

ダイバーシティと インクルージョンの観点からの 企業職場環境調査 2021年度版

文部科学省科学技術人材育成費補助事業
「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ
(全国ネットワーク中核機関(群))」



○-Progressive Initiatives of
Empowering Network for Diversity

調査概要

調査実施時期

2021年10月11日～2021年12月17日

参加企業概要

全4社

- 日系・非日系
- 製造、エネルギー、IT、プロフェッショナルファーム

回答者全数

8,899名

○ 調査結果のまとめ (1/2)

本報告書は、2019年度からの継続事業として「2021年度に実施した企業を対象とする「ダイバーシティとインクルージョンの観点からの企業職場環境調査」の分析結果をとりまとめたものである。2021年度は、2019年度及び2020年度からの設問を基本的に引き継ぎつつ、これまでの結果を踏まえて深掘りすべき点について一部設問を追加・修正の上、調査を実施した。2020年度と2021年度では参加企業からのサンプルがほぼ同じであるため、2019年度から2020年度にかけては実施が難しかった全体的な経年比較も今回は実施しており、それらを通じて現況を把握し、今後の課題への示唆抽出を試みている。

I 継続するコロナ禍での働き方の状況と課題感

コロナ禍を経て、男女共に約90%がテレワークまたは在宅勤務を経験したことがあると回答。一方、最近1カ月以内のテレワーク・在宅勤務経験について尋ねると、女性は約70%が頻繁に実施、または毎日・ほぼ毎日実施していると回答しているのに対して、男性で頻繁にまたは毎日・ほぼ毎日実施していると回答しているのは約50%と、状況に開きがある。

テレワーク・在宅勤務への利点を感じるのは、女性の方が男性よりも高い水準で見られた。特に、家事・育児等への時間の確保、自分自身の健康のため、セクハラなどの減少などに男女差が目立った。

一方、男性の方が女性よりもテレワーク・在宅勤務に欠点を感じている傾向が強く、対面で実現できていたコミュニケーションを取りづらいことが主な理由で、後輩や部下の様子が見えづらいことに懸念が目立った。男性におけるこの傾向は職位にかかわらず見られる。女性の場合、部長以上で「仕事上で必要なコミュニケーションがとりにくい」と回答する傾向が低減する。

また、男性の場合は、職位が上がるに従って「時間のメリハリがつかない」という回答が増えるのに対し、女性では必ずしもそのような傾向が認められない。一方で、女性が挙げるテレワーク・在宅勤務の欠点には、承認されづらい、残業が発生しやすいといったものがある。

テレワーク・在宅勤務が継続し、時間のメリハリがつきづらい、残業が増えるといった課題が、男性・上位職層に顕著に見られることと関連して、2021年度調査では2020年度に比べ、「長時間働いている人ほど認められやすい」という感覚、「今の仕事は子育てとの両立が難しい」と感じる傾向が男女逆転し、男性において高く見られた。

テレワーク・在宅勤務を含む組織全体でのハイブリッドワークに即した業務の進め方や評価制度の整備が待たれる状況を示唆しているのではないかと。

○ 調査結果のまとめ (2/2)

II 職場のインクルージョンについての男女認識ギャップ

「人として尊重されている」「成長を促してもらっている」と感じる割合は、男女間ギャップはない一方で、意思決定に際して傾聴されたり、組織のミッションに連なる形で自分の仕事の重要性を感じたり、心理的に安全な環境で難しい議論をしたりできているかという観点で見ると、女性は男性に比べてそれらの実現度が低い水準である。

この傾向は2020年度にも見られたが、2021年度においては更に同傾向が強まっている様子が見て取れる。収束しないコロナ禍において、テレワークや在宅勤務の継続、同じチーム内でも働き方が異なるハイブリッドなワークスタイルが定着しつつある中、会社の目指す方向性と各人の仕事を関連付け重要性ややりがいを感じられるパーパスについてのコミュニケーションが一層求められると考えられるが、特に女性に対しては具体的な期待やフィードバックを伝える一層の努力が求められるのではないかと考えられる。

III キャリア形成における男女ギャップ(無意識の偏見)

2020年度に引き続き、「将来就きたい最も高い職位」の認識には男女で大きな差がある。参加個社別に見ると、非日系の方が日系よりも男女差が少なく、より高い職位への女性の意欲も高かった。2020年度に比べ、2021年度では部長相当以上に就くことを希望する女性の割合が顕著に低減、役員相当を希望する男性の割合が増加したことで、男女格差が拡大する結果となった。

入社当時の意向との比較を見ると、男女ともに入社当時より社歴が進んだ現在の方がより高い職位に就きたい意向を持っており、就業を通じてより高い職位へのアスピレーションを形成できている様子が見て取れる。

上記のような男女間の認識差が存在する背景としては、第2章で述べた心理的安全性の実現レベルに男女差があることに加え、より高い職位を展望した重要な業務を経験することで、スキルや経験を磨き自信をつけることができているかどうか、キャリアの後押しをしてくれるメンター・スポンサー等の存在があるかどうかは重要な要素と考えられるが、これらについては女性の方が男性よりも劣る結果となっている。女性自身の意識の問題に帰する向きもあるが、組織戦略としてダイバーシティとインクルージョン、女性活躍推進を推進する以上、本人意識の改善のみに頼むのではなく、経験を積み自信をつける機会を与える組織的努力が必要である。

また、集団的な無意識の偏見の表出傾向として、高い職位への人選において、女性の方が男性よりも「完璧」であることを求められるという興味深い状況が観察された。無意識のうちに女性にのみ高い要求水準を設定してしまわないよう、無意識の偏見への理解促進と、評価におけるものさしの明確化が重要であると考えられる。



第1章

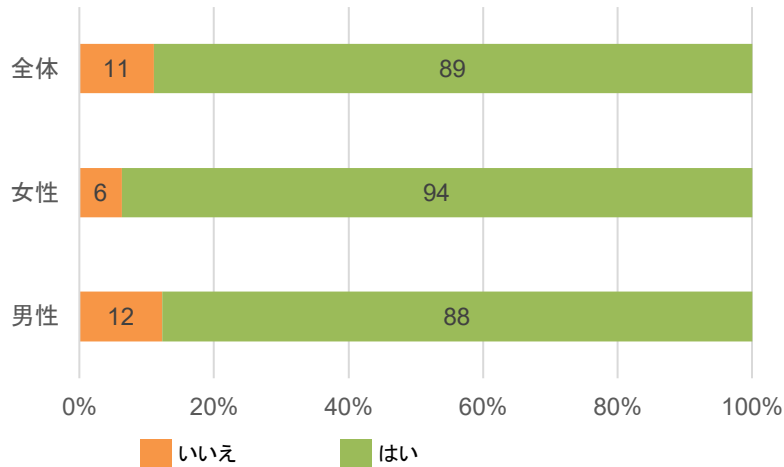
継続するコロナ禍での
働き方の状況と課題感



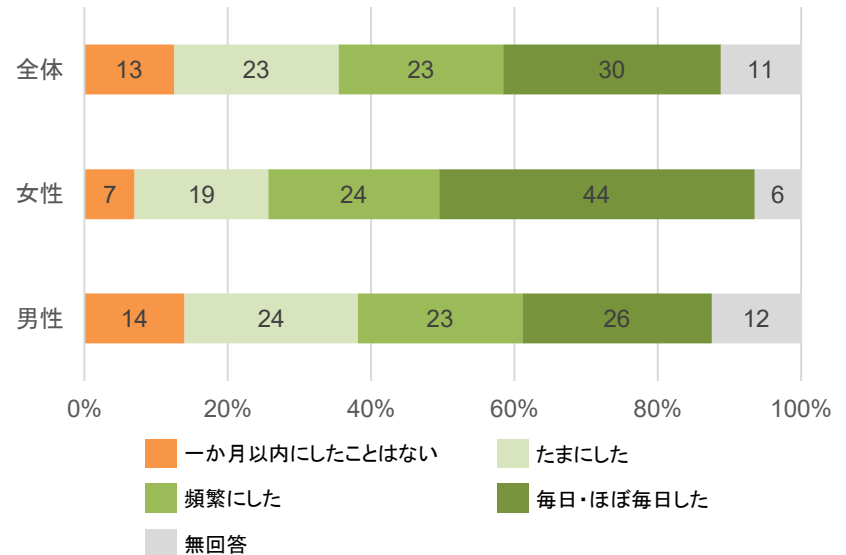
直近で頻繁にテレワーク・在宅勤務をしているのは、女性の方が顕著に多い

コロナ禍を経て、男女共に約90%がテレワークまたは在宅勤務を経験したことがあると回答。
 一方、最近1カ月以内のテレワーク・在宅勤務経験について尋ねると、女性は約70%が頻繁に実施、または毎日・ほぼ毎日実施していると回答しているのに対して、男性で頻繁にまたは毎日・ほぼ毎日実施しているのは約50%と、状況に開きがある。

(問)今の会社に就職してから、テレワークや在宅勤務をした経験がありますか？



(問)あなたは、1ヶ月以内にテレワーク・在宅勤務をしたことがありますか？



回答者数: 女性1,977 男性6,670 全体8,890 (「全体」には性別回答「その他」「無回答」を含む、他の問についても同様)

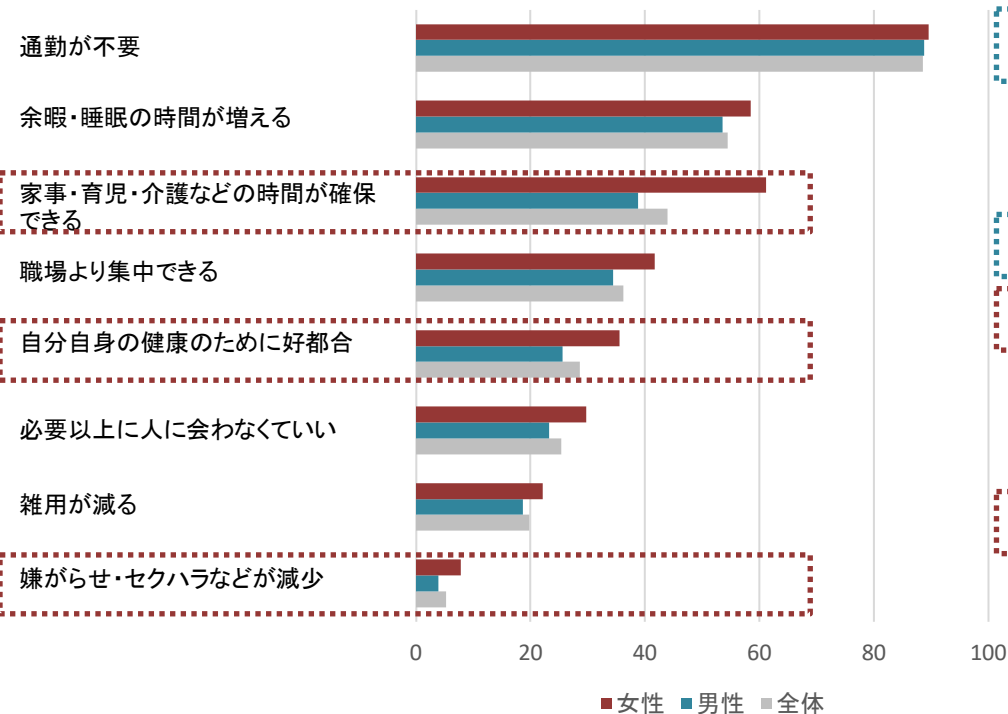
回答者数: 女性1,977 男性6,670 全体8,890

テレワーク・在宅勤務について、女性は全体的にメリットを感じ、男性はコミュニケーション上の困難さを感じる状況

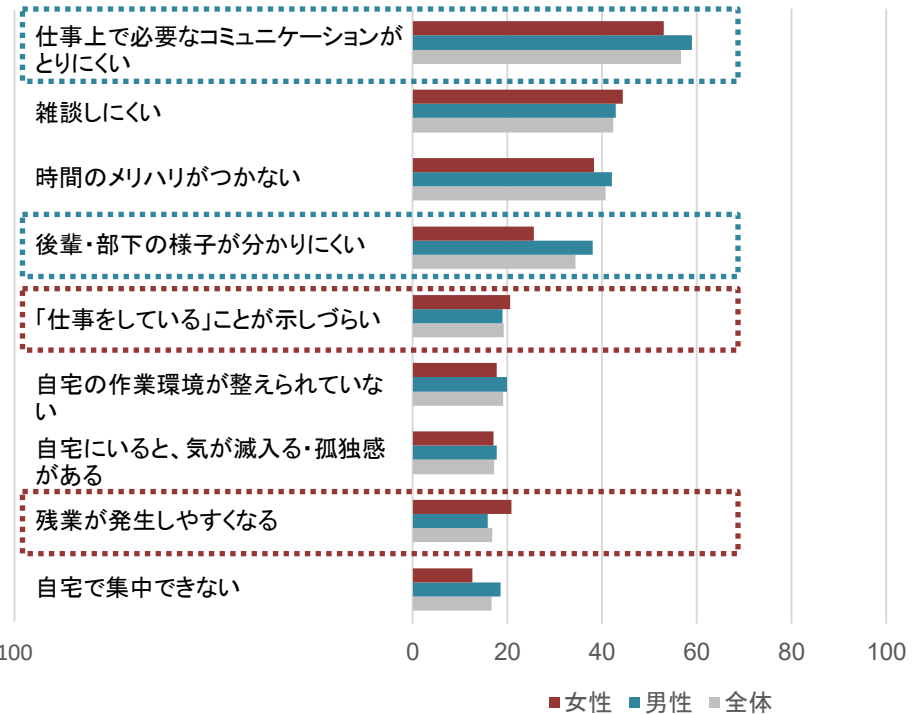
全体的に女性の方が男性よりもテレワーク・在宅勤務にメリットを感じる傾向がみられた。特に、家事・育児等への時間の確保、自分自身の健康のため、セクハラなどの減少などに男女差が目立った。

一方、男性の方が女性よりもテレワーク・在宅勤務にデメリットを感じている傾向が強く、対面で実現できていたコミュニケーションを取りづらいことが主な理由で、後輩や部下の様子が見えづらいことに懸念が目立った。また、女性の方がより多くデメリットとして挙げているものに、承認されづらい、残業が発生しやすいといったものがある。テレワークや在宅勤務でも根本的な仕事の仕方や評価方法が変わっていない状況が示唆される。

(問)あなたにとって、テレワーク・在宅勤務の利点は何ですか？



(問)あなたにとって、テレワーク・在宅勤務の欠点は何ですか？



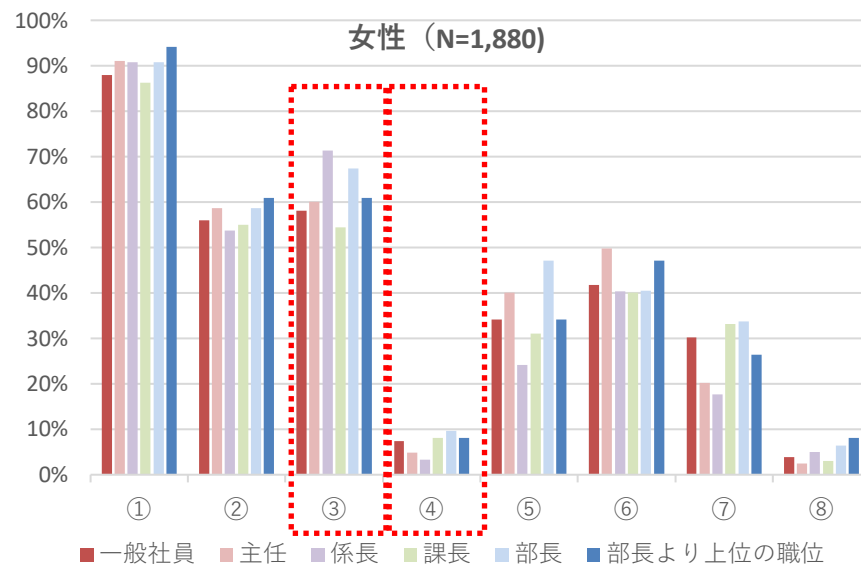
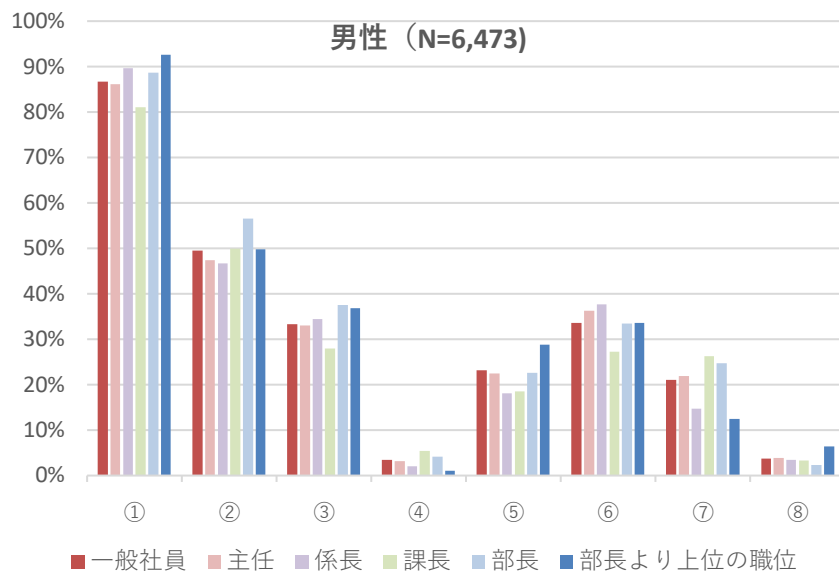
回答者数: 女性1,977 男性6,670 全体8,899

テレワーク・在宅勤務のメリットを感じにくいのは係長、課長等の中間管理職で、一般職及び部長以上はよりメリットを感じる傾向

職位に関係なく、通勤が不要、余暇・睡眠の時間が増える、職場より集中できる点においてテレワーク・在宅勤務は高評価。飲み会や付き合い残業などが減ったことも一因か。

男女ともに、係長、課長等の中間管理職では、テレワーク・在宅勤務のメリットを感じる割合がやや低い傾向にあるが、女性の中間管理職では、家事・育児・介護などの時間が確保できることに大きなメリットを感じ、男性と顕著に差がある。在宅勤務しながら女性の家事・育児・介護の負担は変わらず強いと言える。また、女性の一般職及び上位職における嫌がらせ、セクハラが減少するメリットを上げる声も見逃せない。

(問)あなたにとって、テレワーク・在宅勤務の利点は何ですか



- ①通勤が不要
- ②余暇・睡眠の時間が増える
- ③家事・育児・介護などの時間が確保できる
- ④嫌がらせ・セクハラなどが減少
- ⑤自分自身の健康のために好都合
- ⑥職場より集中できる
- ⑦必要以上に人に会わなくていい
- ⑧雑用が減る

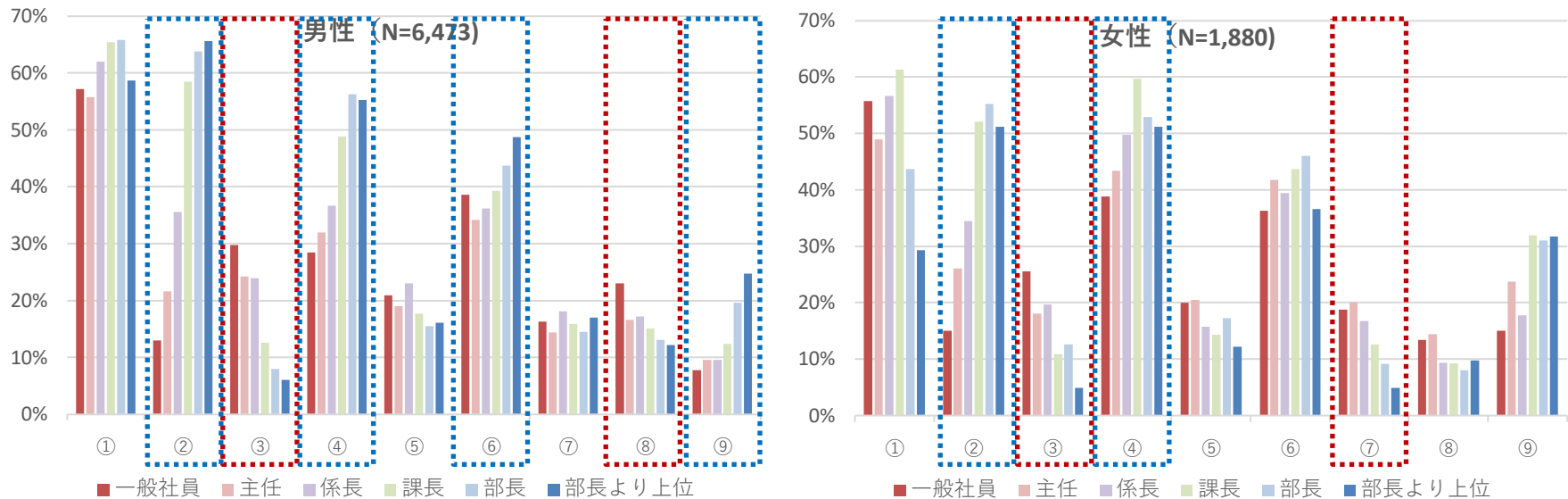
○ 職位によって仕事上のコミュニケーションの課題は異なる

男性と女性で、職位による傾向が異なる。

男性の場合は、職位にかかわらず多くが「仕事上で必要なコミュニケーションがとりにくい」と回答しているのに対し、女性の部長以上ではそのような回答傾向が低減する。男性の場合は、職位が上がるに従って「時間のメリハリがつかない」という回答が増えるのに対し、女性では必ずしもそのような傾向が認められない。

一方、職位による傾向が男女共通で見られるものもある。「後輩・部下の様子がわかりにくい」「雑談しにくい」は男女共通で管理職以上に見られる悩みであると見られ、「仕事をしていることが示しづらい」のは男女共通で一般職に見られる悩みである。

(問)あなたにとって、テレワーク・在宅勤務の欠点は何ですか



- ①仕事上で必要なコミュニケーションがとりにくい
- ②後輩・部下の様子がわかりにくい
- ③「仕事をしている」ことが示しづらい
- ④雑談しにくい
- ⑤自宅の作業環境が整えられていない
- ⑥時間のメリハリがつかない
- ⑦自宅にいても、気が滅入る・孤独感がある
- ⑧自宅で集中できない
- ⑨残業が発生しやすい

長時間労働に依存した仕組み・考え方が、ワークライフバランスに対する男性の感覚をより悲観的なものになっている

参加企業各社に共通した全体的傾向として、「長時間働いている人ほど認められやすい」という感覚、「今の仕事は子育てとの両立が難しい」と感じる傾向が、昨年度比男女逆転している。

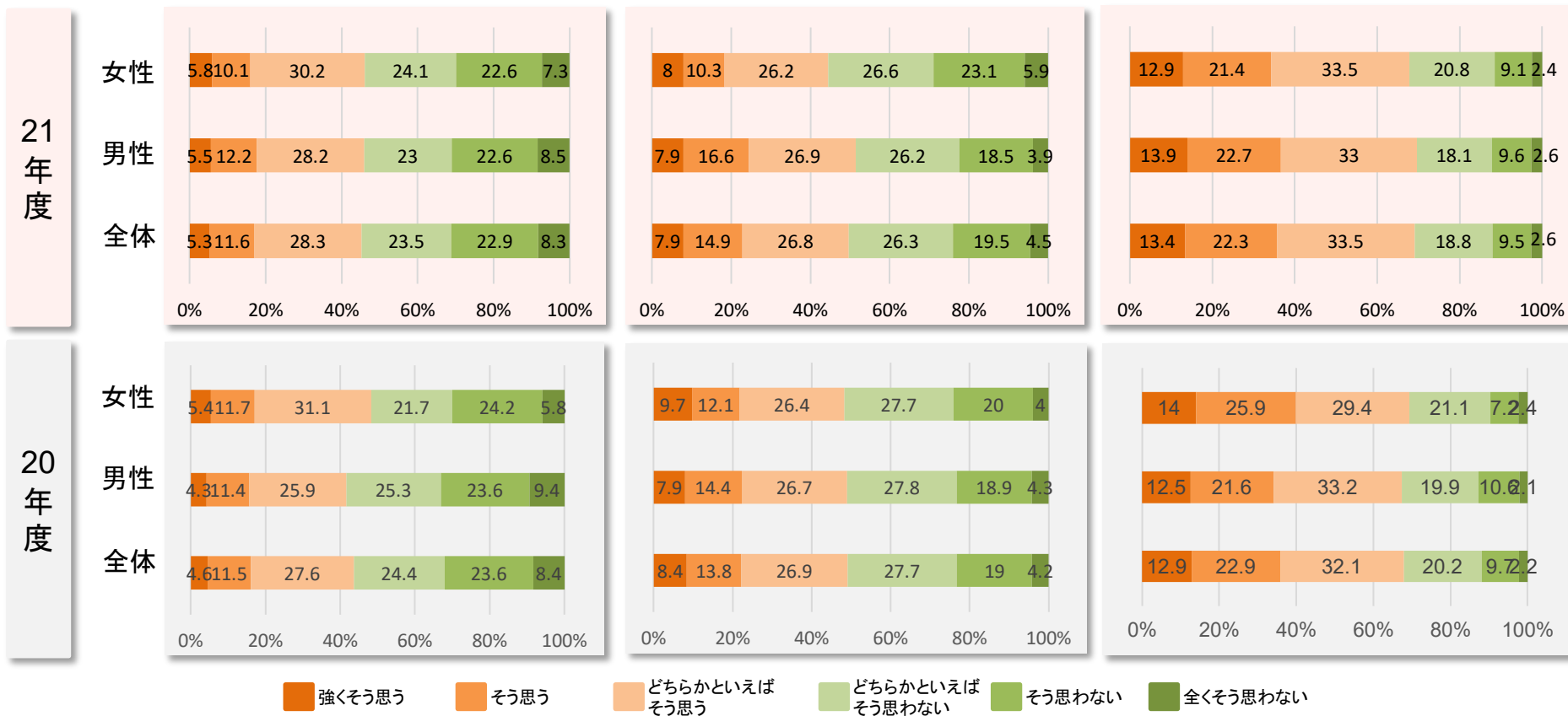
前頁までも述べたように、テレワーク・在宅勤務が継続する中、時間のメリハリがつきづらい、残業が増えるといった課題が、男性・上位職層に顕著に見られることの関連性が推察される。

テレワーク・在宅勤務を含む組織全体でのハイブリッドワークに即した業務の進め方や評価制度の整備が待たれる。

(問)今の仕事は、長時間働いている人ほど成果を認められやすい仕事だと思いますか？

(問)今の仕事は、子育てと両立するのは難しい仕事だと思いますか？

(問)管理職は家庭を犠牲にしていると思いますか？



21年度回答者数: 女性1,972 男性6,658 全体8,791
20年度回答者数: 女性781 男性3,801 全体4,655

21年度回答者数: 女性1,969 男性6,650 全体8,779
20年度回答者数: 女性783 男性3,799 全体4,654

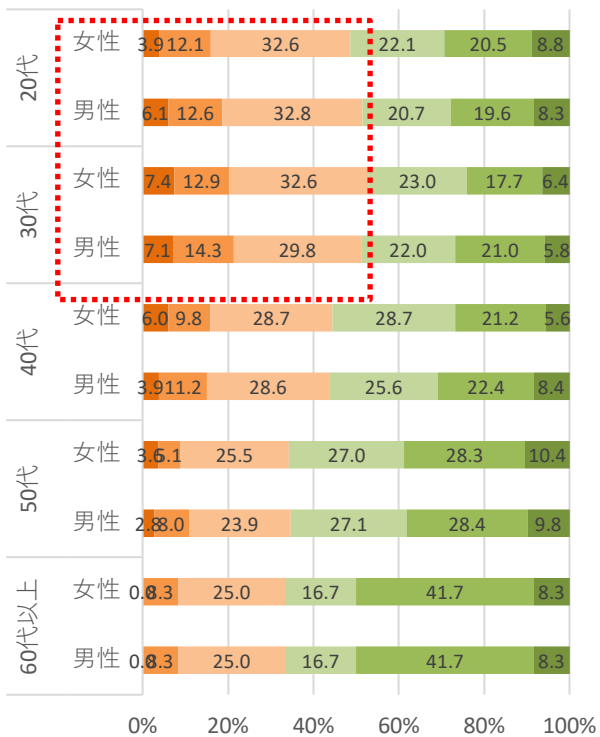
21年度回答者数: 女性1,972 男性6,664 全体8,701
20年度回答者数: 女性783 男性3,804 全体4,622

若い世代の方が長時間労働と成果が結びついていると考え、ワークライフバランスに難しさを感じている

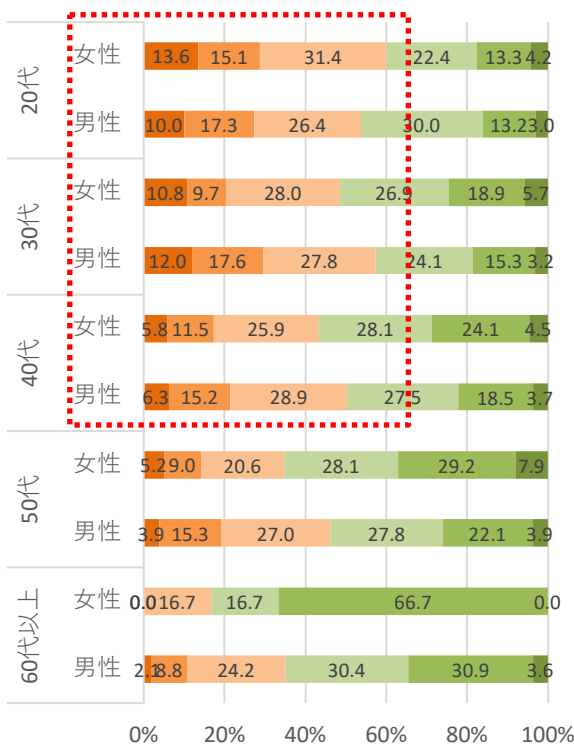
「長時間働いている人ほど成果を認められやすい」「仕事と子育ての両立の困難さを感じる」「管理職は家庭を犠牲にしている」という感覚は、20～30代の若い世代で顕著に高く、年代が上がるにつれその割合は低下傾向。

子育てとの両立については、20代の女性と30代～40代の男性が特に難しさを感じており、主に両立を必要としていると思われる層から見て、両立可能性や管理職イメージについてポジティブに捉えられていないように見受けられる。

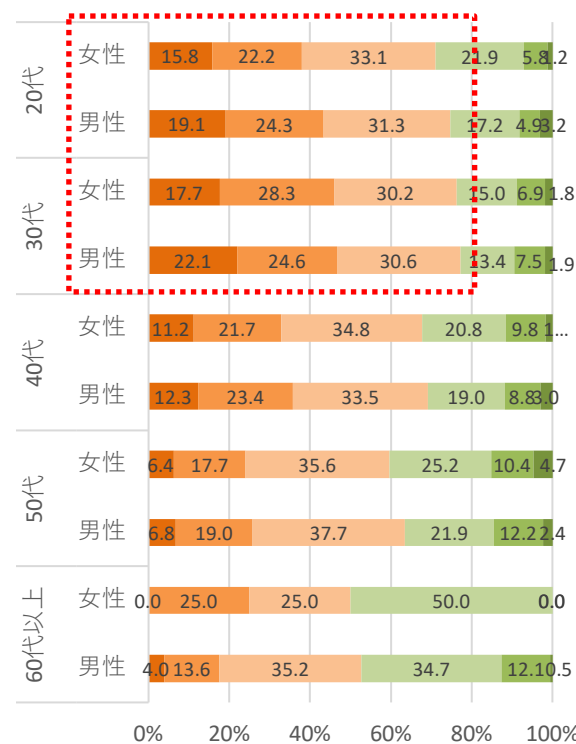
(問)今の仕事は、長時間働いている人ほど成果を認められやすい仕事だと思いますか？



(問)今の仕事は、子育てと両立するのは難しい仕事だと思いますか？



(問)管理職は家庭を犠牲にしていると思いますか？



■ 強くそう思う
 ■ そう思う
 ■ どちらかといえばそう思う
 ■ どちらかといえばそう思わない
 ■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない



第2章

職場のインクルージョンについての
男女認識ギャップ

人として気にかけてもらっている、自分の成長が促されているという実感は男女において同程度

「ひとりの人間として気にかけてもらっている」と感じる割合は、継続するコロナ禍でも男女同程度の高い水準を保っている。

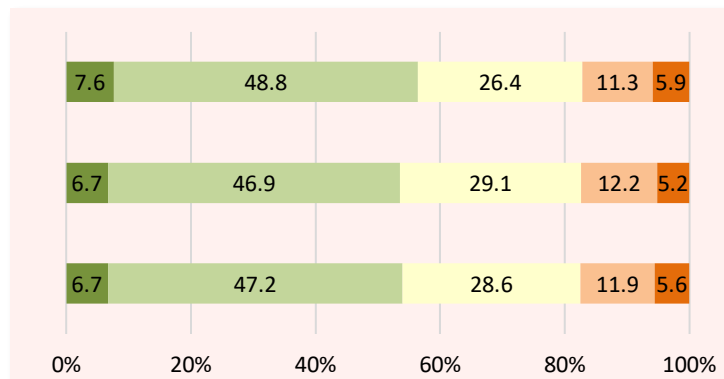
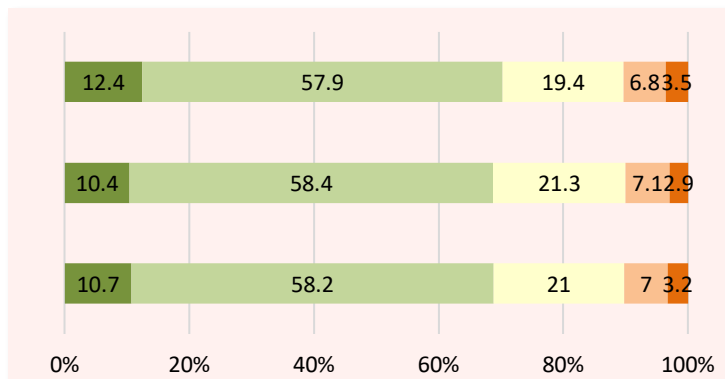
「成長を促してもらっている」と感じる割合は、昨年度比で見ると女性がやや後退しているが、男女同程度の水準は保たれている。

(問)上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。

(問)職場の誰かが自分の成長を促してくれる。

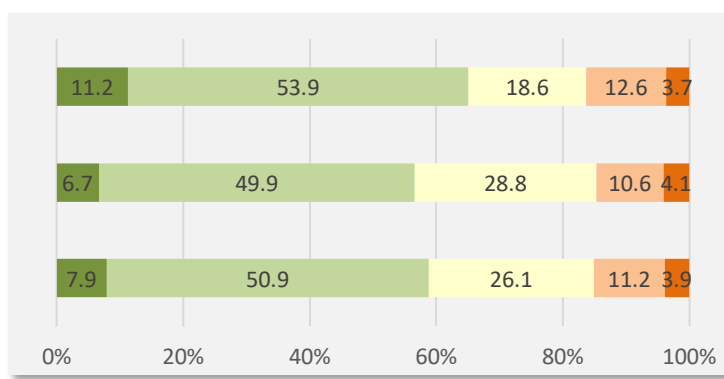
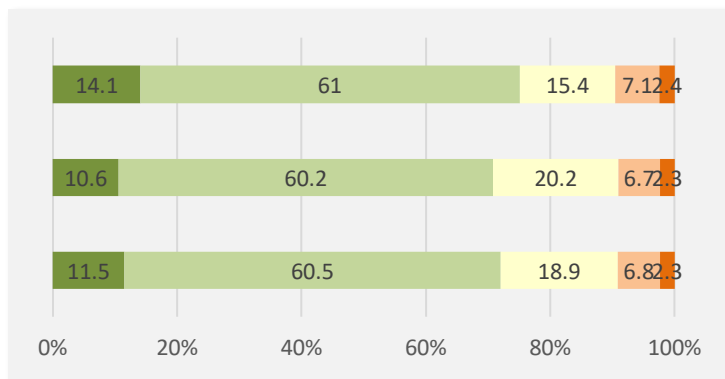
21年度

女性
男性
全体



20年度

女性
男性
全体



■ 強くそう思う
 ■ そう思う
 ■ どちらともいえない
■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない

■ 強くそう思う
 ■ そう思う
 ■ どちらともいえない
■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない

21年度回答者数: 女性1,971 男性6,652 全体8,690
20年度回答者数: 女性782 男性3,794 全体4,612

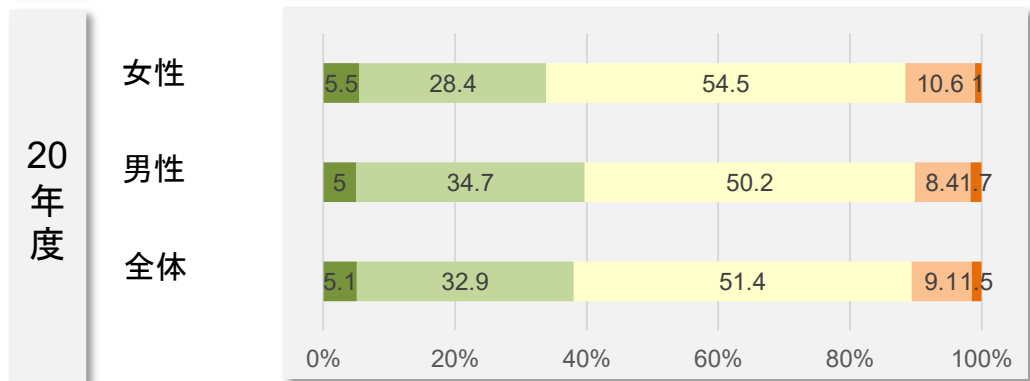
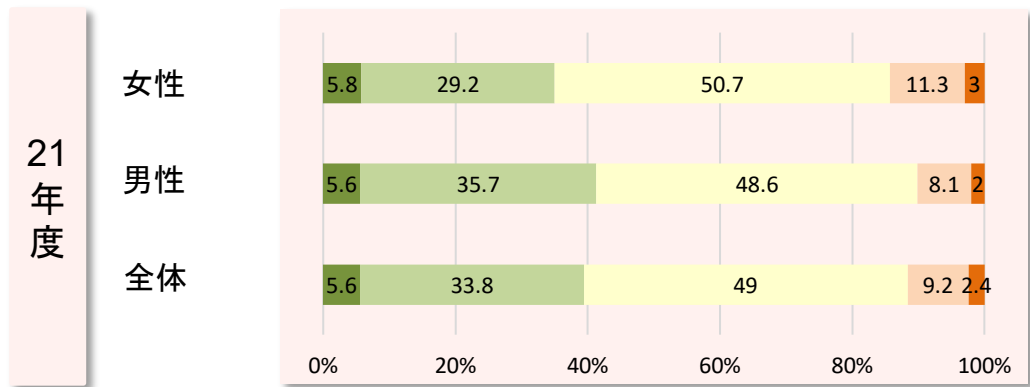
21年度回答者数: 女性1,968 男性6,648 全体8,683
20年度回答者数: 女性783 男性3,791 全体4,610

意思決定に際して上司から意見を求められる頻度は、男性の方が女性よりも顕著に高い

前頁で、人として気かけられる、成長を促されると感じる割合が男女同水準あったにもかかわらず、「上司が仕事上で判断する際に自分の意見を求める」頻度は、昨年度に引き続き男性の方が顕著に高い。

女性活躍を推進する企業では、性別にかかわらず社員を尊重し、また成長に向けた声掛けが積極的に行われている場合が多いが、上司個人がいざという時に意見を傾聴する対象として、女性より男性が選ばれている状況が見て取れる。こうした上司の行動は無意識であることが多いだけに、意見を十分に求めてこなかった人からも意図的に意見を傾聴するような行動変革が必要である。

(問) 自分の上司は、仕事上で判断する際に、自分の意見を _____。



いつも求める
 頻繁に求める
 時々求める
 めったに求めない
 全く求めない

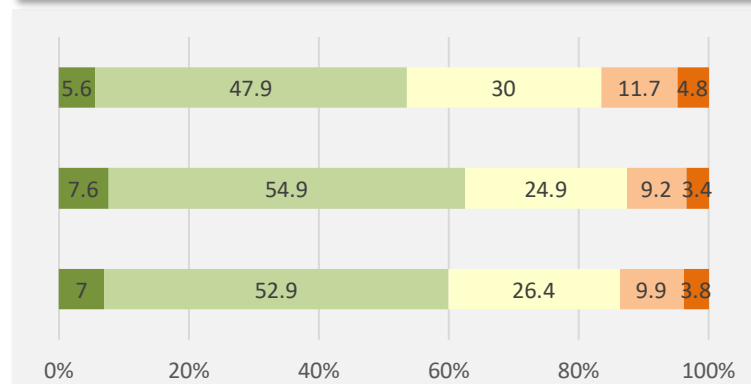
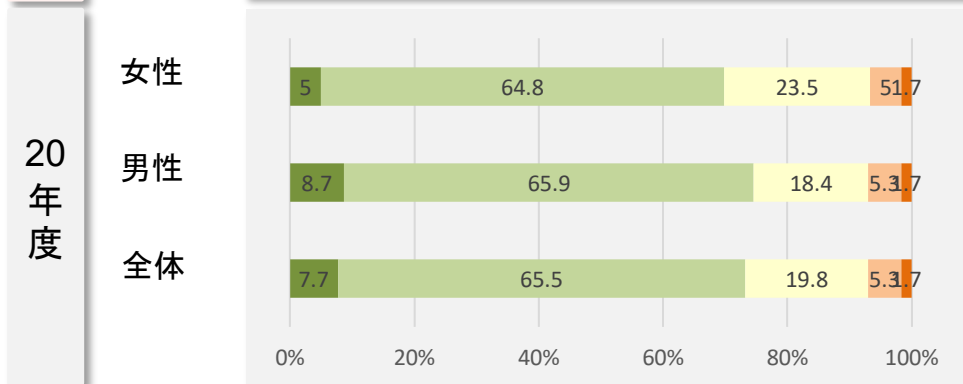
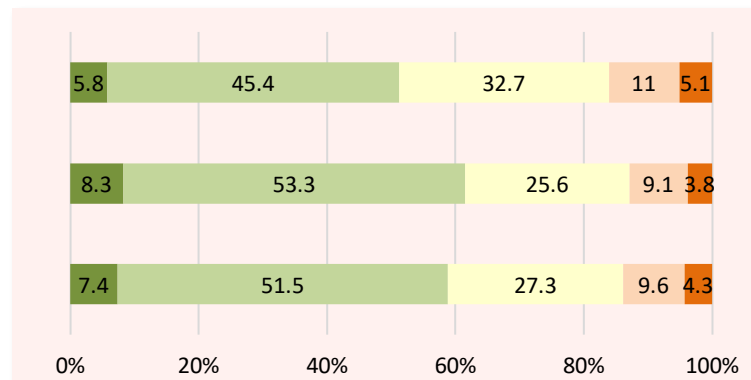
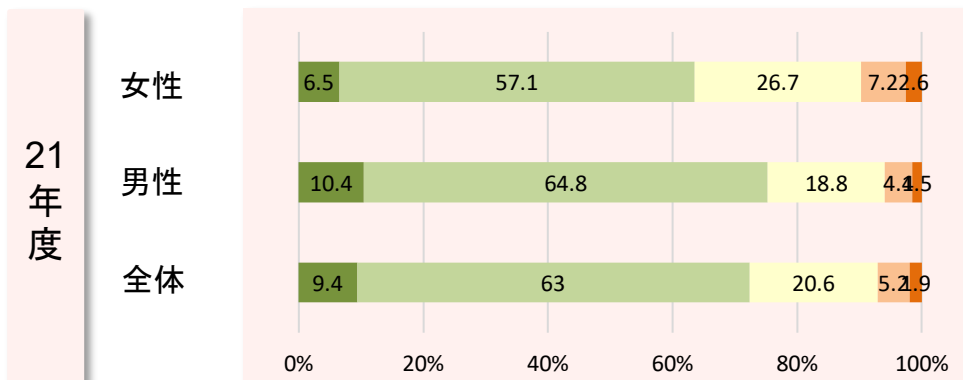
21年度回答者数: 女性1,971 男性6,654 全体8,703
 20年度回答者数: 女性782 男性3,795 全体4,619

自分に対する職場の期待や会社使命に照らして自分の仕事が重要だと感じられる度合いが女性は男性より顕著に弱い

「職場で自分が何を期待されているのか知っている」と回答する割合、「会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる」と回答する割合は共に、昨年度に比べ、男性は同水準である一方、女性の落ち込みがやや目立ち、男女差の拡大につながっている。収束が見えないコロナ禍において、テレワークや在宅勤務の継続、同じチーム内でも働き方が異なるハイブリッドなワークスタイルが定着しつつある中、会社の目指す方向性と各人の仕事を関連付け重要性ややりがいを感じられるパーパスについてのコミュニケーションが一層求められると考えられるが、特に女性に対しては具体的な期待やフィードバックを伝える一層の努力が求められる。

(問) 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。

(問) 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。



■ 強くそう思う
 ■ そう思う
 ■ どちらともいえない
 ■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない

21年度回答者数: 女性1,974 男性6,663 全体8,708
20年度回答者数: 女性783 男性3,801 全体4,620

■ 強くそう思う
 ■ そう思う
 ■ どちらともいえない
 ■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない

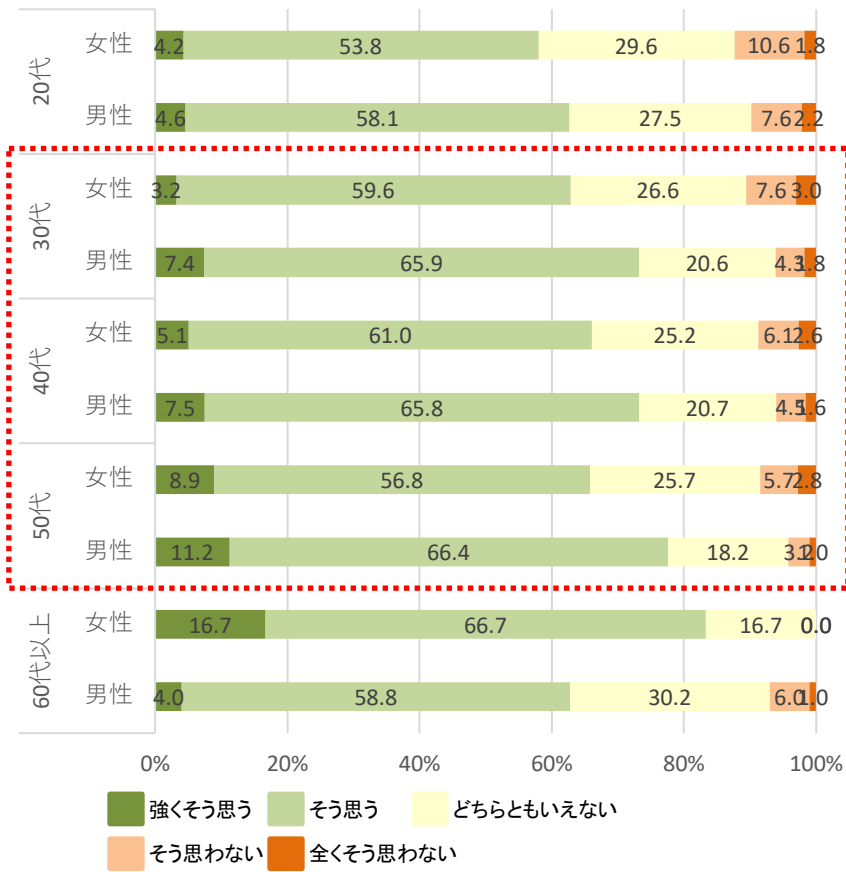
21年度回答者数: 女性1962 男性6,650 全体8,679
20年度回答者数: 女性780 男性3,782 全体4,597

自分に対する職場の期待や、会社使命に照らして自分の仕事が重要だと感じられる度合いの男女格差は30～50代で広がる

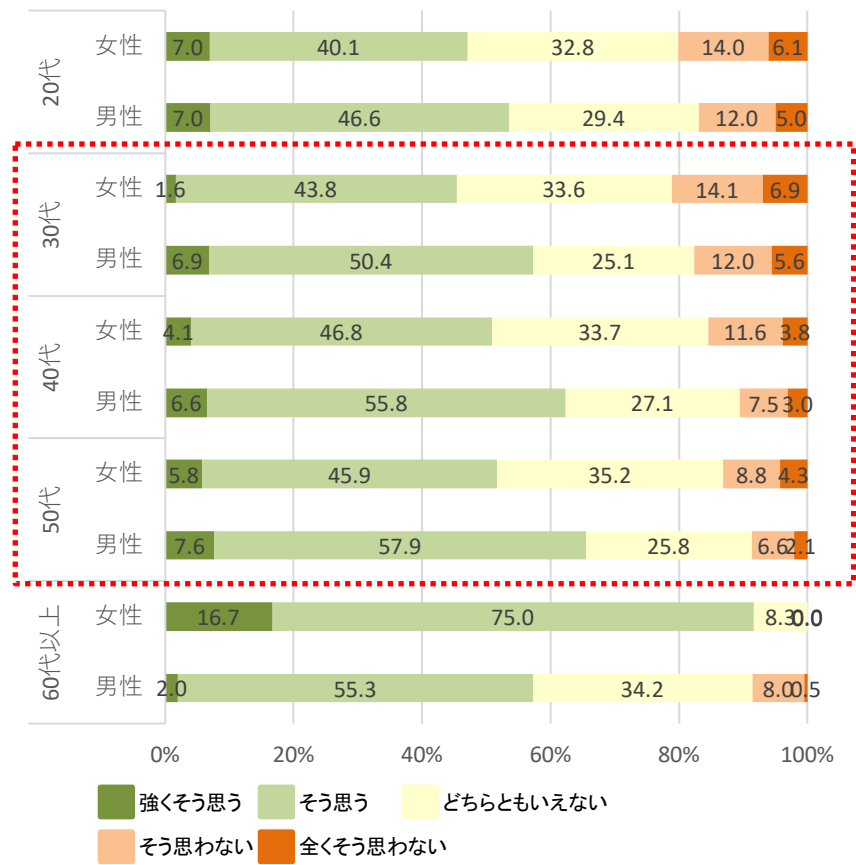
自分に対する職場の期待に対する理解を年代別で見ると、20代では男女差は軽微だが、女性のライフイベントが重なる場合が多い30代以降で男女差が拡大する傾向にある。

また、会社の氏名や目的に照らして自分の仕事が重要だと感じられる度合いについても同様の傾向であり、組織の中で徐々に重要な役割を担う年代において、男女間での職場期待、重要な仕事を任されていると感じられる自負などの差が生じ、その後のキャリア形成上のアスピレーションにも影響が出ることが推測される。

(問) 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。



(問) 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。



女性では、職位が高くなっても、自分の仕事の重要性に関する実感値の高まりがやや頭打ち

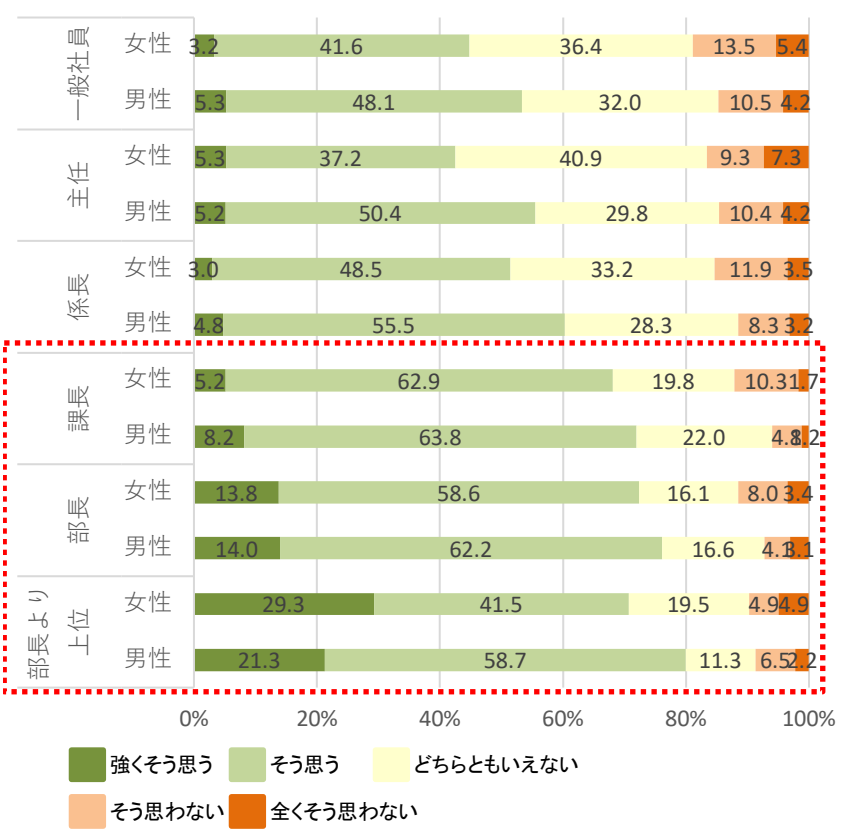
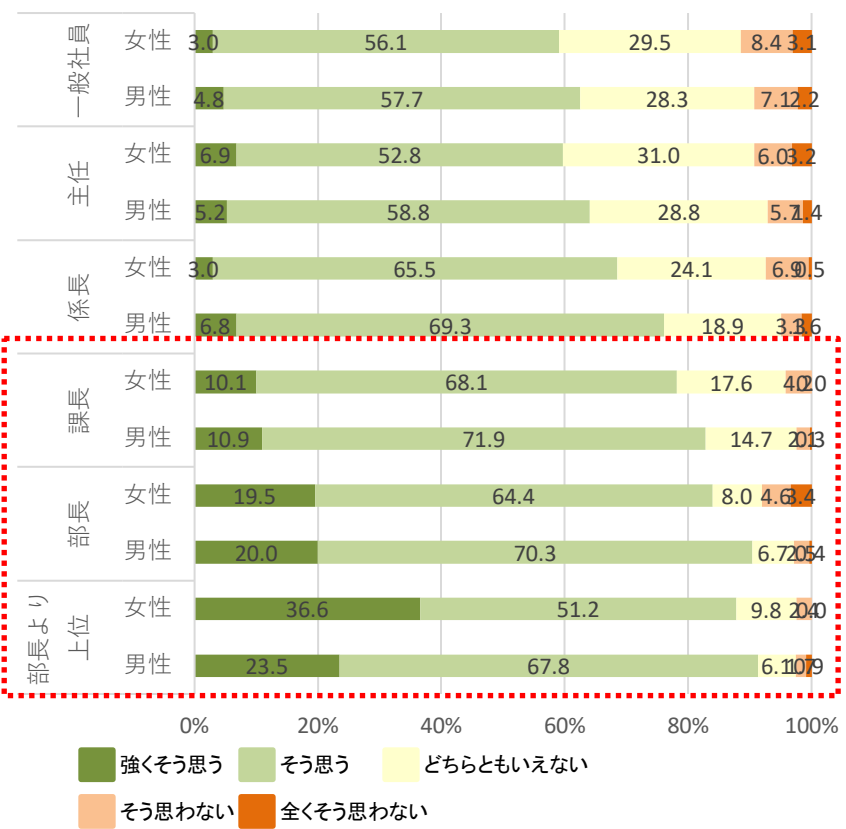
「職場で自分が何を期待されているのか知っている」と回答する割合は、いずれの職位でも男性の方がやや女性よりも高い水準であるが、男女ともに職位の上昇とともに、回答割合も増加傾向が認められる。

一方、「会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる」と回答する割合については、男性は職位が上がるにつれ大きく高まる状況が見られるが、女性は課長～部長～部長より上位で男性ほど上昇がみられない。

女性の方が職位と仕事の重要性を結び付けて考えない場合がある、女性の方が収益部門の責任者など重要性を感じやすい部門の上位職に就いていることが少ないなど背景は様々に考えられるため、今後の検証が必要であろう。

(問)職場で自分が何を期待されているのかを知っている。

(問)会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。



21年度回答者数:女性1,878 男性6,467 全体8,411

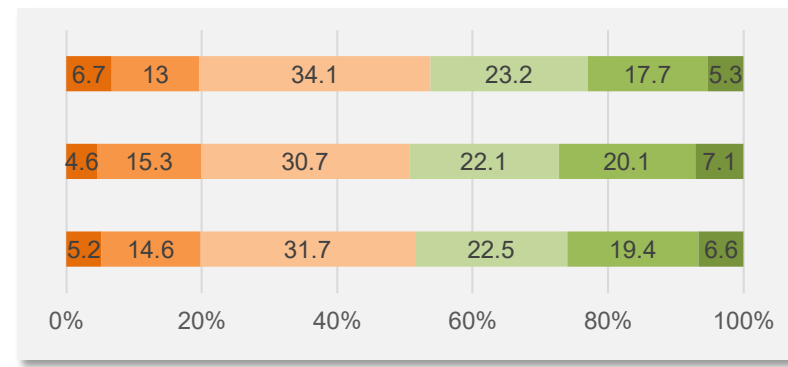
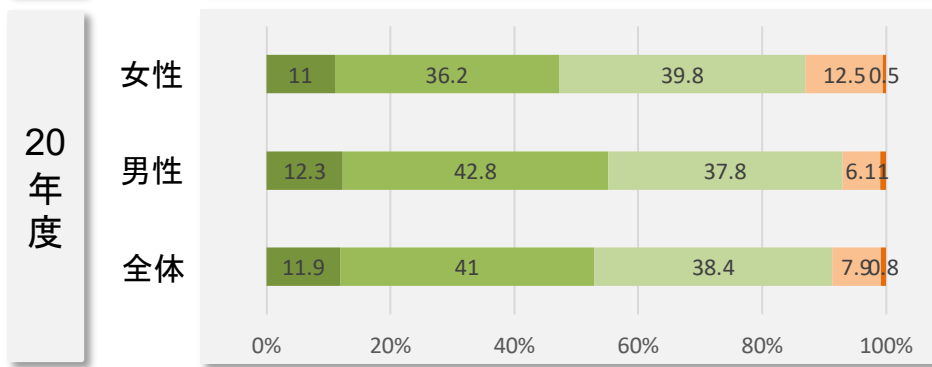
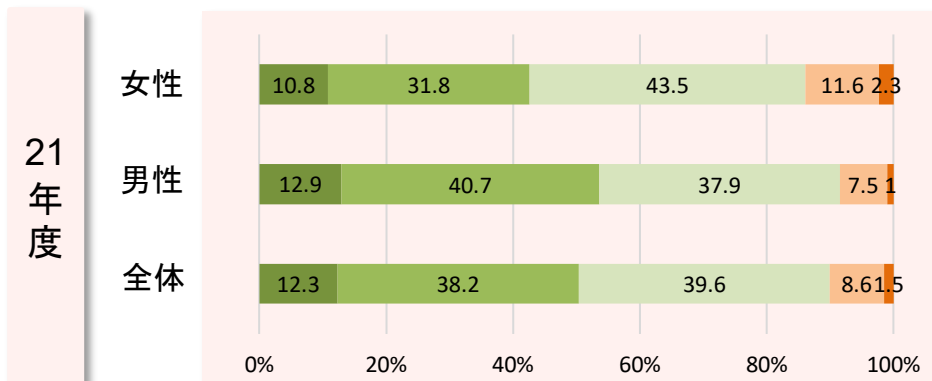
21年度回答者数:女性1,867 男性6,455 全体8,386

心理的安全性の確保は、女性にてやや低め水準

「反対意見を言える」頻度については、女性は昨年度よりやや後退しており、男女差が拡大する結果となった。
 「上司の前で失敗してはいけないという恐れ」については、男女で大きな水準の差はなく、約半数が「恐れがある」としている状況は昨年度から大きく変わらない。男性の方が「そう思わない」「全くそう思わない」と回答する割合がやや高い状況も昨年度と同様である。
 必要に応じて難しい議論もできること、小さな失敗を恐れず合理的なリスクをとれることは、いずれも心理的安全性のある職場にとって必要な状態である。女性活躍やダイバーシティの推進が、数の問題だけでなく心理的安全性の実現を通じて組織の意思決定のあり方や革新的な発意を促すという果実につながるために、これらの状況が改善されることが重要である。

(問) 自分の部署では、反対意見を_____。

(問) 上司の前で、失敗してはいけないという恐れがある。



■ いつも言える
 ■ 頻りに言える
 ■ 時々言える
■ めったに言えない
 ■ 全く言えない

■ 強く思う
 ■ そう思う
 ■ どちらかといえばそう思う
■ どちらかといえばそう思わない
 ■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない

21年度回答者数: 女性1,971 男性6,659 全体8,705
 20年度回答者数: 女性782 男性3,806 全体4,628

21年度回答者数: 女性1,976 男性6,664 全体8,719
 20年度回答者数: 女性783 男性3,806 全体4,630

インクルージョンの効用を支える心理的安全性の段階

多様性を持つ人材からなる組織において職場環境のインクルージョンを実現するためには、心理的安全性が欠かせない。著書の中で心理的安全性とインクルージョン、イノベーションの関連を説いているTimothy R. Clarkによると、心理的安全性の実現レベルは4段階に分類することができるが、組織の中で多様性が開花し、イノベーションを通じた組織能力向上につながるためには、第3段階「貢献」、第4段階「チャレンジ」にまで心理的安全性の実現レベルを高める必要がある。

本章で見てきた意思決定に際しての意見の傾聴や、反対意見を言える状況について男女ギャップがあるということは、これらの心理的安全性の実現段階に男女同水準で至っていない状況であるということが推測される。

1. 受容

受容・包摂される

2. 学び

安全に学ぶことができる。フィードバックを受けたり、誤りからの学びを得ることにポジティブでいられる

3. 貢献

自分らしい能力や考え方を使得って貢献できる

4. チャレンジ

現状に対して何らかの変化を起こしてより良い状態を作るために、現状にチャレンジできる



第3章

キャリア形成における
男女ギャップ
(無意識の偏見)

男女とも、入社当時より社歴が進んだ現在の方が、より高い職位に就きたい意向を持っている

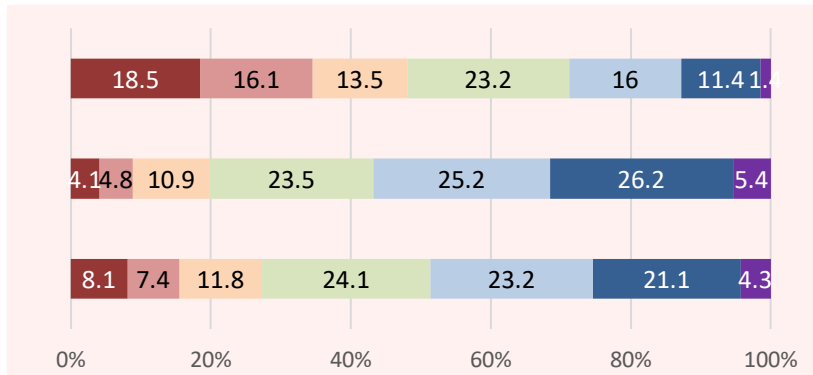
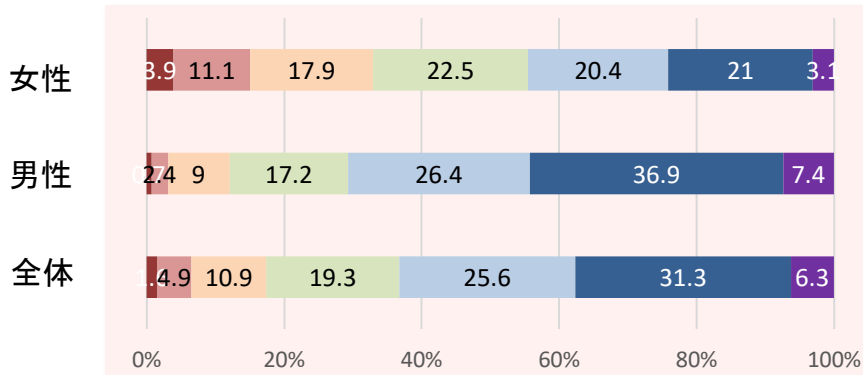
「将来就きたい最も高い職位」は、昨年度に引き続き、男女で大きな差がある。参加個社別に見ると、非日系の方が日系よりも男女差が少なく、より高い職位への女性の意欲も高かった。昨年度比では、部長相当以上に就くことを希望する女性の割合が顕著に低減、役員相当を希望する男性の割合が増加したことで、男女格差が拡大する結果となった。

今回新しく設けた調査事項として、入社当時の意向との比較を見ると、男女ともに入社当時より社歴が進んだ現在の方が、より高い職位に就きたい意向を持っており、今回調査参加企業においては、就業を通じてより高い職位へのアスピレーションを形成することについては一定の成果を上げていることが見て取れる。

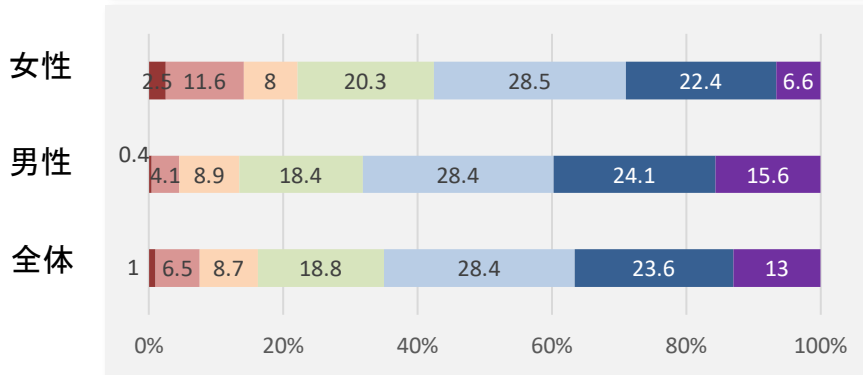
(問) 就けるかどうかを別として、将来、あなたが就きたい最も高い職位はどれですか？

(問) 入社当時就きたいと思っていた最も高い職位は何ですか？

21年度



20年度



2020年度は調査なし

■ 一般社員相当 ■ 主任相当 ■ 係長相当
■ 課長相当 ■ 部長相当 ■ 役員相当 ■ CEO

21年度回答者数: 女性996 男性3,623 全体4,700
 20年度回答者数: 女性449 男性2,158 全体2,674

■ 一般社員相当 ■ 主任相当 ■ 係長相当
■ 課長相当 ■ 部長相当 ■ 役員相当 ■ CEO

21年度回答者数: 女性1,945 男性6,638 全体8,754



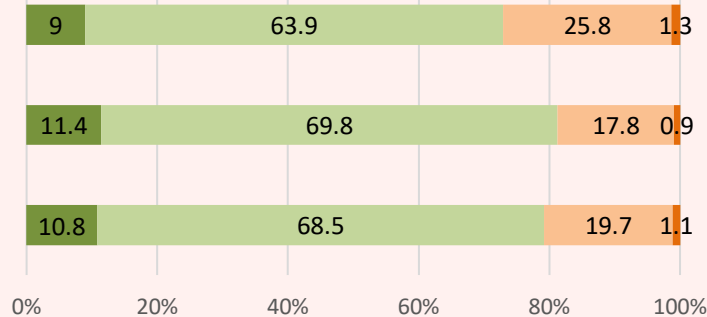
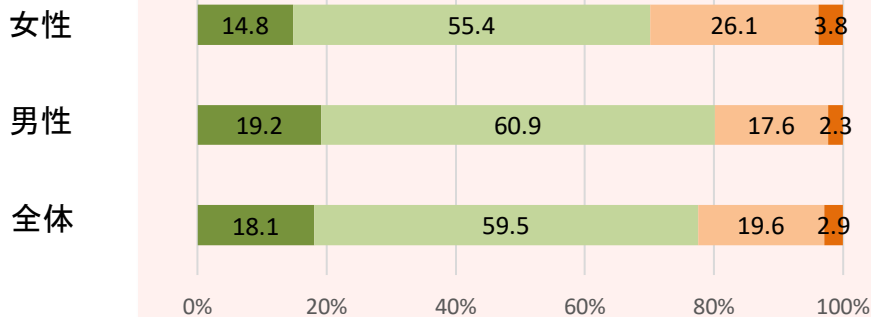
仕事上大きな壁にぶつかる経験、乗り越えた経験ともに男性の方が女性をやや上回る

昨年度より、女性が仕事上での壁にぶつかる経験、乗り越えた経験共にやや後退しており、男女差が拡大する結果となっている。

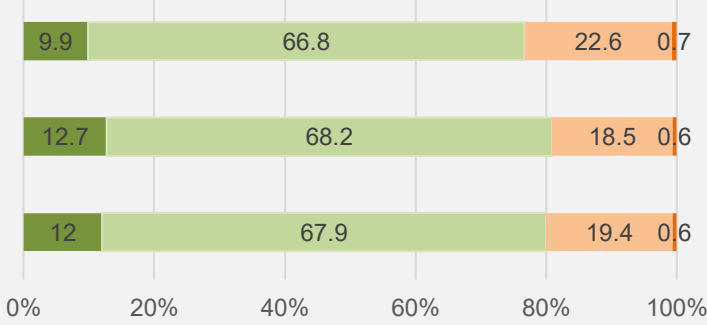
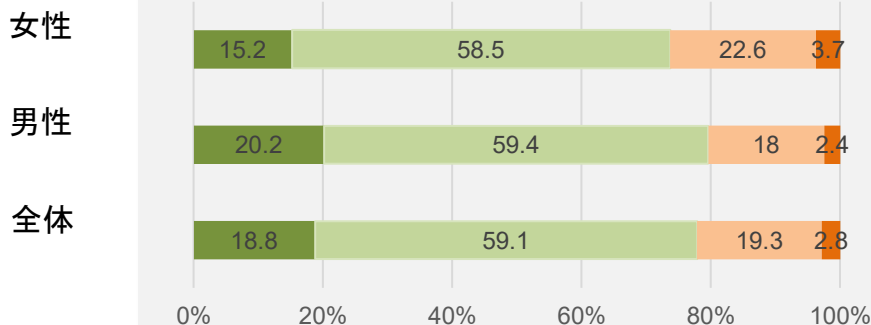
(問)あなたは現在の会社に就職してから、仕事上で大きな壁にぶつかったこと(自分の力では達成できそうにない難しい仕事に直面したり、仕事で失敗して回復に苦労したりすること)はありますか？

(問)あなたは現在の会社に就職してから、仕事上で大きな壁(自分の力では達成できそうにない難しい仕事に直面したり、仕事で失敗して回復に苦労したりすること)にぶつかり、乗り越えた経験がありますか？

21年度



20年度



大いにある ある ほとんどない 全くない

大いにある ある ほとんどない 全くない

21年度回答者数:女性1,974 男性6,663 全体8,798
20年度回答者数:女性782 男性3,802 全体4,658

21年度回答者数:女性1,904 男性6,519 全体8,577
20年度回答者数:女性756 男性3,710 全体4,536



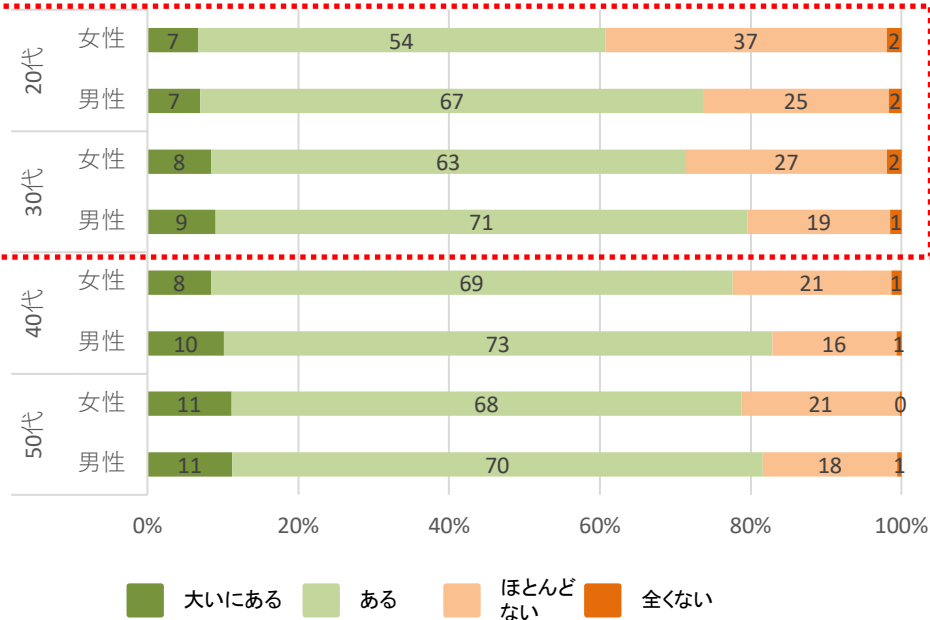
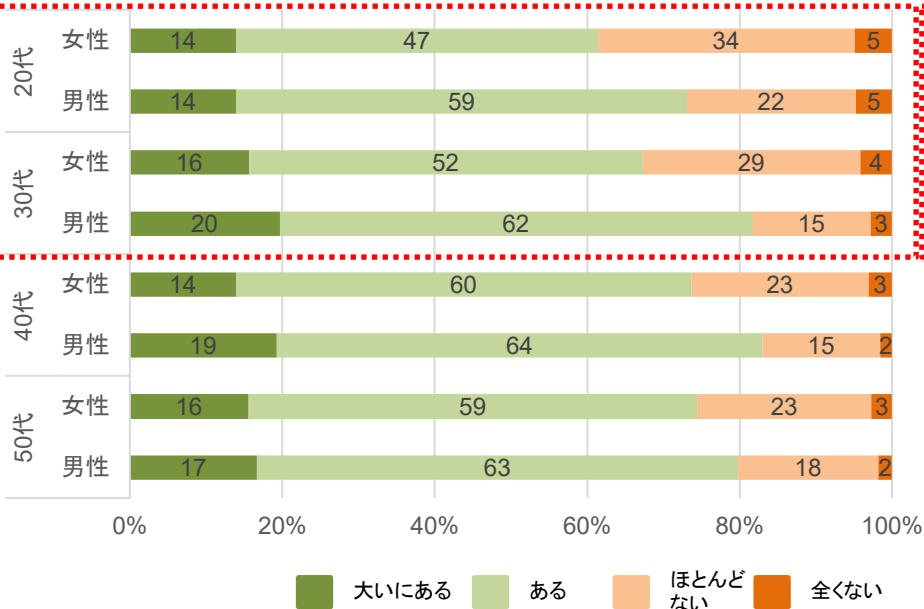
仕事上大きな壁にぶつかる経験、乗り越えた経験の男女差は20代～30代で広がる

仕事上大きな壁にぶつかる経験、乗り越えた経験については、各年代とも男性の方が女性よりも高頻度で経験しているが、20代～30代での男女差が特に大きい状況が見て取れる。

キャリア形成のごく初期に困難（だが重要な）経験を積みつつ、必要なサポートも得られるような環境整備が特に女性に対して必要であるように見受けられる。

(問)あなたは現在の会社に就職してから、仕事上で大きな壁にぶつかったこと(自分の力では達成できそうにない難しい仕事に直面したり、仕事で失敗して回復に苦労したりすること)はありますか？

(問)あなたは現在の会社に就職してから、仕事上で大きな壁(自分の力では達成できそうにない難しい仕事に直面したり、仕事で失敗して回復に苦労したりすること)にぶつかり、乗り越えた経験がありますか？



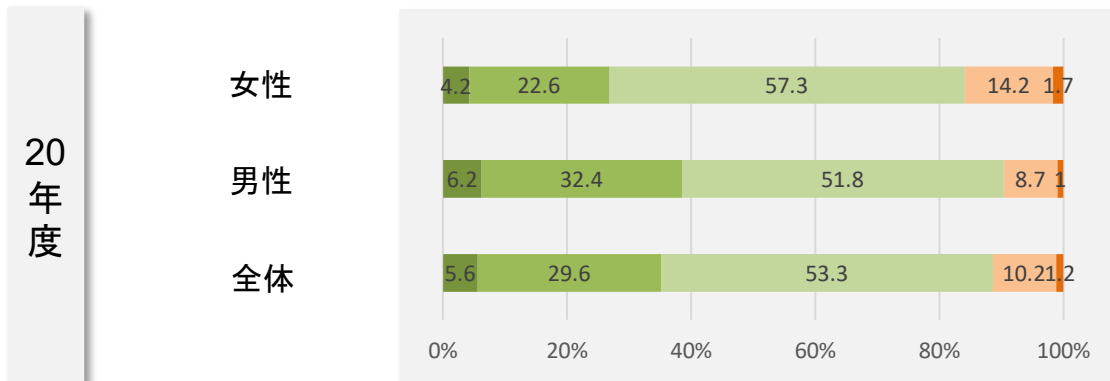
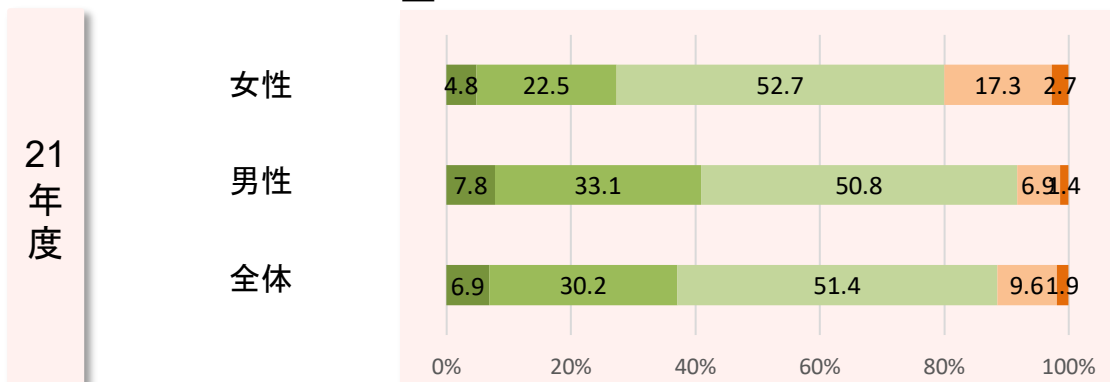
難易度の高い仕事は男性の方が任される頻度が高い傾向

昨年度より、女性が難易度の高い仕事を任される頻度が減少し、男女差が拡大している。

参加企業個別にみると、女性にも難易度の高い仕事を任せる頻度が増加していたり、男女差が縮まっている企業もあるが、全体の傾向として例外なく男性の方が任される頻度は高い。

「女性本人の意欲」を課題視する向きもあるが、女性にも日頃から難易度の高い仕事を任せ、ただし放任ではなく伴走しサポートすることによって、女性も正統な期待を感じ、経験を積む機会が増えることで、より責任ある職位への意欲も醸成されるのではないだろうか。

(問)あなたは上司から、難易度の高い仕事を _____
_____。



■ いつも任される
 ■ 頻繁に任される
 ■ 時々任される
■ めったに任されない
 ■ 全く任されない

21年度回答者数: 女性1,972 男性6,658 全体8,708

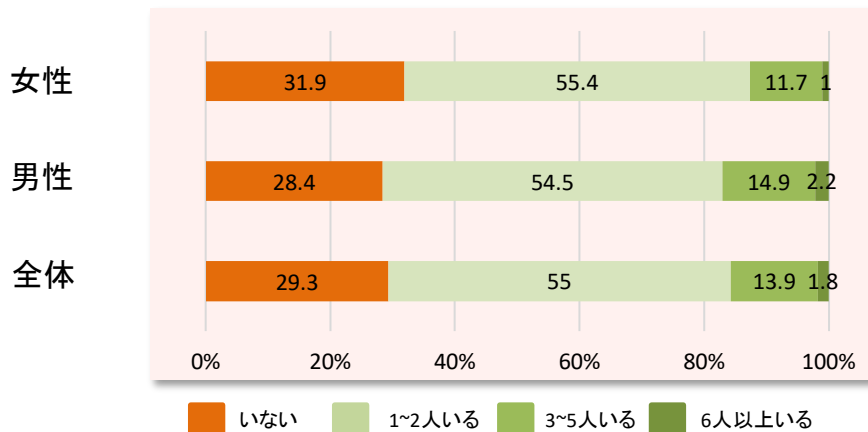
20年度回答者数: 女性779 男性3,795 全体4,615

キャリアに関するメンター、キャリアアップの後押しをしてくれるスポンサーの存在は女性の方が男性に比べてやや少ない

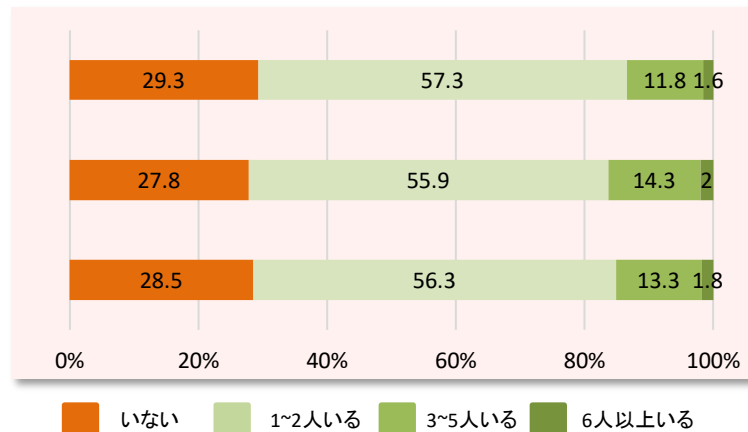
キャリアに関してアドバイスしてくれるメンター、キャリアアップの後押しをしてくれるスポンサーの存在は女性の方がいない割合が若干高く、いるとしても人数が男性より少ない傾向にある。

参加企業はいずれも女性管理職の育成、登用のための取り組みを行っているが、育成・登用対象の本人の実感値としては、組織的な取り組みの割には、女性には十分機能するメンターやスポンサーがいるように感じられない実情が浮き彫りになっている。

(問) キャリアに関して、頻繁にアドバイスをしてくれる人がいますか？



(問) あなたのキャリアアップを後押ししてくれる人はいますか？



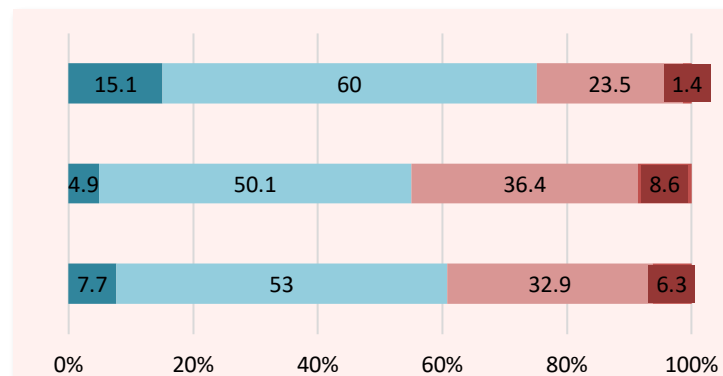
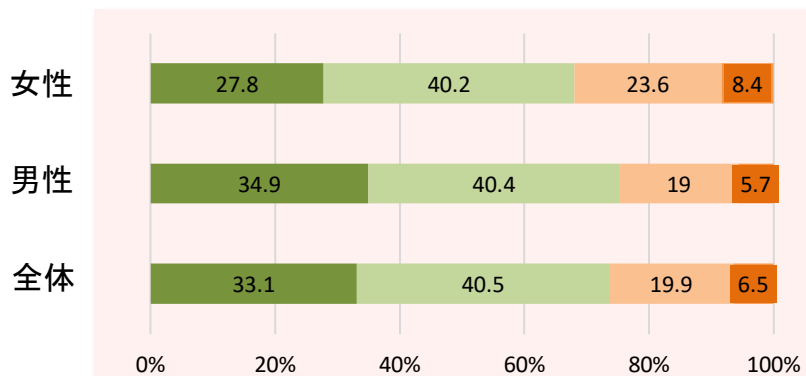
男性優遇、昇進の性別による不公平感を感じる女性が 昨年より高まる結果に

参加企業全体では、昨年度に比べ、昇進の性別による公平さを女性がやや否定的に感じる割合が高い状況となっている。参加企業個別にみると、従前よりダイバーシティ&インクルージョンが進められている非日系企業では、男女ともに公平性が高まったと感じる割合が増加している一方で、日系企業では、男性優遇と考える割合が男女ともに高い傾向が続いている。

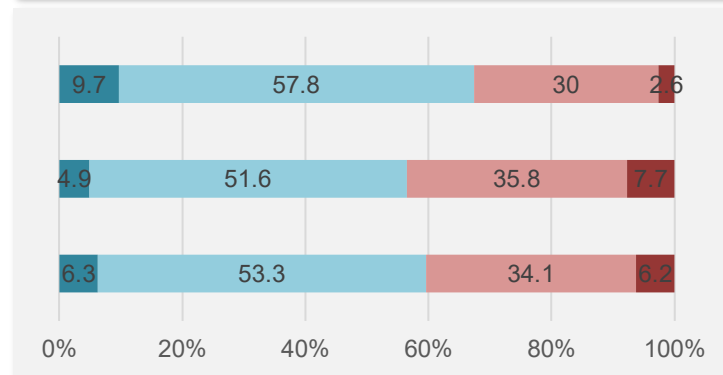
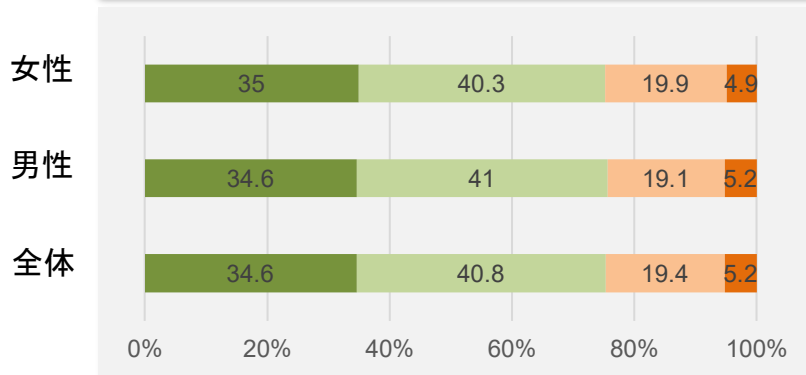
(問) 自分の会社では、昇進は性別にかかわらず、公平公正に行われていると感じますか？

(問) 昇進において男性、女性のどちらが優遇されていると感じますか？

21
年度



20
年度



■ 公平だ ■ どちらかといえば公平だ
■ どちらかといえば不公平だ ■ 不公平だ

■ 男性 ■ どちらかといえば男性 ■ どちらかといえば女性 ■ 女性

21年度回答者数: 女性1,966 男性6,660 全体8,701
20年度回答者数: 女性781 男性3,802 全体4,621

21年度回答者数: 女性1,417 男性4,577 全体6,043
20年度回答者数: 女性555 男性2,573 全体3,157



育児を理由とする休業後では、 女性の方が昇進見送りの割合が高い

休業なし、病気を理由とする休業の場合は、男女の昇進推進割合には大きな差はないが、育児を理由とする休業の場合は、6か月の期間では女性の方が昇進見送りの割合が高まる。ペナルティというよりも「まだ大変そうだから」と気を遣われている結果ではないか。

また病休の場合は、男女差はほとんどないものの、休業後の昇進推進を忌避する効果が極めて大きく、健康面での懸念が非常にネガティブな影響を与える結果となっている。

森和夫さんは34歳で、10年間勤務している社員です。採用されてから、精力的に仕事をこなし、社内外から高い評価を得ています。コンサルティング業務を担当し、深夜でも早朝でも、顧客のニーズに応え、丁寧かつ迅速な対応で信頼関係を築いてきました。経験を積んで、新規顧客の開拓にも優秀で、ニーズを上手に引き出すことによって、3年連続で売り上げを10%引き上げることに成功しました。上司はこのまま頑張れば、来年昇進のチャンスが来ると声をかけ、森さんは引き続き努力していました。しかし、実際に時期を迎えると、森さんは健康を崩し、6ヶ月間病休を取ることになります。森さんが復職してから、人事部は昇進について議論します。

（別シナリオでは、「女性」、「休業無し」、休業理由が「病休」「育休」、休業期間が「6か月」「2年」のランダムな組み合わせで表示）

人事部は、森和夫さんの昇進について、どうすべきですか？

※ 登場人物の属性が異なるシナリオを回答者に対してランダムに提示することで、集団での無意識の偏見を抽出するサーベイ

(計100%)

		休業なし	病休		育休	
			6か月	2年	6か月	2年
女性	昇進推進	80.7	13.5	8.4	36.8	25.1
	昇進見送り	19.3	86.5	91.6	63.2	74.9
男性	昇進推進	78.9	14	7.7	43.5	28.7
	昇進見送り	21.1	86	92.3	56.5	71.3

女性の候補者は男性よりも「完璧性」が求められる傾向にある

部長候補として推薦する場合、否定的なフィードバックが全くない候補者であれば、男性より女性の方が選ばれる傾向が強いが、否定的なフィードバックが一つでもある場合、女性の方が男性よりも評価に著しい悪影響が見られる傾向にあり、「更に育成しなければ」と捉えられる傾向が強い。

回答集団として、ポテンシャルが高い（否定的なフィードバックがない）女性がいるのであれば推したいという無意識の心理が働いている様子が伺えると共に、女性候補者はより「完璧」でなければ候補者として推せないというアンコンシャスバイアスが働いているように推測される。

C社では、キャリア開発強化プログラムを実施しています。このプログラムを1年間受けた加藤啓介さんについて、次期部長候補者の母集団に入れるべきかどうか、部門のマネジメント層、人事関係者との間で議論を行っています。加藤さんについては、プログラムを通じて下記のように様々なフィードバック、評価が得られています。

※ シナリオ：肯定・否定を様々なパターンで含む6種類のフィードバックや評価をランダムな組み合わせで表示（以下、例）

＜ポジティブフィードバック・評価内容＞

- ・部長として必要なリーダーシップ資質は、ポテンシャルとしては認められる。
- ・非常に高い専門性を持っており、本人は、部長職に就くことだけでなく、専門性を極めることにもやりがいを見出している。

＜ネガティブフィードバック・評価内容＞

- ・部長に上がる前に経験・達成しておいてほしいことについて、全部ができていないわけではない。例えば、通常は、部の筆頭課で課長を務めてもらうことが多いが、加藤さんにはその経験はない。課長として歴任した職務数も、通常3-4職務経験するところ、加藤さんは現在2職務目である。
- ・不透明な状況下でビジョンを描き、実効的に進む点では改善余地がある。

これらのフィードバック、評価を踏まえ、加藤さんの取り扱いについて、あなたの考えを教えてください。加藤さんを部長職候補者としてさらに補強するために、指導・育成計画を立てるべきですか？

※別シナリオでは、登場人物が女性

参加企業合計

(計100%)

部長候補として十分であり、追加の育成計画は不要	否定的FBが0	否定的FBが1	否定的FBが2	否定的FBが3	肯定的FBが2	肯定的FBが3
女性	56.4	33	27.1	20.6	29.1	34.6
男性	45.1	35	24.5	17.9	26.8	33.4

全国ダイバーシティネットワーク

ALL NIPPON DIVERSITY NETWORK

高等教育機関、研究機関、企業などによる全国規模でのダイバーシティネットワークを構築し、次世代のダイバーシティ研究環境を切り拓きます。



○-Progressive Initiatives of
Empowering Network for Diversity

全国ダイバーシティネットワーク事務局(大阪大学男女協働推進センター内)
〒565-0871 大阪府吹田市山田丘1-1
TEL:06-6105-6059 FAX:06-6879-4406
Mail:info@opened.network
Website:https://www.opened.network/

文部科学省科学技術人材育成費補助事業
「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ
(全国ネットワーク中核機関(群))」

