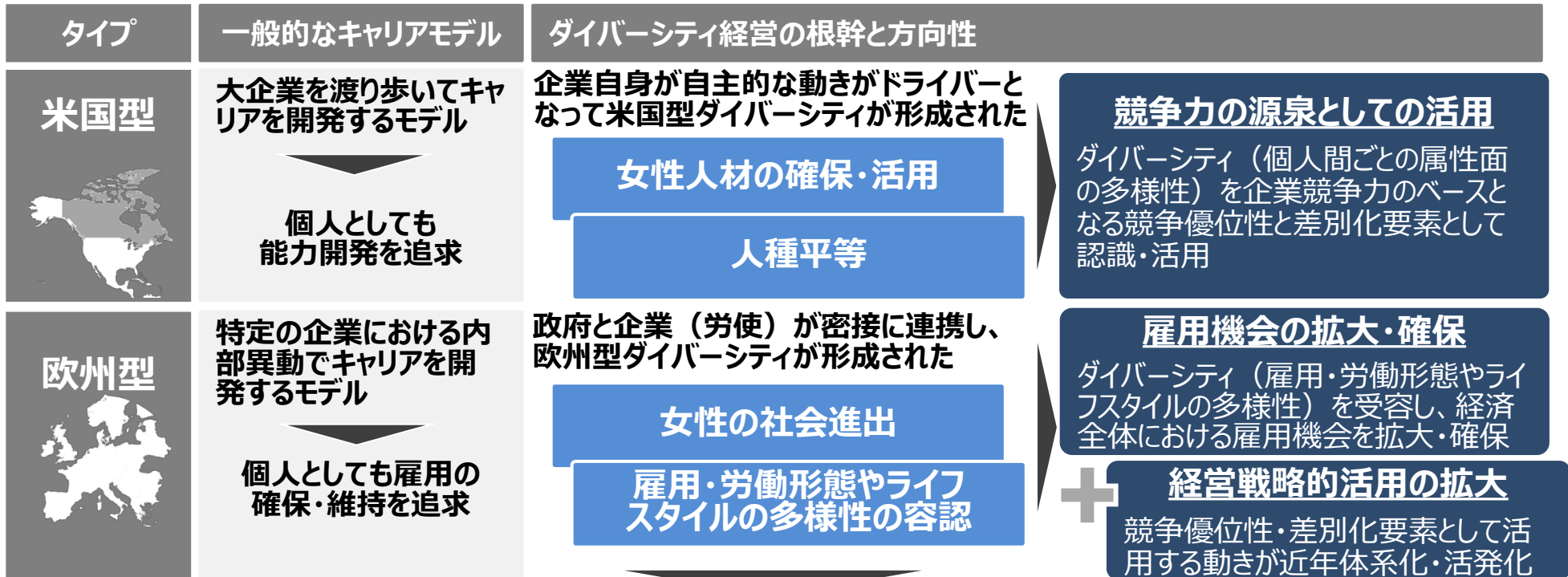


# 参考1 海外における政府・企業の動向

- 米国と欧州のダイバーシティ経営について、「企業の競争力の源泉」を追求する**米国型**、「多様な雇用・労働形態やライフスタイルの受容」を追求する**欧州型**に大別される。
- 近年、欧州においても**経営戦略として活用する動きが体系化・活発化**し始めている。

## 米国と欧州の比較



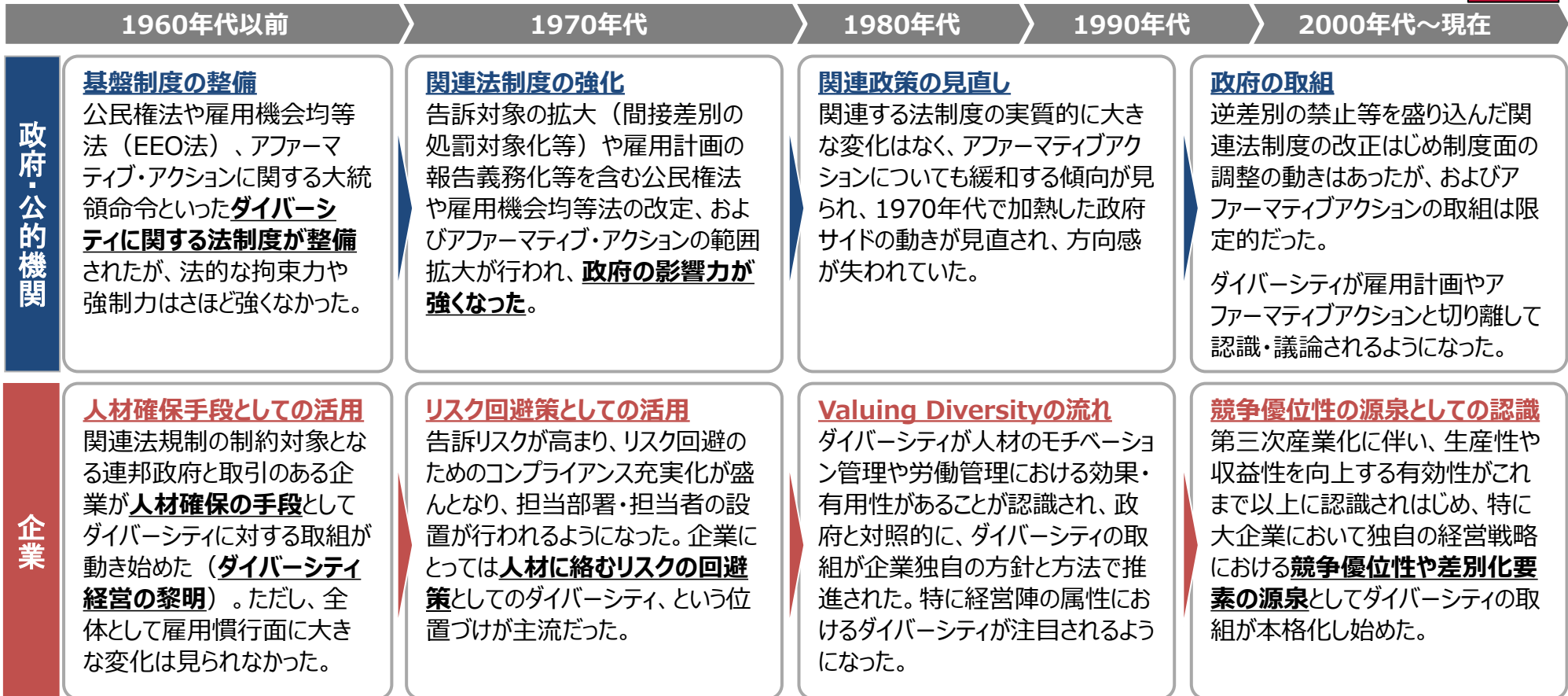
企業戦略としてのダイバーシティ経営が根付いてきた米国のみならず、雇用対策の意味合いが強かった欧州においても、ダイバーシティを経営戦略の一環として活用する動きが体系化・活発化し始めている

# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- 米国型ダイバーシティ経営は「女性人材の確保・活用」と「人種平等」から端を発し、1960年代にダイバーシティ経営の黎明を迎え、早くも**1990年代から企業の差別化要素や競争優位性の源泉として、ダイバーシティが経営戦略として活用**され始めた。



## 米国におけるダイバーシティ経営に関する政府・企業の動向



# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- 欧州型ダイバーシティ経営は「女性の社会進出」と「雇用・労働形態やライフスタイルの多様性の容認」による雇用機会の創出・確保が中心だったが、経営戦略上の差別化要素や競争優位性の源泉としてダイバーシティを活用する動きが近年勢い付いている。

## 欧州におけるダイバーシティ経営に関する政府・企業の動向



1960年代以前

1970年代

1980年代

1990年代

2000年代～現在

政府・公的機関

### 基盤概念の創出

欧州経済共同体（EEC）創設条約に、男女間の賃金差別禁止条項が含まれ、男女間の機会均等はEUの基本的権利および共有の価値観として確立された。

### 規制の維持

雇用規制が強く、失業率が高い状況が続いていた。

### 雇用政策としてのダイバーシティ経営の促進

移民の流入等により欧州全体で失業が深刻化の対策として雇用政策の見直し、経済成長と雇用の安定を両立する方向に舵がきられた。

雇用戦略におけるFlexibility（労働市場の柔軟性）とSecurity（雇用の保障）を掛け合わせた「フレキシキュリティ」の概念が生まれ、政府から企業に向けて徐々に発信されるようになった。

欧州人種差別・外国人排斥監視センターが設置され、加盟国内における人種や国籍を理由とする差別をモニタリングし干渉する機関として機能した。

### 経営戦略としてのダイバーシティ経営の浸透

EU加盟国各国でダイバーシティ憲章（Diversity Charter）が発出され、企業によるダイバーシティ経営の促進がEUおよび加盟国政府によって実施されるようになった。EU全体として、ECと各国政府によってダイバーシティの取組をサポートする取組が盛んになった（欧州型ダイバーシティ経営の黎明）。

また、域内企業のダイバーシティ経営促進に向け、企業における取組事例に関する調査やトレーニングをはじめ、様々な取組が実施された。

さらに、大企業のダイバーシティに関する情報開示を定めたEU指令が採択され、加盟国内で開示制度が整備され始めた。

企業

### 女性の社会進出支援

女性の社会進出を雇用者として受容する動きの他、ダイバーシティ経営に関する目立った取組は限定的だった。

### 労使による政府との連携、欧州型ダイバーシティ経営の浸透

EUや各国政府による取組に対して、労使として連携し、ダイバーシティ経営に関する枠組み作りを支えた。企業内部でも欧州型ダイバーシティ経営の取組が生まれ始めた。ただし、経営戦略として捉える動きが米国に比べ目立たず、あくまで多様な雇用・労働形態およびライフスタイルを受容する取組が中心だった。

# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- 欧州委員会（European Commission）は、より経営的な便益に向けた企業のダイバーシティ経営促進に向けた様々な取組を2000年代から継続的に実施している。

## 欧州におけるダイバーシティ経営に関する政府・企業の動向（2000年代～現在）



欧州委員会の主な取組例	概要
<b>ダイバーシティに関するビジネスケースに関する調査の実施</b> The Business Case for Diversity – good practices in the workplace	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 2005年、ダイバーシティ経営の取組状況や、企業として認識している経営上の便益（Clear business benefits）について、約800社を対象にして取組状況を調査することにより把握・整理を行った。</li><li>✓ 倫理的な理由や法律的な制約によるダイバーシティ経営ではなく（Not just for ethical and legal reasons）、経営上の便益を追及している動向が見られた。</li></ul>
<b>トレーニングの実施</b> Diversity management training	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 2007年から2008年にかけて、ダイバーシティ経営の理解促進と普及のため、ダイバーシティ経営に関するセミナーやトレーニングを多数実施した。</li></ul>
<b>ダイバーシティに関するビジネスケースに関する追加調査の実施</b> Continuing the diversity journey	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 2008年、大企業のみならず、中小企業におけるダイバーシティ経営の方向性を探るため、中小企業に焦点を当てた研究が実施された</li><li>✓ ダイバーシティ経営の実施における阻害要因（Obstacles）、ダイバーシティがイノベーションや生産性に与える影響等を整理した。</li></ul>
<b>「ダイバーシティ経営の実施チェックリスト」の発出</b> Implementation Checklist for Diversity Management	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 2012年、加盟国内の企業における経営戦略（Business strategies）としてのダイバーシティ経営に関する取組状況を評価（Assess）するための簡易クエスチョネア形式のチェックリストを約30社の企業と連携して開発・発出された。</li></ul>

# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- 英国においては、2010年頃まではEUの取組を踏襲する形を取っていたが、2010年から政府主導の「平等戦略」により、企業のダイバーシティ経営が推進されてきた。



## 英国におけるダイバーシティ経営の発展

### 政府主導の取組 (平等戦略の推進)

#### 政権主導によるダイバーシティ経営のイニシアティブ

- ✓ 英国におけるダイバーシティ経営の取組はEUの議論を追従する流れが続いていたが、2010年の選挙後に誕生した政権によって「平等戦略 (The Equality Strategy)」が策定され、政府が関与する形でダイバーシティ経営を促進する取組のモーメントが強化された。
- ✓ 平等戦略における女性活躍推進のフラッグシップ・プロジェクトとして、企業におけるダイバーシティ経営の取組が政府によって推進された。
  - ① 取締役会における女性取締役比率の引上げを目指す“Women on Boards”の取組
  - ② 女性の就業上の諸課題に対応する“Women’s Business Council”の取組
  - ③ 男女間の賃金格差解消に向け、企業による情報開示や自主的な改善を求める“Think, Act, Report”の取組

### 民間企業の取組 に対する支援制度 (優遇措置、権利規定)

#### 民間企業に対するサポート

- ✓ ダイバーシティ経営に対する主な支援策の例として、託児費用の支払に用いる育児バウチャー提供に対する国民保険料の免除措置、従業員に対する所得税控除といった支援制度があるほか、民間企業の取組を経済的に支援する取組を行っている。
- ✓ また、従業員に対しては、特定の条件を満たす従業員（幼児を持つ親）が柔軟な働き方を雇用種に対して主張できる権利を明記したフレキシブル・ワーキング法（Flexible Working Act）等が整備されている。

# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- ドイツにおいては、冷戦終結後の移民の流入・定着の拡大を契機として、政府や民間企業によるダイバーシティ経営に関する取組がそれぞれ推進されてきた。

## ドイツにおけるダイバーシティ経営の発展



### 政府の取組 一般平等待遇法等 関連法制度の整備

#### 法制度の支援

- ✓ 冷戦終結以降、旧ソ連・東欧圏からの難民やドイツ系住民を含め、外国人の流入と定着が拡大し、多様性をより受容できる法規制の必要性が高まり、差別の禁止等に関する制度から徐々に体系的に整備されていった。
- ✓ ダイバーシティ経営に関する代表的な政策として、差別の禁止、特定のプロフィールのみを募集対象とする求人をするを禁止する一般平等待遇法（AGG, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz）等の政策が打出された。

#### 民間企業に対するサポート

- ✓ 所得税法上の保育費用補助手当の非課税処置をはじめ、ドイツ国政府が民間企業に対して、経済的支援を通じ、民間企業によるダイバーシティ経営の促進を行っている。

### 民間企業主体 のイニシアティブ ドイツ ダイバーシティ憲章

#### 主要ドイツ企業によるドイツ ダイバーシティ憲章の推進

- ✓ 2006年、Daimler、Deutsche Bank、Deutsche BP（当時）、およびDeutsche Telekomといった大企業4社が、ドイツ国政府と連携して、ダイバーシティ憲章（The Charta der Vielfalt）を組織化、企業として多様性を活かしたダイバーシティ経営を推進するイニシアティブとして機能している。
- ✓ 憲章に対する署名組織（民間企業、関係機関）は継続的に拡大を続けており、このイニシアティブをプラットフォームとして、ダイバーシティ経営のあり方に関する対話、意見交換や情報交換が署名組織間や対外的に実施されている。
- ✓ ドイツ国首相（Federal Chancellor）が賛同者（Patron）として名を連ねており、ドイツ国政府と民間セクターの接点としても機能している。

# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- オランダにおいては、**政労使が協働した取組に端を発する**形で、オランダ型のダイバーシティ経営特有の**多様な“働き方”を支える制度**が整備されていった。

## オランダにおけるダイバーシティ経営の発展



### 政府の取組 基盤となる法制度整備

#### 基盤となる法制度の整備

- ✓ オランダ均等待遇法（Dutch Equal Treatment Act）やオランダ民法典（Dutch Civil Code）をはじめ、**差別を禁止する法規制の整備**が早くから進み、企業の採用活動における募集告知、採用、任用、雇用契約、給与面の待遇等をはじめ、人材の特定のプロフィールを理由に差別性のある取組が禁じられている。
- ✓ 基盤構造として差別禁止に関する法規制を整備し、そのうえで、更に多様な“働き方”を支える法制度を追加的に合わせ持つことにより、**“働き方”に焦点を置くオランダ型ダイバーシティ経営**を支える体系となっている。

### 政労使の連携 多様な働き方支えるジョブ・ シェアリングモデルの確立

#### 政労使の連携によるオランダ型ダイバーシティ経営の発展

- ✓ 1980年代から1990年代にかけて、「オランダ病（資源輸出拡大による国内製造業の衰退）」の克服に向けた**政労使の連携した取組**（労働組合による賃金抑制、企業による雇用確保や時短の促進、政府による雇用者所得減少緩和に向けた減税（ワッセナー合意：Akkoord van Wassenaar））の中で、**パートタイム労働や有期契約雇用等の積極活用**が進んだ。
- ✓ 経済危機克服後も政労使の合意により継続され、2001年から、初めて**同一労働・同一賃金を明記**するパートタイム労働および有期労働契約法が施行された。
- ✓ このように、オランダにおいてはEU指令による要求事項以上に、パートタイム労働者に対する権利をより広く認める取組がなされ、結果として、雇用機会創出による失業率低下が実現された。

# 参考 1 海外における政府・企業の動向

- スウェーデンにおいては、**ポジティブ・アクション（積極的差別是正措置）**を基点として、ダイバーシティ経営が発展してきた。

## スウェーデンにおけるダイバーシティ経営の発展



### 政府主導の取組 平等戦略の推進

#### ポジティブ・アクションの推進の法制化

- ✓ **差別禁止と差別是正のポジティブ・アクション**の2つの規定によって、人種、ジェンダー、宗教、障害の有無、年齢・世代等を理由に対する差別禁止と機会提供の取組が定められている。
- ✓ ポジティブ・アクションに関する規定を明記した**差別法**（The Discrimination Act）において、一定規模以上の企業（被雇用者数が25人以上の企業）を対象に、3年毎に、企業の労働条件や採用等に関する取組概要・予定の明記を明記した「**平等に関する職場計画**」を**策定することが義務付け**られている。
- ✓ なお、「平等に関する職場計画」の策定義務については、**過去に比べて、対象企業の規模および策定頻度が緩和**されている（過去は、被雇用者数が10人以上、策定頻度1年毎）。
- ✓ 企業に対する経済支援制度（税制優遇等）については欧米他国ほど整備されていない。

### 民間企業主体 のイニシアティブ スウェーデン ダイバーシティ憲章

#### 主要スウェーデン企業によるスウェーデン ダイバーシティ憲章の推進

- ✓ スウェーデン国内企業等が集まり、ダイバーシティ経営の促進を民間セクター主導で進めるイニシアティブとして**スウェーデン ダイバーシティ憲章（Diversity Charter in Sweden）**が発足、「ダイバーシティを通じたイノベーションと事業機会の創出」を目指している。
- ✓ 民間企業の参加が中心だったが、**スウェーデン政府との対話機会（Dialogue）の場が2013年以降設置**され、スウェーデン政府と民間セクターの結束する機会として機能している。