がある企業は、どの項目をどのHPで公開しているかをフォーマットに沿って記載し、任意で経済産業省に連絡することができる(12月中旬)。
- ✓ 「方針」「取組み」「実績」の情報は、基本的には連結グループレベルでの開示情報を取得する(ただし、連結グループレベルでの開示情報が確認できない場合は、連結グループを代表する主要な企業の開示情報を取得する)。

## 2. 日本の女性は活躍しているか

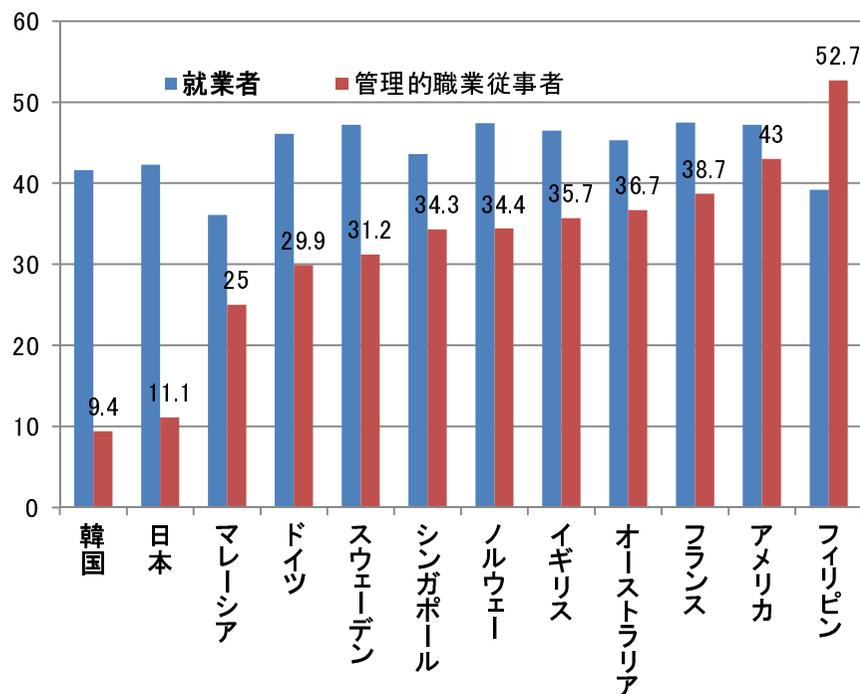
# 日本の女性は活躍しているか(国際比較)

14

○日本の管理職の女性比率は先進国の中で最低水準(アラブ諸国と同水準)

○各国の積極的な取組が進む中、格差は広がっている

役職別管理職に占める女性割合



(備考) 1. 労働力調査(基本集計)(平成24年)(総務省)、データブック国際労働比較2012(独)労働政策研究・研修機構より作成。

2. 日本は2012年、オーストラリアは2008年、その他の国は2010年のデータ。

3. 「管理的職業従事者」とは、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等をいう。また、管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

4. 総務省「労働力調査」では、平成24年1月結果から、算出の基礎となる人口が24年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)に切り替えられている。

## 諸外国における取組事例

### <韓国>

○韓国における「積極的雇用改善措置」(2006年～)  
大企業に、女性管理職比率等の提出を義務付け、規模別・産業別の平均値の60%未満の企業に対して改善命令  
→**1%/年ペースで管理職比率上昇**(現在約16%)

### <欧州>

○フランス、ノルウェー、オランダ、アイスランド、スペイン等では、上場企業に対し、**取締役会のクォータ制(女性比率30~40%)**を導入  
EU全体としても、導入を検討中。  
○英国でも、主要100社について「**2015年までに取締役会の女性比率25%**」を目標に掲げ、**毎年進捗確認・公表**  
→1年で、12.5%から17.3%に上昇。  
※日本の取締役会における女性比率は現在約1%

# 日本の女性は活躍しているか(国際比較)

15

日本は136カ国中105位と低下（2012年は135カ国中101位）  
0が完全不平等、1が完全平等

2013 順位	国名	値
1	アイスランド	0.8731
2	フィンランド	0.8421
3	ノルウェー	0.8417
4	スウェーデン	0.8129
5	フィリピン	0.7832
6	アイルランド	0.7823
105	日本	0.6498

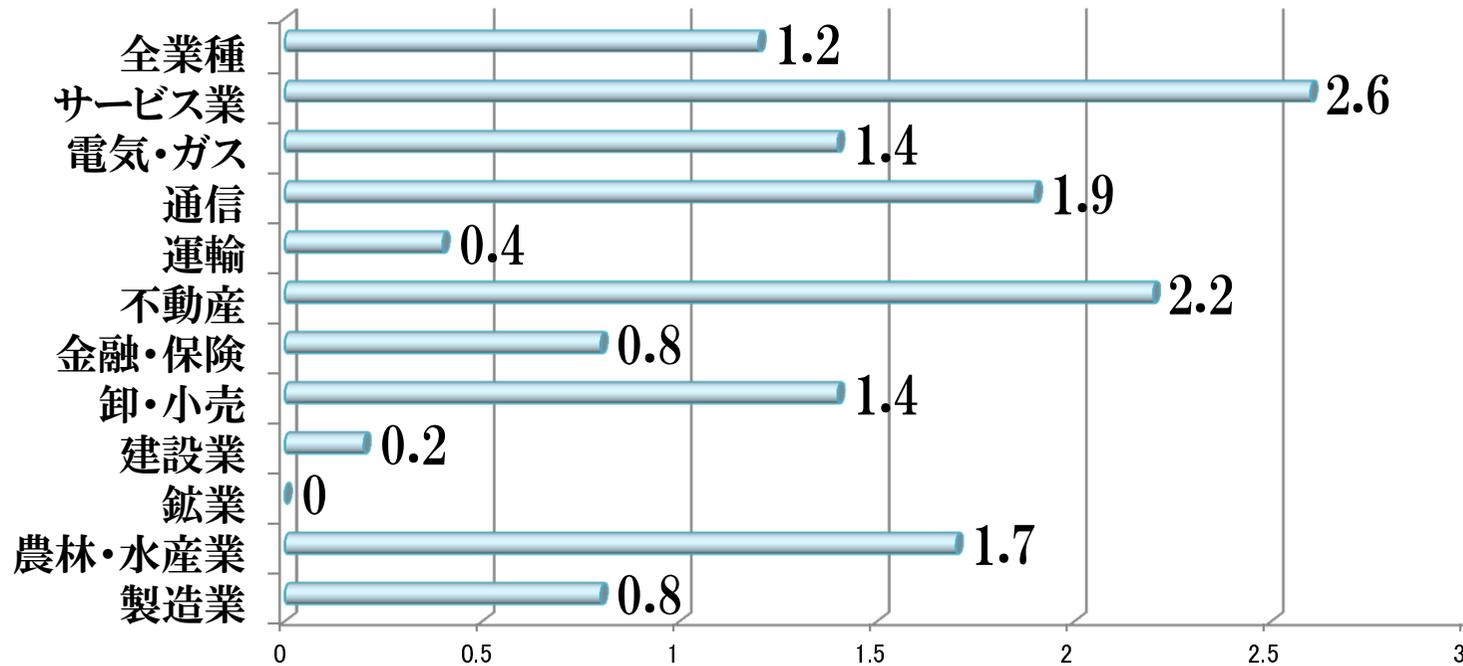
出典：2013世界経済フォーラム 男女格差報告書より GGI

# 日本の女性は活躍しているか

16

○日本の上場企業の役員等に占める女性割合は全業種1.2%に過ぎず、企業の意思決定の場に女性が参画していない

## 上場企業の役員等に占める女性割合



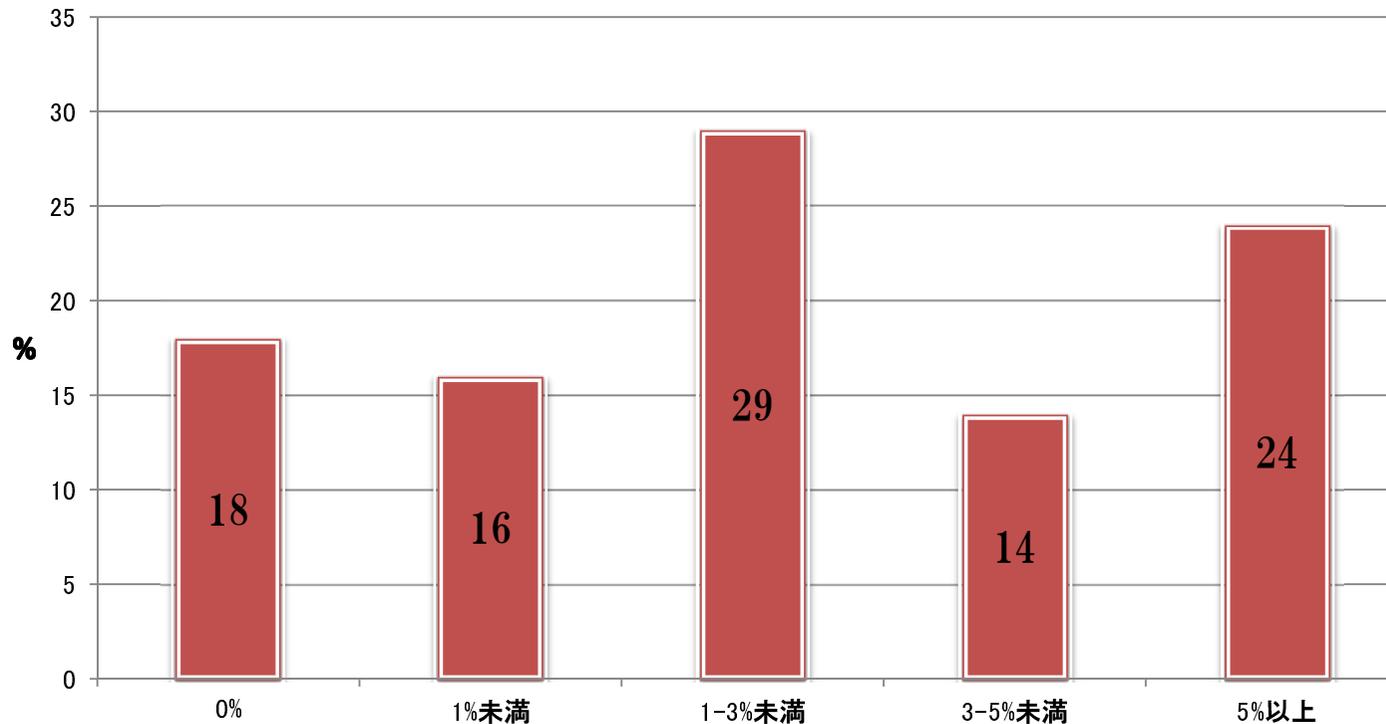
出典:厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成22年度)

# 日本の女性は活躍しているか

17

『CSR企業総覧』のうち管理職数が男女とも記載されている上場企業814社では女性管理職割合0%と1%未満という企業が34%も存在する

## 管理職に占める女性の割合別企業分布

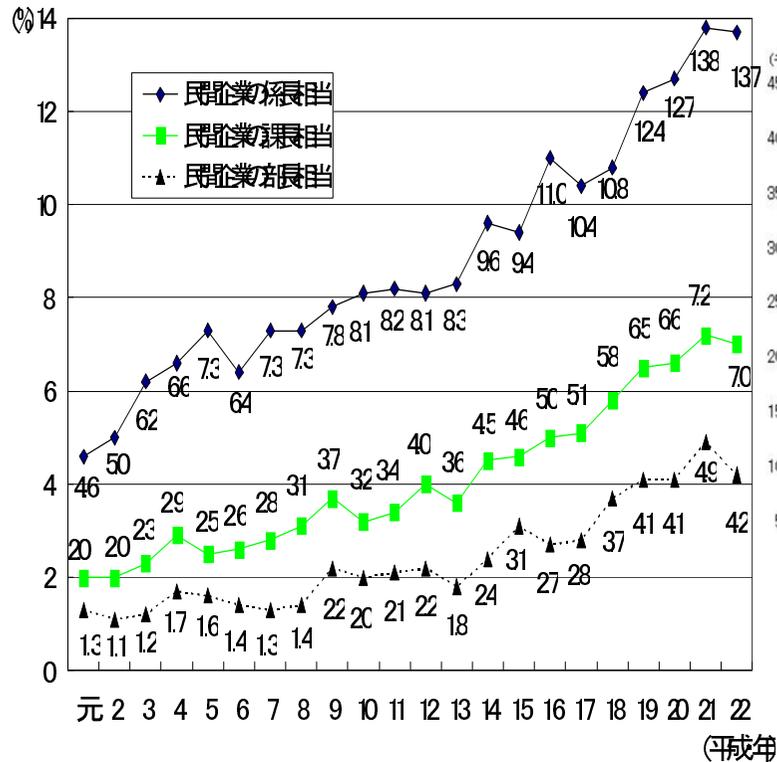


出典: 佐藤博樹・武石恵美子(2014)『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』高崎美佐・佐藤博樹「女性管理職の現状」(2014)

# 日本の女性は活躍しているか

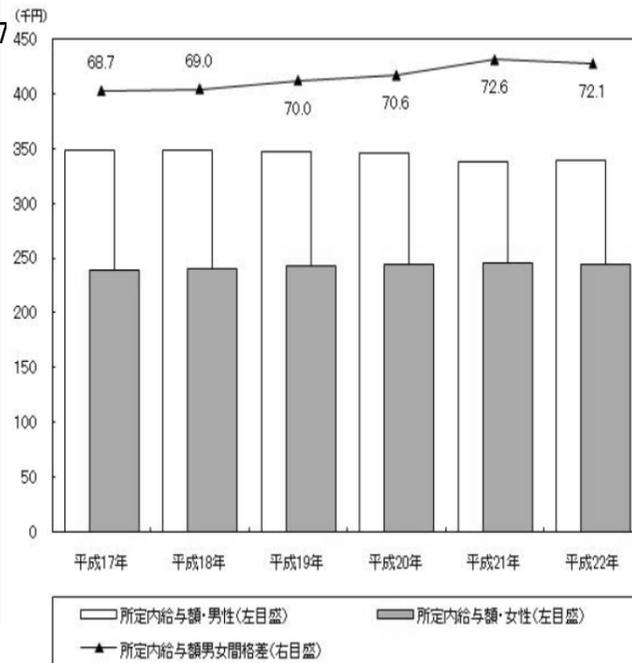
- 管理職に占める女性の割合は上昇傾向だが未だ低い
- 正社員・正職員の男女間賃金格差は2010年で72.1%もあり、その要因としては、「職階」の影響が最も大きい

役職別管理職に占める女性の推移



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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



中央・左図 資料出所：厚生労働省「働く女性の実情」

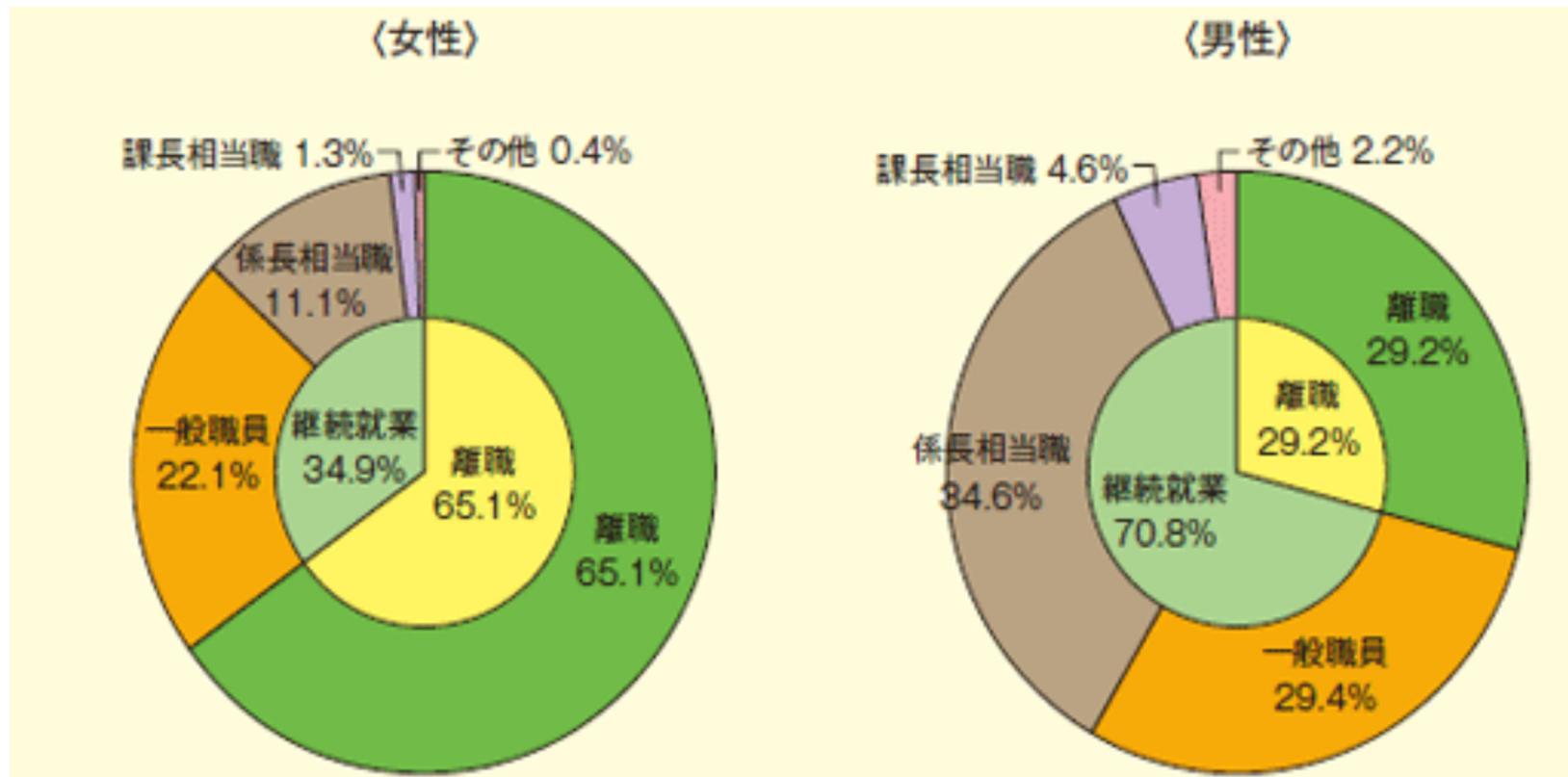
男女間賃金格差の要因

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

# 日本の女性は活躍しているか

19

10年前総合職で採用された社員の現在の職位を男女で比較すると  
女性は離職者が65%と多く、管理職の割合が極めて少ない



出典:「平成25年版男女共同参画白書」

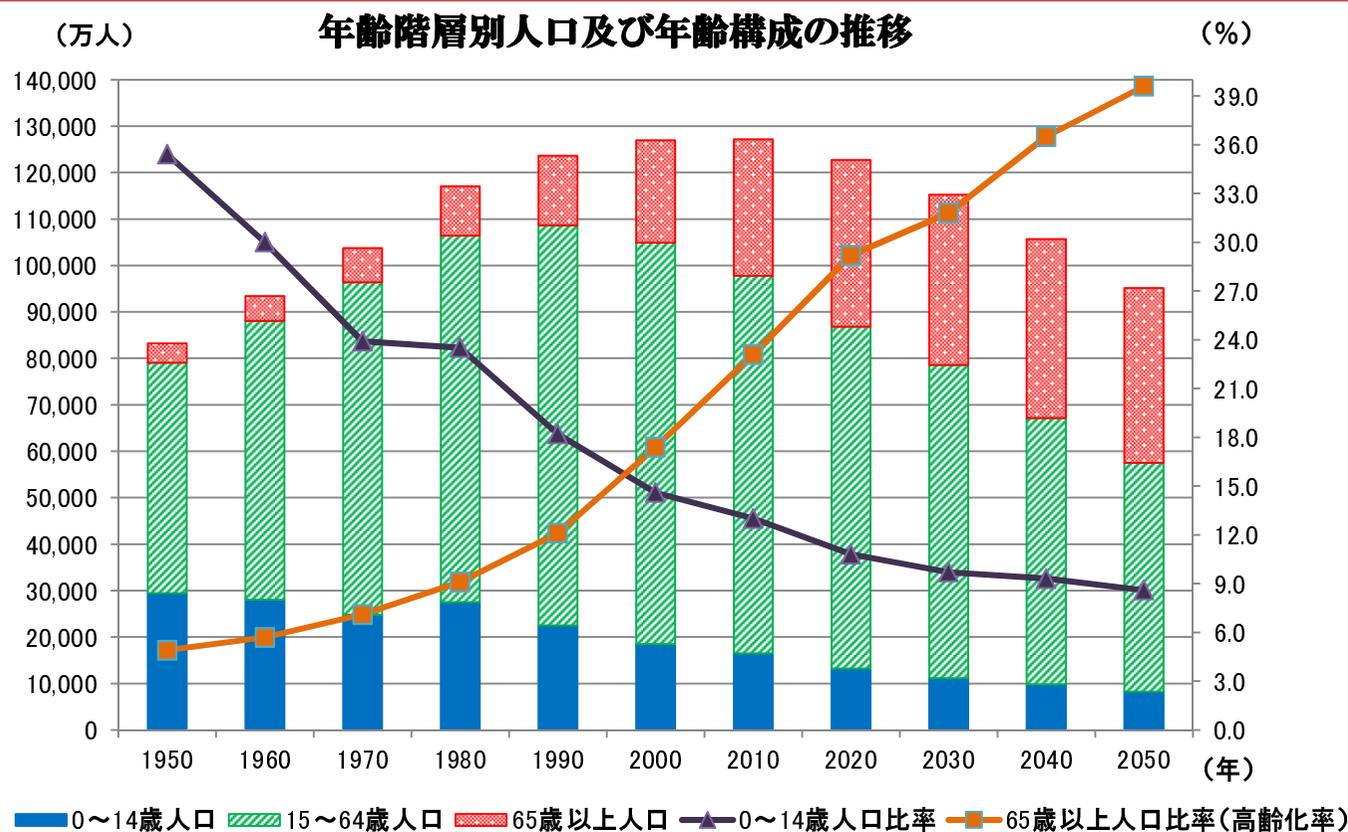
### **3. 企業が女性活躍に取り組む必要性**

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ① 少子高齢化、労働力需要への対応

21

- 日本は世界でも類を見ない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)
- ⇒1人の高齢者を約1.31人の現役世代で支える



出典:実績値:総務省「我が国の推計人口」、将来予測: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12月推計)】<中位推計>

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ②仕事と介護との両立のため

22

		総数(男女合計)			男性			女性		
		H14年(千人)	H18年(千人)	(増減)	H14年(千人)	H18年(千人)	(増減)	H14年(千人)	H18年(千人)	(増減)
<b>総数</b>		92.5	144.8	1.6倍	14.7	25.6	1.7倍	77.8	119.2	1.5倍
<b>年齢階層別</b>	20代	2.4	10.3	4.3倍	0.3	2.0	6.7倍	2.1	8.3	4.0倍
	30代	5.2	16.9	3.3倍	0.9	2.9	3.2倍	4.3	14.0	3.3倍
	40代	13.4	25.9	1.9倍	1.9	3.2	1.7倍	11.4	22.9	2.0倍
	50代	36.5	57.0	1.6倍	3.5	7.4	2.1倍	33.0	49.6	1.5倍
	60代	26.2	27.7	1.1倍	5.6	7.4	1.3倍	20.6	20.5	1.0倍

<注>網掛け部分は、2倍以上に増えている年齢階層。

出典：21世紀職業財団「介護を行う労働者の両立支援に係る調査研究(23年3月)」

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

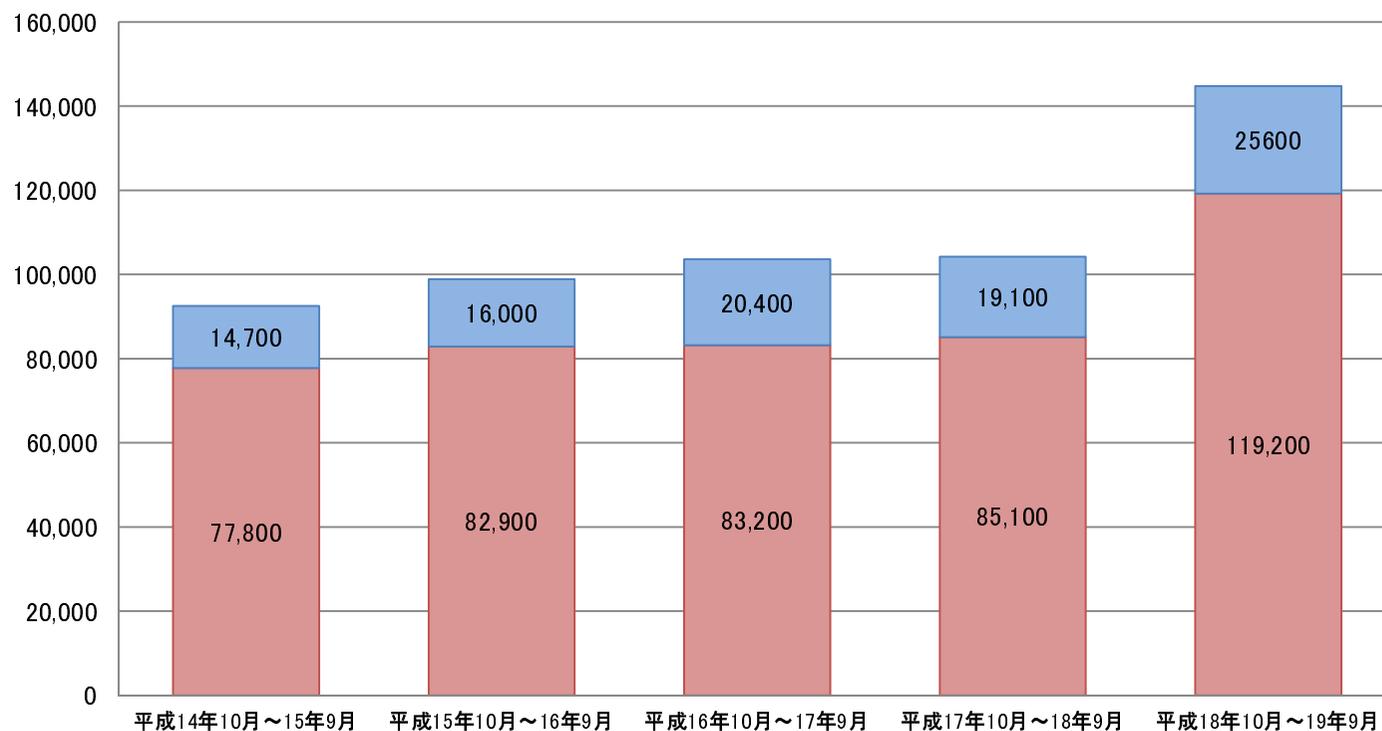
## ③介護など男女を問わず時間制約のある従業員が増加

23

- 超高齢社会の中、家族の介護を抱える従業員が男女共に増加し、離職者も急増
- 男女を問わず、時間制約のある就業者が増加

家族の介護・看護を理由とする離職者数の推移

■女性 ■男性



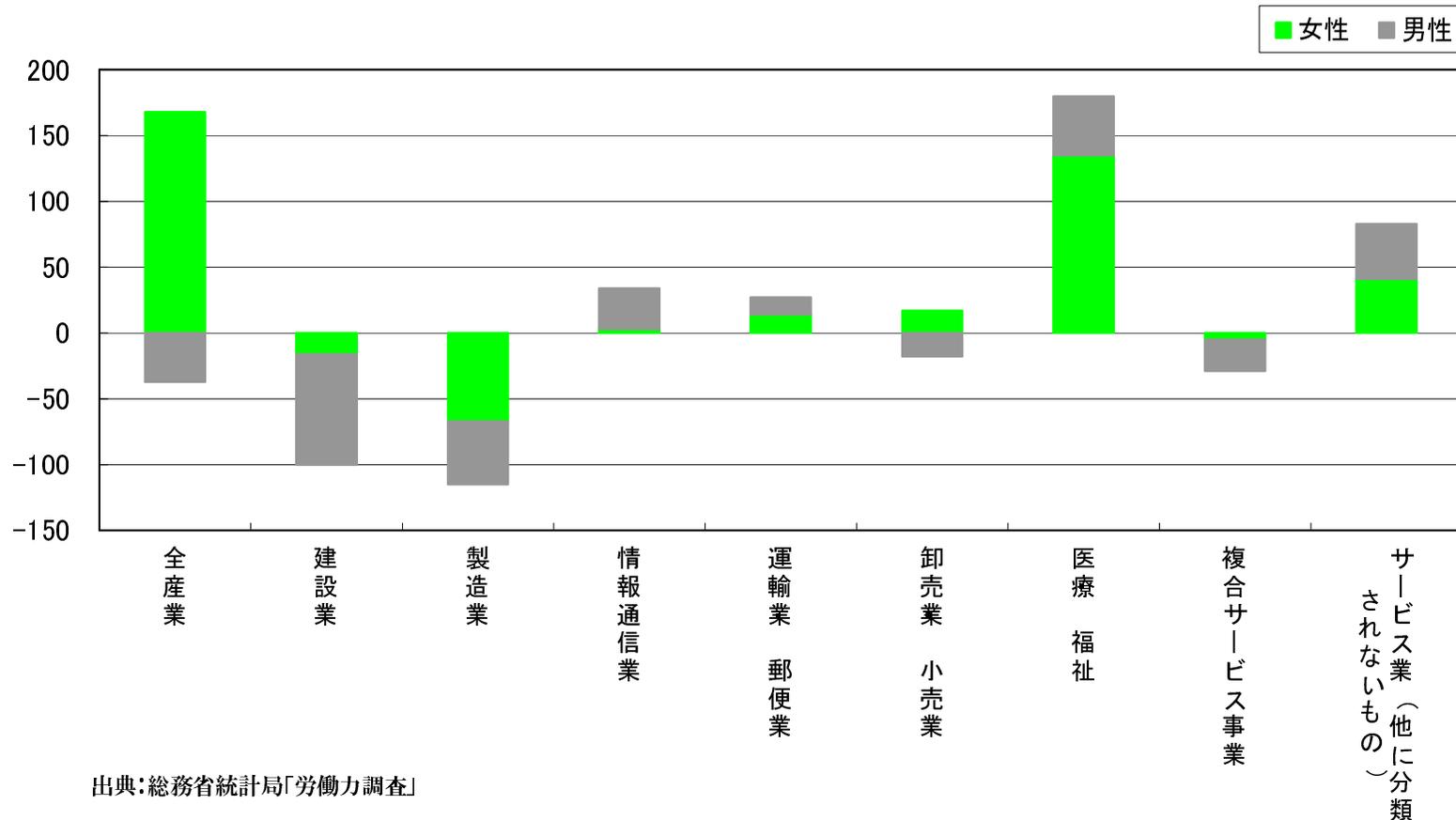
出典:21世紀職業財団「介護を行う労働者の両立支援に係る調査研究(23年3月)」

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ④女性雇用者の増大

24

- 2002年→2010年の雇用者数の増加は女性が貢献(女性168万人増加)
- 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
- これから医療・福祉サービス分野は、女性の一層の活躍が期待される



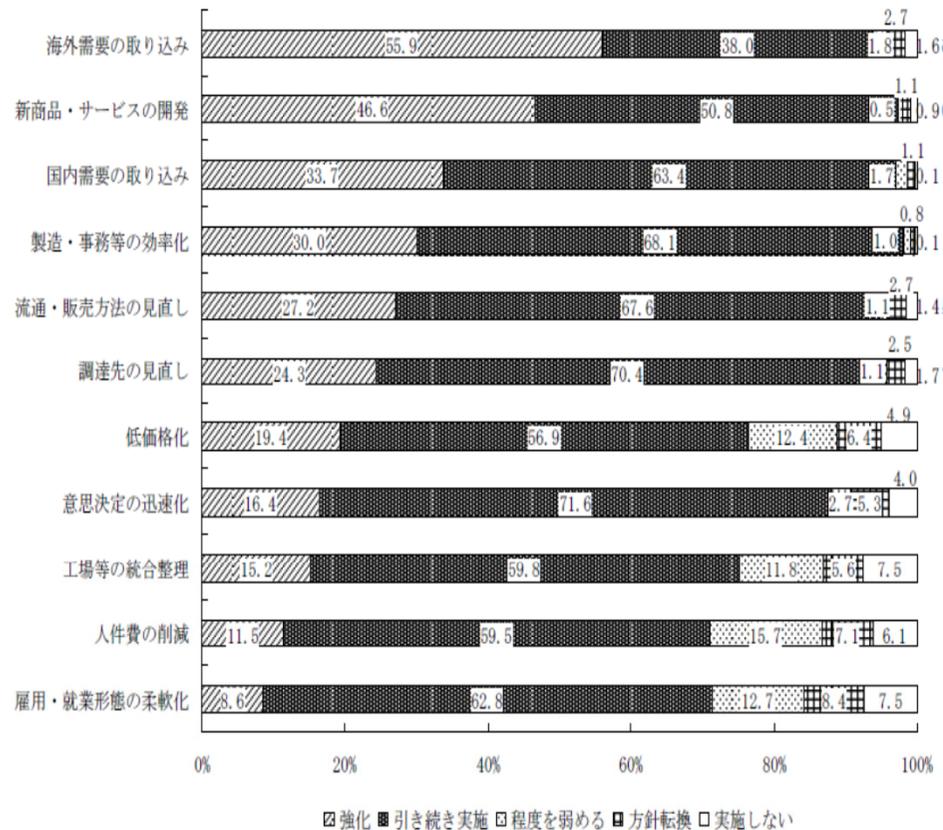
# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ⑤海外需要に対応した新商品・サービスの開発が必至

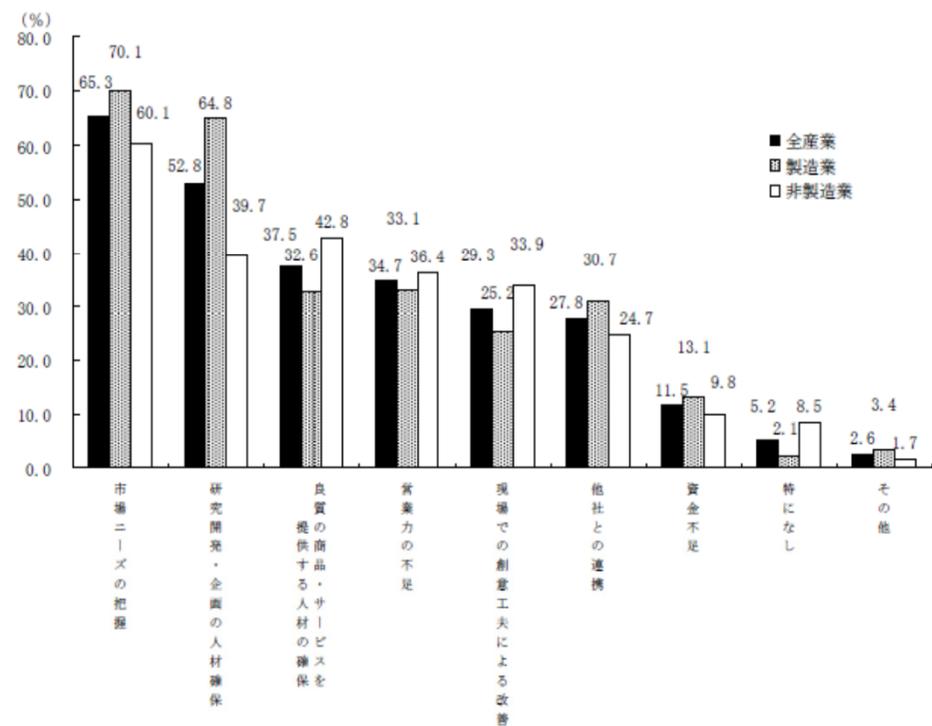
25

- 企業は、海外のお客さまに対応できる新商品・サービスの開発が求められる
- 新商品・サービスの開発に当たり、市場ニーズの把握や商品企画・研究等の人材確保が重要

中長期戦略



新商品・サービスの開発に関する課題



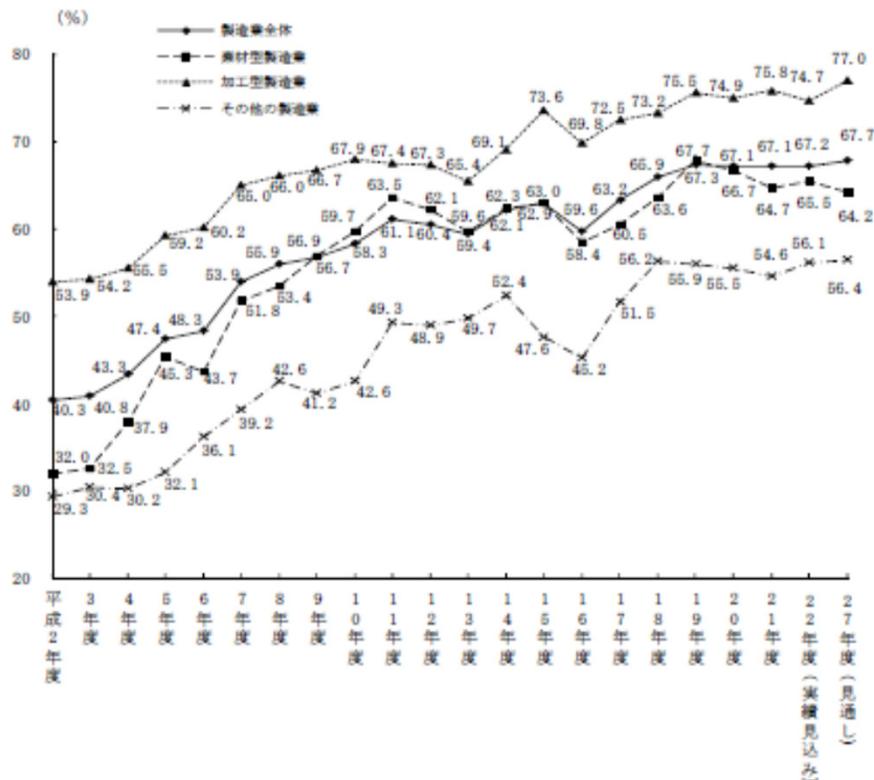
# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ⑥グローバル化により多様な文化への対応が必要

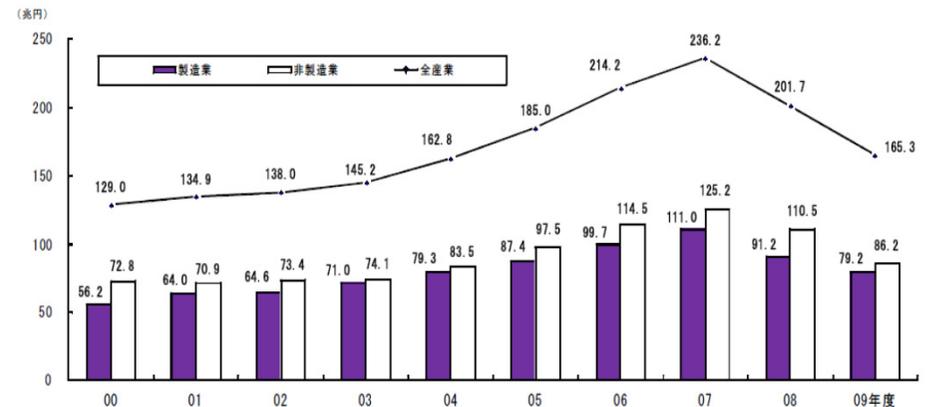
26

- 製造業では、海外現地生産を行う企業が67.2% (2010年度)に増加
- 海外生産比率は海外進出企業ベースで30.7% (2009年度)
- 現地法人売上高は全産業で165.3兆円 (2009年度)

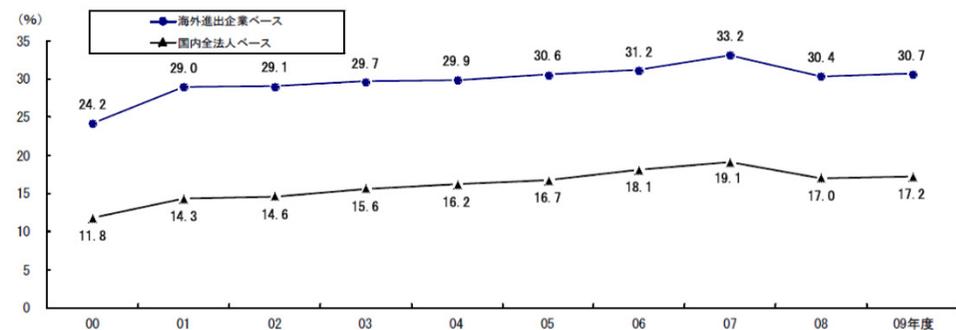
海外現地生産を行う企業の割合 (製造業)



現地法人売上高の推移



海外生産比率の推移 (製造業)



出典: 経済産業省「第40回海外事業活動基本調査」(2010年)

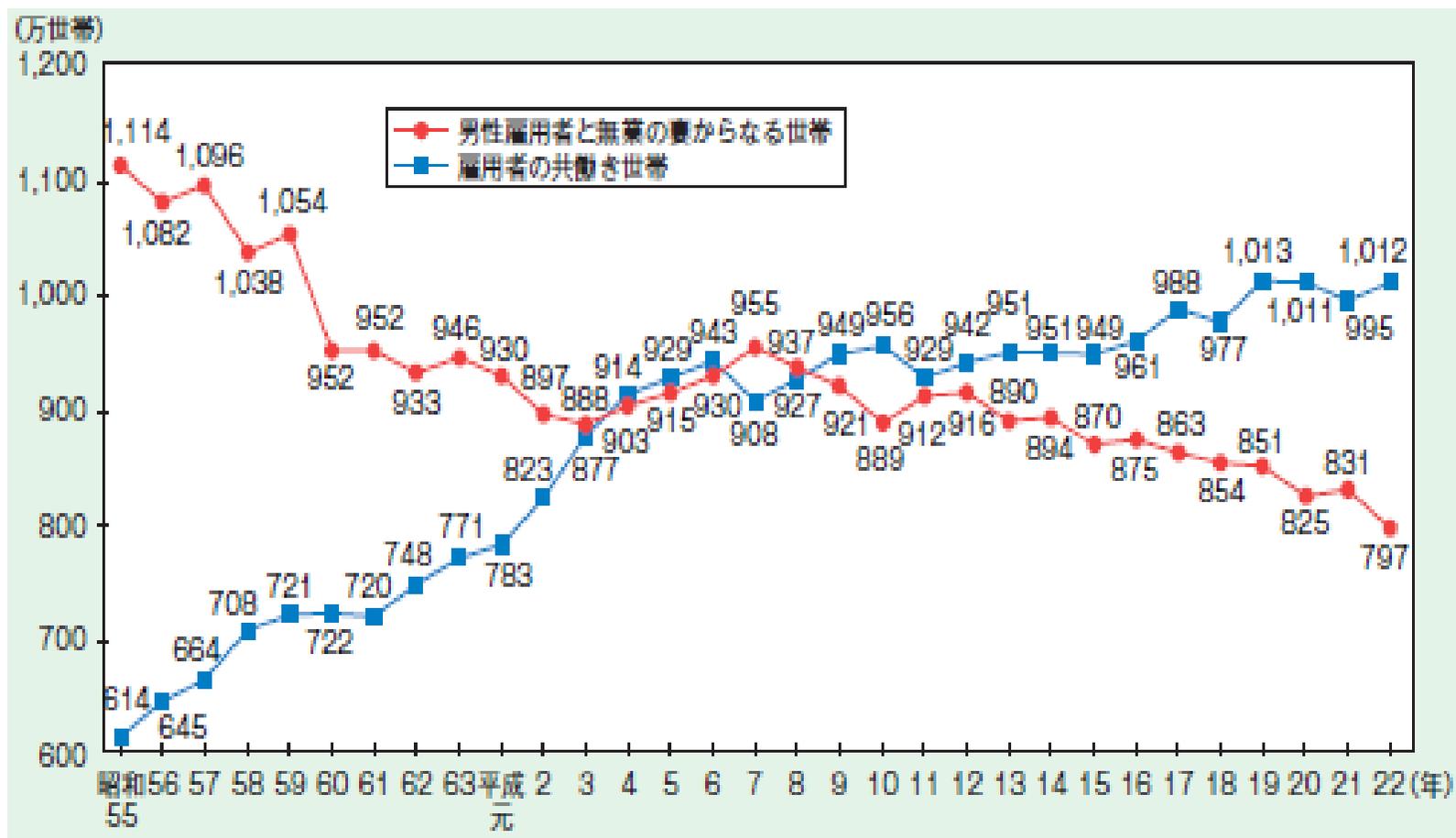
出典: 内閣府経済社会総合研究所「平成22年度企業行動に関するアンケート調査」

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ⑦共働き世帯の増加で、時間制約のある従業員が増加

27

- 今や共働きが当たり前に 片働き世帯を超え、2022年には約1.3倍に増加
- 夫婦で働いているものの、相変わらず女性が家事や育児、介護の大半を担っている

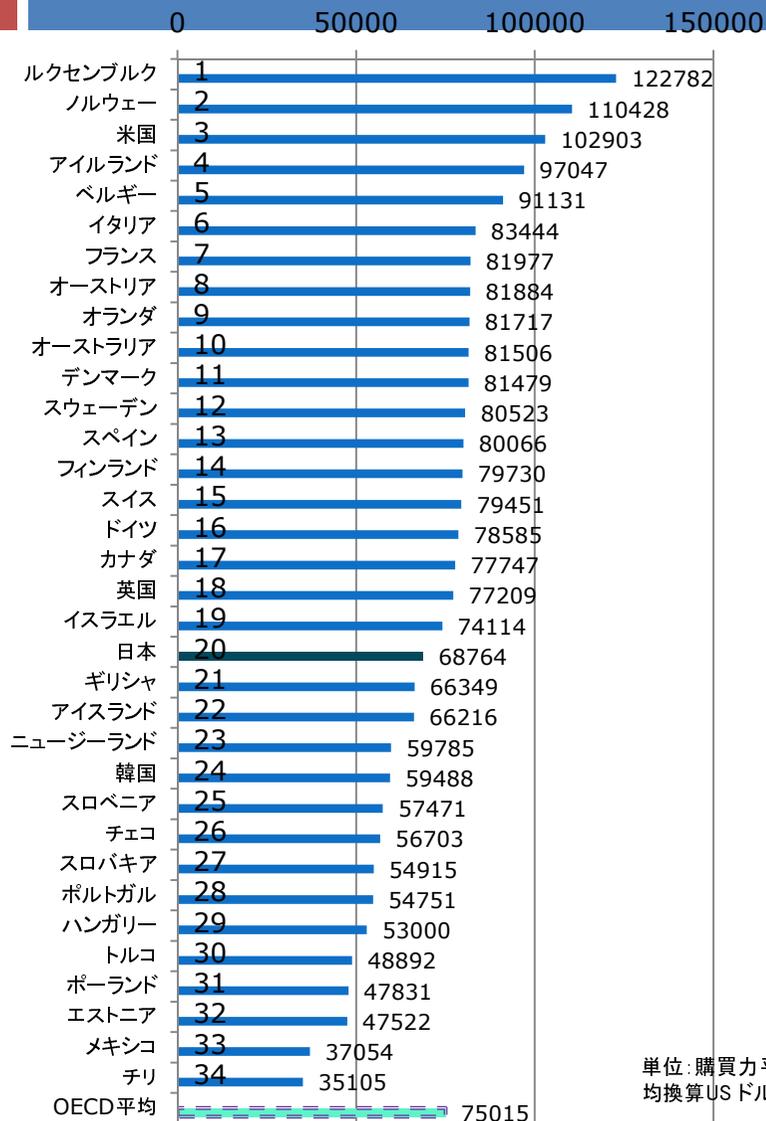


出典：平成23年版男女共同参画白書

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

## ⑧先進国では最下位の日本の労働生産性

28



日本では長時間働き続けても、  
生み出す付加価値が低い



### 2010年の日本の労働生産性

○就業者 1 人当たり国内総生産  
68,764ドル／766 万円

OECD 加盟 34 カ国中第 20 位  
主要先進 7 カ国では最下位

○就業1時間当たり国内総生産)  
39.4ドル (4,389円 2010年)

第 1 位はルクセンブルク

122,782ドル／1,368万円

第 2 位はノルウェー

110,428ドル／1,230万円

第 3 位が米国

102,903ドル／1,146万円

\*日本の製造業の労働生産性 84,097ドル (776万円)  
OECD加盟主要国21カ国中10位 2009年

単位:購買力平  
均換算USドル

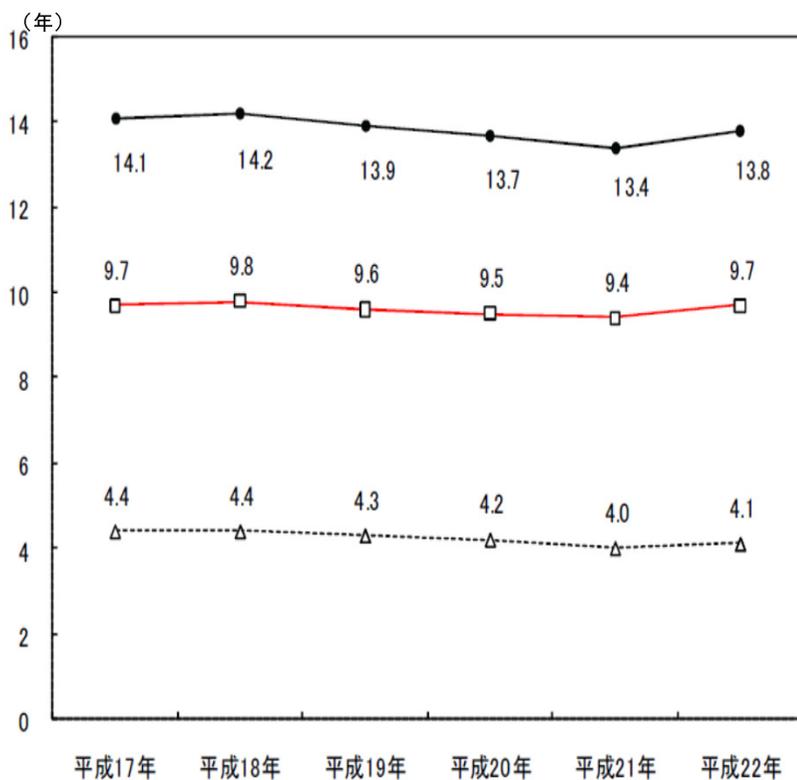
出典:社会経済生産性本部2011年版「労働生産性の国際比較」

# 企業が女性活躍に取り組む必要性

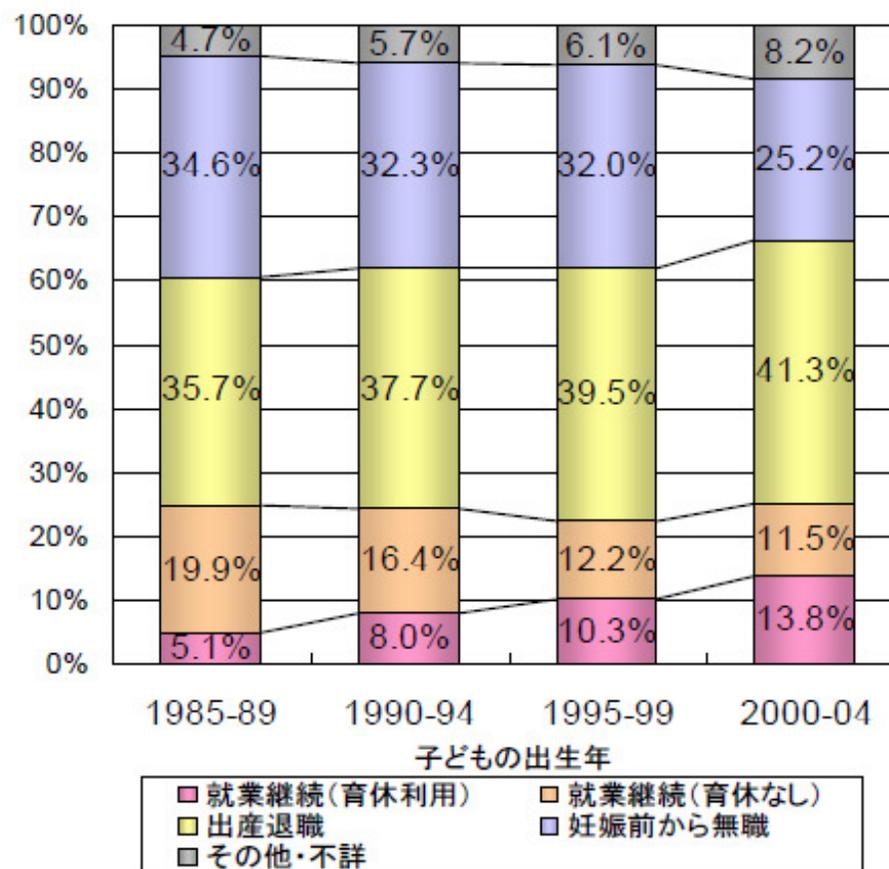
## ⑨女性の勤続年数低く、出産後の退職多い

- 平均勤続年数は、男性13.8年に対して女性は4.1年と短い
- 第1子出産前後の女性のうち、出産後も就業継続する割合は4割弱で、育児休業取得者は増加したが、出産による退職者は依然として多く約6割に達する

正社員・正職員平均勤続年数の推移



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



左図 資料出所:厚生労働省「働く女性の実情」  
 右図 国立社会保障人口問題研究所「13回出生動向基本調査(夫婦調査)」

## 4. 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

31

## 女性がキャリア形成しにくい日本的雇用慣行

### 終身雇用・年功賃金

- ・恒常的な長時間労働という男性の働き方が定着
- ・女性が担う家事・育児

### 男性とは異なる人材育成のあり方

- ・配置、ジョブ・ローテーション
- ・業務内容の難易度
- ・家族的責任に配慮し過ぎる仕事配分

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

## 先進国では日本だけに見られる課題

- 結婚前に働いていた女性のうち約3割が結婚を機に退職
- 第1子出産でさらに約4割が退職
  - ・第1子出産前に仕事を持っていた女性を基準とした場合、約6割が第1子出産を機に退職
- 非正規雇用の女性は、20歳代後半を除いて非正規雇用を柔軟な働き方であると考えて選択している割合が高い
- 女性が出産・育児に当たる時期と、企業で管理職に昇進する年齢階級が重なっている

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

## 女性の活躍を支える環境(職場、家庭)に課題

- 仕事と育児の両立支援制度の整備は進んでいるが、実際活用できているか
- 柔軟な働き方制度などの整備が進んでいない
- 成果ではなく、長時間働く従業員を評価していないか
- 男性の労働時間は減少しつつあるが、家族的責任を果たす時間には回っていない
- 女性だけが、末子就業前の時期で家事関連時間が極めて長い

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

34

女性が活躍できない理由の多くは企業にあるという研究

○女性は家庭責任があるというが・・・

→企業が伝統的男女の分業を前提としていることが問題

→男性も家庭責任を負わず、女性の育児負担は重く

○女性は勤続年数が短いというが・・・

→長時間労働の職場では仕事と家庭との両立ができず、  
育児離職せざるを得ない

→一般職は比較的低賃金でキャリアアップできない

○活躍を後押しする制度や仕組みが少ない

→ロールモデル、メンター、教育訓練の機会

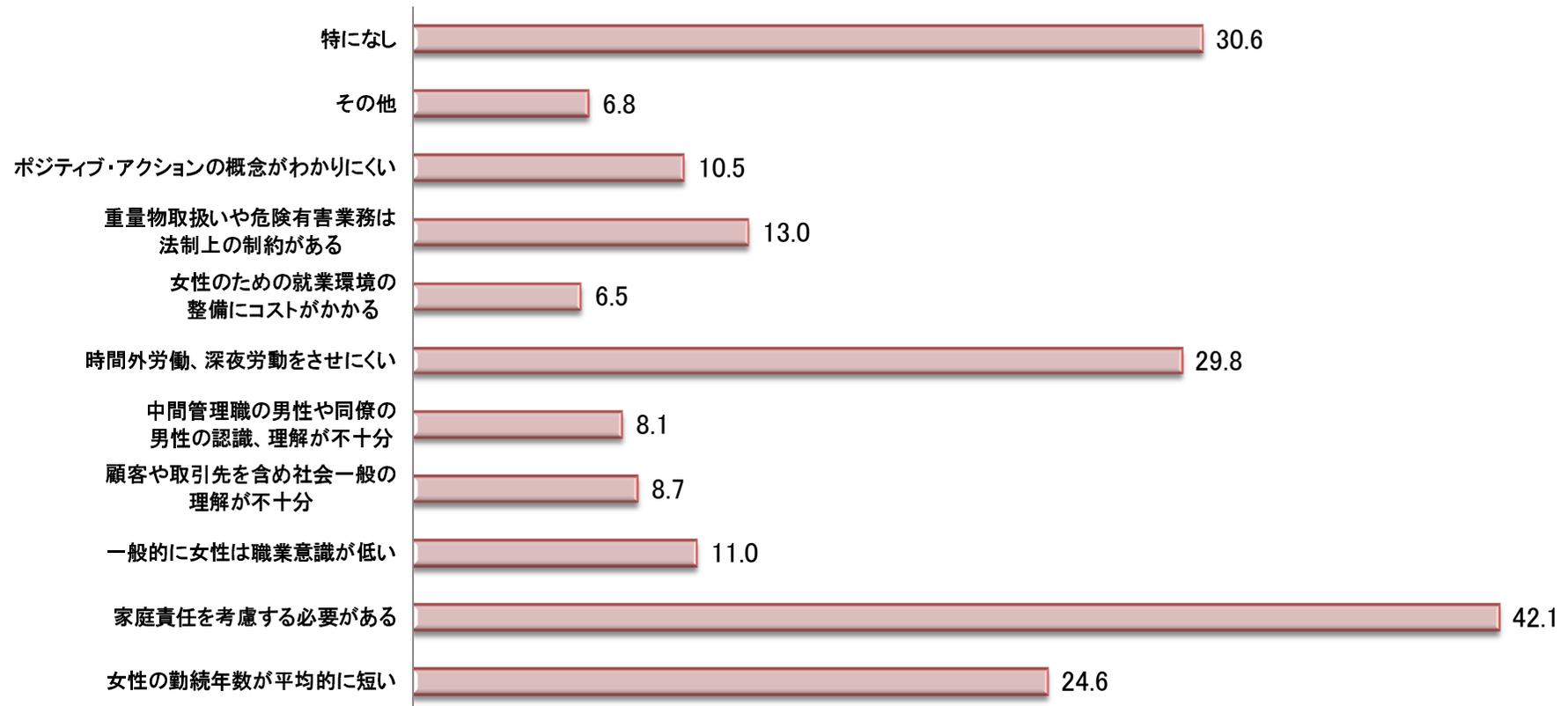
出典:シカゴ大学 山口一男教授 2012年 講演資料

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

35

○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に「家庭責任を考慮する必要がある」をあげている

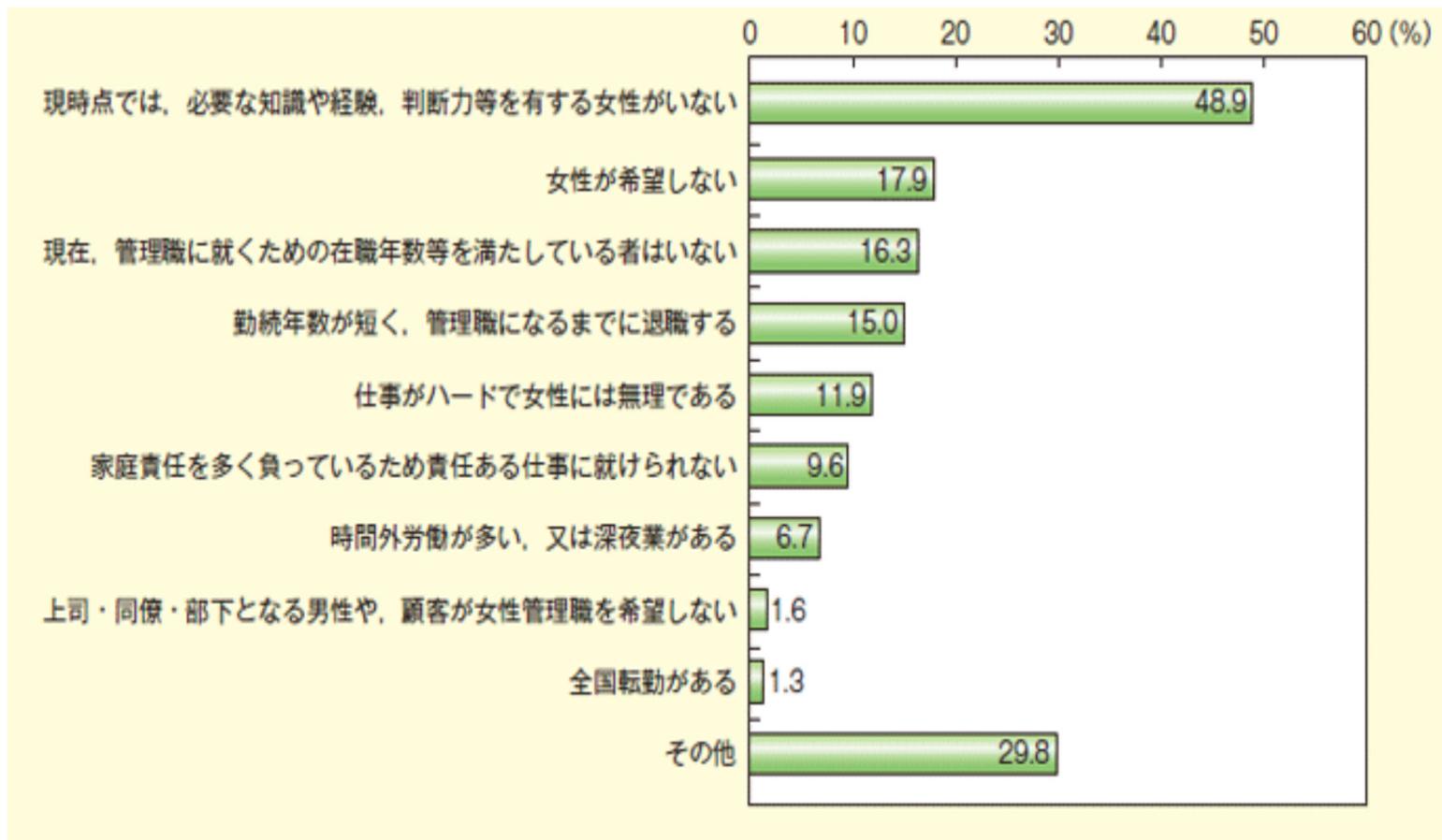
## 女性の活躍を推進する上での問題点



# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

36

女性の管理職が少ない理由は、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がない……

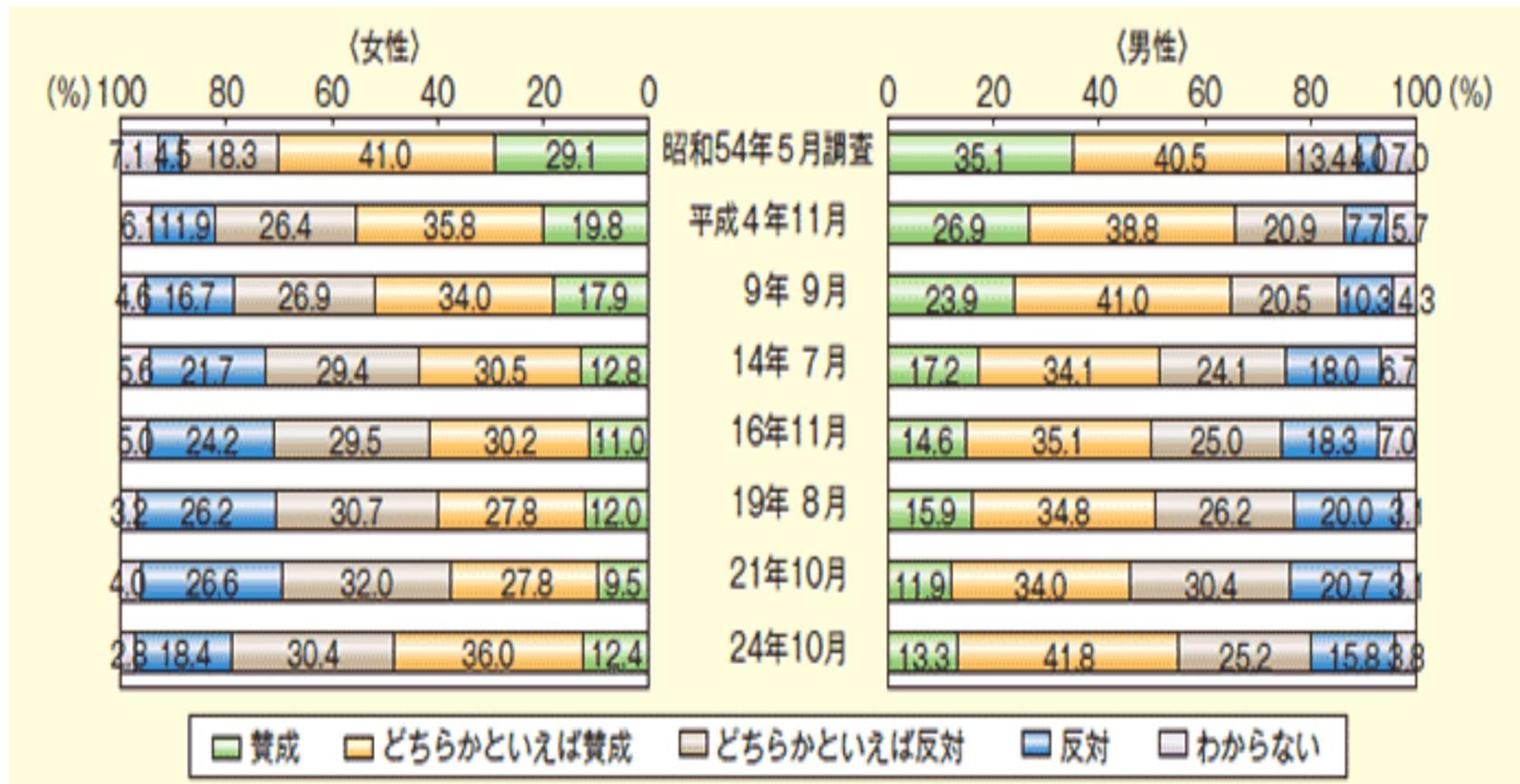


出典：「平成25年版男女共同参画白書」

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

37

「夫は外で働き、妻は家を守るべきである」という、根強いジェンダー・バイアスが存在している



出典：「平成25年版男女共同参画白書」

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

38

- 課長以上への昇進を望まない理由は、女性「仕事と家庭の両立が困難」
- 男女とも「メリットがない、または低い」

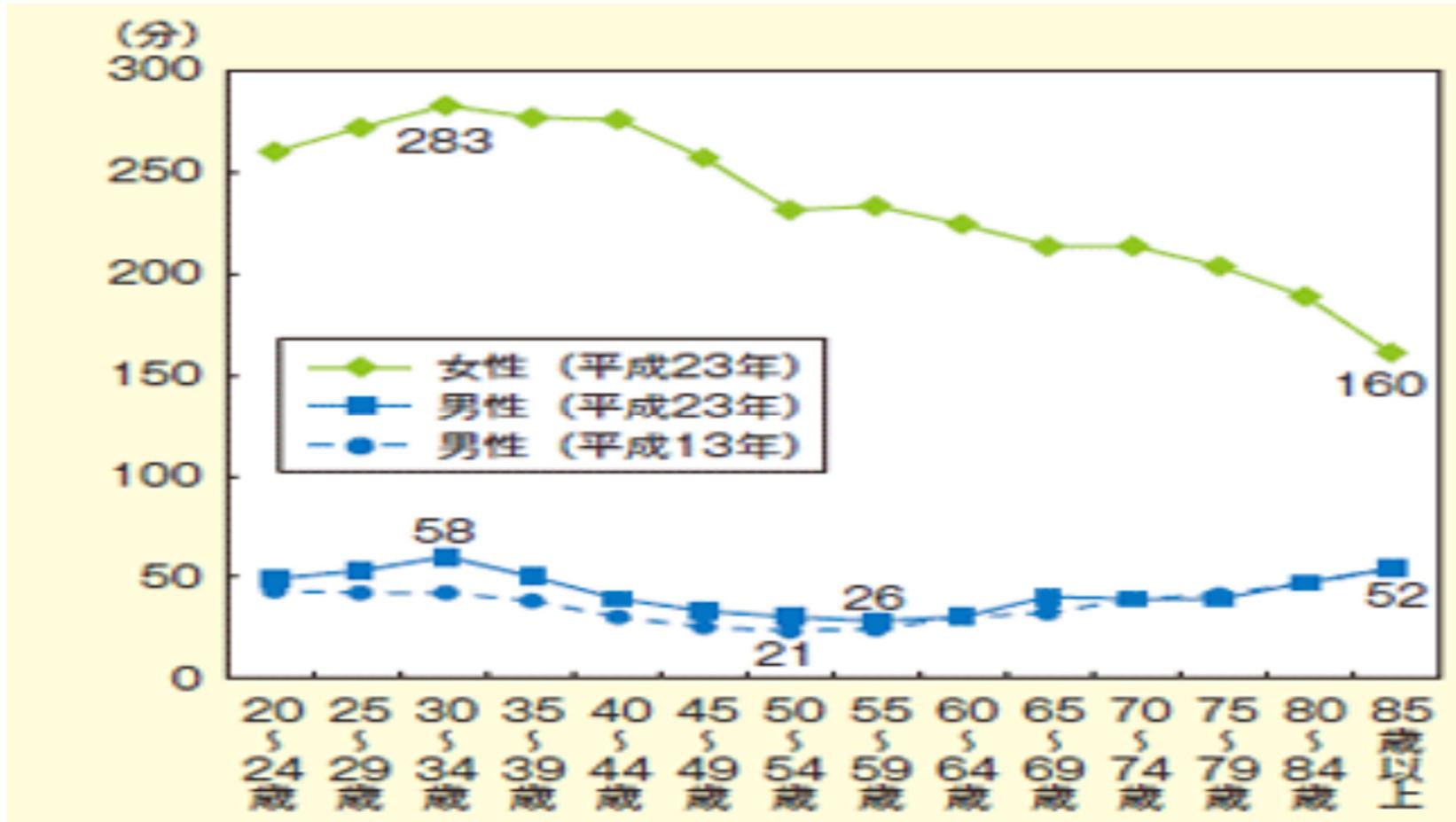
	労働者300人以上の企業				労働者100～299人の企業			
	女性		男性		女性		男性	
	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任
メリットがない、または低い	22.9	27.8	41.2	50.3	24.3	32.2	45.9	49.3
責任が重くなる	30.4	35.2	30.2	38.8	24.8	36.7	26.3	37.0
自分には能力がない	26.0	33.9	27.6	29.1	22.7	24.0	23.3	28.5
やるべき仕事が増える	14.5	18.6	24.6	27.8	11.5	17.8	21.6	25.8
仕事と家庭の両立が困難になる	40.0	42.5	17.4	19.7	32.8	35.5	10.4	18.4
周りに同性の管理職がない	24.0	17.1	0.3	—	28.3	19.8	2.2	1.1

出典：「平成25年版男女共同参画白書」

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

39

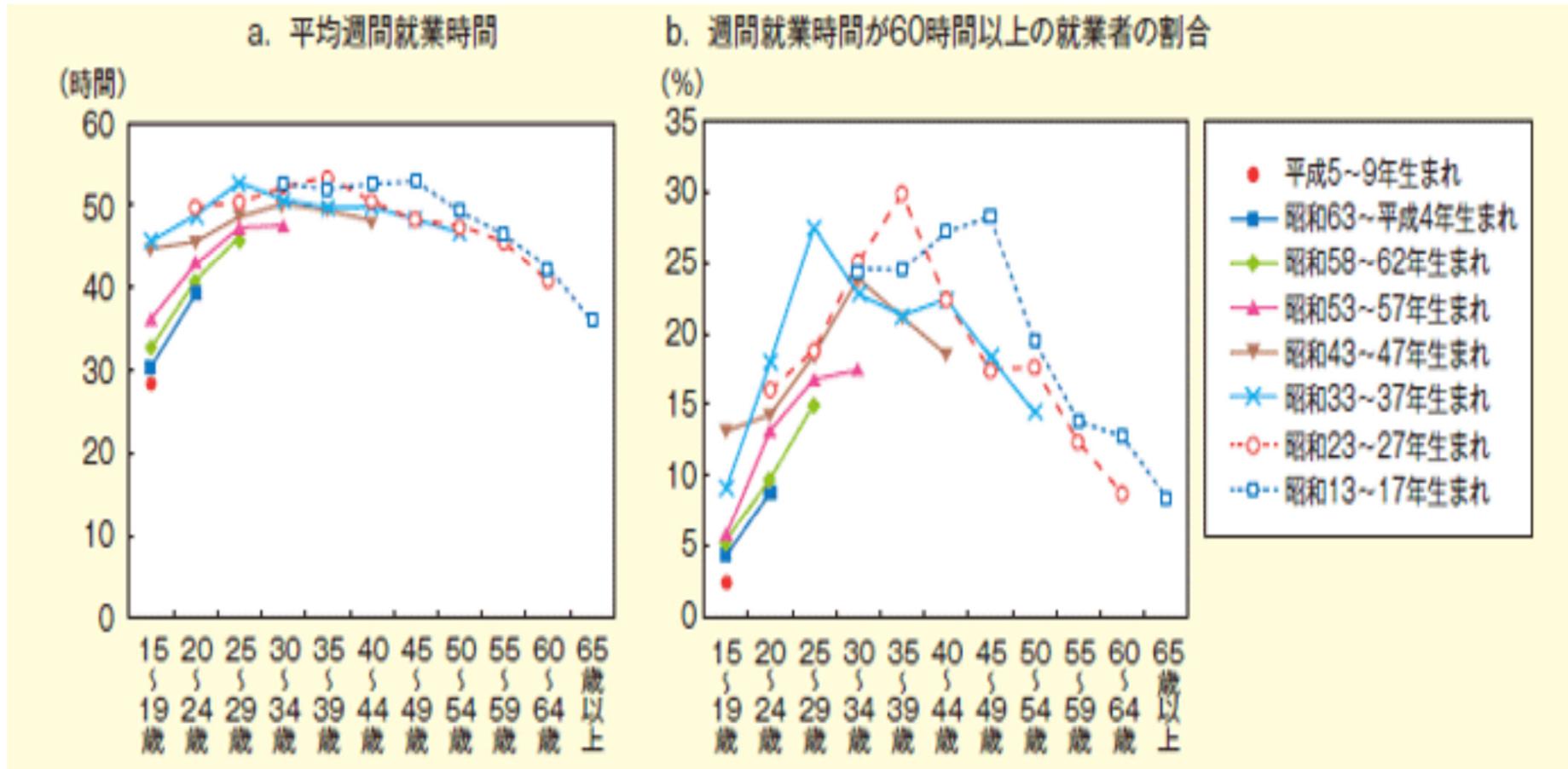
働く女性が背負う1日当たりの平均家事関連時間



出典:「平成25年版男女共同参画白書」

# 女性活躍を阻害してきた要因・課題とは

男性は子育て期に労働時間が長いため、子育ての担い手が女性に集中



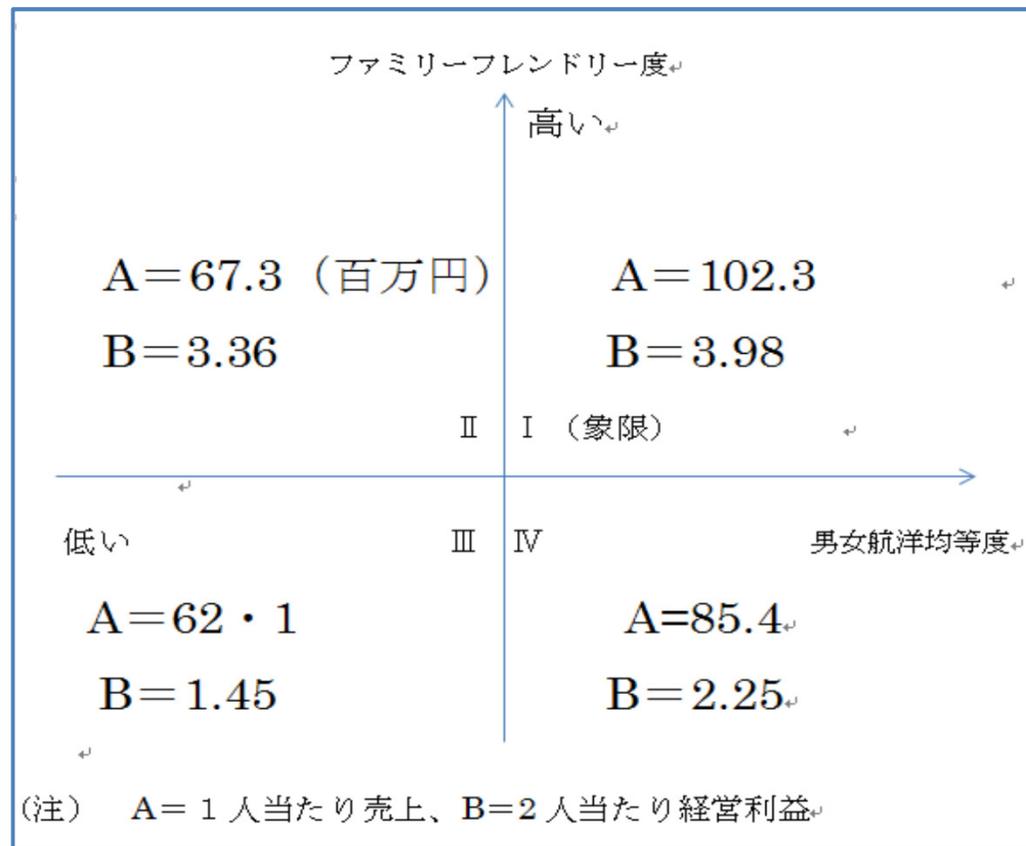
出典：OECD「Employment Outlook2001」、総務省「社会生活基本調査」（平成18年）

## 5. 女性活躍と経営パフォーマンス

# 女性活躍と経営パフォーマンス

42

ファミ・フレ度と男女雇用均等度が高いほど企業の一人当たりの売上と経常利益が高い



出典：学習院大学 脇坂教授と労働政策研究・研修機構の調査

# 女性活躍と経営パフォーマンス

43

- 「なでしこ銘柄」は、「女性活躍状況の資本市場における見える化」推進の一環として、経産省と東証が共同で取り組む
- 「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、各社の取組を加速化していくことが狙い

【選定企業一覧】（17銘柄、業種順）

## 【選定の方法】

- ①女性活躍推進の観点から、「女性のキャリア支援」「仕事と家庭の両立支援」の二つの側面に着目して評価

②その上で、財務面（ROE）からのスクリーニングを行い、各業種代表として、計17社を選定



出典：経済産業省

企業名	業種
マルハニチロホールディングス	水産・農林業
積水ハウス	建設業
アサヒグループホールディングス	食料品
東レ	繊維製品
花王	化学
住友ゴム工業	ゴム製品
旭硝子	ガラス・土石製品
大同特殊鋼	鉄鋼
住友金属鉱山	非鉄金属
ダイキン工業	機械
日産自動車	輸送用機器
ニコン	精密機器
東京急行電鉄	陸運業
KDDI	情報・通信業
豊田通商	卸売業
ファーストリテイリング	小売業
三井住友フィナンシャルグループ	銀行業

# 女性活躍と経営パフォーマンス

平成24年度経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」より



44

## 重松建設株式会社 (愛媛県、中小)

- ・リケジヨの営業や現場監督が、顧客との強い信頼関係を構築
- ・女性ニーズに応える商品開発で成約件数が伸び、顧客満足度も向上



収納や掃除を楽にする「女ゴコロのわかる家」

## 株式会社東芝

- ・女性管理職育成施策の卒業生により、裸眼3Dディスプレイの開発プロジェクトに成功
- ・女性の目線を活かした「ママゴコロ家電」シリーズを開発(野菜の鮮度保持能力を向上させた冷蔵庫等)



## プロダクトイノベーション

## 日産自動車株式会社

- ・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、女性中心の商品開発により継続的にプロダクトイノベーションを実現
- ・子どもを抱いて乗り降りしやすいよう、85度まで開く後席ドアを採用し、ガソリン登録車5ヶ月連続販売台数1位を達成



女性商品企画責任者により売上を伸ばした「ノート」

## TOTO株式会社

- ・女性技術者が女性ニーズを反映した商品開発を実施
- ・女性の清潔志向に対応し、ウォシュレットのノズル・便器を除菌する「きれい除菌水」を開発、業績向上に貢献

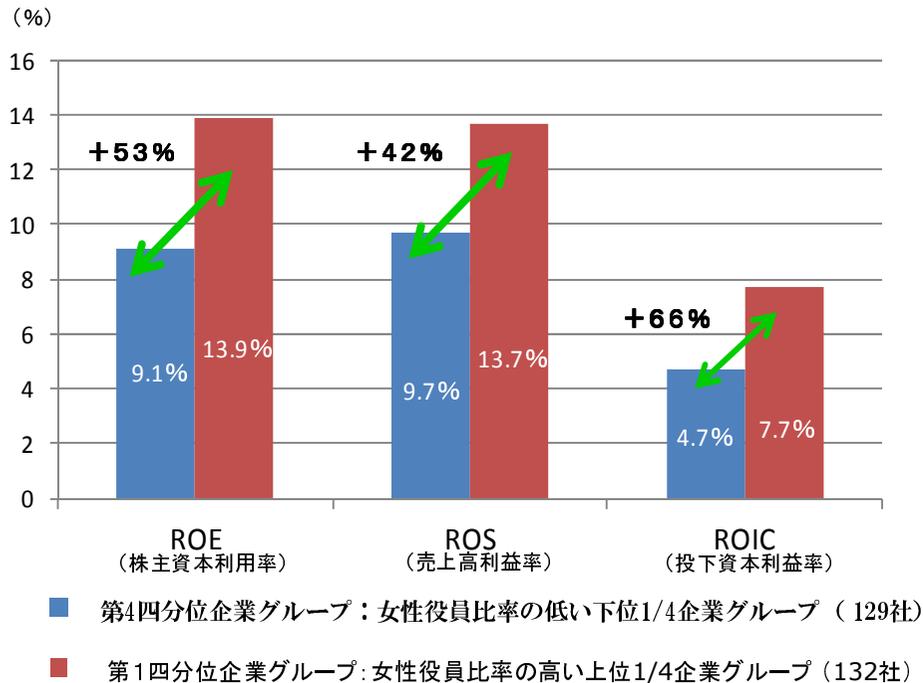


「きれい除菌水」が使われた除菌するトイレ「ネオレスト」

# 女性活躍と経営パフォーマンス

45

- 海外では、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

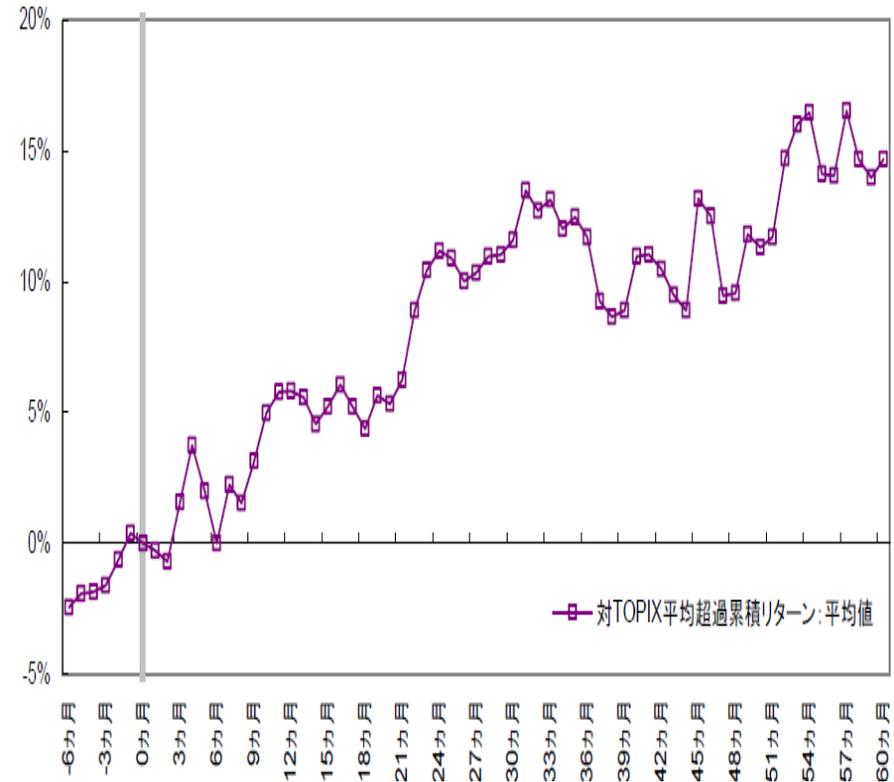


(注) ROE、ROS、ROICデータは、2001～2004年の平均値。役員数は2001年及び2003年。「フォーチュン500」企業(520社)を対象。

(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。

均等推進企業表彰銘柄の  
対TOPIX超過累積リターン(平均値)



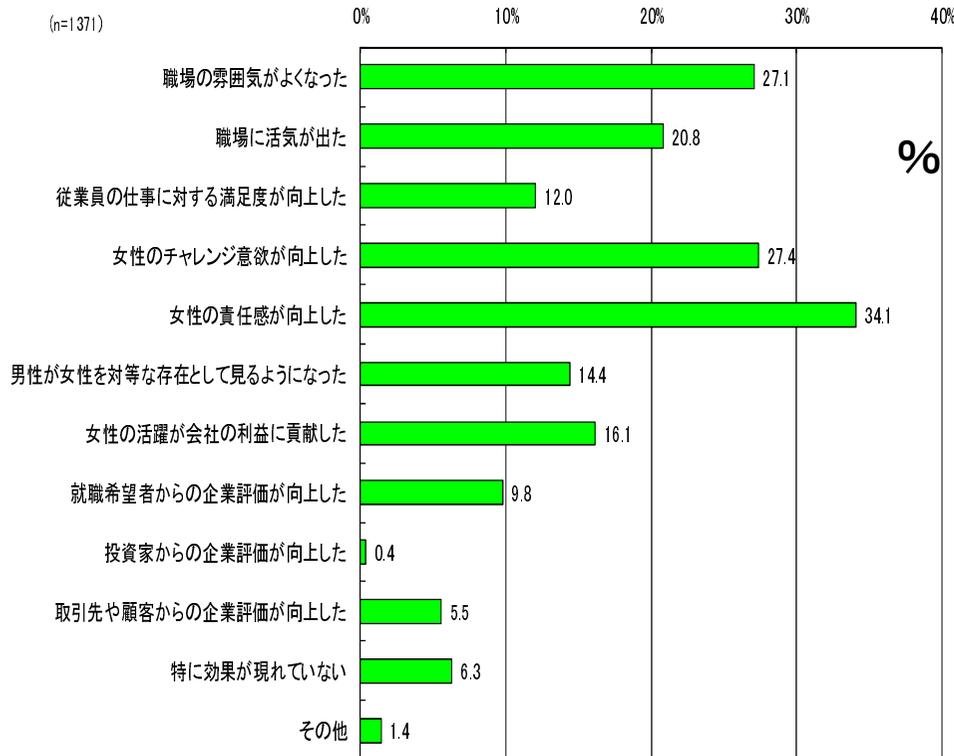
出典: 大和証券キャピタル・マーケット(株) 金融証券研究所「クオンツ情報」(2011年)

# 女性活躍と経営パフォーマンス

46

- 女性活躍促進に取り組んだ企業は、ダイバーシティへの取り組みが企業の競争優位性を高めると認識しており、その定性的な効果として、「女性の責任感の向上」「職場の雰囲気改善」等がある
- 「成果に結びつかない」「コストがかかる」といったデメリットも指摘されている

## ポジティブ・アクションに取り組んだ効果



出典：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）

## ○米国企業ダイバーシティのメリット

回答企業の91%が、「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%

## ○米国企業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がらない」

- ・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

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

## **6. 生産性向上と競争優位な企業へ (1) 全社員のワーク・ライフ・バランス 推進課題と具体策**

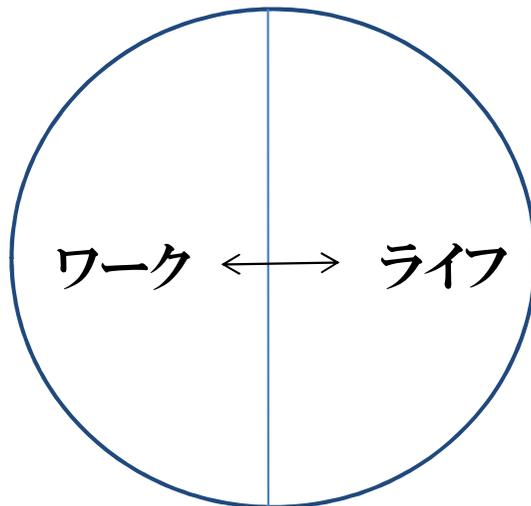
# (1)ワーク・ライフ・バランスは 社員と会社にとってwin-win

48

ワークかライフの二者選択



ワークとライフの相乗効果

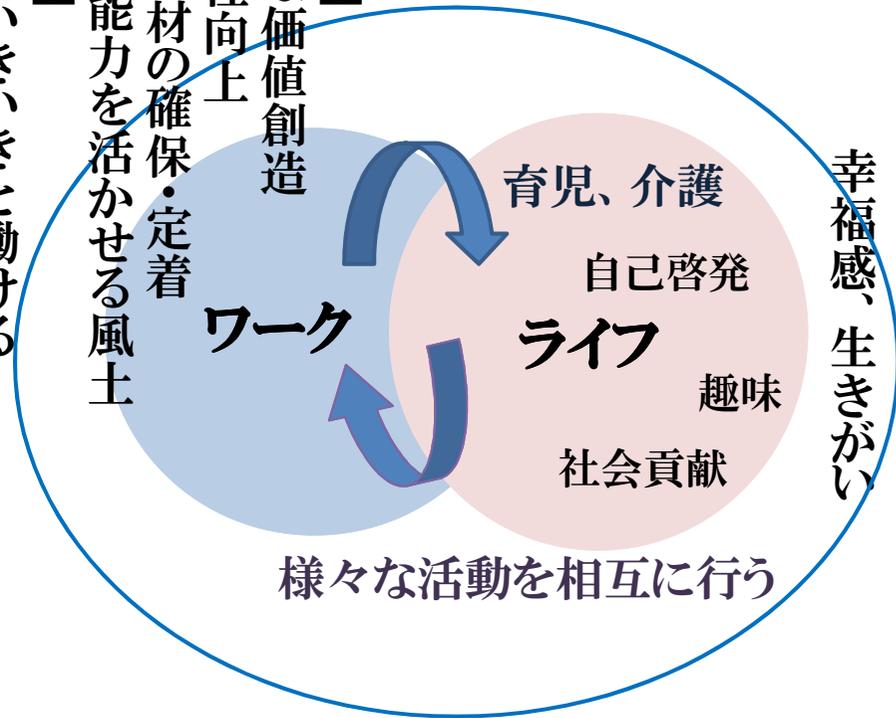


健康でいきいきと働ける  
モチベーション向上  
既婚・未婚ともに働きがい  
のある職場

【社員】

個性・能力を活かせる風土  
良い人材の確保・定着

【会社】  
新たな価値創造  
生産性向上



作図：山極

### (3)経営者のリーダーシップと 職員全員の合意が重要

49

- ① トップが本気で“WLBを実現”をコミットメントする
- ② 推進体制の整備
- ③ 中長期経営計画にてWLB施策を盛り込むこと
- ④ WLBの実態把握とその現状分析が必要
- ⑤ アクション策定とゴール・アンド・タイム・テーブルの設定
- ⑥ アクションの実施
- ⑦ PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを  
回し続ける

## (2)「働き方の再設計」3つの業務プロセス

### 第1フェーズ：既成概念を払拭する

- ・恒常的な長時間労働を賞賛するのではなく、“時間は有限、職員の人件費は高い”を意識する

### 第2フェーズ：仕事のやり方の見直し

#### ①業務の廃止

- ・社員一人ひとりの仕事の棚卸をして、優先順位の低い仕事は思い切ってやめる

#### ②業務プロセスの簡素化

- ・会議回数の圧縮、会議前資料配付の義務化
- ・過剰品質な資料作成の廃止
- ・決裁権限を下におろすなど

### 第3フェーズ：時間軸から成果軸への評価

- ・同じ成果をあげた場合、10時間を要した人よりも8時間で業務を遂行した職員を評価する
- ・管理職のWLB業績目標策定と実践、成果を処遇に反映させる

# 課題：資料の作成に時間がかかる

## 管理職自らが働き方の意識を変えよう

- 上司は部下に過剰な資料作成や突発的な業務を指示しない
- 部下に明快な指示をする
- IT化を活かし資料やデータの共有化・見える化を図り、情報を共有する
- 社員は仕事に必要な職業の能力（知識・技能）、ITスキルを磨く

# 課題：時期や特定の社員により繁閑差が大きい

## 業務内容と組織全体の見直し

- 仕事の棚卸しや優先度の低い業務は見直す
  - 個々人の業務と周辺業務に分けて業務を見直す
  - 業務プロセスの簡素化を図る
- マニュアル作成による業務の標準化
- 特定の人に仕事が集中している場合、業務配分を見直す

# 課題：心の病にかかる社員が増加している

## コミュニケーションを密に、メンタルヘルス対策を

- 上司から進んで部下に声掛けを
- 気軽に相談やコミュニケーションができる  
職場づくり
- メンタルヘルス対策に関する管理職研修の  
開催を
- 衛生委員会等の設置や「心の健康づくり計画」  
策定を
- 職員個人の健康情報の保護への配慮

# 課題：上司による育休復帰者への マネジメントは行っていますか

54

## 育休復帰後の柔軟な勤務形態・支援体制を

- キャリアやライフについての希望を確認する  
面談の実施
- 勤務時間や働き方の柔軟化をはかる
- 権利の主張と仕事上の責任を果たす指導を行う
- 本人や周囲が不公平感を持たないよう、業務の配分を行う
- お互いさま意識を醸成して周囲の理解を得る

# 課題：男性の育休を仕事に活かしていますか

55

## 経済感覚

GDPの過半が個人消費で  
その多くがママや地域社会

## 効率的になる

子育てや地域活動で多忙  
必然的に仕事も効率化へ

## コミュニケーション能力

子どもや地域の老若男女との  
コミュニケーションって簡単じゃない

## 育成力

子育てでの経験は、会社  
の後輩の育成力アップに

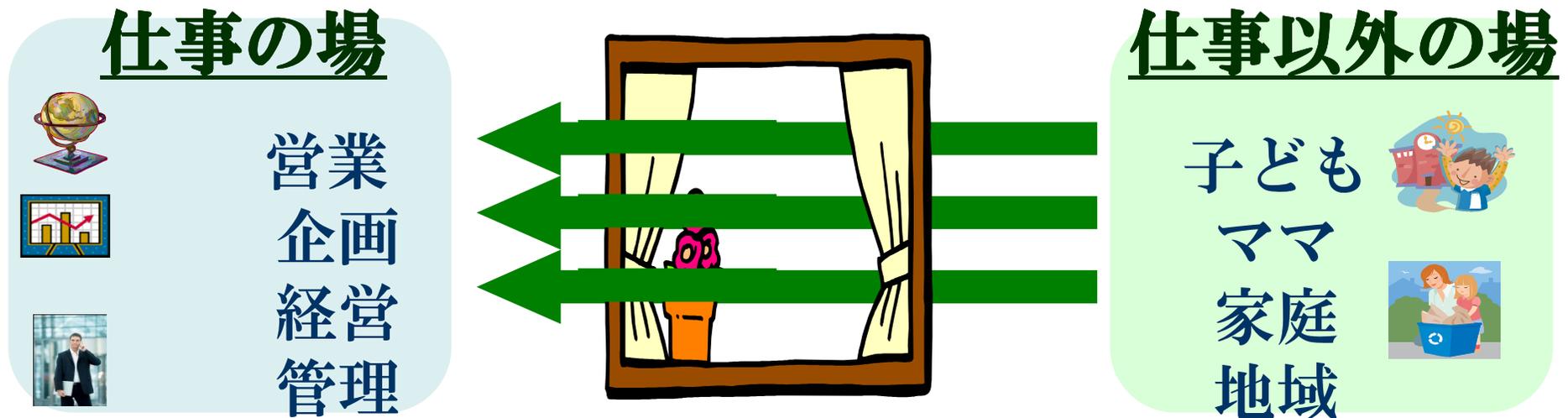
## 組織運営能力

PTAや各イベントなど地域での  
組織運営は貴重な経験

# 課題：男性の育休を仕事に活かしていますか

56

## 仕事以外の場が仕事に役立つ

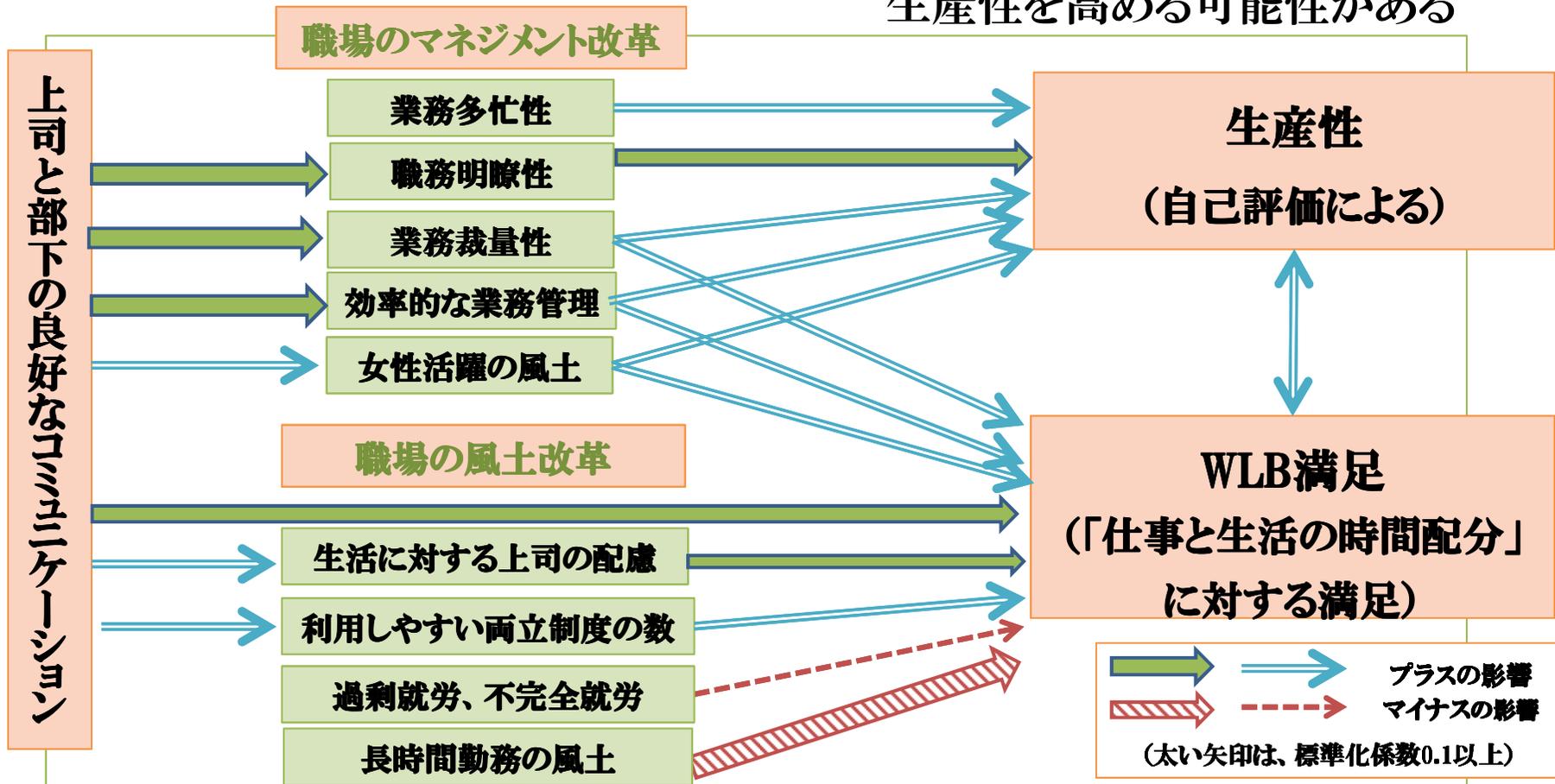


子どもや地域は、父親の視野を広げる

# 職場マネジメント・風土の改革で 生産性向上へ

57

職場マネジメント・風土の改革は、WLB満足を高めると同時に  
生産性を高める可能性がある



出典：ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2008年調査）  
民間企業の正社員・正職員で、25歳から44歳の男女2,800名）

## **6. 生産性向上と競争優位な企業へ (2) 女性活躍推進課題と具体策**

# 女性活躍推進課題に対する具体策

59

- 経営トップのビジョンとコミットメント、本気さ
- 女性活躍推進の目的(業績に貢献)を全社で共有
- 女性のキャリア形成を後押しする制度と仕組みづくり
- ポジティブアクションとワーク・ライフ・バランス施策を同時に推進
- 育児休業の専業主婦化、職場復帰後の兼業主婦化を防止する
- 女性の人材育成を経営計画に入れ、アクションプランを策定し、PDCAを回す
- 企業のマーケティング戦略に女性を参画させる

# 女性活躍推進課題に対する具体策

60

## 女性が管理職になるための新たな要因

- ①学卒時の就業継続意識の重要性
- ②転職や社内公募による自分主導の異動を含めた「強み」の形成
- ③「働いてよ」という夫の後押し
- ④夫の家事、育児分担
- ⑤出産前の業績により出産後の職場のサポートがあること
- ⑥基本は定時に帰るが残業できる体制を整える家庭内の工夫
- ⑦復帰後の働き方に関する上司とのよいコミュニケーション
- ⑧働く時間ではなく仕事ぶりを評価してくれる上司や制度、女性を育てようという上司の意識

出典：お茶大の永瀬 伸子先生がまとめた小論文  
「民間大企業の女性管理職のキャリア形成」より

# 女性活躍推進課題に対する具体策

## ●女性の登用・活用に向けた課題と施策

- ロールモデルの少なさ、女性の採用数・管理職候補者の少なさ、**女性のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成**等が女性の登用・活用促進の主要課題となっている。
- 効果的な施策としては、多様な雇用システムの構築、女性の採用・職域の拡大、**経営戦略としての位置付け**等が挙げられている。

## ●女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み

- 女性の登用・活用を阻む課題としては、管理職志向の女性の不足、女性の絶対数／ロールモデルの少なさ、出産・育児の問題等が挙げられている。
- 具体的な取り組みとしては、**女性に直接働きかける施策（研修／育成プログラム／ロールモデルの提示）**に加え、**管理職（特に男性）の意識改革、子育て支援策の充実**などが多数紹介されている。

# 経営・人事の改革と具体策

62

会社の取り組み施策の組合せ	女性の やりがい
会社が女性の就業意欲を向上させる取り組みに積極的 & 女性が結婚・出産後も働き続ける環境が整備されている	1位
会社が女性の就業意欲を向上させる取り組みに積極的 & 女性が結婚・出産後も働き続ける環境が整備されていない	2位
会社が女性の就業意欲を向上させる取り組みに消極的 & 女性が結婚・出産後も働き続ける環境が整備されている	3位
会社が女性の就業意欲を向上させる取り組みに消極的 & 女性が結婚・出産後も働き続ける環境が整備されていない	4位

この組合せが女性にやりがい、会社の利益に

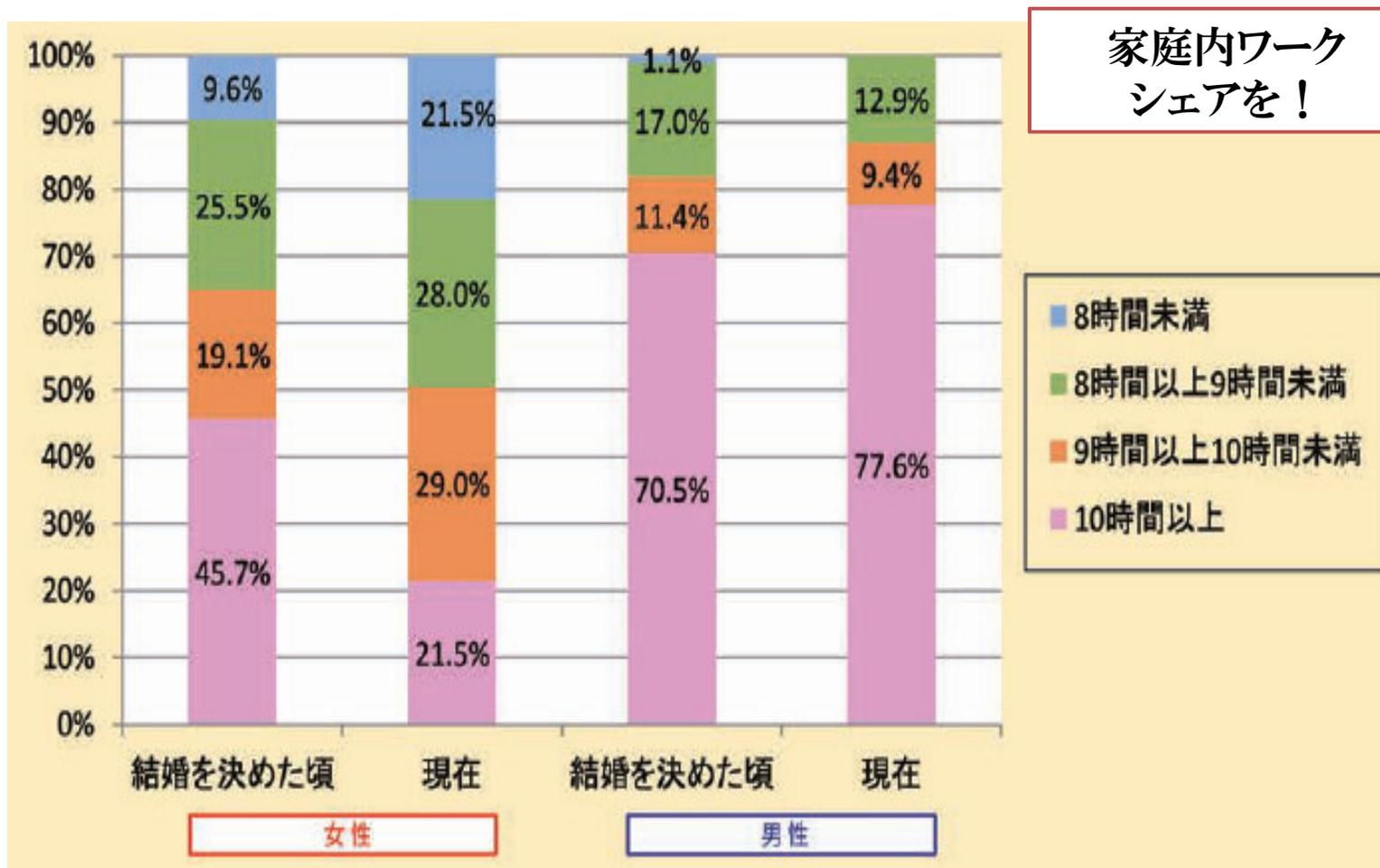


## **6. 生産性向上と競争優位な企業へ (3) 女性の意識・行動の改革**

# 女性の意識・行動の改革

64

女性は出産を機に自ら仕事を削減してしまう



出典：お茶の水女子大学「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」プロジェクト2013年

# 女性の意識・行動の改革

65

## 育休の過ごし方次第でハイパフォーマーに変身

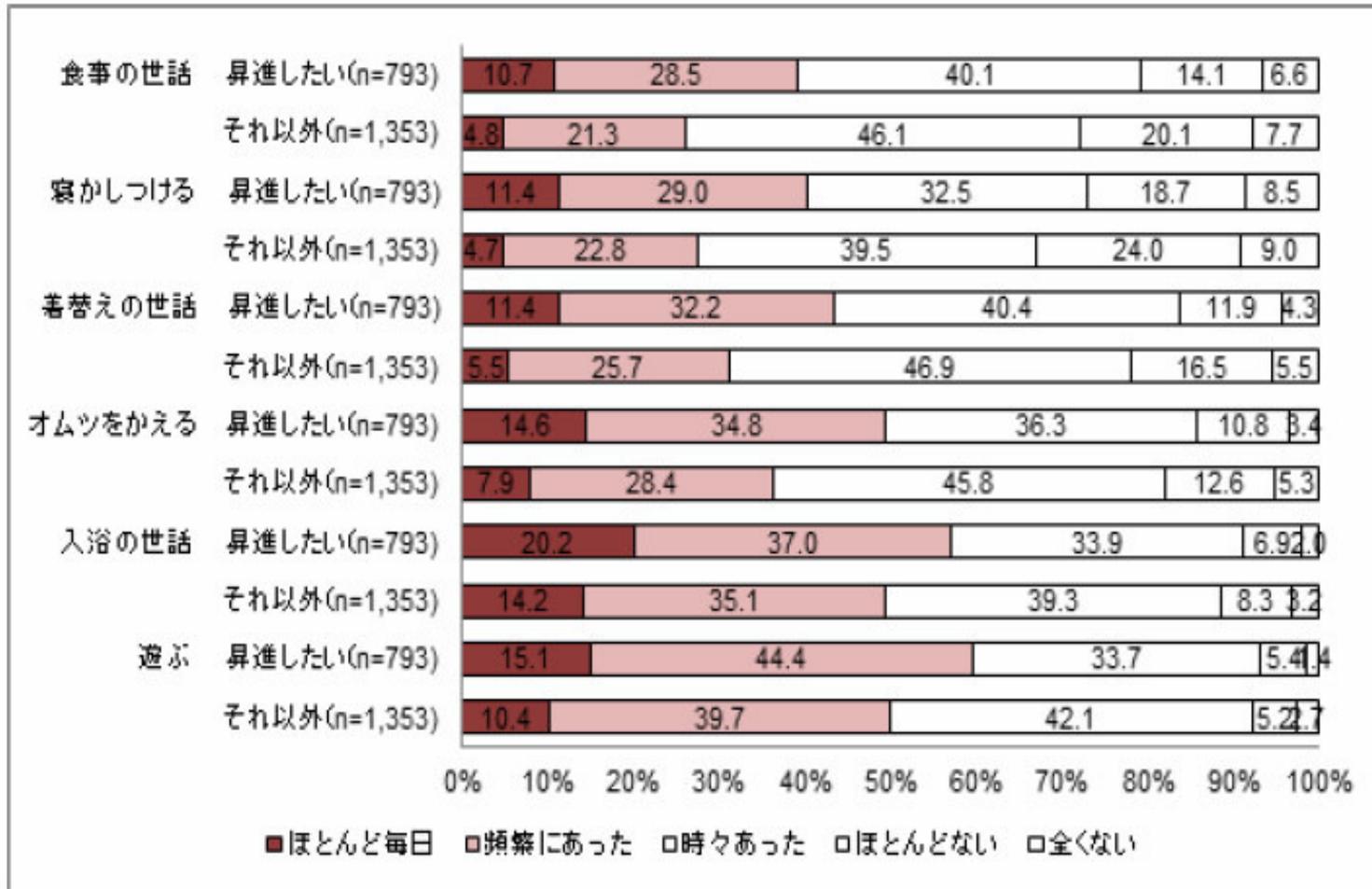
### 育児とキャリアを両立させる意識の醸成

- 育休中にブラッシュアップ(能力アッププログラム)により、キャリアイメージを描く
- 育休中に夫婦で育児・家事を協力し合う体制をつくりあげての復帰へ



# 女性の意識・行動の改革

## 妻の昇進意欲が高いと夫の育児頻度高まる

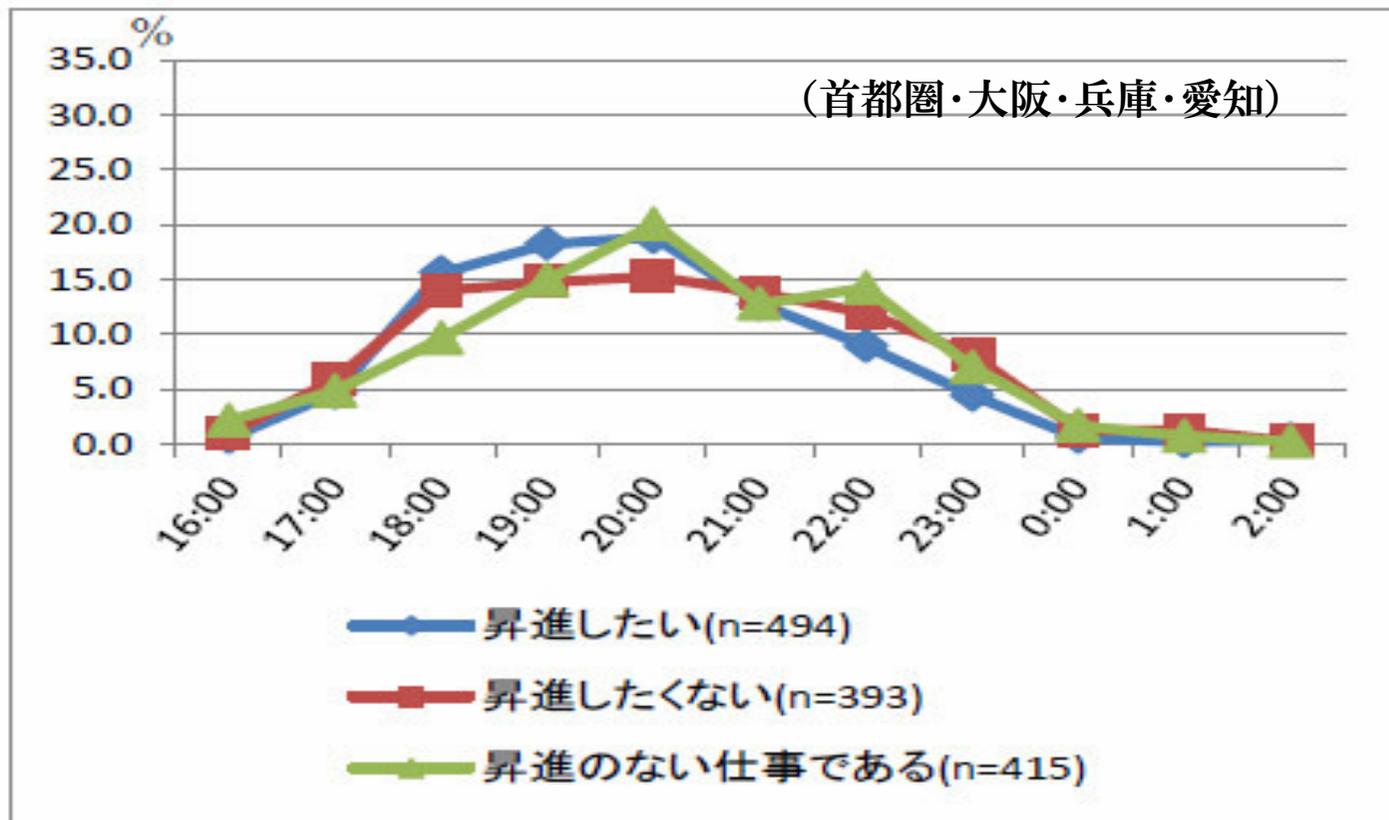


出典:21世紀職業財団「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」2013年

# 女性の意識・行動の改革

67

妻に昇進意欲があれば夫の帰宅時間は早まる



出典：お茶の水女子大学「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」プロジェクト2013年

# 女性の意識・行動の改革

68

## 1. Sit at the table.

「テーブルにつきなさい」

ちゃんとテーブルにつかないとキャリアアップできません。  
自分自身に自分の成功に誇りを持つことが必要。

## 2. Make your partner a real partner.

「夫を真のパートナーにしよう」

家事や育児など家庭の仕事は、とても大変です。  
そのことは女性でも、男性でも同じ。  
夫婦が真のパートナーとして協力し合うことが重要なのです。

## 3. Don't leave before you leave. Keep your foot on the gas pedal.

「仕事を辞める前に仕事から離れないで。  
そして、アクセルを踏み続けて。」

シェリル・サンドバーグ  
米フェイスブックCOO



ご清聴ありがとうございました