

50歳代からの女性のキャリアビジョン研究会
「イントラパーソナルダイバーシティとコンヴィヴリアリティ」

4月15日（木） 17:15-17:45



本間 市子
デジタル・インフォメーション・テクノロジー株式会社 執行役員 SBカンパニー ソリューションサービス事業部長

渡辺 佳枝
株式会社エクサ デマンドジェネレーション部 部長

高田 祐子
AJS株式会社 ICTイノベーション事業部 ICTイノベーション1部 副部長

栗原 美紀
アサヒビジネスソリューションズ株式会社 管理統括部 人事グループ グループ長

アジェンダ

1. 本研究会の主旨
2. 活動期間と活動履歴
 - 2-1. 活動期間
 - 2-2. 活動履歴
3. 研究内容
 - 3-1. 本研究の背景と目的
 - 3-2. 研究の過程
 - 3-3. 深掘り（「周囲の人々が元気であることの幸福感と使命感」について）
 - 3-4. 総括
4. 今後の課題と展望
5. 参考文献等

1. 本研究会の主旨

「50歳代のIT業界の女性」の属性は・・・



- ① 高度成長期に幼少期を過ごした
- ② 1986年に施行された「男女雇用機会均等法」前後に社会人となった
- ③ バブル景気と崩壊後の景気低迷、リーマンショック、
新型コロナウイルス流行と緊急事態宣言という時代変化を体験
- ④ 新たなIT技術への追随やIT視点でのビジネスの提案が求められる中で
常に変化と向き合ってきた

当該セグメントに属する人材がこれまで以上に多様な働き方や新たなキャリアへの挑戦をリードしていく担い手となりうると考え、2019年度に研究会発足。2020年度は、コロナ及び緊急事態宣言による活動自粛がキャリアビジョンに与えた変化も含め研究内容を深化。

2. 活動期間と活動履歴

1) 活動期間

本研究会は、2020年7月から2021年3月で活動を実施。尚、2021年4月に、研究活動成果報告会（Jフェス）での成果報告を予定。

2) 活動履歴（Web会議を含む）

- ・第1回：2020/8/6(木)
- ・第2回：2020/9/15(火)
- ・第3回：2020/11/17(火)
- ・第4回：2021/1/26(火)
- ・第5回：2021/3/10(水)
- ・第6回：2021/3/30(火)



3. 研究内容

3.1. 本研究の背景と目的

背景

日本型終身雇用制度や企業における「定年」の考え方が変化しつつあり、今後は年齢や性別を問わずキャリアの選択肢が広がることが期待されている。

さらに、2020年はコロナの猛威により働き方の見直しをやむなくされ、デジタルトランスフォーメーション（DX）の号令との相乗効果で企業の就業規則や業務手順改革、社内業務のデジタル化などが加速した。

目的

大きな時代背景の変化がキャリアビジョンに及ぼす影響と、キャリアビジョンの柔軟性が企業にもたらす価値を掘り下げる。



3. 研究内容

3.2. 研究の過程

1) キャリアビジョンの定義

キャリアビジョンは、

「**人生や仕事において、自分自身のなりたい姿**」を指すもの



キャリアビジョンの研究とは、

「**現在の所属企業・職種・職務等にこだわらず、自分自身がどうありたいか**」

を考えるものである。

※ 「自分がどうありたいか」という考え方は、当研究会メンバーの前身である「ダイバーシティ&インクルージョン研究会」の重要キーワード「自分がどうしたいか」に通じるテーマでもある。

3. 研究内容

3.2. 研究の過程

2) キャリアビジョンに影響を及ぼしたと思われる過去の時代背景の確認

①過去の時代背景

現在50歳代の女性のキャリア観に影響を及ぼしたと思われる過去の社会的な変化

その1：戦後日本の高度成長期であり、明るい見通しと高揚感が続いたこの時代に幼少期を過ごした

⇒ 経験がキャリアビジョンの1つのベースになっている可能性が高い

その2：1986年の男女雇用機会均等法制定前後に社会に出て男性と同待遇という意識を持つ

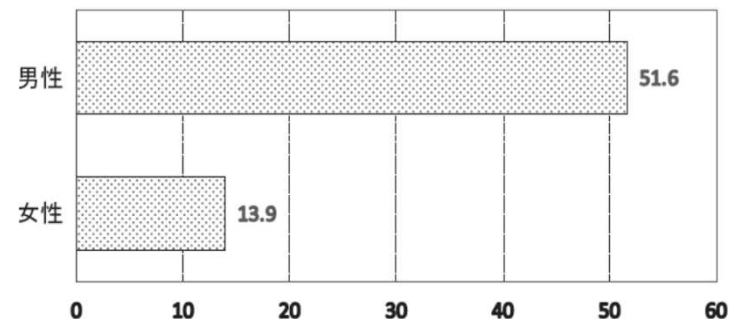
しかし

世界経済フォーラム（WEF）が2021年3月に発表したジェンダー・ギャップ指数で、日本は156か国中120位。2019年12月は153か国中121位で、全く進展なし。世界標準に比べてダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）が進んでいるとは言い難い状況

その3：日本のバブル景気とその崩壊から始まった「失われた20年」を経験

⇒ 急激な給与水準の向上と低下、希望退職者の募集やリストラ、会社の身売りなど、入社当時には想像だにできなかった事実と直面してきた

図1 50歳代の正社員における、現在の管理職（課長以上）比率（%）



女性は課長以上の管理職が約13.9%（男性50歳代は課長以上が51.6%）
平均年収にも大きな差（男性822万円、女性528万円）

3. 研究内容

3.2. 研究の過程

② 至近の時代背景：コロナ ～ 日本のコロナ禍で見たインクルージョン力の低さと、D&I後退のリスク ～



法務省のWebの「2020年 第72回人権週間」の記載

いまだに、いじめや虐待、外国人や障害のある人、ハンセン病元患者とその家族などに対する偏見や差別や企業等における各種ハラスメントなど、様々な人権問題が存在しています。

さらに、**新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴って、感染者や医療従事者、またこれらの方々の家族などに対する偏見や差別といった様々な人権問題が発生する**とともに、SNS上で他人を誹謗中傷したり、個人の名誉やプライバシーを侵害したり、あるいは差別を助長するような情報を発信したりするといったインターネット上の人権侵害も深刻な問題となっています。

法務省の人権擁護機関の行う人権啓発活動については、国連の持続可能な開発目標（SDGs）が掲げる「誰一人取り残さない」社会の実現に向けて、皆様お一人お一人に人権を尊重することの大切さを御確認いただき、他者の人権にも十分御配慮いただけるよう、また、本年10月16日に策定された「ビジネスと人権」に関する行動計画をも踏まえ、企業にも人権に配慮した責任ある活動を行っていただけるよう、一層強力な取組が求められていると認識しています。

人権問題における大きなテーマの一つはマイノリティの権利である。

マイノリティは個性であり、何も否定されるべきではない。人権の基本はインクルージョンなのである。そして当研究会では、コロナの流行の中で日本人のインクルージョン力の低さが浮き彫りになった。

さらに、**コロナによる景気後退で、D&Iが犠牲にされるリスクが高まっていると言われている。**

3. 研究内容

3.2. 研究の過程

② 至近の時代背景：コロナ

- 景気後退と社会不安
- 単一事業に依存するビジネスモデルの危険性の再確認
- 日本企業のデジタル化の遅れ
- 不自由さと孤独感



- 技術に支えられた新たな働き方
- 企業と従業員の関係の変化
- 従業員は自立の道へ
- 会社は「集団」から「個性的な個のネットワーク」に基づく新たな形を模索

3. 研究内容

3.2. 研究の過程

③ コロナおよび緊急事態宣言による女性のキャリア観の変化

コロナによるキャリア観の変化は、男性より女性で大きかった。

- コロナによるキャリア観の変化は、男性より女性で大きかった



- 過半数の女性が「企業に依存しない生き方を身につけたい」と考えている



図2 調査対象：女性限定
コロナの影響を受けたキャリア観の変化 (%)

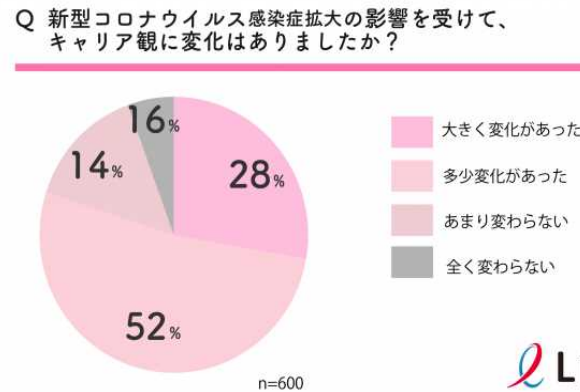


図3 調査対象：男女混合
コロナの影響を受けたキャリア観の変化 (%)

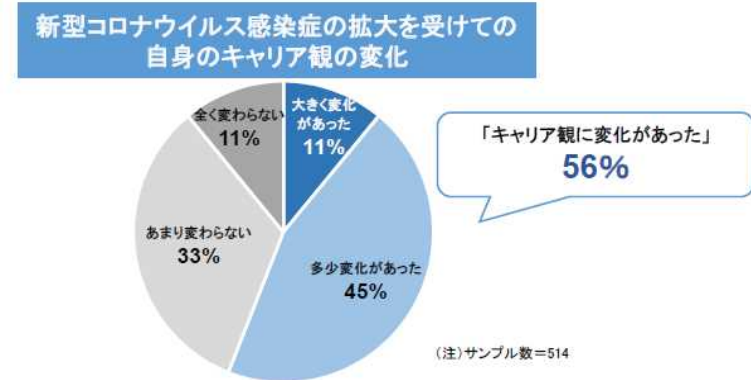
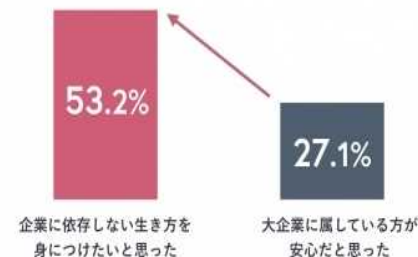


図4 企業に依存しない生き方を検討し始めた女性 (%)

調査対象者の7割が正社員という雇用形態であるのにも関わらず、「企業に依存しない生き方」を検討し始めている。



3. 研究内容

3.2. 研究の過程

3) コロナによる当研究会メンバーのキャリアビジョンの変化と気づき

コロナ禍、当研究会メンバーのキャリアビジョンに変化は生じていなかった。

その理由は、下記4点と分析した。

- ① 他の業種に比べて、IT企業は、コロナの影響を受けづらい業種であること
- ② JUAS会員企業として職務環境保証のもとで勤務しているマネージャであること
- ③ そもそもコロナ以前から、会社中心ではないキャリアビジョンを描いていること
- ④ 自らの周囲の人々が元気であることの幸福感と使命感を感じていること



①は一般的に言われている内容であり、②③は昨年の研究の中でも触れた特性の内容になる。

今回我々は、④の視点に注目し掘り下げた。

3. 研究内容

3.3. 深掘り（「周囲の人々が元気であることの幸福感と使命感」について）

「周囲の人々が元気であることの幸福感と使命感」について

日本企業の多くのマネジメント層：「出世する」「成績を上げる」ことを育成していることが多そう

当研究会メンバー：人が元気であることに幸福感を感じ、人として伸ばすこと
を主眼にマネジメントを行っている

<2019年度の研究でまとめた、我々のキャリア観の共通項より>

- キャリアビジョンは、仕事上のものだけではなく、人生や仕事の全般において自分自身のなりたい姿である。
- 自分はまだ成長しているし、成長できる。
- 自分が得たものはチームや仲間に教え、共有したい。
- 経済的には現時点で十分に自立できており、今後は面白いとおもうこと、やりたいと思うことを自由に選択すればよいと思っている。（その1つの形として今の会社に居続けることを選択しても良い）。
- 昇進や昇格への拘りはやや薄い。自分の成長や、面白い仕事を重視している。
目に見えるキャリア（役職や担当する仕事の種類など）より、
内面的なキャリア（自分の成長など）を重視している。
昇進や昇格も「より面白い仕事ができる機会ができる」という視点でキャリアを選択していこうと思っている。
- 同じ種類の仕事（IT企業）に固執する必要はなく、これまで培ってきた価値観や人間力、人脈などを活かした仕事ができればよい。

3. 研究内容

3.4. イントラパーソナル・ダイバーシティとコンヴィヴィアリティ

「イントラパーソナル・ダイバーシティ」の薦め

性別・国籍・年齢などの「目に見える属性のダイバーシティのインクルージョン」が進むだけでなく、「**内面的なダイバーシティのインクルージョン**」が進むことで多様な価値観が生まれ、イノベーションに繋がる。イントラパーソナル・ダイバーシティ（個人の中の多様性）が重要視されれば、他者への理解が進み、アウトプットも増え、さらに加速度的にイノベーションが進む事が期待できる。

50歳代女性の活躍 ⇒ ジェンダー・ダイバーシティと、イントラパーソナル・ダイバーシティの両面で、イノベーションの起爆剤になりうると期待できる

企業は多様な個を伸ばしイントラパーソナル・ダイバーシティを進めるために、多くの「パーツモデル」を提示し、多様なパーツを取り入れた多様な人材であることを推奨してほしい。

3. 研究内容

3.4. イントラパーソナル・ダイバーシティとコンヴィヴィアリティ

「コンヴィヴィアリティ（自立共生）」への共感

コンヴィヴィアルな社会

- 人間の本来性を損なうことなく、他者や自然との関係性のなかでその自由を享受し、創造性を最大限発揮させていく社会
- 技術や制度に隷従するのではなく人間にそれらを従わせる社会

我々はコンヴィヴィアリティを、人が社会の中で周囲の人や環境と相互依存する中で、**自分が生き活きと自分の望みによって働き、生き、そのために適切な道具を自由に選択して使う（道具に縛られない、振り回されない）イノベーティブな生き方**であると解釈した。

3. 研究内容

3.4. イントラパーソナル・ダイバーシティとコンヴィヴィアリティ

イントラパーソナル・ダイバーシティとコンヴィヴィアリティ

ともすればイントラパーソナル・ダイバーシティは企業内の社員個人をターゲットにしていると誤解されがちであるのに対し、コンヴィヴィアリティの中心はあくまで「個」であり「個の自立」であるためだ。これら2つの概念が融合することで、D&Iにより全ての人が自律的に動き、その多様な「個」の集合体として企業がある、という形を目指す動きとなる。これを「**規制に縛られず、個をしっかりと中心に据えた上で、共に生き、共に成長し、他人の成長の力になることで自分が更に成長し、双方が喜びを感じられる**」という形で実現できるのが50歳代の女性だと考えている。

3. 研究内容

3.5.総括

50歳代の女性のキャリアビジョンの特長

- 自分のキャリアビジョンだけではなく、自分に関係する周囲のメンバや組織のキャリアビジョンを強く意識し、自分の成長と周囲の成長の両立を図るところ
- 周囲が元気で幸福であること、そのために「育成」ではなく「支援」を行う行動特性
- 自分自身と周囲のメンバ、およびその集合体である組織の応援団であり続けること



SDGs達成に向けた「GDPではない価値」を得ることに繋がるはず

4. 今後の課題と展望

昨年度は、研究会メンバー自身と、その上の世代の女性キャリアビジョンを中心に研究と考察をした。

今年度は、更に掘り下げるべく、イントラパーソナル・ダイバーシティとコンヴィヴィアリティをテーマに研究を進め、引き続き活動をする上で、コロナ禍という未曾有の出来事に遭遇し、働く環境が大きく変化する中、改めて互いの経験を振り返り、闊達な意見交換に努めることが出来た。

研究内容のもとになった私たちの経験を活かし、それぞれがイントラパーソナル・ダイバーシティを高め、コンヴィヴィアリティとの融合により、イノベーションを生み出す一助になればと考える。

今後は研究の成果を活かし、JUASのアクティビティとして、ワークショップの開催などを検討している。

5. 参考文献等

- 1) 女性正社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査」 21世紀職業財団
- 2) 「世界人権宣言」 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/udhr/1b_001.html 外務省
- 3) 「第72回人権週間」 <http://www.moj.go.jp/JINKEN/jinken03.html>) 法務省
- 4) 「働く女性のキャリア観の変化・転職活動への影響」についての調査結果 株式会社LiB
<https://www.libinc.co.jp/information/%e6%96%b0%e5%9e%8b%e3%82%b3%e3%83%ad%e3%83%8a%e3%82%a6%e3%82%a4%e3%83%ab%e3%82%b9%e6%84%9f%e6%9f%93%e7%97%87%e6%8b%a1%e5%a4%a7%e3%82%92%e3%81%8d%e3%81%a3%e3%81%8b%e3%81%91%e3%81%ab%e3%80%81%e5%83%8d/>
- 5) 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(第20回) 事務局参考資料1「コロナ後に向けた経済社会構造の変化」 金融庁 <https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20201020/04.pdf>
- 6) 「新型コロナによる働き方への影響調査」 SHE株式会社
<https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000000049.000027564.html>
- 7) 「新型コロナウイルス感染症に係るメンタルヘルスに関する調査の結果概要」 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_15766.html
- 8) 「The Male Brain」 LOUANN BRIZENDINE
- 9) 「Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage」 Walter Bradford Cannon 1929
- 10) 「Tend and Befriend Theory」 Shelley E.Taylor、UCLA https://taylorlab.psych.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/5/2014/11/2011_Tend-and-Befriend-Theory.pdf
- 11) 「コンヴィヴィアリティのための道具」 イヴァン・イリイチ (ちくま学芸文庫)

さいご

ご清聴ありがとうございました

