

2019年2月19日 全7頁

女性活躍を進める企業の理念と経営方針とは

テキストマイニングで企業のダイバーシティに関する傾向を分析

政策調査部 研究員 菅原佑香
リサーチ業務部 大和敦

[要約]

- 外部環境の変化に対応していくために、「ダイバーシティ経営」推進の重要性が増している。企業がダイバーシティ経営を進める上での重要な要素として「中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント」や「経営戦略への取り組み」等が挙げられる。
- 本稿では、企業のダイバーシティに関する基本理念や経営方針がどのように変化してきたのか、さらに女性活躍に積極的な企業の経営方針の特徴について分析した。企業の基本理念や経営方針、トップコミットメント等のテキストデータの情報から、TF-IDF 分析の手法を用いて重要単語を抽出した。
- 2012年から2018年の間を通じて、「ダイバーシティ推進のための基本理念」においては、「人材」や「能力」が重要な単語として抽出された。一方、「ダイバーシティ経営の尊重のための経営方針やトップコミットメント」においては、「人材」や「ダイバーシティ」が重要単語であることは一貫して変化がなく、近年「女性」という言葉が重要性を増している。
- 女性管理職比率が相対的に高い企業群において重要度が高い単語は、女性活躍を積極的に進める前向きな姿勢を汲み取れる単語となっている。すなわち、現実的に女性管理職比率が高い企業では、経営方針やトップコミットメントについて、女性活躍に積極的な姿勢や具体的な意欲、行動をうかがうことができる単語が重要度の高いものとして抽出された。

1. 重要性を増すダイバーシティ経営の推進

少子高齢化やグローバル化、産業構造の変化などを背景として、人材確保や多様化する市場ニーズや事業リスクへの対応、イノベーションの創出力を高めることが求められている。外部環境の様々な変化に対応していくために、多様な人材の活用を経営戦略として進めていく「ダイバーシティ経営」の重要性が増している。

ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を活かし、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る経営」のことに定義されている¹。多様な人材とは、「性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性」も含むとされる。

こうしたダイバーシティに関する取り組みは、政府や企業、資本市場といった様々な側面から推進されてきた。例えば、女性に関しては、2016年に施行された女性活躍推進法において、301人以上の労働者を常時雇用する民間事業主は、事業主行動計画を策定することが義務化された。自社の女性の活躍に関する状況把握や課題分析を行い、その結果を踏まえて事業主行動計画を策定・届出し、女性の活躍に関する情報の公表を行うことが企業に求められている。

経済産業省は、2012年度から、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野を拡大する目的から、「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業大臣表彰）を実施している。2015年度からは、今後広がりが見込まれる分野として重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業100選」として実施されている。また、経済産業省は、東京証券取引所と共同で、2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定するなど、女性を含む多様な人材の活用を経営戦略として取り組む企業の先進事例を発信している。

以上のように、企業におけるダイバーシティの取り組みを積極的に評価し、後押しする政府の取り組みが進んでいる。そこで本稿では、女性を始めとした企業のダイバーシティ経営がどのように変化して来たのか、その傾向を探りたい。さらに、企業におけるダイバーシティ経営で重要な課題である女性の人材活用に着目し、女性活躍に積極的な企業とそうでない企業の経営戦略にはどのような違いがあるのかについて明らかにする。

2. ダイバーシティ経営において経営戦略はなぜ重要なのか

ダイバーシティ経営を企業が進める上で、特に重要である要素は何であるのかについてまずは整理しておきたい。経済産業省は、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」を「ダイバーシティ2.0」と位置づけ、企業がダイバーシティ2.0を実践するにあたって取るべき行動を明記した「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」が2018年6月に改訂されている²。

ダイバーシティ2.0の取り組みにおいて、特に重要なことの一つに、「中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント」が挙げられている。さらに、ダイバーシティ2.0を実践するための行動ガイドラインの中に、「経営戦略への組み込み」がある。具体的には、「経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確

¹ 経済産業省「平成29年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 100選プライム/新100選 ベストプラクティス集」

² 「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン—実践のための7つのアクション」として、①経営戦略への組み込み、②推進体制の構築、③ガバナンスの改革、④全社的な環境・ルールの整備、⑤管理職の行動・意識改革、⑥従業員の行動・意識改革、⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話、が挙げられている。

にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする」ことが指摘されている。

では、企業側のダイバーシティ経営に関する傾向がどうなっているのか、各種調査から概観してみよう。日本生産性本部の「第8回『コア人材としての女性社員育成に関する調査』結果概要」によると、女性社員の活躍推進を経営方針または経営計画などで「明文化している」企業は、33.2%（2016年）と、そこまで高い割合ではない。また、日経リサーチが2017年に実施した「柔軟な働き方等に係る実態調査 調査報告書」によると、「多様な人材を活用するダイバーシティ経営を通じて、どのような経営上の課題解決を目指していますか」という問いに対して、「ダイバーシティ経営には特段取り組んでいない」（31%）、「『ダイバーシティ経営』という概念が分からない」（8.5%）と回答する企業もあり、企業経営の側面から見たダイバーシティの取り組みはまだ途上にあることがうかがわれる。

だが本来、各企業の理念や経営戦略を示す経営方針やトップコミットメントは、ダイバーシティ経営において重要な意義を担っているはずである。そこで、企業のダイバーシティに関する基本理念や経営方針・トップコミットメントがどのように変化してきたのか、本稿ではその傾向を分析する。その上で、女性活躍に積極的な企業とそうでない企業とで、経営方針やトップコミットメントの内容に差があるのか確認し、ダイバーシティ経営の現状や課題を捉えることを目的とする。

分析にあたっては、大量のテキストデータから情報を取り出すテキストマイニングの手法を用いる。具体的には、重要語の抽出を行うツールであるTF-IDFを用いる³。テキスト情報の中で、「ある文書で出現回数の多い単語」かつ「すべての文書では出現しない単語」ほど「重要な単語」とであると評価する。

3. ダイバーシティに関する企業理念や経営方針はどう変化したのか

はじめに、ダイバーシティに関する企業の基本理念が、どう変化してきたのか東洋経済新報社の「CSRデータベース（雇用・人材活用編）」のデータを用いて経年変化を確認したい。「CSRデータベース（雇用・人材活用編）」において、「多様な人材の能力活用」に関する質問項目⁴のうち、企業が自由記述で回答した項目を使用する。具体的には、「ダイバーシティ（多様な人材活用）推進のための基本理念」、「ダイバーシティ尊重のための経営方針・トップコミットメン

³ *tf*とは、(Term Frequency、単語の出現頻度)のことであり、(文書Aにおける単語Xの出現回数) / (文書Aにおけるすべての単語の出現回数の和)とされる。*idf*とは、(Inverse Document Frequency、逆文書頻度)のことであり、 $\log(\text{総文書数} / \text{単語Xが出現する文書数})$ とされる。そして、 $\text{TF-IDF} = \text{tf} \times \text{idf}$ と定義され、特定の文書の中でその単語の出現回数が多く、すべての文書の中での頻出度合いが低い(めずらしい)単語ほど値が高くなり、その単語が重要であると評価される。

⁴ 質問項目には、「多様な人材の能力活用について」以外の項目として、「従業員数、平均年齢、勤続年数、平均年間給与について」や「離職者について」「従業員の世代分布について」「30歳賃金について」「残業時間、手当について」「役職登用状況について」「障害者雇用について」「有給休暇について」「労働安全衛生の取り組みについて」「入社3年後の在籍状況について」「社内制度について」等がある。

ト」に関して各社が 100 字程度⁵で記述したテキスト情報を用いる。

なお、この「CSR データベース」の調査対象は、上場企業全社および主要未上場企業である。そのうち有効回答企業および東洋経済新報社が個別調査を行った上場企業と未上場企業の CSR データが収録されている⁶。本稿では、2012 年から 2018 年のデータを用いている。年によって有効回答企業数は異なるものの、サンプル数は上場企業と未上場企業を合計して 1,100 社から 1,500 社前後である。

図表 1 ダイバーシティに関する基本理念における重要単語（2012 年～2018 年）

順位	2012年	2014年	2016年	2018年
1	人材	人材	人材	人材
2	能力	能力	能力	能力
3	性別	性別	性別	多様性
4	多様性	個性	多様性	性別
5	個性	多様性	個性	個性
6	国籍	国籍	国籍	国籍
7	社員	社員	年齢	年齢
8	年齢	年齢	社員	社員
9	人種	従業員	従業員	従業員
10	従業員	企業	人	ダイバーシティ
11	CSR	人	企業	企業
12	企業	会社	人種	会社
13	人権	人種	会社	づくり
14	ダイバーシティ	グループ	ダイバーシティ	人権
15	差別	ダイバーシティ	差別	人
16	宗教	差別	人権	一人ひとり
17	人	環境	障害	人種
18	障害	人権	成長	職場環境
19	価値	最大限	最大限	社員一人ひとり
20	最大限	成長	職場環境	成長

(注1) 図表に示す時期は上記のみであるが、TF-IDF 分析において使用したデータは、2012 年、2013 年、2014 年、2015 年、2016 年、2017 年、2018 年である。これら 2012 年から 2018 年の合計社数のうち、自由記述の回答が得られた合計企業数は 3,102 社である。

(注2) 抽出した重要単語の上位 20 位以内に含まれていた「等」は、一般語のため取り除いて示している。

(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース（雇用・人材活用編）」より大和総研作成

図表 1 は、「ダイバーシティ（多様な人材活用）推進のための基本理念」で用いられている重要単語の変化を見るために、2012 年から 2018 年で、TF-IDF 値が上位 20 位である単語を抜き出した結果である。これによると、2012 年から 2018 年を通じて共通した特徴は、「人材」と「能

⁵ 「CSR データベース（雇用・人材活用編）（2018 年版）」より、字数制限が「80 字程度」から「100 字程度」に変更となっている。

⁶ 「2018 年版」と「2019 年版」のデータのみ、調査対象が上記に加え、公開情報のみから掲載した上場企業と未上場企業も含まれている。

力」の2つの単語が上位に来ていることにある。ダイバーシティ経営において、中長期的に見ても人材の能力が企業にとって重要性が高い位置づけなのであろう。

また、直近の2018年を見ると、大きく2つの点を指摘できる。一点目は、2012年から2016年においては、そこまで上位ではなかった「ダイバーシティ」が、10位にランクアップしている。ダイバーシティの重要性に対する企業の認知度が高まっているということだろう。二点目は、2016年までは「人材」と「能力」の次に重要度が高い単語は「性別」だったが、2018年は「多様性」が「性別」を上回ったことである。これは、ダイバーシティ経営において従来は「女性」の人材活用という側面が強かったが、企業が高齢者や外国人、障がい者といった、より多様な人材の活用に取り組む意欲が高まってきたことを示唆する結果である。

続いて、「ダイバーシティ尊重のための経営方針・トップコミットメント」で用いられている重要単語がどのように変化してきたのか、その傾向を確認してみよう。

図表2 ダイバーシティ尊重のための経営方針・トップコミットメントの重要単語（2012年～2018年）

順位	2012年	2014年	2016年	2018年
1	人材	人材	人材	人材
2	ダイバーシティ	ダイバーシティ	ダイバーシティ	ダイバーシティ
3	社員	社員	女性	多様性
4	能力	多様性	社員	社員
5	多様性	能力	能力	女性
6	推進	推進	多様性	能力
7	個性	性別	推進	性別
8	成長	女性	2015年	推進
9	性別	国籍	性別	従業員
10	会社	づくり	従業員	国籍
11	国籍	個性	個性	17年
12	価値	人権	国籍	個性
13	女性	従業員	価値	企業
14	年齢	成長	企業	年齢
15	人事	年齢	成長	価値
16	従業員	企業	力	18年
17	企業	経営	人権	人権
18	取り組み	環境	年齢	組織
19	人	価値	トップ	20年度
20	経営	差別	環境	力

(注1) 図表に示す時期は上記のみであるが、TF-IDF分析において使用したデータは、2012年、2013年、2014年、2015年、2016年、2017年、2018年である。これら2012年から2018年の合計社数のうち、自由記述の回答が得られた合計企業数は、2,785社である。

(注2) 抽出した重要単語の上位20位以内に含まれていた「等」は、一般語のため取り除いて示している。

(出所) 東洋経済新報社「CSRデータベース（雇用・人材活用編）」より大和総研作成

2012年から2018年を通した共通の傾向として、「人材」と「ダイバーシティ」の2つの単語が第1位と第2位を占めている（図表2）。これは、経年変化がない。また、2012年当時は、そこまで上位ではなかった「女性」という単語が、最近になって順位を上げている。近年、女性

活躍推進法の施行や政府の政策が積極化しており、企業経営において女性活躍に取り組む企業が増えたことなどの影響から、経営方針やトップコミットメントにおいて「女性」が重要なキーワードになってきたと考えられるだろう。

4. 女性活躍が進む企業の経営方針の特徴とは

次に、ダイバーシティ経営の観点から重要と考えられる企業の経営方針やトップコミットメントについて、女性活躍の実際の度合いが異なる企業によってどう傾向が異なるのか、2018年のデータを用いて確認する。

具体的には、女性管理職比率が、「10%未満」、「10%以上 20%未満」、「20%以上」という3つの企業群にグループを分けて、各々のグループによって企業の経営方針やトップコミットに含まれる重要単語にどのような違いがあるのか、その傾向を確認する（図表3）。

図表3 ダイバーシティ尊重に関する経営方針・トップコミットメントの重要単語（2018年）

順位	女性管理職比率 10%未満	女性管理職比率 10%以上20%未満	女性管理職比率 20%以上
1	人材	人材	頭取
2	ダイバーシティ	ダイバーシティ	女性
3	多様性	社員	活躍
4	社員	女性	株主総会
5	能力	推進	推進
6	宗教	多様性	ダイバーシティ推進
7	女性	能力	人材
8	性別	性別	グループ
9	従業員	従業員	取り組み
10	国籍	個性	企業
11	CSR	経営	ダイバーシティ
12	推進	年齢	能力
13	人事	国籍	多様性
14	職場環境	価値	ミッション
15	尊重	ニーズ	プリンシプル
16	信条	人	個性
17	個性	発信	環境づくり
18	採用	企業	輝く女性
19	年齢	活躍推進	会
20	企業	顧客	10年

（注1）2018年のデータのうち、自由記述の回答が得られた企業数は、「女性管理職比率 10%未満」が420社、「女性管理職比率 10%以上 20%未満」が70社、「女性管理職比率 20%以上」が39社である。

（注2）抽出した重要単語の上位20位以内に含まれていた「等」は、一般語のため取り除いて示している。

（出所）東洋経済新報社「CSR データベース（雇用・人材活用編）」より大和総研作成

まず、女性管理職が「10%未満」の企業では、「宗教」「性別」「国籍」「信条」「年齢」といったように、前述した「多様な人材」の定義に関する単語の重要度が高い。また、女性管理職が「10%以上 20%未満」の企業でも、「性別」「年齢」「国籍」といった単語の重要度が比較的高い

結果となっている。

一方、女性管理職が20%以上のグループでは、「多様な人材」の定義にあるようなごく基本的な単語ではなく、「ダイバーシティ推進」「取り組み」「ミッション」「プリンシプル」「環境づくり」「輝く女性」といった、女性活躍を積極的に進めていくという前向きな姿勢を汲み取ることができる単語のTF-IDF値が高い。女性管理職が「10%以上20%未満」の企業においても、「推進」「発信」「活躍推進」といった女性活躍に関する前向きな単語が、「10%未満」の企業よりは重要度が高くなっている。つまり、管理職により多くの女性を登用している企業においては、女性活躍を推進していくための具体的な意識や行動が示されていることが分かる。

なお、女性管理職比率が「10%未満」のグループでは、他のグループの20位以内にはない「採用」という単語が抽出されている。「10%未満」の企業においては、管理職に女性を登用する「女性活躍」の段階にはまだなく、採用に占める女性比率を増やして人材プールの拡大をこれから進めていくという状況にある可能性があるだろう。

「平成28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」では、「ダイバーシティ経営にあたっては、企業理念、ビジョン、経営戦略から、企業価値向上につなげるための全体像を描く必要があり、取組から始めるのではなく、自社の経営課題から取組を紐解き、その効果を検証して、継続的に成果を生み出していくことが重要」と指摘されている⁷。また、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」（平成30年6月改訂）では、公表を検討すべき事項として、「労働市場、資本市場の視点を踏まえ、管理職比率といった数値的な取組結果を表す項目に加え、その結果に至るまでの経営方針（各企業の理念・経営戦略、経営戦略におけるダイバーシティ経営の位置づけ、目標等）、具体的な取組（目標達成のためのKPI・ロードマップ、全社的な環境・ルールの整備状況等）、取組結果に対する評価・解釈について公表することが重要」とされている。

本稿の分析結果から、女性管理職比率が高い企業では、経営方針やトップコミットメントの内容において、女性活躍に対する積極的な姿勢や具体的な意欲、行動をうかがうことができる単語の重要度が高いことが分かった。テキストマイニングによる分析は、因果関係を明らかにするものではないが、経済産業省の指摘とも整合的であり、ダイバーシティ経営において企業の経営方針が重要な意義を担っていることが明らかとなった。経営トップの考え方や方針に違いのある企業の特徴や傾向、「女性活躍」以外の他の指標との関連性の分析は今後の課題としたい。今後、各企業が女性活躍をはじめとするダイバーシティ経営の取り組みを積極的に明文化することにより、企業の具体的な取り組みが促され、その成果につながっていくことを期待したい。

⁷ 経済産業省「平成28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」（2017年3月）