

ダイバーシティ2.0の実現に向けたポイント （前回資料より）

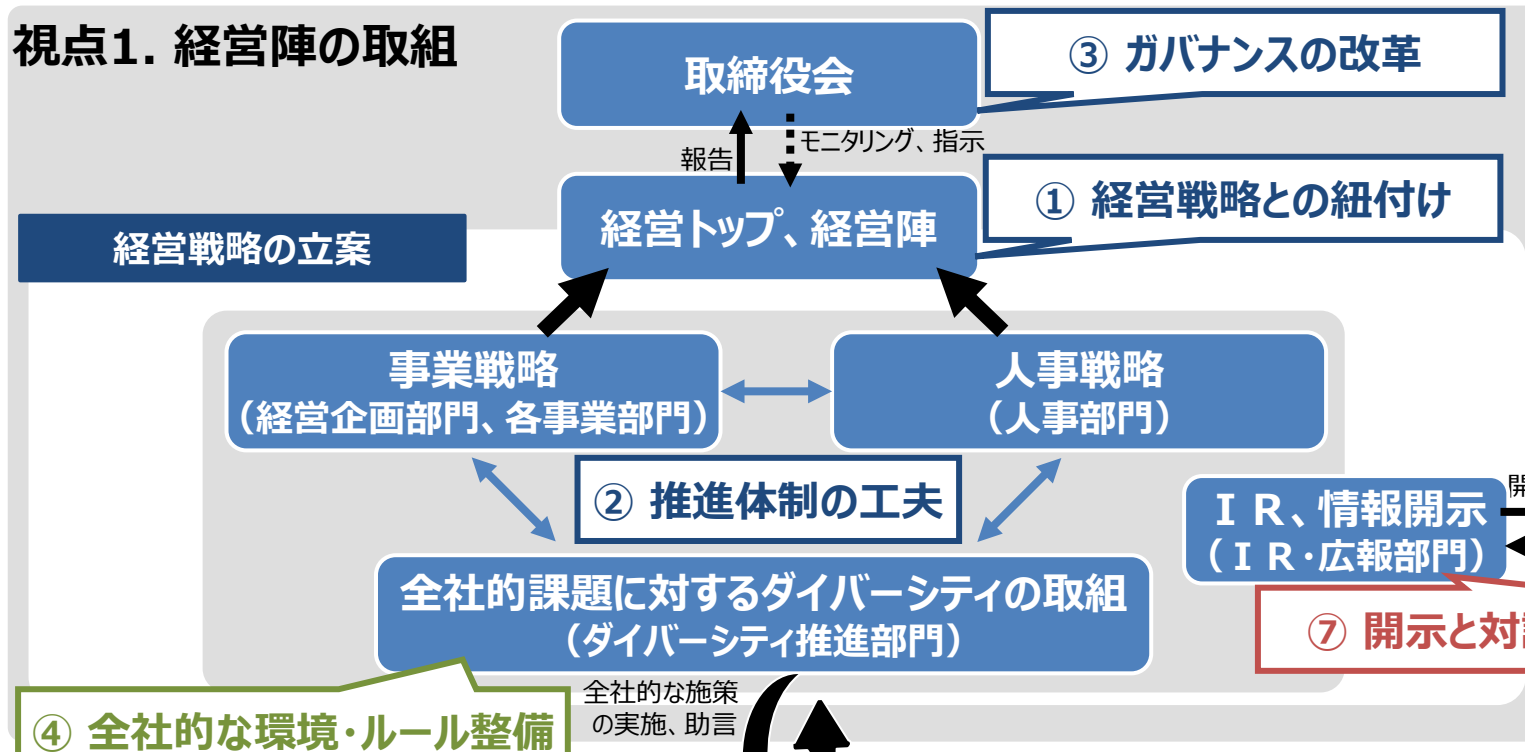
平成28年11月14日（月）

経済産業省経済産業政策局
経済社会政策室

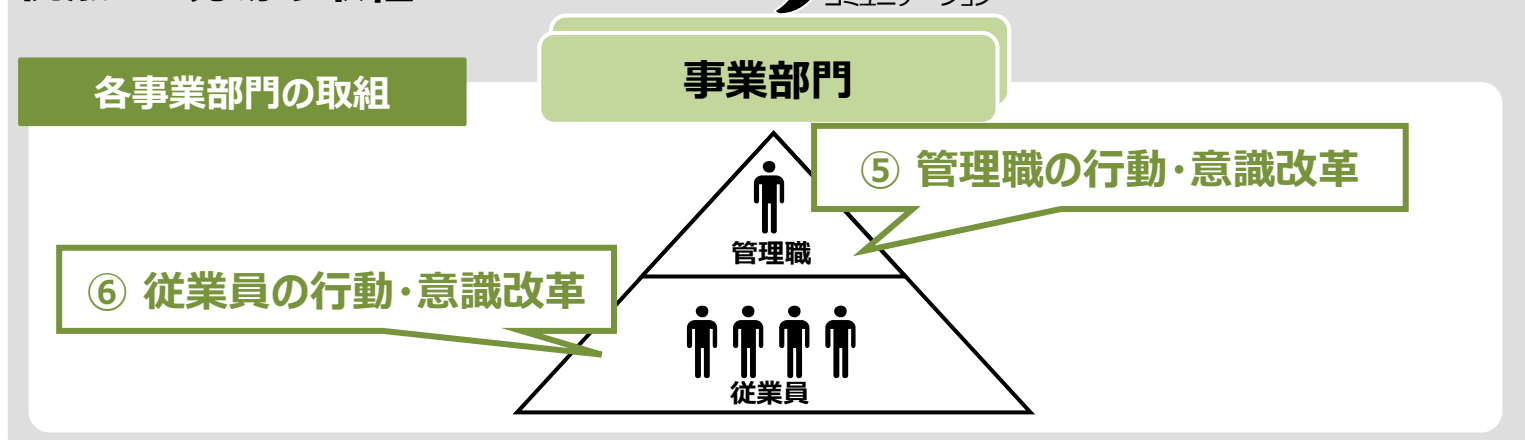
ダイバーシティ2.0実現に向けた3つの視点（仮説）

※企業単体におけるイメージ図

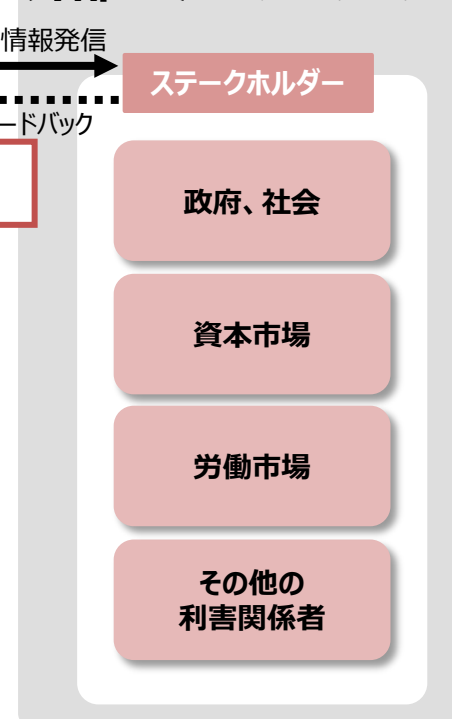
視点1. 経営陣の取組



視点2. 現場の取組



視点3. 外部コミュニケーション



視点1：経営陣の取組 ① 経営戦略との紐付け

課題

経営トップや経営幹部がダイバーシティの重要性・必要性を認識しておらず、関与やコミットメントが生まれない。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

経営トップや経営幹部は、ダイバーシティに関する“危機意識”を共有し、経営戦略として位置づけるべき

- ダイバーシティの低さによって、人材面の競争優位がそぎ落とされてしまうことを、明確な「危機意識」として現在の経営幹部や次世代経営者と共有すべきである。
- 経営陣において、人事戦略を事業戦略における重要事項の一つとして議論し、その人事戦略の一つとしてダイバーシティを捉えるべきである。
(例：中期経営計画における位置づけ 等)
- ダイバーシティの目的は、生産性・創造性の向上を通じた持続的な企業価値創造であることを、経営トップの言葉で社内外に提示・発信すべきである。
(例：経営戦略のストーリーとして中期経営計画やアニュアル・レポートに位置付ける 等)

【具体的な取組事例】

- ✓ 経営トップがコミットし、経営目標とダイバーシティを結び付け、社内外に双方向でコミュニケーションする。
- ✓ ダイバーシティを向上しなければ、中長期的に競争優位がそがれること(=危機意識)を社内外で認識・共有する。
- ✓ 経営トップと経営幹部が作成した経営戦略や中長期計画に対して、ダイバーシティに関連する施策を実施計画を入れ込む。

視点1：経営陣の取組 ② 推進体制の工夫

課題

ダイバーシティ関連の取組が、ダイバーシティ推進部局を中心とした一部の取組にとどまっている。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

経営戦略としてのダイバーシティが「自分事」として全社的に受け入れられるように、ダイバーシティ関連の取組が、事業戦略や人事戦略と一体となって全社的に推進される体制を整備すべき

- ダイバーシティ推進部門が、全社的課題に対応できるよう、経営会議等の社内の意思決定プロセスで検討・進捗確認できる体制を構築すべきである。
- 各事業部門の戦略・計画と目標にダイバーシティを結びつけ、ダイバーシティ推進部門と連携しつつ、事業部門自らが具体的なアクションを検討・実践するよう、社内コミュニケーション体制を整備すべきである。

【具体的な取組事例】

- ✓ 社長直轄の組織において、主要部門・主要関係会社の人事担当者が人事・ダイバーシティの方向性を議論・確認する体制を敷いている。
- ✓ 制度の継続性や公平性・透明性を重視する人事部門の価値観が一番の抵抗勢力になりかねないため、既存の人事部門とは一線を画した推進体制としている。
- ✓ ダイバーシティ推進部門は、ダイバーシティに関する現場の意識改革や制度運用を担当しながら、労務・雇用制度を担当する人事部と一体となって全社的な環境整備を進めている。

視点1：経営陣の取組 ③ ガバナンスの改革

課題

経営トップの強いコミットメントはあるが、他の取締役等の意識が低く、取組が進まない、または取組の継続性が懸念される。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

取締役会において、ダイバーシティ・人事戦略と一体となった経営戦略をモニタリングすべき

- 経営をモニタリングする取締役のダイバーシティを確保すべきである。
（例：社内取締役が多数派を占める中、効果的なガバナンス発揮のために社外取締役を機能させる 等）
- 取締役会においてダイバーシティの取組を進捗管理し、取締役会の本気度やコミットメントを高めるべきである。
- 指名報酬委員会等において、次世代経営者の選抜や経営幹部の評価の際に、ダイバーシティへの取組み度合や経験について優先的に斟酌すべきである。

【具体的な取組事例】

- ✓ ダイバーシティに関する取組に関して、社外取締役によって評価を受ける仕組みを構築する。
- ✓ 取締役会に社内事情に関する理解を進め、社外取締役からも様々な指摘とアドバイスをもらう。
- ✓ オーナー企業の場合、トップの交代や取締役会の多様化そのものがダイバーシティの取組の始まりとなる。
- ✓ ダイバーシティを重要な経営課題と捉え、ダイバーシティの推進の優先順位を高めるために、ダイバーシティの推進を経営幹部の業績評価指標の1つとしている。
- ✓ 次世代経営者層の選抜・育成にあたり、職場におけるダイバーシティの向上経験やダイバーシティの高い職場でのリーダーシップ経験等を、評価項目の1つとしている。
- ✓ ダイバーシティに関する計画・実績を社内外に公表し、ステークホルダーに対する公約と位置付けている。

視点2：現場の取組 ④ 全社的な環境・ルールの整備

課題

特定の属性を考慮した環境・ルール整備を進めているが、効果に乏しく、全社的な成果が見えない。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

ダイバーシティ推進部門は、個人が属性に関わらず活躍出来るフェアな環境・ルールを全社的に整備すべき

- ダイバーシティ推進部門が人事部門と連携し、全社的な人事制度設計に関与する体制を整備すべきである。
- 人事の年次管理を超え、属性に関わらず成果に基づく評価を明確にする等、フェアな人事制度を整備すべきである。また、多様性の視点から人材のパイプライン計画を策定・実行すべきである。
- 多様な働き方を受容し、属性に関わらず成果を発揮できるよう、“働き方”の改革を推進すべきである。その際、対象を一部の属性に限定せず、より広範な層を対象とすべきである。

【具体的な取組事例】

- ✓ 評価と報酬の制度をダイバーシティの重要な課題として捉え、経営者自身の目標や評価も全社員に公表し、公正・透明な評価制度を運用している。
- ✓ 管理職研修で知識を与えるだけでなく、成果主義強化の人事制度（年功序列の廃止等）を通じて、ダイバーシティの重要性・有効性を納得・理解できていない既存の管理職の交代速度を高める。
- ✓ リモートワークや在宅勤務、残業時間規制等の働き方改革を、社員同士がお互いの家族構成や日常生活を類推し、多様な価値観やアイデア、ダイバーシティの意義や有効性を「自分事」として受け入れる契機としている。
- ✓ リモートワーク制度を実施する際、一度に全員を対象にせず、段階的に導入している。各段階でアンケートで従業員の声を拾い、施策の成果をアピールし、施策の拡大導入に賛同を得やすい（反対しにくい）雰囲気醸成している。

視点2：現場の取組 ⑤ 管理職の行動・意識改革

課題

管理職の意識が、現場におけるダイバーシティの推進・定着を妨げる抵抗勢力となっている。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

人事部門、ダイバーシティ推進部門、および各事業部門は、現場レベルで多様性を活かすマネージャーを育成すべき

- 研修や経営陣の働きかけ等を通じ、現場の管理職に経営戦略上のダイバーシティの意義を納得・理解を促すとともに、多様性を活かすマネジメントに必要なスキルを教育すべきである。
- 具体的には、人事部門が、管理職の無意識のバイアスに留意し、フェアに人事評価や育成機会が行われるよう教育するとともに、制度やルールとして公平性が担保される仕組みを整備すべきである。
- 管理職の評価指標や次世代幹部候補の選定要件として、ダイバーシティの要素を盛り込むべきである。

【具体的な取組事例】

- ✓ 全ての管理職を一律に研修することにとどまらず、次世代経営幹部を選抜したうえで、リーダー育成研修とリンクさせてダイバーシティへの取組を推進している。
- ✓ 新卒採用や中途採用の面接を行う管理職に対して、無意識の偏見がいかに関係する優秀な人材採用を阻害するかに関する教育・研修を義務付け、性差を問わず能力本位で採用ができるよう努めている。
- ✓ 多様性が低い環境で育った日本人が、高い多様性を有する海外現地拠点の人員・組織を適切に管理できなくなっており、海外現地を担う管理職に対する研修の要望が挙がっている。
- ✓ ジェンダーによる無意識バイアスを払拭するため、管理職の女性に対する評価を女性部長が確認するようにしている。

視点2：現場の取組 ⑥ 従業員の行動・意識改革

課題

特定の管理職と女性を除き、多くの従業員はダイバーシティを「他人事」として捉えており、当事者意識が無い。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

人事部門、ダイバーシティ推進部門、および各事業部門は、企業活動を支える従業員の行動・意識の変革によって、全社的なダイバーシティの推進・定着を実現すべき

- 従業員自身がダイバーシティや多様な働き方について考える機会を提供し、ダイバーシティに関する従業員の当事者意識や主体性・自発性を育むべきである。
- 特定の働き方を強いる画一的なキャリアパスのみならず、ライフスタイルや価値観が異なる人材が企業内部で活躍できる「多様なキャリアパス」を構築・提示すべきである。
- 従業員自身のキャリア開発のため、アサインメントやキャリアサポートを通じ、従業員が学び続け、働き続けていくことができる環境や組織文化を醸成すべきである。

【具体的な取組事例】

- ✓ 女性が出産・育児・介護等と仕事との両立をできるように、「仕事を休むため」の両立支援だけでなく、「働き続けるため」の両立支援へと社内の施策を変更・拡充している。
- ✓ 男女を問わず、一人一人が自分のキャリアに「オーナーシップ」を持ち、一生学び続けていくことが有意義かつ必要であることを、職種に限らず入社以前から組織内で浸透・共有・徹底している。

視点3：外部コミュニケーション ⑦ 開示と対話

課題

ダイバーシティに関して、資本市場・労働市場等のステークホルダーと効果的なコミュニケーションができていない。

ダイバーシティ2.0に向けたポイント（課題解決の仮説）

企業トップやIR・広報部門は、企業価値に繋がる情報について、投資家などステークホルダーに対して発信し、さらに対話を通じたフィードバックを改善に活かすべき

- 中長期的な視点のもと、どのようにダイバーシティを通じて企業価値の向上を目指すか （企業価値創造ストーリー） を社内外に説明すべきである。
- ダイバーシティを絡めた企業価値評価を投資家に促すよう、1.ダイバーシティによって目指す企業価値創造、2.取締役会の多様性、3.現場の取組等の 企業価値に繋がる情報について開示・対話を行うべき である。
- 上記の取組を通じ、投資家に対して、中長期的な 企業価値の観点からダイバーシティや人材戦略を捉える意識付けを推進 すべきである。

【具体的な取組事例】

- ✓ 定量的な情報の開示のみならず、企業価値創造ストーリーとダイバーシティのかかわり等をわかりやすく説明した定性的な情報開示等、開示と対話の工夫を行っている。
- ✓ 法制度や経済団体の取組の一環である取締役会の女性比率や女性の管理職比率のみならず、企業の取組の段階や重点施策に応じて、様々な自主的な開示指標を工夫・選定している（例：総残業時間、男性の育休取得率、従業員意識調査の結果、社長と従業員とのダイバーシティに関する対話回数等）。