

2018年8月6日 全20頁

ダイバーシティと企業パフォーマンス（2）

～女性比率はセクターと、外国人比率は企業規模やセクターと関係～

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企業の規模、セクター、33業種で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。
- 規模別の管理職や役員などに女性が占める比率は、緩やかではあるがおおむね上昇傾向を示している。ただ、企業の規模と女性比率との間には特に関係は見られなかった。セクター別では、女性比率が経時的に上昇しているセクターが多いこと、「サービス」や「金融」などの非製造業に属するセクターの女性比率が高いことが分かった。
- 外国人比率に関しては、経時的に上昇しており、規模の大きい企業の方が外国人の比率が高いという傾向が見られた。また、セクター別では、女性比率とは違って、「加工・組立」や「その他製造業」など、製造業に属するセクターの外国人比率が高い。
- もっとも全体として見た場合、女性比率や外国人比率はダイバーシティが進んでいるとは言えない水準にとどまっている。特に、管理職における外国人比率が非常に低いことが目立ち、役員や執行役員への外国人の選任が多少はあるとはいえ、それは外部からの選任であるという状況にとどまっていることが推測される。外国人に関するダイバーシティを進めるには、人材プールの拡大や研修などにより管理職への外国人の登用を進めることが必要となりそうである。
- 33業種別に見ると、女性と外国人の両面でダイバーシティが進んでいるのは、「その他製造業」セクターの「医薬品」、「運輸・公益」セクターの「情報・通信業」、「金融」セクターの「証券・商品先物取引業」であった。他方、「素材」セクターの「パルプ・紙」「ガラス・土石」「鉄鋼」、「加工・組立」セクターの「精密機器」、「その他製造業」セクターの「金属製品」、「その他非製造業」セクターの「水産・農林業」「建設業」は女性や外国人の登用が相対的に進んでいない。

1. はじめに

企業にとって、人的資本のダイバーシティが課題となっている。女性や外国人の活躍の促進は、少子高齢化による労働力の減少懸念への対応とともに、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くことや、それが経済成長につながることを期待されている。先のレポート¹では、管理職や役員に女性や外国人が占める比率は緩やかながらも上昇傾向にあり、女性や外国人の登用が進んできていることを示した。しかし、その比率自体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。

シリーズ 2 本目となる本レポートでは、企業の規模や所属するセクターに注目して、管理職や役員に女性や外国人が占める比率について分析し、その結果を紹介する。なお、今後の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の分析結果を紹介する予定である。

2. 分析について

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。

本レポートでは、管理職における女性や外国人の登用の状況と、役員における女性や外国人の選任の状況について分析する。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るため、「役員」と「執行役員」のそれぞれについて分析を行う。「役員」とは取締役、監査役、執行役員、執行役を合わせたものであり（「執行役員」を含む）、「執行役員」は「役員」の一部ということになる。

企業規模別の分析では、大和日本株インデックス（DSI）の規模区分を用いる。DSI では、上場企業全体での時価総額上位 100 社を TOP、次の 400 社を NEXT、501 位以下を小型としている²。

セクター別の分析では、DSI で採用している大和 7 セクターを用いる（図表 1 参照）。国内では、33 業種分類を用いる分析が多いようであるが、データを取得できた企業を 33 業種に区分すると、1 業種に属する企業の数少なく、平均的な姿を見るのが難しい業種が存在する可能性がある。本レポートでは、33 業種分類を集約した 7 セクターで基本的な分析を行い、必要に応じてそのセクターを構成する業種別の分析を行う。

¹ 伊藤正晴「[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～](#)」（2018 年 6 月 6 日付大和総研レポート）

² 大和日本株インデックス（DSI）は、大和総研が日本の株式市場全体（ただし札証・福証単独上場を除く）を対象として算出している配当込みの時価総額加重型指数で、浮動株ベースで算出している指数（DSI-1）と上場株ベースで算出している指数（DSI-2）がある。本稿では、DSI-1 での規模区分を用いている。TOP と NEXT の合計（時価総額上位 500 銘柄）が「大型」に分類される。

図表 1. 大和 7セクターと 33 業種分類

7セクター		33業種	7セクター		33業種
製造業	素材	繊維製品 パルプ・紙 化学 ガラス・土石製品 鉄鋼 非鉄金属	非製造業	運輸・公益	電気・ガス業 陸運業 海運業 空運業 倉庫・運輸関連業 情報・通信業
	加工・組立	機械 電気機器 輸送用機器 精密機器		サービス	卸売業 小売業 サービス業
	その他製造業	食料品 医薬品 石油・石炭製品 ゴム製品 金属製品 その他製品		金融	銀行業 証券・商品先物取引業 保険業 その他金融業
その他非製造業				水産・農林業 鉱業 建設業 不動産業	

(出所) 大和総研作成

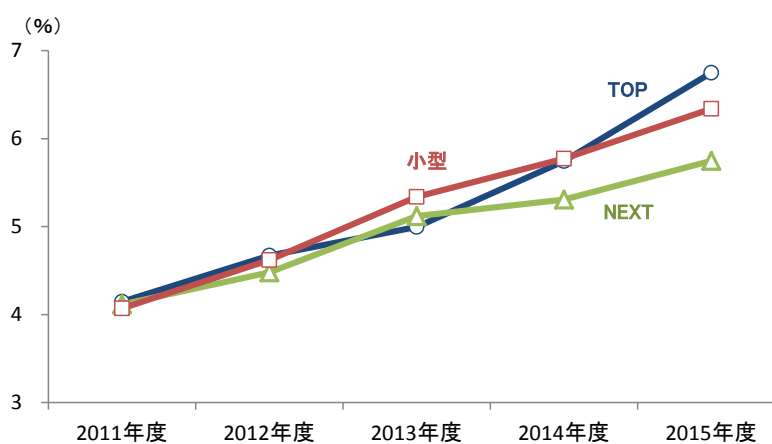
3. 女性に関するダイバーシティの動向

(1) 企業規模別の動向

①管理職女性比率

データが入手できた上場企業の管理職女性比率を企業規模別に平均すると、2011年度ではTOP、NEXT、小型のいずれも4.1%で、企業規模による差は見られない(図表2)。また、2011年度から2015年度まですべての規模で管理職女性比率は上昇しており、企業全体として女性の活躍推進が進んできているようである。

図表 2. 企業規模別の管理職女性比率の推移



(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

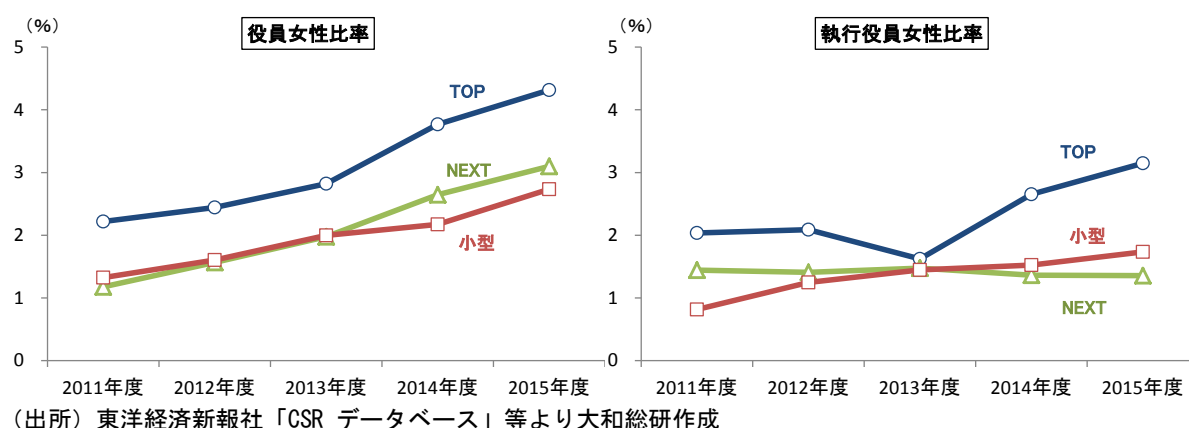
詳しく見ると、TOP は 2015 年度の管理職女性比率が 6.7%であるのに対し、NEXT は 5.7%、小型は 6.3%となっている。TOP と小型は経時的にほぼ同程度の水準を推移しているのに対し、NEXT は 2014 年度以降は TOP や小型よりも少し下を推移している。ただ、分析対象の社数を見ると、2015 年度の社数は 2011 年度比で TOP は 1.1 倍、NEXT は 1.3 倍であるのに対し、小型は 1.7 倍に増えている。このような社数の変化の違いが結果に影響している可能性はある。いずれにせよ、企業規模が大きいほど管理職女性比率が高いなどの関係は見られない。

②役員女性比率、執行役員女性比率

次に企業の規模別に役員女性比率を算出すると、TOP、NEXT、小型のいずれも 2011 年度から 2015 年度にかけて上昇を続けており、女性役員の選任が増えてきている（図表 3 左）。また、管理職では規模別で女性比率に大きな差はなかったが、役員については TOP が NEXT や小型に比べて女性比率の水準が高く、規模の大きい企業の方が積極的に女性を役員に選任していることがうかがえる。NEXT と小型では役員女性比率の水準が同程度となっており、特に規模の大きい企業において、より一層、役員への女性の選任が積極的に進められてきているようである。

執行役員については、TOP と小型は女性の比率が高まってきているが、NEXT はほぼ横ばいとなっている（図表 3 右）。TOP は、2013 年度で一時的に執行役員女性比率が低下しているが、これは各年度で分析の対象となっている企業が少し異なることの影響が考えられる。規模別の対象社数比率を分析年度中で平均すると TOP が 9.2%であるのに対し、NEXT と小型はそれぞれ 25.7%と 65.0%となっており、TOP に属する企業数が他の規模に比べると非常に少ない。また、TOP の社数は 2013 年度に前年度から 1 割ほど増えている。このような状況から、年度によって分析対象企業が異なることの影響が TOP に強く表れた可能性がある。

図表 3. 企業規模別の役員女性比率と執行役員職女性比率の推移



小型の執行役員女性比率は 2011 年度から一貫して上昇が続いているが、2015 年度の水準は TOP が 3.1%であるのに対し、1.7%にとどまっている。NEXT も 1.4%と非常に低く、TOP に属するような規模の大きい企業でも執行役員における女性の選任はそれほど進んでいないようである。

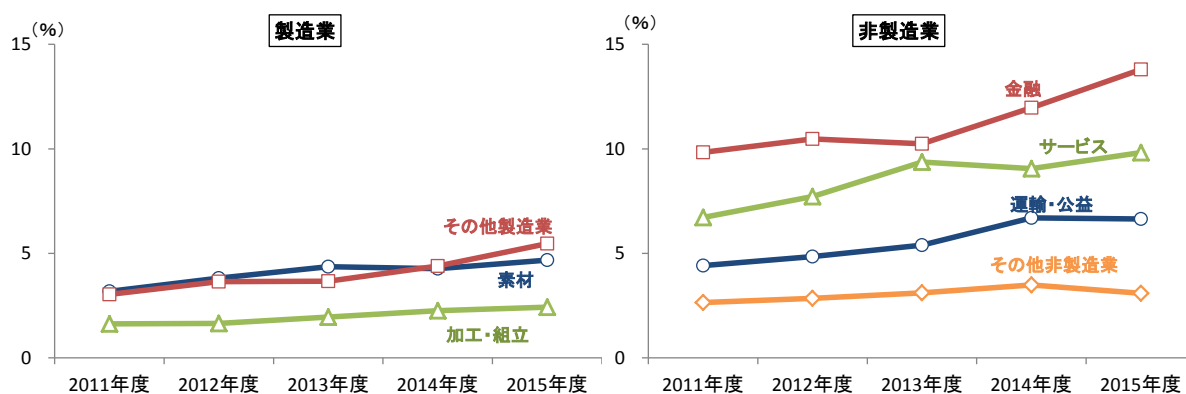
るが、NEXT や小型についてはさらに女性比率の水準が低い。女性の活躍は、まだまだこれからであると考えられる。また、役員女性比率は規模に関わらず上昇が続いているのに対し、執行役員女性比率は役員女性比率ほど上昇していない。役員クラスにおける女性に関するダイバーシティは、取締役などの経営陣において進んでいるようである。

(2) セクター別の動向

①管理職女性比率

セクター別に管理職女性比率を算出したところ、製造業の3つのセクター（「素材」「加工・組立」「その他製造業」）は2011年度から2015年度にかけて緩やかではあるが上昇傾向が続いており、管理職への女性の登用が進められているようである（図表4左）。詳細に見ると、「素材」と「その他製造業」の管理職女性比率は同程度の水準を推移し、2015年度の比率は「その他製造業」が5.5%、「素材」が4.7%となっている。「加工・組立」の管理職女性比率は製造業で最も低い水準を推移し、2015年度で2.4%にとどまっている。2015年度の実業を含む全社平均は6.2%であり、製造業の3つのセクターはいずれもこの水準を下回っている。非製造業に比べると、製造業全体での管理職への女性の登用は進んでいないようである。

図表4. セクター別の管理職女性比率の推移



(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

非製造業の各セクターについても同様に、2011年度に比べて2015年度の管理職女性比率は上昇しており、女性の活躍推進が進んでいる（図表4右）。ただ、経時的な推移はセクターによって異なっている。「金融」の管理職女性比率は、2013年度に一時的に低下しているが、その後は大きく上昇し2015年度で13.8%となっている。また、「サービス」も2014年度に管理職女性比率がわずかに低下したが、2015年度は9.8%へと上昇した。「運輸・公益」は2011年度から2014年度にかけて管理職女性比率の水準が上昇しているが、2015年度は6.6%で前年度からほぼ横ばい、「その他非製造業」は2014年度まで緩やかに上昇したが、2015年度は少し低下し、3.1%にとどまっている。「その他非製造業」を除く3つのセクターの2015年度の管理職女性比率は、

製造業を含む全社平均の平均値を超えており、製造業よりも非製造業の方が管理職への女性の登用が進んでいる（図表4の左右のグラフ縦軸は同じスケールになっている）。

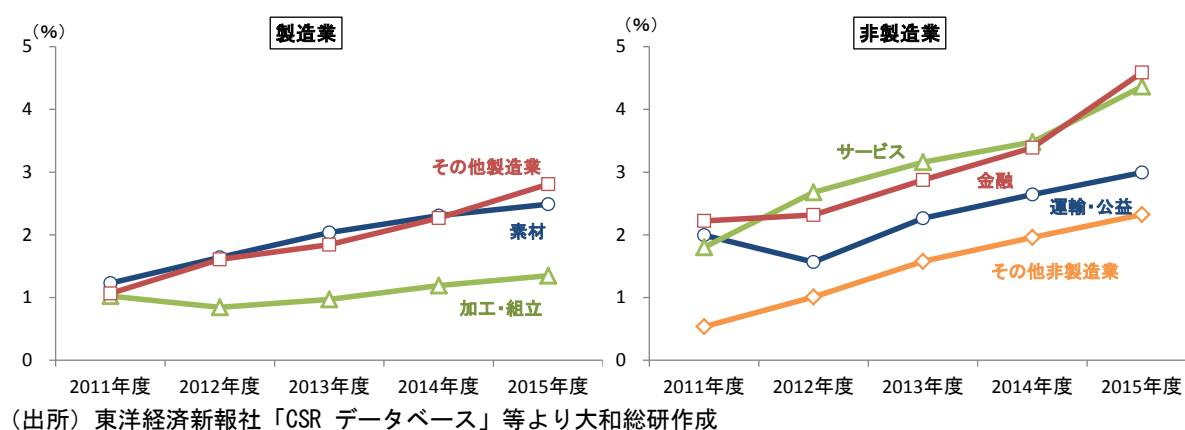
各セクターを構成する33業種別の2015年度の管理職女性比率を見ると、製造業では「素材」の管理職女性比率が高いが、その中でも業種では「化学」の女性比率が高く、個社ベースでは化粧品メーカーなどでの管理職女性比率が高い。また、「その他製造業」では「医薬品」が9.0%、「食料品」が6.3%となっている。非製造業では、「金融」に属する「保険業」が17.3%、「証券・商品先物取引業」が14.0%となっている。また、「サービス」については「サービス業」が14.2%、「小売業」が11.9%となっているが、「卸売業」は3.8%と大きな差がある。

②役員女性比率、執行役員女性比率

役員女性比率に関しては、製造業も非製造業もほとんどのセクターで2011年度から2015年度にかけて連続して上昇しており、役員への女性の登用が進んでいることがわかる（図表5）。

製造業の3つのセクターについては、2012年度の「加工・組立」を除いて役員女性比率が毎年度上昇を続けており、役員への女性の選任が進められていることがうかがえる。また、2015年度の役員女性比率は、「素材」が2.5%、「その他製造業」が2.8%で、非製造業を含む全社平均の2.9%と大きくは変わらない。ただ、「加工・組立」は1.4%と非常に低く、2011年度からの上昇幅も0.3%ポイントと小さい。同じ製造業でも、役員への女性の登用に大きな差がある。

図表5. セクター別の役員女性比率の推移



非製造業については、2012年度の「運輸・公益」の2012年度を除いて2011年度から2015年度にかけて役員女性比率の上昇が毎年度続いており、女性の選任が進められているようである。特に「金融」と「サービス」の役員女性比率は2014年から2015年にかけて大きく伸び、2015年度の女性比率は「金融」が4.6%、「サービス」が4.4%となっている。また、これらのセクターの役員女性比率は2011年度に比べて2015年度では2.5%ポイント程度上昇しており、「金融」、「サービス」での役員への女性の選任が積極的に進んでいる。「運輸・公益」の役員女性比

率は2015年度で3.0%、「その他非製造業」は2.3%といずれも2011年度からは上昇しているが、「金融」や「サービス」ほどは女性の選任は進んでいないようである。

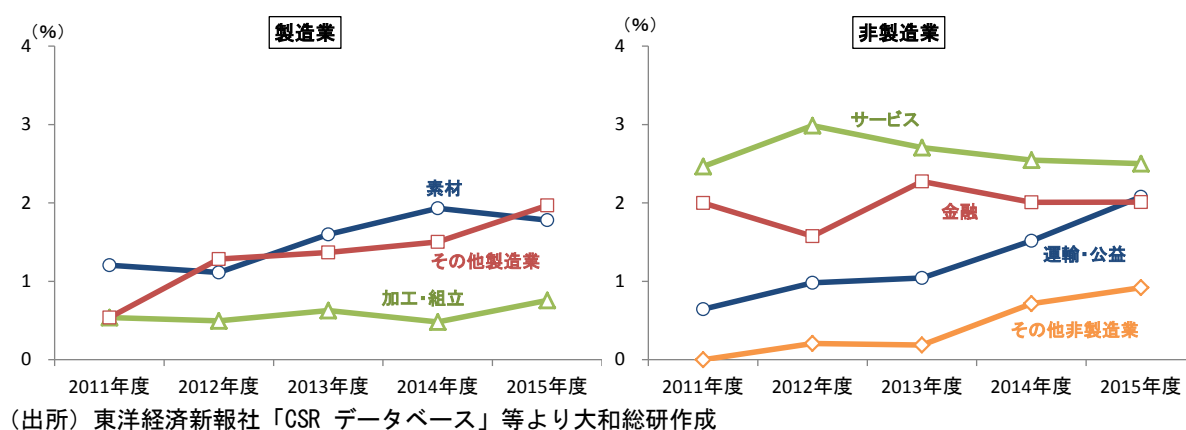
より詳細に見るために業種別の役員女性比率を調べると、製造業では「その他製造業」の「食料品」と「医薬品」がいずれも3.6%となっており、非製造業を含む全社平均の2.9%を上回っている。非製造業では、「金融」の保険業が6.5%、「証券・商品先物取引業」が5.8%と高い。また、「サービス」では「小売業」と「サービス業」がいずれも5.9%であるのに対し、「卸売業」は1.7%にとどまっている。

執行役員女性比率についても、2011年度から2015年度にかけて上昇傾向が続いている。2015年度は、「その他製造業」が2.0%、「素材」が1.8%で、全社平均の1.7%を超えている（図表6左）。ただ、「加工・組立」は、管理職や役員と同様に女性の選任がそれほど進んではおらず、2015年度の比率は0.8%にとどまっている。

非製造業は、セクターによって経時的な動向が異なっている（図表6右）。執行役員女性比率の水準が最も高い「サービス」は2012年度をピークとして比率が低下し、2015年度は2.5%となっている。「金融」も、2013年度をピークとし2015年度は2.0%へ低下している。一方、「運輸・公益」と「その他非製造業」の執行役員女性比率は2011年度から2015年度にかけて上昇が続き、2015年度はそれぞれ2.1%と0.9%となった。セクターによって、執行役員への女性の選任状況に大きな差がある。

次に、2012年度から執行役員女性比率の水準が低下している「サービス」について、セクターを構成する各業種での動向を見ると、「小売業」の執行役員女性比率が2011年度の7.4%から2015年度には3.6%へと低下していることの影響が大きいようである。「小売業」は、管理職や役員全体では女性比率の水準が高く、また経時的にも上昇傾向を示しているが、執行役員に限ると女性を複数選任している企業が選任を1名減らすなどしているケースが見られるため、女性比率の経時的な低下が続いている。

図表6. セクター別の執行役員女性比率の推移



4. 外国人に関するダイバーシティの動向

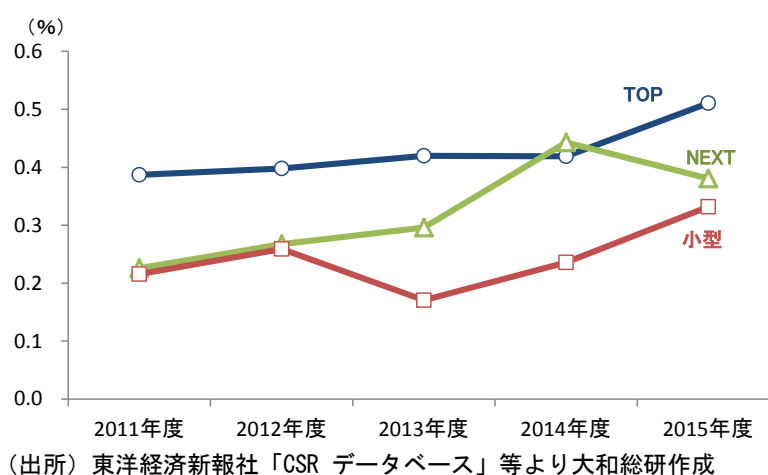
(1) 企業規模別の動向

①管理職外国人比率

上場企業の管理職外国人比率を企業規模別に平均すると、2011年度ではTOPが0.5%、NEXTが0.4%、小型が0.3%であった(図表7)。全体的に外国人比率の水準は非常に低いのであるが、その中ではTOPに属する大企業で外国人の登用がいくらか進んでいるようである。

2011年度から2015年度までの動向を見ると、TOPは緩やかに上昇が続いた後、2015年度は0.5%となっている。NEXTは2014年度にはTOPと同程度の水準まで上昇したのち2015年度は若干の低下を示している。小型では、2013年度に外国人比率が低下したが、その後は上昇が続き、2015年度は0.3%となっている。前述の通り、女性に関するダイバーシティの状況は企業規模とは関係が見られなかったが、外国人に関しては企業の規模が大きいほど管理職への登用が進んでいることがある程度うかがえる。

図表7. 企業規模別の管理職外国人比率の推移



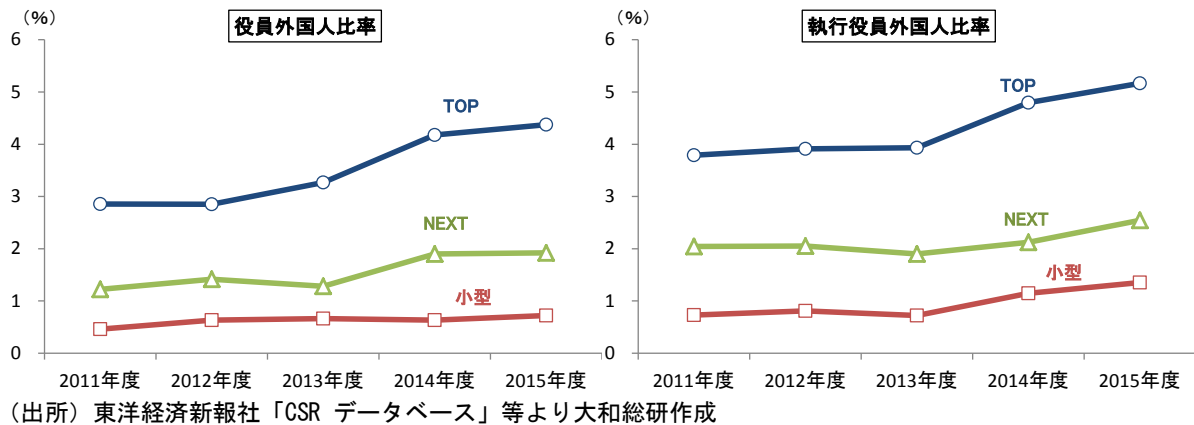
②役員外国人比率、執行役員外国人比率

次に、2011年度から2015年度の規模別の役員外国人比率であるが、常にその比率が高い順にTOP、NEXT、小型の姿を維持したまま推移しており、企業規模が大きいほど役員への外国人の選任が進んでいることがうかがえる(図表8左)。また、経時的な推移を見るとTOPは2011年度の2.9%から2015年度は4.4%まで上昇しているのに対し、NEXTは1.2%から1.9%へ、小型は0.5%から0.7%とわずかな上昇にとどまっている。規模が非常に大きい企業が、特に2014年度以降に役員への外国人の選任を積極的に進めてきたようである。

執行役員外国人比率も同様に、外国人比率の水準は上からTOP、NEXT、小型の順となっており、この関係が2011年度から2015年度まで続いている(図表8右)。また、TOPは2011年度の3.8%から2015年度は5.2%へと上昇しているのに対し、NEXTは2.0%から2.5%、小型は0.7%から

1.4%といずれも上昇幅が小さく、TOP に属する大企業が執行役員への外国人の選任を積極的に進めてきたようである。

図表 8. 企業規模別の役員外国人比率と執行役員職外国人比率の推移

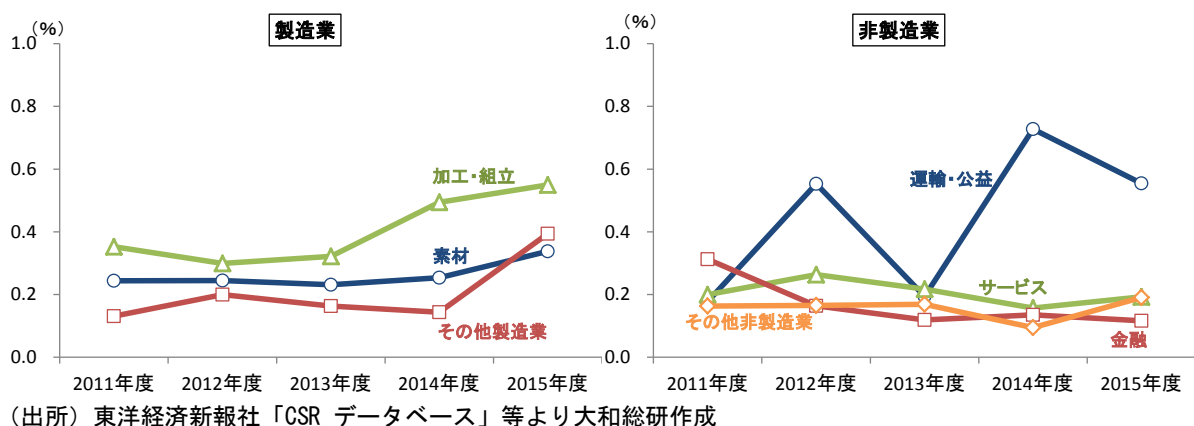


(2) セクター別の動向

① 管理職外国人比率

女性に関するダイバーシティと同様に、外国人についてもセクター別に管理職外国人比率を算出したところ、製造業では「加工・組立」が最も高い水準である（図表 9 左）。2015 年度の外国人比率は「加工・組立」が 0.5%、「その他製造業」が 0.4%、「素材」が 0.3%となっており、「加工・組立」は、非製造業を含む全社平均の 0.4%を超えている。

図表 9. セクター別の管理職外国人比率の推移



非製造業では、「運輸・公益」の管理職外国人比率が最も高いが、年度によって大きく変化していることが目立つ。2015 年度での「運輸・公益」の外国人比率は 0.6%で全社平均を超えているが、「サービス」と「その他製造業」は 0.2%、「金融」は 0.1%と低い。また、「運輸・公

益」以外のセクターでは、管理職外国人比率の経時的推移は横ばい、もしくは、低下傾向となっており、管理職への外国人の登用は低い水準のまま推移している。そして、既に見たように女性の管理職への登用については、製造業よりも非製造業の方が積極的であるが、外国人の登用は製造業の方が相対的には積極的なようである。ただし、全体として見れば管理職外国人比率は非常に低い水準を推移しており、外国人に関するダイバーシティは進んでいるとは言い難い状況となっている。

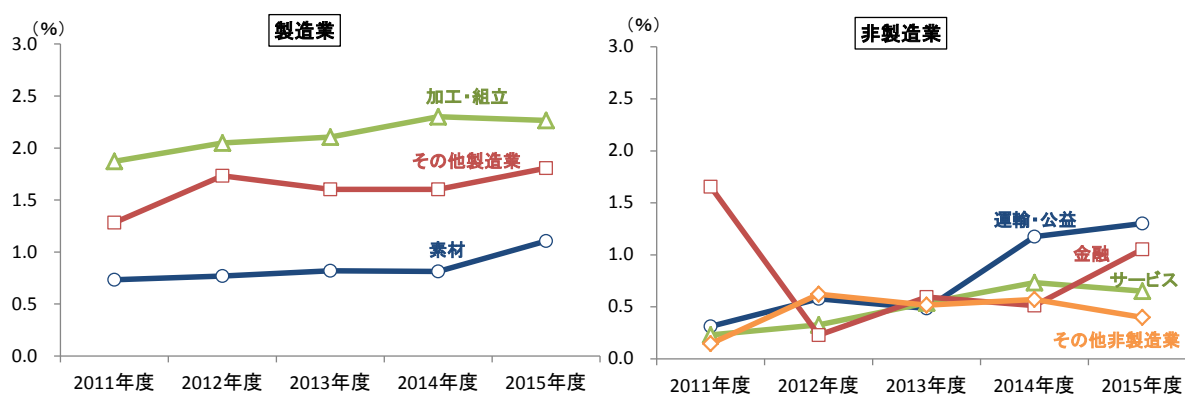
管理職外国人比率の高い「加工・組立」を33業種分類の業種別に見ると、「機械」が0.7%、「電気機器」と「輸送用機器」がそれぞれ0.5%となっている。また、「その他製造業」では「医薬品」での比率が1.7%で、他の業種に比べて非常に高い。製薬企業などでは、グローバルな展開、専門的な技術、国際的なM&Aなどで外国人を登用している可能性があるだろう。

②役員外国人比率、執行役員外国人比率

役員外国人比率に関しては、非製造業よりも製造業の比率が全体的に高い傾向が見られる(図表10)。また、「金融」を除くすべてのセクターで2011年度よりも2015年度の比率が高まっているが、経時的な変化はセクターによって異なっている。製造業の3つのセクターの役員外国人比率は、低下した年度もあるが、一般的に緩やかな上昇傾向が見られる。非製造業に関しては、2011年度は「金融」の比率が相対的に非常に高かった。これは、役員外国人比率が非常に高い銀行が一時的に存在していた影響である。2013年度は、すべてのセクターが同程度の水準となり、その後は「運輸・公益」のように上昇が続いているセクターや、「その他非製造業」のように低下しているセクターがあるなど、セクターによって状況が異なっている。

2015年度の役員外国人比率が最も高い「加工・組立」について、33業種別での外国人比率を見ると、「輸送用機器」が2.9%、「電気機器」が2.7%と高い。また、「その他製造業」の中の「医薬品」の役員外国人比率は5.8%となっており、管理職と同様に事業のグローバルな展開などが外国人の選任状況に影響していることが示唆される。

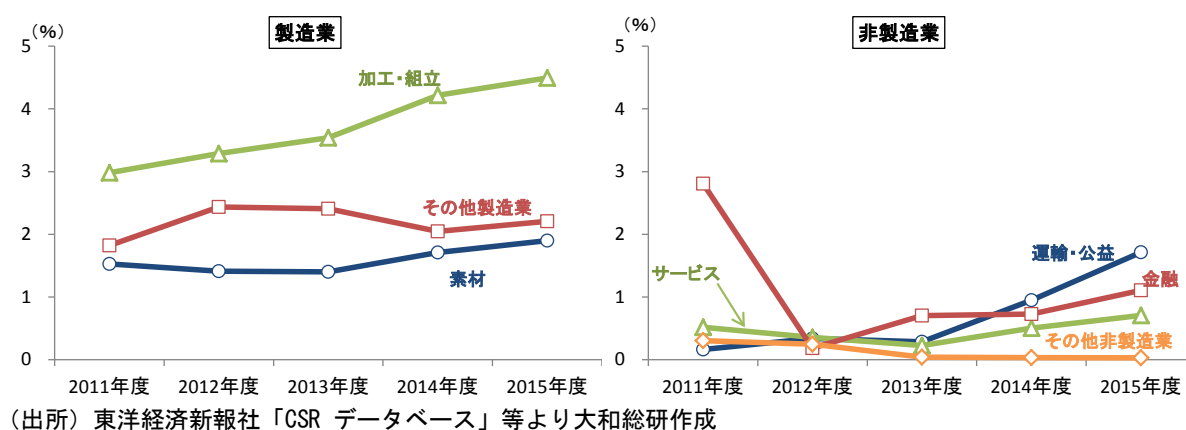
図表 10. セクター別の役員外国人比率の推移



同様に、執行役員外国人比率も全体的に非製造業よりも製造業の方が高いという傾向が見られる（図表 11）。中でも製造業の「加工・組立」は他のセクターに比べて非常に高い水準での上昇が続いている。また、「素材」は 2014～15 年度に比率が緩やかに上昇、「その他製造業」は 2012 年度に比率が上昇したが、その後は低下が続き、2015 年度になって再び上昇するなど、セクターによって状況が異なっている。2011 年度の「金融」については、やはり執行役員外国人比率が非常に高い銀行があった影響で、一時的に外国人比率が高かった。

セクターでの執行役員外国人比率が高い「加工・組立」を 33 業種別に見ると、2015 年度は「機械」が 5.4%、「電気機器」が 4.7%と高い。また、「その他製造業」の中の「医薬品」での比率が 7.4%と非常に高いのが目立つ。

図表 11. セクター別の執行役員外国人比率の推移



5. 女性や外国人を登用していない企業

以上見てきたように、管理職や役員などにおける女性や外国人の比率は企業規模やセクター・業種によって一定の違いがある。ただ、全体として見れば、女性や外国人の比率が高いとは言い難い状況にある。これは対象となる企業各社での比率が平均的に低いという可能性と、女性や外国人を全く登用していない企業が存在するために全体を平均した際の比率が低いという可能性がある。

また、水準が低い中でも徐々に女性や外国人の比率が上昇してきたことについては、既に女性や外国人を登用している企業がより積極的に登用を進めることで比率が向上した可能性と、これまで全く女性や外国人に関するダイバーシティを進めていなかった企業が、管理職や役員などを登用したことで全体の比率が向上した可能性がある。

そこで、女性や外国人を登用していない企業の比率の動向などを調べてみた。

(1) 女性を登用していない企業

①企業規模別の状況

企業の規模別に管理職に女性を登用していない企業や、役員などに女性を選任していない企業の比率を算出すると、管理職については、TOP と NEXT に比べて小型での比率が非常に高いことがわかった（図表 12）。2015 年度の状況を見ると、TOP と NEXT での比率はそれぞれ 1.1% と 1.5% で、ほとんどの企業が管理職に女性を登用しているのに対し、小型に属する企業では 2 割程度の企業が女性を登用していない。

役員については、女性を選任していない企業の比率は、TOP は 22.0% なのに対し、NEXT は 47.2%、小型は 72.4% と差がある。執行役員については、TOP は女性を選任していない企業が約半数の 52.4% となっている。NEXT と小型はそれぞれ 85.7% と 91.9% であり、企業のほとんどが執行役員に女性を選任していない。

図表 12 を見ると、例えば NEXT の女性比率の水準は、役員では TOP と小型の中間に位置するのに対し、執行役員では NEXT と小型とで大きな差がない。また経時的に見ると、役員については、TOP と NEXT の 2015 年度の女性を選任していない企業の比率は 2011 年度に比べて大きく低下しているが、執行役員では TOP の比率のみが大幅に低下している。女性を登用・選任しているか否かについての状況は、企業の規模によって大きく異なり、役員と執行役員でも大きな違いがあることがわかった。

図表 12. 企業規模別の女性を登用、選任していない企業の比率

	管理職			役員			執行役員		
	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)
TOP	1.2	1.1	-0.1	57.3	22.0	-35.3	77.6	52.4	-25.2
NEXT	6.2	1.5	-4.7	78.4	47.2	-31.2	92.3	85.7	-6.6
小型	27.2	20.6	-6.6	87.2	72.4	-14.8	95.8	91.9	-3.9
全体	18.3	14.3	-3.9	81.5	62.6	-18.9	92.8	87.3	-5.4

(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、企業の規模によって女性の登用の有無の状況が大きく異なっていることが、管理職などの女性比率に影響していることが考えられる。そこで、2015 年度について分析対象とした全社について算出した女性比率と、女性を登用している企業のみを対象として算出した女性比率を比較してみた（図表 13）。

まず、全規模ベースの管理職女性比率は全社で 6.2%、女性を登用している企業のみでは 7.3% で大きな差はないが、規模別では小型で少し差が大きい。役員については、全社で 2.9%、女性を選任している企業のみだと 7.8% となり、その差が非常に大きい。特に、小型では全社で 2.7%、選任している企業のみでは 9.9% であるから、女性を選任している企業では役員の 10 人に 1 人が女性ということになる。さらに、執行役員では、全社では 1.7% であるのに対し、女性を選任

している企業のみでは女性比率が 13.7%と非常に高い。特に小型については選任している企業のみでは 21.3%だから、役員 5 人に 1 人が女性となっている。女性比率を女性に関するダイバーシティの指標とすると、女性を登用していない企業と女性を登用している企業とで女性の活躍推進に大きな差があること、特に規模の小さい企業においてそうした状況が顕著であることを示していよう。女性に関するダイバーシティを推進するには、女性を登用している企業がさらに登用を進めることも必要であろうが、特に女性を全く登用していない企業が女性の登用を進めていくことが重要なのではないか。

図表 13. 2015 年度の企業規模別の女性の比率 (%)

	管理職		役員		執行役員	
	全社	登用企業のみ	全社	選任企業のみ	全社	選任企業のみ
TOP	6.7	6.8	4.3	5.5	3.1	6.6
NEXT	5.7	5.8	3.1	5.9	1.4	9.4
小型	6.3	8.0	2.7	9.9	1.7	21.3
全体	6.2	7.3	2.9	7.8	1.7	13.7

(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

②セクター別の状況

企業規模別と同様に、セクター別に女性を登用していない企業の比率を算出すると、管理職では「加工・組立」の比率が 2 割程度となっており、2011 年度と 2015 年度でほとんど比率が変わっていない(図表 14)。2015 年度の管理職女性比率が最も高い「金融」は(既出図表 4 参照)、既に 2011 年度時点で管理職に女性を登用していない企業の比率が 4.9%と最も低いセクターであったが、2015 年度ではほとんどの企業が女性を登用しており、登用していない企業の比率は 1.4%にすぎない。「サービス」は、管理職女性比率が 2 番目に高いセクターであるが、管理職に女性を登用していない企業の比率は 2015 年度で 15.5%と比較的高く、女性を登用している企業が積極的に登用を進めていることを示唆しよう。

役員については、2011 年度と 2015 年度で「金融」と「その他非製造業」は比率が 30%ポイント程度の低下を示しており、女性を選任していない企業が大幅に減ったことがわかる。一方、「加工・組立」は 2011 年度から 2015 年度で 9.1%ポイントしか低下しておらず、2015 年度で役員に女性を選任していない企業の比率が最も高いセクターとなっている。ただ、全体での比率は 2011 年度の 81.5%から 2015 年度は 62.6%へと低下しており、女性を役員に選任していない企業が大幅に減ったと言えよう。

執行役員については、女性を選任していない企業の比率が役員ほどは低下しておらず、2015 年度でも 87.3%と高止まりしている。セクター別に見ると、「加工・組立」は 2015 年度での比率が 91.5%で 2011 年度からの低下幅も小さい。10 社に 1 社弱しか、執行役員に女性を選任していないのである。最も比率が低い「金融」でも 2015 年度で 75.4%であり、2011 年度に比べ

て10%ポイント程度低下してはいるが、2015年度でも4社に1社程度しか執行役員に女性を選任していないようである。

このように、女性の登用に関しては、管理職では多くの企業が女性を登用し、役員では半数弱の企業が女性を選任している。そして、執行役員では1割強の企業しか、女性を選任していない。人的資本のダイバーシティを進めるには、役員における女性の活躍を推進することも必要であるが、中でも執行役員への女性を選任を進めることを要するのではないか。

図表 14. セクター別の女性を登用、選任していない企業の比率

	管理職			役員			執行役員		
	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)
素材	17.0	11.0	-5.9	86.4	67.9	-18.5	92.9	88.5	-4.3
加工・組立	22.3	21.7	-0.7	82.6	73.5	-9.1	93.8	91.5	-2.3
その他製造業	13.5	9.9	-3.5	80.8	59.5	-21.3	94.1	88.7	-5.4
運輸・公益	12.2	11.1	-1.1	72.2	52.6	-19.5	93.4	83.3	-10.1
サービス	21.0	15.5	-5.5	80.1	61.0	-19.1	89.8	84.7	-5.1
金融	4.9	1.4	-3.4	69.2	38.8	-30.4	84.8	75.4	-9.5
その他非製造業	26.8	18.3	-8.5	96.4	66.3	-30.1	100.0	94.4	-5.6
全体	18.3	14.3	-3.9	81.5	62.6	-18.9	92.8	87.3	-5.4

(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

(2) 外国人を登用していない企業

① 企業規模別の状況

企業の規模別に管理職に外国人を登用していない企業や、役員に外国人を選任していない企業の比率を算出すると、管理職については、TOP での比率が最も低く、次いで NEXT、小型の順となっている(図表 15)。規模別での比率の差は、TOP と NEXT、NEXT と小型の間でそれぞれ 30%ポイント程度となっており、企業の規模によって管理職への外国人の登用の有無が大きく異なっている。この状況は、2011年度と比べて、2015年度においてもほとんど変わっていない。

図表 15. 企業規模別の外国人を登用、選任していない企業の比率

	管理職			役員			執行役員		
	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)
TOP	26.4	25.3	-1.1	58.9	45.5	-13.5	64.7	58.1	-6.6
NEXT	56.6	52.1	-4.5	79.1	73.4	-5.7	80.0	78.4	-1.6
小型	84.6	84.2	-0.3	92.9	92.1	-0.7	92.4	93.9	1.6
全体	69.6	72.2	2.6	84.9	84.0	-0.9	84.3	86.4	2.1

(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

役員については、やはり企業規模が大きいほど役員に外国人を選任していない企業の比率が低い。2015年度における TOP であっても半数弱の企業が外国人を選任していない。NEXT につ

いては7割以上の企業が、小型では9割以上の企業が外国人を選任していないなど、役員への外国人の選任は進んでいない。執行役員については、規模別の状況は役員とほぼ同様となっており、やはり規模が小さい企業ほど執行役員に外国人が選任されていない。また、2011年度と2015年度を比べると、役員や執行役員を選任していない企業の比率はTOPでも低下幅は大きくないが、NEXTや小型については両年度であまり変わっていない。役員や執行役員への外国人の選任は、TOPも含めてそれほど積極的には進められていないようである。

女性の場合と同様に、外国人に関しても管理職や役員へ登用・選任していない企業が多いことが、ユニバース全体の外国人の比率に大きく影響していることが考えられる。そこで、データを取得できた企業全体を対象とした全社ベースと、外国人を登用している企業のみを対象とした場合の外国人の比率を比較してみた（図表16）。

まず、全規模ベースの管理職外国人比率は全社で0.4%であるが、外国人を登用している企業のみで見れば1.3%であり、特に小型で両者の間の差が大きい。

役員については、全社で1.3%であるのに対し、外国人を選任している企業のみだと8.1%と高く、その差が大きい。また、企業規模別では規模の大きい企業ほど役員外国人比率が高いのであるが、これは外国人を選任していない企業の比率が影響しており、役員に外国人を選任している企業のみではTOP、NEXT、小型で役員外国人比率に大きな差はないようである。外国人比率をダイバーシティの進捗度合とすると、外国人を選任している企業については、企業の規模による進捗の差はほとんどないと言えよう。

執行役員については、やはり企業規模が大きいほど外国人比率が高いのであるが、役員の場合と同様に外国人を選任していない企業の比率の影響が大きく、執行役員に外国人を選任している企業のみではTOPとNEXTで外国人比率に大きな差はない。そして、小型については執行役員外国人比率がTOPやNEXTの2倍に近い水準となっている。規模の小さい企業の方が役員や執行役員の人数が少ない可能性が高いという影響があるかもしれないが、外国人を選任している企業に限れば、外国人に関するダイバーシティは小型の方が進んでいるということになる。外国人に関するダイバーシティを進めるには、女性の場合と同様に、外国人を選任していない企業が選任を進めることが肝要なのではないか。

図表 16. 2015年度の企業規模別の外国人の比率（%）

	管理職		役員		執行役員	
	全社	登用企業のみ	全社	選任企業のみ	全社	選任企業のみ
TOP	0.5	0.7	4.4	8.0	5.2	12.3
NEXT	0.4	0.8	1.9	7.2	2.5	11.8
小型	0.3	2.1	0.7	9.2	1.4	22.4
全体	0.4	1.3	1.3	8.1	2.0	14.9

（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

②セクター別の状況

企業規模別と同様に、セクター別に外国人を登用していない企業の比率を算出すると、管理職では「素材」と「加工・組立」が6割弱となっている（図表 17）。他のセクターは比率が8割前後であり、「素材」と「加工・組立」の比率が相対的に低いことが目立つが、全体では7割以上の企業が外国人を登用していない。また、2011年度と2015年度を比較すると、年度によって対象となっている企業が少し異なることの影響もあろうが、比率は若干ながら上昇してしまっている。セクター別に見ても、外国人の管理職への登用はほとんど進んでいないようである。

役員についても、外国人を選任していない企業の比率は「素材」と「加工・組立」だけが70%台で他のセクターよりも低い水準となっている。2015年度で最も比率が低い「加工・組立」でも外国人を選任していない企業が7割を超えていること、2011年度との比較で全体の水準はほとんど横ばいであり、最も比率が低下した「運輸・公益」でも低下幅は7.6%ポイントにとどまっていることなどを踏まえると、管理職と同様に役員についても外国人の選任は進んでいないと言えよう。

執行役員については、役員の場合と同様に外国人を選任していない企業の比率が高く、また2011年度と2015年度を比べても比率に大きな変化はない。セクターごとに見ると、最も比率が低いのは管理職や役員と同様に「加工・組立」で、管理職での外国人比率が高いことが、役員や執行役員での外国人の選任につながっている可能性があるだろう。

このように、外国人に関しては管理職、役員、執行役員の各役職やセクターを問わず、多くの企業が外国人を登用していない状況となっている。外国人に関するダイバーシティを進めるには、上位の役職に登用するための人材プールの拡大が必要なのかもしれない。

図表 17. セクター別の外国人を登用、選任していない企業の比率

	管理職			役員			執行役員		
	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)	2011年度 (%)	2015年度 (%)	差分 (%pt)
素材	60.3	57.6	-2.6	83.6	79.2	-4.4	83.0	82.3	-0.8
加工・組立	54.5	56.8	2.3	71.3	72.1	0.8	69.8	72.8	3.0
その他製造業	71.6	76.0	4.3	80.3	82.4	2.1	83.7	87.4	3.7
運輸・公益	77.8	76.3	-1.5	95.5	87.8	-7.6	96.6	92.0	-4.5
サービス	84.9	86.0	1.1	96.1	92.2	-3.9	94.4	94.2	-0.3
金融	76.0	80.7	4.7	88.5	85.0	-3.5	89.5	88.2	-1.2
その他非製造業	76.3	80.5	4.2	94.6	95.1	0.5	93.8	98.6	4.8
全体	69.6	72.2	2.6	84.9	84.0	-0.9	84.3	86.4	2.1

（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

6. 2015年度のダイバーシティの状況

女性や外国人の比率の経時的分析では、管理職、役員、執行役員のそれぞれの役職ごとに状況を見てきた。ここでは、女性や外国人に関するダイバーシティの状況を一覧し、管理職や役員などでの女性や外国人の比率の関係を調べる。なお、女性に関しては従業員における比率の

データも取得できたので、ここでは各役職における比率に加え、従業員女性比率も合わせて考察する。

(1) 企業規模別の状況

管理職に関する経時的分析でも見たように、2015年度の管理職女性比率は、企業規模による差は特には大きくないようである(図表18)。ただ、詳細に見るとTOPと小型に比べてNEXTでの女性比率が若干低い。同様に、従業員女性比率についてもNEXTでの比率が少し低く、両者の女性比率に何らかの関係が存在していることがうかがえる。役員については、企業規模が大きいほど女性の比率が高く、執行役員は企業規模が最も大きいTOPでの比率が高い。大企業の方が、女性の役員クラスにおける活躍が推進されていることがうかがえる。

次に、外国人に関するダイバーシティの状況であるが、全体での比率を見ると女性の場合は管理職、役員、執行役員の順で比率が高いのに対し、外国人に関しては逆となっている。管理職における比率が非常に低く、執行役員での比率が最も高いのである。また、企業規模別に見ると、規模が大きい企業の方が外国人の比率が高いという関係がある。企業内から役員を選任する際は管理職が人材プールとなることや、大企業の方が事業のグローバルな展開や国際的なM&Aなどを進めている可能性が高いと考えられる。管理職や役員などの外国人比率の水準は、外部の人材が役員や執行役員に選任されている可能性を示唆しよう。

図表 18. 2015年度の企業規模別の女性比率と外国人比率(%)

	女性				外国人		
	従業員	管理職	役員	執行役員	管理職	役員	執行役員
TOP	23.2	6.7	4.3	3.1	0.5	4.4	5.2
NEXT	20.2	5.7	3.1	1.4	0.4	1.9	2.5
小型	23.9	6.3	2.7	1.7	0.3	0.7	1.4
全体	22.9	6.2	2.9	1.7	0.4	1.3	2.0

(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

(2) セクター別の状況

セクター別の2015年度の女性に関するダイバーシティの状況は、従業員女性比率の高い「サービス」や「金融」で管理職や役員、執行役員の女性比率が高い(図表19)。人材プールである従業員全体の女性比率が高いことが女性の活躍推進につながっている可能性がうかがえる。33業種別のデータで従業員女性比率と管理職女性比率との相関係数を算出すると0.901と非常に高く、5%の両側検定で有意となっている。また、従業員女性比率との相関係数を役員女性比率、執行役員女性比率について算出すると、0.784、0.613となり、順に低下してはいるが、いずれも統計的に有意となっている。やはり、従業員女性比率が女性の登用と関係していることが示

唆される。

セクター別の外国人に関するダイバーシティの状況は、管理職での外国人比率が高い「加工・組立」の役員や執行役員における外国人比率が高く、管理職での外国人比率が低い「金融」、「サービス」、「その他非製造業」は役員や執行役員における外国人比率が低いなど、管理職、役員、執行役員における外国人比率の水準にある程度の正の関係が見られる。ただ、管理職外国人比率が最も高い「運輸・公益」は執行役員外国人比率が全社平均を下回るなど、例外もある。

そこで、33業種別のデータで相関係数を算出すると、管理職と役員では0.414で5%の両側検定で統計的に有意となっている。しかし、管理職と執行役員での相関係数は0.247で統計的に有意とはならなかった。女性の場合は、管理職と役員の女性比率の相関係数が0.786、管理職と執行役員は0.615で、いずれも統計的に有意となっている。外国人の場合は、管理職から役員などへの社内での昇進による人材登用が女性ほど進んでいない可能性が高い。

図表 19. 2015年度のセクター別の女性比率と外国人比率（%）

	女性				外国人		
	従業員	管理職	役員	執行役員	管理職	役員	執行役員
素材	19.3	4.7	2.5	1.8	0.3	1.1	1.9
加工・組立	14.6	2.4	1.4	0.8	0.5	2.3	4.5
その他製造業	23.1	5.5	2.8	2.0	0.4	1.8	2.2
運輸・公益	22.4	6.6	3.0	2.1	0.6	1.3	1.7
サービス	30.6	9.8	4.4	2.5	0.2	0.7	0.7
金融	39.9	13.8	4.6	2.0	0.1	1.1	1.1
その他非製造業	16.4	3.1	2.3	0.9	0.2	0.4	0.0
全体	22.9	6.2	2.9	1.7	0.4	1.3	2.0

(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) 女性比率と外国人比率

最後に、女性と外国人に関する総合的なダイバーシティの状況について調べてみる。ここでは、役職として部長職も加え、33業種別に管理職、部長職、役員、執行役員のそれぞれの女性比率や外国人比率が全社平均の比率を超えている場合に1点とし、業種ごとに合計点を算出してみた。合計点の最高は8点となる。

最も点数が高かったのは「その他製造業」セクターに属する「医薬品」の8点で、管理職や役員などにおける女性と外国人の比率がすべて全社平均を上回っている。総務省「平成29年科学技術研究調査」で企業における研究者を調べると、全体での女性比率は9.1%であるのに対し、薬学は31.2%と非常に高いなど、医薬品の分野は女性の活躍が進んでいるようである。また、海外の技術等の導入や国際的なM&Aなどにより、管理職や役員などへの外国人の登用も進んでいることが推察され、「医薬品」は女性と外国人の両面でのダイバーシティが進んでいることがうかがえる。

次に点数が高いのは「運輸・公益」セクターに属する「情報・通信業」の7点で、役員女性比率のみが全社平均を下回っているが、女性と外国人の両面でのダイバーシティが進んでいるようである。

3番目が「金融」セクターに属する「証券・商品先物取引業」の6点である。女性に関しては、すべての項目で比率が全社平均を超えているが、外国人に関しては管理職と部長職の比率が全社平均を下回っている。「証券・商品先物取引業」は女性についてはダイバーシティが進んでいる業種であるが、外国人は外部からの選任などで役員クラスのみダイバーシティが進んでいるとみられる。

すべての項目で全社平均を下回り、0点であるのが「素材」セクターの「パルプ・紙」「ガラス・土石」「鉄鋼」、加工・組立セクターの「精密機器」、その他製造業セクターの「金属製品」、その他非製造業セクターの「水産・農林業」「建設業」であった。これらの業種では女性や外国人の登用が相対的に進められていないことになる。その要因としては事業内容の違いなどもあるだろうが、労働環境、グローバル展開の進展状況やその必要性などの違いが影響している可能性があるのではないかと推察される。

7. 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、企業の規模別に管理職や役員などに女性が占める比率を経時的に見たところ、緩やかではあるがおおむね上昇傾向を示している。ただし、企業の規模と女性比率との間には特段の関係は見られない。同様に、セクター別に女性比率を算出したところ、比率が経時的に上昇しているセクターが多く、「サービス」や「金融」など非製造業に属するセクターで女性比率が高い。

外国人に関して規模別に見ると、外国人比率はおおむね経時的に上昇しており、規模の大きい企業の方が外国人の比率が高いという傾向が見られた。また、セクター別では、女性比率とは違って、「加工・組立」や「その他製造業」など、製造業に属するセクターで外国人比率が高い。

このように、女性に関しては企業の規模ではなく、事業内容などによってダイバーシティの進捗状況が異なっているようである。他方、外国人に関しては、大企業や製造業などグローバルに展開していると思われる企業ほど外国人の登用が進んでいることを示唆する結果を得た。

もっとも全体として見れば、女性比率や外国人比率はダイバーシティが進んでいるとは言えない水準にとどまっており、今後、さらに女性や外国人の登用を進めることが期待される。特に、管理職における外国人比率が非常に低いことが目立ち、外国人については社内での昇進ではなく、外部からの役員や執行役員への選任が多いという状況にとどまっていることが推測される。今後、さらに外国人に関するダイバーシティを進めるには、人材プールの拡大や研修などにより管理職への外国人の登用を進めることが必要となりそうである。

33業種別に見ると、女性と外国人の両面でのダイバーシティが進んでいるのは、「その他製造業」セクターの「医薬品」、「運輸・公益」セクターの「情報・通信業」、「金融」セクターの「証券・商品先物取引業」であった。他方、「素材」セクターの「パルプ・紙」「ガラス・土石」「鉄鋼」、「加工・組立」セクターの「精密機器」、「その他製造業」セクターの「金属製品」、「その他非製造業」セクターの「水産・農林業」「建設業」は女性や外国人の登用が相対的に進んでいない。

企業規模やセクターによって女性や外国人の比率に違いがあることや、全体として見たときに総じて比率が低いことには、女性や外国人を全く登用していない企業の存在が影響しているようである。ダイバーシティを進めるには、女性や外国人を全く登用していない企業がダイバーシティを進めることが、日本企業のダイバーシティの進捗に大きく影響する可能性がある。

ダイバーシティを進めることは、少子高齢化による労働力不足への対応、組織の活性化やイノベーションの促進、ガバナンスの強化など、さまざまな点で企業価値や企業のサステナビリティの向上に寄与すると期待されている。次のレポートでは、ダイバーシティと企業パフォーマンスとの関係を分析し、その結果を紹介する予定である。