



## 女性活躍度に関する定量分析:二項ロジスティック回帰分析

### ■ 分析結果:女性管理職割合に影響を与える変数

女性管理職割合の変化(「増えている」、「やや増えている」を1)

明確な「推進体制・担当」整備 +  
女性管理職目標設定

女性管理職割合(20%以上を1)

昇格決定基準の「年功重視」—  
評価における時間あたり生産性重視 +  
月残業時間60時間超 —

異なる  
変数

(注) 太字は1%有意又は5%有意、薄字は10%有意であることを示す。

4 Mitsubishi UFJ Research and Consulting 資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成27年度ポジティブ・アクション「見える化」事業  
女性活躍推進に関する調査報告書」より



## 企業における女性活躍推進状況を見る視点

短期的な成果を追うあまり

従来の男性中心組織のルールに沿った

女性活躍推進が行われていないか？



カギは「ダイバーシティ(多様性)」の視点から、

「男性の働き方」と「組織文化」を改革していくこと！

5 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



## II. 格差解消のための取組に関する いくつかの問い

### Q1. ポジティブ・アクションは必要か？

企業において。。。。

脱長時間労働と柔軟な働き方の選択  
多様な働き方を公正に評価し  
多様なキャリア形成が可能な仕組み



実現すれば  
女性をターゲットにした取組み  
過渡的なポジティブ・アクションは  
必要ないのでは？

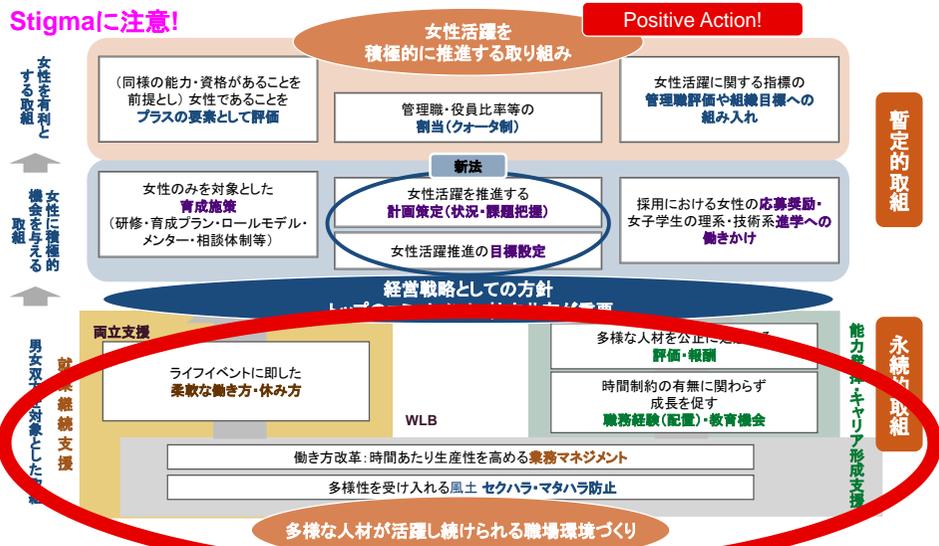
Mitsubishi UFJ Research and Consulting



7 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



# 女性活躍を推進する取組

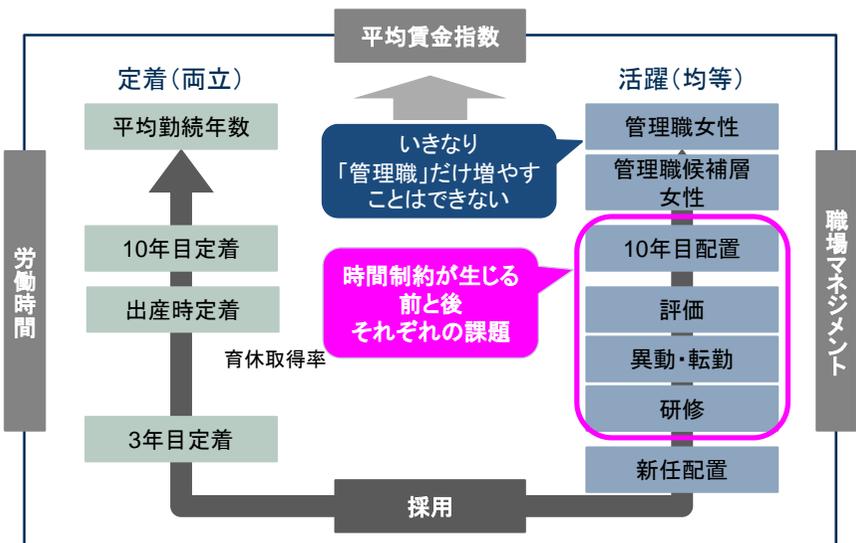


# A1: YES But... 長期にわたる「過渡的」ニーズがある

- ◇定着支援が先行し、公平な配置・育成が遅れる  
→女性活躍推進法
- ◇柔軟な働き方に応じた人事評価の運用が困難  
不合理な組織目標・売り上げ主義(Not粗利)  
企業規模の小ささ・ビジネスモデルの壁
- ◇柔軟な働き方に応じたキャリア構築が困難  
年功管理・転勤の壁
- ◇家庭内役割分担による柔軟な働き方の選択差
- ◇教育等による職域分離

社会課題  
→企業にどこまで  
負わせるか

# 女性活躍推進状況の構造図



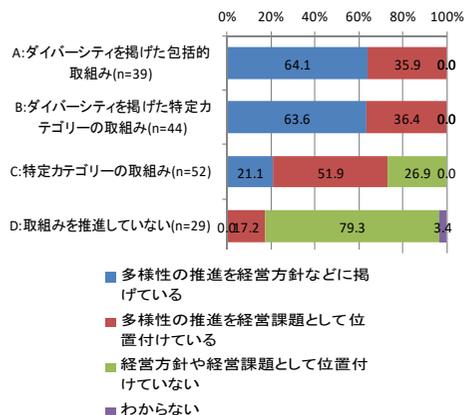
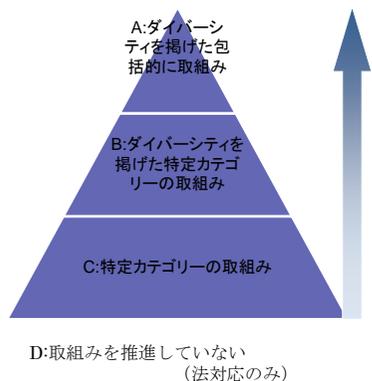
# Q2. ダイバーシティを推進すれば女性活躍は必要ない?

多様性推進というスローガンにジェンダーの問題を  
包含させてしまっては?  
メリット:対象が多数となり推進力が大きくなる  
共通となる取組み(柔軟な働き方・人事制度等)  
に注力される

また、外資系企業を中心に。。。  
ダイバーシティの推進は  
個々の社員に応じたマネジメントが重要  
性差に着目することはマイナスになる  
という主張もある

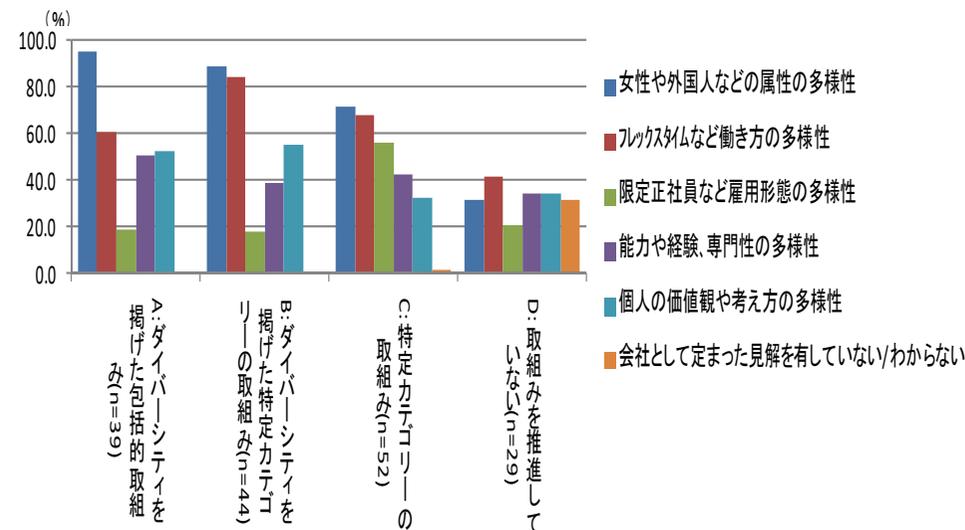
## 「企業におけるダイバーシティの取組み」

ダイバーシティ推進の類型と取組み対象



三菱UFJリサーチ & コンサルティング 季刊政策・経営研究2017Vol.4 「企業におけるダイバーシティ推進」矢島  
[https://www.murc.jp/uploads/2017/12/quarterly\\_201704/index.html#page=5](https://www.murc.jp/uploads/2017/12/quarterly_201704/index.html#page=5)  
以下のページの図表もすべてこのレポートの図表

## ダイバーシティ推進類型別 重視する多様性



## A2.NO 留意すべき点はあるが。。

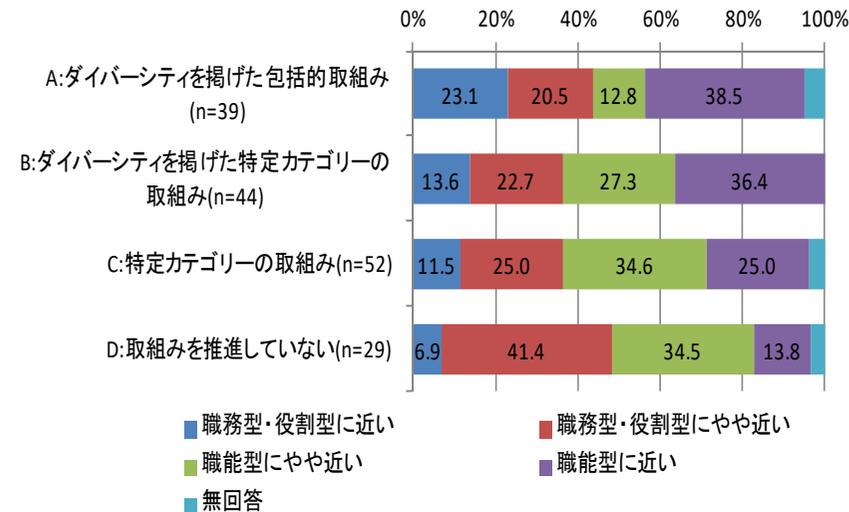
◇個々に向き合うマネジメントは重要  
だが、制度・風土を変えていく力にはならない  
制度・風土がダイバーシティ対応になっている  
企業ではマネジメント対応が主たる施策となる

◇特定のカテゴリーの問題に着目することで、  
見えてくる課題がある

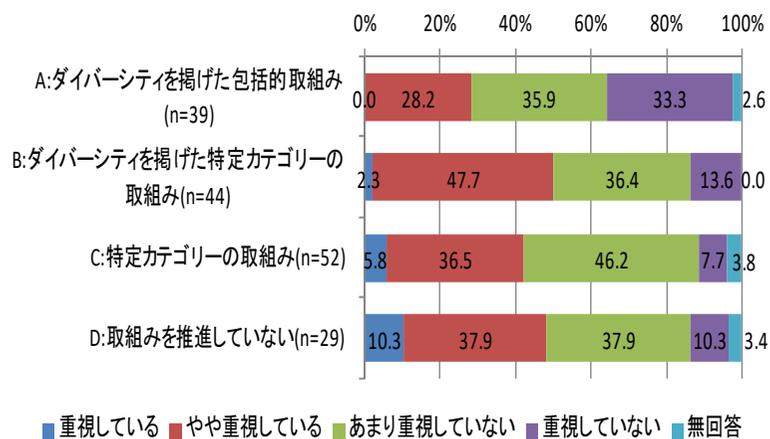
◇海外でも日本における外資系企業でも、  
特定のカテゴリーへの対策を打っている

◇ただし、ダイバーシティの文脈に乗らない女性活躍は危険

## ダイバーシティ推進類型別 非管理職社員格付け制度



## ダイバーシティ推進類型別 昇格決定における年功重視度



## Q3. 女性活躍と外国人・障がい者等の活躍は意味が異なって当たり前？

### 女性活躍

女性ならではの視点、女性に向けた仕事→×

では、外国人材、障がい者についてはどう考えるべきか？

考え方が違って当然なのか否か？

## 対象別 配置における取組み

	特定の属性であることが活かされる部署に配置する	特定の属性が抱える特有の困難を考慮して配置する	特定の属性の人材が、もともと多い部署に配置する	特定の属性の人材が、もともと少ない部署に配置する	特定の属性であることが特別に考慮されることはない	特に定まった方針はない	該当社員がいない/わからない
女性	18.5	17.9	4.8	2.4	44.0	25.0	0.6
高齢社員	19.6	20.2	0.6	0.0	28.0	27.4	6.5
障がい者	34.5	62.5	11.3	0.6	2.4	10.1	7.1
高度外国人材	24.4	4.8	1.8	0.6	13.7	21.4	29.8
時間制約社員	8.9	19.6	0.0	1.2	16.1	23.2	24.4
LGBT	0.0	1.8	0.0	0.0	19.0	22.0	52.4

注) 複数回答で、該当する項目を選択している。特に方針や取組みを持っていない企業もあるため、各カテゴリーについての回答割合の合計(横計)は100にならない。

## A3.NO But...

- ◇現時点では大きく異なる
- ◇基本的考え方は同じであるべき  
同じ考え方を当てはめた方が見えてくる課題がある
- ◇ポジティブ・アクションのあり方は異なる
- ◇ユニバーサルなアプローチが進めば、  
個別対応の必要性は小さくなる
  - 脱長時間・柔軟な働き方が可能となれば。。。
  - ITツールのユーザビリティ・アクセシビリティが高まれば。。。
  - 適材適所のマネジメントが行われれば。。。
  - 多様なキャリア形成が可能となれば。。。

## (今のところ。。。)結論

- ◇ダイバーシティという概念を用いることの有用性
  - 「マイノリティへの支援」という見方から、「多様性を積極的に肯定する」という見方への移行
  - 個々のカテゴリーの問題に横串を刺すことで、取るべき施策内容や方向性が見えてくる点
  - 「受け入れる」、「活躍を促す」ということの意味を探る上で、複数のカテゴリーについて横断的に考えていくことが有用
- ◇ただし、個別属性の課題に対する視点が不要となる訳ではなく、包括的なダイバーシティの概念とカテゴリー横断的な視点・施策を取りつつ、個別カテゴリーの問題に向き合っていくことが必要と考えられる。

# ご静聴ありがとうございました

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

公式HP：  
[http://www.murc.jp/corporate/cnsl\\_intl/diversi](http://www.murc.jp/corporate/cnsl_intl/diversi)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

公式HP：[http://www.murc.jp/corporate/cnsl\\_intl/diversity](http://www.murc.jp/corporate/cnsl_intl/diversity)

矢島洋子公式SNS

Twitter [https://twitter.com/yajima\\_murc](https://twitter.com/yajima_murc)  
Facebook <https://www.facebook.com/yajima.murc>

※フォローお願いいたします！