



シェアする

ポスト

Great Place To Work® Institute Japan(GPTW Japan)은 '근무가 인정 기업' 중에서 특히 여성의 일이 뛰어난 기업을 규모별로 선출했습니다. 기자 발표회에서 도쿄 대학 대학원 경제학 연구과 교수 야마구치 신타로씨로부터, 「여성 활약의 경제학」이라고 하는 테마로, 여성 활약의 진행 방법에 대해 해설해 주셨으므로 그 내용을 소개하겠습니다.

●선출 기업 일람은 [이쪽](#)

[2024년판 여성 랭킹 선출 기업 일람](#)

※본 기사는 [2024년판 일본에 있어서의 「활동이 있는 회사」 여성 랭킹](#) 기자 발표회의 초록입니다.

※ 같은 날에 행해진 Apex 주식회사 프린시펄 컨설턴트 郭 諭里씨에 의한 강연의 모습은 [이쪽](#)

목차

[지금 왜 여성 활약이 필요한가?](#)

다양성이 있는 기업은 실적이 우수한 경향이

여성경영자가 기업가치에 미치는 영향이란?

평가·승진에 있어서의 남녀차의 분석

리퍼럴 채용을 지나치게 과신하면 위험

여성 활약의 정보가 새로운 투자를 불러 일으킬 수 있음

지금 왜 여성 활약이 필요한가?

야마구치 교수 여성 활약이 기업의 퍼포먼스를 높이는데 빠뜨릴 수 없는 이유나, 구체적으로 진행해 나가기 위해서는 어떻게 하면 좋은 것인가, 근거가 있는 이야기를 소개합니다. 원래 여성이 활약할 수 있는 회사는 다양한 속성의 사람이 힘을 발휘하고 있습니다. 따라서 혁신을 불러일으키기 쉽습니다.

다양성을 요구하는 이유는 **경험의 다양성이 포인트**입니다. 다른 멤버가 경험하지 않은 다른 조직에서 했던 일을 진행하는 방법, 이업종에서는 당연한 발상을 다른 업계에 가져다가 새로운 서비스 상품의 개발로 이어져 효율적인 업무를 진행하는데 하지만 많이 도움이 되네요.

女性活躍と企業のパフォーマンス

イノベーションは多様性の高い組織から

- 同じ視点、同じ発想の集団からはイノベーションは生まれない
- 経験の多様性こそが重要だが、性別などの多様性はその足がかり
- 多様性の高い企業は財務リターンも高い

複雑化する顧客ニーズや経営リスク回避にも有益

- 顧客は「中高年男性」だけではない
- 同じ価値観を共有するメンバーが集まることで、異論を言いづらい空気が醸成され、問題が放置されがち

경험의 다양성을 확보하기 위해서는, 예를 들면 성별, 국적, 해외 경험을 체크하는 것은 하나의 방법일까라고 생각합니다. 일본인의 중고년 남성만의 그룹에서도, 다양한 경험의 집단이 되는 것은 이골의 위가 될 수 있습니다. 그런데 실제로, 비슷한 속성의 사람은 비슷한 경험밖에 없는 경우가 많습니다. 그런 관점에서 성별, 성별과 국적의 다양성이 중요한 포인트가 되는 것입니다.

다양성이 있는 기업은 실적이 우수한 경향이



야마구치 교수 다양성이 있는 기업은 재무적인 리턴도 높다고 보고되고 있습니다. 특히 일반 소비자를 위해 비즈니스를 전개하고 있는 기업에서는 세상 절반을 차지하는 여성에게 잘 서비스 상품을 제공할 수 있어야 합니다. 남자만의 조직에서 나오지 않는 발상이 있는 것입니다.

기업 경영 리스크의 점에서도 **같은 집단이라고 이론을 말하기 어려운 공기가 양성** 되는 경향이 있습니다. "위험하지 않을까"라고 느껴도 문제가 방치되기 쉽습니다.

뉴스 등에서도 「여성용의 상품을 여성 사원이 개발해 히트했습니다」같은 에피소드가 많다고 생각합니다만, 의외로 여성의 활약이 생산성을 높인 에피소드로서 미국의 경찰을 소개하고 싶습니다.

1970년부터 90년대에 걸쳐 미국에서도 여성 경찰관의 비율이 3.4%에서 10.1%, 3배 가까이 늘었습니다. 그 결과 성폭력 DV의 피해보고수가 6% 늘었다고 합니다. 결코 범죄가 늘어난 것이 아니라, 그때까지는 피해자가 경찰관을 신용하지 않기 때문에 말할 수 없었습니다. 「이 경찰관이라면, 문제를 해결해 준다」 「친척이 되어 이야기를 들어 준다」라고 하는 신뢰감이 양성되어, 피해 보고수가 늘어났습니다 .

최종적으로 DV에 의한 여성의 살인 피해자도 줄어들고, 범죄 억제에도 성공하고 있는 것이군요. 조직이 다양성을 가지면서 더 많은 서비스 공급 대상자에게 더 나은 서비스

를 제공할 수 있게 된 사례라고 생각하고 있습니다.

여성경영자가 기업가치에 미치는 영향이란?

야마구치 교수 여성 경영자가 기업 가치에 어떤 영향을 미치는지 다양한 연구가 있습니다. 학술연구의 관점에서 보면, 「**여성을 등용하면 경영적으로는 마이너스**」라는 이야기는 근거가 부족하다고 해도 좋을 것입니다.

구체적으로 가장 큰 것은 거버넌스 강화입니다. 남자끼리의 경우라도 어쩔 수 없는 장면이라도 경영 감시 위원회나 이사회 중에 다양성이 있어 퍼포먼스가 낮은 CEO가 책임을 받기 쉽다는 것을 데이터로부터 알고 있습니다.

女性経営者と企業価値

全体としては、企業価値に中立 (?)

- 女性登用が経営にマイナス ⇒ 実証的根拠に乏しい

ガバナンス強化には寄与

- 取締役会への出席率が高く、経営監視委員会のメンバーに就任
- 株価の下落が起きると最高経営責任者 (CEO) の交代が起きる

日本における課題

- 社内・社外を問わず女性人材の育成が急務
- 十分な職務経験を積めるようにするべく、女性の管理職登用を

(参考) 山口慎太郎、「女性登用、企業価値にどう影響?」、日本経済新聞、2022年12月19日

山口慎太郎 (東京大学)

5

일본의 과제는 사내 사외를 불문하고 여성 인재의 육성이 매우 시급하다는 것입니다. 현재 변호사, 회계사 등이 이사로 선임되는 경우가 많습디다만, 향후는 **내부로부터의 등용이 매우 중요** 하게 될 것입니다. 사내의 업무를 숙지하고 있을 뿐만 아니라, 내부로부터 등용하는 것으로 사내의 사기가 오르기 때문입니다.

지금까지 노력하고 있었는데 자신은 임원이 될 수 없어, 밖에서 온 사람이 임원이 되면 여성 사원의 의식이 오르기 어렵다고 생각합니다. 내부 등용을 늘리기 위해서는, 과장·부장이라고 하는 직직으로 여성 관리직을 늘리는 것과 동시에, 여성의 활약이 눈에 띄는 HR입니다. 진행하는 것이 미래 여성 경영자의 육성으로 이어집니다.

평가·승진에 있어서의 남녀차의 분석

야마구치 교수 구체적으로 어떻게 하면 여성 활약을 진행할 수 있는지 사례를 소개합니다. 미국 대기업의 인사 데이터를 경제학자가 분석해 평가·승진에 있어서의 남녀차를 분석했습니다. 그 결과 알 수 있었던 것은 여성의 실적 평가가 남성보다 높았다는 것입니다. 한편 승진률은 14%나 낮은 것으로 나타났습니다.



対策 1 : 評価基準の客観化

人事評価におけるバイアス (ある米国大企業の事例)

- 女性の業績評価は男性より7%高いが、昇進率は14%低い。なぜ？
「将来性」評価は女性が8%低い。ただし、昇進後の評価は女性の方が高い
- 解決策
 - 評価軸を事前に設定し評価の根拠を明示
 - 立場の異なる複数の人物による評価

(参考) 山口慎太郎、「女性登用、バイアス除いて評価を」、日本経済新聞、2022年4月18日
山口慎太郎 (東京大学)

7

남성의 승진률이 높았던 배경에는 「남성에게는 장래성이 있다」라는 추억이 있었습니다. 실제로는, 승진 후의 평가는 여성이 높고, 장래성이라고 하는 근거의 뚜렷하지 않은 것에 무게를 두고 있었다고 알았습니다. 화이트 칼라의 일을 평가하는 것은 어렵기 때문에, 가능한 한 사전에 객관적인 복수의 평가를 작성하는 것이 필요하다. 「그 녀석이라면 해 줄 것이다」같은 장래성에 의지하면 위험한 것이 되는군요.

그리고 일할 수 있는 여성에게 남성이 익숙해지는 것이 효과적이라고 합니다. 지금까지 일할 수 있는 여성은 별로 본 적이 없는, 중고년 남성이 있는 것입니다. 그런 사람들은 여성의 능력에 회의적인 것입니다. 그런데 일상적으로 일할 수 있는 여성에게 닿으면 그 편견이 점점 줄어든다. 익숙해지는 것이 중요하다고합니다.

미국의 재판관은 그룹에서 합의체를 만들어 사건의 심리를 실시합니다만, 여성 재판관과 함께 일을 하면, 젊은 등룡문의 조사관을 채용할 때, 여성을 선택하기 쉬워진다고 알고 있습니다. 함께 일하는 것으로 편견이 해소되어 가는군요. 그와 동시에 이 동료 여성의 인맥을 통해 우수한 신인을 찾기 쉬워지는 것입니다.

리퍼럴 채용을 지나치게 과신하면 위험

야마구치 교수 지금, 리퍼럴 채용이 활용되고 있습니다. 종업원의 소개로 채용한 사람은 정착율이 높고, 매칭이 좋은 것이 매우 많네요. 결과적으로 정착률이 높기 때문에 인사비용의 억제에도 이어지는 것입니다. 그런데 이 리퍼럴 채용에 지나치게 의지하면 지금 있는 직원과 같은 사람을 잡아 끝나 버립니다.

미국의 의사의 이야기입니다만, 남성도 여성도, 동성의 사람에게 말을 걸는 비율이 높습니다. 미국 학회도 남성 중심 사회이기 때문에 남성 네트워크가 강화되어 여성 의사가 결과적으로 불리한 입장에 놓여 버리는 것입니다. 따라서, 만약 지금, 간부에 남성이 많으면, 한층 더 장래의 간부 후보로서 누군가 새로운 사람을 데려올 때에, **리퍼럴 채용이나 기존의 코네를 사용하면, 결과적으로 지금 있는 사람과 비슷한 사람** 이 된다, 다양성이 손실됩니다.

남성과 여성 모두 불행히도 무의식적인 편견에 묶여 있습니다. 유의만으로는 해결되지 않는 문제이므로 객관적인 지표를 때때로 확인하는 것이 매우 중요합니다. 그리고 대책으로서, 남녀간 임금 격차에 대해서 정보 공개하는 것도 여성 활약으로 연결되는 것을 알고 있습니다.

여러 나라에서 남녀간 임금 격차에 대한 정보 공개가 요구되고 있습니다. 일본도 마찬가지입니다. 덴마크에서는 격차 축소에 도움이 되어 여성의 종업원수도 늘었다고 한다. 일본도 정책적으로 남녀간 임금격차에 대한 정보공개의 의무화 등의 대처를 확대할 필요가 있을까 생각하고 있습니다.



対策4：男女間賃金格差についての情報開示

デンマークの情報開示義務付け

- 2006年から35人以上の企業
- 労働者代表への開示（公表ではない）

格差縮小に一定の効果

- 賃金格差が15%から13%へ縮小
- 女性の従業員数と内部昇進者が増

予期せざる副作用も

- 一人当たり売上高減
- 男性社員の賃金上昇を抑制

(参考) Bennedsen et al (2022)

山口慎太郎 (東京大学)

| 대표 아라카와보다 질의 응답

GPTW 아라카와 남녀의 임금 격차에 대해 정보 공개하면 1인당 매출이 떨어지는 부작용이 있다고 들었습니다. 이게 뭐야?

야마구치 교수 정보 공개에는 플러스 측면과 마이너스 측면이 있습니다. 마이너스의 측면으로서 동료가 자신보다 받고 있는 것을 알면 사기가 내려가는 경우가 있습니다.

GPTW 아라카와 과연.

야마구치 교수 회사는 정당하게 자신을 다루지 않았다고. 여성을 공평하게 취급하고 있지 않다는 것이 밝혀져 결과적으로 의욕이 떨어진다고 합니다.

GPTW 아라카와 즉, 여성의 매출이 내려 버렸다고.

야마구치 교수 그렇네요. 그것이 전체를 당겼다는 것입니다.

GPTW 아라카와 그런 부작용도 제대로 인식하면서 임금 격차를 시정해 나가는군요.

야마구치 교수 임금 격차가 있는 것을 알았을 때에, 어떻게 그것을 수정해 나가는지, 로드맵이 있으면 납득감이 있네요. 지금은 좋지 않지만 앞으로 나아지면 열심히 할까라는 기분이 될 수 있습니다.

GPTW 아라카와 평가와 임금 분배 프로세스의 공정성과 투명성이 중요하다는 것입니다.

여성 활약의 정보가 새로운 투자를 불러 일으킬 수 있음

야마구치 교수 여성 활약을 추진하기 위해 외압을 이용하는 것도 필요합니다. 여기서 말하는 외압이란, **해외로부터의 투자가의 눈을 말한다**. 내각부의 조사에 의하면, 70%

가까이의 기관 투자가가 여성 활약의 정보는, 기업의 실적에 장기적으로는 영향이 있다고 간주하고 있습니다. 실증연구에 따르면, 해외에서 투자가 진행되면 여성활약도 마찬가지로 진행되는 것으로 알려져 있다.

예를 들어, 해외로부터의 투자를 받아들인 경우에는 일본에서는 10%, 한국에서도 12%의 여성 사원 비율이 상승하고 있습니다. 일본과 한국 모두 여성 활약 측면에서 개선 여지가 크지만, **해외 투자를 받아들이면 여성 직원 비율이 늘어나거나 여성 CEO가 증가했다고 보고되었습니다**. 새롭게 조직을 바꾸어 가고 싶은 회사는 사람의 눈이나 외압을 이용하면서, 바뀌어가는 것이, 좋은 방법이 될지도 모릅니다.

도쿄 대학 대학원 경제학 연구과 교수 야마구치 신타로씨 프로필



내각부·남녀 공동 참가 회의 의원 등도 맡는다. 1999년 게이오 기주쿠대학 상학부 졸업. 2001년 동 대학대학원 상학연구과 석사과정 수료. 2006년 미국 위스콘신 대학 경제학 박사 학위(Ph.D.) 취득. 캐나다 맥마스터 대학 조교수, 준 교수, 도쿄 대학 준 교수를 거쳐 2019년부터 현직. 전문은 노동시장을 분석하는 '노동경제학'과 결혼·출산·육아 등을 경제학적 수법으로 연구하는 '가족의 경제학'. 『「가족의 행복」의 경제학』(광분샤 신서)에서 제41회 산토리 학예상을 수상. 「육아 지원의 경제학」(일본평론사)은 제64회 닛케이·경제도서 문화상을 수상. 2021년 일본 경제학회 이시카와상 수상.

※ 본 내용은 2024년 3월 시점의 정보입니다.

"일하는 회사"를 목표로하지
않습니까?

GPTW는 세계 약 150개국, 연간 10,000개 이상의 도입 실적을 활용하여 기업의 일이 잘 향상되고 홍보를 지원합니다.