

《特別企画》 座談会～ダイバーシティのこれまでと、これから～



★女性活躍推進、8年間の軌跡



下田 情報サービス産業における女性活躍の課題と変化の状況を図の通りまとめました。これらをまとめると、①制度面は整備されてきた、②意識面も変わってきた、③女性従業員数は増えてきた、④働き方改革にも取り組んでいるとな、女性活躍は8年前に比べて間違いなく好転しており、下地は固まったといえます。つまりこれからだよ！ということでしょうか。

女性活躍の課題と変化状況

課題	変化の状況
1. 女性が少ない。	1. 女性従業員が増加している。
2. 女性が活躍しなくても困らない。	2. 活躍する女性が増えている。
3. 管理職が少ない。	3. 若者の価値観が変化している。
4. 管理職になりたくない。	4. テレワークが促進
5. 家庭との両立が難しい。	5. 働きやすい職場環境
6. 年収が低い。	6. 行動指針が示されている。

石曾根 私も女性の活躍については、進んではいるものの、まだ道半ばと感じています。採用に関しては、以前はそもそも女性からの応募が少なかったのですが、制度面を充実させ、長く働けることを地道にアピールし、積極的にロールモデルを示したことで学生の理解も深まりました。ここ何年かは応募も増え、女性の新卒採用は50%近くなり、非常に進歩しました。



ただし、全体的には女性管理職比率もまだまだ少なく、今後は身近な女性管理職のロールモデルが必要だと感じています。幸いなことに、ここに来てテレワークがかなり普及し、今までは時短で勤務しなければならない人が通常の勤務が出来るようになった例もあります。時間的制約で管理職になることに踏み切れなかった人のハードルが少し下がり、もっと活

躍してもらえと思っています。

粕谷 そうですね。まだまだ女性管理職比率は少ないですが、予備軍は揃いつつあります。土台はできてきたので、これから加速して変わっていく期待もあります。



久松 学生のころから男女の区別を感じずに過ごしている人が多くなり、就職してから女性管理職が少ない現実に触れ、今までの認識とのギャップに悩まないようにすることも企業の大事な役割だと思います。

舟橋 ダイバーシティの推進には、トップの経営に対する考え方が非常に影響していると感じます。私たちの業界では、経営者が即行動を起こし、いろいろな面でチャレンジしています。これからへの期待は大きいです。



事務局 ダイバーシティについては、今までの経験上、組織の目線で考えることが多かったと感じています。もちろん、それで制度が整い、女性社員が増えたことに効果がありました。一方、個人の目線によるダイバーシティへのアプローチはどれだけ出来ているのでしょうか。個人を軸に家庭・生活と仕事の関係を考えることがこれからのイントになるのではないのでしょうか。特に今までロールモデルと言われるケースは会社目線であり、男性社会の中で頑張った事例が多いと感じます。個人目線によるロールモデルを考え、発信していく必要があると思います。会社だけがすべての社会ではありませんね。

★女性管理職比率向上の鍵とは？

下田 女性管理職比率についてはどうでしょうか。今回のレポートでは目標を達成できませんでしたが…。

山田(直) ここまで制度を整えてきたにも関わらず女性活躍が進まない原因は、正直なところ女性管理職がいなくても会社は困らなかったからではないでしょうか。女性が管理職になってきたことで、何か大きな変化を実感している会社がどれくらいあるのでしょうか。すごく気になるところです。マスコミで、「女性が入ってくると会議も変わり、商品開発も変わって～」という大企業の話をよく聞きますが、中小企業に女性の管理職が入ることにより何がどう変わっていくのかが楽しみでもあり、私たちが何かが出来れば良いと思っています。



石曽根 昔の女性管理職というとバリバリ働くイメージが強かったと思います。しかし、

今の女性マネージャーを見るとそういうイメージではなく、マネジメントのやり方も男性とは少し違うような気がします。両者によりマネジメントに多様性が出て、互いにいいところを取り合えれば全体的なマネジメント力の向上になっていくのではなでしょうか。

下田 なるほど、そのような視点もありますね。確かに数値目標だけではなく、企業にとっても実際に変化があることも大切だと思います。ちなみに、現状で管理職に対する女性の意識には、「本当はなりたいけど、出来ない」と「なりたくない」という違いがあるようです。「本当はなりたいけど、出来ない」という人には、職場が遠い、家庭・育児・介護があるという課題があり、それに対してはテレワークといった勤務形態の多様化が一つの解決策になってきます。あるいは、社会の変化の中で、家庭志向の強い若い男性が増えてきたことも間違いなく追い風となります。他方、「なりたくない」という女性も一定数います。管理職に魅力を感じない人です。これらには、管理職候補としての選抜・育成（意識付け）の他、技術革新・AI等による管理職の負担軽減があるのではないのでしょうか。そのためにも、制度面や職場環境の面において一層の充実が必要であり、社内の意識改革も必要になります。

石曾根 男女関係なく管理職にはなりたくないという社員もいます。そこは多様な道をきちんとキャリアパスとして示さないといけません。

久松 そうですね。女性管理職を増やすために大切なのは、「本当はなりたいけれど、出来ない」人をいかに登用することが出来るかが焦点です。

下田 女性管理職の問題は、今まで通りではなく、ポジティブにアクションを起こす必要があるということですね。たとえば、早期に女性社員の中から管理職候補を選抜してしまう方法もあります。そして、ハードルの高い仕事に挑戦してもらうタフアサインメントと申しますか、その人を集中的に管理職予備軍として研修やキャリアの道筋をもって育成する。それをロールモデルとして展開することで、他の女性社員に向けても魅力のある管理職への道筋というものを示す必要があるのかなと感じます。

粕谷 私の会社では「やってみなはれ」ということで、タフアサインメントよくやっています。もちろん、それで上手くいく例もありますが、1年やってみてもダメだったという場合もあります。しかし、そのトライ・アンド・エラーを会社もリスクを抱えつつやってみることで、何か結果がついてきていると感じています。

下田 そうですね。将来のために 2030 年に女性管理職比率 30%を改めて目標とすることも意義のあることだと思います。

★活躍する女性とは

下田 もうひとつ、管理職への登用以外に活躍の場ということを具体的に考えていきたいと思います。管理職比率に代わるような指標を何か考えたほうが、女性活躍の目指すゴールが魅力的に映るのではないかということです。「JISA ダイバーシティ宣言」では、女性の活躍＝指導的地位（管理職、IT スキル標準(ITSS、ETSS)レベル 5 相当以上の高度専門職等)としていますが、これ以外に加えられる指標はないでしょうか。

石曽根 当然キャリアパスには管理職以外もあって然るべきです。例えば IT 企業の技術的なリーダーシップを取るとか。

下田 そうですね。エンジニアとして、その技術領域で最先端までいける可能性がある人もいると思います。そういう人たちは必ずしもマネジメントに関心があるわけではなく、エンジニアリングを深く極めていきたいと思う人も多く、そういう考えやキャリアパスに女性がいてもおかしくはありません。

粕谷 私の会社には、技術スペシャリストやエバンジェリストという制度があります。部下や組織は持たず、技術を追究することによりランクを上げていくという立場です。今は何人か男性がいますが、まもなく認定されそうな女子社員もいます。新しい技術にチャレンジしている女性たちも多くいます。将来的にはエバンジェリストの上のフェロー（役員待遇）に女性も入れればいいなと思っています。人を束ねる管理職以外に、技術職においてもっと広く女性が目指せる活躍の指標があってもいいと思います。

事務局 今、国を挙げて「デジタル人材」を増やしていくためのデジタル戦略が検討されています。デジタル人材とは何が出来る人か、どういうことが得意な人かを社会で明確にし、育成し、共有していこうという流れです。例えば、AI 開発やアジャイル開発を主導出来るとか、ビジネスやシステムを構造的に創れるアーキテクトとか、データサイエンティストとか。当然のことながら、ここに男女は関係ありません。デジタル人材の活躍とともにダイバーシティも進んでいけばいいと思います。

★人のダイバーシティ、働き方ダイバーシティ

下田 先に部会で行ったアンケート調査では、人のダイバーシティと働き方ダイバーシティの二つの側面から整理しました。

人のダイバーシティのポイントは、企業は多様な人材を今後の戦力として期待しているということです。個々人の持っている価値観や会社としての文化も違いますが、それぞれを尊重しな

がら差別・区別をしないとといった工夫が求められます。女性の活躍を含め、多様な人材の活躍が今後ますます期待されます。

働き方ダイバーシティは、コロナ禍の影響により加速しました。特に在宅勤務とかテレワーク、あるいは地方在住が「ニューノーマル」として新しい標準に変わっていく気がします。働き方ダイバーシティが広がる中での課題はなにか、人事評価、会議のあり方、会社と個人の繋がり、顧客とのコミュニケーション、あるいは心身の健康管理といった課題が浮かび上がっています。

久松 人のダイバーシティの面では、高齢者や障がい者、外国人といった人を雇用し、様々な価値観を持つ人が同じ職場で働くことにより、多様性を理解することに繋がるのではないのでしょうか。更には、多様性が化学反応を起こし、新しいものやアイデアを生み出せれば素晴らしいことと考えます。

石曽根 人のダイバーシティと働き方ダイバーシティは密接に関係していると思います。人のダイバーシティでいうと、例えば、すごく仕事の能力は高いが、体調から休みがちという社員がいたとします。テレワークの普及により、今までは休まなければいけなかったのが、在宅で働くことで持てる力を発揮することが出来ます。人と働き方がうまくかみ合うと、全ての人が活躍する社会に近づくのではないのでしょうか。

下田 そうですね。どちらも重要なポイントです。しかし、働き方ダイバーシティにも課題があり、例えば、リモートワークがニューノーマルになることにより、人と人との間には物理的な距離が出来ます。その中でのコミュニケーションや生産性向上、評価などは非常に難しい問題となります。

舟橋 そうですね。テレワークによる孤立化も問題となります。今までに比べて、より個別ケースへの丁寧な対応が求められるようになりました。

人のダイバーシティ



石曽根 ポジティブに考えれば、能力で評価されることにより、地方にいる優秀な人が活躍する機会も増え、障がいのある人がリモート環境により活躍出来るようになると考えられます。むしろ、この様なニューノーマル時代に合わせてプロジェクト運営や評価のあり方を見直すことが必要と感じます。

下田 リモートワークを活用して今まで以上に様々な人が活躍できる組織になることにより、組織としてのマネジメントレベルを高めなければならないと感じます。経営者や管理者にその覚悟はありますよね。

粕谷 そうですね。経営としては社員一人ひとりをしっかりと見ていくことをメッセージとして伝えています。これにより、各部署において個人毎のワン to ワン・ミーティングをリモートで頻繁にやっております。

石曽根 まさにその通りで、マネジメントがやらなければいけないことの比重がどんどん変化していきます。リモートワークにおけるコミュニケーションもありますが、マネージャーの役割の中で時間の使い方が変わってきます。今は、計数管理に多くの時間を使っていますが、これは自動化されてくると思います。そうすると、本当に時間をどこにかけて、マネージャーは何をするのかということをもう一度考え直す必要があるのではないのでしょうか。

事務局 管理職の話では、勤務管理や進捗管理などは自動化出来ると考えています。多くのマネージャーが最も時間を割いている業務だと思います。一方、戦略を立案したり、組織間を調整したり、会社のあるべき姿や方向性を示す事などは、管理職の役割としてより重要になってきます。前者の役割を自動化し、後者の役割が中心になれば、管理職を取り巻く景色が変わり、魅力度も高まるかもしれません。

★人の管理の最適化

下田 ワークライフバランスという発想により、今までは就業時間の中だけ管理していればよかったものが、その人の生活、あるいは週末まで考慮する必要があります。企業の人事や経営がそこまで入り込む必要があるのかと思っていましたが、やはり現代は個々人の私生活の制約までを含めて、組織として考える必要が出てきたという事です。人のマネジメントレベルは非常に高くなりますが、それが求められているとすれば、挑戦しなければいけないのかもしれないかもしれません。

山田 (直) ダイバーシティを促進するのに一番大事なことを考えると、人の管理かと思

います。個人のことで聞かなければわからない、どこまで聞いていいのかとか、そういうハードルがあるので、人の管理は難しくなります。人との関係をどこまで踏み込むのか、人事としてどこまで出来るのか最適化を図らなければならず、自分の中でも迷いがあります。

下田 例えば、一緒にお酒を飲むと自然と個人の話しにもなります。ところが、しらふで「おい、お前の家庭はどうなっている」と言ったら、ハラスメントになってしまいます。その高いハードルを超えるのが、テレワークで更に難しくなっている気がします。しかもその最適化を目指すなんて、人事の難易度が高まっているなと感じます。

事務局 今までは多様性に近づける、多様性を認めるということダイバーシティのキーワードでしたが、これからは多様性をあらかじめ前提として、新しい組織なり社会をつくっていく、これが「これからのダイバーシティ」だと思います。いずれにしろダイバーシティにより、個人と会社が幸せになり、一人ひとりが輝ける社会の実現に向かいたいと思います。

下田 部会では、若い人たちのエンゲージメントが下がってきている中で、働き方ダイバーシティがエンゲージメントを高める一つの引き金にならないかという議論もありました。ポジティブな面を見れば、より自由度が高く、ワクワクできるような仕事が増えてくる。あるいは、いろいろな方たちと一緒に仕事することで世界が広がる、といった面があります。他方、メンタルヘルスの課題があります。テレワークで孤立する中で自然にコミュニケーションが出来るわけではありません。うまく自分をコントロールできない人はメンタルが不調となることでエンゲージメントをマイナスにしていくという側面も持っています。



山田 1点、エンゲージメントを気にする余り、個人を優先し過ぎるのも問題です。ダイバーシティで個人が輝く！というのはわかるのですが、一方で経営としての側面も非常に重要だと思っています。従業員ファーストだけでは会社は成り立ちません。そのあたりも含めて個人と会社の新しい関係を築いていく一つのきっかけとして、このダイバーシティというものを考えられないかと思っています。

事務局 会社が倒れると従業員共倒れになってしまうので、バランスが難しいですね。

下田 これからのダイバーシティでは、一人ひとりをちゃんと見ていくマネジメントがより求められているのは皆さんも同じ思いかと思います。マネージャーに対するスペックが高くなっていますが、それが魅力につながれば、管理職になりたいと人も増えるかもしれません。また今後は会社経営においてSDGsといった視点を加える必要があります（SDGs 17の開発目標、5：ジェンダー平等を実現しよう、8：働きがいも経済成長も）。

舟橋 JISA では引き続きダイバーシティ&インクルージョンを推進して行きますので、皆様今後ともよろしく願いいたします。今日はどうもありがとうございました。

以上

◆ダイバーシティ 2020 部会 委員名簿

委員長：

舟橋 千鶴子 ユース・情報システム開発株式会社 代表取締役

委員：

山田 直子 アイエックス・ナレッジ株式会社 人事部

久松 まり子 アイエックス・ナレッジ株式会社 人事部

粕谷 裕子 株式会社 ID ホールディングス ESG 推進部

石曾根 信 株式会社 SRA 取締役

山田 久志 株式会社ジェイマックソフト 代表取締役社長

ファシリテーター：

下田 健人 麗澤大学 経済学部 教授

事務局：

手計 将美 一般社団法人情報サービス産業協会

増田 菜里子 一般社団法人情報サービス産業協会