



NADESHIKO COMPANIES

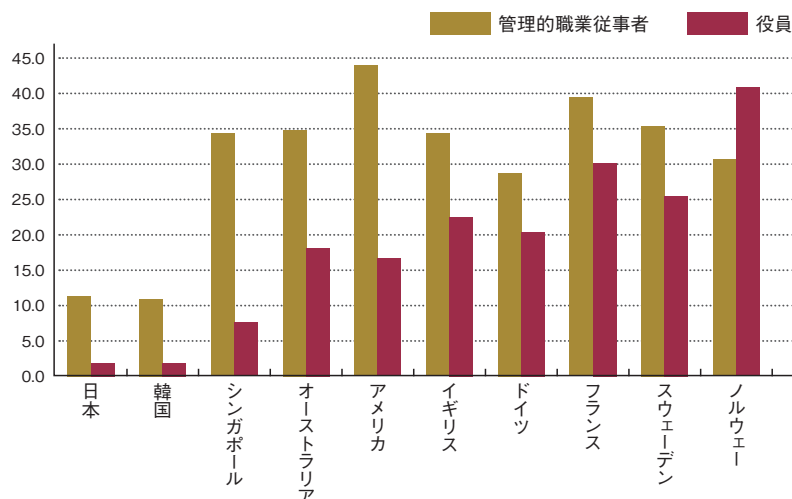
「なでしこ」な 会社の作り方



ブリヂストンの事業所内保育施設「ころころ保育園」は都内最大規模の定員140人。広々とした芝生の園庭がある④ パートタイムの仕事として送迎するオランダ人男性。オランダでは、パートタイマーが給料体系や社会保障で正社員と差別されないよう法律で守られている (ADNL)



日本の役員・管理職の女性比率は先進国のなかでも最低水準



「女性管理職役員に占める女性比率の国際比較」の図。労働力調査(2013年、総務省)、データブック国際労働比較2014(労働政策研究・研究機構)を基に経済産業省作成。「管理的職業従事者」は、会社役員、課長相当職以上、管理的公務員などをいう。日本は2013年、そのほかの国は2012年のデータを使用

女性活躍推進企業を選び、投資対象として紹介する「なでしこ銘柄」が多く、企業経営者の関心を集めている。株価が上がるという「ニンジン」の効果のほどはさておき、多くの企業で女性活躍推進の取り組みが始まったことは評価できる。だが、その取り組みも一緒に就いたばかりだ。本当の意味で「なでしこ」な会社になるための戦略やノウハウをまとめた。

(森 撰) オルタナ編集長、吉田 広子 || 同副編集長、枝松麗、瀬戸内
千代 || 同編集委員、松田 慶子、栗田 路子 || ブリュッセル、稲葉霞
織 || アムステルダム、岩澤 里美 || チュリッヒ、寺町 幸枝

そもそも、日本は明らかな「女性活躍推進後進国」だ。全社員に占める女性の割合が42・8%（総務省調べ）に上る一方で、女性管理職比率は11・2%、役員比率は2・1%とそれぞれ先進国の平均を大きく下回る（右グラフ参照）。女性取締役比率でいえば、1・5%（ブルームバーグ・データ）とさらに低い。

このため政府も「企業の女性管理職比率を2020年までに3割に増やす」という「2030」にいまるさんま（目標を掲げ、「女性活躍推進」を成長戦略の中核に位置付けた。

「なでしこ銘柄」は2012年度に、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に積極的に取り組む企業を魅力ある銘柄として選定・紹介する事業として始まった。

中長期の企業価値が大事

2014年度の調査対象は、東証一部全上場会社1817社で、そのうち40社が「なでしこ銘柄」に選ばれた（下図）。

2014年度の調査では、女性活躍の状況に関する情報開示が進展。一次スクリーニングを通過した企業は571社と、12年度（185社）や13年度（384社）と比べて大幅に増加した。

「なでしこ銘柄」選定基準検討委員の一人、コモンズ投信の洪沢健会長は、「『女性の活躍』という可視化が難しい指標の情報開示を企業に求めた意義は大きい」と話す。

「なでしこ銘柄」は東証が展開する「テーマ銘柄」の一つで、このほか「ESG」「特許価値」「健康経営銘柄」「アナリスト・レポート」「攻めのIT経営銘柄」の合計6種類ある。

「なでしこ銘柄」を担当する日本取引所グループ総合企画部の松尾琢己・調査グループ長は、「テーマ銘柄は、新しい切り口でより多くの人に株式投資に興味をもってもらいきっかけづくりとして始まった。マーケットをよりサステナブル（持続可能）にするには、短期的な企業収益を見るだけでなく、中長期的に企業の

上場企業40社が「なでしこ銘柄」に、KDDIや東レなど3年連続

企業名	業種	2012年度	2013年度	2014年度
大和ハウス工業	建設業	●		●
積水ハウス	建設業			●
カルビー	食料品		●	●
サントリー食品インターナショナル	食料品			●
東レ	繊維製品	●	●	●
大王製紙	パルプ・紙			●
花王	化学	●		●
メック	化学			●
中外製薬	医薬品			●
JXホールディングス	石油・石炭製品			●
ブリヂストン	ゴム製品		●	●
TOTO	ガラス・土石製品			●
ジェイエフイーホールディングス	鉄鋼			●
住友金属鉱山	非鉄金属	●	●	●
リー・グループ	金属製品		●	●
小松製作所	機械			●
ダイキン工業	機械			●
日立製作所	電気機器	●		●
東芝	電気機器		●	●
川崎重工業	輸送用機器			●
日産自動車	輸送用機器	●	●	●
ニコン	精密機器	●	●	●
トッパン・フォームズ	その他製品		●	●
大阪ガス	電気・ガス業		●	●
東京急行電鉄	陸運業	●	●	●
日本郵船	海運業		●	●
日本航空	空運業		●	●
KDDI	情報・通信業	●	●	●
SCSK	情報・通信業		●	●
丸紅	卸売業			●
三井物産	卸売業			●
ロソン	卸売業		●	●
ユニテッドアローズ	小売業			●
りそなホールディングス	小売業			●
三井住友フィナンシャルグループ	銀行業	●		●
大和証券グループ本社	銀行業			●
第一生命保険	証券・商品先物取引業			●
エヌ・ティ・ティ都市開発	不動産業			●
ノバレーゼ	サービス業			●
JPホールディングス	サービス業	●	●	●

2015年3月に発表された「なでしこ銘柄」40社。3年連続で選ばれたのは、東レ、住友金属鉱山、日産自動車、ニコン、東京急行電鉄、KDDIの6社。大和ハウス工業、TOTO、ユニテッドアローズなどが初めて選ばれた

出典：「平成26年度なでしこ銘柄発表レポート」（経済産業省、東京証券取引所）

価値を見定めてほしいという思いもあった」と経緯を語る。

わずか40社の「狭き門」

「なでしこ銘柄」は2012年9月から開催された「女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会」で発表されたアイデアだ。

経済産業省経済社会政策室

の福地真実室長は「女性活躍の重要性や推進する施策を進めても、なかなか実際の登用や情報開示が進まなかった。そこで東証のテーマ銘柄に目を付けた」と説明する。

さらに、「横並び意識の強い日本企業に対し、業種別

に定することで企業の競争意識を働かせる狙いもあった」と言う。

「なでしこ銘柄」は、東証33業種のうち、各業種からそれぞれ1社選定することを基本としている。そのため、第1回のなでしこ銘柄が発表された当時、企業の人事担当者やCSR担当者からは「経営陣から『なぜライバル社が選ばれてウチが選ばれないのか』と怒られた」などの声も聞かれた。

2014年度からは、企業数が相対的に多い業種では2社まで選定することになったが、それにしても1800社中40社と、「狭き門」に変わりはなく。

日本取引所グループの松尾・調査グループ長は、「女性活躍という中長期的なテーマであることと、株価への影響はほかの要因も大きいことから、『なでしこ銘柄』の選定自体が株価に直結したといえる事例はまだない。しかし、上場会社の関心の高まりと情報開示が進んできたという手ご

たえはある」と言う。

2013年から2年連続で「なでしこ銘柄」に選定された大阪ガス広報部の湖山麻耶氏は次のように説明する。「ガス業界は女性活躍が遅れている業界。当社もまだまだ取り組まなくてはいけない課題が多くある。だが、外部への情報発信が増えたことによつて、社内でも『今、取り組みなければいけない経営課題』と受け止め始めた」

まずは「見える化」から

図1の通り、なでしこ銘柄の平均株価は、東証平均を多少上回る程度だ。なでしこに選ばれたからといって株価が急上昇するわけではない。だが、カルビーの松本晃会長兼CEOは次のように断じる（12ページ「オルタナパーソン」参照）。

「本当に女性活用が進むか、進まないか、これからの10年くらいが勝負です。ただし、はつきりしていることは、やらなかったら会社がダメになるということ。簡単なことです」

本来であれば、女性だけでなく、外国人や障がい者、LGBTの人たちなどを含む、あらゆるダイバーシティの推進を進め、その結果、組織を活性化することが企業にとつて最終ゴールであるはずだ。

「やらなかったら会社がダメになる」。松本会長の言葉は重たい。その意味で「なでしこ銘柄」を目指すことはあくまで手段であり、目的ではない。だが、まず企業が「なでしこ」に選ばれるためにはどうすればいいのか。

「なでしこ銘柄」のスコアリング基準は、表1のように、「女性のキャリア促進」と「仕事と家庭の両立サポート」の2つの視点から、「方針」「取り組み」「実績」の3つの側面を評価対象にしている。

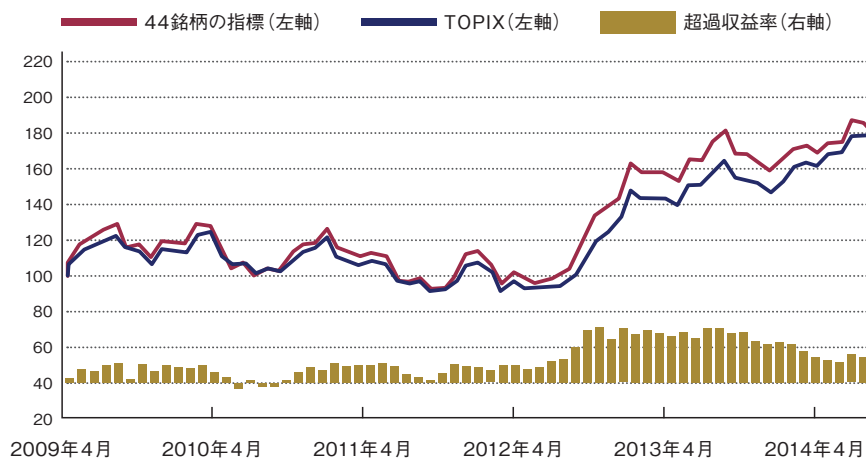
最も重要視しているのが、「女性管理職比率」と「女性役員比率（あるいは人数）」だ。選定の流れは次の通りだ。

①女性活躍に関する一次スクリーニング

東証一部全上場会社（約1800社）が対象。「女性の

わずかにTOPIXを上回る

【図1】



東証33業種毎に、女性活躍に関するスコアが高い順に1—2社（合計44銘柄）を選定し、指数を試算。

TOPIXの推移と比較すると、わずかが上回る

（注1）超過収益率は、2009年4月1日を基準とした44銘柄の指数の収益率から、同期間のTOPIXの収益率を引いて計算している

（注2）通常の株価指数と異なり、スコアの変更等の状況を考慮していないため、通常の指数の推移と異なる可能性がある

出典：「平成26年度なでしこ銘柄発表レポート」（経済産業省、東京証券取引所）

最も重要なのは女性管理職比率と役員比率

[表1]

	女性のキャリア促進	仕事と家庭との両立サポート
方針	女性など多様な人材活躍促進に向けた方針 ※経営戦略上に明確に位置づけられている場合 女性のキャリア促進に向けた数値目標 (例：女性管理職比率、役員比率など)	ワーク・ライフ・バランス促進に向けた方針 ワーク・ライフ・バランス促進に向けた数値目標 (例：労働時間削減目標など)
取り組み	女性向けのキャリア研修・メンター制度・幹部と女性のコミュニケーション促進など 女性のキャリア促進のための管理職へのマネジメント研修・意識啓発など (例：女性活躍支援を幹部の評価基準に盛り込むなど) 活躍促進のための組織体制	柔軟な勤務場所・時間を認める制度 (例：在宅勤務、フレックスタイムなど) 長時間労働の改善のための具体的取り組み ワーク・ライフ・バランス促進に向けた社内意識啓発(例：研修など)
実績	重要項目 女性管理職比率(職種・職位階層別比率) 女性役員(社内取締役・社外取締役・監査役・執行役員別)比率(or人数)	男性育児休業取得率(or人数) 有給休暇取得率(or平均取得日数) 柔軟な勤務制度の活用率(or活用人数) 平均勤続年数男女差 実労働時間に関するデータ ※水準(時間数、長時間労働者の割合など)

スコアリングは、調査期間に開示されていた最新のCSR報告書、コーポレートガバナンス報告書、その他自社のホームページにおいて開示されている情報に基づいて実施されている。「実績」は、実績データの開示範囲
出典：「平成26年度なでしこ銘柄発表レポート」(経済産業省、東京証券取引所)

キャリア促進」に関する実績(パフォーマンスデータ)を開示している企業が「なでしこ銘柄」選定候補となる。

②女性活躍に関するスコアリング

企業の開示情報をもとに二次詳細調査を行い、スコアリング基準に従って33業種別

に5社程度まで選出する。

③財務指標によるスクリーニング

ROE(株主資本利益率)の直近3年間平均が業種平均以上の企業のうち、女性活躍に関するスコアが上位である銘柄を「なでしこ銘柄」とする。

こうしてみると、まず情報

法整備も着々と進む

2015年6月4日、女性活躍推進法案が衆議院本会議で全会一致で可決された。この法案は、国や自治体、労働者が301人以上の事業者に対し、女性の採用・育成・登用に関する状況把握、自主目標設定、行動計画の策定と公表を義務付

開示を進めなければ、スクリーニングには通らないことは明白だ。企業によっては、まだこのような指標を把握すらしていないケースも少なくない。まずはスクリーニングの指標を確認したうえで、内部化する作業が不可欠だろう。

ダイバーシティを進めると組織が活性化され、将来の業績が必ずプラスになるという前提のもと、スクリーニングの基準をKPI(主要業績評価指標)化するのが理想だ。

そのためには、ダイバーシティ経営が企業に不可欠であるという認識を経営陣が持つことと、それをトップが明確にコミットし、社内外に宣言することが求められる。

厚労省は今国会での成立と2016年4月1日からの施行を目指している(6月初旬の本稿執筆時点)。

ける。これを受け、企業はまず「採用者に占める女性比率」「勤続年数の男女差」「労働時間の状況」「管理職に占める女性比率」の状況を把握しなければならぬ。300人以下の中小企業の計画策定は努力義務とされている。

公表した行動計画を達成すれば厚労省から優良認定を受けられるが、「政府は女性管理職比率30%を目標に掲げているが、企業の自主性に任せている点が今後の課題。経営戦略にかかわる女性の人材育成について、国が数値目標を設定することに経済界から反対がある」(厚労省)という。

上場企業だけではなく、非上場企業や中堅・中小企業にとっても「なでしこ」な会社を目指す意味は大きい。本来の目的は、「お墨付き」をもたらしたり株価を上げたりすることではなく、組織としての活力や生産性を高め、企業価値を高めることだからだ。

海外の投資家にとって、日本企業の役員名簿に中高年の日本人男性しかいないことが奇異に映るという。好むと好まざるとにかかわらず、グローバル経済社会において、そのような単一組織は通用しない。東芝の不適切経理問題やカタのリコール対応の遅れなど、日本企業のリスク対応が後手後手に回るケースが後を絶たないのも、ダイバーシティの欠如によるところもあるはずだ。日本の男性は、自分を取り立ててくれた先輩たちには反論し辛いからだ。

多様な立場こそ多様な意見を生み出し、それにより経営も健全化する。それが企業の競争力の源であることは言を待たない。

