

2011 第4回J-Winダイバーシティ・アワード調査

サマリーレポート



2011年 6月

NPO法人 J-Win 事務局

この調査は、「2011 J-Winアワード(第4回)」に応募された企業(49社)の、ダイバーシティ推進に関する現状を分析して、その結果をまとめたものです。ここには、その調査結果のサマリー版レポートを掲載しております。

1. J-Winダイバーシティ・アワードについて

【J-Winダイバーシティ・アワード の目的】

「J-Winアワード」は、以下を目的としてJ-Win会員企業を対象に授賞するものです。

「企業におけるダイバーシティ推進の第一歩として、女性の採用・能力評価・登用に革新的なアプローチによって、積極的に取り組み、ビジネスにつながる成果を挙げている企業を顕彰する。それを女性活躍によるビジネスの成功モデルとして、他の会員企業に提示することにより、会員企業全体のダイバーシティ・マネジメント推進を支援する。」

なお、今年度より、従来の企業賞に加えて、個人賞を新設いたしました。
その目的は、企業の中でD&Iを体現し、強い影響力を発揮している個人の功績を顕彰することです。

【2011 J-Winダイバーシティ・アワード 企業賞 授賞企業】

大賞	第一生命保険株式会社
準大賞	ノバルティス ファーマ株式会社
	みずほ証券株式会社
さらに継続賞	株式会社りそな銀行
敢闘賞	パナソニック電気株式会社
影響力賞	東京電力株式会社

なお、最終選考に残った企業(ファイナリスト企業)は、次の11社です。

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
アステラス製薬株式会社
キリンホールディングス株式会社
KDDI株式会社
第一生命保険株式会社
東京海上日動火災保険株式会社
東京電力株式会社
ノバルティス ファーマ株式会社
パナソニック電気株式会社
みずほ証券株式会社
株式会社りそな銀行
(50音順)

【2011 J-Winダイバーシティ・アワード 個人賞 授賞者】

経営者アワード	細谷 英二 氏 (株式会社りそなホールディングス取締役兼代表執行役会長)
リーダー・アワード	鷺谷 万里 氏 (日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員)

【J-Winアワード審査コミッティ】

審査は、樋口委員長以下、下記の各委員の合議で行われました。

* 肩書は、アワード審査実施時(2011年2月)のものです

審査委員長	樋口 恵子氏	(東京家政大学名誉教授)
(以下、氏名 50音順)		
審査委員	内永 ゆか子氏	(NPO法人J-Win理事長、 株式会社 ベネッセホールディングス取締役副社長、 ベルリッツコーポレーション代表取締役会長兼社長兼CEO)
審査委員	岡島 敦子氏	(内閣府 男女共同参画局 局長)
審査委員	尾崎 俊哉氏	(立教大学経営学部教授・国際経営学科長)
審査委員	佐々木 順子氏	(NPO法人J-Win副理事長、日本マイクロソフト株式会社執行役)
審査委員	永井 多恵子氏	(ユネスコ・国際演劇協会会長、元NHK副会長)
審査委員	吉丸 由紀子氏	(株式会社ニフコ管理本部副本部長)

「2011 J-Winダイバーシティ・アワード(第4回)」の選考プロセス、評価基準

【企業賞】

1) 第一次審査

「J-Winアワード調査票」に記述された内容によって審査しました。

評価は、次のような基準によって行っています。

●「女性リーダーの継続的輩出」の実績

女性管理職の人数や比率だけでなく、女性リーダー輩出の基盤となる層の厚みや、女性の採用、また最近の取組みによる増加率などを評価します。

●「女性リーダーの継続的輩出」を可能にする取組みの実施状況

次の領域における取組みの実施状況と、その継続性、全社への広がり、PDCAの回し方、などを評価します。

なお、今年度は、この中でも「管理職のアカウンタビリティ」を重点評価領域として、配点を重くしております。

- ✓経営トップのコミットメント
- ✓ダイバーシティ実行体制
- ★管理職のアカウンタビリティ（今年度重点評価領域）
- ✓女性のキャリア開発・育成・登用
- ✓多様な働き方の促進
- ✓業務プロセス・評価プロセスの「見える」化^{*}

^{*} 仕事の仕方や内容（業務プロセス、情報など）について誰でも共有できること、また評価や昇進の基準が明確になっていることが女性を含む多様な人材が活躍できるために重要と考え、評価領域に加えました。
特に、今年度は「オールド・ボーイズ・ネットワーク」のようなインナーサークルについての質問を加え、情報共有を無意識に阻む要因についても訊いております。

2) 第二次審査

第一次審査を通過した企業に対し、次の審査を行いました。

①ヒアリング調査

企業として、「女性リーダーの継続的輩出」のために、どのような考え方・方針で、どのような取組みをしてきたかについての全体像をヒアリングしました。

②プレゼンテーション審査

ダイバーシティ責任者が自社のアピールポイントを、J-Winアワード審査コミッティに対してプレゼンテーションしました。

【 個人賞 】

「J-Winアワード調査票」の、「個人賞応募シート」に記述された内容によって、審査コミッティによる審査を行いました。
個人賞の応募条件および審査基準は、次のようです。

- 応募条件 : 会員企業各社の推薦による。
- 審査基準 : その方の貢献・功績によって、現場にいたる全社のD&I推進にインパクトがあった、あるいは、自社のD&I推進の姿が外部にも広く知られるようになったこと。

2. 女性リーダーの輩出状況

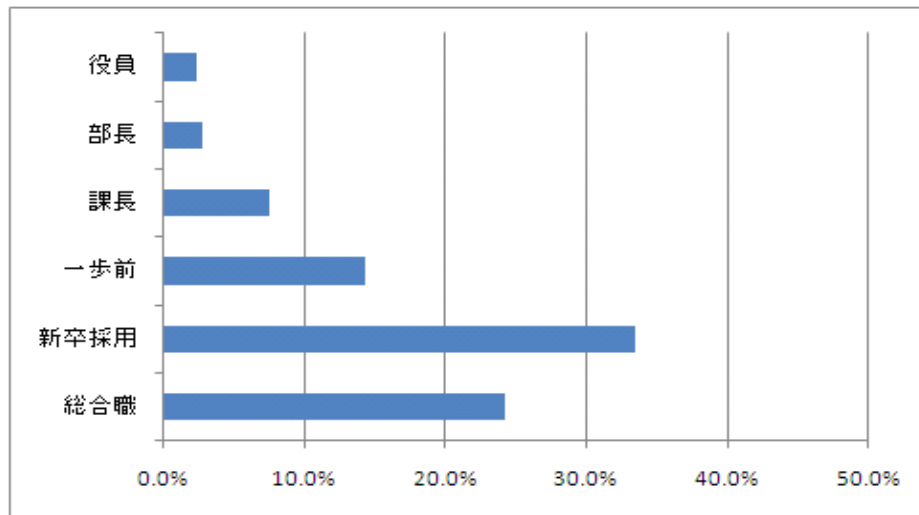
2010年度における、総合職、新卒採用、管理職一步手前レベル、課長レベル、部長レベル、役員レベル、の各層における女性比率を算出し、「女性リーダー輩出パイプライン」の形成状況を調べて、企業カテゴリーごとに比較しました。
(ここでは、全社平均と、業種別比較を掲載)

以下に、女性リーダー輩出状況の業種別の特徴を記します。

<業種別の特徴>

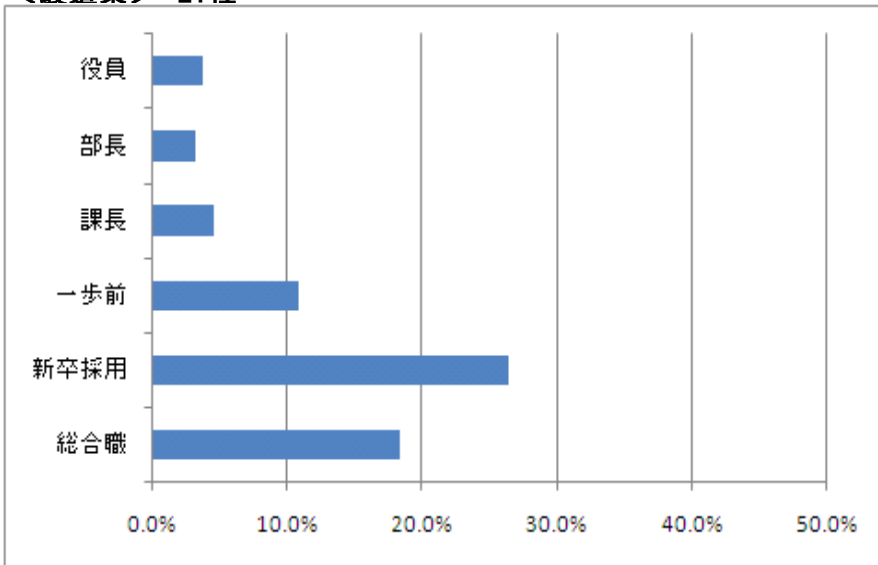
- 1) 製造は、総合職の女性比率は、18.3%と最も低いが、新卒採用比率は26.5%と、かなり女性を増やそうとしている。
管理職比率をみると、課長の4.5%は他業種より低い、シニアマネジメントになると、部長は3.2%、役員も3.8%、と低いながらも製造の場合、管理職になるまでが大変だが、いったん管理職レイヤーになると、そこからの昇進は比較的フェア(男女の差がそれほどない)のかもしれない。
- 2) 金融は、総合職の女性比率が40.8%と最も高く、新卒採用比率も49.3%で男女ほぼ同数である。
また、管理職一步手前の比率も21.6%で、製造や情報・通信の約2倍、サービス他とほぼ同じだが、課長の女性比率は6.2%と情報・通信と同比率、サービス他の17.0%の1/3 である。
つまり、金融では、管理職一步手前まではきている女性たちが多いが、そこから管理職になる壁が高い、ということであろうか。
部長1.7%、役員0.9%、とシニアマネジメントの女性比率は、情報・通信と並んで低く、「課長になる壁」と「部長になる壁」の両方が存在しているようだ。
- 3) 情報・通信は、総合職の女性比率が21.0%だが、新卒採用比率は35.7%と、積極的に女性を採用しようとしていることがうかがえる。
管理職一步手前層は11.3%と、製造と並んで低い。、課長はそれでも6.4%いるが、部長1.2%、役員0.0%とシニアマネジメント層に、まだまだ女性が入れていないようだ。
- 4) サービス・流通・他は、総合職の女性比率22.8%で、新卒採用比率30.2%、とかなり女性採用にも力をいれている。
管理職一步手前層は18.3%と金融に並んで高く、さらに課長17.8%、部長4.6%、役員3.2%、と、管理職の女性比率は4業種中、最も高い。ただ、課長までのパイプラインは、総合職比率と同等に形成されているが、そこからシニアマネジメントに上がる壁はまだまだ高いと言える。

【 全体 】 49社

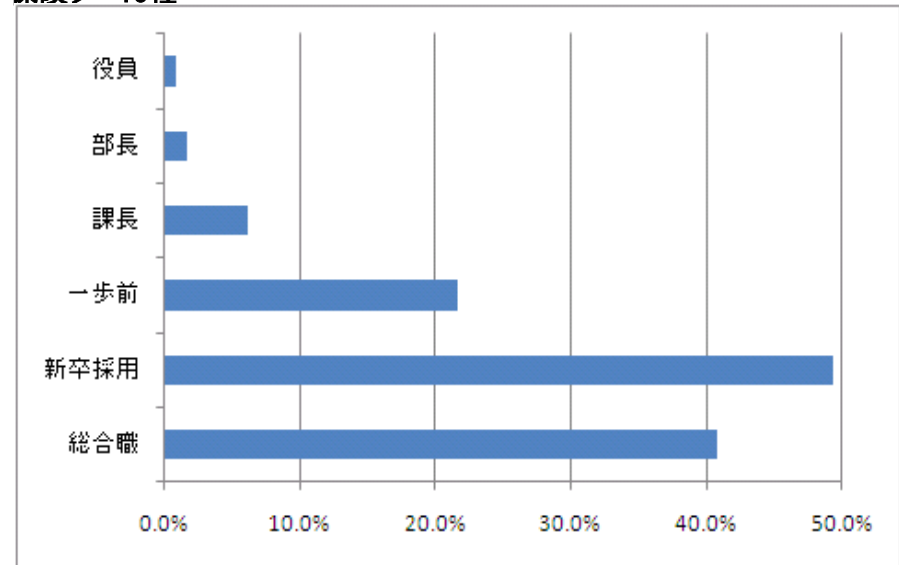


【業種別】

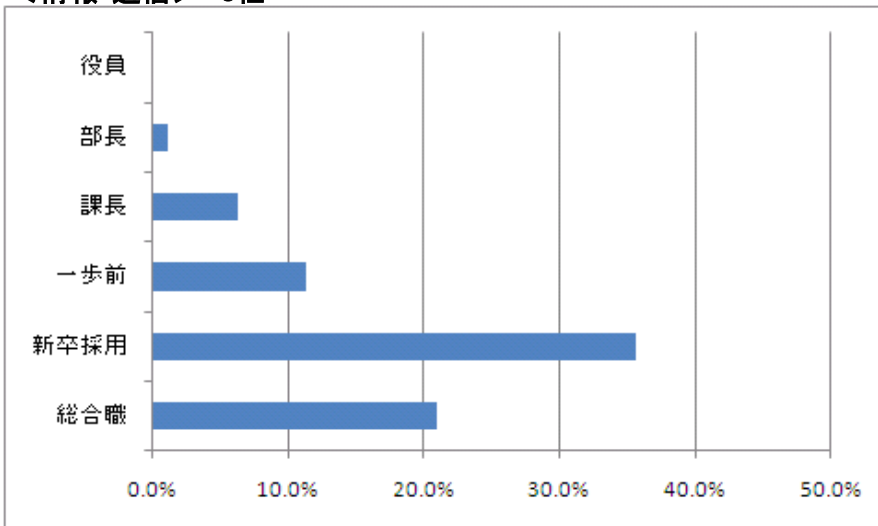
＜製造業＞ 21社



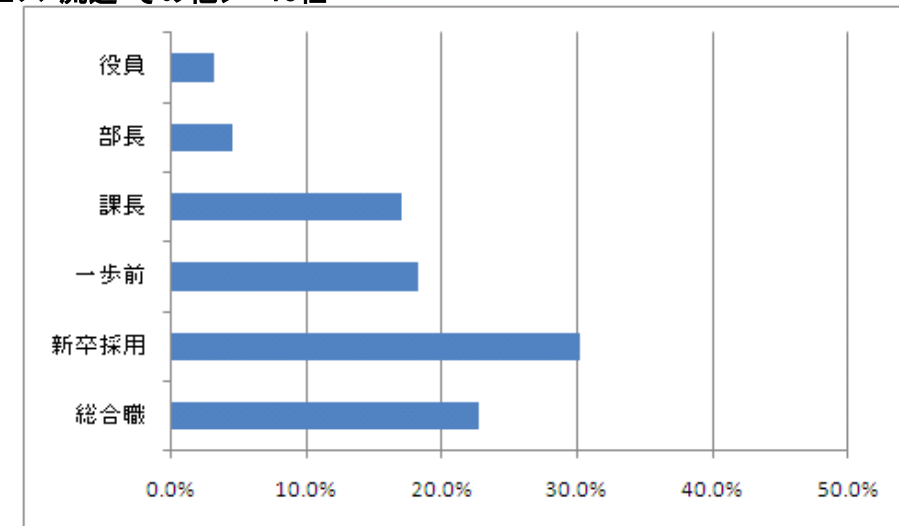
＜金融・保険＞ 10社



＜情報・通信＞ 8社



＜サービス・流通・その他＞ 10社



3. ダイバーシティ施策の領域別実施状況

ダイバーシティ施策の6つの領域の実施状況について、企業カテゴリーごとに比較しました。

- | | | |
|--------------------|----------------|---------------------|
| A. 経営トップのコミットメント | B. ダイバーシティ実行体制 | C. 管理職のアカウンタビリティ |
| D. 女性のキャリア開発・育成・登用 | E. 多様な働き方の促進 | F. 業務・評価プロセスの「見える化」 |

- 以下に、ファイナリスト企業とそれ以外の企業の比較、および企業カテゴリー別の各領域の実施得点率をレーダーチャートで示しました。その結果から読み取れることは、以下のようです。

<ファイナリスト企業と それ以外の企業の比較>

ファイナリスト企業は、「経営トップのコミットメント」と「ダイバーシティ推進の実行体制」に関しては、得点率はいずれも80%を超えており、ここについては、打てる手は、すでに打っている感じである。

また、ファイナリスト企業と、それ以外の企業で差が大きい領域は、「管理職のアカウンタビリティ」(36.4%差)、「ダイバーシティ推進の実行体制」(34.3%差)であり、「多様な働き方の促進」(19.2%差)、「経営トップのコミットメント」(21.3%差)については、差が比較的小さい。

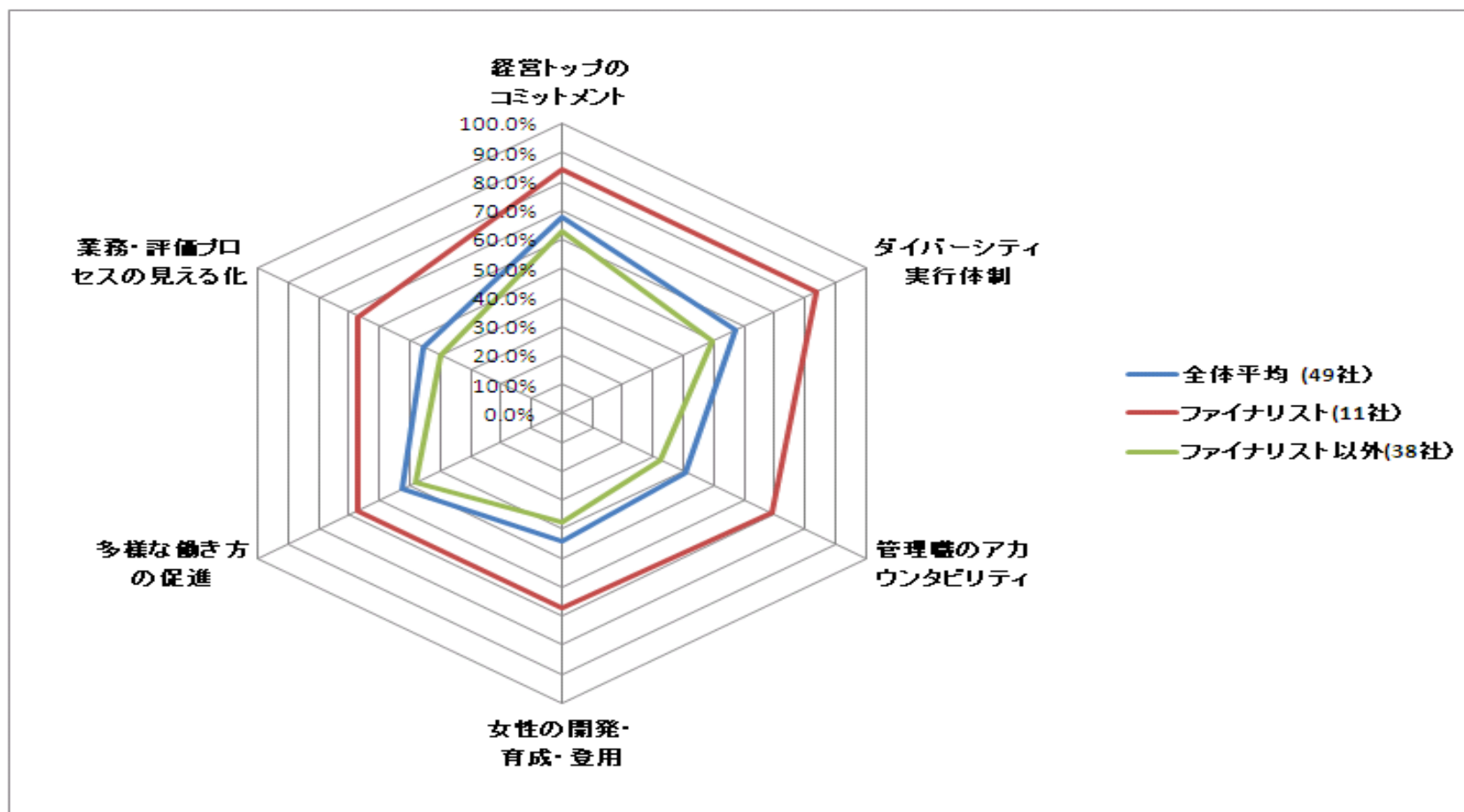
この傾向は、1つの領域を除いて、昨年度と同じである。

昨年度と違うのは、「経営トップのコミットメント」の領域で、昨年度は差が大きかった(38%差)領域であるが、ファイナリスト企業以外でも、経営トップのコミットメントがさらに強まり、「経営戦略としてのダイバーシティ」がトップから発信されるようになったようである。

<業種別>

- 1) 製造: 「経営トップのコミットメント」が、金融について高い。また、「多様な働き方の促進」「管理職のアカウンタビリティ」も、わずかな差ながらも、金融に次いで2位となっている。一方、「女性の開発・登用・育成」、「ダイバーシティ推進の実行体制」、あるいは「ダイバーシティ推進の実行体制」は思いのほか低い得点率である。
- 2) 金融・保険: すべての領域において、他業種よりも得点率が高く、D&I施策で一步先を行っていることが分かる。特に差の大きいのは、「女性の開発・育成・登用」(2位との差 16.5%)、「経営トップのコミットメント」(2位との差 13.7%)であり、トップの発信に基づき、急速に女性登用を進めているようすがうかがえる。
- 3) 情報・通信: 「ダイバーシティ推進の実行体制」や「業務プロセス・評価プロセスの見える化」は金融に近い得点であり、「女性の開発・育成・登用」も2位であるが、「管理職のアカウンタビリティ」だけは、4業種の中で一番低い。
- 4) サービス・流通・その他: 「管理職のアカウンタビリティ」を除くすべての領域で、他業種よりも得点率が低い。特に差があるのが、「多様な働き方の促進」と「女性の開発・育成・登用」である。仕事上の制約で、「多様な働き方」ができないのかもしれないし、すでに女性が課長レベルまでは男性とそん色なく登用されているということで、女性に特化した育成システムのニーズが芽生えにくい可能性もある。

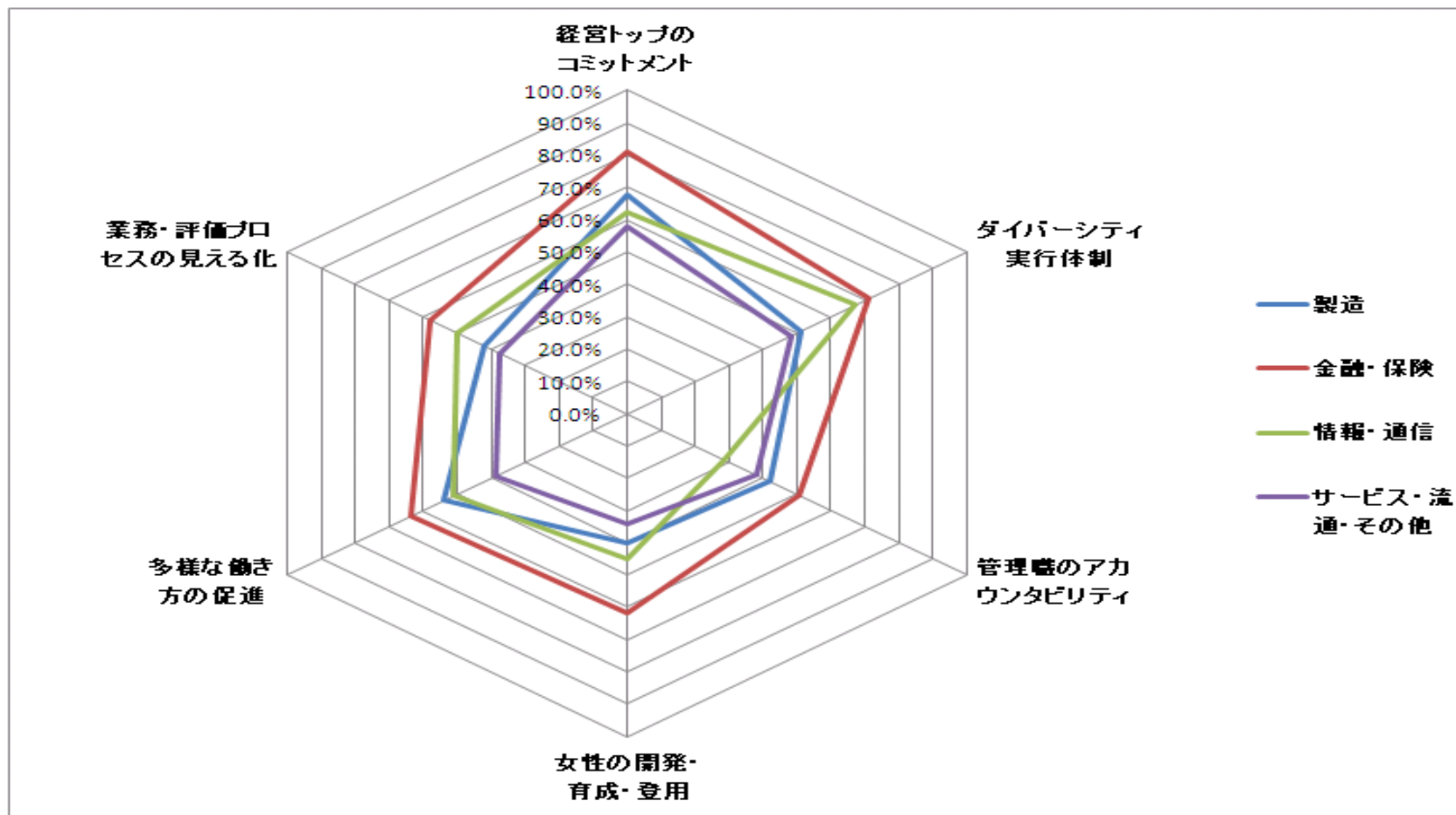
＜全体平均 およびファイナリスト/それ以外の企業平均＞



<業種別>

製造 : 21社
情報・通信 : 8社

金融・保険 : 10社
サービス・流通・その他 : 10社



4. 施策実施率の経年比較（第2回（2009）、第3回（2010）、第4回（2011）の比較）

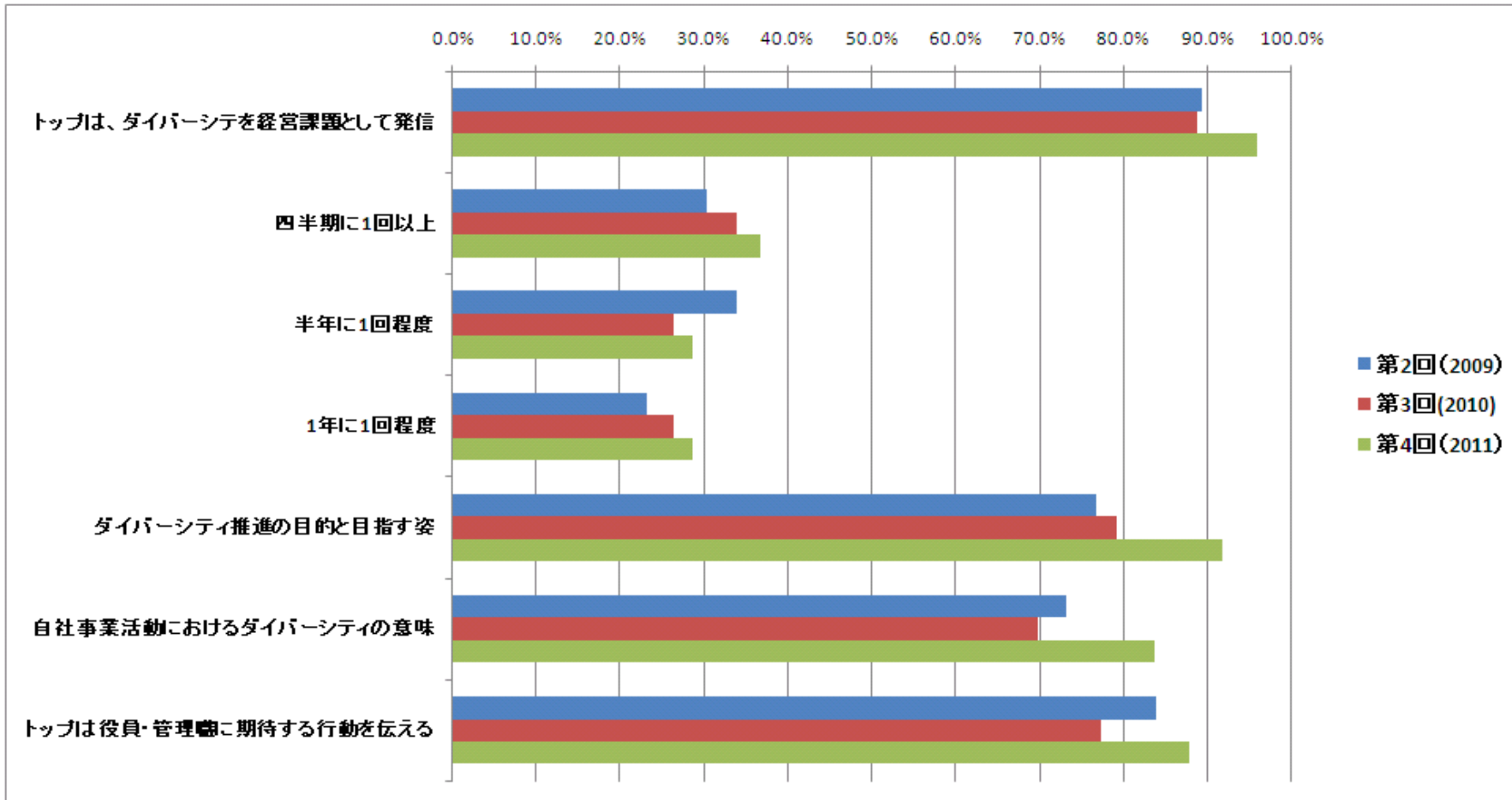
第2回～第4回 の共通設問の回答を比較することで、この3年間のダイバーシティ推進施策の実施率の変化を調べました。

- * 第1回調査は、調査項目が、第2回以降とは大幅に異なり、比較ができないので、比較対象から除いた。
- * 「多様な働き方の促進」、「業務・評価プロセスの見える化」領域は、第2回と、第3回・第4回の設問がかなり異なるので、除いた。

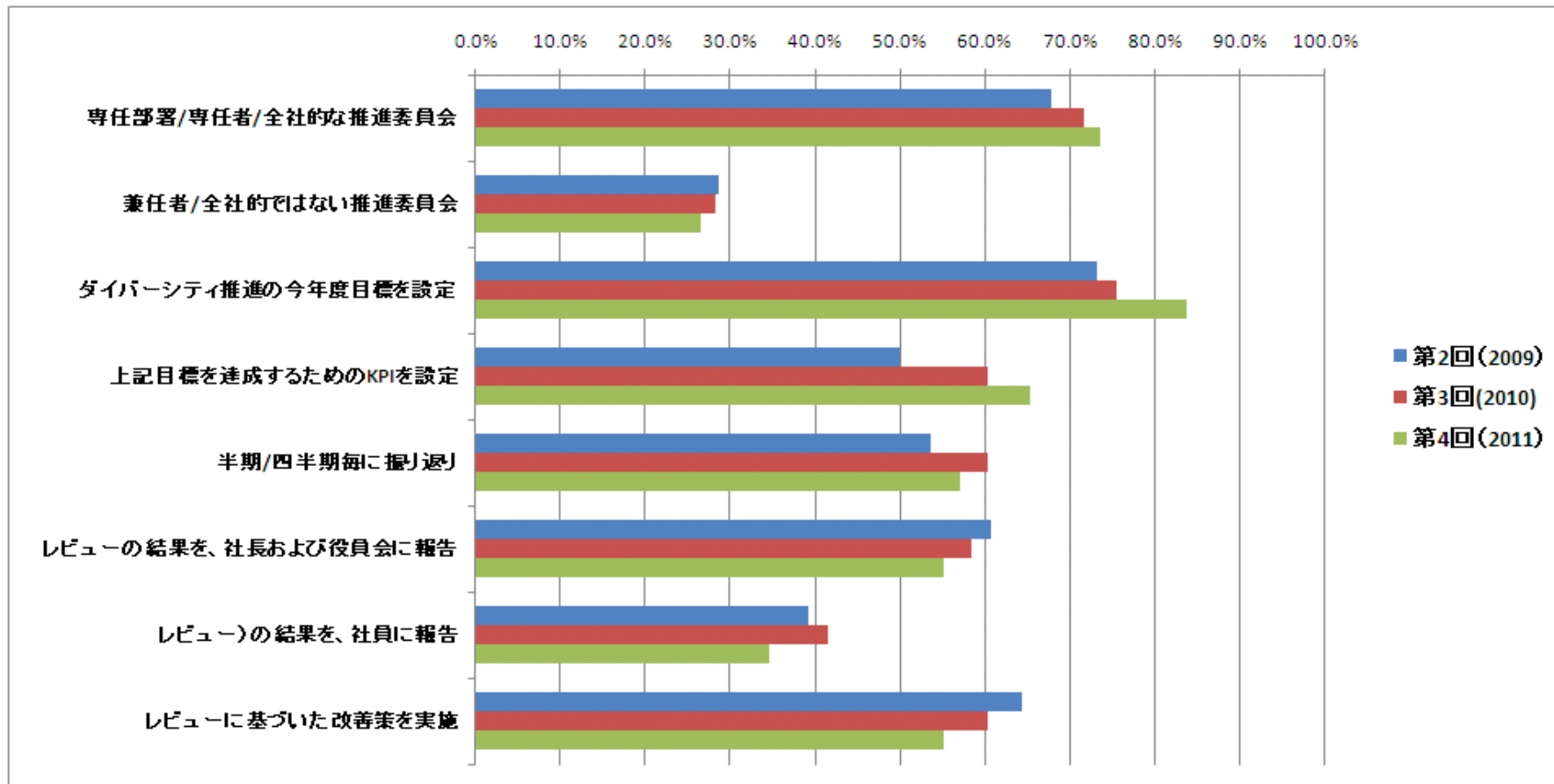
その結果のグラフから、次のようなことが読み取れます。

- 1) 「経営トップのコミットメント」領域の施策は、この3年で、確実に伸びている。
「トップがダイバーシティ推進を経営課題の1つとして発信」は、95.9%と、ほぼ100%に近い。
「ダイバーシティ推進の目的と目指す姿」「自社の事業活動における意味」「役員や管理職への伝達」も軒並み80%を超えている。
つまり、J-Win会員企業（少なくともアワードアプライ企業）のトップの、D&Iに関する発信は、この3年間で、頻度が増えたのみならず、内容が具体的になっている、ということがわかる。
- 2) 「ダイバーシティ推進実行体制」領域では、専任部署/専任者は増え、体制は整ってきた。(67.9%→71.7%→73.5%)
また、目標設定(73.2%→75.5%→83.7%)、KPIの設定(50.0%→60.4%→65.3%)は、しっかりとなされるようになっている。
PDCAのうち、PD については、向上してきたと言える。
ところが、CA、つまりレビューの結果については、「社長や役員会に報告」(60.7%→58.5%→55.1%)、「社員に報告」(39.3%→41.5%→34.7%)、と下がっており、「レビューに基づいた改善策の実施」に至っては、64.3%→60.4%→55.1%と10%も減少している。
新しいことの企画だけでなく、しっかりした振り返りに基づいた、施策のスパイラルアップが大切であることを、再確認したい。
- 3) 「管理職のアカウンタビリティ」は、この3年間で、最も進捗のみられる領域である。
「管理職にダイバーシティ推進の重要性を認識させる取組み」は、64.3%→73.6%→79.6%と増えている。
また、「管理職のダイバーシティ推進実行に関する評価」も、25.0%→34.0%→38.8% と、着実に増加している。
「D&I推進には、中間管理職がカギ！」という認識がひろくいきわたっただけでなく、それに人事的な「強制力」を持たせることの重要性が、各社で認識され、地道にその実現の努力がなされている成果といえよう。
- 4) 「女性の開発・育成・登用」領域の施策は、増加しているものと、そうでないものがはっきり分かれる。
増加しているのは、「女性の管理職登用促進の取組」で、66.1%→88.7%→100.0%、とついに100%になった。
また、「メンター制度」(28.6%→34.0%→40.8%)、「女性活性化プロジェクト」(53.6%→52.8%→63.3%)も、最近とみに伸びている。
逆に、「全社的規模の女性ネットワーク」は、69.6%→62.3%→55.1%と減少している。(「女性ネットワークはない」は、14.3%→24.5%→18.4%で、それほど変わっていないので、女性ネットワーク自体が下火になっているわけではないだろう)
また、「女性向けキャリアセミナー」や「女性向けリーダーシップ研修」も、3年間での変動はあまり見られない。

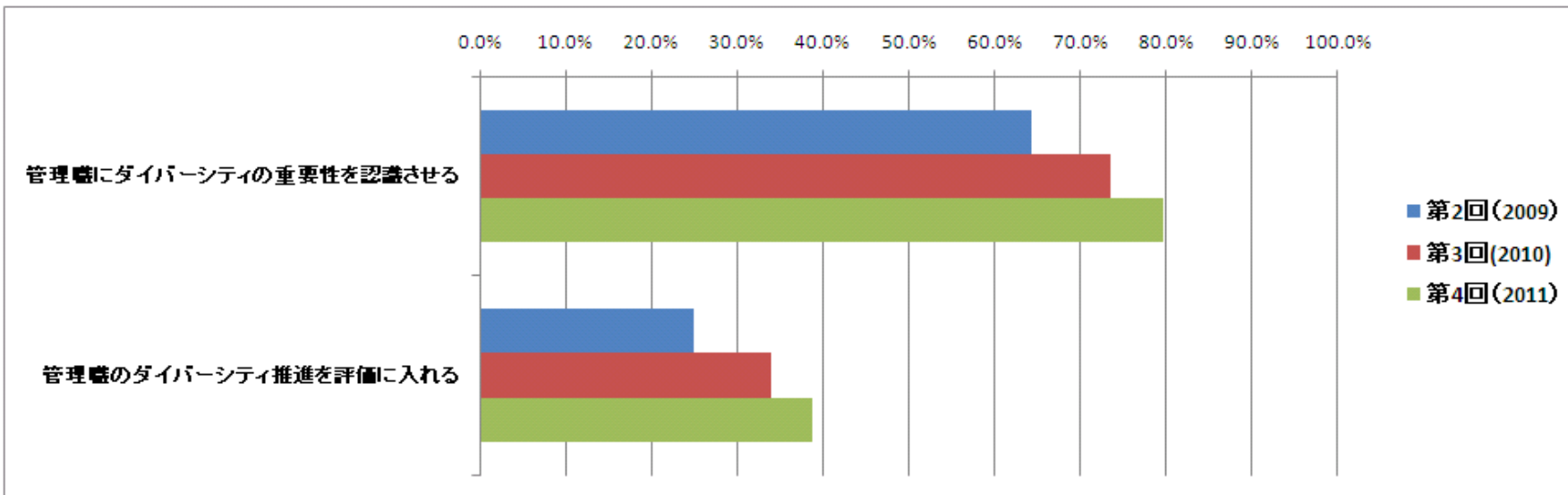
<グラフ 1 : 「経営トップのコミットメント」領域>



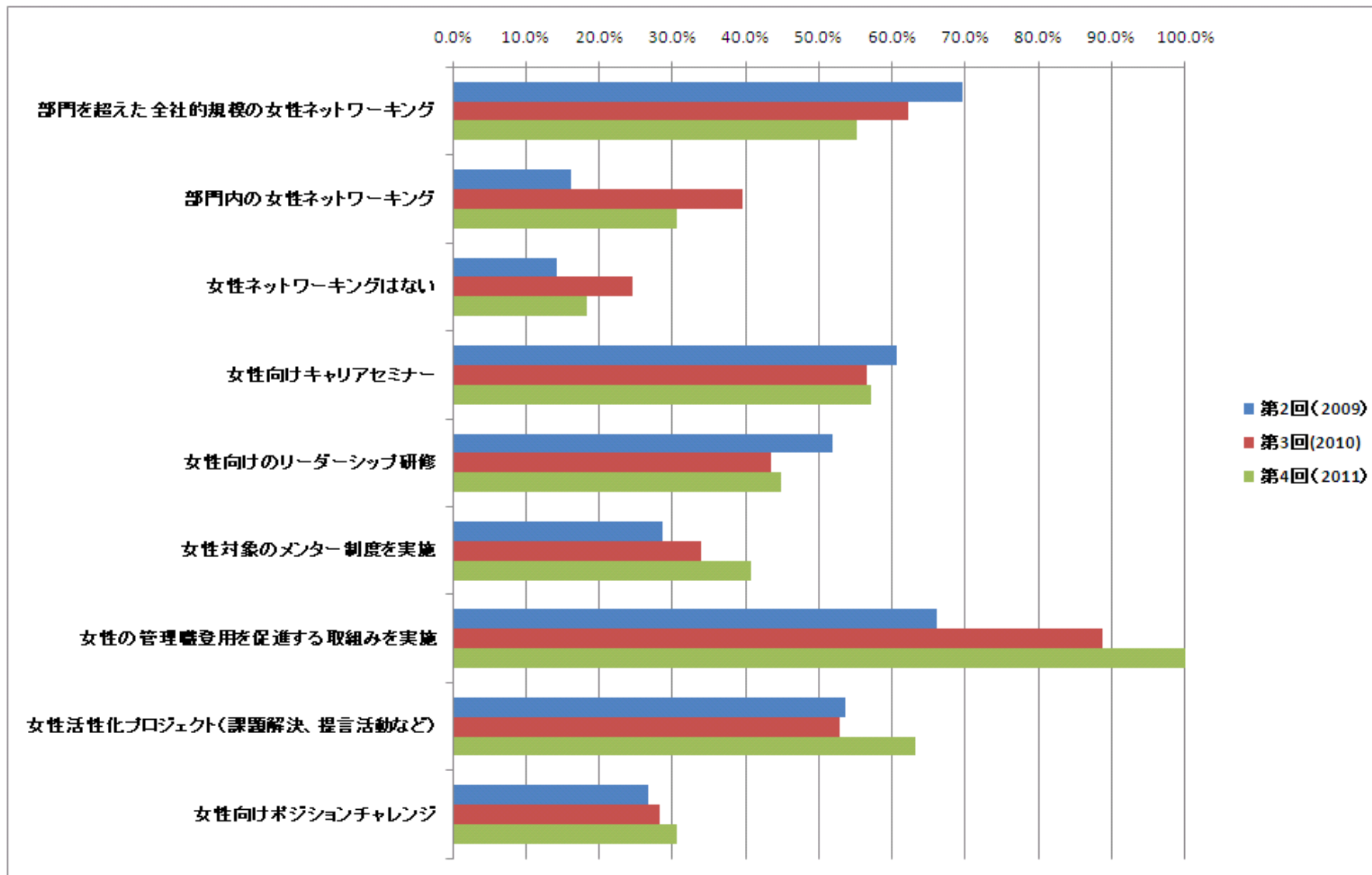
<グラフ 2 : 「ダイバーシティ推進実行体制」領域>



＜グラフ 3 : 「管理職のアカウンタビリティ」領域＞



<グラフ 4 : 「女性の開発・育成・登用」領域>



本レポートを引用、転載する際には、J-Win事務局 (info@j-win.jp) に
ご連絡ください。

2011 (第4回) J-Win ダイバーシティ・アワード全体レポート

2011年6月

発行元: NPO法人J-Win

Japan Women's Innovative Network

(ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)

〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町20番1号 箱崎NSOビル2階

TEL: 03-3667-3100 / FAX: 03-3667-3440

E-mail: info@j-win.jp HP: <http://www.j-win.jp/>