

ダイバーシティ経営に適合的な人事管理や
職場風土に関する調査報告書

2019年3月

目次

1. 調査の目的	3
2. 調査の対象・方法と調査項目	3
2.1. 調査の対象・方法	3
2.2. 調査項目	4
3. 調査結果の概要	5
3.1. 調査対象者の基本属性	5
3.1.1. 性別・年代・学歴・配偶者の有無と就業状況・子どもの有無と人数・末子年齢 5	
3.1.2. 新卒/中途、勤務先数、現在の勤務先での勤続年数、所属部門	6
3.1.3. 労働時間、有給休暇取得状況	7
3.1.4. 勤務先企業の業種・規模、資本国籍	8
3.1.5. 労働組合の有無、加入状況	9
3.2. 企業の取り組みの実態	9
3.2.1. 雇用管理	10
3.2.2. 報酬管理	11
3.2.3. 働き方改革の取り組み	11
3.2.4. 女性活躍推進の取り組み	12
3.2.5. ダイバーシティ推進の取り組み	12
3.3. 管理職の実態	15
3.3.1. 管理職(調査対象者の上司)の属性	15
3.3.2. ワーク・ライフ・バランス(WLB)管理職の定義と状況	15
3.4. 職場の実態	16
3.4.1. 職場の多様性尊重風土	16
3.4.2. 職場の多様な人材活躍状況	18
3.4.3. 同期意識	19
3.4.4. 経営理念の理解度	20
3.5. 仕事やキャリアについての意識	20
3.5.1. 仕事と生活の時間のバランスへの満足	20
3.5.2. 仕事へのやりがい	20
3.5.3. 仕事・キャリアに関する考え	21
4. 企業の取り組みと多様な人材活躍	25
4.1. 雇用管理	26
4.2. 報酬管理	30

4.3. 働き方改革	34
4.4. 女性活躍推進	36
4.5. ダイバーシティ推進	37
5. 多様な人材が活躍する職場の要因分析	39
5.1. 分析モデルと仮説	39
5.2. 分析に用いた変数と項目	40
5.3. 結果	44
5.4. 考察	45
6. 調査票	51

1. 調査の目的

調査目的は、ダイバーシティ経営に適合する人事管理システムや職場風土などを明らかにすることにある。

近年、多様な人材の能力発揮を経営成果に結びつける「ダイバーシティ経営」が注目され、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを導入・推進する企業が増加している。機会均等・活躍推進施策やワーク・ライフ・バランス施策、働き方改革に加え、多様な人材を受け入れるための職場風土作りなどインクルージョン施策が必要だが、後者のインクルージョンの取り組みを実践している企業は少ない。さらに、日本の大企業では、とりわけ同質人材を前提として構築・運営されてきた従来の人事管理システムの改革がダイバーシティ経営の導入、定着には不可欠である。本調査では、ダイバーシティ経営の成果となる多様な人材の活躍度と、企業の人事管理システムや、職場風土などの関係を分析するために、個人アンケート調査を実施した。

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(C)課題番号 16K03891 (研究代表者：佐藤博樹、研究分担者：武石恵美子) の「ダイバーシティ経営に適合的な企業の人事システムに関する研究」の一環として、2017年9月15日から19日にモニター会社に登録している大企業の正社員約3000名を対象として実施したWEBアンケート調査(職場とキャリアに関するアンケート)である。本報告書の分析は、佐藤博樹、武石恵美子、酒井之子の3名による議論を踏まえ、研究協力者として研究に参加した酒井がとりまとめた。

2. 調査の対象・方法と調査項目

2.1. 調査の対象・方法

全国の企業規模500人以上の民間企業に勤務する正規従業員を対象として調査を実施した。調査は、インテージ株式会社¹の登録モニターを利用したインターネット調査としてプレ調査と本調査の2段階で実施した。プレ調査は条件を満たす対象者を抽出することを目的に実施し、①全国の従業員規模500人以上の民間企業に勤務する正規従業員、②非管理職(部下に対する人事考課を行う立場ではない、役職に就かない一般社員)、③最終学歴が大卒以上、④日本在住の25歳～39歳の男女、の4条件を設定した。この条件を満たす対象者に本調査を実施した。調査期間は2017年9月15日～19日の5日間であった。3093名から回答が得られたが、その中から、2016年度に200日以上年次有給休暇や特別休暇を取得した者、及び直属の上司(人事評価をする上司で課長相当)がいないと回答した者を除いた3043名を分析対象とした。本報告書における分析結果は、3043名に関するものである。

¹ <https://www.intage.co.jp>

2.2. 調査項目

調査票は、本報告書に資料として収録しているが、設問は下記などからなる。

- ① 個人属性：性別、年齢、配偶関係、配偶者の就業の状況、子どもの数、末子年齢、新卒・中途入社、勤続年数、所属部門、所定労働時間、本人の労働時間、有給休暇取得状況
- ② 勤務先企業の属性(勤務先)：業種、労働組合の有無、資本国籍(日本企業・外資系企業)、企業規模(従業員数)
- ③ 人事管理システムの実態：採用方針(女性、外国籍、中途採用等)、配置・異動(キャリアの自己申告、社内公募、自己選択権)、柔軟な働き方の制度(フレックスタイム制度、テレワーク制度等)、能力開発(研修機会・受講における個人の意思、中長期キャリア計画・社員の意識)、評価(明確な基準の有無、上司と部下の定期的な面談、業績・成果重視、取り組み姿勢重視)、昇進・昇格(明確の基準の有無、年功重視、性別・国籍等の属性の影響)、賃金制度(年功重視、職務・業績重視)
- ④ 勤務先の取り組み：働き方改革、女性活躍推進、ダイバーシティ推進
- ⑤ 管理職のマネジメント：上司の多様性尊重具合、部下の評価視点、昇進・昇格の推薦時の視点、上司の働き方、部下のワーク・ライフ・バランス(WLB)への理解度
- ⑥ 職場の風土：多様な価値観・意見・仕事以外の生活の尊重、個人的な事情配慮
- ⑦ 職場の成果：属性・働き方によらない多様な人材の能力発揮
- ⑧ 同期意識、年次意識の有無、経営理念の理解度
- ⑨ 仕事に対する取り組み：意欲、達成感、満足度など
- ⑩ キャリア意識：価値観、キャリアプラン、自律的な考え・行動など

3. 調査結果の概要

3.1. 調査対象者の基本属性

3.1.1. 性別・年代・学歴・配偶者の有無と就業状況・子どもの有無と人数・末子年齢

回答者の属性を下記に示す。性別は、回答者 3043 件の内、男性は 1,753 件(57.6%)、女性は 1290 件(42.4%)である。年代は 25-29 歳が 17.2%、30-34 歳が 38.4%、35-39 歳が 44.4%で、平均年齢は 33.5 歳である(図表 1)。

回答者のほぼ半数(54.3%)が有配偶²であり、配偶者がある人の内、配偶者の就業状況は、正規の職員・社員が 68.6%で、パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などが 11.2%、自営業・家族従業員、内職、在宅就業などが 1.6%となり、仕事はしていないは 18.5%であった。また、既婚の有無に関係なく、子どもの有無を見ると、「子どもがいる」は、38.7%で、内訳は「1人」もしくは「2人」が大半を占め、末子年齢については、9割以上が6歳以下である(図表 1)。

図表 1 基本属性

	n	%
全体	3,043	100.0
性別 % (n=3,043)		
男性	1,753	57.6
女性	1,290	42.4
年齢層 % (n=3,043)		
25-29歳	522	17.2
30-34歳	1,169	38.4
35-39歳	1,352	44.4
配偶者の有無 % (n=3,043)		
いる(事実婚を含む)	1,652	54.3
いない	1,391	45.7
配偶者の就業状況 % (n=3,043)		
正規の職員・社員で働いている	1,134	68.6
パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている	185	11.2
自営業・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている	27	1.6
収入を伴う仕事はしていない	306	18.5
子どもの有無,人数 % (n=3,043)		
子どもなし	1,864	61.3
子どもあり	1,179	38.7
1	590	50.0
2	487	41.3
3	95	8.1
4	7	0.6
子どもあり…子供の末子年齢 % (n=3,043)		
末子年齢6歳以下	1,073	91.0
末子年齢7~12歳	99	8.4
末子年齢13~16歳	7	0.6

² 事実婚を含む

3.1.2. 新卒/中途、勤務先数、現在の勤務先での勤続年数、所属部門

回答者の約7割(67.8%)が、現在の勤務先の会社に新卒入社をしており、3割(32.2%)が中途入社である。中途入社者の現在の勤務先を含めたこれまでの勤務先数は、2社が53.1%と最も多く、3~4社が32.9%、5社以上は14.1%である(図表2)。

現在の勤務先での勤続年数は、6~10年が37.6%と最も多く、11~15年が29.7%、5年以下が27.9%と続く。所属している部門は、営業(22.7%)、研究・開発・設計(18.4%)、販売・サービス(16.4%)の順で多い(図表2)。

図表2 新卒/中途、勤務先数、現在の勤務先での勤続年数、所属部門

	n	%
全体	3,043	100.0
新卒入社/中途入社 % (n=3,043)		
新卒入社	2,063	67.8
中途入社	980	32.2
中途入社の場合の勤務先数(現在の勤務先が何社目か) % (n=3,043)		
2社目	520	53.1
3~4社目	322	32.9
5社目以上	138	14.1
現在の勤務先での勤続年数 % (n=3,043)		
0~5年	849	27.9
6~10年	1,143	37.6
11~15年	903	29.7
16年以上	148	4.9
所属部門 % (n=3,043)		
人事・総務・経理・広報	368	12.1
企画・調査	167	5.5
研究・開発・設計	560	18.4
情報処理	197	6.5
営業	691	22.7
販売・サービス	499	16.4
生産・建設・運輸・物流	285	9.4
その他 具体的に:	276	9.1

3.1.3. 労働時間、有給休暇取得状況

労働時間に関して、「所定労働時間」と「平均的な労働時間(残業時間含む、裁量労働制の場合は実労働時間)」を尋ねた。一日当たりの所定労働時間は8～10時間未満が53.2%、6～8時間未満が38.7%と多い。この中では、所定労働時間は8時間が多いと想定される。一週間当たりの平均的な実労働時間は、40～50時間未満が46.5%、50～60時間が19.3%、30～40時間未満が19.1%、60時間以上が7.8%の順であった(図表3)。

年次有給休暇や特別休暇の取得日数は、6～10日が30.1%と最も多く、続いて1～5日が20.7%、11～15日が18.1%、16～20日が17.8%となった(図表3)。

図表3 労働時間、有給休暇取得状況

	n	%
全体	3,043	100.0
一日当たりの所定労働時間 % (n=3,043)		
4～6時間未満	12	0.4
6～8時間未満	1,176	38.7
8～10時間未満	1,618	53.2
10～12時間	196	6.4
1週間あたりの実際の平均的な労働時間 (裁量労働制は実際に働いている時間) % (n=3,043)		
30時間未満	222	7.3
30時間～40時間未満	582	19.1
40時間～50時間未満	1,414	46.5
50時間～60時間未満	588	19.3
60時間～70時間未満	161	5.3
70時間～80時間未満	39	1.3
80時間以上	37	1.2
昨年度1年間の年次有給休暇や特別休暇 (半日休暇切り上げ) % (n=3,043)		
0日	212	7.0
1～5日	631	20.7
6～10日	917	30.1
11～15日	552	18.1
16～20日	543	17.8
21～25日	106	3.5
26日以上	82	2.7

3.1.4. 勤務先企業の業種・規模、資本国籍

勤務先の企業の業種は、「製造業」29.3%、「金融・保険業、不動産業」16.6%、「卸売・小売業」「情報通信業」が10.4%が上位4業種である(図表4)。

企業規模は、従業員3,000人以上の企業が53.3%、1,000～3,000人未満が23.7%、500～1,000人未満が23.0%である(図表4)。

企業の資本別では、日系企業に勤務する回答者が94.8%と大半を占め、5.2%が外資系企業の勤務者であった。外資系企業の親会社の国籍は、アメリカの企業が89社と一番多く、以下ヨーロッパ系59社、アジア系6社であった(図表4)。

図表4 勤務先の企業属性

	n	%
全体	3,043	100.0
勤務先業種 % (n=3,043)		
鉱業	4	0.1
建設業	119	3.9
製造業	892	29.3
電気・ガス・熱供給・水道業	31	1.0
情報通信業	316	10.4
運輸業	191	6.3
卸売・小売業	317	10.4
金融・保険業、不動産業	504	16.6
飲食店、宿泊業	25	0.8
医療、福祉	253	8.3
教育、学習支援業	51	1.7
サービス業	280	9.2
その他 具体的に:	60	2.0
企業規模(従業員数) % (n=3,043)		
500～1,000人未満	699	23.0
1,000～3,000人未満	722	23.7
3,000人以上	1,622	53.3
日本企業/外資系企業 % (n=3,043)		
日本企業勤務者	2,886	94.8
外資系勤務者	157	5.2
親会社の国籍 % (n=3,043)		
日本企業	2,886	94.8
外資系企業(アメリカ)	89	2.9
外資系企業(イギリス)	10	0.3
外資系企業(フランス)	13	0.4
外資系企業(ドイツ)	16	0.5
外資系企業(スイス)	10	0.3
外資系企業(オランダ)	4	0.1
外資系企業(イタリア)	1	0.0
外資系企業(スウェーデン)	2	0.1
外資系企業(デンマーク)	2	0.1
外資系企業(ロシア)	1	0.0
外資系企業(中華人民共和国)	3	0.1
外資系企業(大韓民国)	2	0.1
外資系企業(インド)	1	0.0
外資系企業(その他)	3	0.1

3.1.5. 労働組合の有無、加入状況

労働組合に関しては、勤務先企業に「労働組合がある」とした回答者は 70.1%で、うち「組合に加入している」が 64.0%、「組合に加入していない」は 6.1%であった。勤務先企業に「労働組合はない」は 21.7%、「わからない」が 8.2%である(図表 5)。なお、本調査の対象は、通常、労働組合に加入可能な非管理職(部下に対する人事考課を行う立場ではない、役職に就かない一般社員)である。

図表 5 労働組合の有無、加入状況

	n	%
全体	3,043	100.0
勤務先での労働組合の有無・加入の有無		
	% (n=3,043)	
労働組合があり、組合に加入している	1,948	64.0
労働組合があるが、組合に加入していない	186	6.1
労働組合はない	659	21.7
わからない	250	8.2

3.2. 企業の取り組みの実態

勤務先の企業がダイバーシティ経営の実現のために取り組んでいる内容に関して、調査では 5 つの領域に分けて尋ねた。それぞれは下記のようになる。

- 1) 雇用管理
- 2) 報酬管理
- 3) 働き方改革
- 4) 女性活躍推進
- 5) ダイバーシティ推進

各領域における勤務先の取り組みに関する設問は、取り組みの項目を提示し、それぞれに関して、基本的に「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば当てはまらない」、「当てはまらない」の 5 段階の選択肢で尋ねた。働き方改革の取り組みについては、上記の 5 段階の選択肢に加えて「課題がないので取り組む必要がない」を加えた(図表 6)。

5 段階の設問の回答の分析では、基本的に、「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」を合算した<当てはまる>、「どちらともいえない」、「当てはまらない」「どちらかといえば当てはまらない」を合算した<当てはまらない>の 3 段階とした(図表 7)。以下では、特に断らないが、「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」を合計した<当てはまる>の傾向を中心にみていく。

3.2.1. 雇用管理

(1) 採用

どのような人材層を積極的に採用しているかについて、〈当てはまる〉の比率を取り上げると、「女性社員」が 56.1%、「30 歳代以上の中途採用」が 35.8%、「外国籍社員」が 24.3%、「管理職層の中途採用」が 19.1%となった(図表 7)。一方、〈当てはまらない〉の比率は、「外国籍社員」が 44.1%、「管理職層の中途採用」が 41.7%、「30 歳代以上の中途採用」が 27.2%、「女性社員」は 11.9%となっている(図表 7)。〈当てはまる〉の比率を見ると、女性社員の採用に力を入れているものの、中途採用や外国籍社員は消極的で、新卒・日本人重視の採用傾向が伺われる。

(2) 配置・異動

配置・異動に関して、〈当てはまる〉の比率をみると、今後の仕事やキャリアの希望などについての自己申告制度は 56.6%、社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)は 37.0%で、職場への配置・異動の本人同意や本人希望の優先をしているとした回答は 30%以下にとどまる(図表 7)。

別の設問で、「自分の将来のキャリアの希望をいうことができる」と回答した者は 31.1%で、上記の自己申告制度の導入状況に関する〈当てはまる〉に比較して低い比率である(図表 8)。実際に社員がキャリアの希望を言えるかどうかと、社内公募や自己申告などの制度との間にギャップがある可能性を示している。

(3) 能力開発

勤務先企業における能力開発に関して〈当てはまる〉の比率を見ると、「研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる」が 43.5%、「社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている」が 34.4%、「今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している」が 33.7%と、いずれも半数以下となっている(図表 7)。

図表 8 は、キャリア開発の状況に関して、回答者に自分に当てはまるものを尋ねたものである(複数回答)。「自分のキャリア開発に役立つ研修を受けている」が、29.7%、「自分の将来のキャリアのための自己啓発・自己研鑽ができる」が 27.9%となっている。また、「自分用の成長プランがある」人は 10.3%、「将来のためにスキルを形成できる仕事を与えられている」は 18.9%にとどまり、設問で提示した選択肢の中に「当てはまるものがない」と回答している人も 37.7%いることから、勤務先で中長期のキャリア形成に取り組んでいる社員が少ない傾向がみられる(図表 8)。

3.2.2. 報酬管理

(1) 評価

勤務先の人事評価に関して〈当てはまる〉とした回答比率をみると、「人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている」が53.1%と半数を超える(図表7)。評価結果の社員への開示が半数となる。評価の項目・基準については、「人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている」が48.3%、「人事評価の項目・基準は、取り組み姿勢や仕事への意欲が重視されている」が39.7%、「人事評価の項目・基準が明確になっている」が38.3%の順である(図表7)。人事評価では、取り組み姿勢や仕事の意欲よりも、業績・成果が重視されている結果となった。

(2) 昇進・昇格

昇進・昇格の運用に関して〈当てはまる〉の比率をみると、「入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある」が63.7%、「課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている」31.2%となり、入社年次が昇進・昇格の条件ではない傾向が伺われる(図表7)。他方、さらに、「女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない」は39.3%であった(図表7)。「昇進・昇格の基準が明確になっている」は33.0%と、上述の人事評価の項目・基準の明確さと同様に4割以下となった(図表7)。

(3) 賃金

賃金制度の仕組みで〈当てはまる〉の比率は、「職務や業績・成果を重視している」が45.4%と「年齢や勤続年数を重視している」の38.3%を上回った(図表7)。

3.2.3. 働き方改革の取り組み

働き方改革の取り組みでは、長時間労働の是正と時間と場所に関する柔軟な働き方の制度の2つを調査で取り上げた。

前者の長時間労働の是正については〈当てはまる〉の比率をみると、「長時間労働の是正に取り組んでいる」が57.2%、「有給休暇取得促進に取り組んでいる」が54.9%と半数を超える。一方で、「時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる」は45.9%、「長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる」は43.9%にとどまっている(図表7)。これらの働き方改革の取り組みの設問は、長時間労働などの課題の解決を目的としたもののため、「課題がないので、取り組む必要がない」³を回答の選択肢に含めている。しかし、いずれの設問でも「課題がないので、取り組む必要がない」の選択率は1~2%であった(図表6)。つまり、回答者は、勤務先企業の働き方に関して、長時間労働

³ 図表6の「課題がないので取り組む必要がない」は、分析上、〈当てはまる〉に含めた(図表7)。

働や時間生産性に関して課題があると認識していることになる。

柔軟な働き方の制度では＜当てはまる＞の比率は、「育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している」が 39.3%、「育児・介護などの理由に限定されないテレワーク（事業所以外での勤務）・在宅勤務制度を社員が利用している」は 20.9%である(図表 7)。

3.2.4. 女性活躍推進の取り組み

女性を対象とした取り組みについて、主として就業継続を図るものと能力発揮・活躍を目的とするものの両方を尋ねた。＜当てはまる＞の比率をみると、前者では「女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している」が 57.2%であった(図表 7)。後者では「男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援（研修等）に取り組んでいる」が 48.0%、「女性社員の職域（職種や仕事の内容）の拡大に取り組んでいる」が 46.8%、「女性社員の能力開発に取り組んでいる（研修機会の付与等）」が 42.2%と、それぞれ 5 割を下回った(図表 7)。「女性管理職を増やすために数値目標を設けている」は 31.6%である(図表 7)。＜当てはまる＞のなかから「どちらかといえば当てはまる」を除く「当てはまる」の比率を取り出すと、仕事と子育ての両立支援以外はいずれも 10%前後であった(図表 6)。

本調査の対象は、従業員 500 人以上の企業に勤務する正社員なので、勤務先企業は、女性活躍推進法の対象となっているが、女性活躍推進の取り組みが、一般社員が認識するところまで浸透していない可能性がある。

3.2.5. ダイバーシティ推進の取り組み

勤務先企業におけるダイバーシティ経営の取り組み状況に関して幾つかの側面をとりあげて回答者に尋ねた⁴。それによると、＜当てはまる＞の比率は、「ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている（例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等）」は 31.8%、「ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している」が 31.0%、「ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる」が 31.2%、「ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している」が 30.9%、と約 3 割が実施していた(図表 7)。他方、＜当てはまらない＞は、同様に約 3 割で、＜当てはまる＞よりも若干高い結果となっている(図表 7)。

⁴ 経済産業省の「ダイバーシティ経営企業 100 選では、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。

図表6 企業の取り組み状況(5段階)

		% (n=3,043)					
		当てはまる	どちらか というと 当てはまる	どちらともい えない	どちらか というと当て はまらない	当てはまら ない	課題がない ので取組む 必要がない
採用	女性社員を積極的に採用している	19.5	36.6	32.0	8.4	3.4	
	外国籍社員を積極的に採用している	6.2	18.1	31.6	20.5	23.6	
	30歳代以上の中途採用を積極的に行っている	10.0	25.7	37.1	17.6	9.6	
	管理職層の中途採用を積極的に行っている	3.9	15.1	39.2	23.2	18.5	
配置・異動	今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	14.8	41.8	27.2	9.7	6.5	
	社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している	13.1	23.9	27.1	16.6	19.3	
	職場への配置や異動は本人の同意による	5.4	23.6	34.9	21.1	15.1	
	職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	3.9	22.5	40.9	20.5	12.2	
能力開発	研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる	12.0	31.5	27.5	15.2	13.8	
	社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている	5.6	28.8	37.0	16.5	12.2	
	今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している	6.3	27.4	37.3	17.4	11.7	
評価	人事評価の項目・基準が明確になっている	8.4	29.9	34.5	15.5	11.6	
	人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている	14.9	38.2	26.7	11.4	8.8	
	人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている	10.6	37.7	33.1	11.2	7.4	
	人事評価の項目・基準は、取組み姿勢や仕事への意欲が重視されている	6.4	33.2	37.6	13.7	9.0	
昇進・昇格	昇進・昇格の基準が明確になっている	7.1	25.8	38.6	16.8	11.7	
	課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている	5.9	25.3	39.0	19.4	10.4	
	入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	25.9	37.8	24.7	7.6	4.1	
	女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない	10.5	28.8	40.6	12.8	7.4	
賃金	賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している	6.6	31.7	37.4	16.1	8.2	
	賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	8.1	37.3	36.6	11.5	6.5	
働き方改革	長時間労働の是正に取り組んでいる	14.9	40.8	24.3	10.5	8.0	1.5
	有給休暇取得促進に取り組んでいる	18.3	34.8	22.2	12.0	10.9	1.7
	時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	10.3	34.0	31.8	13.1	9.2	1.6
	長時間労働が評価されないよう組織風土改革に取り組んでいる	9.9	32.1	31.9	14.0	10.2	1.9
	育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している	16.2	23.1	22.1	13.5	25.1	
	育児・介護などの理由に限定されないテレワーク(事業所以外での勤務)・在宅勤務制度を社員が利用している	6.4	14.6	22.2	16.5	40.4	
女性活躍推進	女性社員の職域(職種や仕事の内容)の拡大に取り組んでいる	11.8	34.9	34.9	11.7	6.6	
	女性管理職を増やすために数値目標を設けている	9.4	22.2	37.5	16.5	14.3	
	女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している	17.0	40.2	28.1	9.0	5.7	
	女性社員の能力開発に取り組んでいる(研修機会の付与等)	10.5	31.7	37.3	12.4	8.1	
	男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援(研修等)に取り組んでいる	12.4	35.6	34.6	11.1	6.3	
ダイバーシティ推進	ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている(例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等)	10.3	21.6	35.4	16.7	16.1	
	ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している	10.0	21.0	35.0	16.7	17.3	
	ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している	8.5	22.4	35.3	17.2	16.6	
	ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる	10.6	20.5	34.0	16.8	18.0	

図表 7 企業の取り組み状況(3段階に集約)

		% (n=3,043)		
		<当てはまる>	どちらともいえない	<当てはまらない>
採用	女性社員を積極的に採用している	56.1	32.0	11.9
	外国籍社員を積極的に採用している	24.3	31.6	44.1
	30歳代以上の中途採用を積極的に行っている	35.8	37.1	27.2
	管理職層の中途採用を積極的に行っている	19.1	39.2	41.7
配置・異動	今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	56.6	27.2	16.2
	社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している	37.0	27.1	35.8
	職場への配置や異動は本人の同意による	29.0	34.9	36.1
	職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	26.4	40.9	32.6
能力開発	研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる	43.5	27.5	29.0
	社員個人の中長期のキャリアを考えた育成をしている	34.4	37.0	28.7
	今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している	33.7	37.3	29.0
評価	人事評価の項目・基準が明確になっている	38.3	34.5	27.1
	人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている	53.1	26.7	20.2
	人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている	48.3	33.1	18.6
	人事評価の項目・基準は、取組み姿勢や仕事への意欲が重視されている	39.7	37.6	22.7
昇進・昇格	昇進・昇格の基準が明確になっている	33.0	38.6	28.5
	課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている	31.2	39.0	29.8
	入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	63.7	24.7	11.7
	女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない	39.3	40.6	20.2
賃金	賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している	38.3	37.4	24.4
	賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	45.4	36.6	18.0
働き方改革	長時間労働の是正に取り組んでいる	57.2	24.3	18.5
	有給休暇取得促進に取り組んでいる	54.9	22.2	22.9
	時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	45.9	31.8	22.3
	長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる	43.9	31.9	24.2
	育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している	39.3	22.1	38.6
	育児・介護などの理由に限定されないテレワーク(事業所以外での勤務)・在宅勤務制度を社員が利用している	20.9	22.2	56.9
女性活躍推進	女性社員の職域(職種や仕事の内容)の拡大に取り組んでいる	46.8	34.9	18.3
	女性管理職を増やすために数値目標を設けている	31.6	37.5	30.8
	女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している	57.2	28.1	14.7
	女性社員の能力開発に取り組んでいる(研修機会の付与等)	42.2	37.3	20.5
	男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援(研修等)に取り組んでいる	48.0	34.6	17.4
ダイバーシティ推進	ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている(例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等)	31.8	35.4	32.8
	ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している	31.0	35.0	34.0
	ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している	30.9	35.3	33.8
	ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる	31.2	34.0	34.9

<当てはまる>: 当てはまる+どちらかという当てはまる+課題がないので当てはまらない
 <当てはまらない>: 当てはまらない+どちらかという当てはまらない

図表 8 キャリア開発の状況

% (n=3,043)	
自分のキャリア開発に役立つ研修を受けている	29.7
自分の将来のキャリアのための自己啓発・自己研鑽ができる	27.9
自分用の成長プランがある	10.3
将来のためにスキルを形成できる仕事を与えられている	18.9
私のキャリア開発を支援しようとしてくれる人たちと出会ってきた	12.0
自分の将来のキャリアについて希望をいうことができる	31.1
当てはまるものはない	37.7

3.3. 管理職の実態

3.3.1. 管理職(調査対象者の上司)の属性

回答者の直属上司の性別は、男性が 85.6%、女性は 14.4%で大半を男性が占める(図表 9-1)。直属上司の入社形態は、新卒入社が 58.5%、中途入社は 25.6%である(図表 9-2)。なお、直属上司に関して調査では、人事評価をする上司で課長相当の者を指すと定義している。

図表 9 直属の上司の属性

図表 9-1 直属の上司の性別 % (n=3,043)		図表 9-2 直属の上司(新卒入社または中途入社) % (n=3,043)	
男性	85.6	新卒入社	58.5
女性	14.4	中途入社	25.6
		わからない	15.9

3.3.2. ワーク・ライフ・バランス(WLB)管理職の定義と状況

職場風土は、組織をマネジメントする職場の管理職の影響を強く受けることから、調査では、直属上司のマネジメントの在り方を尋ねる設問を設けた(図表 10)。それらの設問の回答に基づいて、直属上司に関して「ワーク・ライフ・バランス管理職」(以下 WLB 管理職⁵⁾)という管理職類型を設けた。「WLB 管理職」とは、部下や自分のワーク・ライフ・バランスを大切にし、支援し、ダイバーシティ経営を職場のマネジメントに具体化できている管理職を意味する。調査では「WLB 管理職」を、①「役職や属性(性別、国籍、中途採用、

⁵ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトによる『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性和育成のあり方に関する提言～WLB 管理職の現状に関する調査～』(2014)において、自らメリハリのある働き方をし、自分の生活を大切にしている、及び部下のワーク・ライフ・バランスを考慮し支援する管理職をワーク・ライフ・バランス(WLB)管理職と定義した。管理職を「部下の働きを通じて組織から自己に課せられた課題を遂行する者」と定義し、管理職に求められるマネジメントのあり方は、その対象となる部下が変化すれば、それに応じた変革が求められるとした。ワーク・ライフ・バランス管理職の操作的定義は①「時間の使い方を考えて仕事をしている」②「自分の生活(家庭役割など)を大切にしている」③「部下の仕事以外の事情に配慮している」④「業務遂行がうまくいくよう部下を支援している」⑤「所定時間内で仕事を終えることを推奨している」である。詳しくは同報告書を参照されたい。当報告書では、ワーク・ライフ・バランスの視点に加えて、部下の属性にとらわれずに、意見を尊重し、評価や昇進・昇格を行うとした。

年齢、勤続年数等)、勤務形態に関わらず、部下の多様で異なる意見を尊重している」、②「部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）にとらわれない公正な人事評価を行っている」、③「部下の残業時間の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず、その能力に見合った仕事を割り振り公正な人事評価を行っている」、④「部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）や、労働時間や勤務体系（フルタイム、短時間勤務等）に関わらず、昇進・昇格できるようにしている」⑤「仕事だけでなく自分の生活（家庭の役割など）を大切にしている」⑥「部下の仕事と生活のバランスを大切にしている」の6つの設問への回答から類型化した。6つの設問中、①～④の4つの設問の回答は、各設問とも「当てはまる」が10%前後、「どちらかという当てはまる」が約40%、「どちらともいえない」が約35%、「どちらかといえば当てはまらない」「当てはまらない」が約15%で、同様の回答傾向となった(図表10)。さらに、ワーク・ライフ・バランスに関する⑤、⑥の2つの設問に関して「仕事だけでなく自分の生活（家庭の役割など）を大切にしている」の「当てはまる」は17.2%、「どちらかという当てはまる」は36.8%、「部下の仕事と生活のバランスを大切にしている」の「当てはまる」は13.2%、「やや当てはまる」は37.2%であった(図表10)。

図表10 直属の上司の状況

	% (n=3,043)				
	当てはまる	どちらかという 当てはまる	どちらともいえない	どちらかという 当てはまらない	当てはまらない
役職や属性、勤務形態に関わらず、部下の多様で異なる意見を尊重している	10.5	38.3	35.4	9.6	6.2
部下の属性にとらわれない公正な人事評価を行っている	11.6	39.8	33.1	9.3	6.2
部下の残業時間の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず、その能力に見合った仕事を割り振り公正な人事評価を行っている	9.0	35.1	35.7	12.0	8.1
昇進・昇格の要件を満たしていれば、部下の属性や、労働時間や勤務体系(フルタイム、短時間勤務等)に関わらず、昇進・昇格できるようにしている	10.0	36.7	36.1	10.1	7.2
仕事だけでなく自分の生活(家庭の役割など)を大切にしている	17.2	36.8	31.4	9.0	5.6
部下の仕事と生活のバランスを大切にしている	13.2	37.2	32.0	9.8	7.7

※属性…性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等

3.4. 職場の実態

3.4.1. 職場の多様性尊重風土

ダイバーシティ経営を導入、定着化するためには、ダイバーシティ経営に適合した人事制度・施策の導入に加えて、多様な人材が職場で成果を上げることができるよう多様性を尊重

する職場風土が重要となる。宍戸(2016)⁶は、日本企業で働く従業員を対象とした調査から、多様性尊重風土は、属性でなく人々の価値観など深いレベルの多様性に対する相互理解を高め、男女間での分断を緩和する効果があることを明らかにした。宍戸(2016)は、多様な社員の全てが職場の一員であると感じられる多様性尊重風土の醸成が重要であると主張している。これを踏まえて本調査では、職場で多様性が尊重されているかどうかを尋ねる設問を設けた(図表 11)。各設問の回答の「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の合計を<当てはまる>としてその比率を図表 12 でみると、「職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい」が 52.0%、「お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある」が 49.9%、続いて「会議等の場で、役職(上位役職者等)や属性に関わらず、異なる多様な意見が言いやすい」が 42.7%、「多様な価値観や意見が尊重されている」が 44.1%であった。他方で、「当てはまらない」と「どちらかという当てはまらない」の合計の<当てはまらない>は約 2 割という結果で、<当てはまる>が<当てはまらない>を上回った(図表 12)。

図表 11 職場風土の状況(5段階)

	% (n=3043)				
	当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらともいえない	どちらかという当てはまらない	当てはまらない
多様な価値観や意見が尊重されている	8.4	35.7	36.0	13.0	7.0
お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある	10.1	39.8	32.0	11.2	6.8
会議等の場で、役職(上位役職者等)や属性に関わらず、異なる多様な意見が言いやすい	8.5	34.1	34.7	14.4	8.1
職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい	11.6	40.4	29.8	11.8	6.3

図表 12 職場風土の状況(3段階に集約)

	% (n=3043)		
	<当てはまる>	どちらともいえない	<当てはまらない>
多様な価値観や意見が尊重されている	44.1	36.0	19.9
お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある	49.9	32.0	18.1
会議等の場で、役職(上位役職者等)や属性に関わらず、異なる多様な意見が言いやすい	42.7	34.7	22.6
職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい	52.1	29.8	18.1

⁶ 宍戸拓人(2016) 「コンフリクト・マネジメント調査結果より 女性登用から価値を生み出すダイバーシティ・マネジメントとは(特集 女性が気持ちよく働けるシステム)」、『人材教育』 2016 8月号

3.4.2. 職場の多様な人材活躍状況

ダイバーシティ経営の成果の一つである多様な人材の活躍状況に関しては、回答者の勤務先の職場で、女性社員、中途入社、子育て中、介護中、外国籍社員、55歳以上のシニア社員といった多様な人材が能力を発揮し、活躍しているかどうかを尋ねた(図表13)。職場における活躍状況を尋ねたが、回答者はおそらく配属先の職場に限定せずに、事業所全体など広い範囲を想定して回答すると想定される。

「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」の合計の<当てはまる>の比率を図表14でみると「中途入社社員」が51.6%、「女性社員」が49.2%、「子育て中の社員」42.7%、「55歳以上のシニア社員」40.2%と4~5割で、続いて「外国籍社員」24.1%「介護の課題がある社員」が19.3%の順であった(図表14)。外国籍社員は、雇用していない企業が多く、勤務する職場には外国籍社員が就業していない可能性が高く、介護の課題がある社員は、存在してもわからない可能性が高いことに留意が必要となる。

図表13 職場の多様な人材活躍状況(5段階)

%(n=3043)

	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらともいえない	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない
女性社員が能力を発揮し、活躍している	13.5	35.7	33.3	10.2	7.3
中途入社社員が能力を発揮し、活躍している	15.1	36.5	32.4	9.8	6.2
子育て中の社員が能力を発揮し、活躍している	9.9	32.8	34.8	13.7	8.9
介護の課題がある社員が能力を発揮し、活躍している	3.5	15.7	46.7	17.8	16.2
外国籍社員が能力を発揮し、活躍している	5.4	18.7	34.1	16.4	25.3
55歳以上のシニア社員が能力を発揮し、活躍している	11.5	28.8	33.9	14.4	11.5

図表 14 職場の多様な人材活躍状況 (3 段階に集約)

	% (n=3043)		
	<当てはまる>	どちらともいえない	<当てはまらない>
女性社員が能力を発揮し、活躍している	49.2	33.3	17.4
中途入社が社員が能力を発揮し、活躍している	51.6	32.4	16.0
子育て中の社員が能力を発揮し、活躍している	42.7	34.8	22.6
介護の課題がある社員が能力を発揮し、活躍している	19.3	46.7	34.0
外国籍社員が能力を発揮し、活躍している	24.1	34.1	41.8
55歳以上のシニア社員が能力を発揮し、活躍している	40.2	33.9	25.9

3. 4. 3. 同期意識

新卒で入社をし、同じ会社で長期雇用を前提とした一律の年次管理の下では、同じ年次で入社した者や同じような年齢層を「同期」と呼ぶことが多い。人材が多様化すると、このような「同期」意識が変化する可能性があるため、調査では同期意識を尋ねた(図表 15)。

同期意識を測定するために「研修など大勢が集まる場でなどで、何年入社か確認する風土があるか」という設問を設けた。その設問の回答は、「とてもある」が 10.0%、「少しある」が 31.0%と肯定意見が 4 割を占めるが、一方で「まったくない」が 13.1%、「あまりない」が 23.7%と否定意見も 4 割弱で、「どちらともいえない」が 22.1%、であった(図表 15-1)。

昇進・昇格に関する同期意識では、「同期の昇進昇格は気にしていない」が 45.6%を占めるが、「昇進昇格は、同期に遅れたくない」が 26.8%、「同期の中では、はやく昇進昇格したい」が 16.7%と、同期を意識する意見も合わせて 43.5%と、「同期の昇進昇格は気にしていない」とほぼ同数である(図表 15-2)。

図表 15 同期意識の状況

図表 15-1

研修など大勢が集まる場などで何年入社かを確認するなど

	% (n=3043)
とてもある	10.0
少しある	31.0
どちらともいえない	22.1
あまりない	23.7
まったくない	13.1

図表 15-2

昇進昇格

	% (n=3043)
同期の中では、はやく昇進昇格したい	16.7
昇進昇格は、同期に遅れたくない	26.8
同期の昇進昇格は、気にしていない	45.6
同期はいない	10.8

3.4.4. 経営理念の理解度

ダイバーシティ経営は、経営理念として、位置づけられる場合がある。「勤務先の経営理念の内容を説明できるか」を尋ねたところ、「できる」と「まあまあできる」の合計が45.3%、「どちらともいえない」が26.6%、「できない」と「あまりできない」の合計が28.1%であった(図表16)。

図表16 勤務先の経営理念の内容を説明できるか

% (n=3043)	
できる	8.1
まあまあできる	37.2
どちらともいえない	26.6
あまりできない	19.2
できない・知らない	8.9

3.5. 仕事やキャリアについての意識

3.5.1. 仕事と生活の時間のバランスへの満足

企業によるダイバーシティ経営の重要課題の一つとして取り上げられるワーク・ライフ・バランスを取り上げ、回答者にワーク・ライフ・バランスに関する満足度を尋ねた(図表17)。「現在の仕事に割く時間と仕事以外の生活に割く時間のバランス」に関し、「非常に満足している」と「やや満足している」の合計は42.2%、一方で「あまり満足していない」と「満足していない」の合計は30.4%であった(図表17)。

図表17 現在の「仕事に割く時間と仕事以外の生活に割く時間のバランス」(両者の時間配分)の満足度

% (n=3,043)	
非常に満足している	5.8
やや満足している	36.4
どちらともいえない	27.3
あまり満足していない	20.8
全く満足していない	9.6

3.5.2. 仕事へのやりがい

現在の仕事のやりがいを尋ねたところ、「非常に感じている」と「ある程度感じている」の合計は48.2%であった。他方「全く感じていない」「あまり感じていない」の合計は25.2%であった(図表18)。

図表 18 現在の仕事にやりがいを感じているか

% (n=3,043)	
非常に感じている	7.6
ある程度感じている	40.6
どちらともいえない	26.7
あまり感じていない	16.9
全く感じていない	8.3

3.5.3. 仕事・キャリアに関する考え

仕事に対する取り組みやキャリアについての回答者の考えを、自律的なキャリア意識に関する尺度（武石・林 2013⁷）を参考に尋ねた（図表 19、20、21、22）。

仕事の取り組み状況に関して（図表 20）で、「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計として「当てはまる」の比率をみると、「自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている」が 55.9%、「自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる」が 54.5%、「キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である」が 52.8%、「自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している」が 52.7%で、これら 4 つの項目が半数を超える結果となった。他の項目は 50%を下回る（図表 20）。

回答者の仕事に関する考えを見ると（図表 22）で、「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計の「当てはまる」の比率は、「一定時間の中で、可能な限り高い成果をあげるようにしている」が 56.9%、「今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある」が 50.3%と半数を超えた。続いて、「労働時間や職場など、仕事の物理的環境には満足している」43.0%、「今の仕事は、自分のキャリア形成上にプラスに働くものである」が 42.1%であった（図表 22）。

⁷ 武石 恵美子・林 洋一郎（2013）「従業員の自律的なキャリア意識の現状：プロテティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリア概念の適用」『キャリアデザイン研究』Vol 9, pp35-48 日本キャリアデザイン学会

図表 19 仕事に関する取り組み状況 (5 段階)

% (n=3,043)

	当てはまる	どちらかという 当てはまる	どちらともい えない	どちらかという 当てはまらない	当てはまらない
自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる	10.2	44.3	32.3	10.2	2.9
社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている	5.6	33.8	38.8	16.6	5.3
部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている	7.1	32.5	36.2	17.1	7.0
仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる	6.4	35.2	41.0	13.2	4.2
自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している	8.5	44.2	34.2	10.0	3.1
新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる	4.3	22.3	40.9	22.4	10.1
自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている	9.6	46.3	33.9	7.4	2.8
自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうとしている	5.0	29.1	40.1	16.6	9.2
今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている	4.1	23.5	41.6	20.2	10.5
スキル・能力開発のために自己投資をしている	6.5	27.3	35.8	19.5	10.8
私のキャリアを決めているのは自分である	10.7	37.7	37.5	9.7	4.3
キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である	11.4	41.4	36.0	8.1	3.0
自分が正しいと考えるキャリアが重要で、会社とは関係がない	5.5	23.0	47.7	18.2	5.6
会社から意にそぐわないことを求められたときでも、基本的に自分の価値観にしたがって行動してきた	5.2	29.5	42.9	17.4	4.9
いろいろな会社の人と交流するのは楽しい	11.9	36.3	32.3	12.9	6.5
自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい	9.1	32.1	35.9	15.2	7.6

図表 20 仕事に関する取り組み状況(3段階に集約)

% (n=3,043)

	<当てはまる>	どちらともいえない	<当てはまらない>
自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる	54.5	32.3	13.1
社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている	39.4	38.8	21.9
部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている	39.6	36.2	24.1
仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる	41.6	41.0	17.4
自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している	52.7	34.2	13.1
新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる	26.6	40.9	32.5
自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている	55.9	33.9	10.2
自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている	34.1	40.1	25.8
今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている	27.6	41.6	30.8
スキル・能力開発のために自己投資をしている	33.9	35.8	30.3
私のキャリアを決めているのは自分である	48.4	37.5	14.1
キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である	52.8	36.0	11.1
自分が正しいと考えるキャリアが重要で、会社とは関係がない	28.5	47.7	23.8
会社から意にそぐわないことを求められたときでも、基本的に自分の価値観にしたがって行動してきた	34.7	42.9	22.4
いろいろな会社の人と交流するのは楽しい	48.2	32.3	19.5
自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい	41.2	35.9	22.9

図表 21 仕事に関する考え(5段階)

%(n=3,043)

	当てはまる	どちらかという と当てはまる	どちらともいえ ない	どちらかという と当てはまらない	当てはまらない
今の仕事をやっていて、達成感(何かをやり遂げたという感じ)を 味わうことがある	10.7	39.6	30.9	11.2	7.7
仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている	5.2	31.0	42.5	14.0	7.3
自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる	5.2	25.0	37.2	19.9	12.7
今の仕事は、自分のキャリア形成上にプラスに働くものである	7.3	34.8	37.7	13.3	6.8
労働時間や職場など、仕事の物理的環境には満足している	8.8	34.2	32.3	14.2	10.5
仕事のレベルに見合った、妥当な報酬をもらっている	5.5	31.2	36.0	17.9	9.5
自分で納得できるキャリアをつくってきた	4.2	26.1	42.5	18.1	9.1
これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ 等の資産を確実に積み上げてきた	4.7	29.9	39.8	17.2	8.5
私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた	5.6	26.8	42.1	17.4	8.1
いわゆる「出世」「キャリアアップ」という意味において、私は成功 しているほうだと思う	3.1	19.6	41.2	21.2	14.8
私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う	6.2	22.3	39.5	19.1	12.9
これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う	3.7	17.3	46.3	19.9	12.8
一定時間の中で、可能な限り高い成果をあげるようになっている	11.3	45.6	30.6	8.8	3.7
高い成果をあげるために働く時間を惜しまないようにしている	5.7	25.3	36.6	21.1	11.3

図表 22 仕事に関する考え(3段階に集約)

	%(n=3,043)		
	<当てはまる>	どちらともいえない	<当てはまらない>
今の仕事をやっていて、達成感(何かをやり遂げたという感じ)を味わうことがある	50.3	30.9	18.9
仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている	36.2	42.5	21.3
自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる	30.2	37.2	32.6
今の仕事は、自分のキャリア形成上にプラスに働くものである	42.1	37.7	20.1
労働時間や職場など、仕事の物理的環境には満足している	43.0	32.3	24.6
仕事のレベルに見合った、妥当な報酬をもらっている	36.6	36.0	27.4
自分で納得できるキャリアをつくってきた	30.3	42.5	27.3
これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた	34.6	39.8	25.6
私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた	32.4	42.1	25.5
いわゆる「出世」「キャリアアップ」という意味において、私は成功しているほうだと思う	22.7	41.2	36.0
私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う	28.5	39.5	32.0
これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う	21.0	46.3	32.7
一定時間の中で、可能な限り高い成果をあげるようにしている	56.9	30.6	12.5
高い成果をあげるために働く時間を惜しまないようにしている	31.0	36.6	32.4

4. 企業の取り組みと多様な人材活躍

ダイバーシティ経営は、多様な人材が職場で能力を發揮し、活躍することで、経営成果を生み出すことを目的としている。本章では、多様な人材活躍度が高い職場では、どのような取り組みが行われているかをみていく。

職場で多様な人材がどの程度活躍をしているかを測定する尺度として、性別・国籍・年齢といった属性や、子育てや介護中といった家庭生活の事情に関わらず、人材が能力を發揮しているかに関わる設問の合成変数を作成した。調査対象の大企業では新卒採用の社員が多いことを考慮し、中途入社 of 社員も多様な人材の1つとして位置づけて合成変数を作成した。合成変数の名称を「多様な人材活躍度」とし、回答者が所属する職場で、1. 女性、2. 中途入社、3. 子育て中、4. 介護中、5. 外国籍、6. シニア(55歳以上)の社員が、それぞれ能力を發揮し、活躍しているかの6つの設問から作成した。

設問の回答は、5段階(5. 当てはまる、4. どちらかといえば当てはまる、3. どちらともいえない、2. どちらかといえば当てはまらない、1. 当てはまらない)のリッカートスケール

ルで、「5.当てはまる」5点から、「1.当てはまらない」1点を割り当て、それらの合計点数とした。なお、「多様な人材活躍度」の尺度は、回答者の職場における多様な人材の活躍に関する認知に基づくものであることに留意が必要となる。

多様な人材活躍度の合計点数を3段階に分け、その3段階の変数と企業の各取り組みの実施状況の違いをクロス集計で確認しよう（図表 23、24、26、27、28）。具体的には、多様な人材活躍度に関しては、合計点数を6～13を低、14～22を中、23～30を高と3段階にわけた。なお、多様な人材の活躍度の3段階と企業の各取り組み状況に関するクロス集計では、人事制度・施策の実施状況に関して回答の「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」を<当てはまる>とし、他方で、回答の「当てはまらない」と「どちらかといえば当てはまらない」を<当てはまらない>とし、さらに「どちらともいえない」はそのまま「どちらともいえない」とした⁸。

なお、Pearson のカイ 2 乗は全表で $p < 0.001$ で有意であり、多様な人材の活躍度の3段階による違いが確認できている。

4.1. 雇用管理

多様な人材を積極的に採用しているかの設問に関して、それぞれ<当てはまる>とした回答比率をみると、女性(56.1%)、30歳以上の中途採用(35.8%)、外国籍社員(24.3%)、管理職層の中途採用(19.1%)の順であった(図表 23-1)。多様な人材活躍度が高い群でも、同様に、女性(82.8%)、30歳以上の中途採用(59.0%)、外国籍社員(49.7%)、管理職層の中途採用(35.1%)の順で多い。回答者の勤務先は、女性の採用に力を入れていることが確認できる(図表 23-1)。

つぎに、多様な人材の活躍度の3段階と雇用管理の各領域の取り組み状況の関係をクロス表で検討しよう。

配置・異動に関して、多様な人材活躍度が高い群が実施している取り組みとして<当てはまる>の比率を見ると、「今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる」(81.2%)、「社内公募（会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度）を実施している」(56.2%)と多く、「職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している」(49.6%)「職場への配置や異動は本人の同意による」(48.9%)は、約5割であった(図表 23-2)。多様な人材の活躍度が高いと判断された企業では、社員が自ら職務を選択する取り組みを実施していると言える。

能力開発に関して、多様な人材活躍度が高い群が実施している取り組み内容を<当てはまる>の比率で見ると、「研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる」は72.5%、「社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている」と「今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している」は、67.8%と、7割の企業が自律的な能力開発やキャリア形成の支援を行っている(図表 23-3)。

⁸ 4章で掲載している図表の“当てはまる”は、文中では<当てはまる>と記載している。

図表 23 多様な人材活躍度と雇用管理の状況(3段階に集約)

(1)採用 図表 23-1

「多様な人材活躍度」と「女性社員を積極的に採用している」のクロス表

(n=3,043)

		女性社員を積極的に採用している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	32.2%	35.8%	32.0%	100.0%
	中	9.6%	36.9%	53.6%	100.0%
	高	5.0%	12.2%	82.8%	100.0%
合計		11.9%	32.0%	56.1%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「外国籍社員を積極的に採用している」のクロス表

(n=3,043)

		外国籍社員を積極的に採用している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	73.4%	20.0%	6.6%	100.0%
	中	43.7%	35.5%	20.7%	100.0%
	高	23.9%	26.3%	49.7%	100.0%
合計		44.1%	31.6%	24.3%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「30歳代以上の中途採用を積極的に行っている」のクロス表

(n=3,043)

		30歳代以上の中途採用を積極的に行っている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	51.5%	26.4%	22.1%	100.0%
	中	25.1%	43.0%	32.0%	100.0%
	高	16.7%	24.3%	59.0%	100.0%
合計		27.2%	37.1%	35.8%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「管理職層の中途採用を積極的に行っている」のクロス表

(n=3,043)

		管理職層の中途採用を積極的に行っている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	66.6%	23.8%	9.6%	100.0%
	中	39.8%	43.8%	16.4%	100.0%
	高	30.3%	34.6%	35.1%	100.0%
合計		41.7%	39.2%	19.1%	100.0%

(2) 配置・異動 図表 23-2

「多様な人材活躍度」と「今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる」のクロス表

(n=3,043)

		今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	46.4%	22.6%	31.1%	100.0%
	中	13.1%	32.1%	54.9%	100.0%
	高	5.3%	13.4%	81.2%	100.0%
合計		16.2%	27.2%	56.6%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「社内公募を実施している」のクロス表

(n=3,043)

		社内公募を実施している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	66.6%	14.4%	19.1%	100.0%
	中	33.4%	31.4%	35.2%	100.0%
	高	21.9%	21.5%	56.6%	100.0%
合計		35.8%	27.1%	37.0%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「職場への配置や異動は本人の同意による」のクロス表

(n=3,043)

		職場への配置や異動は本人の同意による			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	62.6%	22.6%	14.8%	100.0%
	中	34.4%	39.3%	26.3%	100.0%
	高	22.7%	28.4%	48.9%	100.0%
合計		36.1%	34.9%	29.0%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している」のクロス表

(n=3,043)

		職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	65.9%	25.4%	8.7%	100.0%
	中	30.3%	46.1%	23.5%	100.0%
	高	16.4%	34.1%	49.6%	100.0%
合計		32.6%	40.9%	26.4%	100.0%

(3)能力開発・キャリア形成 図表 23-3

「多様な人材活躍度」と「研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる」のクロス表

(n=3,043)

		研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	61.9%	15.3%	22.8%	100.0%
	中	27.1%	33.4%	39.5%	100.0%
	高	11.7%	15.8%	72.5%	100.0%
合計		29.0%	27.5%	43.5%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている」のクロス表

(n=3,043)

		社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	68.7%	19.3%	12.0%	100.0%
	中	25.5%	45.0%	29.5%	100.0%
	高	10.3%	21.9%	67.8%	100.0%
合計		28.7%	37.0%	34.4%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している」のクロス表

(n=3,043)

		今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	69.2%	20.2%	10.6%	100.0%
	中	26.2%	45.0%	28.8%	100.0%
	高	9.6%	22.5%	67.8%	100.0%
合計		29.0%	37.3%	33.7%	100.0%

4.2. 報酬管理

雇用管理と同様に、多様な人材の活躍度の3段階と報酬管理の各領域の取り組み状況との関係を見ていこう。

多様な人材活躍度が高い群が実施している人事評価の取り組みに関して、図表 24-1 で〈当てはまる〉の比率を見ると、「人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている」が 78.0%と約 8 割と高実施率になる。続いて、「人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている」(70.7%)、「人事評価の項目・基準は、取り組み姿勢や仕事への意欲が重視されている」(67.0%)、「人事評価の項目・基準が明確になっている」(64.4%)の順である。評価の項目・基準は、業績・評価と取り組み姿勢と仕事への意欲の両方が重視されている。

昇進・昇格の取り組みに関して多様な人材活躍度が高い群の〈当てはまる〉の比率を、図表 24-2 で見ると、「入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある」(85.0%)、「女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない」(69.7%)となる。年次や属性が昇進・昇格の条件ではない傾向が伺われる。昇進・昇格の基準が明確になっている」は 58.2%である。一方で「課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている」は、42.2%と低くなる。

賃金制度の仕組みに関して多様な人材活躍度が高い群の〈当てはまる〉の比率は、「職務や業績・成果を重視している」が 73.0%と比率が高く、他方で「年齢や勤続年数を重視している」は 49.6%とそれに比べて低くなる。年齢・勤続年数よりも、職務・業績・成果を重視されている(図表 24-3)。他方、「賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している」と「賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している」のクロス表をみると、「職務や業績・成果を重視している」に当てはまるで回答した人のうち 46.7%が「年齢や勤続年数を重視している」も当てはまると回答しており、職務や業績・成果と年齢や勤続年数の両方を組み合わせる賃金制度が多い可能性が伺われる(図表 25)。

図表 24 多様な人材活躍度と報酬管理の状況(3段階に集約)

(1) 評価 図表 24-1

「多様な人材活躍度」と「人事評価の項目・基準が明確になっている」のクロス表

(n=3,043)

		人事評価の項目・基準が明確になっている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	60.9%	22.6%	16.5%	100.0%
	中	24.1%	40.5%	35.4%	100.0%
	高	13.3%	22.4%	64.4%	100.0%
合計		27.1%	34.5%	38.3%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている」のクロス表

(n=3,043)

		人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	47.5%	21.4%	31.1%	100.0%
	中	18.1%	31.3%	50.6%	100.0%
	高	7.6%	14.5%	78.0%	100.0%
合計		20.2%	26.7%	53.1%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている」のクロス表

(n=3,043)

		人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	47.1%	22.4%	30.6%	100.0%
	中	15.6%	38.8%	45.6%	100.0%
	高	8.3%	21.0%	70.7%	100.0%
合計		18.6%	33.1%	48.3%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「人事評価の項目・基準は、取組み姿勢や仕事への意欲が重視」のクロス表

(n=3,043)

		人事評価の項目・基準は、取組み姿勢や仕事への意欲が重視			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	56.0%	26.8%	17.2%	100.0%
	中	19.7%	43.7%	36.6%	100.0%
	高	9.0%	24.1%	67.0%	100.0%
合計		22.7%	37.6%	39.7%	100.0%

(2)昇進・昇格 図表 24-2

「多様な人材活躍度」と「昇進・昇格の基準が明確になっている」のクロス表

(n=3,043)

		昇進・昇格の基準が明確になっている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	61.4%	23.3%	15.3%	100.0%
	中	26.1%	44.4%	29.5%	100.0%
	高	12.6%	29.3%	58.2%	100.0%
合計		28.5%	38.6%	33.0%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている」のクロス表

(n=3,043)

		課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	45.6%	21.6%	32.7%	100.0%
	中	27.2%	45.1%	27.7%	100.0%
	高	27.5%	30.3%	42.2%	100.0%
合計		29.8%	39.0%	31.2%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある」のクロス表

(n=3,043)

		入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	30.1%	19.1%	50.8%	100.0%
	中	10.0%	29.7%	60.2%	100.0%
	高	4.0%	11.0%	85.0%	100.0%
合計		11.7%	24.7%	63.7%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない」のクロス表

(n=3,043)

		女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	52.9%	32.5%	14.6%	100.0%
	中	16.8%	47.4%	35.7%	100.0%
	高	7.9%	22.4%	69.7%	100.0%
合計		20.2%	40.6%	39.3%	100.0%

(3) 賃金 図表 24-3

「多様な人材活躍度」と「賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している」のクロス表

(n=3,043)

		賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	38.6%	25.4%	36.0%	100.0%
	中	21.8%	42.6%	35.5%	100.0%
	高	22.7%	27.7%	49.6%	100.0%
合計		24.4%	37.4%	38.3%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している」のクロス表

(n=3,043)

		賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	43.3%	32.5%	24.2%	100.0%
	中	16.0%	42.1%	42.0%	100.0%
	高	6.5%	20.5%	73.0%	100.0%
合計		18.0%	36.6%	45.4%	100.0%

図表 25

「賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している」と「賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している」のクロス表

		賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	当てはまらない	44.2%	14.6%	41.1%	100.0%
	どちらともいえない	10.0%	63.6%	26.4%	100.0%
	当てはまる	28.1%	25.2%	46.7%	100.0%
合計		24.4%	37.4%	38.3%	100.0%

4.3. 働き方改革

働き方改革の取り組みでは、長時間労働の是正と時間と場所に関する柔軟な働き方の制度の2つの側面を取り上げた。

前者の長時間労働の是正について、多様な人材活躍度が高い群の〈当てはまる〉の比率は、「長時間労働の是正に取り組んでいる」(80.7%)、「有給休暇取得促進に取り組んでいる」(78.7%)、「時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる」(74.7%)、「長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる」(70.7%)と7割以上が実施している(図表 26-1)。なお、回答者計の〈当てはまる〉の比率は、長時間労働是正や有休取得促進の実施比率は50%を超えるが、時間生産性を高めるための業務改革や組織風土改革は、45%程度にとどまっている(図表 26-1)。多様な人材活躍度が高い群は、業務改革や組織風土改革も、多くの企業で実施している。また、これらの働き方改革の取り組みは、課題解決を目的としているため、「課題がないので、取り組む必要がない」を回答の選択肢に入れたが、どの設問も1%以下であった(図表 26-1)。

時間と場所に関する柔軟な働き方の制度の実施率として〈当てはまる〉の比率を見ると、「育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している」が60.9%、「育児・介護などの理由に限定されないテレワーク(事業所以外での勤務)・在宅勤務制度を社員が利用している」は43.9%である(図表 26-2)。働く場所の柔軟な制度は、多様な人材活躍度が高い群でも、半分以下に留まる。

図表 26 多様な人材活躍度と働き方改革の状況(4段階に集約)

(1) 長時間労働是正施策 図表 26-1

「多様な人材活躍度」と「長時間労働の是正に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		長時間労働の是正に取り組んでいる				合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	課題がない	
多様な人材活躍度	低	42.1%	20.7%	32.7%	4.5%	100.0%
	中	16.7%	28.9%	53.4%	1.1%	100.0%
	高	7.6%	10.8%	80.7%	0.9%	100.0%
合計		18.5%	24.3%	55.7%	1.5%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「有給休暇取得促進に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		有給休暇取得促進に取り組んでいる				合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	課題がない	
多様な人材活躍度	低	46.6%	20.0%	28.0%	5.4%	100.0%
	中	22.1%	25.5%	51.1%	1.3%	100.0%
	高	8.3%	12.6%	78.7%	0.5%	100.0%
合計		22.9%	22.2%	53.1%	1.7%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる				合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	課題がない	
多様な人材活躍度	低	48.7%	25.6%	20.9%	4.7%	100.0%
	中	21.0%	37.5%	40.5%	1.1%	100.0%
	高	7.9%	16.4%	74.7%	1.0%	100.0%
合計		22.3%	31.8%	44.3%	1.6%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる				合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	課題がない	
多様な人材活躍度	低	53.6%	23.3%	17.9%	5.2%	100.0%
	中	21.8%	37.7%	38.9%	1.6%	100.0%
	高	10.8%	17.9%	70.7%	0.5%	100.0%
合計		24.2%	31.9%	42.0%	1.9%	100.0%

(2) 柔軟な働き方の制度 図表 26-2

「多様な人材活躍度」と「育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度」のクロス表

(n=3,043)

		育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度			合計
		当てはまらない	どちらとも言えない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	67.3%	9.9%	22.8%	100.0%
	中	37.1%	26.3%	36.6%	100.0%
	高	22.9%	16.2%	60.9%	100.0%
合計		38.6%	22.1%	39.3%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「育児・介護などの理由に限定されないテレワーク・在宅勤務制度」のクロス表

(n=3,043)

		育児・介護などの理由に限定されないテレワーク・在宅勤務制度			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	84.0%	10.6%	5.4%	100.0%
	中	56.0%	26.4%	17.6%	100.0%
	高	40.3%	15.8%	43.9%	100.0%
合計		56.9%	22.2%	20.9%	100.0%

4.4. 女性活躍推進

女性を対象とした取り組みを見ると、多様な人材活躍度が高い群の〈当てはまる〉の比率は、「女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している」が91.6%で、さらに「男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援（研修等）に取り組んでいる」83.0%、「女性社員の職域（職種や仕事の内容）の拡大に取り組んでいる」81.8%、「女性社員の能力開発に取り組んでいる（研修機会の付与等）」79.2%となり、それぞれ約8割の企業が実施している。それに比較して「女性管理職を増やすために数値目標を設けている」は59.0%と低くなる（図表27）。

図表27 多様な人材活躍度と女性活躍推進の状況（3段階に集約）

「多様な人材活躍度」と「女性社員の職域（職種や仕事の内容）の拡大に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		女性社員の職域（職種や仕事の内容）の拡大に取り組んでいる			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	54.1%	28.5%	17.4%	100.0%
	中	14.6%	42.5%	42.9%	100.0%
	高	5.0%	13.3%	81.8%	100.0%
合計		18.3%	34.9%	46.8%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「女性管理職を増やすために数値目標を設けている」のクロス表

(n=3,043)

		女性管理職を増やすために数値目標を設けている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	63.8%	22.1%	14.1%	100.0%
	中	28.1%	44.4%	27.5%	100.0%
	高	16.2%	24.8%	59.0%	100.0%
合計		30.8%	37.5%	31.6%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している」のクロス表

(n=3,043)

		女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	52.0%	28.0%	20.0%	100.0%
	中	10.6%	34.3%	55.1%	100.0%
	高	1.7%	6.7%	91.6%	100.0%
合計		14.7%	28.1%	57.2%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「女性社員の能力開発に取り組んでいる（研修機会の付与等）」のクロス表

(n=3,043)

		女性社員の能力開発に取り組んでいる（研修機会の付与等）			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	60.2%	25.4%	14.4%	100.0%
	中	16.8%	45.8%	37.5%	100.0%
	高	4.6%	16.2%	79.2%	100.0%
合計		20.5%	37.3%	42.2%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援（研修等）」に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援（研修等）」に取り組んでいる			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	55.1%	29.2%	15.8%	100.0%
	中	13.4%	41.9%	44.7%	100.0%
	高	4.1%	12.9%	83.0%	100.0%
合計		17.4%	34.6%	48.0%	100.0%

4.5. ダイバーシティ推進

ダイバーシティ推進の取り組みに関して多様な人材活躍度が高い群の「当てはまる」の比率をみると、「ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している」（61.8%）、「ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している」（60.6%）、「ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる」（59.6%）、「ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている（例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等）」（58.9%）も約6割の実施率となる（図表28）。

図表 28 多様な人材活躍度とダイバーシティ推進の状況（3段階に集約）

「多様な人材活躍度」と「ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている」のクロス表

(n=3,043)

		ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	66.4%	19.3%	14.4%	100.0%
	中	30.8%	41.4%	27.8%	100.0%
	高	15.3%	25.8%	58.9%	100.0%
合計		32.8%	35.4%	31.8%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している」のクロス表

(n=3,043)

		ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	71.1%	18.1%	10.8%	100.0%
	中	31.4%	42.2%	26.4%	100.0%
	高	16.2%	22.0%	61.8%	100.0%
合計		34.0%	35.0%	31.0%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している」のクロス表

(n=3,043)

		ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	72.0%	18.8%	9.2%	100.0%
	中	31.1%	41.9%	27.0%	100.0%
	高	15.1%	24.3%	60.6%	100.0%
合計		33.8%	35.3%	30.9%	100.0%

「多様な人材活躍度」と「ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる」のクロス表

(n=3,043)

		ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる			合計
		当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	
多様な人材活躍度	低	70.6%	16.9%	12.5%	100.0%
	中	32.2%	40.8%	27.0%	100.0%
	高	18.1%	22.4%	59.6%	100.0%
合計		34.9%	34.0%	31.2%	100.0%

5. 多様な人材が活躍する職場の要因分析

本章では、個人アンケート調査の結果から、多様な人材の活躍度と、企業の取り組みや管理職のマネジメント、さらには職場風土との関係を検討する。

5.1. 分析モデルと仮説

本章の分析モデルは図表 29 の通りである。

企業の取り組みは、人事制度（雇用管理と報酬管理）、ダイバーシティ&インクルージョン施策(以下 D&I 施策)、女性活躍推進施策、長時間労働是正施策、柔軟な働き方の制度の 6 つの構成要素からなる。

人事制度については雇用管理と報酬管理を 2 つに分けて取り上げた。人材が多様化すると、従業員の職務内容や配置・異動への希望、仕事をする上での個々人の事情が多様化するため、雇用管理では、従業員が、仕事や働く場所などを選択できることが重要になると考えられる。ダイバーシティ経営に適合的な雇用管理を「自己選択型キャリア管理」とした。さらに多様な人材が活躍するには、年齢、勤続年数、性別等の属性を基準とする年功型の報酬管理ではないことが求められると考えられる。そこで、ダイバーシティ経営に適合的な報酬管理を「非年功型処遇管理」とした。

また、人材の多様化を進め、それに適合する人事管理システムを整備したことが、職場で機能し、成果として結実するには、多様な人材が活躍できる環境整備と職場風土の形成が必要であると考えられるので、その促進施策を「D&I 施策」とした。多様な人材の活躍の中でも日本企業では、「女性活躍推進施策」の優先度が高いため、その取り組みを別に設けた。人材の多様化が進むと、働き方が多様となる。ダイバーシティ経営の土台となる働き方改革では、長時間労働の解消と時間と場所に関する柔軟な働き方の 2 つを分けて取り上げた。

職場のマネジメントと職場風土については、第 1 に管理職がどのようなマネジメントを行うか、第 2 に職場で多様性が尊重されている風土が形成されているかが成果に影響を及ぼすと考えられる。まず後者については McKay et al (2007)⁹らが、性別や国籍といった属性に関わらず、従業員が公平に扱われ、職場の一員として受け入れられていると感じる風土を多様性風土と呼んでいるので、ここでは「多様性尊重風土」とした。

さらに、職場の風土は組織をマネジメントする管理職の影響が強い。そこで、部下の属性や勤務形態にとらわれない評価や昇進・昇格決定を行い、部下の意見やワーク・ライフ・バランスを尊重している管理職を「WLB 管理職」と名づけた。

以上のことを踏まえて、以下の仮説を設定した。

⁹ McKay,P.F.,Avery,D.R.,Tonidandel,S.,Morris,M.A.,Hernandez,M.,& Hebl,M.R.(2007).“Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?.” Personnel psychology,Vol 60(1), pp.35-62.

(1) 企業の取り組みと多様な人材活躍度

仮説 H1-1a: 「非年功型処遇管理」は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H1-1b: 「自己選択型キャリア管理」は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H1-2: 「D&I 施策」の実施は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H1-3: 「女性活躍推進施策」の実施は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H1-4: 「長時間労働是正施策」の実施は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

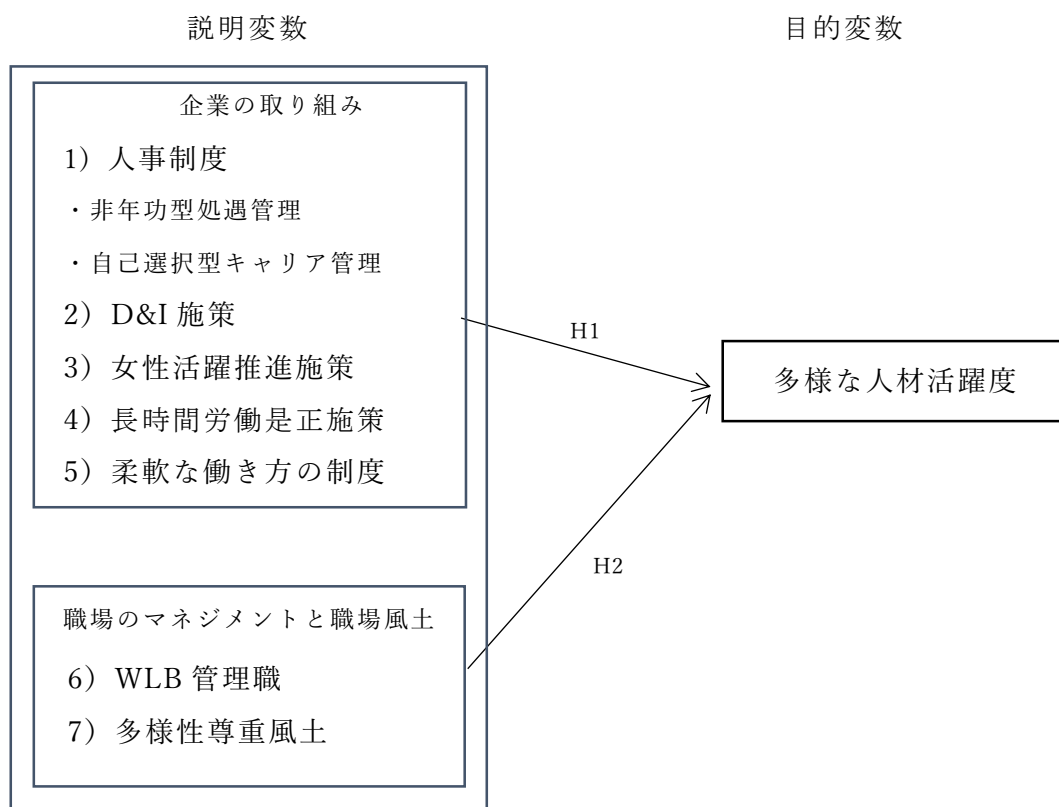
仮説 H1-5: 時間と場所に関する「柔軟な働き方制度」の実施は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

(2) 管理職のマネジメント・職場風土と多様な人材活躍度

仮説 H2-1: 「WLB 管理職」は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H2-2: 職場が「多様性を尊重する風土」だと、「多様な人材活躍度」が向上する。

図表 29 分析モデル



5.2. 分析に用いた変数と項目

分析に用いた説明変数は、分析モデル（図表 29）に示したように、企業の取り組みに関しては人事制度（非年功型処遇管理と自己選択型キャリア管理）と D&I 施策、女性活躍推進施策、長時間労働是正施策と柔軟な働き方の制度である。

職場のマネジメントと職場風土に関しては、WLB 管理職と多様性尊重風土である。

目的変数は多様な人材活躍度である。

各変数は以下に示す複数設問の結果を用いた合成変数である。具体的には、設問の回答は、いずれも 5 段階（5. 当てはまる、4. どちらかといえば当てはまる、3. どちらともいえない、2. どちらかといえば当てはまらない、1. 当てはまらない）かで、「5. 当てはまる」5 点から、「1. 当てはまらない」1 点を割り当て、それらの合計点数とした。なお、長時間労働は正施策に関しては、長時間労働の問題がない場合を勘案し、「6. 課題がないので、取り組む必要がない」の選択肢を入れ、「5. 当てはまる」に含めた。

(1) 目的変数

目的変数は職場で多様な人材がどの程度活躍しているかを示す変数であるので、性別・国籍・年齢といった属性や子育てや介護中といった家庭生活の事情に関わらず、人材が能力を發揮しているかに関わる設問の合成変数とした。また、日本の大企業では新卒採用の社員が多いので、中途入社¹⁰の社員も多様な人材の 1 つとして位置づけて合成変数を作成した。

回答者が所属する職場で、1. 女性、2. 中途入社、3. 子育て中、4. 介護中、5. 外国籍、6. シニア(55 歳以上)の社員が、それぞれ能力を發揮し、活躍しているか の以下の 6 つの設問から作成した。なお、本調査は、一般社員が対象のため、回答者個人の職場に対する認知となる。

(多様な人材活躍度)

1. 女性社員が能力を發揮し、活躍している、2. 中途入社が能力を發揮し、活躍している、3. 子育て中の社員が能力を發揮し、活躍している、4. 介護の課題がある社員が能力を發揮し、活躍している、5. 外国籍社員が能力を發揮し、活躍している、6. 55 歳以上のシニア社員が能力を發揮し、活躍している

また、これらの人材の属性の中で、外国籍社員に関しては、一般的に外国籍社員を雇用していない企業が多いと想定され、そうした企業に勤務する社員は、「外国籍社員が能力を發揮し、活躍している」に「当てはまらない」と回答する可能性がある。そこで、問 14¹¹で「外国籍社員を積極的に採用している」の設問で「当てはまらない」と回答した場合は、外国籍社員がいないと判断し、活躍度の合成変数は、「外国籍社員が能力を發揮し、活躍している」の回答の点数を除いた他 5 つの設問の点数を合計し、その得点を 5 分の 6 倍にする操作を行った別の変数も作成した。つまり、人材の活躍度に関する目的変数は、外国籍社員の取り扱いから 2 つの変数を設けた。

¹⁰ 「ダイバーシティ経営企業 100 選」(経済産業省)の取り組みの対象では、「キャリア・スキル・経験の多様な人材」を中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材と定義している。

¹¹ 6.調査表を参照。

(2) 説明変数

1) ダイバーシティ経営に適合する人事制度

ダイバーシティ経営に適合する人事制度として、非年功型処遇管理と自己選択型キャリア管理の2つの合成変数を作成した。前者の非年功型処遇管理は、年次管理とは異なる個別管理と職務・貢献による賃金制度の代理変数とした。

(非年功型処遇管理)

非年功型処遇管理の変数は、4つの設問から作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.71である。

1. 昇進・昇格の基準が明確になっている、2. 入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある、3. 女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない、4. 賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している

(自己選択型キャリア管理)

自己選択型キャリア管理の変数は、4つの設問から作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.708である。

1. 今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる、2. 社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している、3. 職場への配置や異動は本人の同意による、4. 職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している

2) ダイバーシティ&インクルージョン施策 (D&I 施策)

ダイバーシティ&インクルージョン施策として、つぎの4つの取り組みから合成変数を作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.962である。

1. ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている(例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等)、2. ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している、3. ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している、4. ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者がいるなど、組織的に取り組んでいる

3) 女性活躍推進施策

女性活躍推進施策として、つぎの5つの取り組みから合成変数を作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.877である。

1. 女性社員の職域(職種や仕事の内容)の拡大に取り組んでいる、2. 女性管理職を増やす

ために数値目標を設けている、3. 女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している、4. 女性社員の能力開発に取り組んでいる（研修機会の付与等）、5. 男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援（研修等）に取り組んでいる

4) 長時間労働是正施策

長時間労働是正施策として、つぎの4つの取り組みから合成変数を作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.831である。

1. 長時間労働の是正に取り組んでいる、2. 有給休暇取得促進に取り組んでいる、3. 時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる、4. 長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる

5) 柔軟な働き方制度（労働時間と働く場所）

柔軟な働き方の制度として、つぎの2つの取り組みから合成変数を作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.643である。クロンバッハの α の数値が低い、2つの変数のため、分析に利用した。

1. 育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している、2. 育児・介護などの理由に限定されないテレワーク（事業所以外での勤務）・在宅勤務制度を社員が利用している

6) 管理職の職場マネジメント（WLB 管理職）

回答者の直属上司が部下に対してどのようなマネジメントを行っているかに関わる以下の6設問の合成変数とした。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.903である。

1. 役職や属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）、勤務形態に関わらず、部下の多様で異なる意見を尊重している、2. 部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）にとらわれない公正な人事評価を行っている、3. 部下の残業時間の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず、その能力に見合った仕事を割り振り公正な人事評価を行っている、4. 昇進・昇格の要件を満たしていれば、部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）や、労働時間や勤務体系（フルタイム、短時間勤務等）に関わらず、昇進・昇格できるようにしている、5. 仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている、6. 部下の仕事と生活のバランスを大切にしている

7) 多様性を尊重し、受容する職場風土（多様性尊重風土）

多様な価値観や意見、ライフスタイルや個人的な事情をお互いに尊重しているかに関わる以下の4設問の合成変数とした。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.891である。

1. 多様な価値観や意見が尊重されている、2. お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある、3. 会議等の場で、役職(上位役職者等)や属性に関わらず、異なる多様な意見が言いやすい、4. 職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい

(3) 統制変数

統制変数として、回答者の勤務先企業の属性として、企業規模、資本国籍、業種、労働組合の有無を、回答者の個人属性として所属部門、性別を投入した。性別を投入したのは、女性活躍推進に関する取り組みや評価に関して、男女で異なる可能性があることと想定したことによる。

5.3. 結果

企業の取り組みと、管理職の職場マネジメントと職場風土のそれぞれが「多様な人材活躍度」にどの程度の影響を与えるかを検証するために、「多様な人材活躍度」を目的変数とする重回帰分析を行った。重回帰分析は2つのケースで行い、1つは「多様な人材活躍度」を6つの設問から作成したケース1、もう一つは、前述したように外国籍社員の雇用の有無の影響を取り除く操作した目的変数によるケース2である。

重回帰分析に用いた変数の記述統計量をケース1は図表30、ケース2は図表32に、重回帰分析の結果をケース1は図表31、ケース2は図表33に示す。

「多様な人材活躍度」の平均値を見ると、ケース1は18.53(図表30)、ケース2は19.00(図表32)となり、外国籍社員の有無の影響を取り除いたケースでは、平均値が高くなった。ケース1とケース2の回帰分析結果は、ほぼ同様の内容となった(図表31、図表32)。以下に図表31、図表33から結果をまとめる。

企業の取り組みは「非年功型処遇管理」、「自己選択型キャリア管理」、「女性活躍推進施策」、「柔軟な働き方制度」の5つが、職場のマネジメントと職場風土では「WLB管理職」と「多様性尊重風土」の2つが、それぞれ「多様な人材活躍度」を促進する(プラスの影響)があることが確認された($p < 0.001$)。仮説のH1-1a、H1-1b、H1-3、H1-5、H2-1、H2-2は支持された。標準化係数(ベータ)は、「多様性尊重風土」、「女性活躍推進施策」、「非年功型処遇管理」、「WLB管理職」、「自己選択型キャリア管理」、「柔軟な働き方制度」の順番で高い。標準化係数の大きさをみると、「女性活躍推進施策」、「非年功型処遇管理」、「自己選択型キャリア管理」、「柔軟な働き方制度」といった人事施策・制度よりも、多様性尊重の職場風土が多様な人材の活躍度に与えるプラスの影響が大きいという結果が確認できた

「D&I 施策」と「長時間労働是正施策」は、「多様な人材活躍度」に対して有意な係数とはならず、仮説 H1-2、H1-4 は棄却された。「D&I 施策」の取り組みのみでは効果がなく、それぞれの取り組みが「多様性尊重風土」などの醸成に貢献することができてはじめて、「多様な人材の活躍度」を高めることになると考えられる。また、「長時間労働是正施策」に取り組んでいる企業は、長時間労働という課題が存在しているため、それが解消しなくては、「多様な人材の活躍」が進展しないことを意味しよう。

企業の属性による違いを見ると、労働組合がある企業は、労働組合がない企業に比較し、多様な人材活躍度が低い結果となった ($p < 0.01$)。企業規模に関しては、従業員数 3,000 人以上の企業は、1,000 人未満の企業と比較し、多様な人材の活躍度は低かった ($p < 0.05$)。また、非製造業と製造業の間には有意な差はなく、業種による影響の違いは見られなかった。

個人の属性による違いを見ると、男性に比較しても女性は、多様な人材活躍度が低いと認識していた ($p < 0.01$)。

5.4. 考察

本章では、ダイバーシティ経営を定着させるために人事制度改革が必要であり、さらに職場で多様な人材が職場で能力を発揮し、活躍するためには、多様性を尊重する職場風土の醸成とダイバーシティ経営を職場で実践する管理職のマネジメントが必要である。この問題意識によって、「多様な人材活躍度」影響を与える要因として、企業の人事制度では「非年功型処遇管理」と「自己選択型キャリア管理」を、それに加えて「D&I 施策」「女性活躍推進施策」「長時間労働是正施策」「柔軟な働き方制度」という企業の取り組み、さらに職場風土として「多様性尊重風土」とダイバーシティ経営を職場で実践する「WLB 管理職」の職場マネジメントを取り上げて分析した。

人事制度が与える影響に関しては、年功や属性にとらわれない「非年功型処遇管理」が、「多様な人材の活躍」を促進していた。年功型処遇制度の特徴である年次管理は、育児休業や短時間勤務を利用することで昇格が同期と比較し遅れること等を通して、キャリア形成にマイナスの影響を与えることがある(佐藤・武石 2014¹²、武石 2014¹³、21世紀職業財団 2009、2013¹⁴)。また、年次管理は、新卒採用前提の一括管理の人事管理の方式なので、中途入社社員や外国籍社員といった一括管理の枠組み外の社員への対応が難しいといった課題を持っている。

以上の分析結果は、評価・昇格・賃金といった報酬管理の改革を進める必要があることを示している。さらに、仕事やキャリアの希望の自己申告や、配置・異動への本人同意と

¹² 佐藤博樹・武石恵美子 (2014)「短時間勤務制度の円滑化 ―どうすればキャリア形成につながるのか」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題-人材多様化における企業の対応』東京大学出版会、pp.83-96

¹³ 武石恵美子(2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648 pp.33-47

¹⁴ 21世紀職業財団(2009)「休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書」、21世紀職業財団(2013)「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」

いった雇用管理における「自己選択型キャリア管理」が、多様な人材の活躍を促進していた。人材が多様化すれば、キャリアも多様化する。多様な働き方の次の段階として、職務や勤務地等の自己選択を通して、社員が多様なキャリアを選択できるかどうか、重要になってこよう。

女性社員の就業継続と活躍を推進する取り組みとして、仕事と子育ての両立、職域拡大、能力開発といった施策が、多様な人材が活躍を推進していた。日本企業のダイバーシティ経営で重点人材として取り上げられる女性への取り組みが、その効果を出しつつあるといえよう。

また、育児や介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度やテレワーク・在宅勤務制度の利用、つまり時間と場所での「働き方の柔軟化」の取り組みは、多様な人材が活躍に貢献することが確認できた。

他方で、ダイバーシティ&インクルージョン施策や長時間労働の課題解決を中心とした長時間労働是正施策は、多様な人材活躍度に有意な影響は見られなかった。ダイバーシティ推進の活動は、多様な人材に対応する「多様性尊重風土」の醸成などの成果として結実してはじめてその効果があると言える。また、長時間労働の是正に焦点をあてた働き方改革は、子育てや介護などの事情で働く時間の制約を持つ社員、仕事以外に大事なことがある社員にとって、仕事を続ける前提といえるが、現状では、そうした取り組みは長時間労働がある企業で行われているため、その取り組みは多様な人材の活躍度には、貢献していない可能性が高い。

管理職による職場マネジメントと職場風土が与える影響としては、職場でお互いに価値観やワークライフスタイルの違いを受容し、多様な意見を言いやすい「多様性尊重風土」と、管理職が部下の多様性を尊重し、属性や勤務形態にとらわれない公正な評価や昇進・昇格を行うことが、「多様な人材の活躍」を促進していた。とくに、「多様性尊重風土」が取り組みよりも高い影響を持つことから、企業は、職場の風土がどのような状態になっているかを把握することが求められる。

管理職による職場のマネジメントに関しては、管理職が非年功型処遇管理を正しく運用することが、多様な人材が活躍することに重要であることが示唆された。言い換えれば、企業の人事制度がダイバーシティ・マネジメントに適合的なものであっても、管理職がその人事制度の趣旨に即して運用しないと、ダイバーシティ経営が機能しないことを意味する。つまりダイバーシティ経営が定着するためには、管理職による職場レベルでの変革が重要となるのである。

労働組合がある企業は、労働組合がない企業に比較し、人材活躍度が低いといった結果に関しては、従業員の代表である労働組合が、これまで大多数であった同質的な人材が前提とした考え方であるとすると、従業員の多様性に合わせた個別管理の進展にどう対応していくかは、労働組合が直面している新しい課題と言える。

また、男性より女性が、多様な人材活躍度が高いと認識しているという結果は、女性活躍推進や長時間労働是正・柔軟な働き方制度導入といった働き方改革が進む中で、女性はこうした取り組みの結果や職場の変化に肯定的な意識を持っている可能性がある。

図表 30 記述統計量 (ケース 1)

変数 (α : 信頼性)	最小値	最大値	平均値	標準偏差
多様な人材活躍度 $\alpha=0.813$	6.00	30.00	18.53	4.74
非年功型処遇管理 $\alpha=0.709$	4.00	20.00	13.25	3.05
自己選択型キャリア管理 $\alpha=0.708$	4.00	20.00	12.13	3.30
ダイバーシティ&インクルージョン施策(経営戦略) $\alpha=0.962$	4.00	20.00	11.61	4.56
女性活躍推進施策 $\alpha=0.877$	5.00	25.00	16.44	4.39
長時間労働是正施策 $\alpha=0.831$	4.00	20.00	13.36	3.77
柔軟な時間と場所の制度 $\alpha=0.643$	2.00	10.00	5.22	2.34
WLB 管理職 $\alpha=0.903$	6.00	30.00	20.25	5.11
多様性尊重風土 $\alpha=0.891$	4.00	20.00	13.20	3.60
非製造業ダミー (基準: 製造業)	0.00	1.00	0.66	0.48
資本国籍(日系企業)ダミー (基準: 外資系企業)	0.00	1.00	0.95	0.22
企業規模ダミー(3000人以上) (基準: 500~999人)	0.00	1.00	0.53	0.50
企業規模ダミー(1000-2999人) (基準: 500~999人)	0.00	1.00	0.24	0.43
労働組合(有)ダミー (基準: 労働組合なし)	0.00	1.00	0.70	0.46
販売部門ダミー(基準: 生産部門)	0.00	1.00	0.39	0.49
管理部門ダミー(基準: 生産部門)	0.00	1.00	0.27	0.44
技術部門ダミー(基準: 生産部門)	0.00	1.00	0.25	0.43
性別(男性)ダミー(基準: 女性)	0.00	1.00	0.58	0.49

図表 31 企業の取り組みとマネジメント・職場風土が「多様な人材活躍度」を与える影響（重回帰分析、ケース 1）

説明変数	標準化係数（ベータ）	有意確率
非年功型処遇管理	0.123	***
自己選択型キャリア管理	0.087	***
ダイバーシティ&インクルージョン施策 （経営戦略）	0.033	
女性活躍推進施策	0.234	***
長時間労働是正施策	-0.019	
柔軟な時間と場所の制度	0.082	***
WLB 管理職	0.110	***
多様性尊重風土	0.279	***
非製造業ダミー （基準：製造業）	-0.001	
資本国籍（日系企業）ダミー （基準：外資系企業）	-0.024	
企業規模 従業員数 3000 人以上ダミー （基準：500～999 人）	-0.040	*
企業規模 従業員数 1000-2999 人ダミー （基準：500～999 人）	-0.018	
労働組合（有）ダミー （基準：労働組合なし）	-0.043	**
販売部門ダミー（基準：生産部門）	0.009	
管理部門ダミー（基準：生産部門）	0.022	
技術部門ダミー（基準：生産部門）	0.033	
男性ダミー（基準：女性）	-0.042	**
調整済み R2 乗	0.529	
F 値（有意確率）	211.451 ***	

目的変数：多様な人材活躍度 *p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

図表 32 記述統計量 (ケース 2)

変数 (α : 信頼性)	最小値	最大値	平均値	標準偏差
多様な人材活躍度 $\alpha=0.813$	6.00	30.00	19.00	4.78
非年功型処遇管理 $\alpha=0.71$	4.00	20.00	13.25	3.05
自己選択型キャリア管理 $\alpha=0.708$	4.00	20.00	12.13	3.30
ダイバーシティ&インクルージョン施策(経営戦略) $\alpha=0.962$	4.00	20.00	11.61	4.56
女性活躍推進施策 $\alpha=0.877$	5.00	25.00	16.44	4.39
長時間労働是正施策 $\alpha=0.831$	4.00	20.00	13.36	3.77
柔軟な時間と場所の制度 $\alpha=0.643$	2.00	10.00	5.22	2.34
WLB 管理職 $\alpha=0.90$	6.00	30.00	20.25	5.11
多様性尊重風土 $\alpha=0.82$	4.00	20.00	13.20	3.60
非製造業ダミー (基準: 製造業)	0.00	1.00	0.66	0.48
資本国籍(日系企業)ダミー (基準: 外資系企業)	0.00	1.00	0.95	0.22
企業規模ダミー(3000人以上) (基準: 500~999人)	0.00	1.00	0.53	0.50
企業規模ダミー(1000-2999人) (基準: 500~999人)	0.00	1.00	0.24	0.43
労働組合(有)ダミー (基準: 労働組合なし)	0.00	1.00	0.70	0.46
販売部門ダミー(基準: 生産部門)	0.00	1.00	0.39	0.49
管理部門ダミー(基準: 生産部門)	0.00	1.00	0.27	0.44
技術部門ダミー(基準: 生産部門)	0.00	1.00	0.25	0.43
性別(男性)ダミー(基準: 女性)	0.00	1.00	0.58	0.49

図表 33 企業の取り組みとマネジメント・職場風土が「多様な人材活躍度」
与える影響(重回帰分析、ケース 2)

説明変数	標準化係数 (ベータ)	有意確率
非年功型処遇管理	0.130	***
自己選択型キャリア管理	0.066	***
ダイバーシティ&インクルージョン施策 (経営戦略)	-0.005	
女性活躍推進	0.267	***
長時間労働是正施策	-0.008	
柔軟な時間と場所の制度	0.041	**
WLB 管理職	0.122	***
多様性尊重風土	0.283	***
非製造業ダミー (基準：製造業)	0.014	
資本国籍(日系企業)ダミー (基準：外資系企業)	-0.018	
企業規模 従業員数 3000人以上ダミー (基準：500~999人)	-0.056	**
企業規模 従業員数 1000-2999人ダミー (基準：500~999人)	-0.025	
労働組合(有)ダミー (基準：労働組合なし)	-0.044	**
販売部門ダミー(基準：生産部門)	0.003	
管理部門ダミー(基準：生産部門)	0.022	
技術部門ダミー(基準：生産部門)	0.019	
男性ダミー(基準：女性)	-0.045	**
調整済み R2 乗	0.519	
F 値(有意確率)	194.187 ***	

目的変数：多様な人材活躍度 *p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

6. 調査票

職場とキャリアに関するアンケート

2017年9月

本調査は、「多様な人材を活かしている企業の人事システムに関する学術研究」の一環として実施するものです。ご回答いただいた内容により、個人に特定されることはありません。アンケートの回答はすべて個人が特定できないように処理をしたうえで使用させていただきます。ご協力いただける方のみ、お進みください。

問1 あなたの性別をお答えください。（回答は1つ）

1. 男性
2. 女性

問2 あなたの年齢をお答えください。（回答は半角数字で入力）

_____歳

あなたご自身のことについてお伺いします。

問3 配偶者はいらっしゃいますか。

1. いる（事実婚を含む）
2. いない

問4 配偶者がいる方にお伺いします。配偶者の就業状況をお答えください。（回答は1つ）

1. 正規の職員・社員で働いている
2. パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている
3. 自営業・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている
4. 収入を伴う仕事はしていない

問5 お子様がいっぱいらっしゃいますか。お子様がいらっしゃる方は、お子様の人数と一番下のお子様の年齢をお答えください。（回答は半角数字で入力）

1. いる→__人 →末子年齢 __歳
2. いない

問6 現在の勤務先には新卒入社ですか、あるいは中途入社ですか。中途入社の方は、現在の勤務先が何社目かをお答えください。

1. 新卒入社
2. 中途入社→現在の会社は_____社目

問7 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。（2017年4月時点で、月数は切り捨てとしてください）

_____年

問 8 あなたが所属している部門について、下記の中から近いものをお答えください。

1. 人事・総務・経理・広報
2. 企画・調査
3. 研究・開発・設計
4. 情報処理
5. 営業
6. 販売・サービス
7. 生産・建設・運輸・物流
8. その他（具体的に） _____

問 9 あなたの 1 日の所定労働時間(会社で決められた労働時間)は何時間ですか。裁量労働制の方は、みなし労働時間をご記入ください。

あなたの所定労働時間（1日あたり） _____時間 _____分

問 10 あなたの 1 週間あたりの実際の平均的な労働時間は、おおよそ何時間ですか。残業時間は含め、昼休みなど休憩時間を除いてお答えください。裁量労働制の方は、実際に働いている時間をご記入ください。

1. 30 時間未満
2. 30 時間～40 時間未満
3. 40 時間～50 時間未満
4. 50 時間～60 時間未満
5. 60 時間～70 時間未満
6. 70 時間～80 時間未満
7. 80 時間以上

問 11 あなたは、昨年度 1 年間に年次有給休暇や特別休暇を何日、取得しましたか。取得した日数を数値で入力ください。なお、半日休暇を取得した場合は、切り上げた数字をご入力ください。 ※0 日の場合は 0 とご記入ください。転職された方は、前の勤務先での通常の年間の取得実績を入力してください。

_____日

あなたの現在の勤務先についてお伺いします

問 12 あなたの勤務先の主な業種をお答えください。

1. 鉱業
2. 建設業
3. 製造業
4. 電気・ガス・熱供給・水道業
5. 情報通信業
6. 運輸業
7. 卸売・小売業
8. 金融・保険業、不動産業
9. 飲食店、宿泊業
10. 医療、福祉
11. 教育、学習支援業
12. サービス業

13. その他（具体的に） _____

問 13 あなたの勤務先での労働組合の有無とあなたの加入の有無をお答えください。

1. 労働組合があり、組合に加入している
2. 労働組合があるが、組合に加入していない
3. 労働組合はない
4. わからない

ここからは、あなたの勤務先の人事制度やその運用についてお伺いします

問 14 あなたの勤務先の状況について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともい えない	4 どちらかとい うと当てはまらない	5 当てはまらない
1. 女性社員を積極的に採用している	1	2	3	4	5
2. 外国籍社員を積極的に採用している	1	2	3	4	5
3. 30歳代以上の中途採用を積極的に行っている	1	2	3	4	5
4. 管理職層の中途採用を積極的に行っている	1	2	3	4	5
5. 今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	1	2	3	4	5
6. 社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している	1	2	3	4	5
7. 職場への配置や異動は本人の同意による	1	2	3	4	5
8. 職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	1	2	3	4	5
9. 育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している	1	2	3	4	5
10. 育児・介護などの理由に限定されないテレワーク(事業所以外での勤務)・在宅勤務制度を社員が利用している	1	2	3	4	5
11. 研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる	1	2	3	4	5
12. 社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている	1	2	3	4	5
13. 今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している	1	2	3	4	5
14. 人事評価の項目・基準が明確になっている	1	2	3	4	5

15. 人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている	1	2	3	4	5
16. 人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている	1	2	3	4	5
17. 人事評価の項目・基準は、取り組み姿勢や仕事への意欲が重視されている	1	2	3	4	5
18. 昇進・昇格の基準が明確になっている	1	2	3	4	5
19. 課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている	1	2	3	4	5
20. 入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	1	2	3	4	5
21. 女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない	1	2	3	4	5
22. 賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している	1	2	3	4	5
23. 賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	1	2	3	4	5

問 15 あなたの勤務先の働き方改革に関する取り組みについて、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。なお、長時間労働などの「課題がない」場合は、6の「取り組む必要がない」を選択してください。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともい えない	4 どちらかとい うと当てはまら ない	5 当てはまらない	6 課題がないので 取り組む必要がない
1. 長時間労働の是正に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6
2. 有給休暇取得促進に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6
3. 時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6
4. 長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6

問 16 あなたの勤務先の女性活躍推進に関する取り組みについて、以下にあげる項目ほどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかとい うと当てはまる	3 どちらともい え ない	4 どちらかとい うと当てはま らない	5 当てはまら ない
1. 女性社員の職域(職種や仕事の内容)の拡大に取り組んでいる	1	2	3	4	5
2. 女性管理職を増やすために数値目標を設けている	1	2	3	4	5
3. 女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している	1	2	3	4	5
4. 女性社員の能力開発に取り組んでいる(研修機会の付与等)	1	2	3	4	5
5. 男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援(研修等)に取り組んでいる	1	2	3	4	5

問 17 あなたの勤務先では、多様な人材が活躍できることを支援する取り組み、いわゆるダイバーシティ推進の取り組みとして、以下にあげる項目の内容は、どの程度当てはまりますか。

*ダイバーシティ推進とは、多様な属性や多様な価値観をもった人材が活躍できる組織や職場風土を構築する様々な取り組みを推進することで、ダイバーシティ&インクルージョンとも言われます。

	1 当てはまる	2 どちらかとい うと当てはまる	3 どちらともい え ない	4 どちらかとい うと当てはま らない	5 当てはまら ない
1. ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている(例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等)	1	2	3	4	5
2. ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している	1	2	3	4	5
3. ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している	1	2	3	4	5
4. ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者がいるなど、組織的に取り組んでいる	1	2	3	4	5

問 18 あなたの勤務先の状況について、次にあげる項目の中であなたに当てはまるものをすべてお答えください。(回答はいくつでも)

1. 自分のキャリア開発に役立つ研修を受けている
2. 自分の将来のキャリアのための自己啓発・自己研鑽ができる
3. 自分用の成長プランがある
4. 将来のためにスキルを形成できる仕事を与えられている

5. 私のキャリア開発を支援しようとしてくれる人たちと出会ってきた
6. 自分の将来のキャリアについて希望をいうことができる
7. 当てはまるものはない

ここからは、あなたの直属上司についてお伺いします。直属の上司とは、あなたの人事評価をする上司で、課長相当の方をさします。※兼務の場合などで、上司が2人以上いる場合は、メインで業務をされている方の上司についてお答えください。

問 19 あなたの直属の上司の性別をお答えください

1. 男性
2. 女性
3. 上司または課長相当の方はいない

問 20 先ほどお答えのあなたの直属の上司は現在の勤務先には新卒入社ですか、あるいは中途入社ですか。

1. 新卒入社
2. 中途入社
3. わからない

問 21 先ほどお答えのあなたの直属の上司について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともい えない	4 どちらかとい うと当てはまらない	5 当てはまらない
1. 役職や属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）、勤務形態に関わらず、部下の多様で異なる意見を尊重している	1	2	3	4	5
2. 部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）にとられない公正な人事評価を行っている	1	2	3	4	5
3. 部下の残業時間の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず、その能力に見合った仕事を割り振り公正な人事評価を行っている	1	2	3	4	5
4. 昇進・昇格の要件を満たしていれば、部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）や、労働時間や勤務体系（フルタイム、短時間勤務等）に関わらず、昇進・昇格できるようにしている	1	2	3	4	5
5. 仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている	1	2	3	4	5
6. 部下の仕事と生活のバランスを大切にしている	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの勤務先の風土・雰囲気についてお伺いします

問 22 あなたの勤務先の状況について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともい え ない	4 どちらかとい う と当てはまらない	5 当てはまらない
1. 多様な価値観や意見が尊重されている	1	2	3	4	5
2. お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある	1	2	3	4	5
3. 会議等の場で、役職(上位役職者等)や属性に関わらず、異なる多様な意見が言いやすい	1	2	3	4	5
4. 職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの職場についてお伺いします

問 23 あなたの所属する職場やグループにおいて、以下にあげるような方が能力を発揮し、活躍している状況について、どの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともい え ない	4 どちらかとい う と当てはまらない	5 当てはまらない
1. 女性社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
2. 中途入社が社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
3. 子育て中の社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
4. 介護の課題がある社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
5. 外国籍社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
6. 55歳以上のシニア社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5

問 24 同じ年度に入社した者や同じような年齢層のいわゆる「同期」について伺います。あなたの会社では、研修など大勢が集まる場などで何年入社かを確認するというような風土がありますか。

1. とてもある
2. 少しはある
3. どちらともいえない
4. あまりない
5. まったくない

あなたの現在のお考えについてお伺いします

問 25 あなたは、勤務先の経営理念の内容を説明できますか。

1. できる
2. まあまあできる
3. どちらともいえない
4. あまりできない
5. できない・知らない

問 26 以下の項目のうちあなたの考えと最も近いものをひとつ選んでください。

1. 同期の中では、はやく昇進昇格したい
2. 昇進昇格は、同期に遅れたくない
3. 同期の昇進昇格は、気にしていない
4. 同期はいない

問 27 あなたは、現在の「仕事に割く時間と仕事以外の生活に割く時間のバランス」（両者の時間配分）に満足していますか。

1. 非常に満足している
2. やや満足している
3. どちらともいえない
4. あまり満足していない
5. 全く満足していない

問 28 あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか。

1. 非常に感じている
2. ある程度感じている
3. どちらともいえない
4. あまり感じていない
5. 全く感じていない

問 29 あなたの仕事に関する取り組み状況等について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともいえ ない	4 どちらかという と当てはまらない	5 当てはまらない
1. 自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる	1	2	3	4	5
2. 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている	1	2	3	4	5
3. 部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている	1	2	3	4	5
4. 仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる	1	2	3	4	5
5. 自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している	1	2	3	4	5
6. 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる	1	2	3	4	5
7. 自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている	1	2	3	4	5
8. 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている	1	2	3	4	5
9. 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている	1	2	3	4	5
10. スキル・能力開発のために自己投資をしている	1	2	3	4	5
11. 私のキャリアを決めているのは自分である	1	2	3	4	5
12. キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である	1	2	3	4	5
13. 自分が正しいと考えるキャリアが重要で、会社とは関係がない	1	2	3	4	5
14. 会社から意にそぐわないことを求められたときでも、基本的に自分の価値観にしたがって行動してきた	1	2	3	4	5
15. いろいろな会社の人と交流するのは楽しい	1	2	3	4	5
16. 自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい	1	2	3	4	5

問 30 あなたの仕事に関するお考えについて、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともい え ない	4 どちらかとい う と当てはまらない	5 当てはまらない
1. 今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある	1	2	3	4	5
2. 仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている	1	2	3	4	5
3. 自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる	1	2	3	4	5
4. 今の仕事は、自分のキャリア形成上にプラスに働くものである	1	2	3	4	5
5. 労働時間や職場など、仕事の物理的環境には満足している	1	2	3	4	5
6. 仕事のレベルに見合った、妥当な報酬をもらっている	1	2	3	4	5
7. 自分で納得できるキャリアをつくってきた	1	2	3	4	5
8. これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた	1	2	3	4	5
9. 私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた	1	2	3	4	5
10. いわゆる「出世」「キャリアアップ」という意味において、私は成功しているほうだと思う	1	2	3	4	5
11. 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う	1	2	3	4	5
12. これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う	1	2	3	4	5
13. 一定時間の中で、可能な限り高い成果をあげるようにしている	1	2	3	4	5
14. 高い成果をあげるために働く時間を惜しまないようにしている	1	2	3	4	5

【スクリーニング質問】

SCRQ1 あなたは、現在日本に在住されていますか。（回答は1つ）

1. はい
2. いいえ

SCRQ2 あなたの最終学歴をお答えください。(回答は1つ)

1. 高校・高専卒
2. 専門学校卒
3. 短期大学卒
4. 4年制大学卒
5. 6年制大学卒
6. 大学院修士課程修了
7. 大学院博士課程修了
8. その他
9. 答えたくない

SCRQ3 あなたの現在の職業として当てはまるものをお答えください。(回答は1つ)

1. 民間企業正社員(正規職員)
2. 民間企業管理職・役員
3. 公務員・団体職員
4. 契約社員
5. 自営業
6. パート/アルバイト
7. 派遣社員
8. 業務委託
9. その他
10. 働いていない

SCRQ4 あなたの勤務先の企業規模(本社、事業所、工場などを含めた企業全体の正規の職員・社員の人数)をお答えください。

1. 500人未満
2. 500~1,000人未満
3. 1,000~3,000人未満
4. 3,000人以上

SCRQ5 あなたは、管理職(部下に対する人事考課(人事評価)を行う立場の役職)ですか。(回答は1つ)

1. はい
2. いいえ

SCRQ6 あなたの勤務先は、日本企業ですか、外資系企業(親会社が外国籍企業)ですか。外資系企業の方は、親企業の国籍をご記入ください。

1. 日本企業
2. 外資系企業

- 1. アメリカ 2. カナダ 3. イギリス 4. フランス 5. ドイツ 6. スイス 7. オランダ
8. イタリア 9. スウェーデン 10. ノルウェー 11. フィンランド 12. デンマーク
13. ロシア 14. 中華人民共和国 15. 大韓民国 16. インド 17. オーストラリア
18. ニュージーランド 19. その他