

男女共同参画研究会報告（概要）

「女性の活躍と企業業績」

I. はじめに—本研究会の趣旨—

意欲と能力のある女性が企業組織の中で活躍できるようにするためには、働く女性、企業の双方にとってメリットがあることが不可欠である。しかし、女性雇用と企業業績との関係について、これまで正確な実態把握が行われてこなかった。

経済産業省「男女共同参画研究会」（座長：日本女子大学 大沢真知子教授）では、昨春より、企業からのヒアリング、企業活動基本調査等のマイクロデータを用いた計量分析などを行うとともに、研究会の場で有識者の意見を聴取し、女性の活躍と企業の経営成果の関係、女性が働きやすい環境の整備の効果等を検討してきた。

II. 調査の方法

1. 企業ヒアリング

総合職女性を多く採用している企業、女性平均勤続年数の長い企業、女子学生就職人気ランキング上位企業など女性の活用が進んでいる企業の人事担当者に、社内における女性の活躍の現状、女性活用のための施策、女性を活用する上での問題点等について詳細なヒアリングを行った。

2. 企業活動基本調査等のマイクロデータを用いた計量分析

経済産業省「企業活動基本調査」の約 26,000 社のデータを用いて、利益率（ROA）と女性比率との関係を分析した。さらに、育児休業制度、フレックス制度等女性の就労に影響を及ぼすと考えられる労務管理上の各種取り組みと企業の女性比率及び業績との関係を明らかにするため、「就職四季報女子学生版」の約 300 社のデータを併用して、女性の活躍に関する人事・労務管理上の取組と女性比率及び利益率の関係を分析した。

III. 調査結果

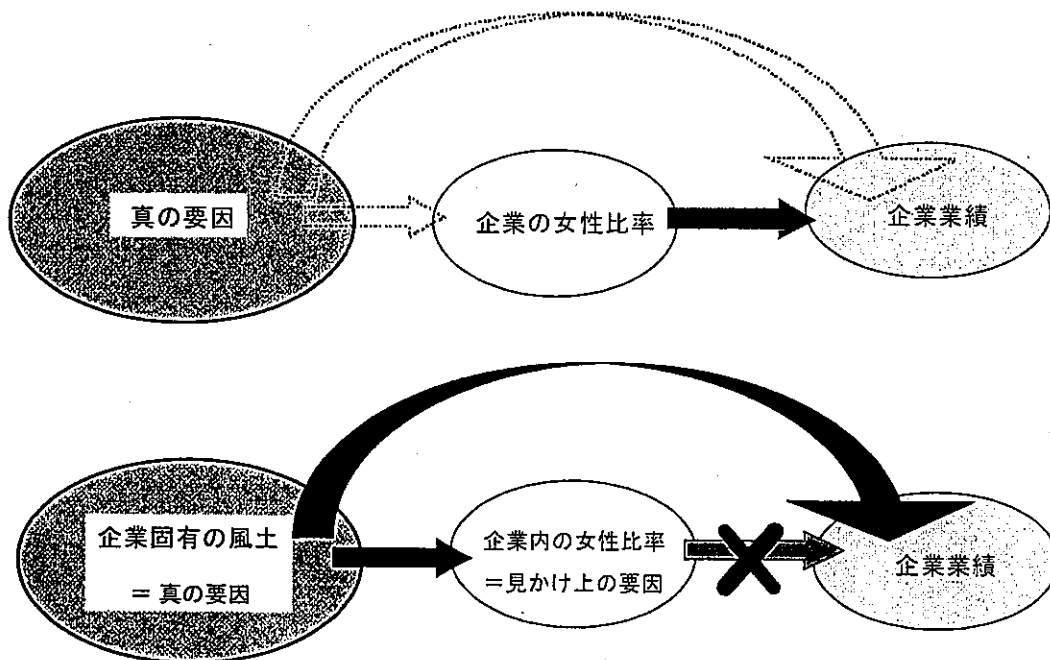
1. 女性比率が高い企業は見かけ上パフォーマンスが良いが、本当の理由は女性比率ではなく、企業固有の風土である。

企業活動基本調査のマイクロデータを用いた計量分析から、

- ・ 企業間での比較では、女性比率の高い企業は利益率が高い（あるいは利益率の高い企業ほど女性比率が高い）ことがわかった。
- ・ 女性比率の変動と利益率の変動の関係を分析した結果からは、女性比率を高めても利益率が上がるとは言えなかった。
- ・ すなわち、女性比率は見かけ上の要因であって、真の要因は何らかの企業特性（企業固有の要因）である。

ことがわかった。つまり、女性が活躍できる風土を持たない企業が単に女性比率を高めても利益率を上げることはできない。

図表 女性が活躍できる風土と企業業績との関係



2. 企業の人事・労務管理と業績・女性の活躍

企業からのヒアリングによれば、男女を区別せずに処遇し、元々「男性だから」、「女性だから」という発想がないとする企業は、個々人の能力・成果に基づく評価・処遇を重視する傾向（=実力主義）があった。

計量分析の結果、女性が活躍でき、経営成果も良好な優良企業は、「女性が活躍できる風土を持つ」、「女性を上手にを使って利益を上げるような企業の人事・労務管理能力が高い」企業であった。具体的な特性としては、「男女勤続年数格差が小さい」、「再雇用制度がある」、「女性管理職比率が高い」、「男女平均勤続年数が短い」ことであった。

図表 女性比率と利益率の関係

		女性比率	
		女性比率と正の相関	女性比率と無相関
利益率	利益率と正の相関	男女勤続年数格差が小さい★ 再雇用制度あり★ 女性管理職比率高い 男女平均勤続年数短い	
	利益率と無相関	総合職採用に占める女性割合高い 法定以上育休制度あり 残業時間短い フレックス・タイム制度がない 女性の転勤の可能性なし	昇進均等度高い 育休取得率高い 既婚率高い コース別人事制度あり

(注) ★は真の要因の有力候補

IV. おわりに

1. 女性が活躍し企業業績も高めるためには、単純に女性を増やそうとするのではなく、企業風土を変えていくことが基本である。

女性比率を高め、企業業績も高める上で「企業固有の風土」や「人事・労務管理上の取り組み」が重要である。例えば、企業のビジョン・目標を明確にすること、能力・成果重視の人事評価制度を取り入れること、多様な働き方を取り入れること、生産性の高い仕事のやり方・働き方を促進することなどである。

2. 均等施策は女性の活躍と企業業績向上を両立させうる。

性別に関係なく個人を遇する均等施策を行う企業は、女性比率も高く、経営パフォーマンスも良い傾向があった。

3. ワーク・ライフ・バランス施策は社会全体で推進すべきである。

個人的問題に対処することを会社がサポートするワーク・ライフ・バランス施策の多くは、必ずしも短期的な企業の利益には結びつかないが、女性比率は高める効果を持っていた。育児休業を社員に取得させることを社会全体として推進する、保育所等のインフラ整備を加速する、社会全体として残業時間を減らすなどの政策が重要である。

4. 女性の就労に中立的な諸制度の整備が最重要である。

女性の就業意欲を阻害しないためには、社会保険制度、賃金制度等において、女性の就労に中立的な諸制度の整備が最重要である。