PASSION FOR THE BEST

大和証券グループ

ダイバーシティ・WLBと企業価値

RIETI BBL

2010年9月15日

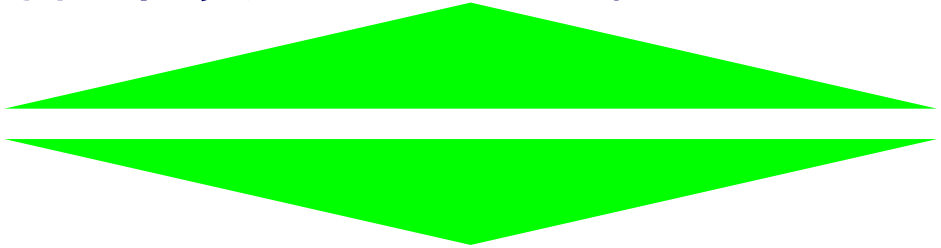
（株）大和証券グループ本社　CSR室長
NPO法人社会的責任投資フォーラム代表理事
河口真理子

Ⅰ．ダイバーシティと
ワークライフ･バランス

©Daiwa Securities Group Inc

ダイバーシティとワークライフバランスの意義

- Diversity：　多様な人材が、お互いを尊重しながら、それぞれの能力発揮できる、それが成果（職務と本人のキャリアに）結びつく雇用のあり方。
  - この場合、多様性とはジェンダー、人種、国籍、外見、宗教、価値観、身体的特徴の違いなどをさす・・・こうした違いは、組織にとって生産性とは関係ないはずだが、雇用や登用の障害（硬直的な労働市場）となってきた。



- ワーク・ライフ・バランス：仕事と私生活の調和がとれた働き方。従来の高度経済成長時代の滅私奉公的働き方やプライベートだけを重視するわけでもなく、プライベートが充実することで、仕事の生産性も高まることが期待される。
  - なお、人の生活は仕事（職業人）と私生活（親や子ども）の2側面だけではなく、ボランティア活動やNPO活動（市民）など社会的活動の最低3側面ある。本来ならワークライフハーモニーのと考えるべき。

©Daiwa Securities Group Inc

企業の立場からのダイバーシティの意義

- 多様なステークホルダーに対峙：ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ化の進展によって、顧客・操業地・取引先は国籍も多様化。
- 多様化するニーズに対応：

→　対応する従業員に多様性がなければ、果たして企業として対応できるのか？・・・日本人男性正社員だけの企業がグローバルにどうやって勝ち残るのか？

- リスク分散　の観点（ポートフォリオ理論の応用）

→ダーウィンの適者生存「強者ではなく、環境にもっとも適応したものが生き延びる」）

- 優秀な従業員の確保（ジェンダーや国籍にこだわる意味は？）
- 風通しの良い活力のある企業文化の醸成（多様な能力が発揮できる職場）
- ブランド価値向上（『良い会社』）
- 急激にすすむ少子高齢化

→→企業の適応力・柔軟性＋労働者の質と士気の確保＋ブランド醸成

©Daiwa Securities Group Inc

ワークライフバランスの意義

- ◆ 従業員の士気と健康（心身ともに）の確保

・・・・・従業員の生産性↑

- ◆ ブランド価値向上

・・・・・『働きやすい」会社というイメージ。生き生き

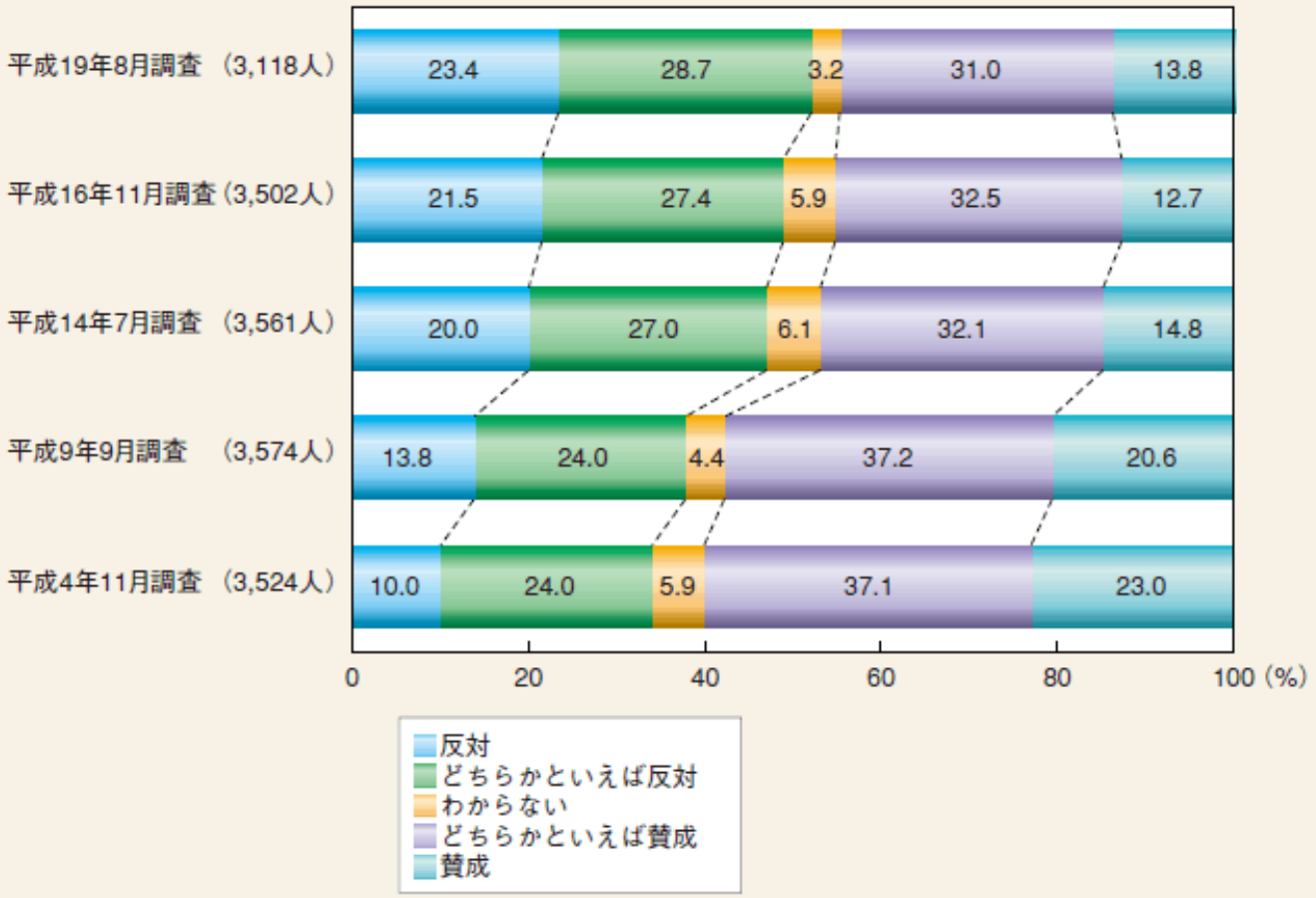
- ◆ 優秀な従業員確保（価値観の変化）

©Daiwa Securities Group Inc

日本人の家族観・仕事観の変化-1

➢すでに過半数が「妻は家庭に」と考えていない。

第1－特－11図　「夫は外で働き，妻は家庭を守るべきである」という考え方について（全国調査）



（備考）　内閣府「男女共同参画に関する世論調査」より作成。

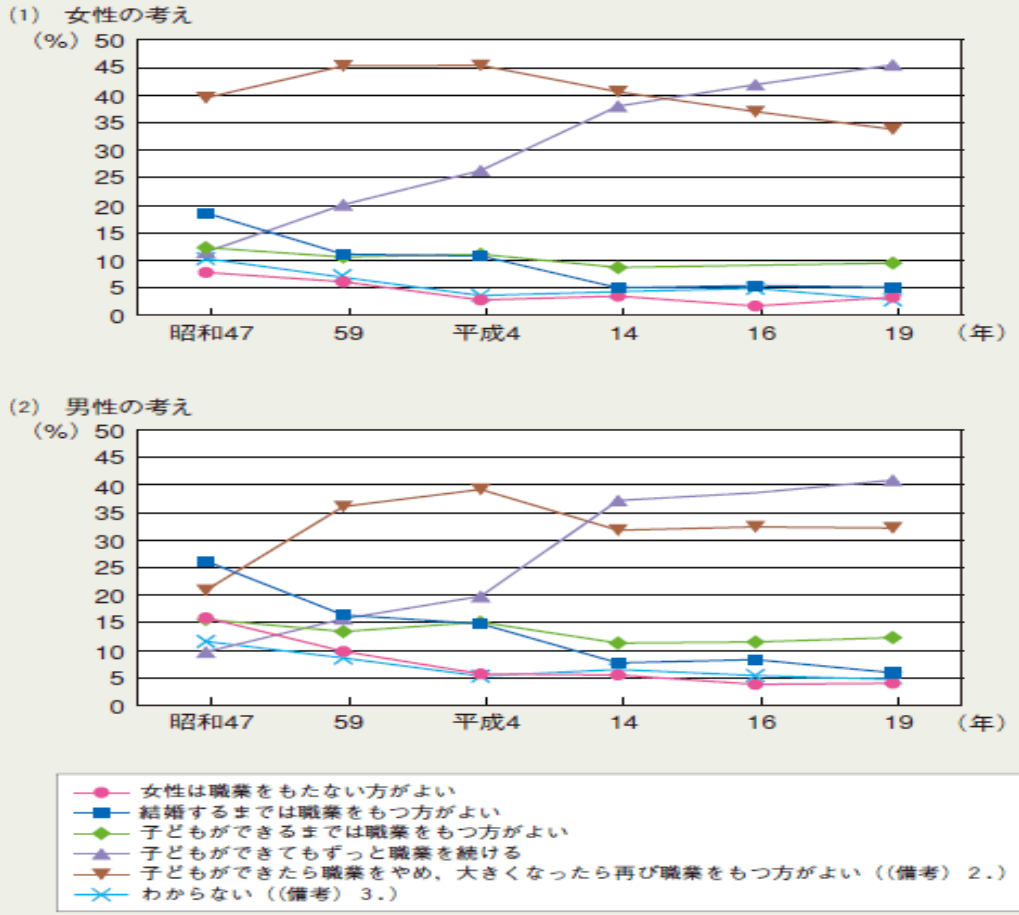
出所）平成20年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

日本人の家族観・仕事観の変化-2

➢女性は(も)子供ができても仕事は続けるべき

第1－3－2図　女性が職業を持つことについての考え



(備考) 1．内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成19年) より作成。
2．昭和59年の設問では，「職業をもち，結婚や出産などで一時期家庭に入り，育児が終わると再び職業をもつほうがよい」。
3．平成4年，14年，16年，19年は「その他・わからない」。

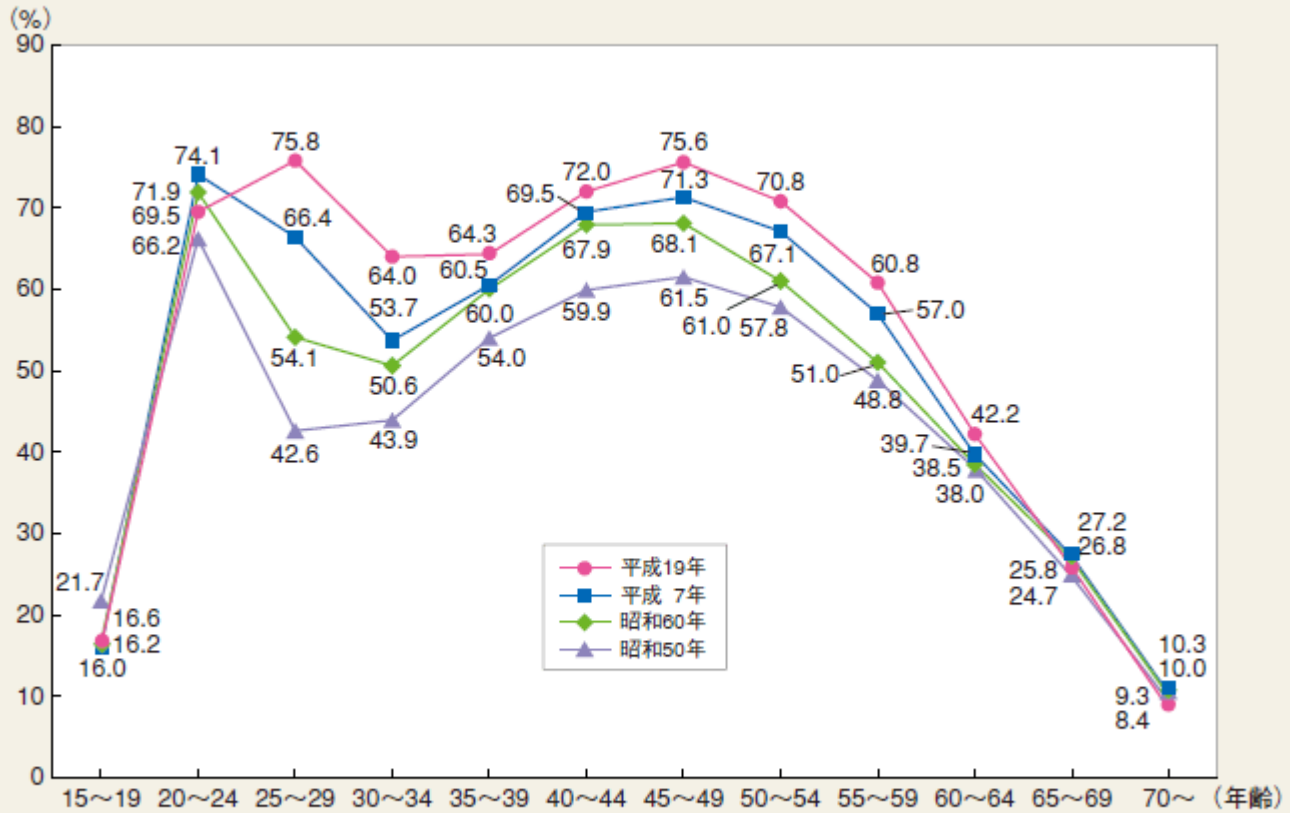
出所)平成20年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

大和証券グループ

女性の労働力は全年齢層で上昇

第1−2−1図　女性の年齢階級別労働力率の推移



（備考）　総務省「労働力調査」より作成。

出所）平成20年度版男女共同参画白書

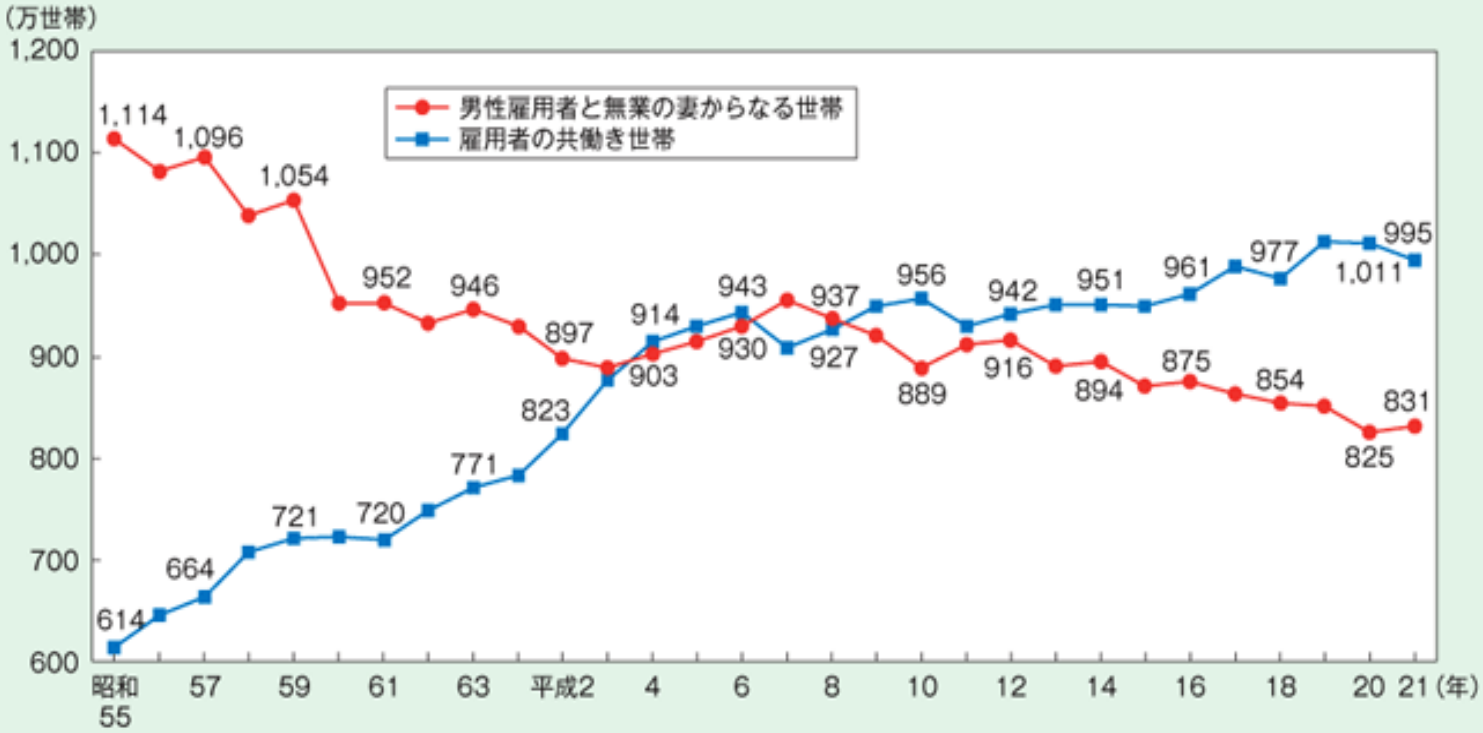
©Daiwa Securities Group Inc

大和証券グループ

そして、消滅しつつある『専業主婦』

『専業主婦』 → 『無業の妻』となり、そして減少。

第１－２－15図　共働き等世帯数の推移

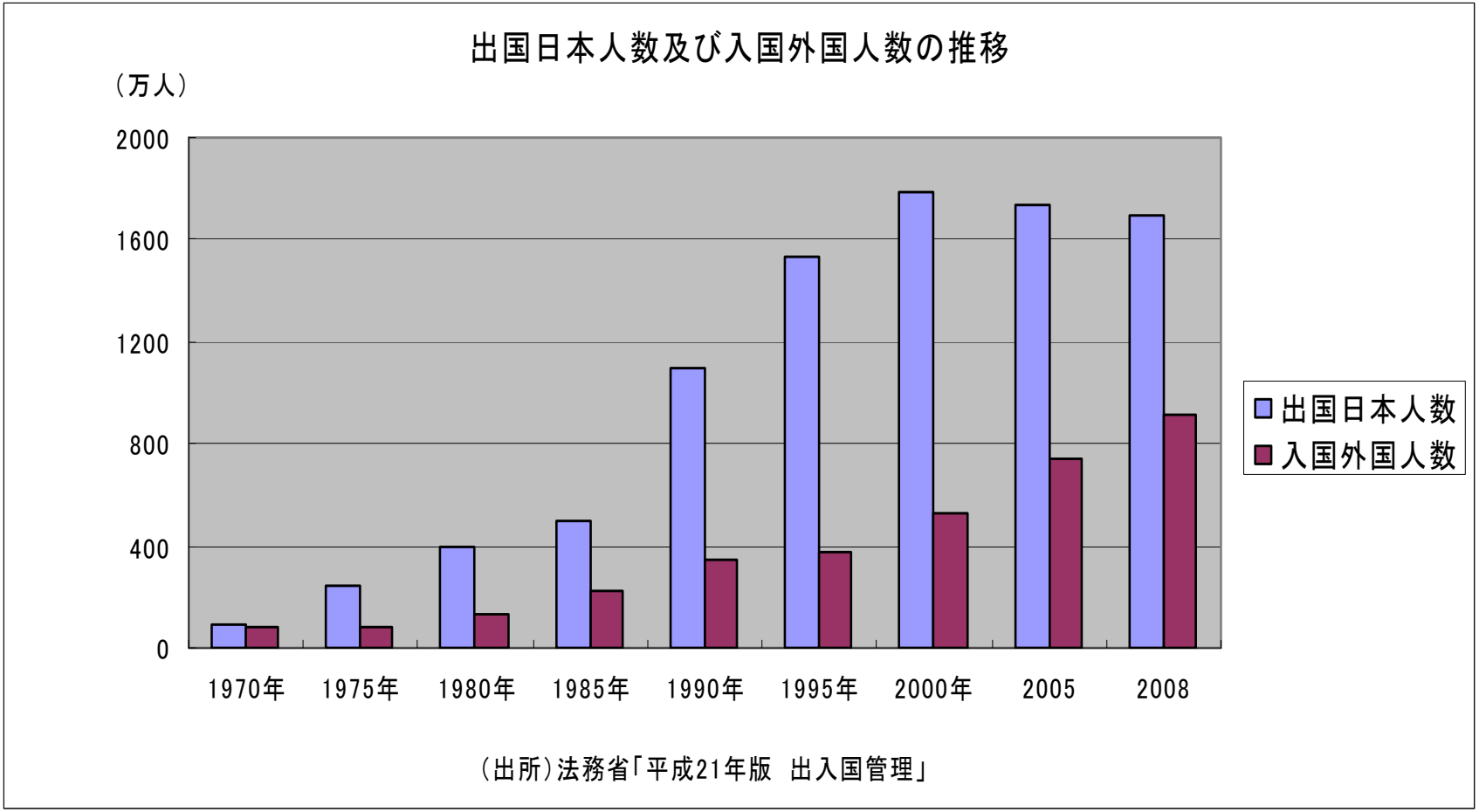


（備考）１．昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」（各年２月。ただし，昭和55年から57年は各年３月），14年以降は「労働力調査(詳細集計)」（年平均）より作成。
２．「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは，夫が非農林業雇用者で，妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。
３．「雇用者の共働き世帯」とは，夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

出所）平成22年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

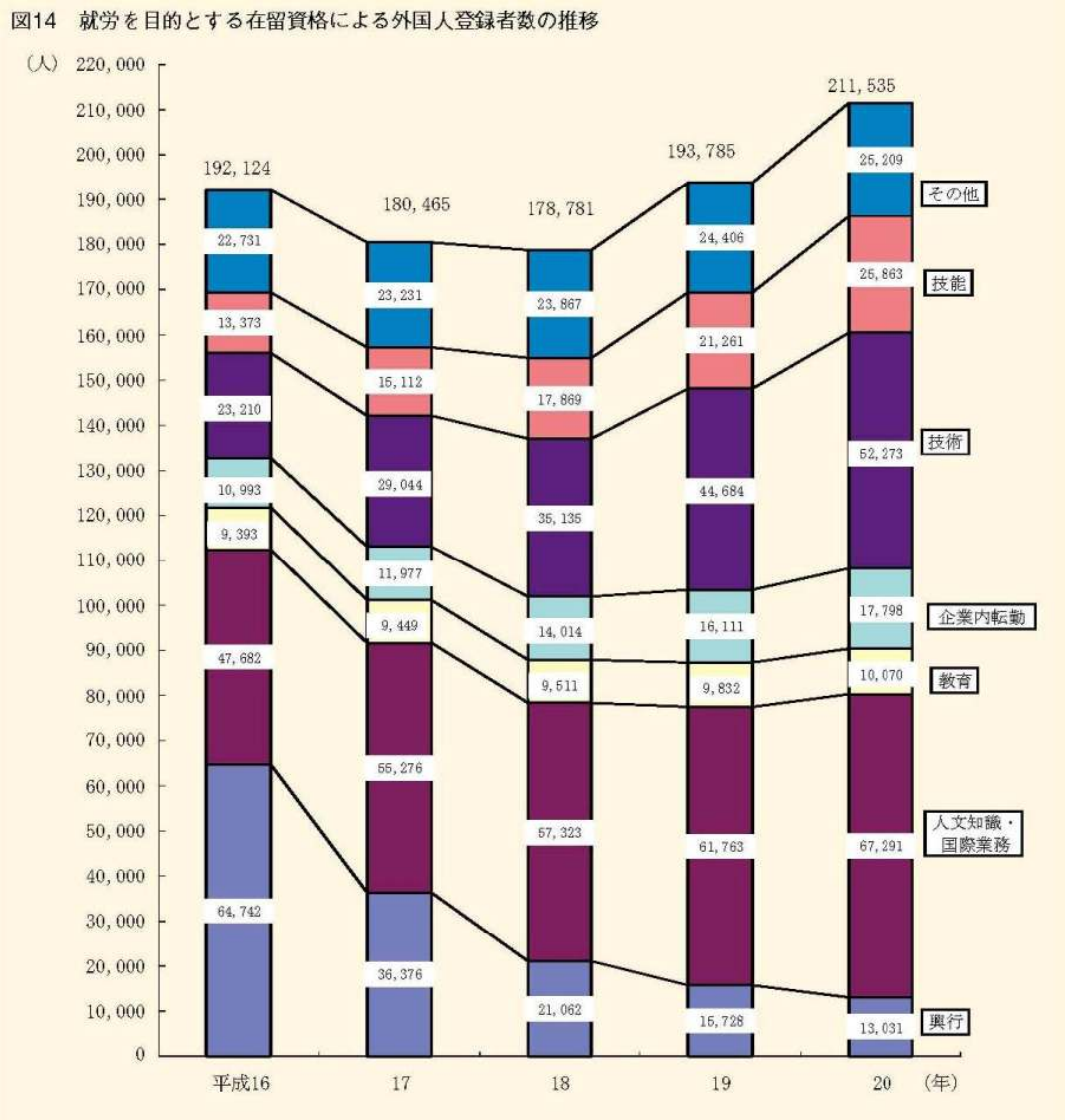
グローバル化すすむ日本社会



（出所）法務省「平成21年版　出入国管理」

©Daiwa Securities Group Inc

増える外国人労働者



出所）平成22年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

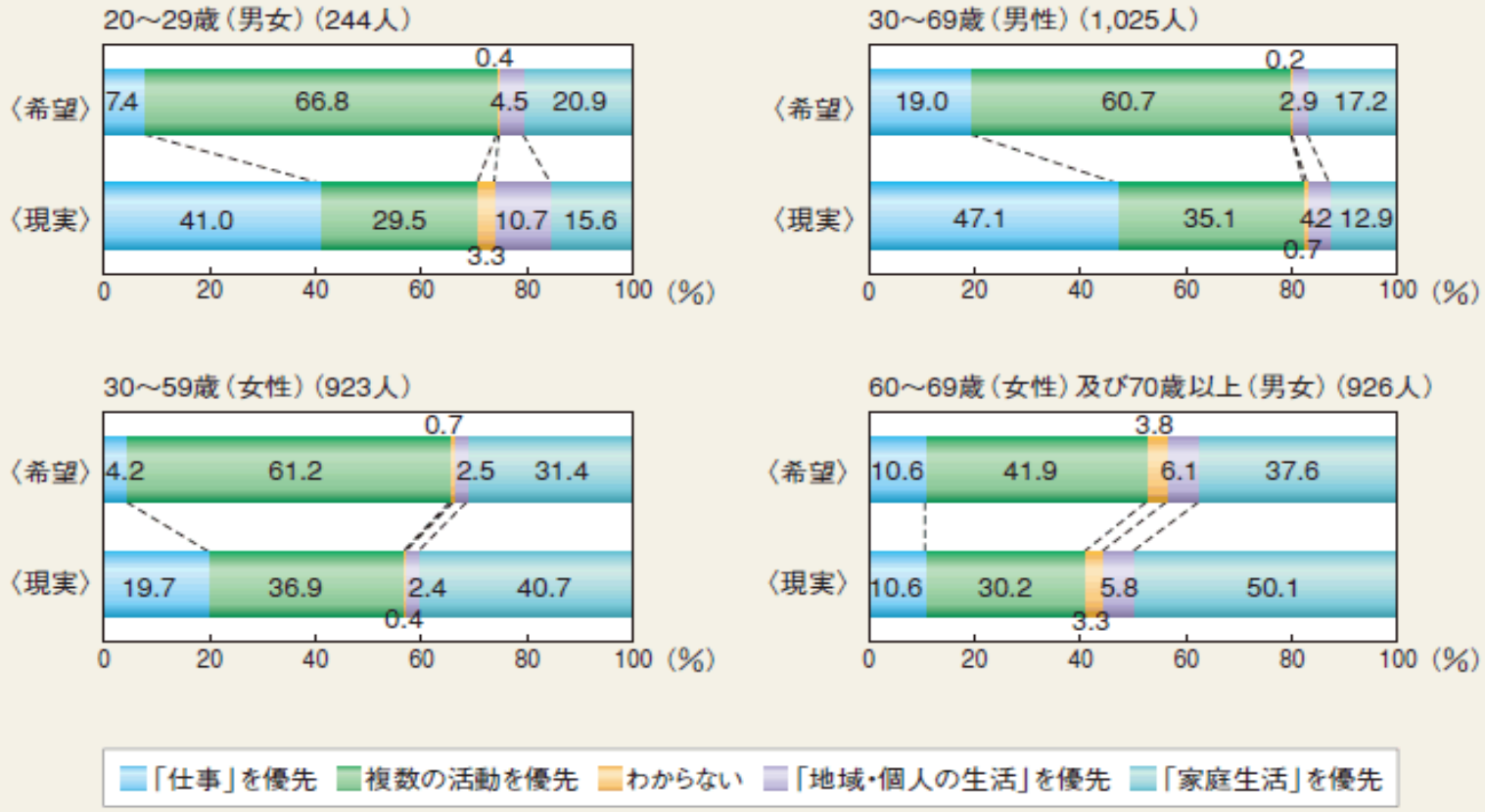
大和証券グループ

労働者の意識VS現実・・・ギャップは大きい

高齢者以外では、仕事と生活が調和した暮らしを希望。

実際には男性は仕事優先。女性は、仕事優先か家庭優先の暮らし。

第1−3−1図　男女別にみた仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の希望と現実



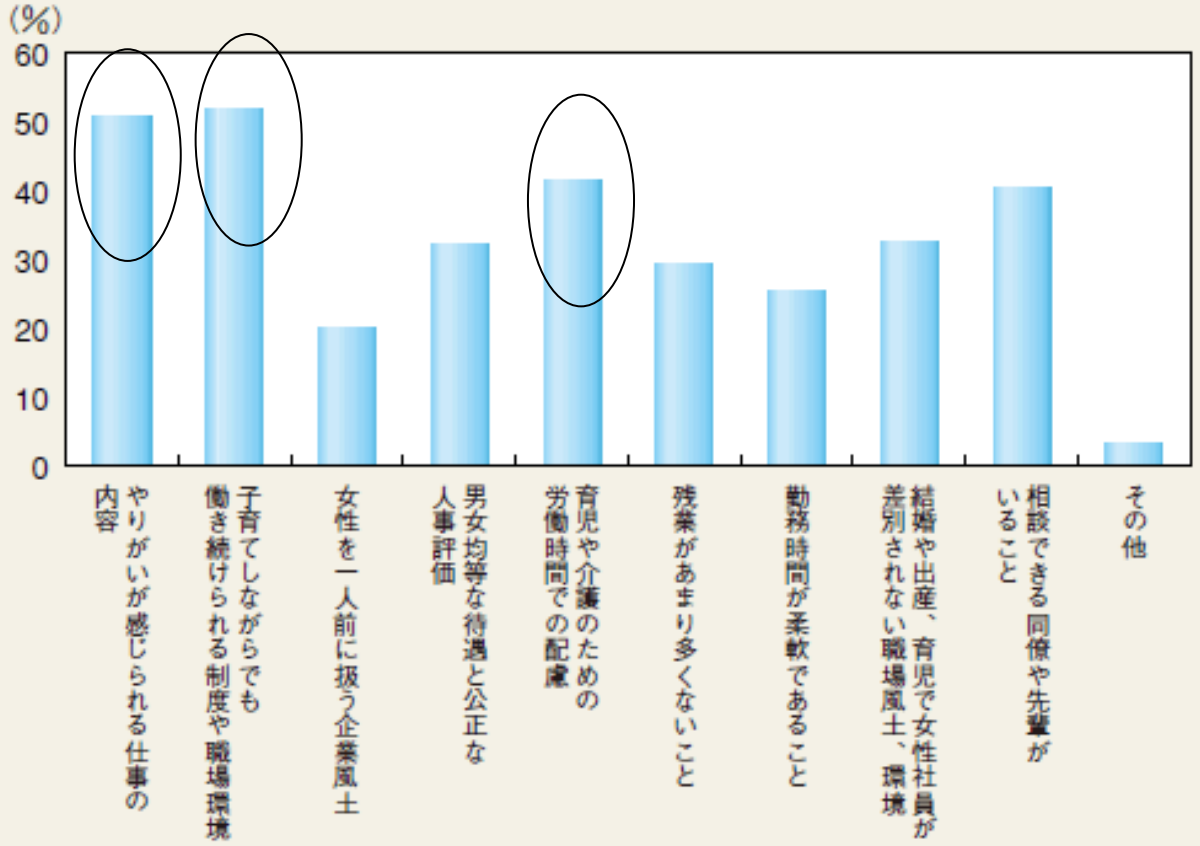
（備考）　1．内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」（平成19年）より作成。
2．調査対象：全国20歳以上の者5,000人（有効回収数：3,118人，回収率：62.4%）

出所）平成20年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

労働者が求める職場環境

第1−3−13図　継続就業する上で必要な事項



（備考）（財）21世紀職業財団「女性労働者の処遇等に関する調査結果報告」（平成17年）より作成。

出所）平成20年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

大和証券グループ

特に日本でダイバーシティ、WLBが必要な理由

国際的に見た日本の位置：ダイバーシティでは遅れている。・・・特にジェンダー。

- 「女性」の社会的地位
- 男性の社会・家庭参画　育児時間
- ほかにも、ノーマライゼーション、や外国人の権利など。

©Daiwa Securities Group Inc

低い女性の社会的地位

世界57位のGender Empowerment Index！　vs

Human Development Index (8), Gender Development Index (13)

第１－特－５表　GEMの順位と内訳

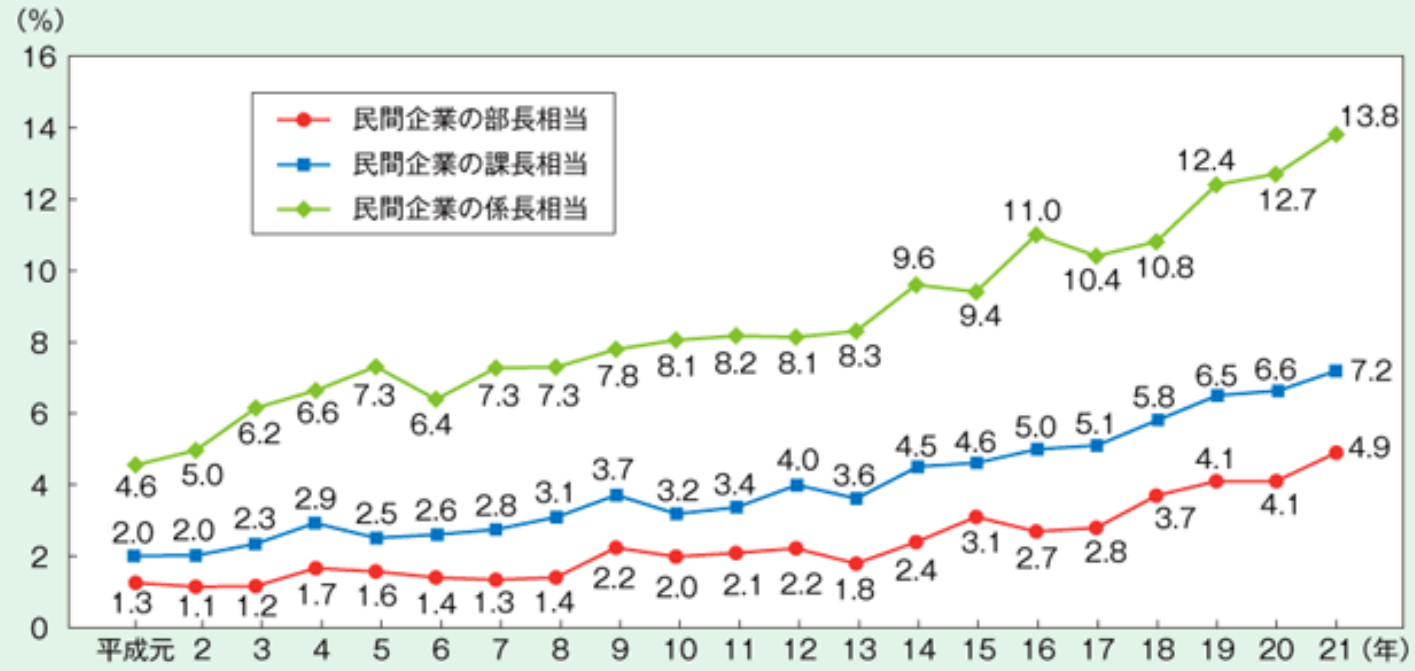
	対象国の平均値	日本（57位）	ニュージーランド（10位）	オーストリア（20位）	米国（18位）	韓国（61位）
国会議員の女性割合	19%	12%	34%	27%	17%	14%
管理職の女性割合	28%	9%	40%	27%	43%	9%
専門・技術職の女性割合	48%	46%	54%	48%	56%	40%
所得推計値の男女比	0.55	0.45	0.69	0.40	0.62	0.52

（備考）国連開発計画（UNDP）"Human Development Report 2009" より作成。

©Daiwa Securities Group Inc

女性管理職は増加、でもまだ低い

第１－２－11図　役職別管理職に占める女性割合の推移



（備考）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

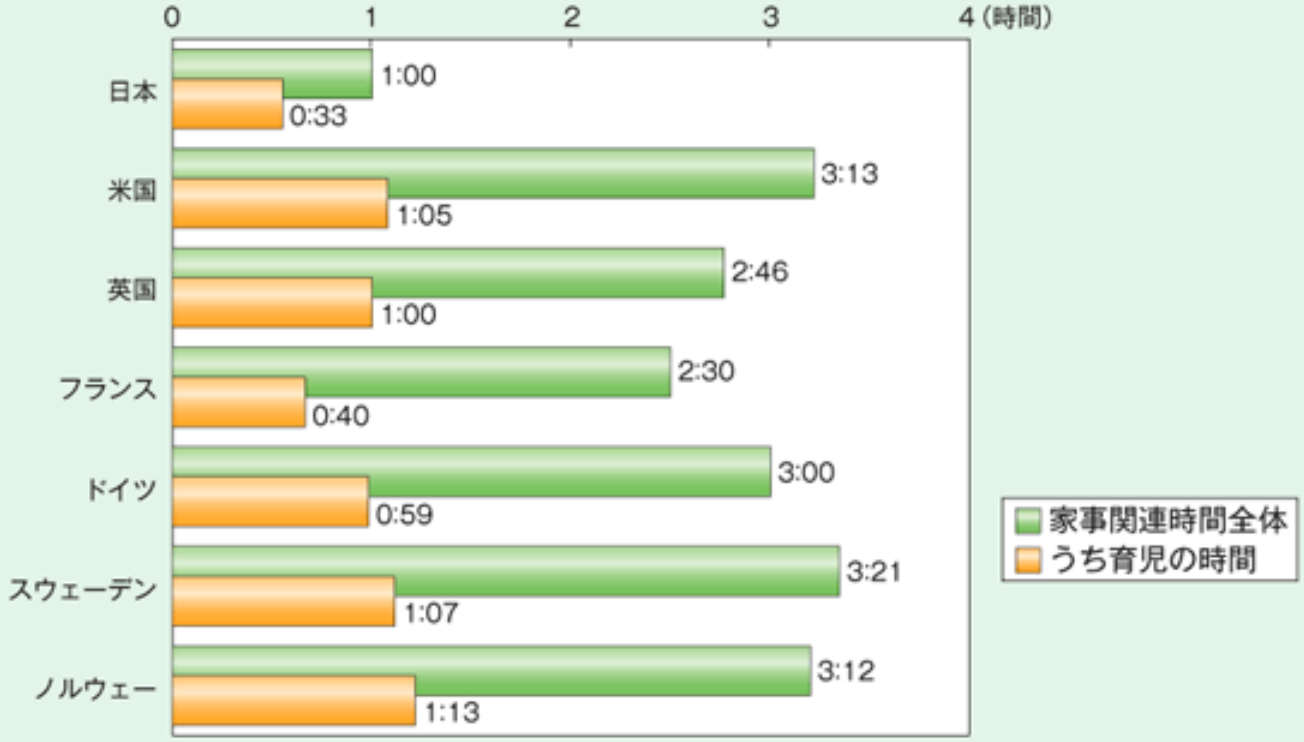
出所）平成22年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

大和証券グループ

男性の家事・育児参加

第１－３－５図　６歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間（１日当たり）



（備考）１．Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men"（2004），Bureau of Labor Statistics of the U.S."America Time-Use Survey Summary"（2006）及び総務省「社会生活基本調査」（平成18年）より作成。
２．日本の数値は，「夫婦と子どもの世帯」に限定した夫の時間である。

出所）平成22年度版男女共同参画白書

©Daiwa Securities Group Inc

ノーマライゼーション：障害者就業もまだこれから

		法定雇用率	実雇用率
民間企業	一般の民間企業	1.8%	1.63%
			(1.59%)
	特殊法人等	2.1%	2.11%
			(2.05%)
国及び地方公共団体	国の機関	(2.33%)	2.17%
			(2.18%)
	都道府県の機関		2.48%
	市町村の機関		2.37%
	都道府県教育委員会及び一定の市町村教育委員会	2.0%	1.72%
			(1.62%)

注1：(　)内は平成20年6月1日現在
注2：一般の民間企業とは、常用労働者56人以上規模の企業。
注3：特殊法人とは、常用労働者48人以上規模の特殊法人及び独立行政法人。

資料：厚生労働省

出所） 平成22年度障害者白書

ちなみに：

法定障害者雇用率：ドイツ　5%　フランス　6%、

労働力に占める障害者就業率：アメリカ　8.7%、イギリス　9.2%

出所） 障害者職業総合センター「諸外国における障害者雇用政策の現状と課題」より作成

©Daiwa Securities Group Inc

ダイバーシティとワークライフバランスの整理

- この二つは同意語ではない。
- ダイバーシテイを確保するための、「有力手段」としてワークライフバランスがある。
- ダイバーシティのない職場でもワークライフバランスは可能。
- 日本企業（日本人男性正社員中心）の状況

  →女性の活用・雇用機会均等　（ジェンダーのダイバーシティ*確保*）

  →その手段として、

  両立支援→ワークライフバランス

  →　女性だけでなく多様な立場の労働者の働き安い職場にすべき→　ダイバーシティ

©Daiwa Securities Group Inc

ダイバーシテイ・ワークライフバランス・女性活用

ダイバーシティ：多様な個人を尊重する社会

従来の日本社会：日本人男性正社員中心社会。それ以外の人は職場の規格外・・モノクロームな社会

進む社会の多様性

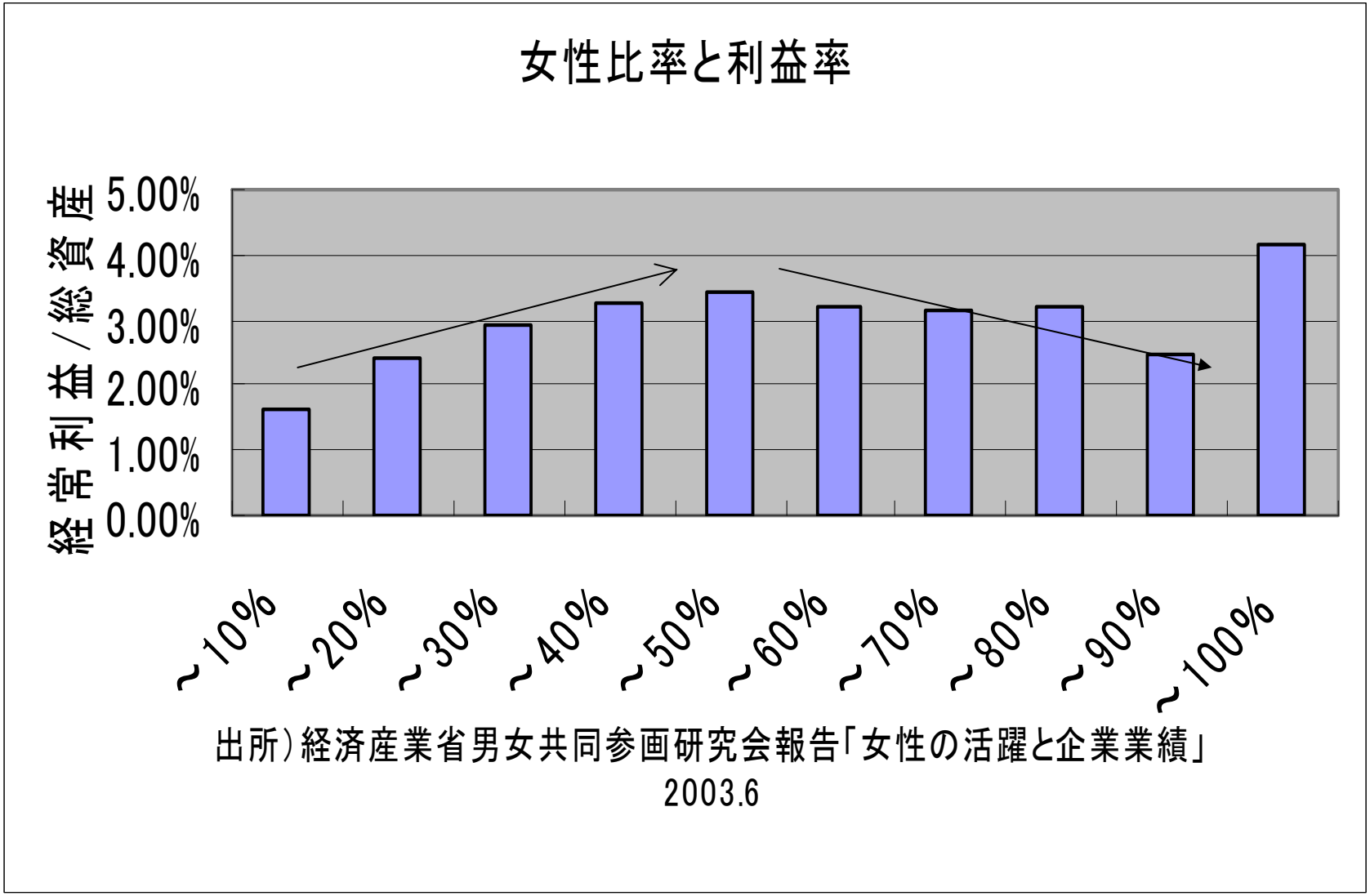
職場のダイバーシテイ：社会の多様性を反映した職場。多様で自立した個人が、多様な価値観を反映しながら働ける職場の仕組み。会社には職場環境の整備（WLB）が、社員には、そうした舞台が整備された職場での仕事へのコミットが求められる。

©Daiwa Securities Group Inc

Ⅱ．ダイバーシティ・WLB と企業価値

©Daiwa Securities Group Inc

ダイバーシティと企業価値



©Daiwa Securities Group Inc

女性の活躍と業績―1

女性社員の基幹化と経営パフォーマンスの関係

			総数	総合経営判断指標 競争相手に対して業績の状況 良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い	不明	得点化	成長性指標 5年前と比較した売上指数	収益性指標 5年前と比較した営業利益指数
合計			455	7.7	17.8	34.3	23.1	13.4	3.7	2.83	108.4	154.5
量的基幹化の程度	女性比率	10%未満	101	4	15.8	36.6	19.8	21.8	2	2.6	90.9	92.6
		10%～20%	169	5.9	14.8	33.1	27.8	15.4	3	2.67	101.4	197.3
		20%～30%	95	12.6	18.9	35.8	18.8	8.4	4.2	3.09	125.6	151.5
		30%以上	85	10.6	24.7	31.8	21.2	4.7	7.1	3.16	127.9	152.6
質的基幹化の程度	女性が占める課長比率	0%	218	5	17.4	33.5	24.6	16.1	3.2	2.7	100.2	164.8
		0%～1%	76	5.3	17.3	45.2	20	9.2	2.7	2.89	97.4	110.9
		1%～3%	65	9.2	15.4	35.4	23.1	13.8	3.1	2.83	117.7	163.5
		3%以上	78	16.7	21.8	24.4	21.8	9	6.4	3.16	135.3	165.6
	女性管理職比率の増減	大幅増	28	25	14.3	34.3	7.1	7.1	7.1	3.46	173.7	289.8
		やや増	133	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	4.5	2.94	110.3	144.1
		現状維持	240	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	3.5	2.71	102.6	161.7
		やや減	22	－	20	40	25	15	－	2.64	93.1	66.6
		減少	0	－	16.7	－	50	33.3	－	2	63.5	67.3

*1、*2） それぞれ5年前の売上、営業利益を100とした場合の現在の値

*3） 得点化=良い×5+やや良い×4+ほぼ同じレベル×3+やや悪い×2+悪い×1を(総数-不明)を除した値

出所）(財)21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」2004.3

©Daiwa Securities Group Inc

女性の活躍と業績ー2

女性活用の取り組みと経営パフォーマンスの関係

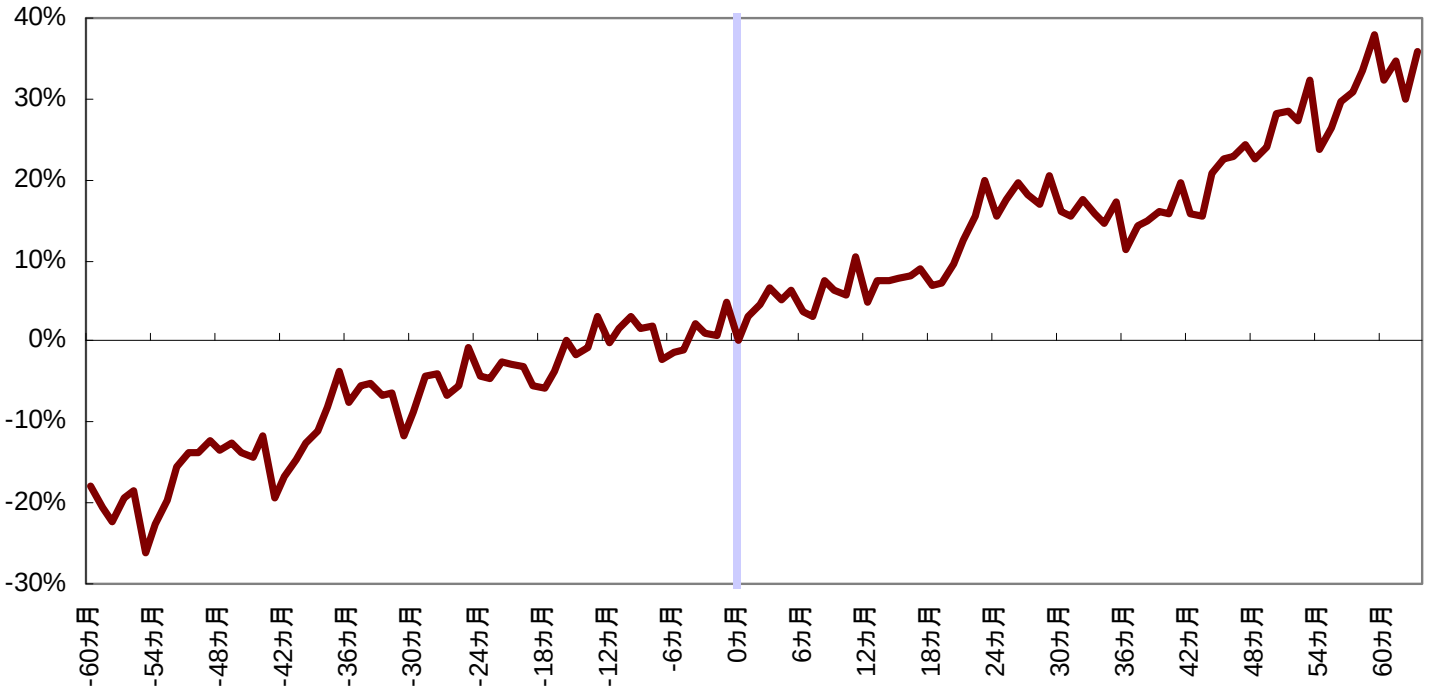
			総合経営判断指標							成長性指標*1	収益性指標
			競争相手に対して業績の状況								
		総数	良い	やや良い	ほぼ同じレ	やや悪い	悪い	不明	得点化*3	5年前と比較した売上指数	5年前と比較した営業利益指数*2
合計		455	7.7	17.8	34.3	23.1	13.4	3.7	2.83	108.4	154.5
女性活用の取り組みの自己評価	進んでいる	26	11.5	19.2	37.5	16.4	3.8	11.6	3.2	111.5	161.6
	ある程度進ん	185	12.0	19.4	33.1	19.4	12.0	4.1	3.0	112	121.3
	あまり進んでい	198	4.6	16.8	35.8	18.8	8.4	4.2	2.3	106.8	179.6
	進んでいない	34	2.0	17.6	20.6	20.6	32.4	5.9	2.3	97.6	184.1
女性能力発揮促進の結果	効果があった	24	20.6	20.8	25.0	25.0	4.2	4.2	3.3	120.2	140.6
	ある程度効果	214	10.3	18.2	34.6	23.8	10.7	2.3	2.8	111.7	126.2
	余りなかった	76	5.3	17.1	39.5	19.7	15.8	2.6	2.4	104.2	160.3
	全くなかった	15	-	13.3	46.7	20.0	20.0	-	2.5	89.5	73.1

*1、*2) それぞれ5年前の売上、営業利益を100とした場合の現在の値
*3) 得点化=良い×5+やや良い×4+ほぼ同じレベル×3+やや悪い×2+悪い×1を(総数-不明)を除した値
出所)(財)21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」2004.3

©Daiwa Securities Group Inc

雇用を評価したパフォーマンス―1

均等推進企業表彰銘柄の対TOPIX超過累積リターン



受賞時点＝０ヶ月、９９－０７年の受賞企業１２０社

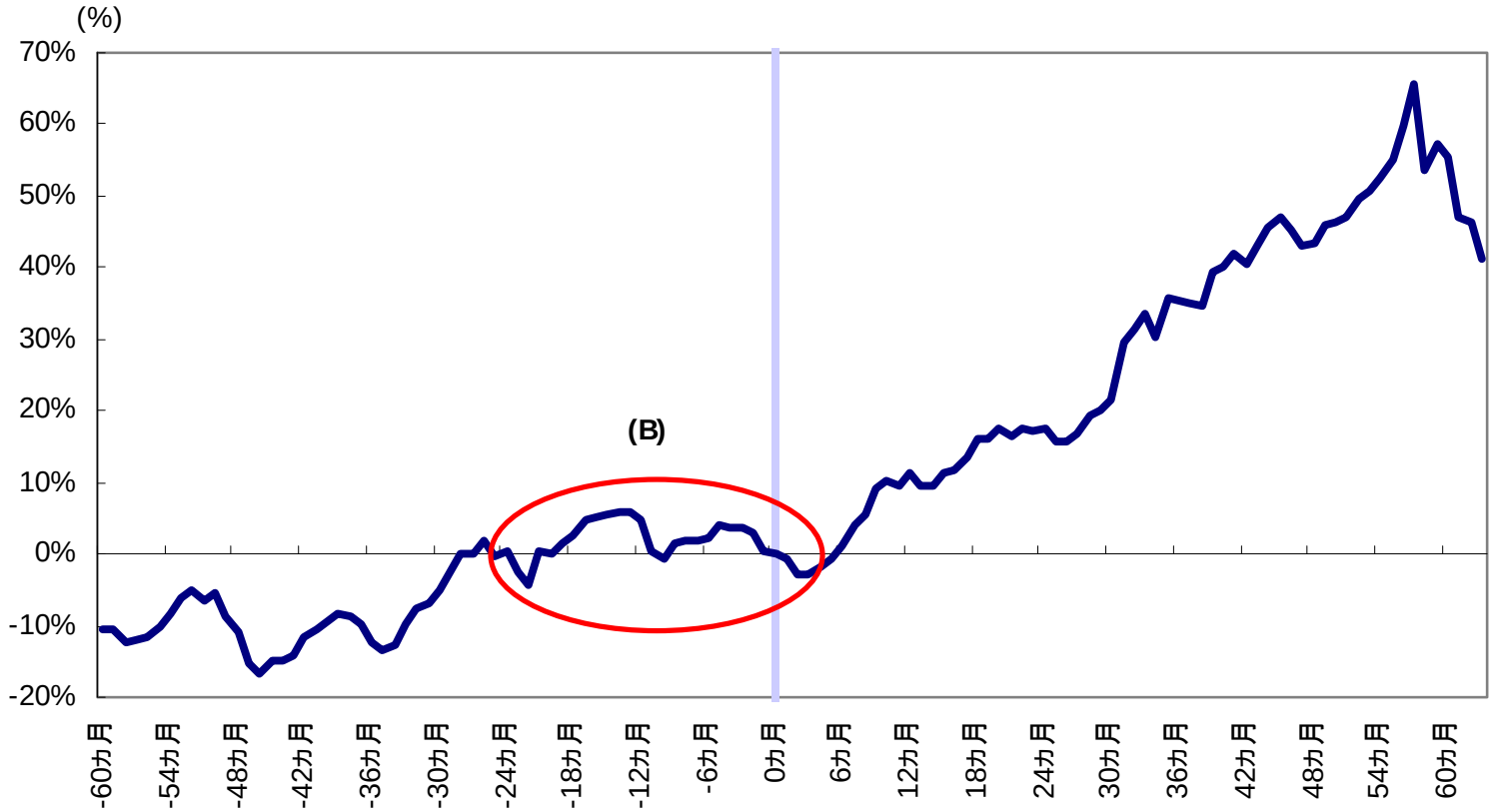
出所）厚生労働省、東証のデータをもとに大和総研作成

出所）吉野貴晶「ＣＳＲを評価する株式市場19」2008.6.16

©Daiwa Securities Group Inc

雇用を評価したSRIパフォーマンス―2

ファミリー・フレンドリー表彰銘柄の対TOPIX超過累積リターン



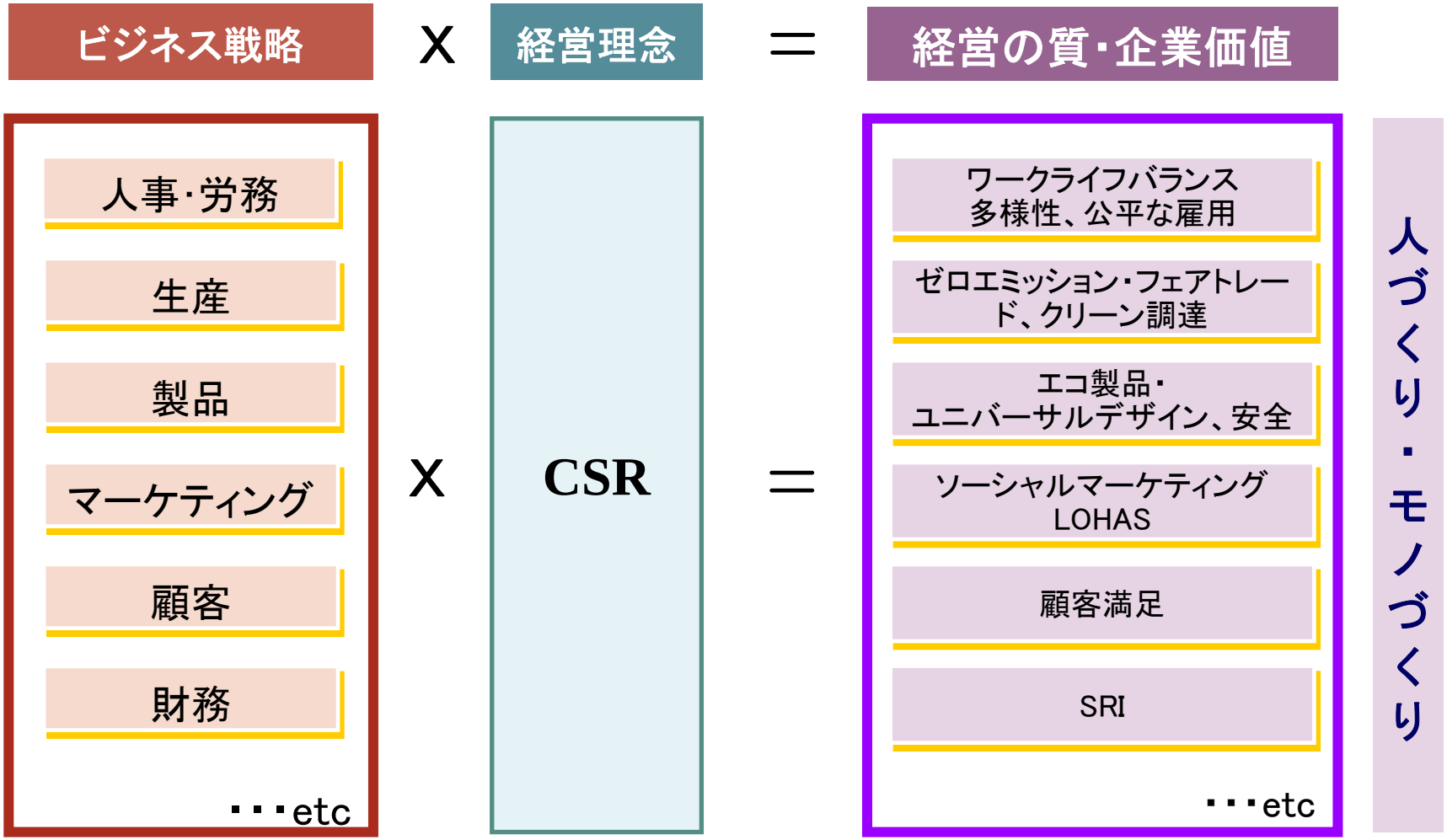
受賞時点＝０ヶ月、９９－０７年の受賞企業67社

出所）厚生労働省、東証のデータをもとに大和総研作成

出所）吉野貴晶「ＣＳＲを評価する株式市場19」2008.6.16

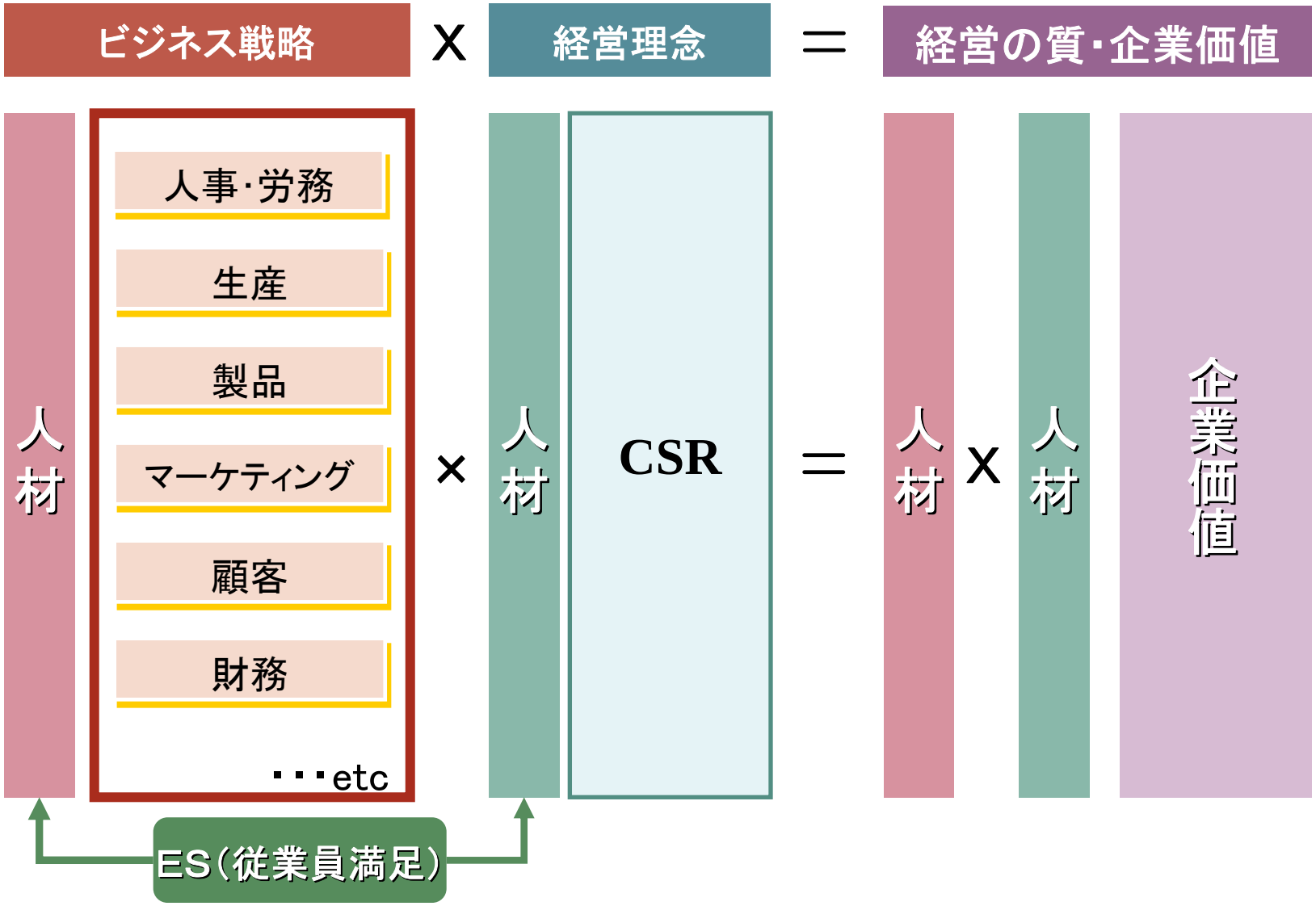
©Daiwa Securities Group Inc

企業価値とCSR(ESG)の関係



©Daiwa Securities Group Inc

人づくりの重要性



©Daiwa Securities Group Inc

労働者にとってのダイバーシティ、WLBの意義

- ワークライフバランスを可能にする職場の仕組みは、多様な価値観を職場で認める第一歩。
- また、会社が社員を大切にしているというサイン⇒会社にたいする忠誠心・士気向上へ
- ワークライフバランスがとれれば、子育てや介護だけでなく、自分の趣味や社会活動、勉強などの可能性が広がる。⇒考え方・価値観・人的ネットワークの広がり。⇒仕事以外の人間関係は人生上重要。
- ワークライフバランスは多様な人材を活用する第一ステップ。
- ダイバーシティの取れた職場のメリット：多様な社員と多様な言語で仕事ができる⇒風通しのよい風土。価値観の変化、気づき、新たなビジネスの発想。
- デメリット⇒　コストがかかる（多様な雇用メニュー、多様性配慮（言語・ユニバーサルデザインなど）。人的関係のストレスの可能性。公平な処遇の難しさ。

- 職場のダイバーシテイを企業価値向上に結びつけるためには、人事ン略と経営戦略を慎重に構築する必要がある。

©Daiwa Securities Group Inc

Ⅲ．持続可能な社会とダイバーシティ

©Daiwa Securities Group Inc

いままでの企業モデル：戦後高度経済成長型

戦後50年高度成長時代：大量生産大量消費型社会
⇒　官僚主導型、護送船団、 リーダーと羊の群れ
⇒　ジェンダーの分業体制：「男子校vs女子校」社会
⇒　終身雇用：硬直的労働市場・社会的安定性

平日の　オフィス街　ｖｓ　東京近郊の団地

男性原理・女性原理を分けることで効率的な生産（経済・人材）を行ってきた。

価値観が同一な日本人男性正社員からなるカイシャが効率的に同一品質製品を大量に生産・販売　vs　女性は子育てに専念

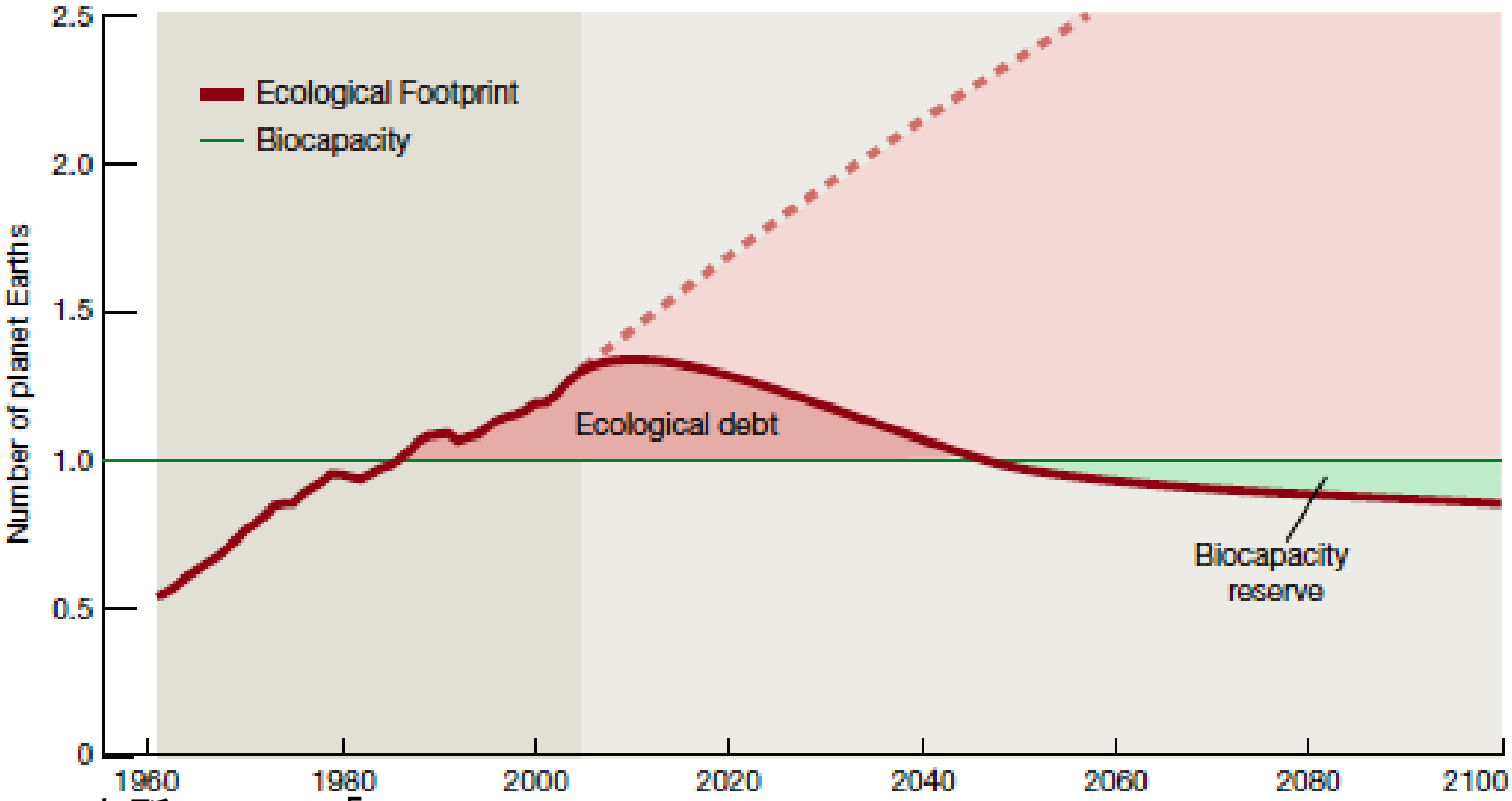
⇒単一型の長所を最大限に活用

⇒弊害：　子育て現場で父性・男性性の欠如、経済活動・カイシャに女性性・多様性の欠如

©Daiwa Securities Group Inc

地球の状況：地球の環境容量を越える人間活動

Fig. 32: **RETURN TO SUSTAINABILITY**



出所：WWF「LIVING PLANET REPORT 2008」

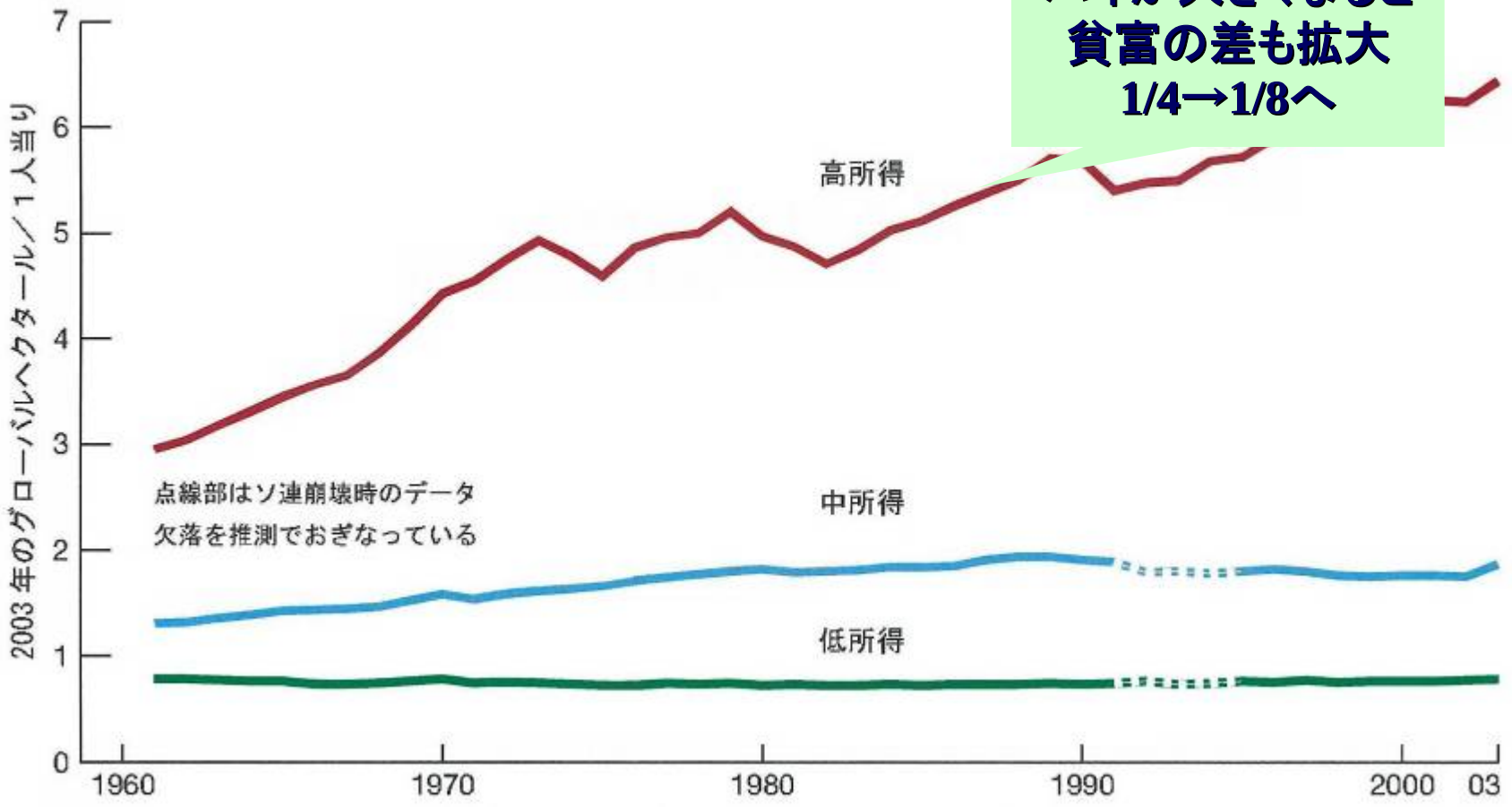
我々は現在地球の生産力の1．25倍の資源を消費している。収入より支出が多くこのままでは持続不可能。

©Daiwa Securities Group Inc

経済成長と資源使用状況

豊かさと環境は密接にリンクしている

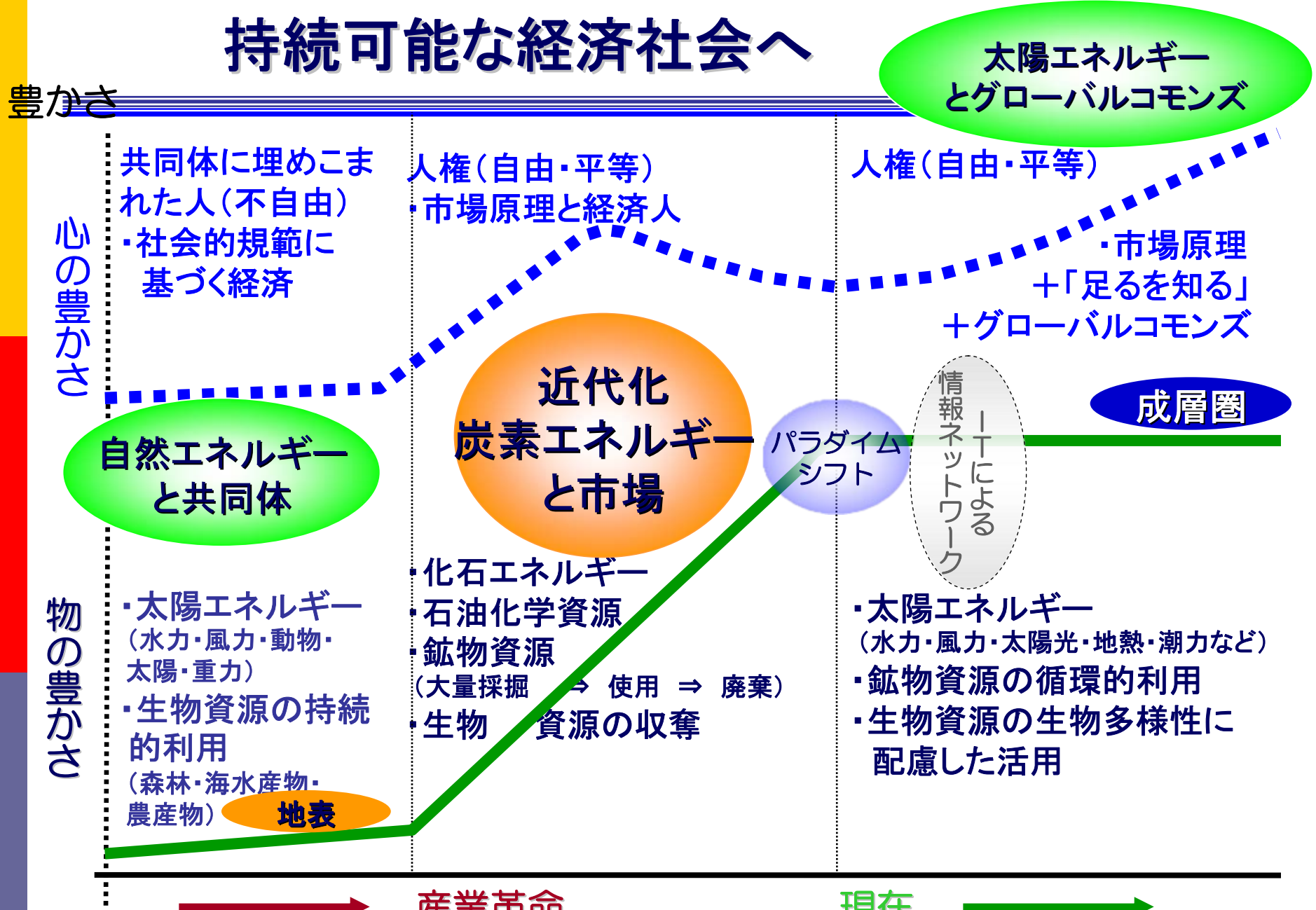
図 21：平均所得別にみるフットプリント（1961 ～ 2003 年）



出所）WWF　生きてる地球レポート　2006

©Daiwa Securities Group Inc

持続可能な経済社会へ



出所)大和総研

©Daiwa Securities Group Inc

持続可能な社会へのパラダイムシフト

社会の枠組みが急速に変化している。
従来の価値感が通じなくなってきた。

- モノを大量に生産し大量に消費し廃棄することへの疑問。（特に金融危機後）
- モノの所有に対する執着の希薄化（先進国）
- 新たな経済指標の模索：GDPからGHP（グロス・ナショナル・ハピネス）へ。量より質へ。
- 環境制約の認識：CO2は無料ではない。資源、もいつか枯渇する。すでに地球はオーバーキャパシティ
- 地球上には人々のニーズを満たすには充分なモノがあるが、欲望を満たすことは出来ない（ガンジー）
- 「モノが豊かさ」をもたらすのではなく、本当の豊かさ（精神的なもの）を追求する哲学へ。（若い人たちの志向はすでに変化。。。本当の心の豊かさは、「足るを知る」『慈悲―他人の幸せを自分の幸せに重ね合わせられる心」

©Daiwa Securities Group Inc

企業人（会社人間） 価値観の転換が必要

高度経済成長・20世紀型価値観

- 右肩上がりの物質的経済成長が可能。人類の幸福追求のために不可欠。
- 「CSRは利益追求活動と相反する活動」という思い込み。企業の目的は利益追求。
- ビジネスは、社会や環境問題の解決は企業活動の外でおこなうもの。プライベートを充実させること＝基本的に仕事の邪魔⇔滅私奉公する姿勢を見せ、利益最優先にすることが仕事をすること。

⇔では、ビジネスとは、社会性を犠牲にすることで利益を生む存在なのか？

持続可能性の時代：社会の価値観・課題が大きく変化

- 企業は、その本業を通じて社会的課題解決することが使命
- 利益は、目的ではなく活動するための手段。
- 従業員が幸せに働くことが企業価値にプラス。
- 右肩上がりの物質的経済成長はもはや不可能。

ワークライフバランス
意識の変革に
ダイバーシティは
多様な可能性への気づき

しかし、企業の中で20世紀価値観が主流。新たな価値観を模索中

©Daiwa Securities Group Inc

ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ化する経済（消費市場・労働市場）のなかで

確立されたビジョン・ミッションと多様性・柔軟性のない組織は生き残れない

ダイバーシティは企業に多様性をもたらす最適な手段

ワークライフバランスは、従業員満足とダイバーシティを達成する有効手段

長期的持続可能な社会構築のためにも、人材・価値観・製品・技術・サービスの
ダイバーシティは不可欠

ご清聴ありがとうございました

©Daiwa Securities Group Inc