

Ⅱ 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて

1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

(1) 競争優位を構築するための経営戦略

「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材^(注1)を活かし、その能力^(注2)が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営^(注3)」のことです。個々の企業が置かれた市場環境や技術構造の中で競争優位を築くために必要な人材活用戦略といえます。福利厚生やCSR（企業の社会的責任）としてではなく、あくまでも経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進めることが重要です。

ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があります。こうした変化は、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化をもたらします。

そうした中、企業は、以下のような対応を求められます。

- 多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと。
- 急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処すること。
- 国内外の投資家からも、「持続可能性」（サステナビリティ）のある投資先として信頼されることなど。

こうした要請に対応するための経営戦略として、事業展開に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材を確保し、その能力を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出など、価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」が求められます。これは、これからの時代に企業が勝ち残るための、いわば「標準装備」とも言えます。

(2) ダイバーシティ経営の成果

ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

ここでは、経営上の成果として、大きく4つに分けて考えることができます。

^(注1) 「多様な人材」とは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含まれます。

^(注2) 「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含まれます。

^(注3) 「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営のことです。

①プロダクトイノベーション：

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
(多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。)

②プロセスイノベーション：

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの(管理部門の効率化を含む)

(多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。)

③外的評価の向上：

顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など

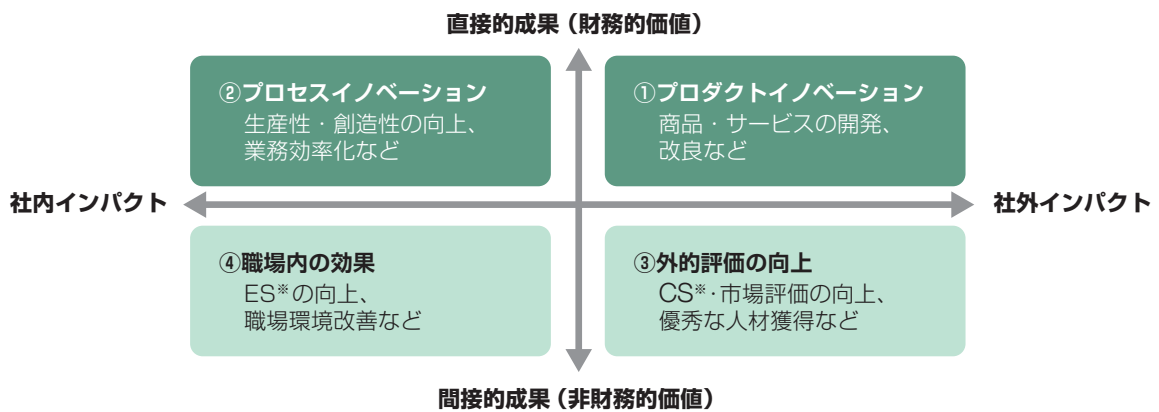
(多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。)

④職場内の効果：

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など

(自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。)

ダイバーシティ経営の成果イメージ



*CS/ES…顧客満足 (Customer Satisfaction) /従業員満足 (Employee Satisfaction)

このうち、①と②は、企業の収益・業績に直結しうる「直接的効果」をもたらすものであり、③と④は、企業の収益・業績に「間接的効果」をもたらすものと言えます。

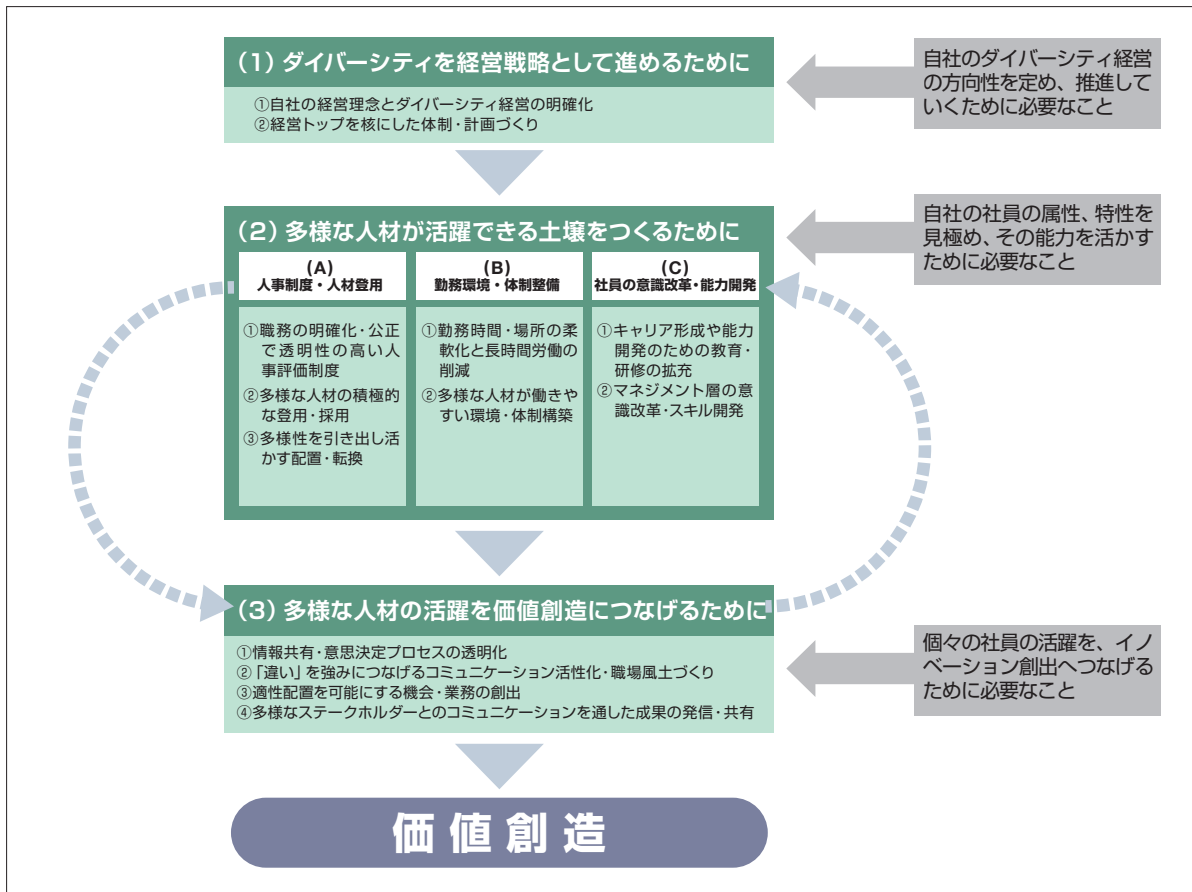
ダイバーシティ経営には、多様な人材の確保、定着、能力発揮などのために様々な取組が含まれ、その過程で、①～④の成果が複合的にあらわれてきます。

2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方

ダイバーシティ経営を成果につなげるために、平成24年度から平成26年度に「ダイバーシティ経営企業100選」に選定された各社の取組事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模などを超えて幅広く参考にしていただくためにとりまとめたものが、下記の「基本的な考え方と進め方」です。

この基本的な考え方を参考としつつ、他社の取組をそのままなぞるのではなく、事業目的や市場環境などに応じて、自社にとって有効な「ダイバーシティ経営」のあり方を創出し、まずはできることから実践していくことが重要です。

ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために

～自社のダイバーシティ経営の方向性を定め、推進していくために必要なこと～

ダイバーシティ経営は、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。経営において多様な人材の能力を発揮させることで、人材活用の裾野を広げると共に、各々の視点を活かした多様な市場ニーズへの対応や、「違い」を活かしたイノベーションの創出につながります。

ダイバーシティ経営推進のための戦略は、経営全体の方向性に整合的に設計される必要があります。まずは自社が今置かれた環境の中で、どのような競争優位の確立を目指すのか、その実現のためにどのような経営戦略を立てるのか、その実行のためにどのような人材を確保し、どのように配置し、どのようなミッションを与え、どのようなマネジメントにより成果を上げさせるか、といった一連の取組を一貫したものとして構築する必要があります。

①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

- ◆自社の経営理念は、多様な価値観や考え方を束ねる“拠り所”となっていますか。→[アイデアリスト \(1\)](#)
- ① [1]

多様な人材が集まるということは、その属性だけでなく、文化や価値観、ものごとの考え方についても多様になる可能性が生じます。まさに、その多様性の中から新しい発想やイノベーションが生まれてくることになりませんが、現場レベルでは、そこから生じる軋轢などに対して適切に対応していくことが必要になります。

その時に指針となるのが、自社の「経営理念」です。考えがぶつかったとき、行動に迷ったとき、どう解決するのが自社の経営にとって最適であるかを、社員一人ひとりが「経営理念」に照らして判断し、議論できることが、何より重要になります。ダイバーシティ経営の実践とは、その積み重ねに他なりません。

その意味で、概念的な「経営理念」だけではなく、そこから一歩具体化させた「行動指針」を明確にして

おくことが必要です。すべての社員が目指すべき理想像とその考え方を共有することが、ダイバーシティ経営の第一歩となります。

◆経営理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。→**アイデアリスト (1) ① [2]**

ダイバーシティ経営は、前述のように、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものではありません。

したがって、企業理念や社員の行動指針の中で明確に位置付け、自社なりの戦略として具現化させる必要があります。そのためには、ダイバーシティ推進によって目指すべき経営成果についてのイメージを明確にし、それを共有することが必要です。その上で、ダイバーシティに関する指針、具体的な行動目標を定めることで、具体的なアクションを推進するための後ろ盾ができ、具体的な施策を実行に移すことができるようになります。

◆トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味を持つものか」を明確に発信していますか。→**アイデアリスト (1) ① [3]**

ダイバーシティ経営は、経営戦略を実現するうえで不可欠な人材活用上の課題ですが、各社の置かれた状況によってその位置付けや取組内容は大きく異なります。

トップはまず、自社が、今なぜ、ダイバーシティ経営に取り組むのか、それによって何をしようとしているのか、トップ自身が理解、納得した上で、社員に対してわかりやすく説明する必要があります。

また、ダイバーシティ経営を実現するためには、既存の職場風土や働き方を改革することも求められます。そのため、トップが繰り返し社員に向けてメッセージを発信することによって、経営における優先度の高さを明確にし、その必要性に対する理解を会社全体に浸透させていくことが求められます。また、ダイバーシティ経営は、人材活用だけでなく、人材育成への取組が重要となるため、その成果はすぐに現れるとは限りません。そのため、トップがその重要性を継続的に発信し続けることによって、息の長い取組を実施していくことが重要になります。

②経営トップを核にした体制・計画づくり

◆行動計画を実現するための適切な目標を設定していますか。また、目標に対して、適切な指標を設定し進捗管理・達成度を測定していますか。→**アイデアリスト (1) ② [1]**

行動指針を定めるだけでは、ダイバーシティ経営は画餅に終わってしまいます。ダイバーシティ経営を推進するためには、現状を分析し、課題点を洗い出した上で、中長期的な目標を設定しなければなりません。また、定期的にその目標の達成度を測りながら、施策の展開に反映させる必要があります。すなわち、ダイバーシティ経営に関するPDCAサイクルを回すことが重要です。多様な人材を量的に確保したら後は自然に成果が現れてくる、というものではないのです。

なお、ダイバーシティ経営の推進に関する指標として、例えば「女性管理職比率」や「外国人採用率」などが用いられることが多くみられます。こうした目標設定は重要ですが、単にこの数値を上げることを自己目的化するのではなく、何のためにダイバーシティ経営を進めるのか、そのためには、どのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げることが必要か、という点を常に明確にする必要があります。また、数値目標の選択も自社の実態に即したものを設定することが大事です。例えば、社員に占める女性割合が低い企業では、採用における女性比率について目標設定をすることも有効です。

◆ダイバーシティを推進する体制がありますか。また、ダイバーシティ推進の担当部署は、各関連部署と密接に連携を図っていますか。→**アイデアリスト (1) ② [2]・[3]**

ダイバーシティ経営の推進にあたっては、人事評価や配置、両立支援などの人事処遇制度の整備や運用のみならず、職場マネジメントなど業務遂行の方法など、組織全体の在り方を見直すことが必要となります。こうした全社的な取組を包括的、体系的に進めるためには、部署を横断してこうした施策を展開するための推進体制が必要となります。なぜなら、特定の役割と権限を持つ担当者を設けることで、活動を持続できる

可能性が高くなり、また、全社的にその活動を認識させ、他部署からの支援を得やすくなるからです。推進組織や推進担当者だけでなく、特に経営企画や人事管理の部署の担当者がダイバーシティ経営に関して正しい認識を持つことが重要です。

もちろん、専従の、もしくは新規の部署を設けなくとも、機動的に活動が展開できる場合には、既存の部署に同様の権限を持たせることで代替することも可能です。特に中小企業にとっては、その方が効率的な場合が多いといえます。加えて、ダイバーシティ経営を推進するための取組は、担当部署内で完結するものではありません。あくまで「企業の競争力強化」を目的とした経営戦略ですので、その目的に応じて、経営企画部署や各事業部門などをはじめ関連する部署と密に連絡を取り合いながら、協力して施策を展開していくことが必要になります。ダイバーシティ推進担当部署は、ダイバーシティ推進に係る人事施策を全社的に展開・浸透させることのみならず、経営戦略の一環としてダイバーシティ推進に向けた施策のあり方を企画し、見直していくことが求められます。

◆トップは、担当部局だけではなく、社員とコミュニケーションをとりながら進めていますか。→**アイディアリスト (1) ② [4]**

ダイバーシティ経営は、社員の日常的な業務に直結するものであり、特に管理職層の意識改革とマネジメントの改革が必要です。このため、トップの役割として、ダイバーシティ推進を担当部署に任せきりにしては、その実現には至りません。社員が持てる能力を十分に発揮し、組織としてのパフォーマンスに貢献しているかどうか、常に社員との直接のコミュニケーションの接点を持って確認をしながら取組を改善していく過程をトップダウンとボトムアップの両方から進めていく必要があります。

また、社員からの提案を受け入れ、実行に移す体制を構築することも有効です。日々の業務の中で気付いた些細なことでも、社員の声に耳を傾け、その改善を繰り返すことにより、変化を受け入れる風土が育ちやすくなります。

(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

～自社の社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすために必要なこと～

ダイバーシティ経営では、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによって、イノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々人の抱える事情に配慮し、すべての人材が様々な制約の中でも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境整備が必要となります。例えば、子どもを持って働く母親、日本語での会話が難しい外国人、何らかの支援が必要な障がいのある人、週5日フルタイムで働くことを望まない高齢者などです。

「チャレンジド (the challenged)」という言葉があります。これは、障がいのある人を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようとする傾向がありますし、育児経験から豊富なアイデアも生まれてきます。障がいや時間制約などをマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も重要です。

こうした多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるようにするためには、「制約のない社員」を前提とした従来型のマネジメントの仕組みを大胆に改革し、柔軟性を高める方向で働き方を改革していくことが必要です。

働き方の改革には、持続的な取組が不可欠です。また、そうした改革は、「制約のない」社員には、一時的に「不都合」が感じられる場合もあり、社内の抵抗がある場合も考えられます。しかしながら、最終的にその組織で何を生み出したいかを明確にし、「制約のある人材」に対して、一人ひとりの可能性や強みが発揮できる部分に着目し、それを引き出す技術や制度を生み出してフォローを実施していくことによって、様々なバックグラウンドを持つ人材が活発に、自発的に働ける組織に変わっていくことが可能になります。また、「制約のない」社員であっても、長い職業キャリアの中で制約の生じる可能性があります。「制約」は固定的なものではなく、誰もが当事者になりうるものであるという点についても、理解を図っていくことが重要と言えます。

(A) 人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

◆誰にとってもわかりやすい評価体系になっていますか。また、公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(A\) ① \[1\]・\[2\]・\[3\]](#)

社員の属性や働き方にかかわらず、職務やパフォーマンスに応じた公正な評価を実施していくことが必要です。そのためにも、個々の社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、社員自身がその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組めるよう、上司となる管理職が適切に指導、フォローする体制が求められます。特に、グローバル経営の中で、文化や国籍の異なる人材を活用していく上では、こうした努力が社員の仕事への意欲を維持・向上させるために重要となります。

また、両立支援についても、どれほど働きやすい制度を整えたとしても、制度を利用することで人事評価に際して合理的に説明できない低評価となる不安があっては、「活用できる」制度とは言えません。また、逆に、ある社員が制度を利用しながら高い業績を上げていても、その評価が不透明な場合には、他の社員との軋轢を生んでしまう恐れもあります。

したがって、両立支援などの制度を導入し、その活用を円滑化していくためには、利用する社員に対して求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して適切な評価を行う、といった明確な評価軸の整備が必要になります。そうすることで、時間制約がある中でも、計画的に業務を進めて期待されるアウトプットを出し、高い意欲を維持して活躍してもらうことも可能になります。

②多様な人材の積極的な登用・採用

◆「ポジティブ・アクション」を有効に活用していますか。→[アイデアリスト \(2\) \(A\) ② \[1\]・\[2\]](#)

従来の人事処遇制度の中では、組織の中で、多数派・主流派でなかった属性の人材は重要な仕事を任せにくい、管理職などに登用されにくい、といった現実があります。こうした状況を改善し、個々人の能力や実績に応じた適材適所を図るためには、過渡的な構造改革の取組として、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取組、いわゆる「ポジティブ・アクション」が有効な場合もあります。

ただし、管理職登用の目標値の設定など、数値目標ありきで“数合わせ”をしても、却って逆効果になる可能性もあります。登用対象層の拡大のために仕事の経験機会の不足を研修で補ったり、意識改革のための研修を実施したり、さらに登用された者に対する組織的なフォロー体制を構築するなどして、登用対象層の拡大や登用された人材が能力を十分に発揮できる環境の整備が併せて必要となります。また、外国人や中途採用者といった人材の登用を図るためには、国籍や勤続年数などに関わらない人事処遇制度の構築が望まれます。

③多様性を引き出し活かす配置・転換

◆人材の経験・スキルの多様性を高め、新たな可能性を開発して発揮できるように意識的な配置・転換を行っていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(A\) ③ \[1\]](#)

個々の人材が有する多様性を尊重することにとどまらず、人材の経験・スキルの多様性を積極的に高めていくために、意識的な配置・転換などを実施することも重要です。経験・スキルの多様性が高まると、個々の人材が発揮できる能力の引き出しが増え、活躍の機会と可能性を広げることができます。

また、配置・転換による新たな経験を通じて個々の人材の視野が広がることで、事業企画について斬新な発想が生まれ、業務プロセスの改革につながったりするなどの効果も期待できます。さらに、社員が「多能工化」することによって、業務の繁閑や社員の急な休みなどに対しても、柔軟に対応することが可能になります。

配置・転換に当たっては、会社側の都合を押し付けるのではなく、本人との十分なコミュニケーションにより、人材育成の上の意義を明確に伝えつつ、本人のキャリア意識とのすり合わせを行うことで、本人の成長意欲を高めていくことが重要です。

◆多様な人材の活躍を支えるような雇用区分の設計になっていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(A\) ③ \[2\]](#)

勤務場所などに制約がある社員の活躍の機会を拡大するためには、個々の事情に応じた多様な働き方ができるような個別の人事管理を行う必要があります。勤務地限定型の雇用区分を設ける企業もありますが、雇用区分の設計や運用を誤ると、実質的に男女別の雇用区分となるなど多様な人材の活躍の機会を制約することになるため、留意が必要です。

仮に雇用区分を設けるとしても、その設定や運用では、社員の希望と企業の人材活用ニーズをすり合わせて雇用区分間で相互に転換できる仕組みを設けることや、雇用区分に応じて昇進の上限を設定する企業がありますが、その場合には上限設定に合理性があるか検討が必要です。他方、勤務地を限定しない総合職においても、転居を伴う異動の頻度や時期を見直したり、育児や介護などに配慮するなど柔軟な運用を行うことも重要です。

(B) 勤務環境・体制整備

① 勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

◆時間や場所などに関して柔軟な働き方が可能になっていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(B\) ① \[1\]・\[2\]・\[3\]](#)

画一的、硬直的な「新卒採用、男性正社員、長期継続雇用モデル」を前提にすると、それ以外の人材の活躍の機会が制限されます。多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるよう、従来型の働き方そのものを見直し、勤務時間や通勤に制約などのある社員も対等に活躍できる環境を整えるための働き方改革を行うことが必要です。

例えば、育児中の社員や在宅で家族の介護をする社員など、様々な制約はあっても能力と意欲がある人材を企業としてつなぎ止め、能力を最大限発揮してもらうには、「人材活用戦略」として、柔軟な勤務環境・制度の整備、運用が必要となります。

勤務時間や通勤に制約などのある社員に対しては、単に業務量や負荷を時間に合わせて調整するだけではなく、フレックスタイム制や在宅勤務（テレワーク）などにより、時間と場所の自由度を高め、柔軟な働き方を可能とすることによって、時間制約がハンデとならないような方向での支援が求められます。

◆画一的な働き方を見直し、長時間労働を是正していますか。→[アイデアリスト \(2\) \(B\) ① \[4\]](#)

働く時間や場所の柔軟化を図っても、そもそも長時間労働が前提になっていると、能力を発揮する場が制限される人材は多くなります。育児や介護など家庭の事情を抱える社員だけでなく、例えば外国人社員が従来型の日本の働き方に馴染めず、離職する場合があることなども指摘されています。

短時間でも成果を上げる働き方を職場全体で実践することによって、生産性が上がるとともに、社員の満足度を高める効果が期待されます。

ただし、労働時間の削減だけを取り出して実践しようとしても、職場のマネジメント、更には業務遂行にあたっての役割などが変わらなければ、なかなか実態は変化しません。前述のような問題意識を共有しながら、関連する制度や職場風土そのものを見直す取組を同時に進める必要があります。

② 多様な人材が働きやすい環境・体制構築

◆個々の社員の事情に応じた環境整備を行っていますか。また、その勤務を支援する体制が取られていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(B\) ② \[1\]・\[2\]・\[3\]・\[4\]・\[5\]](#)

特別な配慮が必要な社員や、通常の勤務に制約のある社員の活躍を促すためには、様々な工夫が求められます。例えば、相対的に筋力の弱い女性や高齢者が多く働くような職場では、力を入れずに物を運ぶための機器の導入などの工夫を行うことで、業務負荷が軽減されます。同様に、車椅子でも作業のできる高さの机や通路幅の拡張、段差の解消といった職場のハード面の整備を行うことで、障がいのある社員も制約なく勤務することが可能となります。

一方で、社員の間での円滑なコミュニケーションを実施するために、配慮や工夫が必要となる場合もあります。例えば、外国人社員とのコミュニケーションには、言葉の壁だけでなく、価値観や文化的慣習などの違いから意思の疎通が難しい場合がありますが、セミナーやマニュアルなどによって双方の考え方の違いを提示することなどにより、よりスムーズなコミュニケーションが実現すると考えられます。

さらに、既存制度の運用を柔軟化することで、活躍できる環境が整う場合もあります。例えば、育児期の社員に対しては、ベビーシッターなど育児関連費用の補助を行ったり、通勤時間が短い拠点へ配置したりすることにより、社員が仕事の時間を確保しやすくできるような支援することも考えられます。

このように、個々の社員の事情に応じた環境整備を行うにあたっては、単に制度を整備するだけでなく、実際に社員が使いやすい制度になっているか、運用上で改善すべき点はないか、日々の業務の中で工夫できることはないか、といったことを確認しながら、絶えず見直しを実施することが有効だといえます。また、障がい者雇用などに際しては、地域の就労支援機関など、外部の専門機関と連携を行うことで、より適切なサポートを行うことが可能になります。

(C) 社員の意識改革・能力開発

① キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

◆多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修などを実施していますか。また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか。→[アイデアリスト \(2\) \(C\) ① \[1\]](#)

例えば女性など、組織の中でこれまで多数派・主流派でなかった属性の人材は、スキルアップのための機会や、マネジメントスキル向上のための有形無形の社内資源に十分にアクセスできていない場合がみられます。

そのような状態のまま、たとえ抜擢・登用したとしても本来の力を発揮できないままに挫折してしまうケースも生じかねません。多数派・主流派でない人材が組織の中で実力を発揮できるようにするためには、意識づけのための研修やきめ細かいフォローアップの仕組みを設ける必要があります。女性を例に挙げれば、女性社員向け職場マネジメント研修やメンター制度などを通じて、主流派が“暗黙知”として継承してきたノウハウなどを積極的に提供することが有効です。

また、多様な人材のスキルアップを支援するための取組も重要です。業務に直接かかわる部分での OJT (on-the-job training) だけでなく、例えば資格取得の促進や支援、時間や場所に縛られずに受講できる e-ラーニングプログラムの導入、社員の学びを促進するための休暇取得や助成制度の整備などにより、個々の社員が自発的・積極的なスキルアップに取り組む組織が作られます。同時に、そうした人材が、キャリアプランを構築し自律的に仕事に向き合う機会を提供することも有効です。

◆多様なキャリアや価値観を持つ人材のネットワーキングを通じて、社員の仕事への意欲の向上やキャリアアップを図っていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(C\) ① \[2\]](#)

仕事への意欲を高く維持して日々の業務に取り組むためには、中長期的なキャリアアップの見通しをもつことが重要です。ただし、特に女性にとっては、「身近なロールモデルがない」ことにより、自身の将来的なキャリアイメージを持ちにくいことが指摘されています。そこで、多様な経験を積んだ人材を広くネットワーク化し、悩みや課題を話し合ったりする機会などを設けることが効果的です。自身の日々の業務上の悩みや将来的なキャリアなどについて意見交換をしたり、成功体験を共有したりすることで、同じ悩みや課題を抱えるのは「自分一人ではない」と体感でき、仕事への意欲のさらなる向上にもつながることが期待されます。

また、自社内だけで十分なネットワーク化を図ることが難しい場合には、複数社が共同でネットワーキングを行う機会も有効です。自社内だけでは得られない視野や視点が広がり、現状を打破するための活力や具体的な示唆が得られるといった効果があります。

② マネジメント層の意識改革・スキル開発

◆多様な人材の能力を発揮させるために、管理職層の意識改革を図る取組を実施していますか。→[アイデアリスト \(2\) \(C\) ② \[1\]](#)

ダイバーシティ経営を実践するにあたって、最も大きな課題となるのは、管理職による職場マネジメント

です。どれほど制度が整っていても、実際に社員が働く職場で活躍の機会が限られていては、仕事への意欲は低くなり、能力が十分に発揮されず、ダイバーシティ経営の成果が出る前に、取組は頓挫してしまいます。一人ひとりの「違い」を最大限に活かして組織を率いるリーダーシップが管理職のマネジメントに求められます。

まずは、自社にとってのダイバーシティ経営の目的（なぜ今取り組まねばならないのか）を、社員、特に管理職層が十分に理解する必要があります。その時、企業理念や行動指針などの大きな目的を踏まえた上で、現状の組織の課題解決のためにダイバーシティをどのように「活用」するかを考えることが有効でしょう。

ダイバーシティ経営の推進は、往々にして総論賛成、各論反対になりがちです。組織全体でダイバーシティ経営を推進するためには、各部署でどのような取組が必要かを職場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取組を各職場で共有して刺激を与え合える機会を設けたり、業績評価の項目に入れるなど、管理職層に対する十分なインセンティブを与えることが必要となります。

◆管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っていますか。→**アイデアリスト(2)(C)**
② [2]

管理職層の職場マネジメントのスキルを向上させることも必要です。従来の「あうん」の呼吸が通じる均一的な集団の人事管理に比べ、様々な事情を抱えた人材を束ねて経営目標に向かって組織としての業績を最大化するためには、高度な職場マネジメント能力が要求されます。

個々の業務の目的、過程、期限、評価といった点について、多様な社員に対してきちんとコミュニケーションをとりながら説明していく必要があります。特に、価値観や文化的慣習の異なる外国人や、国内でもコミュニケーション自体に困難を伴う障がいや多様な価値観を持つ人が多い職場などでは、とりわけ意識的に「伝え」、「理解してもらう」過程が重要になります。ただ、これらの過程では、細かな方法について指示を与えることが重要なものではありません。理念や目標、行動指針の共有を前提として、多様な人材が成果を生み出す過程や方法には多様な道筋がありえるものとの捉え方も重要になります。

このような管理職層に求められる職場マネジメントのスキルは、自然に身に付くものではありません。研修やワークショップなどを通して意識的な改革を促す必要もあります。また、ダイバーシティ経営推進の観点からだけでなく、職場のマネジメントの改革それ自体を実行していく中で、そこにダイバーシティ経営の観点を組み込んでいくというアプローチも有効です。

(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

～個々の社員の活躍を、イノベーション創出へつなげるために必要なこと～

ダイバーシティ経営を成果につなげるためには、企業としての基本的な価値や方向性について企業理念・行動指針などの形で共有しつつ、多様な人材の価値観や考えを尊重・反映して価値創造につなげていくための、意思決定プロセスや組織文化の変革が求められます。

さらに、ダイバーシティによる成果を対外的に発信する活動を通じて、一般消費者や投資家からの評価や信頼が高まることにより、企業価値が高まり、さらに優秀な人材の確保などにつながるという好循環が生まれます。

①情報共有・意思決定プロセスの透明化

◆社員それぞれの意見を表明できる場を設け、相互に情報を共有しあう仕組みを作っていますか。また、それらの多様な意見は尊重されていますか。→**アイデアリスト(3) ① [1]**

「多様な人材がいれば、自然に多様な意見が出てくる」ことは、まずありません。特に、職場内での“少数派”は、その思いや意見を表に出しづらい状況に置かれています。その点を認識した上で、個々の社員が同じように声を上げられるように、仕組みを作っていくことが有効です。例えば、すべての社員に対し等しく「直談判」の機会を設けたり、あるいは職場の中で気付きや提案をし合う制度をつくらしたりすることで、自然に意見を表明することができる組織風土へと変わっていくでしょう。

ただし、その際には、表明した意見を尊重する姿勢を、トップ（または現場のマネジメント層）が保つ必要があります。少数派の意見だから、前例にないアイデアだから、といって排除されてしまえば、それ以降、勇気をもって発言する社員はいなくなってしまう。制度や仕組みを導入した上で、そこから得られた多様な意見をどのように活かしていくか、その運用こそが問われることとなります。

◆社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものとなっていますか。→
アイデアリスト (3) ① [2]

意思決定のプロセスについて、多様な社員間で、納得感のある公平で透明性の高いものにしていく必要があります。「言わなくてもわかっているはず」という考えや、多数派・主流派の社員だけでの意思決定は、ダイバーシティ経営のもとではそぐいません。社内会議の運営など経営における意思決定プロセスについて、働き方や価値観、コミュニケーションスタイルの違いがある多様な人材の意見が反映され、意思決定について納得感が得られる仕組みに見直す必要があります。

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

◆多様な人材が有する「違い」を経営における強みにつなげていくために、社員が幅広く交流し互いに刺激を与え合うことを促進していますか。→アイデアリスト (3) ② [1]

ダイバーシティ経営に取り組む企業の中には、日常業務から離れて組織横断で行うオフサイトミーティングや委員会活動などを実施している企業が少なからずあります。これらの取組は、多様な人材がそれぞれに活躍するだけでなく、互いの考えや価値観をぶつけあって、刺激を与え合いながら企業価値を生み出すコミュニケーション活性化のために有用です。こうした施策を意識的に進めることで、常日頃からセクショナリズムに陥らない風通しの良い職場風土が形成されると共に、個々の社員の発想や考え方の多様性がイノベーションにつながります。

③適性配置を可能にする機会・業務の創出

◆多様な人材が、仕事の上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けていますか。→アイデアリスト (3) ③ [1]・[2]

ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけるためには、多様な価値観や能力を持つ人材が、その能力を活かして、仕事の上で個々の強みを発揮できる機会をつくることが重要です。例えば、社員一人ひとりの生活者としての視点や育児・介護などの経験を商品やサービスの開発、あるいはマーケティングなどに活かすことが考えられます。また、障がい者や高齢者がそれぞれの特性に応じて能力を発揮できるように仕事を切り出すなど仕事の進め方を工夫する中で、プロセスイノベーションが起これば、会社全体としての生産効率が上がり、製品・サービスの質の向上が実現できます。

ほかに、異なる業種や職種で働いてきた中途採用者の前職の経験を積極的に活かして、新しいサービスを生み出したり、社内の業務改善を図ったりすることも可能となります。

すなわち、強みを活かす「仕事づくり」や多様な人材への「機会付与」が、人材の成長を加速化し、社員一人ひとりの有する視点や能力から新たなイノベーションを生み出すことにつながります。

◆多様な人材の新しい挑戦を、全社で支え、成果に結び付けるための工夫を行っていますか。→アイデアリスト (3) ③ [3]

前述のような、多様な人材による新たなチャレンジを成功させるには、その試みをバックアップし、全社のノウハウを総動員して支援していく必要があります。しかしながら、よくある“失敗”パターンとして、「女性消費者に向けた商品開発のために女性チームを結成」して、あとは「お任せ」にしてしまうような事例も見られます。

新規事業であれ、業務プロセス改善であれ、新たな取組を推進していくためには、単に新しい人材を登用するだけでは不十分であり、その人材が活躍できるだけの材料を投下しなければなりません。このことは、一般的には認識されているはずですが、こと「多様な人材の活躍」を冠する取組では忘れられがちなポイントです。また、「女性」を同質的に捉えてしまうと、個々人之間にある多様性が看過されてしまいます。個別のアイデアやスキルを組織として活かしていく工夫がダイバーシティマネジメントには求められます。

チームを組成して、あるいは取組を開始して満足するのではなく、それをどのように一つのビジネス（または業務プロセスなど）として軌道に乗せていくか、ここにダイバーシティ推進に対する企業の本気度が現れると言えます。

④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有

◆ダイバーシティ推進に関する取組を社内に周知し、その成果を共有していますか。→**アイデアリスト (3) ④ [1]**

せっかく様々な施策を進め、成果を上げていても、そのことが一部の社員にしか伝わっていなければ、全体としての好循環にはつながりません。自社内に、どのような社員がいるか、どのような仕事をして成果を上げているかを積極的に発信することによって、ダイバーシティ推進の経営上の意義に対する理解が全社で共有され、社内全体の風土改革につながります。また、仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みにもなり、仕事への意欲の向上の一策ともなります。

特に、トップが取組による成果をしっかりと認識した上で、社内に対し評価をフィードバックすることが、更なるダイバーシティ推進を加速させることにつながります。

◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信していますか。また、ダイバーシティ経営の成果について、発信し共有していますか。→**アイデアリスト (3) ④ [2]**

少子高齢化の進行による人材不足が懸念される中、どの企業にとっても優秀な人材を確保することは喫緊の課題になってきます。また、ビジネスのグローバル展開を図るには、日本国内に留まらずに人材を集めていくことが必要となります。

ダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な人材を登用し成果を上げていることを社外に発信することにより、「多様な人材が働きやすい、活躍しやすい職場である」ことが社会的にも認知されていきます。多様な人材を受入れることで、地域における多様な人材の雇用促進に寄与するのみならず、全国各地から優秀な人材の確保につながることも考えられます。

さらに、自社のダイバーシティ経営に関する取組と成果を、積極的に社外に発信し、その理念への共感を高めることで、顧客に対するイメージアップや投資家からの信頼向上にもつながります。

ダイバーシティ経営は単なる「多様な人材の活用」ではなく、中長期的に企業の競争力を高めるための経営戦略であることは、ここまで繰り返し述べてきました。そうであれば、ダイバーシティ経営に取り組むことこそが、これから成長する企業にとっての必要条件としてみなされるようになるでしょう。企業の様々なステークホルダーからの評価が高まることで、それが企業としての持続可能性の基盤となっていきます。

3. まとめ

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷など、厳しい環境の中で企業が競争優位を確立するためには、多様な人材の能力を最大限活かして価値創造につなげることが必要です。こうして名実ともに多様な人材を経営資源として有効に活用することで、個々の企業の競争力が強化されることは、我が国経済をデフレ経済から脱却させ、成長路線へのシフトをもたらすことにもつながります。

ダイバーシティ経営は経営戦略の一環であり、自社の競争力強化という目的意識を持って、戦略的に取り組むことが必要です。その中で最大の試練が管理職の「職場のマネジメントの改革」です。従来のマネジメントに比べ、多様な人材を束ねて事業戦略上の目標に向かってパフォーマンスを最大化するためのマネジメントは、遙かに高度なものであり、組織内の様々な「慣性」を断ち切り、ダイバーシティ経営を前に進めるには、トップの強いリーダーシップと継続的な取組が不可欠です。

この「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集」に収録された企業事例を参考に、各社においてダイバーシティ経営を推進し、競争力強化につなげていただくことを期待します。

別紙 取組のアイデアリスト

それでは、平成 24 年度から平成 26 年度に「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された、先進的な取組を行っている各社では、「2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方」をどのように具体化しているのでしょうか。

平成 24 年度から平成 26 年度のベストプラクティスから、前項の各項目に対応する取組をピックアップしました。自社にとって有効なダイバーシティ経営を実践していく際の参考として、ご活用ください。

(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために

① 自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

[1] 経営理念の明確化

- ▶ 新たに経営理念として「VISION：私たちがめざす姿」、「MISSION：私たちがやるべきこと」、「VALUE：一人ひとりの行動」を体系立てて明確化し、朝礼で共有するとともに、常に手元に置いて参照できるような冊子も用意した。自社がどこに向かって事業を展開していくのか、そのために個人が何を意識して日々の業務に取り組みばよいのかを、経営理念に紐づけて浸透させる取組である。(H26 選定：エビナ電化工業㈱)
- ▶ 以前より、企業理念に基づいた行動規範は設定されていたものの、理念的な言葉が並んでおり、社員からは「わかりにくい」との声が上がっていた。そこで、この経営計画の策定にあわせて、社員が理解しやすいような具体的な行動指針となるように、「新ワークスタイル8か条」が制定されることとなった。(H26 選定：㈱西部技研)
- ▶ 従来のやり方や価値観に拘る社員に対しては「Customer determines our success (お客様に選ばれる存在であり続ける)」という理念に立ち返りつつ、何が最も顧客にとってメリットをもたらすかを丁寧に話し合い、業務遂行に支障をきたさないような方法を全員で検討するといったプロセスを取っている。(H26 選定：日本 GE ㈱)

[2] 経営理念・行動指針への位置づけ

- ▶ 2010 年の「花王ウェイ (経営理念)」の改定に伴い、行動原則に「私たちは、ダイバーシティ (多様性) から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、文化、国籍、信条、人種、性別などの多様性を尊重します。」と明記されることとなった。(H24 選定：花王㈱)
- ▶ 同じベクトルに向かいながらも、異なる個性、感性や能力を持つ多様な人材を求め、創立 70 周年に向けて策定した中期経営計画「70 VISION」において人材方針を「3G ! generation free, genderfree, global」と定め、ダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけている。(H25 選定：㈱光機械製作所)

[3] トップによるダイバーシティ推進の宣言

- ▶ 社長が就任演説で年来の主張である「聖域なき改革」を行うと表明し、人事戦略として老若男女、国籍を問わないダイバーシティを打ち出した。(中略) 従来からその必要性を訴え続けてきた女性活躍推進に、自らが先頭に立って推進していく決意を明確にした。(H25 選定：エステー㈱)
- ▶ 当時の社長は、「女性が活躍することなく辞めていくとしたら、住友生命の人事制度や組織に原因があるはずだ。そして制度や組織を改革すれば女性が辞めずに働き続ける会社になり、そのような女性は実務経験の積み重ねによって専門性を深める。これはサービスの質の向上につながり、管理職になる人材も増えるはずだ」と考えたのだ。そして社長は 2005 年に女性活躍推進についての全社通達を発令した。(H25 選定：住友生命保険相互会社)

② 経営トップを核にした体制・計画づくり

[1] 適切な目標の設定

- ▶ 課長以上の役職者に占める女性の割合を現状の 4.0%から「2017 年までに 8.2%にする」という具体的な数値目標を掲げている。(H25 選定：あいおいニッセイ同和損害保険㈱)
- ▶ 同社が設定した KPI は「2020 年・10%・20%・30%」、すなわち「2020 年に、管理職全体の女性比率 10%・45 歳未満の管理職の女性比率 20%・40 歳未満の管理職の女性比率 30%をそれぞれ達成する」という目標である。前身の 2 社では、2006 年頃から新卒の女性採用を増やしており、2020 年にはその女性社員たちも課長候補となる年代に差し掛かることから、実現性の高い目標を掲げ、着実に女性活躍を推進することを目指している。(H26 選定：㈱日立ソリューションズ)

[2] 担当部署の設置（新設 / 改組）

- ▶ ダイバーシティ推進をミッションとする独立したチームとしてダイバーシティディベロップメントオフィスが設置された。そこから、全社的な動きとして、ダイバーシティ推進の取組が進められてきている。(H24 選定：日産自動車㈱)
- ▶ 従来から主に女性を対象とした両立支援策や積極的な外国人雇用などをそれぞれ個別に実施してきたが、2年前にダイバーシティ推進室を立ち上げ全社的な取組として体系化してきた。(H24 選定：サラヤ㈱)
- ▶ 2008年に人事部門に「女性活躍推進担当」の役職を設置した。この女性活躍推進担当の設置は、会社として女性活躍をより推進するとの経営陣からのメッセージであり、従来とくらべさらに女性にフォーカスした施策を実施しやすい環境が整った。(H25 選定：アサヒビール㈱)
- ▶ 人事担当役員を室長に「きらめきライフ推進室」を設置したのがスタートで、現在、女性専任担当を含む男女半々からなるメンバー10名を中心に、女性活躍推進策を企画・運営している。(平成25年選定：積水化学工業㈱)

[3] 連携・推進体制

- ▶ 社長直轄のダイバーシティ推進室を設置、国内14のグループ会社社長が責任者となり、各社の状況に応じたダイバーシティ推進プロジェクトをトップダウンで進める体制をとることとなった。(H24 選定：サトーホールディングス㈱)
- ▶ 2008年に副社長の直轄組織としてダイバーシティ推進室を設置した。ダイバーシティの推進には経営層のコミットメントが不可欠であると考え、全社的なフォーラムなどさまざまなタイミングで社長をはじめとした経営層がダイバーシティ推進への決意表明をするとともに、同推進室を副社長直轄とすることで、社内外に対して会社の方向性を明確に示し、実効性のあるものとするを強く意識してきた。(H25 選定：富士通㈱)
- ▶ 事業部やグループ会社ごとに「働き方の変革推進委員会および推進事務局」を設置するとともに、部長級、課長級の社員を「専任担当」として推進事務局に配置した。こうして、「専任担当」を通してグループ全体の動きを各事業部や関係部署とスムーズに共有するとともに、事業部ごとに実効性の高い施策を実現させていく体制を整えていった。(H26 選定：大日本印刷㈱)
- ▶ ダイバーシティ推進委員会では、取締役専務執行役員を委員長、ダイバーシティ推進部長と人材育成部長を副委員長とし、委員15名(女性12名、男性3名)のうち女性社員6名については公募により委員として選定した。(中略)ダイバーシティ推進委員会を中心として、ダイバーシティ推進部、人材育成部、三位一体で積極的に活動を進めている。(H26 選定：㈱千葉銀行)

[4] 社員とのコミュニケーション

- ▶ 社員と経営トップが直接語る「ダイバーシティ・ミーティング」を実施している。かねてより少人数で経営層と語る場は設定していたが、2013年のダイバーシティ宣言を受けて女性社員を中心に参加を募ることとなった。(H26 選定：㈱LIXILグループ)
- ▶ 同社では、経営トップと直接対話する「タウンホール・ミーティング」を、会長・社長が就任した2009年から実施している。「タウンホール・ミーティング」とは、原則として、年2回、全国23か所ほどの各拠点を、会長・社長をはじめとする経営層自らが現場まで赴き、直接経営方針などを説明し、社員からの質疑に答えるもので、社員とコミュニケーションを取る重要な機会である。会長・社長自身が他の仕事よりも重要だと強く認識し、継続して実施している。(H26 選定：カルビー㈱)

(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

(A) 人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

[1] 透明性の高い評価制度の構築

- ▶ 子どもを持つ女性だけでなく、高齢者、障がい者など、多様な人材がそれぞれの能力を活かし、全員が正社員として業務を遂行している。入社した社員は前職やスキル、障がいの有無にかかわらず、一律の時給からスタートし、半年ごとの評価により額の見直しが行われる(完全な同一労働・同一賃金)。(H24 選定：㈱エス・アイ)
- ▶ 各部署の業務内容の棚卸と職務の明確化を徹底して実施し、社員の業務実績に応じた評価を可能にする透明性の高い人事制度を構築、2010年に本格導入し、改定を重ねながら2012年度末までにかけて評価体系を完成させた。(H24

選定：(株)天彦産業)

- ▶ 時短勤務者が不利にならないよう人事評価を工夫している。まず上司、同僚、他部門等の多面的な評価の導入をする
とともに、勤務時間の長短ではなく、業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した評価としている。また、部門
で行われる評価会議には人事担当者も同席して、短時間勤務だからというだけで評価が下がることがないように目を配っ
ている。(H25 選定：MSD (株))
- ▶ 正社員・パート社員に共通の評価制度を設けており、それに従って給与が上がる仕組みになっている。(H25 選定：(株)
ハート)
- ▶ 2010年に「成長支援制度」を導入した。同制度のもと、人事評価シート「成長シート」に基づき、3か月に1回、担
当者と部門のマネージャーが面談し、育成(成長)結果の把握と目標の共有を図っている。(H25 選定：田代珈琲(株))

[2] 職務・業務分担の明確化

- ▶ 業務の内容を「機密性」「属人性」「緊急度」「重要度」の4つの軸に沿って仕分け、個々の人材の働き方とも照合し
ながら業務配分している。たとえば、育児中の女性に任せられる仕事は、子どもの体調不良などにより、急遽休むこ
とを想定に入れると、属人性・緊急度が低いものが適性だが、機密性や重要度は高いものでも構わないことになる。
そうすることで、従来、制約のある社員には任せられなかった仕事の中から任せられる仕事を切り出すことができ、個々
人の対応可能な業務の幅を広げると同時に、会社の側にとっても適材適所が実現される。(H24 選定：アイエスエフネッ
トグループ)
- ▶ 専門職として自立して働ける人材を求めているため、内定時には、その人の職務内容を明確に示している。(H25 選定：
株)メトロール)

[3] 達成目標の明確化

- ▶ 上司による人事評価だけでなく、社員それぞれが全員を評価するという360度評価を実施。評価の観点は会社に貢
献したかという点だけであり、その中に「業績」や「新しいことに取り組んだか」といった細かな項目を設定してい
る。(H24 選定：サポート行政書士法人)
- ▶ 同社では全ての部署、全ての業務についてリストアップし、縦に作業項目、横に社員名を配した一覧表で管理している。
これを「力量表」と呼び、(中略)一方、「将来」について業務と社員個人をマッピングしたものを「業務分担表」、「現在」
と「将来」をつなぐプロセス部分を「教育進捗計画書」として、それぞれ「力量表」と対応させるかたちで整備している。
(H26 選定：川村義肢(株))

②多様な人材の積極的な登用・採用

[1] 「ポジティブ・アクション」の実施

- ▶ 人事担当役員が中心となって策定する役員のサクセッション・プラン(後継者育成計画)において、すぐにも役員に登
用できそうな人材、今後2年くらいで対象となりうる人材、5年以内に対象になりうる人材を挙げるが、そのなかに
必ず女性候補を含めている。(H25 選定：MSD (株))
- ▶ ワーキングマザー向けに「チャレンジポスト制度」が導入された。この制度は、子育てや介護により、働く時間に制
約がある社員のために、事業部門やグループ各社が時短勤務や在宅勤務も可能なポストについて、年に2回、グルー
プ横断的に異動希望者を募集する社内公募制度である。(H25 選定：(株)リクルートホールディングス)
- ▶ 2008年より新たに、海外グループ企業の優秀な管理職を日本に呼び、本社と合同でMDP(マネジメント・ディベロッ
プメント・プログラム)を実施し始めた。(中略)これには、日本のグループ企業のうち5、6社の部長クラスも一緒
に参加させている。この研修は、単にマネジメント能力の開発だけでなく、同社に潜む「日本人優位」「本社優位」
という従来型の価値観を捨て、多様な社員との意識や価値観の共有を図る試みでもある。(H26 選定：(株)日立物流)

[2] 登用者に対する適切なフォロー

- ▶ 執行役員(20名)が女性管理職(2013年度までの累計104名)のメンタリングを行う「WINDメンタリング」が、
年に1回、1対1で1人につき1~2時間程度実施されている。この「WINDメンタリング」は、女性管理職の意
識や目標を引き上げ、リーダーシップや指導力等を強化するとともに、管理職としての不安を軽減することを目指して
いる。(H25 選定：アステラス製薬(株))
- ▶ より優秀な女性社員を選定し、その能力を開花させていくために、同社では能力開発のための「ストレッチ」の機会

を意識的に女性社員に開こうと、選抜型の「リーダーシップ・トレーニング」にも積極的に女性社員を登用している。(H26 選定：(株)LIXILグループ)

- ▶ 「部長クラス育成研修」(中略)は女性課長職社員が対象となっており、これまでに16名が参加している。女性課長職社員の中から部長職にチャレンジできる可能性のある者を選抜し、半年間の育成プログラムを実施する。この期間、通常の業務を行いながら、リーダーシップ研修や部署横断プロジェクトに携わり、またメンターとなった女性役員から、部長相当職に必要な全社的な視点とリーダーシップについて学ぶ機会を提供している。(H26 選定：日本GE(株))

③多様性を引き出し活かす配置・転換

【1】ジョブローテーションの実施

- ▶ 製造、販売、流通などの部門間で頻繁にジョブローテーションを実施し、複数部署の業務に精通させることで繁忙期の柔軟な人員対応等を可能にしている。また、「前の職場」の常識や工夫を「次の職場」に持ち込むことで、生産効率の向上や改善も実現させている。(H24 選定：六花亭製菓(株))
- ▶ ひとつの製品の作業工程を細分化し、各人に相応しい工程を割り当てる。ひとりで全工程をこなすことは無理でも、工程を細分化すれば、(多くは知的)障がい者ができる工程は多い。また、治具を作ればできる工程もある。まずは単工程に習熟し、できる人には工程を増やして多能工化している。(H25 選定：(株)キョウセイ)

【2】多様な人材の活躍を支える雇用区分

- ▶ 「正社員登用制度」を設け、正社員57名のうち、20%弱がパートからの移行者。(H24 選定：三州製菓(株))
- ▶ パート講師(全員女性)をフルタイムの正社員に転換した。これは、質の高い講師人材の確保が重要であるとの意図から、教室長からの推薦があり、かつ本人が正社員化を希望する講師について、より長く働いてもらうために行った取組である。(H25 選定：(株)セレクトィー)
- ▶ 2010年度から「メイト社員」と呼ばれる月給制契約社員を4年目から無期雇用化するとともに、正社員への登用試験の受験資格も勤続5年目以降から4年目以降へと短縮、積極的な正社員への転換を行っている。(H26 選定：(株)三越伊勢丹)
- ▶ 地域限定採用の社員も幅広い業務を経験できるよう、期間限定での異動を認める「一時転勤制度」を2004年に導入した。それ以前から「ジョブ・ポスティング」としてキャリアアップを目指す地域限定採用の社員も対象に個別に配置転換を行っていたが、これを制度化して社員全体に機会をオープンに提示した。(H26 選定：アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社))
- ▶ (従来、障がいのある社員は)内勤業務の専任になったり、外部とは接点を持たない業務を担当したりするケースが多かった。しかし、全社の「役割イノベーション」の動きの中で、自分も少しずつできることから新しいことに挑戦してみよう、という気持ちが高まる社員も多かった。(H26 選定：三井住友海上火災保険(株))

(B)勤務環境・体制整備

①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

【1】勤務場所の柔軟化(在宅勤務など)

- ▶ 執行役員以下、一般社員まで、シフト制の工場スタッフや百貨店の美容部員を除き、誰もが理由を問わず週1日、在宅勤務を利用できるものだ。最長で1年先まであらかじめ曜日を指定しておく必要はあるが、必要に応じて、曜日の変更が可能で、管理職も率先して活用している。(H25：プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株))
- ▶ 「ウルトラワーク」を導入している。具体的には「自由な場所での勤務」ができる仕組み。時間のみならず、場所の縛りも外していこうという考えだ。(中略)本人が希望すれば、部長了解のもと、ほぼ全社員が利用できる。(H25：サイボウズ(株))
- ▶ 都心に分散していた5拠点を品川本社に統合する際にフリーアドレス制を導入した。デスクと仕事は一体のものと考えられてきたが、営業職全員が固定された自分のデスクを持っていない代わりにオフィスフロアに設けられたハブスペースや全社員が集まるOne Microsoftカフェなどで働くこともできるなど、ノートパソコンさえあればそこがデスクになり、どこでも仕事ができるようになった。(H25 選定：日本マイクロソフト(株))

[2] 勤務日・時間の柔軟化

- ▶ 在宅勤務・フレックス勤務制度の抜本的な改革を実施。フレックスタイムは部署単位から個人単位へ、また、コアタイムを設けず深夜時間以外はいつでも勤務時間にできるようにした。在宅勤務については、一日単位では最大で週 2 日まで、また、10 分単位での取得も可能とし、自宅以外での勤務も認められている。導入時には、まずマネージャー層約 1,000 名全員に対し、強制的に 1 日在宅勤務の体験をさせるところからスタートした。(H24 選定:サントリーホールディングス(株))
- ▶ 最大の特徴は、日、週、月ごとに決められた最大勤務時間の範囲内で、個人が自由に勤務スケジュールを組むことができる「自由出勤制度」である。(H24 選定: (株)エス・アイ)
- ▶ 在宅勤務(週に 1 度)や、フルタイム勤務もしくは 3/4 勤務(1 日を在宅勤務として残り 4 日のうち 3 日通勤)の選択を可能にしている。(H24 選定: (株)オージェイティー・ソリューションズ)
- ▶ 雇用形態は勤務時間の長さに応じて、パートタイマー、セミフルタイマー(週 36 時間勤務)、フルタイマーの 3 種類があり、個々のコワーカーのニーズに応じて調整できるようになっている。(H25 選定: イケア・ジャパン(株))
- ▶ 育児勤務(短時間勤務)制度が導入された。ただし、個人によって通勤時間や保育園への送迎の時間帯も異なることから、本社では多彩な選択肢を用意した。(H25 選定: (株)高島屋)

[3] ライフイベントなどに即した勤務地や働き方の変更

- ▶ 「選択型人事制度」とは、人生のイベントに合わせて働き方を変更できる、独自の制度である。社員は誰でも、自らの自由意思により、以下の 3 つから自分の働き方を選択できるようになっている。(PS2 (ワーク重視型)、PS (ワークライフバランス型)、DS (ライフ重視型))。(H25 選定: サイボウズ(株))

[4] 長時間労働の是正

- ▶ 社長自らが指示を出し、各組織に目標を課して残業削減に取り組んだ。本社には部単位の 160 組織があるが、2012 年の 4 ~ 6 月に残業が多かった 32 部署に対して、7 ~ 9 月に残業を半減するという全社的な経営目標を設定した結果、16 部署で半減、7 部署で 25% 残業時間が削減された。(H25 選定: SCSK (株))
- ▶ 男性も含め社員全員が定時である 17 時 30 分に仕事を終えて退社することを基本にしている。残業が必要な場合は、前もって上司に届け出る。年末の繁忙期など明らかに残業が必要な場合を除き、定時に仕事が終わらずに残業をすることは、仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識が全社に浸透しており、社員は時間内に自分の仕事を終えるように仕事の仕方を工夫するようになった。(H25 選定: (株)健康家族)

②多様な人材が働きやすい環境・体制構築

[1] 女性に配慮した職場環境の整備

- ▶ 女性未経験者を技術職として育成する上で、休憩所の美化やデザイン性の高い作業服・安全服への変更、女性専用の作業場の確保など、現場の男性的なイメージを払拭し、未経験な女性にとっての抵抗感を和らげ働きやすい作業環境にするために工夫を重ねることで、女性技能職が定着した。(H24 選定: (株)マイスター)
- ▶ 建設現場においても積極的に女性の登用を進めている。(中略) 環境整備をして女性を受け入れていく体制を整えない限り、現状のままではいずれ立ち行かなくなるとして、まずは、ハード面から整備を進めた。現場に女性用のトイレやロッカールームを整備し、シャワールームも設置した。(H26 選定: 大成建設(株))

[2] 子育てに配慮した職場環境の整備

- ▶ 主に 0 ~ 1 歳の乳幼児を連れた勤務を認めており、全体の 3 分の 1 程度のスタッフが子連れ出勤を行っている。ハード面でははさみなどの文具や書類を入れる机の引き出しに鍵付のものを選んだりするなど、安全面での配慮を行い、さらに危険な機材を手近に置かないなどソフト面のマニュアルを整備、徹底している。(H24 選定: (有)モーハウス)
- ▶ 船橋店には、働き始めた後にも生後 57 日から子どもを預けられる企業内保育所「ダーギス」が整備されており、子育て中の母親が働きやすい環境が整備されている。(H25 選定: イケア・ジャパン(株))

[3] 障がい者に配慮した職場環境の整備

- ▶ 新工場を建設した際には、身体障がい者の働きやすさを考慮し、車いす 2 台がすれ違える通路やチャイムと連動した回転灯の設置など多様な工夫を凝らした。(H24 選定: (株)大谷)

- ▶ (身体・知的・精神) 障がい有する社員の障がい特性に関わる情報を聞き取って個別ファイルを作成し、適切な対応がとれるように工夫した。(H25 選定：(株)レグルス)
- ▶ (知的障がい者に対して) 当日の業務内容や伝達事項についてはカードに記載し、伝達するようにしている。(H25 選定：(株)特殊衣料)

[4] 高齢者に配慮した職場環境の整備

- ▶ シニア人材にとっても働きやすい環境を実現するため、設備上も様々な工夫を実現している。例えば、工場内では重い工具をすべて天井から吊るすことで持ち上げなくても利用できるようにし、作業負担を軽減している。また、工場内の荷台にはすべてキャスターを取り付け、誰でも楽に運べるように配慮している。その他、工場内の床の段差は、トイレに至るまですべて撤廃されている。(H25 選定：フジコーポレーション(株))

[5] 外国人に配慮した職場環境の整備

- ▶ 自社で作成した独自の e-ラーニングシステムにも、通常の音声バージョンに手話通訳、英語字幕を加え、誰でも利用しやすくなっている。(H24 選定：サトーホールディングス(株))
- ▶ 外国人社員の定着・能力開発等に向けて、「外国人社員は何がわからないか」という点が理解できる人材が求められる。そこで中国籍の社員を中途採用し、外国籍社員の相談窓口及び外国人社員が受けることを前提とした研修プログラムの作成等を実施している。(H25 選定：沖縄ワタベウェディング(株))
- ▶ 社内案内の英語化、カフェテリアでベジタリアン対応のメニューを提供、礼拝所を設置するなど、世界各国から多様な社員を迎え入れる仕組みづくりを進めてきた。(H25 選定：楽天(株))

(C) 社員の意識改革・能力開発

① キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

[1] 多様な人材向け教育・研修などの実施

- ▶ 「名実共にマネジメント層になり得る女性管理職の育成」を目標に掲げ、チームを導くことができる意欲ある女性社員に対して「女性管理職層育成研修」を実施し、管理職としての能力を磨き上げた上で、管理職登用試験に合格すると晴れて管理職候補の資格を得られるしくみとした。(H25 選定：トッパン・フォームズ(株))
- ▶ 2011年から女性管理職候補育成のため女性リーダー育成プログラムを開始した。対象は管理職一步手前の女性社員で、所属部署の推薦で受講する。(中略) 研修期間は半年で、集合研修とOJTからなる。直属の上司の一つ上の者が育成責任者となり、個人ごとに育成計画を立てている。(H25 選定：富士通(株))

[2] 人材のネットワーキング

- ▶ 日本では女性活用が遅れており、部署を越えて、女性の管理職と意見交換できる場として、ウーマンズネットワークを立ち上げ、1999年に兼任で全社のダイバーシティ推進を担当するマネジャーを置き、2003年から専任とした。(H25 選定：プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株))
- ▶ 女性登用が進まない営業領域での活躍を考える異業種合同営業女性プロジェクト「新世代エイジジョカレッジ」へも参加した。本プロジェクトは、女性登用が進んでいる企業であっても共通の課題として残る「営業女子」の活躍促進に向けて業界横断的に取り組もうと、同社を含む大手企業7社で開催されたものである。(H26 選定：(株)三井住友銀行)
- ▶ 人事部内にはキャリアカウンセラーの資格を持つ社員が多く在籍しており、社員が直に人事部と自身のキャリアデザイン・ライフプランについて相談できる仕組みとしている。ルートは3通りあり、Eメール経由、電話経由、年1回の自己申告書を通した「マイキャリアバンク」制度のいずれかで、自身のことに限らず家族のことも含めた働き方の相談などが寄せられる。(H26 選定：(株)パナソニックグループ)

② マネジメント層の意識改革・スキル開発

[1] 管理職を対象とした意識改革

- ▶ 人事考課の際も、ダイバーシティの推進を行動評価の中に盛り込んでいる。例えば管理職上位層であれば、「多様な価値観を認め合う風土を醸成し、また些細なことであってもメンバーの前例を破る発想を見逃さず取り上げ、賞賛している」、ライン長では「自職場や自分とは異なる価値観を持つ人たちに自分の考え方を押し付けず、素直に耳を傾け、多様な価値観を認めながら一つの目的に向かってリードしていく」。(H25 選定：アサヒビール(株))

- ▶ 研修を通して「管理職に求められる役割そのものが従来とは変化しており、部下に対して業務目標を説得性をもって提示するなどリーダーとして振舞う必要がある」といった啓発活動を行っている。また、直属に女性の部下を持つ上司だけを集めた研修では、「ロールモデルのいない女性社員を導いて管理職にまで育て上げるキーマンはあなたたちだ」というメッセージを明確に発している。(H26 選定：大成建設㈱)

〔2〕管理職を対象とした研修の実施

- ▶ ダイバーシティマネジメント研修は、全部店長・課支社長を対象に、女性部下の育成について工夫している点などを共有しながら、マネジメントのポイントを理解するもので今年度 2,700 名が受講した。(H25 選定：㈱損害保険ジャパン)
- ▶ 性別役割などの古いジェンダー観を是正するため、全管理職を対象とし、座学と e-ラーニングによる意識改革研修などを開始した。研修は講義だけでなく、グループディスカッションやロールプレイングも盛り込まれており、女性社員の気持ちを管理職に理解させるような内容となっている。(H26 選定：大阪ガス㈱)

（3）多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

①情報共有・意思決定プロセスの透明化

〔1〕情報共有、気付きの共有の仕組み

- ▶ 毎週原則金曜日までに「今週の気づき」を直属の上司(CCで社長)にメールするという取組を 6 年前から実施している。直属の上司はそれを受けて、返信(CCで社長)することが義務づけられている。このメールは単なる業務報告であってはならないというルールはあるものの、それ以外であれば、日常の街中で目にしたもの、家庭や趣味に関するものでも構わないし、仕事をしていて気づいたことでも良い。(H24 選定：㈱日本レーザー)

〔2〕意思決定プロセスの透明化

- ▶ 企業理念を掲げた当初、それだけでは社員に思いが伝わらなかった経験を踏まえ、25 年前からパート社員を含む全社員で「経営計画発表会」を実施、会社の理念や経営方針など判断の物差しとなる理念を全社員が理解できるような機会を創出している。そこでは経営層から一方的な説明が行われるわけではなく、社員が自ら経営や職場環境整備、両立支援体制などについて話し合う場を設けている。(H26 選定：拓新産業㈱)
- ▶ 同社では経営理念に基づいた行動指針を定めているが、その期の事業計画や目標に加え、社員それぞれの「ミッション」も加筆し、小冊子として配布している。(中略) 評価については、労働時間ではなく、前述の「ミッション」に沿った行動をとってどれだけ成果を上げられたかを、社長自身が判断することとしている。個々人の評価結果は公表されないものの、毎期の業績や財務上の情報は全て社内オープンにしている。(H26 選定：㈱ラッシュ・インターナショナル)

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

〔1〕異なる属性の人々が互いに交流する仕組み

- ▶ 性別・年齢・職種・国籍など多様な社員 20 人からなるプロジェクト「WAVE ∞(ウエーブうねり)」が発足。経営陣に対し、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ推進につながる制度改革、環境整備の提言を行った。(H25 選定：アサヒビール㈱)
- ▶ 「LIXIL Women's Network」は当初女性社員が生き生きと働くためのネットワーク構築を目的として設立されたものであったが、現在では参加者の 4 割から 5 割は男性社員となっている。これは、働きやすい職場の在り方やパフォーマンスの発揮の仕方について議論を重ねるうちに、「経験豊富な男性にも聞いてみよう」ということで、参加者が声掛けして男性社員が徐々に増えてきたという経緯である。(H26 選定：㈱ LIXIL グループ)

③適性配置を可能にする機会・業務の創出

〔1〕個々の社員の強みを活かす業務の創出

- ▶ 検品作業は、スピードより正確性が重視される業務であり、(知的・精神)障がい者の有する集中力の高さ、持続力、作業の正確性、まじめな勤務態度からすると、適性の高い業務だと判断した。(H25 選定：丸善運輸倉庫㈱)

- ▶ 大手メーカー OB であるシニア人材の長年培った豊富な経験とスキルを活かして、中小企業のものづくり現場の改善支援サービスの提供を開始し、中小企業の活性化支援を推進していくことで、同業他社との差別化を図ることとした。(H26 選定：(株)サンスタッフ)

〔2〕 未経験者を育成・戦力化するための業務づくり

- ▶ 未経験者で請け負える業務がなかったため、まずは練習として比較的扱いやすい市販ドリルの再研磨（1000 分の 1 ～ 2mm で削る技術）を赤字覚悟で手頃な価格にて設定、大量に受注した。4 名の女性は、毎日それらの作業に従事するうち、半年もすると機械加工にも慣れ、通常業務もこなせるようになっていった。(H24 選定：(株)マイスター)
- ▶ 雇い入れた当初は、判断を必要とする業務、専門技能が必要とされる業務は経験豊富な社員が行い、定型業務でありながら機械化できない業務を高齢者用に切り分け、また高齢者以外の若い社員と同一の製造ラインに入って流れ作業を行う際も、若い社員と同じ速さでの作業は難しいこともあったため、単独で動かす機械を担当するなどの工夫を行った。すると、特に高齢の女性は、軽作業や細かな作業を早く丁寧に実施できるといった長所が見られるようになった。(H25 選定：(株)加藤製作所)

〔3〕 フォロー体制の構築

- ▶ 女性 4 名による「TWS (Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げ、ウェブ販売事業を開始した。(中略) メンバーは皆特殊鋼営業は未経験であったが、専門知識や取扱いのノウハウなどは経験豊富な男性の営業スタッフが伝授しサポートする体制をとっていた。(H24 選定：(株)天彦産業)
- ▶ リクルートの出身者（主に 40 代）が営業とプロジェクトコーディネータを担当し、2 人 1 組のトレーナーと合わせて 3 人体制（同社では「親父と息子のタッグマッチ」と表現）を組み、1 つのプロジェクトに従事している。トレーナーは比較的高齢であるため、万が一、一人が体調を崩した場合でも、もう一人が状況を把握できるようにしている。(H24 選定：(株)オージェイティー・ソリューションズ)
- ▶ 家事や子育てを担い、時間的制約のある女性が建築士などのプロフェッショナルとして活躍できる舞台は少なかった。しかし、(中略) 育児中の女性でも活躍できるチャンスを与えたいと考え、(中略) 試験的に 2 名の女性に 1 つの業務を任せ、助け合いながら仕事を進める「ワークシェアリング」に挑戦。(H25 選定：(有)ゼムケンサービス)

④ 多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有

〔1〕 社内に対する情報発信

- ▶ 社内ホームページ上にトップのメッセージを掲載するとともに、経営幹部や社員の体験を基にした WSI (ワーク・スタイル・イノベーション) の工夫などの情報発信を行い、社内全体としての風土改革の取組としている。(H24 選定：(株)東芝)
- ▶ 「ダイバーシティ&インクルージョン」をスタッフ部門の事業計画に盛り込んで、取締役をトップとする推進チームを結成。その活動を社内報で取り上げるなど、社内アナウンスにも注力した。(H25 選定：トッパン・フォームズ(株))
- ▶ 社内のサテライト放送として毎日放送している「おはようダイワ」や社内報で、制度を上手に活用している支店の取組を紹介するなど、セクションを超えて経験とノウハウを共有することで制度利用を促進している。(H25 選定：大和証券(株))

〔2〕 社外に対する情報発信

- ▶ ハローワーク新潟主催の障害者雇用推進フォーラムで障害者雇用先進事業所としての事例発表を行い、その後も地元のテレビ、新聞、雑誌などの取材を相次いで受けている。現在も様々な企業・団体から講演依頼や職場見学の依頼を受けている。(H26 選定：新潟ワコール縫製(株))
- ▶ 2014 年、同社では女子中高生を対象とした「リケジョ」シンポジウムやオープンキャンパスなど、地元の大学が開催するイベントへの参加協力を積極的に行っている。様々な広報活動や宣伝が奏功し、女性が活躍できる職場としての認知も広がり、応募者数も採用者数も増え、優秀な人材を採用する間口の拡大へと繋がっている。(H26 選定：山陽特殊製鋼(株))