

**“ダイバーシティ推進の目的”を明確に示せていない企業側の実態が明らかに  
P & Gが「ダイバーシティ時代の“管理職 1000 人の本音”調査」を実施  
約 6 割の管理職が“人材の多様化”と“自分の役割の変化の必要性”を実感も、  
「企業側からのサポート」があるのはわずか 24.4%  
一方、管理職自身が望むサポートは「管理職向け研修」がトップ**

P & G（プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社、本社：神戸市）の啓発組織「P & G ダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト」では、このたび全国の管理職（課長クラス以上）1,000 名を対象とした「ダイバーシティ時代の“管理職 1000 人の本音”調査」を実施いたしました。

近年、多くの企業が「女性活躍」や「ダイバーシティ」を推進し、“女性社員や女性管理職の増加”、“育休を取得する男性社員の増加”、“外国人社員の増加”など、人材の多様化が急速に進んでいます。そんな“ダイバーシティ時代”において、日々多くの社員と接する管理職には、これまで以上に部下一人ひとりに向き合ったマネジメントが求められ、組織におけるダイバーシティ推進の要となっています。

このたびの調査は、その管理職本人がダイバーシティ推進をどのように捉えているのかの実態を明らかにすることで、組織におけるダイバーシティ推進の手がかりを探るべく、おこなったものです。

**<調査結果のハイライト>**（調査の詳細は 2 ページ目以降をご参照ください）

**◆多くの管理職が“自分に求められる役割の変化”を実感も、企業側からのサポートが不足**

71.8%の管理職が「人材の多様化」を実感。それに伴い、「管理職に求められる役割が変化している」と感じている管理職も 58.2%にのぼり、従来の一律管理では対応しきれない現状への戸惑いが浮き彫りに。しかし、そんな管理職の役割の変化の必要性に対し、企業側からのサポートを実感できている管理職は、わずか 24.4%に留まった。一方、管理職自身が企業側に求めるものは「管理職向け研修」が 57.1%で最多。

**◆管理職に対し、「ダイバーシティ推進の目的」を明確に示せていない企業側の実態**

勤務先において「ダイバーシティ推進が経営戦略に組み込まれている」と認識している管理職は 29.4%。そのうち「ダイバーシティ推進に取り組む具体的な目的」が明確だと感じている管理職は 36.7%と、経営戦略としてダイバーシティを推進している企業でさえも、「なぜ取り組むのか」までは管理職に対して十分に示せていない実態が明らかに。

**◆柔軟な働き方は必要。しかし「在宅勤務」「テレワーク」など“柔軟な勤務場所”には抵抗感を抱く管理職も**

「性別の多様化」や「価値観の多様化」には過半数の管理職がメリットを感じるも、「勤務場所の多様化」にメリットを感じる管理職は 34.5%に留まった。また自身の職場で推進すべき「働き方改革」としても、「柔軟な勤務時間の奨励」「柔軟な働き方を反映した評価制度」とは異なり、「柔軟な勤務場所の推奨」は支持率が最も低く、働く場所を柔軟にすることへの抵抗感が露見された。

P&G では、経営戦略の一環として「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容と活用）」を掲げ、1992年から約25年にわたって、女性活躍やダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

特に、日々多くの社員と接する管理職の“インクルージョン・スキル”（部下の多様性を受け入れ、組織の強みとして活用するマネジメントスキル）を重要視しており、2016年3月に発足した「P&Gダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト」において、独自に開発した管理職向けの「ダイバーシティ&インクルージョン研修プログラム」を、他の企業・団体に提供するなど、「ダイバーシティ&インクルージョン」の啓発に努めております。

## 調査概要

### ◆調査基本情報

- ・調査名称：「ダイバーシティ時代の“管理職 1000 人の本音”調査」
- ・調査方法：インターネット調査
- ・調査期間：2017年2月24日～2月25日
- ・調査対象：従業員100人以上の企業で働く管理職（課長クラス以上）
- ・調査人数：1,000名（男性978名、女性22名）
- ・調査監修：中野 円佳氏（ジャーナリスト／研究者）

### ◆調査対象の概要

<平均年齢>

**51.8 歳**

<平均部下数>

**21.5 人**

<役職>

**本部長クラス : 4.8%**  
**部長クラス : 47.3%**  
**課長クラス : 47.9%**

### ◆調査監修・中野 円佳氏より



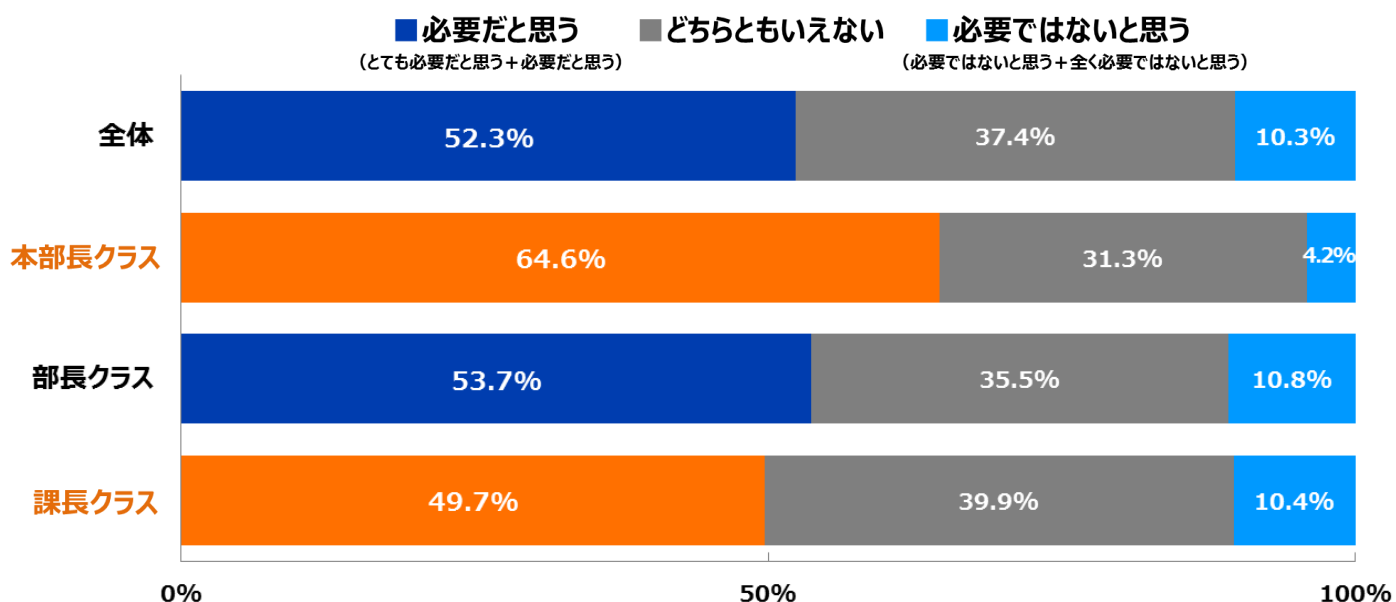
ダイバーシティ推進は、多様な人たちが揃いさえすればそれで終わりということではなく、意見を引き出し、イノベーションを起こすためのチーム運営や組織マネジメントが必要になってきます。今までの管理職とは違った能力が求められる中で戸惑いを覚える方々も多いかもしれません。多様な人の活躍を考えたときに必然的に働き方の多様化にも対応せざるを得ませんが、アンケートからはそのロジックがまだつながっていない様子もうかがえました。

働く場所や時間が多様化する中で、どうリーダーシップを発揮し、評価し、モチベーションを維持してもらうかを考えることはこれまでの仕事の在り方や評価制度を見直すことにもつながります。現場の管理職に丸投げするのではなく、経営者や人事も必要なメッセージ発信や機会創出をしていくことが必要ではないでしょうか。

## 「ダイバーシティ」への認識に関する“管理職 1000 人の本音”

- ・自分の職場に「ダイバーシティ推進が必要」と考えている管理職は、全体で 52.3%と約半数に留まる。役職別では、「本部長クラス」が 64.6%に対し、「課長クラス」では 49.7%と、現場レベルに近づくにつれ減少傾向に。
- ・「多様な価値観による新たな発想」や「少子高齢化・グローバル化への対応」のためにダイバーシティ推進の必要性を感じている管理職がいる一方、「価値観の統一が最も大事」「ビジネスに直結しない」という否定派も。
- ・「ダイバーシティ推進が必要」と考えている管理職のうち、約半数は「管理職による実践・推進」が重要と回答。なおかつ、自分自身がその役割を「果たしている」と感じている管理職は、全体のわずか 12.3%。

Q1：あなたの職場で、ダイバーシティの推進は必要だと思いますか？またその理由は何ですか？（n = 1,000）



### ◆「必要だと思う」理由

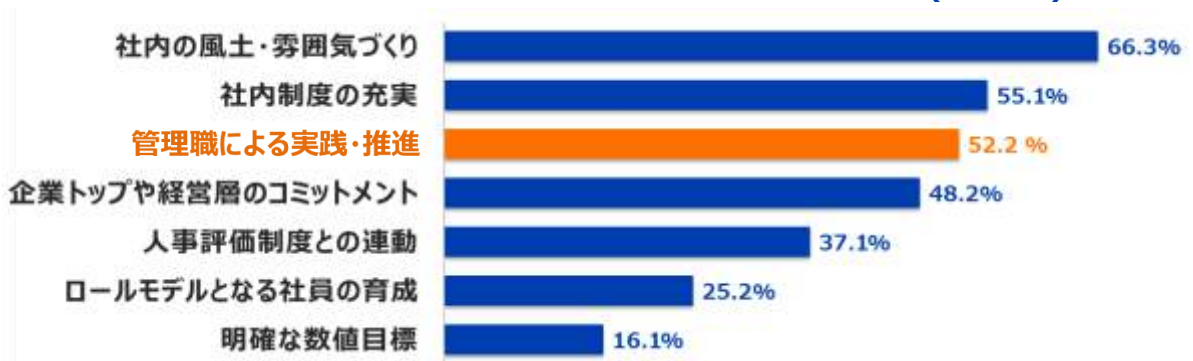
- 「多様な人材が多様な価値観を持って働くことで組織が活性化され、企業も社員も成長できる」（50代／本部長クラス）
- 「少子高齢化による日本国内の労働力不足や、ビジネスのグローバル化に対応するために必要」（50代／部長クラス）
- 「価値観の違いを受け入れることで、新たな発想や気づきをもたらされる」（50代／課長クラス）
- 「同じ職場で働く人でも生活環境は異なるため、仕事で能力を発揮しやすい環境づくりが重要」（30代／課長クラス）

### ◆「どちらともいえない」「必要ではないと思う」理由

- 「価値観の統一が最も大事」（50代／課長クラス）
- 「仕事と個々の多様性は関係ない。ダイバーシティを優先すると仕事が前に進まないことが多々あると思う」（50代／課長クラス）
- 「ダイバーシティの推進が、顧客サービスや営業成績の向上に直結すると実感できない」（40代／部長クラス）
- 「個々の多様性を尊重することで、かえってコミュニケーションの阻害要因になることもありえる」（40代／課長クラス）

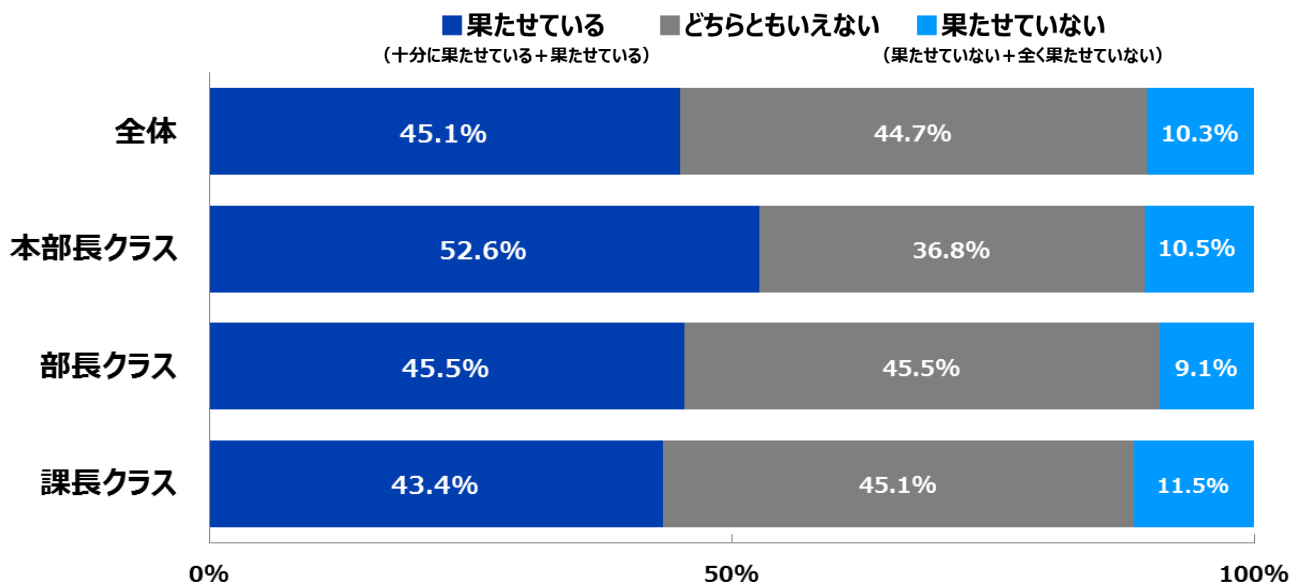
Q2 : <Q1 で「必要だと思う」と回答した方へ>

あなたの職場でダイバーシティを推進するにあたり、重要だと思うことは何ですか？ (n=523)

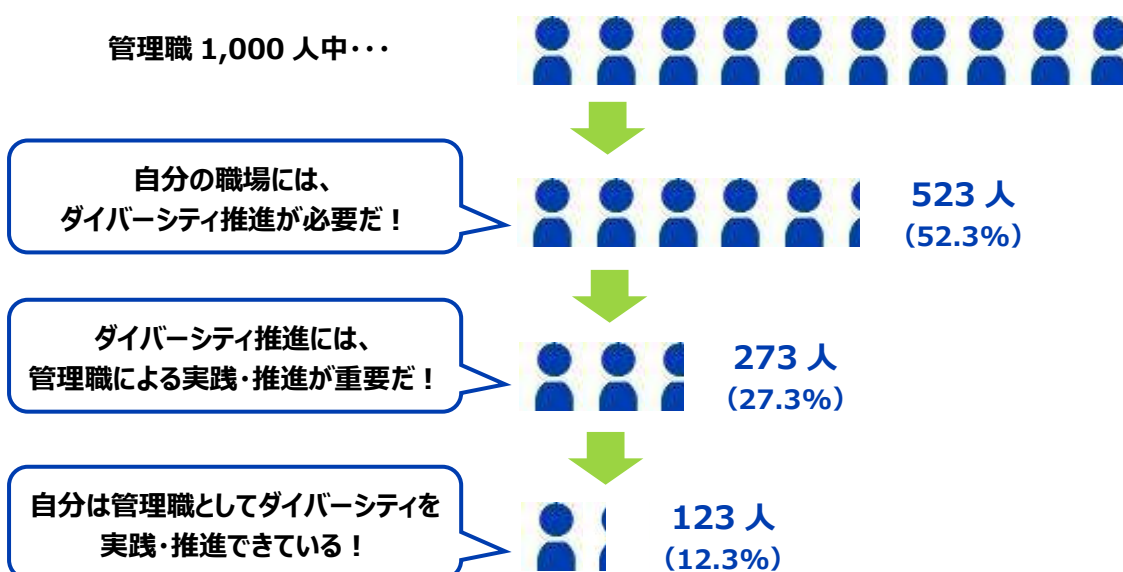


Q3 : <Q2 で「管理職による実践・推進」と回答した方へ>

管理職であるあなた自身は、その役割を十分に果たせていると思いますか？ (n=273)



<Q1~Q3 まとめ> 👤 = 100人 ※各パーセンテージは今回の全調査対象 1,000 人における割合



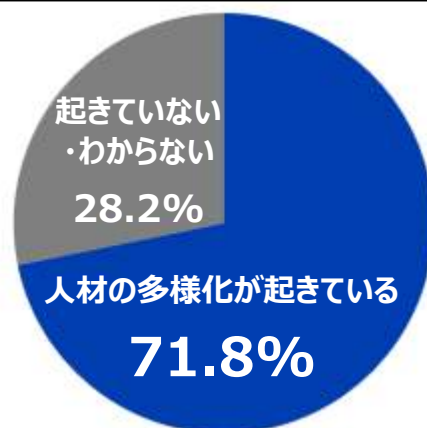
## 「人材の多様化」に関する“管理職 1000 人の本音”

- ・71.8%もの管理職が、ここ数年、自分の職場で何かしら「人材の多様化」が起きていると実感。項目別では「育児休暇を取得する女性社員の増加」や「女性管理職の増加」など、女性活躍推進に伴う多様化が上位を占めた。
- ・「人材の多様化」に伴い、約 6 割の管理職が「自分たちに求められる役割が変わってきている」と回答。「一律の管理が難しくなった」「人材も休暇も多様化しすぎている」「企業の責任が管理職に転嫁されている」と戸惑いの声も。
- ・「性別の多様化」や「価値観の多様化」は、半数以上の管理職が「メリットあり」と認識しているものの、「勤務場所の多様化」への支持は最も低く、2/3 の管理職が「メリットを感じない」「どちらともいえない」と、抵抗感を示した。
- ・「人材の多様化」によって、「新しいイノベーションが生まれる」や「多様な人材が集まる」といったメリットを感じる

Q4：ここ数年、「あなたの勤務先」や「あなたが管理するチーム・組織」で、  
次のような“人材の多様化”は起きていますか？（n = 1,000）

### ＜“人材の多様化” 具体例＞

「女性社員の割合が増えた」	「女性管理職の割合が増えた」
「外国人社員の割合が増えた」	「フレックス制を取得する社員の割合が増えた」
「在宅勤務を取得する社員の割合が増えた」	「時短勤務を取得する社員の割合が増えた」
「育児休暇を取得する女性社員の割合が増えた」	「育児休暇を取得する男性社員の割合が増えた」
「介護休暇を取得する社員の割合が増えた」	



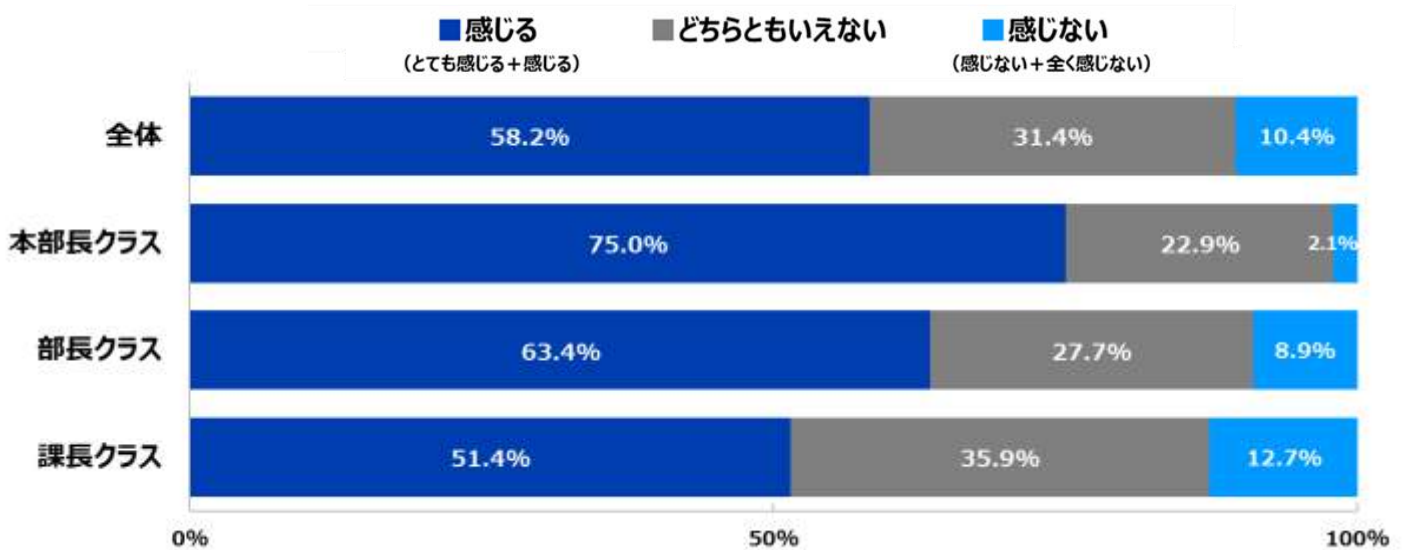
※上記具体例を 1 つ以上「起きている」と回答した割合

### ◆事例別（「起きている」と回答した割合）





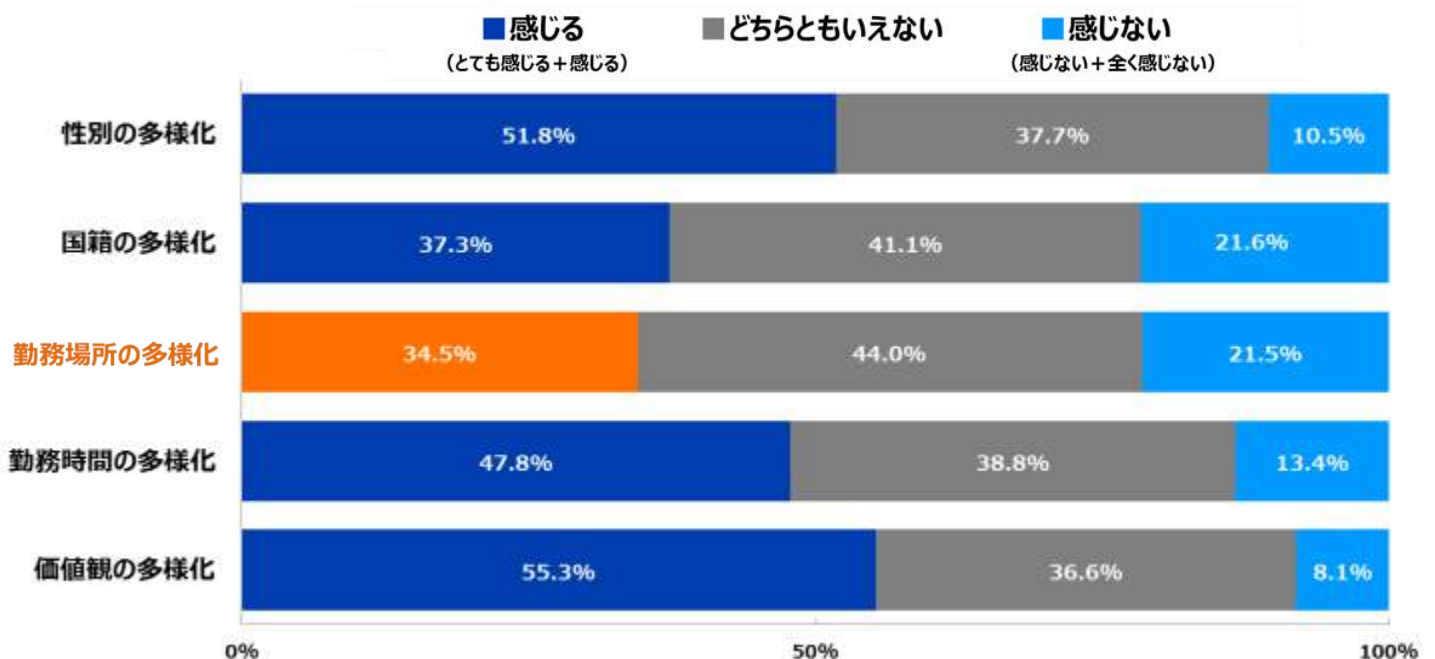
Q5：あなたは、“人材の多様化”によって、管理職に求められる役割が変わってきていると感じますか？  
またそれはどのような点ですか？（n=1,000）



◆「変わってきている」点

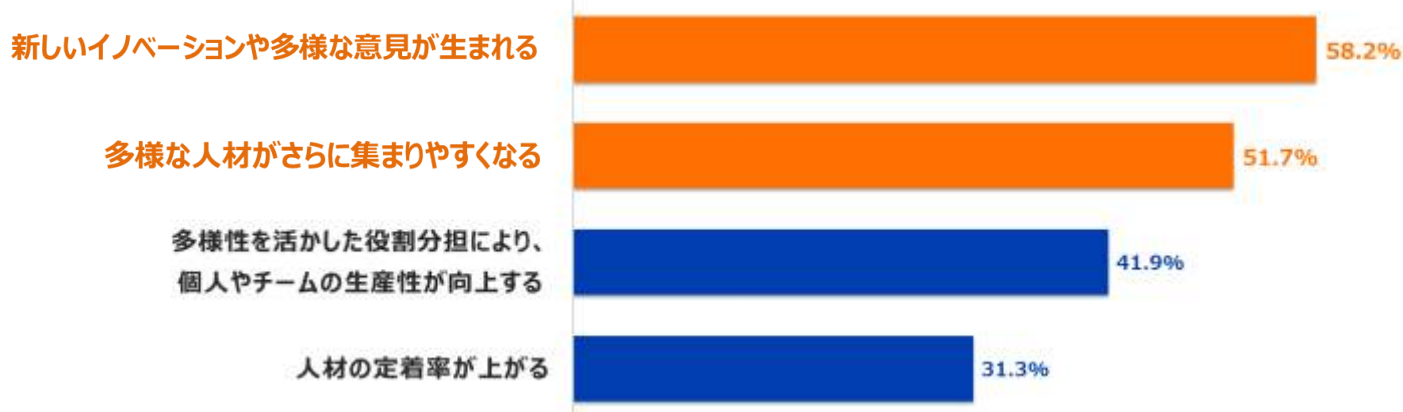
- 「一律の管理が難しくなり、個別の対応が必要に。個人の権利と全体の統制の両方に気を使う」（50代/本部長クラス）
- 「価値観の幅が広がってきており、同一の目線、基準での業務運営が難しくなっている」（50代/本部長クラス）
- 「精神論（気合と根性）重視から、ワーク・ライフバランス重視の管理・監督が必要になってきている」（50代/部長クラス）
- 「人材の多様化に加え、休暇も多様化しすぎている」（50代/課長クラス）
- 「企業の責任が、管理職個人へ課せられている。経営者が責任転嫁している」（40代/部長クラス）

Q6：あなたは、自分が管理するチーム・組織で次のような“人材の多様化”が進むことによるメリットを感じますか？（n=1,000）

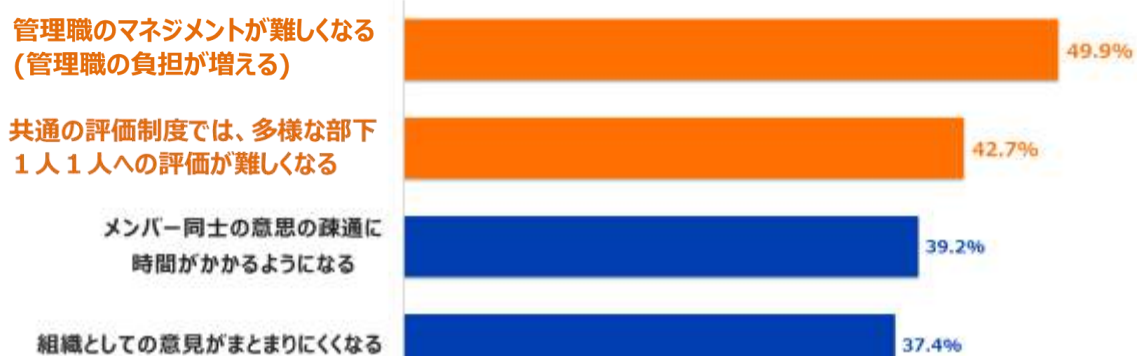


Q7：あなたは、自分が管理するチーム・組織で“人材の多様化”が進むことによる具体的なメリット・デメリットをどのように感じますか？（n=1,000）

<“人材の多様化による”メリット>（※「メリットを感じる」と回答した割合）



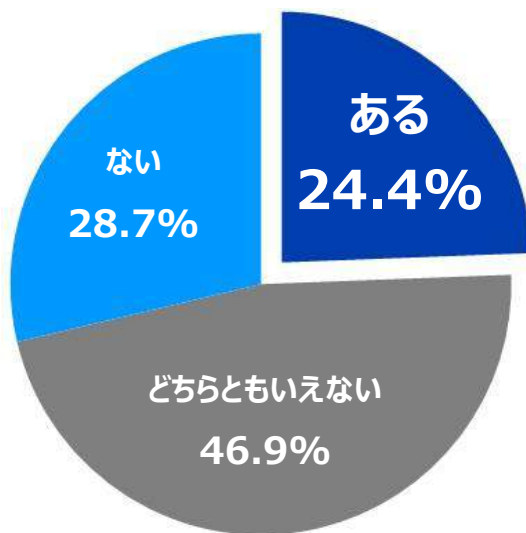
<“人材の多様化による”デメリット>（※「デメリットを感じる」と回答した割合）



## 「人材の多様化への企業側の対応」に関する“管理職 1000 人の本音”

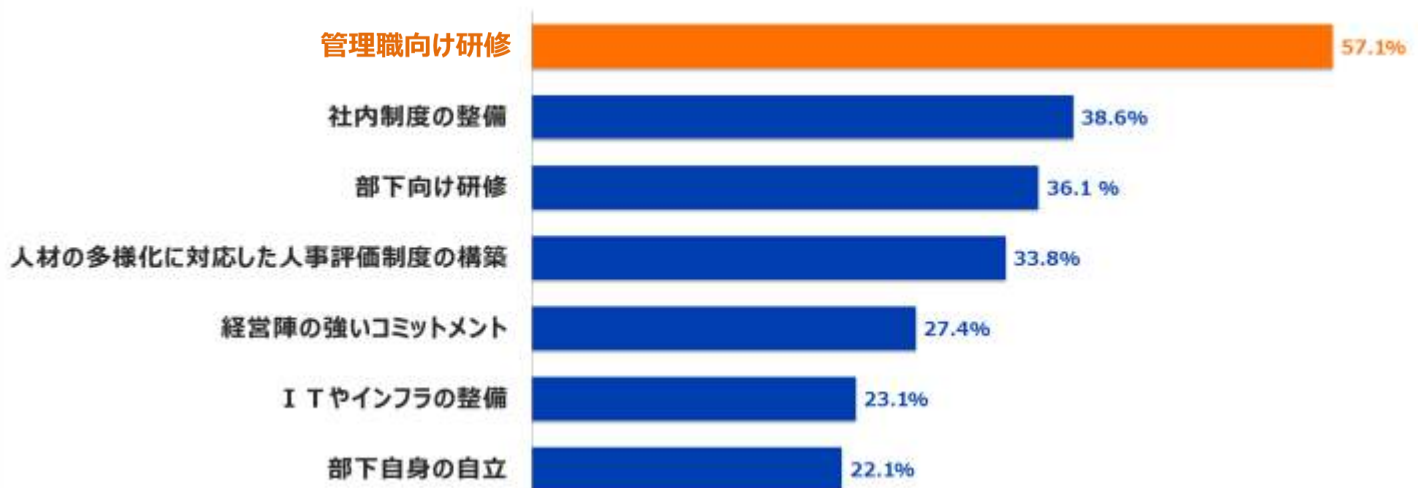
- ・人材の多様化に伴い、マネジメントが複雑化している管理職に対して、**企業側からのサポートを感じている人は全体の 1/4 以下と、企業側がダイバーシティ推進を管理職に丸投げ**している実態が明らかに。
- ・**管理職が企業側に求める具体的なサポートは、「管理職向け研修」が 57.1%でトップ**。「社内制度の整備」や「経営陣の強いコミットメント」を上回り、**より直接的な支援・教育を求めている管理職が多い**。
- ・自分の勤務先で「ダイバーシティ推進」が経営戦略に組み込まれていると認識している管理職は、29.4%。さらにその中で「**ダイバーシティ推進に取り組む目的が明確になっている**」と感じている管理職は **36.7%**に留まった。

Q8：あなたの勤め先では、“人材の多様化”などが進み、日々、複雑化・高度化している管理職のマネジメントに対して、企業側からのサポートは十分にありますか？（n = 1,000）



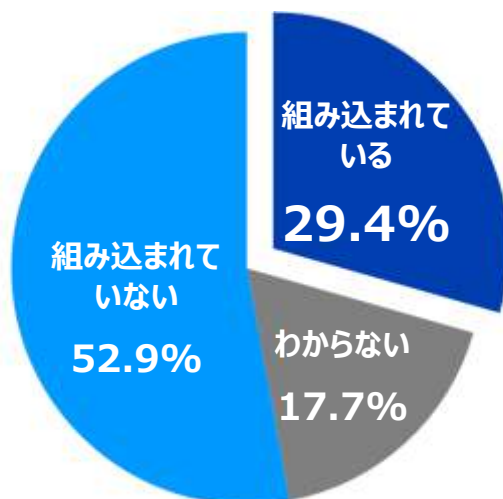
ある：十分サポートがある+サポートがある  
 ない：サポートがない+全くサポートがない

Q9：あなたは管理職として、“人材の多様化”に対応していくために、企業側からどのようなサポートが必要だと思いますか？（n = 1,000）

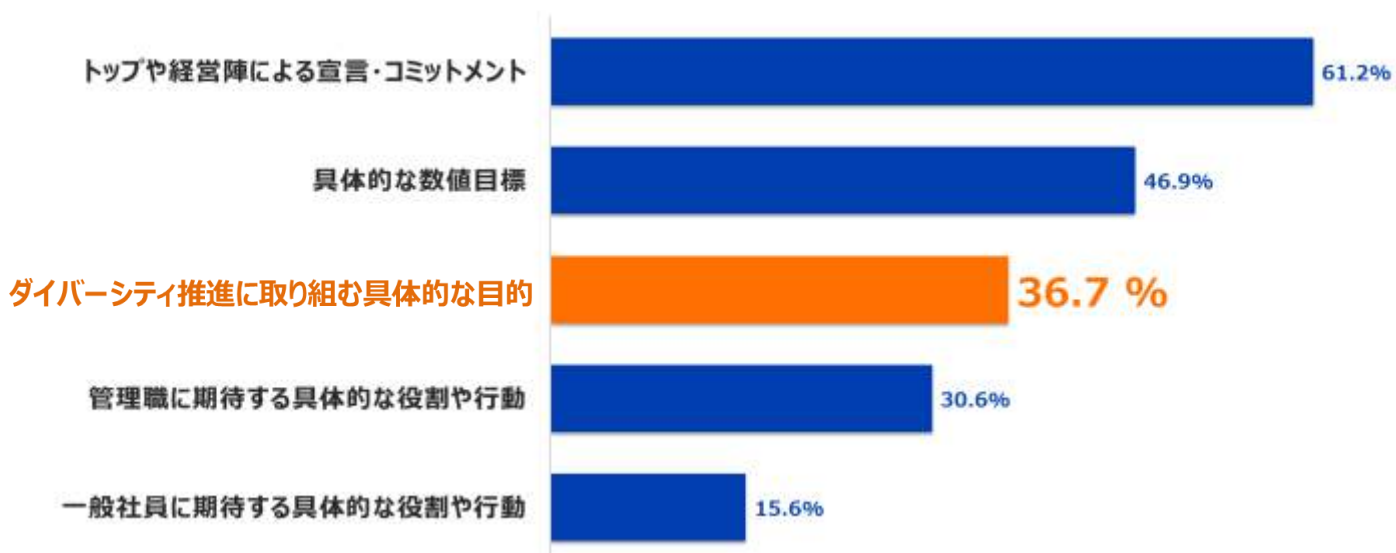




Q10 : あなたの勤め先では、「ダイバーシティ推進」が、企業としての経営戦略に組み込まれていますか？  
(n = 1,000)



Q11 : <Q10で「組み込まれている」と回答した方へ>  
あなたの勤め先のダイバーシティ推進において、明確になっていると感じるものを全て選んでください。  
(n = 294)



<Q10～Q11 まとめ > 👤 = 100 人 ※各パーセンテージは今回の全調査対象 1,000 人における割合

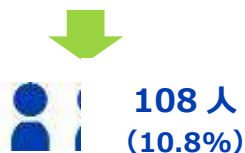
管理職 1,000 人中...



自分の勤務先では、  
ダイバーシティ推進を経営戦略に  
組み込んでいる！



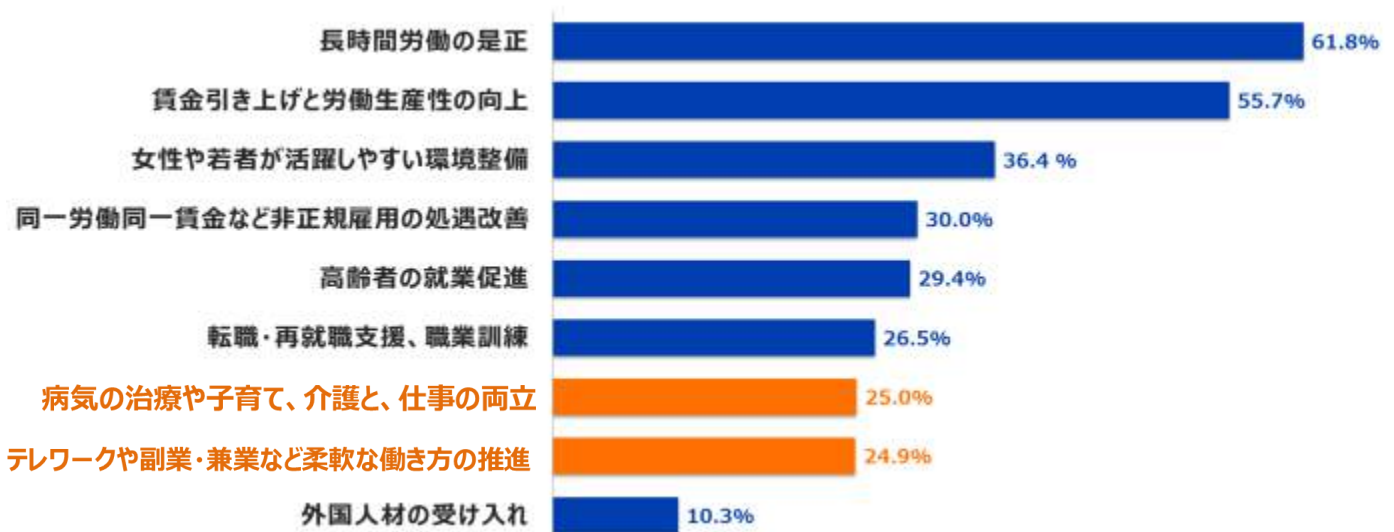
自分の勤務先では、  
ダイバーシティ推進に取り組む  
目的が明確になっている！



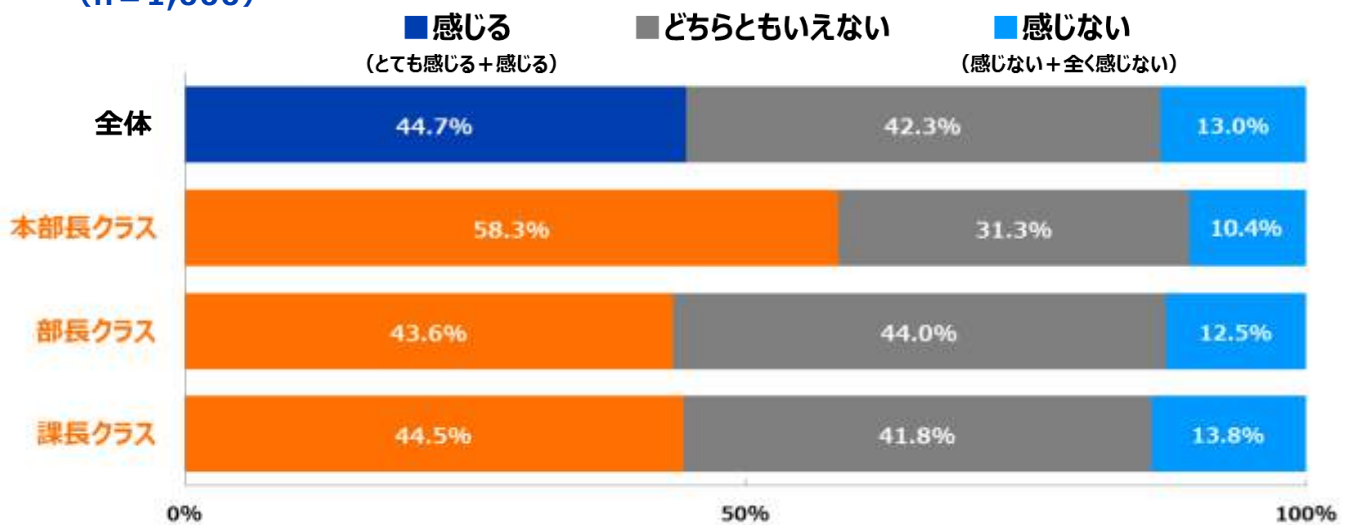
## 「働き方改革」に関する“管理職 1000 人の本音”

- ・政府が掲げる「働き方改革」において、管理職が「特に推進すべき」と考える項目は、「長時間労働の是正」と「生産性の向上」を挙げる声が多かった一方、「**病気の治療や子育て、介護と、仕事の両立**」や「**テレワーク・在宅勤務の推進**」などへの支持率は低く、項目ごとの意識の差が浮き彫りに。
- ・自分が管理するチームの働き方に危機感を感じている管理職は、44.7%と半数を下回った。役職別では、**本部長クラス（58.3%）と、部長クラス（43.6%）、課長クラス（44.5%）の間には顕著な差も**。具体的な意見としては、「属人的な仕事が多く、長時間労働を是正できていない」や「効率性という観点で薄れかけている」といった、生産性に関する危惧を抱いている人がいる一方、自身や企業側の取り組みによって解決できていると考えており、危機感を抱いていないという声も。
- ・自身や企業が進めるべき「働き方改革」としても、「長時間労働の是正」や「効率・生産性」への意識が高い一方で、「柔軟な勤務場所」への抵抗感が見て取れ、「**柔軟な働き方が、生産性向上にもつながる**」と認識している管理職は少ない。

Q12：政府が掲げる「働き方改革」9項目の中で、日本社会において特に進めるべきと考えるものを3つ選んでください。（n = 1,000）



**Q13 : あなたは、自分が管理するチーム・組織の現在の「働き方」に課題や危機感を感じますか？**  
(n = 1,000)



◆「課題や危機感を感じる」理由

- 「多様な人材構成の職場で働き方改革を進めると、人間関係に軋轢が生じるかもしれない」(40代/本部長クラス)
- 「効率性や生産性といった観点 が薄れかけている」(50代/部長クラス)
- 「属人的な仕事が多く、長時間労働を是正できていない」(40代/課長クラス)
- 「チーム内の能力格差が大きく、仕事 ができる人に対して業務が集中する傾向がある」(40代/課長クラス)

◆「どちらともいえない」「課題や危機感を感じない」理由

- 「自分が管理職にいる間は、部下の勤務環境にフレキシブルに対応できる」(50代/部長クラス)
- 「属人的な能力の差や仕事量の偏りはあるが、そうした問題を解消する取り組みや啓発が盛んにある」(50代/課長クラス)
- 「会社側が働き方改革に対応しており、それに準じて現場も過不足ない働き方が出来ている」(50代/課長クラス)
- 「組織として大きな変革を望んでいない」(40代/課長クラス)

**Q14 : あなたの企業や組織において、次の「働き方改革」を推進すべきだと思いますか？ (n = 1,000)**

