

女性人材活用によるインテリジェントデザイン型組織の研究¹

亀川 雅人・山極 清子（立教大学）

1. 調査目的

—女性人材活用に関する 15 の仮説の検証

我々は 2014 年 1 月にインターネットによるアンケート調査を実施した²。山極の問題意識である企業組織の女性人材活用がインテリジェント型組織設計における重要な変数になるという仮説を立て、これをアンケート調査により実証する試みである。

女性の人材活用に関しては、近年多くのメディアで取り上げられている。今日、我が国の労働市場におけるジェンダーギャップを示す男女間の労働参加率の差は、25%に達しているのに対して、主要先進国では、わずか 10% 強である。

IMF は、日本女性の労働参加率が男性の水準まで上昇すれば、日本の GDP が 9% 増加する可能性があり、労働市場で女性が能力を十分に発揮すれば、マクロ経済的に大きなプラスが生じうると言い、このことを示す証拠を提示した³。

日本女性の人材活用での課題は、第 1 に結婚や出産を機に 6 割の女性が就業中断するため、子育て世代の就業率が低く M 字型カーブ⁴を描いていること、第 2 に就業中断によりキャリア形成ができず、管理職に昇進するチャンスを失っていること、その結果、管理職に占める女性比率が約 1 割と低く、欧米諸

国はじめ中国、フィリピンなどのアジア諸国と比べ最低レベルとなっていることである。

女性が多様性の源泉であるとするれば、女性それぞれの適性に応じた分業により、効率性のみならず、製品やサービスに関する新たなアイデアや革新を生み出す等企業競争力を高めていく可能性もある。また、この点での調査により組織構成員に関するモデル化が行われれば、「ダイバーシティ・マネジメント⁵」の効果測定も可能になる。

このような背景から、15 の設問とその回答に基づく本調査は、男性中心の組織に女性が参画することでもたらされる影響を分析するものであり、女性従業員、女性管理職や女性経営陣が組織の活性化に有効か否かを検証するものである。

具体的には、企業組織における正規従業員の女性比率、女性管理職比率、女性経営者比率の増加が、組織内における多様性の増加要因となり、組織の分業と協業の体系にプラスの効果をもたらすという以下のような 15 の仮説を検証することになる。

15 の仮説

1：人材の評価が適切な企業は、女性従業員比率が高い企業である。

2：人材の評価が適切な企業は、女性管理職比率が高い企業である。

- 3：人材の評価が適切な企業は、女性経営者比率が高い企業である。
- 4：組織内コミュニケーションの高い企業は、女性従業員比率の高い企業である。
- 5：組織内コミュニケーションの高い企業は、女性管理職比率の高い企業である。
- 6：組織内コミュニケーションの高い企業は、女性経営者比率の高い企業である。
- 7：企業業績や成長性の高い企業は、女性従業員比率の高い企業である。
- 8：企業業績や成長性の高い企業は、女性管理職比率の高い企業である。
- 9：企業業績や成長性の高い企業は、女性経営者比率の高い企業である。
- 10：差別化戦略は、女性従業員比率の高い企業である。
- 11：差別化戦略は、女性管理職比率の高い企業である。
- 12：差別化戦略は、女性経営者比率の高い企業である。
- 13：新規性や革新的な企業は、女性従業員比率の高い企業である。
- 14：新規性や革新的な企業は、女性管理職比率の高い企業である。
- 15：新規性や革新的な企業は、女性経営者比率の高い企業である。

II. 調査対象と調査内容

1. サンプルの対象を明確化 (Q1 から Q4)

サンプルは、インターネット調査に登録している男女各1,000名である。Q1からQ4は、サンプルの対象を明確にしている。男女ともに成人（20歳以上）とし、かつ現役の正規従業員に限定する目的で70歳未満とした。都道

府県に関しては、特に限定していないが、企業組織が集中する都市部の回答者が多くなっている。

また、これまでの調査結果により契約社員や派遣社員、パート・アルバイトなどは組織への忠誠心や組織への関心度が相対的に低いことが判明していることから、これらをサンプルから除外している。したがって、サンプルは、経営者・役員、正規従業員・正規職員、自営業者に限定している。

職業では、規制色の強い公務員や学校法人・宗教法人・医療法人などの非営利法人も除外している。除外する理由の第1は、これらの法人においては経営パフォーマンスを命題にしていないからである。第2に、これらの職種では規則に拘束された職務に従事していることが多いため、民間企業ほどには女性の能力発揮による成果等が生じ難いからである。

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	男性	1000	50.0
2	女性	1000	50.0

Q1 あなたの性別・年齢として、あてはまるものをお選びください。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	男性19才以下	0	-
2	男性20代	175	8.8
3	男性30代	175	8.8
4	男性40代	266	13.3
5	男性50代	261	13.1
6	男性60代	123	6.2
7	男性70代以上	0	-
8	女性19才以下	0	-
9	女性20代	206	10.3
10	女性30代	157	7.9
11	女性40代	362	18.1
12	女性50代	245	12.3
13	女性60代	30	1.5
14	女性70代以上	0	-

Q2 あなたの居住地をお知らせください。[SA]

全体		2000	100.0
1	北海道	76	3.8
2	青森県	15	0.8
3	岩手県	7	0.4
4	宮城県	40	2.0
5	秋田県	12	0.6
6	山形県	19	1.0
7	福島県	21	1.1
8	茨城県	27	1.4
9	栃木県	21	1.1
10	群馬県	11	0.6
11	埼玉県	133	6.7
12	千葉県	108	5.4
13	東京都	431	21.6
14	神奈川県	181	9.1
15	新潟県	31	1.6
16	富山県	11	0.6
17	石川県	9	0.5
18	福井県	9	0.5
19	山梨県	9	0.5
20	長野県	17	0.9
21	岐阜県	12	0.6
22	静岡県	47	2.4
23	愛知県	122	6.1
24	三重県	19	1.0
25	滋賀県	9	0.5
26	京都府	36	1.8
27	大阪府	178	8.9
28	兵庫県	109	5.5
29	奈良県	20	1.0
30	和歌山県	6	0.3
31	鳥取県	9	0.5
32	島根県	12	0.6
33	岡山県	28	1.4
34	広島県	40	2.0
35	山口県	13	0.7
36	徳島県	5	0.3
37	香川県	11	0.6
38	愛媛県	13	0.7
39	高知県	7	0.4
40	福岡県	57	2.9
41	佐賀県	7	0.4
42	長崎県	9	0.5
43	熊本県	9	0.5
44	大分県	8	0.4
45	宮崎県	7	0.4
46	鹿児島県	10	0.5
47	沖縄県	9	0.5

Q3 あなたの就業形態をお選びください。[SA]

全体		回答数	%
		2000	100.0
1	経営者・役員	59	3.0
2	正社員・正職員	1927	96.4
3	派遣社員	0	-
4	契約・臨時・嘱託	0	-
5	自営業	14	0.7
6	自由業	0	-
7	パート・アルバイト	0	-
8	学生	0	-
9	専業主婦	0	-
10	その他	0	-
11	無職	0	-

Q4 あなたの職業をお選びください。[SA]

全体		回答数	%
		2000	100.0
1	農林漁業・鉱業	8	0.4
2	建設業	141	7.1
3	機械器具製造業	62	3.1
4	その他の製造業	462	23.1
5	電気・ガス・熱供給・水道業	29	1.5
6	運輸業	93	4.7
7	通信業	39	2.0
8	卸売・小売業、飲食店	220	11.0
9	金融・保険業	138	6.9
10	不動産業	44	2.2
11	個人サービス業	19	1.0
12	情報サービス・調査・広告などのサービス業	76	3.8
13	医療・保健・福祉などのサービス業	238	11.9
14	その他のサービス業	271	13.6
15	公務員	0	-
16	学校法人や宗教法人、医療法人などの非営利法人	0	-
17	その他	160	8.0

Q1 より一目瞭然であるが、30代の女性の回答比率が低い。これはいわゆる M 字型カーブ、つまり、出産、育児を機に女性が職場から離脱していることを間接的に証明している。

2. 組織の質量に関する相違を分類

(Q5 から Q7)

Q5 から Q7 は、組織の質量に関する相違を分類している。量的には資産や資本による分類も可能であるが、ここでは人的な関係に焦点を当てるために従業員規模にしている。

Q5 あなたが現在お勤めの会社の企業規模（本社・支社などすべて含めた全体の従業員数、契約社員・パート・アルバイトは除く）に関して、以下の中からあてはまるものをお選びください。[SA]

	回答数	%
全体	2000	100.0
1 上場企業（一部・二部）	520	26.0
2 非上場の大企業	362	18.1
3 中小企業	933	46.7
4 ベンチャー企業（新興市場に上場）	18	0.9
5 非上場のベンチャー企業	167	8.4

Q6 あなたが現在お勤めの会社は、上場されていますか。以下の中からあてはまるものをお選びください。[SA]

	回答数	%
全体	2000	100.0
1 上場企業（一部・二部）	520	26.0
2 非上場の大企業	362	18.1
3 中小企業	933	46.7
4 ベンチャー企業（新興市場に上場）	18	0.9
5 非上場のベンチャー企業	167	8.4

Q7 あなたが現在お勤めの会社の種類について、以下の中からあてはまるものをお選びください。

※「BtoC」とは、対一般消費者のビジネス
 ※「BtoB」とは、対企業（組織）のビジネス [SA]

	回答数	%
全体	2000	100.0
1 B2Cの製造業	128	6.4
2 B2Cのサービス業	469	23.5
3 B2Bの製造業	449	22.5
4 B2Bのサービス業	387	19.4
5 その他	567	28.4

今回のサンプルの回答者を見ると、女性の回答者は大企業より中小企業に多く、非上場企業の女性が相対的に多い。特に、新興市場

に上場したベンチャーでは男性比率が高いものの、これから成長する上場前のベンチャーの企業では女性の回答比率が高い。この結果は、単なるサンプルの分布特性に留まらず、女性人材活用の結果の表れとも解釈できる。

サンプルの回答結果は、実態として、大企業より中小企業、上場企業より非上場企業やベンチャー企業で多くの女性が働いているということである。この結果には二つの解釈が可能である。

一つは規模の小さな会社が女性人材の活用に積極的であるという見方である。もう一方は消極的な解釈であり、女性が大企業に就職できずに、中小企業やベンチャー企業に職場を求めるといった解釈である。

しかし、消極的な解釈の一面を持ちながらも、組織内の女性比率の上昇は、業績や成長性、差別化や新規性にも強い影響を及ぼしていることがわかる。

女性人材の活用が進んでいる業種は、BtoBに比較するとBtoCが多い。製造業に限らずサービス業に関してもBtoBは、男性の比率が高くなっている。女性の職場では、その他という回答も多い。

2. Q1 から Q7 の総合評価

		n 数	男性	女性
全体		(2000)	50.0	50.0
性別	男性	(1000)	100.0	-
	女性	(1000)	-	100.0
従業員数別	10～20人	(212)	39.2	60.8
	21～50人	(254)	42.5	57.5
	51～100人	(246)	42.7	57.3
	101人～300人	(277)	52.0	48.0
	301人～500人	(178)	49.4	50.6
	501人～1000人	(188)	50.5	49.5
	1001～3000人	(209)	65.1	34.9
	3001人以上	(436)	55.3	44.7
企業規模と上場有無	上場企業（一部・二部）	(520)	57.5	42.5
	非上場の大企業	(362)	51.7	48.3
	中小企業	(933)	48.6	51.4
	ベンチャー企業（新興市場に上場）	(18)	61.1	38.9
	非上場のベンチャー企業	(167)	29.9	70.1
会社種類別	B2Cの製造業	(128)	53.1	46.9
	B2Cのサービス業	(469)	43.7	56.3
	B2Bの製造業	(449)	62.1	37.9
	B2Bのサービス業	(387)	58.9	41.1

3. 従業員の男女比率（Q8）

Q8 あなたが現在お勤めの会社の従業員（正社員・正職員）の男女比率について、以下の中からあてはまるものをお選びください。[SA]

		n 数	女性のみ	女性が多い	女性が非常に多い	ほぼ同じ	男性が多い	男性が非常に多い	男性のみ	わからない
全体		(2000)	0.4	8.5	13.2	12.0	35.2	27.8	0.8	2.3
性別	男性	(1000)	-	3.2	8.5	9.2	39.3	36.9	1.4	1.5
	女性	(1000)	0.7	13.7	17.9	14.8	31.1	18.6	0.1	3.1

従業員数別	10～20人	(212)	2.8	11.8	10.8	14.2	28.8	25.9	3.8	1.9
	21～50人	(254)	0.4	6.7	16.5	12.2	31.9	28.3	2.8	1.2
	51～100人	(246)	-	12.2	15.9	11.4	32.5	26.0	-	2.0
	101人～300人	(277)	-	8.7	13.4	10.8	36.1	28.5	-	2.5
	301人～500人	(178)	-	8.4	19.1	10.1	38.2	21.3	-	2.8
	501人～1000人	(188)	-	7.4	12.8	12.2	35.1	30.3	-	2.1
	1001～3000人	(209)	-	6.7	12.4	11.5	41.6	25.8	-	1.9
	3001人以上	(436)	-	6.9	8.9	12.8	36.9	31.2	-	3.2
企業規模と上場有無	上場企業 (一部・二部)	(520)	-	5.2	6.0	12.1	43.7	31.0	-	2.1
	非上場の大企業	(362)	0.3	7.5	17.7	13.8	32.0	25.7	-	3.0
	中小企業	(933)	0.3	9.3	14.8	10.3	33.8	28.4	1.3	1.8
	ベンチャー企業 (新興市場に上場)	(18)	-	-	-	5.6	50.0	44.4	-	-
	非上場の ベンチャー企業	(167)	1.8	16.8	18.6	18.0	22.2	16.8	1.8	4.2
会社種類別	B2Cの製造業	(128)	-	3.9	11.7	14.1	39.8	28.9	-	1.6
	B2Cのサービス業	(469)	0.9	16.2	23.9	16.6	25.4	15.1	0.2	1.7
	B2Bの製造業	(449)	-	2.2	4.7	7.3	43.2	40.5	0.7	1.3
	B2Bのサービス業	(387)	0.3	3.9	6.5	11.1	42.1	34.6	1.0	0.5

4. 管理職の男女比率 (Q9)

Q9 あなたが現在お勤めの会社の管理職の男女比率についてお伺いします。同業他社と比較して、管理職の男女比について、以下の中からあてはまるものをお選びください。

		n数	女性のみ	女性が多い	女性が非常に多い	女性が非常に多い	ほぼ同じ	男性が多い	男性が非常に多い	男性のみ	わからない
全体		(2000)	0.8	2.6	5.1	7.2	25.3	36.1	18.4	4.8	
性別	男性	(1000)	0.1	0.8	2.5	5.8	24.6	42.3	18.9	5.0	
	女性	(1000)	1.4	4.3	7.6	8.6	25.9	29.8	17.9	4.5	
従業員数別	10～20人	(212)	3.8	6.6	2.8	9.4	21.7	17.9	30.7	7.1	
	21～50人	(254)	2.0	2.0	5.9	8.3	24.8	14.2	37.0	5.9	
	51～100人	(246)	0.4	4.1	8.5	7.7	21.1	24.8	26.4	6.9	
	101人～300人	(277)	0.4	3.2	6.1	6.9	27.4	31.4	22.7	1.8	

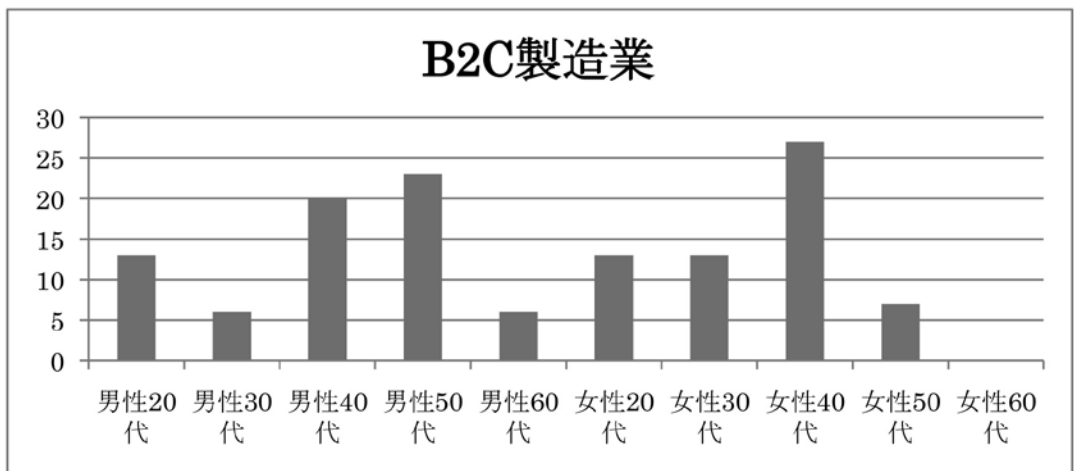
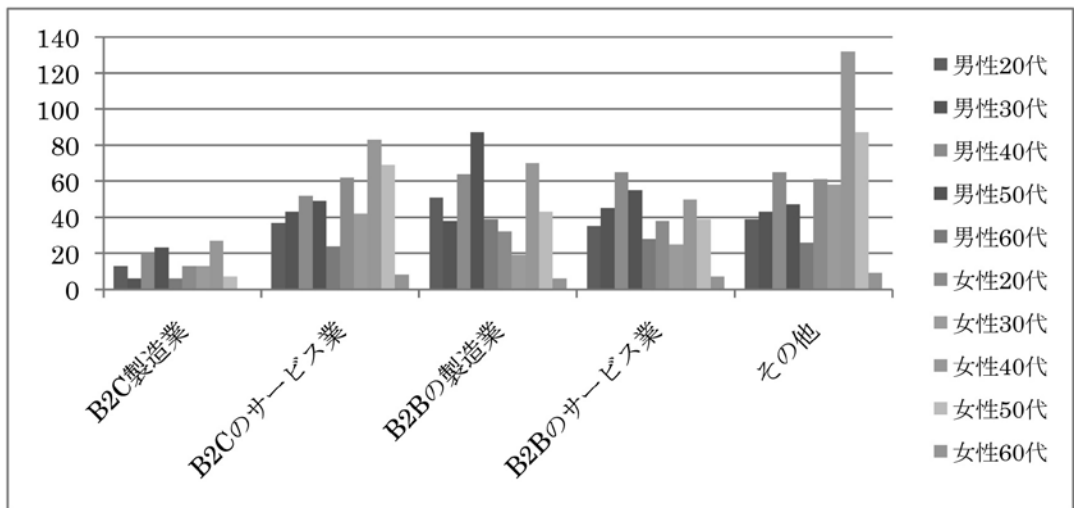
従業員数別	301人～500人	(178)	-	2.2	8.4	9.6	24.7	36.5	14.6	3.9
	501人～1000人	(188)	-	1.1	5.9	5.3	31.9	42.6	11.2	2.1
	1001～3000人	(209)	-	1.4	3.8	7.2	27.3	46.9	8.1	5.3
	3001人以上	(436)	-	0.9	1.8	5.3	24.5	58.7	3.9	4.8
企業規模と上場有無	上場企業 (一部・二部)	(520)	-	1.5	1.9	6.0	25.6	54.8	6.3	3.8
	非上場の大企業	(362)	0.6	1.9	5.5	7.2	26.5	40.3	11.3	6.6
	中小企業	(933)	1.0	2.4	6.0	7.2	24.9	27.5	27.2	3.9
	ベンチャー企業 (新興市場に上場)	(18)	-	-	-	5.6	27.8	38.9	22.2	5.6
	非上場の ベンチャー企業	(167)	2.4	8.4	9.0	11.4	23.4	15.6	21.6	8.4
会社種類別	B2Cの製造業	(128)	2.3	-	1.6	4.7	28.1	46.1	12.5	4.7
	B2Cのサービス業	(469)	0.9	3.8	10.4	10.4	33.3	27.1	11.1	3.0
	B2Bの製造業	(449)	0.2	0.2	1.1	3.8	18.0	49.9	23.4	3.3
	B2Bのサービス業	(387)	0.3	0.8	2.8	5.2	21.7	40.6	25.1	3.6

5. 会社のトップ経営陣の男女比率 (Q10)

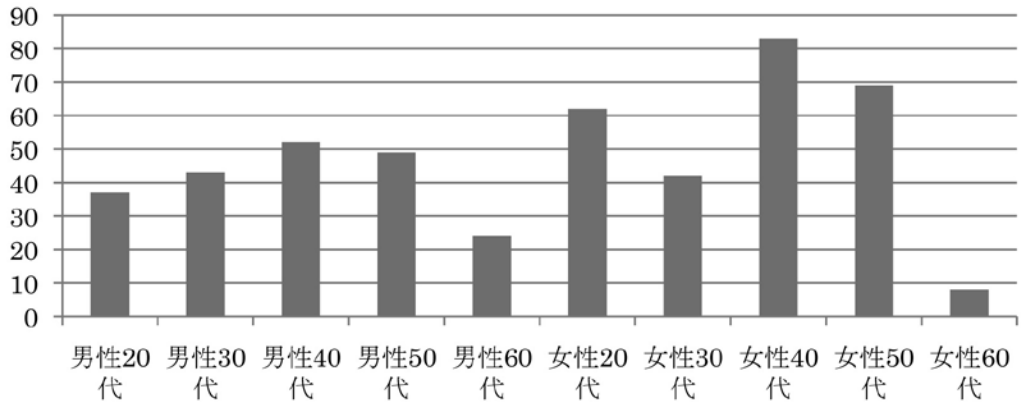
Q10 あなたが現在お勤めの会社のトップ経営陣の男女比率についてお伺いします。同業他社と比較して、トップ経営陣の男女比について、以下の中からあてはまるものをお選びください。

	n数	女性のみ	女性が多い	女性が非常に多い	女性が非常に多い	ほぼ同じ	男性が多い	男性が非常に多い	男性のみ	わからない
全体	(2000)	0.5	1.2	2.6	5.8	18.6	22.1	43.9	5.6	
性別	男性	(1000)	0.1	0.2	1.0	5.0	16.3	24.7	47.7	5.0
	女性	(1000)	0.8	2.2	4.1	6.5	20.8	19.4	40.1	6.1
従業員数別	10～20人	(212)	2.8	3.3	3.3	8.5	13.7	12.3	48.6	7.5
	21～50人	(254)	0.4	2.0	3.9	8.7	20.1	10.2	47.2	7.5
	51～100人	(246)	-	2.4	4.5	4.9	22.8	17.1	41.9	6.5
	101人～300人	(277)	0.4	1.1	2.2	5.1	18.4	22.7	46.6	3.6
	301人～500人	(178)	0.6	-	3.9	7.3	20.2	19.1	43.3	5.6
	501人～1000人	(188)	-	0.5	1.6	5.9	19.7	20.7	46.8	4.8
	1001～3000人	(209)	-	0.5	1.9	6.2	19.1	21.5	45.5	5.3
	3001人以上	(436)	-	0.2	0.7	2.8	16.3	38.1	37.4	4.6

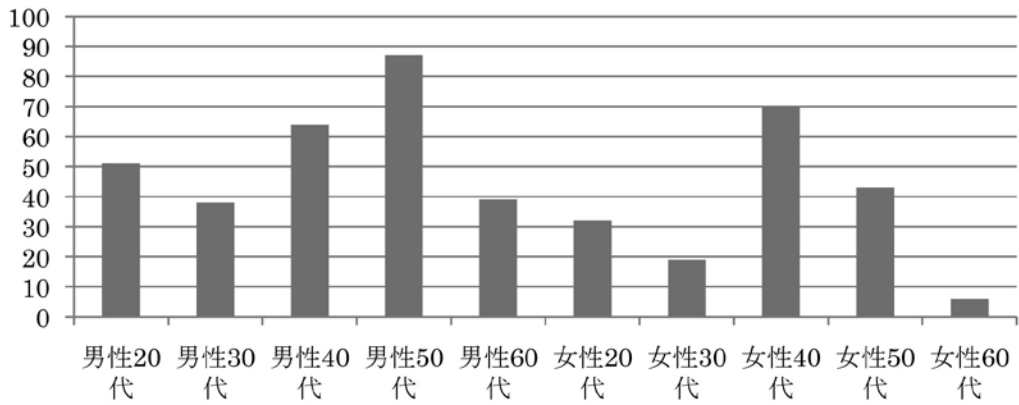
企業規模と上場有無	上場企業 (一部・二部)	(520)	0.2	0.8	0.6	5.2	16.0	31.2	42.3	3.8
	非上場の大企業	(362)	0.3	0.6	3.3	3.3	24.0	25.1	38.4	5.0
	中小企業	(933)	0.5	1.3	2.7	6.6	18.0	17.6	47.7	5.6
	ベンチャー企業 (新興市場に上場)	(18)	-	-	-	-	22.2	16.7	55.6	5.6
	非上場の ベンチャー企業	(167)	1.2	3.6	6.6	8.4	17.4	12.6	38.3	12.0
会社種別	B2Cの製造業	(128)	-	-	0.8	2.3	21.1	31.3	41.4	3.1
	B2Cのサービス業	(469)	0.4	1.9	5.5	7.2	24.9	20.5	35.8	3.6
	B2Bの製造業	(449)	0.4	0.2	0.2	3.3	13.1	22.3	57.2	3.1
	B2Bのサービス業	(387)	0.5	0.3	1.0	3.9	14.7	21.4	53.2	4.9



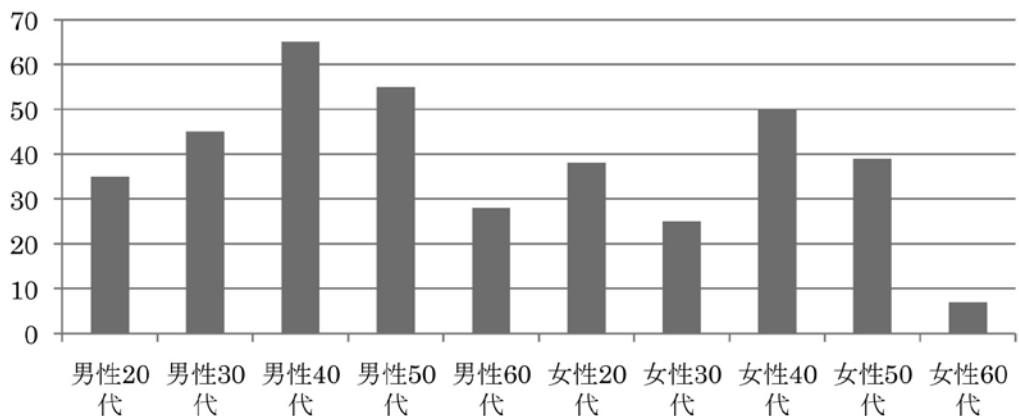
B2Cのサービス業

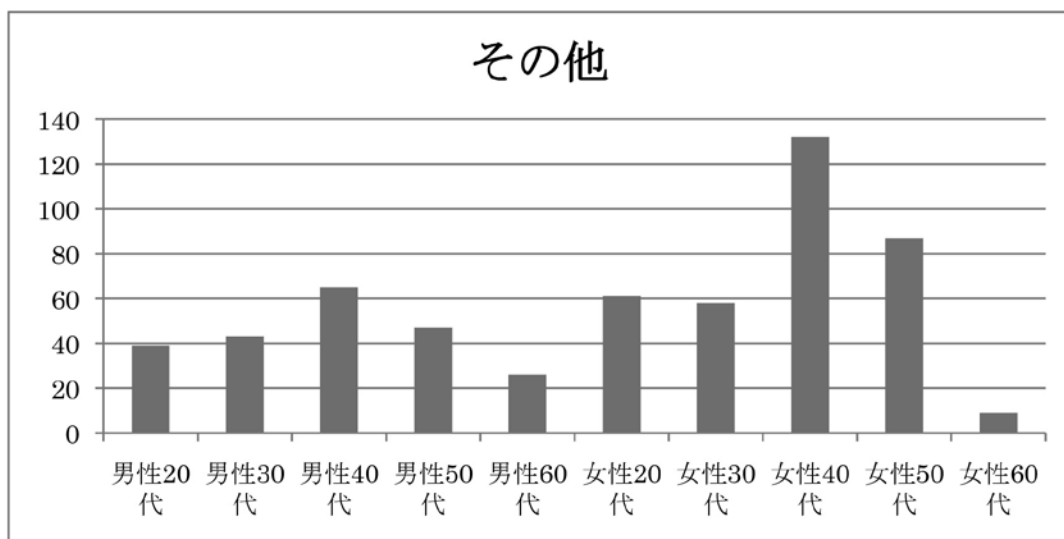


B2Bの製造業



B2Bのサービス業





6. その他の業種の構成

その他の業種は、以下のような構成である。医療・保健・福祉などを消費と考えていないため、この分野は「その他」という回答が多くなっている。また、BtoBとBtoCの両分野にまたがる仕事をしている場合は、「その他」という回答になっていると思われる。

1	農林漁業・鉱業	5
2	建設業	77
3	機械器具製造業	6
4	その他の製造業	40
5	電気・ガス・熱供給・水道業	11
6	運輸業	33
7	通信業	9
8	卸売・小売業、飲食店	65
9	金融・保険業	59
10	不動産業	11
11	個人サービス業	2
12	情報サービス・調査・広告などのサービス業	14
13	医療・保健・福祉などのサービス業	110
14	その他のサービス業	60
15	公務員	0
16	学校法人や宗教法人、医療法人などの非営利法人	0
17	その他	65

III. 仮説検証のための質問と分析

さて、本調査の中心的な質問は、以下のQ8からQ10である。これらの質問項目は、その他の質問項目と関連づけることで、女性人材活用の進む会社組織の有効性や効率を調査できるものである。Q8からQ10の回答項目は、「1. 女性のみ」から「8. わからない」までとなるが、「8. わからない」を除くと、回答の数値の低い会社ほど女性の従業員比率や管理職比率、経営者比率が高くなる。すなわち、女性人材活用の進む会社は、Q8からQ10の回答を平均した値が低くなるはずである。以下、順次、Q8からQ11の結果を示し、その後でそれぞれの結果に対する分析を行うこととする。

Q8 あなたが現在お勤めの会社の従業員（正社員・正職員）の男女比率について、以下の中からあてはまるものをお選びください。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	女性のみ	7	0.4
2	女性が非常に多い	169	8.5
3	女性が多い	264	13.2
4	ほぼ同じ	240	12.0
5	男性が多い	704	35.2
6	男性が非常に多い	555	27.8
7	男性のみ	15	0.8
8	わからない	46	2.3

Q9 あなたが現在お勤めの会社の管理職の男女比率についてお伺いします。同業他社と比較して、管理職の男女比について、以下の中からあてはまるものをお選びください。※ここでいう『管理職』とは、部下を持つ係長や課長、部長などで、会社法上の取締役や監査役、執行役などの経営陣以外を指します。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	女性のみ	15	0.8
2	女性が非常に多い	51	2.6
3	女性が多い	101	5.1
4	ほぼ同じ	144	7.2
5	男性が多い	505	25.3
6	男性が非常に多い	721	36.1
7	男性のみ	368	18.4
8	わからない	95	4.8

Q10 あなたが現在お勤めの会社のトップ経営陣の男女比率についてお伺いします。同業他社と比較して、トップ経営陣の男女比について、以下の中からあてはまるものをお選びください。※ここでいう『経

営陣』とは、会社法上の取締役、監査役、執行役などに限定します。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	女性のみ	9	0.5
2	女性が非常に多い	24	1.2
3	女性が多い	51	2.6
4	ほぼ同じ	115	5.8
5	男性が多い	371	18.6
6	男性が非常に多い	441	22.1
7	男性のみ	878	43.9
8	わからない	111	5.6

Q11 あなたが現在お勤めの会社の賃金制度に関してお伺いします。あなたが現在お勤めの会社の賃金は年功序列と成果・能力をどのように組み合わせているとお考えですか。あなたのお考えに最も近いものをお選びください。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	年功序列のウエイトが高い	305	15.3
2	年功序列部分のウエイトがやや高い	453	22.7
3	バランスがとれている	229	11.5
4	成果・能力主義部分のウエイトがやや高い	308	15.4
5	成果・能力主義のウエイトが高い	241	12.1
6	いずれでもない	225	11.3
7	わからない	239	12.0

1. Q8・Q9・Q10とQ11とのクロス分析

Q8からQ10とQ11とのクロス分析では、女性の人材活用が進む企業の賃金制度を比較分析する。年功序列賃金制度は、旧来型の日本の経営による代表的な雇用慣行であり、成果・能力主義型の賃金制度は、英米型の経営を意識した経営である。

賃金制度に関して「3. バランスがとれている」という回答は、年功序列と成果・能力主義の組み合わせが良く、しかも、会社の賃金制度を従業員が評価していることを意味する。

従業員が賃金制度に不満を有している場合に、「3. バランスがとれている」という評価をすることはない。したがって、Q11 は賃金制度に関する質問形態をとっているが、会社による人事考課の適否を見出すための質問である。

まず、Q8 従業員の女性比率と Q11 の関係をクロス分析する。旧来型の年功序列賃金制度を採用している会社に勤務している場合、その回答は、「1. 年功序列のウエイトが高い」か「2. 年功序列部分のウエイトがやや高い」のいずれかになる。

ここで1と回答したグループ302名の女性従業員比率を見ると、その回答の平均は4.623

であった。この平均値が大きくなれば男性比率が高くなることを意味する。男女がほぼ同数の場合は、Q8の質問に対して「4. ほぼ同じ」を選択して回答するはずである。したがって、平均値の4.623は男性の比率が高いことを意味している。

「3. バランスがとれている」と回答したグループ226名の女性従業員比率の平均は4.425で、同じく4を上回る値になっている。しかし、年功序列に比較すると女性比率が高いことがわかる。両者の平均の差については、統計的に有意な値とは言い難いがその傾向は読み取れる。

2. Q8とQ11のクロス分析

Q8とQ11 年功序列とバランスのとれた賃金制度

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	302	226		統計量 :z	1.7495	
平均	4.623	4.425	0.198	両側P値	0.0802	
不偏分散	1.784	1.552		片側P値	0.0401	*
標本標準偏差	1.336	1.246	0.090			

Q8とQ11 成果・能力主義とバランスのとれた賃金制度

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	235	226		統計量 :z	3.5945	
平均	4.843	4.425	0.418	両側P値	0.0003	**
不偏分散	1.561	1.552		片側P値	0.0002	**
標本標準偏差	1.249	1.246	0.003			

一方、「5. 成果・能力主義のウエイトが高い」という回答のグループ235名の従業員の女性比率の平均は4.843で、その差は0.418とな

り母集団平均の差の検定は、統計的に有意な差が見られた。

すなわち、年功序列型賃金や成果・能力主

義賃金に偏った制度を採用する企業は、人事考課が十分になされているとは言えず、そうした企業では女性の従業員比率が低いことを示している。

次に Q9 女性の管理職の比率と Q11 のクロス分析からすると、従業員比率よりも差が明白になる。「1. 年功序列のウエイトが高い」と言う回答グループの平均は 5.720 である。「3

バランスがとれている」と言う回答グループの平均は 5.036 で、その差は 0.684 となるため有意である。平均値が Q8 より高くなるが、管理職になると女性比率が低下するためである。「5. 成果・能力主義のウエイトが高い」と「3. バランスがとれている」の差についても、下記のように有意な差となっている。

Q9 と Q11 年功序列とバランスのとれた賃金制度

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	293	223		統計量 :z	6.0603	
平均	5.720	5.036	0.684	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.606	1.620		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.267	1.273	0.006			

Q9 と Q11 成果・能力主義とバランスのとれた賃金制度

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	236	223		統計量 :z	5.1317	
平均	5.614	5.036	0.579	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.285	1.620		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.133	1.273	0.139			

最後に、Q10 と Q11 のクロス分析を見る。「1. 年功序列のウエイトが高い」と回答したグループの Q10 に対する回答においては平均値が 6.252 であった。この平均値は管理職より大きくなっていることから、女性経営者が相対的に少ないことがわかる。それでも、「3. バランスがとれている」と回答したグループの Q10 の回答の平均は 5.473 であり、後者

の女性比率が高いことを意味する。同じように、成果・能力主義型の回答を見ると平均値が 6.091 であり、年功序列型よりは女性比率が高くなるが、問題はバランスであることがわかる。いずれも、有意水準 1% で統計的に有意な差を表している。女性経営者の比率が高い企業は人事考課が適正な企業という仮説を検証することができる。

Q10 と Q11 年功序列賃金とバランスのとれた賃金では、後者の女性比率が高い。

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	7	4	差	正規分布を用いた検定		
n	290	222		統計量 :z	6.8707	
平均	6.252	5.473	0.779	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.282	1.870		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.132	1.368	0.235			

Q10 と Q11 能力給とバランスのとれた賃金制では、後者の女性比率が高い

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	7	4	差	正規分布を用いた検定		
n	232	222		統計量 :z	5.1974	
平均	6.091	5.473	0.618	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.321	1.870		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.149	1.368	0.218			

3. 社内でのコミュニケーションと女性の比率に関する検証 (Q12)

Q11と同様に、下記のQ12に対して、Q8からQ10のクロス分析を行い、母集団の差の検定を行う。

ただし、Q12からQ15では、1と2に回答したグループと4と5に回答したグループの平均値の差の検定を行う。すなわち、Q12の場合は、「1.非常に良い」と「2.良い」と回答したグループのQ8女性従業員比率に関する回答の平均値、Q9女性管理職比率に関する回答の平均値、そしてQ10女性経営者に関する

回答の平均値が「4.悪い」と「5.非常に悪い」と回答したグループのQ8からQ10の各回答平均値と比較される。

Q12 あなたが現在お勤めの社内のコミュニケーションに関して、あなたのお考えに最も近いものをお選びください。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	非常に良い	68	3.4
2	良い	395	19.8
3	普通	1084	54.2
4	悪い	339	17.0
5	非常に悪い	114	5.7

Q8 と Q12 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループと「非常に悪い」「悪い」と回答したグループの女性従業員比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	452	435		統計量 :z	2.3262	
平均	4.489	4.697	0.208	両側P値	0.0200	*
不偏分散	1.714	1.816		片側P値	0.0100	*
標本標準偏差	1.309	1.347	0.038			

Q9 と Q12 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループと「非常に悪い」「悪い」と回答したグループの女性管理職比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	441	432		統計量 :z	5.2761	
平均	5.236	5.692	0.456	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.849	1.420		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.360	1.192	0.168			

Q10 と Q12 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループと「非常に悪い」「悪い」と回答したグループの女性経営者比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	2	差	正規分布を用いた検定		
n	441	427		統計量 :z	5.9839	
平均	5.732	6.227	0.495	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.815	1.162		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.347	1.078	0.269			

従業員の女性比率に関しては有意水準 5% であるが、その他はいずれも 1% 有意である。従業員の女性比率が高くなると、コミュニケーションが円滑になる。女性管理職の比率が高い企業や経営者の女性比率が高い企業は、と

もにコミュニケーションが円滑であるということがわかる。女性が得意とするコミュニケーション能力が発揮されているという証左である⁶。

4. 女性人材活用と業績との関係 (Q13)

Q13 あなたが現在お勤めの会社の業績や成長に関して、あなたのお考えに最も近いものをお選びください。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	非常に良い	50	2.5
2	良い	382	19.1
3	普通	1089	54.5
4	悪い	362	18.1
5	非常に悪い	117	5.9

Q13 と Q8 業績や成長に関して「非常に良い」「良い」と回答したグループと「非常に悪い」「悪い」と回答したグループの女性従業員比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	424	461		統計量 :z	2.8363	
平均	4.512	4.764	0.252	両側P値	0.0046	**
不偏分散	1.707	1.777		片側P値	0.0023	**
標本標準偏差	1.306	1.333	0.026			

Q13 と Q9 業績や成長に関して「非常に良い」「良い」と回答したグループと「非常に悪い」「悪い」と回答したグループの女性管理職比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	409	458		統計量 :z	6.0891	
平均	5.232	5.747	0.514	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.586	1.494		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.259	1.222	0.037			

Q13 と Q10 業績や成長に関して「非常に良い」「良い」と回答したグループと「非常に悪い」「悪い」と回答したグループの女性経営者比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	2	差	正規分布を用いた検定		
n	411	457		統計量 :z	7.0681	
平均	5.730	6.293	0.563	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.729	0.980		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.315	0.990	0.325			

企業の経営業績や成長に関しては、財務データを用いた実証分析や株価の分析などあるが、

本調査は回答者の主観的業績評価や成長の実感による分析である。財務データなどによる

客観的な数値ではないが、アンケートの回答者数が一定以上になると、こうした意識調査による評価は十分な客観性を持つ。

結果は、驚くほど明確であり、女性従業員比率の高い企業の業績は良好であり、成長性も高いと感じられている。また、管理職に登用される女性比率が高い企業や経営者の女性比率が高い企業の業績や成長性も高く評価されている。

5. 女性人材活用と価格競争・差別化競争との関係 (Q14)

Q14は、価格競争と差別化競争の選択についての質問項目である。この質問が意図する

ところは、標準化した競争とユニークなアイデア製品や差別化したサービスを実施している企業の組織特性をダイバーシティ・マネジメントの観点から分析するものである。

Q14 あなたが現在お勤めの会社の製品やサービスは、価格競争と差別化競争のいずれだとお考えでしょうか。あなたのお考えに最も近いものをお選びください。[SA]

	回答数	%
全体	2000	100.0
1 価格競争	191	9.6
2 やや価格競争	348	17.4
3 どちらとも言えない	964	48.2
4 やや差別化競争	323	16.2
5 差別化競争	174	8.7

Q14 と Q8 価格競争と差別化に関する質問と女性従業員比率 差別化が進むと女性従業員比率が上昇

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	533	484		統計量 :z	3.7620	
平均	4.908	4.616	0.292	両側P値	0.0002	**
不偏分散	1.339	1.707		片側P値	0.0001	**
標本標準偏差	1.157	1.307	0.149			

Q14 と Q9 価格競争と差別化に関する質問と女性従業員比率 差別化が進むと女性管理職比率が上昇

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	1	差	正規分布を用いた検定		
n	526	476		統計量 :z	2.5274	
平均	5.709	5.523	0.186	両側P値	0.0115	*
不偏分散	1.266	1.433		片側P値	0.0057	**
標本標準偏差	1.125	1.197	0.072			

Q14 と Q10 価格競争と差別化に関する質問と女性経営者比率は統計的に有意差なし

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	1	2	差	正規分布を用いた検定		
n	524	475		統計量 :z	0.5335	
平均	6.149	6.112	0.037	両側P値	0.5937	
不偏分散	1.202	1.230		片側P値	0.2969	
標本標準偏差	1.096	1.109	0.013			

結果は、女性従業員の比率が高い企業は差別化戦略がとられており、同質の製品やサービスで競争する価格競争とは一線を画していることが読み取れる。しかし、その差は大きくはない。

女性管理職比率では、差異はさらに縮小し、女性経営者との関係になると、ほとんど差が無くなっている。

この分析に関しては、BtoCに限定した差の検定も行ったが、同様に有意な差は見られなかった。

6. 新規性・革新性の程度 (Q15)

Q15 あなたが現在お勤めの会社は、製品やサービス、製造・販売プロセス等に新しいアイデアや新規性、革新性があるとお考えですか。新規性や革新性の程度について、あなたのお考えに最も近いものをお選びください。[SA]

		回答数	%
全体		2000	100.0
1	非常に高い	55	2.8
2	やや高い	293	14.7
3	どちらとも言えない	1047	52.4
4	やや低い	394	19.7
5	非常に低い	211	10.6

Q15 と Q8 アイデアや新規性と女性従業員比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	2	1	差	正規分布を用いた検定		
n	345	590		統計量 :z	1.9547	
平均	4.614	4.783	0.169	両側P値	0.0506	
不偏分散	1.586	1.674		片側P値	0.0253	*
標本標準偏差	1.260	1.294	0.034			

Q15 と Q9 アイデアや新規性と女性管理職比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	3	1	差	正規分布を用いた検定		
n	340	583		統計量 :z	4.7192	
平均	5.371	5.753	0.382	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.384	1.454		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.177	1.206	0.029			

Q15 と Q10 アイデアや新規性と女性経営者比率

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

変数	3	1	差	正規分布を用いた検定		
n	340	581		統計量 :z	5.8019	
平均	5.835	6.296	0.461	両側P値	0.0000	**
不偏分散	1.477	1.140		片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.215	1.068	0.148			

最後に、革新性についてである。女性従業員比率の高い企業の革新性はわずかながら見られるが、むしろ女性管理職や女性経営者の比率の高い企業の革新性が高く評価されている。

IV. 本調査の結果

本調査では、企業組織における女性従業員比率、女性管理職比率、女性経営者比率に関する以下の仮説を検証することであった。

- 1：人材の評価が適切な企業は、女性従業員比率が高い企業である。○
- 2：人材の評価が適切な企業は、女性管理職比率が高い企業である。○
- 3：人材の評価が適切な企業は、女性経営者比率が高い企業である。○
- 4：組織内コミュニケーションの高い企業は、女性従業員比率の高い企業である。
△
- 5：組織内コミュニケーションの高い企業は、女性管理職比率の高い企業である。
○
- 6：組織内コミュニケーションの高い企業は、女性経営者比率の高い企業である。
○
- 7：企業業績や成長性の高い企業は、女性

従業員比率の高い企業である。○

- 8：企業業績や成長性の高い企業は、女性管理職比率の高い企業である。○
- 9：企業業績や成長性の高い企業は、女性経営者比率の高い企業である。○
- 10：差別化戦略は、女性従業員比率の高い企業である。○
- 11：差別化戦略は、女性管理職比率の高い企業である。△
- 12：差別化戦略は、女性経営者比率の高い企業である。×
- 13：新規性や革新的な企業は、女性従業員比率の高い企業である。△
- 14：新規性や革新的な企業は、女性管理職比率の高い企業である。○
- 15：新規性や革新的な企業は、女性経営者比率の高い企業である。○

以上の仮説に関して、仮説4と仮説11、仮説13は1%有意ではなく、母集団の差の検定としては満足できる結果にはならなかった。仮説12は、母集団の差は見いだせずに仮説は証明されなかった（仮説の右に△と×を付与）。しかし、その他については統計的に有意な関係が認められた。したがって、本調査では、企業組織に女性を参画させることは、インテリジェント型組織設計に有効であることを示

している。

我が国は世界でも類をみない少子・超高齢社会に突入しているため、女性の労働市場への参入が進まない場合、潜在成長率が減少の一途をたどることになる。女性の労働市場への参入を進めるには、ダイバーシティ・マネジメントの道を拓くインテリジェント型組織設計を導入して根強い固定的性別役割分担意識を見直し、男女の格差を減らさなくてはならない。

このことは、女性自身の自己実現や公平、平等という視座に留まらず、日本の長期的な経済成長に必要なことであり、潜在成長力の低下を回避し得る現実的な戦略となる⁷。

本調査が、我が国の働く女性や企業、ひいては社会・経済の役に立てれば幸いである。

(注)

- 1 本研究は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業（平成21年度～平成25年度）の成果の一部である。
- 2 調査は以下のようなスケジュールで実施した。
2014年1月20日（月）：調査票のフォーマット作成、
21日（火）：質問文や選択肢の作成と検討、23日（木）：
調査票確定、24日（金）：画面作成&配信（実査開始）、
28日（火）：データ回収、29日（水）：集計
- 3 IMF スタッフ・ディスカッション・ノート [2013]「女性と雇用、経済：男女の機会均等とマクロ経済的利点」pp.4-6.
- 4 日本の女性の労働力率を年齢階級別にグラフ化したとき、30歳代を谷とし、20歳代後半と40歳代後半が山になるMの字のような形になっている。結婚や出産を機に就業中断する女性が6割にも達し、子育てが一段落すると再就職するからである。先進諸国では子育て期における就業率の低下は見られない。
- 5 経済同友会 [2004]「多様を活かす、多様に生きる—新たな需要創造への企業の取組み—」によれば、「ダイバーシティ・マネジメント」とは、性別、年齢、国籍あるいは障害の有無といった個人の属性に関わりなく異質、多様な人材の能力や発想、価値観を融合させることにより、組織全体の活性化を図り、企業の価値創造力や商品提案力の強化を目指す人事・経営戦略である。

- 6 1,600人のインターネットアンケートによる調査 [亀川2011]「インテリジェントデザイン型組織構築のための人間関係～年齢・性別・学歴等を考慮する組織の在り方について～」ビジネススクリエーター創出センター)によれば、男性はライン型組織に向き、女性はフラット型組織に向くという分析をしている。これは女性が年齢や性差に関わらずコミュニケーション能力を発揮できるためであり、この分析からは女性が企画開発型の組織やゼネラリストとしての管理職に向くことがわかる。
- 7 OECD [2012]「日本再生のための政策 OECD の提言」pp.18-19.