



PERSOL

パーソル 総合研究所

オールド・ボーイズ・ネットワーク に関する定量調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」とは何か

オールド・ボーイズ・ネットワーク(OBN)とは、主に旧知の男性を中心に形成されてきた、限られた人間関係や共通の結びつきに基づく非公式な関係性である。

OBNは、単なる人間関係ではなく、昇進・情報共有などの組織運営のあり方と結びついた現象として捉えられる(Rand & Bierema, 2009)。日本の実務や政策の文脈でも、OBNは人間関係そのものというよりも、採用や昇進、仕事の割り振り、情報共有といった組織運営の各場面において、明文化されていない価値観や慣習が機会配分の偏りや意思決定の画一性を生じさせることが問題視されてきた(内閣府男女共同参画局; 内永, 2020など)。

近年、OBNへの社会的関心が再び高まっている。

2022年には新語・流行語候補に挙がり、

2024年の「女性版骨太の方針」では啓発の必要性が明記された。さらに、

2025年の企業ガバナンス・コンプライアンス問題に関する第三者委員会報告書でも、閉鎖的な組織運営の問題が指摘されている。

このようにOBNは、古くから存在する問題であると同時に、現在進行形で再び注目されている課題である。

参考:

・Rand, S., & Bierema, L. (2009). Exploring the nature of the “Old Boy’s Network” in the United States: Using electronic networks of practice to understand gendered issues in HRD. Paper presented at the University Forum for Human Resource Development (UFHRD) Conference.

・内閣府「オールド・ボーイズ・ネットワークについての啓発動画」 https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/keihatsu_r06.html

・内永 ゆか子(2020)「女性の活躍を阻む『オールド・ボーイズ・ネットワーク』」ニッポン放送 NEWS ONLINE(2020年5月21日公開) <https://news.1242.com/article/224942>

・自由国民社(2022)「新語・流行語大賞 第39回(2022年)ノミネート語」 <https://www.jiyu.co.jp/singo/index.php?eid=00039>

・内閣府(2024)「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2024(女性版骨太の方針 2024)」 https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2024_honbun.pdf

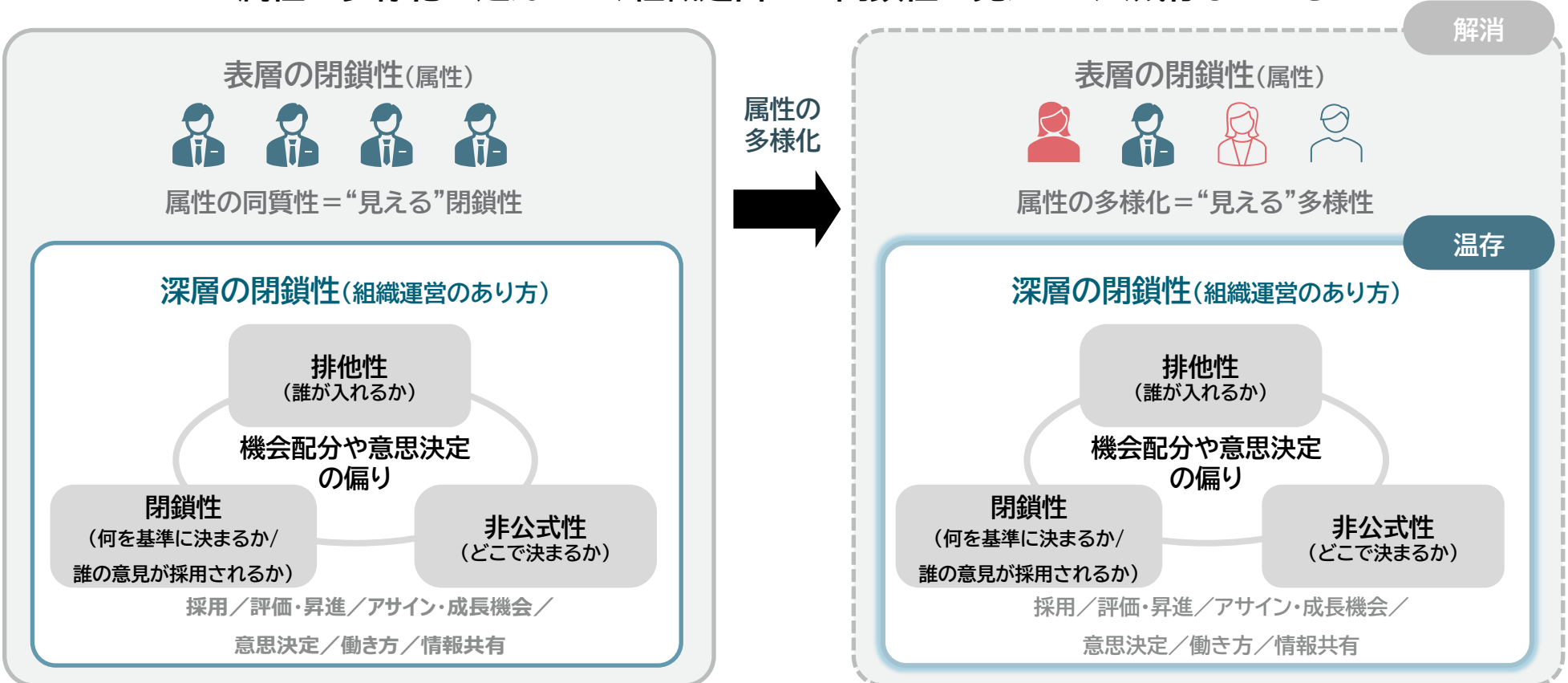
・第三者委員会(2025)「調査報告書」 https://www.fujitv.co.jp/company/news/250331_3.pdf

属性が多様化しても、「深層の閉鎖性」は残りうる

OBNとして指摘されてきたような組織運営上の閉鎖性は、女性社員や女性管理職の増加により属性の多様化が進む中でも、なお残りうる。具体的には、採用や評価における閉鎖性や排他性、非公式性といった形で表れる。そうした組織では、離職やメンバーの意欲低下、発言の抑制といった影響が生じやすい。

本調査では、これらのように見えにくく存在する組織運営上の閉鎖性を、「深層の閉鎖性」と位置付ける。

属性の多様化が進んでも、組織運営上の閉鎖性は見えにくく残存している



調査の目的

本調査は、

従来オールド・ボーイズ・ネットワーク(OBN)が有している「深層の閉鎖性」が、

- ① どの程度見られ、どの程度残っているのか(実態)
- ② どのような悪影響があるのか(影響)
- ③ なぜ、こうした「深層の閉鎖性」が残るのか(維持・再生産の構造)
- ④ どうすれば解消するのか(解消策)

を明らかにすることを目的として実施した。

目次

P6	調査概要・サマリ・提言	調査概要・サマリ・提言
P17	【序章】 OBNへの認識と「深層の閉鎖性」との関係	認知度、実感、「深層の閉鎖性」との関係
P21	【第1章】 「深層の閉鎖性」は、どの程度見られるのか？	「深層の閉鎖性」の実態
P26	【第2章】 「深層の閉鎖性」によって、どのような悪影響があるのか？	組織への影響
		個人への影響
P30	【第3章】 「深層の閉鎖性」は、どのような組織で高いのか？	「深層の閉鎖性」が高い組織の特徴
P33	【第4章】 「深層の閉鎖性」は、なぜ維持・再生産されるのか？	組織のメリット
		「深層の閉鎖性」に影響する組織規範と関係する個人の心理特性／キャリア適合戦略
P37	【第5章】 「深層の閉鎖性」を解消するために、人事は何をすべきか？	「深層の閉鎖性」と関係する施策・マネジメント
P42	Appendix	OBNの形成経緯、分析結果詳細、回答者属性、変数の構成

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「オールド・ボーイズ・ネットワークに関する定量調査」																																								
調査目的	オールド・ボーイズ・ネットワークに見られる組織運営上の閉鎖性について、その実態と影響、維持・再生産の構造を定量的に把握し、人事施策の方向性を明らかにすることを目的として調査を行った。																																								
調査対象	<p>■正社員(基本サンプル):20-64歳の正社員 計2500名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正社員規模101人以上の企業勤務者 ・除外業種:農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業 <p>内訳は以下の通り ※総務省(2024年)「労働力調査」における正規雇用者の性別・年代構成に準拠</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20代</th> <th>30代前半</th> <th>30代後半</th> <th>40代前半</th> <th>40代後半</th> <th>50代前半</th> <th>50代後半</th> <th>60代前半</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>265</td> <td>175</td> <td>188</td> <td>205</td> <td>231</td> <td>245</td> <td>198</td> <td>101</td> <td>1608</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>223</td> <td>114</td> <td>100</td> <td>103</td> <td>113</td> <td>113</td> <td>85</td> <td>41</td> <td>892</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2500</td> </tr> </tbody> </table> <p>■女性管理職ブースト 計353名 ※上記基本サンプルとの重複含む</p>		20代	30代前半	30代後半	40代前半	40代後半	50代前半	50代後半	60代前半	合計	男性	265	175	188	205	231	245	198	101	1608	女性	223	114	100	103	113	113	85	41	892										2500
	20代	30代前半	30代後半	40代前半	40代後半	50代前半	50代後半	60代前半	合計																																
男性	265	175	188	205	231	245	198	101	1608																																
女性	223	114	100	103	113	113	85	41	892																																
									2500																																
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																																								
調査時期	2025年12月25日(木)～2026年1月5日(月)																																								
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																																								

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。

出所の記載例:パーソル総合研究所「オールド・ボーイズ・ネットワークに関する定量調査」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

説明

「深層の閉鎖性」の測定・分類方法

「深層の閉鎖性スコア」=採用/アサイン・成長機会/評価・昇進/意思決定/働き方/情報共有の各場面における組織運営上の閉鎖性の総合指標

各場面を5件法で測定し、場面平均の平均(総合平均)をもとに以下のとおり分類した

- ・総合平均が3超=「深層の閉鎖性」が高い組織
- ・3以下=「深層の閉鎖性」が低い組織

※項目詳細はAppendix参照



サマリ

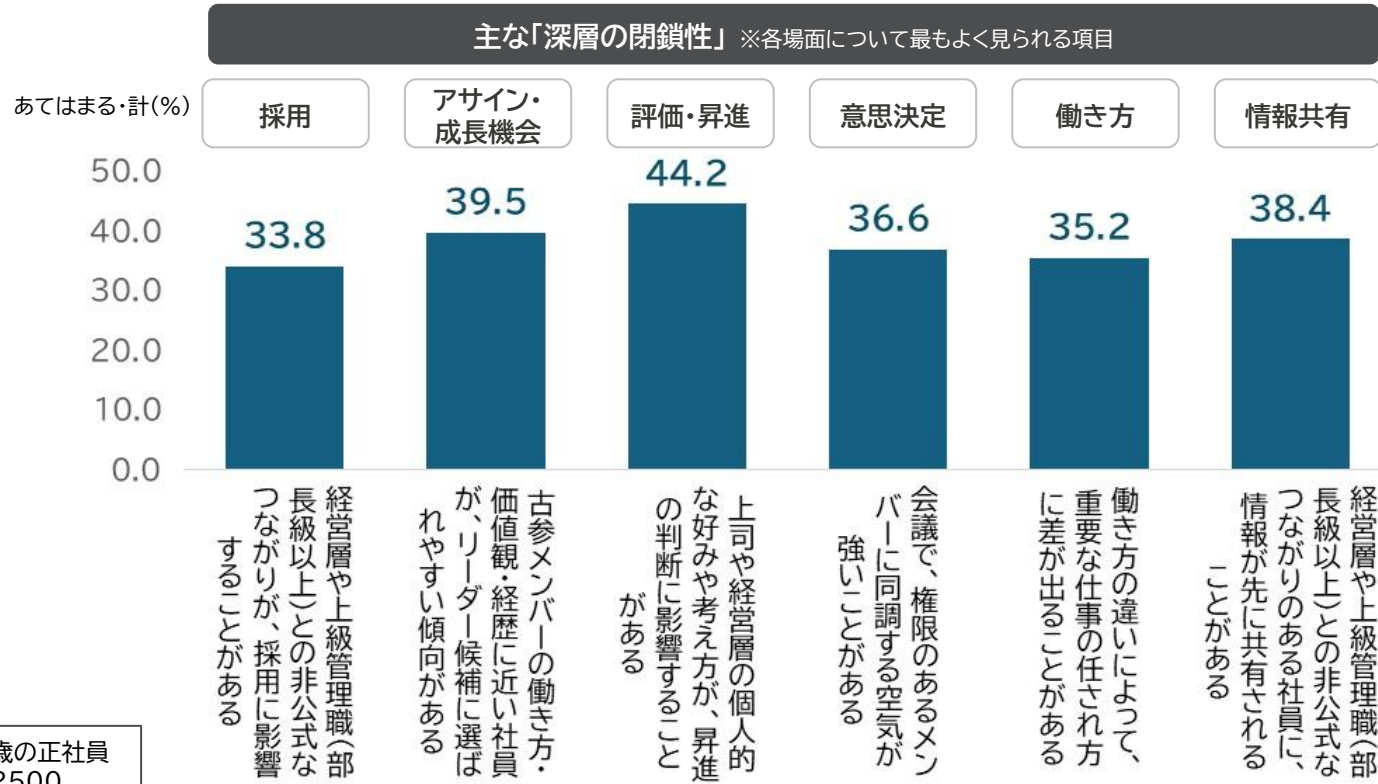
【第1章】「深層の閉鎖性」は、どの程度見られるのか？

詳しくは
p22-
23

「深層の閉鎖性」はどの程度存在するのか？

「深層の閉鎖性」は、特定の場面ではなく、組織運営の各場面で見られる。

- ✓ 採用、アサイン・成長機会、評価・昇進、意思決定、働き方、情報共有といった組織運営の各場面で、概ね3～4割の企業に「深層の閉鎖性」が見られる。



20-64歳の正社員
n=2500

サマリ

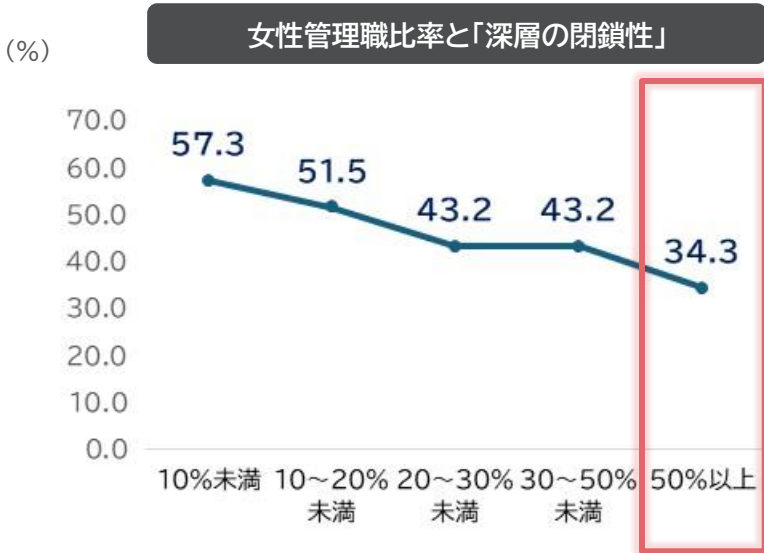
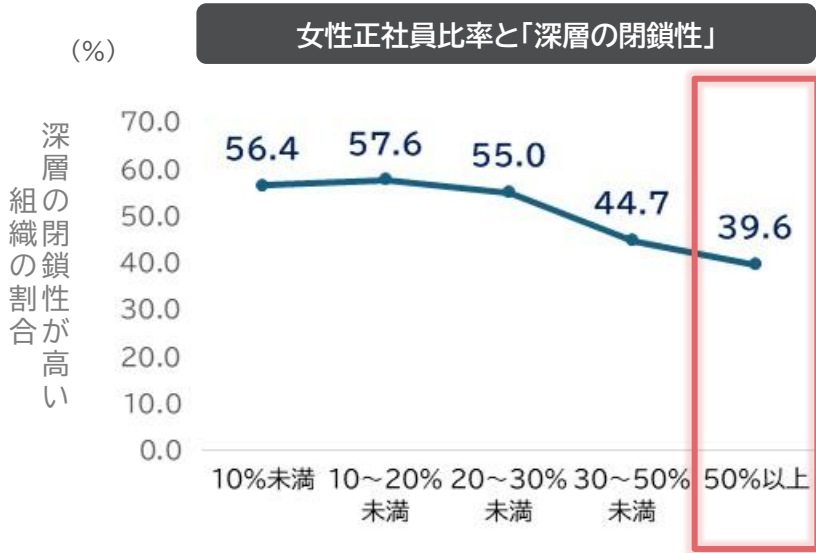
【第1章】「深層の閉鎖性」は、どの程度見られるのか？

詳しくは
p24

女性が増えれば「深層の閉鎖性」は弱まるのか？

女性比率が5割以上となっても、約4割の組織で「深層の閉鎖性」が高い状態が残存している。

- ✓ 女性比率の上昇に伴い、「深層の閉鎖性」が高い組織の割合は低下する傾向が見られるものの、女性比率が5割以上となっても、約4割の組織で「深層の閉鎖性」が高い状態が残っている(左図)。
- ✓ 同様に、女性管理職比率が5割以上となっても、3割強の組織で「深層の閉鎖性」が高い状態が残っている(右図)。



20-64歳の正社員
n=2500

女性正社員比率

女性管理職比率

サマリ

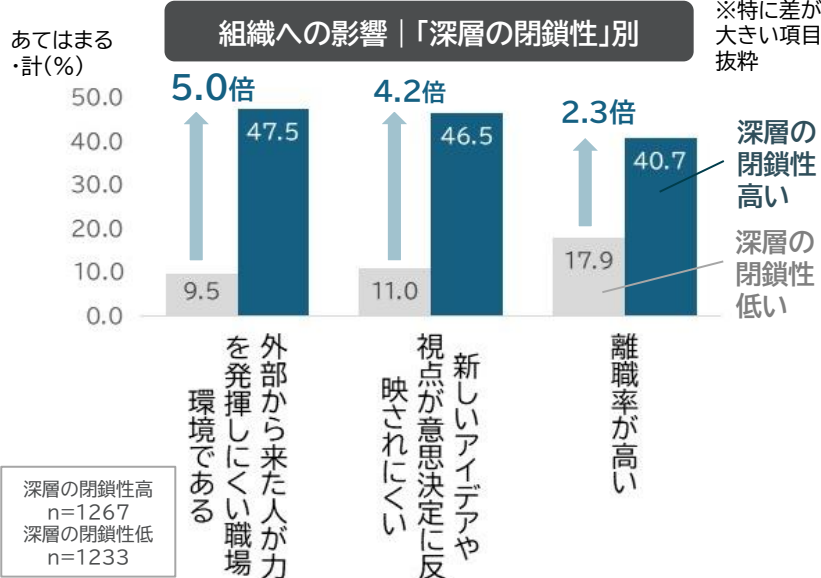
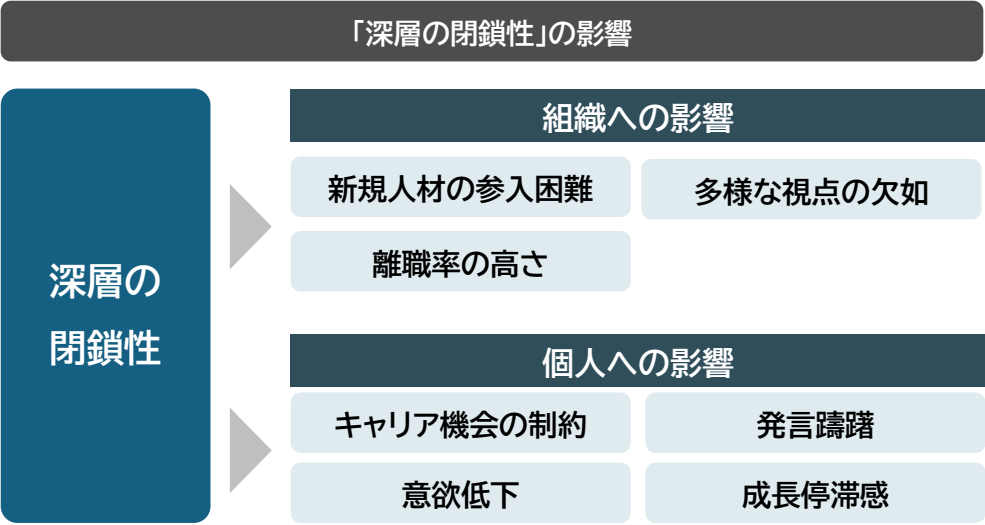
【第2章】「深層の閉鎖性」によって、どのような悪影響があるのか？

詳しくは
p27-
29

組織と個人に対して、どのような影響が見られるか？

「深層の閉鎖性」が高いほど、人材の参入や定着のしにくさや多様な視点の欠如、意欲低下や発言の抑制につながりやすい。

- ✓ 「深層の閉鎖性が高い」と、新規人材の参入困難や多様な視点の欠如、離職といった組織への影響に加え、キャリア機会の制約や発言躊躇、意欲低下、成長停滞といった個人への影響が見られる(左図)。
- ✓ 具体的には、「深層の閉鎖性」が高い企業では、低い企業と比べて5.0倍多くの人が「外部から来た人が力を発揮しにくい」と感じている(右図)。
- ✓ なお、個人への影響は特に40代女性で感じられやすいが、20代や60代男性など、若手層やシニア層にも影響が及んでいる。



サマリ

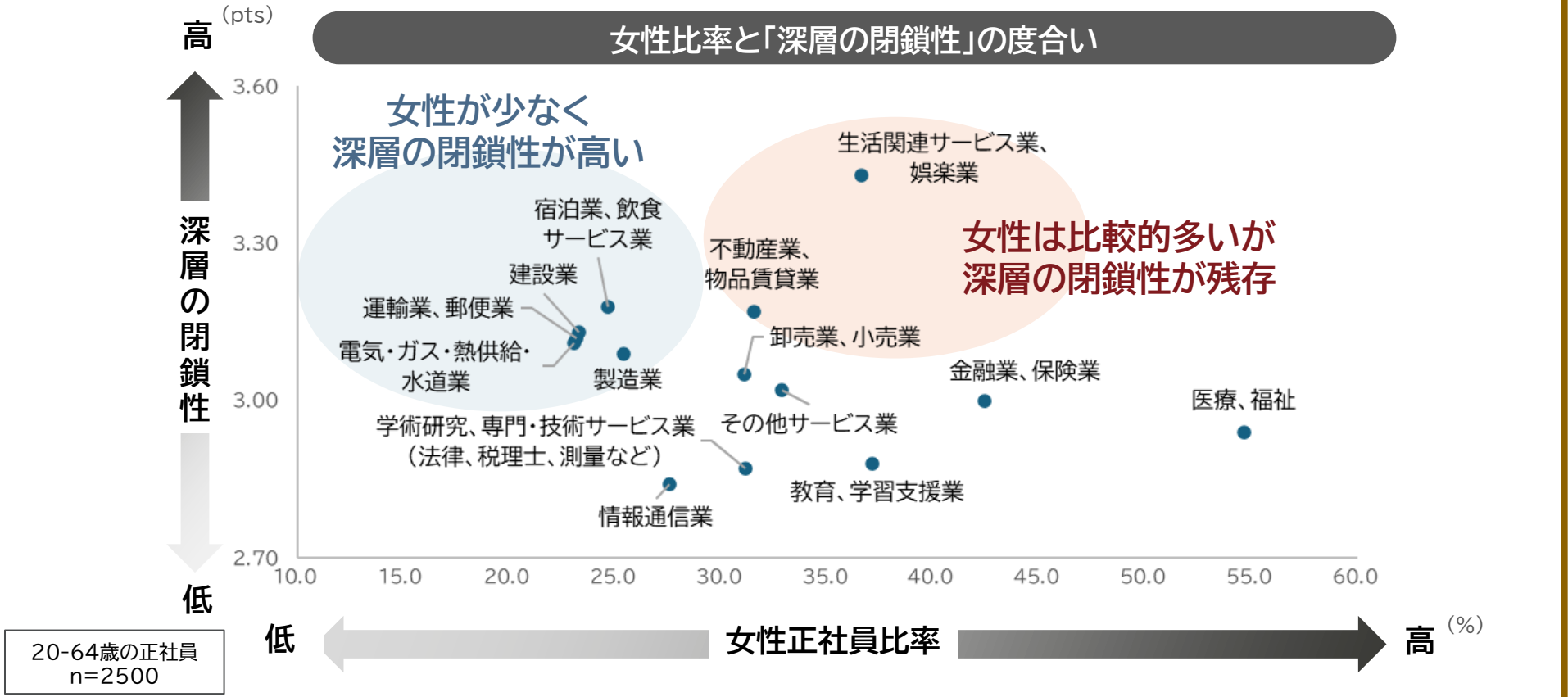
【第3章】「深層の閉鎖性」は、どのような組織で高いのか？

詳しくは p31

どのような業界で「深層の閉鎖性」が高いのか？

【女性比率が低く「深層の閉鎖性」が高い業界】 宿泊・飲食サービス、建設、運輸・郵便など

【女性比率が比較的高いが「深層の閉鎖性」が残る業界】 生活関連サービス・娯楽、不動産・物品賃貸



サマリ

【第3章】「深層の閉鎖性」は、どのような組織で高いのか？

詳しくは
p32

どのような組織で「深層の閉鎖性」が高いのか？

「深層の閉鎖性」は、上級管理職の同質性・固定化、メンバーの多様性の低さ、特定の組織規範の高さと関連している。

- ✓ 具体的には、上級管理職の同質性(特定部門出身・固定化・男性中心)や、高年齢層への偏り、中途・外国籍社員の少なさなどが関連している。また、ジェンダー役割規範や変化抵抗性、長時間コミット規範も「深層の閉鎖性」と関係している。
- ✓ 一方で、企業規模(正社員数)と「深層の閉鎖性」との間に明確な関係性は見られない(図)。

「深層の閉鎖性」が高い組織の特徴 ※影響度が高い上位3項目(本ページは簡潔化して記載)

上級管理職(部長級以上)

1. 特定部門出身
2. 固定化
3. 男性中心

メンバー構成

1. 高年齢層中心
2. 中途少ない
3. 外国籍ほとんどいない

組織規範

1. ジェンダー役割規範
(管理職は男性が適任だとする価値観が残っている など)
2. 変化抵抗性
(従来のやり方を尊重すべきだという意識が強い など)
3. 長時間コミット規範
(残業や休日対応が熱意の証とみなされやすい など)

企業規模(正社員数)

有意な関係は見られない

【重回帰分析(ステップワイズ法)】 n=2500
正社員規模、業種、女性正社員比率、女性管理職比率 ※有意水準5%

サマリ

【第4章】「深層の閉鎖性」は、なぜ維持・再生産されるのか？

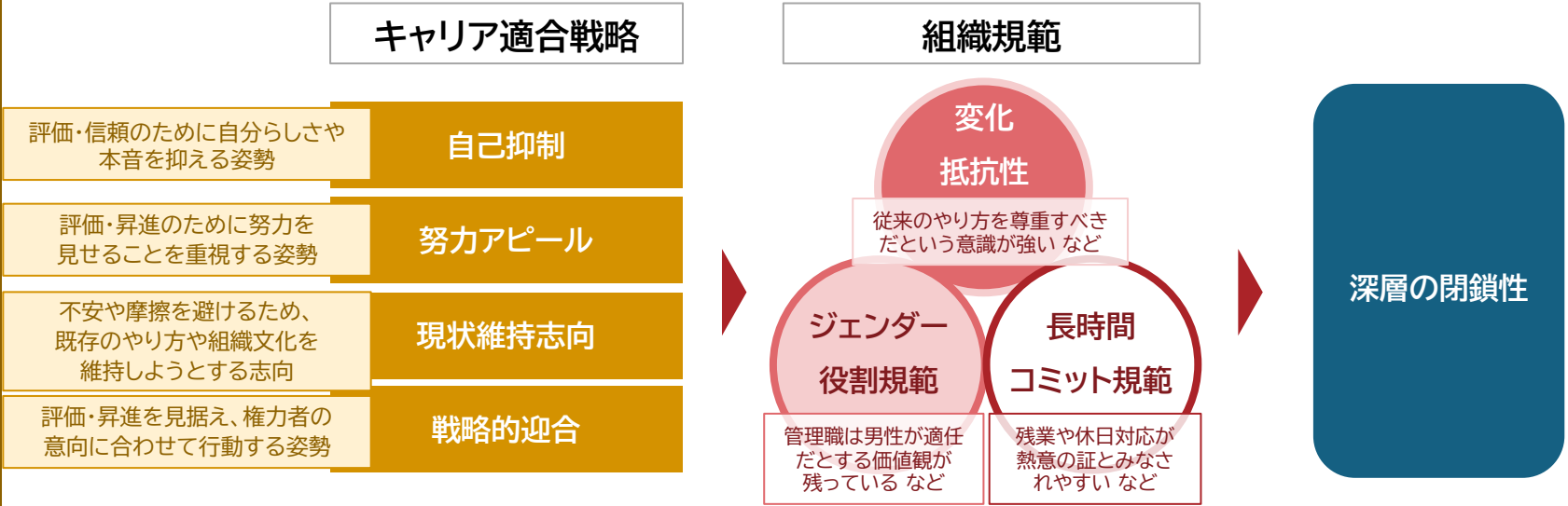
詳しくは
p34-
36

組織のメリットと個人の特性・適合行動

「深層の閉鎖性」は、組織と個人の合理的な選択によって維持・再生産される。

- ✓ 「深層の閉鎖性」が高い組織ほど、意思決定の迅速性や組織の安定性といった組織上の機能的メリットが感じられやすい。
- ✓ 一方で個人レベルでは、評価・昇進を見据えた「自己抑制」「努力アピール」「現状維持志向」「戦略的迎合」といったキャリア適合戦略が、深層の閉鎖性に影響する主な組織規範(ジェンダー役割規範、変化抵抗性、長時間コミット規範)と強く関係している(図)。
- ✓ 内集団びいきなどの心理特性も関連しているが、個人のキャリア適合戦略の影響がより大きい。

「深層の閉鎖性」に影響する主な組織規範と個人のキャリア適合戦略



サマリ

【第5章】「深層の閉鎖性」を解消するために、人事は何をすべきか？

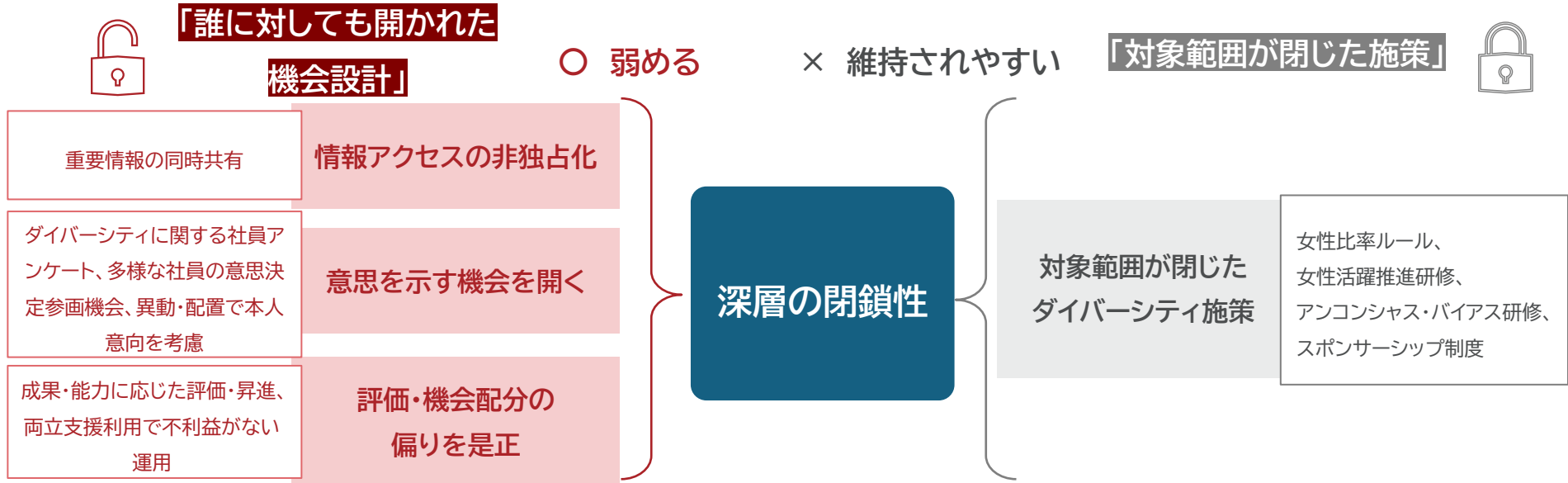
詳しくは
p38-
39

「深層の閉鎖性」と関係する施策・マネジメント<処方箋>

「深層の閉鎖性」を弱めるには、「誰に対しても開かれた機会設計」が不可欠である。

✓ 「情報アクセスの非独占化」「意思を示す機会を開く」「評価・機会配分の偏りを是正」といった「誰に対しても開かれた機会設計」は、「深層の閉鎖性」を弱めていた。一方で、「対象範囲が閉じたダイバーシティ施策」では、「深層の閉鎖性」が維持されやすい傾向が見られた(図)。

「深層の閉鎖性」と関係する施策・マネジメント(重回帰分析の結果)



まとめ

「深層の閉鎖性」とその解消アプローチ

表層では多様化が進んでも、機会配分・意思決定の偏りは見えにくく温存される。
「誰に対しても開かれた機会設計」が解消の鍵。

属性は多様化しても…

見えない閉鎖性が温存されがち

悪影響

“見える”多様性

深層の閉鎖性

- 排他性
- 閉鎖性
- 非公式性

組織	個人
✓ 離職	✓ 意欲低下
✓ 多様な視点の欠如	✓ 発言躊躇
✓ 新規人材の参入困難	✓ キャリア停滞

深層の閉鎖性が再生産される4つの要因

組織に メリット がある	規範が 消えない	個人が 合わせる	対象範囲が 閉じた施策
意思決定が 速い 組織の安定	長時間労働 ジェンダー 規範	自己の抑制 努力アピール	対象限定の ダイバーシティ 施策

改善策

誰に対しても開かれた機会設計

情報アクセスの非独占化
組織の大事な情報をオープンにする

意思を示す機会を開く
キャリア希望・アンケート・参画機会を増やす

評価・機会配分の偏りを是正
属人的な評価バイアスを排除する

提言

属性の多様化だけでは、オールド・ボーイズ・ネットワークの本質は変わらない
「誰に対しても開かれた機会設計」が「現代型OBN(OBN2.0)」解消の鍵

属性の多様化が進んでも、意思決定のあり方や機会の与え方が変わらなければ、閉鎖的な組織運営は解消されない。むしろ、表面的な多様化の下で、その状態は見えにくくなり、気づかないまま維持・再生産されてしまう。

このように、属性の多様化が進んでいるにもかかわらず、実態として閉鎖性が残る状態は、「現代型OBN(OBN2.0)」と位置づけられる。

こうした閉鎖性は、短期的には意思決定の速さや組織の安定、個人の合理的な適応をもたらす面もあるが、一方で、機会の偏りや多様な視点の不足を通じて、意欲の低下や離職、成長停滞につながり、組織全体の活力を損なう可能性がある。

したがって、単に属性を多様化させるだけでは不十分である。重要なのは、「誰に、どのように機会が開かれているか」という設計そのものを見直すことである。

- ・重要な情報が、一部の人だけに偏らず共有されているか
- ・多様な立場の人の意見が、意思決定に反映されているか
- ・評価や登用が、特定の関係性や背景に左右されていないか

こうした点を見直し、「誰に対しても開かれた機会」をつくることが、組織の深層に根付く閉鎖性を解消する鍵となる。



PERSOL

パーソル 総合研究所

【序章】 OBNへの認識と 「深層の閉鎖性」との関係

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

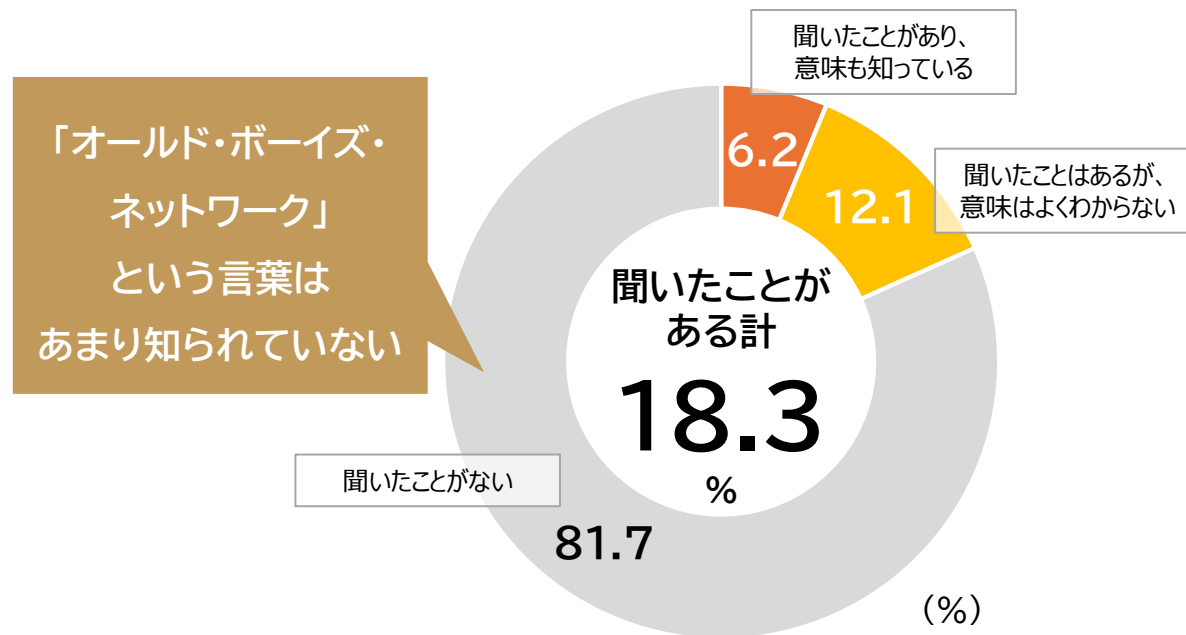
調査結果

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」は知られているのか？

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」という言葉を聞いたことがある人は2割弱。約8割の人が、言葉自体を聞いたことがない。

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」の認知度

Q.あなたは、「オールド・ボーイズ・ネットワーク」という言葉をご存知ですか。



20-64歳の正社員
n=2500

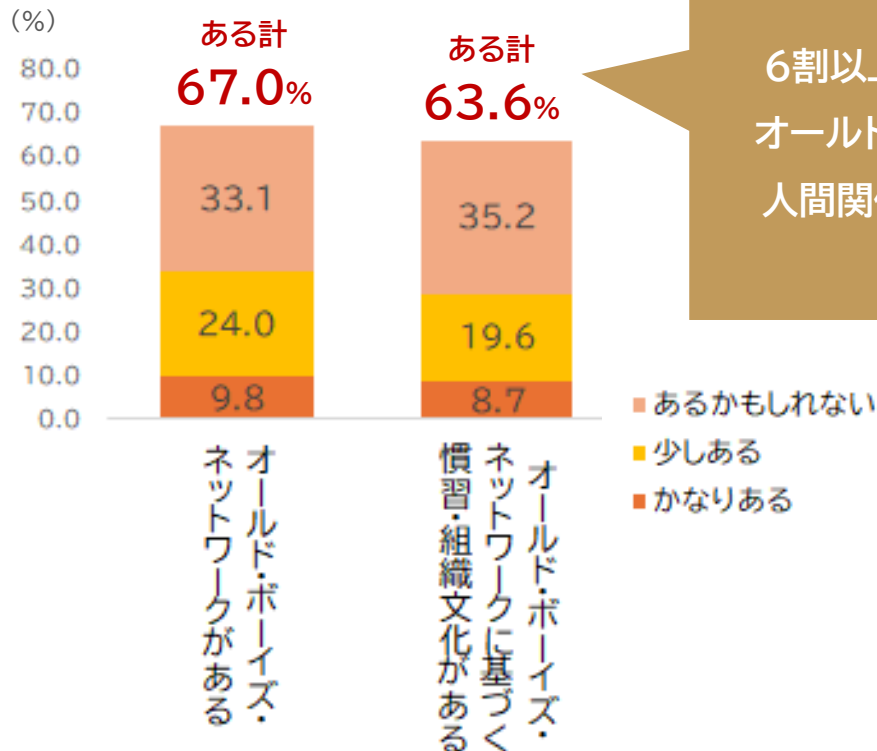
調査結果

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」は存在するのか？

OBNの内容を説明した上で、自身の勤務先にOBNやそれに基づく慣習・組織文化があるかを尋ねると、6割以上があると回答。「オールド・ボーイズ・ネットワーク」という言葉は知らなくても、そうした人間関係、慣習・組織文化は実感されている。

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」の実感 ※説明提示

Q.あなたの勤務先には、このような「オールド・ボーイズ・ネットワーク」やそれに基づく慣習・組織文化があると思いますか。



6割以上の方が、自身の勤務先にオールド・ボーイズ・ネットワークの人間関係や慣習・組織文化があると回答

※以下の説明を提示した上で聴取

「オールド・ボーイズ・ネットワーク」とは、主に男性を中心に、限られた人たちの間でつくりだされてきた、非公式で閉じた人間関係のネットワークを指します。たとえば、入社年次・出身校・趣味(ゴルフ・飲み会・喫煙など)といった共通点を通じたつながりによって、

- ・仕事の情報やチャンスが、そのグループに優先的に回りやすい
 - ・職場の重要な意思決定や評価が、非公式な場(飲み会・喫煙所・小グループの雑談など)で実質的に行われやすい
 - ・その人たちの価値観が、ルールや仕組み、評価に影響しやすい
- といった形で、職場の慣習や組織文化に影響を与えることがあります。

20-64歳の正社員
n=2500

調査結果

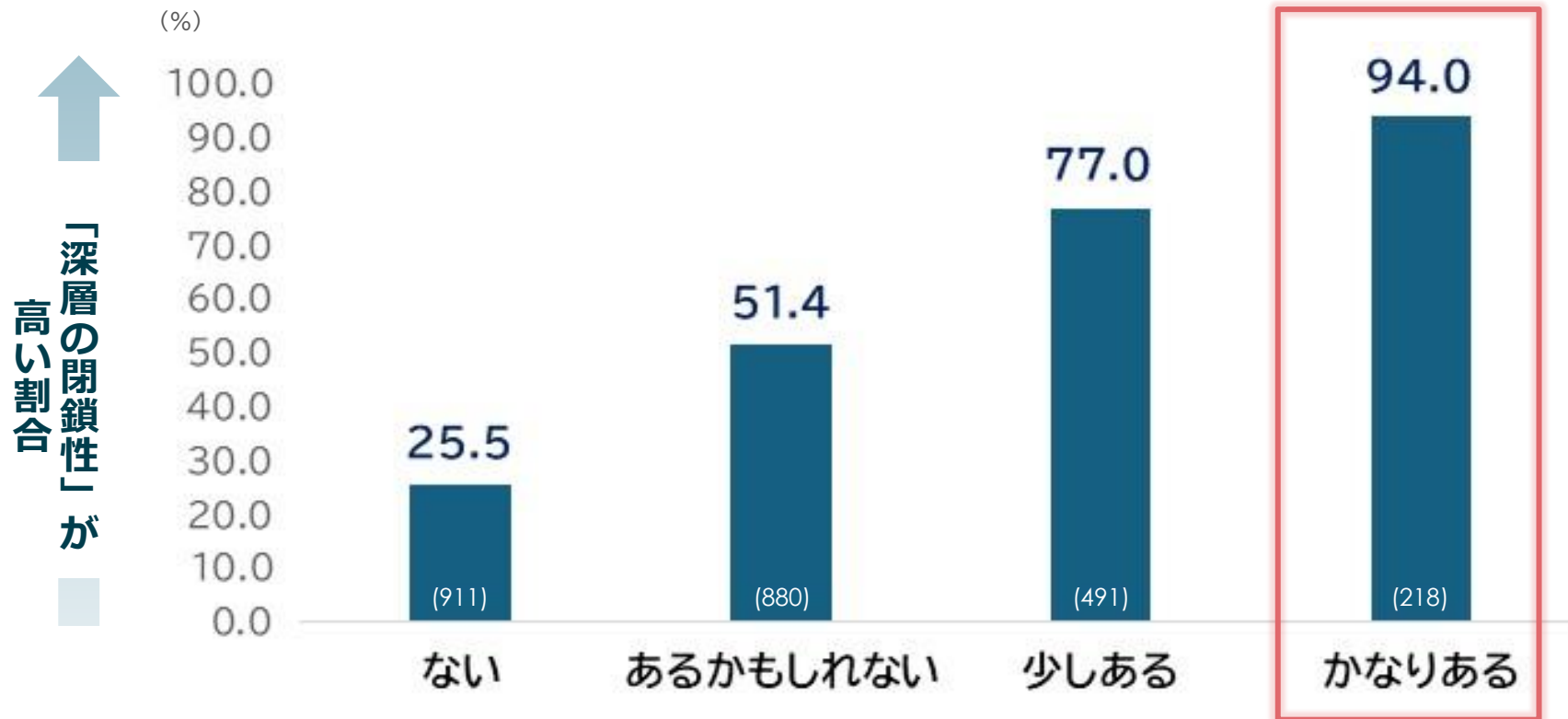
OBNの慣習・組織文化への認識は、「深層の閉鎖性」と紐づいているのか？

OBNの慣習・文化が「ある」と感じるほど、「深層の閉鎖性」(実態)も高い。

すなわち、OBNとして認識されている慣習・組織文化は「深層の閉鎖性」と対応している。

OBNの慣習・組織文化が「かなりある」と感じている場合では、「深層の閉鎖性」が高い割合は94.0%にのぼる。

「深層の閉鎖性」が高い組織の割合



「オールド・ボーイズ・ネットワークに基づく慣習・組織文化がある」という認識



PERSOL

パーソル 総合研究所

【第1章】

「深層の閉鎖性」は、どの程度見られるのか？

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

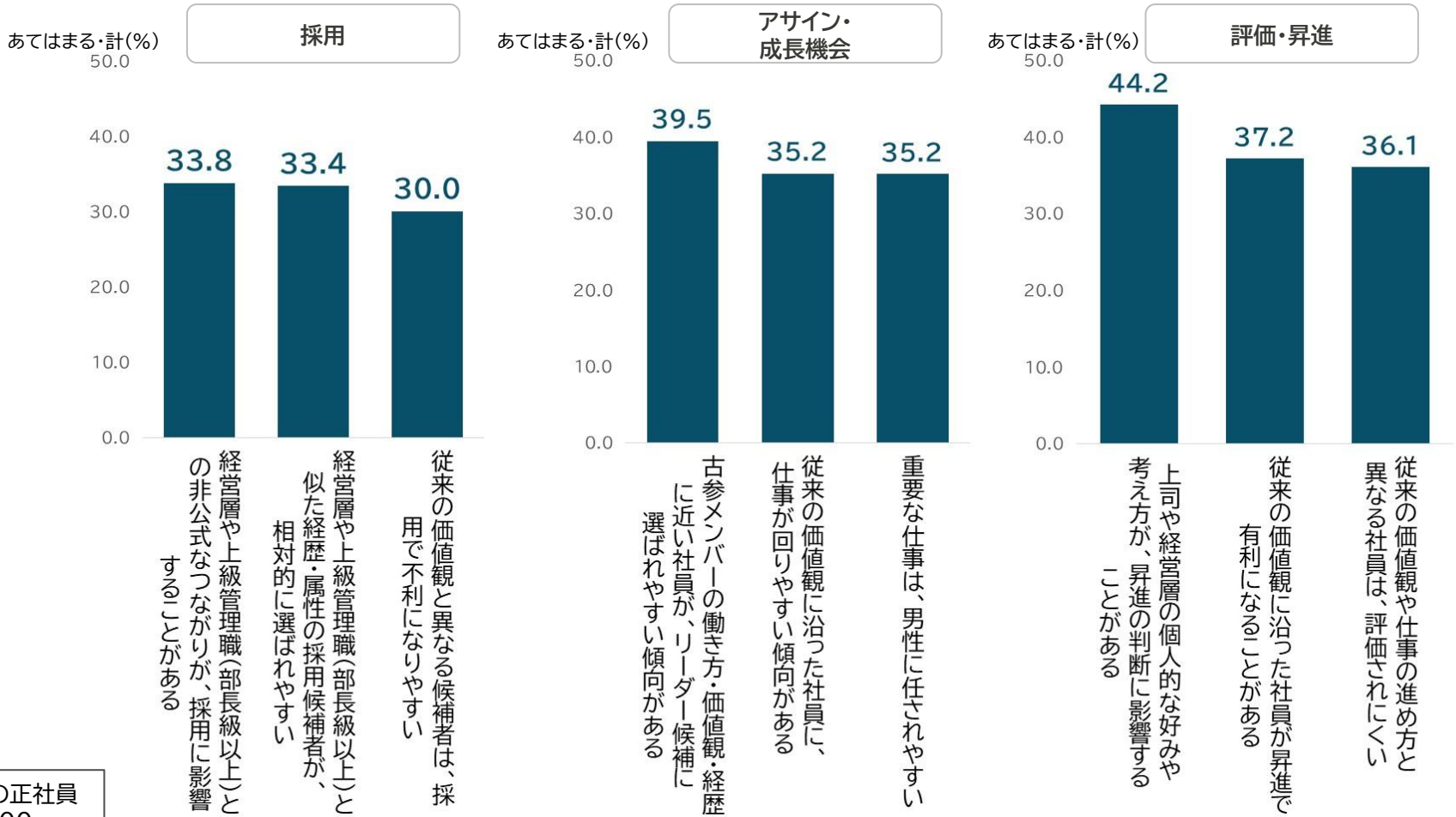
調査結果

「深層の閉鎖性」はどの程度存在するのか？

<採用、アサイン・成長機会、評価・昇進>

採用面では「経営層や上級管理職との非公式なつながりの影響」(33.8%)、アサイン・成長機会の面では「古参メンバーの働き方・価値観・経歴に近い社員が、リーダー候補に選ばれやすい傾向」(39.5%)、評価・昇進面では「上司や経営層の個人的な好みや考え方が、昇進の判断に影響」(44.2%) など、採用、アサイン・成長機会、評価・昇進の各場面で、3~4割の企業に「深層の閉鎖性」が見られる。

主な「深層の閉鎖性」※各場面について該当率が高い上位3項目

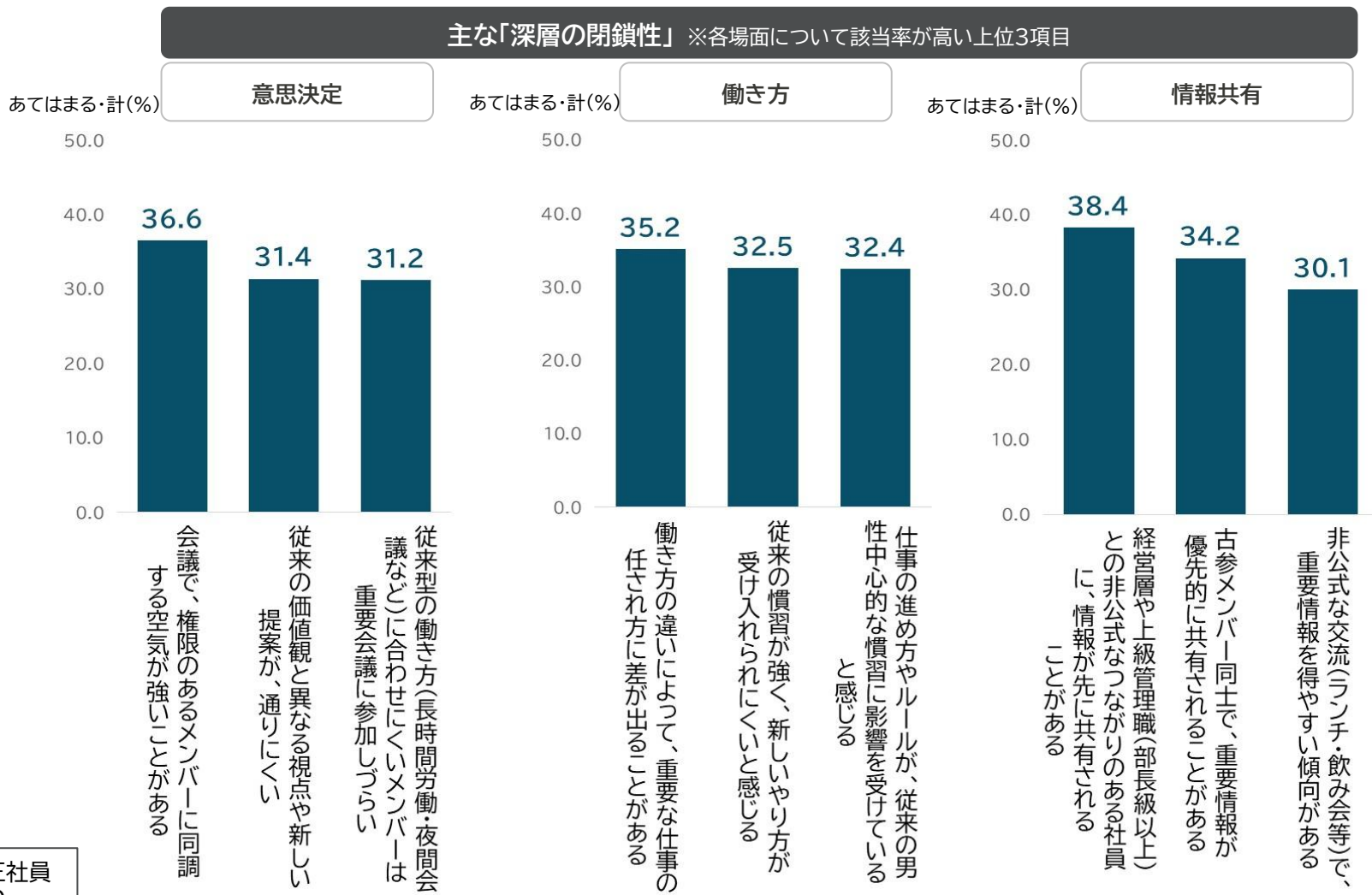


20-64歳の正社員
n=2500

調査結果

「深層の閉鎖性」はどの程度存在するのか？ <意思決定・働き方・情報共有>

意思決定面では「権限のあるメンバーに同調する空気が強い」(36.6%)、働き方の面では「働き方の違いで重要な仕事の任せ方に差が出る」(35.2%)、情報共有面では「経営層や上級管理職との非公式なつながりで情報が先に共有される」(38.4%) など、意思決定、働き方、情報共有の各場面で、3～4割の企業に「深層の閉鎖性」が見られる。



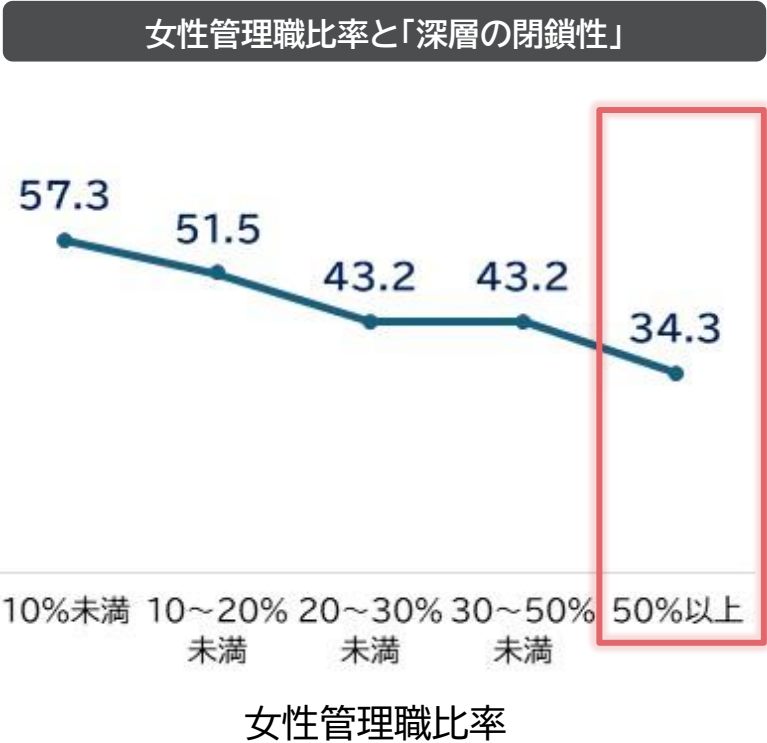
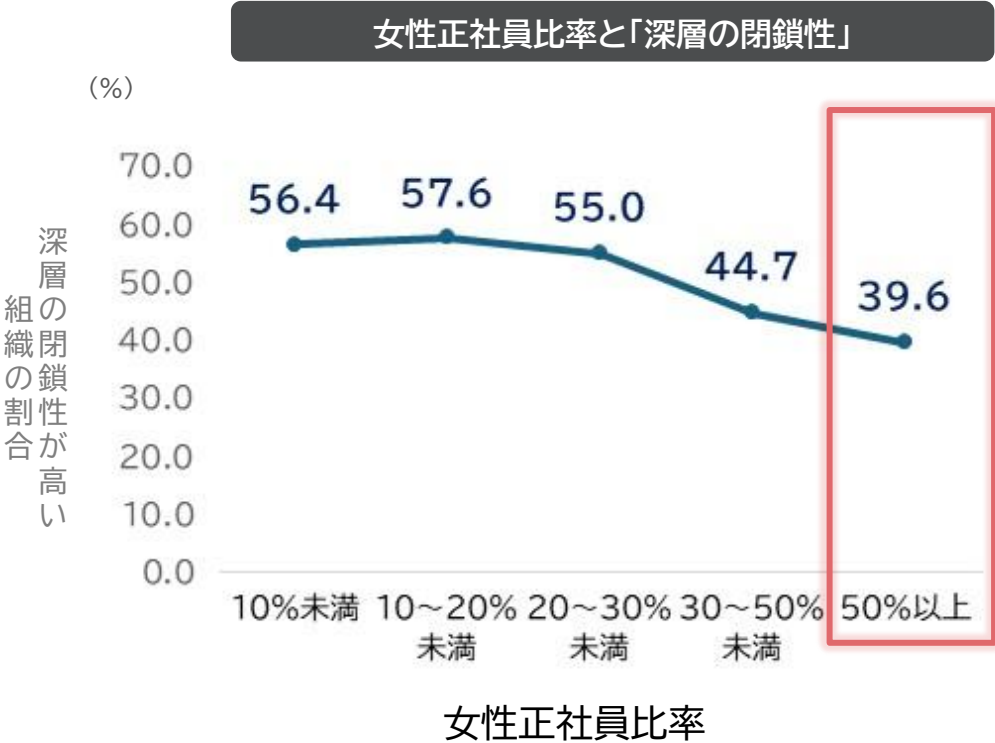
20-64歳の正社員
n=2500

調査結果

女性が増えれば「深層の閉鎖性」は弱まるのか？

女性比率の上昇に伴い、「深層の閉鎖性」が高い組織の割合は低下する傾向が見られるものの、女性比率が5割以上となっても、約4割の組織で「深層の閉鎖性」が高い状態が残っている。

同様に、女性管理職比率が5割以上となっても、3割強の組織で「深層の閉鎖性」が高い状態が残っている。



20-64歳の正社員
n=2500

調査結果

閉鎖性が残存している場面 ※自由回答抜粋

Q.あなたの勤務先で「オールド・ボーイズ・ネットワーク」や、それに基づく慣習・組織文化を感じた場面について、具体的に教えてください。

例: そう感じた具体的な経験、良い点・悪い点、職場への影響 など

非公式性

(どこで
決まるか)

「重要な決定が、男性同士の飲み会や、ゴルフ、喫煙所の雑談で決まる」(女性、52歳、医療・福祉、総務・人事、正社員数101～300人、女性管理職比率10～20%未満)

「ゴルフなどのコンペで参加していない社員に重要な情報が提供されない」(男性、62歳、製造業、総務・人事、正社員数2,001～5,000人、女性管理職比率1～10%未満)

「昇格要件に必須資格があるが、それが無いのに昇進する人が一定数おり、その特徴として年長者、上層部と飲み会、カラオケなどによく行きナカヨシ、ということがよくある」(男性、44歳、情報通信業、IT系技術職、正社員数2,001～5,000人、女性管理職比率1～10%未満)

排他性

(誰が
入れるか)

「知っている人の中で仕事をしようとする意識があり、新参者(中途採用、受入出向者など)に対する警戒心が強く、村社会の雰囲気がある」(女性、50歳、製造業、総務・人事、正社員数501～1,000人、女性管理職比率1～10%未満)

「仲間と認識されているメンバーでないと共有されない情報があつたりします」(男性、48歳、電気・ガス・熱供給・水道業、個人向け営業、正社員数301～500人、女性管理職比率1～10%未満)

「オールド・ボーイズ・ネットワークのメンバーに可愛がられる人材が評価を得やすい」(女性、36歳、医療・福祉、福祉系専門職(介護士・ヘルパーなど)、正社員数301～500人、女性管理職比率1～10%未満)

閉鎖性

(何を基準に
決まるか/
誰の意見が採
用されるか)

「基本的には男性で50代、60代の層が権力的に強いと思うし、意見や提案もOKになると思います。若い従業員が効率的、合理的なアイデアを出しても、あまり採用されにくいし、生意気と扱われることも多いです。その為若い世代の人は定着しにくい」(男性、37歳、製造業、法人向け営業、正社員数101～300人、女性管理職比率1～10%未満)

「女性は意見も言えない」(女性、56歳、製造業、製造(組立・加工)、正社員数5,001～10,000人、女性管理職比率0%)

「21世紀にもなって一部の人間のみで意思決定することに対して違和感しかない」(女性、27歳、金融・保険業、事務・アシスタント、正社員数301～500人、女性管理職比率20～30%未満)



PERSOL

パーソル 総合研究所

【第2章】

「深層の閉鎖性」によって、 どのような悪影響があるのか？

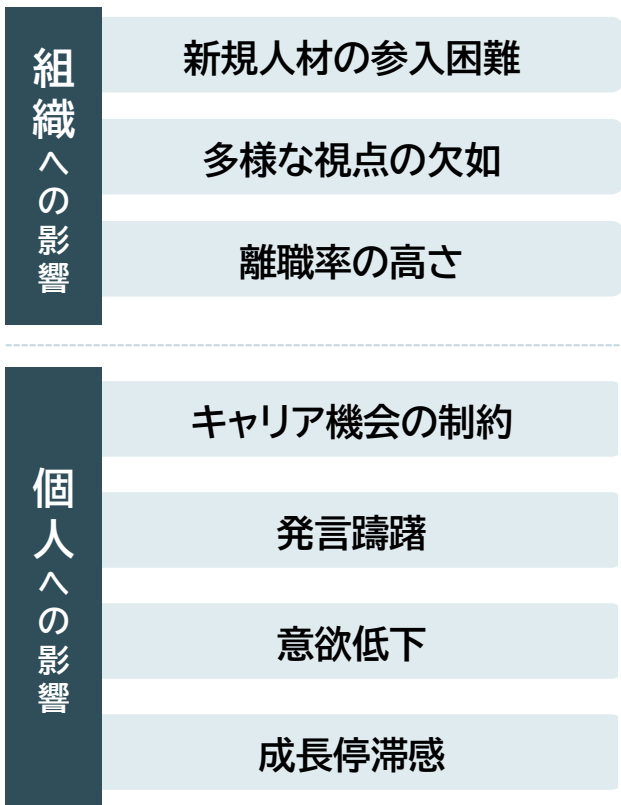
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

「深層の閉鎖性」が高い組織でどのような悪影響が見られるか？

「深層の閉鎖性」が高いほど、組織レベルでは、新規人材の参入困難や多様な視点の欠如、離職率の高さを感じられやすい。特に、「外部から来た人が力を発揮しにくい」割合は、深層の閉鎖性が低い場合と比べて5.0倍と大きな差が見られる。また、個人レベルでは、キャリア機会の制約や成長停滞感を感じられやすく、発言躊躇や意欲の低下が起きやすい。

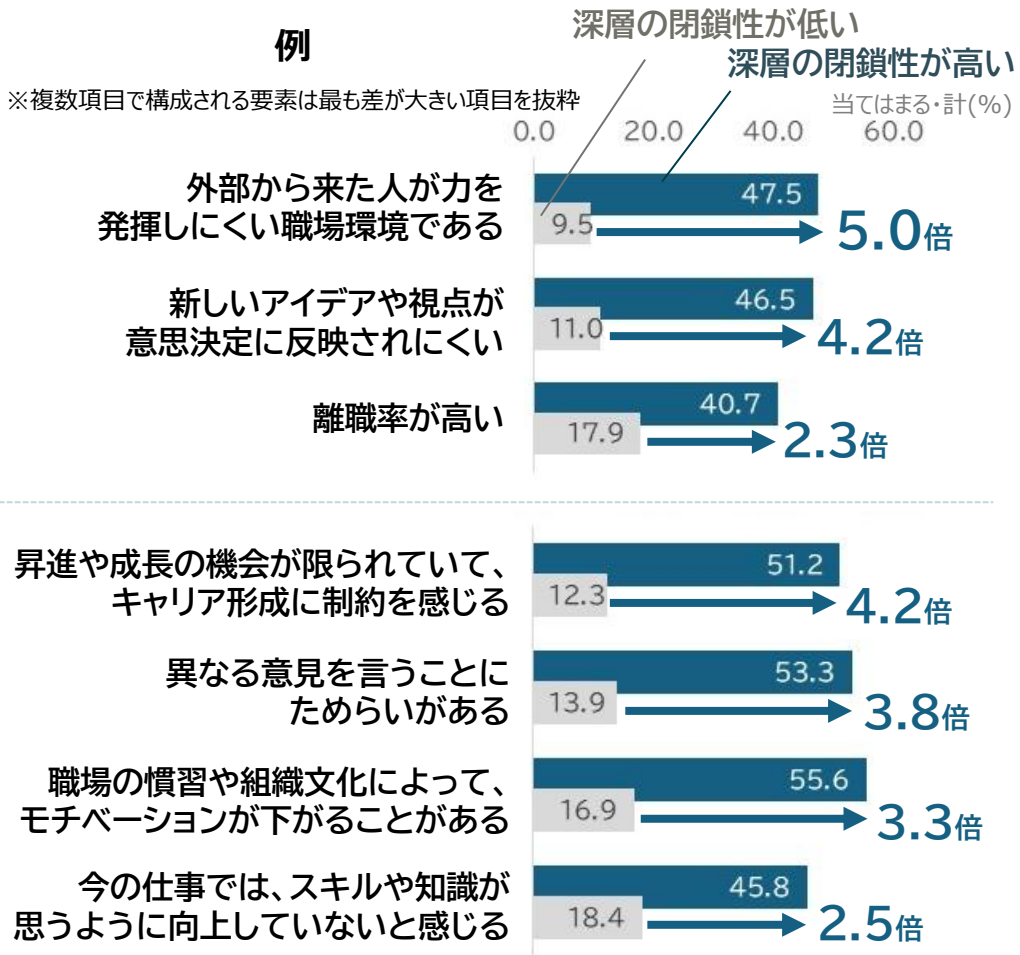
「深層の閉鎖性」がもたらす悪影響



20-64歳の正社員
n=2500

※重回帰分析結果：正社員規模、業種、女性正社員比率、女性管理職比率を統制した重回帰分析において5%水準で有意(詳細はAppendix参照)

例

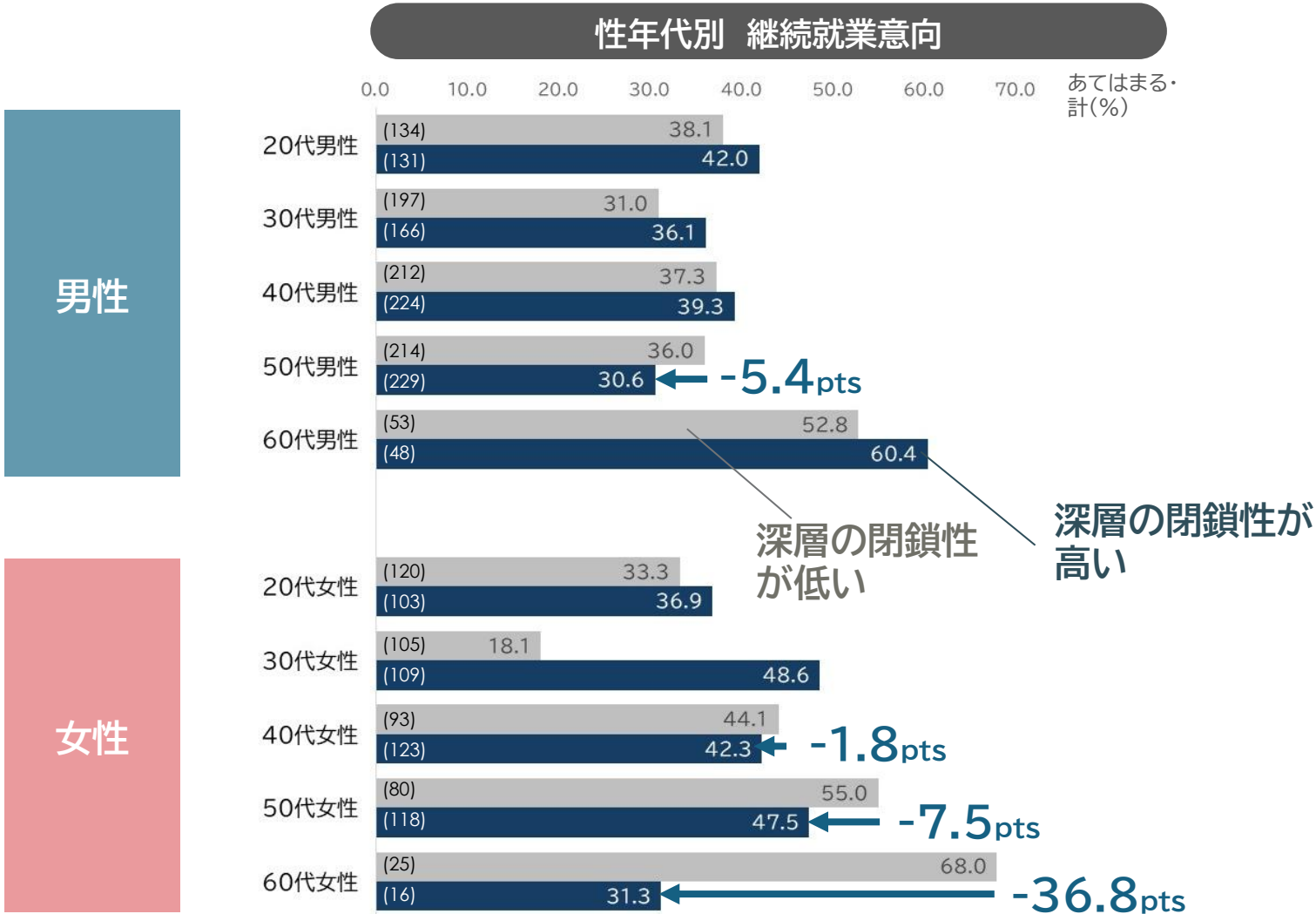


深層の閉鎖性高 n=1267、深層の閉鎖性低 n=1233

調査結果

「深層の閉鎖性」が高いと、誰の継続就業意向が低いのか？

「深層の閉鎖性」が高いと、40代以上の女性・50代男性で継続就業意向が低い傾向が見られる。



※カッコ内はn。n<30は参考値

調査結果

「深層の閉鎖性」が高いと、誰が影響を感じやすいか？

「深層の閉鎖性」が個人にもたらす悪影響を見ると、特に40代女性で影響が大きく、「意欲低下」「発言躊躇」「キャリア機会の制約」は+43%~+46%に及ぶ。また、20代男性の意欲低下(+41%)や20代女性・60代男性のキャリア機会の制約(+41~42%)も大きく、若手層やシニア層にも影響が及んでいる。

深層の閉鎖性が高い場合の個人への影響(増加率)

		(n)	意欲低下	発言躊躇	キャリア機会の制約	成長停滞感
男性	20代男性	(265)	+41%	+37%	+39%	+25%
	30代男性	(363)	+28%	+30%	+29%	+18%
	40代男性	(436)	+31%	+31%	+28%	+15%
	50代男性	(443)	+36%	+30%	+36%	+16%
	60代男性	(101)	+39%	+35%	+42%	+26%
女性	20代女性	(223)	+37%	+38%	+41%	+23%
	30代女性	(214)	+26%	+33%	+31%	+19%
	40代女性	(216)	+45%	+43%	+46%	+25%
	50代女性	(198)	+38%	+32%	+35%	+22%
	60代女性	(41)	+20%	+25%	+26%	+14%

増加率(+〇%)=「深層の閉鎖性」高群の平均値÷低群の平均値

※数値が大きいほど、「深層の閉鎖性」の高い組織で実感されやすい



PERSOL

パーソル 総合研究所

【第3章】

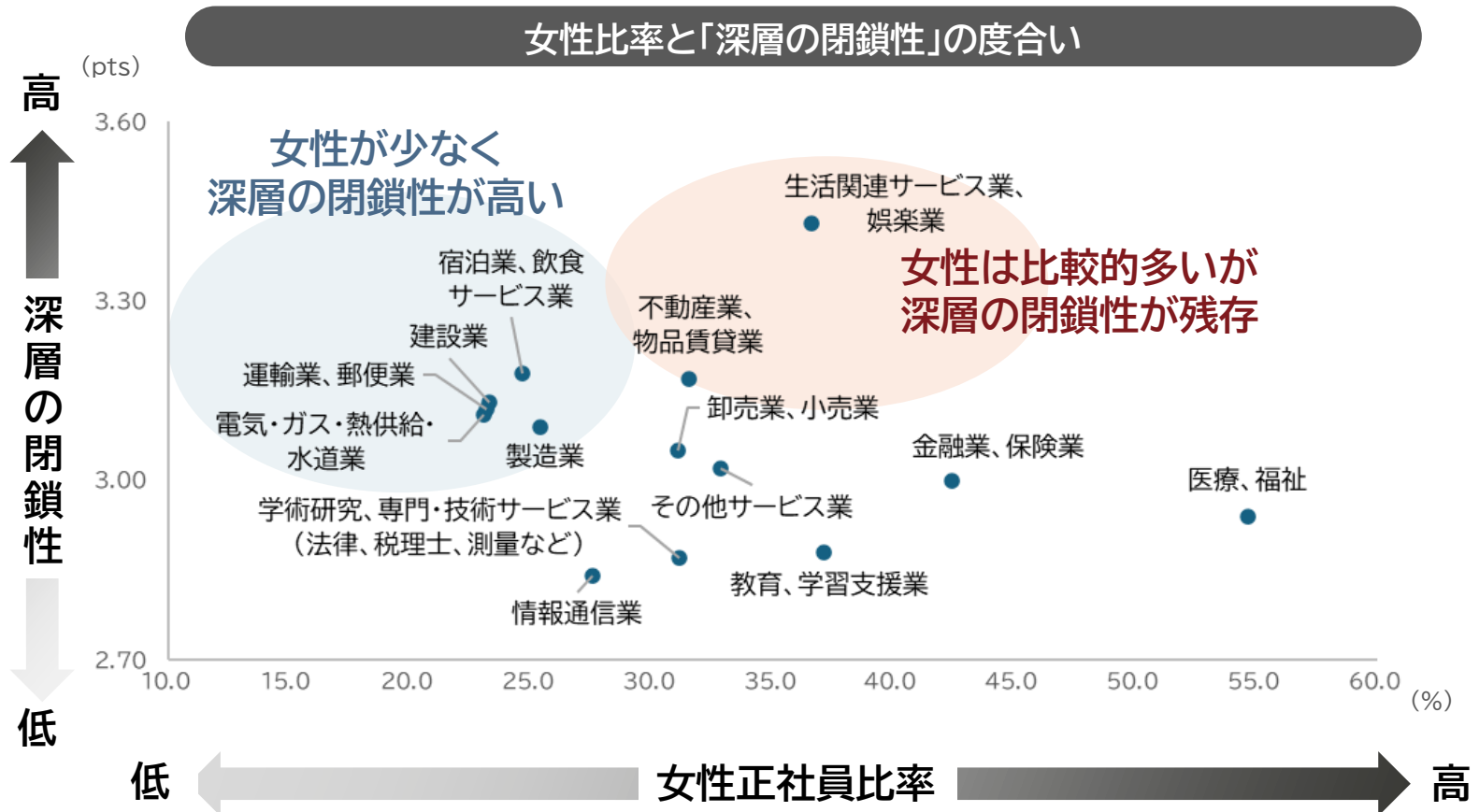
「深層の閉鎖性」は、 どのような組織で高いのか？

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

どのような業界で「深層の閉鎖性」が高いのか？

宿泊・飲食サービス業、建設業、運輸・郵便業、電気・ガス・熱供給・水道業、製造業は女性比率が低く、「深層の閉鎖性」が高い。
生活関連サービス・娯楽業や不動産・物品賃貸業は、女性比率は高いが「深層の閉鎖性」が残存する。



20-64歳の正社員
n=2500

調査結果

どのような組織で「深層の閉鎖性」が高いのか？

部長級以上の上級管理職が特定部門出身者・固定メンバー・男性であること、メンバーの多様性が低く、高年齢層への偏りや中途社員・外国籍社員の少なさが見られること、ジェンダー役割規範や変化抵抗性、長時間コミット規範といった組織規範が高いことが「深層の閉鎖性」と関係している。一方で、企業規模と「深層の閉鎖性」との間に明確な関係性は見られない。

「深層の閉鎖性」が高い組織の特徴 ※影響度が高い上位3項目

マネジメント層の特性

- 1. 上級管理職(部長級以上)は、特定部門出身者が多い
- 2. 上級管理職(部長級以上)は、過去5年間程度、顔ぶれがほとんど変わっていない
- 3. 上級管理職(部長級以上)は、男性がほとんどである

調整済R²:.170

組織特性 その他

- 1. 年齢構成が高年齢層に偏っている
- 2. 中途社員が少ない
- 3. 外国籍社員がほとんどいない

調整済R²:.195

組織規範

- 1. ジェンダー役割規範
(管理職は男性が適任だとする価値観が残っている など)
- 2. 変化抵抗性
(従来のやり方を尊重すべきだという意識が強い など)
- 3. 長時間コミット規範
(残業や休日対応が熱意の証とみなされやすい など)

調整済R²:.758

企業規模(正社員規模)

有意な関係は見られない

調整済R²:.033

【重回帰分析(ステップワイズ法)】 n=2500

正社員規模、業種、女性正社員比率、女性管理職比率 ※有意水準5%



PERSOL

パーソル 総合研究所

【第4章】 「深層の閉鎖性」は、 なぜ維持・再生産されるのか？

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

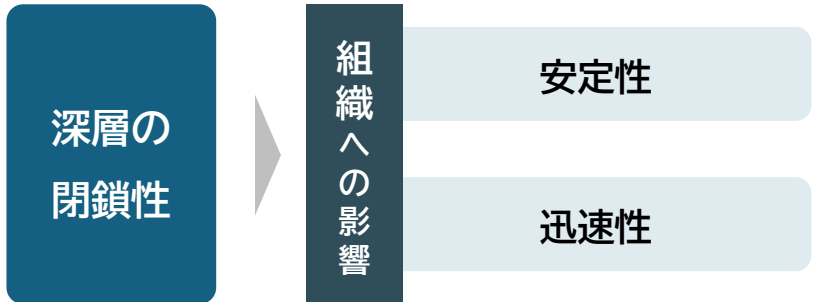
調査結果

「深層の閉鎖性」が高いと、どのようなメリットが見られるか？

「深層の閉鎖性」が高い組織ほど、意思決定の迅速性や組織の安定性といった組織上の機能的メリットが感じられやすい。特に、「似たタイプの社員が多いため、マネジメントしやすく、統制がとりやすい」割合は、深層の閉鎖性が低い場合と比べて2.9倍と大きな差が見られる。

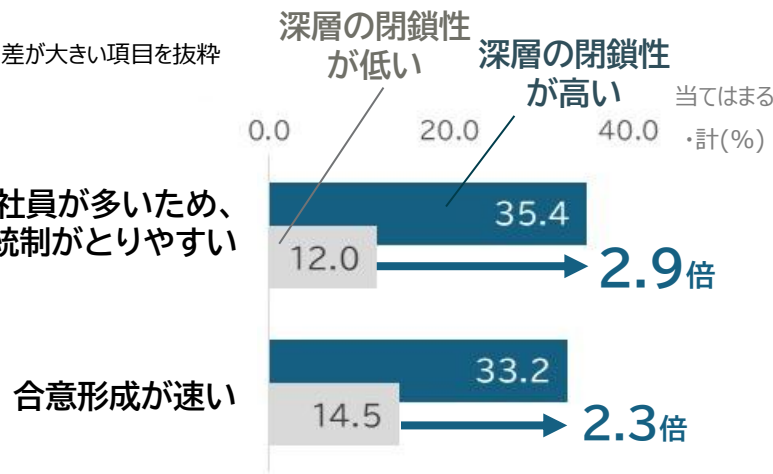
「深層の閉鎖性」によるメリット

※複数項目で構成される要素は最も差が大きい項目を抜粋



例

似たタイプの社員が多いため、マネジメントしやすく、統制がとりやすい



20-64歳の正社員
n=2500

※重回帰分析結果：正社員規模、業種、女性正社員比率、女性管理職比率を統制した重回帰分析において5%水準で有意(詳細はAppendix参照)

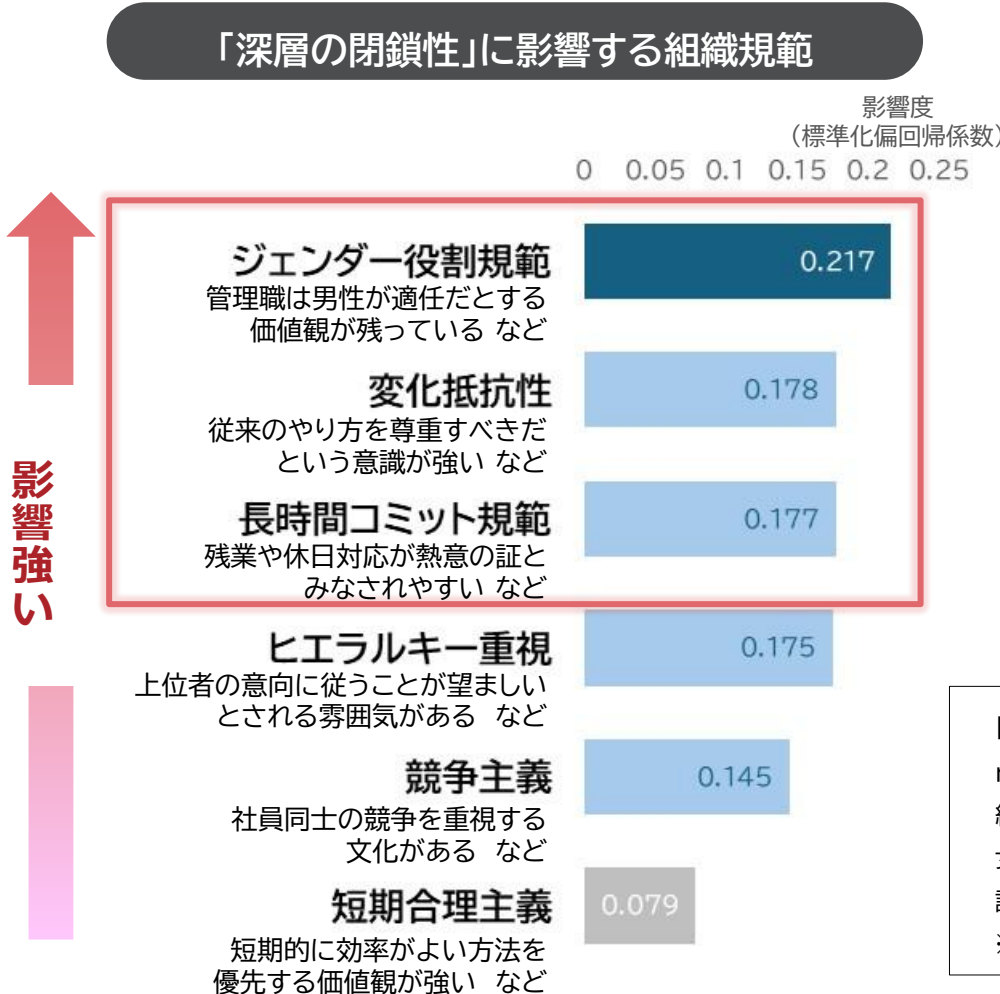
深層の閉鎖性高 n=1267、深層の閉鎖性低 n=1233

調査結果

「深層の閉鎖性」に影響する組織規範

「深層の閉鎖性」に影響する組織規範(規範的価値観)を見た。

「深層の閉鎖性」には、特に「ジェンダー役割規範」「変化抵抗性」「長時間コミット規範」が強く影響している。



【重回帰分析(ステップワイズ法)】
 n=2500
 統制変数 | 正社員規模、業種、女性正社員比率、
 女性管理職比率
 調整済R2乗値 | 0.758
 ※すべて5%水準で有意

調査結果

「深層の閉鎖性」に影響する組織規範と関係する 個人の心理特性／キャリア適合戦略

「自己抑制」や「努力アピール」、「現状維持志向」、「戦略的迎合」といったキャリア適合戦略が、「深層の閉鎖性」に影響する主な組織規範と強く関係している。「内集団びいき」などの心理特性も関連しているが、個人のキャリア適合戦略の影響がより大きい。

「深層の閉鎖性」に影響する要因

【重回帰分析(ステップワイズ法)】
n=2500 **p<.01、*p<.05
統制変数 | 性別ライフステージ、年齢、個人年収、学歴、残業時間、正社員規模、業種、職種、職位、女性正社員比率、女性管理職比率

ジェンダー役割
規範
調整済R²:.177

変化抵抗性
調整済R²:.219

長時間コミット
規範
調整済R²:.205

キャリア適合戦略

心理特性

		調整済R ² :.177	調整済R ² :.219	調整済R ² :.205
キャリア適合戦略	評価・信頼のために自分らしさや本音を抑える姿勢 自己抑制	++ .178**	++ .185**	++ .166**
	評価・昇進のために努力を見せることを重視する姿勢 努力アピール	++ .206**	+ .072**	++ .198**
	不安や摩擦を避けるため、既存のやり方や組織文化を維持しようとする志向 現状維持志向	(非有意)	++ .135**	(非有意)
	評価・昇進を見据え、権力者の意向に合わせて行動する姿勢 戦略的迎合	(非有意)	++ .101**	(非有意)
心理特性	自分と関係の近い人や所属集団を、意思決定や人選において優先してしまう傾向 内集団びいき	+ .051*	(非有意)	(非有意)
	目立たないことや空気を乱さないことを重視し、周囲と同じ振る舞いを選ぶ姿勢 同調	(非有意)	(非有意)	+ .093**



PERSOL

パーソル 総合研究所

【第5章】

「深層の閉鎖性」を解消するために、 人事は何をすべきか？

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

「深層の閉鎖性」と関係する施策・マネジメント

重回帰分析の結果、「情報アクセスの非独占化」「意思を示す機会を開く」「評価・機会配分の偏りを是正」といった「誰に対しても開かれた機会設計」は、「深層の閉鎖性」を弱めていた。中でも、「重要情報の同時共有(情報アクセスの非独占化)」が最も影響が大きい。一方で、対象範囲が閉じたダイバーシティ施策では、「深層の閉鎖性」が維持されやすい傾向が見られた。

「深層の閉鎖性」と関係する施策・マネジメント(重回帰分析の結果)



「誰に対しても開かれた」

機会設計

○ 弱める

× 維持されやすい

「対象範囲が閉じた施策」



重要情報の同時共有(-.104**)

情報アクセスの非独占化

ダイバーシティに関する社員アンケート(-.070*)、多様な社員の意思決定参画機会(-.058*)、異動・配置で本人意向を考慮(-.046+)

意思を示す機会を開く

成果・能力に応じた評価・昇進(-.071*)、両立支援利用で不利益がない運用(-.054*)

評価・機会配分の偏りを是正

深層の閉鎖性

対象範囲が閉じたダイバーシティ施策

女性比率ルール(.114**)、女性活躍推進研修(.096**)、アンコンシャス・バイアス研修(.078**)、スポンサーシップ制度(.076**)

【重回帰分析(ステップワイズ法)】

n=2,500

統制変数 | 正社員規模・業種・女性正社員比率・女性管理職比率

調整済R2 | 0.075

※**p<.01、*p<.05、+p<.1

※数値は標準化偏回帰係数

(他の要因を統制した上での平均的な関係を示すもの)

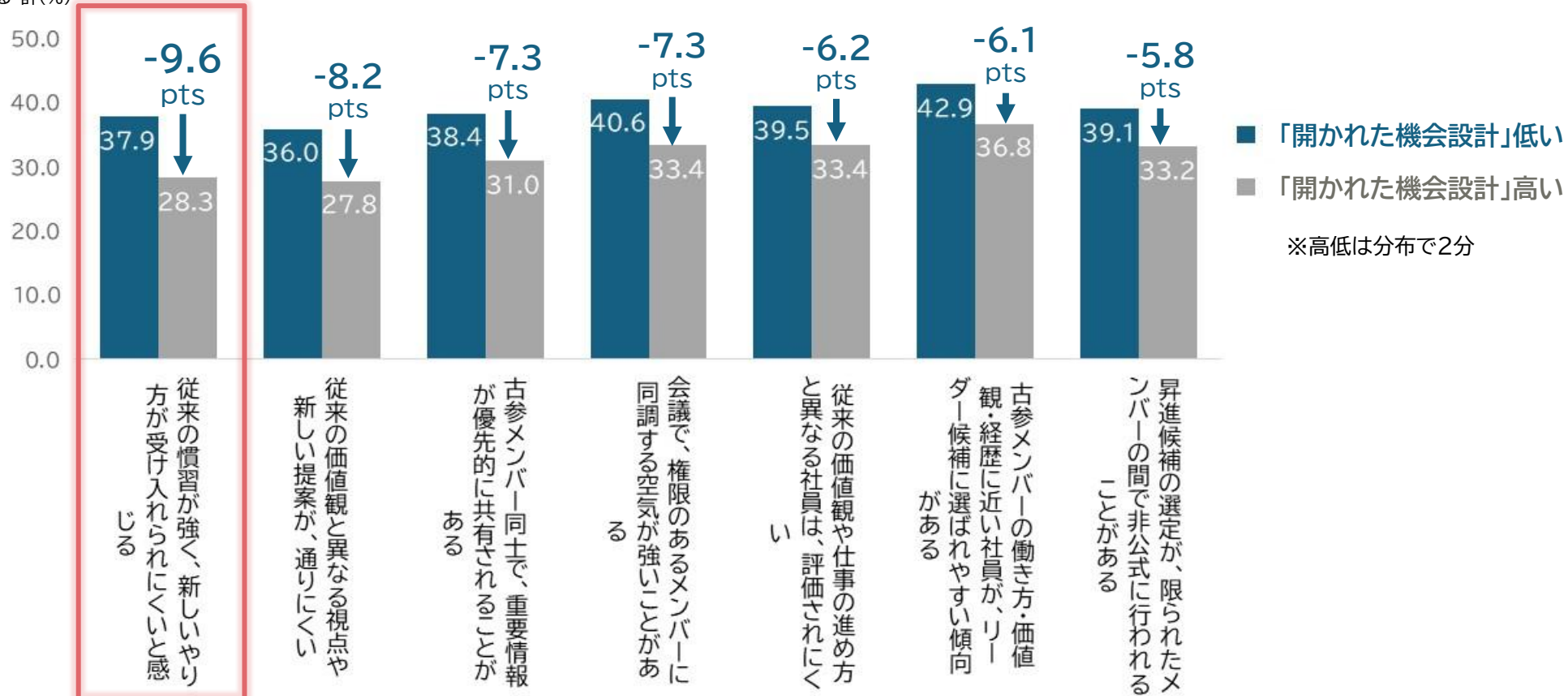
調査結果

開かれた機会設計と「深層の閉鎖性」との関係

誰に対しても開かれた機会設計が高いほど、「深層の閉鎖性」は低い。
 中でも、「従来の慣習が強く、新しいやり方が受け入れられにくいと感じる」割合は、
 開かれた機会設計が高い場合に、低い場合と比べて9.6ポイント低い。

開かれた機会設計と「深層の閉鎖性」との関係 ※差が大きい上位7項目

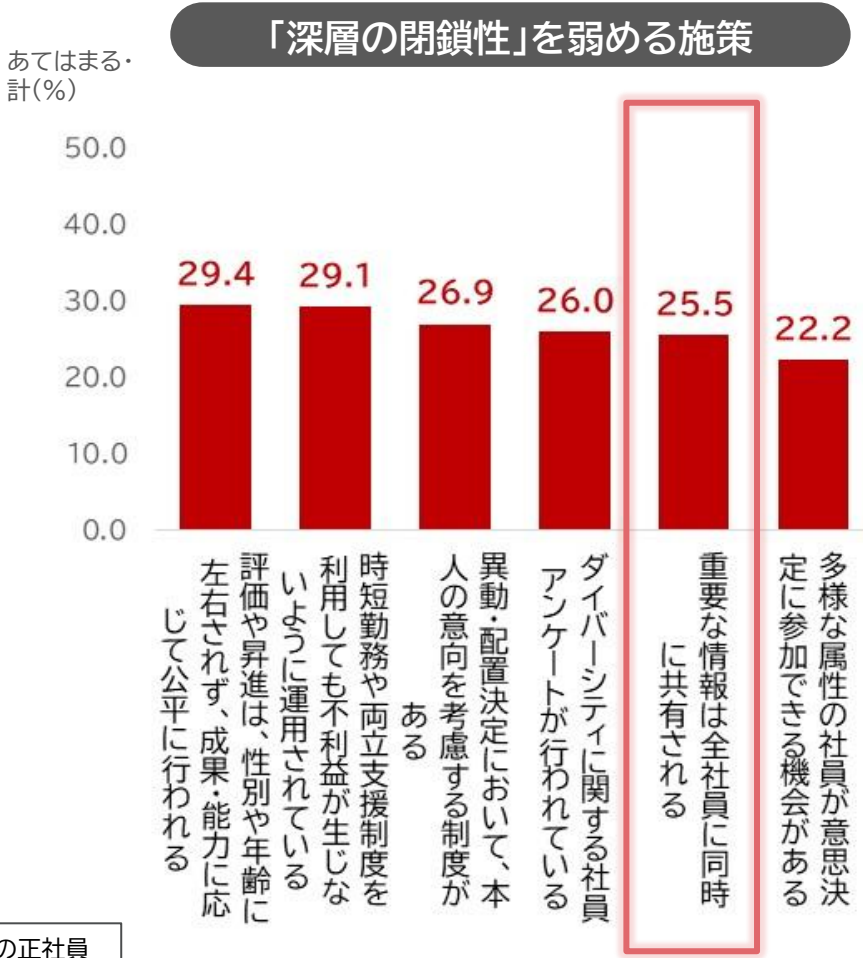
あてはまる・計(%)



開かれた機会設計高い n=884、開かれた機会設計低い n=627

施策・マネジメントの実施状況

「深層の閉鎖性」を弱める各施策の中でも、最も影響が大きい「重要情報の同時共有(情報アクセスの非独占化)」を実施している企業は25.5%にとどまっている。



20-64歳の正社員
n=2500

調査結果

「誰に対しても開かれた機会設計」 ※自由回答抜粋

Q.勤務先に「オールド・ボーイズ・ネットワーク」やそれに基づく慣習・組織文化がないと答えた方は、なぜそのように思うかを、具体的に教えてください。

情報アクセス の非独占化

「職場では年齢や勤務年数に関係なく、必要な情報は全員に共有され、意見も公平に聞いてもらえると感じています」(男性、26歳、その他業種、生産技術・生産管理・品質管理、正社員数101～300人、女性管理職比率1～10%未満)

「文章に残すようになっている」(女性、30歳、建設業、事務・アシスタント、正社員数101～300人、女性管理職比率1～10%未満)

意思を示す 機会を開く

「誰でも意見を言える環境が整っている」(男性、46歳、製造業、法人向け営業、正社員数301～500人、女性管理職比率10～20%未満)

「年齢に関係なく意見が言える」(男性、44歳、情報通信業、IT系技術職、正社員数101～300人、女性管理職比率0%)

「女性の意見も業務に取り入れられていて、管理職の女性の割合も高め」(女性、30歳、情報通信業、IT系技術職、正社員数501～1,000人、女性管理職比率10～20%未満)

「男女関係なく、意見を言い合うことができる環境である」(男性、45歳、製造業、商品開発・研究、正社員数2,001～5,000人、女性管理職比率10～20%未満)

評価・機会 配分の偏り を是正

「適切な実力、能力評価による人事制度が構築されていると思うのでそのような慣習はないと考える」(男性、33歳、金融・保険業、財務・会計・経理・法務、正社員数5,001～10,000人、女性管理職比率20～30%未満)

「男女関係なく平等な評価がされている」(男性、41歳、卸売・小売業、販売職(販売店員、レジなど)、正社員数1,001～2,000人、女性管理職比率10～20%未満)

「育休明けの女性が管理職についている」(男性、49歳、製造業、法人向け営業、正社員数301～500人、女性管理職比率20～30%未満)

「女性の管理職が多めだから」(女性、34歳、複合サービス事業(郵便局、協同組合など)、事務・アシスタント、正社員数101～300人、女性管理職比率50～60%未満)



PERSOL

パーソル 総合研究所

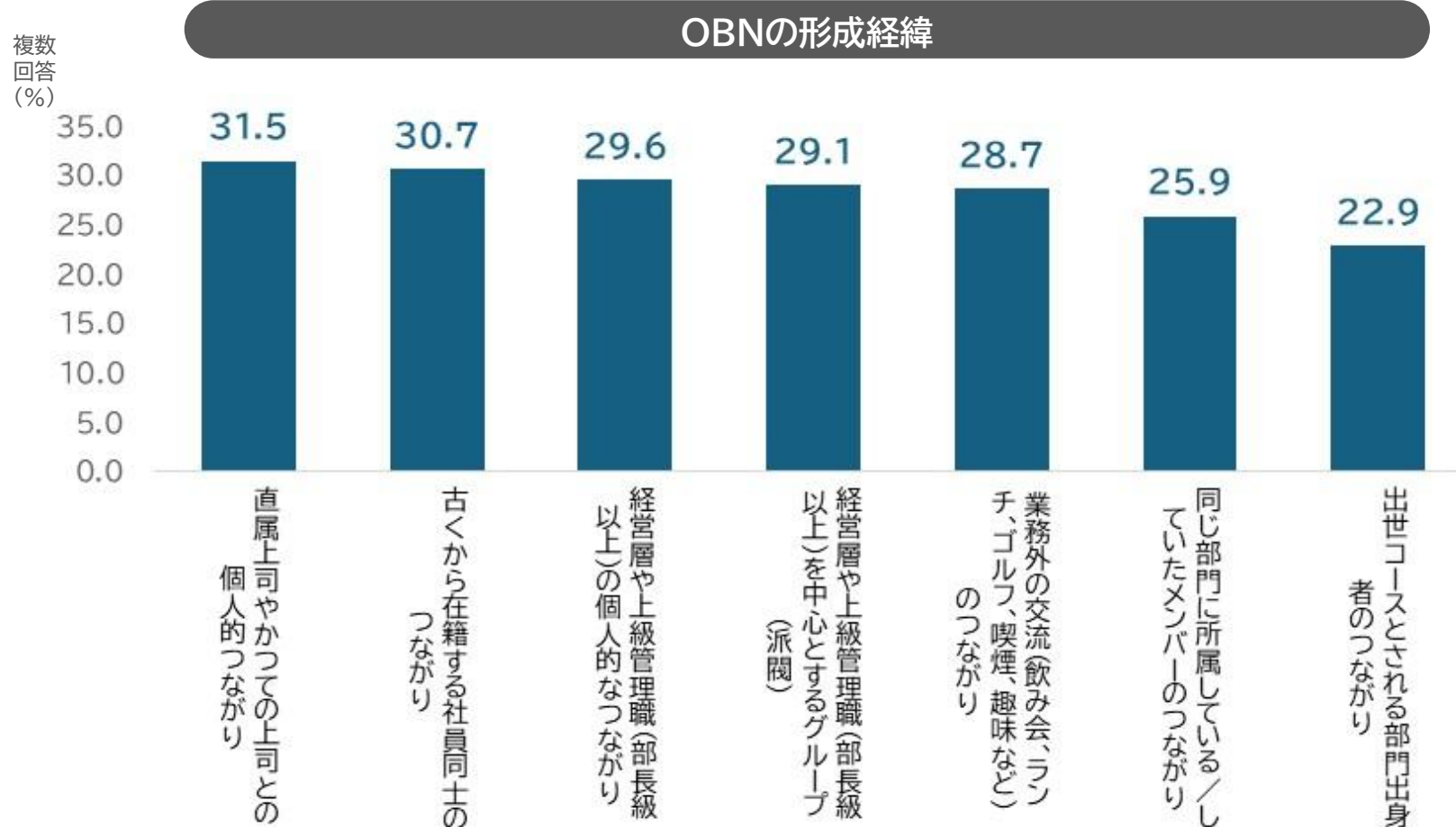
Appendix

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

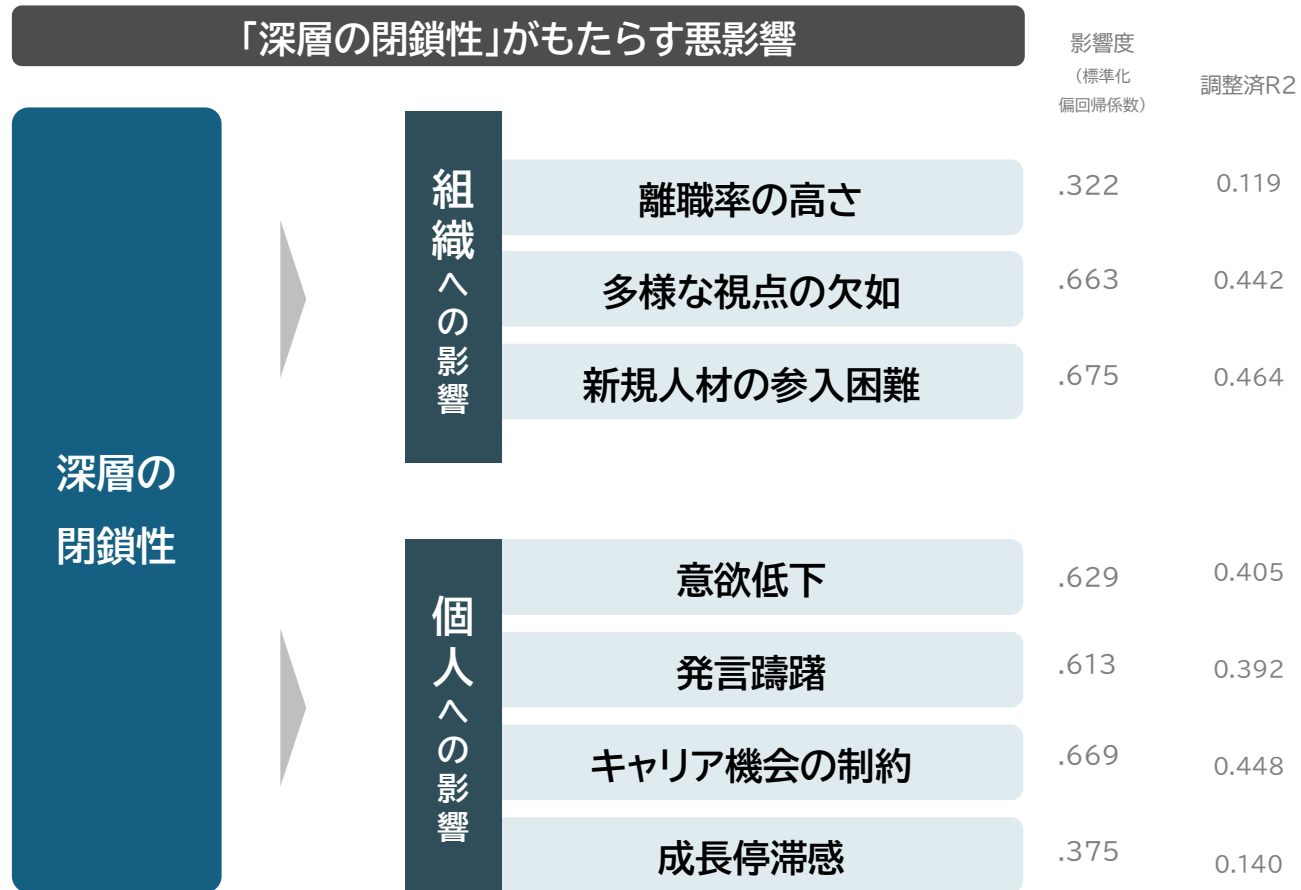
オールド・ボーイズ・ネットワークの人間関係はどのように形成されるのか？

オールド・ボーイズ・ネットワーク(OBN)の人間関係の形成経緯として多いのは、「直属上司やかつての上司との個人的つながり(31.5%)」「古くから在籍する社員同士のつながり(30.7%)」「経営層や上級管理職の個人的なつながり(29.6%)」。多いものでも3割程度にとどまり、勤務先内のさまざまなつながりで形成されている。



勤務先にOBNの人間関係がある人
n=1675

「深層の閉鎖性」がもたらす悪影響(重回帰分析結果)



【重回帰分析(ステップワイズ法)】 n=2500

統制変数 | 正社員規模、業種、女性正社員比率、女性管理職比率

※すべて5%水準で有意

「深層の閉鎖性」によるメリット(重回帰分析結果)

「深層の閉鎖性」によるメリット



【重回帰分析(ステップワイズ法)】 n=2500
統制変数 | 正社員規模、業種、女性正社員比率、女性管理職比率
※すべて5%水準で有意

回答者属性

性年代(%)

	n	男性					女性				
		20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
①基本サンプル	(2500)	10.6	14.5	17.4	17.7	4.0	8.9	8.6	8.6	7.9	1.6
②女性管理職 (ブーストサンプル含)	(353)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.8	15.9	37.4	40.8	3.1

職位(%)

	n	一般社員・主任・係長相当	課長相当(部下あり)	部長相当(部下あり)	本部長相当(部下あり)、役員・執行役員相当	上級専門職(部下なし管理職相当職)	その他
①基本サンプル	(2500)	80.4	11.4	4.2	1.7	1.6	0.7
②女性管理職 (ブーストサンプル含)	(353)	—	64.0	18.4	10.8	6.8	0.0

業種(%)

	n	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業・小売業	金融業・保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	その他サービス業	その他業種
①基本サンプル	(2500)	4.8	31.2	1.8	11.3	7.1	10.4	8.0	2.5	1.4	1.1	1.8	1.5	4.9	8.0	4.1
②女性管理職 (ブーストサンプル含)	(353)	1.7	22.4	0.6	11.0	2.5	11.9	13.6	3.1	0.6	2.8	2.0	2.3	9.1	11.0	5.4

職種(%)

	n	間接部門	事務職	営業・販売職	サービス職	生産工程・管理・製造	配送・物流・運輸職	情報処理・通信技術職	商品開発・研究職	専門・技術職	その他
①基本サンプル	(2500)	24.2	15.2	14.0	4.0	12.8	3.3	10.6	3.9	6.2	5.8
②女性管理職 (ブーストサンプル含)	(353)	48.7	9.1	11.0	4.2	2.8	0.6	7.4	3.1	7.9	5.1

従業員規模(正社員数)(%)

	n	101人～300人	301人～1000人	1001人～2000人	2001人～10000人	10001人以上
①基本サンプル	(2500)	24.7	26.5	11.0	20.8	17.0
②女性管理職 (ブーストサンプル含)	(353)	22.4	27.5	9.1	22.9	18.1

「深層の閉鎖性スコア」(全項目)

5件法で聴取し、以下のように得点化

1 あてはまらない 2 あまりあてはまらない 3 どちらともいえない 4 ややあてはまる 5 あてはまる

《採用》

α係数:.895

- ✓ 採用場面で、男性が選ばれやすい傾向がある
- ✓ 従来の価値観と異なる候補者は、採用で不利になりやすい
- ✓ 経営層や上級管理職(部長級以上)との非公式なつながりが、採用に影響することがある
- ✓ 社内の特定のネットワークとの非公式なつながりが、採用に影響することがある
- ✓ 経営層や上級管理職(部長級以上)と似た経歴・属性の採用候補者が、相対的に選ばれやすい
- ✓ 従来の慣習や明文化されていない基準が採用に影響することがある

《意思決定》

α係数:.892

- ✓ 意思決定の場で、結果として男性の意見が優位になりやすいことがある
- ✓ 従来型の働き方(長時間労働・夜間会議など)に合わせにくいメンバーは重要会議に参加しづらい
- ✓ 一部の意思決定が、非公式な場(飲み会・ゴルフ等)で進むことがある
- ✓ 従来の価値観と異なる視点や新しい提案が、通りにくい
- ✓ 会議で、権限のあるメンバーに同調する空気が強いことがある

《アサイン・成長機会》

α係数:.843

- ✓ 重要な仕事は、男性に任せやすい
- ✓ 従来の価値観に沿った社員に、仕事が回りやすい傾向がある
- ✓ 従来の価値観と異なる社員は、成長機会を得にくいことがある
- ✓ 非公式な場(飲み会・ゴルフなど)への参加状況が、仕事の割り振りに影響することがある
- ✓ 古参メンバーの働き方・価値観・経歴に近い社員が、リーダー候補に選ばれやすい傾向がある

《働き方》

α係数:.871

- ✓ 仕事の進め方やルールが、従来の男性中心の慣習に影響を受けていると感じる
- ✓ 残業を前提とした時間帯に会議が設定されることがある
- ✓ 働き方の違いによって、重要な仕事の任せ方に差が出ることもある
- ✓ 非公式なつきあいが、仕事の割り振りや人事に影響することがある
- ✓ 従来の慣習が強く、新しいやり方が受け入れられにくいと感じる

《評価・昇進》

α係数:.885

- ✓ 同等の実力でも、結果として男性が昇進しやすいことがある
- ✓ 上司や経営層の個人的な好みや考え方が、昇進の判断に影響することがある
- ✓ 非公式な場(飲み会・ゴルフなど)への参加状況が、評価や昇進に影響することがある
- ✓ 従来の価値観に沿った社員が昇進で有利になることがある
- ✓ 従来の価値観や仕事の進め方と異なる社員は、評価されにくい
- ✓ 昇進候補の選定が、限られたメンバーの間で非公式に行われることがある

《情報共有》

α係数:.891

- ✓ 重要な情報が、結果として男性に多く共有されやすい
- ✓ 経営層や上級管理職(部長級以上)との非公式なつながりのある社員に、情報が先に共有されることがある
- ✓ 働き方に制約のある社員が、重要情報にアクセスしにくい
- ✓ 古参メンバー同士で、重要情報が優先的に共有されることがある
- ✓ 非公式な交流(ランチ・飲み会等)で、重要情報を得やすい傾向がある

変数の構成：組織規範①

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各カテゴリに紐づく項目の平均値を算出した
 1 あてはまらない 2 あまりあてはまらない 3 どちらともいえない 4 ややあてはまる 5 あてはまる

ジェンダー 役割規範

α 係数:.900

性別に応じた役割や働き方が期待される雰囲気がある

女性は家庭との両立を優先すべきだという見方が残っている

男性は長時間働くものだという考え方が根強い

管理職は男性が適任だとする価値観が残っている

育児・介護を担う男性は例外的だとみなされやすい

変化抵抗性

α 係数:.898

新しい制度や取り組みの導入には慎重であるべきだとする価値観がある

従来やり方を尊重すべきだという意識が強い

異なる価値観を受け入れにくい雰囲気がある

働き方や組織文化の変化には慎重であるべきだという考えが根付いている

長時間コミット 規範

α 係数:.934

残業や休日対応が熱意の証とみなされやすい

私生活より仕事を優先する姿勢が望ましいとされる雰囲気がある

残業前提の会議設定が問題視されにくい

短時間勤務の社員は重要業務に向かないという見方がある

長時間働くことを美德とする文化がある

フルコミットできる人が重要ポジションに向いているという前提がある

両立支援制度を使うと、仕事への本気度が低いとみなされやすい

勤務時間の長さが信頼度の目安にされやすい

20-64歳の正社員
n=2500

変数の構成：組織規範②

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各カテゴリに紐づく項目の平均値を算出した
 1 あてはまらない 2 あまりあてはまらない 3 どちらともいえない 4 ややあてはまる 5 あてはまる

ヒエラルキー重視

α係数:.866

経営層や上級管理職(部長級以上)の意見を優先すべきだという価値観が強い

若手は発言を控えるべきだという空気がある

年次が上がるほど発言力が増すという暗黙の了解がある

上位者の意向に従うことが望ましいとされる雰囲気がある

短期合理主義

α係数:.864

短期的に効率がよい方法を優先する価値観が強い

多様性を考慮した人員配置より、短期的に効率的に進めやすいメンバー構成が重視されやすい

多様な意見に基づいた議論よりも迅速な合意形成が望まれる

育成より即戦力を重視する価値観がある

競争主義

α係数:.859

社員同士の競争を重視する文化がある

自己アピールや存在感の強さが評価されやすい

チームへの貢献よりも個人成果が重視されやすい

弱さを見せると不利になる雰囲気がある

個人の成果を優先する行動が黙認されやすい

20-64歳の正社員
n=2500

変数の構成:心理特性・キャリア適合戦略

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各カテゴリに紐づく項目の平均値を算出した
 1 あてはまらない 2 あまりあてはまらない 3 どちらともいえない 4 ややあてはまる 5 あてはまる

自己抑制

α 係数:.856

信頼されるためには、自分の特性や個性を出さない方がよいと感じる

自分の意見や感情を抑えないと、評価されにくいと感じる

職場では、自分らしさよりも「わかまえる」ことが重要だと感じる

努力アピール

α 係数:.813

周囲よりも長く働いたり、必死に働く姿勢を見せることが、昇進に有利だと感じる

休まずに全力で働く姿勢を見せることが、自分の評価につながると感じる

周囲に自分の頑張りを伝えることが、評価に結びつくと感じる

現状維持志向

α 係数:.850

組織の慣習に従えば、摩擦を避けられると感じる

新しいやり方を試すより、従来の方法に従う方が安全だと感じる

組織文化を変えようとするより、受け入れる方が現実的だと思う

戦略的迎合

α 係数:.854

昇進には権力者に合わせて行動することが必要だと感じる

上司の意向を汲み取って行動することが、評価につながると感じる

上司や権力者の意向に従うほうが、自分の考えを主張するより得だと思う

同調

α 係数:.861

周囲の意見に合わせた方が評価されやすいと感じる

空気を読むことが、仕事で最も重要だと感じる

自分が異質に見えるような行動はキャリアに不利になるので避けるようにしている

組織の暗黙のルールに従うことが成功の近道だと感じる

内集団びいき

α 係数:.808

自分がよく知っている人や、これまで関わったことのある人に重要な仕事や役割を任せる傾向がある

意思決定や人選の場面では、親しい人や関係が近い人を優先しがちだ

自分の属するグループの意見や希望を、他のグループよりも優先しがちだ

20-64歳の正社員
n=2500