

RIETIプロジェクト 「ダイバーシティとワークライフバランス の効果研究プロジェクト」結果報告

経済における女性の活躍に関する共同セミナー
(2014年3月5日)

一橋大学・経済産業研究所 児玉直美

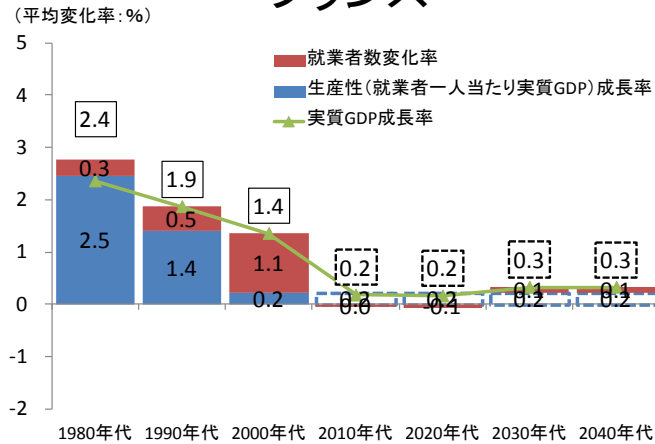
ダイバーシティとワークライフバランスの効果研究プロジェクトについて

- 安倍総理の成長戦略の大きな柱である「女性の活躍」。
- 女性の活躍を中心としたダイバーシティ推進(そのための環境整備としてのワークライフバランスを含む)に向けた個々の企業の取り組みを加速化させるために、ダイバーシティ推進が企業経営にどのような影響を与えるか、また、どのような取り組みが企業利益をもたらすかについて実証的に研究を行うため、2012年9月よりプロジェクト開始。
- プロジェクトメンバー(五十音順)
 - ・石塚浩美 産業能率大学経営学部 教授
 - ・乾友彦 日本大学経済学部 教授
 - ・牛尾奈緒美 明治大学情報コミュニケーション学部 教授
 - ・梅田恵 日本アイ・ビー・エム株式会社ダイバーシティ&人事広報 部長
 - ・大沢真知子 日本女子大学人間社会学部現代社会学科 教授
 - ・児玉直美 一橋大学経済研究所 准教授
 - ・高村静 東京大学社会科学研究所 学術支援専門職員
 - ・谷口真美 早稲田大学大学院商学研究科 教授
 - ・樋口美雄 慶應義塾大学教授(商学部長)
 - ・山口一男 シカゴ大学 教授
 - ・山本勲 慶應義塾大学商学部 准教授
- 本日はその研究結果10本を報告(今後、RIETIディスカッションペーパーとして公表予定の論文)。

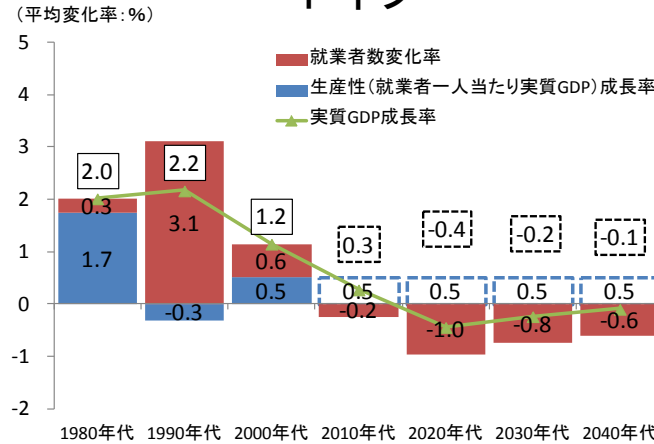
潜在成長率の推移(国際比較)

- 我が国の就業者数は、2000年代から既に減少。
- 我が国の潜在成長率は、少子高齢化による就業人口減少により、今後一層低下する見通し。
- 中長期的に我が国の潜在成長率を維持するには、女性等の就業促進が重要。

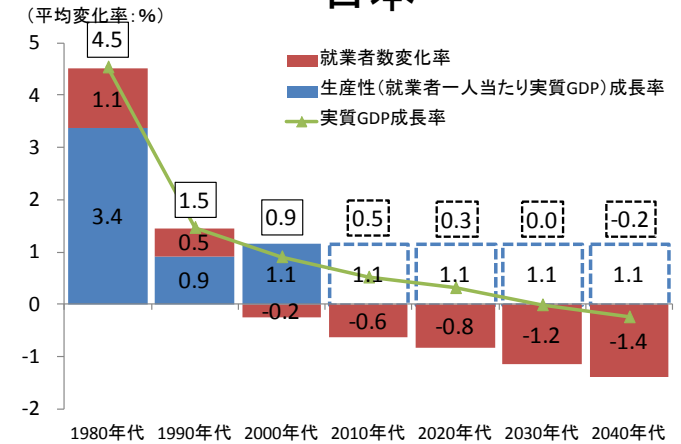
フランス



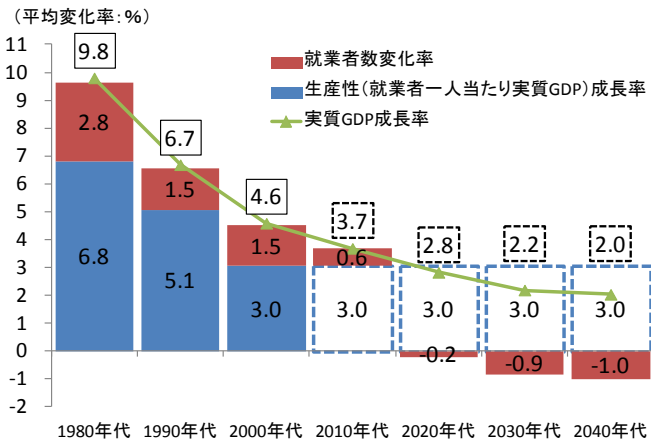
ドイツ



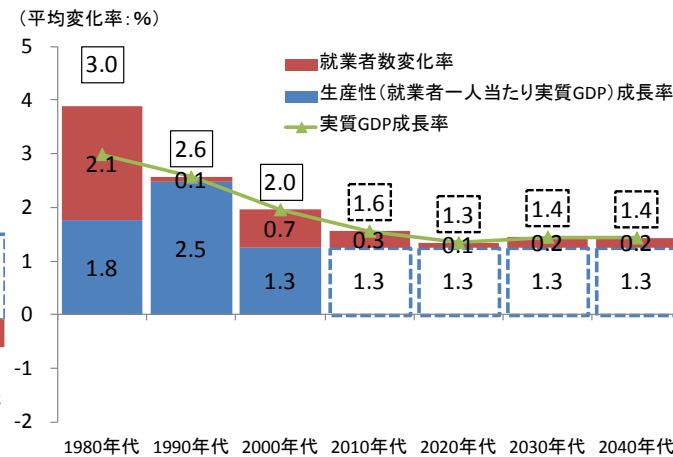
日本



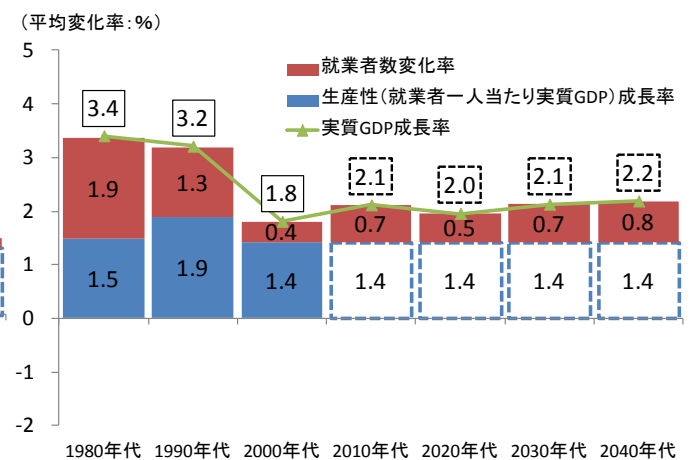
韓国 (目盛りが異なる)



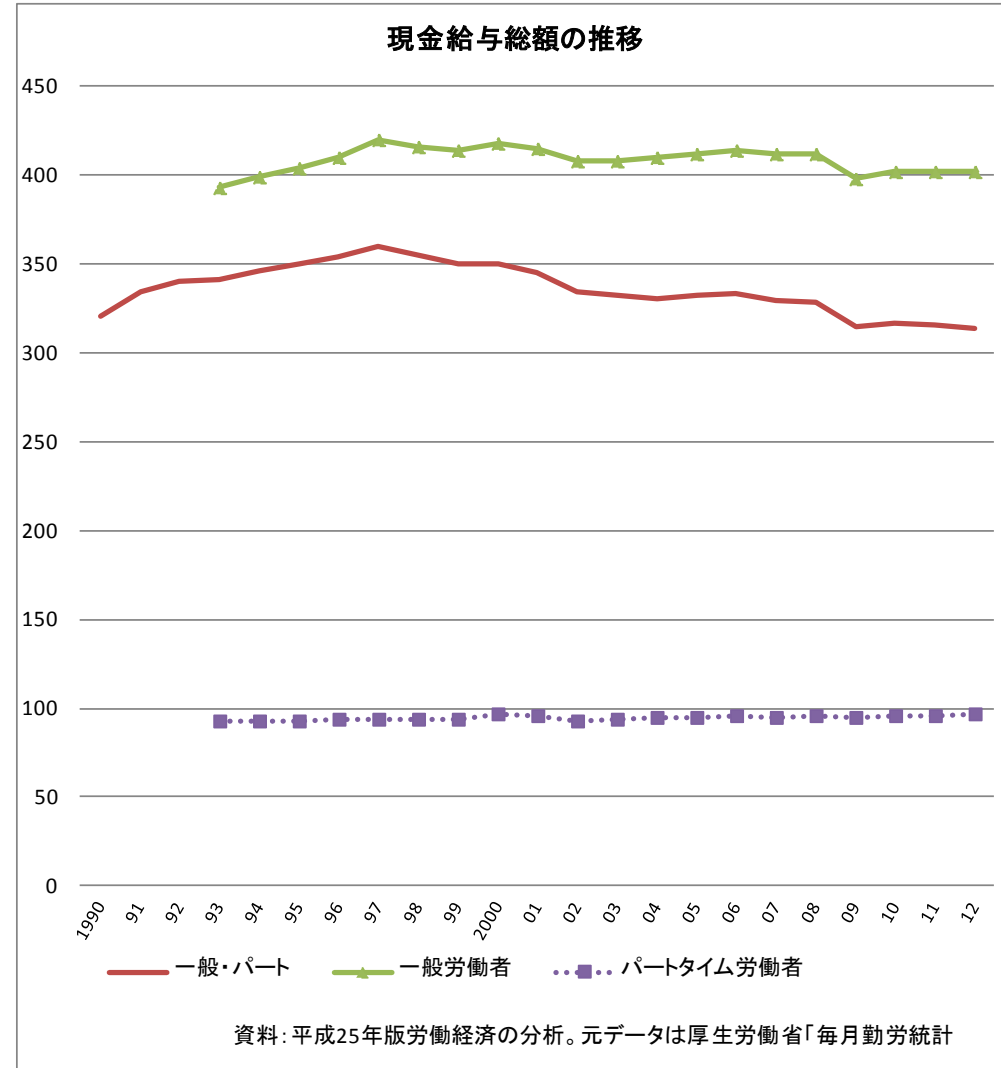
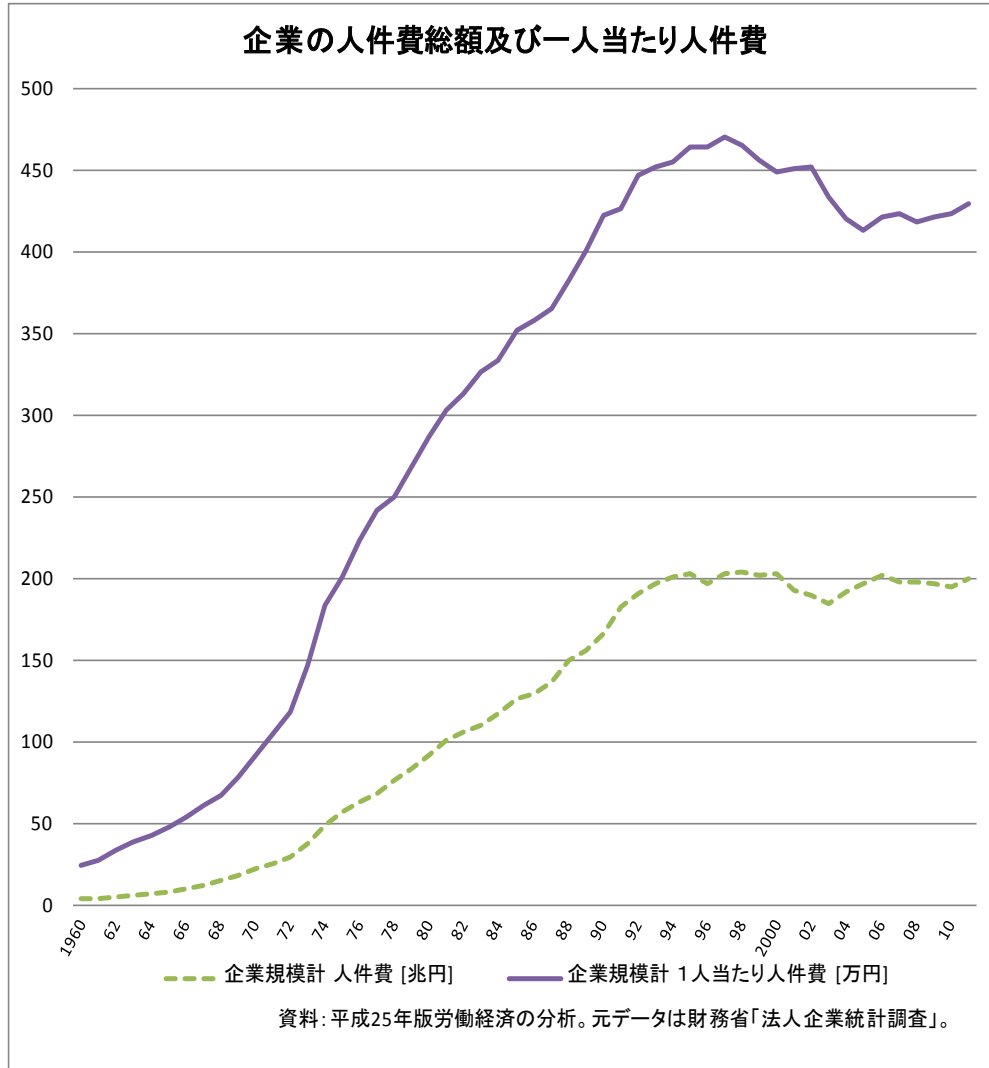
イギリス



アメリカ



一人当たり給与額は減少。若年世代ではその傾向は更に顕著。 男性の片働きでは家計は維持できない。



女性活躍の課題と取り組みの方向性

- 女性の就労促進は、①世帯所得の増大による消費活性化、②潜在成長率の向上、③出生率の上昇を通じた長期的な成長力の確保につながる。
- 現状では、女性就労に「量」「質」両面で課題。

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

キャリアアップのロールモデルの提供

女性就労の「質の向上」

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」）

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）
- ※中高年男性の親の介護の観点からも仕事と家庭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

取組の方向性

③女性の起業支援

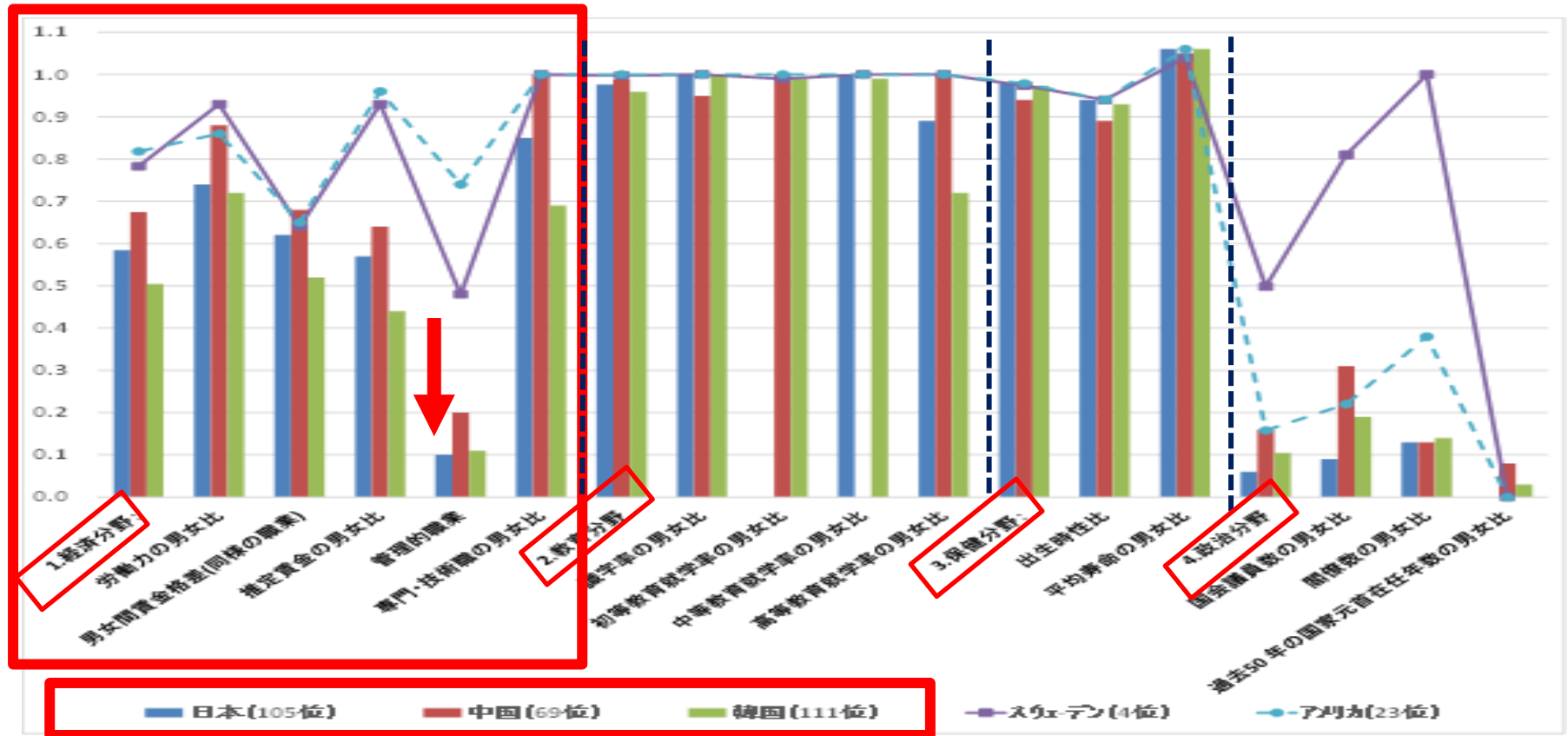
- 女性の視点を活かした新たな需要の掘り起こし
- 両立支援サービスの提供を通じた女性の就業促進
- 女性の雇用創出

國際比較

「男女の人材活用に関する企業調査（中国・韓国）」605企業の集計結果

石塚(2014)「日本・中国・韓国企業におけるジェンダー・ダイバーシティ経営の現状と課題」RIETI-DP

図：男女格差における日中韓の位置づけGGGI(2013年)各分野・各項目のスコア



➤ 日本の“ジェンダー・ダイバーシティ経営”(職場において男女という多様性を取り込むことにより成果につなげる企業経営)や、**日本経済の活性化**に貢献するため、日中韓3カ国の企業における男女雇用の実状に関する「中韓605企業調査」・分析・比較・課題の抽出をおこなった。

中国・韓国における女性の人材活用と収益性・生産性の関係

石塚(2014)「中国企業・韓国企業における収益性・生産性と女性活用」 RIETI-DP

- **中国・韓国における、収益や生産性の高い企業の共通点**
・（*日本も、一部で確認。）
- 1) **管理職の女性割合**が高いこと。
- 2) 女性の**就業継続**傾向が確認できること。
- 3) **育児休業の取り易さ**は、収益性とは相関は認められなかったが、生産性とは正の相関があること。
- 4) “**CSR部門設置企業**”は、産業や企業規模によっては、生産性が高いこと。

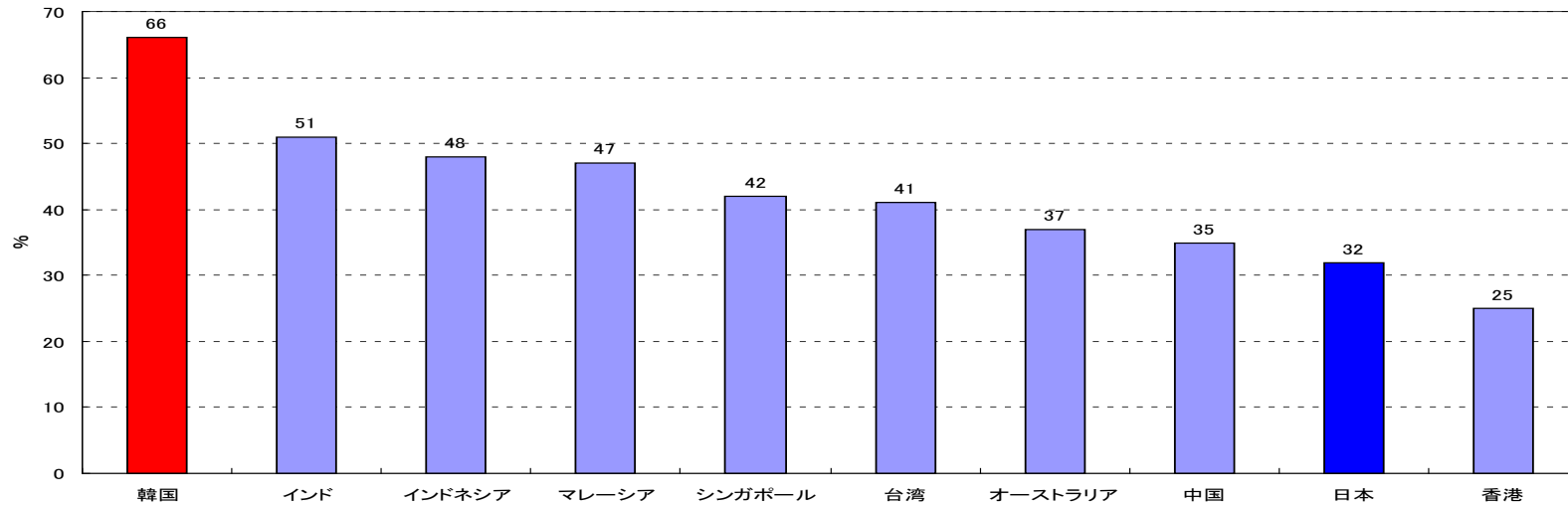
- 日本・中国・韓国3カ国は、いずれも北東アジアに位置し、男女別役割分業に深く関係するといわれる儒教的な考えを有し、職場などで男女間格差が認められる点で共通している。
- 日本では、今後、**人口減少**に伴い**グローバル化**は必至である。学ぶべき点は学んでみよう。
- 韓国では、「積極的雇用改善措置制度」導入後に、女性従業員および管理職が逡増している。

韓国の積極的雇用改善措置の効果

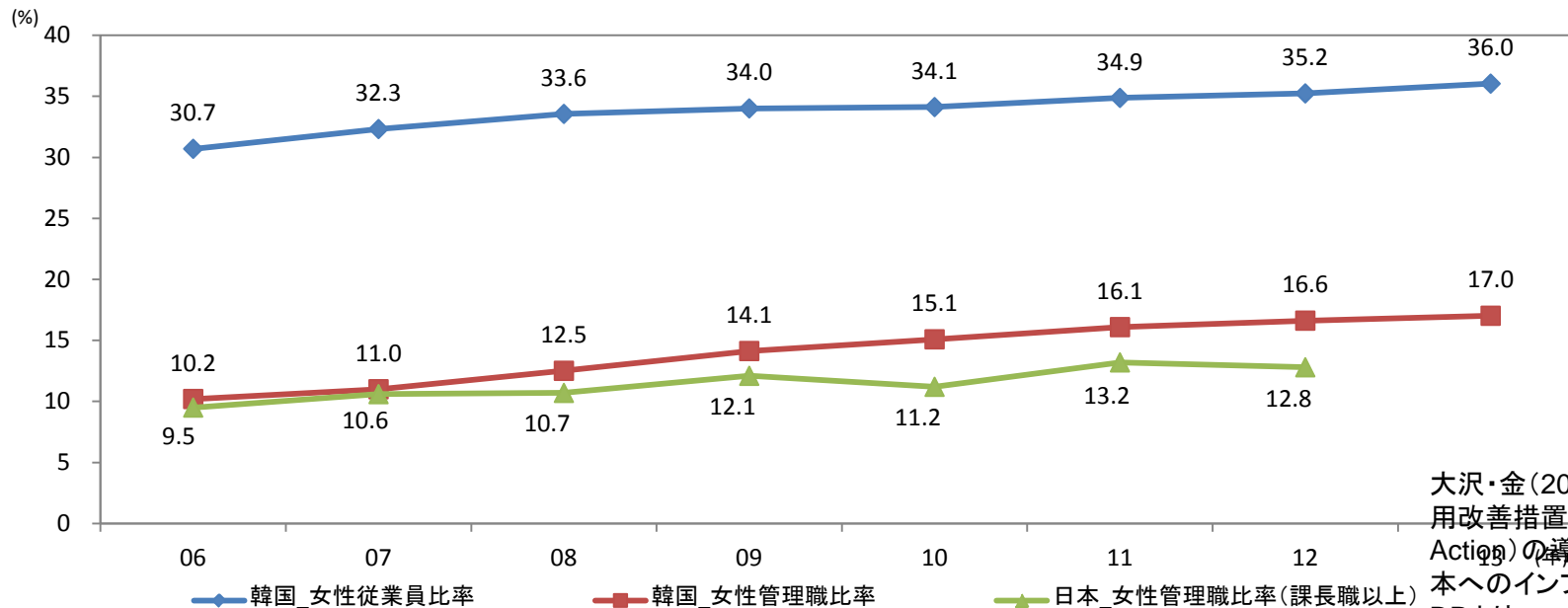
大沢・金(2014)「韓国の積極的雇用改善措置制度(Affirmative Action)の導入とその効果および日本へのインプリケーション」
RIETI-DP

- 韓国では2006年3月に積極的雇用改善措置制度が施行された結果、管理職に占める女性の割合が上昇している。
- 実証研究の結果は積極的雇用改善措置対象企業の方が、女性雇用率が高いという結果がえられた。また、積極的雇用改善措置対象企業の方が、ROAが高いが、統計的に有意ではない。
- 日本では、育児休業法の改正や次世代育成法の推進に力が入れられ、均等法については実効性に欠けるものとなっている。
- 日本の高学歴女性においてM字型就労が形成される背後の理由をみると結婚や育児での離職よりもキャリアの発展性が見込めないうえに離職している女性が多い。日本においても女性の能力活用をすすめるポジティブ・アクションのさらなる推進が必要だとおもわれる。

- 「Looking Ahead, do you expect your company to accelerate implementation of gender diversity measures?」にyesと答えた企業の割合



- 韓国における女性従業員や女性管理職比率の動向



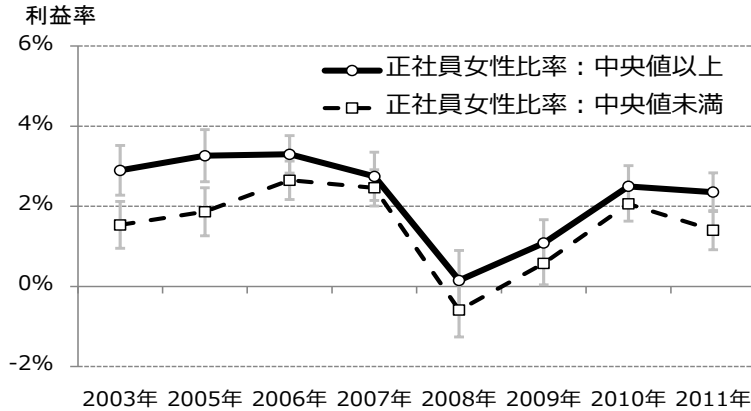
大沢・金(2014)「韓国の積極的雇用改善措置制度(Affirmative Action)の導入とその効果および日本へのインプリケーション」RIETI-DPより。

多様性をパフォーマンスに繋げるには・・・

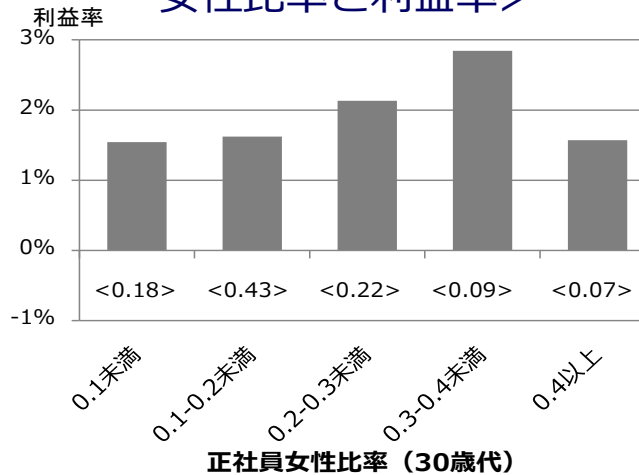
女性活用と企業業績との関係

山本(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係」 RIETI-DP

＜利益率の推移＞



＜30歳代の正社員女性比率と利益率＞



★利用データ

上場企業 (03-11年)
約1000社

～「CSR企業調査」
(東洋経済新報社)
～「日経NEEDS」
(日本経済新聞社)

★女性活用と利益率の関係

- ・ 正社員女性比率（特に30歳代）が高いほど企業の利益率が高まる
 - ※ 中途採用の多い企業やWLB施策が整っている企業で特に顕著
- ・ 中堅企業や中途採用の多い企業、新卒女性定着率が高い企業では、管理職女性比率が高いほど利益率が高まる

★なぜ利益率を高めるのか？ → 検証結果：正社員=①&②、管理職=②

- ①「人件費削減効果」～女性の賃金が生産性対比で割安（Becker）
- ②「生産性上昇効果」～女性の能力・スキルが発揮

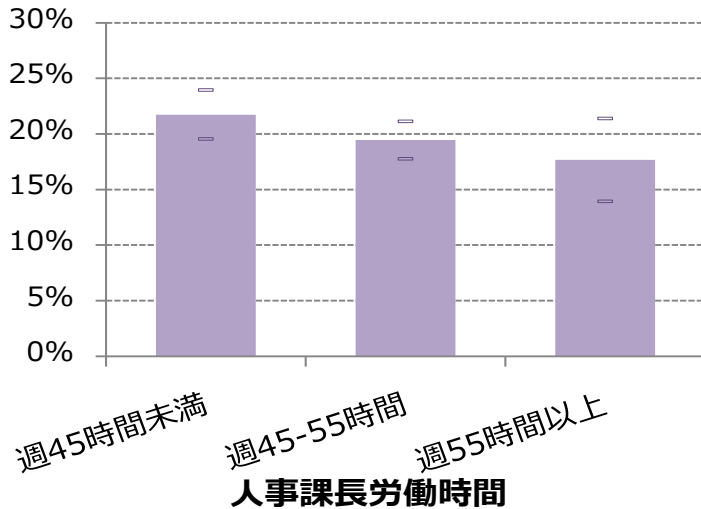
⇒ 女性活用は経営戦略になりうる（②の効果には環境整備が必要）

女性が活用されている企業の特性

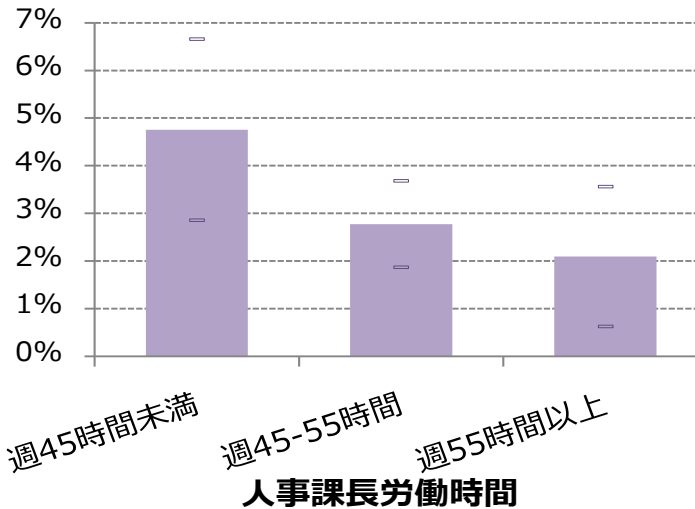
山本(2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性」 RIETI-DP

＜職場の労働時間と女性比率：（例）人事課長ポストの労働時間との関係＞

～正社員女性比率～



～管理職女性比率～



★利用データ

「人的資本形成とワークライフ・バランスに関する企業・従業員調査」
(RIETI、2011年・2012年調査)

★女性が活用されている企業特性

- ・ 職場の労働時間が短い
- ・ 雇用の流動性が高い
- ・ 賃金カーブが緩く賃金分散が大きい
- ・ WLB施策が充実している

【女性活用の阻害要因】

- 【①男性の長時間労働】
- 【②長期雇用慣行】
- 【③大きい固定費用】
- 【④画一的な働き方】

⇒ これらの阻害要因を是正すれば女性活用が進みやすい

(留意点：日本的雇用慣行との兼ね合い、費用対効果)

ITで女性の継続就業、女性の能力発揮を推進する事例

牛尾・志村(2014)「組織の情報化と女性の活躍推進
—職務と階層の脱ジェンダー化に向けて 1—」 RIETI-DP

- IT化の進展が、女性の継続就業に影響を与えている。

例えば、育児休業中のコミュニケーション(wiwiw)、業務の効率化(第一生命保険、りそな銀行)、テレワーク(グーグル、日本IBM)、サテライト・オフィス(アクセンチュア)、ホーム・オフィス(アクセンチュア、テレワークマネジメント)など。

- 組織の情報化は女性の能力発揮を推進している。

例えば、e-ラーニング(第一生命保険)、ナレッジ・マネジメント(アクセンチュア)、社内SNSでネットワーキング(日本IBM)、グローバルで統一的人事管理システム(アクセンチュア)等

海外就業で女性のキャリア開発をする例

牛尾・志村(2014)「海外就業とマネジメント経験の蓄積による女性のキャリア開発の可能性
—職務と階層の脱ジェンダー化に向けて 2—」RIETI-DP

- 企業のグローバル化に伴い、海外赴任やそこでのマネジメント経験の蓄積が社員の能力開発・キャリア形成に重要な要素となってきた。
- 女性社員を積極的に海外に赴任させ、企業の中核的人材として育成・登用を図る企業増加。アジアの拠点であるシンガポールは、女性のキャリア形成に適したポスト。

例えば、シンガポール現地法人の社長に抜擢(資生堂)、夫の転勤で本社を退職後、現地法人にローカル採用され育児との両立、専門スキルの付加価値倍増に成功(大和証券キャピタル・マーケッツシンガポール)、一般職から総合職に転換後専門分野に磨きをかけ海外赴任でローカル社員の管理・育成に取り組む(丸紅)。

女性役員比率と企業のイノベーション活動

国際化の進んだ企業のケース

乾・中室・枝村・小沢(2014)「取締役会のダイバーシティが企業のイノベーション活動に与える影響について」
RIETI-DP

被説明変数	研究開発投資集約度		
	海外展開が進んでいる産業		
サンプル			
推定方法	Pooled	FE	RE
性別：女性割合	0.032 (0.028)	0.072 (0.026) ***	0.058 (0.028) **
年齢：平均値 (対数値)	0.036 (0.016) **	0.042 (0.036)	0.041 (0.032)
年齢：変動係数	0.006 (0.022)	-0.014 (0.016)	-0.007 (0.016)
在職年数：平均値 (対数値)	0.003 (0.002)	-0.006 (0.003) **	-0.005 (0.004)
在職年数：変動係数	-0.006 (0.002) ***	-0.004 (0.002) *	-0.004 (0.002) *
就業年数：平均値 (対数値)	-0.015 (0.003) ***	0.012 (0.004) ***	0.005 (0.003)
就業年数：変動係数	-0.016 (0.004) ***	0.002 (0.004)	-0.005 (0.004)
教育年数：平均値 (対数値)	0.005 (0.011)	0.019 (0.014)	0.024 (0.013) *
教育年数：変動係数	-0.053 (0.015) ***	-0.021 (0.025)	-0.021 (0.024)
専攻：Herfindahl's index	-0.000 (0.004)	-0.002 (0.003)	-0.002 (0.003)
特定大学割合	-0.002 (0.003)	0.005 (0.003)	0.008 (0.005) *
海外大学割合	-0.049 (0.020) **	0.016 (0.024)	0.015 (0.024)
流動資産比率	0.004 (0.006)	-0.055 (0.011) ***	-0.048 (0.012) ***
従業員数 (対数値)	0.008 (0.002) ***	-0.019 (0.015)	-0.005 (0.007)
従業員当たり役員数	0.319 (0.078) ***	-0.094 (0.124)	0.032 (0.092)
外国株主割合	0.077 (0.008) ***	0.011 (0.011)	0.026 (0.014) *
金融機関株主割合	0.006 (0.005)	-0.022 (0.009) **	-0.013 (0.011)
Constant	-0.107 (0.070)	-0.176 (0.155)	-0.165 (0.141)
Year Dummy	Yes	Yes	Yes
Industry Dummy	Yes	No	No
Observations	5,626	5,626	5,626
R-squared	0.223	0.087	
Number of id		582	582

Robust standard errors in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

- 国際化の進んだ(ダイバーシティの取り組みを進めている)企業にサンプルを限定すると、取締役会の女性役員比率の上昇が、企業のイノベーション活動にプラスの影響を与える。
- 女性役員比率の上昇がイノベーション活動に影響を与えるためには、ダイバーシティを生かす経営ノウハウの蓄積が必要。

問題意識

企業にとって必要なのは、単に人材の多様性を高めるのではなく、マイナスの影響をもたらす集団のプロセスを制御し、プラスの影響をもたらすプロセスを活性化することである。このような適切な職場マネジメントが必要であることを数多くの研究が実証している(例えば、Kochan et al 2003; 谷口2005, 2011)。

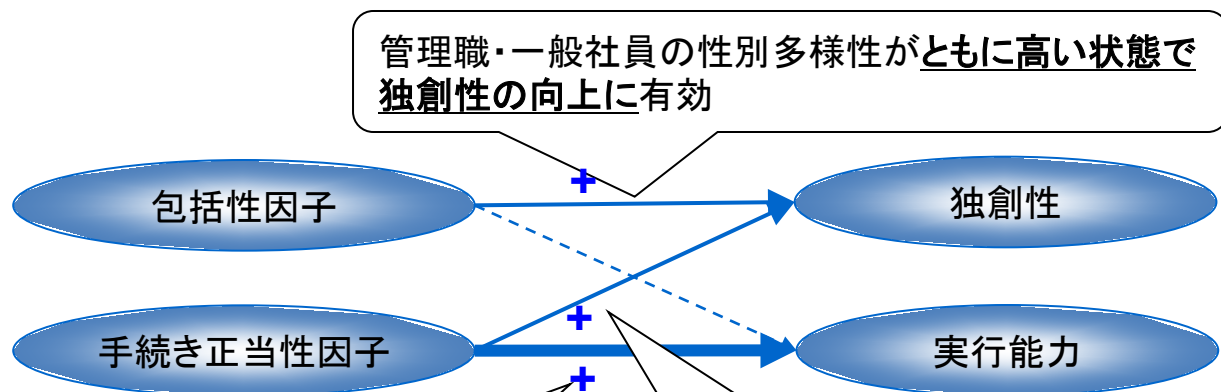
目的

本研究は、人材の多様性が集団のプロセスを経て組織成果にプラスにはたらくために、企業が何をすべきか、具体的かつ実践的な取り組みを示す。

方法

平成24年度「企業経営のグローバル化と人材の多様性に関する調査」をもとに分析。東京証券取引所、大阪証券取引所、ジャスダック、マザーズ上場企業から3,000社を抽出し、304社からの回答を得た(回収率10.1%)。1社あたり1人が代表して回答する形式をとった。

分析1 独創性と実行能力を自社のデモグラフィックな構成に併せて高めるには・・・



管理職・一般社員の性別多様性がともに高い状態で独創性の向上に有効

管理職・一般社員の性別多様性に関わらず、実行能力向上に有効

管理職の性別多様性が低い状態でのみ独創性の向上に有効

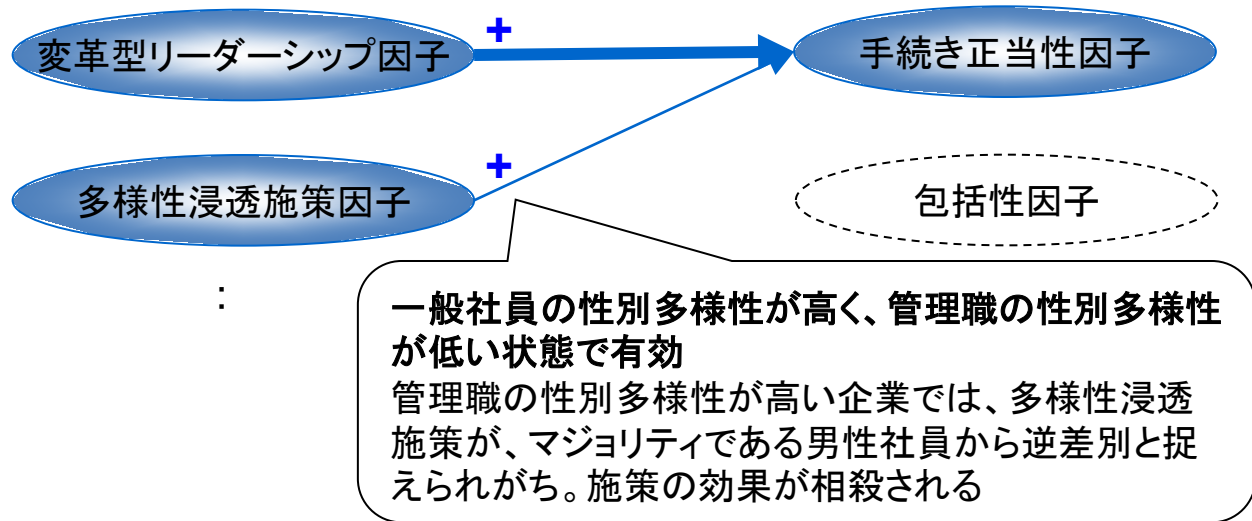
包括性の取り組みとは・・・

人材の多様性の気づきを促し、メンタリングやネットワーク活動を導入し、女性や外国人としてのアイデンティティを相互に意識させる

手続き正当性の風土とは・・・

問題に精通し、仕事に直接かかわる人たちがオープンに意見を提起できる。社内政治ではなく、事実や専門的指標により意思決定が行われる

分析2 手続き正当性の風土を高めるには・・・



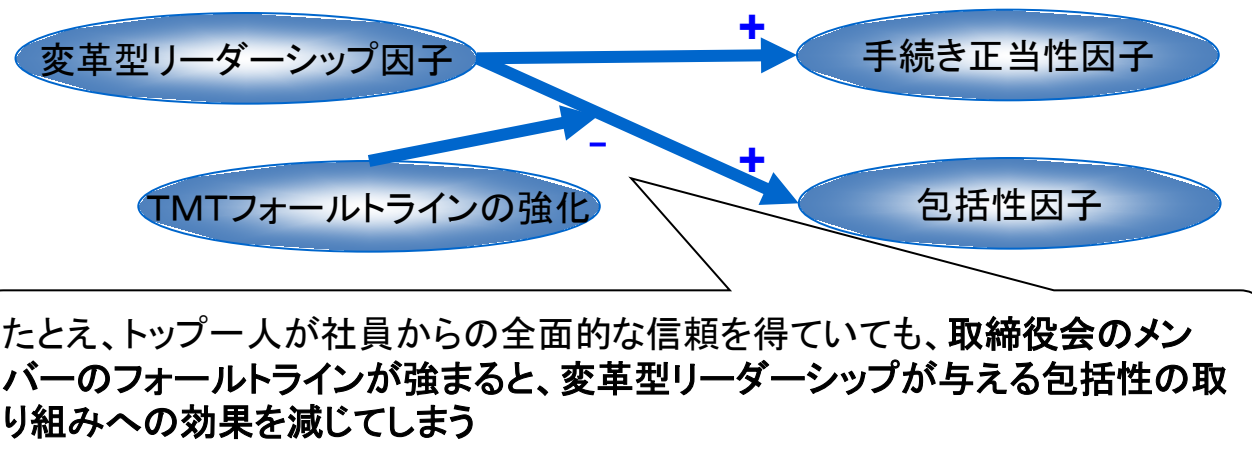
変革型リーダーシップとは・・・

変革を導くことができるリーダーシップ（能力や判断力が社員から全面的な信頼を得ている。現状を打開する新しい見方を示す。すべての社員に、自らの考えを述べるよう鼓舞し、常に新しいやり方と工夫を求める）

多様性浸透施策とは・・・

トップが人材の多様性に対するコミットメントを目に見える形で示す。管理職の人事評価に多様性活用を組み込む。管理職への多様性研修の実施

分析3 変革型リーダーを裏付けるトップマネジメントチームの特性



TMTフォールトラインとは・・・

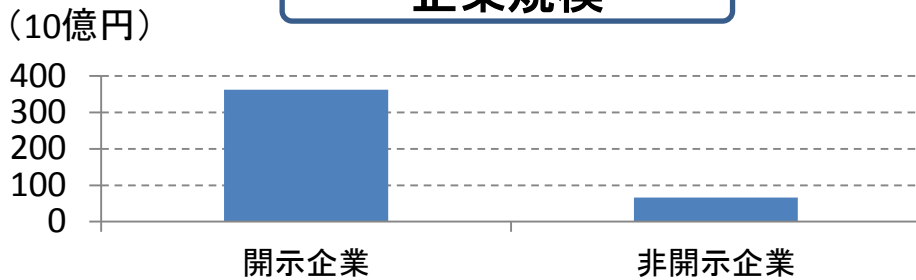
取締役会のメンバーの、年齢、他社経験、学歴、専門性というデモグラフィックな特性により、権限（パワー）の偏りがある下位集団ができるとフォールトラインが強いことになる

非財務情報を開示する上場企業の特徴

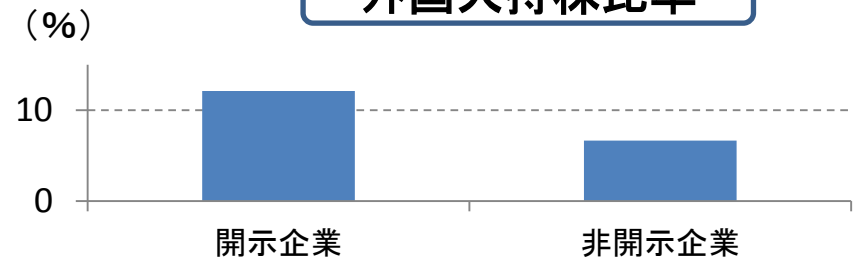
児玉・高村(2014)「非財務情報の開示と外国人投資家の株式所有」RIETIディスカッションペーパー

- 必ずしも業績の良い企業が開示しているわけではないが、業績指標の変動が小さい傾向。
- 開示企業は外国人が株式所有する比率が高い(企業規模等の企業属性をコントロールしても)。今や、機関投資家や海外投資家は経営にとって無視できない存在。
- 非財務情報開示は所有構造の変化を通じて経営の規律づけに繋がることが期待できる。

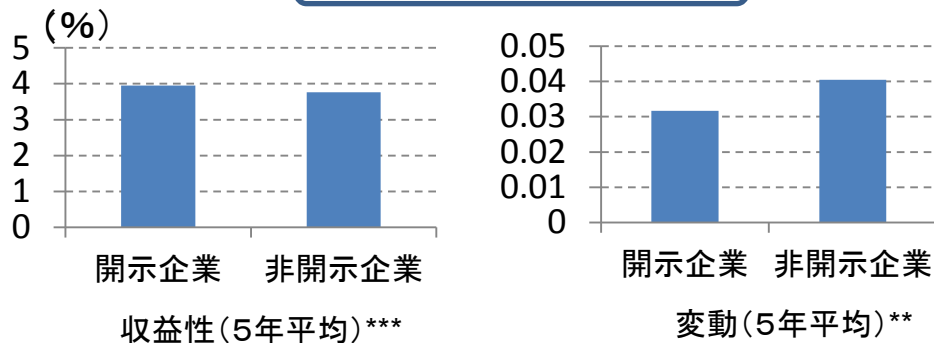
企業規模



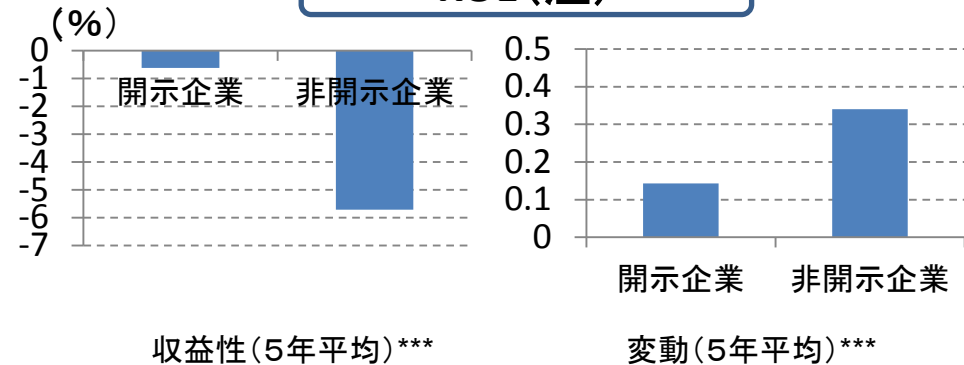
外国人持株比率



ROA(注)



ROE(注)



(注) ここでは2007年度～2011年度の5年分の業績指標を完備する企業データのみを対象に、その間の企業ごとの各業績指標の平均値(収益性)と標準偏差の平均(変動)を示している。

***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$ を示す。

多様性をパフォーマンスに繋げるには

■ 女性が活用されている企業の特徴

- ・職場の労働時間が短い。
- ・雇用の流動性が高い。
- ・賃金カーブが緩く賃金分散が大きい。
- ・WLB施策が充実している。
- ・企業のグローバル化やIT化を上手く利用。
- ・国際化とダイバーシティの取組が進んでいる企業では、取締役会の女性役員比率の上昇が、企業のイノベーション活動にプラスの影響を与える。女性役員比率の上昇がイノベーション活動に影響を与えるためには、ダイバーシティを生かす経営ノウハウの蓄積が必要。

■ 多様性が組織パフォーマンスにプラスに働く企業の特徴

- ・管理職レベルの多様性が高い場合には、メンタリング、ネットワーク活動など目的を絞った包括性取組(インクルージョン)が有効。
- ・一般社員レベルの多様性をパフォーマンスに繋げるには、広く従業員を意思決定に参画させる取組(手続き正当性)が有効。
- ・多様性の取組には変革型リーダーが必要であるが、トッパー人がカリスマ性を持っていても多様性の取組への影響は小さい。取締役会メンバーのフォルトラインを弱めることが変革への足掛かりになる。

■ 情報公開「見える化」の効果

- ・非財務情報公開は海外投資家比率を上げる。必ずしも業績の良い企業が開示しているわけではないが、業績指標の変動が小さい傾向。

女性の起業

女性企業の資金調達

樋口・児玉(2014)「女性は融資を受けられる可能性は低いのか？—新規開業パネル調査による分析—」RIETI-DP

問題意識

■ はたして本当に女性は男性に比べて資金調達が難しいのだろうか。

既存実証研究では結果が混在。「融資を受けられるか否かは男女差がない(Storey;2004, Agier & Szafarz;2013, 忽那;2005)」、「融資申込確率は女性で低い(Storey;2004, 鈴木;2012, 村上;2007)」、「男女の融資申請確率は同じ(忽那;2005)」。

■ 統計的差別理論によって、女性の資金調達が難しくなっているのではないだろうか。

(cf)男女賃金格差

女性の賃金は一般的に男性より低い。でも生産性に見合っていれば低いとは言えない。

→属性をコントロールする。

→更に、アウトカムが同じ男女で比較する。

方法

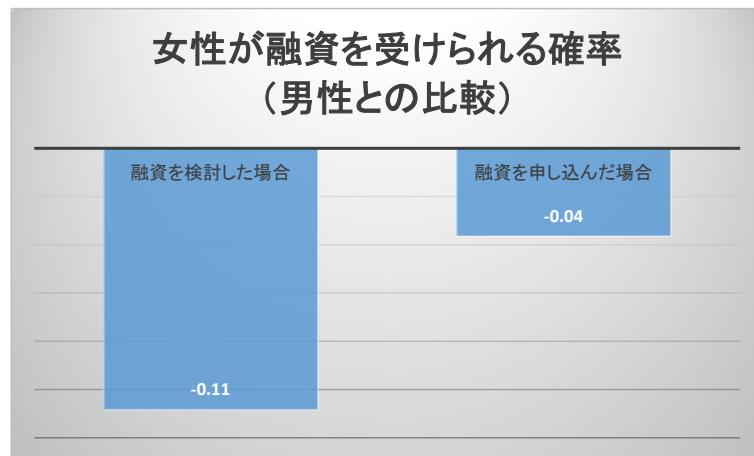
■ 女性の民間金融機関からの融資確率を男性と比較。

■ 融資を検討した企業サンプル、実際融資を申し込んだ企業サンプルで検証。2つの分析の差から融資のどの段階で男女差が生じているかを明らかにする。

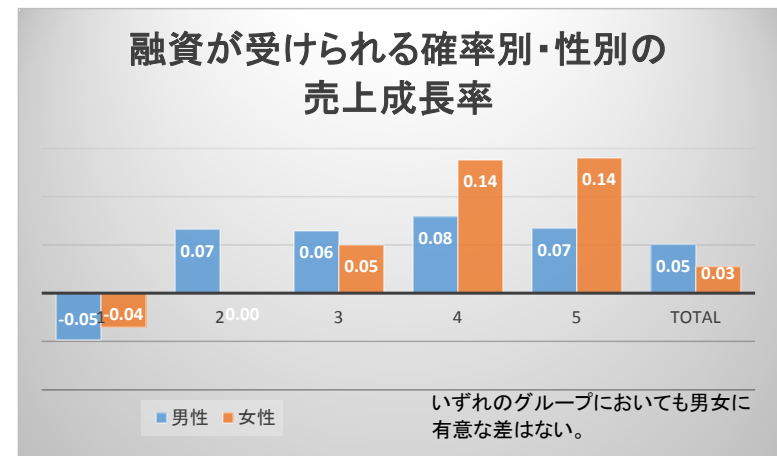
■ 同じアウトカムの男女で融資確率に違いがあるか検討。

結果

- 融資を検討した人に対して融資が受けられる確率は、個人属性、企業属性、債務償還能力、収益性、安全性などをコントロールしても、女性は11-14%程度、男性より融資確率が低い。
- 融資を申し込んだ女性は男性に比べて2-3%融資を受けられる確率が低い。
- 女性は諦めが早い？



- 最も融資確率が低いグループ(グループ1)では売上成長率が0%、最も融資確率が高いグループ(グループ5)では売上成長率が9%。融資確率が高いほど、売上成長率が高いが、男女差はない。
- 融資確率が同程度の男女のパフォーマンスが同じであることから、女性のみがいたずらに資金調達のハードルが高いわけではない。



結論

(私見を交えて)

- (女性が望む、望まないにかかわらず)女性就業の「量」「質」の拡大は、社会的にも、企業においても、家計においても必然。
- それであれば、女性にとってはいかに社会や企業の役に立ちながら稼ぐか？企業にとってはいかに女性を上手く使ってパフォーマンスを上げる仕組みを作るか？が鍵。
- 本来、差別がなければ、女性比率とパフォーマンスに相関はないはず(児玉・小滝・高橋; 2005, Siegel & Kodama; 2012)。労働市場が新しい均衡へと移行するまでの過渡期には、この利得を獲得する機会があるということ。
- 女性比率を上げることが目的ではない。なぜなら、女性比率は、その企業が、多様な人材、価値観を受け入れ、働き方が柔軟であることの単なる代理指標にすぎないから。

研究プロジェクトから得られた具体的な提言

- ✓ **ダイバーシティや女性活用は、ある条件の下で、パフォーマンス**（ROA、研究開発集約度、実行能力、独創性など）**を上げる可能性。**
- ✓ **女性を活用している企業は、企業が労働者の全人生を請け負わず、また労働者側も全生活を会社に捧げない企業**（労働時間短い、雇用の流動性が高い、賃金カーブが緩く賃金分散が大きい等）。そのような企業では、WLBも積極的。
- ✓ **取締役会メンバーの性別、年齢、他社経験、学歴、専門性等デモグラフィックな多様性を大きくすることが変革への足掛かり**になる。ダイバーシティは、その企業が多様な人材、多様な価値観を受け入れ、柔軟であるという代理指標。
- ✓ 非財務情報開示は所有構造の変化を通じて経営の規律づけに繋がることが期待できる。