

[研究ノート]

ダイバーシティ&インクルージョン推進の課題 ：管理職の意識と行動についての調査結果

NPO 法人 GEWEL 代表理事
堀井紀壬子

〈要旨〉

現在日本企業でもダイバーシティ推進が積極的に実施されているが、担当者の最大の悩みは管理職層がダイバーシティ推進に関して「頭で分かっているが腹落ちしていないこと」である。NPO 法人 GEWEL では、企業の管理職層は自社のダイバーシティ推進に関し、どのように考え、どのように行動しているのかを把握するために Web 調査を行った。結果、調査対象の管理職は「社内ダイバーシティ推進に関する賛同や実践へのコミットメント」は非常に高いものの、日常の組織管理の実践に必要な具体的なダイバーシティ管理ニーズに関しては体験が少なく、具体的なイメージに落としにくい状況であることが推察される。「あるべき論」のダイバーシティ推進は分かっているが、特に女性社員の育成・登用に関しては自己の価値観もあり、男性と同じ視点とはとれないのではないかと思われる。調査の詳細を紹介する。

〈キーワード〉

ダイバーシティ&インクルージョン、管理職ダイバーシティ意識&行動調査、ダイバーシティの必然性の理解と自分自身のコミットメント、個をいかすマネジメント、変革のマネジメント、

1. GEWEL の成り立ちと活動について

NPO 法人 GEWEL は 2003 年 7 月に、日本における女性管理職が欧米諸国に比較して異様に少ないことに着目し、日本女性たちが企業の中で「意思決定にかかわれるポジションに就く」ことを応援するために設立した。以来、2 年間ほど、働く女性の意識調査や、企業内の女性向けの研修などを行いながら、企業経営者と女性自身の意識変革を目指して活動してきたが、「女性・女性」と言っていると企業内の男性の賛同や協力が得難いため、2005 年に活動の scope を拡大し、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」をミッションとして、企業向けコンサ

ルティング、ダイバーシティ&インクルージョン推進のための企業文化・社員意識調査、企業内各層向け研修プログラムなどを実施している。

近年では「ダイバーシティ」という言葉もメディア等で取り上げられる機会が多くなり、企業でも従来「女性活躍推進」としていた組織を「ダイバーシティ推進」または「多様性推進」とすることが多くなっている。日本社会や日本企業において、「女性の能力が十分に発揮されていない」ことは、ダイバーシティ&インクルージョンの推進から考え、第一優先課題であることは議論の余地がないとしても、「女性のみ」にダイバーシティ&インクルージョンの対象を限定することのデメリットを企業経営者もきづきはじめていたのではあるまいか。

(1) ダイバーシティ&インクルージョン担当者の悩み

2006年くらいからはGEWELに対する企業からのダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する問い合わせや依頼も増え始め、また社内に「ダイバーシティ推進」組織を立ち上げる企業も増加してきた。そのような企業の担当者は、GEWELのようなコンサルタントに相談に行かれるか、この分野での「先進企業」にご相談に行かれることが多い。もちろん先進企業の担当者は、自分たちの経験を喜んで共有する機会を提供しているが、煩雑な日常業務との兼ね合いで相当な負担も強いられている。また、自分たちの企業の「ダイバーシティ&インクルージョン推進」のためにもっと勉強したいという声も上がってきた。

そこで、2007年3月からGEWELは、日ごろお付き合いのある企業10数社のダイバーシティ&インクルージョン担当者をつめ、「ダイバーシティ推進室長の会」を実施することにした。

2007年3月の初会合で、参加者にどのような課題について議論したいかを図ったところ、下記の2点が浮かび上がってきた、

①ダイバーシティの推進と企業業績の相関

外資系の企業とくにアメリカに本社をもつ企業では、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」が、企業のビジョン・ミッションに組み込まれているし、日常の業務の中でも「ダイバーシティ&インクルージョン」の必要性を痛感することが多いため、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進は企業の必然である」が、日本企業では、「これが本当に業績に結び付くのか？それが証明されなければやっても意味が無い」と言って、なかなか動きださない幹部が多いという。彼らを説得するために「これが証拠」と見せられるものを発見したい。

②中間管理職の共感を得ることの難しさ

上記にも関連するが、「業績との関連が分からない」という層は、中間管理職の男性に多いとのことである。これらの人々は経営環境の変化や日本の労働市場の変化は理解しており、頭では「今まで通りではいけない」ということは分かっているのだが、こと女性の登用や、女性管理

職の育成となると従来の男女の役割分担から脱却できず、担当者たちいわく「腹落ち」しない状態である。この人たちに納得してもらうにはどうしたら良いかが、「推進室長の会」のメンバーのほぼ一致した悩みであった。

(2) 「推進室長の会」のアクション

まずは第一の“業績との関連”であるが、ダイバーシティ&インクルージョンの先進地域であるアメリカではさまざまな調査研究がされている。早稲田大学の谷口真美先生の著書「ダイバーシティ・マネジメント」に、「ダイバーシティとパフォーマンス」の一章が設けられているので、詳しくはそちらを参照されたいが、結論的にいえば、日本企業の間管理職の方々が望まれるような、「ダイバーシティはこのように業績を上げます」といった直接的な研究結果は見当たらない。日本でも 21 世紀職業財団や経済産業省の調査結果も公表されているが、数値的に企業の管理職の男性を満足させられるものになっていない。

「推進室長の会」でも何人かの大学の先生や、民間調査機関の方のお話を伺ったが、そのような便利なデータはないという結論しかなかった。さまざまな研究結果では、「女性管理職を増やしたから業績がよくなるのではなく、女性も男性もイキイキ働ける企業風土が、業績を良くするのだ」ということが示唆されているが、中間管理職の男性にとっては、「今のままで十分働きやすいではないか、女性には女性の幸せがあるのだから、なぜ女性を管理職にしなければならないのだ」という意見が根強いのではないかということが「推進室長の会」のメンバーの考えであった。

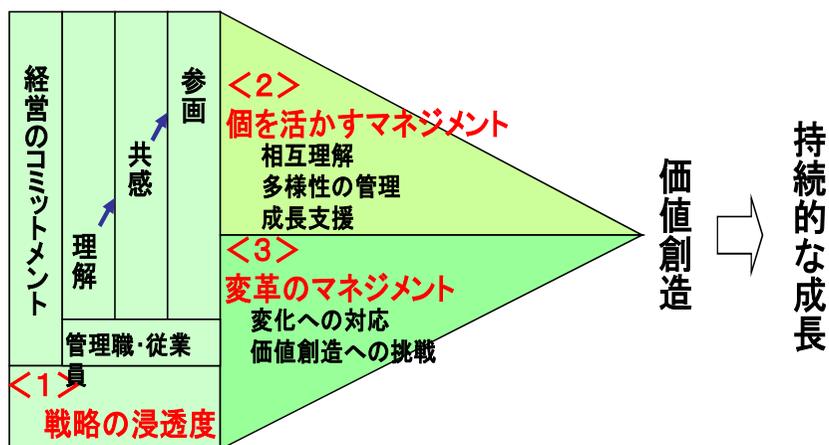
そこで、第2の課題、中間管理職の人たちは「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」をいったいどのように受け止めているだろうか、彼らの「意識と行動」はどうかを調査し、管理職層の共感を得る方法を探ろうということになった。

2007 年 11 月、「推進室長の会」メンバー企業 10 社のご協力を得て、管理職を対象とした Web 調査を行った。前置きが長くなったが、本稿では、この調査結果の分析と今後のアクション・プランに関して述べていきたい。

2. 「管理職ダイバーシティ意識&行動調査、2007 年」結果概要

GEWEL が調査によって明らかにしようとした管理職の意識と行動の領域を以下の図で説明する。

ダイバーシティ戦略推進者として管理職に求められる領域；



(戦略推進マネジメントの構造)

4

管理職に求められる領域と質問項目

- (1) 戦略の浸透度
 - 企業のダイバーシティ戦略への理解
 - 企業の推進施策への理解と共感
 - 企業のダイバーシティ戦略への自分自身のコミットメント
- (2) 個を活かすマネジメント
 - 相互理解—行動、心がけていること
 - 多様性の管理—行動、心がけていること
 - 部下の成長支援—行動、心がけていること
- (3) 変革のマネジメント
 - 変革の知識と情報収集、部下とのコミュニケーション

〈調査の概要〉

調査対象企業： ダイバーシティ&インクルージョンの推進に2年以上取り組んでいる企業の管理職（日本企業6社、外資系企業4社）

有効回答数： 1178名

調査方法： インターネットを通じたWeb調査

実施期間： 2007年11月—12月

〈結果の総評〉

調査対象管理職の“社内ダイバーシティ推進に対する賛同&実践へのコミットメント”は非常に高いレベルを示したと共に、組織管理に求められる基本的能力や資質も高いと判断できる結果であった。ただし、ダイバーシティの“概念的な意味”についてはよく理解されているが、日常の組織管理の実践に必要な具体的なダイバーシティ管理ニーズに関してはビジネスケースの実践的体験が少なく、頭では解っているが、具体的なイメージに落とし難い状況と推察される。特に女性管理において課題が見受けられた。

会社内で「ダイバーシティ推進」に関する何かが動いていることは認知しているが、その具体性や自身がすべきことが実感出来ていない傾向がある。また、日常業務内でダイバーシティ戦略を推進して行く仕組みが社内的に整備されていないと判断しているが故に、自身の組織管理においても、「ダイバーシティ推進」実践の仕組みを持っていない、或いは実行レベルに課題が見えた。特に、部下との接し方において、「ダイバーシティ管理」を意識した取り組みに注力が必要かと推察される。

そして、“ダイバーシティ“に対する理解や実践意識は、女性、中／小規模企業、執行役員クラス、海外経験者、そして数社の企業で働いた経験者グループにおいて高い傾向があった。

〈結果の詳細〉

（1）戦略の浸透度

ダイバーシティ推進への確信と自分自身のコミットメントは、非常に高いが、推進体制には批判がある。具体的な方法論では、「総論賛成・各論反対?」。また自身も部下への情報の共有や、上司へのフィードバックが弱く、行動に移すにはさらに経営トップの強力な後押しが必要である。

1) ダイバーシティの必然性の理解と自分自身のコミットメント

A. ダイバーシティ推進で企業業績が向上することに賛同するか? — 10点評価で平

均 7.6 点

B. 社内のダイバーシティ推進に対する自身のコミットメントレベル — 10 点評価で
平均 6.9 点

企業業績との相関、自分自身のコミットメントの高い属性グループは、下記のようになる。女性、独身、小規模企業、高い役職、短い勤続年数＝転職経験多い、海外経験あり。これらのグループは、自分自身が企業の中で「マイノリティ」の経験をした人々と推測され、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進を自分自身の経験と照らし合わせて、理解共感できること」の大切さを示している。逆にいえば、日本企業の管理職の大半を占める、上記に該当しない男性管理職が、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を自分自身のこととして理解共感することの難しさが浮き彫りになる。

2) 社内の推進状況に関する評価

社内でダイバーシティ戦略が実施されていることは理解しているが、推進状況の報告などの一般的にはコミュニケーションと思われる部分がうまくいっていないと評価している。

質問	あてはまる	あてはまる+ ややあてはまる
会社のトップ・役員は責任を持ってダイバーシティ戦略を推進	34%	74%
私は経営層から適宜ダイバーシティ戦略に関して報告を受けている	12%	41%
ダイバーシティ推進の取り組みが管理職の評価対象	6%	25%
ダイバーシティ推進に関して現場の声を経営層に伝える仕組みが社内にある	11%	35%

3) ダイバーシティ推進のために必要な考え方や具体的方策

またダイバーシティの概念はよく理解しているが、実務レベルでの経験がまだあまり積まれていないため、観念的な方法が先行している。具体的な施策レベルへの落とし込みがまだあまりなされていないためであろう。

例：公平な能力開発と登用機会 79%が強くそう思う

しかし、

女性の積極的な管理職登用 46%が強くそう思う ⇒ 総論賛成、各論反対の図式が明確

有能社員の早期選抜と育成 24%が強くそう思う

4) ダイバーシティ推進の実行で自ら行っていること

また自分たち自身がダイバーシティ推進のために、部下とのコミュニケーションを積極的に行っているわけではなく、30%以上の回答者が、「部下への状況説明」「部下への目標設定」「上司へのフィードバック」を行っていないと回答している。目標の共有化、設定、フィードバックなどがシステム化している日常の業務目標と比較して、具体的なイメージがわきにくい「ダイバーシティ推進」を、組織内で徹底することの困難さと、現場管理職層の困惑がうかがえる。

経営トップとダイバーシティ推進担当者は、より具体的な行動指針や目標設定を中間管理職に伝える必要がある。

(2) 個をいかすマネジメント

ダイバーシティ&インクルージョンの推進は企業の社会的責任として、倫理的にとらえることもあるが、GEWEL はこれを企業の持続可能な成長のための経営戦略の一環としてとらえている。21世紀の企業の生き残りが、いかに「社員のやる気を引き出すか」にかかっているからである。このような考えを取ると、管理職とくに社員と部下と日常行動を共にしている中間管理職がいかに「個を活かすこと」を実践しているかが企業の競争力の違いになってくる。

この意味で、調査の結果をみると、回答者は「あるべきこと」を意識して実践しているし、「個を活かすこと」に関しての認識も高い。ここでも今後、具体的な行動への落とし込みが必要だが、業務との兼ね合いで、時間的なゆとりが必要かとも感じられる。早急に行動結果を求めることで、社内に反発も生じる可能性があり、トップの強靱な意志表明と担当者の地道な努力が不可欠である。

1) 相互理解

GEWEL では「ダイバーシティ&インクルージョン」の基礎は、社会や企業で、個人が互いの価値観を尊重しあい、創造性を生み出すことだと考えている。互いの考え方を受容するインクルーシブなリーダーであるかどうかに関しては、下記のような質問項目で回答者の自己認識を調査した。

質問	あてはまる	あてはまる+ ややあてはまる
自分が間違っているとわかったときは素直に非を みとめ謝る	55%	95%
部下の話を書くときは仕事の手をとめ、きちんと向 き合い聞く姿勢で対応している	44%	90%
会議などで部下が安心して自分の意見や考えを言 えるよう仕向けている	36%	88%
部下の感情変化に気づけるよう、日頃から部下の言 動を注意深く観察している	34%	87%
話を途中で遮らないで最後まで聞いている	34%	86%
自分の意見や判断と根拠を明確に示している	32%	83%
自分の感情を適切にコントロール出来ている	25%	81%
部下一人一人の固有な価値観や行動特徴を把握し ている	21%	77%
上司・部下・同僚からのフィードバックを受け、改 善に繋げている	17%	69%

上記の質問は日常的に管理職として必要とされる行動であり、回答にも「そうでなければならぬ」という価値観も入っていると思うが、部下の個別理解や、自己改善努力などに課題が見られる。

2) 多様な価値観の管理

質問	あてはまる	あてはまる+ ややあてはまる
総ての部下を区別することなくチームの一員とし て公平に接する	65%	97%
部下の評価でスキルと多様性を切り離して判断し ている	59%	94%
部下を先入観で判断したり、既成のレッテルを貼っ てみることを避ける	41%	91%

職場内の先入観や偏見は放置せずには是正している	31%	81%
自分と違う価値観を有する人を理解するため、自ら学び実践している	29%	84%
部下の多様性を尊重し、能力を最大限に発揮し活躍できる環境を用意している	21%	75%

ここでも公平さや、先入観の排除など「あるべき姿」に対する自己評価は高いが、「違う価値観の理解」や「多様性への環境整備」などの行動面では、自己評価も相対的に低く、改善の余地を感じる。

3) 異性の部下に関して

質問	あてはまる	あてはまる＋ ややあてはまる
男女の区別なく能力開発の機会を与えている	57%	90%
部下が自分と同性だけのほうが仕事はやりやすい	37%	62%
育児中の女性の部下にはその状況に応じて、仕事を継続できるように柔軟に対応	32%	64%
後継者に女性の候補者がいる	12%	22%

「公平な能力開発」など「あるべき論」では、やはり高い自己評価だが、行動になるとまだまだ自己認識・評価ともに低くなる。特に自分の後継者に女性の候補者がいないのは46%である。雇用機会均等法が86年から施行され20年経過していることを考えると、この数値の判断は難しい。今後、女性を後継者として考える管理職が増加することを期待している。

4) 部下の育成支援—情報共有

質問	あてはまる	あてはまる＋ ややあてはまる
部下に対して、それぞれの担当業務の位置づけや使命を説明している	44%	92%
部下に対して、会社の経営戦略における自部門の位置づけと意義を伝えている	42%	89%

自分のグループ内では課題の優先順位付けや判断基準の共有を図っている	41%	90%
部下に対し、会社のビジョンや経営戦略の内容、おもな会社の動向、経営戦略の進捗状況を伝えている	37%	87%
部下ひとりひとりが持っている情報や考え方を互いに共有する場を作っている	26%	79%
部下と仕事についての夢やビジョンを語り合っている	19%	62%

部下に対する一方通行のコミュニケーションは相当に意識して実行しており、自己評価が高い。しかし、部下の情報の共有や、ビジョンを語り合う場面は意識しないとなかなかできない現状が浮かび上がる。これからの企業では、社員の動機づけは「ビジョンの共有である」といわれるが、部下に「やる気を起こさせる」ための夢やビジョンの共有は、不可欠になるのではないだろうか。 そのためには管理職も部下も時間がなすすぎるのが現状かもしれない。

5) 部下の育成支援—成長支援

質問	あてはまる	あてはまる＋ ややあてはまる
部下の成長へのサポートは、私の業務上の優先課題のトップ3に入っている	45%	83%
部下が自分で考え主体的に動くよう働きかけている	43%	87%
部下と定期的に業界の進捗や課題について話し合う場を持っている	42%	92%
部下に対し自ら高い水準の目標を設定するよう求める	33%	77%
部下の行動を観察し優れた点や改善すべき点を具体的な行動や事例をあげて伝え、強みを活かすことや改善する点について話し合っている	25%	81%

部下の育成が自分の職務であるという認識は高く、話し合いの機会もつとめてつくろうとし

ている管理職像が浮かぶ。個別観察は、なかなか時間的に難しいようであるが、短時間でも「優れた点を褒める」ことは部下の意欲を高めるのではないか。

(3) 変革のマネジメント

将来の変化を認知して、企業内の変革を図ることの重要性は、役員レベルでは十分理解されているが、課長レベルではまだ理解が不足なのか、自分の部下に対する行動の求め方や、多様なメンバーによるチームづくりに温度差が大きい。経営トップ、役員クラスから、自分の直属の部下に対して繰り返し、「変化の必然性」を説くことが肝要である。

質問	あてはまる	あてはまる+ ややあてはまる
部下に対し、お客様の声や経営環境の変化を敏感に察知し、対応するよう求めている	41%	86%
部下が積極的に外部の勉強会や他社を訪問して、市場動向を学ぶことを奨励している	38%	77%
部下に対し、変化や変革は脅威でなく、チャンスだと捉え挑戦するよう求めている	37%	83%
現状に満足せずに、課題の把握や解決において先例や慣習にとらわれることなく、新しい視点やアイデアを出し合うことを部下に徹底している	36%	82%
部下に対し、失敗や間違いは成長の機会ととらえるよう伝えている	36%	83%
より良い成果を生み出すために、様々な視点、能力を持つ人からなるチームワーク作りを奨励し、実施している」	30%	75%

これらの質問に対し、執行役員以上の回答はすべての項目で「当てはまる」が60%以上になり、部長では30%-47%、課長で26%-36%と、ポジションが高くなればなるほど、変化へのリーダーシップを自分の部下に求めていることがわかる。「多様な視点・能力のチームづくり」は執行役員では68%が「当てはまる」としていて、ダイバーシティ推進が企業の成長戦略として理解されていることが明確である。しかし、課長相当では26%と大きく乖離があり、役員の危

機意識が課長レベルまで共有されていない。「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を自分のこととして納得していない中間管理職の実態が浮かび上がる。

3. 次のステップ

この調査結果は参加企業に全体データ、企業別データがフィードバックされ、各企業のアクション・プランづくりに反映されている。「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進や、「女性活躍推進」において、中間管理職は「経営トップの意向を部下に伝えない粘土層」というマイナスな評価もあるが、これまでの日本企業の在り方や、中間管理職が家庭や企業内で育ってきた環境を考えれば、彼らが「変革できない」ことも理解できる。「推進室長の会」のメンバーは、彼らの考え方を認めつつ、さまざまな事例や研究成果をもとにして、管理職の行動に変化を起こすための努力を行っている。また、中間管理職の行動に変化をおこすためには、経営陣からの明確な意志の伝達が不可欠であり、担当者だけでなく、経営幹部が行動を起こすことがこの課題解決のカギになるであろう。

さらにGEWELでは、管理職の自己評価と非管理職の評価を比較することで、管理職の意識の変化を促進できないかと考え、2008年9月10日に「ビジネスパーソンの働く意識調査」を実施した。この結果は2009年はじめにはGEWELのホームページで発表する予定なので、期待していただきたい。