

# 国立国会図書館 調査及び立法考査局

Research and Legislative Reference Bureau  
National Diet Library

DOI	10.11501/10310081
論題 Title	日本経済・企業とダイバーシティ
他言語論題 Title in other language	Diversity in Japanese Companies and the Japanese Economy
著者 / 所属 Author(s)	渡嘉敷 美乃 (Tokashiki, Yoshino) / 国立国会図書館調査 及び立法考査局 経済産業課
書名 Title of Book	ダイバーシティ (多様性) 社会の構築: 総合調査報告書 (Building a Society of Diversity: Interdisciplinary Research Project)
シリーズ Series	調査資料 (Research Materials) ; 2016-3
編集 Editor	国立国会図書館 調査及び立法考査局
発行 Publisher	国立国会図書館
刊行日 Issue Date	2017-02-28
ページ Pages	131-146
ISBN	978-4-87582-795-5
本文の言語 Language	日本語 (Japanese)
摘要 Abstract	企業がダイバーシティ (人材の多様性) に対応するダイバー シティ経営に取り組むことが、日本経済や企業業績にもた らす効果について、各種統計、既存の研究結果、国際比較等 を基に整理する。

\*掲載論文等のうち、意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であることをお断りしておきます。

## 日本経済・企業とダイバーシティ

渡嘉敷 美乃

## 目次

はじめに	III 企業経営におけるダイバーシティ
I ダイバーシティ経営の推進	1 ダイバーシティ経営の取組
1 社会的背景	2 企業業績への影響
2 政府の成長戦略	3 第III章まとめ
II 人口構成と経済成長	IV 今後の課題・論点
1 労働投入量	1 女性参画の国際的な評価
2 生産性向上の重要性	2 政策の方向性
3 第II章まとめ	おわりに

## はじめに

日本では、少子高齢化に伴う就業者の減少が経済成長の下押し要因となることが懸念されている。生産性を高めれば、就業者減少の影響を補うことができるが、日本の労働生産性は、他の先進国と比べて低い水準にある。企業が、多様な人材が能力を発揮できる環境整備、つまり「ダイバーシティ経営」<sup>(1)</sup>に取り組むことは、潜在的な労働力の活用と、知識や視点の多様性によるイノベーション創出（生産性の向上）の2つの側面から、日本経済にとって重要である。

そこで、ダイバーシティ経営が推進される社会的背景を確認した上で、ダイバーシティ経営が日本経済（労働力と生産性）や企業業績にもたらす効果を、各種統計、国際比較、既存の研究結果等を基に整理する。本稿では、主に日本の労働市場におけるマイノリティの中でも、一定の規模がある女性、高齢者、外国人に着目する。

## I ダイバーシティ経営の推進

## 1 社会的背景

ダイバーシティ経営とは、経済産業省の定義によると「多様な人材（性別、年齢、人種、国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観、キャリア、経験、働き方など）を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげてい

\* 本稿におけるインターネット情報の最終アクセス日は、平成28(2016)年12月21日である。

(1) 「ダイバーシティ・マネジメント」と記述されることも多いが、以下、同義語として、全て「ダイバーシティ経営」とする。

る経営」のことである<sup>(2)</sup>。(ダイバーシティ経営の効果についてはIII-2参照)。

従来、労働力の主軸となっていなかった人材を活用する必要に迫られたことが、ダイバーシティ経営の大きな推進力になったと考えられている。ダイバーシティ経営の発祥地とされる米国では、労働市場における白人男性の割合が減り、女性やマイノリティ、移民が大きな割合を占めることになるとの予測が、1980年代後半に出されたことが大きな契機となって、1990年代からダイバーシティが企業の競争優位性の源泉、経営戦略として捉えられるようになった。一方、日本では、少子高齢化により男性の労働力人口が減少することが、ダイバーシティ経営の推進力になっていると考えられており、2000年頃から経済団体において議論が開始された<sup>(3)</sup>。ダイバーシティには、性別、年齢、国籍など様々な切り口があり、先進国の中には性別の問題を着実に解消している国もあるが、日本では女性の活躍推進(性別)がいまだに最大の課題となっている<sup>(4)</sup>。

これまでの日本における女性の活躍推進は、主に仕事と家庭の両立支援と、職場における男女雇用機会の均等推進の面から進められてきた<sup>(5)</sup>。少子化を背景として、2000年代から企業における両立支援制度の利用環境整備が進む一方で、①制度利用が女性社員に偏っていること、②利用期間の長期化により女性社員のキャリア形成が遅れること、などの課題が表れてきた。そのため、仕事と家庭の両立支援と男女雇用機会の均等推進を、効果的に連動させる重要性が指摘されている。さらに、先にも述べた労働力人口の減少、企業間競争の激化などを背景として、企業においてダイバーシティ経営が人事戦略・経営戦略として位置付けられ、女性活用の重要性がより明確に認識されるとともに、政府の経済成長促進策としても女性の活躍推進が捉えられるようになってきている。<sup>(6)</sup>

## 2 政府の成長戦略

第2次安倍晋三内閣が2013年6月に閣議決定した「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」では、「女性が働きやすい環境を整え、社会に活力を取り戻す」として、女性の活躍推進を大きな柱の1つとしている。また、併せて高齢者等の活躍推進や高度外国人材の活用も掲げている<sup>(7)</sup>。この方針は、2016年6月に改訂された「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて—」でも維持されている(表1)。特に女性の活躍推進について、同戦略は、「労働力の確保という単なる数合わせの議論ではない。経済社会に多様な価値観をもたらし、イノベーションの創出に

(2) 経済産業省『平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集』2016, pp.1-5. <<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyoi100sen/practice/pdf/h27practice.pdf>> 同省はダイバーシティ経営の目的は経営上の成果につなげることにあり、社員の多様性を高めること自体、また、福利厚生や企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の観点のみを直接的な目的とするものではないとしている。

(3) 潜道文子『日本人とCSR—遊戯・フロー体験・ダイバーシティ』白桃書房, 2014, pp.318-319; 谷口真美「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』574号, 2008.5, pp.69-84. <<http://eforum.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2008/05/pdf/069-084.pdf>>

(4) 河口真理子「ダイバーシティ経営—いまだ「女性」が課題の日本企業—」『大和総研調査季報』9号, 2013. 新春, pp. 80-103. <[http://www.dir.co.jp/research/report/esg/esg-report/20130301\\_006844.pdf](http://www.dir.co.jp/research/report/esg/esg-report/20130301_006844.pdf)>

(5) 関連する法律には、「男女雇用機会均等法」(昭和60年法律第45号)、「育児・介護休業法」(平成3年法律第76号)などがある。

(6) 経団連出版編『企業力を高める—女性の活躍推進と働き方改革—』2014, pp.105-110.

(7) 「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」(平成25年6月14日閣議決定) pp.4-5, 33-38. 首相官邸ウェブサイト <[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisai/pdf/saikou\\_jpn.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisai/pdf/saikou_jpn.pdf)> 日本再興戦略は、アベノミクスの第3の矢「民間投資を喚起する成長戦略」と位置付けられ、毎年改訂されている。

表1 「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて—」における主な施策

分類	主な施策	主な KPI <sup>(注1)</sup> ：進捗状況
女性の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ経営の実践の促進（好事例の分析等を通じてダイバーシティ経営の在り方を明確にする等）</li> <li>待機児童解消に向けた取組強化</li> <li>女性が働きやすい制度等（税制、社会保障制度等）への見直し</li> </ul>	2020年の女性（25～44歳）の就業率77%： 2012年68%→2015年71.6%
高齢者の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>65歳以降の継続雇用、65歳までの定年延長を行う企業等への支援の充実</li> <li>高齢者の再就職支援</li> </ul>	2020年の60～64歳の就業率67%： 2012年58%→2015年62.2%
外国人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度外国人材を更に呼び込む入国・在留管理制度の検討</li> <li>外国人留学生、海外学生の本邦企業への就職支援強化</li> <li>外国人受入れ推進のための生活環境整備</li> </ul>	高度人材認定2017年末5,000人・ 2020年末10,000人： 2015年末4,347人 <sup>(注2)</sup>

(注1) 日本再興戦略では、政策群ごとに成果目標（KPI: Key Performance Indicator）を設定している。

(注2) 2012年5月の高度人材ポイント制（学歴、職歴、年収などの項目ごとにポイントを設け、一定点数に達した場合に出入国管理上の優遇措置を与える制度）の導入からの認定人数。

(出典)「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて—」（平成28年6月2日閣議決定）pp.203-209. 首相官邸ウェブサイト <[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016\\_zentaihombun.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf)> を基に筆者作成。

もつながっていく」として、量的な面だけでなく、質的な面からも重視している。また、ダイバーシティ経営（女性だけでなく、外国人、障害者等の登用も含む。）については、企業の成長性や収益性の向上につながるとして、好事例の分析等を通じてダイバーシティ経営の在り方を明確にすることや、企業・投資家双方への訴求力を高める方策を検討することなどを施策に盛り込んでいる。<sup>(8)</sup>

## II 人口構成と経済成長

本章では、ダイバーシティ経営が注目される背景となっている日本の人口減少や経済状況についてまとめる。

### 1 労働投入量

#### (1) 人口減少の影響

経済の潜在成長率<sup>(9)</sup>は、①労働投入の増加率、②資本ストックの増加率、③全要素生産性(TFP)<sup>(10)</sup>の上昇率により決まるとされる。①労働投入は、「就業者数×1人当たり労働時間」であるため、人口減少（特に生産年齢人口の減少）に伴う就業者数の減少や、就業者の高齢化に伴う1人当たり労働時間の減少は、労働投入を減少させる<sup>(11)</sup>。

(8) 「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて—」（平成28年6月2日閣議決定）pp.25, 204. 首相官邸ウェブサイト <[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016\\_zentaihombun.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf)>

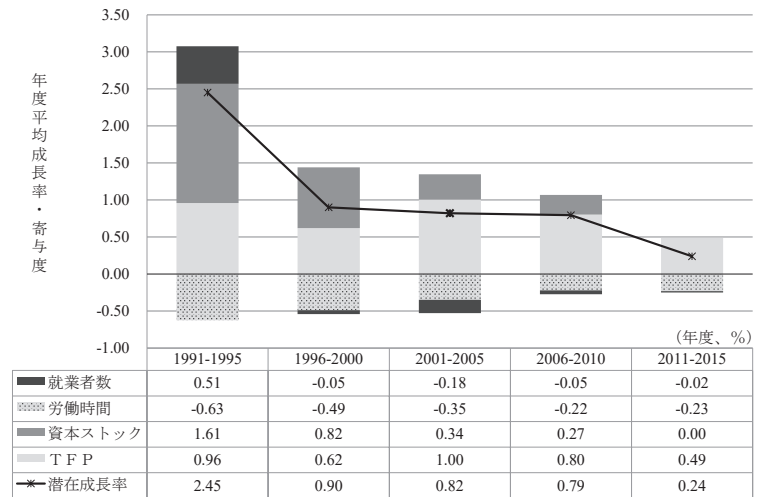
(9) 潜在GDPの変化率。中期的に持続可能な経済の成長軌道である潜在GDPは、現存する経済構造を前提にした一国経済の供給力である（伊藤智ほか「GDPギャップと潜在成長率の新推計」『日銀レビュー』2006-J-8, 2006.5, p.2. <[https://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/rev\\_2006/data/rev06j08.pdf](https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2006/data/rev06j08.pdf)>）。

(10) 全要素生産性(TFP: Total Factor Productivity)とは、経済成長の要因のうち、労働投入・資本投入の増加では説明できない部分。具体的には、技術進歩や効率化などを表すと考えられる。

(11) もちろん、生産年齢人口が減少しても、賃金上昇や雇用者の待遇改善などにより、就労希望者が増加し、経済成長の妨げにはならない可能性もある。このほか、人口の減少によって1人当たりが利用できる資本が増えることを通じて、労働生産性が向上し、1人当たり実質GDPを押し上げることも考えられる（平田渉「人口成長と経済成長—経済成長理論からのレッスン—」『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』No.11-J-5, 2011.8. <[https://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/wps\\_2011/data/wp11j05.pdf](https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/wps_2011/data/wp11j05.pdf)>）。

図1は、日本銀行の推計を基に、1991年度から2015年度までの日本の潜在成長率とその寄与度を、5年ごとの年度平均で表したものである。就業者数はほぼ横ばいであるが、労働時間が減少しているため、両者を合わせた労働投入の寄与度はマイナスとなって潜在成長率を引き下げている。直近5年の寄与度は、資本ストックが0%、TFPが0.5%程度と低い水準にあるため、労働投入のマイナスの影響は無視できないものとなっている。

図1 日本の潜在成長率と寄与度の推移



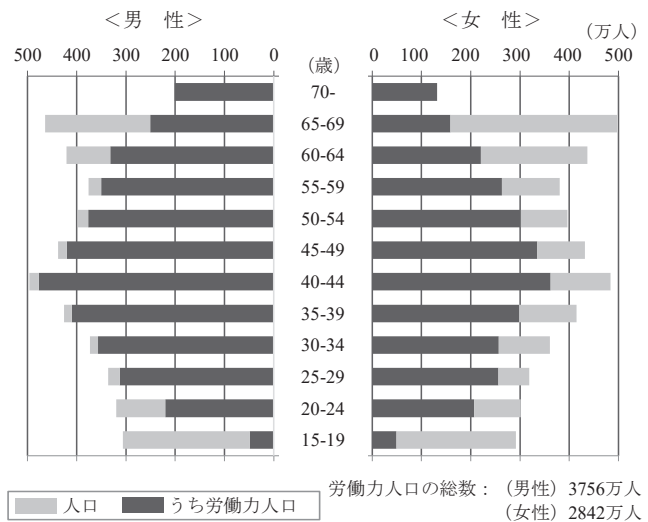
(出典)「需給ギャップと潜在成長率」2016.10.5. 日本銀行ウェブサイト <[https://www.boj.or.jp/research/research\\_data/gap/index.htm/](https://www.boj.or.jp/research/research_data/gap/index.htm/)> を基に筆者作成。

(2) 人口・労働力人口の現状と将来予測

日本の人口は、2010年の1億2806万人をピークに減少に転じているが、生産年齢人口のピークはそれより前の1995年(8726万人)であった。生産年齢人口は、1995年から2015年までの20年間で約1千万人減少(年平均マイナス0.6%)し、2035年までの20年間でさらに1300万人以上減少(年平均マイナス1.0%)すると推計されている<sup>(12)</sup>。

2015年の女性の人口を見ると、15歳以上人口(5733万人)は、男性(5344万人)より多いが、労働力人口(就業者数と完全失業者数の和)は男性より900万人ほど少ない(図2)。生産年齢人口のピークであった1995年と2015年の性別・年齢階層別の労働力率<sup>(13)</sup>を比較すると、女性の労働力率は総じて上昇しており、出産・育児を経験する年代の女性の労働力率が低下するM字カーブはかなり目立たなくなっている

図2 日本の性別・年齢階層別の労働力人口(2015年)



(注) 70歳以上人口は、男性992万人、女性1417万人。  
 (出典) 総務省統計局「年齢階級(5歳階級)別15歳以上人口」及び「年齢階級(5歳階級)別労働力人口及び労働力人口比率」『労働力調査 長期時系列データ 年平均結果—全国』<[http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo\\_1](http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_1)> を基に筆者作成。

(12) 1999年までは、総務省統計局「年齢(5歳階級及び3区分)、男女別人口(各年10月1日現在)―総人口(大正9年～平成12年)」『人口推計 長期時系列データ 我が国の推計人口(大正9年～平成12年)』<<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000000090001>>; 2000～2009年は、同「年齢(5歳階級及び3区分)、男女別人口(各年10月1日現在)―総人口、日本人人口」『人口推計 長期時系列データ(平成12年～22年)』<同>; 2010～2014年は、同「年齢(5歳階級)、男女別人口及び割合―総人口」『人口推計 平成26年10月1日現在人口推計』<同>; 2015年以降は、社会保障・人口問題研究所「表1. 出生中位(死亡中位)推計(2011～2060年)」『日本の将来人口推計(平成24年1月推計)』<<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401simm.html>> を基にした。以下同じ。

(13) 人口(15歳以上)に占める労働力人口の割合。

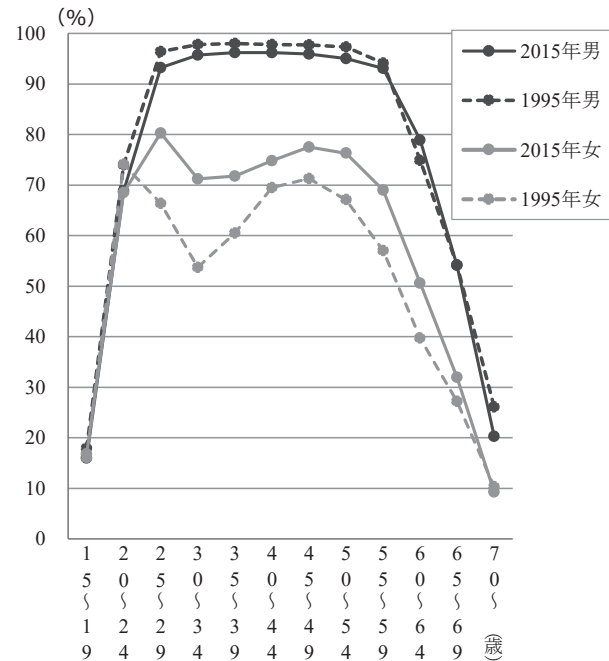
(図3)。しかし、先進諸外国ではM字カーブはほとんど見られないことから、改善の余地がさらにあると考えられる<sup>(14)</sup>。

高齢者については、60歳を超えると労働力率が低くなる。過去20年間で60～64歳の労働力率は男女ともに上昇しているが、70歳以上では大きな上昇は見られない(図3)。今後は団塊の世代(1947～1949年生まれ)が70歳代を迎えて労働力率が大きく低下すること、団塊の世代の子供世代が介護のために離職・休職すること、などが懸念されることから、労働力人口に対する下押し圧力は強まっていくことが予想されている<sup>(15)</sup>。

外国人については、日本では、専門的・技術的分野で外国人労働者を受け入れているが、単純労働者は受け入っていない。ただし、事実上、技能実習生、日系人、資格外活動でアルバイトを行う留学生などが就労している。

日本の労働力人口総数に占める外国人労働者の割合は、諸外国と比べて低いが(表2)、近年は増加傾向にあり、2016年は100万人を超えると予想されている(表3)。しかし、スイスの国際経営開発研究所

図3 日本の性別・年齢階層別の労働力率の変化



(出典) 総務省統計局「年齢階級(5歳階級)別労働力人口及び労働力人口比率」『労働力調査 長期時系列データ年平均結果—全国』<[http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo\\_1](http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_1)>を基に筆者作成。

表2 各国の外国人労働力人口(2014年)

国名	日本	韓国	ドイツ	英国	シンガポール
外国人労働力人口(万人)	79	55	245	288	135
労働力人口総数に占める割合	1.2%	2.1%	6.1%	8.8%	38.1%

(出典) 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2016年版』2016, p.84. <<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2016/documents/Databook2016.pdf>>; 経済産業省「新産業構造ビジョン」～第4次産業革命をリードする日本の戦略～産業構造審議会中間整理 2016.4.27, p.70. <[http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shin\\_sangyoukouzou/pdf/008\\_05\\_01.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shin_sangyoukouzou/pdf/008_05_01.pdf)>を基に筆者作成。

表3 日本における外国人労働者数の推移(各年10月末現在)

年	2010	2011	2012	2013	2014	2015
外国人労働者数(人)	649,982	686,246	682,450	717,504	787,627	907,896
対前年増減率	15.5%	5.6%	-0.6%	5.1%	9.8%	15.3%

(注) 外国人労働者数は、特別永住者、在留資格「外交」・「公用」の者を除く。

(出典) 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(平成27年10月末現在) 2016.1.29. <<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000110224.html>>; 同「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(平成24年10月末現在) 2013.1.29. <<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002tea.html>>を基に筆者作成。

(14) 日本の25～54歳女性の就業率(2015年)は、OECD35か国中24番目の72.7%となっており、米国の70.3%を上回っているが、北欧では8割を超える国も多く、ドイツやカナダも8割近い(OECD, “Labour Market statistics: Labour force statistics by sex and age (Edition 2016),” 2016.11.22. <[http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/labour-market-statistics/labour-market-statistics-labour-force-statistics-by-sex-and-age-edition-2016\\_8c5d0cd0-en](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/labour-market-statistics/labour-market-statistics-labour-force-statistics-by-sex-and-age-edition-2016_8c5d0cd0-en)>).

(15) 「就業者数からみたわが国経済」『マンスリー・レビュー』2016.9, pp.2-3; 小室淑恵『労働時間革命—残業削減で業績向上! その仕組みが分かる—』毎日新聞出版, 2016, pp.45-47.

(IMD: International Institute for Management Development) の世界競争力比較調査 (2016年) によると、海外の高度人材にとってビジネス環境が魅力的な国のランキングで、日本は61か国中52位と、下位に位置している<sup>(16)</sup>。環境改善のために、年功制の廃止、業務範囲の明確化、子供の教育環境の改善、医療や行政サービス、生活サービスの多言語対応などが課題とされている<sup>(17)</sup>。

### (3) 労働投入の減少緩和の効果と限界

人口減少による労働投入の減少を緩和するため、女性や高齢者の労働市場への参加率を向上させること、外国人労働者の受入れを拡大することなどの重要性が指摘されている。経済協力開発機構 (OECD) は、2011年の日本の女性の生産年齢人口に占める労働力率 (63%) を、2030年までに徐々に男性並み (84%) に引き上げることによって、GDPを20年間で約20%引き上げることができると試算している<sup>(18)</sup>。また、三菱UFJリサーチ & コンサルティングは、女性の就業率上昇を促す環境整備、雇用のミスマッチの緩和、高齢者の働き口の確保、外国人労働者の受入れ拡大などの雇用拡大の取組を強化することによって、潜在成長率における労働投入量の寄与度を、現状維持ケースのマイナス0.3%から、プラス0.1% (2015～2020年の平均) に高めることができると試算している<sup>(19)</sup>。

しかし、中・長期的には、労働力率の上昇では経済成長へのマイナスの影響を補えないほど生産年齢人口が減少すると考えられる。年齢階層別の労働力率が2015年と変わらないと仮定すると、生産年齢人口が減少することにより、2035年までの20年間で、労働力人口は1千万人程度減少 (年平均マイナス0.9%) する見込みである<sup>(20)</sup>。小峰隆夫法政大学教授は、人口要因により、2050年頃まで実質GDP成長率が、年1%程度押し下げられると試算している<sup>(21)</sup>。

## 2 生産性向上の重要性

### (1) 労働生産性と経済成長

就業者が減少しても、労働生産性 (労働者1人当たり又は1時間当たりの付加価値生産額)<sup>(22)</sup> を高めることができれば、労働投入の減少を補うことができる。阿部正浩中央大学教授は、2010年の1人当たりGDPを2050年まで維持するために必要な労働生産性の引上げ幅を、年

(16) Institute for Management Development, *IMD World Competitiveness Yearbook 2016*, 2016, p.394.

(17) 経済産業省「「内なる国際化研究会」報告書 (概要)」2016.3. <<http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160322001/20160322001a.pdf>>

(18) OECD「男女間の格差縮小のために今行動が求められている～日本～」2012.12.17. <<http://www.oecd.org/japan/Closing%20the%20Gender%20Gap%20-%20Japan%20FINAL.pdf>>

(19) 細尾忠生「人口減少が潜在成長率に与える影響」『三菱UFJリサーチ & コンサルティング 調査レポート』2016.2.26, pp.41-42. <[http://www.murc.jp/thinktank/economy/analysis/research/report\\_160226.pdf](http://www.murc.jp/thinktank/economy/analysis/research/report_160226.pdf)>

(20) 社会保障・人口問題研究所による2035年の推計人口 (前掲注(12)) に、総務省の労働力調査 (総務省統計局「年齢階級 (5歳階級) 別労働力人口及び労働力人口比率」『労働力調査 長期時系列データ 年平均結果—全国』 <[http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo\\_1](http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_1)>) による2015年の年齢階層別の労働力率を単純に乗じると、2035年の労働力人口は5562万人となり、2015年の6598万人から20年間で1036万人減少することになる。

(21) 人口減少のマイナス0.5%と、1人当たりGDPのマイナス0.5% (就業者1人当たりの生み出す付加価値額が変わらないとすると、人口に対する労働力 (就業者) の割合が下がると1人当たりGDPは減少する。) を合わせてマイナス1%程度となる (小峰隆夫「人口オーナス下の日本経済」『証券レビュー』55(12), 2015.12, pp.11-14, 43-44. <<http://www.jsri.or.jp/publish/review/pdf/5512/01a.pdf>> <<http://www.jsri.or.jp/publish/review/pdf/5512/01b.pdf>>).

(22) 単位労働当たりの生産性を示すこの「労働生産性」は、資本 (設備投資) や技術の影響を含む広義のものである。GDPは、「就業者数×1人当たりの付加価値生産額 (労働生産性)」又は、「就業者数×1人当たり年間総労働時間×1時間当たりの付加価値生産額 (労働生産性)」と表すことができる。

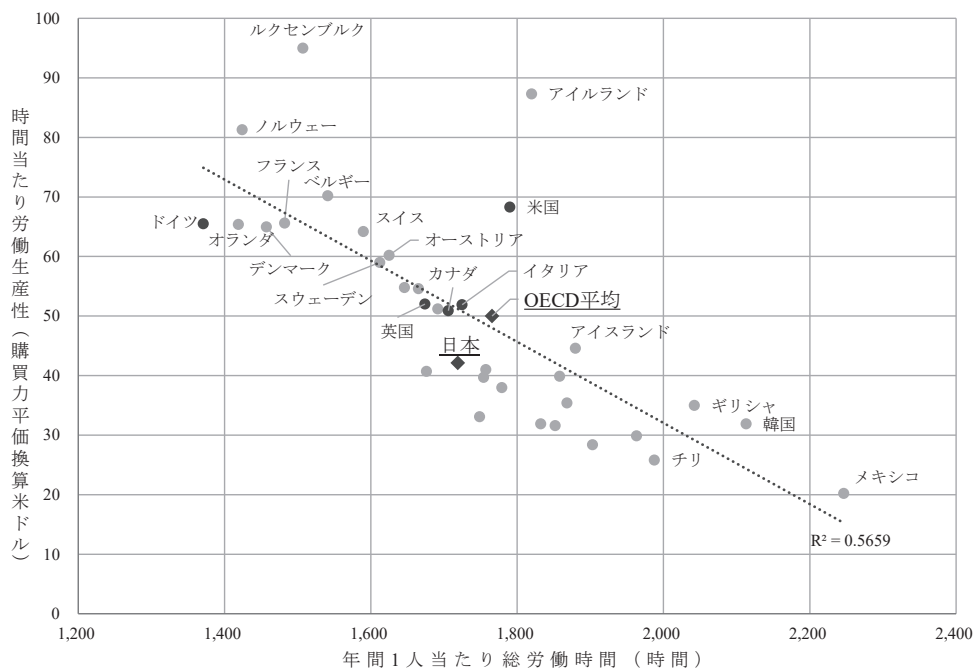
率 0.5% 程度と試算している<sup>(23)</sup>。そして、人口要因よりも圧倒的にイノベーションが重要であるとする意見もある。吉川洋立正大学教授は、高度成長期には労働人口は年率 1% の増加に過ぎなかったが、経済成長率は 10% あったとし、高齢化や人口減少などの社会の変化をイノベーションの契機として、労働生産性を向上させることが可能であると指摘している<sup>(24)</sup>。

## (2) 日本と諸外国の生産性と労働時間

2015 年の OECD 各国の時間当たりの労働生産性を比較すると (図 4 縦軸方向)、日本は、35 か国中 20 番目であり、OECD 平均より低く、G7<sup>(25)</sup> では最低であった<sup>(26)</sup>。

年間 1 人当たり総労働時間と時間当たりの労働生産性の関係を見ると、両者にはおおむね負の相関がある (図 4 点線)。OECD 諸国の中には、日本より労働時間が短く、かつ、高い生産

図 4 OECD 各国の年間 1 人当たり総労働時間と労働生産性 (2015 年)



(注) トルコの年間 1 人当たり総労働時間は、2014 年の値。

(出典) OECD, “Average annual hours actually worked,” 2016. <[http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/hours-worked/average-annual-hours-actually-worked\\_data-00303-en](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/hours-worked/average-annual-hours-actually-worked_data-00303-en)>; 日本生産性本部生産性総合研究センター編『労働生産性の国際比較 2016 年版』2016, p.7. <[http://www.jpc-net.jp/intl\\_comparison/intl\\_comparison\\_2016.pdf](http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2016.pdf)> を基に筆者作成。

(23) 2050 年の就業率を 2010 年と同じ 77% とし、1 人当たり実質 GDP 約 400 万円を維持する場合の試算 (阿部正浩「女性活用の効果 (1)」『日本経済新聞』2013.10.1; 同「女性活用の効果 (2)」同, 2013.10.2.)。

(24) 吉川洋「日本経済の将来」『経済倶楽部講演録』809 号, 2016.7, pp.129-134. ただし、現代のように技術革新のスピードが速くなると、資本の陳腐化も早くなるとの指摘もある (吉川洋・大竹文雄「対談 日本に蔓延する悲観論を打ち破れるか」『中央公論』1597 号, 2016.12, p.28.)。

(25) 日本、米国、英国、フランス、ドイツ、イタリア、カナダの 7 か国。7 か国の首脳並びに欧州理事会議長及び欧州委員会委員長が参加して、毎年、首脳会議 (G7 サミット) が開催されている。

(26) OECD 平均の 50.0 (購買力平価換算米ドル) に対して、日本は 42.1 (同)。1990 年代からの日本の順位は 19 ~ 21 位と大きく変わっていない (日本生産性本部生産性総合研究センター編『労働生産性の国際比較 2016 年版』2016, pp.7-8. <[http://www.jpc-net.jp/intl\\_comparison/intl\\_comparison\\_2016.pdf](http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2016.pdf)>)。なお、労働生産性が極めて高いルクセンブルクやノルウェーは、産業構造が比較的付加価値の高い金融業に偏っている、あるいは資源国であるなどの特徴を持つ。また、アイルランドは、法人税率が先進国で最低水準 (12.5%) であり、タックス・インバージョン (高税率の国の企業が低税率の国の企業を買収して本社を移転する租税地変換) により同国への本社移転が相次いだことが大きく影響して、2015 年の実質 GDP 成長率が 26.3% に達した (「アイルランド 26% 成長」『日本経済新聞』2016.7.13.)。



性を達成している国が多くあることが分かる。

日本の年間1人当たり総労働時間(1,719時間)は、OECD平均(1,766時間)より短く、減少傾向にある(図4横軸方向。近年の傾向についてはII-1-(1)参照)。しかし、労働時間が短くなった背景には、女性や高齢者の労働参加が増えたことや、非正規雇用者の割合が増加したことがあり、長時間労働をする労働者の割合は他の先進国と比べて高い。<sup>(27)</sup>

### (3) 労働生産性の向上策

労働生産性を引き上げる主な策として、①資本装備率の引上げ、②最適な資源配分・配置、③労働の質の向上(能力開発)、④技術進歩(イノベーション)の4つが挙げられている(表4)。このうち②～④は、個別の企業から見ると、ダイバーシティ経営に通じる策であるといえる(第III章参照)。

性別や年齢にとらわれずに最適な人材を最適な場所に配置できれば、労働生産性は高まると考えられる<sup>(28)</sup>。女性や高齢者の能力開発については、若年男性労働者と比べて期待勤続年数が短いことなどから、企業が積極的に取り組むインセンティブがないとされている。企業がこれらの者に対する能力開発に取り組めるような環境整備を、政府が支援する必要性が指摘されている<sup>(29)</sup>。

イノベーションについては、画期的なアイデアは、多様な知識、情報や価値観の相互作用(知的触発、知識と知識の結合・連携)から生まれるとされる。白石弘幸金沢大学教授は、ダイバーシティ経営における人材の多様性の本質は、知識や視点の多様性にあると指摘している<sup>(30)</sup>。特に、外国人を雇用することは、育った環境や教育の違いから文化のダイバーシティをもたらし、幅広い視野での状況把握・問題解決の能力を向上させ、新しい多様な発想が生まれるとされる。海外の複数の実証研究では、文化のダイバーシティが企業のイノベーション(特許取得、製品イノベーション等)に寄与することが確認されている。日本企業が積極的に外国人を雇用することで、文化のダイバーシティを推進し、競争力を確保することが求められている。<sup>(31)</sup>

表4 労働生産性の向上策

①資本装備率の引上げ 労働者1人が利用できる機械、設備などを増やす。
②最適な資源配分・配置 労働市場のマッチング機能を強化・効率化する。 個別の企業では、女性や高齢者にも能力に応じた活躍の機会を与える。
③労働の質の向上 女性、高齢者や非正規労働者に対する能力開発を行う。
④技術進歩

(出典) 中央大学経済研究所編『日本経済の再生と新たな国際関係』中央大学出版部, 2016, pp.292-296を基に筆者作成。

## 3 第II章まとめ

生産年齢人口の減少は今後も長期間にわたって続くことが予想され、日本の経済成長率の引下げ要因となる。そこで、女性、高齢者や外国人が潜在的な労働力として期待されている。ま

(27) 週49時間以上働く労働者の割合(2014年)は、日本が21.3%、日本以外のG7が9.7～16.6%、北欧諸国が1割未満、香港・韓国が3割強(労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2016年版』2016, p.206。<<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2016/documents/Databook2016.pdf>>)。

(28) 阿部正浩「女性活用の効果(3)」『日本経済新聞』2013.10.3。

(29) 中央大学経済研究所編『日本経済の再生と新たな国際関係』中央大学出版部, 2016, pp.292-296。

(30) 白石弘幸「ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義」『金沢大学経済論集』31(1), 2010.12, pp.135-159。

(31) 劉洋「外国人の雇用による文化のダイバーシティ化を一企業と地域発展にむけて」2016.12.15。経済産業研究所ウェブサイト<[http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01\\_0463.html](http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0463.html)>

た、日本の労働生産性は先進諸外国と比べて低いものの、日本より労働時間が短く、かつ、高い生産性を達成している国が多くあることから、労働時間の短縮と高い生産性の達成を両立していく余地があると考えられる。

人材の多様性（ダイバーシティ）は、労働力の確保にとどまらず、知識や視点の多様性からイノベーションを創出し、生産性の向上にも寄与すると考えられる。したがって、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備すること、つまりダイバーシティ経営を推進することは、日本全体の生産性を高めていく意味でも重要である。

### III 企業経営におけるダイバーシティ

#### 1 ダイバーシティ経営の取組

##### (1) 必要とされる取組

ダイバーシティ経営によって減少する労働力を補い、同時にイノベーション創出につなげていくためには、従来のマネジメントからの転換が必要となる。同質性の高い集団においては、少ないコミュニケーションでの情報共有や意思統一ができ、仲間意識により企業への帰属意識が高められることから、効率的・機能的なマネジメントが可能となるが、人材構成が多様化すると、それが通用しなくなるとされる<sup>(32)</sup>。佐藤博樹中央大学大学院教授は、ダイバーシティ経営の基本は、従来から重視されている「適材適所」であるとして、これまで企業が「適材」と考えてきた人物像の変革や、働き方や企業風土の改革に加えて、企業組織としての求心力の確保（経営理念・共通価値を社員に徹底的に浸透させること）の重要性を指摘している<sup>(33)</sup>。

経済同友会は、企業がダイバーシティ経営に取り組むに当たって、自社の現状把握・課題の認識を行い、KPIを設定するための項目を表5のように提案している。

表5 ダイバーシティ経営に必要とされる項目

要素		項目	KPI (指標)
働き方改革	労働の質	意欲	①価値観の共有 ビジョン・ミッションの共有、多様な価値観を認める文化、心身の健康（健康経営）
		能力	②個々の力を引き出す人事制度／人材育成 教育・成長の機会、キャリア自立支援、多様な人材育成に対応した透明性の高い人事制度
	労働時間 (見直し・削減)	③時間効率／業務効率	残業時間削減、休暇取得推進、非生産的な時間・業務の見直し
		④柔軟な働き方 (システム・制度)	働く場所・時間を限定しない制度、ライフスタイルに柔軟な制度
働き方改革の基盤		⑤人材の多様性	女性、外国人材、中高年、障害者、LGBT等の活躍推進、中途採用、高度専門人材の採用・育成

(出典) 経済同友会「生産性革新に向けたダイバーシティの進化—グローバル、デジタル時代を勝ち抜くためのKPI—(提言概要)及び(別紙)」2016.7.6. <<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/160706a.html>>を基に筆者作成。

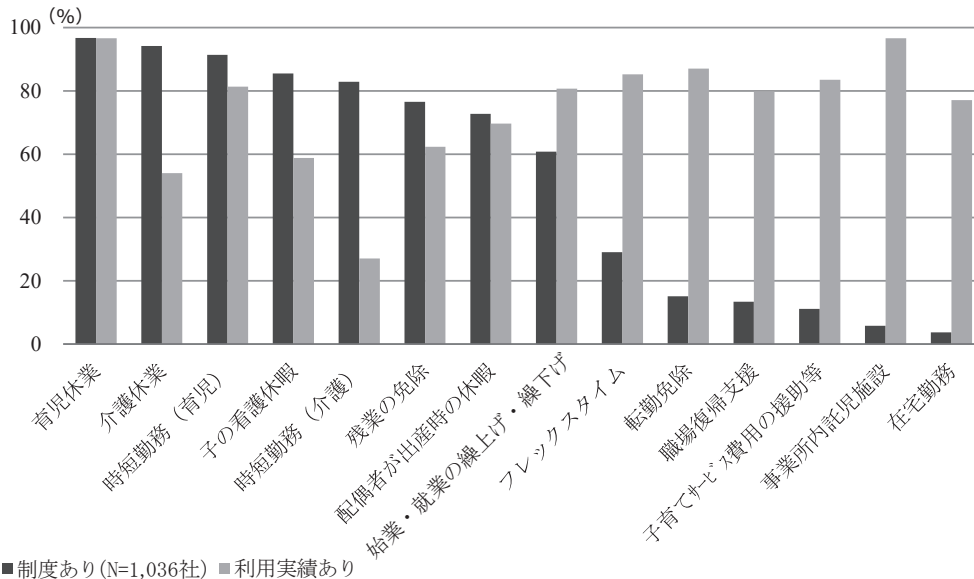
(32) 松浦民恵「「同質性のマネジメント」からダイバーシティ・マネジメントへ」『DIO』314号, 2016.4, pp.5-8.

(33) 佐藤博樹「ダイバーシティ経営と人材活用の課題—働き方と人事管理システムの改革が鍵—」『家計経済研究』111号, 2016.Sum, pp.2-11.

(2) WLB 施策の状況

ダイバーシティ経営において多様な人材を活用する上では、時間面での人事管理の見直しが必要となる。これは、これまでのワーク・ライフ・バランス支援の取組（WLB 施策）と重なることから<sup>(34)</sup>、企業における WLB 施策の導入・利用状況を図 5 に示した。法律で義務化されている育児・介護休業制度と短時間勤務制度については、導入率が高くなっている。特に育児関連の制度については、利用実績がある企業の割合も多い。一方で、より柔軟な働き方につながると思われる在宅勤務制度、フレックスタイム制度などの導入率は低くなっている。

図 5 WLB 施策の導入・利用状況（2012 年）



- 制度あり(N=1,036社) ■利用実績あり
- (注 1) 従業員 300 人以上の企業の調査結果。この調査は、仕事と家庭の両立支援に主眼が置かれている。
- (注 2) 「利用実績あり」の割合は、「実績あり」とした割合で、「該当者がいない」との回答及び無回答の企業を集計から除いている。
- (出典) 労働政策研究・研修機構編『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 第1分冊 (本編)』2013, pp.42-48. <<http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/documents/0106-01.pdf>>を基に筆者作成。

(3) 企業の取組の評価

米国のトムソン・ロイター社の「ダイバーシティ&インクルージョン企業ランキング (Diversity and Inclusion index)」<sup>(35)</sup>では、世界の上場企業約 5,500 社を対象に、職場でのダイバーシティとインクルージョン (受容性) が最も進んでいる 100 社を選出している。2016 年 9 月時点で上位 100 社に入った日本企業は、アステラス製薬、花王、キヤノン、資生堂、第一三共の 5 社のみであり、我が国の経済規模から考えると、日本企業の評価は低い<sup>(36)</sup>。

(34) 同上, pp.29-30.

(35) 「多様性」「受容性」「人材開発」「メディアでの論争・物議 (頻度)」の 4 部門 (女性の管理職・社員比率、雇用制度など 24 項目) を評価している (トムソン・ロイター・マーケッツ「トムソン・ロイター、ESG 観点からの新たな指数「ダイバーシティ&インクルージョンインデックス」をローンチ」『NEWS RELEASE』2016.9.26. <[http://share.thomsonreuters.com/general/PR/D&I%20Index\\_Oct\\_2016\\_J.pdf](http://share.thomsonreuters.com/general/PR/D&I%20Index_Oct_2016_J.pdf)>).

(36) 国別では、米国 29 社、フランス 10 社、ドイツ 8 社、日本・イタリア・スイス・ニュージーランド 5 社、英国・スペイン 4 社、などが上位 100 社に入っている (Thomson Reuters, “THOMSON REUTERS iX GLOBAL DIVERSITY AND INCLUSION INDEX 100 CONSTITUENTS,” 2016.9.26. <<http://financial.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/financial/diversity-and-inclusion-top-100-companies.pdf>>).

経済産業省は、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を目指して、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を「ダイバーシティ経営企業100選」として表彰している。企業において、女性、外国人、障害者、高齢者など、多様な人材の能力をいかす先進的な取組が生まれている。<sup>(37)</sup>

## 2 企業業績への影響

### (1) ダイバーシティ経営の影響経路

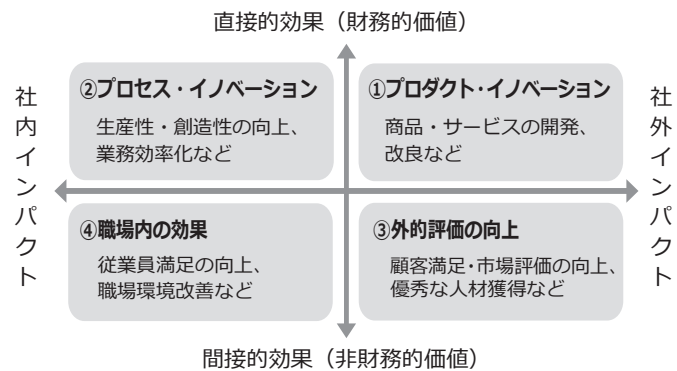
ダイバーシティ経営の効果として、イノベーションの創出が期待できるが（II-2-(3)参照）、経済産業省は、その他に、企業の外的評価の向上や職場環境の改善などを挙げている（図6）。そして、多様な人材の確保、定着、能力の発揮などのための様々な取組の過程で、これらの効果が複合的に現れてくるとしている。また、企業のWLB施策が、①従業員の定着率の上昇、②従業員のモチベーションの向上、③従業員の欠勤の減少、④企業の採用パフォーマンスの向上、の4つの経路を通じて企業の生産性向上につながる可能性があるとの見方もある<sup>(38)</sup>。

ダイバーシティがイノベーション創出につながるという意見がある一方で、集団の中の多様性は、ミスコミュニケーションやコンフリクト（衝突、対立）を生じさせ、従業員の不満足やコミットメントの低下を引き起こして、パフォーマンスを低下させる可能性が指摘されている<sup>(39)</sup>。社員の多様化が進むほど、マネジメント力を向上させることが重要となる。

### (2) 女性の活躍についての実証研究

日本では女性の活躍が大きな課題となっており（I-1参照）、多様な人材の活躍が企業業績に与える影響についての国内の実証研究は、性別（女性の活躍）に着眼したものが多く<sup>(40)</sup>、年齢や国籍についての実証研究は少ない。そこで、以下では、主に女性の活躍の観点から、人材の多様性（ダイバーシティ）と企業業績の関係性と、女性等の活躍の促進要因を検証した研究

図6 ダイバーシティ経営の効果



（出典）経済産業省『平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』2016, pp.3-4. <<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol100sen/practice/pdf/h27practice.pdf>>

(37) 2015年度からは「新・ダイバーシティ経営企業100選」に名称が変更された。事業が開始された2012年度からの選出企業の取組例が経済産業省のウェブサイトで公表されている（「これまでの表彰企業の事例」『平成28年度 新・ダイバーシティ経営企業100選』経済産業省ウェブサイト<<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol100sen/practice/index.html>>）。

(38) 武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える—働き方改革の実現と政策課題—』ミネルヴァ書房, 2012, pp.39-40.

(39) 堀田彩「日本におけるダイバーシティ・マネジメントの今後に関する一考察」『広島大学マネジメント研究』16号, 2015.3, p.25. <[http://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/files/public/3/36869/20150401120249730006/HUMR\\_16\\_17.pdf](http://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/files/public/3/36869/20150401120249730006/HUMR_16_17.pdf)>

(40) 製造業では女性役員比率と利益率には正の相関があり、サービス業では無相関であったとする実証研究（Jordan Siegel, 児玉直美「日本の労働市場における男女格差と企業業績」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-073, 2011.12. <<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j073.pdf>>）、女性役員比率の高い企業の株価パフォーマンスは市場平均を上回るとした分析（伊藤正晴「ESGポートフォリオのリターン分析（1）—女性活躍関連のポートフォリオ—」（ESGレポート）2015.2.6. 大和総研ウェブサイト <[http://www.dir.co.jp/research/report/esg/esg-report/20150206\\_009420.pdf](http://www.dir.co.jp/research/report/esg/esg-report/20150206_009420.pdf)>）等がある。

を紹介する<sup>(41)</sup>。

(i) 女性の活用が企業利益に与える影響

男女間の賃金格差<sup>(42)</sup>が存在する要因として、主に2つの見方がある。1つは経験や訓練の不足によって女性の生産性が男性より低いとする見方、もう1つは同じ生産性であっても女性に対する差別に基づく賃金格差があるとする見方(差別仮説)である。<sup>(43)</sup>

山本勲慶應義塾大学教授は、日本の上場企業のデータを基に、正社員における女性比率が0.1高いと、売上高利益率が0.44%高くなると推計している。この結果は、日本の労働市場において、男女間に生産性で説明できない賃金格差が存在することを示しており、上記の差別仮説と整合的である<sup>(44)</sup>。また、中途採用の多い企業やWLB施策が整っている企業では、プラスの影響がより顕著であり、これらの企業では、人件費の観点からだけではなく、生産性自体の向上を通じて、女性の活躍が企業業績を高めている可能性が示唆されている。実証結果を踏まえて山本教授は、①男女の賃金格差を改善すべきであること、②女性活用を推進するために、人件費の削減、利益率の上昇などの効果を企業に認識させることが有力な手段となること、③女性活用が進めば人件費節約の効果はいずれなくなるため、企業が女性を始めとする多様な人材が働きやすい環境を整備し、生産性自体を高めることが重要であること、などを指摘している。<sup>(45)</sup>

(ii) 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

乾友彦学習院大学教授ほかは、取締役会の人材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の検証<sup>(46)</sup>を行っている。ダイバーシティは統計的に有意な影響をもたらさないという結果となった。一方で、ダイバーシティ経営能力を一定程度有すると考えられる、外資比率の高い企業や国際化が進展している産業<sup>(47)</sup>に属する企業においては、女性従業員の比率が企業のイノベーション活動にプラスの影響を与えることが示された。<sup>(48)</sup>

日本政策投資銀行の餅友佳里氏による検証では、研究開発分野において、女性の活躍が企業パ

(41) 女性活用(従業員・役員比率等)やWLB施策と、企業業績の関係を見る上では、業績のよい企業が女性を雇用する(施策を導入する)といった「逆の因果関係」が存在する可能性があるため、企業固有の特性(資金力、潜在成長力等)を考慮することが重要となるが、以下に紹介する(i)、(ii)の乾教授ほか、(iii)の実証研究は、これを踏まえたものとなっている。

(42) フルタイムの労働者のうち、学歴が大学・大学院卒の者の賃金は、男性が402.5千円であるのに対し、女性は287.8千円と、男性の7割程度である(厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査の概況」2016.2.18, p.6. <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2015/dl/13.pdf>>)。

(43) 川口大司「女性従業員比率と利益率—企業活動基本調査を用いた分析—」2004.2.1, pp.1-3. <<http://www.econ.hit-u.ac.jp/~kawaguch/papers/keizaitokeikenkyu.pdf>>; 大竹文雄「女性の活躍と柔軟な働き方」(大竹文雄の経済脳を鍛える)2016.8.19. 日本経済研究センターウェブサイト <<https://www.jcer.or.jp/column/otake/print894.html>> 米国の経済学者ゲーリー・ベッカー(Gary S. Becker)は、生産性が同じであっても男女の賃金格差が発生する仕組みを、企業の経営者の目的が利潤の最大化ではなく、経営者自身の効用の最大化であるとするモデルを用いて説明した。

(44) 差別により女性の賃金が低い場合、他社に先駆けて女性を多く雇用すると、企業は結果的に高い利潤を上げることになる。

(45) 山本勲「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-016, 2014.3. <<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j016.pdf>>

(46) 人材のダイバーシティの変数として、女性割合、年齢、就業経験(就業年数・在職年数)、教育経験(教育年数・専攻)が用いられた。また、イノベーション活動の代理指標として、研究開発集約度(研究開発費/売上高)、特許出願件数が用いられた。

(47) 日経業種分類における機械、電気機器、造船、自動車、輸送用機器、精密機器。

(48) 乾友彦ほか「企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-055, 2014.12. <<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j055.pdf>>

パフォーマンスを向上させることが示唆されている。すなわち、男女を含むチームの共同発明の特許は、男性のみのチームによる特許の約 1.4 倍の経済価値を持つという結果が示された。また、単独発明よりもチームによる共同発明、日本人のみのチームよりも日本人と外国人を含むチームの特許の経済価値がより高くなっている。多面的にダイバーシティを高め、それを柔軟にマネジメントできる環境がつけられると、企業パフォーマンスが向上する可能性が示されている。<sup>(49)</sup>

### (iii) WLB 施策が企業の生産性に与える影響

前出の山本教授ほかは、1990 年代から 10 年間程度の企業のパネルデータ<sup>(50)</sup>を基に、WLB 施策が企業の中長期的な生産性 (TFP) に与える影響を分析している。その結果、①従業員 300 人以上の中堅・大企業、②製造業、③労働の固定費 (採用・解雇や人的スキルの形成にかかる費用) の大きい企業、④女性を活用している (女性管理職がいる) 企業、のいずれかの条件を満たす企業では、WLB 施策が生産性にプラスの効果をもたらすが、中小企業などではマイナスの影響がある<sup>(51)</sup>ことも示された。そのため、WLB 施策の普及を働きかける際に、企業によっては慎重な対応をとることの必要性が指摘されている。<sup>(52)</sup>

### (iv) 女性等の活躍の促進要因

高村静経済産業研究所コンサルティングフェローの検証によれば、従業員レベルでの女性活躍 (従業員女性比率) を促進する上では、残業時間の多さがマイナスの、フレックスタイム制度や半日休暇制度の導入がプラスの影響を持つ。また、管理職レベルでの女性活躍 (管理職女性比率) については、フレックスタイム制度や在宅勤務制度がプラスに影響していた。なお、外国人の活躍 (従業員外国人比率) については、有給休暇の取得日数と在宅勤務制度がプラスに影響していた。それぞれに影響する施策に違いはあるが、柔軟な働き方を可能とすることが促進要因となっている点は共通している。<sup>(53)</sup>

阿部正浩中央大学教授ほかは、企業へのアンケート調査を分析することによって、女性の活躍に効果のある施策を検証している。調査対象とした企業において、2006 年から 2014 年の女性の継続就業率<sup>(54)</sup>、女性管理職比率はともに大きく上昇している。これらの企業において、女性の継続就業率の上昇に効果のあった施策は、短時間勤務制度などの「労働時間の短縮」であり、女性管理職比率・女性部長比率の上昇に効果のあった施策は、事業所内託児施設の運営、職場への復帰支援などの「女性の戦力化」で、「労働時間の短縮」はむしろマイナスの影響を与えていた。女性の就業を継続する施策と、指導的立場の女性を増やす施策は必ずしも同じではないことが指摘されている。<sup>(55)</sup>

(49) 餅友佳里「女性の活躍は企業パフォーマンスを向上させる」『日経研月報』459 号, 2016.9, pp.26-31.

(50) 同一の対象を継続的に観察し記録したデータ。

(51) 例えば、従業員の定着率が高くない中小企業などでは、費用をかけて施策を導入しても、その費用を回収できるだけの便益が得られないおそれがある。

(52) 武石編著 前掲注 (38), pp.35-62.

(53) 高村静「企業における多様な人材の活用—女性人材・外国人材に着目して—」『RIETI Discussion Paper Series』16-J-047, 2016.6. <<http://www.rieti.go.jp/publications/dp/16j047.pdf>>

(54) 女性正社員の就業継続の状況の最も多いパターンとして、「出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する」又は、「出産後、育児休業を利用しないで継続就業する」と回答した企業の比率。

(55) 阿部教授ほかは、企業の WLB 施策 (出産・育児に関わる支援制度) を基に作成した①労働時間の短縮、②女性戦力化、③社員自立化、④労働時間柔軟化の 4 つの指標 (説明変数) を用いて分析している。阿部正浩編著『少子化は止められるか?—政策課題と今後のあり方—』有斐閣, 2016, pp.91-107.

### 3 第Ⅲ章まとめ

ダイバーシティは、イノベーション創出により企業の生産性向上に寄与することなどが期待される一方で、従業員の対立等によりパフォーマンスの低下を招く可能性があるため、社員の多様化が進むほど、組織のマネジメント力を向上させることが重要となる。企業の取組はまだ十分とは言えないが、ダイバーシティ推進を経営成果に結び付けている先進的な企業もある。

実証研究は、①ダイバーシティ（主に女性活躍）の効果は、企業規模、業種、企業特性等によって差があり、ダイバーシティの存在や、WLB 施策の導入だけでは、必ずしも生産性の向上につながらないこと、②柔軟な働き方を可能とする WLB 施策は女性の活躍を促進すること、③女性の活躍の局面（就業継続、管理職への登用等）によって必要な施策が異なることなどを示唆している。これらは、ダイバーシティ経営の重要性も示唆していると考えられる。

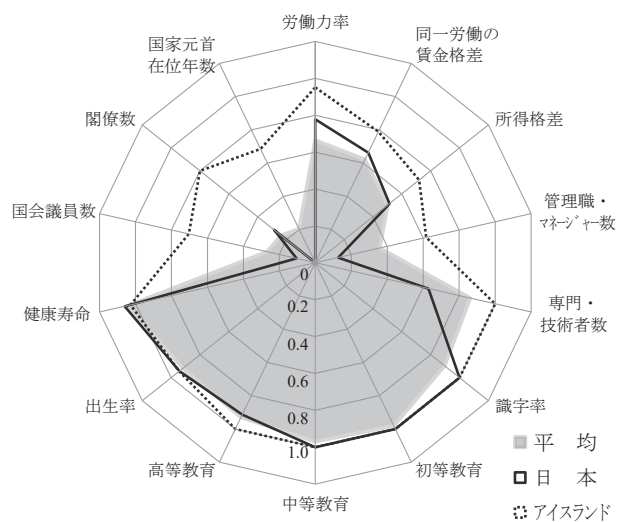
## IV 今後の課題・論点

### 1 女性参画の国際的な評価

女性の社会参画についての代表的な指標の1つに、世界経済フォーラム(World Economic Forum)の「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」で毎年公表されている「ジェンダー・ギャップ指数(GGI: Gender Gap Index)」<sup>(56)</sup>がある。2016年の日本のGGIは、144か国中111位と、前年から順位を10位下げた。分野別では経済分野の評価が118位と低くなっており、管理職・マネージャー数、専門・技術者数の項目で平均を大きく下回っている。総合1位のアイスランドと比較すると、日本は経済・政治分野の全ての項目で下回っている。(図7)

同報告書では、経済における男女格差は、教育水準の高い人的資本を十分活用できていないことを意味し、各国経済にとって機会損失となっている可能性が指摘されている<sup>(57)</sup>。日本のGGIの結果は、経済や政治面で男女格差が存在し、公平・公正な社会が実現されていないことを示唆している。政府による女性の活躍推進を、実効性のあるものにしていくことが求められる。

図7 ジェンダー・ギャップ指数 (2016年)



(出典) World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report 2016*, 2016, Geneva: World Economic Forum, pp.194-195, 210-211. <[http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf)>を基に筆者作成。

### 2 政策の方向性

#### (1) 見える化とクオータ制

政府は、女性の活躍推進の政策として、企業の情報の「見える化」を進めることで、企業の

(56) GGIは、経済・教育・保健・政治の4分野(14項目)について、男女の格差を評価(0が完全不平等、1が完全平等)したもの。総合順位は、アイスランド、フィンランド、ノルウェー、スウェーデンの順で、上位を北欧諸国が占めている。

(57) 物江陽子「日本における「女性の活躍」を考える」2016.11.22. 大和総研ウェブサイト <[https://www.dir.co.jp/library/column/20161122\\_011404.html](https://www.dir.co.jp/library/column/20161122_011404.html)>

自主的な取組を促している。2016年2月に開設された厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」<sup>(58)</sup>では、登録企業の女性従業員の割合、育児休業取得率などの情報が、また、9月に開設された内閣府の「女性役員情報サイト」<sup>(59)</sup>では、上場企業における女性役員の人数・比率が公表されている。「見える化」によって、企業間の競争促進や、労働者、消費者、投資家に対する企業情報の透明性確保などの効果が期待できるが、企業が目先の採用・登用に走ってしまうことや、企業の自主性に任せることの限界などが懸念されている<sup>(60)</sup>。

世界的に見て低い日本の女性役員比率を、直接高める策の1つとして、欧州諸国で導入されている「クォータ制」<sup>(61)</sup>が挙げられる。導入した国では女性役員比率が向上する一方で、ノルウェーでは、法的拘束を逃れるための上場廃止、対象企業の株価下落、数年間にわたる企業業績の低下などの影響があった<sup>(62)</sup>。日本での同制度の導入については、政府が企業の人事政策に介入することへの経済界の反発などがある。「見える化」の成果を踏まえて、「クォータ制」の是非は今後の論点となろう。

## (2) 育児・介護分野の規制改革

出産や介護による離職・転職が所得に与える影響について、大卒女性では、出産時に育児休暇を取って同一企業で就業を継続した場合と、退職してパートで再就職した場合とでは、生涯所得に約1億5000万円の差が生じるとする推計がある<sup>(63)</sup>。また、仕事と介護を両立するために転職した人の年収は、男性で平均4割、女性で5割減少したとするアンケート調査がある<sup>(64)</sup>。

このように、出産や介護に伴う離職・転職は、所得の大幅な減少につながり、また、企業にとっても新たな採用・育成コストの増加につながる。さらに、所得の安定性を失うことは、消費活動にもマイナスの影響を与える。出産や介護に伴って、本人が望まない離職・転職をせずに済むためには、個別の企業がWLB施策に取り組むだけでは限界がある。必要な育児・介護サー

(58) 企業における女性の活躍に関する情報・行動計画をまとめたデータベース。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)に基づき、情報の公開・行動計画の策定が企業に義務付けられた(従業員数300人以下の企業は努力義務)。公表情報が一定の水準を満たすと、労働局に申請して、厚生労働大臣による「えるぼし認定」を受けることができる。厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」<<http://www.positive-ryouritsu.jp/positivedb/>>

(59) 2015年3月から、有価証券報告書に女性役員の人数・比率を記載することが義務化され、その記載情報を基にしたデータが公表されている。内閣府男女共同参画局「女性役員情報サイト」<<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>>その他の「見える化」として、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」(Ⅲ-1-(3)参照)、経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄」の選定などがある。

(60) 山口一男「雇用改革の副作用配慮を」『日本経済新聞』2013.7.24; 中村紀子ほか「女性社長3人のホンネ「女性活躍」もっと工夫できるわよ」『文芸春秋』93(14), 2015.12, p.149; 「女性活躍「見える化」進むか」『日本経済新聞』2016.4.19, 夕刊等。

(61) 上場企業等に対して女性役員比率が一定割合以上となるよう義務付ける制度。ノルウェー、スペイン、アイスランド、フランス、イタリアなどで導入され、目標比率は3~4割(内閣府『男女共同参画白書 平成25年版』2013, pp.42-46.)。クォータ制の導入国の女性役員比率は2~4割程度(2015年)、日本の上場企業の女性役員比率は3.4%(2016年7月時点)となっている(内閣府男女共同参画局 前掲注(59))。

(62) 谷口真美「女性活躍推進の論点(下)」『日本経済新聞』2015.8.12; 児玉直美「女性の活躍と経済効果(6)」『日本経済新聞』2016.8.29。

(63) ①出産して育児休暇を2回利用、第2子が小学校入学前まで時短勤務した場合(2億1234万円)、②第1子出産時に退職し、第2子小学校入学時にパートで再就職した場合(6147万円)の生涯所得の差は、1億5087万円と推計されている(久我尚子「大学卒女性の働き方別生涯所得の推計」『基礎研レポート』2016.11.16. ニッセイ基礎研究所ウェブサイト<[http://www.nli-research.co.jp/files/topics/54356\\_ext\\_18\\_0.pdf](http://www.nli-research.co.jp/files/topics/54356_ext_18_0.pdf)>)。

(64) 男性の年収は556.6万円から341.9万円に、女性は350.2万円から175.2万円に減少した。また、転職後は男性の3割、女性の6割がパート・アルバイトとなった(明治安田生活福祉研究所・ダイヤ高齢社会研究財団「仕事と介護の両立と介護離職」2014.11.11, p.6. <[http://www.myilw.co.jp/research/report/pdf/myilw\\_report\\_2014\\_03.pdf](http://www.myilw.co.jp/research/report/pdf/myilw_report_2014_03.pdf)>)。



ビスが提供されるよう、政府が規制改革に取り組むことなどが求められている。例えば、保育・介護分野の民間参入規制の緩和、保育資格の緩和（幼稚園、小学校の先生等の活用）、外国人の保育・介護人材の受入れ、介護保険と保険外サービスの柔軟な組合せなどが検討課題とされている<sup>(65)</sup>。

### (3) 働き方改革

女性活躍推進のカギは、男性も含めた従来の働き方の改革にあることが指摘されている<sup>(66)</sup>。「第4次男女共同参画基本計画」において、女性活躍の阻害要因には、「高度経済成長期を通じて形成されてきた固定的な性別役割分担意識、性差に関する偏見や様々な社会制度・慣行があると考えられる」とされている<sup>(67)</sup>。したがって、働き方改革では、職場における仕事と家庭の両立支援や男女雇用機会の均等促進の他に、就業調整等につながっている税・社会保障制度を中立的な立場から見直すことが必要との意見もある<sup>(68)</sup>。

安倍内閣は、2016年6月に閣議決定した「ニッポン一億総活躍プラン」において、働き方改革を「この3年間の最大のチャレンジ」と位置付けた。同プランでは、働き方改革と生産性の向上を柱に、成長と分配の好循環を形成することで、名目GDP600兆円、希望出生率1.8、介護離職ゼロという大きな3つの目標実現を目指すための施策がまとめられている<sup>(69)</sup>。職場における支援策と、税・社会保障制度の見直しを一体で進めることにより、政策を実効性のあるものとするのが期待される。

### おわりに

日本の女性の社会参画が諸外国と比較して進んでいないことや、高度外国人材にとって日本のビジネス環境の魅力が乏しいことなどは重大な問題ではあるが、これは逆に日本に潜在力があることを示唆している。ダイバーシティ（人材の多様性）をいかにすることは、潜在力を発揮するための有効な方策である。近年、企業で先進的な取組が生まれたり、政府も女性を始めとする多様な人材の活用を成長戦略の一環と捉えて働き方改革に注力するなど、国内の機運が高まっている。このような動きを社会全体で後押しすることによって、多様な人材が活躍できる環境整備が飛躍的に進むことを期待したい。

（とかしき よしの）

(65) 中村ほか 前掲注(60);「公取委、介護の規制緩和提言」『日経 MJ』2016.9.23.

(66) 物江 前掲注(57) 物江陽子大和総研研究員は、家事や育児や介護などの無報酬労働を含めた1日の労働時間は世界的には女性の方が長い傾向があるが、日本ではこれが当てはまらず、日本の男性の労働時間（報酬あり）は、OECD諸国で最も長くなっており、男性の家庭での活躍を阻害していることを指摘している。

(67) 「第4次男女共同参画基本計画」（平成27年12月25日閣議決定）内閣府男女共同参画局ウェブサイト <[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/4th/](http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/)>

(68) 配偶者控除の基準となる「103万円の壁」や、社会保険料の徴収基準となる「130万円の壁」が、パート・アルバイトの年収を基準以下に抑える就業調整につながっているとされる。配偶者控除については、2016年12月に決定された「平成29年度与党税制改正大綱」に、所得控除を受けられる配偶者の年収の上限を150万円に引き上げる案が盛り込まれた。一方、社会保険料については、2016年10月から従業員数501人以上の企業に勤務する者の基準が年収106万円（月収8.8万円）に引き下げられた。これらの対応について、整合性や実効性に対する疑問や、より抜本的な見直しを求める声がある。「迷走する所得税改革(3)」『日本経済新聞』2016.11.11; 「夫・妻の年収に応じ差 配偶者控除、9段階で縮小」『日本経済新聞』2016.12.7.

(69) 3つの目標を達成するための、①希望を生み出す強い経済、②夢をつむぐ子育て支援、③安心につながる社会保障の政策を「新・3本の矢」という（「ニッポン一億総活躍プラン」（平成28年6月2日閣議決定）首相官邸ウェブサイト <<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/pdf/plan1.pdf>>）。