

2018年6月6日 全11頁

# ダイバーシティと企業パフォーマンス（1）

～日本企業における女性や外国人に関するダイバーシティの状況～

政策調査部 主任研究員 伊藤 正晴

## [要約]

- 日本企業におけるダイバーシティの状況を分析するため、データが入手できた上場企業を対象に2011年度から2015年度の動向を調べたところ、以下の結果を得た。
- 管理職や役員に女性や外国人が占める比率を経時的に見ると、これら比率自体は緩やかながらも上昇傾向を示し、女性や外国人の登用が進んでいることがわかった。しかし、その比率は低い水準にとどまっており、日本企業におけるダイバーシティは、まだまだこれからといった状況にある。
- 役員のダイバーシティについては、女性は執行役員よりも取締役等に選任されることが多いと解釈できる結果を得た。また、女性と外国人を比較すると、女性に比べて外国人は執行役員に選任されることが多いようである。経営や技能に優れた人材として、執行役員、または取締役と執行役員の兼任として選任されているケースが想定される。女性と外国人でダイバーシティの進展の状況が異なっているようである。
- 管理職や役員への登用などで女性の活躍を促進するには、その人材プールを拡大する必要がある。従業員女性比率と管理職女性比率や役員女性比率との相関関係を分析すると統計的に有意な正の相関があり、特に管理職女性比率との相関係数が高いことがわかった。至極当たり前のようにも思えるが、やはり従業員女性比率が高いほど管理職などへの女性の登用が進んでいることがデータで確認できたと言える。

## 1. はじめに

産官学のさまざまな分野で女性の活躍推進が課題となっている。特に指導的地位への女性登用については、2003年に男女共同参画推進本部が「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」を達成するという目標を定めて以降、「女性が輝く社会」をつくることが重要課題のひとつとなっている。また、グローバル化が進展する社会への対応として、企業にとっては人的資産の国際化が課題である。企業における女性や外国人の活躍の促進は、少子高齢化などによる労働力の減少懸念への対応だけでなく、多様な人材の登用が組織の活性化を促し、イノベーションを促進することなどで企業の成長に結び付け、そして経済成長につながることを期待されている。

本レポートでは、女性や外国人が管理職や役員などに占める比率を指標として、日本企業におけるダイバーシティの状況を紹介する。続く次回のレポートでは、企業規模や業種別などでダイバーシティの状況に違いがあるかなどを検討し、さらにその後のレポートでダイバーシティと企業パフォーマンスとの関係を分析する予定である。

企業のダイバーシティに関するデータは、東洋経済新報社の「CSR データベース」に収録されているデータを用いる。時系列による動向を探るため 2013 年版から 2017 年版の各年のデータを用いているが、例えば 2013 年版の収録データの直近年度は 2011 年度であるため、本稿で実際に扱う 5 年間のデータは 2011 年度から 2015 年度のデータとなる。

## 2. 管理職におけるダイバーシティの状況

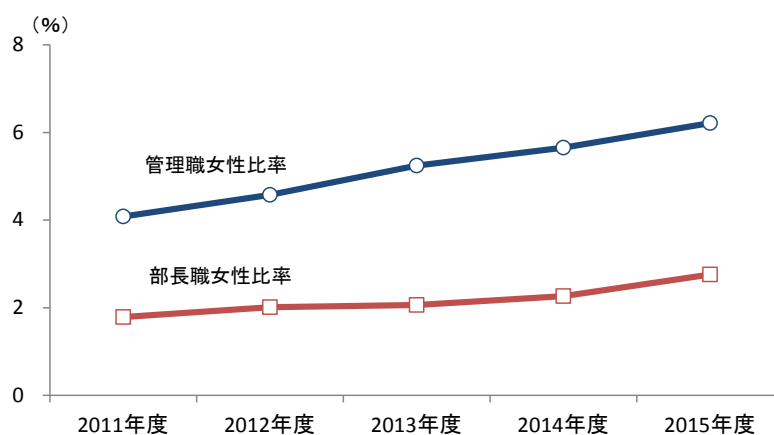
### (1) 管理職女性比率、部長職女性比率

データが入手できた上場企業の管理職女性比率を平均すると、2011 年度の 4.1% から 2015 年度の 6.2% まで緩やかではあるが上昇が続いている（図表 1）。女性の活躍推進として管理職への登用が進んでいることがうかがえる。

ただ、上場企業全体の状況を見るために、図表中の管理職女性比率は年度ごとにデータが入手できたすべての企業を対象としているため、2011 年度に比べて 2015 年度は対象企業が約 1.5 倍に増えている。企業数が増えていることは、非財務情報に関する企業の情報開示が進展していることを示している。つまり、女性の登用を進めている企業の方が非公開情報の開示にも積極的で、これが管理職女性比率の推移に影響している可能性がある。

そこで、5 年間のデータが連続して入手できた企業のみを対象として管理職女性比率の平均を求めると、2011 年度の 4.0% から 2015 年度は 5.3% への上昇となっている。すべての企業を対象とした 2015 年度で 6.2% という水準も決して高くはないが、対象企業を固定すると、管理職への女性の登用がまだまだ限定的であることがより鮮明である。

図表 1. 管理職女性比率と部長職女性比率の推移



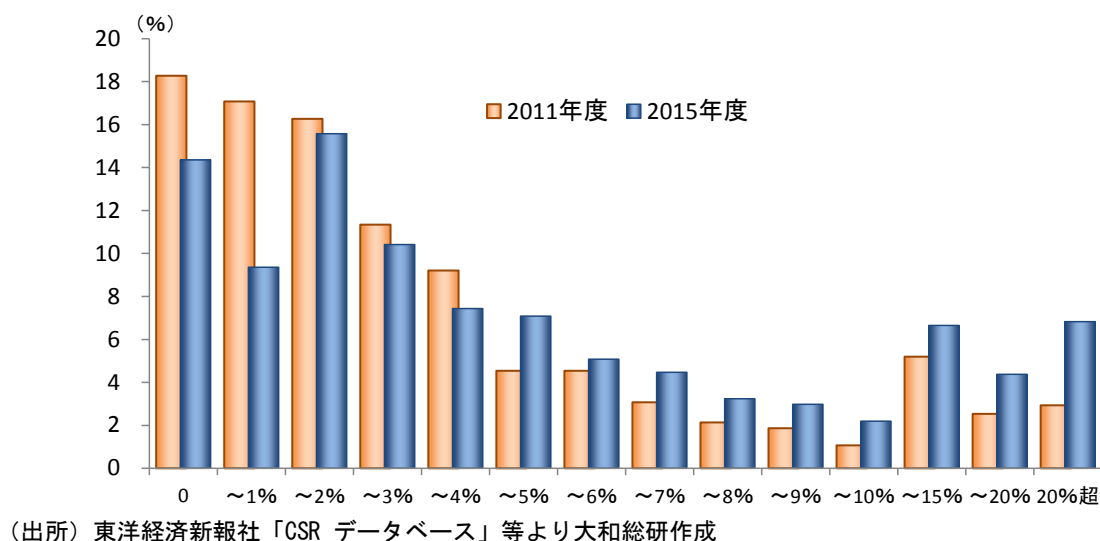
(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」より大和総研作成

次に、管理職の中でも権限等が大きいと考えられる部長職について女性の登用の状況を見ると、2011年度の部長職女性比率は1.8%であったが、2015年度の2.8%まで毎年連続して上昇しており、部長職への女性の登用が進められているようである。ただ、5年間連続してデータが取得できた企業のみを対象とすると、部長職女性比率は2011年度の1.7%から2015年度は2.2%となっており、データが取得できた企業全体に比べると比率の水準が低い。管理職女性比率と同様に、女性を積極的に登用している企業の情報開示が進んだことで、全体の比率が上昇しているようである。

女性登用の状況をより詳細に検討するために、2011年度と2015年度を対象に企業ごとの管理職女性比率の度数分布を作成した(図表2)。まず、2011年度は管理職に女性を登用していない企業が全体の18.3%を占め、管理職女性比率0%超1%以下が17.1%、1%超2%以下が16.3%を占めている。これらを合計すると51.6%になり、全体の約半数の企業で管理職女性比率が2%以下の非常に低い水準にとどまっていた。一方、管理職女性比率の高いゾーンでは、10%超15%以下が5.2%、15%超20%以下が2.5%、20%を超える企業が2.9%となっており、管理職女性比率が10%を超える企業は全体の10.7%となっていた。

次に、2015年度であるが、管理職に女性を登用していない企業は全体の14.3%に低下している。また、2011年度は管理職女性比率が2%以下の企業が約半数を占めていたが、2015年度では全体の39.3%へと低下した。さらに、2011年度と2015年度で各ゾーンに属する企業の割合を比較すると、2%超3%以下や3%超4%以下のゾーンまでは2015年度になって割合が低下している。一方、管理職女性比率が4%超5%以下よりも高いゾーンでは、いずれも2011年度よりも2015年度の方が属する企業の割合が高い。管理職女性比率が10%を超える企業は2011年度には全体の約1割であったが、2015年度は17.8%へと上昇している。

図表2. 管理職女性比率の分布

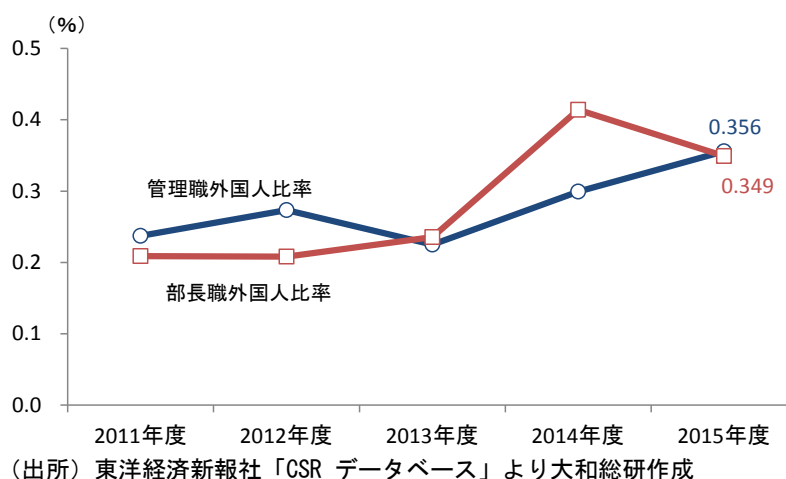


## (2) 管理職外国人比率、部長職外国人比率

外国人についても同様に、管理職外国人比率を平均すると、2011年度は0.2%であったのが、2015年度は0.4%に上昇している（図表3）。比率の推移を見ると、2013年度を除いて上昇が続いているが、1%にも満たない非常に低い水準を推移している。部長職外国人比率については、2011年度の0.2%から2014年度の0.4%まで上昇が続き、2015年度は0.3%へと低下している。

女性の場合は、例えば2015年度の管理職女性比率が6.2%、部長職女性比率が2.8%で水準に大きな違いがあるが、外国人の場合は管理職に占める割合と部長職に占める割合に大きな違いがない。特に、2013年度と2015年度は両者の比率が同程度となっている。もともと管理職や部長職に登用されている外国人が少ないこともあるが、外国人の場合は女性に比べて課長などではなく部長に登用されているケースが多いことが推察される。

図表3. 管理職外国人比率と部長職外国人比率の推移

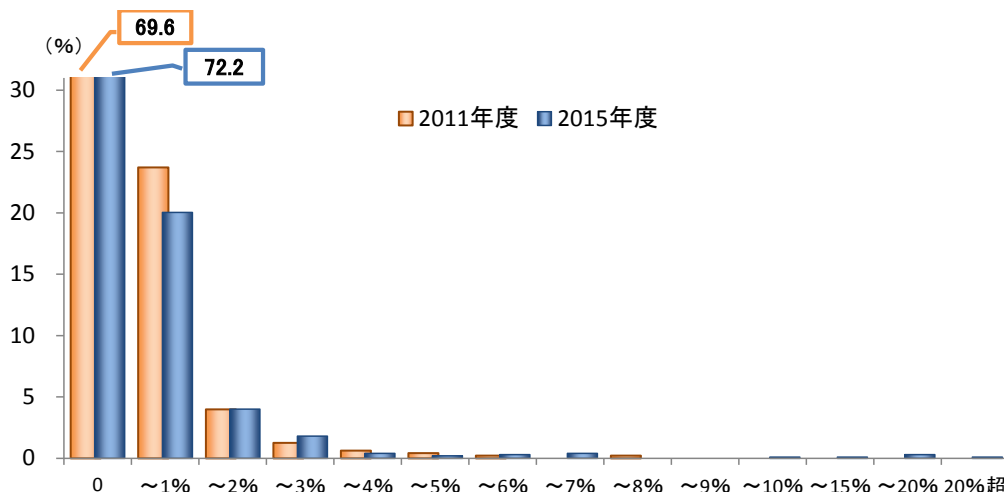


企業における外国人の登用の状況をより詳細に検討するために、2011年度と2015年度の管理職外国人比率の度数分布を作成すると、管理職に外国人に登用していない企業が2011年度は69.6%を占めていた（図表4）。次いで多いのが0%超1%以下のゾーンで、23.7%の企業が属しており、これらを合わせると企業全体の93.3%を占める。そして、管理職外国人比率が10%を超える企業は皆無だった。2011年度時点では管理職への外国人の登用はそれほど進んでいなかったことがわかる。

もともと2015年度になっても、管理職に外国人に登用していない企業が全体の72.2%で、2011年度よりも割合がむしろ高まっている。ただ、2015年度に外国人比率を入手できた社数は2011年度の2倍を超えており、データを入手できた分析対象社数の違いによる影響が大きいのではないかとと思われる。2011年度と同様に管理職外国人比率が0%と0%超1%以下のゾーンに属する企業を合わせると全体の92.3%で、2011年度よりもわずかではあるが割合が低下している。また、管理職外国人比率が10%を超える企業も登場し、その割合は0.5%となっている。2015

年度は分析の対象社数が増えている影響もあるが、管理職への外国人の登用に積極的な企業が出てきたことを示唆する。

図表 4. 管理職外国人比率の分布



(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

### 3. 役員におけるダイバーシティの状況

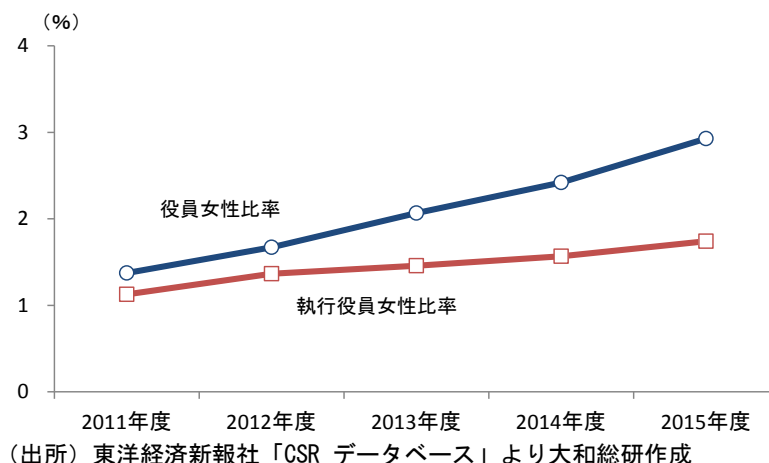
役員に関するデータについては、「役員」と「執行役員」の2種類のデータが利用可能であった。このうち「役員」は、取締役、監査役、執行役員、執行役を合わせたものとなっている。

#### (1) 役員女性比率、執行役員女性比率

役員（取締役・監査役および執行役員、執行役）における女性の比率（役員女性比率）は、2011年度の1.4%から2015年度の2.9%へと毎年上昇が続いている（図表5）。2011年度と2015年度の役員女性比率の水準を比較すると、女性の選任が大幅に増えていることになるが、2015年度でも役員の約97%を男性が占めている。役員には執行役員も含むことに注意を要するが、経営における女性の活躍推進はまだまだ低い水準にとどまっていると言えよう。なお、5年間のデータが連続して取得できた企業のみを対象とすると、役員女性比率は2011年度が1.3%、2015年度が2.7%となり、企業全体の水準とそれほど違いはない。

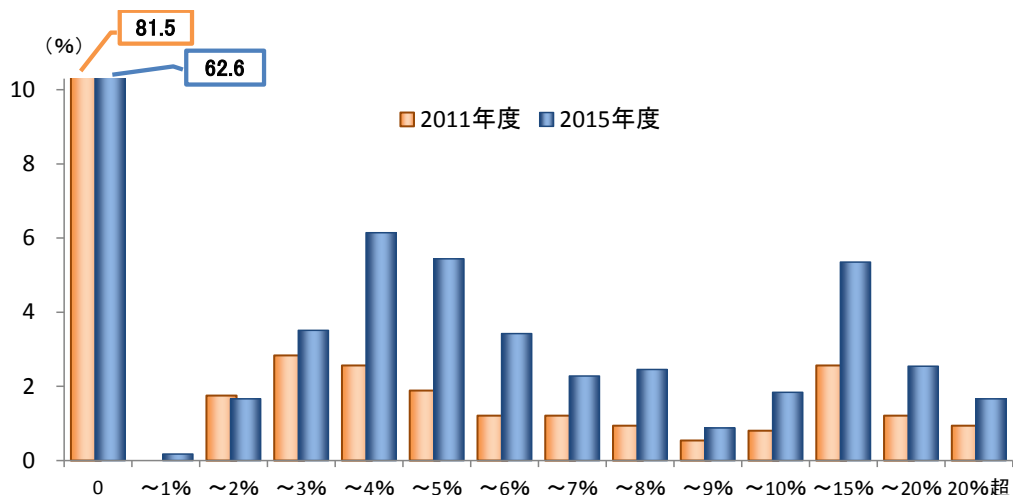
次に、役員の中でも実際の業務執行に大きな役割を果たすと考えられる執行役員について女性の選任状況を見ると、2011年度の執行役員女性比率は1.1%であったが、2015年度には1.7%と毎年連続して上昇しており、執行役員への女性の選任が進んでいる。しかし、比率自体は非常に低い水準にとどまっている。

図表 5. 役員女性比率と執行役員女性比率の推移



役員への女性の選任状況を詳細に検討するために、2011年度と2015年度を対象に企業ごとの役員女性比率の度数分布を作成した(図表6)。まず、2011年度は、役員に女性を選任していない企業が全体の81.5%を占めていたが、2015年度にはその割合が62.6%まで低下している。2011年度では、役員女性比率が5%以下の企業が全体の90.6%を占めていたのに対し、2015年度では79.5%まで低下している。また、役員女性比率が10%を超える企業の割合は、2011年度では4.7%であったのに対し、2015年度は9.6%に高まっている。

図表 6. 役員女性比率の分布



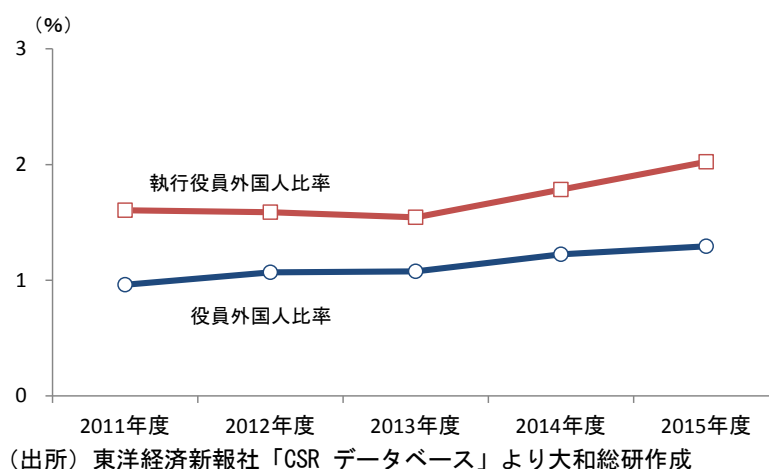
## (2) 役員外国人比率、執行役員外国人比率

次に、外国人についての状況を見ると、役員外国人比率は2011年度の1.0%から2015年度は1.3%に上昇しているが、経時的に1%程度の非常に低い水準にとどまっている(図表7)。ただ、管理職外国人比率は2011年度が0.2%、2015年度でも0.4%であったのに比べると、役員外国

人比率の方が高く、比率ベースでは管理職よりも役員への選任の方が進んでいるようである。

次に、執行役員外国人比率は2011年度の1.6%から2015年度は2.0%へと上昇している。比率の水準は低いですが、執行役員への外国人の選任が進められているようである。ただ、2011年度に比べると2015年度のデータが取得できた企業は2.3倍に増えており、対象社数の違いが数値に影響している可能性がある。そこで、5年間のデータが取得できた企業のみ限定すると、執行役員外国人比率は2011年度が1.6%であったのに対し、2015年度は2.6%へと高まっており、執行役員への外国人の登用は実態としてそれだけ進んでいると言える。

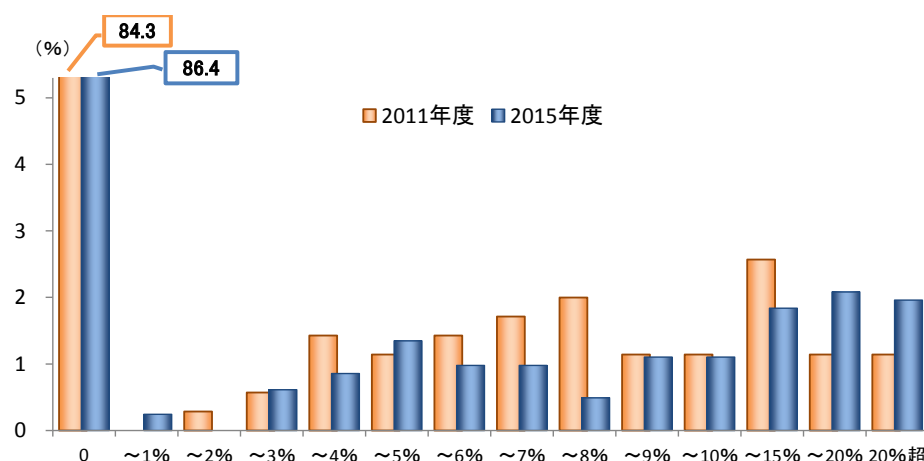
図表7. 役員外国人比率と執行役員外国人比率の推移



外国人に関しては、役員に占める割合よりも執行役員に占める割合の方が高い。そこで、2011年度と2015年度の執行役員外国人比率の度数分布を作成したところ、執行役員に外国人を登用していない企業が2011年度は84.3%を占めている（図表8）。そして、2015年度でも86.4%の企業が執行役員に外国人を選任していない。執行役員に女性を選任していない企業の割合は、2011年度が92.8%であったのに対し、2015年度は87.3%へと低下している。外国人を選任していない企業の割合は2011年度から2015年度で2%ポイントほど増えており、女性と外国人で執行役員への選任の状況が異なっているようである。

また、役員に関しても外国人を選任していない企業の割合は2011年度が84.9%、2015年度が84.0%となっており、年度によって対象社数が異なる影響はあろうが、役員や執行役員に関する外国人の選任はあまり進んではいないようである。ただ、2011年度と2015年度の度数分布を比較すると、2015年度は執行役員外国人比率が15%を超えるゾーンの割合が高まっており、積極的に外国人を選任している企業が増えてきてはいるようである。

図表 8. 執行役員外国人比率の分布



(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

### (3) 役員等における女性と外国人の比較

女性に関しては、執行役員に占める比率よりも役員に占める比率が高いのに対し、外国人については逆に役員よりも執行役員に占める比率の方が高い。これは、取締役などへの選任の違いから生じていると思われるのであるが、前述したように執行役員も含む役員数と執行役員数のデータのみが取得可能となっている。そこで、役員数（取締役・監査役および執行役員、執行役の合計）から執行役員数を差し引くと、会社法に根拠を持つ取締役、監査役、執行役の人数となるため、これを取締役等と呼ぶことにする。具体的には、女性に関しては女性役員を選任している企業を対象として、女性役員数から女性執行役員数を差し引いて女性取締役等の人数とした。外国人についても同様である。なお、会社法で定められた「役員」と執行役員を兼任しているケースでは、ここで算出する取締役等の人数は 0 になってしまうことに注意を要する。

まず、女性について見ると、2011 年度に比べて 2015 年度は取締役等が 0 人の企業の割合は低下し、逆に 2 人や 3 人以上の割合が上昇している（図表 9）。取締役等に複数の女性を選任している企業が増えているようである。外国人に関しては、0 人の企業の割合が最も高いが、2011 年度の 7 割弱から 2015 年度は 6 割弱へと割合が低下しているのに対し、取締役等が 1 人や 2 人の企業の割合は高まっている。女性ほどではないが、外国人についても取締役等に選任する企業が増え、経営陣のダイバーシティが進展しているようである。

次に、2015 年度について女性と外国人を比較すると、女性は取締役等が 0 人の企業の割合が 16.9%であるのに対し、外国人は 57.2%となっている。ここでは女性や外国人を役員に選任している企業を対象に分析していることから、女性については執行役員よりも取締役等に選任されることが多いと解釈できよう。一方、外国人に関しては、役員外国人比率よりも執行役員外国人比率の方が高いことなどを考え合わせると、女性と比べると執行役員に選任されることが多いようである。役員のダイバーシティは、女性と外国人で様相が異なっているようである。



図表 9. 取締役等の人数と該当企業の割合 (%)

	2011年度		2015年度	
	女性	外国人	女性	外国人
0人	26.1	67.2	16.9	57.2
1人	63.5	21.9	62.5	26.4
2人	7.8	4.7	14.7	10.1
3人以上	2.6	6.3	5.9	6.3

(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」より大和総研作成

## 4. 相関分析

### (1) 従業員女性比率との相関

管理職や役員などへの登用にあたっては、その候補対象となる人材の多い方が、より適切な人材を登用できる可能性が高かろう。女性の積極的な登用を行っている企業は、従業員に占める女性の比率が高いことが予想される。

2011年度と2015年度について、個社ベースでの従業員女性比率と管理職、部長職、役員、執行役員のそれぞれに占める女性の比率との相関係数を算出したところ、2011年度は管理職女性比率との相関係数が0.641で最も高かった(図表10)。また、部長職女性比率との相関係数も0.512と比較的高い。役員女性比率や執行役員女性比率については、相関係数は有意水準0.05で統計的に有意ではあるが、相関係数の値はそれほど高くはない。

2015年度も同様の傾向があり、従業員女性比率との間で最も相関係数が高いのは管理職女性比率の0.746で、2011年度の相関係数よりも高まっている。また、部長職女性比率との相関係数は0.466、役員女性比率との相関係数は0.435で、役員女性比率との相関係数が高まっていることが目立つ。従業員女性比率は、管理職、部長職、役員のそれぞれの女性比率と正の関係が成立している。執行役員女性比率についても統計的に有意な相関係数が得られたが、相関係数の水準は0.312でそれほど高くなかった。

図表 10. 従業員女性比率との相関係数

対象の指標	2011年度		2015年度	
	相関係数	(p値)	相関係数	(p値)
管理職女性比率	0.641	(0.000)	0.746	(0.000)
部長職女性比率	0.512	(0.000)	0.466	(0.000)
役員女性比率	0.286	(0.000)	0.435	(0.000)
執行役員女性比率	0.204	(0.000)	0.312	(0.000)

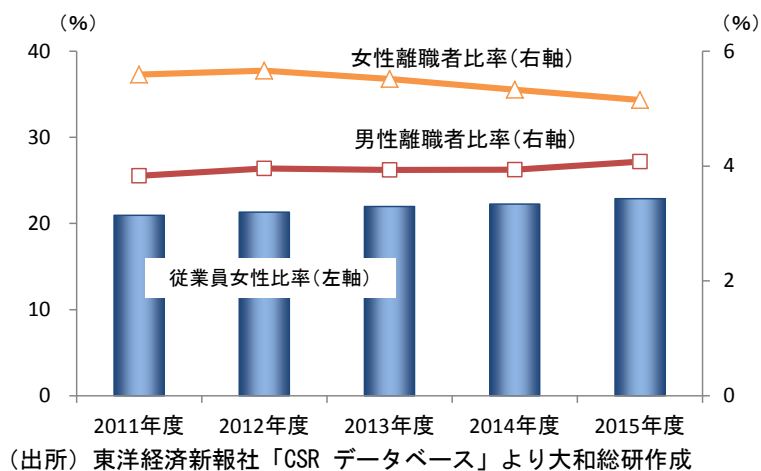
(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

このように、従業員女性比率が高い企業ほど、女性の活躍推進が進んでいると解釈できる結果を得た。もちろん、ここで示したのはあくまでも相関関係の分析であり、因果関係を見てい

るのではないが、従業員女性比率が高いことは人材プールが大きいことを示し、これが管理職女性比率などの高さにつながっている可能性があるだろう。女性の活躍を促進するには、まず従業員女性比率を高めることが必要なのではないか。

従業員女性比率の推移を調べたところ、2011年度の21.0%から2015年度の22.9%まで緩やかに上昇が続いている（図表11）。また、離職者比率を見ると、男性は2011年度の3.8%から2015年度の4.1%まで、毎年4%前後を推移している。一方、女性の離職者比率は2011年度の5.6%から2015年度の5.2%まで緩やかではあるが低下傾向にある。産休や育児休暇等の各種制度の導入などが女性の離職者比率の低下に寄与している可能性があるだろう。女性の採用を増やすとともに退職を抑制することが従業員女性比率の上昇に寄与していることが推測される。

図表 11. 従業員女性比率と男女別離職者比率の推移



## (2) 管理職女性比率との相関

次に、管理職女性比率との相関係数を検討する。2011年度における役員女性比率との相関係数は0.355、執行役員女性比率との相関係数は0.256で、統計的に有意ではあるが水準はそれほど高くない（図表12）。2015年度では、役員女性比率や執行役員女性比率との相関係数は2011年度より上昇し、特に役員女性比率との相関係数が0.521と比較的高い水準となっている。従業員女性比率との相関分析と同様に、管理職女性比率が高いことは役員候補者としての人材プールが広がっていることを示し、役員への女性の登用につながっていることが推測できよう。

女性の活躍推進と国際化が同時に進められているかを検討するために、管理職女性比率と管理職外国人比率の相関係数を算出したところ、2011年度は0.086で、有意水準0.05では統計的に有意な結果にならなかった。だが、2015年度の相関係数は0.161で統計的に有意となっている。相関係数の水準はそれほど高くないが、女性の活躍推進と外国人の登用を同時に進めている企業の存在が示唆されよう。

図表 12. 管理職女性比率との相関係数

対象の指標	2011年度		2015年度	
	相関係数	(p値)	相関係数	(p値)
役員女性比率	0.355	(0.000)	0.521	(0.000)
執行役員女性比率	0.256	(0.000)	0.339	(0.000)
管理職外国人比率	0.086	(0.060)	0.161	(0.000)

(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

## 5. 終わりに

日本企業のダイバーシティの状況を検討するために、管理職や役員に女性が占める比率を経時的に見たところ、これら比率自体は緩やかながらも上昇傾向を示し、女性の活躍推進が進展していることがわかった。また、外国人についても同様にその登用が進んできているようである。ただ、2015年度の比率を見ると、管理職女性比率は6.2%にとどまっており、役員女性比率は2.9%しかない。また、外国人については管理職外国人比率が0.4%で、役員外国人比率も1.3%と非常に低い水準となっている。日本企業におけるダイバーシティは、まだまだこれからといった状況にある。

役員については、女性は執行役員よりも取締役等に選任されることが多いと解釈できる結果を得た。また、女性と外国人を比較すると、女性に比べて外国人は執行役員に選任されることが多いようである。経営や技能に優れた人材として、執行役員、または取締役と執行役員の兼任として選任されているケースが想定される。女性と外国人でダイバーシティの進展の状況が異なっているようである。

管理職や役員への登用などで女性の活躍を促進するには、その人材プールを拡大する必要がある。従業員女性比率と管理職女性比率や役員女性比率との相関関係を分析すると統計的に有意な正の相関があり、特に管理職女性比率との相関係数が高いことがわかった。至極当たり前のようにも思えるが、やはり従業員女性比率が高いほど管理職などへの女性の登用が進んでいることがデータで確認できたと言える。また、男性の離職者比率は経時的にほぼ横ばいで推移しているのに対し、女性の離職者比率は低下傾向が観察された。女性の就業継続には、結婚、そして出産・育児が障害となっていることが指摘されてきたが、出産・育児休暇などの各種制度の導入が進められており、その効果が生じている可能性がある。女性離職者比率の低下は、人材プールの構築に寄与し、女性の登用につながることを期待される。

当然のことながら、企業の事業内容などによって従業員女性比率は大きく異なることが予想され、これが管理職や役員などへの女性の登用の違いに影響している可能性がある。また、外国人についても、グローバルに展開している企業ほど外国人の登用が進んでいる可能性がある。そこで、次回レポートでは企業規模や業種別などで女性や外国人の登用について違いがあるかなど検討する予定である。さらに続くレポートでは、ダイバーシティと企業パフォーマンスとの関係を分析する予定である。