

男女共同参画
参画ゼミ

「ポジティブ・アクションが企業の経営パフォーマンスに与える効果」

第 1 回 ポジティブ・アクションの考え方と日本における女性活躍の現状

みずほ情報総研株式会社

社会政策コンサルティング部 コンサルタント

野中 美希

1. ポジティブ・アクションとは

全国平均 19.0%、三重県 4.1%（※1）。

——— これが、「ポジティブ・アクション」という言葉を知っている方の割合です。

全国的にもまだ“認知されている”とはいえませんが、残念ながら、三重県は全国と比較しても認知度が低いようです。

「ポジティブ・アクション」とは、男女雇用機会均等法第 8 条に基づき、「事業主が、雇用分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的として女性労働者に関して行う措置を講ずること」と定義されます。言い換えれば、「個々の企業において、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、

- ・ 営業職に女性はほとんど配置されていない
- ・ 課長以上の管理職は男性が大半を占めている

等の男女労働者間の格差が生じている状況を解消して、女性の能力発揮を図るために、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組」となります。

（※1）三重県生活・文化部男女共同参画・NPO 室

「男女共同参画に関する県民意識と生活基礎調査 時系列分析結果報告書」

（平成 21 年 12 月）、p.206-207

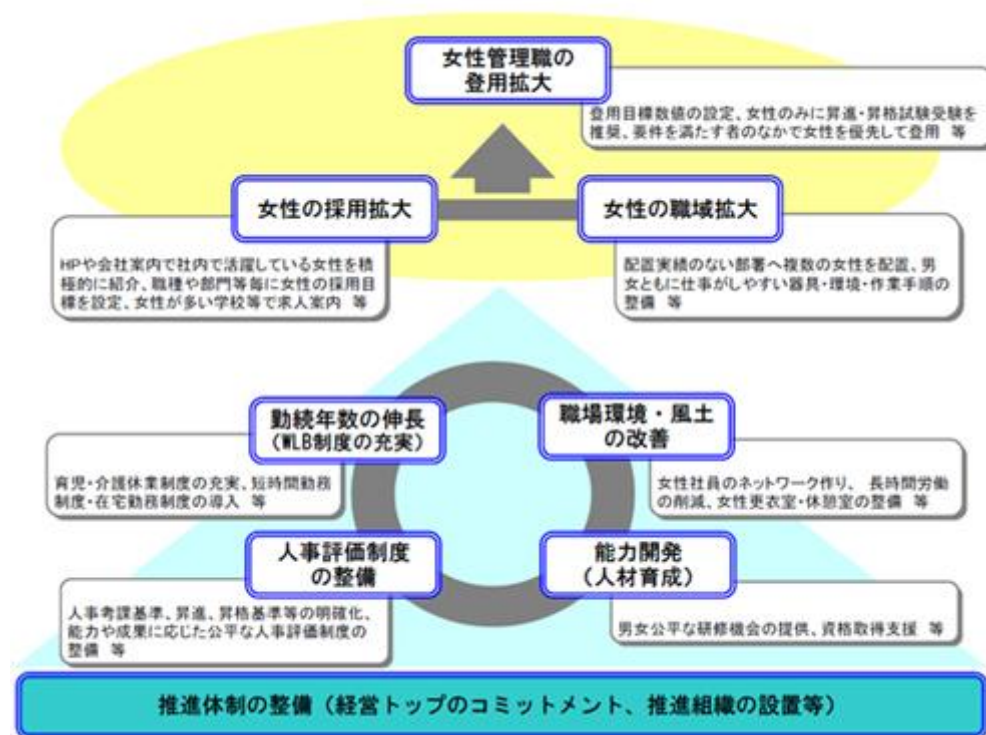
2. 具体的にはどのようなことをするのか

「ポジティブ・アクション」の取組には、主に（1）推進体制の整備、（2）女性の採用拡大、（3）女性の職域拡大、（4）女性管理職の登用拡大、（5）勤続年数の伸長（WLB 制度の充実）、（6）職

場環境・風土の改善、(7) 人事評価制度の整備、(8) 能力開発（人材育成）の 8 つの柱があります。

また、(a) 女性のみを対象とするまたは女性を有利に取り扱う取組と (b) 男女両方を対象とする取組の 2 種類があります。(2) ～ (4) など女性のみを対象にした取組は、男女間に生じている事実上の格差が解消されるまでの間、暫定的に行われるものです。一方で、(5) ～ (7) の例として想定される、育児・介護休業制度の充実、個人の能力・職務等に応じた公正な人事制度の導入、男女間の固定的な役割分担意識解消のための研修などは、男女両方を対象に行われるものであり、取組を支える施策として継続的な実施が求められるものです。

図表：ポジティブ・アクションの主な取組と関係性



(資料) 各種資料より筆者作成

3. 本当に女性は活躍していないのか

以前より女性の社会進出が進んでいる、すでに格差はないという印象を持っている方も少なくないかもしれません。

しかし、内閣府「平成 24 年版男女共同参画白書」によれば、日本の年齢階級別労働力率は未だに「M 字カーブ (※2)」を描いており、女性の就業希望者 (※3) は 25～49 歳を中心に 342 万人と推計されるなど、依然として結婚・出産・育児等により離職する女性が多く、30 歳代、40 歳代を中心に女性労働力が活かされていないのが実態です。

さらに、総務省「労働力調査（平成 22 年）」によれば、女性雇用者の 53.8%が非正規雇用者です。男性も若年層を中心に非正規雇用者の割合が拡大していますが、それでも男性の 8 割以上は正規雇用者ですので、男女で比較すると依然として大きな差があります。

また、女性管理職比率も、欧米諸国では 3～4 割であるのに対して、部長相当職で 5%前後、課長相当職で 6%前後にしか過ぎません。従業員規模別でみると、いずれの役職でも、中小企業の方が大企業よりも女性管理職比率が高い傾向がみられますが、それでも欧米諸国と比較すると見劣りします。さらに、内閣府男女共同参画局が平成 24 年 7 月に公表した「全国女性の参画マップ（※4）」によれば、三重県の女性管理職比率は 47 都道府県で 32 番目と全国平均を下回っています。

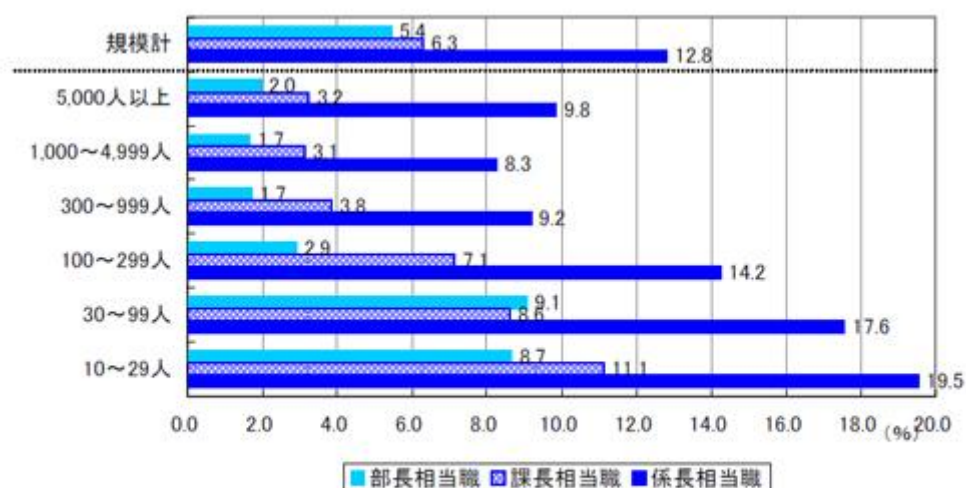
このように、女性の活躍が進んだ、男女格差がないとはいえないのが我が国の現実です。

（※2）女性が結婚・出産・育児を機に一旦仕事を中断することで、
20～30 代にかけて一度労働力率が落ち込むことを指す。

（※3）現在就職・求職活動をしていないが就業を希望する人

（※4）内閣府 HP に掲載（http://www.gender.go.jp/main_contents/category/mieruka/）。

図表：役職別管理職に占める女性割合の推移



（注）岩手県、宮城県、福島県除く。

（資料）厚生労働省「平成23年度雇用均等基本統計調査」

ここでは、主に全国的なデータから女性の働く現状を整理しました。三重県の男女共同参画に関

係するデータは、「統計でみる三重の男女共同参画データブック」（三重県男女共同参画センター「フレンテみえ」発行）に取りまとめられていますので参考にしてください。

次回は、企業における取組状況と経営的な視点からみた取組の意義・効果を見ていきます。

掲載：2012年8月31日

このゼミは「フレンテみえ」ホームページで公開しています。

フレンテみえ

検索



MIE PREFECTURE GENDER EQUALITY CENTER

三重県男女共同参画センター フレンテみえ

〒514-0061 三重県津市一身田上津部田1234

TEL:059-233-1130 FAX:059-233-1135

E-mail:frente@center-mie.or.jp URL:https://www.center-mie.or.jp/frente/

男女共同参画
参画ゼミ

「ポジティブ・アクションが企業の経営パフォーマンスに与える効果」

第 2 回 企業における取組状況と経営的視点からみた効果

みずほ情報総研株式会社

社会政策コンサルティング部 コンサルタント

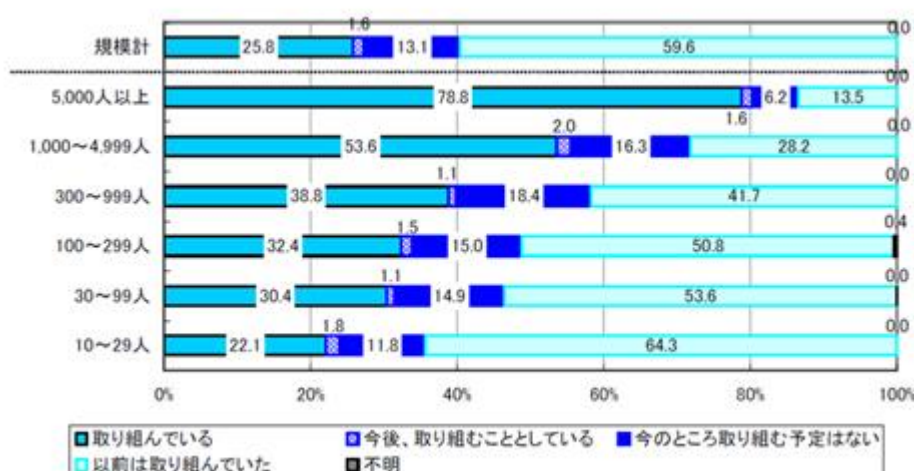
野中 美希

1. 「ポジティブ・アクション」の取組はどのくらい進んでいるのか

「ポジティブ・アクション」に取り組んでいる企業は全体では 25.8%であり、従業員規模別では、規模が大きいほど取組がなされているようです。しかし、前回お示しした女性管理職比率のデータでは、中小企業の方が女性管理職比率が高い傾向もみられますので、この結果だけをみて、中小企業は取組が遅れているとは言い切れません。

むしろ、中小企業は「ポジティブ・アクション」を意識せずに、従業員一人ひとりにどのようにして活躍してもらうかという視点から、大企業には真似しにくい、個人の事情に応じた細やかな配慮をして、女性を含めたあらゆる従業員が活躍しやすい環境を整えている可能性もあります。

図表：従業員規模別ポジティブ・アクション取組状況



(注) 岩手県、宮城県、福島県除く。

(資料) 厚生労働省「平成 23 年度雇用均等基本調査」

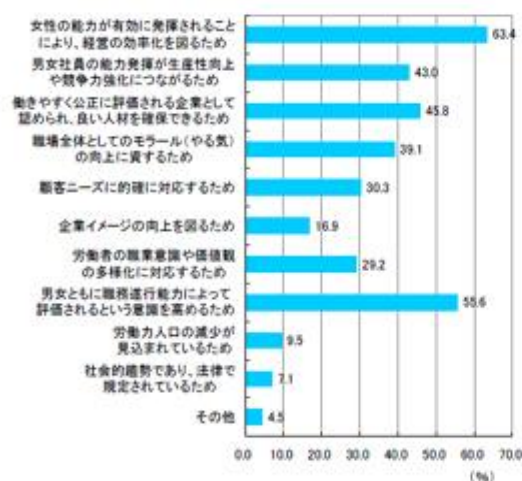
2. なぜ「ポジティブ・アクション」が進まないのか

「ポジティブ・アクション」に積極的な企業とそうではない企業の違いはどこにあるのでしょうか。厚生労働省「平成 23 年度雇用均等基本調査」をみると、「ポジティブ・アクション」に取り組んでいる又は今後取組もうとしている企業は、経営の効率化、競争力強化、優秀な人材の確保など、企業の経営パフォーマンスに影響するものと捉えていることがわかります。一方で、取組予定がない企業は業績に直結しないと考えている企業が多いのです。

つまり、「ポジティブ・アクション」が企業の利益や競争力に直結する取組、すなわち経営戦略という理解がなく、福利厚生や義務的な観点からしか取組まれていないために今まで実効性のある「ポジティブ・アクション」が推進されなかったのです。

図表：ポジティブ・アクションを推進することが必要な理由・取組まない理由

【ポジティブ・アクション推進が必要な理由(複数回答)】
('取り組んでいる'又は'今後、取り組むこととしている'企業)



【取組まない理由】
('今のところ取り組む予定はない'企業)



(注) 岩手県、宮城県、福島県除く。

(資料) 厚生労働省「平成 23 年度雇用均等基本調査」

3. 経営パフォーマンスに与える効果

「ポジティブ・アクション」が経営効果を生み出しうるものであるのかを懐疑的に見る方もいるかもしれませんが、当社が厚生労働省委託事業の一環で実施した調査では、女性管理職比率が過去 5 年間に増加した企業ほど経常利益が増加する傾向がみられており、女性活躍推進への取組と企業業績に相関関係があることがわかっています。このほか、女性役員が 1 人以上いる企業は、ガバナンス強化等により破綻確率を 20%低減できる(※1)、米国の「フォーチュ

ン 500」を対象にした調査では女性役員比率が高い企業の方が収益性が高い（※2）など、女性の活躍推進と企業業績の関係性を分析した研究成果が複数あります。

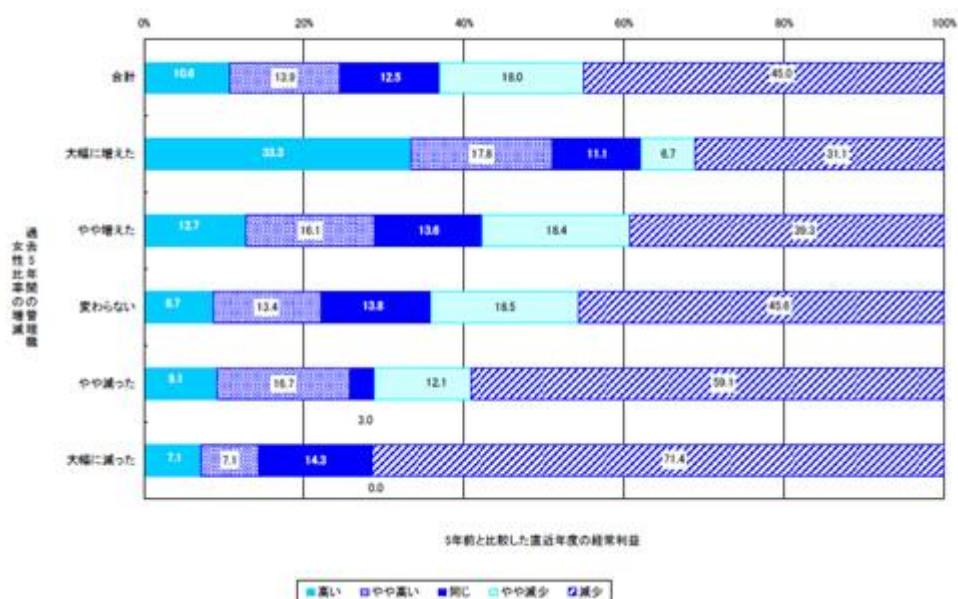
定量的な効果だけではありません。当社が経済産業省委託事業として実施した調査（※3）では、女性活躍推進の経営効果について、（1）プロダクトイノベーション、（2）プロセスイノベーション、（3）外的評価の向上、（4）職場内の効果、（5）企業の社会的責任（CSR）に関連する外的評価の向上の 5 つに類型化して分析し、組織変革や競争優位性の構築、経営効果を創出しているものであることを明らかにしました。「ポジティブ・アクション」は、実に様々な経営効果を生み出す可能性があるのです。同調査の報告書では、中小企業を含めた個別企業における取組を事例として取りまとめ、経営効果を生み出すためのプロセスを分析していますので、参考にしてください。

（※1）20-first, “ Women on the Board Not Only Aid Bottom Line But Thwart Bankruptcy”
<<http://www.20-first.com/817-0-women-onthe-board-not-only-aid-bottom-line-but-thwart-bankruptcy.html>（2012/9/18）>

（※2）Catalyst(2007), “The Bottom Line: Corporate Performance and Woman’s Representation on Boards”

（※3）企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（2012）「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～」（経済産業省委託事業、みずほ情報総研株式会社が事務局として実施）。報告書は、（財）経済産業調査会より出版されている。

図表：ポジティブ・アクションの取組と企業業績の関係性



(資料)「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）

図表：経営効果の類型化

経営効果の類型	考え方、例
a) プロダクトイノベーション	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]－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	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]－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	顧客満足度の向上 [例]－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

	ー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	・ 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]ー女性の職域が広がり、女性社員の挑戦意欲が向上 ー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 ー結婚・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	・ 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]ーCSR 関連の表彰受賞による認知度の向上 ー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 ー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

(資料) 企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会 (2012)「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～」(経済産業省委託事業、みずほ情報総研株式会社が事務局として実施)

最終回は、実効力のある取組方策や政策的展望について説明します。

掲載：2012年9月30日

このゼミは「フレンテみえ」ホームページで公開しています。

フレンテみえ

検索



MIE PREFECTURE GENDER EQUALITY CENTER

三重県男女共同参画センター フレンテみえ

〒514-0061 三重県津市一身田上津部田1234

TEL:059-233-1130 FAX:059-233-1135

E-mail:frente@center-mie.or.jp URL:<https://www.center-mie.or.jp/frente/>

男女共同参画
参画ゼミ

「ポジティブ・アクションが企業の経営パフォーマンスに与える効果」

第 3 回 実効性のある取組の進め方と

ダイバーシティへのパラダイムシフト

みずほ情報総研株式会社

社会政策コンサルティング部 コンサルタント

野中 美希

1. どうしたら経営効果に結びつけられるのか

経営トップが経営戦略としてとらえて本気で取組んでいるかどうか成否を分けます。人事部門など一部の担当者だけで推進しようとしても、すでに根付いている企業風土や慣習は容易には変わりません。しかし、経営トップが取組意思を示し、その必要性を役員、管理職、従業員、株主、顧客などあらゆる関係者に訴えれば、徐々に理解されていくはずで、たとえ困難や課題に直面することがあっても、トライアンドエラーを繰り返しながら、成果を実現するまで本格的・継続的に取組むことが可能になります。

取組を進めていく過程では、「期待する女性が負担に感じている」、「結婚して辞めてしまった」などの問題が生じることもあるでしょう。そのようなときには、そこに至った背景や原因を探り、根気強く解決策を検討、実践していくことが大切です。

2. 実効性のある取組の進め方

企業の置かれている状況や考え方、組織風土等も異なるため、取組方法の画一化はできません。自社の置かれている状況を客観視したうえで、自社なりの「女性活躍の方法」を見出していくことが重要です。

標準的な推進プロセスとしては、まず社内の推進体制を整備することです。経営トップが自ら指揮することもあれば、人事部内に担当部門を設置する、女性社員や事業部門の社員などを含めた横断的なプロジェクトチームを設置するなど、さまざまな体制の作り方があります。自社にとってどのような体制で進めていくことが、最も従業員の納得性が高いか、そして現場に浸透しやすいか、を考えて推進体制を構築することが鍵となります。

推進体制を構築した後は、ステップ1「現状分析・課題発見」→ステップ2「具体的取組計画の作成」→ステップ3「具体的取組の実施」→ステップ4「成果の点検と見直し」のPDCAサイクルを繰り返して、取組を進歩させていきます。

自社の現状分析や取組計画の策定・改定を行う際は、（財）21世紀職業財団（2009）「ポジティブ・アクション推進マニュアル」や同（2012）「中堅中小企業の経営者のための女性社員の戦力化 ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」などが参考になります。また、企業における取組事例は、厚生労働省「ポジティブ・アクション応援サイト」に多数掲載されています。三重県『「男女がいきいきと働いている企業」表彰・認証制度』の表彰・認定企業の取組の中にも参考になるものがあるでしょう。

（※連載当時（2012年）の情報です）

3. 国や自治体の政策としての方向性

「第三次男女共同参画基本計画」（2010年12月17日閣議決定）で、少子高齢化による労働力人口の減少、グローバル化や消費者ニーズの多様化への対応のためには、女性をはじめとする多様な人材を活用することが、我が国の経済社会の活性化にとって必要不可欠との認識が示されています。同計画では、雇用分野における具体的な成果目標として、「民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合10%程度（2015年）」、「ポジティブ・アクション取組企業数の割合40%超（2014年）」など11項目について、具体的な数値目標を掲げており、現在はその達成に向けた個別施策を講じる段階に移ってきています。

また、政府内に設置された「女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議」は平成24年6月22日、『「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～』（※3）を策定し、「日本再生戦略」（平成24年7月31日閣議決定）（※4）のなかでも重点施策として位置づけられました。前出計画は（1）平成24年末までの女性の活躍状況「見える化」総合プランの策定・推進、（2）経営戦略の視点からの取組推進のため、表彰制度の創設、企業・家計・社会へのメリットの数値化、（3）各府省の公共調達を通じた女性活躍推進について立法措置を含めた検討など、非常に踏み込んだ内容となっています。そして、既に各施策の具体的内容を検討するためのワーキンググループが設置されるなど、急ピッチでの検討が進められています。

（※3）国家戦略室 HP 参照

（<http://www.npu.go.jp/policy/policy09/pdf/20120626/keikaku.pdf>）

（※4）国家戦略室 HP 参照（<http://www.npu.go.jp/saisei/index.html>）

4. 多様性を活かすダイバーシティ経営へのパラダイムシフト

3回にわたり「ポジティブ・アクション」の重要性を示してきましたが、時代は女性に限定せず、外国人、高齢者、障がい者等、多様な人材を活かして経営効果に結び付ける「ダイバーシティ経営」が求められるように変化しています。

背景には、少子高齢化が進む中、従来のように日本人男性一辺倒では必要な労働力の確保さえも困難になり、人材確保・活用の観点からも多様な人材の活躍促進の重要性が増していること、さらには経済のグローバル化の進展や国内市場の拡大余地の限界、多品種少量生産でさまざまなニーズに応えていく必要性が高まる中、多様な人材が活躍できるようにすることで、柔軟な発想を生み出し、企業のイノベーション力、経営パフォーマンス、従業員のモチベーション向上等、企業の競争力向上につなげていく必要があるということがあります。つまり、「ダイバーシティ」は、企業規模や業種、事業構造等にかかわらず、あらゆる企業にとって極めて重要な課題であり、経営戦略なのです。

「ポジティブ・アクション」を「ダイバーシティ」推進のための一方策として捉え、経営戦略の一環として取組むようになれば、経営成果の実現可能性も高まります。このように考えれば、「ポジティブ・アクション」も「ダイバーシティ」も、女性のためではなく、企業全体のためであることを理解いただけるのではないのでしょうか。

とはいえ、一気に外国人や高齢者、障がい者まで対象を広げることは難しく、女性以上に取組の難易度は高くなります。まずは最も取組みやすい女性活躍推進「ポジティブ・アクション」に取組んで企業競争力の向上を目指しませんか。今までは気づいていなかった、女性をはじめとするすべての従業員の方々の潜在能力が発揮されて、皆さんの会社が新しい一歩を踏み出すきっかけとなることを期待しています。

今回でこのゼミは終了です。

掲載：2012年10月31日

このゼミは「フレンテみえ」ホームページで公開しています。

フレンテみえ

検索



MIE PREFECTURE GENDER EQUALITY CENTER

三重県男女共同参画センター フレンテみえ

〒514-0061 三重県津市一身田上津部田1234

TEL:059-233-1130 FAX:059-233-1135

E-mail:frente@center-mie.or.jp URL:https://www.center-mie.or.jp/frente/