

ダイバーシティ戦略に役立つ 女性活躍推進のあり方

キャリアプール形成による真のダイバーシティの実現

BITS 2016

NIHON UNISYS GROUP BUSINESS & ICT STRATEGY FORUM

ユニシス研究会

全国カンファレンス

Foresight in sight

JUA
JAPAN UNISYS USERS ASSOCIATION

株式会社オカムラサポートアンドサービス
中村 寛子
全日本空輸株式会社
渡部 由紀子

目次

1

はじめに

2

「女性の活躍」について

3

研究プロセスと調査結果について

4

意識・環境改革への提言

5

まとめ

1

はじめに

はじめに

リーダー

中村 寛子

株式会社オカムラサポートアンドサービス

サブ
リーダー

渡部 由紀子

全日本空輸株式会社

荒井 裕美子

東京ガス i ネット株式会社

坂牛 亜由美

東京ガス i ネット株式会社

平野 恵

山崎製パン株式会社

湯澤 恵理子

MS&ADシステムズ株式会社



**多業種で年代も20~40代と
バラエティに富んだメンバーが集結！**

1 はじめに

スタート

研究テーマとして
「**ダイバーシティ戦略に役立つ女性活躍推進のあり方**」に
取り組み始めた時のメンバーの状態

「**ダイバーシティ戦略**」
とは？



「**女性の活躍**」って
どういうこと？

2 「女性の活躍」について

ダイバーシティ戦略

男性

女性

シニア

外国人

障がい者

多様な人財

企業のパフォーマンス向上のための
企業戦略

2 -1 女性活躍推進の背景と女性就業の現状

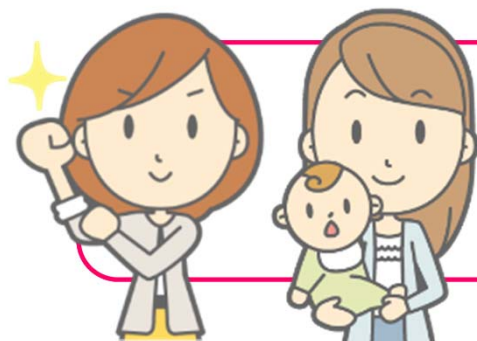


少子高齢化による労働人口の減少

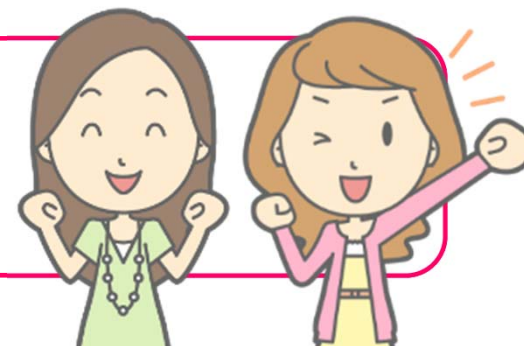
第2次安倍内閣
「女性の活躍」を成長戦略の柱とする

2015年8月 女性活躍推進法 成立

女性活躍推進に向けた自社分析・行動計画の策定の義務付け

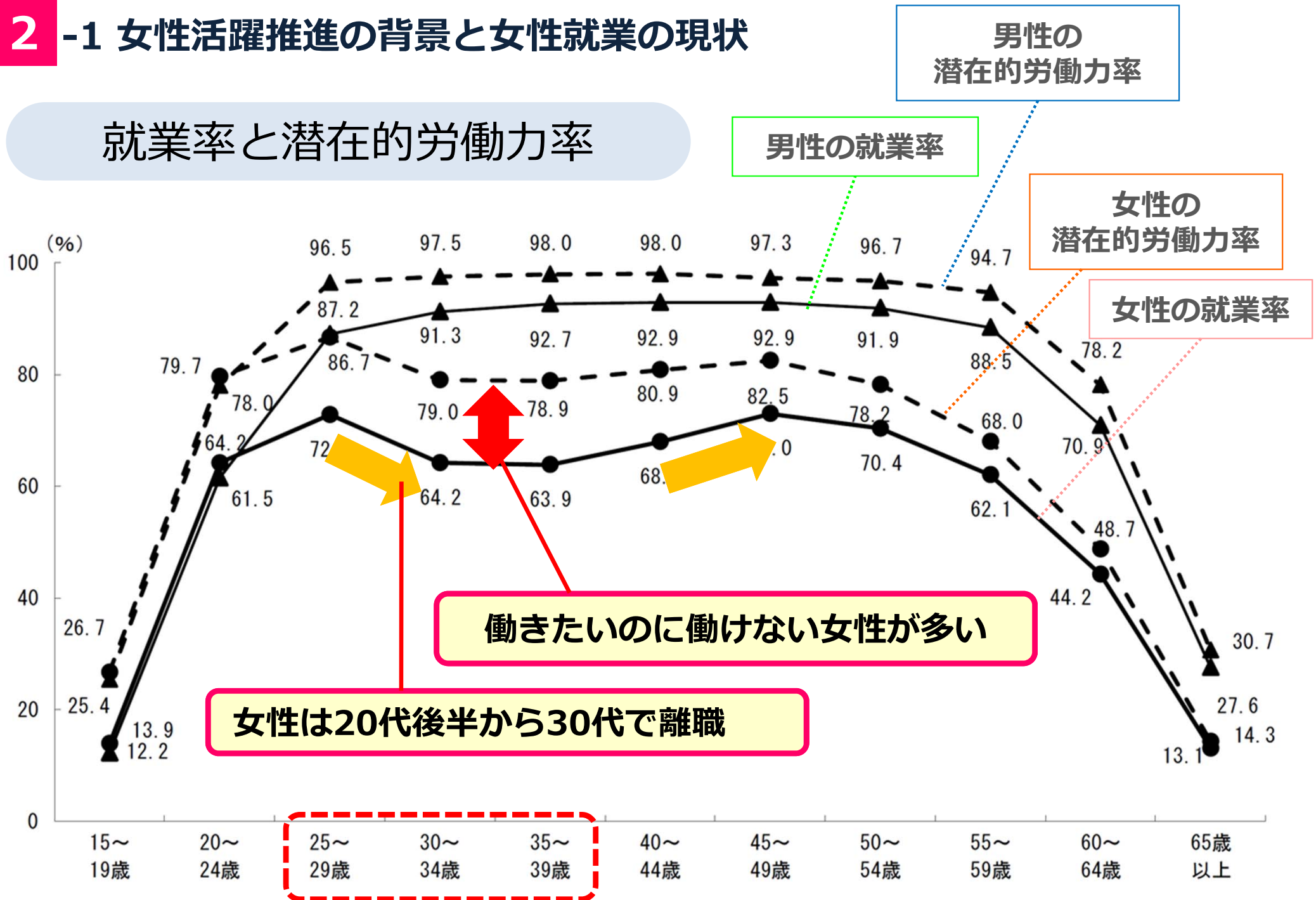


女性の活躍が必要！



2 -1 女性活躍推進の背景と女性就業の現状

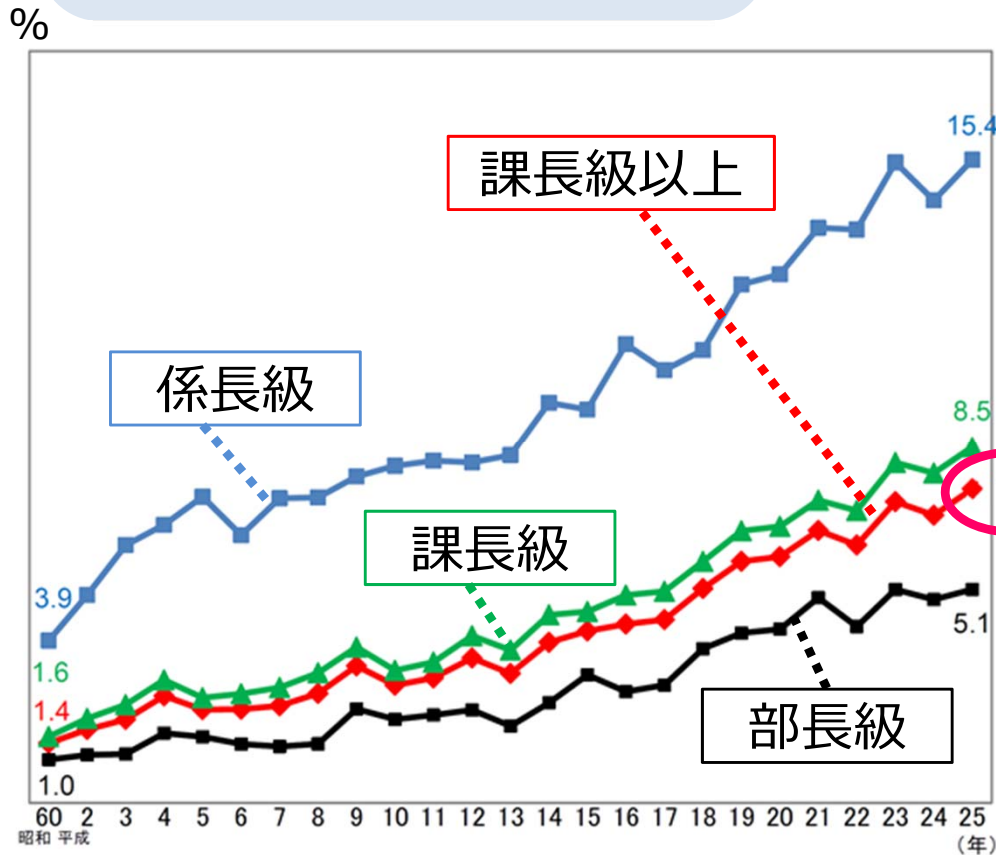
就業率と潜在的労働力率



年齢階級別就業率及び潜在的労働力率（総務省）

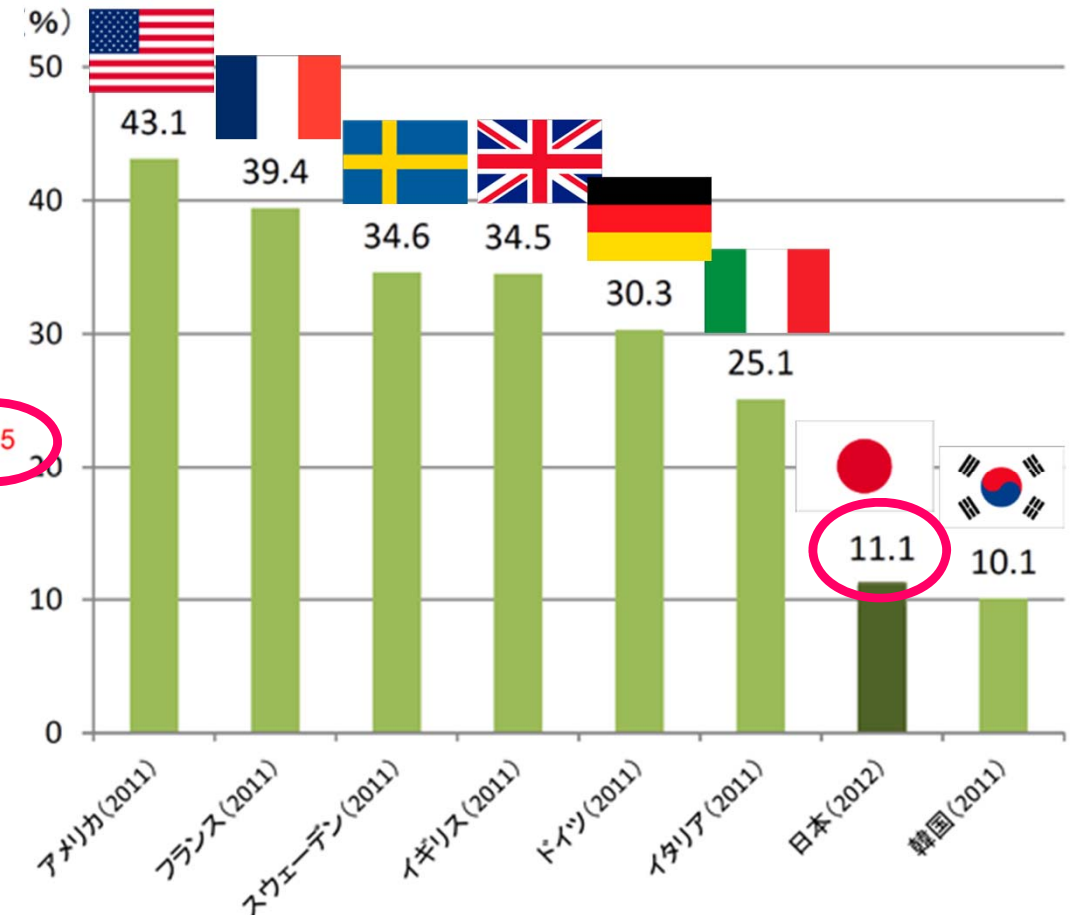
2 -1 女性活躍推進の背景と女性就業の現状

役職別管理職率



役職別管理職に占める女性割合の推移
【企業規模100人以上】（厚生労働省）

管理職比率国際比較



管理的職行従事者に占める女性割合の国際比較（総務省）

課長級以上はわずか**7.5%**

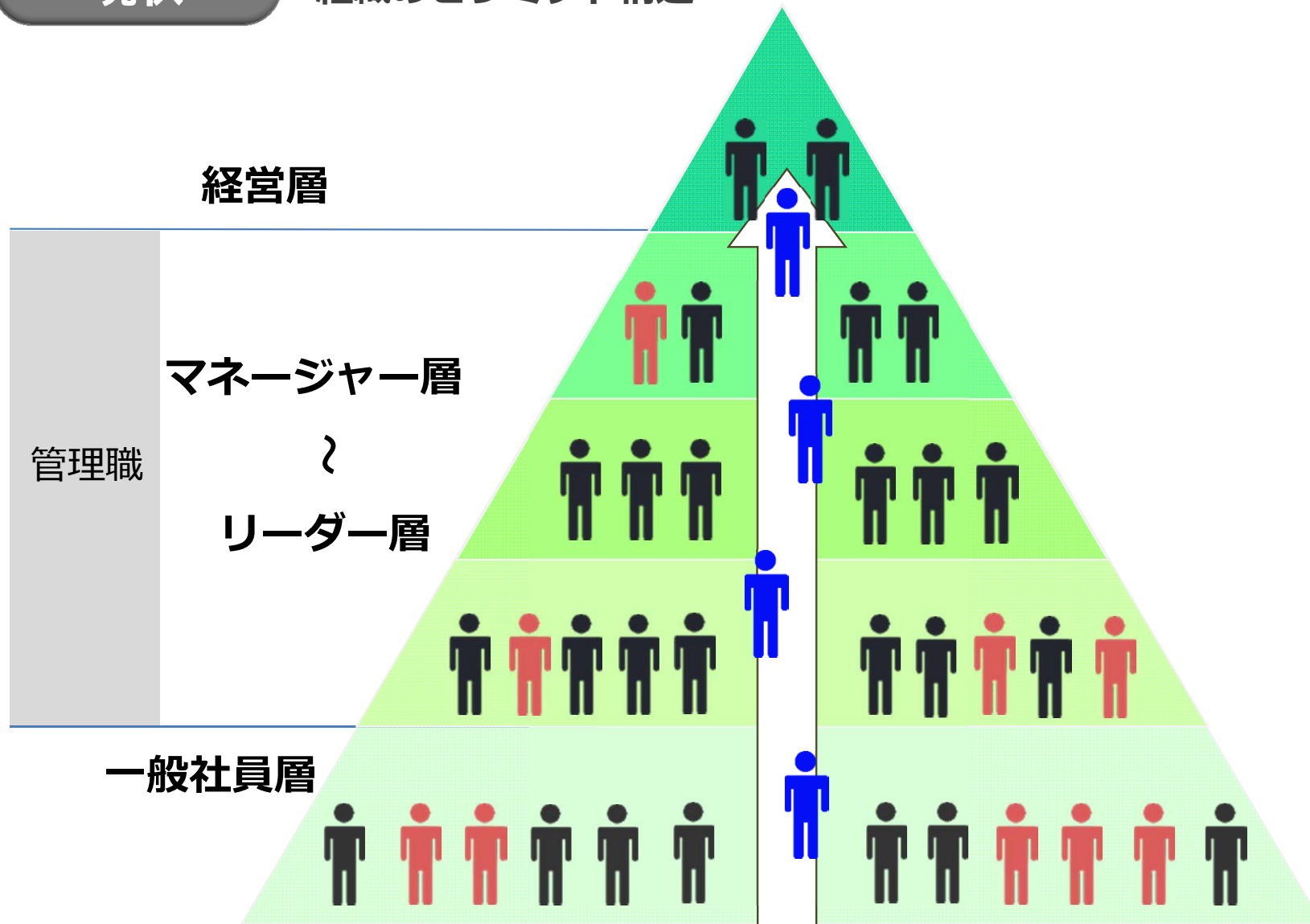
日本の女性管理職比率**11.1%**

女性管理職比率 **2020年に30%** 国際公約

2 -2 人財パイプラインとキャリアプールの形成

現状

組織のピラミッド構造



人財パイプライン

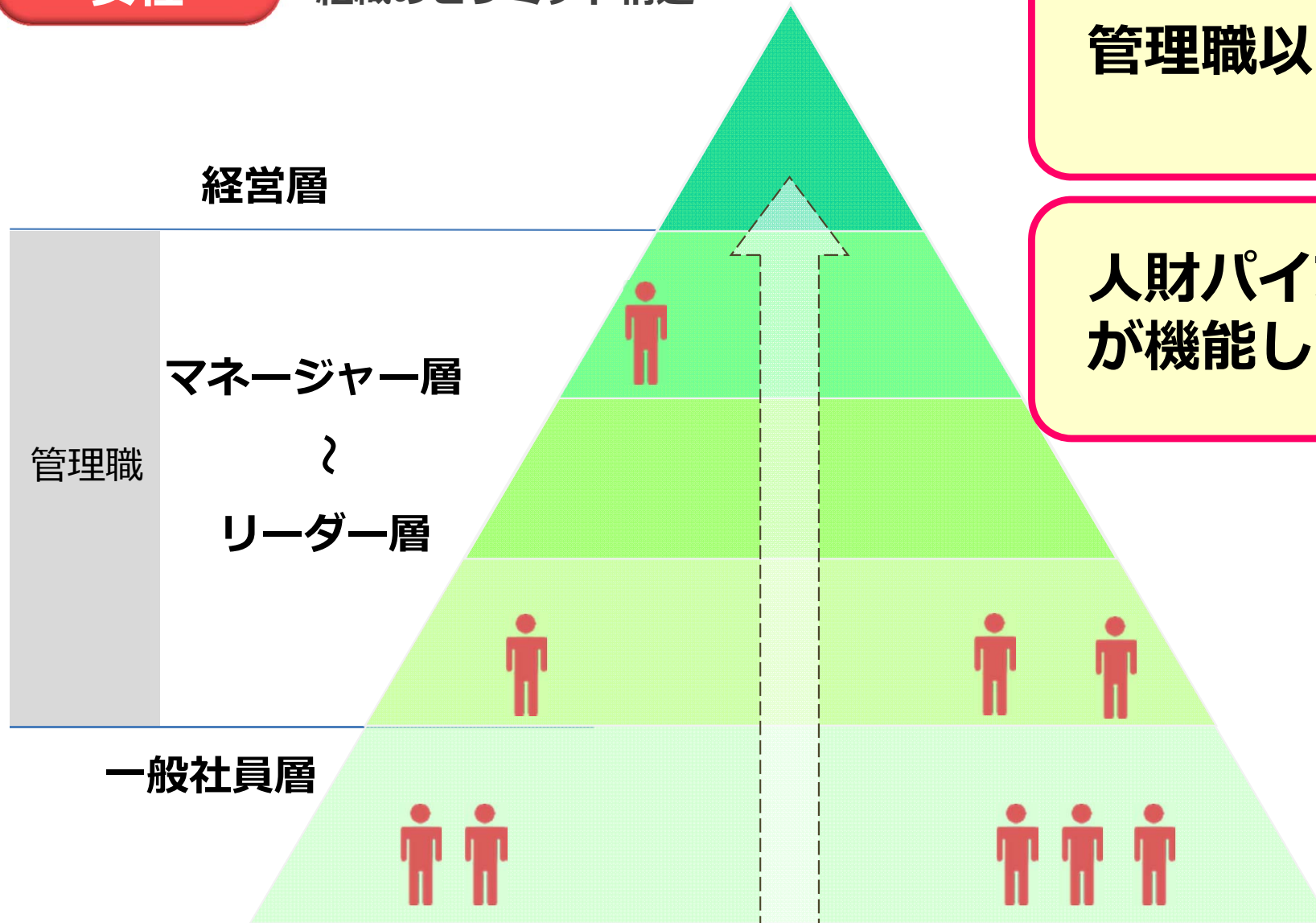
2 -2 人財パイプラインとキャリアプールの形成

女性

組織のピラミッド構造

管理職以上は点在

人財パイプラインが機能していない



管理職

経営層

マネージャー層

↳

リーダー層

一般社員層



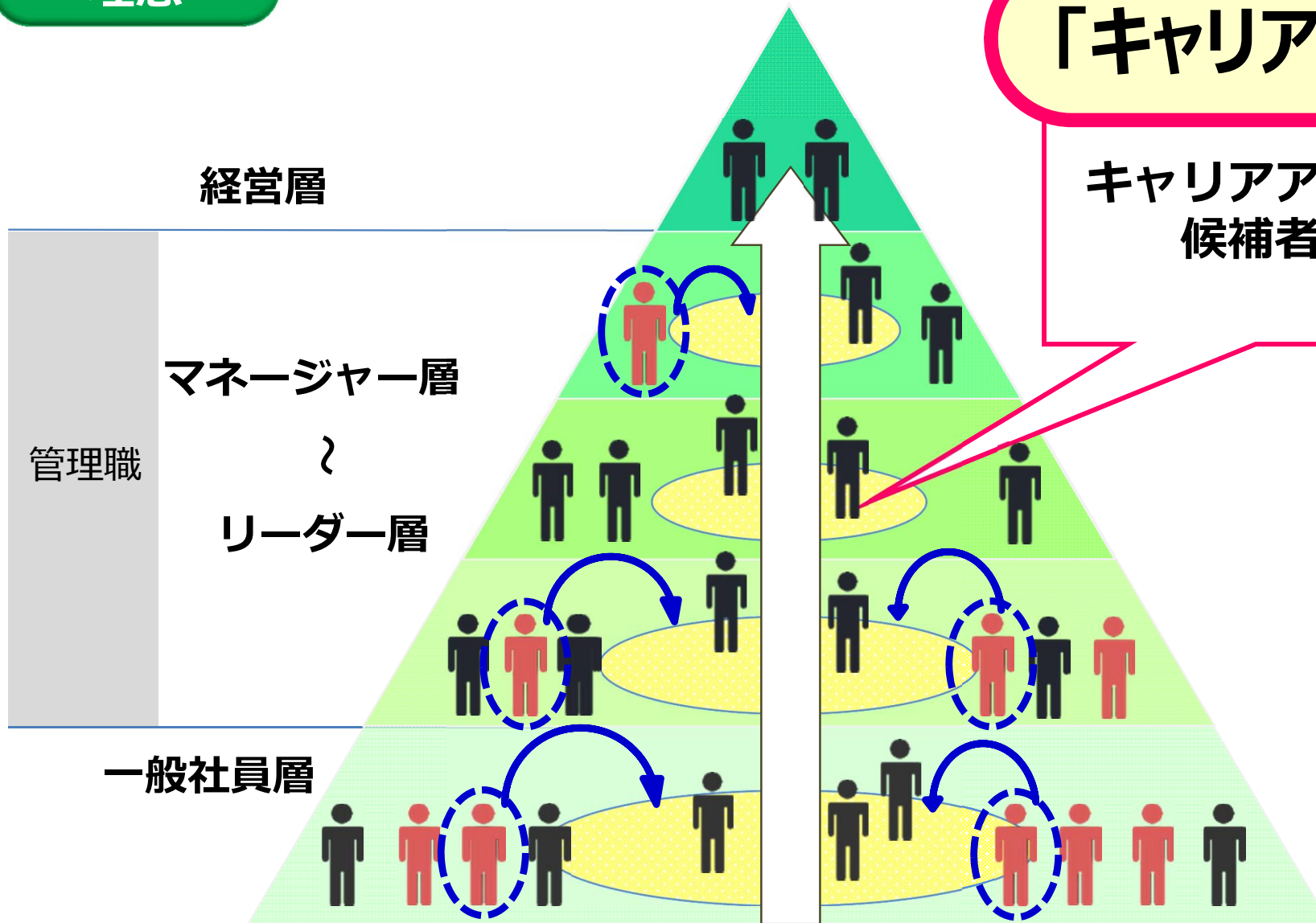
人財パイプライン

2 -2 人財パイプラインとキャリアプールの形成

理想

「キャリアプール」

キャリアアップする
候補者集団



人財パイプライン

2 -3 当グループの定義する「女性の活躍」とは

「女性の活躍」の定義

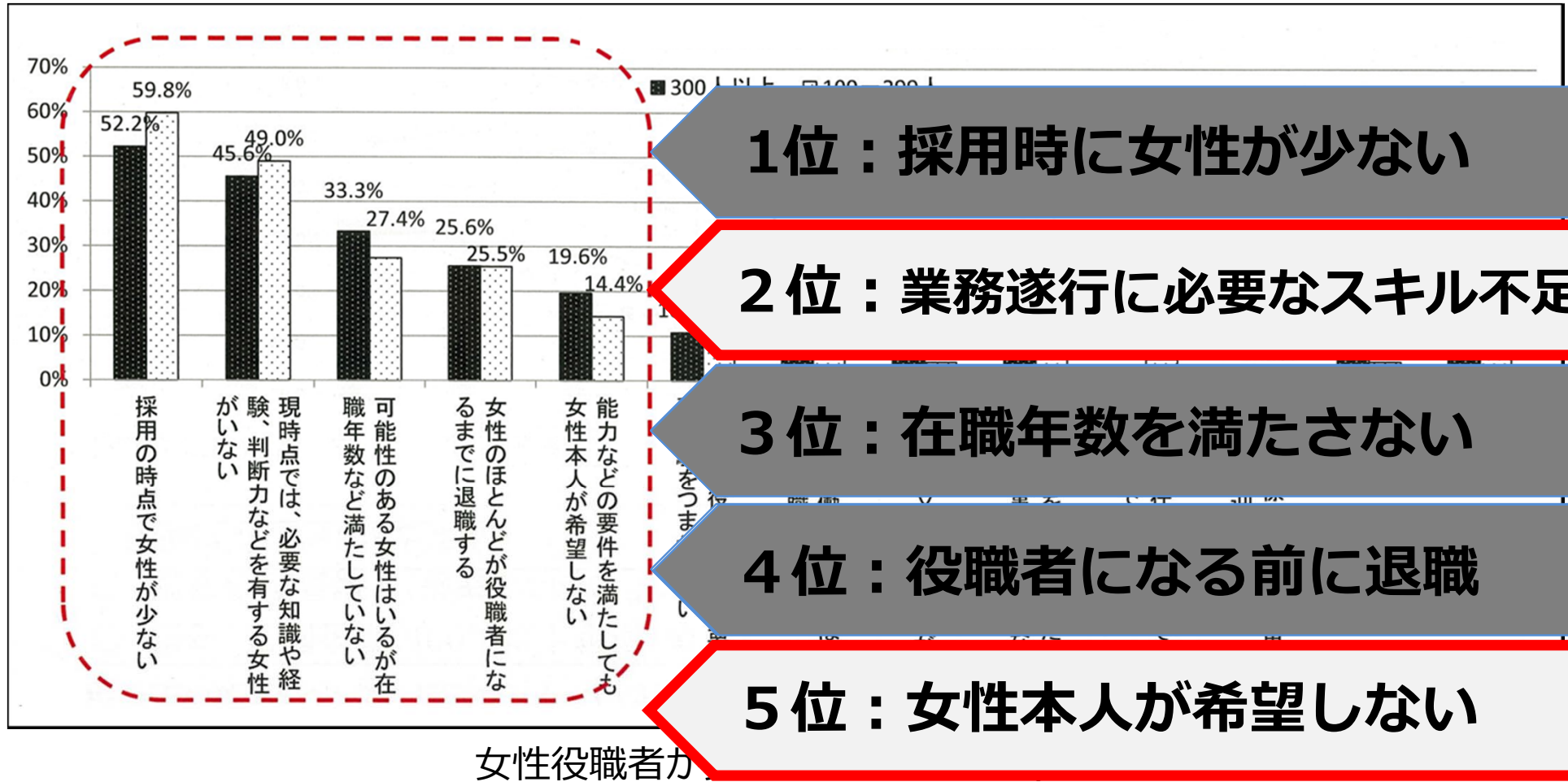
企業の一般社員層から経営層までの各層に女性が存在し、能力を発揮している状態



キャリアアップール形成が必要！

2-4 研究プロセスの糸口

女性管理職が少ない理由



意識 と 環境 の側面から研究を行う

3

研究プロセスと調査結果

三つの視点からの調査

① **女性管理職**

経歴/意識

インタビュー

② **社員**

働く意識

アンケート

③ **企業**

人財育成/支援制度

ヒアリング

結果の集約・分析

意識・環境 両面の課題と対策

キャリアプール形成のための提言

3 調査結果から明確になったポイント

女性の一般社員は、管理職になりたくない



キャリアプールの形成

女性管理職は管理職になってよかったと考えている

3 -2 女性管理職インタビュー

目的 女性管理職のイメージを具現化

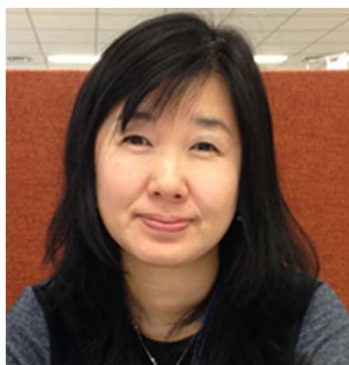
対象 経営層から課長職クラスの女性 5社5名

インタビュー項目のポイント

経験

意識

環境



全日本空輸(株)
吉村裕子氏



東レインタープライズ(株)
高橋貴子氏



日本エニシ(株)
品川かおる氏



三井倉庫ホールディングス(株)
井上雅子氏



A株式会社
B氏

3 -2 女性管理職インタビュー

女性管理職に共通するキャリア構築のポイント

● 管理職になって良かった

- ・5名のうち4名は管理職になりたいとは思っていなかった
- ・視野・情報の幅の広がり

● 仕事に対する積極的な姿勢

- ・人のやりたがらない業務を率先・問題点の改善

● 20代からネットワークづくりと自己啓発

● ライフイベント時に周囲に支えられた

- ・人に頼る・周囲に感謝することの必要性

若手の時期から仕事の面白さややりがいを実感

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ～アンケート～

目的 管理職や働き方に対する考え方の違い（職位差や性差）を知る

対象 メンバー企業5社の管理職、一般社員 ※男女問わず

設問のポイント

管理職に対する考え

経験
キャリアプラン

ライフイベント

■ 回答状況

企業	対象者	有効回答数	回答率
A社	100	77	77%
B社	1,402	674	48%
C社	563	206	37%
D社	88	60	68%
E社	153	100	65%
合計	2,306	1,117	48%

5社 1117名
アンケートを実施

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

メンバー企業共通の主な傾向

1. 一般社員の女性は、管理職になりたくない

ギャップ

3. 30代、40代の女性社員は、中長期的なキャリアプランを持っていない傾向がある

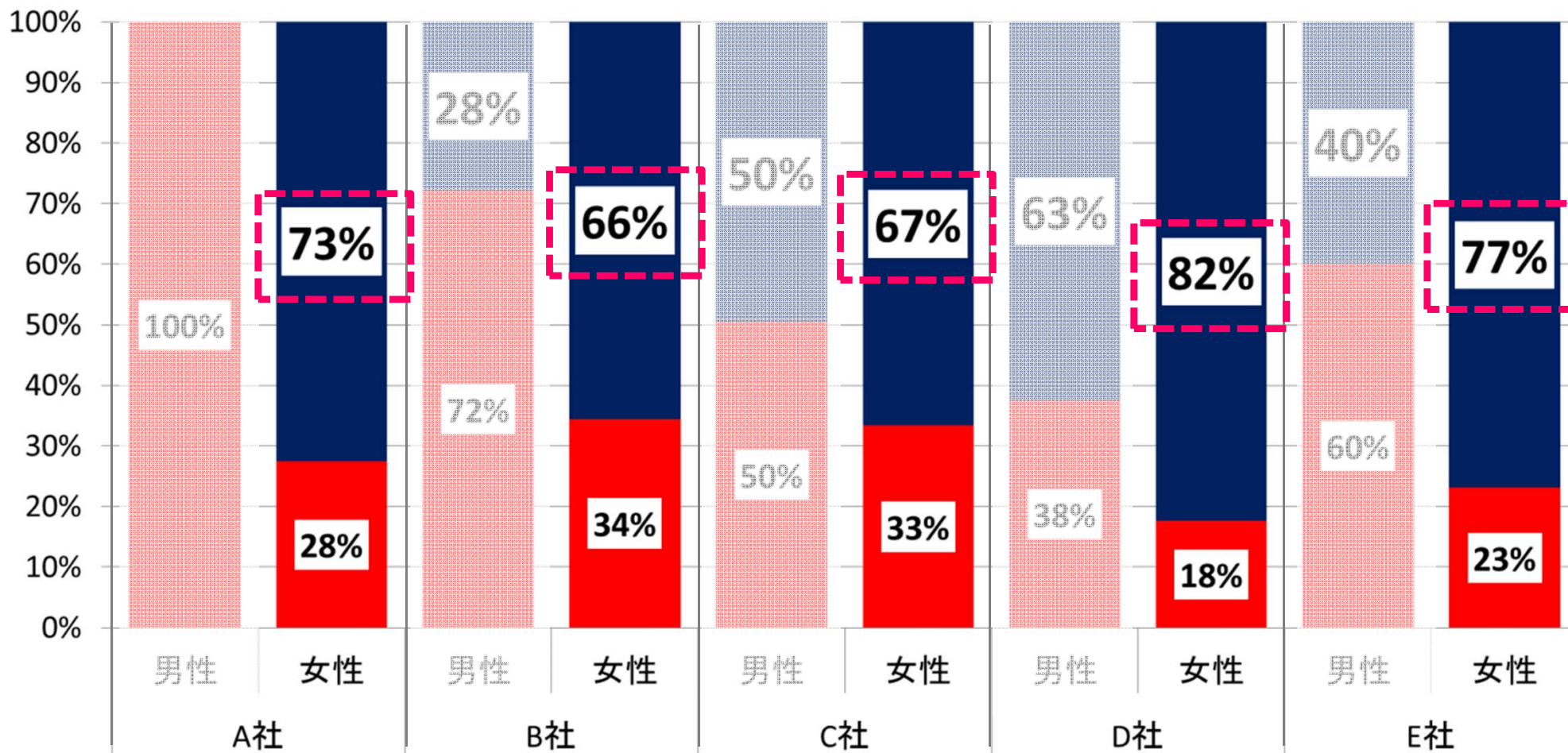
4. 30代女性社員の約半数は、「仕事もそれ以外もほどのバランスで」働きたいと考えている

5. 女性社員の多くは、育児や介護等のライフイベントがキャリアアップの妨げや離職の要因になると考えている

2. 男女問わず管理職は、管理職になってよかったと感じている

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

設問：管理職になりたいと思いますか（一般社員のみ）



■ いいえ + どちらかといえば「いいえ」

■ はい + どちらかといえば「はい」

女性は各社とも**60%以上**が「いいえ」と回答

「適性がない」「責任が重い」という理由がもっとも多い。

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

管理職のメリット

視野が広がる

裁量範囲が広がる

人脈が広がる

人事権を持つ

自分で管理できる時間が増える

ないと思う

わからない

その他

管理職のデメリット

責任が重い

仕事が増える

事務処理が増える

付き合いが増える

自分の時間が減る

ないと思う

わからない

その他

一般社員
女性

一般社員
男性

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

メンバー企業共通の主な傾向

1. 一般社員の女性は、管理職になりたくない

3. 30代、40代の女性社員は、中長期的なキャリアプランを持っていない傾向がある

4. 30代女性社員の約半数は、「仕事もそれ以外もほどのバランスで」働きたいと考えている

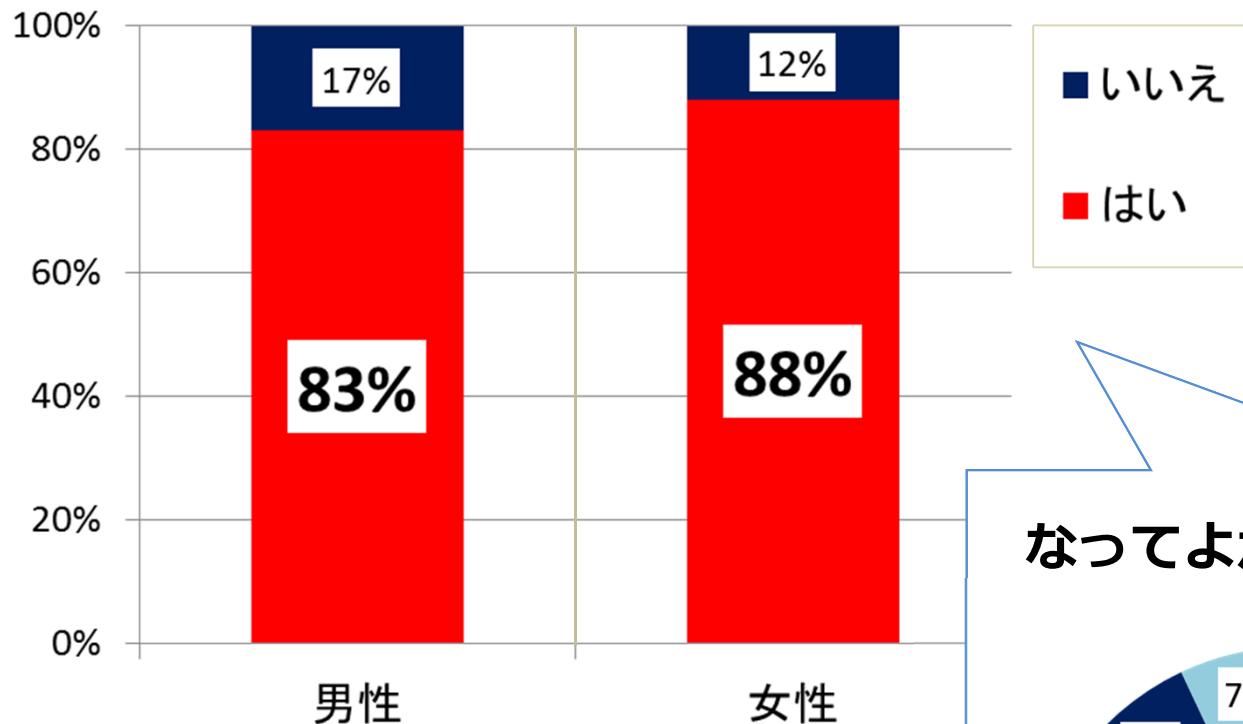
5. 女性社員の多くは、育児や介護等のライフイベントがキャリアアップの妨げや離職の要因になると考えている

ギャップ

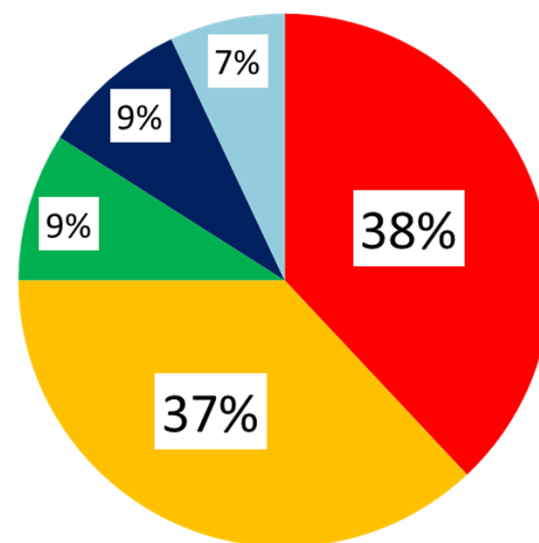
2. 男女問わず管理職は、管理職になってよかったと感じている

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

設問：管理職になってよかったですか(管理職のみ)



なってよかったと思う理由



- 裁量範囲が広がる
- 視野が広がる
- 人脈が広がる
- 人事権を持つ
- 自分で管理できる時間が増える
- その他

管理職になってよかったと
8割以上が感じている

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

メンバー企業共通の主な傾向

1. 一般社員の女性は、管理職になりたくない

3. 30代、40代の女性社員は、中長期的なキャリアプランを持っていない傾向がある

4. 30代女性社員の約半数は、「仕事もそれ以外もほどのバランスで」働きたいと考えている

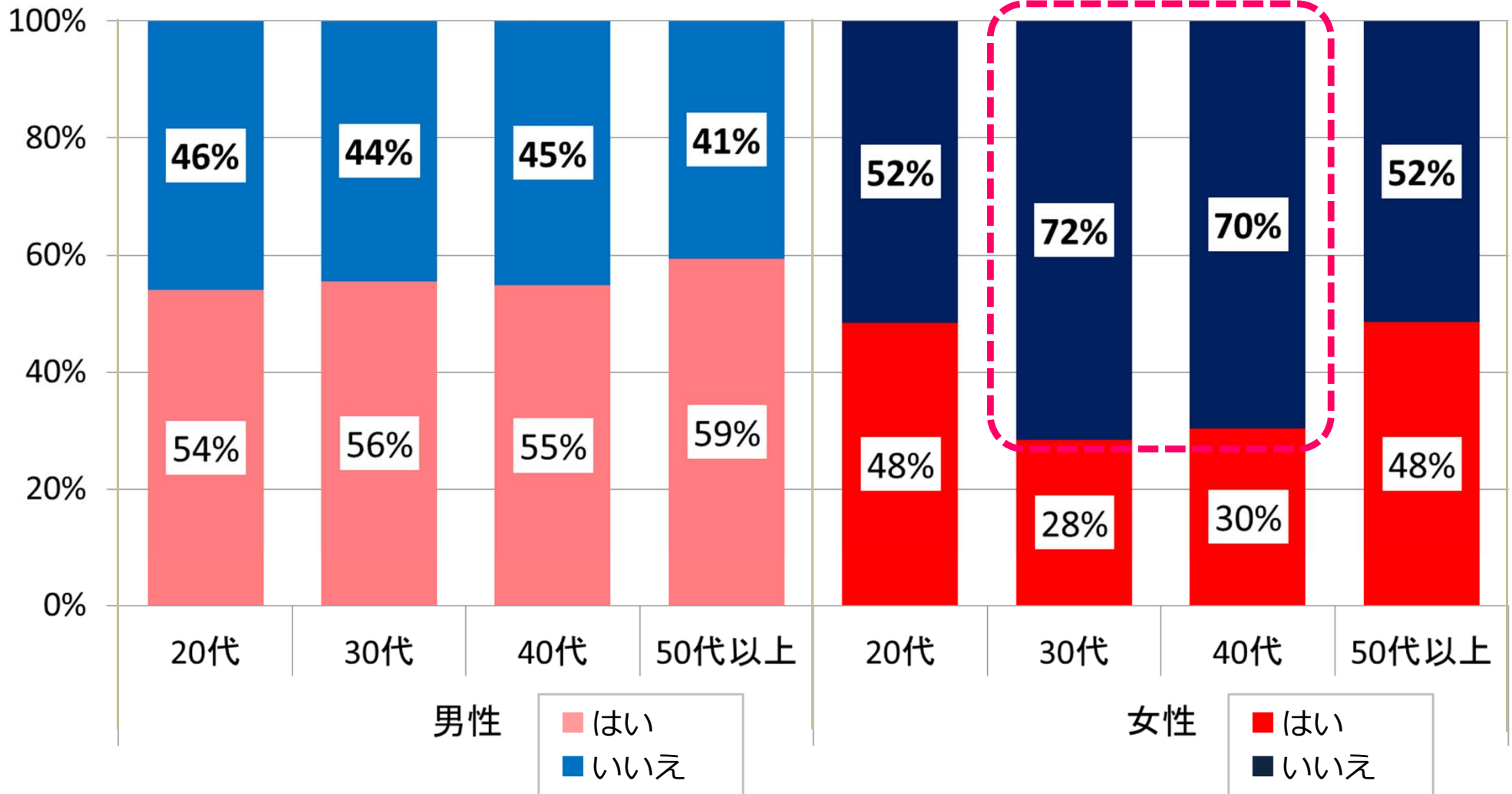
5. 女性社員の多くは、育児や介護等のライフイベントがキャリアアップの妨げや離職の要因になると考えている

ギャップ

2. 男女問わず管理職は、管理職になってよかったと感じている

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

設問：中長期的なキャリアプランを立てていますか



女性は50%以上が立てていないと回答
特に30代、40代は70%が立てていない

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

メンバー企業共通の主な傾向

1. 一般社員の女性は、管理職になりたくない

3. 30代、40代の女性社員は、中長期的なキャリアプランを持っていない傾向がある

4. 30代女性社員の約半数は、「仕事もそれ以外もほどのバランスで」働きたいと考えている

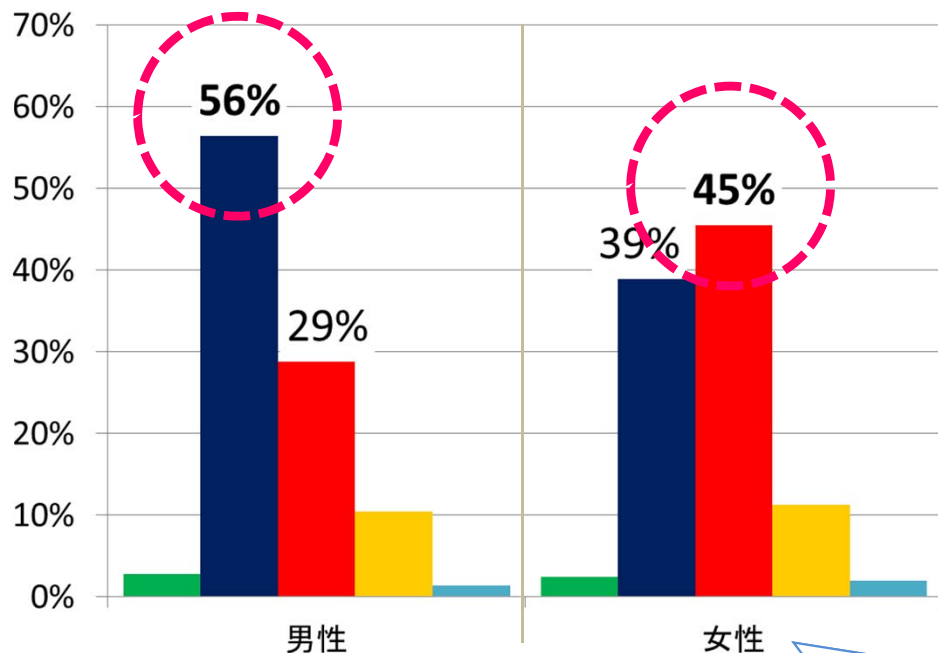
5. 女性社員の多くは、育児や介護等のライフイベントがキャリアアップの妨げや離職の要因になると考えている

2. 男女問わず管理職は、管理職になってよかったと感じている

ギャップ

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

設問：どのような働き方をしたいですか

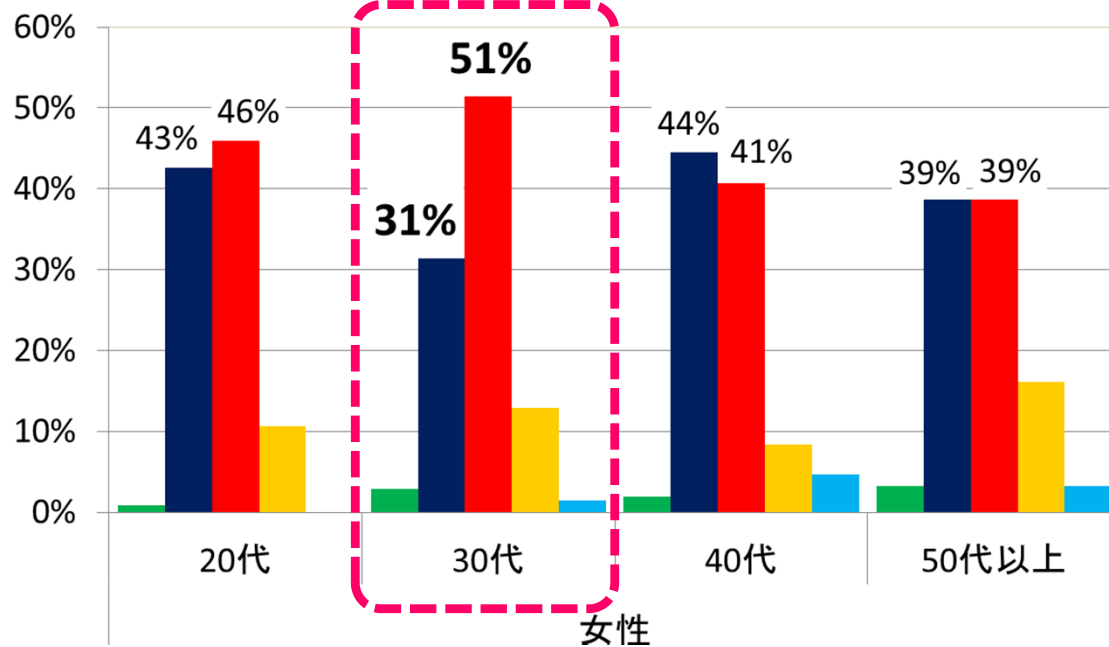


- 仕事に注力
- 仕事も生活も同様に注力
- 仕事も生活もほどほどのバランスでのんびり
- 生活に重点
- その他

女性の45%が
「両方ほどほど」と回答

30代女性は特に
「両方ほどほど」が多い

同設問【女性年代別】



3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

メンバー企業共通の主な傾向

1. 一般社員の女性は、管理職になりたくない

3. 30代、40代の女性社員は、中長期的なキャリアプランを持っていない傾向がある

4. 30代女性社員の約半数は、「仕事もそれ以外もほどのバランスで」働きたいと考えている

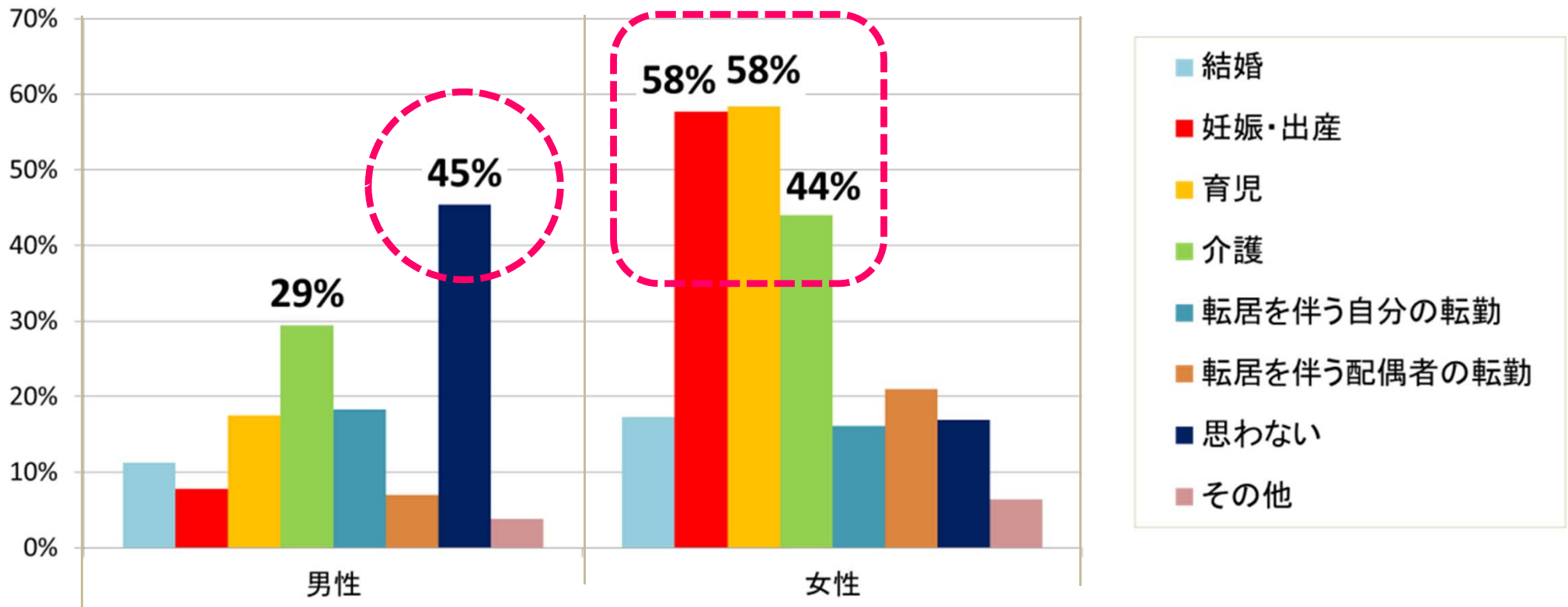
5. 女性社員の多くは、育児や介護等のライフイベントがキャリアアップの妨げや離職の要因になると考えている

2. 男女問わず管理職は、管理職になってよかったと感じている

ギャップ

3 -3 メンバー企業の社員の働く意識 ~アンケート~

設問：キャリアの妨げとなるライフイベントは？【複数回答】



男性 ライフイベントを
キャリアの妨げとは思わない

女性 妊娠・出産、育児、
介護がキャリアの妨げ

3 -4 メンバー企業の人財育成/支援制度 ~ヒアリング~

目的 ▶ 働く環境や企業の取り組み状況の把握

対象 ▶ 当グループメンバー所属企業の人事部門 5社

各社比較による主な傾向

- 育児・介護制度は法定通り、または法定以上。
- キャリア設計やダイバーシティの施策はあるが、ライフイベントを考慮した前倒しの育成計画はない。
- 女性の母数確保を必要とする企業もある。

3 -5 三つの調査結果と分析

女性は、管理職になることを希望しない

管理職になりたいと思っていなかった女性も、実際になると満足している

女性は、ライフイベントによる時間制約のため、管理職になることに躊躇する

男女問わず、時間制約があると人事評価が低い、仕事がアサインされないと考えている

30代女性は、今後のキャリアプランが描けていない

4

意識・環境改革への提言

4 意識・環境改革への提言

分析結果

管理職になることを希望しない

管理職になりたいと思っていない女性も、実際に管理職になると立場に満足している

時間制約があるため、管理職になることに躊躇する

時間制約があると人事評価が低い、仕事がアサインされないと考えている

30代女性は今後のキャリアプランが描けていない

提言

1 20代・30代女性のキャリア形成を促す施策

2 一般社員に管理職のメリットややりがいを伝える仕組みづくり

3 長時間労働を肯定する企業風土の改善

4 経営課題としての取り組み推進

4 意識・環境改革への提言

1 20代、30代女性のキャリア形成を促す施策

- ・20代のうちに**仕事の面白さややりがいを知る**
- ・ライフイベント発生時でも**適切なジョブアサイン**をする

2 一般社員に管理職のメリットややりがいを伝える仕組みづくり

- ・一般社員と管理職の意識のギャップを埋めるため女性社員が**管理職になりたいという意識を持つ**

4 意識・環境改革への提言

3 長時間労働を肯定する企業風土の改善

- ・時間当たりの生産性をあげる
- ・労働時間ではなく**成果を評価する**

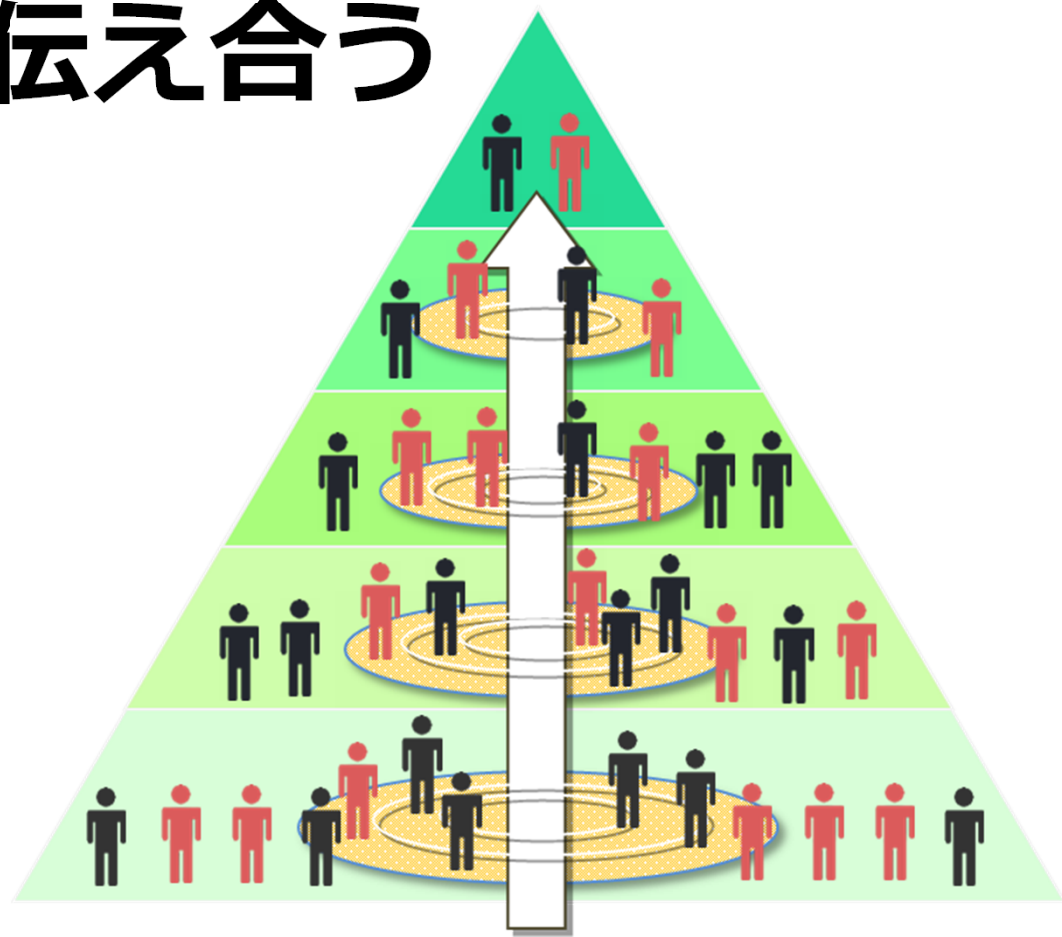
4 経営課題としての取り組み推進

- ・自社における「女性活躍とは」を定義し、1～3の取り組みを**トツプダウン**で実施する。
- ・**各層、各年代への継続的な発信と確認**

5 まとめ

人財を最大限に活かす

お互いに思いを伝え合う



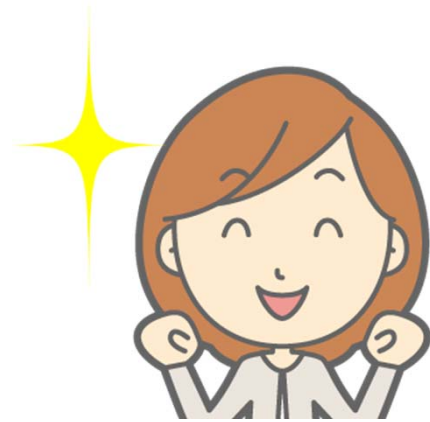
最後に

研究発表会から3カ月・・・



関東12グループ

ご清聴ありがとうございました。



END