

令和 2 年度
女性活躍推進のための基盤整備委託事業
(ダイバーシティ経営普及・定着手法開発等事業)

事業実施報告書

2021 年 3 月 31 日
PwC コンサルティング合同会社

目次

1. 事業の概要	3
1.1 事業の背景と目的	3
1.2 実施内容	4
1.3 全体スケジュール	4
2. 各実施内容の詳細	6
2.1 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査	6
2.1.1 実施概要	6
2.1.2 調査結果の概要	8
2.1.3 ダイバーシティ経営推進企業の特徴	21
2.2 ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発	35
2.2.1 実施概要	35
2.2.2 検討委員会の設置	35
2.2.3 普及啓発ツールの作成	36
2.2.4 ダイバーシティ経営診断ツールの改訂	39
2.2.5 「伴走者」によるコンサルティング等のサポートについて	45
2.3 地域ごとのダイバーシティ経営の普及に関する方針の検討	48
2.3.1 実施概要	48
2.3.2 実施スケジュール	48
2.3.3 各地方局の状況	49
3. 今後の課題	50
3.1 他省庁の類似事業との連携の検討	50
3.2 ダイバーシティ経営の支援者の育成と確保	51
3.3 ダイバーシティ経営のさらなる推進のための EBPM の仕組み構築	51
4. 参考資料	53
4.1 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査票	53
4.2 普及啓発ツール	64
4.3 改訂版ダイバーシティ経営診断シート	64
4.4 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの手引き	64

1. 事業の概要

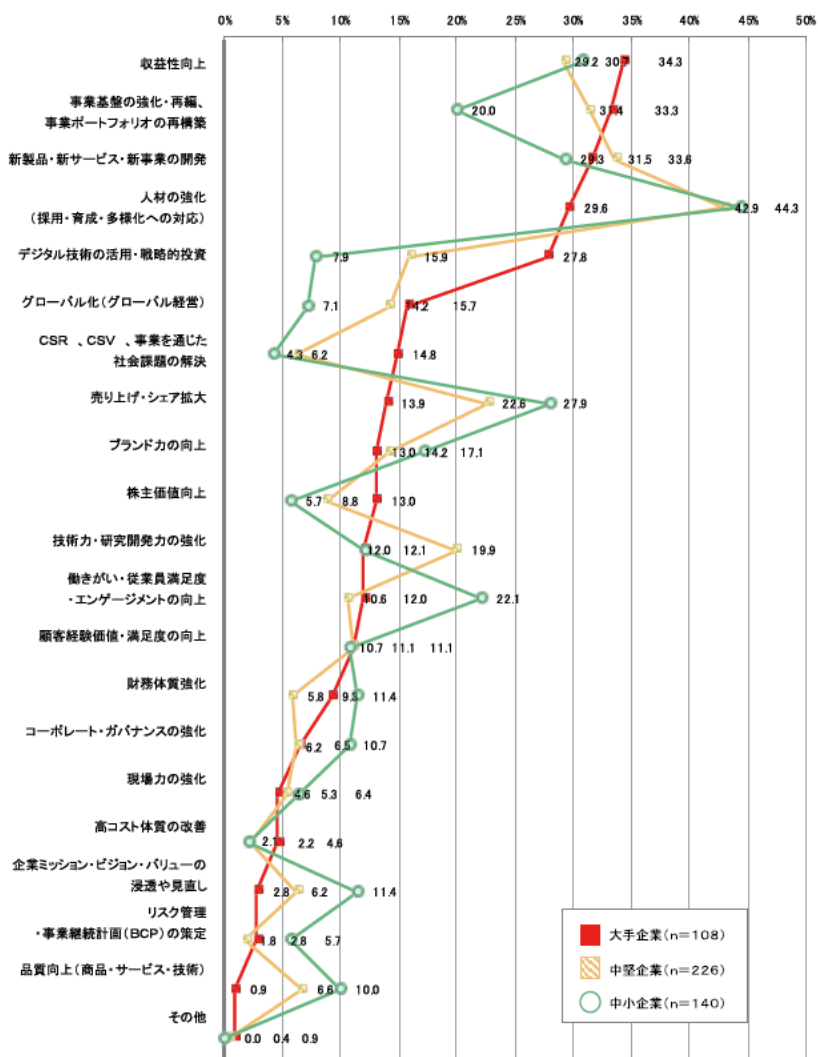
1.1 事業の背景と目的

経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、わが国の企業競争力を強化していくためには人材一人ひとりが多様な能力を最大限発揮し、価値創造に参画していく「ダイバーシティ経営」の推進が必要である。そして、昨今のコロナ禍をはじめとした企業の経営環境の急激な変化は、その重要性を一層高めている。

経営課題を企業規模別に分析した調査(『日本企業の経営課題 2019』、日本能率協会(2019 年)、図表 1-1)によると、企業規模が小さくなるほど、向こう 3 年間の経営課題として「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」をあげる傾向にある。このことから中堅・中小企業ほど多様な人材の確保・育成などの対応は重要な経営課題になっていると考えられる。

そのような背景のもと、貴省を筆頭とした政府の取組によりダイバーシティ経営の必要性が広く認知されてきたが、ダイバーシティ経営企業 100 選受賞企業等の先進的な企業においても、取組が必ずしも成果へ結実していない等の課題が明らかになってきている。人材強化とその確保が経営課題として重要視される中堅・中小企業に焦点を当て、「ダイバーシティ経営」を企業競争力強化のための経営・人材戦略改革の柱として普及・定着させていくことを目的に、本事業を実施することとなった。

図表 1-1 「3 年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※3つまで回答

出所:日本能率協会(2019)『日本企業の経営課題 2019』

1.2 実施内容

前述の目的を実現すべく、本事業では以下の取組みを実施することとなった。なお、各事業の詳細の内容については、下図表 1-2 の「本報告書における報告章・節」を確認願いたい。

図表 1-2 本事業の実施内容とそれらの報告章・節

	本事業の実施内容	本報告書における報告章・節
(1)	企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査	2.1
(2)	ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発	2.2
	①検討委員会の設置	2.2.2
	②普及啓発ツールの作成	2.2.3
	③ダイバーシティ経営診断ツールの改訂	2.2.4
	④「伴走者」によるコンサルティング等のサポートについて	2.2.5
(3)	地域ごとのダイバーシティ経営の普及に関する方針の策定	2.3
参考	上記(1)、(2)-②～③の成果物	4

1.3 全体スケジュール

本事業における各実施内容は図表 1-3 のとおり行った。なお、各実施内容の詳細は、個別の節にて報告する。

(1) 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査

第 1 回検討委員会で調査票内容を精査いただくべく、委員会開催前より調査票の作成を開始し、検討委員のご意見を踏まえて 11 月 9 日より調査を開始、12 月 4 日までを調査期間とした。その後、第 2 回検討委員会にて報告するとともに、ツール開発に活かすべく、集計・分析を進めた。

(2)ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発

上記（１）の結果を踏まえ、ダイバーシティ経営にこれから取り組む企業への周知に必要な情報について検討し第 2 回の検討委員会にて普及啓発ツールの素案を提示すべく作成を開始、検討委員のご意見を踏まえ、ツールを作成した。

ダイバーシティ経営診断ツールについても、普及啓発ツールと同様に実態調査の分析結果を踏まえて経営診断シートと手引きのそれぞれについて改修を開始し、第 2 回の検討委員会での意見を踏まえ最終版の作成を進めた。なお、これらのツールは、令和 3 年 3 月 22 日に経済産業省のサイト上にて公表された。

また、「伴走者」によるコンサルティング等のサポートについては、後述（３）の地方局との意見交換より、中小企業庁で実施されている「地域中小企業人材確保支援等事業（中核人材確保支援能力向上事業）」および内閣府の「プロフェッショナル人材事業」、「先導的人材マッチング事業」で活躍する人材らとの連携が重要であるとの指摘を受け、これらの事業との連携の在り方を本報告書内に記述することとした。

(3) 地域ごとのダイバーシティ経営の普及に関する方針の策定

令和 3 年 1 月 18 日に全地方局（9 局）を対象に全体会議を開催し、ダイバーシティ経営の推進に重要な考え方を検討委員会の委員である森永雄太氏（武蔵大学教授）に講演いただいたのち、新・ダイバーシティ経営 100 選受賞企業の日本テクノロジーソリューションズ(株)より現下のダイバーシティ経営の実践状況について報告いただいた。また、各局から現在のダイバーシティ経営にかかる取組み状況の情報交換を行った。

その後、各局と個別の会議を設定し、来年度以降のダイバーシティ経営事業の進め方について情報交換を行った。（各局での会議日程や議論内容等は後述 2.3 にて紹介）

図表 1-3 全体スケジュール



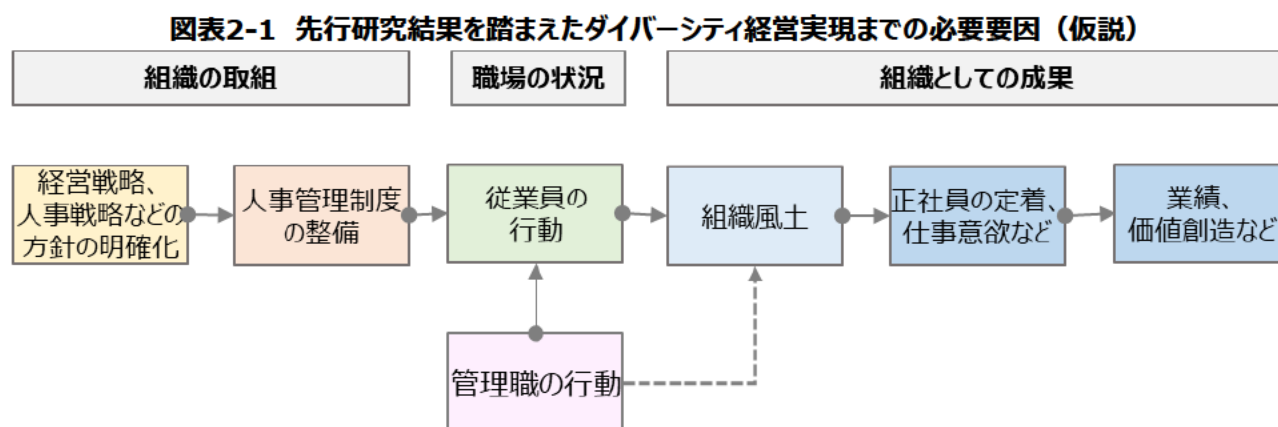
2. 各実施内容の詳細

2.1 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査

2.1.1 実施概要

本調査は、ダイバーシティ経営の促進要因（または阻害要因）を明らかにし、後述2.2の「ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発」においてその要因を引用・明示しながら企業のダイバーシティ経営を推進することを目的として実施するものである。

このダイバーシティ経営の実現に資する要因については、これまでのダイバーシティ経営100選表彰事業および先行研究の結果等より経営戦略、人事戦略などの方針の明確化や人事管理制度の整備が必要であること、それらを従業員に認知させ日々の行動として定着させ組織風土とすることが重要であることは明らかになってきている。加えて、組織風土となるためには「管理職の行動」が大きく影響することも明らかになりつつあることから、本調査では、「管理職」の行動も加味し調査を実施し、分析することとした。なお、調査項目の建付けは、図表2-1のとおりである。



また、調査は①全国各地域・業種を広く網羅すること、②300社程度から回答を得ること、③企業規模は、従業員数10名以上の企業を対象とすることを考慮し、実施した。調査実施要領は図表2-2のとおりである。

図表2-2 調査の実施概要

1 調査対象	①ダイバーシティ経営企業100選、新・ダイバーシティ経営企業100選、100選プライム受賞企業：263社 ②上記表彰の非受賞企業：2,284社 <u>合計 2,547社</u> ・ 信頼ある企業データ保有会社からデータを購入 ・ 10人以上1000人以下の企業規模を対象に、地域・業種に偏らないよう無作為抽出 ・ 購入企業にダイバーシティ経営受賞企業が含まれる場合を勘案し、当初の予定の2000社分に受賞企業数を加えてデータ購入。最終的に購入データから重複分を除いた全企業を対象。
2 回収数・回収率	①回収数：304サンプル（受賞企業：95サンプル 非受賞企業：209サンプル） ②回収率：11.9%（受賞企業：36.1% 非受賞企業：9.2%）
3 回答対象	組織の経営状況および組織にかかる情報（正規／非正規の従業員数、各職場の男女比率など）を把握している方として、経営層または人事・総務の担当者を主たる対象
4 調査実施期間	11月9日(月)～12月4日(金)（当初の予定より調査実施期間を1週間延長）

(図表 2-2 のつづき)

5 調査方法	- Googleフォームにてアンケートを作成し、サイトURLとQRコードを掲載したハガキを上記 1 の②企業へ送付（調査実施期間の延長に伴い、調査案内ハガキを再度送付） ①の企業に対しては、経済産業省産業社会政策室より案内メールを送付 - サイトからの回答でなく紙面上での回答を希望する企業には、メールにてPDFの送付、もしくは紙面のアンケート調査票を郵送
--------	--

調査項目は図表 2-3 のとおりである。なお、各調査項目の詳細は、本報告書の「4 参考資料」の「4.1 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査票」を参照願いたい。

図表 2-3 本調査の項目と設問の概要

カテゴリ	項目	設問
企業概要	基本情報	創業年 業種 本社所在地 従業員数（うち、正社員と女性正社員比率） 正社員の平均年齢層（2020年3月31日時点）（男女別） 表彰や認定の有無
人事施策の状況と人材の活躍状況	女性活躍の状況 人事施策の取組状況と各施策への課題感	管理職に占める女性社員の割合 人事施策に対する取組み状況とそれらに対する課題感
ダイバーシティ経営への取組み状況	「ダイバーシティ経営」の認知 「ダイバーシティ経営100選」等受賞後の進展 社外支援者（伴走者）へのニーズ ダイバーシティ経営診断シートの認知 ダイバーシティ経営に関する取組み インクルージョン風土	受賞の有無 （受賞企業）その後のダイバーシティ経営への取組みの進展度 （受賞企業）進展していない、後退の場合の理由 （未受賞企業）「ダイバーシティ経営」への関心度 （未受賞企業）「ダイバーシティ経営」に関心のない理由 伴走支援者の利用希望の有無 伴走支援者の利用希望がある場合の、期待役割 「ダイバーシティ経営診断シート」の認知と活用状況 （認知×活用有）主な活用者 （認知がない）その理由 経営者としての姿勢、会社としての気運づくりに係る取組み
管理職の状況	管理職の部下管理状況 管理職の労働状況 インクルーシブ・リーダーシップ	課長クラスの管理職（課長相当職を含む）の部下管理数（管理する部下数が最も多いケース／最も少ないケース） 週に60時間以上働く課長クラスの管理職（課長相当職を含む）の割合 インクルーシブ・リーダーシップを果たしている管理職の状況と組織支援の状況
成果	新型コロナウイルス拡大による影響 人材の採用、定着、育成、業績	新型コロナウイルスの拡大によるビジネスへの支障 新型コロナウイルスの拡大に伴う、新たな取組みの有無 新型コロナウイルスの拡大に伴う、新たな取組みの成果 新型コロナウイルスの拡大に伴う、新たな具体的取組み 同業同規模他社と比較したワーク・エンゲイジメント、人材の採用・定着、育成状況、売上高、営業利益

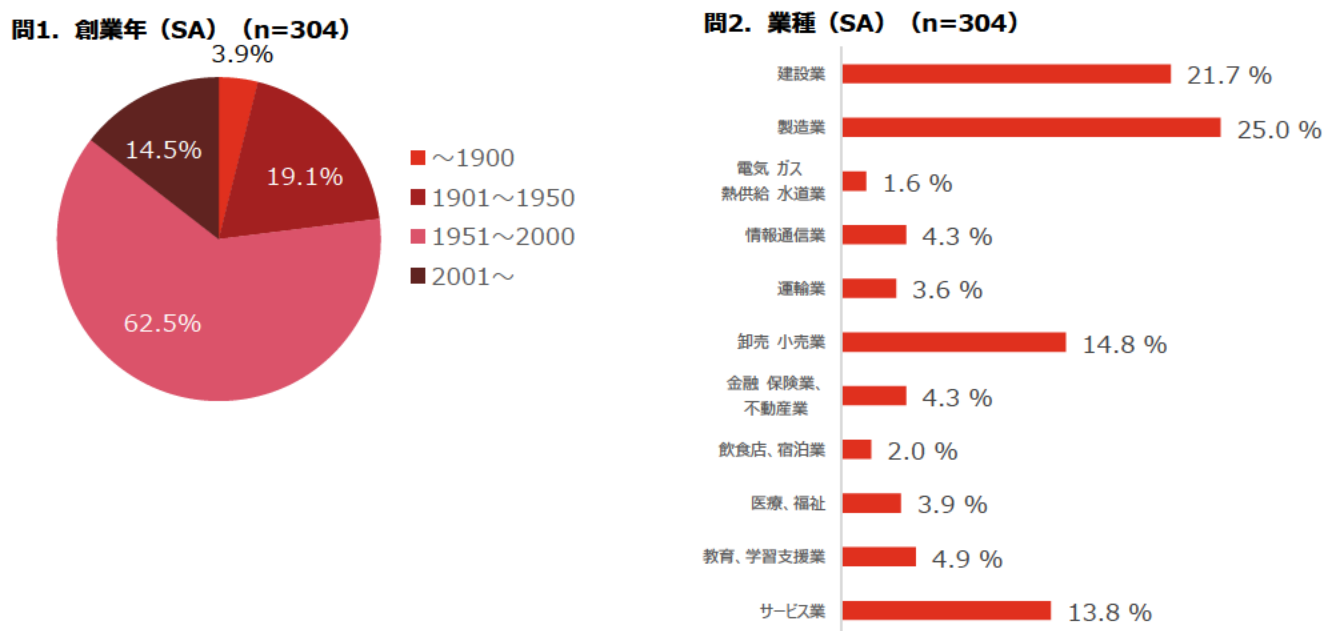
2.1.2 調査結果の概要

本節では、主要な設問の単純集計結果について記す。本節で取り上げない設問の集計結果は、「4.1 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査票」を参照願いたい。

2.1.2.1 企業の概要

本調査に回答した企業の85.5%は創業して20年以上（設立年が2000年より前）経過した事業実績のある企業だといえる（問1）。業種（問2）は、製造業が25.0%と4分の1を占め、次いで、建設業（21.7%）、卸売・小売業（14.8%）と続く（図表2-4）。

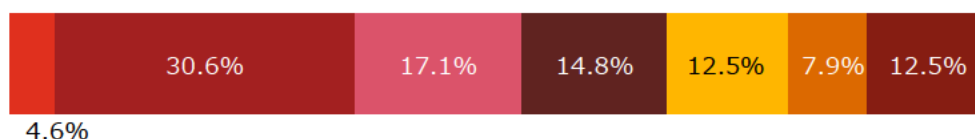
図表 2-4 回答企業の創業年（問1）と業種（問2）について



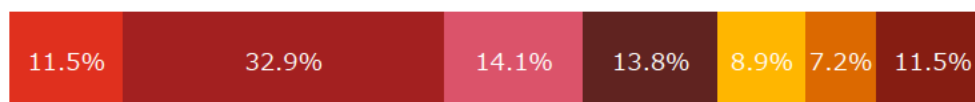
企業規模は全従業員数でみると、100人未満が67.1%、300人未満の中小企業とすると約8割を占める。正社員に限定すると100人未満が72.3%、300人未満では81.2%となっており、回答企業の多くは正社員で構成された中小規模であることが分かる（図表2-5）。

図表 2-5 回答企業の全従業員数と、うち正社員数（問4）

<全従業員数 (SA) (n=304) >



<うち正社員数 (SA) (n=304) >

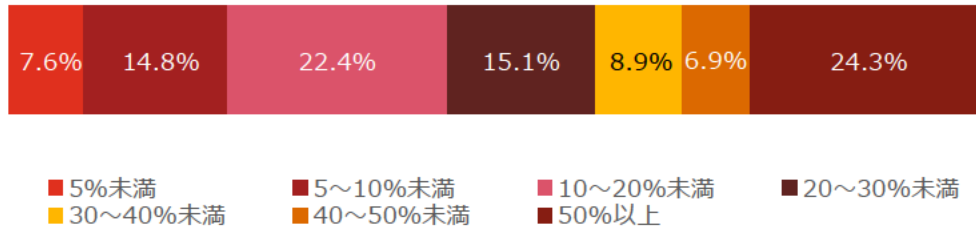


■ 10人未満
 ■ 10～30人未満
 ■ 30～50人未満
 ■ 50～100人未満
■ 100～300人未満
■ 300～1000人未満
■ 1000人以上

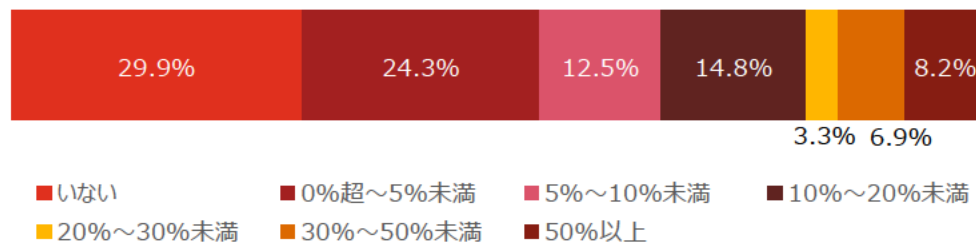
さらに、女性正社員比率については、30%未満が6割程度、女性管理職比率については、「いない」（29.9%）、「0%超～5%未満」（24.3%）を合わせると54.2%におよぶ。女性活躍が叫ばれて久しいが、中小企業における女性の活躍が未だ厳しい状況にあることが分かる（図表 2-6）。

図表 2-6 回答企業の女性従業員比率（問 4）と女性管理職比率（問 7）について

<女性正社員比率（SA）（n=304）>

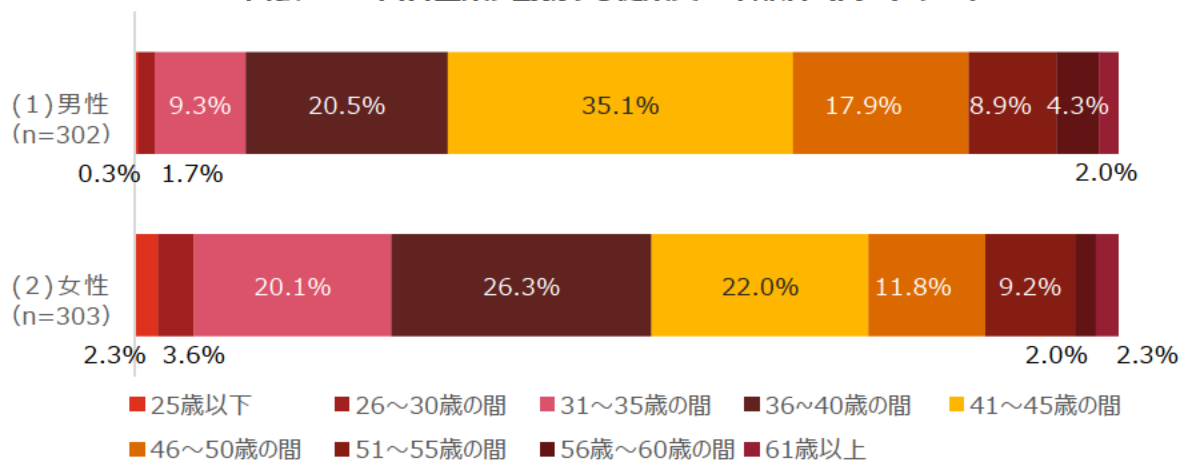


<女性管理職比率（SA）（n=304）>



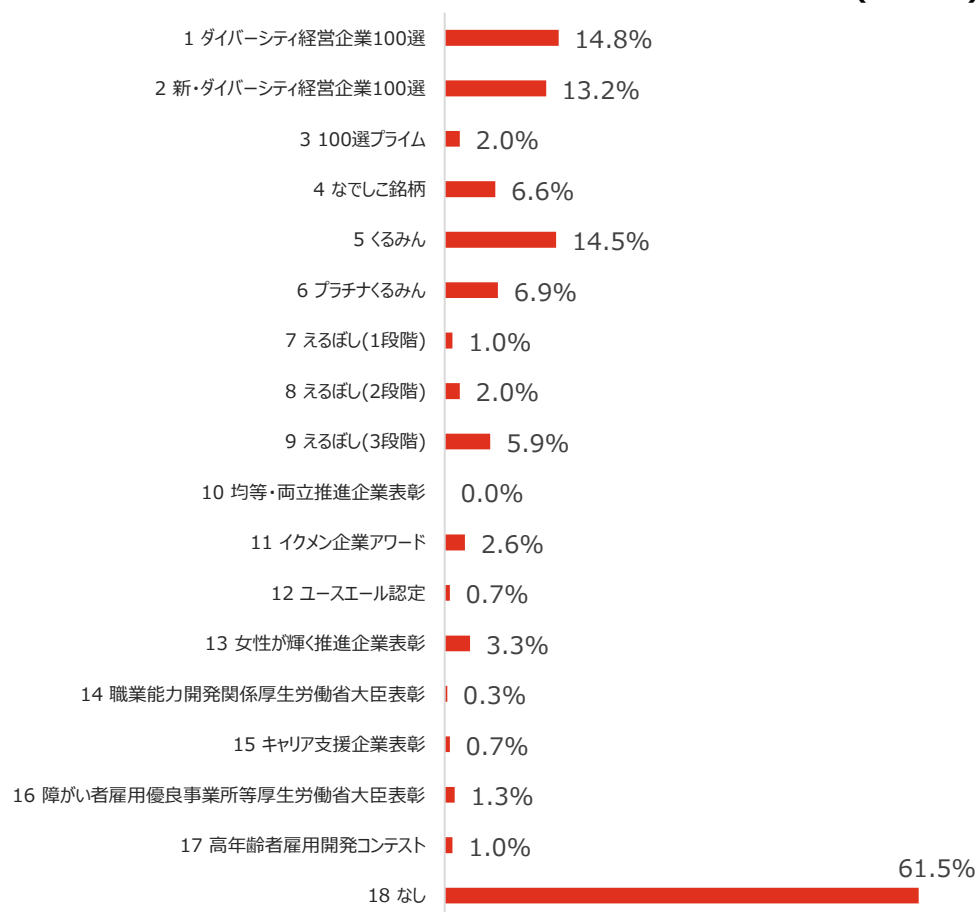
加えて、調査回答企業に勤務する従業員の年齢層を見ると、男性従業員は41歳以降の年齢階級層が約7割に及び、従業員の高年齢化が進んでいることが分かる。また、女性従業員は、40歳以下の年齢階級層と41歳以降の年齢階級層が同程度あるものの、上記の女性従業員比率を勘案すると、若年層女性の育成が人材の活躍において重要であると指摘できる（図表 2-7）。

図表 2-7 回答企業に勤務する従業員の年齢層（問 5）について



なお、回答企業の過去の国務大臣による表彰や認定の有無について見ると、「ダイバーシティ経営企業 100 選」が14.8%、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」が13.2%、「100 選プライム」が2.0%、「なでしこ銘柄」が6.6%とある一方で、表彰・認定の実績がない企業が61.5%を占めていた（図表 2-8）。

図表 2-8 回答企業が受けた表彰・認定の種類（MA）（問 6）について(n=304)

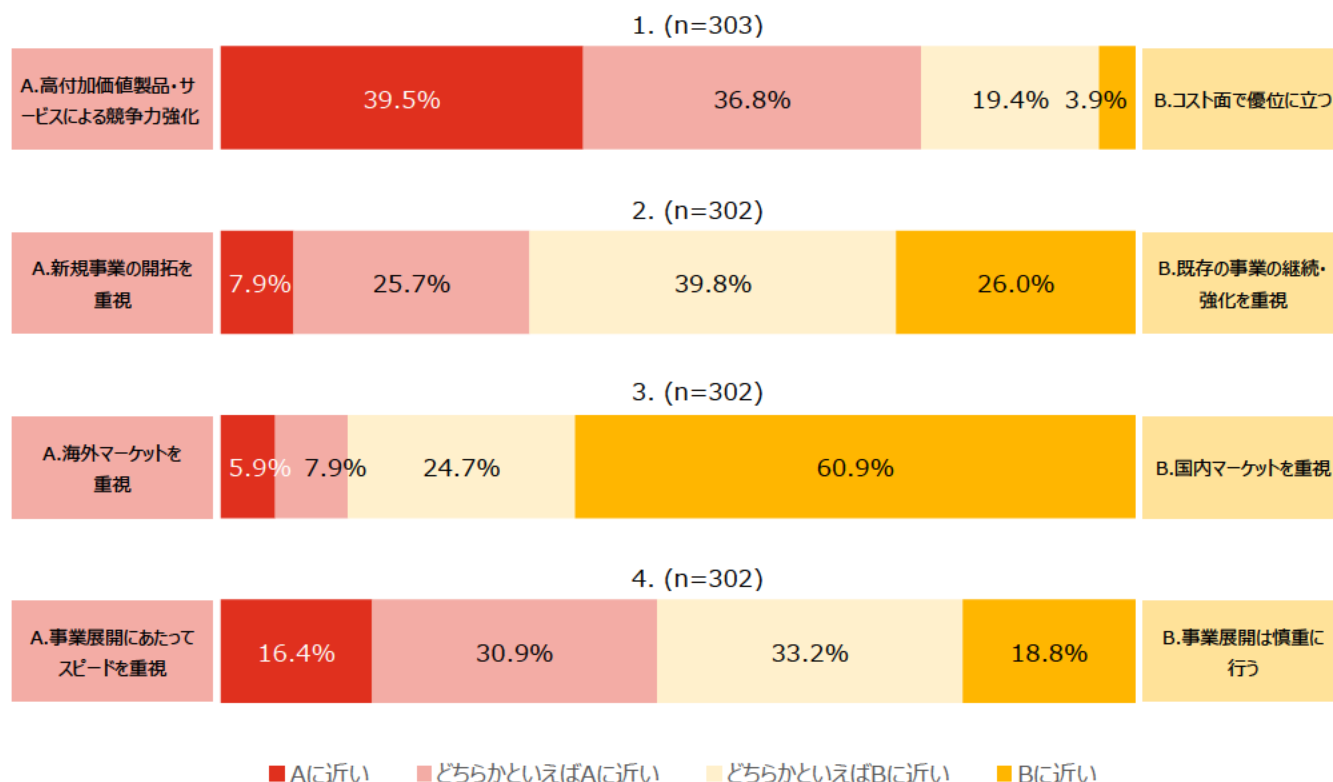


2.1.2.2 企業の経営方針

前述の図表 2-1「先行研究結果を踏まえたダイバーシティ経営実現までの必要要因（仮説）」で示したとおり、企業が成果を出すまでには、その第一歩として企業としての考え方である「経営姿勢・経営理念」の明示と、それに基づく「経営戦略」が重要である。本調査では、回答企業が従来の経営方針を踏襲した経営方針か、現下の社会経済状況を勘案し新たな市場獲得に向けた経営方針のいずれかを把握すべく、①高付加価値製品・サービスによる競争力強化がコスト面の優位性重視か、②新規事業の開拓か、既存の事業継続・強化か、③海外マーケットまたは国内マーケットのどちらを重視するか、④事業展開に当たってスピード重視か否か、の4つについて、その傾向を探ることとした。

その結果、①については、「高付加価値製品・サービスによる競争力強化」が76.3%（「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」の合計、以下の数値は類似系回答の合計値）、②については「既存の事業の継続・強化」が65.8%と新規事業の開拓より高い傾向であることが分かった。また、③の重視するマーケットについては「国内」が85.6%と高く、④の事業展開のスピードについては「スピード重視」が47.3%、「慎重」が52.0%と同程度の結果であった。全体的な特徴としては、高付加価値製品・サービスの提供を他社との競争優位の源泉としながらも、その製品やサービスは既存の事業を基盤とし、国内マーケットを重視する傾向がうかがえる。また、事業展開のスピードについては、早くリードタイムをとろうとする企業と慎重に事業を進めようとする企業に二極化しているといえる。

図表 2-9 企業の経営方針（SA）（問 8）について



2.1.2.3 企業での人事管理施策に関する取組

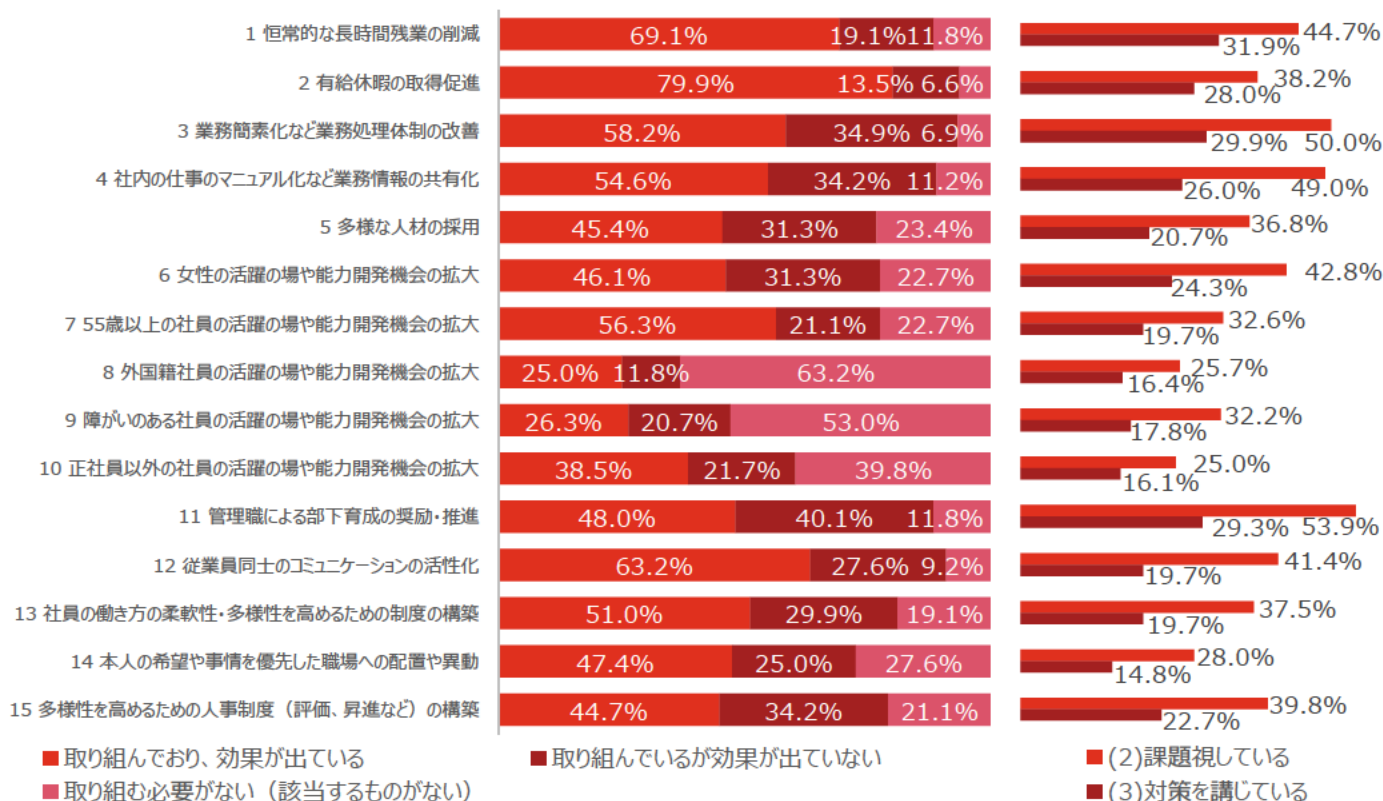
次に人事施策について、15 項目にかかる取組状況とその効果についてたずねた。

その結果、「1. 恒常的な長時間残業の削減」や「2. 有給休暇の取得促進」の働き方改革にかかる施策では「取り組んでおり、効果が出ている」が 7 割～8 割程度と高い割合となった。「3. 業務簡素化などの業務処理体制の改善」および「4. 社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化」についても、「取り組んでおり、効果が出ている」が 5 割を超えている。わが国の恒常的な長時間労働の是正にかかる取組の必要性が叫ばれて久しいが、前述の 4 項目については、その事例も豊富になってきたことから取組企業も増え、同時に成果を出す企業も増加傾向にあると推測できる。

一方、人材の多様化に対する施策については、「12.従業員同士のコミュニケーションの活性化」を除き、「取り組んでおり、効果が出ている」と回答する割合は、前述の 4 項目に比して必ずしも高いとは言えない。なかでも「8.外国籍社員の活躍の場や能力開発機会の拡大」や「9.障がいのある社員の活躍の場や能力開発機会の拡大」については、「取り組んでおり、効果が出ている」が 25%程度となっており、同取組の難しさが鮮明になったといえる。

また、本調査では、全 15 項目について、それらを課題視しているかをたずねた。「11. 管理職による部下育成の奨励・推進」が 53.9%で最も多く、次いで「3.業務簡素化など業務処理体制の改善」が 50.0%、「4. 社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化」が 49.0%と続く結果となった。「11. 管理職による部下育成の奨励・推進」は、「取り組んでおり、効果が出ている」が 48.0%あるが、「取り組んでいるが効果が出ていない」も 40.1%と同程度ある。取り組んでいる企業のなかにもさらなる取組の必要性を感じている企業があると考えられるほか、人材の多様化にかかる取組の成果が低い割合であることも勘案すると、同項目が多様化する人材の定着や活躍における課題ととらえることができる。しかしながら、課題視しながらも対策を講じている割合は約半分の 29.3%と大きく減る点は、各社がどのように取り組んで良いかかわからないことを裏付けていると推察できる。同様に、「3.業務簡素化などの業務処理体制の改善」、「4. 社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化」についても課題視する割合が高い一方、対策を講じている企業の割合が半分程度に減少する点は、同様の課題があると考えられる。

図表 2-10 人事施策について：取組状況（SA）（問 9）について(n=304)

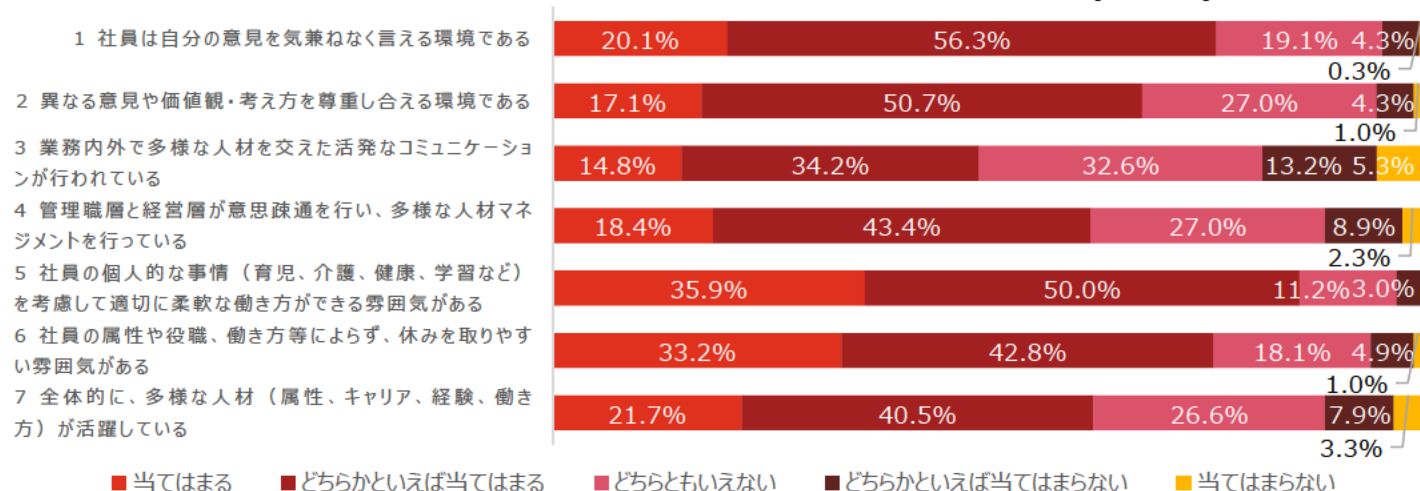


(注) (3) 対策を講じているものについては、(2) で課題視していると答えた場合に回答する設問となっている

2.1.2.4 会社・職場の雰囲気や環境

同設問については、全体的には「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」の肯定的な回答が7割程度以上を占める一方で、「3. 業務内外で多様な人材を交えた活発なコミュニケーションが行われている」は49.0%にとどまる結果となった。また、「4. 管理職層と経営層が意思疎通を行い、多様な人材マネジメントを行っている」、「7. 全体的に多様な人材（属性、キャリア、経験、働き方）が活躍している」の肯定的回答は、前者で61.8%、後者で62.2%と他の項目に比較して若干低い傾向が見られる。

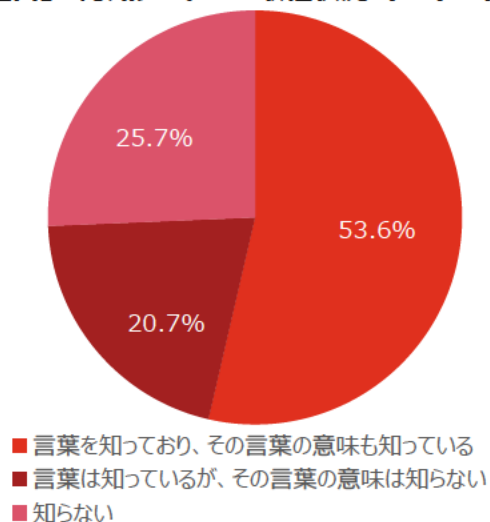
図表 2-11 会社・職場の雰囲気や環境について（SA）（問 10）について(n=304)



2.1.2.5 「ダイバーシティ経営」の認知度

本調査では、貴省が進める多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」事業を知っているかについてたずねたところ、53.6%が「言葉を知っており、その言葉の意味も知っている」と回答した。言葉だけの認知については、74.3%が「ダイバーシティ経営」を知っているといえるが、全体の約4分の1は言葉さえ知らないといえ、さらなる認知の訴求が必要であるといえる（図表 2-12）。

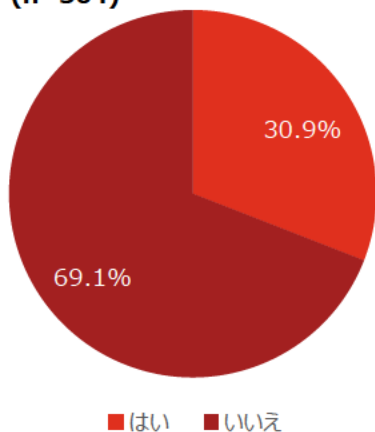
図表 2-12 「ダイバーシティ経営」の認知について：取組状況（SA）（問 11）について（n=304）



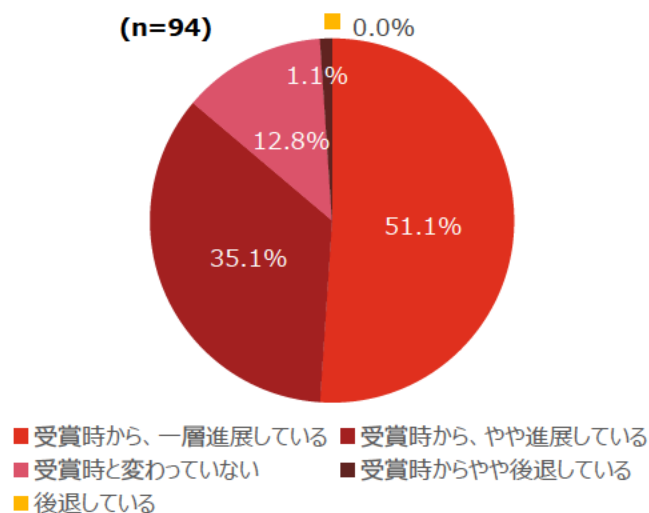
また、各社に「ダイバーシティ経営 100 選」、「新・ダイバーシティ経営 100 選」、「100 選プライム」のいずれかの受賞企業かをたずねたところ、30.9%がいずれかを受賞していた。この受賞企業に対し、その後の多様な人材の活躍にかかる取組状況をたずねたところ、「受賞時から、一層進展している」（51.1%）、「受賞時から、やや進展している」が 35.1%となっており、8割以上の企業で受賞時からさらに多様な人材にかかる取組を進めているといえる（図表 2-13）。その一方で、13.9%（n=13）で受賞時から取組が変わっていないまたは後退している、という実態も明らかになった。

図表 2-13 問 12 受賞の有無と、受賞後の進展度について（SA）（問 12）

(n=304)



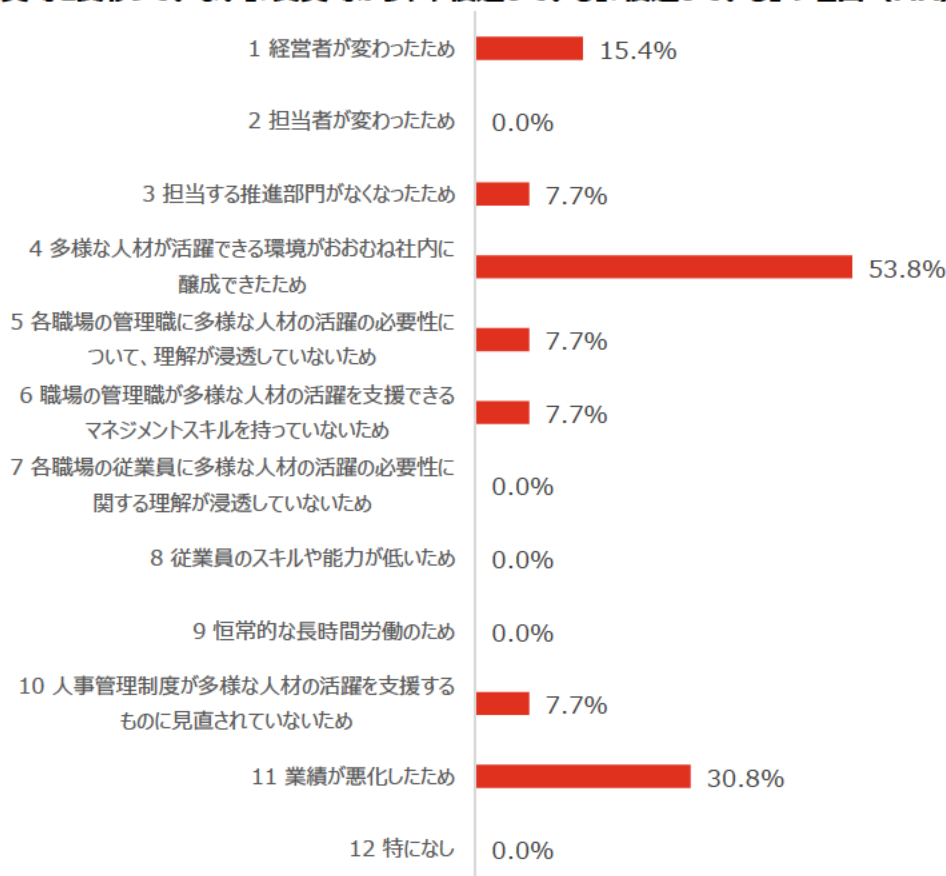
(n=94)



受賞時から取組状況に変化がないまたは後退したと回答した企業の理由を見ると、「多様な人材が活躍できる環境がおおむね社内に醸成できたため」が 53.8%と最も高く、否定的な要因によるものではないことが分かる。しかし、「業績が悪化したた

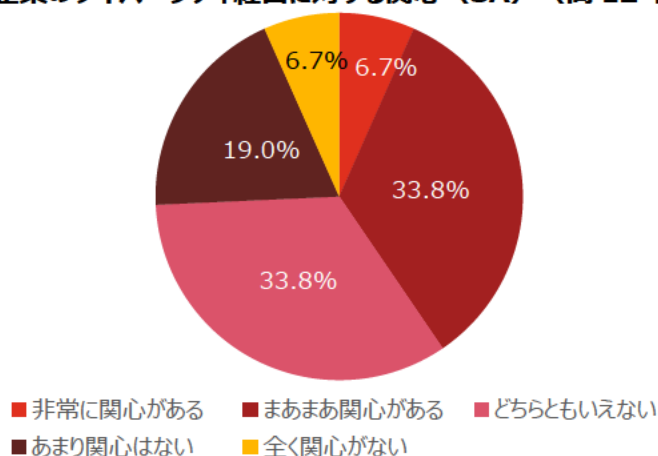
め」も3割強あることから、多様な人材の活躍の場と経営環境は影響を受ける可能性があることも考えられる。なお、当該データについては、サンプル数が少ないことから、解釈には留意する必要がある。

図表 2-14 「受賞時と変わっていない」「受賞時からやや後退している」「後退している」の理由（MA）（n=13）

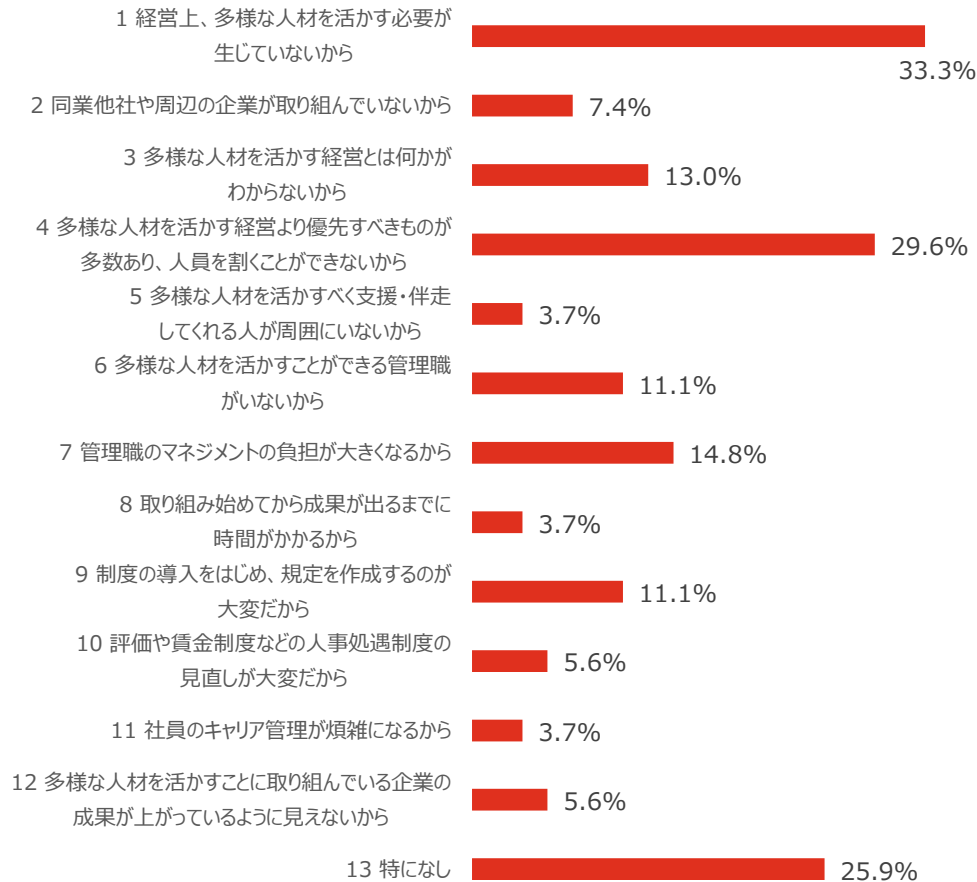


次に、「ダイバーシティ経営 100 選」、「新・ダイバーシティ経営 100 選」、「100 選プライム」の非受賞企業に「ダイバーシティ経営」への関心をたずねたところ、「非常に関心がある」（6.7%）、「まあまあ関心がある」（33.8%）と「関心あり」企業が約4割あることが分かった（図表 2-15）。

図表 2-15 非受賞企業のダイバーシティ経営に対する関心（SA）（問 12-付問②）（n=210）



図表 2-16 ダイバーシティ経営に関心がない理由（SA）（問 12-付問②-2）（n=54）



一方、ダイバーシティ経営に「あまり関心はない」「全く関心がない」と答えた企業に対して理由を尋ねたところ、「1. 経営上、多様な人材を活かす必要が生じていないから」が 33.3%と最も多く、次いで「4. 多様な人材を活かす経営より優先すべきものが多数あり、人員を割くことができないから」が 29.6%、「13. 特に理由はない」が 25.9%となった（図表 2-16）。同設問のサンプル数が少ないため、さらなる調査分析が必要であるが、そもそも中小企業では、経営方針やその戦略を立てること、さらにはそれに必要な人材像を明らかにする術を知らないことが少なくない（中小企業庁による「人材確保対応ガイドライン」および「中核人材確保支援能力向上事業」より）。同状況を踏まえると、同回答は組織の持続的発展に資する方策を知らないなかで回答している可能性が考えられ、その方策を提供することでダイバーシティ経営の必要性を認識すると考えられる。また、割合は高くないが、多様な人材を育成・活躍支援を可能とする体制や人材の不足や取り組む負荷を忌避する回答も一定数あることが分かる。これらの課題を支援することで、人材多様性への対応に取り組む企業が増える可能性がある。

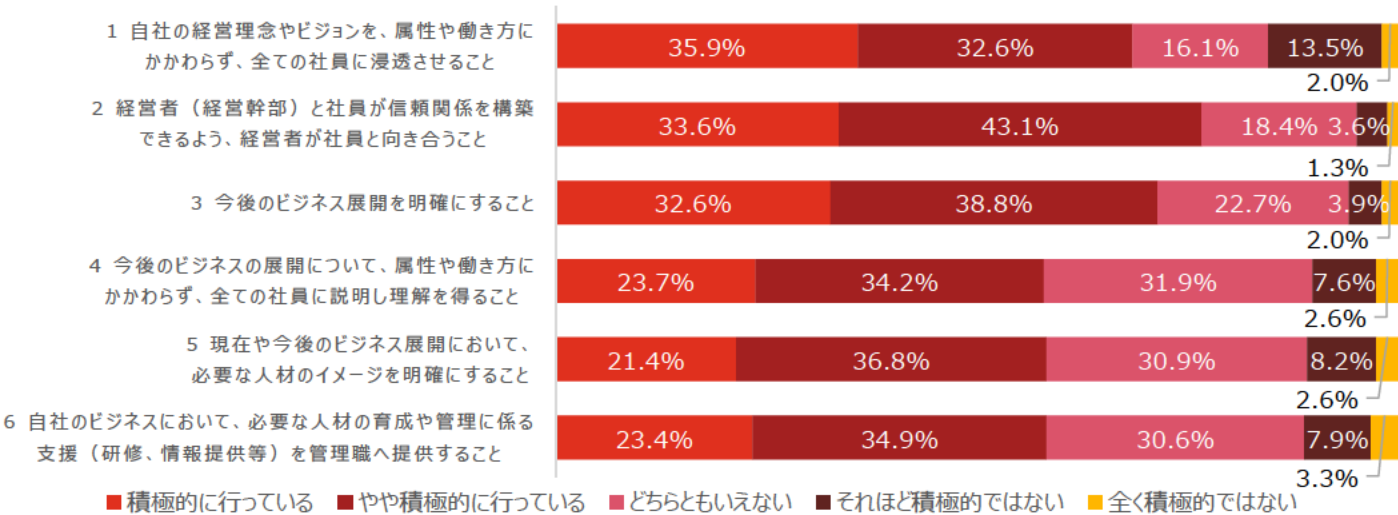
2.1.2.6 経営者による取組

主に経営者による人材多様化への取組をたずねたのが本設問である。

全体的に「積極的に行っている」「やや積極的に行っている」といった肯定的回答が多数を占める傾向が見られる。具体的には、「2. 経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者が社員に向き合うこと」の肯定的回答（「積極的に行っている」と「やや積極的に行っている」の合計）が 76.7%で最も多く、次いで「3. 今後のビジネス展開を明確にすること」（71.4%）、「1. 自社の経営理念やビジョンを属性や働き方に関わらず、すべての社員に浸透させること」（68.5%）と続く。一方で、「4. 今後のビジネス展開について、属性や働き方にかかわらず、すべての社員に説明し理解を得ること」（57.9%）、「5. 自社のビジネスにおいて、必要な人材の育成や管理にかかる支援（研修、情報提供等）を管理職に提

供すること」(58.2%)、「6. 自社のビジネスにおいて、必要な人材の育成や管理にかかる支援（研修、情報提供等）を管理職へ提供すること」(58.3%) など、経営方針に紐づく人材像の明確化やそれにかかる支援については、必ずしも経営者が積極的に取り組んでいるとは言い切れないことが明らかになった。

図表 2-17 経営者による多様な人材の活躍に向けた取組（問 14）（SA）（n=304）



2.1.2.7 管理職が管理する職場の状況

管理職が管理する職場の状況は職場マネジメントの実行上、重要な要因である。本調査ではその実態を把握すべく、課長クラスの管理職（課長相当職を含む）が管理しているメンバー（パートタイマー、契約社員、アルバイト、派遣を含む）の概数について、その数が最も多い管理職と、最も少ない管理職のそれぞれについて回答を求めた。部下の数が最も多い管理職は「4～10 人」が 31.3%で最も多く、「1～3 人」が 28.0%、「11～30 人」が 26.3%と続く。なお、部下の多い管理職の平均的な部下数は 19.4 人であった。

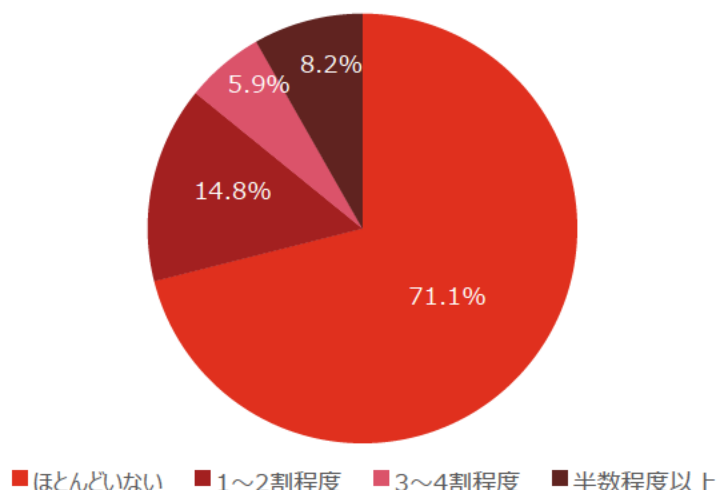
一方、管理する部下数が最も小さい場合は、「1 人」が 32.9%、「2～3 人」が 30.3%となり、管理する部下数が 3 人以下の管理職が 7 割超に上ることが分かった。なお、部下がいない＝「0 人」も 13.2%で、部下の少ない管理職の平均的な部下数は 2.7 人であった。

図表 2-18 課長級管理職の部下数（問 15）（SA）（n=304）



この管理職の働き方を見たものが図表 2-19 である。週 60 時間以上働く管理職が「ほとんどいない」が 71.1%、次いで「1～2 割程度」が 14.8%となっており、恒常的な長時間労働に陥っている管理職は多くないといえる。ただし、管理職については労働時間管理の対象外であること、本調査が企業の経営者・人事担当者を対象としていることを踏まえると、本調査結果がどの程度実態を反映しているかは、さらなる調査が必要であろう。

図表 2-19 週に 60 時間以上働く管理職の割合 (SA) (n=304)



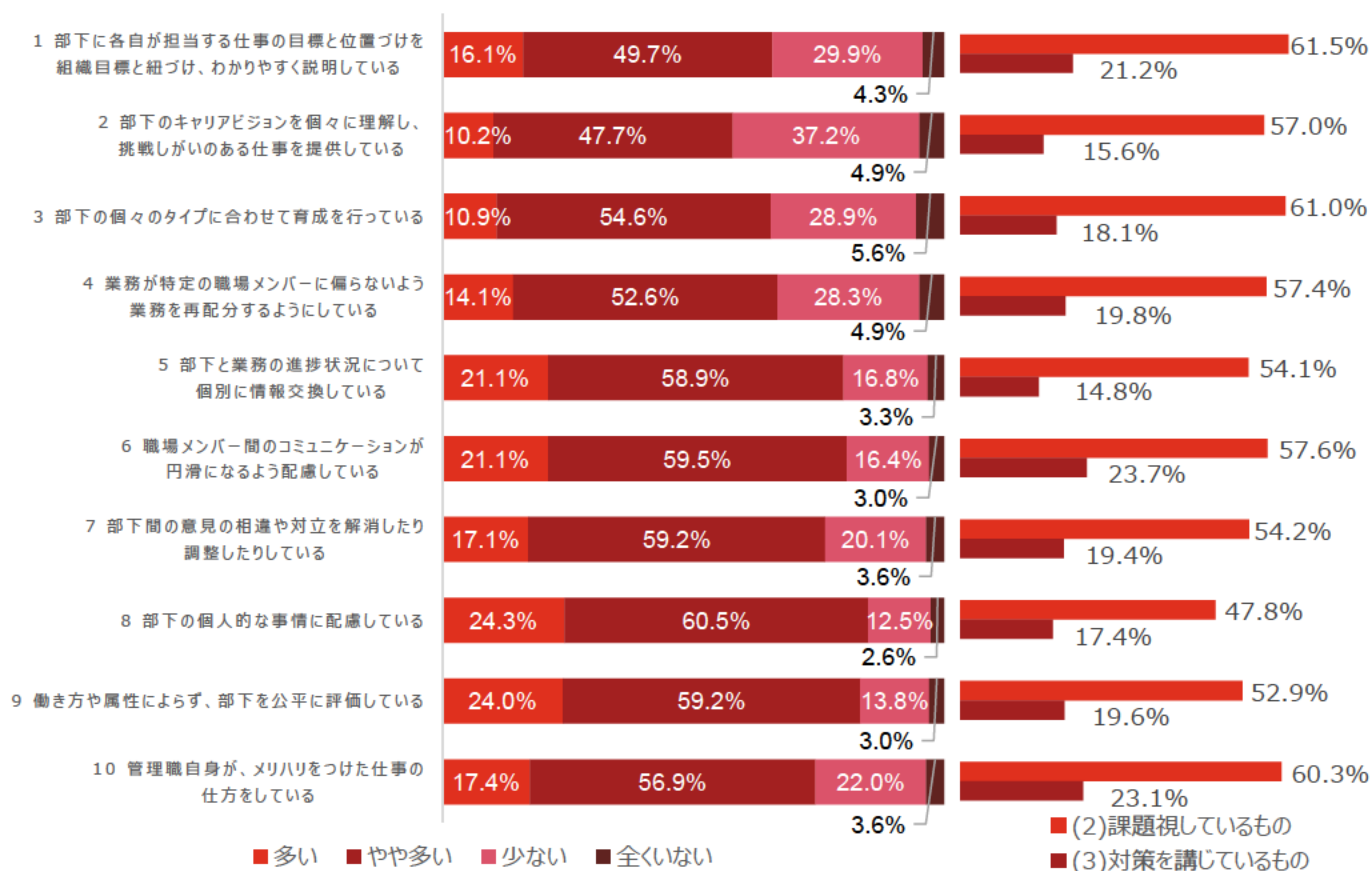
2.1.2.8 課長クラスの管理職に関する状況

本調査では、先行研究から導出された部下の多様性が増すなかで必要とされる職場管理にかかる 10 項目について、同職場管理をする管理職数の多寡をたずねている。

「8. 部下の個人的な事情に配慮している」、「9. 働き方や属性によらず、部下を公平に評価している」、「5. 部下と業務の進捗状況について個別に情報交換している」、「6. 職場メンバー間のコミュニケーションが円滑になるよう配慮している」は、「多い」と「やや多い」の回答が 80% を超える一方、「2. 部下のキャリアビジョンを個々に理解し、挑戦しがいのある仕事を提供している」、「3. 部下の個々のタイプに合わせて育成を行っている」、「1. 部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している」については、肯定的回答が 50~60% 台と、前述の項目に比して 20% ポイント程度低くなることが分かった。個々の部下のビジョンや能力に応じた育成や、企業の戦略方針を踏まえて仕事の付与などによるモチベーション醸成については、徹底できていない管理職が少なくないといえる。

また、企業が課題視している取組を見ると、「1. 部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している」(61.5%) 「3. 部下の個々のタイプに合わせて育成を行っている」(61.0%)、「10. 管理職自身が、メリハリをつけた仕事の仕方をしている」(60.3%) が 6 割を超えているほか、5 割を超える項目が多く、管理職のマネジメントに課題意識を持つ企業が多いことが分かる。しかし、課題視しているものへ実際に対策を講じているかは、取り組んでいる企業が 2 割程度から 1 割台にとどまり、課題意識と実行度合に差異が大きいといえる。特に、「1. 部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している」、「2. 部下のキャリアビジョンを個々に理解し、挑戦しがいのある仕事を提供している」、「3. 部下の個々のタイプに合わせて育成を行っている」は、課題視する割合と対策を講じている割合の差分が大きい (3 項目とも 40% ポイント以上の差異) 点は特徴的である。すなわち、個人のワーク・ライフ・バランスに配慮することや職場メンバーの働き方が多様化したことによる職場メンバー間の連携などについてはノウハウが蓄積されつつあるが、働き方の変化やそれに伴うキャリアに対する考え方の変化に対応しながら、仕事意欲を喪失させないよう仕事の配分を再考する必要性については、実践できていない管理職が一定数あることが示唆できるといえよう。

図表 2-20 多様な人材の活躍に必要な職場管理の取り組む管理職の多寡と管理職の職場マネジメントに対する課題意識と対応状況について（問 17）（SA）（n=304）



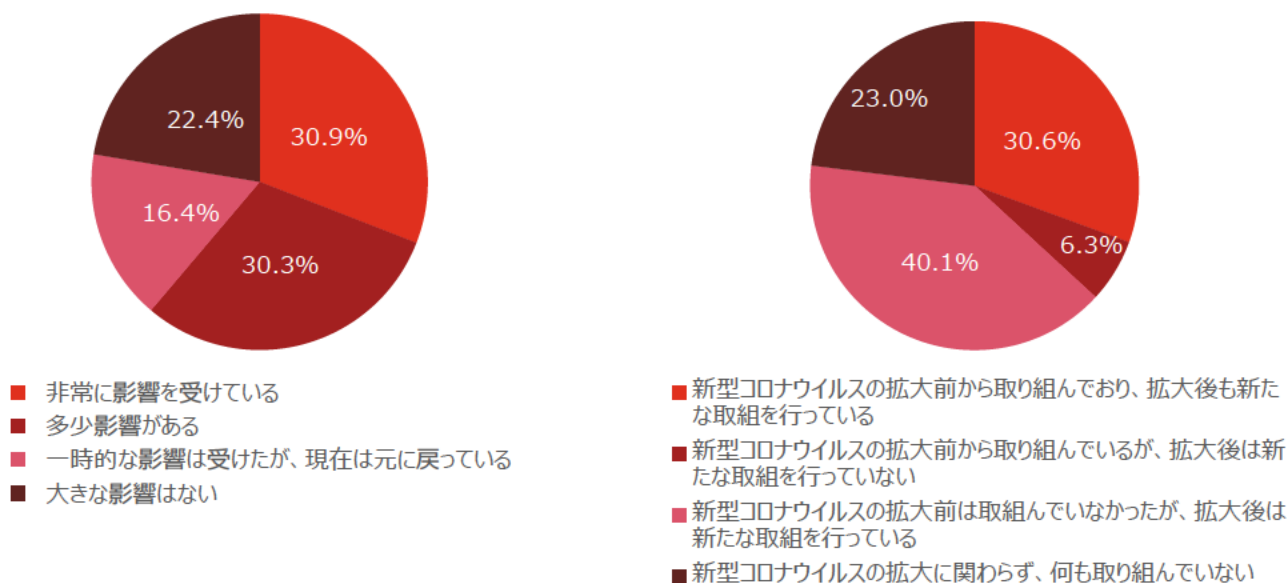
2.1.2.9 コロナ禍によるビジネスへの支障や働き方の円滑化にかかる取組の有無について

本調査では、ダイバーシティ経営の効果として、コロナ禍での事業運営の影響度などについてたずねることとした。

図表 2-21 の左図では、コロナ禍が事業運営にどの程度影響を及ぼしたか、をたずねたものであるが、「非常に影響を受けている」(30.9%)と「多少影響がある」(30.3%)を合わせ 6 割強の企業が、影響があると回答した。

また、このたびのコロナ禍により、事業運営や社員の働き方の円滑化にかかる取組の積極性についてたずねたところ、「4. 新型コロナウイルスの拡大前は取り組んでいなかったが、拡大後は新たな取組を行っている」が 40.1%と最も多く、次いで「1. 新型コロナウイルスの拡大前から取り組んでおり、拡大後も新たな取組を行っている」が 30.6%と、新たな取組を展開している企業は 7 割にのぼったことが分かった。一方、「4. 新型コロナウイルスの拡大に関わらず、何も取り組んでいない」も 23.0%あったことが分かった。

図表 2-21 コロナ禍によるビジネスへの支障と働き方の見直しの実施有無 (SA) (n=304)



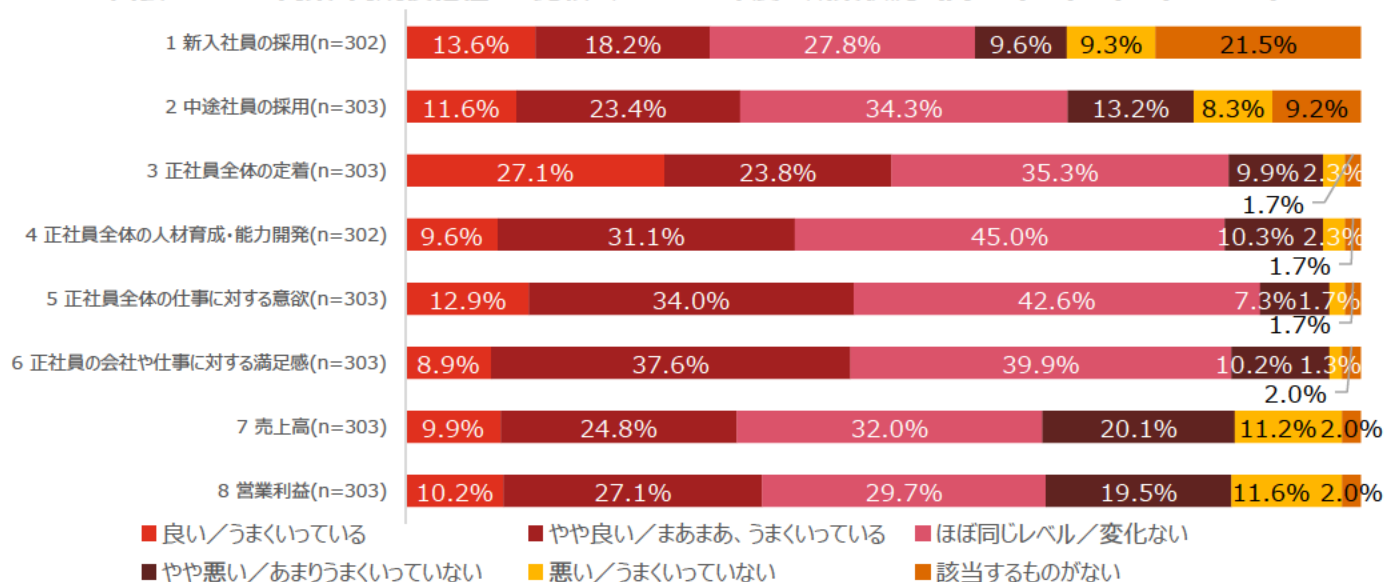
2.1.2.10 同業・同規模他社との比較した 2019 年度の成果状況について

成果指標として、新入社員や中途社員の採用状況、正社員の定着、人事育成や能力開発、仕事意欲、満足度、さらには客観的指標（売上高、営業利益）をたずねたところ、「1. 新卒採用」や「2. 中途採用」などの人材確保については、肯定的回答（「良い／うまく行っている」と「やや良い／まあまあ、うまくいっている」の合計、以下同様）が 3 割台となった。

「3. 正社員全体の定着」(50.9%)、「5. 正社員全体の仕事に対する意欲」(46.9%)、「正社員の会社や仕事に対する満足感」(46.5%)は、他の成果指標に比して肯定的な回答が高いが、「4. 正社員全体の人材育成・能力開発」は、他の正社員にかかる成果指標に比べて肯定的回答の割合が 40.7%と小さく、当該項目が課題であることが推測される。

「7. 売上高」「8. 営業利益」の客観指標については、良い／うまくいっている計の肯定的回答が、前者で 34.7%、後者で 37.3%となっており、悪い／うまくいっていない計の否定的回答（「悪い／うまくいっていない」と「やや悪い／あまりうまくいっていない」の合計）と同程度となっていることから、これらについては企業の傾向が二分しているといえる。

図表 2-22 同業・同規模他社との比較した 2019 年度の成果状況（問 20）（SA）（n=304）



2.1.3 ダイバーシティ経営推進企業の特徴

以上の結果を踏まえ、さらにダイバーシティ経営推進企業の特徴を導出すべく分析を進める。本調査は、後述の「2.2 ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発」に有益な要因を導出することを目的に実施していることから、本節では中堅・中小企業にダイバーシティ経営の重要性・有効性を訴求する要因」および「ダイバーシティ経営と成果」との関係性を明らかにすることとした。

分析に際しては、ダイバーシティ経営に積極的に取り組む企業を「ダイバーシティ経営企業 100 選」、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」および「100 選プライム」の受賞企業として定義し、非受賞企業との差異を考察することで要因を抽出することとした。また、本事業で開発するツール（ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発）は、対象が中堅・中小企業であることから、分析のサンプルを正社員 1000 人未満の企業に限定した。

なお、分析対象サンプルの受賞有無別企業規模（正社員数）の分布は図表 2-23 のとおりである。受賞企業については、必ずしも規模が大きい企業に偏っているわけではないことが分かる。また、非受賞企業については、正社員規模が 30 人未満の企業が 55.0%を占め、正社員数の少ない企業で人材多様性の意識や取組が消極的であることがうかがえる。

図表 2-23 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 正社員規模の違い

	n	10人未満	10～30人未満	30～50人未満	50～100人未満	100～300人未満	300～ 1000人未満
全体	269	13.0%	37.2%	16.0%	15.6%	10.0%	8.2%
受賞企業	60	10.0%	23.3%	11.7%	25.0%	13.3%	16.7%
非受賞企業	209	13.9%	41.1%	17.2%	12.9%	9.1%	5.7%

2.1.3.1 ダイバーシティ経営推進企業の企業方針

「ダイバーシティ経営」を訴求する理由の 1 つとして事業環境の変化への対応の必要性があげられてきた。では、ダイバーシティ経営推進企業は、どのような事業方針を有しているのだろうか。まずは 4 つの主な事業方針について、ダイバーシティ推進企業とそれ以外で比較してみたい。

本調査では、（１）他社との競争方法として高付加価値製品・サービスを提供することを重視するのか、またはコスト面で優位に立つことを重視するのか、（２）事業方針として新規事業の開拓を重視するのか、既存の事業の継続を重視するのか、（３）競争市場として海外マーケットと国内企業のどちらを重視するのか、（４）事業展開のスピードとして、スピード重視または慎重な運営のいずれを重視するか、の 4 つについてたずねた。

その結果、（１）については、受賞企業（ダイバーシティ経営推進企業）では「A に近い」が 55.0%におよび、非受賞企業の 29.2%と 25.8%ポイントの違いがある。また、（４）の事業展開のスピードに関する設問についても、受賞企業は「A に近い」が 28.3%であるのに対し、非受賞企業は 12.0%であった。

（２）の新規事業の開拓を重視する傾向については、受賞企業の「A に近い」が 13.0%と、高い割合とはいえないが、これに「どちらかといえば A に近い」を加えた「A に近い計」（「A に近い」と「どちらかといえば A に近い」の合計）は 48.3%となり、非受賞企業の「A に近い計」の 24.4%に比べると 23.9%ポイント高い。本調査から経営方針とダイバーシティ経営の因果関係までは明らかにすることはできなかったが、ダイバーシティ経営を推進する企業では事業環境の変化に対応し、組織の持続的発展を図る 1 つの方法としてダイバーシティ経営を選択してきた可能性を指摘できる。なお、（３）の競争市場については、受賞企業、非受賞企業ともに国内マーケットを重視する傾向が強くみられるが、受賞企業が若干海外マーケットを重視する割合が高い。ただし、同結果についての統計的有意性は見られないことから、わが国の中堅・中小企業においては、海外マーケットへの進出については消極的だといえよう。

図表 2-24 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 経営方針の違い

		A.高付加価値製品・サービスによる競争力強化 B.コスト面で優位に立つ				
		どちらかといえばAに どちらかといえばBに				
		Aに近い	近い	近い	Bに近い	無回答
全体	269	34.9%	39.0%	21.6%	4.1%	0.4%
受賞企業	60	55.0%	23.3%	20.0%	1.7%	0.0%
非受賞企業	209	29.2%	43.5%	22.0%	4.8%	0.5%

		A.新規事業の開拓を重視 B.既存の事業の継続・強化を重視				
		どちらかといえばAに どちらかといえばBに				
		Aに近い	近い	近い	Bに近い	無回答
全体	269	7.1%	22.7%	40.5%	29.0%	0.7%
受賞企業	60	13.3%	35.0%	38.3%	13.3%	0.0%
非受賞企業	209	5.3%	19.1%	41.1%	33.5%	1.0%

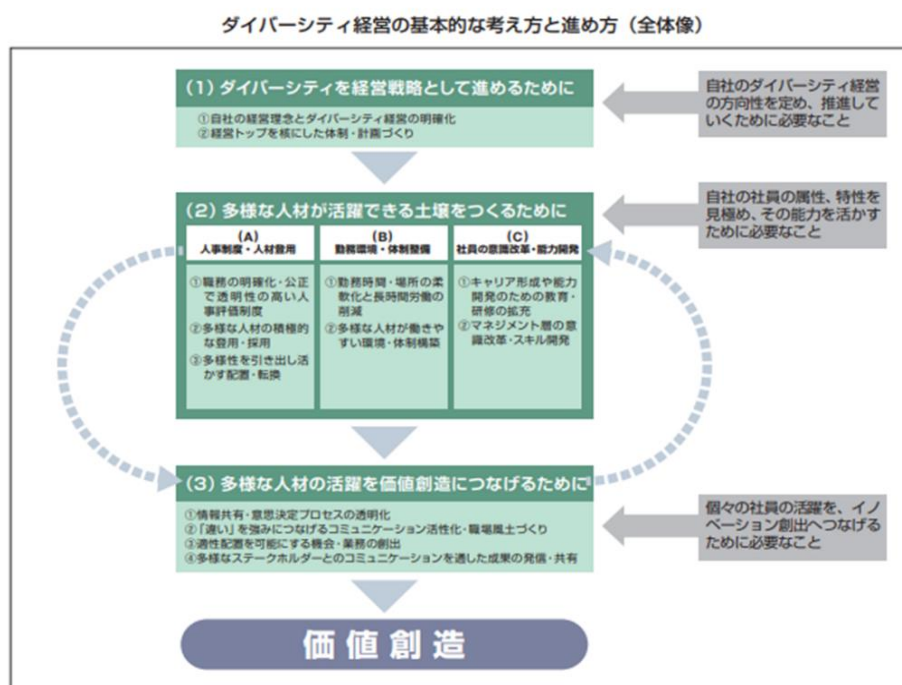
		A.海外マーケットを重視 B.国内マーケットを重視				
		どちらかといえばAに どちらかといえばBに				
		Aに近い	近い	近い	Bに近い	無回答
全体	269	5.6%	5.9%	21.9%	65.8%	0.7%
受賞企業	60	3.3%	11.7%	26.7%	58.3%	0.0%
非受賞企業	209	6.2%	4.3%	20.6%	67.9%	1.0%

		A.事業展開にあたってスピードを重視 B.事業展開は慎重に行う				
		どちらかといえばAに どちらかといえばBに				
		Aに近い	近い	近い	Bに近い	無回答
全体	269	15.6%	28.3%	35.7%	19.7%	0.7%
受賞企業	60	28.3%	31.7%	31.7%	8.3%	0.0%
非受賞企業	209	12.0%	27.3%	36.8%	23.0%	1.0%

2.1.3.2 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（１）：経営者としての取組について

「ダイバーシティ経営 100 選」、「新・ダイバーシティ経営 100 選」および「100 選プライム」では、ダイバーシティ経営を成果につなげるためには、図表 2-25 にある（１）～（３）にある項目に取り組んでいく必要があるとしてきた。これらの項目について、ダイバーシティ経営を推進する企業（受賞企業）とそうでない企業で取組状況がどの程度異なるかを以下で考察していこう。

図表 2-25 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



まず、図表 2-25 にある（１）の「ダイバーシティ経営を戦略として進めるために」にある項目は、いわゆる経営者が関わる内容である。本調査では、これまでのダイバーシティ経営事業において重視されてきた経営者としての関わりや多くの先行研究で取り上げられてきた設問から厳選し、図表 2-26 にある 1～6 の設問についてたずねた。

その結果、すべての設問において、受賞企業で経営者が経営方針や事業内容、求められる人材像などを社員に浸透させるべく積極的に取り組んでいることが明らかになった。なかでも、「1 自社の経営理念やビジョンを、属性や働き方にかかわらず、すべての社員に浸透させること」は、受賞企業と非受賞企業の「積極的に行っている計」（「積極的に行っている」と「やや積極的に行っている」の合計）の差異が 35.4%ポイントと大きいことから、同取組が人材多様化の進む組織において重要であることが指摘できる。

図表 2-26 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 経営者の取組の違い

		1 自社の経営理念やビジョンを、属性や働き方にかかわらず、全ての社員に浸透させること					
		積極的に行っている	やや積極的に行っている	どちらともいえない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない	積極的に行っている計
全体	269	30.1%	35.7%	17.8%	14.1%	2.2%	65.8%
受賞企業	60	51.7%	41.7%	5.0%	1.7%	0.0%	93.3%
非受賞企業	209	23.9%	34.0%	21.5%	17.7%	2.9%	57.9%

		2 経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者が社員と向き合うこと					
		積極的に行っている	やや積極的に行っている	どちらともいえない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない	積極的に行っている計
全体	269	29.4%	45.0%	20.4%	3.7%	1.5%	74.3%
受賞企業	60	56.7%	38.3%	5.0%	0.0%	0.0%	95.0%
非受賞企業	209	21.5%	46.9%	24.9%	4.8%	1.9%	68.4%

(図表 2-26 のつづき)

3 今後のビジネス展開を明確にすること							
		積極的に行って いる	やや積極的 に行っている	どちらともい えない	それほど積極 的ではない	全く積極的 ではない	積極的に行 っている計
全体	269	27.1%	42.0%	24.5%	4.5%	1.9%	69.1%
受賞企業	60	55.0%	31.7%	10.0%	3.3%	0.0%	86.7%
非受賞企業	209	19.1%	45.0%	28.7%	4.8%	2.4%	64.1%
4 今後のビジネスの展開について、属性や働き方にかかわらず、全ての社員に説明し理解を得ること							
		積極的に行って いる	やや積極的 に行っている	どちらともい えない	それほど積極 的ではない	全く積極的 ではない	積極的に行 っている計
全体	269	19.0%	35.7%	34.9%	8.2%	2.2%	54.6%
受賞企業	60	45.0%	31.7%	20.0%	3.3%	0.0%	76.7%
非受賞企業	209	11.5%	36.8%	39.2%	9.6%	2.9%	48.3%
5 現在や今後のビジネス展開において、必要な人材のイメージを明確にすること							
		積極的に行って いる	やや積極的 に行っている	どちらともい えない	それほど積極 的ではない	全く積極的 ではない	積極的に行 っている計
全体	269	16.4%	39.0%	33.8%	8.2%	2.6%	55.4%
受賞企業	60	35.0%	38.3%	23.3%	3.3%	0.0%	73.3%
非受賞企業	209	11.0%	39.2%	36.8%	9.6%	3.3%	50.2%
6 自社のビジネスにおいて、必要な人材の育成や管理に係る支援（研修、情報提供等）を管理職へ提供すること							
		積極的に行って いる	やや積極的 に行っている	どちらともい えない	それほど積極 的ではない	全く積極的 ではない	積極的に行 っている計
全体	269	17.8%	34.9%	34.6%	8.9%	3.7%	52.8%
受賞企業	60	33.3%	36.7%	30.0%	0.0%	0.0%	70.0%
非受賞企業	209	13.4%	34.4%	35.9%	11.5%	4.8%	47.8%

2.1.3.3 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（２）：人事管理制度の整備について

前述の図表 2-25 の（２）には、（Ａ）人事制度・人材登用、（Ｂ）勤務環境・体制整備、（Ｃ）社員の意識改革・能力開発が含まれるが、「（Ｃ）－②マネジメント層の意識改革・スキル開発」を除き人事管理制度に関する項目である。したがって、本節では、人事管理制度の取組状況について受賞企業と非受賞企業を比較してみる。

人事管理制度にかかる取組においても、すべての設問において受賞企業において「取り組んでおり、効果が出ている」の割合が高い。特に、「５ 多様な人材の採用」、「６ 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」、「１３ 社員の働き方の柔軟性・多様性を高めるための制度」、「１５ 多様性を高めるための人事制度（評価、昇進など）の構築」は受賞企業と非受賞企業の差異が大きいことが指摘できる。なかでも「６ 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」は、ダイバーシティ経営企業 100 選等の受賞企業において多く取り組まれてきたことが一因にあると考えられるが、採用、働き方の柔軟性と評価・登用の公正・公平性に資する制度整備は、人材の多様化に取り組むうえで最も重要な項目であり、まず取り組むべき人事管理制度であるといえる。

図表 2-27 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 各人事施策の取組とその効果

1 恒常的な長時間残業の削減					2 有給休暇の取得促進（※）			3 業務簡素化など業務処理体制の改善		
		取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）
全体	269	65.8%	21.2%	13.0%	78.1%	14.9%	7.1%	53.2%	39.0%	7.8%
受賞企業	60	86.7%	8.3%	5.0%	83.3%	8.3%	8.3%	75.0%	21.7%	3.3%
非受賞企業	209	59.8%	24.9%	15.3%	76.6%	16.7%	6.7%	46.9%	44.0%	9.1%
4 社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化					5 多様な人材の採用			6 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大		
		取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）
全体	269	50.9%	36.8%	12.3%	39.0%	34.6%	26.4%	40.5%	34.6%	24.9%
受賞企業	60	75.0%	20.0%	5.0%	88.3%	6.7%	5.0%	78.3%	16.7%	5.0%
非受賞企業	209	44.0%	41.6%	14.4%	24.9%	42.6%	32.5%	29.7%	39.7%	30.6%
7 55歳以上の社員の活躍の場や能力開発機会の拡大（※）					8 外国籍社員の活躍の場や能力開発機会の拡大			9 障がいのある社員の活躍の場や能力開発機会の拡大		
		取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）
全体	269	53.9%	21.9%	24.2%	22.3%	10.0%	67.7%	19.7%	22.3%	58.0%
受賞企業	60	61.7%	13.3%	25.0%	46.7%	10.0%	43.3%	43.3%	20.0%	36.7%
非受賞企業	209	51.7%	24.4%	23.9%	15.3%	10.0%	74.6%	12.9%	23.0%	64.1%
10 正社員以外の社員の活躍の場や能力開発機会の拡大					11 管理職による部下育成の奨励・推進			12 従業員同士のコミュニケーションの活性化		
		取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）
全体	269	35.3%	23.0%	41.6%	42.8%	44.2%	13.0%	59.1%	30.5%	10.4%
受賞企業	60	60.0%	13.3%	26.7%	63.3%	33.3%	3.3%	80.0%	15.0%	5.0%
非受賞企業	209	28.2%	25.8%	45.9%	36.8%	47.4%	15.8%	53.1%	34.9%	12.0%
13 社員の働き方の柔軟性・多様性を高めるための制度の構築					14 本人の希望や事情を優先した職場への配置や異動			15 多様性を高めるための人事制度（評価、昇進など）の構築		
		取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）	取り組んでおり、 効果が出ている	取り組んでいるが 効果が出ていない	取り組む必要が ない（該当するものがない）
全体	269	45.4%	33.5%	21.2%	43.5%	25.3%	31.2%	40.1%	36.8%	23.0%
受賞企業	60	83.3%	15.0%	1.7%	66.7%	11.7%	21.7%	70.0%	20.0%	10.0%
非受賞企業	209	34.4%	38.8%	26.8%	36.8%	29.2%	34.0%	31.6%	41.6%	26.8%

2.1.3.4 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（2）：人材多様性に対応した職場マネジメントについて

前述の図表 2-25 の（2）で「（C）－②マネジメント層の意識改革・スキル開発」は、唯一、人材の多様化に対応すべき管理職の職場マネジメントの姿勢にかかる項目である。「100 選プライム」の評価基準には管理職の職場マネジメントも含まれているが、「ダイバーシティ経営 100 選」および「新・ダイバーシティ経営 100 選」では、現場が多岐にわたる管理職の職場マネジメントを包括的に評価することが難しいことから、ダイバーシティ経営にかかる意識づけや研修の実施に焦点が当てられてきたと考えられる。しかし、中小企業などは、人事管理制度が整備されていなくても、現場の管理職が人材の多様性に応じた対応を施すことにより、職場メンバーの能力が大いに発揮されることは少なくない。すなわち、現場の管理職が人事管理制度の代わりとなっているといえる。そのような実態を踏まえれば、現場の管理職がどのような行動をとっているかが、中堅・中小企業においては重要である。したがって、本調査では、現場の管理職の職場マネジメントにかかる行動について、下図表 2-28 にある 10 設問をもってたずねてみた。

図表 2-28 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 人材多様性に応じたマネジメントができる管理職について

1 部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	12.6%	50.6%	32.0%	4.8%	63.2%
受賞企業	60	25.0%	53.3%	20.0%	1.7%	78.3%
非受賞企業	209	9.1%	49.8%	35.4%	5.7%	58.9%
2 部下のキャリアビジョンを個々に理解し、挑戦しがいのある仕事を提供している						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	7.8%	47.2%	39.4%	5.6%	55.0%
受賞企業	60	20.0%	51.7%	25.0%	3.3%	71.7%
非受賞企業	209	4.3%	45.9%	43.5%	6.2%	50.2%
3 部下の個々のタイプに合わせて育成を行っている						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	9.3%	52.4%	32.0%	6.3%	61.7%
受賞企業	60	20.0%	56.7%	20.0%	3.3%	76.7%
非受賞企業	209	6.2%	51.2%	35.4%	7.2%	57.4%
4 業務が特定の職場メンバーに偏らないよう業務を再配分するようにしている						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	11.5%	52.8%	30.5%	5.2%	64.3%
受賞企業	60	21.7%	56.7%	20.0%	1.7%	78.3%
非受賞企業	209	8.6%	51.7%	33.5%	6.2%	60.3%
5 部下と業務の進捗状況について個別に情報交換している						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	17.8%	59.5%	19.0%	3.7%	77.3%
受賞企業	60	33.3%	60.0%	5.0%	1.7%	93.3%
非受賞企業	209	13.4%	59.3%	23.0%	4.3%	72.7%
6 職場メンバー間のコミュニケーションが円滑になるよう配慮している						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	18.2%	60.6%	17.8%	3.3%	78.8%
受賞企業	60	38.3%	48.3%	11.7%	1.7%	86.7%
非受賞企業	209	12.4%	64.1%	19.6%	3.8%	76.6%
7 部下間の意見の相違や対立を解消したり調整したりしている						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	15.2%	58.4%	22.3%	4.1%	73.6%
受賞企業	60	28.3%	53.3%	16.7%	1.7%	81.7%
非受賞企業	209	11.5%	59.8%	23.9%	4.8%	71.3%

(図表 2-28 のつづき)

8 部下の個人的な事情に配慮している						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	20.8%	62.1%	14.1%	3.0%	82.9%
受賞企業	60	45.0%	46.7%	6.7%	1.7%	91.7%
非受賞企業	209	13.9%	66.5%	16.3%	3.3%	80.4%

9 働き方や属性によらず、部下を公平に評価している						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	22.7%	58.7%	15.2%	3.3%	81.4%
受賞企業	60	43.3%	43.3%	11.7%	1.7%	86.7%
非受賞企業	209	16.7%	63.2%	16.3%	3.8%	79.9%

10 管理職自身が、メリハリをつけた仕事の仕方をしている						
		多い	やや多い	少ない	全くいない	多い計
全体	269	17.1%	56.1%	22.7%	4.1%	73.2%
受賞企業	60	25.0%	60.0%	13.3%	1.7%	85.0%
非受賞企業	209	14.8%	55.0%	25.4%	4.8%	69.9%

現場の管理職にかかる設問についても、すべての設問において、受賞企業で適正な職場管理に取り組む現場管理職が「多い」と回答する割合が高くなった。なかでも「2 部下のキャリアビジョンを個々に理解し、挑戦しがいのある仕事を提供している」、「5 部下と業務の進捗状況について個別に情報交換している」、「1 部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している」、「3 部下の個々のタイプに合わせて育成している」は、受賞企業と非受賞企業とでは、当該職場マネジメントを行う管理職の多寡に差があるといえる。つまり、これらの職場マネジメントは、職場の人材が多様化していくうえで意識して取り組んでいく必要がある。

人材が多様化するなかで、従来型の画一的なマネジメントを行えば、そのマネジメント方法で対処できない部下は、組織の中で疎外感を感じてしまう可能性がある。また、従来型の方法で仕事を付与することは、当該方法に応じることができない人材以外は能力開発の対象から除外されることになる。そうであれば個々の人材が能力を発揮する機会を喪失することになるため、本調査で明らかになった項目は、人材多様化時代の職場マネジメントにおいては重要なものと指摘できる。

2.1.3.5 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（3）：多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

本項目は個々の社員の活躍をイノベーション創出につなげるために必要な「適材適所」やコミュニケーション活性化、職場風土の醸成に関する取組の必要性が指摘されている。前述の（1）の経営層の取組、（2）の人事管理制度の整備や管理職の行動に取り組んできた末に社員が互いの意見を尊重しあい、活発なコミュニケーションが行われ、価値創造が可能な職場風土が醸成されていると考えるのが妥当であろう。そうであれば、ダイバーシティ経営が進んでいる受賞企業の職場風土は、肯定的回答が高いと考えられる。本調査では、それを確認すべく、図表 2-29 にある職場風土に関する 7 つの設問をたずねてみた。

図表 2-29 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 職場風土の状況について

1 社員は自分の意見を気兼ねなく言える環境である							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	18.2%	55.4%	21.6%	4.5%	0.4%	73.6%
受賞企業	60	28.3%	55.0%	13.3%	3.3%	0.0%	83.3%
非受賞企業	209	15.3%	55.5%	23.9%	4.8%	0.5%	70.8%
2 異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	15.2%	49.4%	29.4%	4.8%	1.1%	64.7%
受賞企業	60	33.3%	51.7%	11.7%	3.3%	0.0%	85.0%
非受賞企業	209	10.0%	48.8%	34.4%	5.3%	1.4%	58.9%
3 業務内外で多様な人材を交えた活発なコミュニケーションが行われている							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	13.4%	32.7%	33.5%	14.5%	5.9%	46.1%
受賞企業	60	33.3%	35.0%	23.3%	8.3%	0.0%	68.3%
非受賞企業	209	7.7%	32.1%	36.4%	16.3%	7.7%	39.7%
4 管理職層と経営層が意思疎通を行い、多様な人材マネジメントを行っている							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	16.7%	42.0%	29.4%	9.3%	2.6%	58.7%
受賞企業	60	26.7%	46.7%	25.0%	1.7%	0.0%	73.3%
非受賞企業	209	13.9%	40.7%	30.6%	11.5%	3.3%	54.5%
5 社員の個人的な事情（育児、介護、健康、学習など）を考慮して適切に柔軟な働き方ができる雰囲気がある							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	35.3%	49.4%	11.9%	3.3%	0.0%	84.8%
受賞企業	60	71.7%	26.7%	0.0%	1.7%	0.0%	98.3%
非受賞企業	209	24.9%	56.0%	15.3%	3.8%	0.0%	80.9%
6 社員の属性や役職、働き方等によらず、休みを取りやすい雰囲気がある							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	32.7%	42.0%	19.0%	5.6%	0.7%	74.7%
受賞企業	60	60.0%	31.7%	8.3%	0.0%	0.0%	91.7%
非受賞企業	209	24.9%	45.0%	22.0%	7.2%	1.0%	69.9%
7 全体的に、多様な人材（属性、キャリア、経験、働き方）が活躍している							
		当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	当てはまる計
	269	21.9%	36.4%	29.4%	8.6%	3.7%	58.4%
受賞企業	60	56.7%	31.7%	10.0%	1.7%	0.0%	88.3%
非受賞企業	209	12.0%	37.8%	34.9%	10.5%	4.8%	49.8%

その結果、受賞企業はすべての設問で非受賞企業より高い割合を示す結果となった。すなわち、受賞企業では、個々の社員がイノベーションの創出につながる活動をする（または、活動が可能な）職場風土が醸成されているといえる。特に、「2 異なる意見や価値観・考え方を尊重しあえる環境がある」、「3 業務内外で多様な人材を交えた活発なコミュニケーションが行われている」、「7 全体的に、多様な人材（属性、キャリア、経験、働き方）が活躍している」にかかる受賞企業の割合は高く、非受賞企業とのポイント差が大きいことから、人材が多様化するなかで同職場の雰囲気は価値創造に資する重要な要素であるといえる。もちろん、職場風土の醸成と、前述した経営者、人事管理制度の整備、現場の管理職のマネジメントの因果関係は、設問上の限界から本調査結果では明らかにすることはできない。しかし、経営者や人事管理制度、職場の管理職からの働きかけがない中で職場風土が好意的であることは考えにくく、何等かの働きかけがあって醸成されると考えるのが一般的である。したがって、職場風土の醸成は、1 つの成果指標だといえる。また、前述のとおり、中堅・中小企業では、コストの問題から、必ずしも大企業のように人材多様性に応じた確固たる人事管理制度を整備することはできないだろう。しかしながら、人事管理制度を代替するような職場マネジメントが行われれば、多様な価値観を受容する職場風土は醸成されるだろう。

いずれにせよ、これまで考察してきた、経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職が人材多様性に応じた職場マネジメントを実施することのできる環境をそれぞれ可能な限り整備していくことで、多様な人材が能力を発揮する組織になっていくと考えられる。

2.1.3.6 ダイバーシティ経営と成果との関連性

ダイバーシティ経営企業表彰等では、ダイバーシティの取組が成果につながっていることが表彰基準の 1 つとなっているが、ダイバーシティ経営にかかる取組が成果につながっていることを検証した調査は本調査が初めてである。

図表 2-30 を見ると、受賞企業では、人材の採用（新卒、中途）、正社員の定着や育成・能力開発、仕事意欲、さらには客観的指標である売上高や営業利益においても良好であるとの回答が高いことがわかる。これまで考察してきた結果を踏まえば、ダイバーシティ経営に取り組んでいる企業は、成果が出ているのでダイバーシティ経営に取り組めるのではなく、経営者にかかる取組、人事管理制度の整備や現場管理職のマネジメントなどに取り組んできた結果、社員が自身の独自性を発揮できる職場環境が醸成され、成果につながってきている可能性が高いことが指摘できる。特に、「4 正社員全体の人材育成・能力開発」と「5 正社員全体の仕事に対する意欲」は、非受賞企業の「良い/うまくいっている」の割合の差異が大きい点は特筆に値する。成果は、労働者の労働意欲と能力に依る部分が多い。これらの 2 点において受賞企業の割合が高いことは、さらなるこれらの企業は持続的に組織が発展していく可能性が高いことを示している。本結果は、ダイバーシティ経営に未だ取り組んでいない組織への大きな訴求ポイントになると考えるものである。

図表 2-30 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 成果指標との関係について

		1 新入社員の採用						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	11.9%	17.1%	25.7%	10.8%	10.4%	23.8%	0.4%
受賞企業	60	26.7%	16.7%	16.7%	16.7%	5.0%	18.3%	0.0%
非受賞企業	209	7.7%	17.2%	28.2%	9.1%	12.0%	25.4%	0.5%
		2 中途社員の採用						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	9.7%	23.8%	32.7%	14.5%	9.3%	10.0%	0.0%
受賞企業	60	23.3%	25.0%	31.7%	11.7%	3.3%	5.0%	0.0%
非受賞企業	209	5.7%	23.4%	33.0%	15.3%	11.0%	11.5%	0.0%
		3 正社員全体の定着						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	27.5%	23.4%	33.8%	10.8%	2.6%	1.9%	0.0%
受賞企業	60	35.0%	28.3%	25.0%	8.3%	3.3%	0.0%	0.0%
非受賞企業	209	25.4%	22.0%	36.4%	11.5%	2.4%	2.4%	0.0%
		4 正社員全体の人材育成・能力開発						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	8.9%	32.0%	42.8%	11.5%	2.6%	1.9%	0.4%
受賞企業	60	20.0%	36.7%	31.7%	10.0%	1.7%	0.0%	0.0%
非受賞企業	209	5.7%	30.6%	45.9%	12.0%	2.9%	2.4%	0.5%
		5 正社員全体の仕事に対する意欲						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	12.3%	35.3%	41.3%	7.4%	1.9%	1.9%	0.0%
受賞企業	60	25.0%	30.0%	40.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%
非受賞企業	209	8.6%	36.8%	41.6%	8.1%	2.4%	2.4%	0.0%
		6 正社員の会社や仕事に対する満足感						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	8.6%	37.9%	38.7%	11.2%	1.5%	2.2%	0.0%
受賞企業	60	13.3%	40.0%	38.3%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%
非受賞企業	209	7.2%	37.3%	38.8%	12.0%	1.9%	2.9%	0.0%
		7 売上高						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	8.9%	24.9%	31.6%	20.4%	12.3%	1.9%	0.0%
受賞企業	60	16.7%	21.7%	23.3%	23.3%	15.0%	0.0%	0.0%
非受賞企業	209	6.7%	25.8%	34.0%	19.6%	11.5%	2.4%	0.0%
		8 営業利益						
		良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
全体	269	9.3%	27.1%	29.4%	19.7%	12.6%	1.9%	0.0%
受賞企業	60	15.0%	20.0%	25.0%	28.3%	11.7%	0.0%	0.0%
非受賞企業	209	7.7%	29.2%	30.6%	17.2%	12.9%	2.4%	0.0%

2.1.3.7 ダイバーシティ経営の推進に必要な要因とは何か

これまでの結果から、ダイバーシティ経営を推進している受賞企業では、経営層の取組、人事管理制度の整備、さらには現場の管理職の人材多様化に応じた職場マネジメントの実施が積極的であることが分かった。また、受賞企業では、これらの取組が積極的であることから、多様な人材が互いの意見を尊重しあい、活発にコミュニケーションが行われ、価値創造が可能な職場風土が醸成され、成果にもつながっていく可能性を指摘した。そうであれば、受賞企業は、成果に結実する経営層の取組、人事管理制度の整備、現場の管理職のマネジメントにかかる取組の3つがそろっている割合が高いと考えられる。これを確認するにあたり、以下のプロセスを踏み、パターンを作成し分析することとした。

パターン作成のプロセス	
①	経営者の取組姿勢（問 14）、人事管理施策の状況（問 9_（1））、現場管理職の状況（問 17_（1））の状況について、それぞれ点数化したうえで、中央値を算出し中央値以上を「（取組）積極的グループ（High : H）」、中央値未満を「そうでないグループ（Low : L）」に二分化
②	経営者の取組（問 14）については、「積極的に行っている」を 5 点、以下、選択肢内容がネガティブになるにしたがって 1 点ずつ下げ、「全く積極的でない」を 1 点として配点し、全 6 項目を足しあげ中央値以上を「積極的グループ」、中央値未満を「それ以外」として二分化。（最高値：27 点、最低値：7 点、中央値：20 点）
③	人事管理施策の状況（問 9_（1））も同様に「取り組んでおり、効果が出ている」を 2 点、「取り組んでいるが、効果が出ていない」を 1 点、「取り組む必要がない（該当するものがない）」を 0 点として配点、全 15 項目を足しあげ中央値以上を「取組効果ありグループ（High : H）」、中央値未満を「それ以外（Low : L）」として二分化。（最高値：27 点、最低値：2 点、中央値：18.23 点）
④	現場管理職の状況（問 17_（1））の状況についても同様に、「多い」を 4 点以下、選択肢内容がネガティブになるにしたがって 1 点ずつ下げ、「全くいない」を 1 点として配点し、全 10 項目を足しあげ中央値以上を「多様な人材のマネジメントができて管理職が多いグループ（High : H）」、中央値未満を「それ以外（Low : L）」として二分化。（最高値：40 点、最低値：10 点、中央値：28 点）
⑤	上記②、③、④で 2 分化したものをそれぞれ順に組み合わせ、H-H-H、H-H-L、H-L-H、H-L-L、L-H-H、L-H-L、L-L-H、L-L-L の 8 パターンを作成

その結果を見たものが図表 2-31 である。受賞企業では H-H-H の割合が高いものの、非受賞企業との割合差が大きいとは言いきれない。しかし、L-L-L では、非受賞企業が 26.8%と受賞企業に比して 10%ポイント高いことがわかる。ここで注視すべきは、受賞企業では、現場管理職の状況が High の高いパターンの割合が非受賞企業に比して高いこと（現場管理職の状況が Low であるパターンの割合が低い）である。先に述べたとおり、中堅・中小企業では人事管理制度が整備されていないことも少なくなく、それゆえに、現場管理職が人材多様性に応じた職場マネジメントをすることが重要になる。本結果は、受賞企業において現場管理職の役割が大きいことを示唆しているといえる。

図表 2-31 ダイバーシティ経営 100 選などの受賞有無別 8 パターンの状況について

	経営者、人事施策、管理職に関する取組みの度合い							
	経営者(H)- 人事施策(H)- 管理職(H)	経営者(H)- 人事施策(H)- 管理職(L)	経営者(H)- 人事施策(L)- 管理職(H)	経営者(H)- 人事施策(L)- 管理職(L)	経営者(L)- 人事施策(H)- 管理職(H)	経営者(L)- 人事施策(H)- 管理職(L)	経営者(L)- 人事施策(L)- 管理職(H)	経営者(L)- 人事施策(L)- 管理職(L)
全体(n=269)	11.2%	25.3%	7.1%	13.4%	2.2%	7.8%	8.6%	24.5%
受賞企業(n=60)	13.3%	15.0%	18.3%	5.0%	3.3%	6.7%	21.7%	16.7%
非受賞企業 (n=209)	10.5%	28.2%	3.8%	15.8%	1.9%	8.1%	4.8%	26.8%

さらに、この 8 パターン別に成果との関係性を見たものが図表 2-32 である。

図表 2-32 8 パターン別 成果指標の状況

		1 新入社員の採用			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	269	29.4%	42.8%	27.9%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	30	73.3%	23.3%	3.3%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	55.9%	42.6%	1.5%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	26.3%	52.6%	21.1%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	25.0%	63.9%	11.1%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	4.8%	81.0%	14.3%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	23	4.3%	39.1%	56.5%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	3.0%	24.2%	72.7%	0.0%
		2 中途社員の採用			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	267	30.7%	27.7%	18.7%	22.8%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	58.6%	31.0%	6.9%	3.4%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	41.2%	33.8%	11.8%	13.2%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	26.3%	36.8%	26.3%	10.5%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	27.8%	25.0%	16.7%	30.6%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	33.3%	16.7%	16.7%	33.3%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	38.1%	19.0%	28.6%	14.3%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	22	9.1%	22.7%	18.2%	50.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	15.2%	24.2%	27.3%	33.3%
		3 正社員全体の定着			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	268	34.0%	35.1%	21.6%	9.3%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	51.7%	31.0%	13.8%	3.4%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	44.1%	41.2%	10.3%	4.4%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	21.1%	52.6%	15.8%	10.5%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	44.4%	27.8%	25.0%	2.8%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	16.7%	50.0%	16.7%	16.7%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	38.1%	38.1%	19.0%	4.8%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	23	26.1%	26.1%	17.4%	30.4%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	16.7%	30.3%	39.4%	13.6%
		4 正社員全体の人材育成・能力開発			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	合計 268	51.9%	34.3%	11.9%	1.9%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	62.1%	34.5%	3.4%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	60.3%	33.8%	5.9%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	52.6%	36.8%	10.5%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	52.8%	41.7%	5.6%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	23	43.5%	26.1%	21.7%	8.7%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	40.9%	31.8%	22.7%	4.5%

(図表 2-32 のつづき)

		5 正社員全体の仕事に対する意欲			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	267	41.9%	43.1%	13.1%	1.9%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	69.0%	27.6%	3.4%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	58.8%	36.8%	4.4%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	26.3%	63.2%	10.5%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	41.7%	50.0%	8.3%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	66.7%	16.7%	16.7%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	23.8%	61.9%	14.3%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	22	31.8%	40.9%	18.2%	9.1%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	24.2%	43.9%	27.3%	4.5%

		6 正社員の会社や仕事に対する満足度			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	268	48.1%	41.0%	9.0%	1.9%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	72.4%	27.6%	0.0%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	60.3%	39.7%	0.0%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	47.4%	42.1%	10.5%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	52.8%	36.1%	11.1%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	42.9%	52.4%	4.8%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	23	39.1%	34.8%	17.4%	8.7%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	27.3%	48.5%	19.7%	4.5%

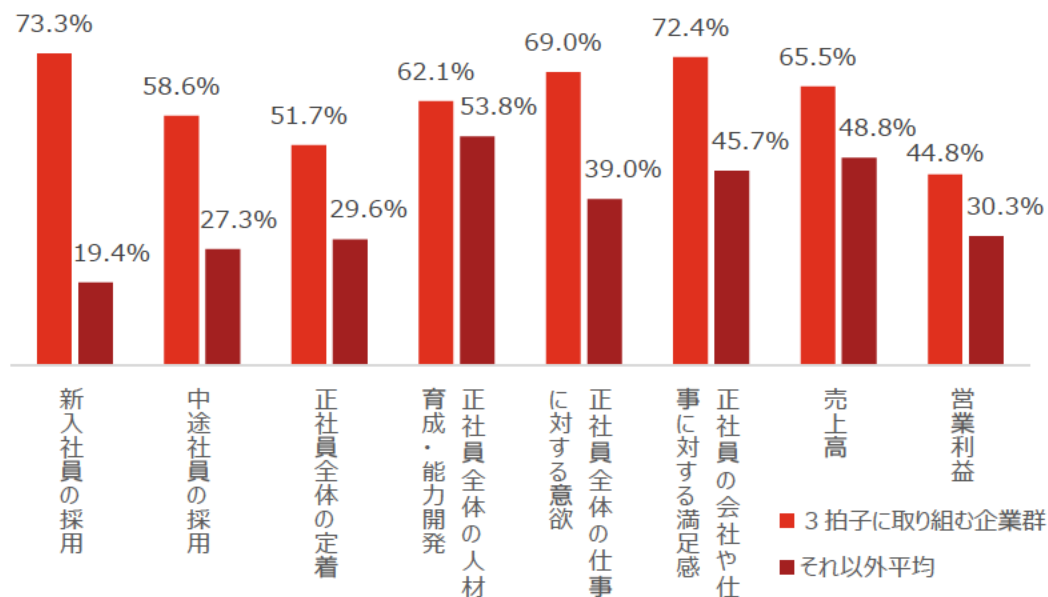
		7 売上高			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	268	48.1%	38.1%	11.6%	2.2%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	65.5%	34.5%	0.0%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	63.2%	35.3%	1.5%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	52.6%	36.8%	10.5%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	52.8%	38.9%	8.3%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	42.9%	33.3%	23.8%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	23	39.1%	30.4%	21.7%	8.7%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	24.2%	47.0%	22.7%	6.1%

		8 営業利益			
		良い計（うまくいっている+まあまあうまくいっている）	ほぼ同じレベル/変化ない	悪い計（あまりうまくいっていない+うまくいっていない）	該当するものがない
全体	268	34.0%	31.7%	32.1%	2.2%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(H)	29	44.8%	31.0%	24.1%	0.0%
経営者(H)-人事施策(H)-管理職(L)	68	42.6%	30.9%	23.5%	2.9%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(H)	19	36.8%	15.8%	47.4%	0.0%
経営者(H)-人事施策(L)-管理職(L)	36	38.9%	33.3%	27.8%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(H)	6	16.7%	33.3%	50.0%	0.0%
経営者(L)-人事施策(H)-管理職(L)	21	28.6%	33.3%	38.1%	0.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(H)	23	26.1%	21.7%	39.1%	13.0%
経営者(L)-人事施策(L)-管理職(L)	66	22.7%	39.4%	36.4%	1.5%

「4 正社員全体の人材育成・能力開発」と「7 売上高」を除いた 6 項目の成果指標で H-H-H のパターンが他のパターンに比して「良い計（うまくいっている＋まあまあうまくいっている）」の割合が高いことから、3 拍子揃うことが成果を生むために重要であるといえる。特に、人材の採用面では、3 拍子そろうことが効果をもたらし、中小企業の経営課題とされる人材不足の点で他社をリードする要因になると指摘できる。また、「3 正社員全体の定着」、「6 正社員の会社や仕事に対する満足度」が高いことから、確保した人材の定着性も高いことがわかる。なお、「4 正社員全体の人材育成・能力開発」では、L-H-H が 83.3%と最も高いが、現場管理職が組織に整備された人事管理制度を駆使しながら個々の人材の能力を見極めながら育成し能力開発を支援していることを示しており、これらの項目が人材の能力発揮において重要であることを示唆しているといえる。また、「7 売上高」では、L-H-H が最も高い割合となっているが、H-H-H と 1.2%ポイントの差異であり統計的に有意な差異ではなかった。

以上の結果を踏まえると、個々の持つ能力を発揮させ組織の成果に結実させていくダイバーシティ経営の実現には、経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の職場マネジメントの 3 拍子をそろえていくことが重要であるといえる。

図表 2-33 3 拍子に取り組む企業別 成果指標の状況



2.2 ダイバーシティ経営の普及啓発のための方針及び手法等の開発

2.2.1 実施概要

2.1.の実態調査から導出された結果を踏まえ、ダイバーシティ経営の普及（中小企業診断士や地域金融機関といった企業経営を支援する機関等を介した普及を含む）に向けた課題やニーズの対応に資する手法やツールを開発することを目的とした。

手法・ツールの開発にあたり、知見を賜るべく検討委員会を設置し、全3回に渡り開催した。検討委員会での議論をもとに、①ダイバーシティ経営の概要やメリットをまとめたリーフレット形式の普及啓発ツールの作成、②自社の取組状況について診断しダイバーシティ経営に向けた具体的な取組内容の検討を行うダイバーシティ経営診断シートとその手引きの改修、③取組の実施にあたり経営支援機関等が支援に入る「伴走者」によるコンサルティング等のサポートの手法の検討を行った。

2.2.2 検討委員会の設置

有識者による検討委員会では、①2.1.の実態調査における仮説の設定、調査項目・内容、結果の分析、②調査結果から導出されるダイバーシティ経営の普及・定着に向けた課題の解決に資する手法・ツールの開発、大きくこの2点について、各委員の専門の立場から意見を賜った。

2.2.2.1. 検討委員会の実施スケジュールおよび次第

検討委員会は全3回開催した。それぞれの開催日時および議題・内容は以下の図表2-34のとおりである。

図表 2-34 開催日時および議題

	実施日時	議題など	決定事項
第1回	令和2年 10月30日 12:30～ 14:00	委員ご紹介および挨拶 など	・ 調査項目、設問内容の決定
		(1)【報告】事業内容、スケジュール	
		(2)【審議】実態調査の実施に向けた調査項目・設問内容の検討	
第2回	令和2年 12月22日 13:00～ 15:00	(1)【報告】実態調査の集計結果	・ 実態調査結果の考察の方針の決定 ・ 手法・ツールの開発方針の決定
		(2)【報告・審議】実態調査結果からの考察の方針、これを踏まえた手法・ツールの開発方針	
		(3)【報告】地域ごとのダイバーシティ経営の普及に関する方針の策定	
第3回	令和3年 2月18日 15:00～ 17:00	(1)【報告・審議】手法・ツールの作成・改修案	・ 手法・ツールの修正・最終化に向けた方針の決定
		(2)【報告】全体会議の開催報告、個別会議の進捗報告	

2.2.2.2. 検討委員一覧

委員は図表 2-35 のとおりである。検討委員会には、当該委員全 5 名に加え、経済産業省経済産業政策局経済社会政策室及びオブザーバーとして各地域経済産業局が参加した。なお、委員長には法政大学キャリアデザイン学部の武石恵美子教授に就任いただいた。

図表 2-35 検討委員会委員一覧（50 音順、敬称略）

氏名	役割	所属・役職
武石 恵美子	委員長	法政大学キャリアデザイン学部 教授
黒川 幹生	委員	内閣府プロフェッショナル人材事業 滋賀拠点 マネージャー
坂爪 洋美	委員	法政大学キャリアデザイン学部 教授
森永 雄太	委員	武蔵大学経済学部 教授
諸星 裕美	委員	オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表社員

2.2.3 普及啓発ツールの作成

ダイバーシティ経営は中堅・中小企業において特に取組を進めていく余地が大きい状況にある。ダイバーシティ経営についてまだ認知のない企業、また知っているものの取り組めていない、取組の必要性を感じていない企業の経営者層を主な対象として、ダイバーシティ経営の重要性・有効性に関して普及・啓発を行うことを目的としたリーフレット形式のツールを開発した。

作成にあたっては、本テーマに一目で関心を持っていただき、リーフレットの最後まで目を通していただくことができるよう、4 ページの分量で視覚的かつ簡潔な内容とした。そのうえで、①ダイバーシティ経営の実現のために、個人が独自性を発揮でき、かつ組織の一員と認められていると自認している環境（インクルージョン）を醸成すること、②そのためには「経営者の取組」「人事管理制度の整備」「職場管理職の取組」の 3 つをそろえていくことが重要であることの 2 点を主のメッセージとして打ち出した。ページごとの構成は図表 2-36 のとおりである。

図表 2-36 普及啓発ツール 各ページの概要と記載内容

頁	概要	記載内容
1	【つかみ】 ダイバーシティ経営企業100選受賞企業と非受賞企業を比較した成果指標のデータを示すことによる、ダイバーシティ経営への取組への訴求	■ これからの中堅・中小企業には、「多様な人材の活躍に向けた取組」がカギであることを訴求 「多様な人材の活躍」への関心を集めるべく、「～3拍子で取り組む！～多様な人材の活躍を実現するために」とタイトルを打ち出し - 多様な人材の活躍を推進する企業として、ダイバーシティ経営企業100選の受賞企業を定義し、受賞企業は非受賞企業に比べ、人材の確保、能力発揮、社員満足、売上・営業利益などの客観的指標で肯定回答が高いことをグラフで明示
2	【マンガ（イラスト表現）】 人手不足などをはじめとする「人材強化」問題への新たな気づき （既存の考え方に基づく人材強化からの脱却）	■ 自社の経営方針を実現する人材の確保・育成とは何かをマンガにより気づいてもらう 「人材の確保」というと、画一的（日本人、男性、フルタイム勤務（残業にも対応））を前提とした思考回路になっているものを、より多角的に人材をとらえることで選択肢の幅が広がることをマンガで表現 - マンガでは企業の経営者、社員との会話に、第三者である外部支援者が新たな視点を提案することとし、外部からの支援者が「人材確保」に対する新たな気付きを与えてくれる可能性も訴求 - 人材を多様化するだけでなく、その多様な人材が活躍しやすい職場づくり、つまりインクルージョンを醸成することが必要であることを説明
3	【ダイバーシティ経営実現の要の考え方】 「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子がダイバーシティ経営実現の鍵であることの訴求	■ ダイバーシティ経営の実現には3つの項目に取り組んでいくことの重要性の訴求 - 実態調査結果を踏まえ、「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3つが重要であることを訴求 - この3拍子がそろっている企業ほど人材の確保、能力発揮、社員満足、売上・営業利益などの客観的指標に肯定的に回答することをグラフで明示
4	【経営診断ツールへの導引】 経営診断シートおよび手引きの概要説明	■ 経営診断シートを活用したダイバーシティ経営の取組への関心 経営診断シートおよび手引きの概要を紹介し、シートを活用することでダイバーシティ経営に向けた取組を開始してもらうことを訴求

図表 2-37 普及啓発ツール （左上：表紙、右上：見開き左頁、左下：見開き右頁、右下：裏表紙）

～3拍子で取り組む！～
多様な人材の活躍を実現するために

■ これからの中堅・中小企業の経営は、「多様な人材の獲得・活躍の実現」がカギに

昨今の急激な経営環境の変化により、経営手法の見直しや変革に取り組む中堅・中小企業の経営者の皆様も多いのではないのでしょうか。
 このとき、そのような取組を支える「多様な人材」を獲得し、活躍していただくことが一つのカギとなります。

組織の人材の多様性が増すと、企業全体の生産性が向上し、人手不足の解消にもつながるといわれています。
 その「多様な人材」の活躍に向けた取組を行い、企業の価値創造につなげる経営のことを、「ダイバーシティ経営」といいます。

実際に、この「ダイバーシティ経営」に取り組む中堅・中小企業は、そうでない企業と比較して、人材の採用や定着、売上高・営業利益等の主な経営成果のすべての項目において、企業にとって効果的な結果が出ていることがわかっています※1。
 いまこそ、多様性にスポットを当てた「ダイバーシティ経営」に、一緒に取り組んでいきたいと思います。

▼※1 「ダイバーシティ経営」を行う中堅・中小企業は、そうでない企業と比べて経営成果が良い

※経済産業省「多様な人材の獲得と定着に必要な人材マネジメントに関する調査」(2020年10～11月実施)において、上記の項目につき、商業・売上の他とを比較した2019年度時点の状況と、正社員1,000人以上の中堅・中小企業に限定した「ダイバーシティ経営」に取り組む企業と取り組まない企業との比較結果を示したものです。

「ダイバーシティ経営」ってどんなもの？どうやって取り組んでいけばよいの？
 次ページから、そのポイントをご紹介します！

それでは、「ダイバーシティ経営」とはどのようなものなのでしょう。
 「ダイバーシティ経営」の考え方を踏まえ、自社の経営方針を実現するための多様な人材の確保を試みる、とある企業の事例を見てみましょう。



「ダイバーシティ経営」を成果につなげるポイント！

ただし、経営計画への取り込みや、柔軟な働き方の整備等がない状態で単に人材の多様性を高めるだけではかえって生産性を低下させかねないといわれています。
 つまり、その多様な人材が実際に現場で活躍していくための取組とセットで進めていくことがポイントとなるのです。

この「多様な人材の活躍に向けた取組」の具体的なポイントの「3拍子」を、右ページでご紹介します！

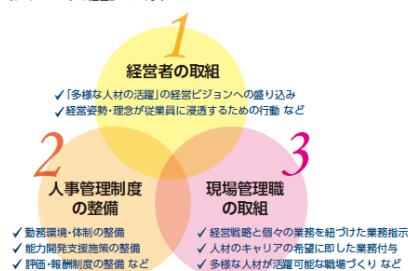
■ 多様な人材の活躍を実現していくにあたっては、「3拍子」がポイントに！

多様な人材の活躍に向けた取組を進め、それを実現していくにあたっては、

経営者の取組 人事管理制度の整備 現場管理職の取組

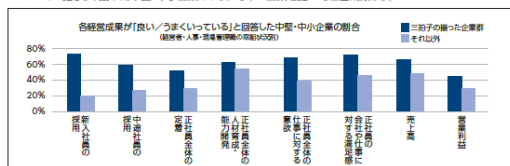
の「3拍子」を揃えることがポイントとなります。

「経営者」「人事」「現場管理職」が、自社の取組状況を踏まえ、それぞれにその果たすべき役割（下図「箇所参照」）を実行していくことで企業は生まれ変わり、強い企業体力をつけていくことができます。まさにこれが「ダイバーシティ経営」なのです。



実際に、この「3拍子」が揃った中堅・中小企業は、それ以外の企業と比較して、人材の採用や定着、売上高・営業利益等の主な経営成果のすべての項目において、よりよい結果が出ていることがわかっています※2。
 この「3拍子」、まずは今、貴社においてどのくらい揃っているか、チェックしてみませんか。

▼※2 「3拍子」の揃った中堅・中小企業は、そうでない企業と比べて経営成果が良い



■ 貴社の「3拍子」の状況、まずはチェックしてみましょう！

経済産業省では、多様な人材の活躍のための土壌が企業内に整備されているか、「経営者」「人事」「現場管理職」別に取組状況を見える化する、「ダイバーシティ経営診断ツール」を改訂しました。

ダイバーシティ経営診断ツールは、Excel上で質問に答えると自社の「3拍子」の状況が簡単に診断できる「改訂版 ダイバーシティ経営診断シート」と、その使い方や、ダイバーシティ経営の考え方、中堅・中小企業の実例の取組事例等を紹介した「改訂版 ダイバーシティ経営診断シートの手引き」の2つから構成されています。

下記URL／QRコードよりダウンロードできます！

診断シート 各社の「ダイバーシティ経営」の実現に向けた現状を見える化し、多様な人材が活躍する職場づくりに向けた対応策を検討するためのものです。

「経営者」「人事」「現場管理職」別の取組状況が点数で見える！
 →どの領域の取組を強化すべきかが一目で明らか！

強化すべき項目について、具体的な行動計画や、計画を実行してみようの振り返りを記載。この一紙でPDCAができて！

手引き 上記の診断シートの記入の進め方、さらに診断シートの記載内容を踏まえ、「多様な人材の活躍」に向けた対応策を検討するための考え方や事例を紹介しています。

1 イントロダクション
 「ダイバーシティ経営」の成り立ち、取組の効果についてご紹介

2 「ダイバーシティ経営診断シート」の概要と留意点
 診断シートの記入の進め方を説明

3 各設問に対する具体的な取組例
 設問ごとに「実際に取り組むために何をすればいいの？」という疑問にお答え

診断シート・手引きのダウンロードはこちら！
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/sienturu.html>

お問合せ先

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室
 03-3501-6650

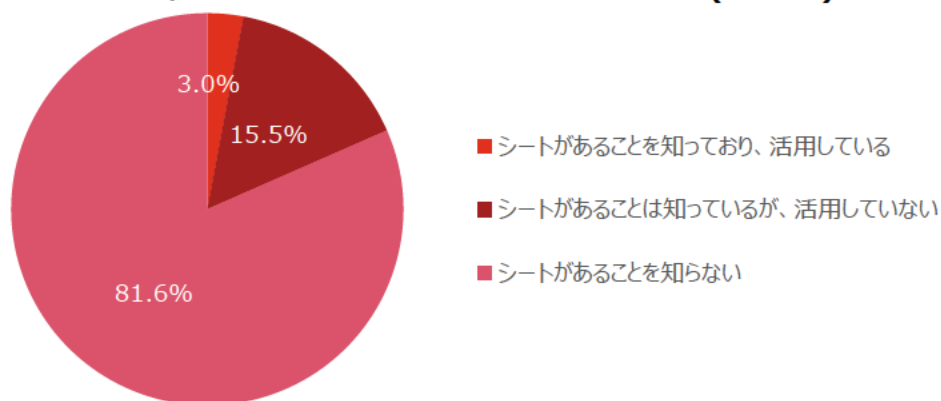
2.2.4 ダイバーシティ経営診断ツールの改訂

2.2.4.1 ダイバーシティ経営診断ツールの認知について

本事業では 2019 年度に作成したダイバーシティ経営診断ツールを見直すこととなっているが、そもそも現行のダイバーシティ経営診断ツールはどの程度認知されているのだろうか。

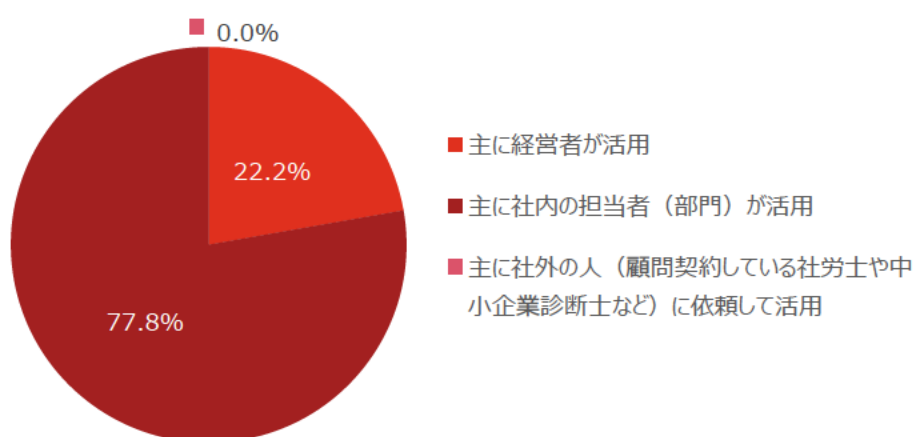
本事業で実施した実態調査で、現行の経営診断ツールの認知状況をたずねたところ、「シートがあることを知っており、活用している」と回答したのは 3%に留まり、「シートがあることを知らない」と回答したのは 8 割を超えていた。（図表 2-38）

図表 2-38 経営診断シートの活用有無（問 13）（SA）（n=304）



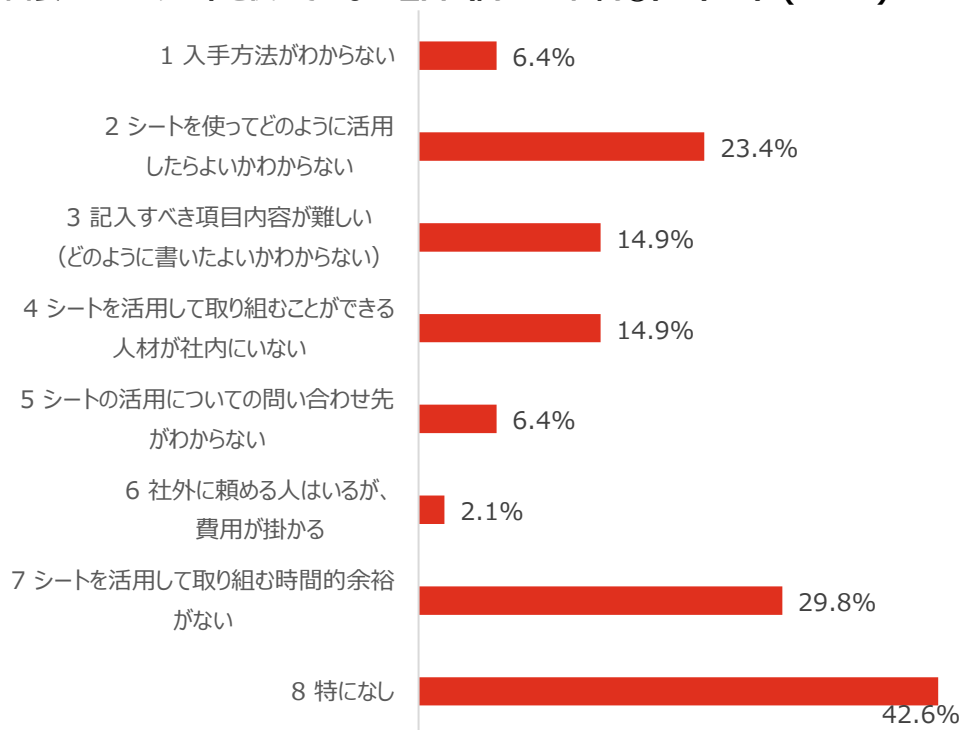
また、「シートがあることを知っており、活用している」と回答した企業（n=9）に対し、経営診断シートを活用している人をたずねたところ、「社内の担当者（部門）」が 77.8%、次いで「主に経営者が活用」が 22.2%となり、「社外の人に依頼して活用」の回答はなかった（図表 2-39）。

図表 2-39 経営診断シートを活用している人（問 13 付問①）（SA）（n=9）



さらに、「シートがあることは知っているが、活用していない」の回答者(n=47)にその理由をたずねたところ、「8 特になし」が最多で 42.6%、次いで「7 時間的余裕がない」（29.8%）、「2 どのように活用したらよいかわからない」（23.4%）といった結果となった。本ツールの周知はもとより、その利用目的や利用方法を具体化することで本ツールの活用が進む可能性がある。

図表 2-40 シートを使っていない理由（問 13 付問②）（MA）（n=47）



2.2.4.2 ダイバーシティ経営診断ツールの改訂内容について

「ダイバーシティ経営診断ツール」（診断シートと手引きの両者を合わせた総称）の改訂においては、本事業で実施した実態調査の結果を踏まえながらも、可能限り既存のツール内容を活かすこと、中堅・中小企業がダイバーシティ経営へ取り組むハードルを下げるべく、経営者協会の職員や商工会連合会の経営指導者、地域の金融機関、土業（主に中小企業診断士、社会保険労務士、キャリアコンサルタント）、地域拠点人材など、外部からの支援者を中心に本取組を展開することを想定し見直すこととした。また、ダイバーシティ経営に対し取組意欲の高い中堅・中小企業では、経営者や担当者が自律的に取り組むこともできるよう、「ダイバーシティ経営診断シート」（以下、「診断シート」と記す）の設問量は 2019 年度版の設問量と同程度とすることとした。今回のダイバーシティ経営診断ツールの主な変更点をまとめたものが図表 2-41 である。

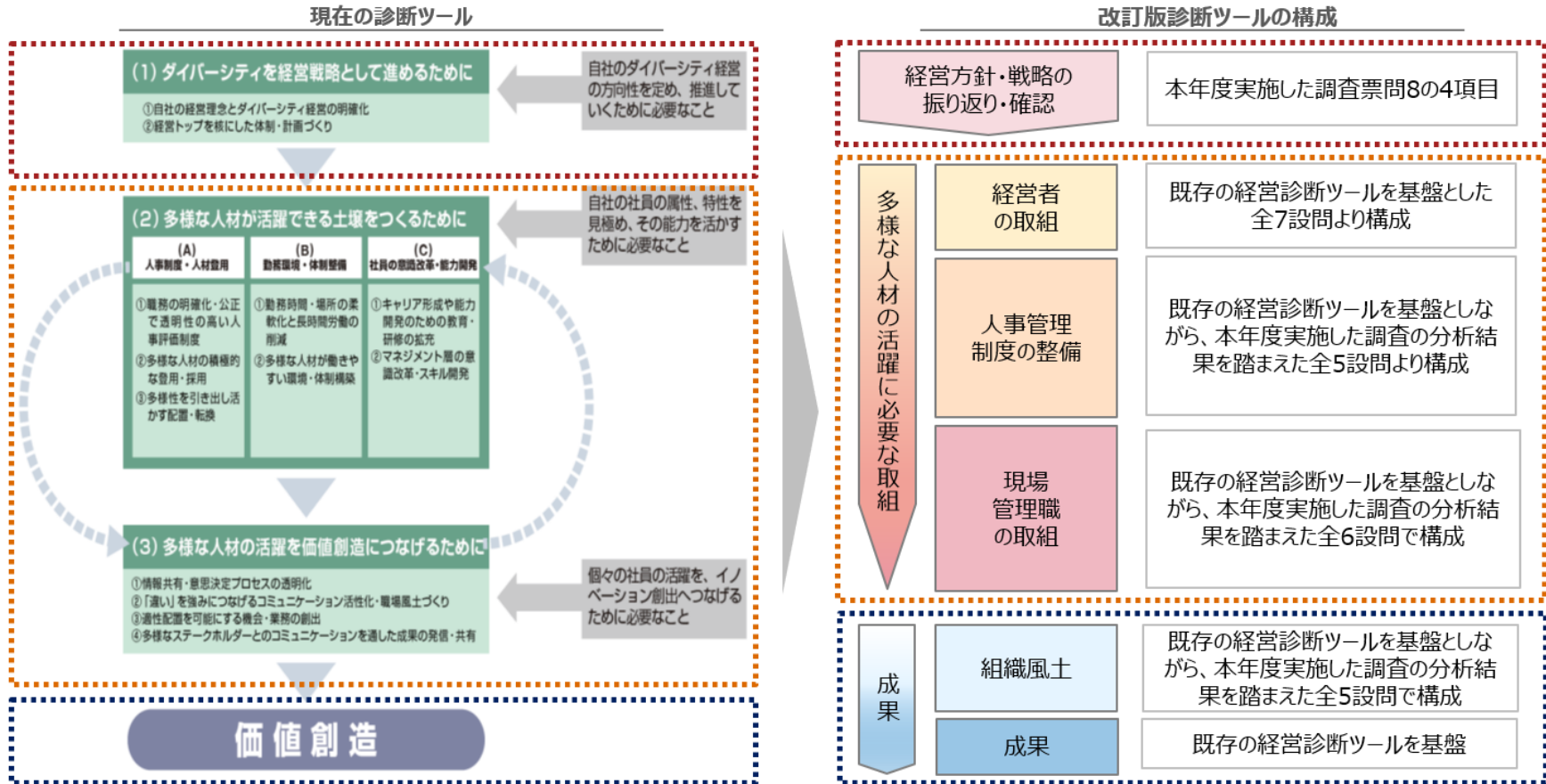
この見直しにおけるポイントは、現場管理職にかかる項目を新たに設けた点である。同項目の設問は、既存の経営診断シートを基に見直したものが一定数あるが、「現場管理職」の重要性を打ち出した点は従来から異なる点であるといえる。その背景には、実態調査において、個人のワーク・ライフ・バランスに配慮することや職場メンバーの働き方の変化、キャリアに対する考え方の変化に対応しながら、仕事意欲を喪失させないよう仕事の配分を再考する職場マネジメントの必要性が指摘されたこと、そのような職場マネジメントを実践できていない管理職が一定数存在することを課題として指摘した結果がある。（「2.1.2.8 課長クラスの管理職に関する状況」参照）

図表 2-41 2019 年度版ダイバーシティ経営診断ツールからの変更点

	前回版	今回の変更内容
1	中小企業の経営者が自社の人材や経営の状況を自己評価することを目的とする	中堅・中小企業の「多様な人材活躍」を支援する者（伴走者）が対象企業の多様な人材の活躍が可能な取り組みをしているかを把握し、打ち手を検討するための情報収集することを目的とする（自分たちで対応可能な中堅・中小企業担当者が手引きを活用しながら使うことも想定）
2	第1ステージを「採用・定着」に係る取組、第2ステージを「評価・育成・配置、勤務環境、組織風土」に係る取組、第3ステージを「理念・戦略」に係る取組、第4ステージを「成果」が出る状況とし、最終的にはダイバーシティ経営100選への応募を促すべく、各ステージの取組意義と留意点を説明する内容	ダイバーシティ経営の実現には、「経営者の取組み」「人事管理制度の整備」「現場管理職の取組み」の3つが必要であるとし、この3つをそろえ「インクルージョン」を創出していくことを通してダイバーシティ経営を実現することを促す内容とする
3	診断シートの各設問に対する自己評価と、男女別従業員数、シニア従業員数、外国籍従業員数、障がいを持つ従業員数および過去5年間の採用者／離職者数などの客観的データを基に、経営方針等と照らしながら現状とあるべき姿の差分を考察し、課題を抽出する内容	「経営者の取組み」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組み」、「組織風土」に係る設問から自分たちの「強み」、「弱み」を把握できるよう各項目の平均点を算出し、「多様な人材活躍支援」にどこから取り組むかを、支援者と対象企業の経営者等と協議のうえ、 取組む優先順位を決める よう手引き内で促す内容とする
4	中小企業の経営者を主な使い手とし、必要に応じて自社の社員の意見も聞き経営者と社員のギャップを埋めつつ施策を検討することを促す内容	客観的視点を持った支援者と自社をよく知る企業側と「対話」をしながら、診断シートを作成し、他社情報も多く持つ支援者が施策を提案しながらダイバーシティ経営を「伴走」 するよう手引きにて促すこととする
5		「経営者の取組み」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組み」に係る施策は、経営戦略との関連性が強いことから、 経営戦略の方向性を確認 することとする
6		支援者が「経営者の取組み」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組み」、「組織風土」に係る取組の現状を「当てはまる」、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」を判断するにあたり、 支援者によってその判断に大きな乖離が生じないよう、各設問の「当てはまる」状況を例示し一定のストライクゾーンを示す ようにする

なお、改訂版の診断シートおよび手引きの変更の方向性と具体的変更点については、後述の図表 2-43 を、また、実際の成果物については「4.3 改訂版ダイバーシティ経営診断シート」および「4.4 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの手引き」を参照願いたい。

図表 2-42 「ダイバーシティ経営診断シート」の変更点：全体像



図表 2-43 ダイバーシティ経営診断シートの具体的改訂ポイント（旧経営診断シートと改訂版の比較）

カテゴリー		質問項目		選択肢と配点				2019年度 作成版との 違い	2020年度 調査の 設問	備考			
				Aに 近い	ややA に近い	ややB に近い	Bに 近い						
経営方針			A.高付加価値製品・サービスによる競争力強化 B.他社よりもコスト面で優位に立つ	現在 今後				新	Q8-1	点数をつけるのではなく、経営方針を確認したうえで、当該経営方針の実現に資する人事戦略、人事管理制度、管理職によるマネジメントが実行できているかを確認するために冒頭でたずねる。			
			A.新規事業の開拓を重視 B.既存の事業の継続・強化を重視	現在 今後				新	Q8-2				
			A.海外マーケットを重視 B.国内マーケットを重視	現在 今後				新	Q8-3				
			A.事業展開にあたってはスピードを重視 B.事業展開は慎重に行う	現在 今後				新	Q8-4				
企業プロフィール	従業員数		男性従業員数（TOTALと、うち正規従業員数）	男性社員数（TOTALと、うち正社員数）				(実数)	継続		全従業員数に対する中途採用者数の割合（労働政策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法）における定義		
			女性従業員数（TOTALと、うち正規従業員数）	女性社員数（TOTALと、うち正社員数）				(実数)	継続				
			65歳以上の従業員数（TOTALと、うち正規従業員数）	65歳以上の社員数（TOTALと、うち正社員数）				(実数)	継続				
			外国籍の社員（TOTALと、うち正規従業員数）	外国籍の社員（TOTALと、うち正社員数）				(実数)	継続				
			障がいを持つ社員（TOTALと、うち正規従業員数）	障がいを持つ社員（TOTALと、うち正社員数）				(実数)	継続				
	採用者数/ 離職者数		中途採用比率	(実数)				新					
			採用者数（今年／1年前／2年前／3年前／4年前）→計	直近1年間の新卒採用の有無（有：人数）				(実数)	継続 (微修正)				
			離職者数（今年／1年前／2年前／3年前／4年前）→計	直近1年間の離職者数の有無（有：人数）				(実数)	継続 (微修正)				
		勤務環境		諸制度の導入整備状況（育児休業制度、介護休業制度、育児短時間勤務制度）	多様な働き方をしている社員の割合（フレックスタイム制度、テレワーク、短時間勤務制度など）				(実数)	新			各社が有している制度について、利用者数/制度適用対象の従業員数
				1月あたりの労働者の平均残業時間	ひと月あたりの労働者の平均残業時間				(実数)	継続			1月あたりの労働者の平均残業時間=(A)/(B)/12 (A) 1年間の対象労働者（変形労働時間制対象、短時間労働者、管理監督者を除く）の法定時間外労働（休日労働を除く）の総労働時間の合計 (B)対象労働者数
			年次有給休暇の取得率	年次有給休暇の取得率				(実数)	継続				

カテゴリー		質問項目		選択肢と配点				2019年度 作成版との 違い	2020年度 調査の 設問	備考
				当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない			
経営者の取組	人材戦略		現在のビジネスを行う中で、必要な人材のイメージが明確になっている					変更		「人材戦略」の「経営方針を実現させていくうえで、必要な人材のイメージが明確になっている」で担保
	経営姿勢・経営理念		自社の経営理念やビジョンが明確になっている					変更		上段の経営方針の「現在」と「今後」で担保
	経営姿勢・経営理念	1	多様な人材（属性※、キャリア・経験、働き方など）が活躍することを経営理念として位置づけている	4	3	2	1	新		「自社の経営理念やビジョンを、属性や働き方に関わらず、すべての社員に浸透させること」は、受買企業と非受買企業の差異が統計的に有意である ・多様な人材が活躍できる経営方針・経営戦略としての表現に変更
		2	自社の経営理念やビジョンが、属性や働き方等に関わらず全ての社員に浸透している	4	3	2	1	継続 (微修正)	Q14-1	
		3	経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者は社員と向き合っている	4	3	2	1	継続		
		4	経営者（経営幹部）は、多様な役割、階層、職能から提供された情報を考慮することがよりよい問題解決に繋がることを理解し実践している	4	3	2	1	新		
	経営戦略	5	今後のビジネス展開が明確になっている	4	3	2	1	継続		・経営者への支援ポイント項目（★） ・この度の改訂が経営方針と人材の活躍との一致を診断するものであることを踏まえ、趣旨に即した表現に変更 ・経営者への支援ポイント項目（★） ・旧シートの「人材戦略」の「現在のビジネスを行う中で、必要な人材のイメージが明確になっている」を包含
		6	今後のビジネス展開について、属性や働き方等に関わらず全ての社員に説明し理解を得ている	4	3	2	1	継続 (微修正)		
人材戦略	7	今後のビジネス展開を考える上で、必要な人材のイメージが明確になっている	4	3	2	1	継続 (微修正)			

(図表 2-43 のつづき)

カテゴリー			質問項目	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	2019年度作成版との違い	2020年度調査の設問	備考
人事管理 制度の整備	多様な人材の活躍に資する人事管理制度の整備	1	各業務のマニュアル作成などを通して、業務情報を共有できる体制を整えている	4	3	2	1	新	Q9-1	・人事管理に関する支援ポイント項目（★） ・受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である
		2	社内の人材は多様性に富んでいる（属性、キャリア・経験、働き方など）（多様な人材の採用・定着）	4	3	2	1	継続（微修正）	Q9-5	・受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である
		3	社員の個性や能力を引き出せるよう、人材育成に投資（時間、予算等）している（多様な人材の育成、評価、配置）	4	3	2	1	継続（微修正）		・経営者、人事管理、管理職への支援ポイント項目（★） ・多様な人材が活躍できる人事制度としての表現に変更
		4		4	3	2	1	新		・人事管理に関する支援ポイント項目（★） ・「多様性を高めるための人事制度（評価、昇進など）の制度を構築している」（Q9-15）を基に作成 ・なお、上記設問は受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である
		5	社員の事情を考慮して適切に柔軟な働き方ができるように対応している（多様な人材の活躍を促す勤務環境）	4	3	2	1	継続（微修正）	Q9-13を一部修正	・「社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度の構築」（Q9-13）は、受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である
現場管理 職の取組	多様な人材の活躍に資する職場管理	1	部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している	4	3	2	1	新	Q17-1	・現場管理職への支援ポイント項目（★） ・受賞企業と非受賞企業の差異が20%ポイント程度
		2	社員の個性や能力を引き出せるよう、業務の見直しや切り出しを行っている（多様な人材の育成、評価、配置）	4	3	2	1	継続（修正）		・現場管理職への支援ポイント項目（★） ・多様な人材が活躍できる職場管理としての表現に変更（佐藤博樹(2019)「ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題」『雇用システムの再構築に向けて』pp.153-179）
		3	社員の個性や能力を引き出せるよう、業務や部署に配置している（多様な人材の育成、評価、配置）	4	3	2	1	継続（修正）	Q17-2を一部修正	・現場管理職への支援ポイント項目（★） ・受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である ・多様な人材が活躍できる職場管理としての表現に変更
		4		4	3	2	1	新	Q17-5	・受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である
		5	時間や場所にとらわれない柔軟なワークスタイルを実現している（多様な人材の活躍を促す勤務環境）	4	3	2	1	継続（微修正）		・「社員の事情を考慮して適切に柔軟な働き方ができるように対応している」（多様な人材の活躍に資する人事管理制度の整備）について、整備された制度を利用可能な職場となるよう管理職が実践しているかを確認
		6	社員の働き方や属性によらず、個々の社員を公平に評価している（多様な人材の育成、評価、配置）	4	3	2	1	継続（微修正）	Q9-6～10	・多様な人材が活躍できる人事制度としての表現に変更（参考：佐藤博樹(2019)「ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題」） ・人事管理制度としては「昇進・昇格の基準の明確化」を整備することが重要であり、その実行は職場の管理職による公正な人事評価で担保する必要があることから職場マネジメントに新規追加 ・なお、「女性」については、受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である
成果	多様な人材の活躍を促す組織風土	1	社員の属性や役職、働き方等によらず、休みを取りやすい環境になっている	4	3	2	1	継続	Q10-6	・受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である ・旧経営診断シートのカテゴリーは「多様な人材の活躍を促す勤務環境」
		2	社員は自分の意見を気兼ねなく発言できる環境である	4	3	2	1	継続	Q10-1	・旧経営診断シートのカテゴリーは「多様な人材の活躍を促す組織風土」
		3	異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である	4	3	2	1	継続	Q10-2	・受賞企業と非受賞企業の差異が統計的に有意である ・旧経営診断シートのカテゴリーは「多様な人材の活躍を促す組織風土」
		4	業務内外で多様な人材を交えた活発なコミュニケーションが行われている	4	3	2	1	継続	Q10-3	・旧経営診断シートのカテゴリーは「多様な人材の活躍を促す組織風土」
		5	管理職層と経営層が意思疎通を行い、多様な人材のマネジメントを行っている	4	3	2	1	継続	Q10-4	・旧経営診断シートのカテゴリーは「多様な人材の活躍を促す組織風土」
	成果	1	個々の社員が活躍してきたことによって経営上の成果が出ている	4	3	2	1	継続		
		2	この1-2年、必要な人材を採用できている	4	3	2	1	継続		
		3	この1-2年、離職者（定年退職以外）は比較的小さい	4	3	2	1	継続		

※属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等指します。

2.2.5 「伴走者」によるコンサルティング等のサポートについて

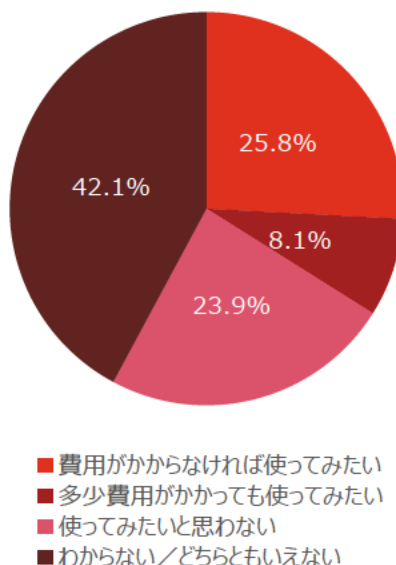
前述の 2.1 で示した本事業における実態調査の結果から、ダイバーシティ経営の実現には「3 拍子」をそろえることが重要である点を指摘した。この「3 拍子」をそろえるにあたっては、企業固有の状況・課題を踏まえて経営方針を定めたうえで経営戦略や人事戦略を策定し、これらに沿った人事管理制度の整備や人材育成を図っていくことが重要になるが、これらをノウハウ等の確保が十分とはいえない中堅・中小企業主導で進めていくことには限界がある。本事業で実施した実態調査においても、ダイバーシティ経営に関心を持たない理由の背景には、多様な人材の育成・活躍支援を可能とする体制や人材の不足、また取り組む負荷を忌避する回答も一定数ある可能性が示唆され、これらの課題を共に解決してくれる外部支援者がいることでダイバーシティ経営に取り組む企業が増える可能性があることを指摘した。（「2.1.2.5 「ダイバーシティ経営」の認知度について」）

本事業では、こうした問題を踏まえ、先に述べたダイバーシティ経営診断ツールの改訂や普及・啓発ツールを活用し、中堅・中小企業のダイバーシティ経営をともに実施・推進してくれる、企業経営等に精通した企業外の専門家を「伴走者」として育成・派遣していくことを模索することとした。

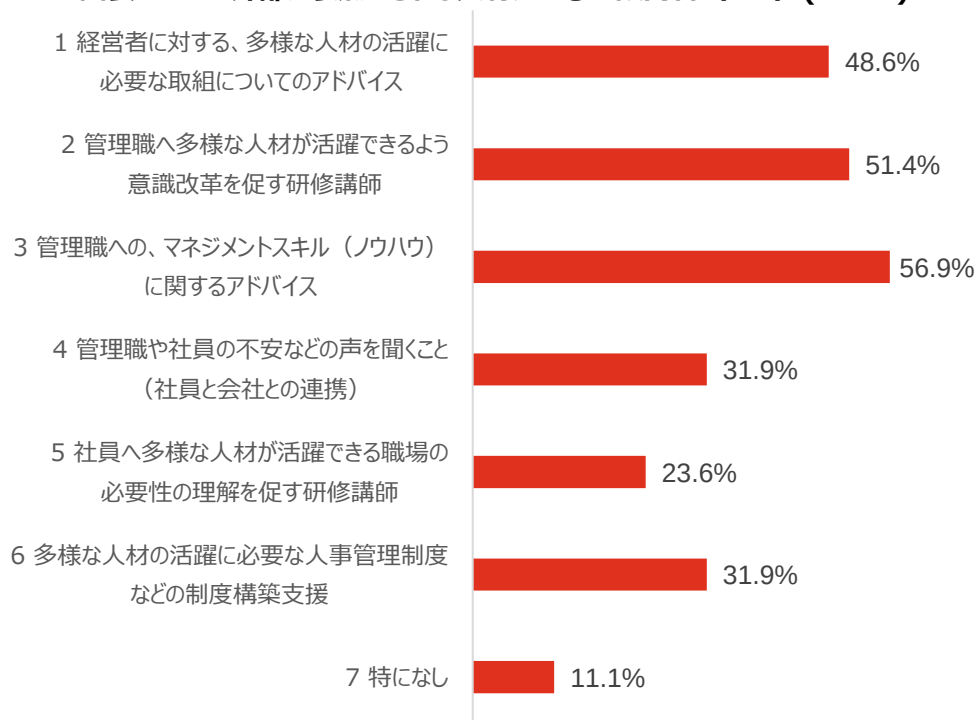
2.2.5.1 伴走者の必要性について

そもそも外部の専門家がダイバーシティ経営の実現を伴走することによるどの程度のニーズがあるのだろうか。前述の実態調査では、伴走者のニーズについて、ダイバーシティ経営 100 選などの非受賞企業を対象に「多様な個を活かす企業となるよう、管理職のマネジメントスキルや知識の提供、制度整備に関する知見を有する人材が外部から派遣され、貴社で多様な人材を活かす取組みと一緒に進める支援等がある場合、それを使ってみたいと思うか」をたずねた。その結果、33.9%が伴走者を使ってみたいと考えていることが分かった（図表 2-44）。また、その人材に求める支援内容として多いものに、人材多様化に向けた管理職の意識やマネジメントスキルにかかる取組のほか、経営者へのアドバイスがあげられた（図表 2-45）。また、伴走者のニーズについて「わからない／どちらともいえない」と回答した 42.1%においても、自社の業務処理体制の改善や社内の仕事のマニュアル化などの業務情報の共有化を課題視している割合が高いことから（図表 2-46）、こうした課題への取組支援については伴走者に対する一定のニーズがあると推察できる。また、この「わからない／どちらともいえない」の回答者は、「使ってみたいとは思わない」の回答者に比して、各項目に対し課題視する割合が高いことから、自社の課題がより具体化することで、外部からの専門家による支援を求める声は大きくなる可能性があるといえる。

図表 2-44 「伴走者」のニーズ（SA）（n=209）



図表 2-45 外部から派遣される人材に望む支援内容（MA）（n=72）



図表 2-46 伴走者のニーズ別 課題視している人事施策(n=210)

		1 恒常的な長時間 残業の削減	2 有給休暇の取得 促進	3 業務簡素化など 業務処理体制の 改善	4 社内の仕事のマ ニュアル化など業 務情報の共有化	5 多様な人材の採 用	6 女性の活躍の場 や能力開発機会 の拡大	7 55歳以上の社 員の活躍の場や 能力開発機会の 拡大	8 外国籍社員の活 躍の場や能力開 発機会の拡大
全体	210	43.3%	37.1%	47.6%	51.0%	32.9%	38.6%	27.6%	22.4%
費用がかからなければ使っていたい	54	48.1%	35.2%	53.7%	55.6%	38.9%	55.6%	40.7%	29.6%
多少費用がかかって使っていたい	17	58.8%	47.1%	64.7%	58.8%	58.8%	47.1%	35.3%	35.3%
使っていたいと思わない	50	42.0%	42.0%	38.0%	40.0%	24.0%	26.0%	22.0%	16.0%
わからない／どちらともいえない	88	38.6%	34.1%	46.6%	52.3%	29.5%	34.1%	21.6%	19.3%

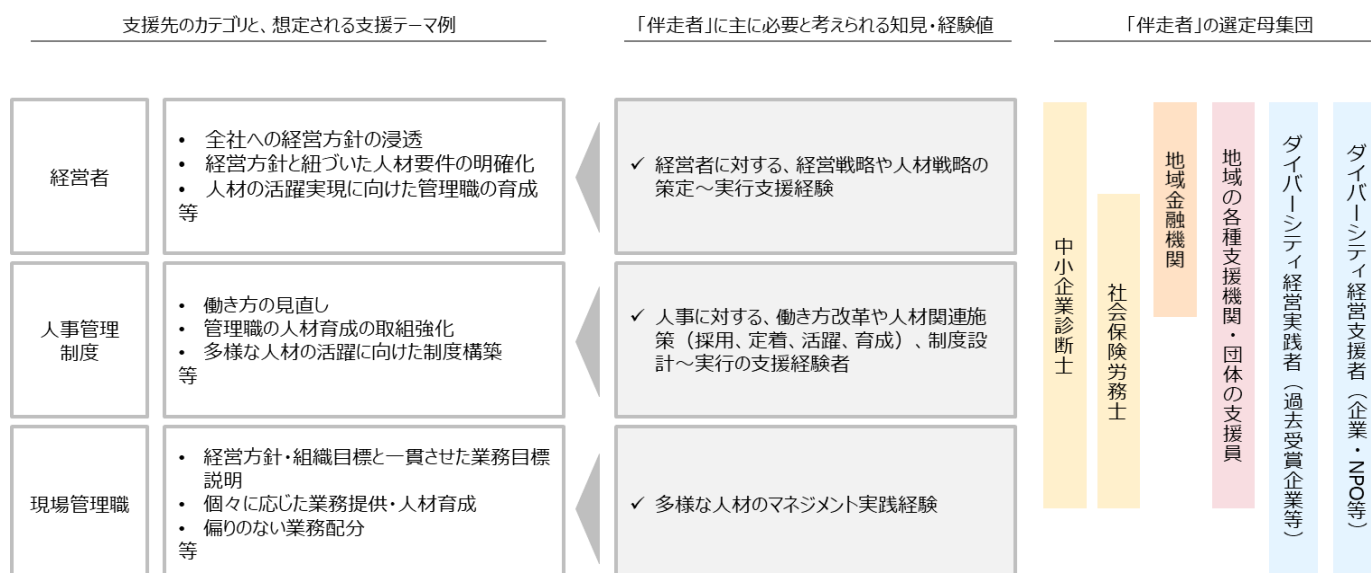
		9 障がいのある社 員の活躍の場や 能力開発機会の 拡大	10 正社員以外の社 員の活躍の場や 能力開発機会の 拡大	11 管理職による部 下育成の奨励・ 推進	12 従業員同士のコ ミュニケーションの 活性化	13 社員の働き方の 柔軟性・多様性 を高めるための制 度の構築	14 本人の希望や事 務を優先した職 場への配置や異 動	15 多様性を高める ための人事制度 （評価、昇進な ど）の構築
全体	210	25.2%	23.8%	49.5%	40.0%	31.9%	25.2%	35.7%
費用がかからなければ使っていたい	54	37.0%	29.6%	59.3%	46.3%	37.0%	33.3%	48.1%
多少費用がかかって使っていたい	17	35.3%	41.2%	76.5%	64.7%	47.1%	41.2%	70.6%
使っていたいと思わない	50	16.0%	20.0%	44.0%	30.0%	26.0%	22.0%	32.0%
わからない／どちらともいえない	88	21.6%	19.3%	42.0%	37.5%	29.5%	19.3%	23.9%

2.2.5.2 「伴走者」とは誰か？

では、中堅・中小企業のダイバーシティ経営の実現を伴走する人材とは、具体的にどのような経験・実績を有する人物なのだろうか。図表 2-47 は、本事業で実施した実態調査から明らかになったダイバーシティ経営の実現に必要な 3 拍子の要素別に、当該知見や経験を有した人材の母集団を整理したものである。

事業方針の選定やその実現に向けた戦略の策定などについては、中小企業診断士や地域の金融機関、さらには地域の経営者協会などの支援機関の人材が同内容の支援をすることが可能であろう。また、人事管理制度の整備については、社会保険労務士などがこの分野の知見や経験を多く有していると考えられる。一方、現場管理職の職場マネジメントについては、ダイバーシティ経営の実務を経験している者がより適任であると考えられる。加えて、ダイバーシティ経営の実務を経験している過去のダイバーシティ経営 100 選などの受賞企業の担当者やダイバーシティ経営を支援する NPO 法人やコンサルタントなどは、ダイバーシティ経営の実現に必要な 3 拍子を支援できる人材であると考えられ、当該人材の育成や派遣が重要であるといえよう。なお、本伴走者の在り方については、後述の「3 今後の課題」で今後の方向性を示すこととする。

図表 2-47 「伴走者」の知見・経験値及び選定母集団のイメージ



2.3 地域ごとのダイバーシティ経営の普及に関する方針の検討

2.3.1 実施概要

次年度以降に全国規模でダイバーシティ経営の普及を実施していくことを目指し、各地域の経済産業局との会議体进行、普及施策の方針を検討した。

会議体は全ての経済産業局に出席いただく全体会議、各局と実施する個別会議の二つを設けた。全体会議は企業のダイバーシティ経営の普及支援にかかるステークホルダーが一堂に会し情報交換を行うことで、互いの実情や支援ニーズを理解し合い、以降の施策検討の質の向上につなげることを実施目的とした。個別会議は、各地域の実情について意見交換を行い、本事業で開発する手法・ツールの次年度以降の展開方針等をともに検討することを実施目的とした。

それぞれの主な議題、参加者については以下の図表 2-48 のとおりである。

図表 2-48 各会議体の主な議題および参加者

会議体	主な議題	参加者
全体会議	■ 多様な人材の活用・マネジメントの重要性についての講演 (武蔵大学 経済学部 教授 森永雄太氏) …30 分 ■ 中堅・中小企業におけるダイバーシティ経営の重要性についての講演 (新・ダイバーシティ経営企業 100 選受賞企業 日本テクノロジーソリューション株式会社 代表取締役社長 岡田耕治氏) …15 分 ■ 手法・ツールの開発方針のインプット(事務局) …10 分 ■ ダイバーシティ経営の推進支援にかかる実態共有・議論 …50 分 ✓ 各支援現場でどのような課題を感じているか ✓ 上記課題の解決に際し、どのような手法・ツール等が有効と考えるか	・ 各経済産業局担当者 ・ 経済産業省担当者 ・ 森永委員(講演登壇者)、岡田氏(講演登壇者) ・ 黒川委員(地域の支援者の立場)、諸星委員(土業の立場) ・ 事務局担当者 ※進行担当
個別会議	■ 手法・ツールの開発実施状況のインプット(事務局) ■ 各局の計画案の共有・議論 ✓ 上記全体会議に参加しどのような気づきがあったか ✓ 計画案について ・ 地域の特性(保有リソースや産業構造、ダイバーシティ経営への取組の進捗、障壁、等)を踏まえてどのような方策が有効と考えるか ・ 上記方策の実行に際し、どのような課題が存在するか、どのようなリソースの準備が必要か	・ 各経済産業局担当者 ・ 経済産業省担当者 ・ 事務局担当者 ※進行担当

2.3.2 実施スケジュール

全体会議、個別会議はそれぞれ以下のスケジュールで実施した。

・ 全体会議

2021 年 1 月 18 日(月) 14:00-16:00

・ 個別会議

近畿局 2021 年 2 月 10 日(水) 11:00-12:00

中部局 2021 年 2 月 12 日(金) 11:00-12:00

九州局 2021 年 2 月 15 日(月) 15:00-16:00

中国局 2021年2月16日(火) 16:00-17:00
北海道局 2021年2月22日(月) 11:00-12:00
四国局 2021年2月22日(月) 14:00-15:00
東北局 2021年2月25日(木) 13:00-14:00
沖縄局 2021年2月26日(金) 11:00-12:00
関東局 2021年2月26日(金) 16:00-17:00

2.3.3 各地方局の状況

現行の施策に全体で共通している点として、ダイバーシティ経営というテーマに絞った形ではなく、中小企業庁の人材確保支援事業と連携し、セミナーの開催等を行っている点が挙げられる。ダイバーシティ経営の普及に向けた連携先は地域により多様であり、地域の支援機関や自治体をはじめ、金融機関やJETROなどと連携し取り組んでいる事例もみられた。

また各局との対話から明らかになった課題として、主に下記の点が挙げられた。

- ・ 他の中堅・中小企業支援事業との関連の整理・連携
 - 本事業で開発する手法やツールについて、中小企業庁の中核人材確保支援事業や内閣府のプロフェッショナル人材事業、先導的人材マッチング事業等、他の中堅・中小企業支援事業で作成されている既存のツール等との関連を整理する必要がある。ダイバーシティ経営というテーマは、前述の事業など人材の確保を目的としているものも広く包含するものであるが、それらとどのように住み分けるか、連携していくかを検討していくことが互いの取組の相乗効果を生み出すうえでも重要である。これらの他の事業の関係者にも、ダイバーシティ経営に関心を持ち、取り組んでもらえるような共通の土台の部分および異なる部分を明確化し、各事業間でターゲットに応じ最適な提案ができれば、ダイバーシティ経営事業の効果的な普及が可能になるのではないかと考えられる。またこれらの事業における支援者とは他の課が連携を行っている場合もあり、局内での連携の促進なども求められる。
- ・ 関係部署間の連携
 - 自治体と連携する場合、女性や外国人など人材の属性により担当課が異なり、包括的にダイバーシティ経営の取組を推進することが難しい。局や自治体が一体となって施策を進めていく土台が求められる。
- ・ 連携先の理解の醸成
 - 関わりのある支援機関の支援者等との連携に際し、ダイバーシティ経営についてインプットするにあたっては、それを自身の支援メニューに新たに取り込むメリット等についてエビデンスをもって説明し、理解・納得していただくことが欠かせない。そのため、ダイバーシティ経営の手法を取り込んだことにより経営が強化された事例やその定量データについては、さらなる蓄積や支援者等へ伝わりやすい打ち出し等が求められる。
- ・ コロナ禍の影響
 - コロナ禍の影響により、人材面、特に人手不足解消に係る領域での支援ニーズが減少している。また、企業に加え支援者側も補助金交付等の喫緊の対応に追われ、ダイバーシティ経営のような中長期的な視点のテーマに取り組む優先順位を高めることが難しくなっている。

3. 今後の課題

最後に、本事業における各内容であげられた課題を踏まえ、今後のダイバーシティ経営事業を進めるうえでの課題を記しておきたい。

3.1 他省庁の類似事業との連携の検討

本事業の「2.3 地域ごとのダイバーシティ経営の普及に関する方針の策定」では、各地方局と個別会議を設け、各局におけるダイバーシティ経営の取組状況などについて情報収集したことをまとめている。特に、中小企業庁が推進している「地域中小企業人材確保支援等事業」および内閣府地方創生推進室による「プロフェッショナル人材事業」については、「人材確保」に焦点を当てながらも自社に必要な人材像を明らかにすべく、経営方針、経営戦略を明らかにし、それらから導出される必要な人材像の棚卸しを行うプロセスについてダイバーシティ経営推進事業との類似性が認められる。

そこで、他省庁が展開する人材確保等にかかる事業内容を整理したものが、図表 3-1 である。

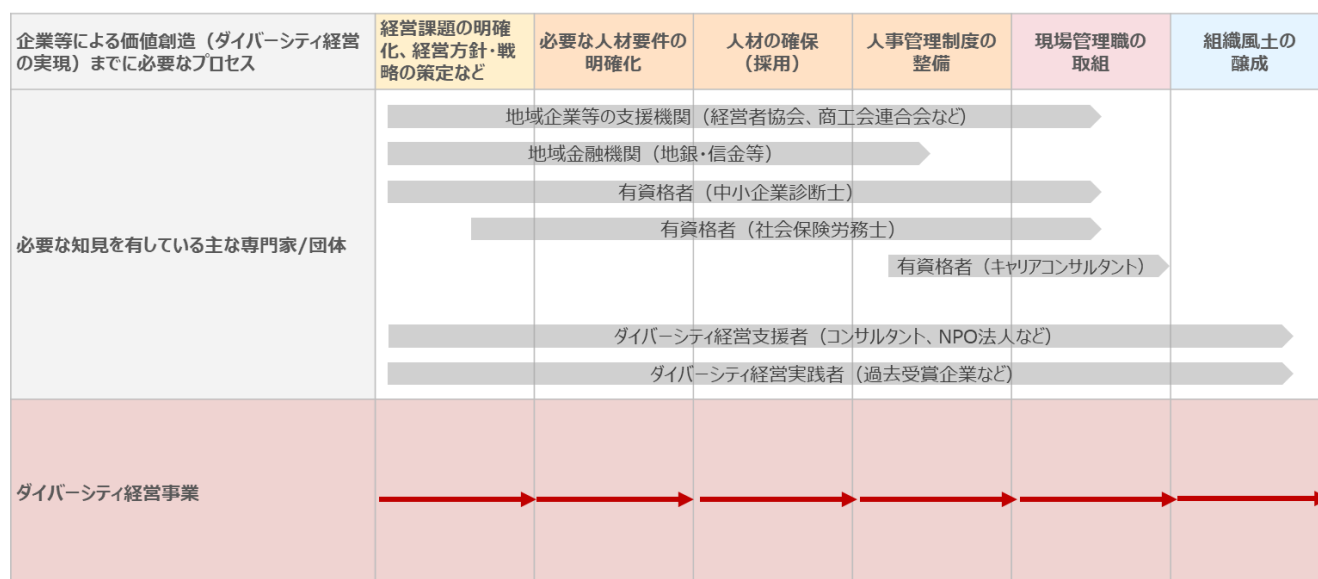
図表 3-1 他省庁における人材確保関連事業内容について

	(1) 地域中小企業人材確保支援等事業 (中核人材確保支援能力向上) (中小企業庁)	(2) プロフェッショナル人材事業 (内閣府地方創生推進室)	(3) 先導的人材マッチング事業 (内閣府地方創生推進室)
対象とする人材・事業目的	■ 中小企業の中核人材（高度な業務・難易度の高い業務を担う人材、組織の管理・運営の責任者、職場マネジメント者、高い専門性や技術レベル、習熟度を有している人材）の確保支援（経営支援機関等の支援能力向上）	■ 地域企業の成長戦略実現のため、攻めの経営を実現するプロフェッショナル人材（新製品・サービス開発、販路開拓、生産性向上等）のマッチングサポート	■ 地域企業の経営幹部や、経営課題解決に必要な専門人材の確保 ■ 企業の人材ニーズを調査・分析し、職業紹介事業者等と連携するなどしてハイレベルな経営人材等とのマッチングを実施
実施者	■ 各地域でネットワーク形成された地域の経営支援機関等（商工会・商工会議所、よろず支援拠点、地域の金融機関など）	■ 45道府県に設置された各拠点におけるプロフェッショナル人材戦略拠点 ※各拠点マネージャーは、地域金融機関や大手企業の幹部等経験者	■ 日常的に地域企業と関わり、その経営課題を明らかにする主体（地域金融機関等）
事業概要	■ 地域の経営支援機関等を巻き込み、中核人材確保支援に取り組むネットワークを形成 ■ 経営支援機関等に対し、中核人材確保支援のノウハウの共有等を行い、支援の担い手を育成	■ 以下の4ステップにより、各社の経営課題・人材ニーズを明確化したうえで、民間人材ビジネス事業者等へ取り繋ぎ、プロフェッショナル人材のマッチングをサポート Step1 企業が持つ潜在成長力への目覚めを喚起し「攻めの経営」への転換を促進 Step2 攻めの経営を実践できるプロフェッショナル人材の採用について、経営者の意欲を喚起 Step3 プロフェッショナル人材の採用に本気となった企業について、民間人材ビジネス事業者へ取り繋ぎ Step4 プロフェッショナル人材採用後のフォローアップ	■ 人材マッチング（地域企業の経営課題を調査・分析し、当該経営課題の解決のために真に必要な経営人材やハイレベル人材と当該企業のマッチング） ■ マッチング案件のフォローアップ・報告
URL	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2021/210308chiikijinai.html (参考) 人材不足対応のための5つのステップ https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusokugi.html	https://www.pro-jinzai.go.jp/	http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/jinzai_matching/index.html

これらを踏まえ、ダイバーシティ経営推進事業と他省庁による人材確保事業との住み分けや連携を検討するにあたり、改めてダイバーシティ経営推進事業が対象とする範囲を見ると、ダイバーシティ経営推進事業は、経営課題の解決や経営戦略の実行をはじめとする組織の中核的役割を果たすために新たに確保した人材だけでなく、**今いる人材の能力の発揮・活躍を促す**ことを目的としていること、さらには同目的の実現に向け、「経営課題の明確化、経営方針・戦略の策定」、「必要な人材要件の明確化」、「人事管理制度の整備」だけでなく、「現場管理職の取組」、「組織風土の醸成」にかかる取組を支援し、価値創造につなげていくべく支援していく点が特徴だといえる。

これらの違いを明確にしなが、人材の確保・定着にかかる類似する事業およびその実施者との連携の在り方を今後検討していく必要がある。

図表 3-2 ダイバーシティ経営実現のプロセスと専門家等の対応関係イメージ



3.2 ダイバーシティ経営の支援者の育成と確保

本ダイバーシティ経営推進事業をより一層進めていくにあたり、さらに 2 つのことを検討しておく必要がある。

1 つめが本事業を推進する「人材」の確保である。前節の 3.1 では他省庁の人材にかかる類似事業との住み分けや連携の在り方の検討の必要性を指摘したが、この連携には「人材」の問題も含まれる。「地域中小企業人材確保支援等事業」、「プロフェッショナル人材事業」、「先導的人材マッチング事業」など類似する人材確保事業などの実施者にダイバーシティ経営推進事業の趣旨と意義を訴求するとともに、その知見を提供する「場」を提供すること、さらにはダイバーシティ経営推進事業への積極的な参加を促すインセンティブを設けることも必要である。加えて、既存の事業にかかわる人材のほか、ダイバーシティ経営の実務者などに地域の中堅・中小企業における円滑なダイバーシティ経営の取組の実践に寄与してもらうべく、副業・複業や兼業として参加しやすい仕組みづくりの構築も検討すべきであろう。

3.3 ダイバーシティ経営のさらなる推進のための EBPM の仕組み構築

2 つめが、データの収集・蓄積機能の確保である。

政策の立案は、質的または量的（または質・量の両者）証拠に裏付けられることで政策のターゲットに有効な施策を提供することが可能になり、施策を実施する者の納得感を高め多くの協力を得ることができることは周知である。

ダイバーシティ経営推進事業においても、表彰制度をととしてダイバーシティ経営推進企業における質的データを蓄積してきたといえるが、今後ますます労働力となる人材が多様化していくことが必須であるなか、質・量ともにデータを確保し蓄積していく必要があると考える。

今年度の事業で実施したダイバーシティ経営診断シートの改訂は、同じく本事業内で実施した実態調査より経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の取組の「3 拍子」がそろうことで組織のパフォーマンスに寄与することを明らかにしたが、同結果は一時点の結果を分析したものであり、今後これらのデータを継続的に蓄積し、経年での効果を分析していくことが、ダイバーシティ経営のさらなる進化のために必須である。その第一歩として同ツールによる診断結果のデータを蓄積すること、さらに一定期間後に「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の 3 拍子と成果との関連性や、どのカテゴリーの取組が成果創出に最も効果的かなど、経過観察していくことで、より実態に即し有効なダイバーシティ経営の政策

立案（Evidenced Based Policy Making:EBPM）が可能になると考える。これらのデータ蓄積先や、そのデータの分析を継続的に実施していく仕組みの構築も併せて検討していく必要がある。

4. 参考資料

4.1 企業におけるダイバーシティ経営の取組推進に関する実態調査票

経済産業省経済産業政策局委託
「多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査」
(企業調査票)

<調査へのご協力のお願い>

本調査は、経済産業省経済産業政策局経済社会政策室の委託により、PwC コンサルティング合同会社が実施するものです。

経済のグローバル化や少子高齢化が進むなか、大企業はもとより、中堅・中小企業においても、「人材の強化（採用、育成、多様化への対応）」が大きな経営課題としてあげられています。本調査では、人材強化における人材マネジメントとの関係を明らかにし、企業における価値創造、さらには生産性向上に資する産業政策を検討するための基礎資料とすることを目的としています。

ご多用のところ大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解のうえ、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

<回答にあたってのお願い>

- ・本調査は、企業としてのお立場で、経営者または人事総務担当部門長等の責任者がご記入ください。経営者や人事総務担当部門長等がお答えになれない場合は、回答できる他の方にお答えいただいても構いませんが、最後に経営者はじめ経営のお分かりになる方に回答内容をご確認いただけると幸甚に存じます。
- ・ご回答は、特段の断りがない限り、貴社単体についてお答えください。
- ・また、特段の断りがない限り、2020年3月31日時点の状況についてお答えください。難しい場合は、把握されている直近の値でお答えください。
- ・回答いただいた内容は、調査研究の基礎資料としてのみ利用いたします。また、すべて統計的に処理されますので、個々の調査票の回答が外部に漏れることはございません。
- ・本調査は、2020年12月4日（金）までにご回答いただけますようお願い申し上げます。
- ・本調査の回答時間は10～15分（予定）です。

<本調査の対象について>

本調査は、経済産業省が2012年度より実施する「ダイバーシティ経営100選」、「新・ダイバーシティ経営100選」および「100選プライム」に受賞した企業のほか、信頼できる大手企業のデータベースから従業員数が10人以上1000人以下の企業を最新の調査年月日順に抽出した2000社に送付させていただきました。

【本調査に関する問い合わせ先】

本調査にかかるご不明点などの問い合わせについては、以下へご連絡ください。

また、本調査のPDFファイルをご所望の場合は、以下のメールアドレスへ『調査のPDFファイル提供希望』と題目記載のうえご連絡ください。追ってご指定のメールアドレス先へPDFファイルをお送りいたします。

PwC コンサルティング合同会社 公共事業部門 小山・松原

東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング

(<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/consulting.html>)

Tel : 080-3731-5084 E-mail: jp_cons_dandisurvey@pwc.com

I 企業概要についてお伺いします。

※以下、各設問の合計値が99.9%(または100.1%)になるものもあるが、小数第二位の数値によるものである

問1. 創業年をお答えください。(数値を記入) (n=304)

(西暦) 平均 1966.8 年

問2. 貴社の主な業種は何ですか。（当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

1 鉱業 0.0 %	2 建設業 21.7 %	3 製造業 25.0 %	4 電気・ガス・熱供給・水道業 1.6 %
5 情報通信業 4.3 %	6 運輸業 3.6 %	7 卸売・小売業 14.8 %	8 金融・保険業、不動産業 4.3 %
9 飲食店、宿泊業 2.0 %	10 医療、福祉 3.9 %	11 教育、学習支援業 4.9 %	12 サービス業 13.8 %
13 その他（具体的に： ）		0.0 %	

問3. 本社が所在する都道府県をお答えください。（n=304）

都・道・府・県

北海道：3.9% 中国：3.9%
東北：10.9% 四国：2.0%
関東：33.9% 九州：9.2%
中部：16.8% 沖縄：1.3%
近畿：18.1%

問4. 貴社では、①全従業員数（派遣社員を除いた正社員以外の社員を含む）、②うち正社員は、どの程度いますか。また、③正社員以外の社員の比率（派遣社員を除く）と④正社員のなかの女性正社員比率について、概数をお答えください（それぞれについて、当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

(1) 全従業員数	1 10人未満 4.6%	2 10～30人未満 30.6%	3 30～50人未満 17.1%
	4 50～100人未満 14.8%	5 100～300人未満 12.5%	6 300～1000人未満 7.9%
	7 1000人以上 12.5%		
(2) うち、正社員	1 10人未満 11.5%	2 10～30人未満 32.9%	3 30～50人未満 14.1%
	4 50～100人未満 13.8%	5 100～300人未満 8.9%	6 300～1000人未満 7.2%
	7 1000人以上 11.5%	※小数第二位以下の数値も加算すると100%になるが上記数値の合計は99.9%である。	
(3) うち、正社員以外の社員の比率（概数）（パートタイマー、契約社員、アルバイトの割合。ただし、派遣社員を除く）	1 いなし 17.4%	2 10%未満 30.6%	3 10～30%未満 26.0%
	4 30～50%未満 11.2%	5 50～70%未満 6.9%	6 70%以上 7.9%
(4) 女性正社員比率（概数）	1 5%未満 7.6%	2 5～10%未満 14.8%	3 10～20%未満 22.4%
	4 20～30%未満 15.1%	5 30～40%未満 8.9%	6 40～50%未満 6.9%
	7 50%以上 24.3%		

問5. 貴社の正社員の平均年齢に近いものはどれですか。男女別にお答えください。（それぞれについて、当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

(1) 男性	1 25歳以下 0.3%	2 26～30歳の間 1.7%	3 31～35歳の間 9.3%
	4 36～40歳の間 20.5%	5 41～45歳の間 35.1%	6 46～50歳の間 17.9%
	7 51～55歳の間 8.9%	8 56～60歳の間 4.3%	9 61歳以上 2.0%

(2) 女性	1 25 歳以下 2.3%	2 26～30 歳の間 3.6%	3 31～35 歳の間 20.1%
	4 36～40 歳の間 26.3%	5 41～45 歳の間 22.0%	6 46～50 歳の間 11.8%
	7 51～55 歳の間 9.2%	8 56～60 歳の間 2.0%	9 61 歳以上 2.3%
	無回答 0.3%		

問 6. 貴社では、過去に国務大臣による表彰や認定を受けたことがありますか。（当てはまるものすべてにチェック）（※「えるぼし」は最も段階が上のものをチェックしてください）（n=304）

1 ダイバーシティ経営企業 100 選 14.8%	2 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 13.2%	3 100 選プライム 2.0%
4 なでしこ銘柄 6.6%	5 くるみん 14.5%	6 プラチナくるみん 6.9%
7 えるぼし(1 段階) 1.0%	8 えるぼし(2 段階) 2.0%	9 えるぼし(3 段階) 5.9%
10 均等・両立推進企業表彰 0.0%	11 イクメン企業アワード 2.6%	12 ユースエール認定 0.7%
13 女性が輝く推進企業表彰 3.3%	14 職業能力開発関係厚生労働省大臣表彰 0.3%	
15 キャリア支援企業表彰 0.7%	16 障がい者雇用優良事業所等厚生労働省大臣表彰 1.3%	
17 高年齢者雇用開発コンテスト 1.0%	18 その他（具体的に： ） 0.0%	
19 認定・表彰を受けたことはない 61.5%		

問 7. 貴社では、管理職に占める女性社員は、どの程度いますか。（当てはまるもの 1 つにチェック）（n=304）

1 いない 29.9%	2 0 % 超～5 % 未満 24.3%	3 5 %～10 % 未満 12.5%	4 10 %～20 % 未満 14.8%
5 20 %～30 % 未満 3.3%	6 30 %～50 % 未満 6.9%	7 50 % 以上 8.2%	

II 貴社の経営方針や人事管理、職場の状況についてお伺いします。

問 8. 貴社では、以下 1～4 の経営方針について、A と B のどちらに近いですか。（それぞれについて、当てはまるものに 1 つ○）（n=304）

	[A の方針]	A に近い	どちらかとい えば A に近い	どちらかとい えば B に近い	B に近い	(無回答)	[B の方針]
1	A. 高付加価値製品・サービスによる競争力強化	39.5%	36.8%	19.4%	3.9%	0.3%	B. 他社よりもコスト面で優位に立つ
2	A. 新規事業の開拓を重視	7.9%	25.7%	39.8%	26.0%	0.6%	B. 既存の事業の継続・強化を重視
3	A. 海外マーケットを重視	5.9%	7.9%	24.7%	60.9%	0.6%	B. 国内マーケットを重視
4	A. 事業展開にあたってはスピードを重視	16.4%	30.9%	33.2%	18.8%	0.7%	B. 事業展開は慎重に行う

問 9. 人事管理施策に関する以下の 1～15 について、お答えください。(n=304)

- (1) 貴社では、以下 1～15 の人事施策に関する取組みについて、どのような状況にあると認識されていますか。
(それぞれについて当てはまるもの 1 つにチェック)
- (2) また、貴社で課題だと思っているものは何ですか。(当てはまるものすべてにチェック)
- (3) (2)で「課題である」と回答したものに対して、何らかの対策に取り組んでいますか。(当てはまるものすべてにチェック)

		(1) 貴社での状況			(2) 課題視しているもの	(2) に✓有のものに対して	(3) 対策を講じているもの
		①取組んでおり、効果が出ている	②取組んでいるが効果が出ていない	③取組む必要がない (該当するものがない)			
(単位：％)							
1	恒常的な長時間残業の削減（一定時間以上残業をさせないことを含む）	69.1	19.1	11.8	44.7	➡	31.9
2	有給休暇の取得促進	79.9	13.5	6.6	38.2	➡	28.0
3	業務簡素化などの業務処理体制の改善	58.2	34.9	6.9	50.0	➡	29.9
4	社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化	54.6	34.2	11.2	49.0	➡	26.0
5	多様な人材の採用（属性、キャリア、経験、働き方など）	45.4	31.3	23.4	36.8	➡	20.7
6	女性の活躍の場や能力開発機会の拡大	46.1	31.2	22.7	42.8	➡	24.3
7	55歳以上の社員の活躍の場や能力開発機会の拡大	56.3	21.0	22.7	32.6	➡	19.7
8	外国籍社員の活躍の場や能力開発機会の拡大	25.0	11.8	63.2	25.7	➡	16.4
9	障がいのある社員の活躍の場や能力開発機会の拡大	26.3	20.7	53.0	32.2	➡	17.8
10	正社員以外の社員（派遣社員を除く）の活躍の場や能力開発機会の拡大	38.5	21.7	39.8	25.0	➡	16.1
11	管理職による部下育成の奨励・推進	48.0	40.1	11.8	53.9	➡	29.3
12	従業員同士のコミュニケーションの活性化	63.2	27.6	9.2	41.4	➡	19.7

13	社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度の構築	51.0	29.9	19.1	37.5	➡	19.7
14	本人の希望や事情を優先した職場への配置や異動	47.4	25.0	27.6	28.0	➡	14.8
15	多様性を高めるための人事制度（評価、昇進など）の構築	44.7	34.2	21.1	39.8	➡	22.7

問10. 貴社では、以下の1～7に関する会社（職場）の雰囲気や環境について、どの程度当てはまりますか。（それぞれ当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

		当てはまる	どちらかといえば当てはまる	どちらともいえない	どちらかといえば当てはまらない	当てはまらない
	(単位：%)					
1	社員は自分の意見を気兼ねなくいえる環境である	20.1	56.3	19.1	4.3	0.3
2	異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である	17.1	50.7	27.0	4.3	0.3
3	業務内外で多様な人材を交えた活発なコミュニケーションが行われている	14.8	34.2	32.6	13.2	5.3
4	管理職層と経営層が意思疎通を行い、多様な人材マネジメントを行っている	18.4	43.4	27.0	8.9	2.3
5	社員の個人的な事情（育児、介護、健康、学習など）を考慮して適切に柔軟な働き方ができる雰囲気がある	35.9	50.0	11.2	3.0	0.0
6	社員の属性や役職、働き方等によらず、休みを取りやすい雰囲気がある	33.2	42.8	18.1	4.9	1.0
7	全体的に、多様な人材（属性、キャリア、経験、働き方）が活躍している	21.7	40.5	26.6	7.9	3.3

Ⅲ 貴社の多様な人材の活躍に関する取組みについてお伺いします。

問11. 経済産業省は、多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」事業を推進しています。貴社は「ダイバーシティ経営」※を知っていますか。（当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

※「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}

注1 性別、国籍、年齢、障害の有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性を含む

注2 「能力」には、多様な人材それぞれが持つ潜在的な能力や特性も含む

注3 組織内の個々の人材がその特性を活かし、いきいきと働くことができ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

1	言葉を知っており、その言葉の意味も知っている	53.6%
2	言葉は知っているが、その言葉の意味は知らない	20.7%
3	知らない	25.7%

問 1 2. 貴社は、経済産業省が 2012 年から実施している「ダイバーシティ経営 100 選」、「新・ダイバーシティ経営 100 選」、「100 選プライム」のいずれかの受賞企業ですか。（当てはまるもの 1 つにチェック）（n=304）

1	はい	30.9%	⇒付問①へ
2	いいえ	69.1%	⇒付問②へ

【付問① 問 12 で「はい」と回答された方に伺います。】その後、多様な個を活かすための経営にかかる取り組みは、どの程度進んでいますか。（当てはまるもの 1 つにチェック）（n=94）

1	受賞時から、一層進展している	51.1%	} ⇒問 13 へ
2	受賞時から、やや進展している	35.1%	
3	受賞時と変わっていない	12.8%	} ⇒付問①－2 へ
4	受賞時からやや後退している	1.1%	
5	後退している	0.0%	

【付問①－2 付問①で「3.受賞時と変わっていない」「4.受賞時からやや後退している」「5.後退している」のいずれかを回答された方に伺います。】その理由は何だとお考えですか。（当てはまるものすべてにチェック）（n=13）

1	経営者が変わったため	15.4%
2	担当者が変わったため	0.0%
3	担当する推進部門がなくなったため	7.7%
4	多様な人材が活躍できる環境がおおむね社内に醸成できたため	53.8%
5	各職場の管理職に多様な人材の活躍の必要性について、理解が浸透していないため	7.7%
6	職場の管理職が多様な人材の活躍を支援できるマネジメントスキルを持っていないため	7.7%
7	各職場の従業員に、多様な人材の活躍の必要性に関する理解が浸透していないため	0.0%
8	従業員のスキルや能力が低い	0.0%
9	恒常的な長時間労働のため	0.0%
10	人事管理制度が多様な人材の活躍を支援するものに見直されていないため	7.7%
11	業績が悪化したため	30.8%
12	その他（具体的に	0.0%
13	特に理由はない	0.0%

【付問② 問 12 で「いいえ」と回答された方に伺います。】「多様な個を活かす経営」に、どの程度関心がありますか。（当てはまるもの 1 つにチェック）（n=210）

1	非常に関心がある	6.7%	} ⇒付問③へ
2	まあまあ関心がある	33.8%	
3	どちらともいえない	33.8%	
4	あまり関心はない	19.0%	} ⇒付問②－2 へ
5	全く関心がない	6.7%	

【付問②－2 付問②で「4.あまり関心はない」「5.全く関心がない」と回答された方に伺います。】その理由は、何ですか。（当てはまるものすべてにチェックをつけてください）（n=54）

1	経営上、多様な人材を活かす必要が生じていないから	33.3%
2	同業他社や周辺の企業が取り組んでいないから	7.4%
3	多様な人材を活かす経営とは何かがわからないから	13.0%
4	多様な人材を活かす経営より優先すべきものが多数あり、人員を割くことができないから	29.6%
5	多様な人材を活かすべく支援・伴走してくれる人が周囲にいないから	3.7%
6	多様な人材を活かすことができる管理職がいないから	11.1%
7	管理職のマネジメントの負担が大きくなるから	14.8%
8	取組初めてから成果が出るまでに時間がかかるから	3.7%
9	制度の導入をはじめ、規定を作成するのが大変だから	11.1%

10	評価や賃金制度などの人事処遇制度の見直しが大変だから	5.6%
11	社員のキャリア管理が煩雑になるから	3.7%
12	多様な人材を活かすことに取組んでいる企業の成果が上がっているように見えないから	5.6%
13	その他（具体的に）	0.0%
14	特に理由はない	25.9%

【付問③ 問12で「いいえ」と回答された方に伺います。】 貴社が多様な個を活かす企業となるよう、管理職のマネジメントスキルや知識の提供、制度整備に関する知見を有する人材が外部から派遣され、貴社で多様な人材を活かす取組みと一緒に進める支援等がある場合、それを使ってみたいと思いますか。（当てはまるものの1つにチェック）（n=210）

1	費用がかからなければ使ってみたい	25.7%	} ➡付問③－2へ
2	多少費用がかかっても使ってみたい	8.1%	
3	使ってみたいと思わない	23.8%	} ➡問13へ
4	わからない／どちらともいえない	41.9%	
	無回答	0.5%	

【付問③－2 付問③で「1.費用がかからなければ使ってみたい」「2.多少費用がかかっても使ってみたい」と回答された方に伺います。】 外部からの支援人材に、具体的にどのようなことを支援してほしいとお考えですか。（当てはまるものすべてにチェック）（n=71）

1	経営者に対する、多様な人材の活躍に必要な取組についてのアドバイス	48.6%
2	管理職へ多様な人材ができるよう意識改革を促す研修講師	51.4%
3	管理職への、マネジメントスキル（ノウハウ）に関するアドバイス	56.9%
4	管理職や社員の不安などの声を聞くこと（社員と会社との連携）	31.9%
5	社員へ多様な人材ができる職場の必要性の理解を促す研修講師	23.6%
6	多様な人材の活躍に必要な人事管理制度などの制度構築支援	31.9%
7	その他（具体的に：）	0.0%
8	特になし	11.1%

問13. 経済産業省では、平成30年度に「ダイバーシティ経営診断シート」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/downloadfiles/shindan.pdf>

なお、手引きは次のとおり

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/downloadfiles/tebiki.pdf>）を作成しました。多様な人材を活かし、その能力を最大限に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、価値創造につなげる経営を支援することを目的としています。このシートをどの程度活用していますか。

（n=304）

1	シートがあることを知っており、活用している	3.0%	➡付問①へ
2	シートがあることは知っているが、活用していない	15.4%	➡付問②へ
3	シートがあることも知らない	81.6%	➡問14へ

【付問① 問13で「シートがあることは知っており、活用している」と回答された方に伺います。】 「ダイバーシティ経営シート」は、主に誰が活用されていますか。（当てはまるもの1つにチェック）（n=9）

1	主に経営者が活用	22.2%
2	主に社内の担当者（部門）が活用	77.8%
3	主に社外の人（顧問契約している社労士や中小企業診断士など）に依頼して活用	0.0%
4	その他（具体的に）	0.0%

【付問② 問13で「シートがあることは知っているが、活用していない」と回答された方に伺います。】
「ダイバーシティ経営診断シート」を使っていない理由は何ですか。（当てはまるものすべてにチェック）
(n=47)

1	入手方法がわからない	6.4%
2	シートを使ってどのように活用したらよいかわからない	23.4%
3	記入すべき項目内容が難しい（どのように書いたらよいかわからない）	14.9%
4	シートを活用して取り組むことができる人材が社内にはいない	14.9%
5	シートの活用についての問い合わせ先がわからない	6.4%
6	社外に頼める人はいるが、費用が掛かる	2.1%
7	シートを活用して取り組む時間的余裕がない	29.8%
8	その他	0.0%
9	特に理由はない	42.6%

問14. 貴社では、多様な人材の活躍に必要とされる以下の1～6について、どの程度取り組んでいますか。
(それぞれについて、当てはまるものに1つ○) (n=304)

		積極的に 行っている	やや積極的 に行っている	どちらとも いえない	それほど 積極的では ない	全く積極 的ではない
(単位：%)						
1	自社の経営理念やビジョンを、属性や働き方に関わらず、すべての社員に浸透させること	35.9	32.6	16.1	13.5	2.0
2	経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者が社員と向き合うこと	33.6	43.1	18.4	3.6	1.3
3	今後のビジネス展開を明確にすること	32.6	38.8	22.7	3.9	2.0
4	今後のビジネスの展開について、属性や働き方に関わらず、すべての社員に説明し理解を得ること	23.7	34.2	31.9	7.6	2.6
5	現在や今後のビジネス展開において、必要な人材のイメージを明確にすること	21.4	36.8	30.9	8.2	2.6
6	自社のビジネスにおいて、必要な人材の育成や管理にかかる支援（研修、情報提供等）を管理職へ提供すること	23.4	34.9	30.6	7.9	3.3

IV 貴社の管理職（課長クラス）の状況についてお伺いします。

問15. 貴社では、職場の課長クラスの管理職（課長相当職を含む）が管理しているメンバー（パートタイマー、契約社員、アルバイト、派遣を含む）の概数について、その数が最も多い管理職と、最も少ない管理職のそれぞれについて、お答えください。（数値）(n=304)

管理する職場メンバーが最も多い課長クラスの管理職	(平均) 19.4 人程度
管理する職場メンバーを最も少ない課長クラスの管理職	(平均) 2.7 人程度

問16. 貴社の課長クラスの管理職（課長相当職を含む）のうち、週に60時間以上働く管理職はどの程度いますか。（当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

1	ほとんどいない/1割程度以下	71.1%
2	1～2割程度	14.8%
3	3～4割程度	5.9%
4	半数程度以上	8.2%

問17. 課長クラスの管理職に関する以下1～10について、お答えください。（n=304）

(1) 貴社の課長クラスの管理職は（課長相当職を含む）、以下1～10について、どのような状況にあるとお考えですか。（それぞれについて当てはまるもの1つにチェック）

(2) 上記(1)で「③少ない」または「④全くいない」と回答した項目のうち、貴社でそれらを課題だと思っているものは何ですか。（当てはまるものすべてにチェック）

(3) また、上記(2)で「課題視している」と回答した項目に対して、何らかの対策に取り組んでいますか。（当てはまるものすべてにチェック）

		(1) 貴社にいる 課長クラスの管理職の状況				(1) で③または④に ✓有の場合	(2) 課題視しているもの	(3) 対策を講じているもの
		①多い	②やや多い	③少ない	④全くいない			
(単位：%)								
1	部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している	16.1	49.7	29.9	4.3	→	61.5	21.2
2	部下のキャリアビジョンを個々に理解し、挑戦しがいのある仕事を提供している	10.2	47.7	37.2	4.9	→	57.0	15.6
3	部下の個々のタイプに合わせて育成を行っている	10.9	54.6	28.9	5.6	→	61.0	18.1
4	業務が特定の職場メンバーに偏らないよう業務を再配分するようにしている	14.1	52.6	28.3	4.9	→	57.4	19.8
5	部下と業務の進捗状況について個別に情報交換している	21.1	58.9	16.8	3.3	→	54.1	14.8
6	職場メンバー間のコミュニケーションが円滑になるよう配慮している	21.1	59.5	16.4	3.0	→	57.6	23.7
7	部下間の意見の相違や対立を解消したり調整したりしている	17.1	59.2	20.1	3.6	→	54.2	19.4
8	部下の個人的な事情に配慮している	24.3	60.5	12.5	2.6	→	47.8	17.4
9	働き方や属性によらず、部下を公平に評価している	24.0	59.2	13.8	3.0	→	52.9	19.6
10	管理職自身が、メリハリをつけた仕事の仕方をしている	17.4	56.9	22.0	3.6	→	60.3	23.1

V 貴社における社員・組織の状況についてお伺いします。

問18. 2020年初からの新型コロナウイルスの拡大に伴い、貴社のビジネスへの支障は、どの程度ありますか。（当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

1	非常に影響を受けている（業績の下方修正（見通しを含む）など）	30.9%
2	多少影響がある	30.3%
3	一時的な影響は受けたが、現在は元に戻っている（戻りつつある）	16.4%
4	大きな影響はない	22.4%

問19. 貴社では、事業運営や社員の働き方の円滑化にかかる取組み（テレワークの導入や時差出勤・短時間勤務などの働く時間・場所の多様化や、オンライン会議やオンライン決済などの導入など）について、どのようにされていますか。（当てはまるもの1つにチェック）（n=304）

1	新型コロナウイルスの拡大前から取り組んでおり、拡大後も新たな取組を行っている	30.6%
2	新型コロナウイルスの拡大前から取り組んでいるが、拡大後は新たな取組を行っていない	6.3%
3	新型コロナウイルスの拡大前は取り組んでいなかったが、拡大後は新たな取組を行っている	40.1%
4	新型コロナウイルスの拡大に関わらず、何も取り組んでいない	23.0%

問20. 貴社では、同業・同規模の他社と比較して、昨年度(2019年度)の以下1～8について、どのような状況でしたか。（それぞれについて、当てはまるものを1つチェック）（n=304）

	良い／うまくいっている	やや良い／まあまあ、うまくいっている	ほぼ同じレベル／変化ない	やや悪い／あまりうまくいっていない	悪い／うまくいっていない	該当するものがない	無回答
(単位：%)							
1. 新入社員の採用 (質・量ともに必要な人材を確保できているか)	13.5	18.1	27.6	9.5	9.2	21.4	0.7
2. 中途社員の採用 (質・量ともに必要な人材を確保できているか)	11.5	23.4	34.2	13.2	8.2	9.2	0.3
3. 正社員全体の定着	27.0	23.7	35.2	9.9	2.3	1.6	0.3
4. 正社員全体の人材育成・能力開発	9.5	30.9	44.7	10.2	2.3	1.6	0.7
5. 正社員全体の仕事に対する意欲	12.8	33.9	42.4	7.2	1.6	1.6	0.3
6. 正社員の会社や仕事に対する満足度	8.9	37.5	39.8	10.2	1.3	2.0	0.3
7. 売上高	9.9	24.7	31.9	20.1	11.2	2.0	0.3
8. 営業利益	10.2	27.0	29.6	19.4	11.5	2.0	0.3

アンケートは以上です。ご協力、ありがとうございました。

多様な人材の活躍とそれを支援する職場マネジメントについての情報を提供します。

経済産業省経済産業政策局経済社会政策室では、中堅・中小企業様における価値創造や生産性向上を支援すべく、多様な人材の活躍が可能な職場づくりを引き続き支援していきたいと考えています。

「自社を多様な人材が活躍する職場としていきたい」と思われる企業様については、地域の経済産業局と共に積極的に支援して参りたいと考えております。

同取組にご興味のある企業様については、差し支えの無い範囲で、貴社名、ご連絡先などについてご記入ください。本調査結果の紹介共に、「多様な人材が活躍する職場づくり」にかかる情報を提供させていただきます。

貴社名	
回答者ご芳名	
部署・役職名	
ご連絡先	電話番号：
	E-mail
本社所在地	〒 -

4.2 普及啓発ツール

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/rihureto.pdf> 参照

4.3 改訂版ダイバーシティ経営診断シート

Excel 版 : <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/sienturu.html> 本ページの「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」の「改訂版ダイバーシティ経営診断シート（エクセル版）」を参照

PDF 版 : <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/turusimenban.pdf> 参照

4.4 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの手引き

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/turutebiki.pdf> 参照