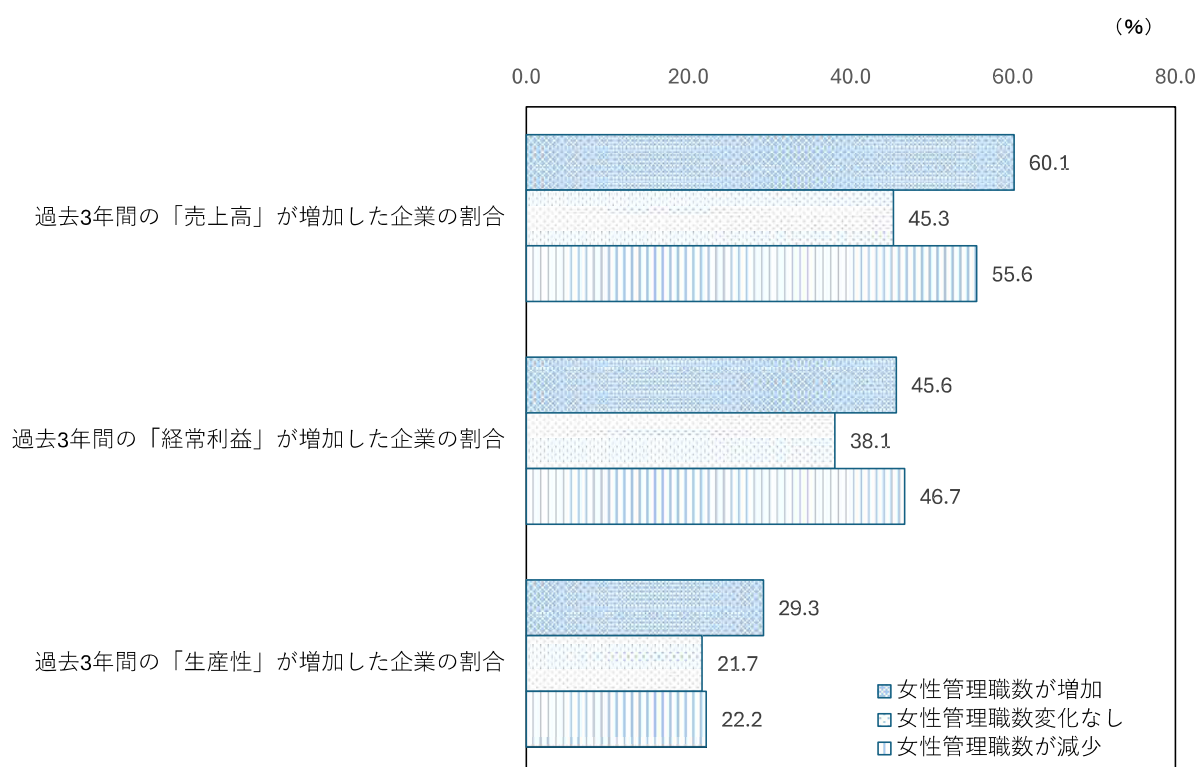


(2) 業績への影響について

- ここでは、女性正社員数・女性管理職数の変化、女性活躍推進の取組内容等と業績の関係についてみる。
- 女性管理職数の増加と業績の関係（図表 9）をみると、この5年間で女性管理職数が増加した企業のうち、過去3年間の「売上高」「生産性」が増加したと回答した割合は、女性管理職数が「変化なし」「減少」より高くなっており、女性管理職数が増加するほど業績が向上する傾向がみられる。

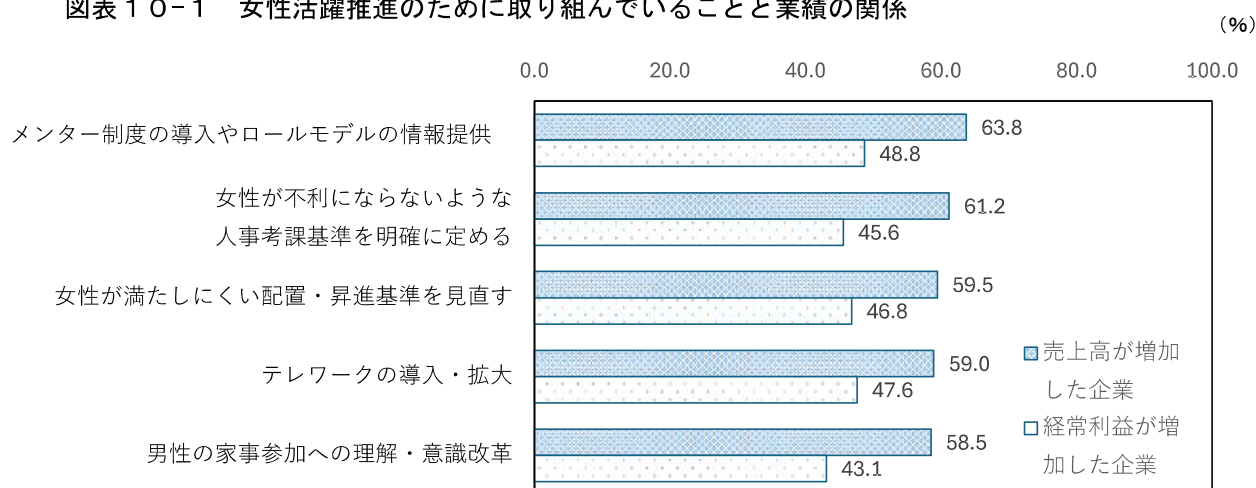
図表 9 女性管理職数の増加（この5年間）と業績（過去3年間）の関係



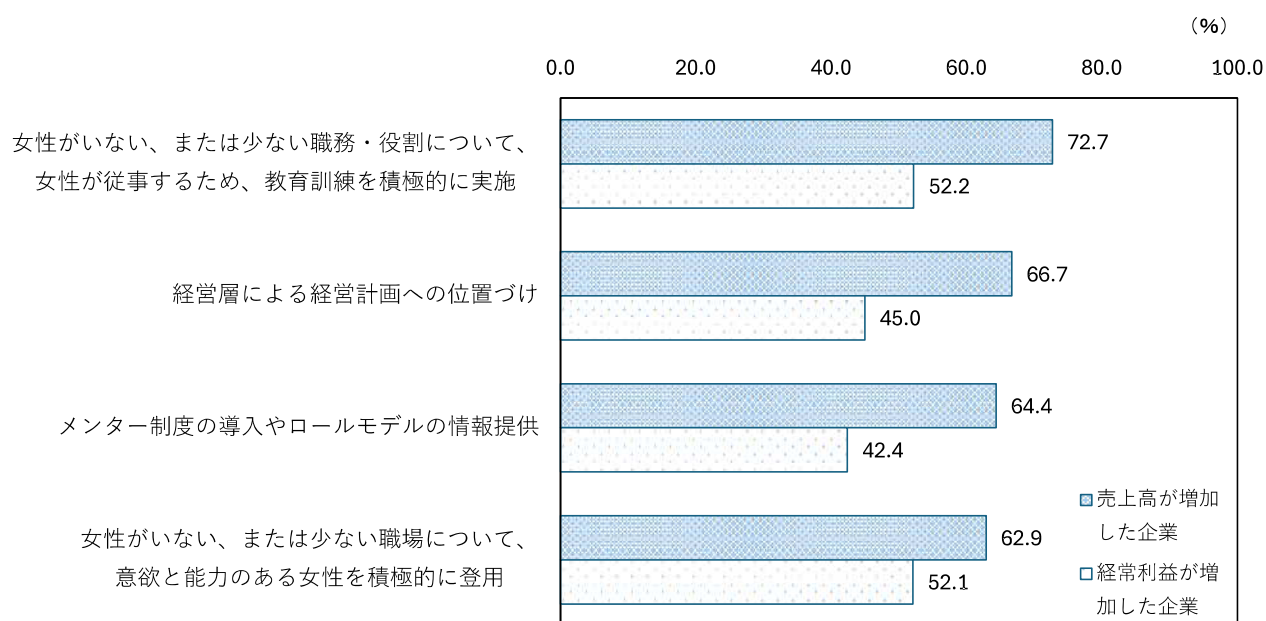
2章 調査結果の分析

- 女性の活躍推進のために取り組んでいることと業績の関係（図表 10-1）をみると、「売上高」が増加した企業の中で最も多く取り組まれているのは「メンター制度の導入やロールモデルの情報提供」（63.8%）で、次いで「女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める」（61.2%）、「女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す」（59.5%）の順となっている。
- 令和元年調査（図表 10-2）と比べ、「女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める」や「女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す」といった、新たに女性の採用拡大やキャリアアップに関する取組を進めている企業において、売上高や経常利益が増加している傾向にある。

図表 10-1 女性活躍推進のために取り組んでいることと業績の関係



図表 10-2 女性活躍推進のために取り組んでいることと業績の関係【令和元年調査】



2章 調査結果の分析

- 女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、育児支援制度・実績、取組内容別の売上高の動向（図表 11）、経常利益の動向（図表 12）、生産性の動向（図表 13）をみると、女性正社員数・女性管理職数が増加している企業及び育児支援策の制度・実績数が多い企業においては、「売上高」「経常利益」「生産性」が増加しているケースが多い。女性正社員の採用及び女性管理職の登用、育児支援に積極的な企業は業績が向上する傾向がみられる。

図表 1 1-1 売上高の動向

（女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、制度・実績、取組内容別）

※売上高増加レンジ

	全体	20% 以上増加	10～20% 未満増加	5～10% 未満増	5% 未満増加	増加傾向 (%)
全 体	2819 100.0	302 10.7	365 12.9	365 12.9	292 10.4	47.0
女 性 の 正 社 員 数 の 変 化						
20%以上増加	346 100.0	104 30.1	70 20.2	42 12.1	25 7.2	69.7
10～20%未満増加	192 100.0	33 17.2	49 25.5	30 15.6	17 8.9	67.2
5～10%未満増加	190 100.0	25 13.2	28 14.7	48 25.3	21 11.1	64.2
5%未満増加	320 100.0	20 6.3	51 15.9	51 15.9	58 18.1	56.3
変化はない	1384 100.0	96 6.9	144 10.4	147 10.6	139 10.0	38.0
5%未満減少	166 100.0	5 3.0	9 5.4	27 16.3	16 9.6	34.3
5～10%未満減少	55 100.0	4 7.3	8 14.5	5 9.1	2 3.6	34.5
10%以上減少	143 100.0	14 9.8	6 4.2	10 7.0	13 9.1	30.1
女 性 管 理 職 数 の 変 化						
20%以上増加	139 100.0	34 24.5	20 14.4	13 9.4	15 10.8	59.0
10～20%未満増加	69 100.0	11 15.9	10 14.5	9 13.0	13 18.8	62.3
5～10%未満増	72 100.0	13 18.1	15 20.8	14 19.4	9 12.5	70.8
5%未満増加	154 100.0	16 10.4	16 10.4	24 15.6	29 18.8	55.2
変化はない	2157 100.0	203 9.4	282 13.1	279 12.9	213 9.9	45.3
5%未満減少	15 100.0	2 13.3	-	4 26.7	1 6.7	46.7
5～10%未満減少	8 100.0	2 25.0	1 12.5	-	1 12.5	50.0
10%以上減少	22 100.0	6 27.3	1 4.5	5 22.7	2 9.1	63.6
制 度						
7以上（制度が多い）	1190 100.0	151 12.7	171 14.4	161 13.5	143 12.0	52.6
4～6	813 100.0	100 12.3	96 11.8	114 14.0	88 10.8	49.0
0～3（制度がない、又は少ない）	742 100.0	48 6.5	92 12.4	86 11.6	56 7.5	38.0
実 績						
7以上（実績が多い）	461 100.0	60 13.0	78 16.9	67 14.5	62 13.4	57.9
4～6	822 100.0	98 11.9	108 13.1	120 14.6	85 10.3	50.0
0～3（実績がない、又は少ない）	1327 100.0	134 10.1	160 12.1	157 11.8	130 9.8	43.8
取 組 内 容						
女性の採用拡大	605 100.0	89 14.7	104 17.2	97 16.0	59 9.8	57.7
パート・契約社員から正社員への登用	514 100.0	65 12.6	86 16.7	81 15.8	54 10.5	55.6
短時間勤務や変則時間勤務制度の整備	460 100.0	67 14.6	70 15.2	63 13.7	49 10.7	54.1
女性の管理職への積極的な登用	427 100.0	64 15.0	71 16.6	56 13.1	45 10.5	55.3
働きやすい職場環境の整備	337 100.0	50 14.8	49 14.5	50 14.8	35 10.4	54.6
仕事と介護を両立するための支援や介護休業制度などの整備	265 100.0	39 14.7	37 14.0	40 15.1	30 11.3	55.1
女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	263 100.0	46 17.5	53 20.2	35 13.3	27 10.3	61.2
出産や育児等による休業がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入	234 100.0	34 14.5	42 17.9	25 10.7	24 10.3	53.4
女性自身の意欲や能力が向上するような研修の実施	233 100.0	37 15.9	42 18.0	26 11.2	26 11.2	56.2
仕事と家庭の両立のために法律を上回る制度を整備し、制度の活用を促進	218 100.0	30 13.8	39 17.9	32 14.7	25 11.5	57.8
テレワークの導入・拡大	212 100.0	36 17.0	37 17.5	32 15.1	20 9.4	59.0
職場環境・風土の改善	209 100.0	39 18.7	34 16.3	23 11.0	20 9.6	55.5
企業内の推進体制の整備	198 100.0	35 17.7	32 16.2	27 13.6	17 8.6	56.1
女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析	174 100.0	25 14.4	28 16.1	21 12.1	20 11.5	54.0
女性がいない、または少ない職場について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	154 100.0	21 13.6	25 16.2	24 15.6	15 9.7	55.2
女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	152 100.0	27 17.8	23 15.1	18 11.8	10 6.6	51.3
女性の能力発揮のための計画の策定	146 100.0	25 17.1	24 16.4	19 13.0	13 8.9	55.5
パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練	145 100.0	15 10.3	20 13.8	22 15.2	17 11.7	51.0
男性の家事・育児等参加への理解・意識改革	123 100.0	18 14.6	22 17.9	20 16.3	12 9.8	58.5
トップの女性活躍推進に関するメッセージの発信	110 100.0	23 20.9	14 12.7	16 14.5	8 7.3	55.5
経営層による経営計画への位置づけ	81 100.0	16 19.8	11 13.6	7 8.6	8 9.9	51.9
メンター制度の導入やロールモデルの提供	80 100.0	16 20.0	14 17.5	14 17.5	7 8.8	63.8
女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す	79 100.0	15 19.0	13 16.5	8 10.1	11 13.9	59.5
その他	16 100.0	1 6.3	2 12.5	2 12.5	-	31.3

図表 11-2 売上高の動向（女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、制度・実績、取組内容別）

※売上高変化なし・減少レンジ

		全体	変化は ない	5%未満 減少	5~10%未 満減少	10%以上 減少	無回答
全 体		2819 100.0	576 20.4	196 7.0	238 8.4	370 13.1	115 4.1
女 性 の 正 社 員 数 の 変 化	20%以上増加	346 100.0	35 10.1	12 3.5	18 5.2	25 7.2	15 4.3
	10~20%未満増加	192 100.0	23 12.0	5 2.6	11 5.7	17 8.9	7 3.6
	5~10%未満増加	190 100.0	19 10.0	11 5.8	15 7.9	12 6.3	11 5.8
	5%未満増加	320 100.0	62 19.4	22 6.9	21 6.6	25 7.8	10 3.1
	変化はない	1384 100.0	383 27.7	106 7.7	126 9.1	192 13.9	51 3.7
	5%未満減少	166 100.0	25 15.1	18 10.8	20 12.0	34 20.5	12 7.2
	5~10%未満減少	55 100.0	7 12.7	4 7.3	9 16.4	13 23.6	3 5.5
	10%以上減少	143 100.0	20 14.0	16 11.2	15 10.5	47 32.9	2 1.4
	20%以上増加	139 100.0	22 15.8	5 3.6	11 7.9	14 10.1	5 3.6
	10~20%未満増加	69 100.0	9 13.0	3 4.3	10 14.5	2 2.9	2 2.9
	5~10%未満増	72 100.0	13 18.1	2 2.8	3 4.2	1 1.4	2 2.8
	5%未満増加	154 100.0	19 12.3	13 8.4	16 10.4	14 9.1	7 4.5
女 性 管 理 職 数 の 変 化	変化はない	2157 100.0	475 22.0	161 7.5	177 8.2	309 14.3	58 2.7
	5%未満減少	15 100.0	1 6.7	2 13.3	2 13.3	1 6.7	2 13.3
	5~10%未満減少	8 100.0	1 12.5	-	2 25.0	1 12.5	-
	10%以上減少	22 100.0	3 13.6	-	1 4.5	4 18.2	-
	7以上（制度が多い）	1190 100.0	222 18.7	92 7.7	74 6.2	142 11.9	34 2.9
	4~6	813 100.0	163 20.0	56 6.9	73 9.0	105 12.9	18 2.2
制 度	0~3（制度がない、又は少ない）	742 100.0	183 24.7	47 6.3	87 11.7	120 16.2	23 3.1
	7以上（実績が多い）	461 100.0	78 16.9	30 6.5	29 6.3	41 8.9	16 3.5
	4~6	822 100.0	164 20.0	55 6.7	62 7.5	107 13.0	23 2.8
	0~3（実績がない、又は少ない）	1327 100.0	293 22.1	102 7.7	123 9.3	197 14.8	31 2.3
実 績	女性の採用拡大	605 100.0	89 14.7	40 6.6	53 8.8	58 9.6	16 2.6
	パート契約社員から正社員への登用	514 100.0	79 15.4	38 7.4	39 7.6	54 10.5	18 3.5
	短時間勤務や変則時間勤務制度の整備	460 100.0	70 15.2	32 7.0	36 7.8	50 10.9	23 5.0
取 組 内 容	女性の管理職への積極的な登用	427 100.0	66 15.5	26 6.1	35 8.2	44 10.3	20 4.7
	働きやすい職場環境の整備	337 100.0	63 18.7	24 7.1	22 6.5	34 10.1	10 3.0
	仕事と介護を両立するための支援や介護休業制度などの整備	265 100.0	44 16.6	15 5.7	19 7.2	28 10.6	13 4.9
	女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	263 100.0	34 12.9	16 6.1	17 6.5	30 11.4	5 1.9
	出産や育児等による休業がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入	234 100.0	39 16.7	19 8.1	16 6.8	27 11.5	8 3.4
	女性自身の意欲や能力が向上するような研修の実施	233 100.0	38 16.3	16 6.9	17 7.3	16 6.9	15 6.4
	仕事と家庭の両立のために法律を上回る制度を整備し、制度の活用を促進	218 100.0	31 14.2	20 9.2	11 5.0	18 8.3	12 5.5
	テレワークの導入・拡大	212 100.0	27 12.7	15 7.1	11 5.2	24 11.3	10 4.7
	職場環境・風土の改善	209 100.0	32 15.3	14 6.7	23 11.0	18 8.6	6 2.9
	企業内の推進体制の整備	198 100.0	35 17.7	14 7.1	12 6.1	20 10.1	6 3.0
	女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析	174 100.0	28 16.1	16 9.2	9 5.2	21 12.1	6 3.4
	女性がいない、または少ない職場について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	154 100.0	25 16.2	8 5.2	14 9.1	19 12.3	3 1.9
	女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	152 100.0	32 21.1	10 6.6	9 5.9	21 13.8	2 1.3
	女性の能力発揮のための計画の策定	146 100.0	24 16.4	9 6.2	12 8.2	14 9.6	6 4.1
	パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練	145 100.0	29 20.0	6 4.1	11 7.6	20 13.8	5 3.4
	男性の家事・育児等参加への理解・意識改革	123 100.0	22 17.9	7 5.7	9 7.3	9 7.3	4 3.3
	トップの女性活躍推進に関するメッセージの発信	110 100.0	21 19.1	7 6.4	7 6.4	10 9.1	4 3.6
	経営層による経営計画への位置づけ	81 100.0	12 14.8	7 8.6	7 8.6	10 12.3	3 3.7
	メンター制度の導入やロールモデルの 情報提供	80 100.0	9 11.3	5 6.3	2 2.5	6 7.5	7 8.8
	女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す	79 100.0	12 15.2	5 6.3	6 7.6	8 10.1	1 1.3
	その他	16 100.0	6 37.5	1 6.3	1 6.3	3 18.8	-

2章 調査結果の分析

図表 1 2-1 経常利益の動向（女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、制度・実績、取組内容別）

※経常利益増加レンジ

		全体	20% 以上増加	10～20% 未満増加	5～10% 未満増	5% 未満増加	増加傾向 (%)	
全	体	2819 100.0	331 11.7	216 7.7	277 9.8	266 9.4	38.7	
女性 の 正 社 員 数 の 変 化	20%以上増加	346 100.0	97 28.0	46 13.3	32 9.2	22 6.4	56.9	
	10～20%未満増加	192 100.0	38 19.8	22 11.5	22 11.5	17 8.9	51.6	
	5～10%未満増	190 100.0	26 13.7	22 11.6	29 15.3	20 10.5	51.1	
	5%未満増加	320 100.0	28 8.8	24 7.5	44 13.8	43 13.4	43.4	
	変化はない	1384 100.0	101 7.3	89 6.4	115 8.3	136 9.8	31.9	
	5%未満減少	166 100.0	8 4.8	6 3.6	20 12.0	14 8.4	28.9	
	5～10%未満減少	55 100.0	6 10.9	1 1.8	7 12.7	3 5.5	30.9	
	10%以上減少	143 100.0	25 17.5	6 4.2	5 3.5	9 6.3	31.5	
	20%以上増加	139 100.0	37 26.6	13 9.4	5 3.6	9 6.5	46.0	
	女性 管 理 職 数 の 変 化	10～20%未満増加	69 100.0	11 15.9	4 5.8	9 13.0	7 10.1	44.9
5～10%未満増	72 100.0	9 12.5	11 15.3	9 12.5	9 12.5	52.8		
5%未満増加	154 100.0	21 13.6	12 7.8	12 7.8	20 13.0	42.2		
変化はない	2157 100.0	224 10.4	167 7.7	221 10.2	209 9.7	38.1		
5%未満減少	15 100.0	2 13.3	-	3 20.0	1 6.7	40.0		
5～10%未満減少	8 100.0	2 25.0	1 12.5	-	1 12.5	50.0		
10%以上減少	22 100.0	8 36.4	1 4.5	1 4.5	1 4.5	50.0		
制 度	7以上（制度が多い）	1190 100.0	194 16.3	86 7.2	107 9.0	107 9.0	41.5	
	4～6	813 100.0	88 10.8	69 8.5	96 11.8	86 10.6	41.7	
	0～3（制度がない、又は少ない）	742 100.0	44 5.9	56 7.5	70 9.4	68 9.2	32.1	
実 績	7以上（実績が多い）	461 100.0	75 16.3	38 8.2	43 9.3	42 9.1	43.0	
	4～6	822 100.0	105 12.8	54 6.6	89 10.8	80 9.7	39.9	
	0～3（実績がない、又は少ない）	1327 100.0	137 10.3	113 8.5	131 9.9	128 9.6	38.4	
取 組 内 容	女性の採用拡大	605 100.0	92 15.2	57 9.4	73 12.1	55 9.1	45.8	
	パート契約社員から正社員への登用	514 100.0	71 13.8	48 9.3	56 10.9	50 9.7	43.8	
	短時間勤務や変則時間勤務制度の整備	460 100.0	86 18.7	35 7.6	39 8.5	30 6.5	41.3	
	女性の管理職への積極的な登用	427 100.0	70 16.4	44 10.3	40 9.4	35 8.2	44.3	
	働きやすい職場環境の整備	337 100.0	48 14.2	30 8.9	34 10.1	32 9.5	42.7	
	仕事と介護を両立するための支援や介護休業制度などの整備	265 100.0	56 21.1	22 8.3	12 4.5	18 6.8	40.8	
	女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	263 100.0	50 19.0	22 8.4	33 12.5	15 5.7	45.6	
	出産や育児等による休業がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入	234 100.0	39 16.7	17 7.3	22 9.4	18 7.7	41.0	
	女性自身の意欲や能力が向上するような研修の実施	233 100.0	41 17.6	24 10.3	26 11.2	15 6.4	45.5	
	仕事と家庭の両立のために法律を上回る制度を整備し、制度の活用を促進	218 100.0	49 22.5	15 6.9	21 9.6	9 4.1	43.1	
	テレワークの導入・拡大	212 100.0	45 21.2	18 8.5	23 10.8	15 7.1	47.6	
	職場環境・風土の改善	209 100.0	39 18.7	16 7.7	12 5.7	16 7.7	39.7	
	企業内の推進体制の整備	198 100.0	36 18.2	19 9.6	23 11.6	14 7.1	46.5	
	女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析	174 100.0	22 12.6	15 8.6	19 10.9	15 8.6	40.8	
	女性がいない、または少ない職場について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	154 100.0	24 15.6	11 7.1	19 12.3	12 7.8	42.9	
	女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	152 100.0	29 19.1	11 7.2	13 8.6	11 7.2	42.1	
	女性の能力発揮のための計画の策定	146 100.0	23 15.8	21 14.4	14 9.6	14 9.6	49.3	
	パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練	145 100.0	19 13.1	9 6.2	16 11.0	15 10.3	40.7	
	男性の家事・育児等参加への理解・意識改革	123 100.0	23 18.7	7 5.7	13 10.6	10 8.1	43.1	
	トップの女性活躍推進に関するメッセージの発信	110 100.0	26 23.6	11 10.0	8 7.3	4 3.6	44.5	
	経営層による経営計画への位置づけ	81 100.0	16 19.8	7 8.6	4 4.9	5 6.2	39.5	
	メンター制度の導入やロールモデルの情報提供	80 100.0	24 30.0	5 6.3	7 8.8	3 3.8	48.8	
	女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す	79 100.0	13 16.5	7 8.9	8 10.1	9 11.4	46.8	
	その他	16 100.0	1 6.3	1 6.3	2 12.5	-	-	25.0

2章 調査結果の分析

図表 1 2-2 経常利益の動向（女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、制度・実績、取組内容別）

※経常利益変化なし・減少レンジ

	全体	変化は ない	5%未満 減少	5～10% 未満減少	10%以上 減少	無回答
全 体	2819 100.0	641 22.7	212 7.5	218 7.7	531 18.8	127 4.5
女性 の 正 社 員 数 の 変 化	20%以上増加	346 100.0	38 11.0	18 5.2	19 5.5	60 17.3
	10～20%未満増加	192 100.0	30 15.6	9 4.7	12 6.3	33 17.2
	5～10%未満増加	190 100.0	32 16.8	15 7.9	13 6.8	22 11.6
	5%未満増加	320 100.0	71 22.2	30 9.4	26 8.1	41 12.8
	変化はない	1384 100.0	409 29.6	107 7.7	112 8.1	261 18.9
	5%未満減少	166 100.0	30 18.1	19 11.4	18 10.8	38 22.9
	5～10%未満減少	55 100.0	7 12.7	2 3.6	7 12.7	17 30.9
	10%以上減少	143 100.0	20 14.0	11 7.7	11 7.7	52 36.4
	20%以上増加	139 100.0	24 17.3	8 5.8	8 5.8	29 20.9
	10～20%未満増加	69 100.0	13 18.8	5 7.2	10 14.5	8 11.6
女性 管 理 職 数 の 変 化	5～10%未満増	72 100.0	23 31.9	3 4.2	3 4.2	3 2.8
	5%未満増加	154 100.0	28 18.2	16 10.4	8 5.2	28 18.2
	変化はない	2157 100.0	503 23.3	171 7.9	179 8.3	418 19.4
	5%未満減少	15 100.0	2 13.3	-	2 13.3	3 20.0
	5～10%未満減少	8 100.0	3 37.5	1 12.5	-	-
	10%以上減少	22 100.0	4 18.2	1 4.5	-	6 27.3
	7以上（制度が多い）	1190 100.0	255 21.4	74 6.2	91 7.6	237 19.9
	4～6	813 100.0	181 22.3	76 9.3	49 6.0	144 17.7
	0～3（制度がない、又は少ない）	742 100.0	197 26.5	62 8.4	78 10.5	143 19.3
	7以上（実績が多い）	461 100.0	97 21.0	34 7.4	39 8.5	74 16.1
実 績	4～6	822 100.0	189 23.0	70 8.5	62 7.5	145 17.6
	0～3（実績がない、又は少ない）	1327 100.0	312 23.5	100 7.5	96 7.2	274 20.6
	女性の採用拡大	605 100.0	117 19.3	42 6.9	51 8.4	99 16.4
	パート契約社員から正社員への登用	514 100.0	95 18.5	38 7.4	43 8.4	92 17.9
取 組 内 容	短時間勤務や変則時間勤務制度の整備	460 100.0	81 17.6	28 6.1	39 8.5	96 20.9
	女性の管理職への積極的な登用	427 100.0	77 18.0	32 7.5	40 9.4	67 15.7
	働きやすい職場環境の整備	337 100.0	77 22.8	23 6.8	30 8.9	51 15.1
	仕事と介護を両立するための支援や介護休業制度などの整備	265 100.0	55 20.8	11 4.2	18 6.8	58 21.9
	女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	263 100.0	47 17.9	14 5.3	24 9.1	52 19.8
	出産や育児等による休業がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入	234 100.0	45 19.2	15 6.4	28 12.0	42 17.9
	女性自身の意欲や能力が向上するような研修の実施	233 100.0	42 18.0	17 7.3	16 6.9	38 16.3
	仕事と家庭の両立のために法律を上回る制度を整備し、制度の活用を促進	218 100.0	47 21.6	14 6.4	13 6.0	36 16.5
	テレワークの導入・拡大	212 100.0	40 18.9	11 5.2	16 7.5	33 15.6
	職場環境・風土の改善	209 100.0	44 21.1	16 7.7	25 12.0	36 17.2
	企業内の推進体制の整備	198 100.0	38 19.2	14 7.1	14 7.1	34 17.2
	女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析	174 100.0	39 22.4	10 5.7	18 10.3	29 16.7
	女性がいない、または少ない職場について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	154 100.0	33 21.4	9 5.8	13 8.4	31 20.1
	女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	152 100.0	34 22.4	10 6.6	12 7.9	29 19.1
	女性の能力発揮のための計画の策定	146 100.0	30 20.5	6 4.1	14 9.6	18 12.3
	パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練	145 100.0	28 19.3	12 8.3	16 11.0	24 16.6
	男性の家事・育児等参加への理解・意識改革	123 100.0	28 22.8	9 7.3	7 5.7	21 17.1
	トップの女性活躍推進に関するメッセージの発信	110 100.0	27 24.5	6 5.5	8 7.3	15 13.6
	経営層による経営計画への位置づけ	81 100.0	16 19.8	7 8.6	13 16.0	9 11.1
	メンター制度の導入やロールモデルの情報提供	80 100.0	14 17.5	2 2.5	5 6.3	12 15.0
	女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す	79 100.0	17 21.5	4 5.1	8 10.1	12 15.2
	その他	16 100.0	7 43.8	1 6.3	-	4 25.0

2章 調査結果の分析

図表 13-1 生産性の動向（女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、制度・実績、取組内容別）

※生産性向上レンジ

		全体	高まっ ている	やや高まっ ている	生産性向上 (%)
全 体		2819 100.0	147 5.2	480 17.0	22.2
女 性 の 正 社 員 数 の 変 化	20%以上増加	346 100.0	46 13.3	84 24.3	37.6
	10～20%未満増加	192 100.0	18 9.4	49 25.5	34.9
	5～10%未満増加	190 100.0	11 5.8	44 23.2	28.9
	5%未満増加	320 100.0	12 3.8	63 19.7	23.4
	変化はない	1384 100.0	45 3.3	194 14.0	17.3
	5%未満減少	166 100.0	3 1.8	25 15.1	16.9
	5～10%未満減少	55 100.0	3 5.5	9 16.4	21.8
	10%以上減少	143 100.0	9 6.3	11 7.7	14.0
	20%以上増加	139 100.0	16 11.5	30 21.6	33.1
	10～20%未満増加	69 100.0	6 8.7	15 21.7	30.4
女 性 管 理 職 数 の 変 化	5～10%未満増	72 100.0	8 11.1	15 20.8	31.9
	5%未満増加	154 100.0	5 3.2	32 20.8	24.0
	変化はない	2157 100.0	100 4.6	368 17.1	21.7
	5%未満減少	15 100.0	- -	1 6.7	6.7
	5～10%未満減少	8 100.0	3 37.5	1 12.5	50.0
	10%以上減少	22 100.0	2 9.1	3 13.6	22.7
	7以上（制度が多い）	1190 100.0	79 6.6	228 19.2	25.8
制 度	4～6	813 100.0	42 5.2	151 18.6	23.7
	0～3（制度がない、又は少ない）	742 100.0	24 3.2	100 13.5	16.7
	7以上（実績が多い）	461 100.0	41 8.9	94 20.4	29.3
実 績	4～6	822 100.0	45 5.5	159 19.3	24.8
	0～3（実績がない、又は少ない）	1327 100.0	54 4.1	208 15.7	19.7
取 組 内 容	女性の採用拡大	605 100.0	58 9.6	163 26.9	36.5
	パート契約社員から正社員への登用	514 100.0	42 8.2	136 26.5	34.6
	短時間勤務や変則時間勤務制度の整備	460 100.0	45 9.8	106 23.0	32.8
	女性の管理職への積極的な登用	427 100.0	36 8.4	101 23.7	32.1
	働きやすい職場環境の整備	337 100.0	32 9.5	98 29.1	38.6
	仕事と介護を両立するための支援や介護休業制度などの整備	265 100.0	21 7.9	67 25.3	33.2
	女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	263 100.0	29 11.0	72 27.4	38.4
	出産や育児等による休業がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入	234 100.0	23 9.8	51 21.8	31.6
	女性自身の意欲や能力が向上するような研修の実施	233 100.0	22 9.4	59 25.3	34.8
	仕事と家庭の両立のために法律を上回る制度を整備し、制度の活用を促進	218 100.0	17 7.8	57 26.1	33.9
	テレワークの導入・拡大	212 100.0	19 9.0	54 25.5	34.4
	職場環境・風土の改善	209 100.0	24 11.5	65 31.1	42.6
	企業内の推進体制の整備	198 100.0	25 12.6	55 27.8	40.4
	女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析	174 100.0	18 10.3	47 27.0	37.4
	女性がいけない、または少ない職場について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	154 100.0	14 9.1	42 27.3	36.4
	女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	152 100.0	18 11.8	34 22.4	34.2
	女性の能力発揮のための計画の策定	145 100.0	11 7.6	38 26.2	33.8
	パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練	146 100.0	12 8.2	42 28.8	37.0
	男性の家事・育児等参加への理解・意識改革	123 100.0	10 8.1	37 30.1	38.2
	トップの女性活躍推進に関するメッセージの発信	110 100.0	14 12.7	26 23.6	36.4
	経営層による経営計画への位置づけ	81 100.0	8 9.9	26 32.1	42.0
	メンター制度の導入やロールモデルの情報提供	80 100.0	14 17.5	21 26.3	43.8
	女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す	79 100.0	9 11.4	23 29.1	40.5
	その他	16 100.0	- -	2 12.5	12.5

2章 調査結果の分析

図表 1 3-2 生産性の動向（女性正社員数の変化、女性管理職数の変化、制度・実績、取組内容別）

※生産高同程度・低下レンジ

		全体	ほぼ同じ 程度である	やや低く なっている	低くなって いる	わからない	無回答
全	体	2819 100.0	706 25.0	315 11.2	268 9.5	198 7.0	705 25.0
女 性 の 正 社 員 数 の 変 化	20%以上増加	346 100.0	58 16.8	23 6.6	12 3.5	14 4.0	109 31.5
	10～20%未満増加	192 100.0	32 16.7	15 7.8	10 5.2	13 6.8	55 28.6
	5～10%未満増加	190 100.0	43 22.6	18 9.5	6 3.2	9 4.7	59 31.1
	5%未満増加	320 100.0	104 32.5	32 10.0	21 6.6	15 4.7	73 22.8
	変化はない	1384 100.0	387 28.0	178 12.9	158 11.4	114 8.2	308 22.3
	5%未満減少	166 100.0	39 23.5	20 12.0	29 17.5	10 6.0	40 24.1
	5～10%未満減少	55 100.0	7 12.7	4 7.3	10 18.2	3 5.5	19 34.5
	10%以上減少	143 100.0	31 21.7	19 13.3	20 14.0	16 11.2	37 25.9
	20%以上増加	139 100.0	29 20.9	9 6.5	8 5.8	6 4.3	41 29.5
	10～20%未満増加	69 100.0	11 15.9	9 13.0	2 2.9	6 8.7	20 29.0
女 性 管 理 職 数 の 変 化	5～10%未満増	72 100.0	12 16.7	7 9.7	2 2.8	3 4.2	25 34.7
	5%未満増加	154 100.0	28 18.2	22 14.3	12 7.8	13 8.4	42 27.3
	変化はない	2157 100.0	569 26.4	244 11.3	223 10.3	150 7.0	503 23.3
	5%未満減少	15 100.0	3 20.0	1 6.7	3 20.0	3 20.0	4 26.7
	5～10%未満減少	8 100.0	1 12.5	1 12.5	1 12.5	-	1 12.5
	10%以上減少	22 100.0	4 18.2	1 4.5	2 9.1	-	10 45.5
	7以上（制度が多い）	1190 100.0	305 25.6	108 9.1	99 8.3	84 7.1	287 24.1
	4～6	813 100.0	200 24.6	106 13.0	77 9.5	52 6.4	185 22.8
	0～3（制度がない、又は少ない）	742 100.0	191 25.7	100 13.5	90 12.1	59 8.0	178 24.0
	実 績	7以上（実績が多い）	461 100.0	116 25.2	37 8.0	26 5.6	26 5.6
4～6		822 100.0	190 23.1	94 11.4	78 9.5	53 6.4	203 24.7
0～3（実績がない、又は少ない）		1327 100.0	361 27.2	163 12.3	143 10.8	103 7.8	295 22.2
女性の採用拡大		605 100.0	145 24.0	62 10.2	39 6.4	23 3.8	115 19.0
パート契約社員から正社員への登用		514 100.0	126 24.5	52 10.1	38 7.4	27 5.3	93 18.1
短時間勤務や変則時間勤務制度の整備		460 100.0	107 23.3	38 8.3	27 5.9	23 5.0	114 24.8
女性の管理職への積極的な登用		427 100.0	86 20.1	47 11.0	33 7.7	25 5.9	99 23.2
働きやすい職場環境の整備		337 100.0	83 24.6	29 8.6	27 8.0	13 3.9	55 16.3
仕事と介護を両立するための支援や介護休業制度などの整備		265 100.0	71 26.8	15 5.7	15 5.7	17 6.4	59 22.3
女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める		263 100.0	60 22.8	26 9.9	18 6.8	9 3.4	49 18.6
取 組 内 容	出産や育児等による休業がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入	234 100.0	57 24.4	17 7.3	22 9.4	17 7.3	47 20.1
	女性自身の意欲や能力が向上するような研修の実施	233 100.0	52 22.3	20 8.6	13 5.6	12 5.2	55 23.6
	仕事と家庭の両立のために法律を上回る制度を整備し、制度の活用を促進	218 100.0	57 26.1	17 7.8	9 4.1	11 5.0	50 22.9
	テレワークの導入・拡大	212 100.0	52 24.5	10 4.7	8 3.8	5 2.4	64 30.2
	職場環境・風土の改善	209 100.0	48 23.0	22 10.5	18 8.6	5 2.4	27 12.9
	企業内の推進体制の整備	198 100.0	45 22.7	17 8.6	12 6.1	7 3.5	37 18.7
	女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析	174 100.0	40 23.0	16 9.2	11 6.3	9 5.2	33 19.0
	女性がいない、または少ない職場について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	154 100.0	41 26.6	12 7.8	16 10.4	8 5.2	21 13.6
	女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	152 100.0	38 25.0	13 8.6	13 8.6	6 3.9	30 19.7
	女性の能力発揮のための計画の策定	146 100.0	32 21.9	8 5.5	8 5.5	8 5.5	36 24.7
	パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練	145 100.0	38 26.2	15 10.3	15 10.3	8 5.5	20 13.8
	男性の家事・育児等参加への理解・意識改革	123 100.0	39 31.7	14 11.4	12 9.8	5 4.1	6 4.9
	トップの女性活躍推進に関するメッセージの発信	110 100.0	32 29.1	5 4.5	6 5.5	5 4.5	22 20.0
	経営層による経営計画への位置づけ	81 100.0	19 23.5	9 11.1	5 6.2	-	14 17.3
	メンター制度の導入やロールモデルの 情報提供	80 100.0	13 16.3	2 2.5	1 1.3	4 5.0	25 31.3
	女性が満たしにくい配置・昇進基準を見直す	79 100.0	24 30.4	4 5.1	6 7.6	2 2.5	11 13.9
その他	16 100.0	9 56.3	2 12.5	-	1 6.3	2 12.5	