

報道関係各位

2015年2月10日

日本能率協会グループ
広報委員会**第4回「ビジネスパーソン1000人調査」(ダイバーシティ)**

外国人・女性管理職・シニア・障がい者と働く人の半数以上は、職場への影響を実感。
**「アイデアの広がり」「相手を尊重し助け合う風土」を感じているが、
 女性管理職に対しては「気を使うことが増える」が最多。**

採用・登用の次は、ダイバーシティを経営成果につなげるマネジメント強化を

企業の人材育成やものづくり革新、調査・システム開発などの経営支援サービスを提供する日本能率協会グループは、このたび、全国のビジネスパーソン1000人に対して意識調査を行いました。この調査は働く人びとに焦点を当て、その時々々の旬の話題をデータで紹介するシリーズです。

今回、人材の多様性について聞いたところ、外国人・女性管理職・シニア人材・障がい者と一緒に働いている人の半数以上は職場に何らかの影響があると感じていることがわかりました。「アイデアの広がり」や「価値観尊重」「助け合いの風土」を感じていますが、女性管理職に対しては「気を使うことが増える」という回答が最多です。また、ポジティブな影響については、一緒に働いていない人のイメージを上回る効果を実感しているという結果が得られました。

(同調査で行った「仕事の生産性」に関する結果を2015年1月22日に発表しています。ご参照ください)

調査名称	第4回ビジネスパーソン1000人調査
調査期間	2014年12月1日(月)～8日(月) 8日間
調査対象	(株)日本能率協会総合研究所「JMAR リサーチモニター」のうち全国の20歳～69歳までの正規・非正規雇用の就業者(企業や団体で働く正社員、役員、経営者、契約・嘱託社員、派遣社員。ただしパート・アルバイト、医師・弁護士などの専門職業、自由業を除く)
調査方法	インターネット調査
回答数	1,000人(内訳:男性556人、女性444人) ※回答は小数点第2位を四捨五入

トピックス

1. 大企業を中心に進む人材の多様化。
女性が「女性管理職」と働き、60代が「シニア人材」と働く傾向。人材配置には偏りもうかがえる
2. 一緒に働いている人の半数以上は、多様な人材が職場に与える影響を実感している。
外国人は「アイデアの広がり」、シニア人材は「価値観尊重」、障がい者は「助け合いの風土」。
しかし、女性管理職は「気を使うことが増える」という回答が最多に
3. 一緒に働いている人の「実感」と、働いていない人の「イメージ」にはギャップあり。
ポジティブな効果については、おおむね期待以上の実感が得られている
4. 女性管理職と働いている男性(28.3%)は、女性(17.5%)よりも「気を使うことが増える」と実感。
一緒に働いていない男性がイメージ(20.0%)するよりも多くの人が感じている
5. 多様な人材と一緒に働いている人の3割強は、職場への影響は「特にない」と感じている

【本件に関するお問い合わせ】日本能率協会グループ 広報委員会(担当: 亀山 TEL: 03-3434-8620)
〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22 一般社団法人日本能率協会内 Email: jmapr@jma.or.jp

1. 大企業を中心に進む人材の多様化。

女性が「女性管理職」と働き、60代が「シニア人材」と働く傾向。人材配置には偏りもうかがえる

職場で共に働く人（同じ会社内であっても、仕事上の接点がない人を除く）の多様性について聞いたところ、「外国人」がいる人は14.2%、「女性管理職」がいる人は22.6%、「60歳以上のシニア人材（役員・経営者を除く）」がいる人は38.1%、「障がい者」がいる人は12.2%でした。

「該当する人はいない」（外国人／女性管理職／シニア人材／障がい者の誰も職場にいない）人は44.6%でした。

勤務先の従業員規模別に回答を見ると、「女性管理職」「障がい者」と働いている人の割合は規模に比例して増えます。【図表 1-(1)】

「該当する人はいない」（外国人／女性管理職／シニア人材／障がい者の誰も職場にいない）という回答をに着目すると、勤務先の従業員規模が5000人以上の回答者は30.8%と低く、大企業を中心に人材の多様化が進みつつあることがうかがえます。

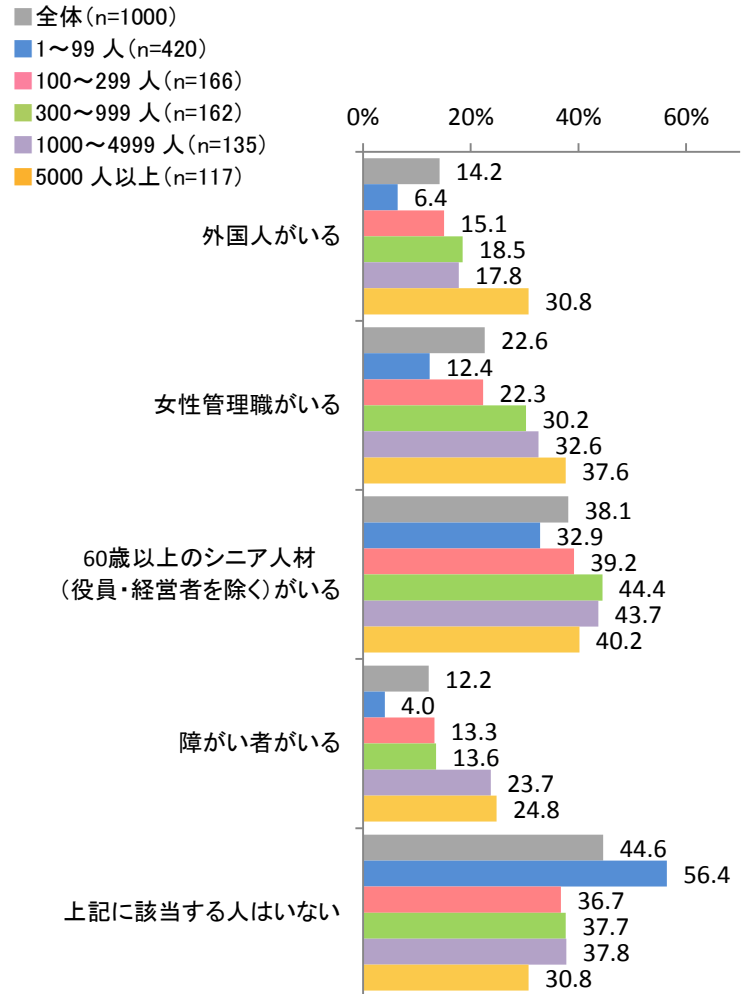
一方、勤務先の業員規模が100人未満の回答者の半数以上（56.4%）は、外国人／女性管理職／シニア人材／障がい者と一緒に働いていません。

性別に回答を見ると、「女性管理職」のみ顕著な差がみられ、男性（19.1%）よりも女性（27.0%）が多くなっています。【図表 1-(2)】

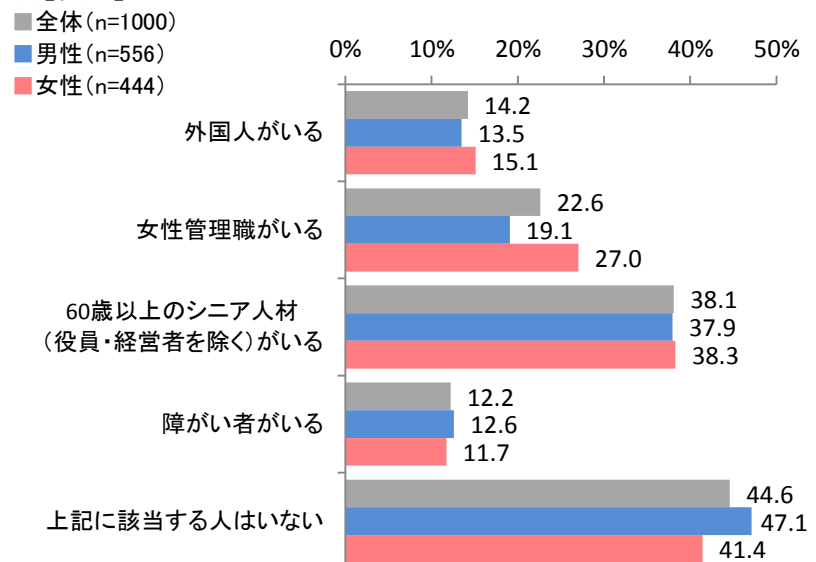
年代別に回答を見ると、「シニア人材」と働く人は年齢が上がるにつれて増え（20代27.0%、30代31.4%、40代34.5%、50代37.6%）、60代では68.3%と格段に多くなります。また、「外国人」と働いている人は30代～60代では12%～13%台にとどまるのに対し、20代は21.4%にのびります。【図表 1-(3)】

図表 1: 現在、あなたの職場に、あなたと共に働く外国人／女性管理職／シニア人材／障がい者はいますか。※同じ会社内であっても、仕事上の接点がない方は除く。（あてはまるものをすべて選択）

(1)【勤務先従業員規模別】



(2)【性別】



コメント

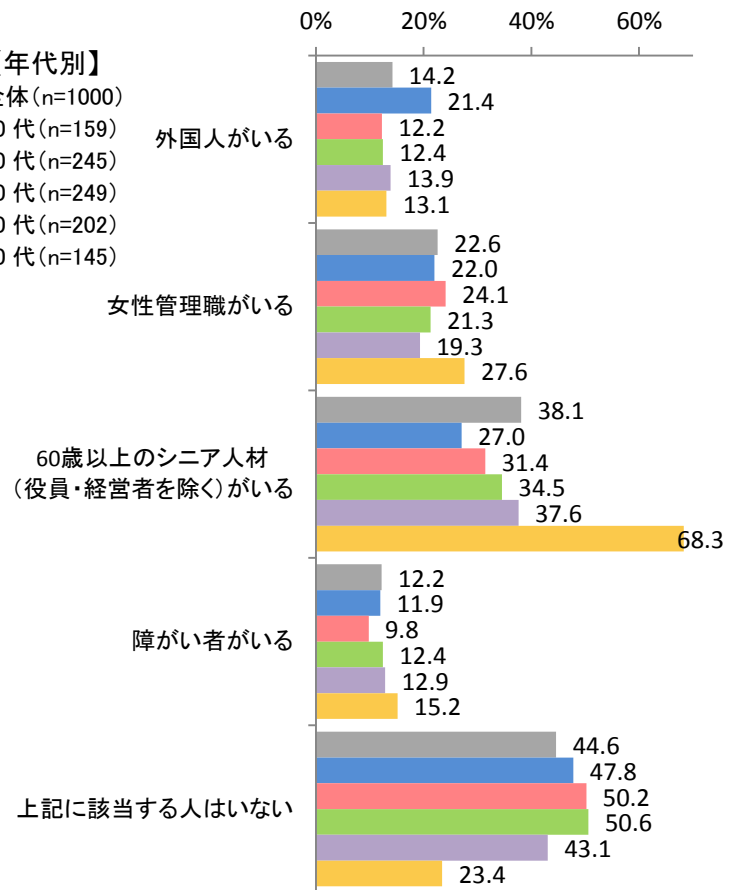
今回の調査では、仕事上の接点があり職場で共に働いている人材の多様化について実態把握を試みました。

結果から、従業員数の多い大企業を中心に積極登用・採用が進み、人材が多様化しつつあることがわかります。

ただし、「共に働く女性管理職がいる」という回答が女性に多いこと、「共に働くシニア人材がいる」という回答が60代に多いことから、どの職場にもまんべんなく配置されているのではなく、人材の配置には偏りがあるという実態もありそうです。

(3)【年代別】

■ 全体 (n=1000)
■ 20代 (n=159)
■ 30代 (n=245)
■ 40代 (n=249)
■ 50代 (n=202)
■ 60代 (n=145)



2. 一緒に働いている人の半数以上は、多様な人材が職場に与える影響を実感している。

外国人は「アイデアの広がり」、シニア人材は「価値観尊重」、障がい者は「助け合いの風土」。
しかし、女性管理職は「気を使うことが増える」という回答が最多に

外国人／女性管理職／60歳以上のシニア人材（役員・経営者を除く）／障がい者と一緒に働くことで職場にどのような影響があると思うか、実際に働いている人にはその実感を、働いていない人にはイメージを聞きました（複数回答）。

「外国人」と働いている人（142人）の62.7%は職場への影響を感じており、その内容は、1位「仕事のアイデアの幅が広がる」（26.8%）、2位「相手の価値観を尊重する」（19.0%）、3位「気を使わなければならないことが増える」（18.3%）でした。【図表 2-(1)】

「女性管理職」と働いている人（226人）の56.2%は職場への影響を感じており、その内容は、1位「気を使わなければならないことが増える」（22.6%）、2位「仕事のアイデアの幅が広がる」（19.5%）、3位「相手の価値観を尊重する」（13.3%）でした。【図表 2-(2)】

「シニア人材」と働いている人（381人）の55.9%は職場への影響を感じており、その内容は、1位「相手の価値観を尊重する」（18.1%）、2位「助け合いの風土が生まれる」「気を使わなければならないことが増える」（同率15.7%）でした。【図表 2-(3)】

「障がい者」と働いている人（122人）の59.0%は職場への影響を感じており、その内容は、1位「助け合いの風土が生まれる」（32.0%）、2位「気を使わなければならないことが増える」（19.7%）、3位「フォローのために自分の仕事が増える」（18.9%）でした。【図表 2-(4)】

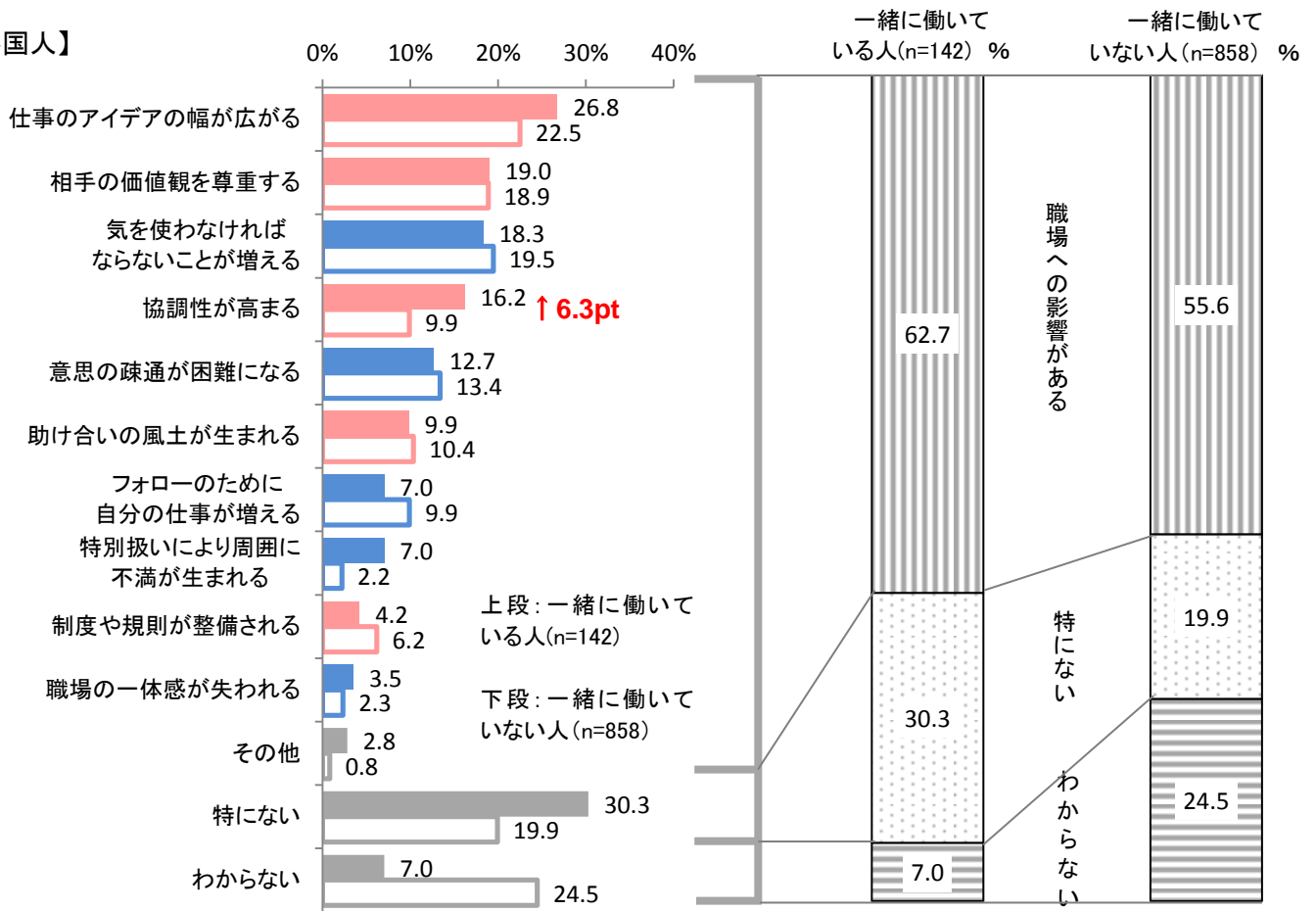
コメント

「人材の多様性（ダイバーシティ）」と一口にいても、共に働くことで得られる効果は一様ではないという結果が得られました。一緒に働いている人が実感しているのは、アイデアの広がりや、相手を尊重し助け合う風土ですが、気を使うことが増える、フォローの仕事が増えるといった悩みのタネもあることが明らかになりました。女性管理職に対しては、共に働くことでアイデアが広がる実感を得ているものの、それを上回って「気を使うことが増える」という回答が最多でした。

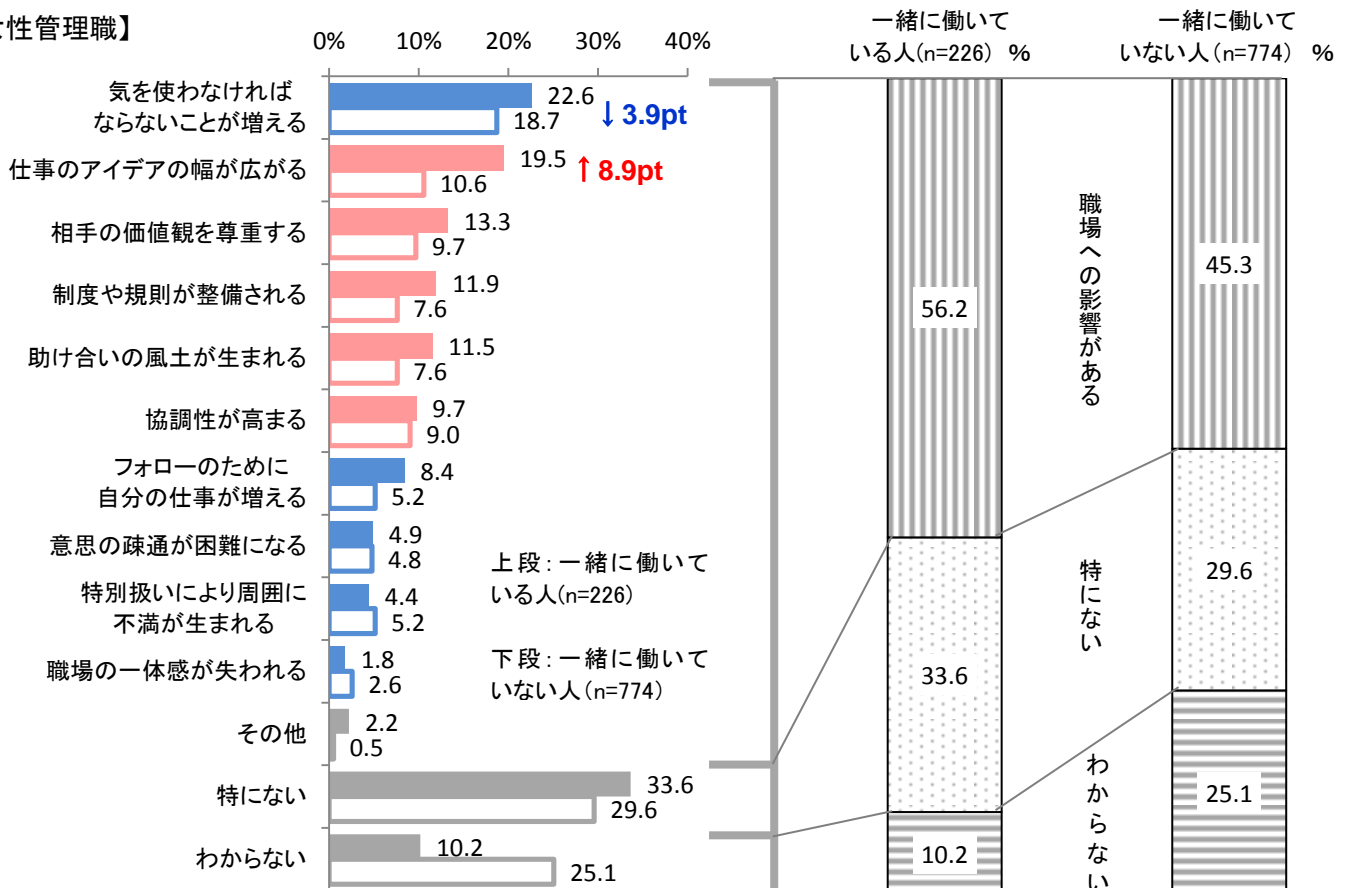
図表 2: 外国人／女性管理職／60 歳以上のシニア人材 (役員・経営者を除く)／障がい者と一緒に働くことで、職場にどのような影響があると思いますか。いない場合は、イメージでお答えください。(あてはまるものをすべて選択)

■一緒に働いている人のポジティブな回答 / ■一緒に働いている人のネガティブな回答
 □一緒に働いていない人のポジティブな回答 / □一緒に働いていない人のネガティブな回答

(1)【外国人】



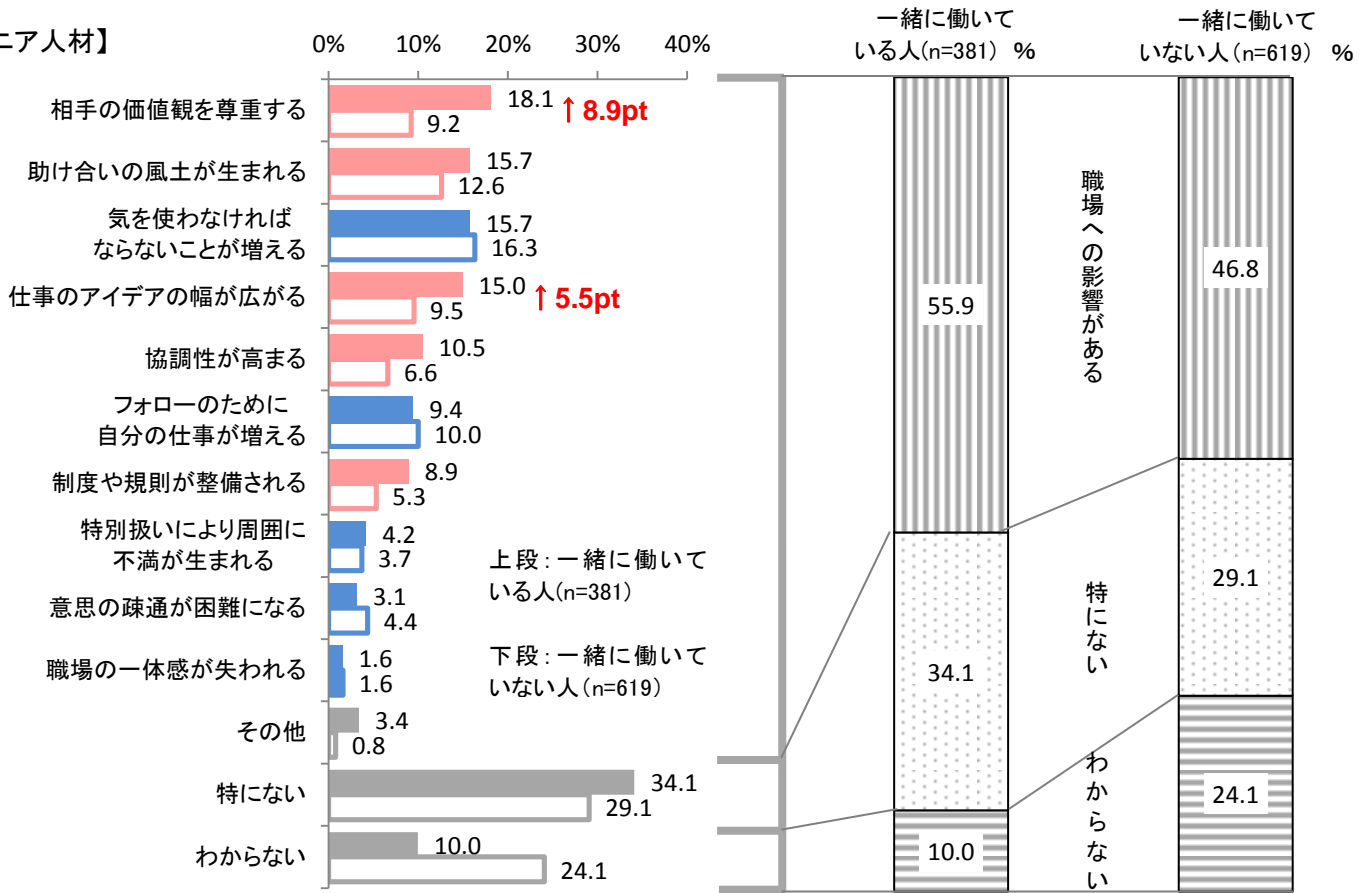
(2)【女性管理職】



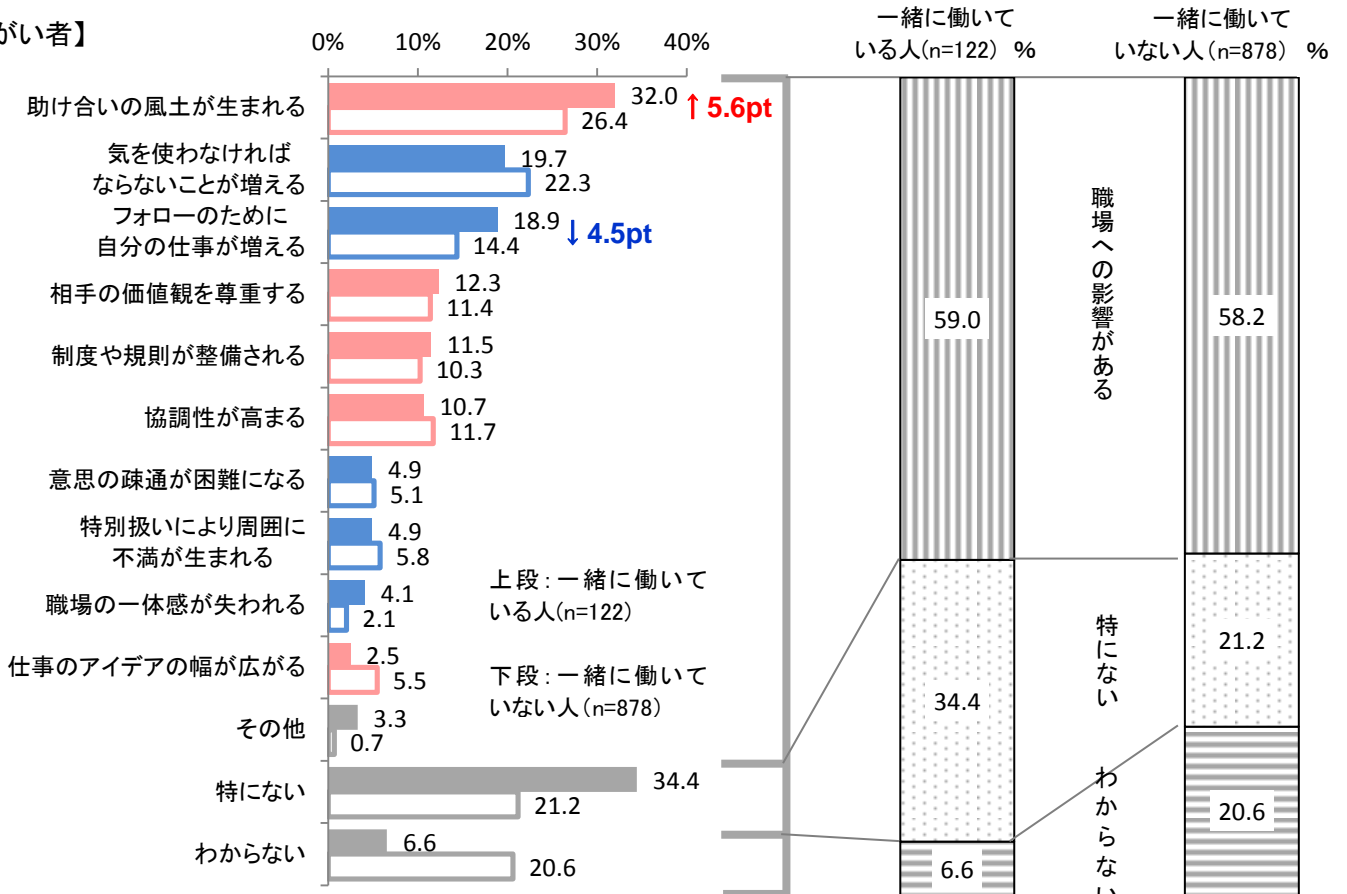
図表 2: 外国人／女性管理職／60歳以上のシニア人材(役員・経営者を除く)／障がい者と一緒に働くことで、職場にどのような影響があると思いますか。いない場合は、イメージでお答えください。(あてはまるものをすべて選択)

■一緒に働いている人のポジティブな回答 / ■一緒に働いている人のネガティブな回答
 □一緒に働いていない人のポジティブな回答 / □一緒に働いていない人のネガティブな回答

(3)【シニア人材】



(4)【障がい者】



**3. 一緒に働いている人の「実感」と、働いていない人の「イメージ」にはギャップあり。
ポジティブな効果については、おおむね期待以上の実感が得られている**

多様な人材が職場に及ぼす影響を聞いた質問で、一緒に働いている人の回答（実感）と、一緒に働いていない人の回答（イメージ）を比べました。両者の回答で5ポイント以上差があったのは、外国人に対しては「協調性が高まる」（一緒に働いている人 16.2% > 働いていない人 9.9%）、女性管理職に対しては「仕事のアイデアの幅が広がる」（同 19.5% > 同 10.6%）、シニア人材に対しては「相手の価値観を尊重する」（同 18.1% > 同 9.2%）、「仕事のアイデアの幅が広がる」（同 15.0% > 同 9.5%）、障がい者に対しては「助け合いの風土が生まれる」（同 32.0% > 同 26.4%）でした。【図表 2】

コメント

人材の多様化がもたらすポジティブな効果について、一緒に働いている人はおおむね、一緒に働いていない人のイメージどおりかそれ以上の実感をえています。

ただし、ネガティブな効果についても同様に、一緒に働いていない人がイメージする以上に厳しい評価となった項目もあります。障がい者に対する「フォローのために自分の仕事が増える」（一緒に働いている人 18.9% > 働いていない人 14.4%）、女性管理職に対する「気を使わなければならないが増える」（同 22.6% > 同 18.7%）はやや高い数値です。

多様な人材が能力を発揮し、組織として成果を出すには、属性の似た人材から成る集団を束ねるよりも高いレベルのマネジメントが必要です。チームに目標と期待を示すリーダーシップ、一人ひとりの特性を見極める観察力、強みに応じた業務配分、対立を乗り越えて合意形成を図るスキルが要求されます。

**4. 女性管理職と働いている男性 (28.3%) は、女性 (17.5%) よりも「気を使うことが増える」と実感。
一緒に働いていない男性がイメージ (20.0%) するよりも多くの人が感じている**

多様な人材が職場に及ぼす影響を聞いた質問のうち、「女性管理職」に対する評価だけ「気を使わなければならないが増える」というネガティブな回答が最多となりました。

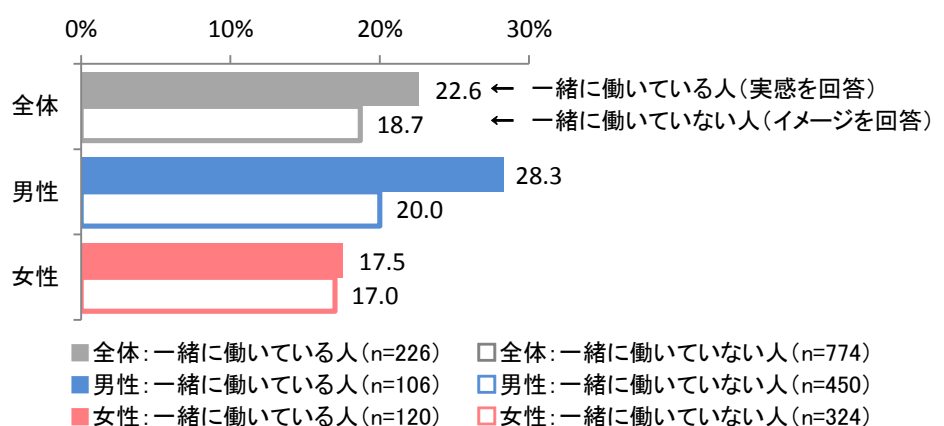
この項目を性別に見てみると、一緒に働いていない人がイメージで答えた回答は、男性 20.0%、女性 17.0%と顕著な差はありません。

しかし、一緒に働いている人の回答は、男性 28.3%、女性 17.5%と明確な差がでました。

コメント

女性管理職と一緒に働いている男性の約 3 割は、「気を使わなければならないが増える」と感じています。女性管理職と一緒に働いている女性で 17.5%、働いていない男性では 20.0%と 2 割程度なのに対し、高い割合となりました。

図表 3: 女性管理職と一緒に働くと、職場への影響として「気を使わなければならないが増える」と回答した人



5. 多様な人材と一緒に働いている人の3割強は、職場への影響は「特にない」と感じている

外国人／女性管理職／60歳以上のシニア人材（役員・経営者を除く）／障がい者と一緒に働いている人は、それぞれ3割強が職場への影響は「特にない」と回答しています。

さまざまな人材が職場に溶け込み、属性で区別していないからとも考えられますが、人材の多様化がもたらすポジティブな効果も、特段、感じられていない人があるということも事実です。【図表4】

コメント

今回の調査では、人材の多様化（ダイバーシティ）の狙いの一つである職場風土の改善、すなわち収益・業績に影響する間接的効果について聞きましたが、一緒に働いている人の3割強はこうした効果を感じていません。

すでに多様な人材の雇用を進めている企業は、単に、いろいろな人が職場にいるという状態ではなく、能力が発揮され戦力化されているかが重要です。

「業務の効率性を上げる」「事業の創造性を高める」といった期待する成果と照らし合わせ、柔軟な働き方が可能な環境整備、適材適所の人材配置、能力開発のための教育など、ダイバーシティを経営成果につなげるための施策がとられているか、それらが機能しているかを点検する必要があります。

図表4:外国人／女性管理職／60歳以上のシニア人材（役員・経営者を除く）／障がい者と一緒に働くことで、職場にどのような影響があると思いますか。いない場合は、イメージでお答えください。（あてはまるものをすべて選択）

職場に外国人がいる人(n=142) %		職場に外国人がいない人(n=858) %	
1	仕事のアイデアの幅が広がる	26.8	22.5
2	相手の価値観を尊重する	19.0	19.5
3	気を使わなければならないが増える	18.3	18.9
4	協調性が高まる	16.2	13.4
5	意思の疎通が困難になる	12.7	10.4
6	助け合いの風土が生まれる	9.9	9.9
7	フォローのために自分の仕事が増える	7.0	9.9
7	特別扱いにより周囲に不満が生まれる	7.0	6.2
9	制度や規則が整備される	4.2	2.3
10	職場の一体感が失われる	3.5	2.2
	その他	2.8	0.8
	特にない	30.3	19.9
	わからない	7.0	24.5

職場に女性管理職がいる人(n=226) %		職場に女性管理職がいない人(n=774) %	
1	気を使わなければならないが増える	22.6	18.7
2	仕事のアイデアの幅が広がる	19.5	10.6
3	相手の価値観を尊重する	13.3	9.7
4	制度や規則が整備される	11.9	9.0
5	助け合いの風土が生まれる	11.5	7.6
6	協調性が高まる	9.7	7.6
7	フォローのために自分の仕事が増える	8.4	5.2
8	意思の疎通が困難になる	4.9	5.2
9	特別扱いにより周囲に不満が生まれる	4.4	4.8
10	職場の一体感が失われる	1.8	2.6
	その他	2.2	0.5
	特にない	33.6	29.6
	わからない	10.2	25.1

職場にシニア人材がいる人(n=381) %		職場にシニア人材がいない人(n=619) %	
1	相手の価値観を尊重する	18.1	16.3
2	助け合いの風土が生まれる	15.7	12.6
2	気を使わなければならないが増える	15.7	10.0
4	仕事のアイデアの幅が広がる	15.0	9.5
5	協調性が高まる	10.5	9.2
6	フォローのために自分の仕事が増える	9.4	6.6
7	制度や規則が整備される	8.9	5.3
8	特別扱いにより周囲に不満が生まれる	4.2	4.4
9	意思の疎通が困難になる	3.1	3.7
10	職場の一体感が失われる	1.6	1.6
	その他	3.4	0.8
	特にない	34.1	29.1
	わからない	10.0	24.1

職場に障がい者がいる人(n=122) %		職場に障がい者がいない人(n=878) %	
1	助け合いの風土が生まれる	32.0	26.4
2	気を使わなければならないが増える	19.7	22.3
3	フォローのために自分の仕事が増える	18.9	14.4
4	相手の価値観を尊重する	12.3	11.7
5	制度や規則が整備される	11.5	11.4
6	協調性が高まる	10.7	10.3
7	意思の疎通が困難になる	4.9	5.8
7	特別扱いにより周囲に不満が生まれる	4.9	5.5
9	職場の一体感が失われる	4.1	5.1
10	仕事のアイデアの幅が広がる	2.5	2.1
	その他	3.3	0.7
	特にない	34.4	21.2
	わからない	6.6	20.6

総括

ビジネス環境変化への対応やイノベーションの源泉として、人材の多様性（ダイバーシティ）が注目されています。その推進には、ダイバーシティが企業の競争力につながることを示せるかがカギです。

今回の調査では、外国人、女性管理職、シニア人材、障がい者を取り上げましたが、総じて大企業の方が採用や登用が進んでいるという結果になりました。従業員数が多ければその分、人材が多様化しやすいという側面もありますが、取り組みへの意識が高いこと、組織や制度を整備する体力があることも背景にありそうです。

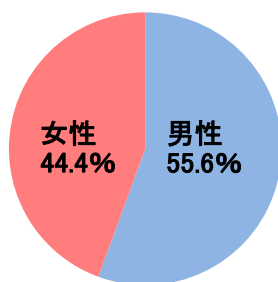
また、一口にダイバーシティといっても、外国人、女性管理職、シニア人材、障がい者それぞれで職場への影響には違いがあることが分かりました。一緒に働いている人が最も実感しているのは、外国人、シニア人材、障がい者に対しては「アイデアの広がり」「価値観尊重」「助け合いの風土」などポジティブな影響ですが、女性管理職については「気を使わなければならないが増える」というネガティブな影響が最多です。ポジティブな影響については社内で事例を共有し横展開を図る、ネガティブな影響については克服するためのマネジメントが必要です。それに加え、本人のモチベーションが維持されているか、ダイバーシティを推進する意義が周囲に共有されているかという、マネジメント、本人、組織の3つの視点で考えるべきでしょう。

ダイバーシティは単に多様な人材を揃えることや、制度や仕組みを整えることが目的ではありません。採用や登用の際に、性別や年齢、国籍、身体的特徴という属性にとらわれずに個人の能力や可能性を評価した結果として、多様な人材から成る組織が生まれるのが理想です。

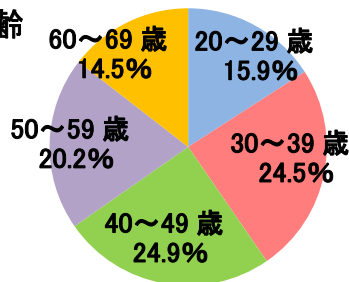
先進企業では次のステップとして、彼・彼女らが活躍できる機会と場が与えられているかが問われる局面へと移ってきました。全ての従業員が能力を最大限に発揮し働くことができこそ、異なる価値観や着眼点の違いからくる相乗効果が生まれます。その帰結として、環境変化への柔軟な対応、新しい事業の創造につながる事が真のダイバーシティの効果です。

回答者属性(n=1000)

性別



年齢



職業

正社員	59.4%
契約・嘱託社員	26.0%
派遣社員	10.0%
役員	2.4%
経営者	2.2%

居住地

北海道・東北・北陸	11.9%
関東・甲信越	44.4%
東海	10.3%
近畿	19.3%
中国・四国	6.7%
九州・沖縄	7.4%

業種

農林水産業	0.3%
建設業	7.7%
製造業	21.6%
電気・ガス・水道供給	1.6%
情報通信業	5.4%
運輸業	5.0%
商社・卸売業	5.0%
小売業	6.7%
金融・保険業・証券	5.2%
不動産業	3.3%
飲食・宿泊業	1.2%
医療・福祉	6.1%
教育・学習支援	4.3%
広告・マスコミ	0.5%
官公庁・団体	5.2%
サービス業	17.1%
その他	3.8%

以上

【本件に関するお問い合わせ】 日本能率協会グループ 広報委員会（担当：亀山 TEL：03-3434-8620）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22 一般社団法人日本能率協会内

Email：jmapr@jma.or.jp