



ダイバーシティのこれから ～女性活躍推進と多様な働き方～

一般社団法人情報サービス産業協会



はじめに・・・

今日、ダイバーシティ&インクルージョンは、企業経営にとって“あるべき姿”を目指し、社会とともに成長していくうえの重要な指標となっております。多様な人材がいきいきと働き、一人ひとりが輝く社会を実現することJISAとしても貢献していきたいと思えます。

そんな中、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、働き方や個人の意識が大きく変わろうとしています。企業にとって、組織と社員との関係性の変化を捉え、ダイバーシティ&インクルージョンを推進することは、ますます重要な課題となってきます。

そこで本レポートでは、働く人材の多様性として「人材のダイバーシティ」と、働く空間と時間の多様性として「働き方のダイバーシティ」をキーワードとして現状と今後について考えていきます。また、2012年に策定した「JISAダイバーシティ宣言」を検証し、今後のダイバーシティを考えていきたいと思えます。

加えて、ダイバーシティ先進企業へのヒアリング調査と部会メンバーでの座談会を行い、ダイバーシティ推進に向けた様々なヒントやアイデアを発見しました。この報告書をきっかけに、各社のダイバーシティに関する取り組みが一層進むことを願っています。

一般社団法人情報サービス産業協会
人材革新委員会
ダイバーシティ2020部会
部会長 舟橋千鶴子

1. ダイバーシティの状況

2012年、JISAは「JISAダイバーシティ宣言」を掲げ、女性活躍の積極的に推進に取り組んできました。

今日におけるダイバーシティは、女性、高齢者、外国人、障がい者といった多様な人材の活躍が重要になります。

そのためには、

①多様な人材が実際に企業でどのくらい働いているかの「実態面」

②企業の中での活躍度を聞く「意識面」

の両面から、ダイバーシティの現状を明らかにしています。

JISAダイバーシティ宣言2012

- ・情報サービス産業は「サービス化」「グローバル化」への構造改革が必要。
- ・改革には多様性が重要であり、日本で最も女性の活躍する産業となることが改革を成功させる鍵となる。



■JISAダイバーシティ戦略

2020年までに指導的地位(管理職、ITスキル標準(ITSS、ETSS)レベル5相当以上の専門職等)の女性比率30%を達成する。

※現状女性管理職比率3.4%



■目標達成に向けて

女性採用比率	現状30%	→	2020年50%※男女同等
女性の定着率(10年後の新卒定着率)	現状40%	→	2020年60%※男性並
女性比率	現状20%	→	2020年40%

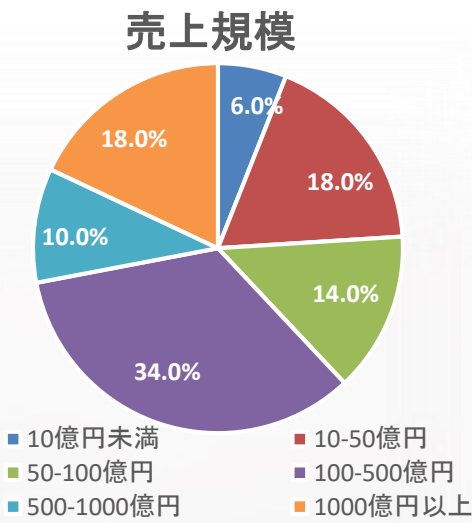
出典: 情報サービス産業協会『JISAにおけるダイバーシティの意義』

1-1. アンケートから見る現状

ダイバーシティの現状を把握するため、JISA会員を対象に企業アンケートを実施し、50件の回答を得ました。回答企業の基本的なプロフィールは以下のとおりです。

(1) 売上規模

売上高100～500億円の企業が全体の30.0%を占めますが、様々な規模の企業からの回答があります。



(2) 経営課題

経営課題については、「人材の確保・定着」をあげる企業が66.0%、次いで「人材育成」が58.0%と、人材に対する関心が高いことがわかります。

	問題なし	概ね問題なし	やや問題あり	問題あり	不明
売り上げの拡大	18.0%	34.0%	34.0%	6.0%	8.0%
人材の確保・定着	8.0%	20.0%	56.0%	10.0%	6.0%
社内制度の改革・改善	10.0%	44.0%	38.0%	2.0%	6.0%
人材育成	8.0%	28.0%	56.0%	2.0%	6.0%
従業員からみた課題	6.0%	46.0%	40.0%	2.0%	6.0%
社会的要請への対応	12.0%	40.0%	38.0%	4.0%	6.0%

(3) 従業員の構成(平均値)

女性比率、女性定着率、新卒採用の女性比率は8年前と比べ伸びを見せていますが、女性管理職比率には大きな変化はありませんでした。

○正規従業員数(全体)	2016.2人
女性比率	21.2%
女性管理職比率	6.7%
ITSS、ETSSレベル5相当以上の高度専門職等女性比率	5.3%
女性定着率	77.7%
新卒採用の女性比率	35.1%
○高齢者＋外国人＋障害者 比率(合計)	5.1%
高齢者数	48.4人
外国籍の社員数	20.3人
障がい者数	36.4人

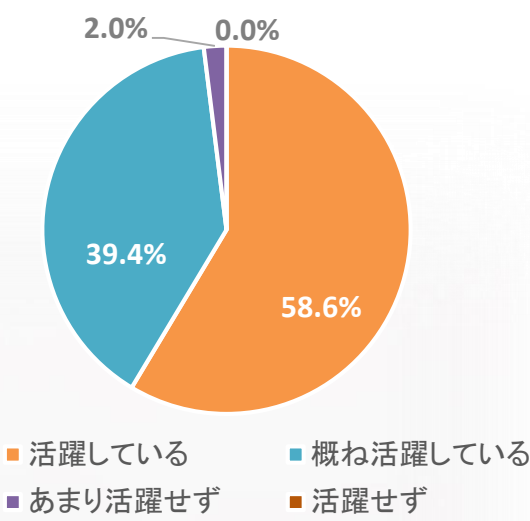
1-2. 女性の活躍

女性の活躍状況は、回答企業のほぼ全てにおいて「活躍」または「概ね活躍」とされています。

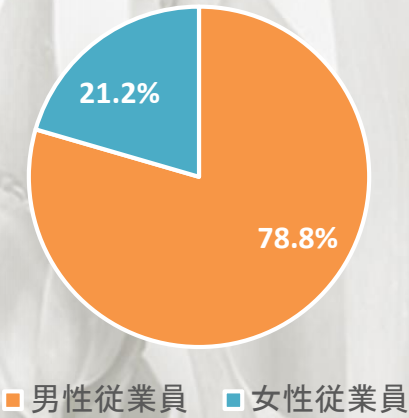
実態面における活躍状況は、従業員における女性比率21.2%、女性管理職比率6.7%で、ダイバーシティ宣言時からほとんど変化はありません。

女性管理職比率について回答各社の分布状況をみると、管理職に占める女性の割合が5.0%未満とする企業が全体42.0%で、10.0%以上の企業は全体の20.0%と状況に差があります。

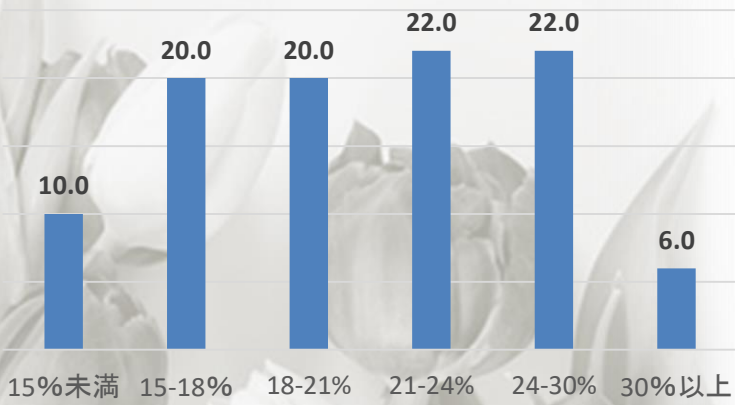
女性の活躍



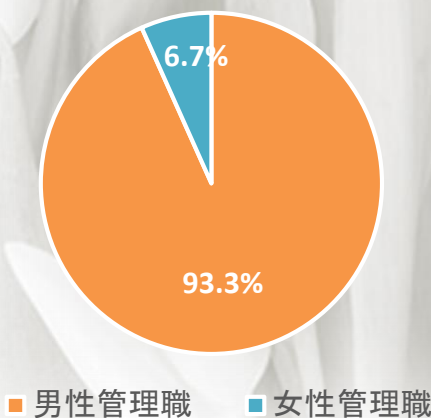
従業員の男女比率



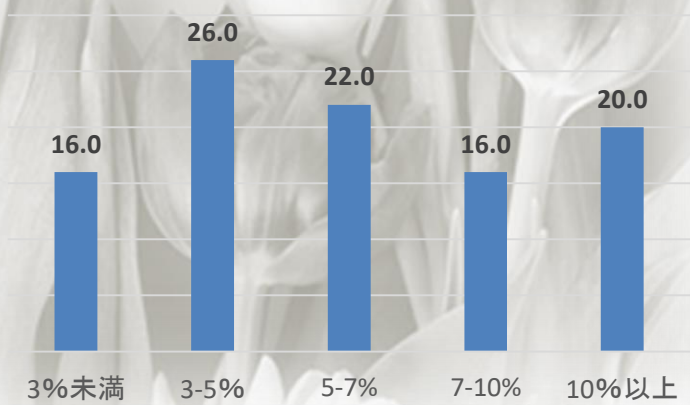
従業員における女性の割合



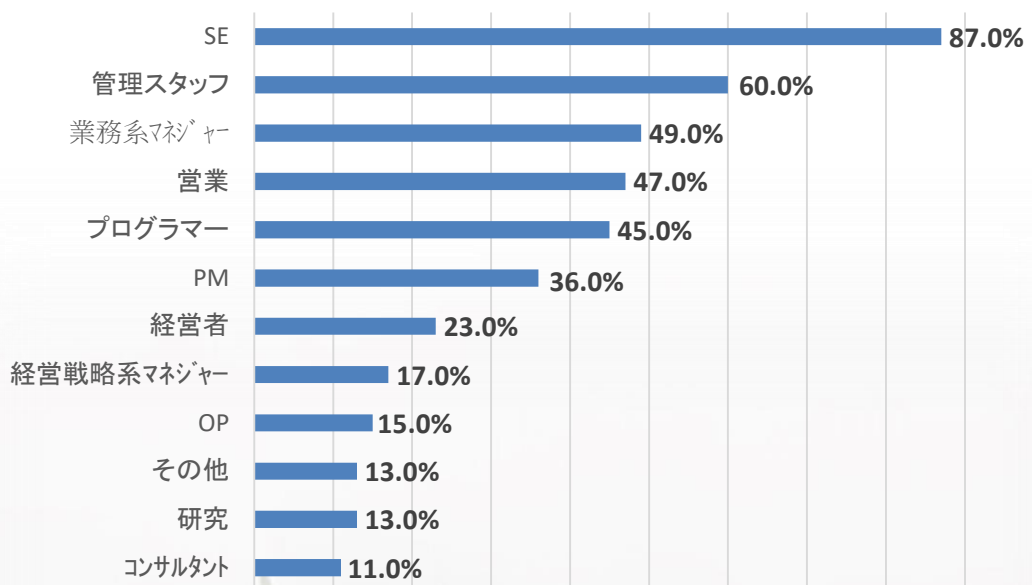
管理職の男女比率



管理職に占める女性の割合



女性が活躍する業務



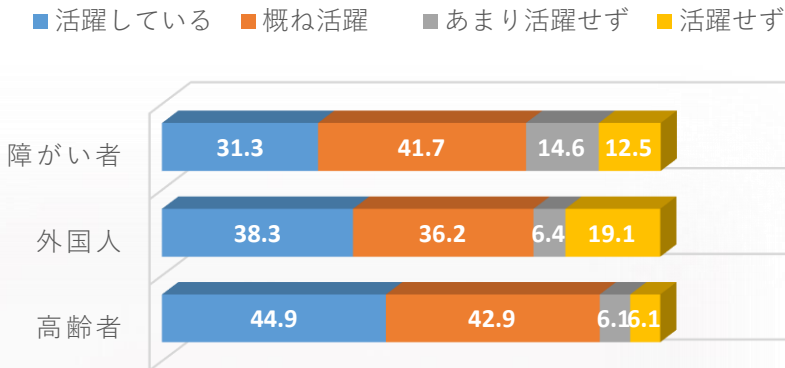
「女性が活躍している」という意識面での評価は非常に高いものの、数値面で見た場合、女性比率、管理職における女性比率、高度専門職における女性比率などは2012年に設けた目標値(30%)には及ばず、ギャップがあることがわかります。

一方、女性が活躍する具体的な業務をみると、SEが最も多く87.0%、次いで管理スタッフが60.0%、営業、プログラマーがほぼ半数を占めます。またプロジェクト・マネジャーが36.0%と、様々な業務や役割において、女性の活躍が認められます。このことから「活躍すること＝管理職である」とは一概に言うことができないのではないと考えられ、数値目標としては達成していないものの、女性は重要な役割を担っている、活躍している、というメッセージが読み取れます。

1-3. 人のダイバーシティ

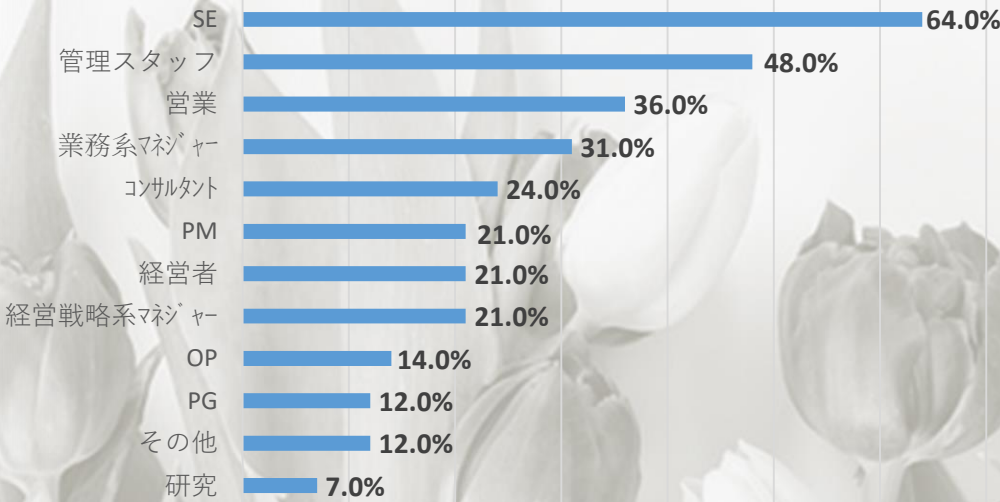
女性活躍以外の活躍状況についてそれぞれ確認します。これらのダイバーシティ人材比率は回答企業における全従業員数の5.1%と少ないものの、活躍状況はグラフの通り、多くの回答企業が「活躍」あるいは「概ね活躍」と回答しました。

ダイバーシティ人材の活躍

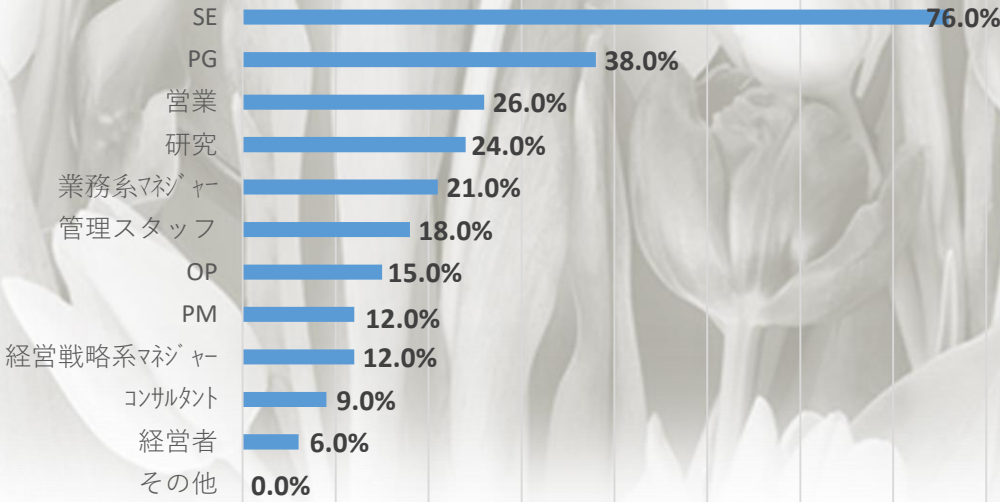


では、業務内容を確認します。

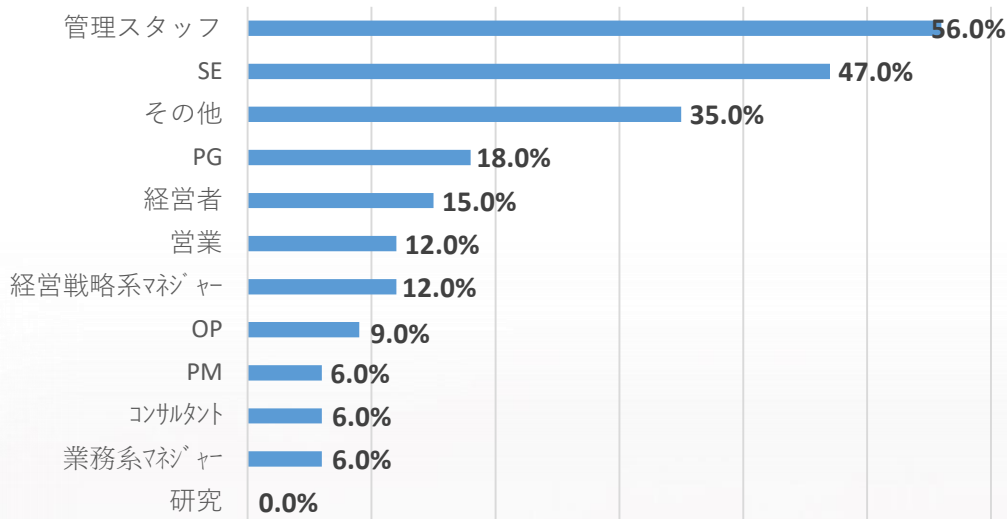
高齢者が活躍する業務



外国人が活躍する業務



障がい者が活躍する業務

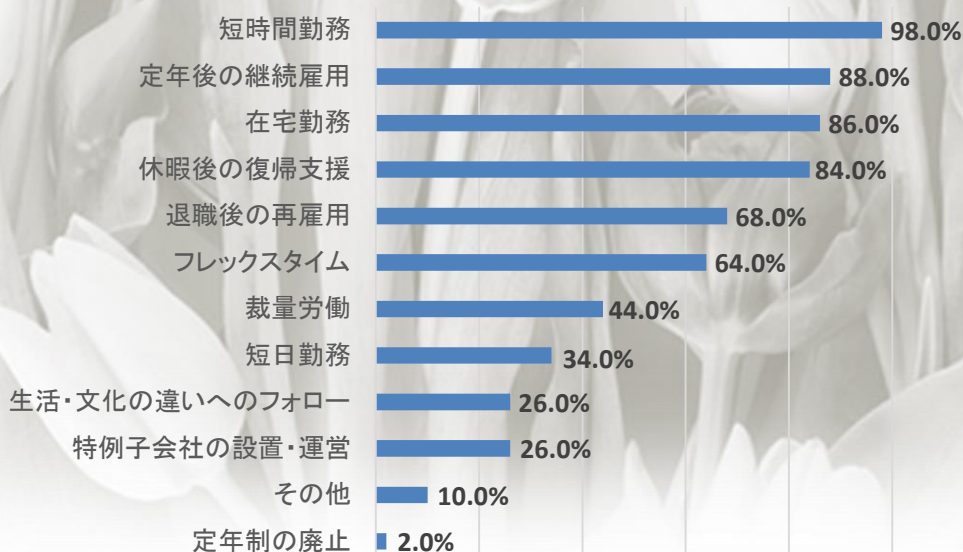


高齢者及び外国人においてもっとも活躍する業務はシステム・エンジニアで、障がい者の活躍度合いが高いのは管理スタッフです。このほか数は少ないものの、多様な職種で活躍しています。

また、下のグラフの通り、ダイバーシティ促進に係る制度の導入状況を確認すると、多くの企業が積極的に取り組んでいることがわかりました。キーワードは、テレワーク、職場風土、(経営、管理層に対する)研修・イベント、ガイドブックの策定、セミナーの開催、ダイバーシティに関する行動指針の策定などです。高齢者に対しては健康と就業意欲を維持するための仕組みや、外国人へは海外における採用活動の拡大、コミュニケーションツールの工夫など、また障がい者へは特例子会社の設立・運営などがみられます。

さらには、現在はまだ少数ではありますが、LGBTなど多様な考え方を企業として認める例もあります。ダイバーシティが様々な形で広がっていることが確認できました。

ダイバーシティ推進に係る制度の導入状況



1-4. 働き方のダイバーシティ

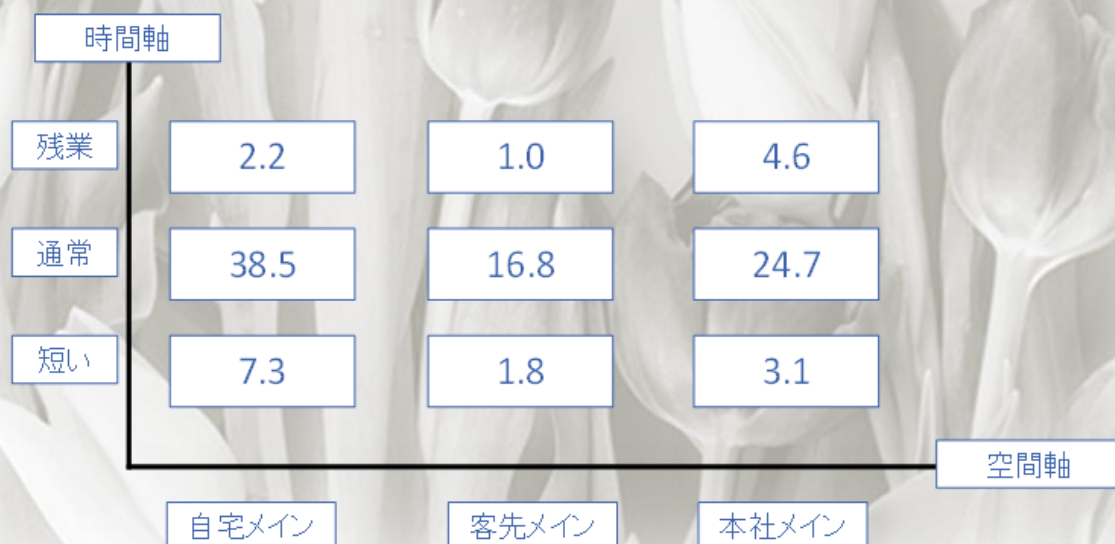
2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響でテレワークが進展し、時間と働く場所のダイバーシティが加速しました。ここではその実態を確認し、今後10年後における変化について考えます。

下の図は時間軸と空間軸の2つの軸から9つの領域を示し、働く場所と空間について、回答企業においてどの程度の社員が配置されているかを聞きました。

◆時間と場所の多様性(現在)



◆時間と場所の多様性(10年後)



現在及び10年後の状況を確認します。

まず現在については、時間軸を見ると全体の69.5%は通常勤務者で、働く時間が長い(残業)人は24.0%、短時間勤務者は6.5%です。一方、空間軸は、本社メインは37.2%、客先メインは27.2%、自宅メインは35.6%です。

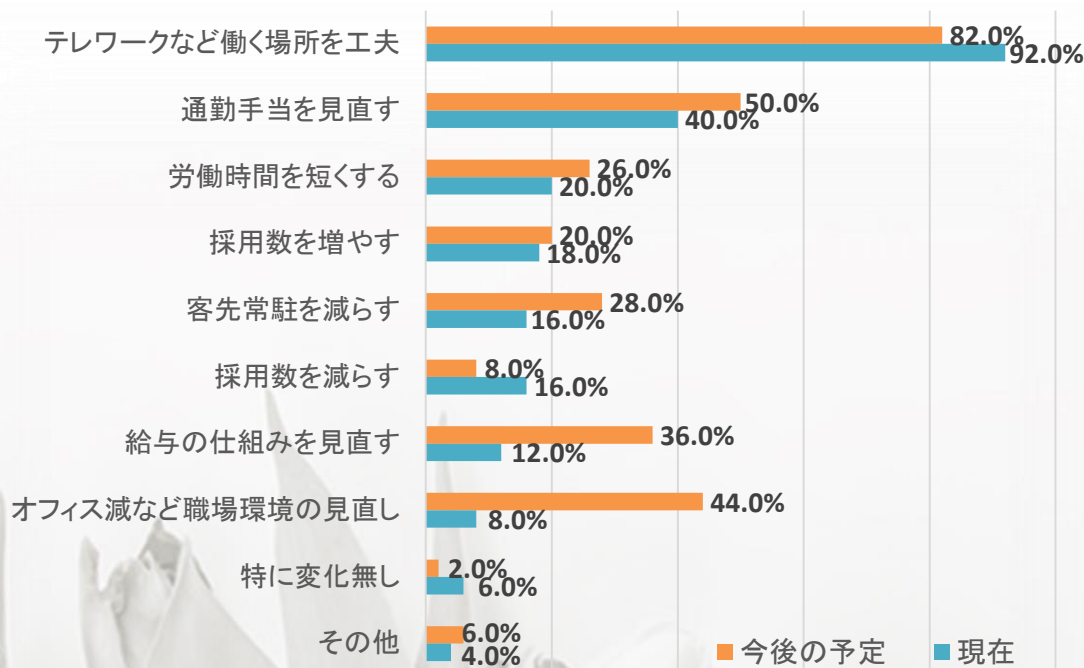
次に、10年後の状況を予測したところ、時間軸は全体の80.0%が通常勤務者で、現状よりおおよそ10ポイント増加しています。また、働く時間が長い(残業)人が7.8%まで減少し、代わって、短時間勤務者が12.2%と倍増しています。空間軸は、本社メイン32.4%で微減、客先メインは19.6%と減少し、自宅メインは48.0%と全体のおおよそ半数を占めます。

働き方ダイバーシティという点では、現在多様化が進んでいる最中と言えます。特に現在35.6%を占める「自宅メイン」が将来的には48.0%と半数近くを占め、テレワークのいっそうの推進の可能性が確認できます。

2. テレワークの進展

2020年、ダイバーシティを取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けました。

コロナ禍による影響



テレワークの導入はほとんどの企業で進み、今後も続くことがわかります。その他の施策については、給与の仕組みや通勤手当などの処遇面に加え、客先常駐を減らす、オフィスを減らすなど働く場所の変化の動きが確認できます。

テレワークによる働く場所の多様化は、ダイバーシティ推進の面で大きなメリットを生み出しました。回答企業の自由記述から見ると様々な状況が確認できます、

たとえば育児や介護を両立する場合は時短勤務が一般的でしたが、テレワークの推進により時短勤務からフルタイムに移行する例も見受けられます。また、コロナ禍によるオンライン型採用活動は、従来参加できなかったような遠隔地の学生などに採用の幅が広がったという報告もありました。

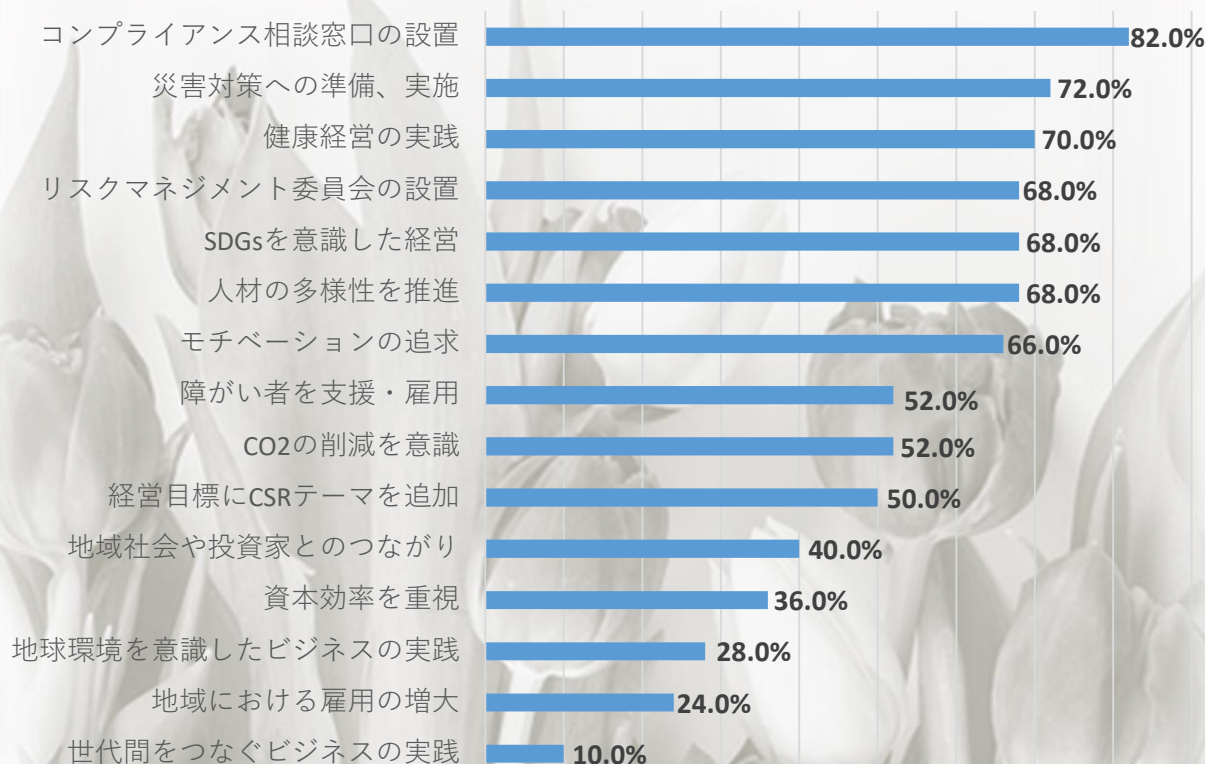
他方マイナス要因としては、営業活動や新人研修などの従来対面で行ってきたものについてのオンライン化する工夫が求められ、コミュニケーションのあり方も同様に変化しています。長い通勤時間から解放されるプラスの面がある一方で、仕事とプライベートの切り分けが十分にできないことによるストレスも報告されており、メンタルヘルスへの対応も重要視されていました。

3. ダイバーシティ時代における エンゲージメント

企業におけるESG(環境、社会、ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)への取組は、現代の企業にとって大きな意味をもち、特にダイバーシティ&インクルージョンの進展と深くかかわります。また、「組織の一員として働く」意識から「個として働く」意識に変化しつつある中で、会社を信頼し、貢献したいという意識を生むためにもエンゲージメントは重要なポイントです。

ダイバーシティ時代における経営の在り方については、グラフの通りです。

ダイバーシティ時代における経営の在り方

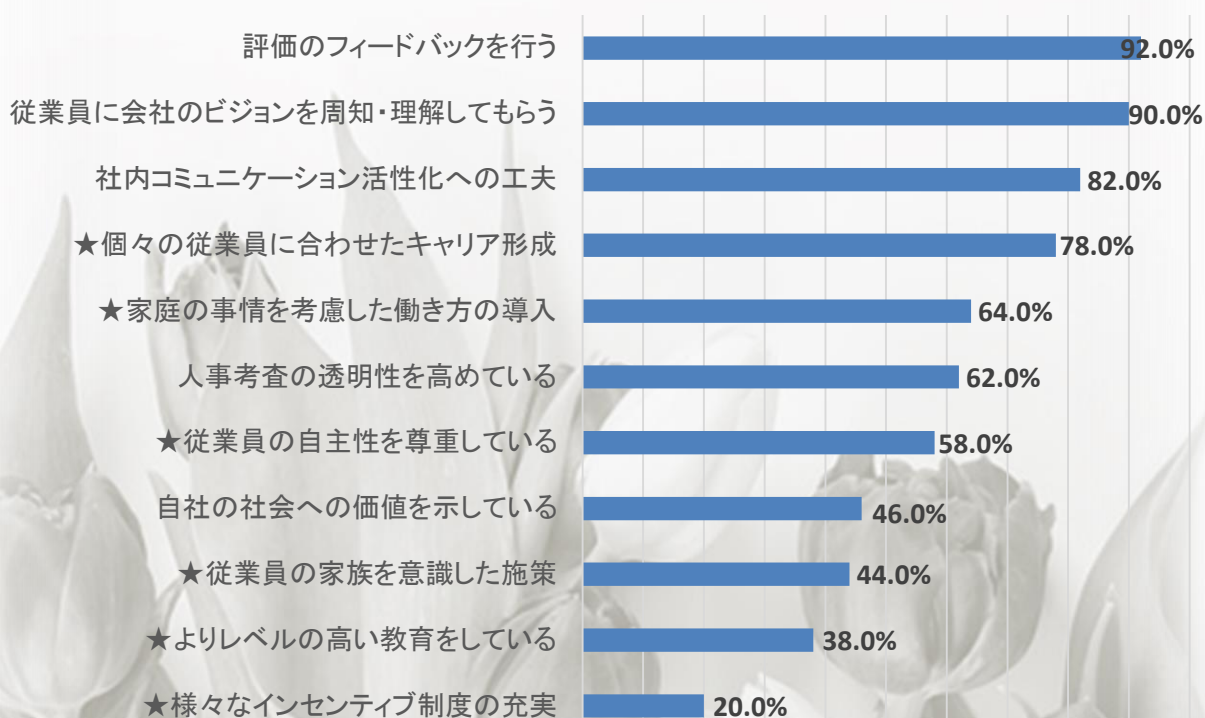


コンプライアンス窓口、災害対策、健康経営、リスクマネジメント、SDGsなどは高い割合を占めます。

一方、エンゲージメント面において、実践状況が高いのは、評価の透明性、健康経営、コロナ禍におけるコミュニケーションの活性化、コンプライアンス、経営理念の従業員への浸透、キャリア形成、能力開発、自己実現などがあげられます。

ここで注目すべきは、従来会社目線(組織として)の制度や取り組みが主でしたが、それぞれの従業員に合わせた個人目線の取り組みが生まれつつあることです(★)。各社エンゲージメントを強めるために様々な施策を打ち出していることが見受けられます。

エンゲージメントに係る制度



4. 検証！ ダイバーシティチャンピオン

《JISAダイバーシティ宣言の検証》

◆ダイバーシティ宣言2012の目標と達成状況

	目標値	達成状況
指導的地位(管理職＋高度専門職)における女性比率	30%	12.0% (管理職6.7%、高度専門職5.3%)
女性の採用比率	50%	35.1%
女性の定着率	60%	77.7%
女性比率	40%	21.2%

「JISAダイバーシティ宣言」における目標を達成したのは女性の定着率のみで、指導的地位、女性比率は達成できていません。

しかし、意識の中では女性は「活躍している」という声が多くありました。実際、女性の担当業務は多岐にわたり、責任ある立場で活躍している女性も多く、業務の中心で高いパフォーマンスを発揮しているという点では一定の成果を得ています。また、企業としても女性活躍推進のため、各種の支援制度や取組を実施し、結果が出ていることもわかります。

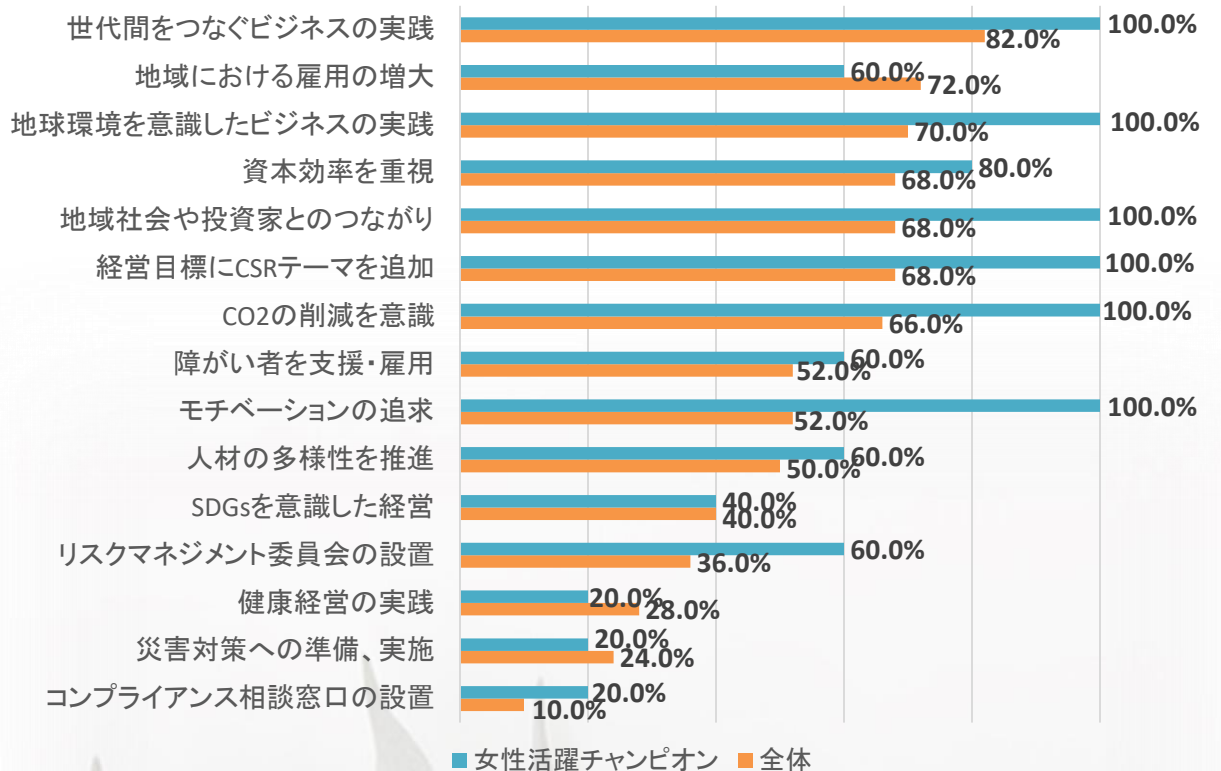
《女性活躍チャンピオン》

今回の回答企業の中から、「女性活躍チャンピオン」を設定し、その特徴や進められている施策などを見てみましょう。女性活躍チャンピオンは、①女性従業員比率(21.5%以上)、②女性管理職比率(6.3%以上)、③高度専門職における女性比率(5.3%以上)の3つの数値において全体平均以上である4社としました。

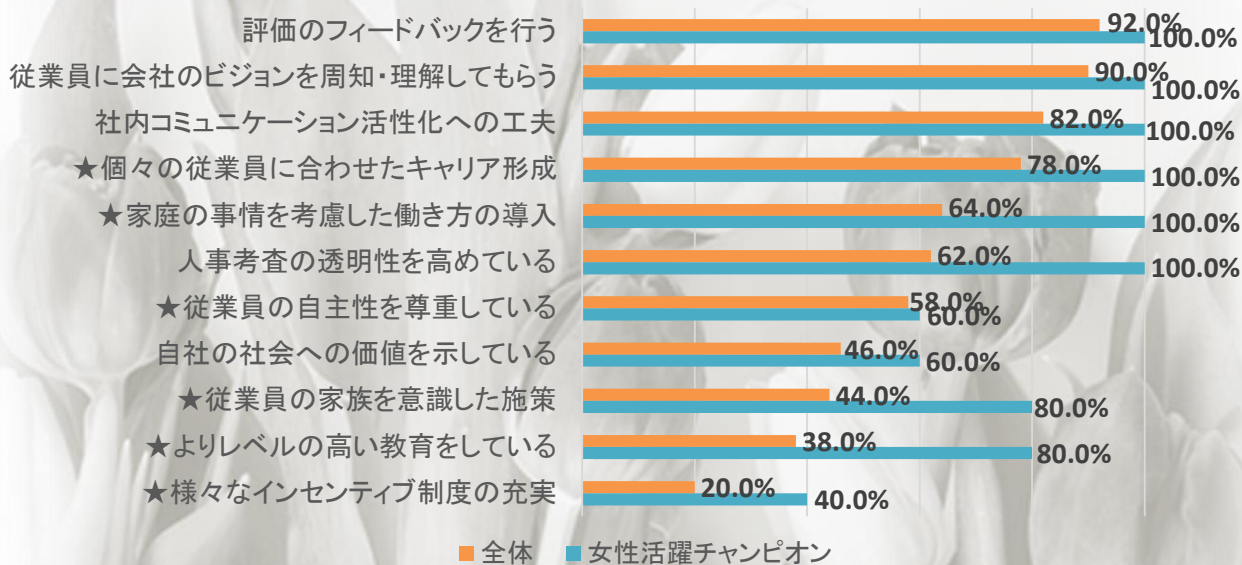
	女性比率	管理職女性比率	高度専門職女性比率
A社	36.6%	6.8%	7.7%
B社	31.3%	12.5%	6.7%
C社	22.6%	9.8%	13.3%
D社	27.9%	11.5%	8.2%
全体平均	21.2%	6.7%	5.3%

ここから女性活躍チャンピオンにおける経営に対する考え方、エンゲージメントを高めるための特徴について見てみます。

女性活躍チャンピオンにおける経営に対する考え方



女性活躍チャンピオンにおけるエンゲージメント



女性活躍チャンピオンに共通することは、「コンプライアンス相談窓口の設置」、「健康経営の実践」、「持続可能性を意識した経営」、「人材の多様性の推進」、「モチベーションを追求」、「CO2の削減の意識と実践」を実践していることでした。同様に、エンゲージメントについては、「評価のフィードバック」、「企業ビジョンの周知・理解」、「社内コミュニケーションの活性化」、「個々の従業員の合わせたキャリア形成」、「家庭の事情を考慮した働き方の導入」、「人事考課の透明性」について実践していました。

《ダイバーシティチャンピオン》

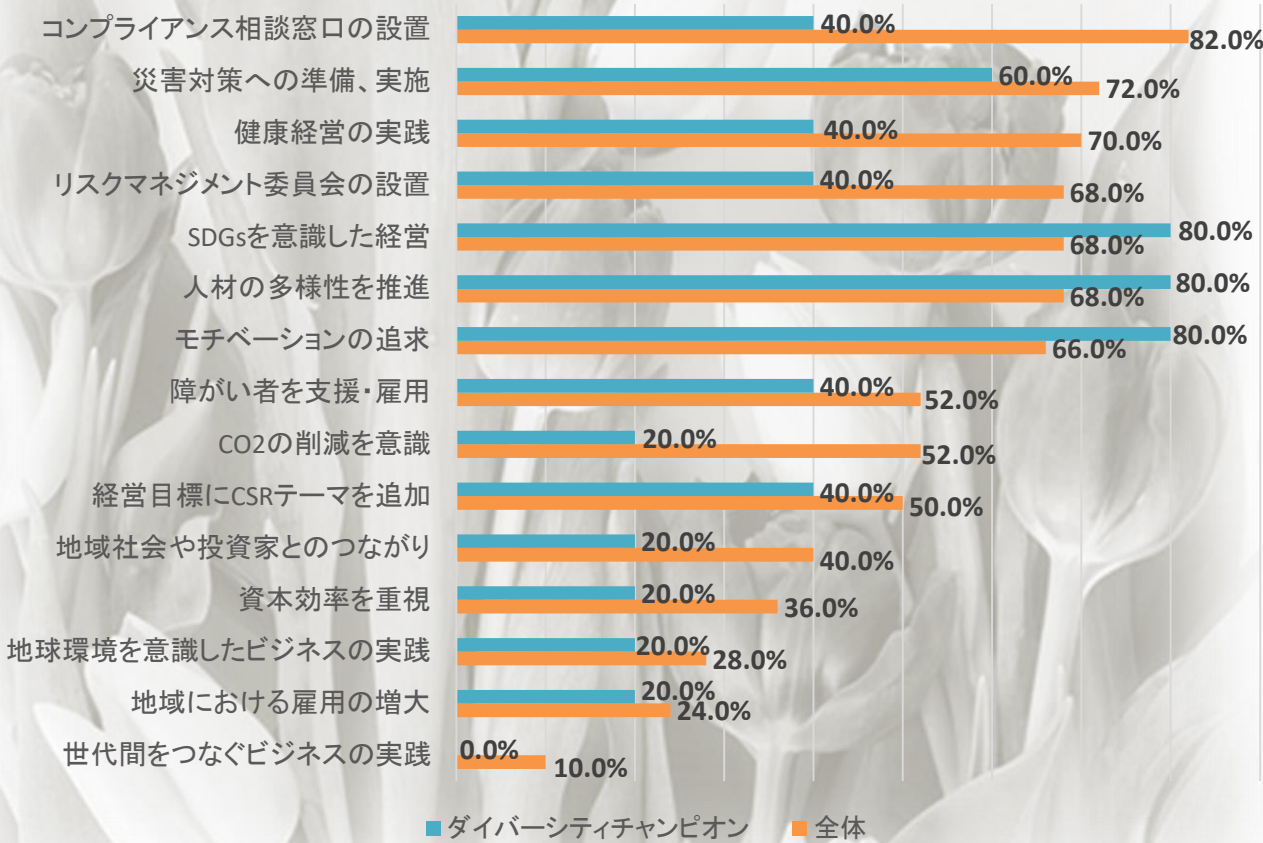
「ダイバーシティチャンピオン」としては、女性以外の高齢者、外国人、障がい者について、雇用状況が高い企業をチャンピオンとし、その条件は「高齢者、外国人、障がい者の合計が、正規従業員の10%以上」と設定しました。今回、この条件を満たす企業は5社あります。

	正規従業員	高齢者比率	外国人比率	障がい者比率
E社	41人	12.2%	0.0%	0.0%
F社	530人	3.0%	11.5%	0.6 %
G社	630人	4.8%	7.5%	0.2%
H社	1180人	5.6%	0.5%	0.0%
I社	7271人	8.1%	0.2%	0.2%

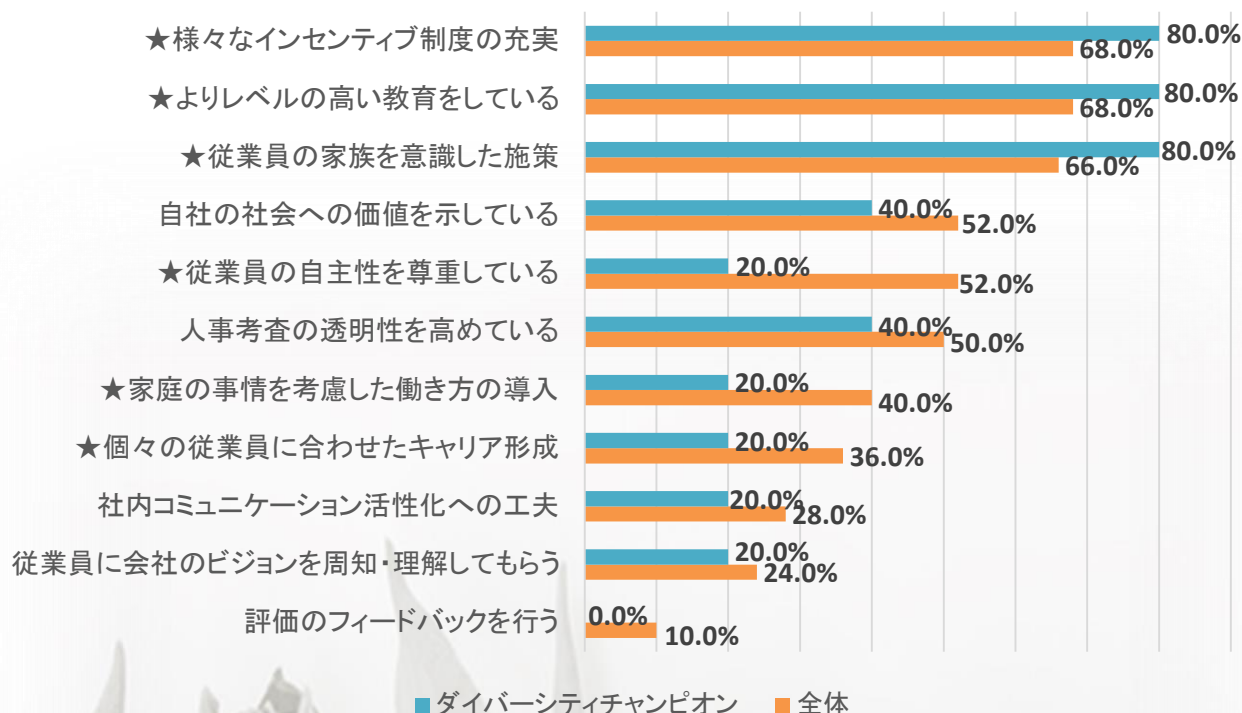
ダイバーシティチャンピオンと女性活躍チャンピオンで重なる企業はありませんでした。

「ダイバーシティチャンピオン」の経営に対する考え方、エンゲージメントを高める特徴は以下の通りでした。

ダイバーシティチャンピオンにおける経営に対する考え方



ダイバーシティチャンピオンにおけるエンゲージメント



ダイバーシティチャンピオンの場合、女性活躍チャンピオンとは異なった特徴を持っていました。コンプライアンス、災害対策、健康経営など、全体平均では高い実践項目が必ずしも多く実践されているわけではありません。一方、「持続可能性の意識」、「人材の多様性の推進」、「モチベーションの追求」について全体平均よりも高い割合で実施されていました。これらはダイバーシティを推し進めるにあたって重視すべき政策として確認できます。

また、ダイバーシティチャンピオンは、エンゲージメントについても特徴があり、評価のフィードバックや会社のビジョンの周知状況について多く実施され、「社内コミュニケーションの活性化」、「個々の従業員の合わせたキャリア形成」、「従業員の自主性の尊重」、「よりレベルの高い教育」も重視されています。

5. まとめ

～いままで、そして

これからのダイバーシティ～

ここまでさまざまな側面からJISAダイバーシティ宣言を検証してきましたが、ダイバーシティの意味や在り方は2012年からの8年間で大きく変化しました。そして今後も様々な変化が予想されます。

今回まとめとして、ダイバーシティの移り変わりとこれからのについての議論を、以下の通りグラフィックレコーディングしました。

