ダイバーシティ経営の推進と女性のキャリア形成
—「調査」に見る男女社員からのメッセージ—

- 企業規模を問わず多くの企業が女性社員の活躍を推し進めるために、「管理職等への女性の登用」、「育児休業制度利用者の復職率の増加」、「長時間労働の是正」等の施策に積極的に取り組んでいる。社員は、「ダイバーシティ経営」のプラスの効果として、「柔軟な働き方による生産性の向上」や「ワーク・ライフ・バランス（WLB）の主体的な選択による女性の就業継続」を挙げている。
- 社員が選択した今後の女性の活躍推進の重点5施策は、「女性の意識改革」、「多様な働き方の導入」、「管理職やチームリーダーへの女性の登用」、「女性のキャリア形成に対する管理職の理解促進」、「全社員のワーク・ライフ・バランスの促進」である。企業は、WLB支援施策の充実に留まらず、女性社員の意識改革・女性の登用に加え、女性のキャリア形成を管理職が支援し、男性社員が理解する職場環境の醸成を求められている。
- 「ダイバーシティ経営」において女性が主体的にキャリアをデザインし、職業能力を開発するためには「教育・研修」の整備が不可欠である。そのためには、女性に対する管理職研修や育休取得後のキャリアプラン研修に先行して、管理職やリーダーへの「多様な人材のマネジメント」研修や、社員全体を対象とした「ダイバーシティ経営への理解」、「多様な人材を生かすチームづくり」、「働くモチベーションアップ」に関する研修が必要だという男女社員の回答は新たな知見として貴重なものである。
- 「ダイバーシティ経営」の推進には、WLB支援等の「制度利用者と非利用者間での不公平感」や「制度利用者の仕事をカバーするため業務過多に陥る社員の増加」などマイナスの影響も指摘されている。「ダイバーシティ経営」を推進しつつ職場のチームワークを維持するためには、「企業トップの育児・介護等のための制度整備と行使への理解」、「社員全員のダイバーシティ経営への理解と腹落ち」、「職場における管理職の役割やリーダーシップ」が三大要件であることが明らかとなった。
- 女性のキャリア形成と活躍の環境整備として男女社員を対象とした仕事と家庭の両立支援制度の拡充や働き方改革の推進が不可欠であることは論を俟たない。働き方関連の制度の整備・改革は、女性をはじめ多様な人材が活躍できる「ダイバーシティ経営」の理念に沿った実施が重要である。

末尾になりましたが、今回の「調査」や「インタビュー」にご協力下さった企業並びに社員の皆さまに心からお礼申し上げます。

◆「調査・研究」への協力企業（社名五十音順）

アサヒグループホールディングス株式会社／朝日生命保険相互会社／アデコ株式会社／出光興産株式会社／株式会社SMBC信託銀行／キユーピー株式会社／株式会社共立メンテナンス／城南信用金庫／昭和信用金庫／株式会社スガテック／西武信用金庫／多摩信用金庫／中外製薬株式会社／株式会社ティーガイア／テルモ株式会社／東急不動産株式会社／戸田建設株式会社／日東カストディアル・サービス株式会社／株式会社日本政策金融公庫／ハウス食品グループ本社株式会社／株式会社博報堂／富士通ネットワークソリューションズ株式会社／三井住友海上火災保険株式会社／三菱鉛筆株式会社／ヤマトホールディングス株式会社／株式会社両備システムズ

◆「研究会」参加メンバー（氏名五十音順）

【企業】安藤 百（株式会社共立メンテナンス）／大塚 美香（富士通ネットワークソリューションズ株式会社）／大場 洋子（昭和信用金庫）／勝又 多喜子（株式会社博報堂）／加藤 洋子（ハウス食品グループ本社株式会社）／加藤 裕子（ 株式会社ライフ・ポートフォリオ）／久保 美智子（株式会社SMBC信託銀行）／久山 麗子（株式会社両備システムズ）／小池 のり子（株式会社日本政策金融公庫）／佐藤 聖美（城南信用金庫）／寺西 貴絵（戸田建設株式会社）／林越 智子（アサヒグループホールディングス株式会社）／林 雅子（株式会社エルピー）／原 節子（株式会社博報堂）／藤見 佳奈枝（株式会社日本政策金融公庫）／山田 佳奈（ヤマトホールディングス株式会社）／山部 美佳（中外製薬株式会社）

【大学】青木 美保（昭和女子大学 非常勤講師）／伊藤 純（同 准教授）／大橋 重子（同 現代ビジネス研究所研究員）／熊平 美香（同 キャリアカレッジ学院長）／小森 亜紀子（同 専任講師）／斎藤 悦子（同 女性文化研究所特別研究員）／西村 美奈子（同 現代ビジネス研究所研究員）／坂東 眞理子（同 理事長・総長・ダイバーシティ推進機構長）／森 ます美（同 特任教授）

昭和女子大学ダイバーシティ推進機構　〒154-8533　東京都世田谷区太子堂1-7-57
〈URL〉https://diversity.swu.ac.jp/　〈TEL〉03-3411-9483

ダイバーシティ経営の推進と女性のキャリア形成 2019

グローバルな経済環境が急激に変化するなかで、日本企業が少子高齢化による労働力人口の減少を克服し、国際社会で一定のステイタスを維持していくためには、ダイバーシティ経営の推進は必須の課題となっている。多様な人材活用の中核は最大の潜在労働力である女性の活躍推進である。

こうした社会状況を背景に2016年10月に発足したのが昭和女子大学ダイバーシティ推進機構・産学連携ダイバーシティ研究会である（研究期間2016～2018年度）。本研究会は同機構の会員企業から参加した女性社員と昭和女子大学の教員・研究員からなる文字通り産業界（企業）と大学が連携した研究組織である。

3年間の研究テーマに「ダイバーシティ経営の推進と女性のキャリア形成」を設定した研究会は、2017年度に、女性社員がキャリアを形成し、活躍できるダイバーシティ経営のあり方を「社員の目線」から明らかにすることを目的に、会員企業の男女社員を対象に「ダイバーシティ経営の推進と女性のキャリア形成に関する調査」（「企業アンケート」、「社員アンケート」）を実施した。さらに調査結果から、「ダイバーシティ経営のグッド・プラクティス企業」を選定し、企業と同社で活躍する女性社員にインタビューを行った。本パンフレットは、産学連携ダイバーシティ研究会が行った調査研究の貴重な成果である。「ダイバーシティ経営」に取り組む多くの日本企業の一助となることを期待している。

●「ダイバーシティ経営」とは「性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向など多様な属性を有する人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会・環境を提供することで、企業や社会のより良い発展に寄与する経営を指す。ダイバーシティ経営の成果には、生産性・創造性の向上、企業の競争力の強化、および社員の多様なキャリア・経験・働き方の実現を含んでいる」。
●「女性のキャリア形成」とは「女性が働き方を主体的に選択する中で、自らの職務の幅を広げたり、専門的職務能力を向上させたり、上位の職務・職階に就くこと」と広義に捉えている。

昭和女子大学　ダイバーシティ推進機構
産学連携ダイバーシティ研究会

様々な属性の26社、1,298人の方に、ご協力いただきました!

協力企業26社のプロフィール

- ◆ 大企業が多数を占める ※図表1
- ◆ 5業種に集中(金融・保険業8社、製造業7社、運輸・通信業、サービス業、建設業)
- ◆ 従業員に占める女性比率は企業によって多様 ※図表2
- ◆ 平均勤続年数…男性17.7年、女性13.3年
- ◆ 役員に占める女性比率…平均5.2%
  管理職(課長以上)に占める女性比率…平均8.0%
  係長級職に占める女性比率…平均21.5%
- ◆ ダイバーシティ推進/専属部署…有 53.8%、無 46.2%
- ◆ コース別雇用管理制度…有 65.4%、無 30.8%

図表1. 企業規模別にみた企業と回答者数

企業規模(従業員数)	企業数	回答者数
1~500人	4	170
501~1,000人	4	125
1,001~3,000人	8	558
3,001~5,000人	6	271
5,001人以上	4	174
合計	26	1298

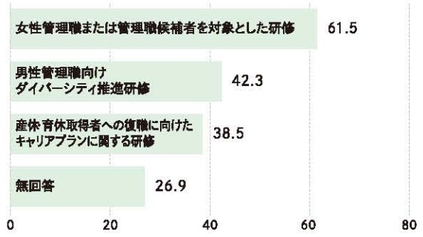
図表2. 従業員(正社員)に占める女性比率

女性比率	企業数	分布(%)
~10%未満	2	7.7
10~20%未満	5	19.2
20~30%未満	7	27.0
30~40%未満	4	15.4
40~50%未満	5	19.2
50%以上	3	11.5

図表3. 育児・介護の支援制度は多くの企業が整備(単位:%)

・補助制度(復職支援金、ベビーシッターサービス券配付 等)
・休暇制度(半休、2時間休、時間単位休、リフレッシュ休暇 等)
・育児休職ミーティングの定期開催、復職直前ミーティングの実施
・カムバック制度、育児期間の異動配慮 等

図表4. 教育・研修の実施状況(26社=100%)



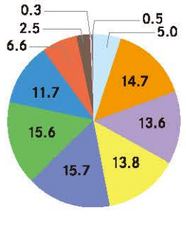
調査回答者1,298人のプロフィール

- ◆ 女性 48.5%、男性 50.5%
- ◆ 年齢階層は20歳代後半~50歳代後半までバランスよく分布 ※図表5
- ◆ 勤続年数も5年以下から30年を超える層までバランスよく分布 ※図表6
- ◆ 子どものあり 47.1%、子どもなし 52.1%

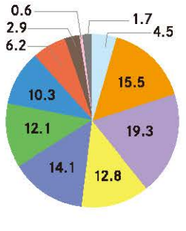
[子どもありの内訳] 〈性別〉男性65.4%、女性28.0%
〈学齢期別〉約4割が就学前の、約3割が小学生の子どもを持つ

- ◆ 管理職比率が36.7%と高い。
  性別でみると、男性52.0%、女性21.3%と大きな差
- ◆ 総合職相当が62.6%と多い。
  一般職13.6%、雇用管理区分なし16.1%
- ◆ 総合職相当の比率を性別でみると、
  男性79.9%、女性45.5%と大きな差

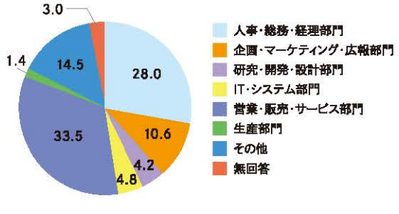
図表5. 年齢層(%)



図表6. 勤続年数(%)



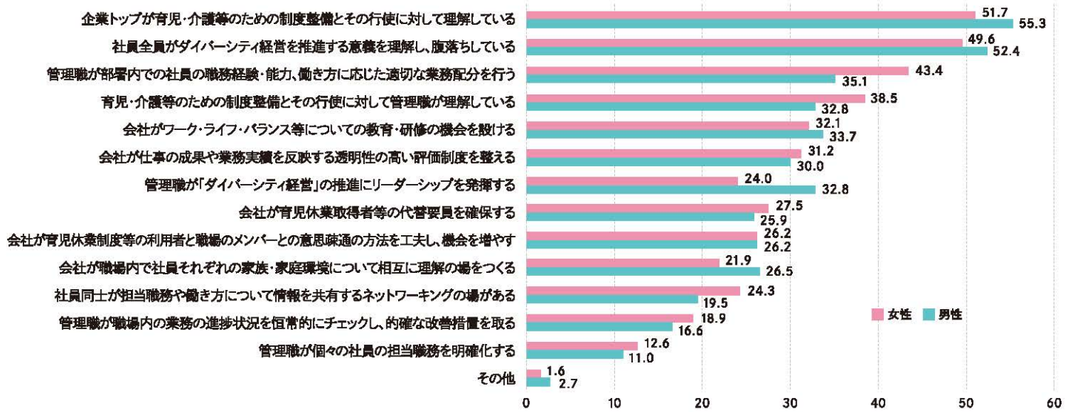
図表7. 所属部門(%)



ダイバーシティ経営を推進しつつ職場のチームワークを維持するための施策

「ダイバーシティ経営」において職場のチームワークを維持するための施策については、男女ともに「育児・介護等の制度整備とその行使への企業トップの理解」と「社員全員がダイバーシティ経営の意義を理解すること」を2大施策としてあげている。「育児・介護等の制度と行使」への理解は、時間的制約を持つ社員だけでなく過半の社員が重要と捉えていることがうかがえる。次いで女性は「管理職による社員の職務経験・働き方等に応じた適切な業務配分」や「管理職も育児・介護等の制度整備や行使について理解」することが必要だと男性以上に考えているが、男性では「管理職がダイバーシティ経営の推進にリーダーシップを発揮する」を選択した者が女性より10ポイント近く多く、男女の差が見られた。

図表8. 必要な施策に対する男女の差(%)

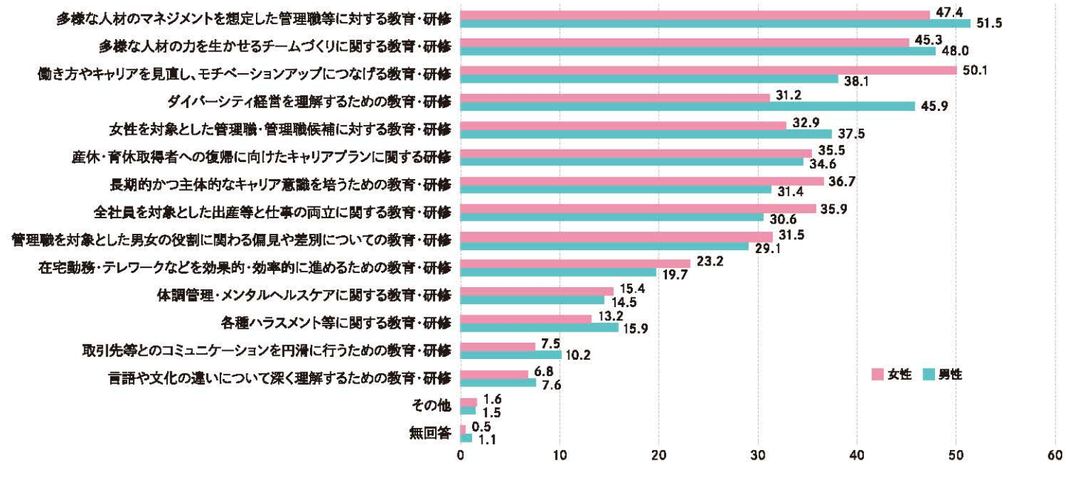


総数の上位3項目
1位:企業トップが育児・介護等のための制度整備とその行使に対して理解している
2位:社員全員がダイバーシティ経営を推進する意義を理解し、腹落ちしている
3位:管理職が部署内での社員の職務経験・能力、働き方に応じた適切な業務配分を行う

ダイバーシティ経営において女性のキャリア形成に必要な教育・研修

「ダイバーシティ経営」において女性のキャリア形成を進めるために、女性は「働き方やキャリアを見直し、モチベーションアップにつながる教育・研修」が必要だと感じている。また男性よりも「長期的かつ主体的なキャリア意識を培うための研修」や「全社員を対象とした出産等と仕事の両立に関する教育・研修」を重視する傾向がある。

図表9. 必要な教育・研修に対する男女の差(%)

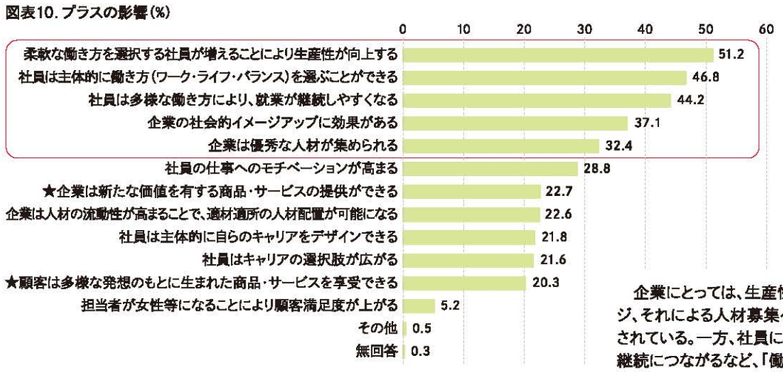


総数の上位3項目
1位:多様な人材のマネジメントを想定した管理職等に対する教育・研修
2位:多様な人材の力を生かせるチーム作りに関する教育・研修
3位:働き方やキャリアを見直し、モチベーションアップにつなげる教育・研修

ダイバーシティ経営のプラスの影響・マイナスの影響

「ダイバーシティ経営」の推進が、企業・顧客・社員にもたらす影響について、プラスの影響とマイナスの影響の双方を尋ねたところ、企業にとっては生産性とイメージアップが、社員にとっては働きやすさがプラス面として挙げられた。尚、イノベーションに関する選択肢(★)は期待したよりも低く、これは、ダイバーシティを推進する上での検討課題のひとつであると思われる。

図表10. プラスの影響(%)



企業にとってのプラス面

1位の生産性向上
4位のイメージアップ
5位の優秀な人材が集められる

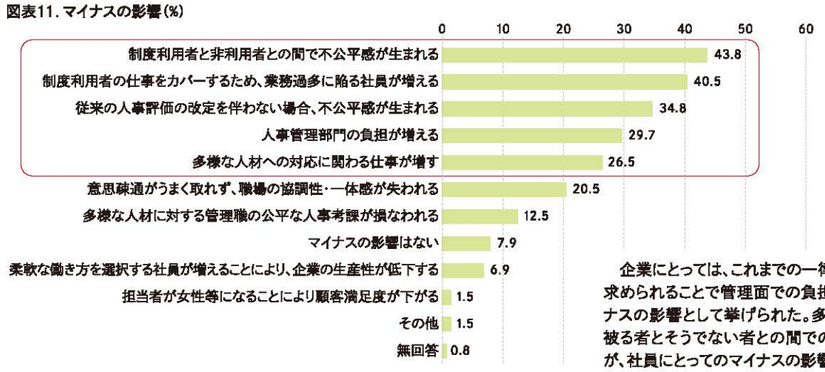
社員にとってのプラス面

2位のワーク・ライフ・バランス
3位の就業継続のしやすさ

企業にとっては、生産性向上という実利面と、対外的なイメージ、それによる人材募集への有効性がプラスの影響として認識されている。一方、社員にとってはワーク・ライフ・バランスや就業継続につながるなど、「働き方」にプラスだと捉えられている。

一方、マイナス面として、多様性が進む中で不公平感が生まれるという懸念が生じている。今後ダイバーシティ経営を推進するうえで、画一性を前提とした従来の人事制度の見直しが求められる。その運用においては、管理職が公平性を担保する上で重要な役割を担っていくであろう。

図表11. マイナスの影響(%)



企業にとってのマイナス面

4・5位の
人事管理面での負担増

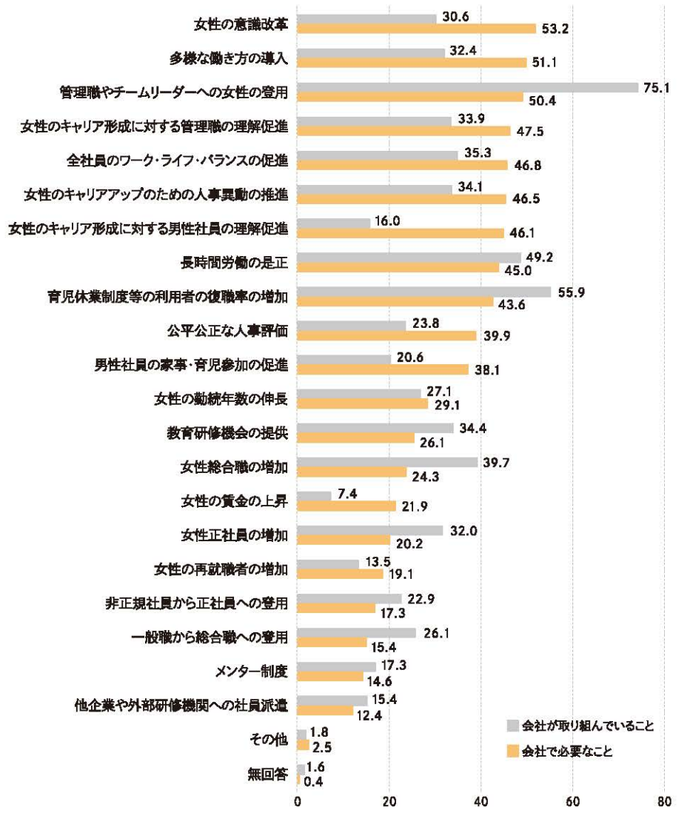
社員にとってのマイナス面

1・2・3位の
社員間の不公平感

企業にとっては、これまでの一律的な管理から柔軟な対応などが求められることで管理面での負担が増えるであろうという点がマイナスの影響として挙げられた。多様な働き方は一方でその恩恵を被る者とそうでない者との間での不公平感が社員間で生じることが、社員にとってのマイナスの影響として危惧されている。

女性が活躍するために「会社が取り組んでいること」と「会社で必要なこと」

図表12. 「会社が取り組んでいること」と「会社で必要なこと」(%)



「会社が取り組んでいること」に対して「会社で必要なこと」の回答が大きく上回った項目は、「女性のキャリア形成に対する男性社員の理解促進(30.1ポイント差)」「女性の意識改革(22.6ポイント差)」「多様な働き方の導入(18.7ポイント差)」で、これらは社員が捉える現実と、要望の「ずれ」であると考えられる。

◆「会社が取り組んでいること」

〈上位3位〉
・管理職やチームリーダーへの女性の登用
・育児休業制度等の利用者の復職率の増加
・長時間労働の是正

〈男女の回答に差のあった項目〉
・女性のキャリアアップのための人事異動の推進
→ 女性:26.2%・男性:42.1%
・公平公正な人事評価
→ 女性:16.5%・男性:31.3%
・女性正社員の増加
→ 女性:25.9%・男性:38.1%

男性のほうが会社の取り組みを評価している。

◆「会社で必要なこと」

〈上位3位〉
・女性の意識改革
・多様な働き方の導入
・管理職やチームリーダーへの女性の登用

〈男女の回答に差があった項目〉
・女性の賃金の上昇
→ 女性:30.8%・男性:13.4%
・女性総合職の増加
→ 女性18.1%・男性:30.2%
・女性のキャリア形成に対する男性社員の理解促進
→ 女性:52.0%・男性:40.4%

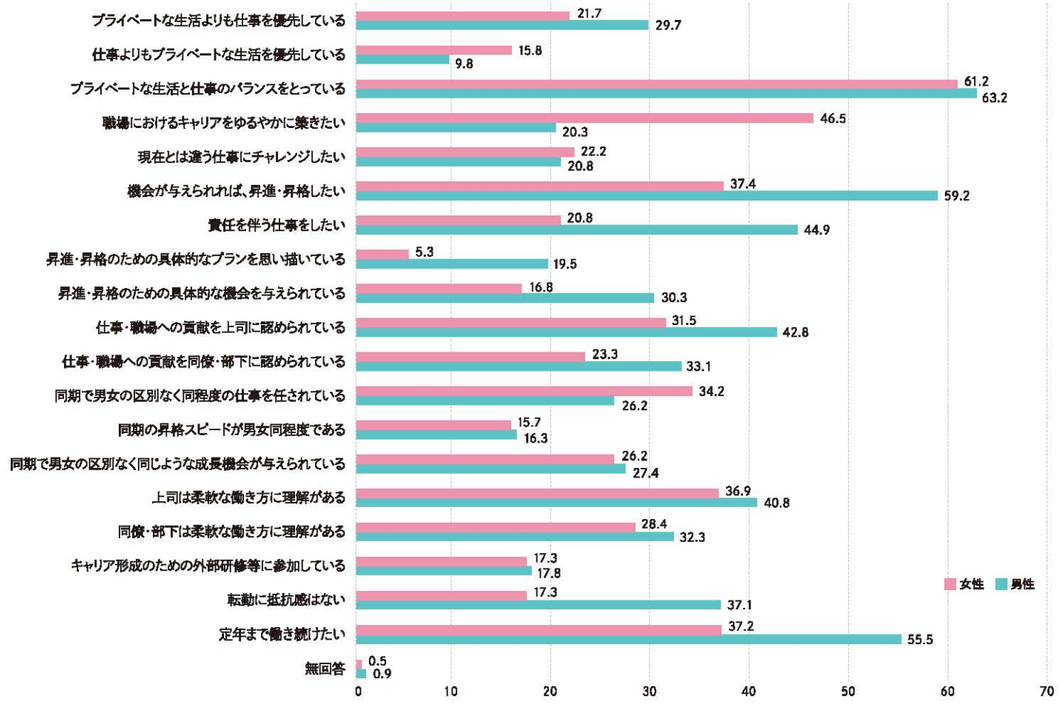
「会社で必要なこと」にも男女の意見の差がみられる。

社員の仕事・キャリア観

「プライベートな生活と仕事のバランスをとっている」が男女とも1番多かった。
しかし、男女の回答に差がある項目が多く、女性の活躍推進には、管理職や男性社員のみならず、女性自身の意識の改革も必要であることが見て取れる。

〈男女の回答に大きな差のあった項目〉
「キャリアをゆるやかに築きたい」→ 女性>男性 (26.2ポイント差)
「責任を伴う仕事をしたい」→ 女性<男性 (24.1ポイント差)
「機会が与えられれば、昇進・昇格したい」→ 女性<男性 (21.8ポイント差)

図表13. 社員の仕事・キャリア観(%)



「ダイバーシティ経営」における女性活躍推進のグッド・プラクティス企業

女性活躍推進の目標の下、着実に管理職を育成！

―― アサヒグループホールディングス株式会社

2008年9月に女性活躍推進担当が発足。公募による社内プロジェクト「WAVE∞」実施。2014年4月、系列会社にダイバーシティ推進室が、2016年4月に親会社の人事部門の中にダイバーシティ推進グループ（専属部署）ができた。

ダイバーシティ経営に取り組んだことにより、女性社員が出産・子育てをしながら就業継続するということがごく当たり前になった。女性に限定した制度から施策の対象を全社員に広げていき、現在は働き方改革の推進と相まって、全社員にとって使いやすい制度や環境が整ってきている。女性活躍推進の目標の下、管理職になって活躍できる女性社員の育成と、若手からのキャリア意識の醸成を重視している。若手社員や40、50代の社員向けに「キャリア・アドバイザー」というベテラン社員との面談の機会も設けている。社内研修だけではなく、Off-JTとしてマネジメント層育成のための選抜制の社外研修や、経営幹部層を養成するための講座にも女性の参加を促しており、この講座修了者から女性社長が誕生している。

（2018年5月 ダイバーシティ推進部署の方へのインタビューより）

「活躍する女性」へのインタビュー （両名とも2018年7月にインタビュー実施）

Aさん

「WAVE∞」プロジェクトへの参加や多くの異動を経験。

プロジェクトに参加したことにより、会社が世界のリーディングカンパニーになるためにどうやって多様性を推進したらいいかというような全体的な視点を持つことができるようになった。

常に「どんな人でもリスペクトして、ちゃんと向き合って、教えていただくという気持ちで接しなければいけない」という気持ちで仕事に向き合っている。海外の人の考え方なども理解できるような経験を積んでいきたい。

信頼されるために自分自身の中身を磨くこと、研修やビジネススクールで出会った人たちとのつながりを大切に、女性ならではのつながりやすさを活かした人脈づくりをし、会社や部下に貢献できるような人になっていけたらと思っている。

Bさん

子ども4人を育てながらキャリアを構築。

ダイバーシティ施策が推進されたことで、評価制度が見直され、「ある程度昇進してから子どもを産もうかな」というような選択をしなくても済むようになり、それは全体的にプラスになっているのではないか。

自分が考える「女性が活躍している状態」は、前向きに働けるというか、自分が止まらなくてもいい状態。「どうせ私なんか」「今休んだら終わってしまう」という女性は多いが、そうではなく、やりたいと思う人がやりたいことをやれる状態があることが望ましい。

自分の上司は子どものいる部下をもつのが初めてだったので、上司と人事部と一緒に考えることが多く、温かかった。制度がなければつくればいいと思う。

女性社員と上司がペアで学習会、チームパフォーマンスを向上！

―― ハウス食品グループ本社株式会社

2016年4月からダイバーシティ推進の取り組みがスタート。ダイバーシティへの取り組みを経営課題とし、男女の区別のない働きがいのある職場を目指している※。

社員一人ひとりが自らのキャリアを描き、具体的な一歩が踏み出せるような支援を目指すとともに、チームとしてパフォーマンスを向上できるように、20代後半から40代の女性社員と上司（課長クラス）がペアで参加するキャリアデザインマネジメント学習会を取り組みのひとつとして実施。活躍とは「自分の価値を本人が理解して、それが最大限発揮できている状態」と捉えている。また、リーダーシップは管理職のみならず、社員全員が自らのキャリアを考える際にも必要であるとし、リーダーシップの形はそれぞれであり、自らのリーダーシップを見つけていくことも大事なことと考えている。

※ハウス食品グループ本社㈱ダイバーシティ推進部は、ハウス食品㈱を含む国内グループ会社が進める取り組みの推進組織として活動を行っている。

（2018年5月 ダイバーシティ推進部署の方へのインタビューより）

「活躍する女性」へのインタビュー （両名とも2018年6月にインタビュー実施）

Cさん

入社5年目で、今まさに「リーダースキル開発学習会」に出てきたばかり。自分自身は、それぞれに役割を任せて「みんなで一緒に頑張ろう」という雰囲気をつくっていくようなリーダーシップスタイルが合っていると感じている。

会社の雰囲気は誰がリーダーシップをとっても問題はなく、誰かが何かをやりたいと発信した時に、それを助けたい、一緒にやりたいという人が多い。若手だから「あなたには判断できないよね」という見方をされたと感じたことはまったくない。

前向きに自分で目標を持って仕事を楽しんでいる人には、サポートがいっぱいつくということも実感しているため、自分も目標を持ってチャレンジを重ねていきたい。

Dさん

20年間営業一筋で、女性初の営業部門マネージャーとなったが、その2年後に企画開発部門のマネージャーとなった。異動の話をいただいた時には正直進退を考えるほど悩んだが、今となっては仕事の幅が広がり、いい経験をさせていただいていると感じている。

企画開発部門というところで、女性の観点、営業からの感覚で力が発揮できるし、会社から自分に対して「視野を広げてほしい」という期待もいただいたと思い、頑張らなくてはと思った。自分の視野を広げるチャンスをもらったことが、私にはよかった。そういうチャンスがあることで、女性の活躍の場も広がると思う。

営業時代と変わらず、これからも「ハウスファン」を増やしていきたいという思いを持って、ものづくり、サービスづくりに貢献していきたい。

一人ひとりの成長とやりがいをきめ細かく支援！

―― 出光興産株式会社

2015年7月に人事部の中に人材多様化推進グループが発足。女性比率が少なく、男性的な仕事の仕方が主流であったため、女性が働きやすい施策を整備することからダイバーシティの取り組みが始まった。専属部署ができてからは、かつての一般職採用と現在の総合職採用の女性の意識の差を埋め、一人ひとりがやりがいを感じられる職場づくりに注力し活動を推進している。ダイバーシティ経営に取り組んだことで、総合職女性のキャリア展望について、役職者の理解が進んだと思われる。さらに、一般職から総合職に職群転換した女性たちの意識を把握すると共に、年に2回、各部の人事担当役職者へのフィードバックが行われている。また、各部の次長クラスがメンターとなり、女性社員の課題に対する目標の設定、振り返り（発表）の機会を設けている。

女性活躍は数値目標ありきではなく、会社の「人間尊重」の理念から、全ての女性が自分の職務が会社の一助に必要であると認識しやりがいを実感できる職場づくりを目指している。

（2018年5月 ダイバーシティ推進部署の方へのインタビューより）

「活躍する女性」へのインタビュー （両名とも2018年6月にインタビュー実施）

Eさん

一般職として入社後、会社全体の方針として2007年に総合職に転換した。

女性が活躍している状態とは、単に役職に就くことだけではなく、仕事を進めていくうえで主になって進めたり、周りに何か影響を与えたりという状態も含むと思う。

昭和女子大学ダイバーシティ推進機構の研修等、社外研修への参加は刺激となっている。社内研修の場合、講師も社内の人間だと自分をさらけ出すのは難しい面がある。女性3人で担当している業務のリーダーを任されているが、上からにならないよう、一緒にやろうという姿勢を心掛けている。課長と相談を密にしながら仕事をしていけることはリーダーシップを取っていくうえでも重要な要素となっている。

Fさん

総合職として入社後、3回の異動を経験している。

「多様化」と言うと「また女性活躍か」と思われがちだが、ダイバーシティはナショナルスタッフ、障がいを持った方などいろいろな方が集まってやることであると思うので、そういう意味で性差をなくした上で、あまりそういうことを感じさせないような状況、「女性活躍」という言葉がもう出なくなった時点が「女性が活躍している状態」なのだと思う。

チームのメンバーがそれぞれの良いところや力を引き出せるようなことがリーダーシップであると捉えているので、ある程度自分でこうしていきたいという軸を持ちつつ、みんなの意見を聴きながらまとめたり、コーディネートしたり、みんなの意見を聴いて自分の行きたい方向が間違っていたら修正できるようなリーダーシップをとりたい。

グッド・プラクティス企業に共通する特徴

以上の「グッド・プラクティス企業」3社に共通する特徴は、第1に、ダイバーシティ経営への取り組みの第一歩としては、女性の就業継続・活躍推進のための制度・施策の整備であったが、数年のうちに女性に特化したものではなく全社員が働きやすい制度・施策を打ち出す方向に舵を切ったという点である。第2に、女性のキャリア形成支援についても、職場の直属の上司にのみ支援役割を担わせるのではなく、各社はメンターやキャリアデザインアドバイザー制度、キャリアデザインマネジメント学習会を設け、女性社員の上司をサポートする体制を敷いていた点である。

女性の活躍に限らず一人ひとりがその真価を発揮するために重要な要素の一つは、垂直・水平の関係性における相互理解と共感であり、ダイバーシティ経営はその基盤となっていることが窺えた。

グッド・プラクティス企業の選定方法

本研究会では、「企業アンケート」および「社員アンケート」調査票から、①企業のダイバーシティ経営・女性活躍に関する雇用管理の実情、②各社社員のダイバーシティ経営・女性活躍の認識の度合い、のそれぞれに該当する調査項目をピックアップし、選定要素として用いた。

①「企業アンケート」から「選定要素」として用いた項目
（5つ。1項目あたり5点、最大25点）

- □ 男女の平均勤続年数差（女性−男性）
- □ 役員に占める女性比率
  （ただし、分母が少ない中で比率が高い企業は対象から除いた）
- □ 管理職に占める女性比率
- □ 係長級職に占める女性比率
- □ 教育・研修の実施状況
  （男性管理職ダイバーシティ推進研修、女性管理職・候補研修、産休・育休取得者キャリアプラン研修を3つとも実施しているか）

②「社員アンケート」から「選定要素」として用いた項目
（4つ。1項目あたり5点、最大20点）

- □ 社員の「ダイバーシティ経営のイメージ度」
  （「主要なイメージ（5つ以内）」として社員が選んだ平均項目数の多い企業）
- □ 社員の「ダイバーシティ経営がもたらすプラスの影響に対する認識」
  （「プラスの影響（4つ以内）」として社員が選んだ平均項目数の多い企業）
- □ 「会社が女性活躍のために取り組んでいる施策」
  （全21項目の選択肢について社員が選んだ平均施策数が多い企業）
- □ 社員の「仕事・処遇・生活・人間関係に対する満足度」
  （社員の平均満足度得点を算出し、満足度の高い企業を評価）

調査対象企業26社中、アサヒグループホールディングス株式会社は、①で10点、②で10点、合計20点、ハウス食品グループ本社株式会社は、①で5点、②で10点、合計15点、出光興産株式会社は、①で10点、②で5点、合計15点を獲得し、グッド・プラクティス企業上位3社として選定された。