

男女共同参画研究会報告
「女性の活躍と企業業績」

平成15年6月
経 済 産 業 省
男女共同参画研究会

目 次

．はじめに - 本研究会の趣旨 -	1
．調査の方法	3
1．企業ヒアリング	3
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	4
．調査結果	5
1．過去の調査研究	
- 女性を活用すると経營業績は良くなると言われている -	5
2．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	6
3．企業の人事・労務管理と業績・女性の活躍	12
(1)女性の活躍に関わる人事・労務管理施策	13
(2)利益率に影響を与える企業の人事・労務管理とはどのようなものか	14
(3)女性比率に影響を与える企業の人事・労務管理とはどのようなものか	17
(4)女性比率も利益率も高い企業の人事・労務管理施策	20
(5)企業の人事・労務管理 - まとめ	22
．おわりに	23
参考資料	27

・はじめに - 本研究会の趣旨 -

我が国は、世界に類を見ないペースで少子高齢化が進展しており、労働力人口の減少にも直面している。一方、女性や高齢者の社会参画意欲が高まっているが、企業における働き方は、青壮年層を中心とした男性中心のものとなっているとの指摘も少なくない。

こうした状況にあって、健康な高齢者とともに女性の労働市場への積極的な参加を可能とするために、男女、年齢を問わず意欲を持って働くことのできる社会の構築、すなわち「働き方の構造改革」が喫緊の課題となっている。

もとより、昨今、女性の社会参画意欲の高まりは著しく、高学歴化等を背景に高い専門能力を有する女性が増えていることから、女性がその能力を十分発揮して経済社会に貢献する機会を確保することは、労働供給を単に量的に補填するだけではなく、我が国経済を質の面から支えていくという意味でも非常に重要な課題である。

以上のような問題意識に立って、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、平成 13 年 6 月に、「男女共同参画に関する研究会報告書～経済主体・経済活動の多様化と活性化を目指して～」と題する報告書を取りまとめた。この中では、社会保険・税制度が女性労働に与える影響、保育サービスをめぐる現状と課題、非正規雇用・自己雇用などの新しい働き方の可能性について検討を行い、第三号被保険者制度の見直し、企業の配偶者手当の廃止等女性の就労に対して中立的な制度の構築、有期雇用契約、裁量労働制のさらなる見直しによる中間的な働き方の拡大等の提言を行った。

この報告書で言及した自らが事業主であると同時に労働者であるような自己雇用などの新しい働き方は、長期雇用、年功賃金の男性労働者を中心とした旧来のシステムに女性が合わせる必要がなく、女性にとって魅力的な働き方であり、事実、女性の方が男性よりも創業希望者に対する実際の创业者の比率が高いことが指摘されている¹。また、政策的にも女性を含めた様々な創業支援策が講じられており、今後もこうした政策を推進することが期待される。

しかしながら、女性就業者全体の 83%²を占める被雇用者としての働き方は無視することができない(参考資料 1)。「男女雇用機会均等法」(昭和 61 年 4 月施行)、「育児休業法」(平成 4 年 4 月施行)、「改正男女雇用機会均等法」(平成 11 年 4 月)、「男女共同参画社会基本法」(平成 12 年 6 月施行)、「男女共同参画基本計画」(平成 12 年 12 月策定)等、政府レベルでの枠組み作りが進められているにもかかわらず、女性の被雇用者数は、不況も相まって、ここ数年は頭打ち、平成 14 年には前年に比

¹ 中小企業庁(2002)「中小企業白書(2002年版)」

² 総務省統計局「労働力調査」.

べ7万人減少して2,161万人³となった（参考資料2）。管理職に占める女性比率は、過去30年間一貫して上昇しており、平成12年には11.2%となった（国勢調査ベース）が、国際的にはまだ低い水準である。

このような状況を克服し、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、働くことが、女性にとっても、企業にとってもメリットがあることが不可欠である。企業が女性を活用する動機⁴は、ブランドイメージの向上（女性向け商品を取り扱う企業においては商品イメージ向上のため、優秀な女性を雇うため）であったり、人材を多様化する⁵ためであったり、社会的な責任のためであったり、長期的な視点から少子高齢化による将来の労働力の減少に備えるためであったりすることが多い。しかし、企業にとっては、女性を雇うことが企業業績に結びつくかどうか、女性を雇うインセンティブとして決定的に重要である。また、仮に潜在的な能力のある女性が十分に活躍できていないとすれば、そうした女性を積極的に採用・登用することでその企業は競争上優位に立つことが可能になるはずである。

しかしながら、これまでのところ、女性雇用と企業のパフォーマンスの関係について論じた研究・調査は少ない⁶。また、育児休業制度、再雇用制度、フレックスタイム制度、コース別人事管理といった女性の雇用に関連する人事・労務管理の仕組みが企業内の女性従業員比率や企業業績とどういう関係を持っているかについてもほとんど明らかになっていない。

そこで、当研究会では、昨年4月より、

- ・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、女性の活用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。今回の調査の結果が、今後の男女共同参画推進政策の示唆となれば幸いである。

³ 総務省統計局「労働力調査」。なお、全雇用者に占める女性の比率は昭和50年代以降上昇を続け、平成13年には初めて40%を超えた。平成14年も男性雇用者の減少が大きかったことから、結果的に女性雇用者比率は上昇し、40.5%となった。

⁴ 東京大学社会科学研究所 武石恵美子氏には、企業にとっての女性活用の意義について、当研究会でお話いただいた。

⁵ ダイバーシティ・マネジメントと呼ばれる。ダイバーシティー・マネジメントとは、多様な人材を生かす戦略で、多様な属性や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速・柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげる戦略のことである（日経連「原点回帰 - ダイバーシティー・マネジメントの方向性 - （2002年5月）」）

⁶ 女性の労働市場における差別等について、個人レベルの賃金・就業等のデータを用いた分析は非常に多いが、企業の経営成果との関係を分析したものは少ない。

．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中から、10社の人事担当者に、社内における女性の活躍の現状、女性活用のための施策、経営理念、女性を活用する上での問題点等についてヒアリングを行った。

ヒアリングを行った企業は、東京に本社のある大企業で、10社のうち6社が製造業、4社が非製造業であった。ヒアリング対象も多くなく、これら限られたサンプルから得られた情報を一般化するには無理があるが、統計データの分析ではとらえきれない定性的な諸点を把握することができる。すなわち、これらヒアリングの結果は後述する統計的分析と補完的なものである。

ヒアリング対象企業は、創業100年を超える老舗から、比較的若い企業までをカバーする。女性役員（社外役員を含む）は「いる」と回答した企業と「いない」と回答した企業がほぼ半々であった。女性管理職比率（課長相当職以上）は、1%に満たない企業もあれば1/4を超える企業もあったが、民間企業における女性課長相当職以上の割合（8.7%⁷）と比べると全体的に必ずしも高いとは言えなかった。しかし、女性の能力を生かさないのは企業にとって損失であるという認識は共通していた（参考資料3）。

全従業員に占める女性比率は50%を超える企業が2社あったが、他の企業は10%台～40%台に散らばっていた。被雇用者に占める女性の比率が40.5%⁸（平成14年）であることと比べて特に高いとは言えなかった。女性活用施策の変遷については、昭和61年（男女雇用機会均等法施行）が大きな契機になったと述べる企業が多かった。総じて、人材確保に苦労した企業（企業年齢が若い企業、地方の企業、知名度の高くなかった企業）は、昭和61年より前から女性を採用・登用していたが、古くからの大企業は昭和61年以降になって、本格的な女性の活用が始まった。また、平成12年、13年に人事評価制度や給与体系を見直している企業も多かった。この人事評価制度や給与体系の見直しは、「女性活用のために」行ったものではないが、結果として女性活用につながる可能性があると考えられている。

育児休業制度、介護休業制度とも、法定以上の手厚い制度を持っている企業が多く、法制化に先行して制度を導入した企業が多かった。また、短時間勤務制度や再雇用制度を持つ企業も多かった。

男女を区別せずに処遇しており、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（＝

⁷ 内閣府男女共同参画局「女性の政策決定参画状況調べ」の平成13年の数値。

⁸ 総務省統計局「労働力調査」。

実力主義)があり、企業側の取り組みだけでなく働く女性の自覚・責任感の必要性をあわせて指摘していることが注目される。

政府の取り組みに関しては、保育所をはじめとするインフラの整備が基本ではないかとの意見があった。

以上のほか、女性活用の変遷、経営理念、女性活用を推進する上での問題点などは、「 . 調査結果」の中で適宜触れていくことにする。

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

経済産業省の「企業活動基本調査」のデータを用いて、利益率と女性比率との関係を分析した。限られた企業の事例を一般化するのではなく、多数の企業のデータで検証することが、正確な事実認識のために不可欠だからである。具体的には、平成4年、平成7年～13年の企業活動基本調査の8年分のデータを用いた。企業活動基本調査は、日本標準産業分類に掲げる大分類 D - 鉱業、F - 製造業及び I - 卸売・小売業、飲食業（中分類 61 - その他の飲食店を除く。）に属する事業所を有する企業のうち、従業員50人以上かつ資本金又は出資金3千万円以上の会社を対象とする全数調査である。従業員50人未満の小規模な企業は含まれていないが、この種の統計としては最も包括的⁹なものである。

サンプル数は、年によって違うが、約25,000企業¹⁰である。企業活動基本調査の「常時従業員」とは、有給役員、常時雇用者（正社員、準社員、アルバイト等の呼称にかかわらず、1ヶ月を超える雇用者と前2ヶ月においてそれぞれ18日以上働いた雇用者であり、「パート従業員」とは、正社員、準社員、アルバイト等の呼称にかかわらず、常時従業員のうち一般の社員より所定労働時間が短い労働者に該当するものを言う。

次に、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（女性活用施策）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」（93年、98年、03年版）を用いて、女性比率と利益率、女性活用施策と女性比率及び利益率の関係を分析した。「就職四季報女子学生版」の対象企業数は、93年版が約1,100企業、98年、03年版は約800企業であった。このうち、企業業績との関係の分析では「企業活動基本調査」データとのマッチングを行う必要があり、最終的なサンプル数は年によって異なるが300企業程度である。

⁹ 2000年の「企業活動基本調査」対象企業の従業員総数は、我が国全体の雇用者5,356万人の約20%を、女性雇用者（2,140万人）の約16%を占める。

¹⁰ 後述のように、利益率のデータの中に誤記等に基づく異常値と考えられるものが存在するため、こうしたサンプルを除去して、実際に分析に使用したサンプル数は本文の数字よりも

・ 調査結果

1 . 過去の調査研究 - 女性を活用すると経營業績は良くなると言われている

企業からのヒアリングの中で、女性労働者の採用・登用が企業業績に与える効果については総じてポジティブな見方が多かったが、社内でその効果を計測・評価しているケースはなく、定量的な効果は必ずしもはっきりしなかった。一方、前述の通り、この分野の実証研究は未だ少ないが、女性の活用が企業の業績を高めるという結論を導く研究が近年いくつか現れてきている。

Hellerstein et al.(2002)¹¹は、アメリカの製造業の約 3,000 の工場・企業レベルのクロスセクション・データを使用し、企業年齢、労働者の構成（人種、年齢）等をコントロールした上で女性を多く雇う企業（工場）ほど、企業業績（利益率）が良いことを示した。ただし、女性比率と業績の間の因果関係は分析されていない。同様に、川口(2003)¹²は、本研究会でも使用した「企業活動基本調査」の個票データを使用し、日本においても、女性を多く雇うほど、企業は収益を高めることが可能であることを示唆する結果を得ている。しかし、一方で、企業業績が高い企業では、女性を雇おうとせず、業績の良い企業ほど、女性を雇わないという現実もあわせて発見した。女性は十分に生産的で、企業業績に貢献するにも関わらず、企業には女性への差別が存在し、女性の活用が促進されないと論じている。ただし、川口(2003)は利益率の指標として売上高利益率を用いており、採用した説明変数も本報告書の分析とは異なる。

さらに、女性の数だけではなく、女性の活用方法に踏み込んだ調査も存在する。21 世紀職業財団が平成 15 年に行った調査¹³によると、女性社員の活用と経營業績との関係では、女性の能力発揮促進の取組が進んでいる企業では、進んでいない企業に比べて 5 年前より売上高が伸びている。また、女性管理職比率が 5 年間で大幅に増えた企業では大幅に減った企業に比べて売上高が伸びている（参考資料 4）。

一方で、女性（男性も含む）の仕事と家庭の両立をサポートを通じて、働きやすい環境作りを促進する、ファミリー・フレンドリー施策も、企業業績を高めるという研究が進みつつある。ファミリー・フレンドリー施策の定まった定義はないが、充実した育児休業・介護休業制度、再雇用制度、社内保育施設の整備等が含まれる

若干少ない。

¹¹ Hellerstein, Judith K., David Neumark, Kenneth R. Troske(2002), "Market Forces and Sex Discrimination" *The Journal of Human Resources*, Volume37, Number2 (Spring), pp.353-380.

¹² 川口大司(2003)「性差別のマーケットテスト」, 財団法人機械振興協会経済研究所『わが国企業における統治構造の変化と生産性の関係に関する調査研究(3)』第 6 章.

¹³ 厚生労働省雇用均等・児童家庭局(2002),「平成 14 年版 働く女性の実状」p.55.

とされている。英国の Policy Studies Institute(1996)¹⁴は、ファミリー・フレンドリーな措置（以下必要に応じて「ファミ・フレ措置」と略す）を実施している企業、実施していない企業それぞれに対して、ファミ・フレ措置をどのように評価しているかを聞いた。それによると、ファミ・フレ措置を実施している企業では、措置が企業の経営に有益であると回答した割合は 56%であるのに対し、ファミ・フレ措置を実施していない企業では、措置が企業の経営に有益であると回答した企業は 27%にとどまっている（参考資料5）。このほか、米国において、生活と仕事の調和を図る取り組みが従業員のやる気を高め、経営に有利な効果を持つというケーススタディがある¹⁵。

日本におけるファミフレと企業業績との関係をみた研究には、例えば、坂爪(2002)¹⁶がある。ファミフレ施策のうち、就業形態や勤務形態における多様性を確保するような施策は、企業業績（経常利益の変化）を良くすることがわかっている。ただし、ファミフレ施策の中には相性の悪いものがあり、組み合わせによっては経常利益を悪化させるものもあると論じている。

2．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。

今回の分析では、企業の経営パフォーマンスの指標として ROA（Return on Asset：総資産利益率）を使用した。ROA は企業の財務内容を見るために広く使われている指標の一つである。分母は、自己資本だけでなく借入金などの負債も含めて企業に投下された総資産、分子の利益としては、最も一般的に使用されている経常利益だけでなく、EBIT（金利、税引き前利益）、営業利益の3つそれぞれについて計算を行ったが、どれも傾向は基本的に同じであった。このため、以下、経常利益 / 総資産を利益率の数字として使用した結果を報告する¹⁷。

女性の労働市場での活躍の度合い、男女間賃金格差等に関しては、いくつかの解釈、仮説が提起されてきている。第一は、「女性が労働市場で活躍できていないのは、経済合理性のない差別が存在するためである」という「差別仮説¹⁸」である。第二は、

¹⁴ Policy Studies Institute(1996) "Family friendly working arrangements in Britain-1996" Research Report No16. London.

¹⁵ 黒沢昌子(2003)「海外における長期休暇制度の運用事例（米国）」『長期休暇制度の企業経営に対する影響等に関する調査研究会報告』所載の中に米国における研究の簡潔なサーベイがある。

¹⁶ 坂爪洋美（2002）,「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503, pp.29-42。なお、坂爪氏には、本研究会に出席し、ファミ・フレ措置の現状、効果等について説明いただいた。

¹⁷ 誤記等の理由により ROA が異常値と思われるサンプルが存在したため、以下、ROA の絶対値が 100%を超えるサンプルは除いて分析を行った。

¹⁸ ここで言う「差別仮説」は、単に「偏見」が原因であるという考え方、情報の不完全性に

「賃金や昇進は生産性に見合っている。女性は家庭責任から仕事への貢献が低い、そして勤続年数が短いため、女性労働者の賃金や社内での処遇が低いのは当然である。あるいは女性はやめる可能性が高いと考えているので、女性自身が企業内での能力を高めるための人的資本投資をしようとしなさい」という「人的資本仮説」である。第三は、「業績の良い企業がアメニティーのために女性を雇う」(ここでは「アメニティー仮説」と呼ぶ)ことであり、これは、女性の活用と利益率の関係について、差別仮説とは逆の因果関係として解釈するものである。以下の分析は、これらの仮説のうちいずれが妥当かを検証しようとするものである。

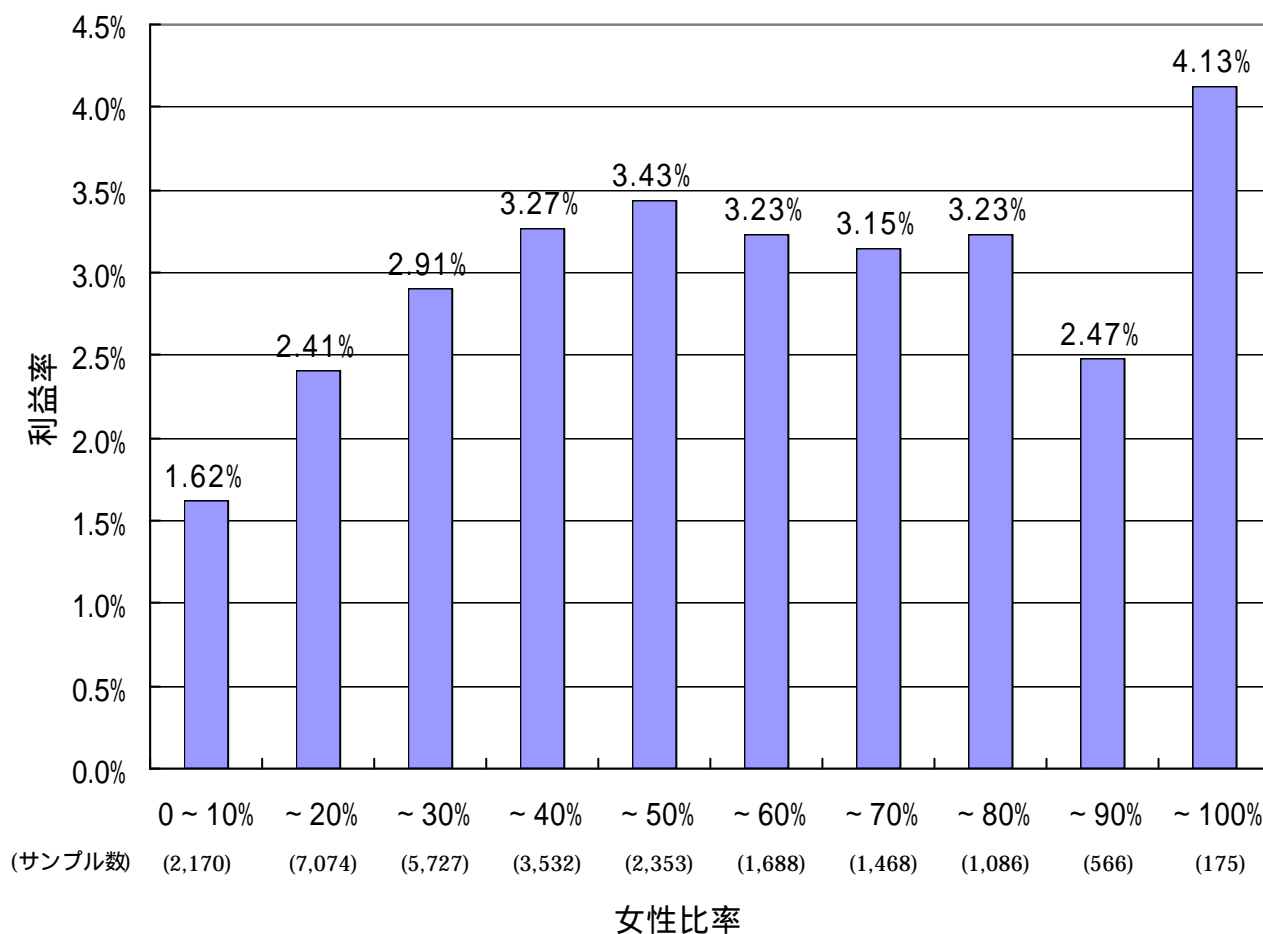
今回の企業活動基本調査データによる分析結果は、「女性が労働市場で活躍できていないのは差別されているためである」という差別仮説を否定するものであった。仮に多くの企業が女性を差別しているとするれば、能力のある女性を割安な賃金で容易に雇用できるはずである。差別的でない企業は、そうした女性を多く雇用することで、利益を得ることができることになる。約 26,000 社のクロスセクション・データ(平成 12 年企業活動基本調査データ)を使用し、まず、労働者に占める女性の比率(以下単に「女性比率」という¹⁹)と利益率の単純な関係を見ると、図表 1 の通り、女性比率が高いほど利益率が高くなり、ただし、女性比率が 5 割を超えると横這いしないし微減するという大まかな傾向が認められる。例えば、女性比率が 30~40% の企業の利益率は 20~30% の企業よりも約 0.4% ポイント高い。しかし、この結果は、業種、企業規模その他の違いは考慮されていない。そこで次に、業種、企業規模(常用雇用の自然対数)、財務内容(自己資本比率)、外資比率、創業年等の違いを調整した後、女性比率と利益率の関係を回帰すると、有意な正の相関が観察される²⁰(参考資料 6)。量的には、女性比率が 10% ポイント高いと、業種や規模などの他の条件が等しければ、利益率がおおよそ 0.2% 高いという関係であり、上で見た単純な関係よりもやや小さくなるものの、サンプル企業の平均利益率(2.8%)と比較して無視できない大きさである。ちなみに、他の年次について同様の回帰を行ったところ、女性比率の係数の大きさは年によって異なるものの、ほとんどのケースで有意な正の値となっており、年を追うにつれて係数が小さくなっていくといったトレンドは認められない(参考資料 7)。以上の通り、企業間のクロスセクション比較では、女性が多い企業では利益も多いのである。この結果は、人的資本仮説を否定し、差別仮説を支持しているように見える。

基づく「統計的差別」により女性が採用・登用されないという考え方を含む。

¹⁹ 以下、特に断らない限り、パートを含む女性比率である。なお、パートを除く正社員に占める女性の比率と利益率との関係も有意な正の値となっている。

²⁰ 本報告書の統計的処理の結果を報告する際、有意水準は 10% を基準とした。なお、女性比率の二乗項も説明変数に加えると、二乗項の係数は負で、一乗項の係数は正でいずれも有意であり、女性比率と利益率の関係は単純な線形ではなく逆 U 字型の関係にある。この結果によれば、計算上、女性比率が 54.3% のとき利益率は極大となるが、全サンプル中約 85% の企業の女性比率はこれ以下であり、議論の本質は変わらない。

図表1 企業における女性比率と利益率との関係



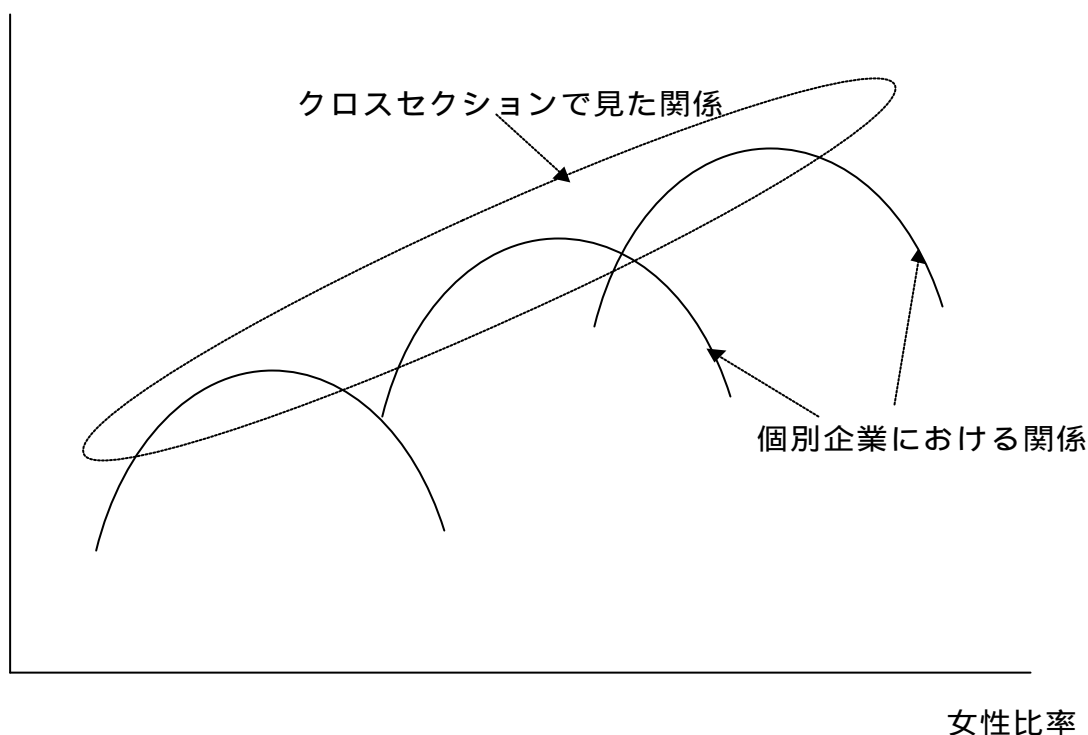
データ：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

それでは、差別仮説が正しいのであろうか。女性比率と利益率の関係は、ある種の企業風土（社風）や何らかの経営資源が、女性比率と利益率を、ともに高める効果を有しているという「見かけ上の相関」かもしれない（図表2）。そこで、企業活動基本調査の各年のデータを企業レベルで接続したデータ（パネルデータ）を作成し、企業毎の複数年にわたる女性比率の変動と利益率の変動の関係を分析²¹した。このパネル分析の結果、驚くべきことに、個別企業ごとの時系列では、女性比率の変化と利益率の変化との間には、有意な関係が存在しなかったのである（参考資料8）。差別仮説が正しければ、個別企業にとっても、女性比率を高めることは利益を引き上げる効果を持つはずだが、そうした関連は否定される。

²¹ 固定効果モデルによる推計。

図表2 女性比率と企業業績の関係

利益率



次に、「業績の良い企業がアメニティーのために女性を雇う」というアメニティー仮説を検証するために、女性比率変化率と利益率変化率に1年ないし6年のラグをつけて両者の関係を見たが、同一の企業において、「女性比率が上がったから利益率が上がった」という因果関係だけでなく「利益率が上がったから女性比率が上がった」という因果関係も見られなかった（参考資料9、参考資料10）。すなわち、アメニティー仮説もここでの分析からは支持されない（図表3）。

図表3 仮説と予想される結果一覧

仮説	予想される結果		回帰分析の結果	
	クロス・セクション	パネル固定効果	クロス・セクション	パネル固定効果
差別仮説（女性が労働市場で活躍できていないのは、経済合理性のない差別が存在するためである）	正の相関	正の相関	正の相関	無関係
人的資本仮説（賃金や昇進は生産性に見合っている。女性は家庭責任から仕事への貢献が低い、そして勤続年数が短いため、女性労働者の賃金や社内での処遇が低いのは当然である。あるいは女性はやめる可能性が高いと考えているので、女性自身が企業内での能力を高めるための人的資本投資をしようとしな	無関係	無関係		
アメニティー仮説（業績の良い企業がアメニティーのために女性を雇う）	正の相関	正の相関		
企業固有風土仮説（女性比率は見かけ上の要因で、真の要因は女性比率も利益率も上げるような企業固有の要因が存在する）	正の相関	無関係		

これらの結果は、女性比率は見かけ上の要因で、真の要因は女性比率も利益率も上げるような企業固有の要因が存在することを示唆する（図表4）。つまり、女性が活躍できる風土²⁴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のである²⁵。

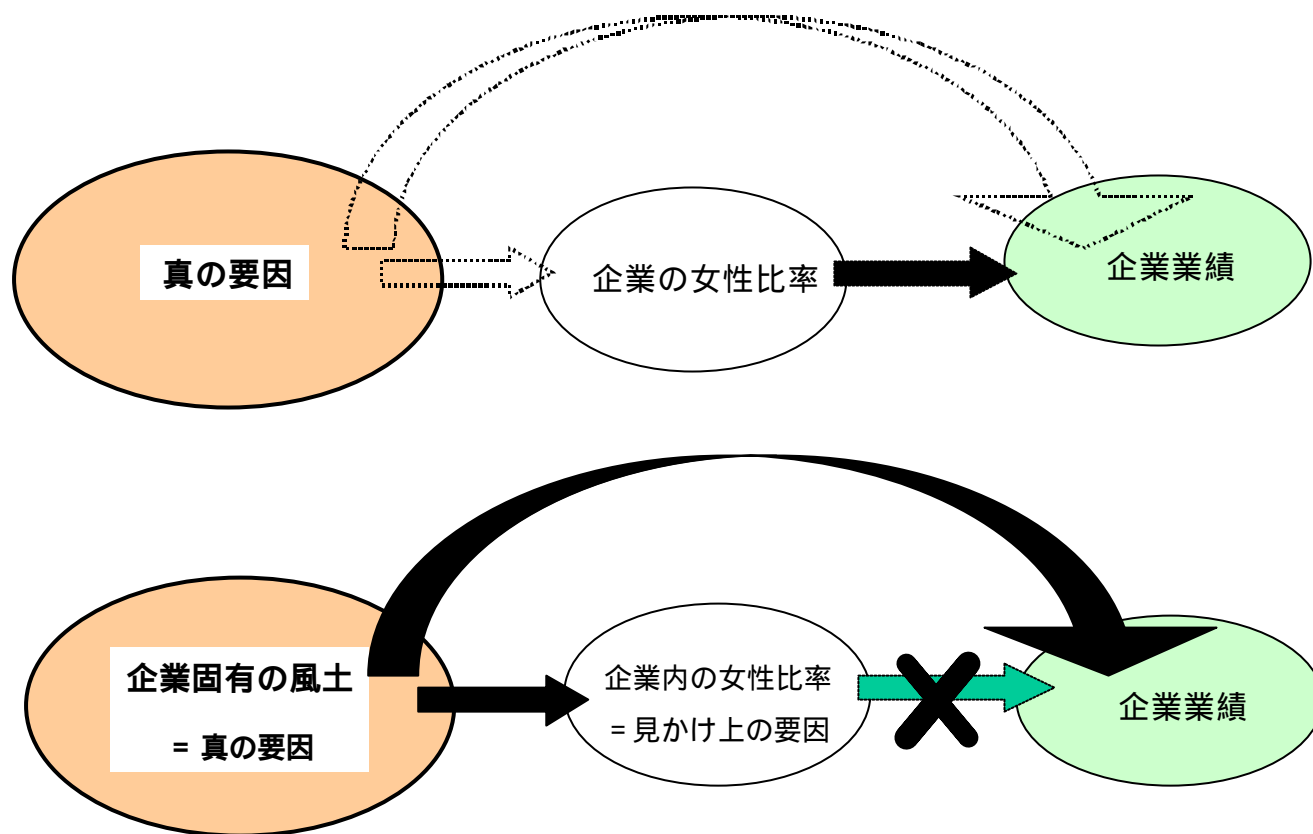
²² この報告書で、企業風土と呼ぶものは、「社風（経営者のポリシーやその企業の理念・ミッション等）」と「人事・労務管理の仕組み」を合わせたものである。

²³ 「日本企業の経営能力に関する調査研究」（2003年3月；経済産業省委託調査）によると、チャレンジ・リスクテイクを奨励し、価値観・ミッションを重視し、経営人材早期選抜を行う風土をのめる企業は業績が良いこと、優れた企業風土を継承するためには、経営者は「外部の仕組みを導入する際に自社の社風とフィットするかどうか自らの頭で考え抜く」「経営者の行動が社員の行動パターンに影響を及ぼすことを認識して行動する」べきであると示唆されている。

²⁴ この報告書で、企業風土と呼ぶものは、「社風（経営者のポリシーやその企業の理念・ミッション等）」と「人事・労務管理の仕組み」を合わせたものである。

²⁵ 「日本企業の経営能力に関する調査研究」（2003年3月；経済産業省委託調査）によると、チャレンジ・リスクテイクを奨励し、価値観・ミッションを重視し、経営人材早期選抜を行う風土をのめる企業は業績が良いこと、優れた企業風土を継承するためには、経営者は「外部の仕組みを導入する際に自社の社風とフィットするかどうか自らの頭で考え抜く」「経営者の行動が社員の行動パターンに影響を及ぼすことを認識して行動する」べきであると示唆されている。

図表4 女性が活躍できる風土と企業業績との関係



【補論】

外資企業など優秀な男性社員の確保が困難な（かつて困難であった）企業ほど、女性が活躍できる風土の重要性が高い。

かつて人材確保に苦労した企業（創業間もない企業、地方の企業、知名度の高くなかった企業）が、昭和61年以前から積極的に女性を活用していたという話は、ヒアリングの中で聞くことができた。これらの企業が、現在でも積極的に女性を活用しつつ、高い利益を上げていることは、事例として大変興味深い話であるが、これは一般的な傾向と言えるのであろうか。ここでは、こうした企業の典型例として外資企業をとりあげて分析した。

企業活動基本調査のデータを、単純平均で見ると、外資系企業（外資比率50%超）の平均利益率は6.61%、国内資本企業（外資比率50%以下）の平均利益率は2.75%と外資系企業の利益率の方が高く、外資系企業の平均女性比率（29.7%）より国内資本企業の平均女性比率（31.9%）の方が高かった²⁶。

²⁶ ただし、パートを除く正社員だけの女性比率は、外資系企業（26.4%）の方が国内資本企業（25.1%）より高い。

この点に関し、再び、企業活動基本調査のクロスセクション・データを用いて、企業のタイプによる女性比率と利益率の関係を分析した。具体的には、女性比率と利益率の関係を分析する回帰式の説明変数に外資系企業ダミー（外資比率 50%超 = 1、外資比率 50%以下 = 0）と女性比率の交差項を含めた分析を行い、この変数の大きさ及び有意性を確認した。

外資系企業（外資比率 50%超）と国内資本企業（外資比率 50%以下）に分けて、女性比率と利益率の関連を分析すると、外資系企業ダミーと女性比率の交差項は有意な正值であり、国内資本企業では女性比率が 10%ポイント高いと利益率が 0.18%高いという関係だが、外資系企業では女性比率が 10%ポイント高いと利益率が 0.55%も高いという関係である²⁷（参考資料 11）。外資系企業の方が、女性比率の高さと業績との関係が大きいのである。

これらの結果は、ヒアリングで指摘されたように人材確保に苦勞のあった企業では、老舗の国内資本企業に比べて女性が活用しやすい社風や人事・労務管理の巧拙が業績に及ぼす重要性が高いことを示唆している。

3. 企業の人事・労務管理と業績・女性の活躍

以上見てきたとおり、

- ・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）。

- ・しかし、女性比率を高めても利益率が上がるとは言えない。

- ・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である。

ことがわかった。

それでは、女性比率を高め、利益率も高めるような企業固有の要因とは何であろうか。

企業特性の中には、経営者・幹部の意識、社是といった企業風土、人事・労務管理の仕組みなど様々なものがありうる。企業風土に関して言えば、企業からのヒアリングの中で、例えば、トップの意識や創業以来の男女を区別しない伝統が重要であるとの意見が多く聞かれた。また、多くの企業が積極的に女性の能力を生かすべく、人事・労務管理上の様々な取り組みを行っており、これらも当然に女性比率と利益率の両方に影響を及ぼす可能性の高い企業特性である。以下、データが利用可能なものに限定されるが、背後にある企業特性の具体的内容を解明したい²⁸。

²⁷ 女性比率の係数 0.018, (外資ダミー × 女性比率) の係数 0.037

²⁸ 経営者の意識、社是等の「社風」はデータの性質上分析の射程外である。

具体的には、より詳細な人事・労務管理データを含む「就職四季報女子学生版」のデータを用いて、さらに分析を進めた。2. で述べた通り、1993年、98年、03年の3時点のデータを使用し、これと企業活動基本調査の財務データをマッチングさせ、この3時点のデータをプールして分析した。

(1)女性の活躍に関わる人事・労務管理施策

女性の活躍に関連する企業内の人事・労務管理上の取り組みとしては、性別に関係なく個人を遇する「均等施策」と、個人的問題に対処することを会社がサポートする「ファミリー・フレンドリー施策」あるいは「ワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の両立支援）施策」があるとされている²⁹。ファミリー・フレンドリーもワーク・ライフ・バランスも同じような意味で使われることが多いが、ここでは、より広い概念である「ワーク・ライフ・バランス」という言葉を使いたい。

図表5は、企業における「ワーク・ライフ・バランス施策」と「均等施策」を整理したものである。例えば、「女性の転勤がある」ことが、男女の公正な処遇として均等施策に分類するべきか、家庭と仕事のバランスに配慮するワーク・ライフ・バランス施策に分類するべきかは曖昧であり明確な線引きはないが、大胆に分類してみた。ここでは代表的な取り組みを示したが、表に掲げた以外の取り組みも当然あり得る。表の左欄には具体的な施策を、右欄には各施策の代理変数あるいは施策の効果を示すと考えられる指標を掲げた。

企業のワーク・ライフ・バランス施策としては、育児休暇制度を法定以上の期間に設定する、企業内保育所を設ける、フレックス制度を利用できるようにするなどがある。そして、その結果、女性の既婚率が上がったり、平均勤続年数が延びたり、残業時間が減ったりする。また、企業の均等施策としては、男女の区別をしない、成果目標と評価基準を明確に提示する、成果重視の公正な処遇をするなどがある。そして、その結果、男女の勤続年数格差が縮小したり、女性管理職が増えたりするというようなメカニズムが考えられる。ただし、上述のとおり、ワークライフ・バランス施策と均等施策の線引きは便宜上のものであり、ワークライフ・バランス施策が結果として男女間勤続年数格差や女性管理職比率に影響を与え、逆に均等施策が既婚女性比率や平均残業時間に影響を及ぼす可能性もあるので、分析結果の解釈に当たってはこうした点に留意する必要がある。

²⁹ 脇坂明(2001)「仕事と家庭の両立支援制度の分析 女子雇用管理基本調査を用いて」、猪木武徳・大竹文雄『雇用政策の経済分析』(東京大学出版会) 第7章によると、男女の均等を進める施策を「均等施策」と呼び、労働者の家族的責任に配慮した施策、仕事を常に優先させるのではなく仕事と家庭の事情との折り合いをつけた施策を「ファミ・フレ施策」と呼ぶ。なお、パク・ジョアン氏(アパシヨナータ代表)には、ワーク・ライフ・バランスについて、米国における経緯・現状を中心に本研究会で説明いただいた。

図表5 女性の活躍に関わる企業の人事・労務管理上の取組

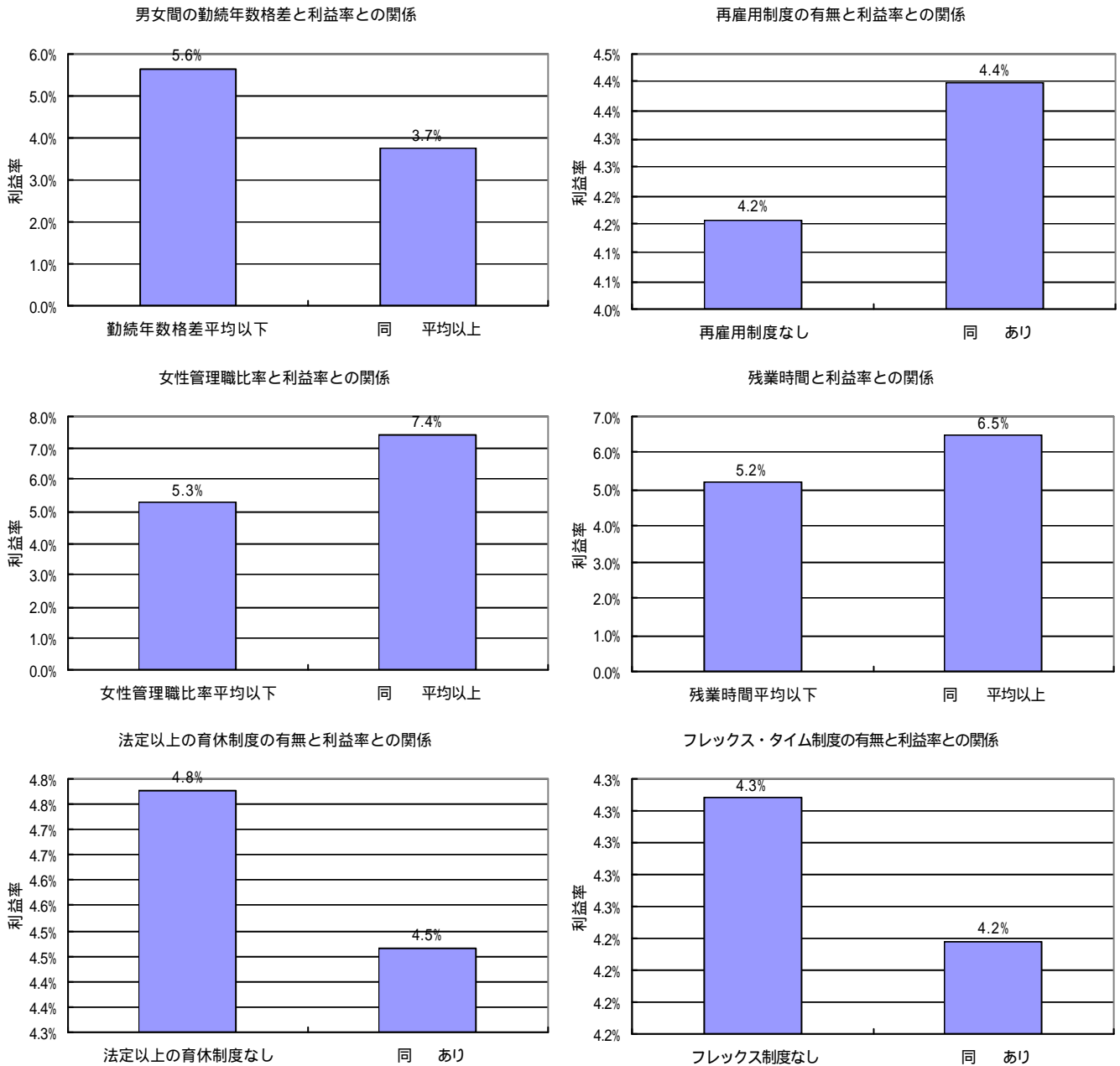
	企業の施策	関連する指標
ワーク・ライフ・バランス施策	<p>【個人的問題に対処することを会社がサポート】</p> 法定以上育休制度 再雇用制度 保育施設	育休取得率 既婚率 男女平均勤続年数
	<p>【効率的な仕事のやり方】</p> フレックス	残業時間
均等施策	<p>【男女の区別をしない】</p> 総合職女性採用比率 コース別人事管理	男女勤続年数格差
	<p>【成果目標と評価基準の明確な提示】</p>	女性管理職比率
	<p>【成果重視の公正な処遇】</p> 転勤	昇進均等度

(注) を付したものは今回、分析に使用した変数。

(2)利益率に影響を与える企業の人事・労務管理とはどのようなものか

まず、企業の人事・労務管理施策と利益率の関係を概観するため、施策の有無又は指標の平均以上・以下による利益率の違いを調べると(図表6)、男女勤続年数格差(男性の勤続年数 - 女性の勤続年数)が小さい企業は大きい企業より利益率が高く、結婚・出産等による定年前退職者の再雇用制度がある企業はない企業より利益率が高かった。また、女性管理職比率(女性管理職 / 全管理職)が高い企業は低い企業より、残業時間が長い企業は短い企業より、法定以上育児休業制度(91年においては育休制度がある企業、96年、01年においては1年超の育休制度がある企業を1、それ以外を0)がない企業の方がある企業より、フレックス制度もない企業の方がある企業より利益率が高い。しかし、この結果は、業種などの違いは考慮されていない。

図表6 企業の人事・労務管理施策と利益率



(注)

男女勤続年数格差 = 男性の勤続年数 - 女性の勤続年数

再雇用制度 = 結婚・出産等による定年前退職者の再雇用制度

女性管理職比率 = 女性管理職 / 全管理職

法定以上育休制度 = 91年においては育休制度がある企業、96年、01年においては1年超の育休制度がある企業を1、それ以外を0

そこで次に、業種、設立年、外資比率の違いを調整した後、企業の施策と利益率の関係を回帰した(図表7、参考資料12,13)。前述の通り、「就職四季報女子学生

版」のサンプル数は「企業活動基本調査」のサンプルよりもずっと少ない。また、就職四季報のサンプルは女子学生の就職人気が高い（したがって、女性が働きやすい）企業に偏っている可能性が高い。この偏りを補正するため、第一段階で企業活動基本調査の全サンプルを使用して就職四季報掲載企業かどうか説明する分析を行い、第二段階で企業の施策と利益率の関係を分析するという手続き³⁰を取った。以下では、第二段階の結果のみを記載する。

分析結果によれば、男女勤続年数格差が小さい企業、再雇用制度がある企業、女性管理職比率が高い企業の利益率が高かった。これらは上で観察した単純な比較結果と整合的である。一方、残業時間の短さ、法定以上育児休業制度、フレックス制度の有無、育休取得率（育休取得者数 / 女性社員数）、昇進均等度（女性管理職比率 / 女性社員比率）などは利益率と有意な関係がなかった。

すなわち、女性の勤続年数が相対的に長く、女性管理職比率が高い企業は利益率が高い傾向があり、女性が長く勤務を続けやすい環境と男女を問わず能力・成果に応じて昇進させる仕組みが重要であることを示唆している。インタビューの中で、女性の活躍が進んでいる企業の人事担当者が、そもそも男性・女性を区別せず、能力がある者を登用すると語っていたことと整合的な結果である。

結婚・出産が理由で退職した女性を再雇用する制度は、もちろん、ファミリー・フレンドリーな施策であるが、企業にとっても、新人や（他社を辞めた）中途採用者を採用するよりも、業務に慣れた人材を活用できるメリットが大きい。このことは、労働者が身につけた企業固有の人的資本を活かすことが重要であることを示している。（男女計の）平均勤続年数が利益率と負の関係を持つことの原因は解釈がやや難しいが、年功賃金制が「賃金後払い」のためであるとすれば、勤続年数の短い社員の多い企業では見かけ上の賃金負担が低く、勤続年数の長い社員が増加するに当たって後払い賃金負担が増加するため平均勤続年数の上昇が賃金コスト上昇をもたらして利益を圧迫している、あるいは経営環境の変化によって利益率も労働需要も減少した企業において新規採用を手控える結果平均勤続年数が長くなるという逆の因果関係がさしあたり考えられる。いずれにせよ、ここでの分析はサンプル数が限られていることもあって、時間的なラグを考慮した分析ではないので、因果関係の解釈は慎重に行う必要がある。

³⁰ Heckman の二段階推定法を用いた。

図表7 企業の人事・労務管理施策と利益率の関係（業種の違い等で調整後）

企業の人事・労務管理施策	
利益率と 正の相関	再雇用制度あり 男女勤続年数格差小さい 女性管理職比率高い
利益率と 相関なし	育休取得率高い 既婚率高い 残業時間長い 法定以上育休制度あり フレックス制度あり 総合職採用に占める女性割合高い 女性の転勤の可能性あり コース別人事管理あり 昇進均等度高い
利益率と 負の相関	男女平均勤続年数長い

（注1）ROA = 定数項 + β_1 × (人事・労務管理施策) + 他の要因 (業種等)

（注2）

再雇用制度 = 結婚・出産等による定年前退職者の再雇用制度がある企業を1、それ以外を0

男女勤続年数格差 = 男性の勤続年数 - 女性の勤続年数

女性管理職比率 = 女性管理職 / 全管理職

育休取得率 = 育休取得者数 / 女性社員数

総合職採用に占める女性割合 = 女性総合職採用者 / 全総合職採用者

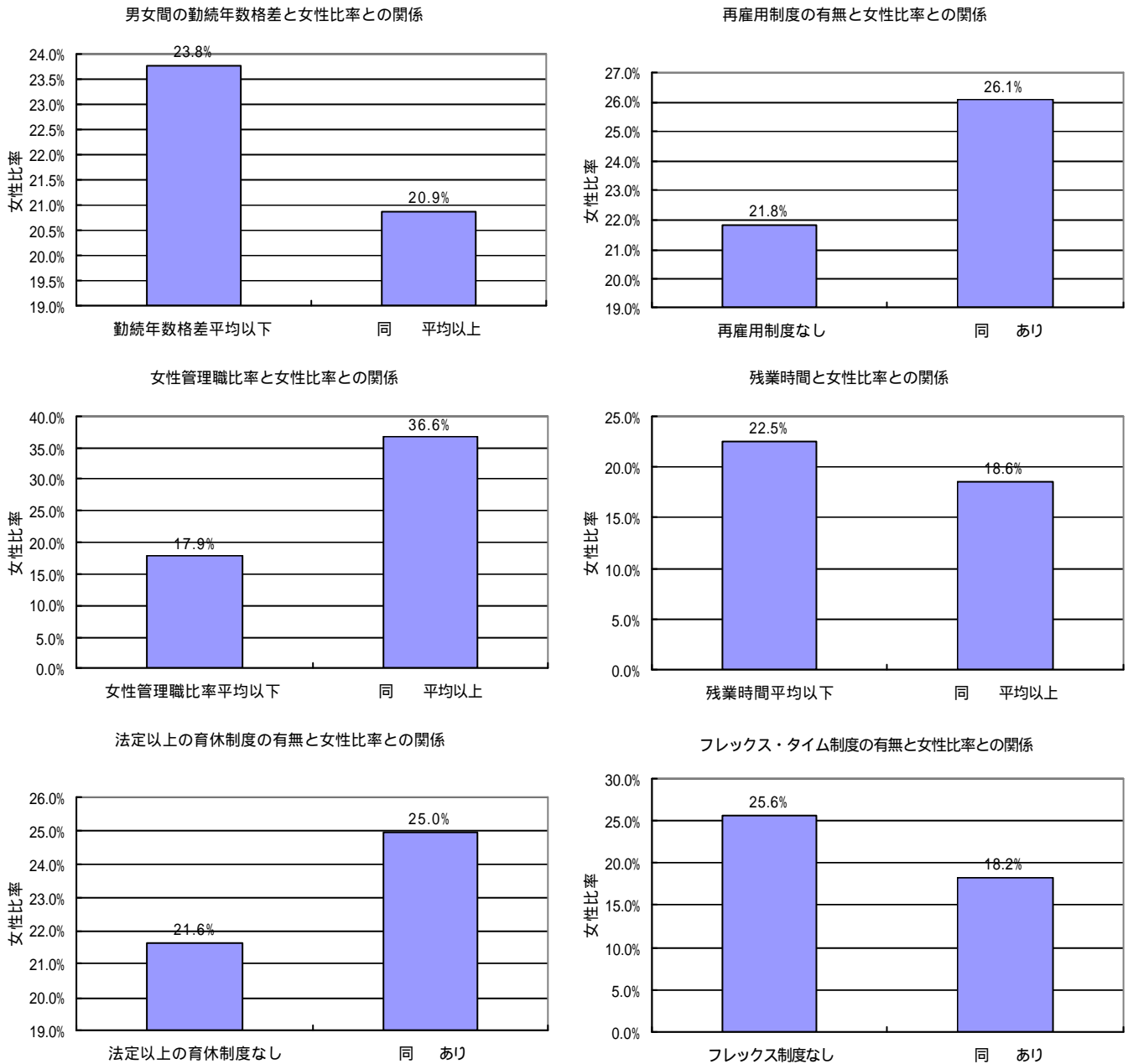
昇進均等度 = 女性管理職比率 / 女性社員比率

法定以上育休制度 = 91年においては育休制度がある企業、96年、01年においては1年超の育休制度がある企業を1、それ以外を0

(3)女性比率に影響を与える企業の人事・労務管理とはどのようなものか

次に、企業の人事・労務管理施策と女性比率の関係を調べてみると（図表8）、男女間の勤続年数格差が小さく、結婚・出産等による定年前退職者の再雇用制度があり、女性管理職比率が高く、残業時間が短く、法定以上の育休制度があり、フレックス・タイム制度がない企業の方が女性比率が高い。しかし、この結果は、業種などの違いを考慮したものではない。

図表8 企業の人事・労務管理施策と女性比率の関係



そこで次に、業種、設立年、外資比率の違いを調整した後、企業の人事・労務管理施策と女性比率の関係を回帰した（図表9、参考資料 14,15）。ここでは、パートを含む女性比率に加えてパートを除く正社員の女性比率も被説明変数とした採用した。男女勤続年数格差が小さく、再雇用制度があり、女性管理職比率が高く、残業時間が短く、法定以上の育休制度がある企業は女性比率が高い傾向がある。これらは上で見た単純な比較結果とおおむね整合的であり、業種特性等を考慮しても結論への影響は小さいことを示している。

一方、フレックス・タイム制度がある企業、男女平均勤続年数の長い企業は女性

比率が有意に低い。フレックス・タイム制度は一般にはワーク・ライフ・バランス施策の一つと考えられるが、現実にはフレックス勤務者は定時出退勤者よりもかなり残業時間が長いという研究³¹もある。ヒアリングの中でも、比較的早くフレックスタイム制度を導入した企業の中に制度の見直しを最近検討中とする企業が複数存在した。フレックス・タイム制度がある企業の方が女性比率が低いという結果は、フレックス・タイム制度自体は必ずしもワーク・ライフ・バランスに資する、あるいは「女性に優しい」制度ではないということであろう。平均勤続年数のマイナス効果は、勤続年数が長い企業の中には、新規採用の抑制等のために労働者の構成が中高年男性に偏り、結果として女性の比率が少ない企業が少なくないためではないかと推測される。

女性比率を正社員に限った場合の結果を見ると、「残業時間が短い」、「女性の転勤の可能性なし」は、正社員女性比率とは相関があるが、パートタイマーも含む全社員に占める女性の比率とは相関がない。これは、パートタイマーは、原則として残業・転勤が原則ないことから予想されるとおりの結果である。

総じていえば、ワーク・ライフ・バランス施策、均等施策いずれも女性比率と正の相関がある。女性比率の向上という観点だけから言えば、ワーク・ライフ・バランス施策も均等施策も有効性があることを示唆している。ただし、ここでも女性比率が高い企業ほどこうした施策を採用する必要性が生じやすいという逆の因果関係も考えられることに留意する必要がある。

図表9 企業の人事・労務管理施策と女性比率の関係（業種の違い等で調整後）

	女性比率（パート除く）	女性比率（パート含む）
正の相関	男女勤続年数格差小さい 女性管理職比率高い 総合職採用に占める女性割合高い 再雇用制度あり 残業時間短い 法定以上育休制度あり 女性の転勤なし	男女勤続年数格差小さい 女性管理職比率高い 総合職採用に占める女性割合高い 再雇用制度あり 法定以上育休制度あり
相関なし	コース別人事管理 昇進均等度高い 育休取得率高い 既婚率高い	女性の転勤なし コース別人事管理 昇進均等度高い 育休取得率高い 既婚率高い 残業時間短い
負の相関	フレックス制度あり 男女平均勤続年数長い	フレックス制度あり 男女平均勤続年数長い

（注）女性比率 = 定数項 + $\beta_1 \times$ （人事・労務管理施策） + 他の要因（業種等）

³¹ 脇坂明・電機連合総合研究センター（2002）「働く女性の21世紀 いま、働く女性に労働組合は応えられるか」。

(4)女性比率も利益率も高い企業の人事・労務管理施策

ここまでの分析から、女性比率が高く、利益率も高い企業の施策を整理してみる（図表 10）。

「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」企業は、女性比率が高く、利益率も高い企業である。「総合職採用に占める女性割合高い」、「法定以上育休制度がある」、「残業時間短い」、「フレックス制度がない」、「女性の転勤の可能性がない」企業は、女性比率が高いが、利益率が高いわけではない。「昇進均等度が高い」、「育休取得率が高い」、「女性社員の既婚率が高い」、「コース別人事管理を行っている」といった要因は、利益率とも女性比率とも関係はなかった。

図表 10 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

さらに角度を変えて真の要因を検討する。女性比率と利益率との関係は見かけ上の正の相関に過ぎなかった。このため、真の要因 = 企業特性（企業固有の風土や人事・労務管理施策）をコントロールすると、女性比率と利益率との関係は有意ではなくなった。つまり、真の要因となるものを説明変数に加えて利益率を説明する回帰式を推計すると、女性比率の利益率への影響が失われる（女性比率の係数が非有意となる又は係数の大きさが大きく低下する）はずである。例えば、「良き経営者」が真の要因で、良き経営者がいる会社は利益率も高く、女性比率も高いとする。しかし、同じ程度に良き経営者がいる企業同士を比べると、女性比率の高低は利益率の高低に影響を与えない。そこで、この方法を用いて、これまでに取り上げてきた企業の施策の中で真の要因は何かを探してみた（図表 11）。

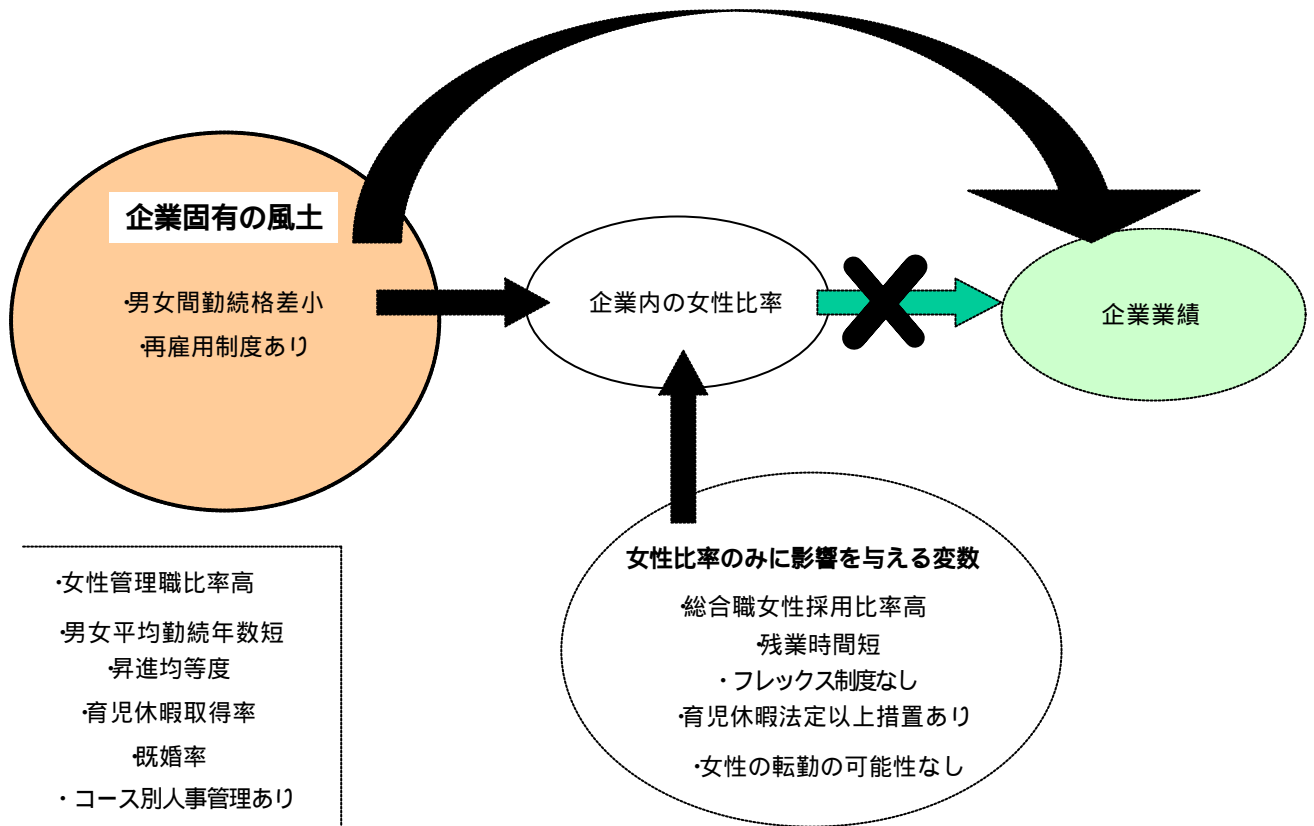
図表 11 人事・労務管理施策・女性比率と利益率との関係

人事・労務管理施策	女性比率の係数の p 値	
	上段：パートを除く	下段：パートも含む
施策の変数なし	0.020	0.007
男女間勤続年数格差	0.005	0.602
	0.019	0.017
再雇用制度の有無	0.005	0.619
	0.014	0.123
女性管理職比率	0.043	0.066
	0.074	0.000
男女平均勤続年数	-0.018	0.052
	0.003	0.673

(注) 女性比率 = 定数項 + $\beta_1 \times$ (人事・労務管理施策) + $\beta_2 \times$ (女性比率) + 他
の要因 (業種等)

これら人事・労務管理施策との関わりが深い正社員 (パートを除く) の女性比率を用いた分析によれば、分析対象とした人事・労務管理施策及びその代理変数の中で真の要因の有力な候補は、「男女勤続年数格差が小さい」、「再雇用制度がある」の2つであった。この2つは、これまでの分析で利益率、女性比率の両方に対して有意な関係を持っていた変数であり、この2つの指標の重要性が再確認された (図表 12)。他方、女性管理職比率でコントロールしても、女性比率の効果は残った (同じ女性管理職比率の企業でも、女性比率が高い企業の方が低い企業より利益率が高かった) ことから、女性管理職比率は、今回探していた女性比率を高め、利益率を高める真の要因ではないと考えられる。ただし、女性管理職比率の係数は女性比率を説明変数に含めた場合にもなお利益率に対して有意な正值であり、女性管理職比率自体が女性比率とは独立に利益率を高めるような企業固有の風土の代理変数であるとも解釈できる。

図表 12 企業固有の風土と企業業績との関係



(5) 企業の人事・労務管理 - まとめ

以上を要約すると以下のとおりである。

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」企業である。今回の分析から、女性比率を高め利益率も高めるような企業特性として、具体的には、「男女勤続年数格差が小さい」、「再雇用制度がある」企業が浮かび上がった。

男女勤続年数格差が小さいということは、女性が長く働き続けられるようなワーク・ライフ・バランス施策による部分と、ロイヤリティやモチベーションを高めるような公正な処遇、明確な目標の提示といったような均等施策による部分の両方が寄与していると考えられる。

結婚・出産が理由で退職した女性を再雇用する制度は、ファミリー・フレンドリーな施策であり、女性にとって働き方の選択肢として有意義であるが、企業にとっても、新人や（他社を辞めた）中途採用者を採用するよりも、業務に慣れた人材を活用できるメリットが大きいと考えられる。

「法定以上の育休制度がある」、「総合職採用に占める女性割合高い」、「残業時間

が短い」、「フレックス制度がない」、「女性の転勤の可能性がない」企業は、利益率はそうでない企業と有意差がないが、女性比率は高い。こうした人事・労務管理施策は、被雇用者に占める女性比率を高めるという意味では有効だが、企業の業績に結びつくわけではない。逆に悪影響も持たないが、少なくとも企業が主体的に取り組む誘因には欠ける。ヒアリングで指摘された点から言えば、単なる制度導入ではなく、育休や家庭の事情での急な欠勤等に伴う仕事のシフトのノウハウ蓄積、単に「居心地の良い」企業ではなく実力主義的な処遇とのバランスなどが効率性と両立させる上で重要である。

女性管理職比率は、女性比率とは独立に、利益率と正の関係を持っている。女性管理職比率が高い企業には、女性を均等に処遇する風土があり、それが企業の業績にも良い影響を与えているとさしあたり解釈することができる。

意外にも、昇進均等度（女性管理職比率／女性比率）、育休取得率（育休の取りやすい企業の雰囲気）は、利益率とも、女性比率とも、有意な関係がなかった。

ただし、再三述べてきたとおり、ここでの分析は、サンプル数、特に小規模な企業が対象外であること、効果の時間的ラグや因果関係の問題があることに留意する必要がある。今後、女性の働き方に関連する企業の人事・労務管理についてのデータが収集・蓄積されることを期待する。

．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。

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。女性が活躍できる風土を持つ企業とは、男女を問わず社員を上手にを使って利益を上げるような働き方、企業風土を持つ企業³²である。経営者・管理職の意識を含めた「社風」や人事・労務

³² アメリカのデロイト&トウシュ社では、（特に女性の）離職率が高く、優秀で献身的な社員を採用・維持できないために顧客満足度が低いという顧客アンケート調査の結果に基づき、93年に「女性の雇用維持と昇進のためのイニシアチブ」を発足させた。個人の成長を支援しその才能を伸ばす、自分の役割を定義し自分のたどる道筋を描かせる、メンタリング、日々の私的活動支援等のプログラムを実施した結果、指導的地位にある女性の数は14人（93年）から162人（2002年）に増加するとともに、年間収益は19億3,000ドル（92年度）から59億3,000ドル（2002年度）に増加した（「女性・しごと・法律 男女平等な労働環境をつくるために～日本、カナダ、ドイツ、アメリカの取組～（2003年6月）」国際シンポジウム講演より）。

管理の改革が基本であって、これらを抜きに単に女性比率の数値だけを高めようとしても、それは利潤の拡大という企業の本来の目標と不整合な結果となりかねない。

政府は規制改革や構造改革を推し進めることによって、市場が競争的になり、企業固有の風土や人事・労務管理のやり方を変革していくように促していくことができるだろう。また、企業にとっても、来るべき少子高齢化社会に向けて、女性も活躍できる企業風土に変革しておくことは、重要なことである。

2．均等施策は女性の活躍と企業業績向上を両立させよう。

性別に関係なく個人を遇するという風土を持つ企業は、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。均等施策は、「女性の一層の活躍」と「企業の業績向上」を両立させる可能性がある。したがって、均等施策が企業業績にとってプラスであるという正しい認識が広まれば、利潤拡大を目標とする企業において均等施策の採用・普及は自然に進んでいこう。あるいは、そうした取り組みを行わない企業は、長期的には市場から淘汰されていくはずである。政策として必要なことは、均等施策が企業パフォーマンスにとってプラスであるという認識を広めていくことである。

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。

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。ワーク・ライフ・バランスに関しては、社員の配偶者（パートナー）の勤務先企業がこれを充実させている場合、自社はワーク・ライフ・バランスを充実させる必要が小さくなるという一種のフリーライド問題が生じうる。このため、ワーク・ライフ・バランスの充実を図るべきだとすれば、労働時間規制と同様、社会全体として進めていくことが望ましい。例えば、現在行われているように、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、あるいは、保育所等のインフラ整備を加速するといった政策が有効である。

また、社会全体として、残業時間を減らすなど、女性のみならず男性も含めて、働き方の見直しを行うことも重要である。

4．女性の就労に中立的な諸制度の整備が最重要。

これまで、女性労働力の需要面から検討を行ってきたが、供給面から見ると、女性の就業意欲を阻害しないためには、女性の就労に中立的な諸制度の整備 第三号被保険者制度を廃止すること、企業の賃金制度における「配偶者手当」を見直すこと、健康保険制度における被扶養者の取り扱いを見直すこと、税制において保育コストを配慮すること³³など が最重要である。

³³ 経済産業省「男女共同参画に関する研究会報告書 経済主体・経済活動の多様化と活性化を目指して」平成13年6月、経済産業省 男女共同参画に関する研究会。

男女共同参画研究会委員名簿

< 座長 >

大沢真知子 日本女子大学人間社会学部 教授

< 委員 > (50 音順)

大石 友子 京都学園大学経営学部 教授

大河原愛子 株式会社ジェーシー・フーズネット 取締役会長

小林いずみ メリルリンチ日本証券株式会社 代表取締役社長

玄田 有史 東京大学社会科学研究所 助教授

斎藤ようこ 株式会社電通 APソリューション局 e-プロモーションマーケティング部 主管

田嶋 雅美 フランチャイズアドバンテージ 代表取締役

田村真理子 日本ベンチャー学会 事務局長

中村 紀子 株式会社ポピンズコーポレーション 代表取締役社長

宮崎 郁子 株式会社パンゲア 代表取締役