

ダイバーシティ推進の取り組みモデルについての報告書

広島大学ダイバーシティ研究センターは、文部科学省科学技術人材育成費補助事業の一環として、2017年度～2022年度に複数の企業で就労環境の調査を実施しました。調査で得られた知見にもとづいて、企業でのダイバーシティ推進の取り組みモデルをここに提言します。調査にご協力いただいた企業従業員の皆様ならびに事業関係者の皆様に御礼を申し上げます。

***本報告書のデータおよび図表の無断利用・掲載はご遠慮下さい。**

I. モデル開発の概要

文部科学省科学技術人材育成費補助事業の一環として、事業の代表機関である広島大学が中心となり、共同実施機関、および推進協議会メンバー機関と連携して、企業でのダイバーシティ環境を調査する。調査実施主体は広島大学ダイバーシティ研究センターである。女性技術者が置かれている研究環境に注目しながら、技術職でない女性の就労環境もあわせて検討する。多種多様な企業での調査で得られた知見にもとづいて、ダイバーシティを推進するためにどう取り組むのが有効かを考察し、それがどの程度一般化できるかを検討して、取り組みのモデルを開発する。

II. 調査の目的

調査に参加した企業の大部分が共通に抱える顕在的な問題として、「女性の昇進意欲が高まらない」もしくは「女性が出産を機に活躍しなくなる」という問題が挙げられている。そのため、この問題に焦点を当て、問題を引き起こす要因と解決策を探索するための各種調査を実施した。

III. 調査とモデル開発の方法

上記事業の共同実施機関ならびに推進協議会メンバー機関（以下、メンバー機関）のうち、ダイバーシティ推進に取り組む製造系2社および流通系1社で従業員を対象とした調査を行い、ダイバーシティ推進上の課題を把握するとともに、その対策を提言した。アンケートによる量的調査と聞き取りによる質的調査を組み合わせることで、量的調査の結果の正確な解釈や課題のバリエーションの把握に努めた。調査項目は各社の状況にあわせ個別に作成した。

さらに、この3社の調査で得られた結果を踏まえつつ、上記メンバー機関のうち、女性技術者が在籍する可能性のある13社を対象として、人事担当者および従業員にアンケート調査を行った。調査項目は13社共通とした。

これらの調査結果をもとに、ダイバーシティ推進過程で生じやすい課題とその対処法の効果について一般化できるかどうかを検討し、ダイバーシティ推進の取り組みのモデルを提言する。

IV. 調査の概要

実施した調査は以下の通りである。

1. 流通系企業A社（2018年度）

- a. 聞き取り調査：管理職，バイヤー，主任，地域限定社員，非正規を含む 25 名に実施
 - b. アンケート調査：一般，主任，次長，店長に分けて調査票を作成して実施。対象者は，(1)全店の店長，(2)3 名以上の部下を持つ主任がいる店舗の全従業員（非正規を一部含む）。合計 4463 名に配布し，2842 名から回答を得た（回収率 63.68%，有効回答率 53.60%）。
2. 製造系企業 B 社（2019 年度）
- a. 聞き取り調査：一般，管理職を含む 22 名に実施
 - b. アンケート調査：一般と管理職に分けて調査票を作成して実施。対象者は，(1)女性の一般社員 380 名（開発部門と事務部門に所属する女性社員の人数比率を反映して抽出），(2)女性回答者と同じ部署の男性一般社員 350 名，(3)上記の一般社員のキャリアミーティングを実施した管理職 400 名。合計 1130 名に配布し，826 名から回答を得た（回収率 73.1%，有効回答率 61.2%）
3. 製造系企業 C 社（1 回目：2017 年度～2018 年度，2 回目：2022 年度）
- a. 聞き取り調査（1 回目）：一般，主任，管理職を含む 25 名に実施
 - b. アンケート調査（1 回目）：一般と管理職に分けて調査票を作成して実施。対象者は，間接部門ならびに製造部門のデスクワークの正社員全員（グループ会社出向者含む）。合計 534 名に配布して 366 名から回答を得た（回収率 68.54%，有効回答率 64.98%）。
 - c. 聞き取り調査（2 回目）：1 回目調査対象者から 11 名を抽出して，その後の変化について尋ねた。
 - d. アンケート調査（2 回目）：一般と管理職に分けて調査票を作成して実施。対象者は，間接部門ならびに製造部門のデスクワークの正社員全員（グループ会社出向者含む）。合計 635 名に配布して 301 名から回答を得た（回収率 47.40%，有効回答率 32.44%）
- （以上，3 社の個別調査）
4. 人事担当者調査（2021 年度）：女性技術者が在籍する可能性のある 13 社を対象に，ダイバーシティ施策についてアンケート調査を実施。11 社から回答を得た。
5. 従業員調査（2021 年度～2022 年度）：上記 11 社のうち，実施を承諾した 6 社の社員にアンケート調査を実施。399 名から回答を得た。
- （以上，13 社の共通調査）

V. 調査結果の概要

流通系 A 社，製造系 B 社はいずれも長期にわたって両立支援と女性活躍推進（またはダイバーシティ推進）に注力しており，「子育てサポート企業（通称くるみん）」認定や「均等・両立推進企業表彰」などを受けている。製造系 C 社は B 社に比べて従業員数は少なく，両立支援及び女性活躍の取り組みを開始した段階であった。また，流通系 A 社では主任クラスにおける女性比率はすでに高い状態であったが，それ以上の職階に女性が増えないことが課題となっていた。製造系 B 社も同様に一定以上の職階に進む女性が少ないことが課題となっており，C 社では主任・係長クラスの女性がそもそも少ないこと，また女性の勤続年数が短いことが課題となっていた。

調査 4 の協力企業は，11 社中 9 社が製造業，その他は建設系サービス業 1 社，エネルギー系企業 1 社である。いずれも両立支援と女性活躍推進またはダイバーシティ推進に注力しており，1 社を除き「くるみん」等何らかの認定・表彰を受けている。しかし，やはり「女性管理職候補者が増えない／女性の昇進

意欲が向上しない」「女性が出産を機に活躍しなくなる」といった課題が共通に挙げられており、企業によっては「職域が広がらない」「管理職層の意識改革が進まない」「両立支援制度の男性利用者が増えない」といった課題も挙げられていた。

以下に、調査から明らかになった「1. 女性の昇進意欲を阻害する要因」と「2. 女性の昇進意欲を促進する要因」について概要を述べる。なお、調査開始当初は、組織の女性割合や職種や施策状況によって、女性の昇進意欲を阻害する要因が異なることを想定していたが、結果的にはどの組織にも共通した要因を指摘できると判断した。したがって、ここでの「女性」とは技術者に限らず、事務系も含めた女性を指している。

1. 女性の昇進意欲を阻害する要因

主に調査1～3より、女性の昇進意欲が高くない原因として、次の6点の要因が抽出された。

(1) 残業と長時間労働を「標準」と想定した人事評価と制度

どの企業にも業務の性質上、長時間労働を解消しにくい部署が存在しており、そうした部署では長時間労働できる人が「従業員の標準モデル」とされている。このことは、育休取得者や時短勤務者を「長時間労働できない人＝仕事に貢献できない人」というカテゴリーに押し込めることにつながり、本人の意欲やキャリア開発を閉ざす可能性がある。また、長時間労働を解消するための業務の削減や効率化への取り組みが十分に行われていないのに、女性管理職増大の取り組みなどを含む女性活躍が推進されることは、従業員の職務態度（会社へのコミットメントなど）を悪化させる可能性がある。両立支援制度利用者を特別視するのではなく、「家庭等の事情や病気等のために働けない期間が生じることはすべての従業員にあり得る」という前提に立ち、「残業なし」の状態を標準とする必要がある。

(2) 両立支援制度の使い難さによるワークライフバランス実現の困難さ

仕事と家庭の両立支援のための制度（勤務地限定制度、テレワーク制度など）が充実していても、それが実際には利用しにくい（例えば、利用条件があるためにすべての人が必要な時に自由に使えるわけではない、細かい事前申請が必要など）のものであれば、ワークライフバランス実現の効果は限定的になる。また、休業・休暇制度の場合は、制度利用者の仕事をカバーする体制作りが重要であり、それを伴わない場合は利用が躊躇されやすい。両立支援制度は、従業員のニーズを反映した柔軟に利用できるものがある必要がある。さらには、女性社員だけでなく男性社員の育休取得や定時退社を推進することで、家庭責任を女性だけに負わせない風土を作ることも重要である。

なお、管理職対象の調査では、「自社の両立支援制度が充実している」と管理職が認識するほど、女性管理職が増えない原因を「会社の取り組み不足」にあるとは考えなくなる傾向が示された。両立支援制度を充実させれば女性の昇進意欲が自然に高まるはずという誤解が管理職の間に生じている可能性があり、この点は管理職対象の研修等で周知すべきと考えられる。

(3) 評価基準及び与えられる仕事内容の偏り

とくに製造系企業において、有能とされる条件を備えていても、女性だと「管理職候補」と見なされに

くいこと、またリーダーシップを必要とされる仕事は女性より男性に割り当てられる傾向があることが示された。いずれも伝統的に男性中心的な組織であったことから、無意識のバイアスが関連し、女性が過小評価されがちになっていると考えられる。これでは、管理職としての適性を有した社員が、女性であるという理由でリーダーシップ・スキルを開発する機会が与えられなかったり、その適性を見過ごされたりすることになる。管理職層が無意識のバイアスに気づくことや、管理職候補としての評価基準の見直しと明確化が必要であると考えられる。ただし、下記(5)に述べるように、その評価基準は画一的なものであることを避けなければならない。

(4) 戦力としての期待をもった長期的育成の欠如または不適合

女性にとって敵対的な風土ではなく、むしろ上司や同僚との人間関係は良好と認知されている職場でも、上司が女性に対して「戦力としての期待感」を伝えることができていないことが示唆された。また、産休を取得した女性部下に対して、上司はワークライフバランスへの配慮はするものの、戦力として期待するのでスキルアップを続けてほしい、という趣旨の要望を十分に伝えていないことも示された。一方、男性部下に対しては、ワークライフバランスへの配慮が不足していることが示された。「ワークライフバランスに配慮されるのは女性だけ」という状態が続けば、結局のところ上記(1)で示したような「長時間労働標準モデル」が改善されにくくなると考えられる。

また、女性を対象に、管理職への昇進を予定した長期的な育成計画を策定している場合でも、それが有効に機能していない場合もある。例えば、結婚・出産を迎える前に昇進に必要な職務経験を積み、産休後に速やかに昇進できるようにする育成計画は理に適っているが、結婚・出産を迎える前の労働時間があまりに長く、転勤が頻繁にあるような場合は、そもそも結婚・出産を含む人生設計が難しくなり、そのことが昇進を躊躇させることにつながる可能性が示された。さらに、戦力として期待される女性とあまり期待されていない女性に任される仕事の性質が異なることで、期待されていない女性のモチベーションに対する悪影響が大きいケースも見られた。これらのケースは実施者側が予期しない悪影響であり、このような悪影響に気づくためには従業員の意見聴取の機会やルートを確保することが重要だと思われる。

全体的に、勤務年数の長い(年齢の高い)女性や育児が終わった段階の女性は、モチベーションや昇進意欲が高いにもかかわらず、管理職層はそのような層に期待していないというミスマッチも見られた。

(5) 求める管理職像の画一性の弊害

主に聞き取り調査から示唆されたことであるが、女性自身に昇進意欲があるにもかかわらず、組織が望ましい管理職像を狭く絞りこんで提示しているために、自分がそれに適合していると思えず昇進を躊躇するケースが見られた。また、組織が求める「活躍する女性」像が、「結婚や育児をしながら管理職になれる女性」であると感じて、独身で結婚予定のない自分との乖離により昇進を躊躇するケースも見られた。ダイバーシティ環境推進は「仕事と家事・育児を両立できること」を目指すことが多いが、そのことが「育児もしながら業績を挙げる」スーパーウーマンのような女性を理想像としているかのように受け取られる危険がある。しかし、本来、同じ女性(あるいは男性)であっても従業員のライフスタイルや価値観は多様なのであり、長所や短所も多様である。画一的な管理職像は多様な人材の活躍を阻害する可能性があり、「求める管理職像」そのものの見直しと多様化が必要であることが示唆される。

(6) 管理職の仕事量の多さと長時間労働

未就学児童がいる場合を除き、全体的には「家庭と仕事の両立の難しさ」は女性が昇進を避ける主な理由ではない。乳児や未就学児童などの有無も昇進意欲とは関連していない。むしろ、昇進によって「責任が重くなること」や「労働時間が長くなること」や「仕事量が多くなること」が管理職になりたくない理由の上位である。「責任が重くなること」や「仕事量が多くなること」は男性においても上位であり、これらは男女共通の理由と考えられる。「責任が重くなること」については、責任を伴う職務を少しずつ経験させて支援し、責任への対処法を習得させることで改善できる可能性がある。一方、管理職の労働時間や仕事量の多さについては、まず管理職の働き方そのものを改善する必要がある。

2. 女性の昇進意欲を促進する要因

下記 (1) と (2) は主に調査 1～3 から、(3) は調査 4～5 から示された。

(1) 適切な評価とフィードバック

上司と部下との面談時にワークライフバランスについて話し合うことは女性の昇進意欲を高めることにつながり、仕事上の課題や評価について話し合うことは戦力としての期待感を女性に伝える効果をもつことが示唆された。上司から戦力としての期待をかけられることは、間接的に女性の昇進意欲を高めることも示された。また、自分のどこがどのように評価されているのか、何を期待されているのかが曖昧な状況では、昇進を躊躇する場合がある。面談時に、仕事に対する適切なフィードバックと長期的キャリア開発を見据えたワークライフバランスへの配慮を十分に行うことが重要である。

(2) 昇進のメリットの伝達

管理職に昇進することのメリットが明確になれば、女性の昇進意欲が高くなる可能性が示された。管理職に昇進することによってやりがい失う（たとえば顧客と接する機会が減るなど）と考えられている場合があることに留意し、管理職になることのメリットを伝達することが重要である。とくに、「仕事のやりがいが高まる」ことや「顧客・組織・社会に貢献できる」ことが昇進のメリットとして感じられる場合は昇進意欲が高いことが示唆されている。

(3) 男女平等と個人差尊重のダイバーシティ推進方針

調査 4 と調査 5 の結果から、組織のダイバーシティ推進方針の種類が従業員の職務態度を規定することが示唆された。ダイバーシティ推進方針は大別して、ジェンダー多文化主義（男女それぞれの特性を活かす）、ジェンダーブラインドネス（偏見を排して男女平等を推進し、性別にとらわれず個々人を理解し尊重する）、同化主義（女性のスキルや働き方を男性並みにする）などがあるが、ジェンダー問題に関してはジェンダーブラインドネス方針が有効であることが示唆された。具体的には、働き方改革、仕事と家庭の両立支援、及び女性活躍推進などの取組が、性別にとらわれず個々人を尊重するために実施されていると従業員に認識されるほど、組織および仕事に対する態度（職務満足度、包摂感^{*}、上司からの期待

の認知など)が肯定的であることが示唆された。この傾向は従業員の性別を問わず、男女いずれにも見られた。組織で行われている各種の取組は、男女平等と個々人の尊重のために実施されるべきであること、またその方針を従業員に正確に周知することが重要であることが示唆される。

*包摂性：所属集団から、自分らしさや他者と異なる個性を認められた上で受容されていると知覚する程度

VI. ダイバーシティ推進の取り組みモデルの提言

以上の調査結果より、ダイバーシティ環境を実現するための取組を行うにあたり、留意すべき重要な点を2点提言することができる。これら2点を踏まえて、さらに詳細な留意点を含めたダイバーシティ推進のための取り組みをモデルとして整理し提案する(図1)。

1. ダイバーシティ推進施策の実施順序と実施方法

ダイバーシティ推進施策には、一般的に「A.働き方改革」「B.仕事と家庭の両立支援」「C.女性活躍促進」「D.ジェンダーに限らない多様な人々の活躍促進」という4種の施策が含まれていることが多い。このうち、まずAとBの取り組みを充実させることが必要であり、この取り組みが十分でないうちに(すなわち従業員のワークライフバランスが実現できていないうちに)CやDに移行することは非効果的である可能性が高い。とくにAとBについては、従業員のニーズに合った利用しやすい制度や施策を実施する必要があり、利用しやすさ等について従業員の意見を確認しながら整備することが望ましい。施策の実施前後に従業員のニーズ調査を実施するのも一つの方法である。また、AとBの利用を男性にも促し、男性のワークライフバランス実現も強力に進める必要がある。少なくとも、上司が面談時に男性部下のワークライフバランスについて話題にし、配慮するべきである。

なお、AとBの施策を充実させたとしても、それだけで女性の活性化や昇進意欲の促進に結び付くわけではないため、あわせてC、もしくはCとDの施策が必須となることにも留意する必要がある。

さらに、取組の初期で、管理職に対する啓発と研修を実施することが必要である。その研修は、自分自身および組織の中に存在する無意識のバイアスに気づかせ、部下との面談の有効なやり方を身につかせ、男女を問わず育児や介護を行う部下の長期的育成方法を習得させるものであることが望ましい。

2. ダイバーシティ推進方針の周知

組織で各種の取組を行う際には、「女性を男性並みの働き方にすること」(同化主義)や「男女それぞれの特性を活かすこと」(ジェンダー多文化主義)ではなく、「男女を平等に扱い個人差を尊重すること」(ジェンダーブラインドネス)を方針にすると取り組みの有効性が高まる。そしてその方針をすべての従業員に正確に周知することが重要である。ジェンダーブラインドネスとは、男性・女性という性別集団の単位でものを考えるのではなく、女性(あるいは男性)の中の個人差が大きいことを踏まえ、個人単位でものを考えることである。例えば、両立支援の制度を、「女性が家庭と仕事を両立できるようにするため」の取組というよりも、「性別にかかわらず、誰でも家事・育児・その他の生活と仕事を両立できるようにするため」の取組として位置付けるのがジェンダーブラインドネスの方針であると言えるだろう。

ただし、これはあくまでもジェンダーに関する方針に言えることであり、文化・民族の多様性に対処す

る場合には多文化主義が有効になる可能性があることに留意する必要がある。

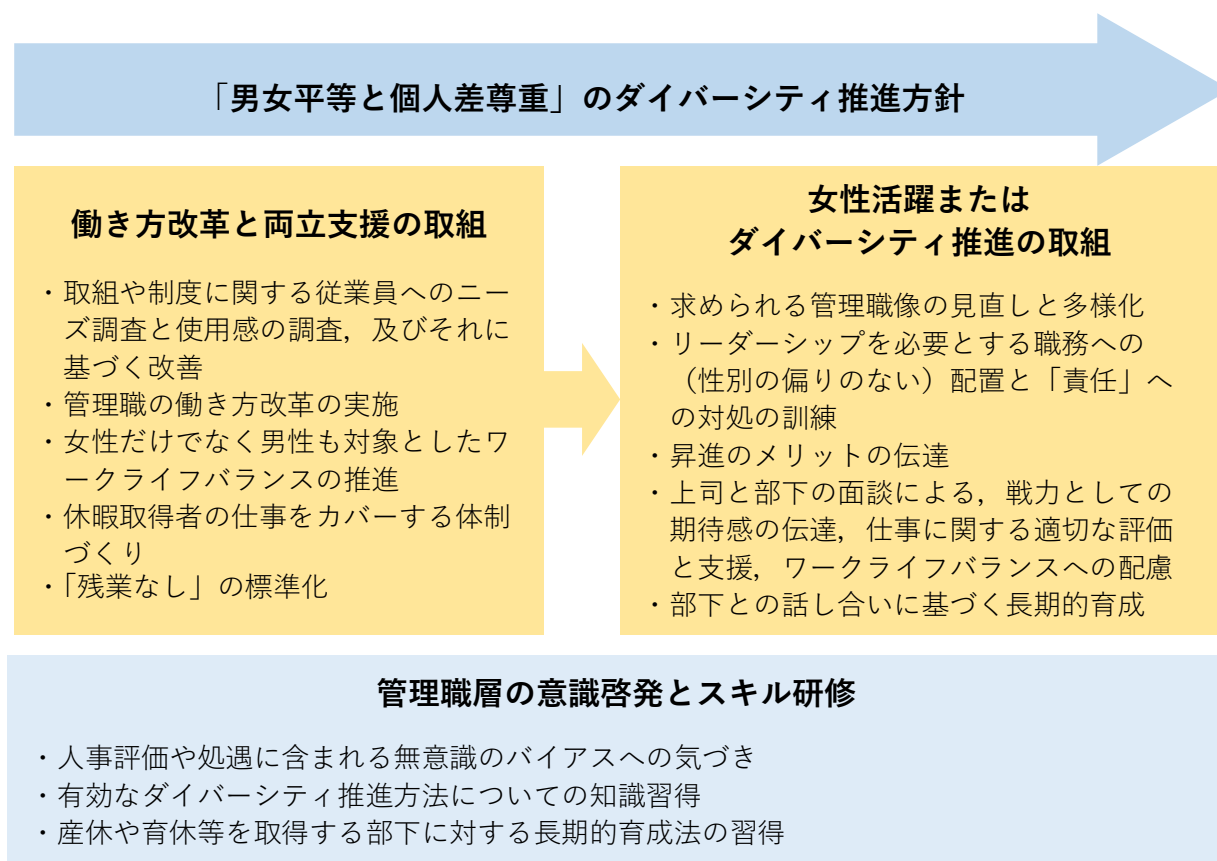


図1. ダイバーシティ推進の取組モデル

2023年7月発行
広島大学ダイバーシティ研究センター
diversity-center@hiroshima-u.ac.jp