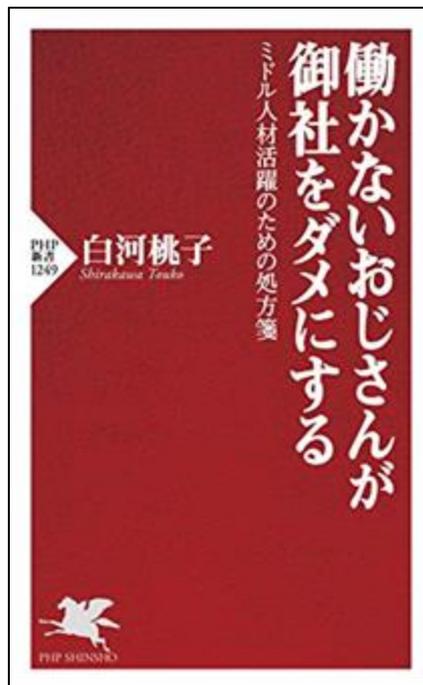


同質な組織のリスクから考える ダイバーシティ経営



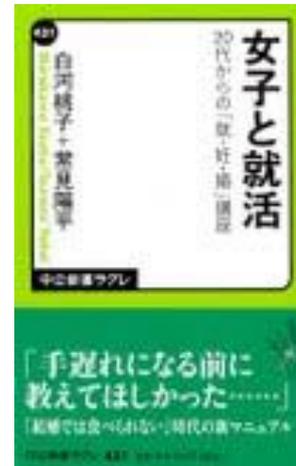
白河桃子

相模女子大学大学院 特任教授

少子化ジャーナリスト

働き方改革実現会議 男女共同参画専門調査会
地方創生X少子化など有識者議員

自己紹介 こんな本を書いています



自己紹介

こんな本を書いています（働き方全般）



内閣官房 働き方改革実現会議
有識者議員



1) なんのための女性活躍か？

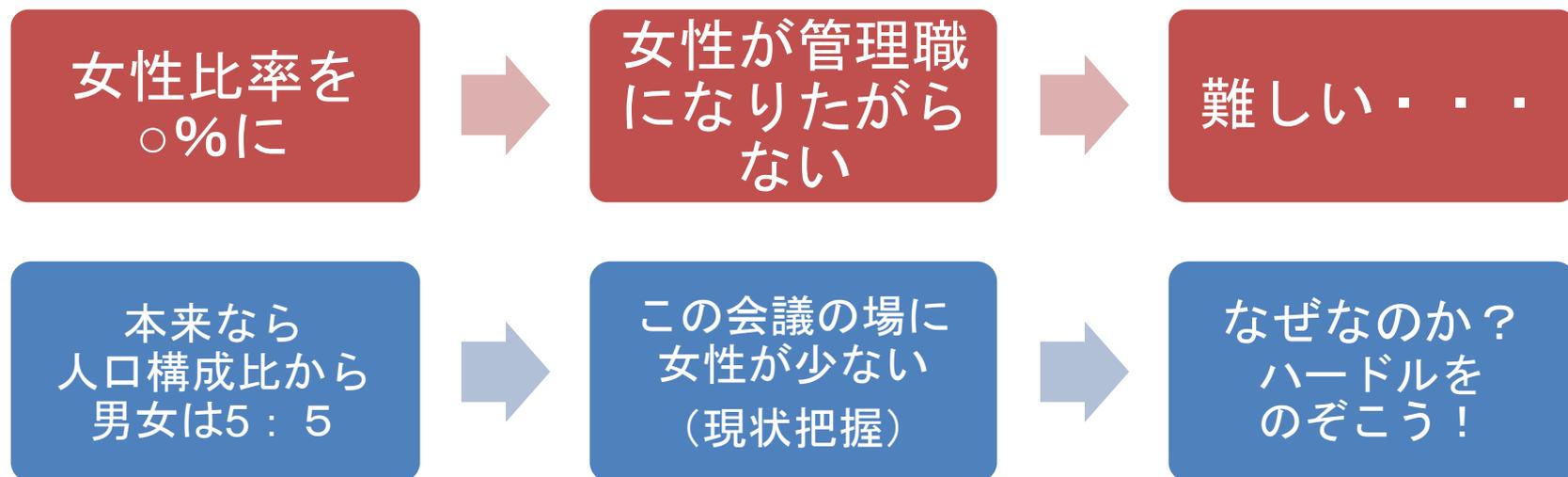
確認したいこと

- ① 目的
- ② 現在地点
- ③ 目標の修正
- ④ すべての人の活躍のために

①目的

- 女性活躍推進法 (2016年)
コンプライアンス
- コーポレートガバナンスコードの改訂
役員会だけでなく中間層の多様性も
- ESG投資家の評価・ジェンダー投資
視点は「ジェンダー平等」
男女賃金格差の開示（23年 有価証券報告書から義務化）
- 採用戦略：
女性が働きやすい会社＝みんなが働きやすい

女性活躍とジェンダー平等



ハードルとは何か？

- 1) 全体の構造の問題
(働き方、職種、家事育児時間の隔たり)
- 2) アンコンシャスバイアス

あなたの会社の現在位置は？

両立支援から働き方改革への流れ

白河桃子作成

フェーズ1：
第一次均等法
(女性のみ)

- 男女平等に活躍できる(マッチョ減私奉公な男性にあわせる)

フェーズ2：
両立支援
(女性のみ)

- 女性に優しい企業
- 時短制度など制度充実 (2010年)
- 女性の育休取得100%



女性活躍推進法 2016年

フェーズ3：
働き方改革
(男女)

- 全体の脱長時間労働・上限規制 (2019年)
- 柔軟な働き方 (テレワーク、フレックスタイム)
- 時間から時間あたり成果へ (評価)
- 育休復帰、時短復帰を早期に
- **男性の両立支援 (男性育休推進)**

女性活躍の進捗

バリキャリア期：ライフイベントとの両立不可能期



両立支援期：ゆるキャラで就業継続可能（育休、時短、残業免除）



モヤモヤ期：女性活躍支援（女性にだけ頑張れ）



環境整備期：働き方改革（長時間労働是正、男女ともに働き方の多様性、多様なキャリア）
周囲への研修（管理職研修、全社へのダイバーシティ研修、アンコンシャス・バイアス研修）



本気のダイバーシティ推進期：

- ・ 男性の両立支援
- ・ KPIを設定して女性管理職候補選抜と育成(1年以上)
メンター、スポンサー、横のつながりの支える仕組み



真のダイバーシティ&インクルージョン

白河桃子作成

2) なぜ多様性（ダイバーシティ）
が求められるのか？

同質性のリスクとは？

多様性の効能とは？ 勝てるチームを作ること

- チームミックスで考える

専門性×視点の多様性

- ジェンダーダイバーシティは多様性の第一歩

本来は5:5なのに、なぜそうになっていないのか？

常に検証し、エビデンスをとり、PDCAを回していく

(セールスフォース、アクセンチュア)

「多様性の科学」

「なぜCIAはビン・ラディンを阻止できなかったのか？」

- 優秀な人を集めた方が良いチーム・グループ・組織になると考えられているが、そうではない。必要なのは多様性である。
- 同時多発テロ当時のCIAには多様性がなかった。盲点があった
- 男性、白人、プロテスタント、（似た人を採用しがち）
- 支配的なリーダーがいると多様性が壊れる

「多様性の科学 画一的で凋落する組織、複数の視点で問題を解決する組織」
より

同質性のリスク

不祥事を起こす組織の特徴

「同質性」→グループシンク（集団浅慮）が起きる

個人の総和よりもレベルの低い意思決定をしてしまうことを意味し、社会心理学者のジャニス(1972)が提唱して以来、様々な研究や防止策が論文になっている。

- 1) 集団の実力の過大評価
- 2) 不都合な悪い情報を入れない
- 3) 内部からの批判や異議を許さない
- 4) 他の集団をきちんと評価しない
- 5) 疑問を持たないように「自己検閲」が働く
- 6) 全員一致の幻想を持つ
- 7) 逸脱する人を許さず、合意するように働きかける
- 8) 集団内の規範を重視する

同質性による見落とし

■ シートベルトの設計

男性の体が標準 妊婦には有害

■ 企業の検診や健康経営

3割の企業しか女性の健康課題を認識していない

■ フェムテック市場(5兆円)

女性のスタートアップ経営者が少なく、また資金調達も困難なため、今まで見落とされていた市場

■ 政策の見落とし

例: 少子化という課題

女性が出ていくのは「子育て環境がないから」ではない。男尊女卑、女性の生き方の限定、息苦しさから逃れる

好事例: 豊岡市の挑戦: ジェンダーギャップ解消政策

3) 本気のダイバーシティ推進に必要なもの

□ 脱昭和の固定的働き方 脱大企業病 生産性アップ

- ✓ 働き方改革で長時間労働前提の働き方を効率化
- ✓ フルフレックス、リモートワーク
- ✓ 評価と報酬の再設定（時間当たり生産性評価）
- ✓ 男性の育児休業促進（男性の両立推進）
- ✓ 管理職研修 アンコンシャスバイアス研修

□ 女性のエンパワメント

（ある程度の数が管理職になるまでの時限的施策）

- ✓ 女性むけ研修・マネージャ思考、管理職体験
- ✓ 抜擢人事 10回の説得
- ✓ メンターとスポンサー
- ✓ パートナー、上司と一緒に育休復帰研修

2020 働き方のパラダイムシフト

2016
年

2016年8月 働き方改革実現会議
～2017年3月「働き方改革実行計画」

2019
年

4月 日本初残業上限など
働き方改革関連法施行

2020
年

4月 働き方改革関連法 中小企業も対象に
各社、オリパラ対応のためテレワークの拡充
新型コロナ対応のためテレワークが急速に進む

多様性には働き方の多様性が不可欠

- ①働き方の足切りで、24時間滅私奉公の男性中心、意思決定層の多様性がない。「ダイバーシティ&インクルージョン」が発動しない。
- ②長時間労働により、自己研鑽や世間を見る時間がない。そのため、作り手が受け手の意識の変化や場の変化に追いついていない。
- ③ハラスメントの横行も多様性のなさから起きる。

多様な働き方のない
多様性なんて

絵に描いた餅

働き方はどう変わる？



4) 制度を使うのって
ズルイですか？

全ての人の働きやすさを

近年目立つ両立支援制度利用への声

ぶら下が
り社員

時短の人の
しわ寄せが
くる

何年も育休
や時短をと
るのはズル
イ？

制度に甘
える人が
いる

資生堂ショックはどここの職場にも!

現状：取材より

両立制度利用者の声

「時短をきれない。いつ切っていいのかわからない」

「マミートラックでキャリアの見通しがたたない」

「時短でも定時まで働くのは、残業できる人材とみられたくないから」

「後ろめたい。仕事をカバーしてくれる人に評価や報酬があればいい」

周囲の声

「制度にぶら下がる人がいる」

「両立支援制度利用者のしわ寄せは子供のいない人に」

「制度に甘える人がいる」

「育休、時短中の人がいるチームでのマネジメントが難しい」

産休→育休→時短の一般化

		育児休業制度	育児休業制度	育児時間制	育児時間制
		(妻) %	(夫) %	度・時間勤務 制度 (妻) %	度・時間勤務 制度 (夫) %
第1子の出生年	2000～04年	17.7	0.6	4.7	0.3
	2005～09年	24.5	0.4	6.8	0.2
	2010～12年	29.7	0.5	13.1	0.2
	2000～04年	78.0	1.6	21.0	1.1
	2005～09年	87.6	0.9	25.7	0.5
	2010～12年	85.1	0.9	43.9	0.9

※対象は第1子が3歳以上15歳未満の初婚どうしの夫婦。ここでの「正規雇用継続者」とは、「第1子の妊娠がわかったとき」「第1子が1歳になったとき」の2時点で正規雇用者であった者。

課題：今そこにある職場のコンフリクト 周囲の同僚vs制度利用者
充実する両立支援制度の陰で「配慮の限界が起きている」

調査手法：個人インタビューと300名の「周囲の同僚」へのウェブ調査でみえてきた
誰もが生き生きと働く職場になるには何が必要か？

制度に甘える人がいる
ぶら下がり社員
しわ寄せは独身に
男性だって制度を使いたい！
評価、配置、転勤、評価、子育て中の人
だけ配慮が・・・
たまには早く帰りたい

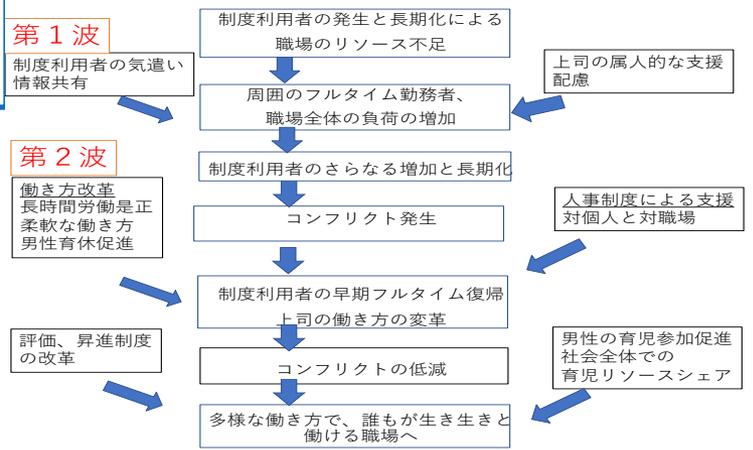
vs

会社で「すみません」家で「遅くなってごめん」誤ってばかりで肩身が狭い
マミートラックで先が見えない
サポートしてくれる周囲の人に報酬があれば・・・

好事例：柔軟な働き方で時短者を早期にフルタイムに

仮説と結果：不満や不公平が2割、負担を感じる人が3割強、社員の9%が時短の企業も！

コンフリクト解消の鍵は
1) 制度利用者自身の情報共有等
2) 上司のマネジメント
3) 好事例：企業からの支援 (報酬、評価)
コロナで進む柔軟な働き方



不満と不公平感

周囲の社員の全体では、「不満」17.6%(男性9.50%女性25.90%)、不公平感を感じている人は全体18.3%（男性10.80%女性25.90%）で、「どちらともいえない」が最多であった。

負担：チームへのマイナスの影響

職場に短時間勤務者がいることで、周囲の社員である調査対象者自身の仕事への「負担」があるかどうかでは、自分の仕事に<負担がある>（「かなり負担がある」＋「負担がある」）とした者が全体35.6%（男性24.3%女性46.9%）となった。短時間勤務者がいることが「職場全体の業務へのマイナスの影響」を与えているかどうかでは、<マイナスの影響>（「マイナスの影響がある」＋「ややマイナスの影響がある」）があるとした者は、35.9%（男性25.00%女性46.90%）となった。

配慮の限界

短時間勤務利用者の周囲の社員で、〈不満〉や〈不公平感〉を感じている人が2割弱ほどだが、周囲の社員の中で自分の仕事に〈負担〉があるとする者や、「職場全体の業務」に〈マイナスの影響〉あるとしたりした者は、それぞれ3割強という結果となった。

短時間勤務の利用者と周囲の社員の間には軋轢が生じないようにするために、こうした〈不満〉や〈不公平感〉を解消する取り組みや、仕事上の負担やマイナスの影響を解消する取り組みが必要となろう。

事例：ポーラ

及川 本社では今、社員の10%程度が産休・育休中です。時短勤務の人も少なくありませんが、もともとフレックス制を導入しているなので、それほど大きなひずみは起きていません。百貨店の販売職には、欠員が出たらすぐ駆けつけてくれるサポート人員がいますし、本社でも人事部が産休・育休後の働き方について丁寧にアドバイスし、時短勤務からの復帰を後押ししています。

特別な工夫がいらなくなる時とは

ポーラ初の女性社長が語る、女性が自然に昇進していける分岐点はどこにあるか
社長たちの「女性活躍、本気出します」宣言

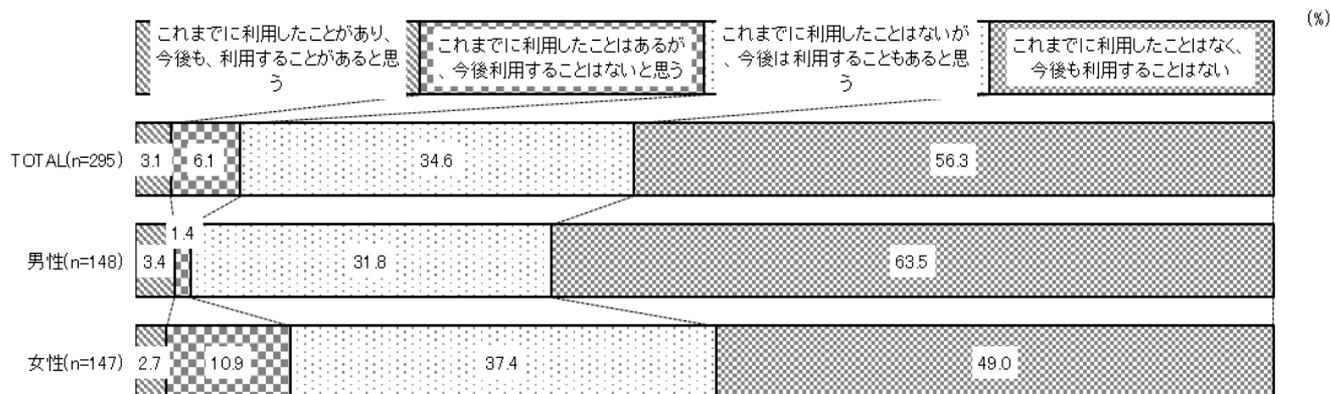
<https://president.jp/articles/-/39616>

お互い様の限界

「過去も利用せず今後も利用しない」は男性で63.5%，女性で49.0%である。つまり，職場には，仕事と子育てに関する両立支援制度の利用者や利用可能性がある者と，利用する予定のない者が併存しているため，両立支援制度利用のあり方によっては，利害対立が生じやすい土壌があると考えられる。

Q28 あなたご自身は以下の制度のうち、いずれかひとつでもご利用になられたことはありますか。また今後利用する可能性はありますか。以下の選択肢のうち最も近いものを1つお答えください。※なお、「短時間勤務制度」は介護の場合にも利用することができます。育児休業制度(子供が1歳6ヶ月になるまで育児のために休業することができる。会社によっては、より長い期間休業できる)

【表側】Q51 あなたの性別をお答えください。



実践的インプリメント：

コンフリクト第1波

制度利用者の気遣い
情報共有

制度利用者の発生と長期化による職場のリソース不足

上司の属人的な支援配慮

周囲のフルタイム勤務者、職場全体の負荷の増加

制度利用者のさらなる増加と長期化

コンフリクト第2波

働き方改革
長時間労働是正
柔軟な働き方
男性育休推進

コンフリクト発生

人事制度による支援
対個人と対職場（報酬、評価、配置
など）

制度利用者の早期フルタイム復帰
上司の働き方の変革

評価、昇進制度の改革

コンフリクトの低減

男性の育児参加促進
社会全体での育児リソースシェア

多様な働き方で、誰もが生き生きと働ける職場へ

事例：カルビー

これまで短時間勤務を選択してきたワーキングマザー社員の方々がフルタイムに戻す動きが活発化しています。「在宅で働けるなら、通勤時間を省ける分、保育園のお迎えのために急ぐ必要もないよね」と。特に人事から働きかけてはいないのに、4月以降、11名がフルタイムに復帰し、5名が2時間短縮から1時間短縮に切り替えるという実績が生まれました。これはうれしい想定外でした。

カルビーは原則モバイルワーク 時短の母親が勤務延長 武田雅子カルビー常務執行役員（上） 「白河桃子のすごい働き方革命」

<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO65978640Z01C20A1000000/>