

令和 3 年度
産業経済研究委託事業
(ダイバーシティ経営推進並びに外国籍社員の
活躍促進に関する調査)

事業実施報告書

2022 年 2 月 28 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	5
1.3 全体スケジュール	6
2. 各実施内容の詳細	8
2.1 仕様書（1）各種普及ツールの理解促進のためのセミナー等の開催	8
2.1.1 実施概要	8
2.1.2 各セミナー等の概要	9
2.2 仕様書（2）普及啓発ツールの利用方法等に関する改善に向けた調査・分析	54
2.2.1 実施概要	54
2.2.2 調査結果の概要	55
2.3 仕様書（3）産業・事業規模毎の人材の属性比率等に関する調査	57
2.3.1 実施概要	57
2.3.2 調査結果の概要	58
3. 今後の課題	83
3.1 支援者全体のダイバーシティ経営への理解と、支援企業への気づきを与えるノウハウの習得・底上げ	83
3.2 上記 3.1 のための「場」の確保	84
3.3 女性の役職者比率の増加に向けた継続的啓発	85
3.4 大企業も含めた一層のダイバーシティ経営推進	86
3.5 多様な人材の活躍における重要な要因としての「人事評価制度の公正性」を支援可能な人材とスキルの確保	87
4. 参考資料	89
4.1 セミナー・ワークショップ等使用資料	89
4.1.1 使用資料一覧	89
4.1.2 各使用資料	90

1. 事業の概要

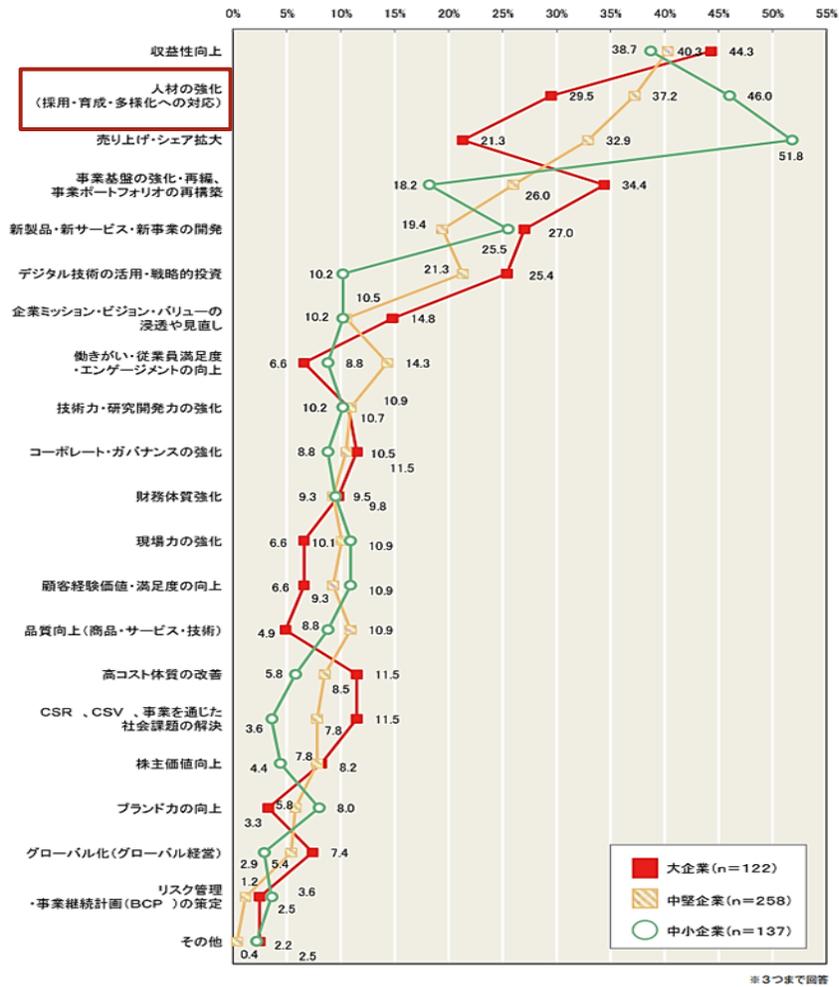
1.1 事業の背景と目的

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の強化を図るためには、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障がい者）を含め、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」を推進していく必要がある。特に、昨今の新型コロナウイルス感染拡大をはじめ、企業が直面する外部環境の変化に伴う経営リスクが増加しているが、「人材の強化（採用・育成、多様化への強化）」を経営の重要課題とする企業は多く（図表 1、図表 2 参照）、多様な価値観や経験を有する人材の活躍を支援する「ダイバーシティ経営」を実践することで、企業のレジリエンスを高め、経営成果に結びつけていくことがますます期待されている。

弊社は昨年度、貴省「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）」において、人材の強化が喫緊の経営課題である中堅・中小企業を主な対象とした、ダイバーシティ経営普及に資するリーフレットや、ダイバーシティ経営診断ツールの開発・改訂を担い、当該事業の調査結果から、ダイバーシティ経営に取り組む企業はそうでない企業に比して、すべての経営成果がより良好であることや、ダイバーシティ経営のポイントは“3 拍子”をそろえることが重要であること等、今後の普及展開方策の基軸となるデータを確保した。本年度はそれらを中堅・中小企業の現場へ届けるべく、体制を整備していくこととして位置づけ、昨年度作成した「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」（以下、「経営診断シート」）およびその手引きの使い方を普及する取組を展開すると共に、それらを使用した企業支援者または企業から改訂版ダイバーシティ経営診断ツール（以下、「ツール」）の使用に係る意見を収集し、さらなるツールの改訂やダイバーシティ経営の普及に資する施策を検討することを目指した。

また、これと合わせて、「外国人材の受け入れ・共生のための総合的対応策」（令和 2 年度改訂）および「日本語教育の推進に関する施策を総合的かつ効果的に推進するための基本的な方針」（2020 年 6 月閣議決定）にて、受け入れ側の環境整備の重要性が明記されたことや、職場における外国人材との効果的コミュニケーション実現に向けた取組の検討を踏まえて、経済産業省が作成した「外国留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック～実践企業に学ぶ 12 の秘訣～」と「外国籍社員とのコミュニケーションに係る動画教材・手引き」を案内し、その活用を促した。

図表 1 現在の中小企業における経営課題



(出所) 日本能率協会『日本企業の経営課題』2021 年度調査

図表 2 直近 3 年間の中小企業における経営課題の上位 3 位 (単位 : %)

	2020年度	2019年度	2018年度
1位	収益性向上 (42.4)	人材の強化 (採用・育成・多様化への対応) (45.6)	人材の強化 (採用・育成・多様化への対応) (48.0)
2位	人材の強化 (採用・育成・多様化への対応) (40.2)	売り上げ・シェア拡大 (42.9)	売り上げ・シェア拡大 (45.9)
3位	売り上げ・シェア拡大 (38.6)	収益性向上 (35.7)	新製品・新サービス・新事業の開発 (38.8)

(出所) 日本能率協会『日本企業の経営課題』2021 年度調査より弊社作成

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、図表 3 の「本報告書における報告章・節」を確認願いたい。

図表 3 本報告書における報告章・節

	本事業の実施内容	本報告書における報告章・節
	① 各種普及ツールの理解促進のためのセミナー等開催	2.1
(1)	i. 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（広域セミナー）	2.1.2 (1)
	ii. 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（一般社団法人日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構（JDIO）との共催）	2.1.2 (2)
	iii. 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（関西電子情報産業協同組合（KEIS）との共催）	2.1.2 (3)
	iv. 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用に係るレクチャー（滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点との共催）	2.1.2 (4)
	v. 令和 3 年度プロフェッショナル人材活用セミナー（滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点主催のセミナーへの参加）	2.1.2 (5)
	vi. 令和 3 年度ダイバーシティ経営推進研修（ダイバーシティ経営診断ツール編）（経済産業省主催のセミナーへの講師登壇）	2.1.2 (6)
	vii. 多様な人材の活躍を実現するための企業支援セミナー（全国社会保険労務士会連合会との共催）	2.1.2 (7)
(2)	普及啓発ツールの利用方法等に関する改善に向けた調査・分析	2.2
(3)	産業・事業規模毎の人材の属性比率等に関する調査	2.3
(4)	今後の課題	3
参考	上記(1)～(3)の成果物	4

※上記図表 3 における vi. 令和 3 年度ダイバーシティ経営推進研修（ダイバーシティ経営診断ツール編）は、仕様書および当初の実施計画には含まれていなかったが、共催先の要望を勘案しながらその他のセミナー・ワークショップ等の企画を進める中で、支援者等が実際にツールを使用して課題の分析や打ち手の検討を実施する機会を準備することが必要と考え、例年経済産業省により準備されている研修の枠を当該テーマに活用させていただき運びとなり、追加実施に至った。以降の実施実績や考察等は、当該研修で得た情報も含む形で整理している。

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 4 のとおりである。なお、各実施内容の詳細は、個別の節にて報告する。

(1) 各種普及ツールの理解促進のためのセミナー等開催

セミナー等は、改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの普及を目的に、広く多くの企業担当者および企業における多様な人材の活躍を支援する担当者を対象としたセミナーと、企業等におけるダイバーシティ経営支援を実務の一環とする者にターゲットを絞り、本ツールをより深く理解し実践してもらうセミナー・ワークショップとに分け、計 5 回以上を実施することとした。

後者については、8 月下旬よりセミナーの協力先について打診を開始し、当該候補のダイバーシティ経営に係る関心、支援者等の現状をヒアリングしたうえで、セミナー等のプログラムについて検討を開始した。

セミナーの実施協力先としては、以下の 4 機関と連携することとなった。

- ・ 一般社団法人日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構（以下、「JDIO」）
- ・ 関西電子情報産業協同組合（以下、「KEIS」）
- ・ 滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点
- ・ 全国社会保険労務士会連合会

なお、全国社会保険労務士会連合会については、同会に所属する有資格者の特性を踏まえた要望からセミナーやワークショップという形式ではなく、E-learning という方法で実施したのち、ダイバーシティ経営およびそのツールへの関心を持たれた方を対象に、貴省主催のダイバーシティ経営推進研修（2022 年 1 月 31 日）を案内し、より具体的なダイバーシティ推進に係る知見を提供することとした。

また、滋賀県プロフェッショナル人材拠点においては、ワークショップを開催しダイバーシティ経営診断ツールの解説を実施すると共に、同県下の企業の経営者または人事担当者、プロフェッショナル人材拠点マネジャー、さらには自治体関係者を招いたセミナーにて、ダイバーシティ経営とツールの普及に関するディスカッションに参加することとした。

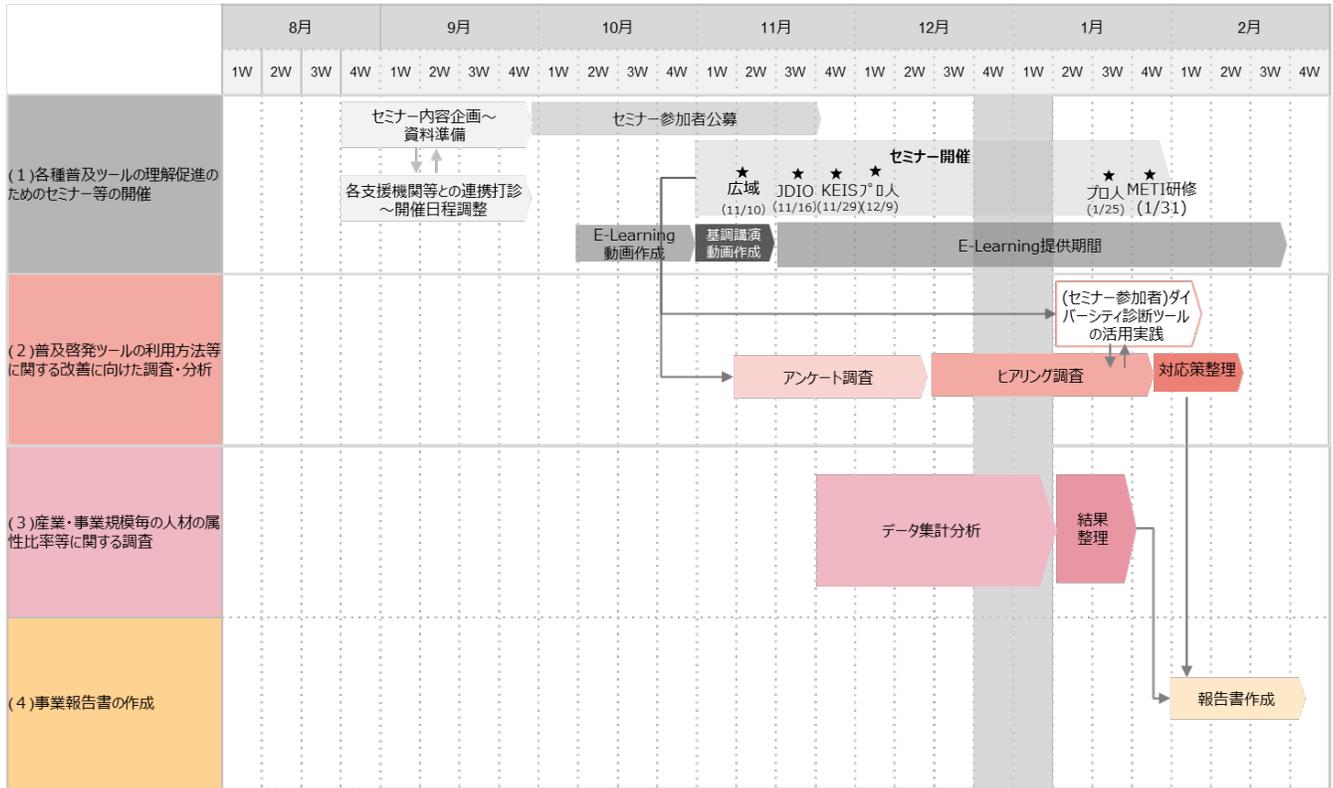
(2) 普及啓発ツールの利用方法等に関する改善に向けた調査・分析

上記（1）のセミナーまたはワークショップに参加した者を対象に、ダイバーシティ経営ツールに対する意見やさらなる改善点、企業支援者または企業の人事担当者として今後求める支援策などを伺うべく、ヒアリングを実施した。ヒアリング対象者リストおよび各対象者の意見概要については、後述の 2.2 を参照願いたい。

(3) 産業・事業規模毎の人材の属性比率等に関する調査

貴省と協議のうえ、(株)東洋経済新報社の「CSR 企業総覧」の「雇用・人材活用編」を活用することとなった。分析においては、11 月中旬にデータ内容をチェックし、第一次集計結果を示した後、分析方法および分析項目、業種の区分を決定し、正式な分析を実施した。

図表 4 全体スケジュール



2. 各実施内容の詳細

2.1 仕様書（1）各種普及ツールの理解促進のためのセミナー等の開催

2.1.1 実施概要

主として中堅・中小企業の経営相談等を行う支援者（中小企業診断士、社会保険労務士等。以下、「支援者」という。）及び中堅・中小企業におけるダイバーシティ経営の担当者（以下、「企業担当者」という。）を対象とし、①ダイバーシティ経営についての理解を深めていただく、②ツールの使い方を学んでいただくという2つの目的のもと、モデルとなる企業や有識者等を招聘したセミナー形式及びツールを活用したダイバーシティ経営の実践に重点を置いたワークショップ形式を組み合わせ、図表5のとおり、計7回のセミナー・ワークショップ等を実施した。

また、弊社が主催であったもののうち、図表5の1～3の「[ダイバーシティ経営診断シート]およびその手引きの解説と活用セミナー」については、事前・事後にアンケート調査を実施した。

計7回開催したセミナー・ワークショップ等には、合計1043名が、参加・視聴した。また事後アンケートの結果、セミナー・ワークショップ等において、ダイバーシティ経営自体やツールの使い方について理解できたというコメントに加え、インクルージョンの考え方や中小企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの実践方法についても理解が深まった旨のコメントが多く挙げられており、本業務の目的を達成することができたと考える。

図表5 セミナー等の実施実績

	日時	名称	開催形態	対象	形式	参加者・視聴者数
1	2021年 11月10日	「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー	弊社主催	支援者及び企業担当者	セミナー・ワークショップ (オンライン)	115名
2	2021年 11月16日	「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー	一般社団法人日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構（JDIO）との共催	支援者 (一般社団法人日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構の認定コンサルタント等)	セミナー・ワークショップ (オンライン)	28名
3	2021年 11月29日	「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー	関西電子情報産業協同組合（KEIS）との共催	企業担当者 (関西電子情報産業協同組合の加盟企業に所属する企業の経営者等)	セミナー・ワークショップ	28名
4	2021年 12月9日	「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用に係るレクチャー	滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点との共催	支援者 (滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点のメンバー)	ワークショップ (オンライン)	7名
5	2022年 1月25日	令和3年度プロフェッショナル人材活用セミナー	滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点主催のセミナーへの参加	企業担当者 (滋賀県内の企業の担当者)	セミナー	45名
6	2022年 1月31日	令和3年度ダイバーシティ経営推進研修（ダイバーシティ経営診断ツール編）	経済産業省主催のセミナーへの講師登壇	支援者、企業担当者等 (ダイバーシティ経営に基本的理解のある者及び経済産業省職員)	セミナー・ワークショップ (オンライン)	13名
7	2021年 11月15日 ～2022年3 月31日	多様な人材の活躍を実現するための企業支援セミナー	全国社会保険労務士会連合会との共催	支援者 (全国社会保険労務士会連合会に所属する社会保険労務士)	E-Learning	807名 (1月31日時点)

2.1.2 各セミナー等の概要

(1) 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（広域セミナー）

ア 概要

広域向けのセミナーでは、広く全国の支援者及び企業担当者の参加を目的に、全国商工会連合会や独立行政法人労働政策研究・研修機構等経由で広域に集客を行い、115名の支援者及び企業担当者を対象として、「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナーを実施した。プログラムは、図表6のとおりであり、前半にダイバーシティ経営について理解いただくためのセミナーを、後半にツールの使い方を学んでいただくためのワークショップを実施した。

具体的には、セミナーにおいては、ダイバーシティ経営の概要を理解いただくために、弊社から「多様な人材の活躍」を実現するためのポイントを理解いただくことを目的としたリーフレット（～3拍子で取り組む～多様な人材の活躍を実現するために）を用いて、主に「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拍子の重要性について解説した。その後、多様な人材の活躍のために特に重要な「インクルージョン」についての基調講演において、インクルージョンの領域に関する研究を専門とし、昨年度のツール作成に際しての有識者委員も務めた武蔵大学森永雄太教授から、「ダイバーシティ経営におけるインクルーシブ・リーダーシップの重要性」についてご講演いただいた。また、今年度は中堅・中小企業へのツールの普及が主眼であることから、中堅・中小企業のロールモデル企業として、令和2年度新・ダイバーシティ経営100選プライムに選定された、大橋運輸株式会社の鍋嶋社長及び部坂様にご登壇いただき、実践事例や、取り組む上での課題とその乗り越え方などについてお話しいただいた。

以上のセミナーでダイバーシティ経営に取り組む重要性を理解いただいた上で、実際にツールをどのように使用すればよいかについて、ツールの構成や記入上の留意点を含めて解説を行い、実際に参加者に自社もしくは支援先企業を念頭に置いてシートで診断いただくワークショップを実施した。

参加者からの質問では、森永教授の講演に対して、「組織におけるダイバーシティ能力を高めるための経営者の役割で最も重要なことやトップマネジメント、リーダー、風土作りの関連のイメージについて伺いたい」との質問があり、ダイバーシティ経営の取組を進めるうえでの管理職層の役割に関心を持っていることが確認された。また、事務局に対しては、「経営者がシートに記入する場合、実態を理解しておらず現場感覚と離れるケースもあると思うが、何か工夫する点はあるか」、「個人個人がシートを記入してスコアにどれくらいバラつきがあるのか等を比較する使い方もあるか」という旨の質問があり、ワークショップを通じて実際にツールを使用することをイメージできていることが確認された。

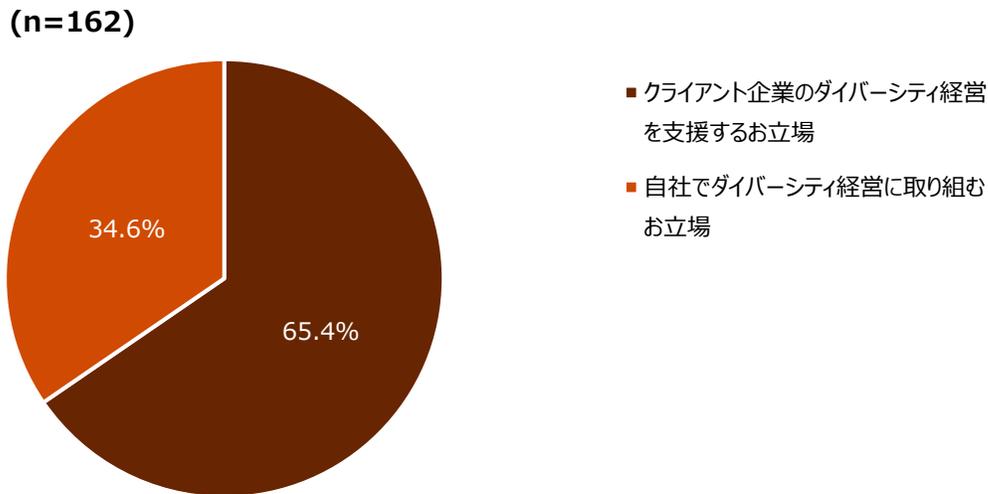
図表 6 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナーのプログラム

時間	プログラム	講演者等
14:00～14:05	開会挨拶、本セミナーの目的	経済産業省経済社会政策室 大羽 真由 氏
14:05～14:10	多様な人材の活躍を実現する『3拍子』について	PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
14:10～14:40	基調講演、Q&A 「ダイバーシティ経営におけるインクルーシブ・リーダーシップの重要性」	武蔵大学経済学部 教授 森永 雄太 氏
14:40～15:10	ロールモデル企業による事例紹介、Q&A 令和2年度新・ダイバーシティ経営 100 選プライム選定 大橋運輸株式会社	大橋運輸株式会社 代表取締役社長 鍋嶋 洋行 氏 ダイバーシティ推進室 部坂 菜津子 氏
15:10～15:20	休憩	
15:20～16:15	改訂版ダイバーシティ経営診断ツール解説及び本ツール活用のためのワークショップ	PwC コンサルティング合同会社 主任研究員 松原 光代
16:15～16:20	閉会	シニアマネージャー 林 真依

イ 事前アンケート結果

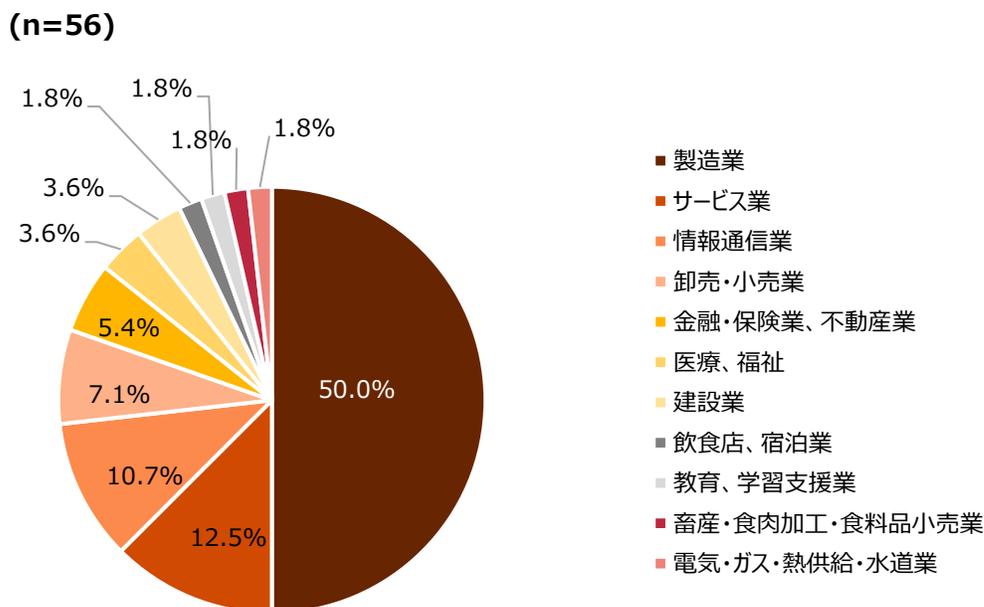
広域向けのセミナーには、162名から申し込みがあり、そのうち、約3分の2が支援者、約3分の1が企業担当者であった。

図表7 問1：本セミナー申込者の属性



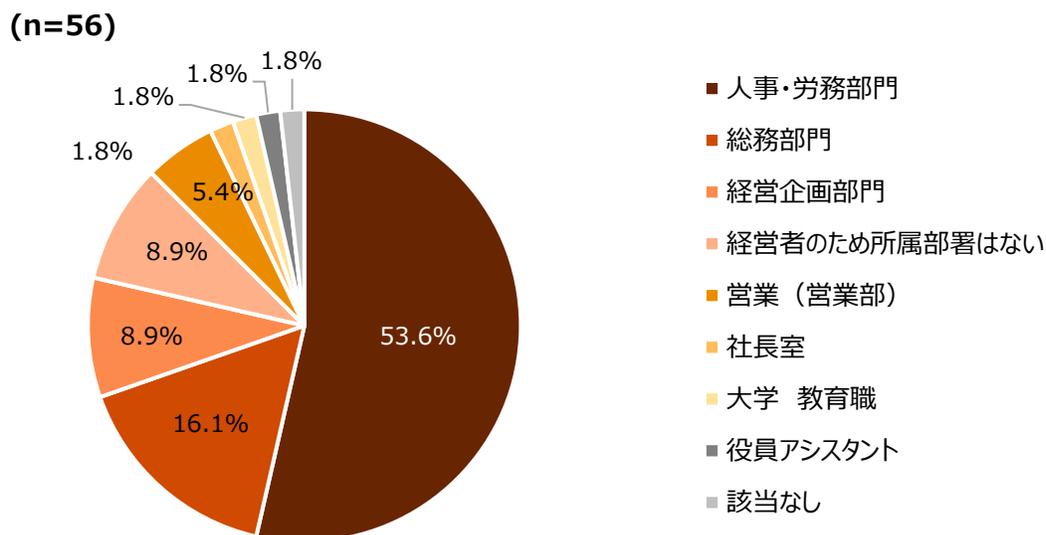
本セミナーの申込者のうち、「自社でダイバーシティ経営に取り組むお立場」である企業担当者の所属先の業種は、製造業が最も多く50%であり、次いでサービス業が12.5%であった。

図表8 問2：企業担当者の所属先の業種



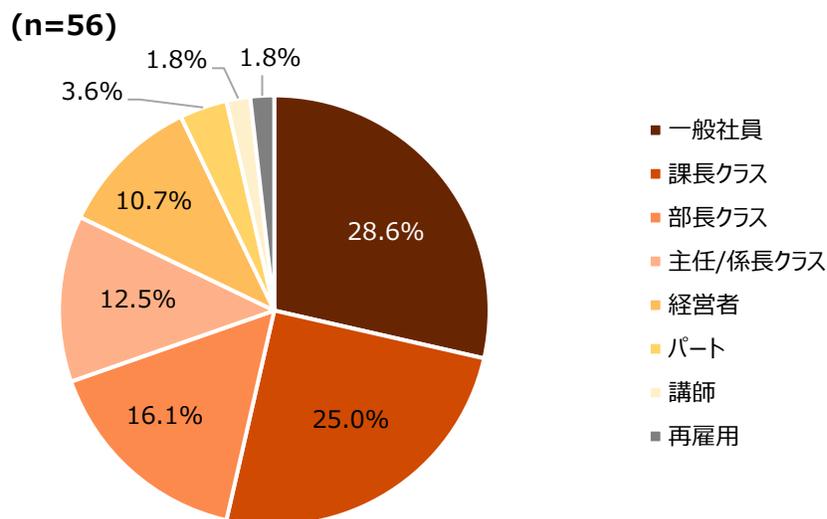
企業担当者の所属部門は、「人事・労務部門」が 53.6%と半数を超え、次いで「総務部門」が 16.1%であった。また、経営企画部門や経営者もそれぞれ 8.9%の参加があり、組織のトップも本事業に関心を有していることが確認された。

図表 9 問 3 : 企業担当者の所属部門



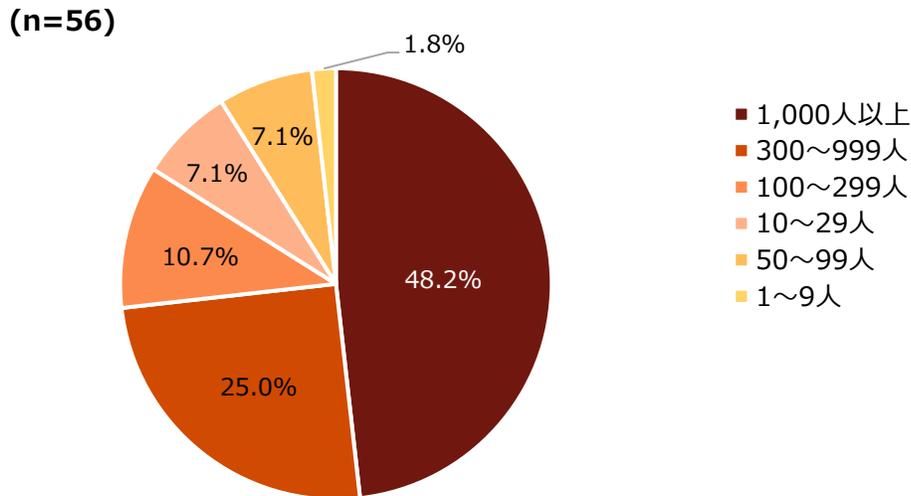
企業担当者の役職は、非役職者（一般社員）が 28.6%と最も高い割合であったが、課長クラスが 25.0%、部長クラスが 16.1%であり、両者を合わせて 41.1%と高い割合を占めた。ダイバーシティ経営を推進する上で重要なポイントである中間管理職が、一定程度関心を寄せていることが確認された。

図表 10 問 4 : 企業担当者の役職



本事業のターゲットである中堅・中小企業（1,000 人未満）が参加者の半数強を占めた。「1000 人以上」の企業担当者も 48.2%の参加があり、大企業においても関心が高いことが確認された。

図表 11 問 5 : 企業担当者の所属先の企業規模

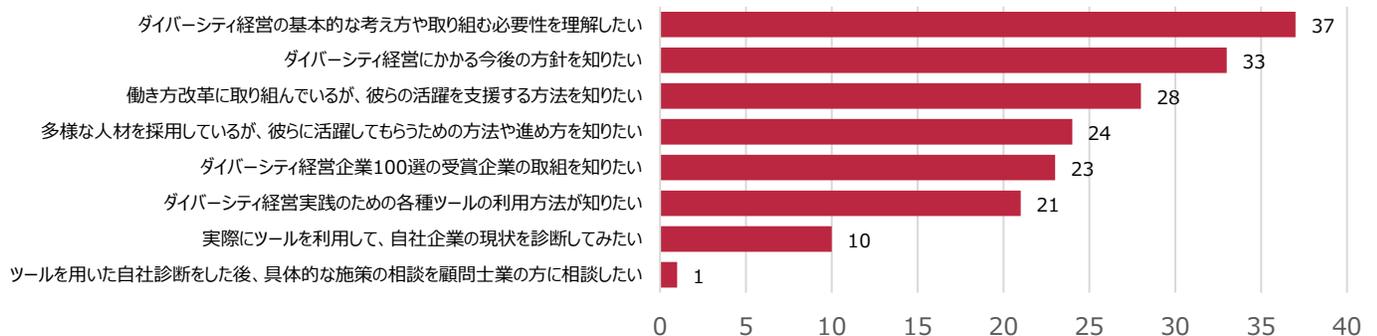


企業担当者の本セミナーへの参加目的は、「ダイバーシティ経営の基本的な考え方や取り組む必要性を理解したい」と回答した者が 37 名と最も多く、次いで「ダイバーシティ経営にかかる今後の方針を知りたい」と回答した者が 33 名であった。

また、「働き方改革に取り組んでいるが、彼らの活躍を支援する方法を知りたい」も半数の方が選択しており、具体的方法にかかる知見の取得を目的としている参加者も多いことがわかった。

図表 12 問 6 : 企業担当者の参加目的【複数回答】（単位：人）

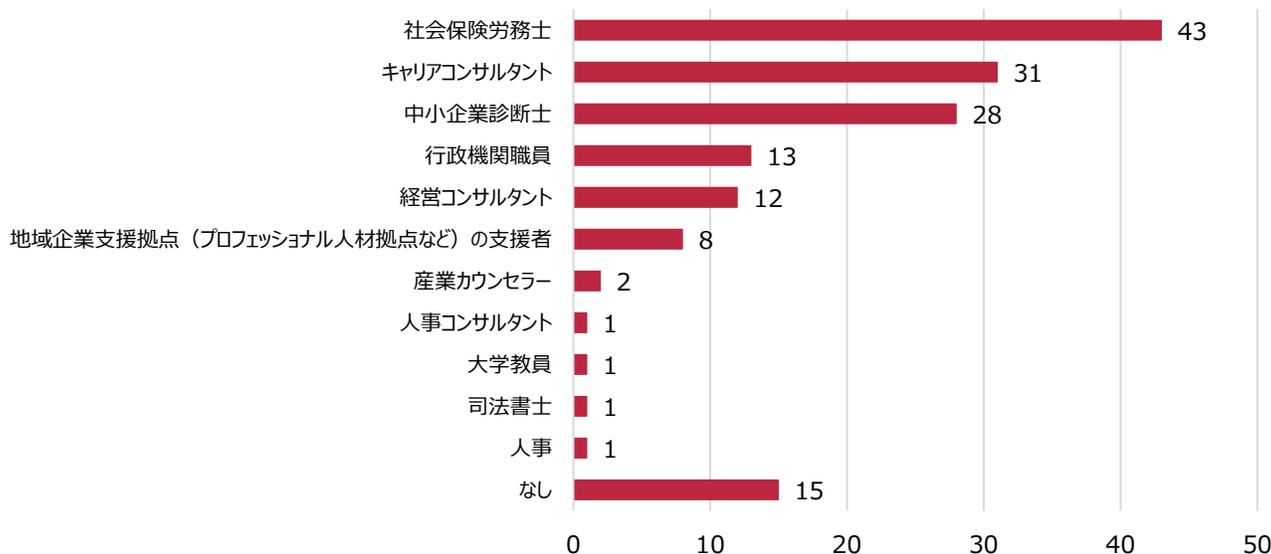
(n=56)



本セミナーの申込者のうち、「クライアント企業のダイバーシティ経営を支援する立場」である支援者の職業/保有する資格・職務では、「社会保険労務士」の資格保有者が42名と最も多く、次いで「キャリアコンサルタント」の資格保有者が31名、次いで「中小企業診断士」の資格保有者が28名であった。

図表 13 問 7 : 支援者の職業/保有する資格・職務【複数回答】(単位 : 人)

(n=123)

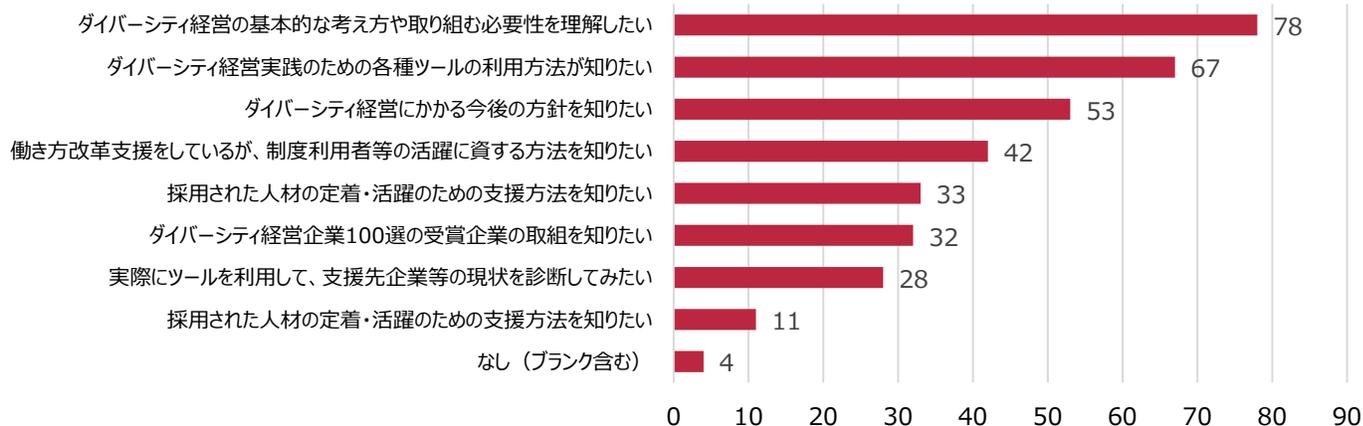


支援者の本セミナー参加目的は、「ダイバーシティ経営の基本的な考え方や取り組む必要性を理解したい」と回答した者が78名であり、企業担当者と同じく同項目が最も高い割合となっているが、支援者で次に回答が多かった項目は「ダイバーシティ経営実践のための各種ツールの利用方法が知りたい」の67名であった。

なお、「ダイバーシティ経営にかかる今後の方針を知りたい」の回答も企業担当者と同様に上位に入った。

図表 14 問 8 : 支援者の参加目的【複数回答】(単位 : 人)

(n=123)



ウ 事後アンケート結果

本セミナーには、115名が参加し、うち88名から本セミナー後のアンケート回答があった。

本アンケート回答者は、「企業等の人事・労務、総務部門の企画・運営」または「企業等の人事管理等の支援（社会保険労務士）」が約半数であった。

図表 15 問 1：事後アンケート回答者の属性

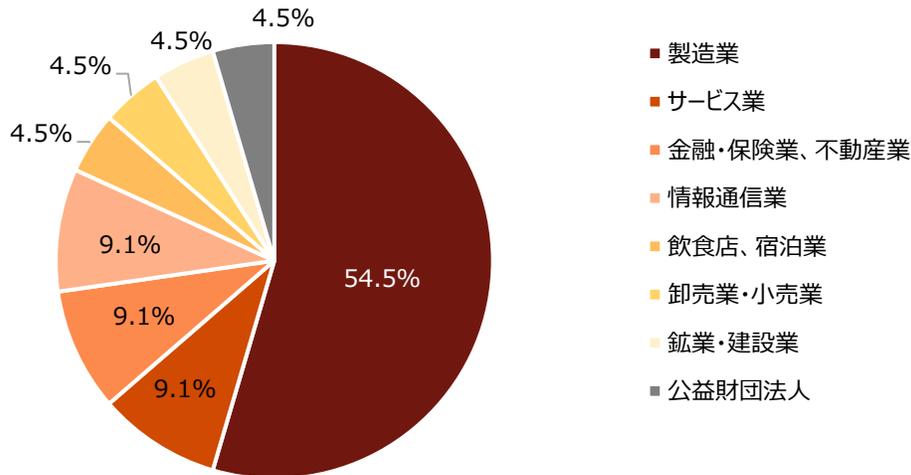
(n=88)



問 1 において、自身の立場を「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者の業種は、製造業が半数以上であった。

図表 16 問 2 : 問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答された方の業種

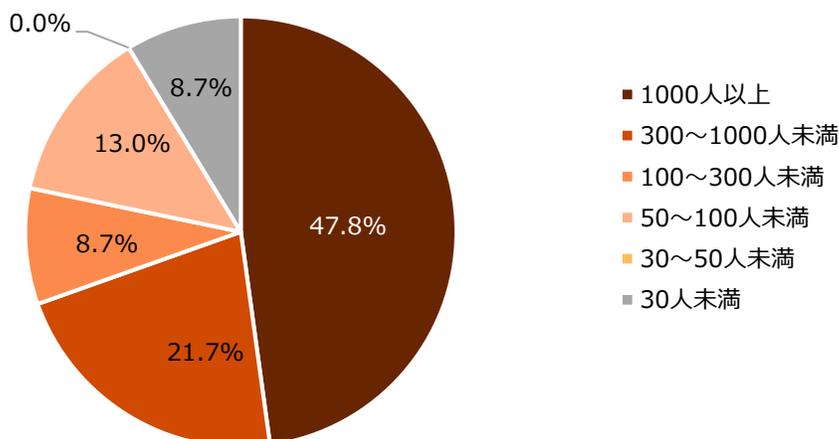
(n=22)



問 1 において、自身の立場を「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者の所属先の全従業員数は、「1000人以上」が半数程度であった。

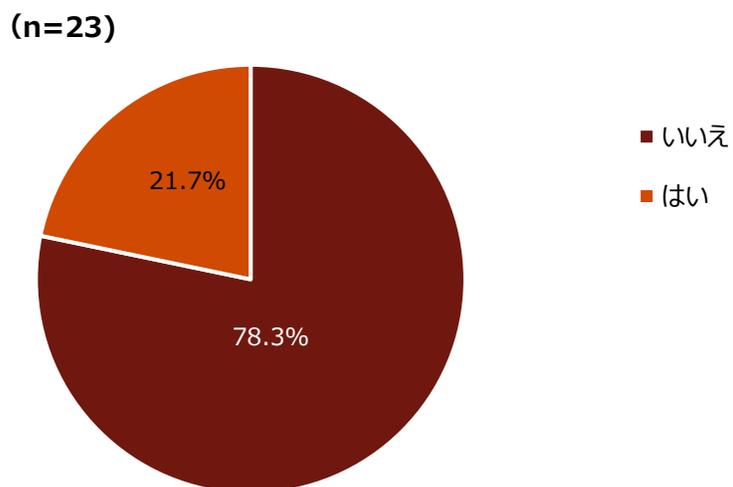
図表 17 問 3 : 問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答された方の所属先の全従業員数

(n=23)



問 1 において、自身の立場を「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者が所属する企業について、「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」に選定されたことがある企業は約 2 割であった。「ダイバーシティ経営企業 100 選」等に選定された企業においても、ダイバーシティ経営の取組の中で当該ツールの活用に関心を持たれていることが捉えられた。

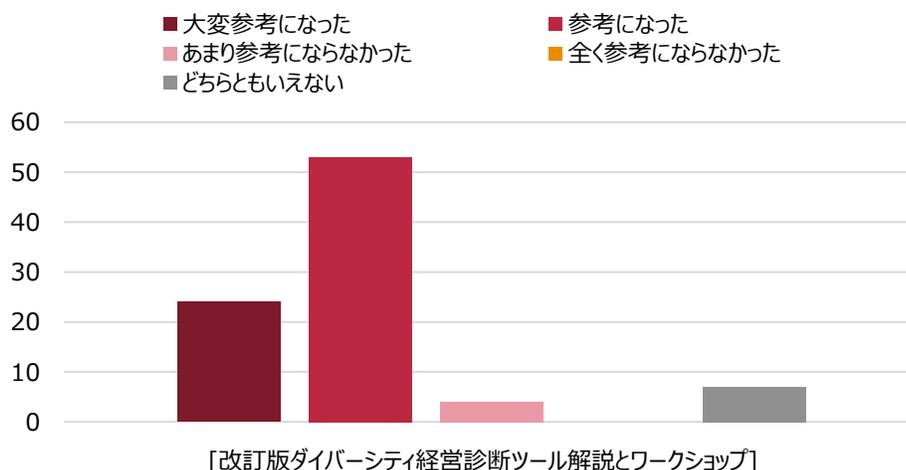
図表 18 問 4 : 問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答された方が所属する企業の「ダイバーシティ経営企業 100 選」、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」、「100 選プライム」への選定有無



本セミナーのプログラムのうち、ツール解説とワークショップについて、「大変参考になった」または「参考になった」と回答した者が、約 87%（77 名）と高評価であった。

図表 19 問 6：プログラムの参考度（単位：人）

(n = 88)



本セミナー全体を通して、「ダイバーシティ経営について体系だった解説を得られた」や、「ダイバーシティ経営というものが具体的にわかった」旨のコメントが多くあった。

図表 20 問 7：本セミナー全体の評価の理由（全体）

※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載

(n=61)

全体	セミナー全般	基本的な内容の理解が深まった
		専門的に詳しく理解できた
		学術の整理と実践の融合が感じられた
		教育機関に勤務しているが、教育機関でも活用できる内容があったと感じた
		人事部門の今日的視点がわかった
	ダイバーシティ経営の理解	ダイバーシティ経営について体系だった解説を得られた
		ダイバーシティ経営に取り組むに当たっての具体的な取り組みを知ることができた
		人材の多様化が価値を生むということがわかった
		今後企業が継続するためには採用力、人を生かす経営が大切であり、そのための手法がわかりやすかった
		経営戦略と人材育成の相関性が明示された

森永氏の基調講演については、「インクルージョンの考え方が大変判りやすく、企業支援に大変有用と感じた」等のコメントがあった。

また、大橋運輸株式会社の事例紹介については、「中小企業でのダイバーシティ経営に係る具体的な取組を知ることができた」や、中小企業でもここまでできるのかという意味で、「励まされる思いであった」とのコメントも寄せられた。

ツール解説とワークショップについては、「ツールの使用のイメージがつかめた」との内容の声が多かった。

図表 21 問 8 : ツール解説およびワークショップの評価の理由

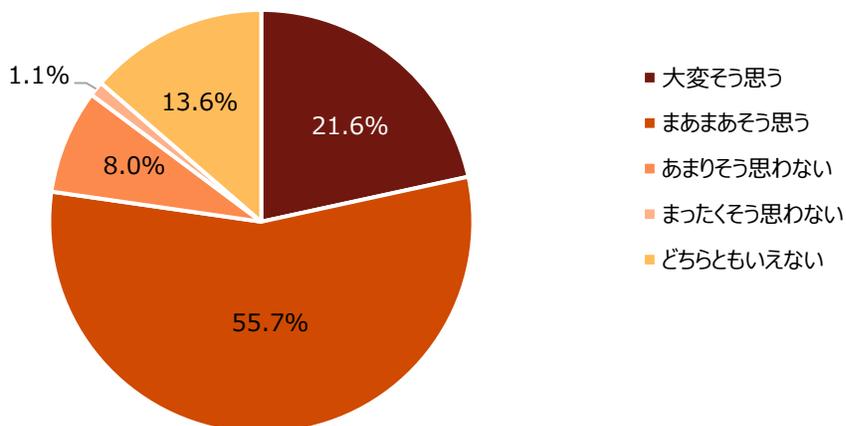
※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載 (n=61)

ツール解説と ワークショップ	ダイバーシティを推進するのにとても役に立った
	現状分析・課題の発見に関するヒントを得られた
	改正について理解できた
	診断ツールの解説など聞きたい内容を網羅できた
	ツールへの記入の仕方、コツがわかった
	顧問先への客観的資料として活用できるツールであり、他社事例も参考にすることができた
	非常に満足のいく内容であった。特に自社の状況を可視化できるツールに関しては、今後も有効活用していきたい

ツールを使ってみてみたいと思ったかについては、「大変そう思う」または「まあまあそう思う」の回答が約 77%であり、セミナーを経て一定程度の活用意向が醸成できたと評価できる。

図表 22 問 9 : ダイバーシティ経営診断ツールの活用意欲

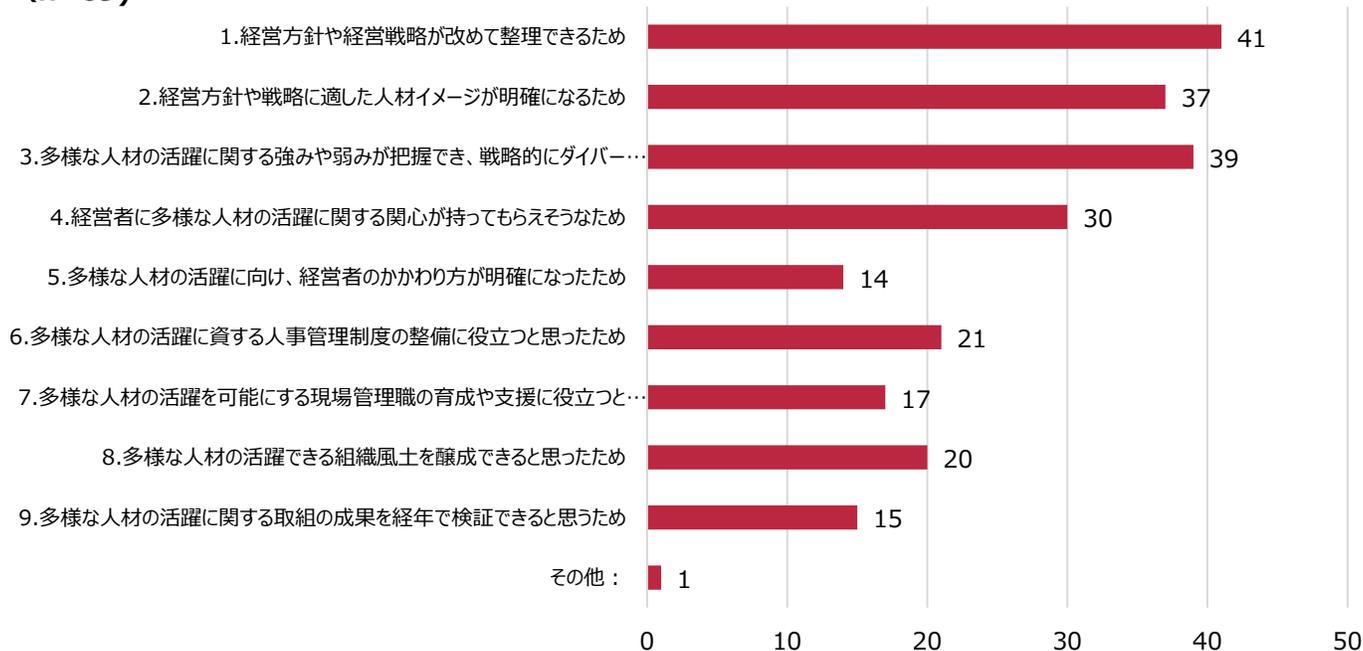
(n=88)



本ツールを活用したいと回答した者に対してその理由を尋ねた設問では、「経営方針や経営戦略が改めて整理できるため」、「多様な人材の活躍に関する強みや弱みが把握でき、戦略的にダイバーシティ経営に取り組めるため」、「経営方針や戦略に適した人材イメージが明確になるため」が上位3つであり、本ツールが、3拍子（経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の取組）のうち経営者の取組に該当するものの助けになる、と捉えた参加者が多かったことが確認できた。

図表 23 問 10：問 9 で「大変そう思う」「まあまあそう思う」と回答した理由【複数回答】（単位：人）

(n=69)



※その他の回答：点数化で度合が可視化できるため、レーダーチャートがあるとなお良い（視覚的にわかりやすい）

本ツールの活用意欲の低い回答者にその理由を尋ねた設問においては、「ツールを活用して取り組む時間的余裕がない」の回答した者が5名で最も多く、次いで「自分の専門以外の分野に関する項目も含まれるため」であった。

図表 24 問 11：問 9 で「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」「どちらともいえない」と回答した理由【複数回答】（単位：人）

(n=18)



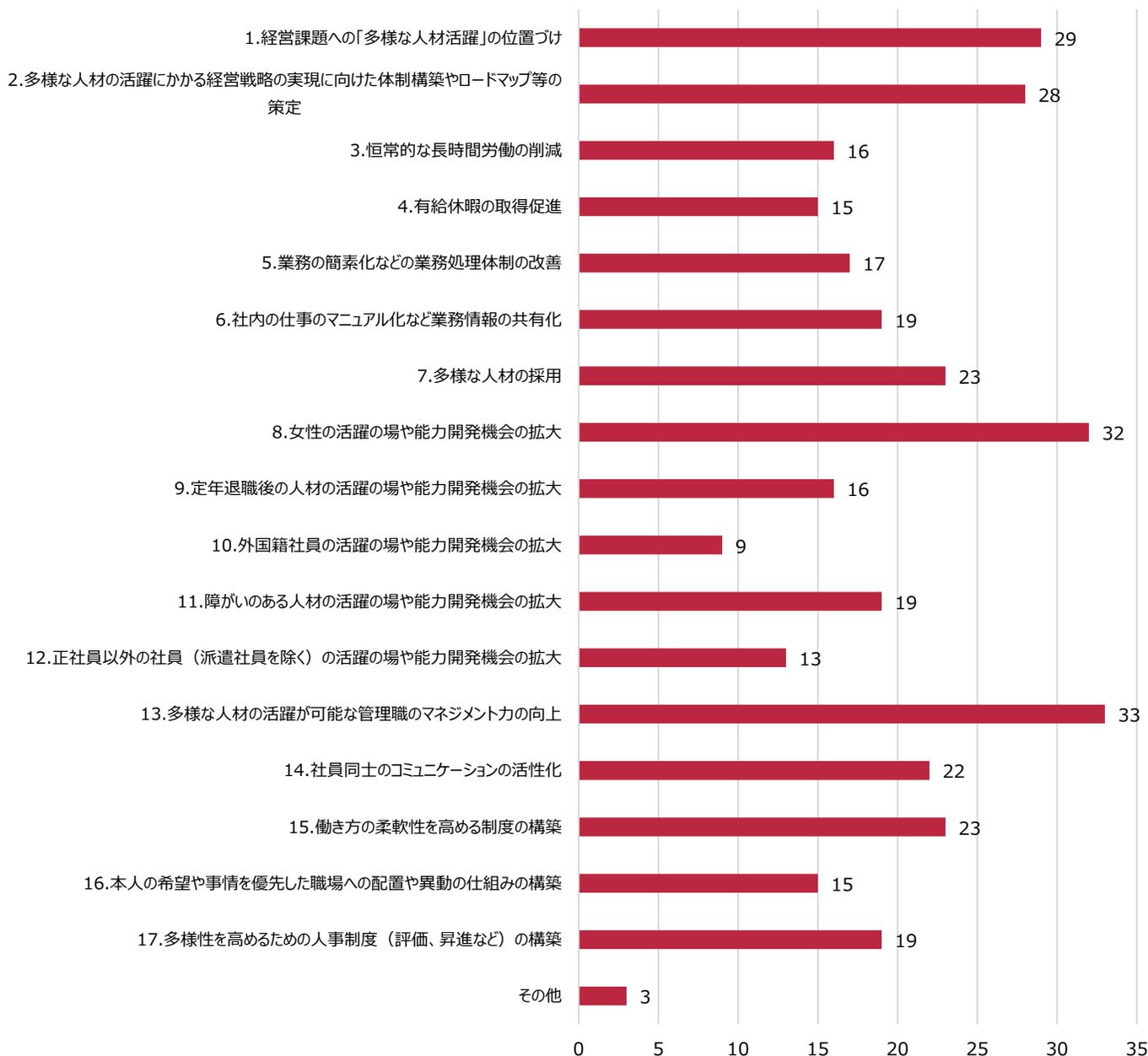
※その他の回答：

- ・ 人の主観によって回答が分かれると思った
- ・ できていない事にも「自分はできている」と回答されそうで、その場合あまり意味がなくなると懸念される
- ・ 実際のアクションプランにどう落とし込むかが弱く、次の打ち手がわかりにくい
- ・ まだメリットを理解できていないため または メリットがよく分からない
- ・ 受講できなかったため判断できないが、資料の出力はできた

参加者の所属企業もしくは参加者の支援先企業における人材関連課題を尋ねた設問においては、「多様な人材の活躍が可能な管理職のマネジメント力の向上」の回答が最も多く、「女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」、「経営課題への「多様な人材活躍」の位置づけ」と続いた。

図表 25 問 12：貴社または支援先企業における人材の課題【複数回答】（単位：人）

(n=80)

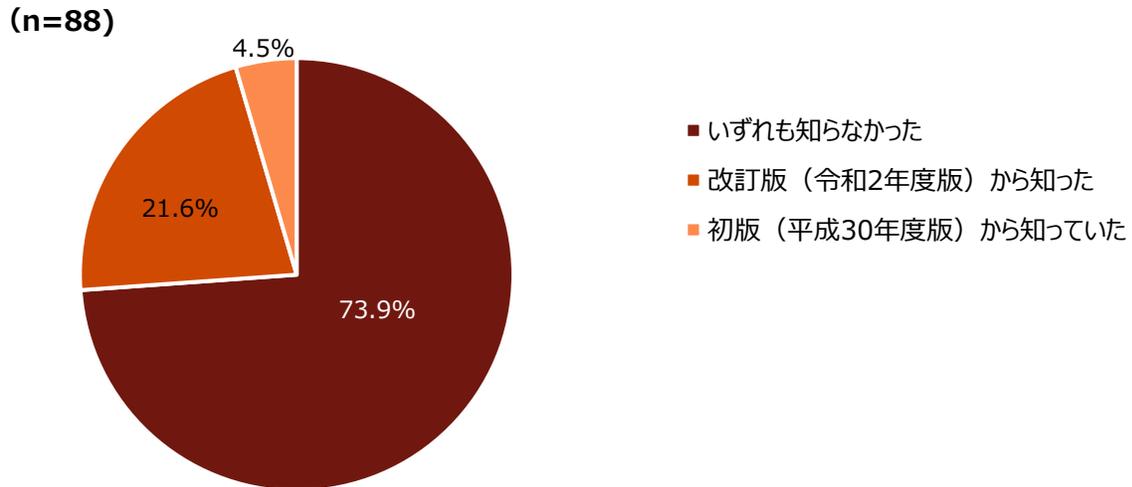


※その他の回答：

- ・ 基本的な法律(労基法)を遵守できていない事業所に対する支援
- ・ 経営戦略と人事前略が分断されていること
- ・ 想定しなかった

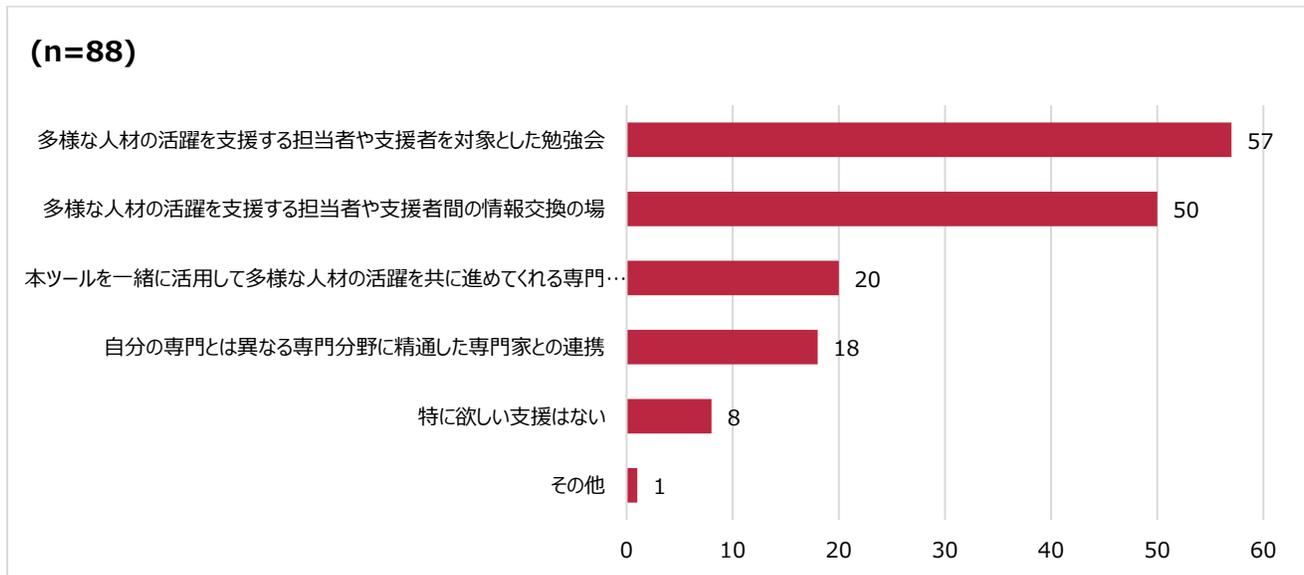
本ツールについて、セミナー前に初版もしくは改訂版から知っていた者は約 4 分の 1 であり、多くの者は本セミナーを通してツールを認知した。

図表 26 問 13 : 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの認知



多様な人材の活躍の推進のために必要と考える支援については、回答者の半数以上が「多様な人材の活躍を支援する担当者や支援者間の情報交換の場」及び「勉強会」の支援と回答した。

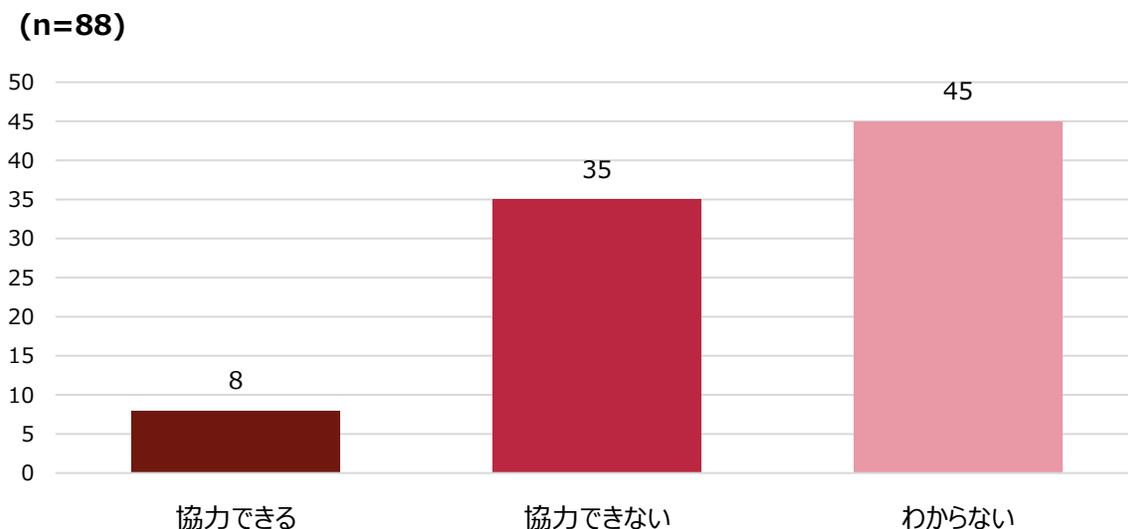
図表 27 問 14 : 多様な人材の活躍の推進のために必要と考える支援【複数回答】（単位：人）



※その他の回答：事例の周知

本セミナー後の後追いヒアリングへの協力可否についての質問に対しては、参加者 115 名中、8 名から「協力できる」という回答があり、日程調整等の結果、2 名からヒアリングを実施した（ヒアリング結果については 2-2 に記載）。

図表 28 問 15 : 本セミナー後の後追いヒアリング協力の可否



本セミナー内容への質問・関心では、「事例をもっと知りたい」というコメントや、「異文化交流に関するテーマの研修を希望したい」、「多様性の中でも LGBTQ の状況について、さらに情報が欲しい」との要望があった。

図表 29 問 16 : 本セミナー内容への質問・関心

※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載

(n=15)

1	今後、異文化交流に関するテーマの研修を希望したい
2	日本の中小事業所様がこのツールを使えるようになれば、それなりの経営の進展が期待できる
3	デジタル化、デモグラフィ、ダイバーシティについて深掘りしてほしい
4	多様性の中でも LGBTQ の状況について、さらに情報がほしい
5	女性の健康管理支援について情報がほしい
6	ダイバーシティ経営と Engagement との関係について情報がほしい

(2)「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（一般社団法人日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構（JDIO）との共催）

ア 概要

中堅・中小企業へのツールの普及にあたっては、支援者（特にダイバーシティに理解を有する支援者）の方々に、企業への支援の際にツールを活用いただくことが重要であることから、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの導入支援と専門家の育成に取り組む JDIO と連携し、JDIO の認定を受けたコンサルタントや JDIO が実施する講座を修了した支援者を対象に、図表 30 のとおり、前半にダイバーシティ経営の理解に向けたセミナーを、後半にツールの理解や使い方を習得することを目的としたワークショップを実施した。

プログラムの前半は、先述（1）の広域セミナーと同様、ダイバーシティ経営の理解を目的に、弊社からリーフレットを用いて説明を行い、武蔵大学の森永教授のインクルージョンに関するご講演（「ダイバーシティ経営におけるインクルーシブ・リーダーシップの重要性」）をビデオ投影するとともに、大橋運輸株式会社の鍋嶋社長および部坂様による同社の取組事例の紹介を実施した。参加者からは、大橋運輸株式会社への質問として、「ダイバーシティの取組を実施するにあたり、興味関心の高い方以外を巻き込む際に何に留意したか」、「ビジネスモデルの転換と組織の変化はどちらが先だったのか」、「ダイバーシティの取組を実施する中、この 10 年間で従業員数、売上高の推移、利益額はどのように推移しているか」という旨のコメントが寄せられ、ダイバーシティの取組と経営との関係について高い関心があることが確認された。

後半は、ツールの使い方を学習するとともに、ダイバーシティに詳しい参加者からツールに関する評価や使用上の課題等について意見を得るため、ツールの構成や記入上の留意点について解説を行った上で、ワークショップを実施した。ワークショップでは、まず個人ワークで支援先企業を念頭に経営診断シートで診断し、その後、ツールについて気づいた点をグループに分かれて話し合うグループワークを実施した。なお、グループでの発言機会の創出のため、参加者は 30 名程度の少人数とし、後半のグループワークは 3 つのグループに分けて実施した。

後半のグループワークにおいて参加者から出た意見は、以下のとおりであった。ツールの使用にあたっては、企業の状況（抱える課題感や企業規模、ダイバーシティ経営の理解度、会話の相手の職階等）に合わせて柔軟に取り扱い方を変えることが必要となる一方、支援者の支援ノウハウの状況によってはそれが実践できず、ツールの使用効果が限定的になりうる可能性も確認できた（ツールに関する評価や使用・普及に係る課題等についてより深掘りしたヒアリングを実施した結果は、2.2 に記載）。

- ・ 点数を出したあとに、支援者が経営者とともに次のアクションを考えていくにはよいツールである
- ・ 中小企業に使用する場合は全体をつかむことができているが、大企業に使用する場合は使い方を考える必要があるのではない
- ・ 経営方針や企業プロフィールと、それ以下の項目の関連性が分かりづらいが、それぞれの企業で、経営方針に沿った事業を行う上で、何に取り組むべきかを話し合うきっかけになるツールになるとよいのではない
- ・ シートは抽象的な設問になっており、答えづらいところがあるため、ヒアリングのときに詳しく聞き出す必要がある
- ・ できている・できていないの判断基準がわからない
- ・ どのような時期に聞くのか、どのような場面で使うのかによっても評価が変わってくる
- ・ 事実と思い込みを見分けてリサーチするのは難しいのではない
- ・ 経営者、人事担当者、現場管理職にそれぞれ評価してもらうことで、それぞれの違いが分かるのではない
- ・ 各項目について他の企業の平均点が出てくれば、自社はここが弱い、というのがわかるのではない

図表 30 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（JDIO）のプログラム

時間	プログラム	講演者等
13:00～13:10	開会挨拶、本セミナーの目的	経済産業省経済社会政策室 室長 川村 美穂
13:10～13:15	多様な人材の活躍を実現する『3拍子』について	PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
13:15～13:45	基調講演（動画投影） 「ダイバーシティ経営におけるインクルーシブ・リーダーシップの重要性」	武蔵大学経済学部 教授 森永 雄太 氏
13:45～14:15	ロールモデル企業による事例紹介、Q&A 令和2年度新・ダイバーシティ経営 100 選プライム選定 大橋運輸株式会社様	大橋運輸株式会社 代表取締役社長 鍋嶋 洋行 氏 ダイバーシティ推進室 部坂 菜津子 氏
14:15～14:20	休憩	
14:20～15:40	改訂版ダイバーシティ経営診断ツール解説及び本ツール活用のためのワークショップ	PwC コンサルティング合同会社 主任研究員 松原 光代
15:40～15:45	閉会	シニアマネージャー 林 真依

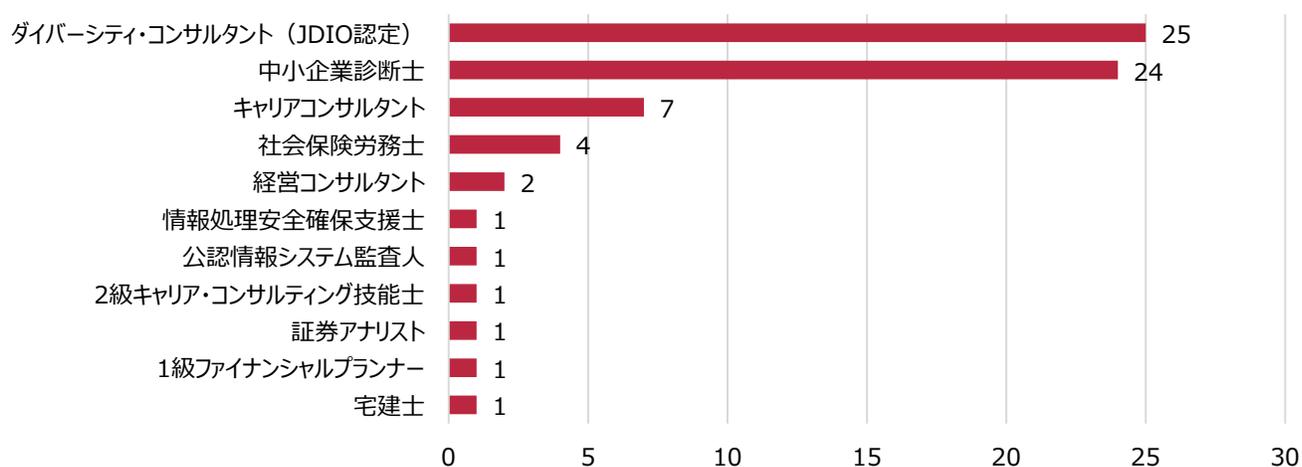
イ 事前アンケート結果

JDIO 向けのセミナーでは、31 名から申し込みがあった。申込者のうち JDIO 認定ダイバーシティ・コンサルタントの資格取得者が 25 名と最も多く、次いで中小企業診断士の資格取得者が 24 名であった。

図表 31 問 1：本セミナー申込者の保有資格【複数回答】

※一人が複数の資格を保有している場合も、回答は資格毎に記載

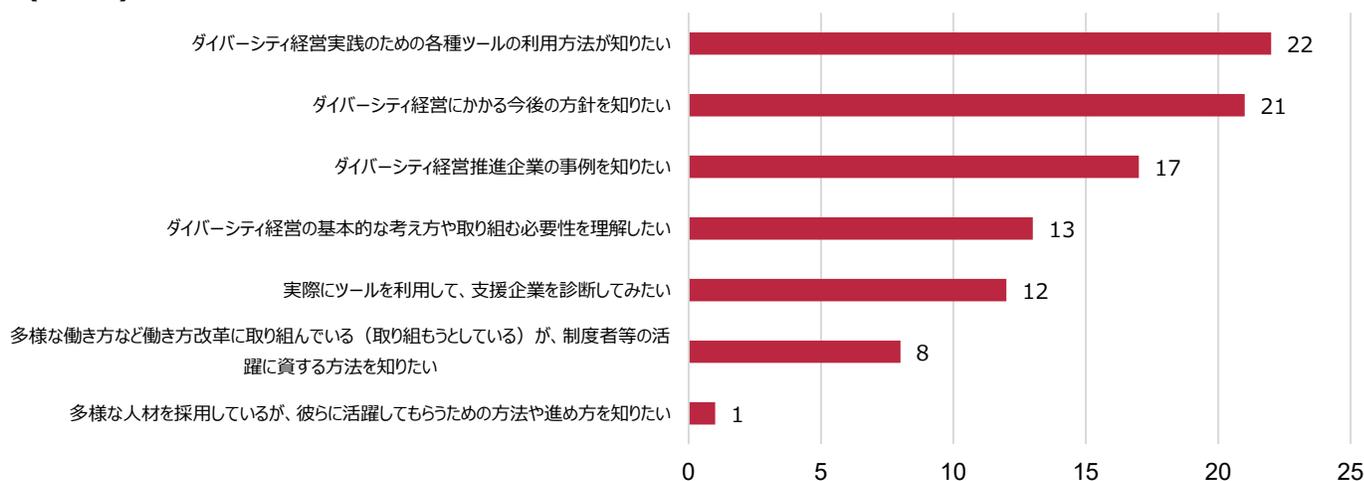
(n=31)



本セミナーへの参加目的について、「ダイバーシティ経営実践のための各種ツールの利用方法が知りたい」と回答した者が 22 名で最も多く、次いで、「ダイバーシティ経営にかかる今後の方針を知りたい」と回答した者が 21 名であった。

図表 32 問 2：参加目的【複数回答】（単位：人）

(n=31)

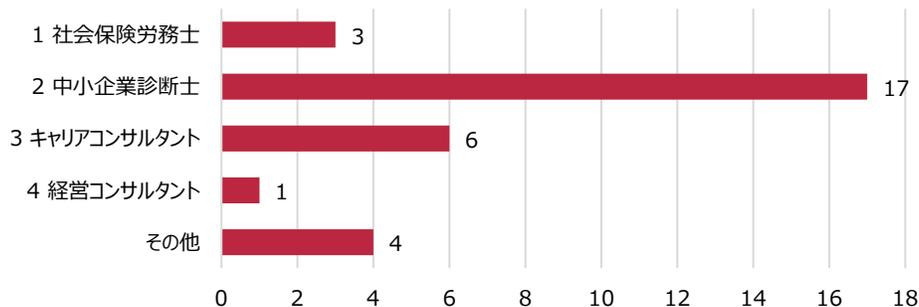


ウ 事後アンケート結果

本セミナーには、28 名が参加し、うち 21 名から本セミナー後のアンケート回答があった。本事後アンケート回答者のうち 17 名（81%）が、「中小企業診断士」の資格を有していた。

図表 33 問 1：事後アンケート回答者の保有資格【複数回答】

(n=21)

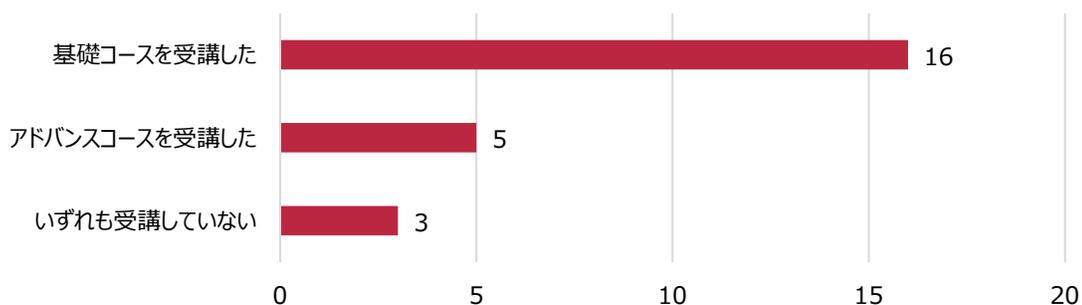


※その他の回答：JDIO 認定ダイバーシティ・コンサルタント、ダイバーシティ・コンサルタント、社会保険労務士試験合格

事後アンケート回答者のうち 16 名（80%）が、JDIO が実施する「ダイバーシティ・コンサルタント養成講座」の基礎コースを受講していた。

図表 34 問 2 : JDIO の「ダイバーシティ・コンサルタント養成講座」の受講有無

(n=20)

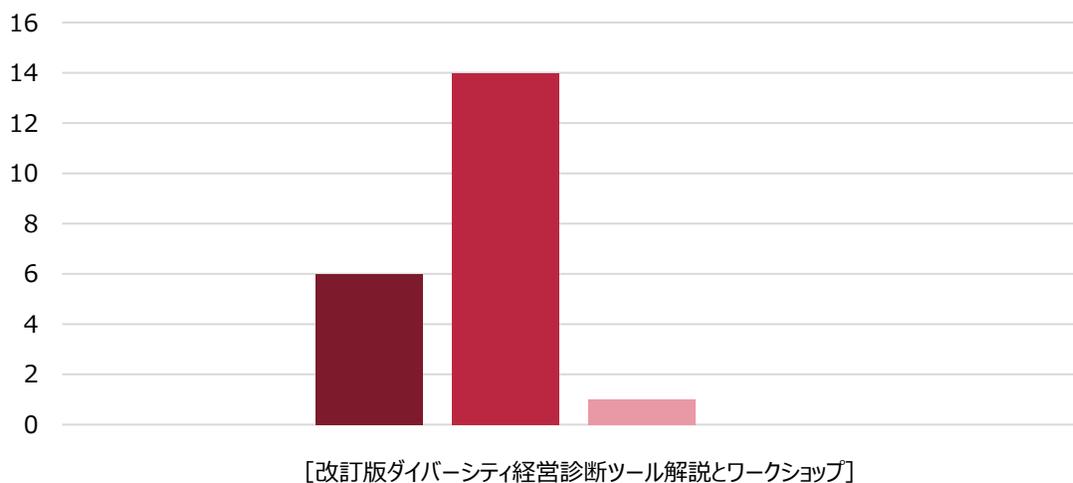


本セミナーのプログラムのうち、ツール解説とワークショップについて、「大変参考になった」または「参考になった」と回答した者が約 95%（20 名）であり、高評価であった。

図表 35 問 3 : プログラムの参考度（単位：人）

(n=21)

- 大変参考になった
- 参考になった
- あまり参考にならなかった
- まったく参考にならなかった
- どちらともいえない



本セミナー全体の評価の理由としては、「ダイバーシティ経営の現状と今後について知ることができたため」や「診断ツールの活用シーンがイメージできた」などのコメントがあった。一方、「ツールを活用して、多様な人材の活躍のためのアクションに移すまでもう少し咀嚼が必要である」旨のコメントもあった。

また、基調講演については、「インクルージョン状態への指標の二軸での捉え方」が参考になったとのコメントがあり、大橋運輸株式会社の事例紹介については、「他社事例を伺えたのでよかった」などのコメントがあった。

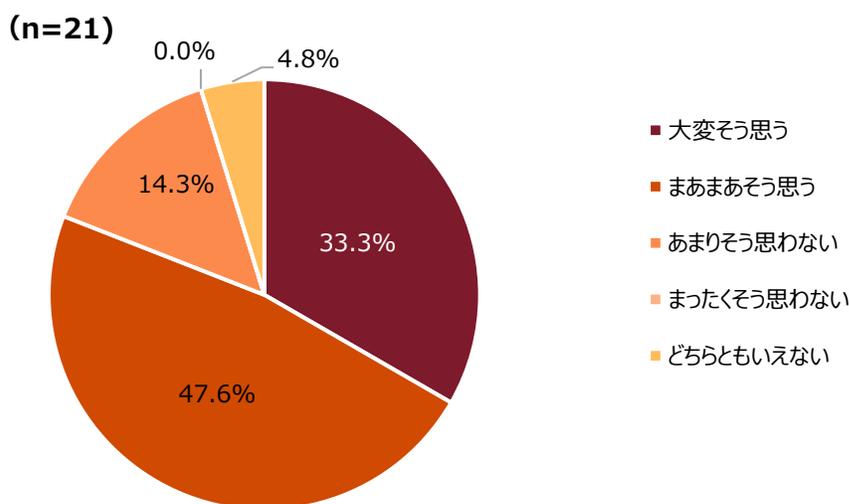
図表 36 問 4 : 本セミナー全体、ツール解説およびワークショップの評価の理由

※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載 (n=16)

全体	ダイバーシティ経営の現状と今後について知ることができた
	様々な視点に触れて勉強になった
ツール解説 とワーク ショップ	知識の補充、アップデートができた点と診断ツールの活用シーンがイメージできた
	ツールの特徴が理解できた。どのようにこれを活用するかは支援者の腕の見せ所と認識した
	実際に想定する企業をイメージして聴いた時に「使える！」と感じた
	診断ツールについては、活用方法及びアウトプットに対する次のアクションの全体フローについて、咀嚼が必要だと感じた

ツールを使ってみてみたいと思ったかについては、「大変そう思う」または「まあまあそう思う」の回答が約 80%であり、セミナーを経て一定程度の活用意向が醸成できたと評価できる。

図表 37 問 5 : 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの活用意欲



本ツールを活用したいと回答した者に対してその理由を尋ねた設問では、「経営方針や経営戦略が改めて整理できるため」、「多様な人材の活躍に関する強みや弱みが把握でき、戦略的にダイバーシティ経営に取り組めるため」等が上位であり、本ツールが、3拍子（経営者の取組、人事制度の整備、現場管理職の取組）のうち経営者の取組に該当するものの助けになる、と捉えた参加者が多かったことが確認できた。

図表 38 問 6：問 5 で「大変そう思う」「まあまあそう思う」と回答した理由【複数回答】（単位：人）

(n=17)

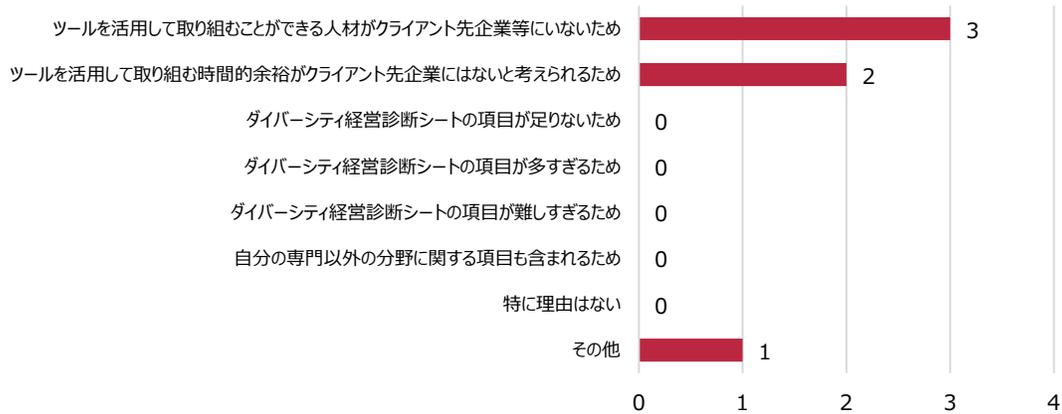


※その他の回答：うまく活用できれば、課題形成のためのツールとして現状を可視化するには良いと思う

本ツールの活用意欲の低い回答者にその理由を尋ねた設問においては、ツールを活用できる人材が企業等にいないことや、取り組む時間的余裕がないことが挙げられた。

図表 39 問 7：問 5 で「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」「どちらともいえない」と回答した理由【複数回答】（単位：人）

(n=6)

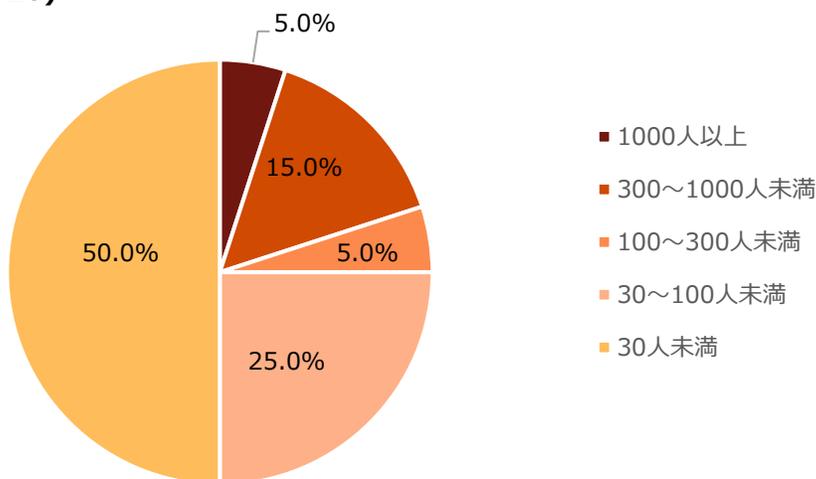


※その他の回答：シート項目の必然性に疑問を感じる

本セミナーの参加者がワークショップ時に想定した支援先企業の従業員規模（実際に本ツールを用いて支援することを想定している企業の規模）について、100 人未満と回答した者が全体の 75%であった。

図表 40 問 8：参加者がワークショップ時に想定した支援先企業の従業員規模

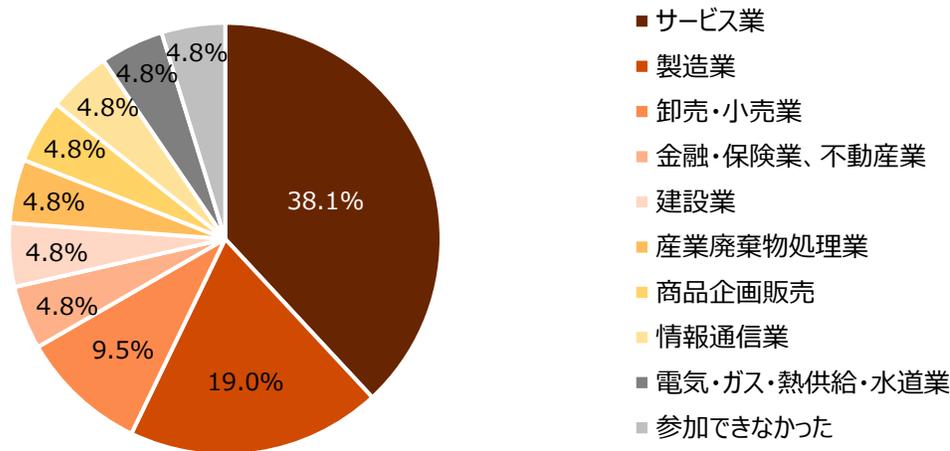
(n=20)



本セミナーの参加者がワークショップ時に想定した支援先企業の業種について、「サービス業」と回答した者が 38.1%で最も多かった。

図表 41 問 9：参加者がワークショップ時に想定した支援先企業の主な業種

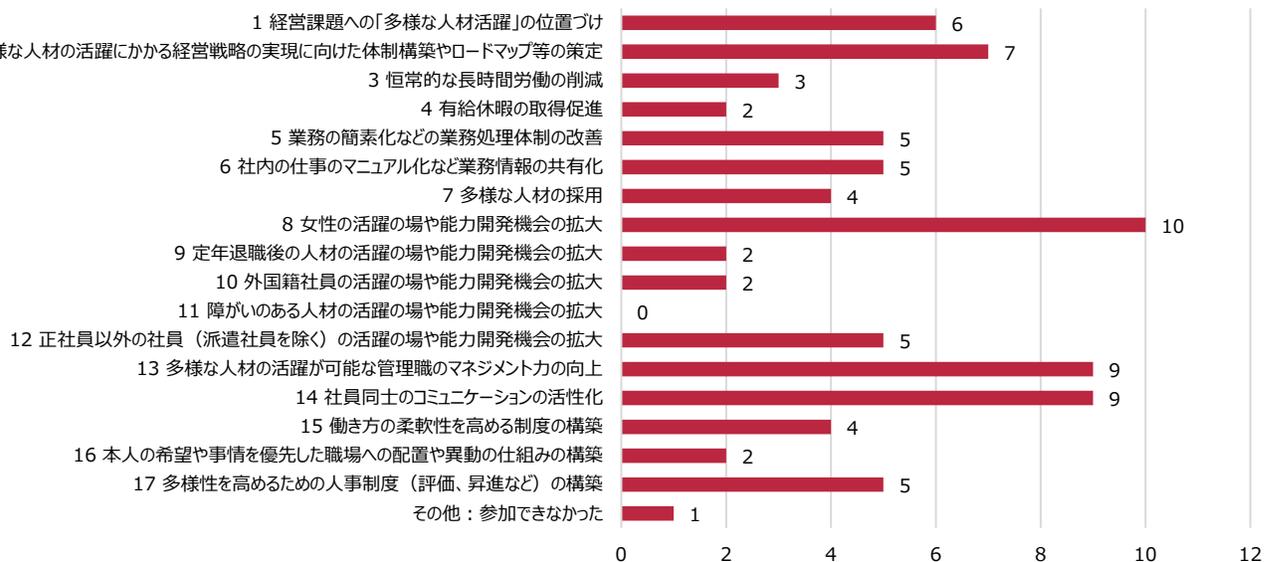
(n=21)



本セミナーの参加者がワークショップ時に想定した支援先企業における人材の課題については、女性活躍や、管理職のマネジメント力の向上、社員同士のコミュニケーションの活性化との回答が上位を占めた。

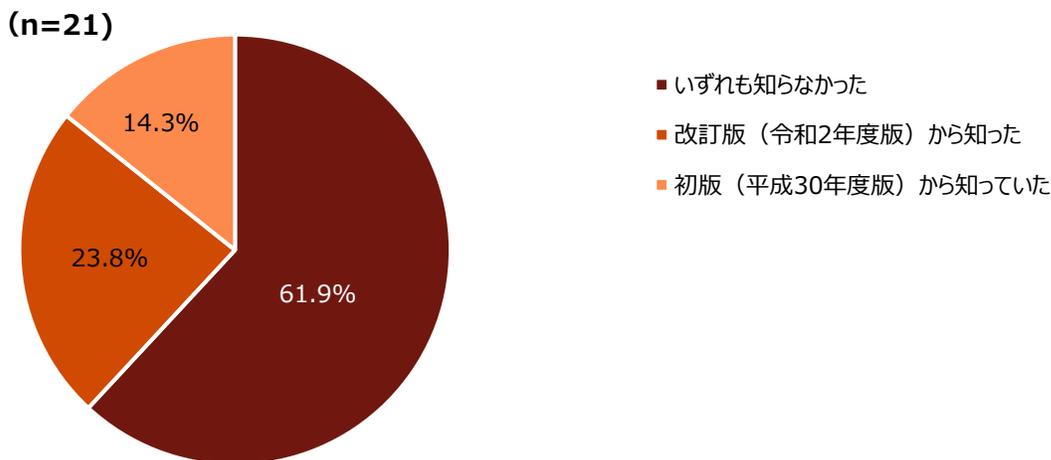
図表 42 問 10：参加者がワークショップ時に想定した支援先企業における人材の課題【複数回答】（単位：人）

(n=21)



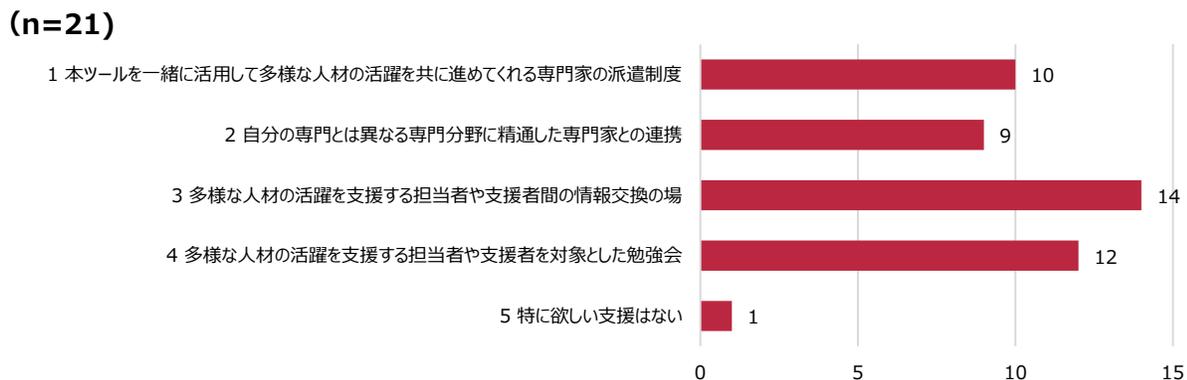
本ツールについて、セミナー前に初版もしくは改訂版から知っていた者は 38%であり、6 割強の者が本セミナーを通してツールを認知した。

図表 43 問 11：改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの認知



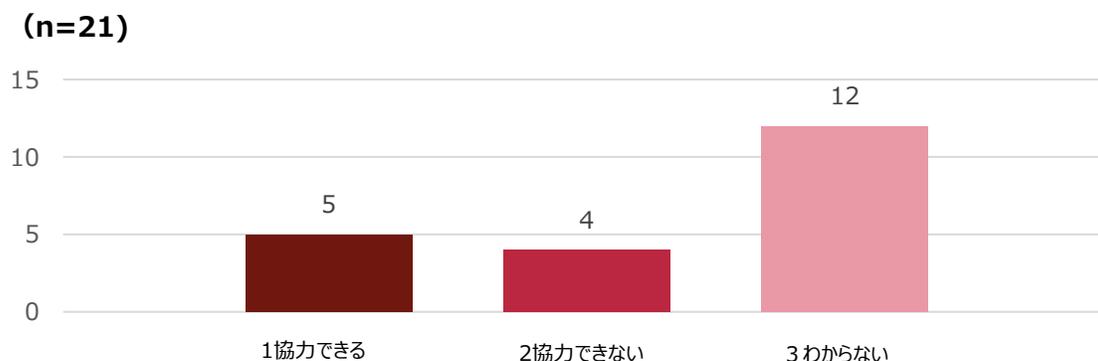
多様な人材の活躍の推進のために必要と考える支援について、選択肢 1~4 のいずれの支援も要望が多いが、半数以上が「多様な人材の活躍を支援する担当者や支援者間の情報交換の場」や「勉強会」の支援が必要と回答した。ツールを活用している者同士で知見等を共有する場が少ないことが課題になっていると推察される。

図表 44 問 12：多様な人材の活躍の推進のために必要と考える支援【複数回答】（単位：人）



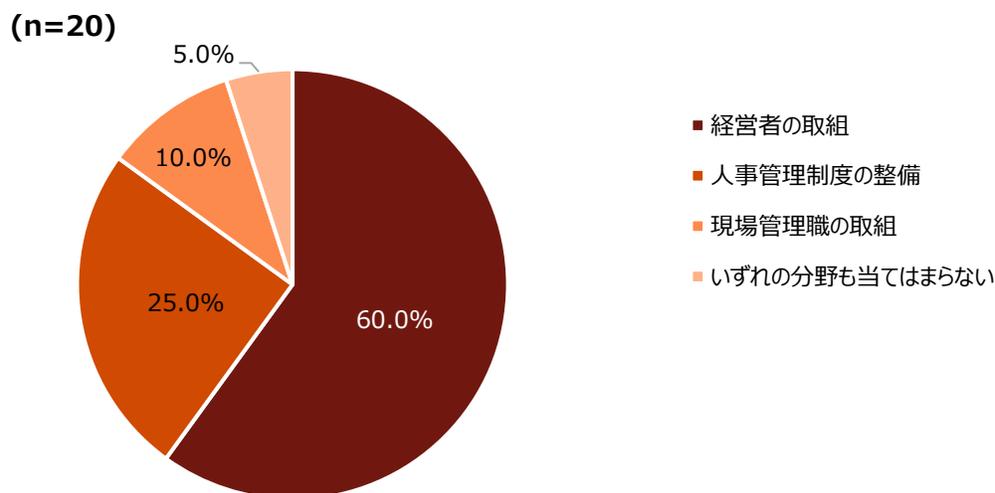
本セミナー後の後追いヒアリングの協力可否について、本セミナー参加者 28 名のうち、5 名から「協力できる」という回答があり、日程調整等の結果、4 名からヒアリングを実施した（ヒアリング結果については 2-2 に記載）。

図表 45 問 13 : 本セミナー後の後追いヒアリング協力の可否



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 拍子のうち、「経営者の取組」において最も専門分野を活かすことができると回答した者が 60%と最も割合が高かった。

図表 46 問 14 : 3 拍子のうち最も専門分野を活かせると思う分野



本セミナー内容への質問・関心としては、「ツールが、ダイバーシティ経営の成果、支援手法を広めるきっかけになる」、「相手の状況・課題に応じてツールを使いこなせるように精進したい」などのコメントが寄せられた。

図表 47 問 15 : 本セミナー内容への質問・関心

※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載

(n=6)

- | | |
|---|--|
| 1 | D&Iは「経営に余裕のある企業が行う組織人事戦略（経営戦略ではなく）」という誤解が、中小企業診断士の中でも結構な割合で根付いてしまっている。組織人事の支援専門家以外の専門家に「にせ」ではない本物のダイバーシティ経営の成果、支援手法を広めることが大変重要だと考える。そのきっかけとなりうる本ツールの意義は大変高い。 |
| 2 | 相手の状況・課題に応じてツールが使いこなせるように精進したい。 |

(3) 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（関西電子情報産業協同組合（KEIS）との共催）

ア 概要

企業担当者がダイバーシティ経営を理解し、ツールを使用できるようになるため、中堅・中小企業の IT 企業が組合員である KEIS と連携し、企業の代表取締役や人事・労務担当者等を対象として、「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナーを開催した。プログラムは図表 48 のとおりであり、前半にダイバーシティ経営について理解いただくためのセミナーを、後半にツールの使い方を学んでいただくためのワークショップを現地参加者に実施した。

プログラムの前半は、先述（1）の広域のセミナーと同様、ダイバーシティ経営について理解いただくために、弊社からリーフレットを用いた説明を行った。その後、武蔵大学の森永教授のインクルージョンに関するご講演（「ダイバーシティ経営におけるインクルーシブ・リーダーシップの重要性」）をビデオ投影するとともに、KEIS と同じ関西の企業で、平成 29 年度新・ダイバーシティ経営 100 選に選定された、日本テクノロジーソリューション株式会社岡田社長にロールモデル企業としてご登壇いただき、「人財戦略と取り組み事例」についてお話しいただいた。参加者からは、日本テクノロジーソリューション株式会社への質問として、「女性社員を多く採用できている秘訣は何か」、「人材が大きく入れ替わったとのことだが、会社の文化を大きく変えようとしているのか」、「多様な人材に働いてもらう上で、評価制度をどのように整備されているか」、「産休・育休を取得する方の分の業務をどのようにフォローしているか」という旨のコメントがあり、経営者として多様な人材の活躍を目指す際の実務的な工夫に関心を寄せていることが確認された。

後半は、本セミナーの参加者にツールの使い方を学んでいただくため、弊社からツールの構成や記入上の留意点について解説を行った上で、参加者が個人ワークで自社について診断した後、診断してみたの気づきを共有する全体発表を実施した。これらのワークは、複数名の参加があった企業においてはそれらの者同士でペアになっていただき、個人ワークの結果をペアと比較し、評価の理由を話し合うプロセスも組み入れた。代表取締役と現場担当者等が、お互いの評価が異なる部分についてなぜ自分はその評価としたのかを事例を交えて話し合い、認識の共通点や相違点に気づきを得るなど、シートの結果をもとに活発な議論が行われ、ツールを使うイメージができてきている様子が確認できた。

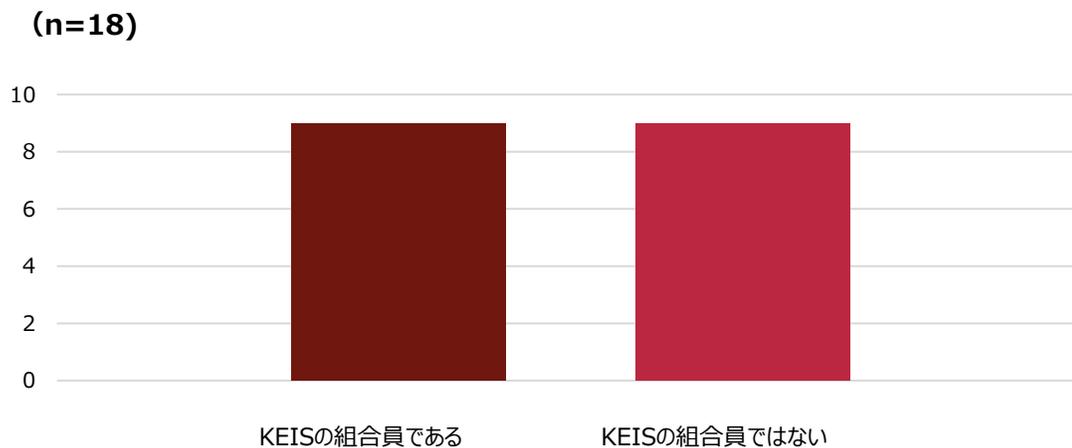
図表 48 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナー（KEIS）のプログラム

時間	プログラム	講演者等
14:00～14:05	開会挨拶、本セミナーの目的	経済産業省近畿経済産業局
14:05～14:15	多様な人材の活躍を実現する『3 拍子』について	PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
14:15～14:45	基調講演（動画投影） 「ダイバーシティ経営におけるインクルーシブ・リーダーシップの重要性」	武蔵大学経済学部 教授 森永 雄太 氏
14:45～15:15	ロールモデル企業による事例紹介、Q&A 平成 29 年度新・ダイバーシティ経営 100 選選定 日本テクノロジーソリューション株式会社様	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
15:15～15:20	休憩	
15:20～16:40	改訂版ダイバーシティ経営診断ツール解説及び本ツール活用のためのワークショップ	PwC コンサルティング合同会社 主任研究員 松原 光代
16:40～16:45	閉会	シニアマネージャー 林 真依

イ 事前アンケート結果

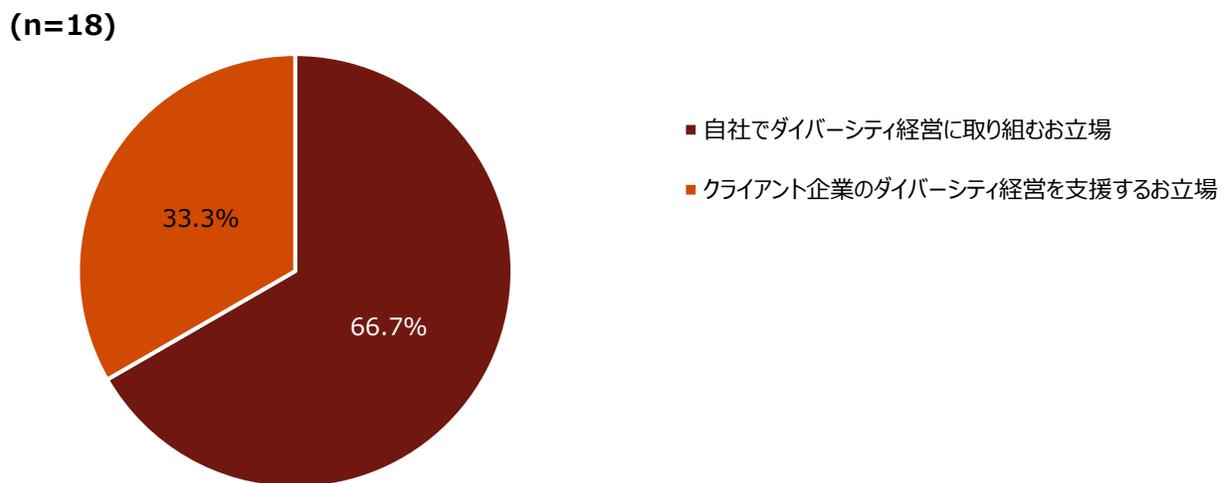
KEIS 向けのセミナーでは、事前アンケート回答者のうち、KEIS の組合員が 9 名、非組合員が 9 名であった。

図表 49 問 1 : 参加者の KEIS 組合員の該当有無



事前アンケート回答者のうち、3 分の 2 が「クライアント企業のダイバーシティ経営を支援する立場」である支援者、3 分の 1 が「自社でダイバーシティ経営に取り組む立場」である企業担当者であった。

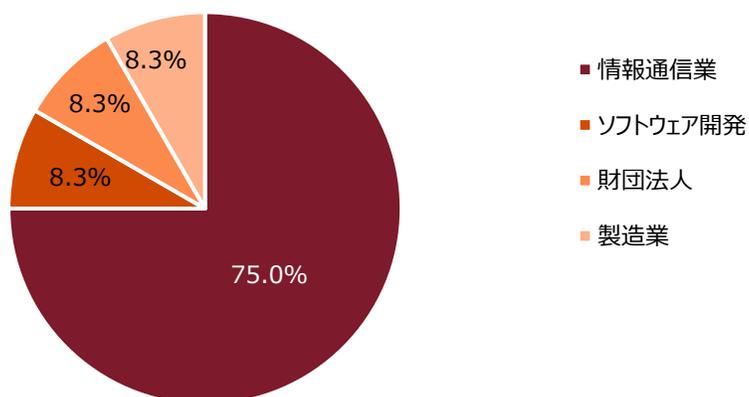
図表 50 問 2 : 参加者の属性



企業担当者の業種について、KEIS は情報通信業の企業の組合であることから、「情報通信業」が4分の3であった。

図表 51 問 3 : 企業担当者の業種

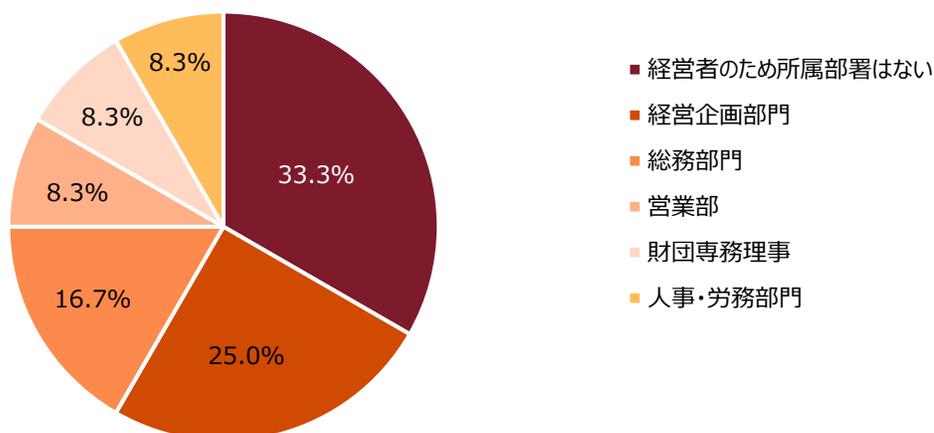
(n=12)



企業担当者の所属部門は、経営者または経営企画部門が約 60%であった。

図表 52 問 4 : 企業担当者の所属部門

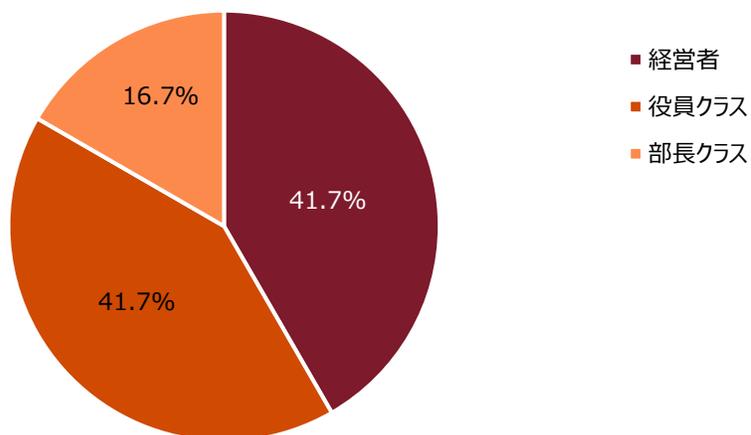
(n=12)



企業担当者の役職は、経営者または役員クラスが80%強であった。

図表 53 問 5 : 企業担当者の役職

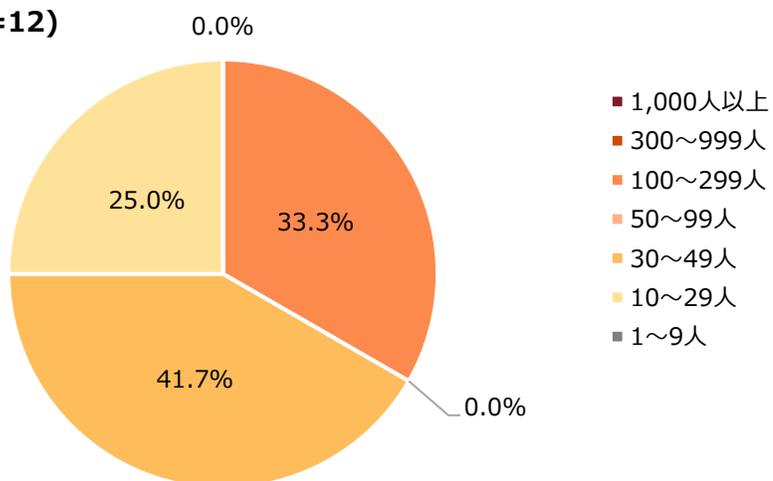
(n=12)



企業担当者の所属先の企業規模は、「10~29人」または「30~49人」の50人未満の企業が3分の2を占めた。

図表 54 問 6 : 企業担当者の所属先の企業規模

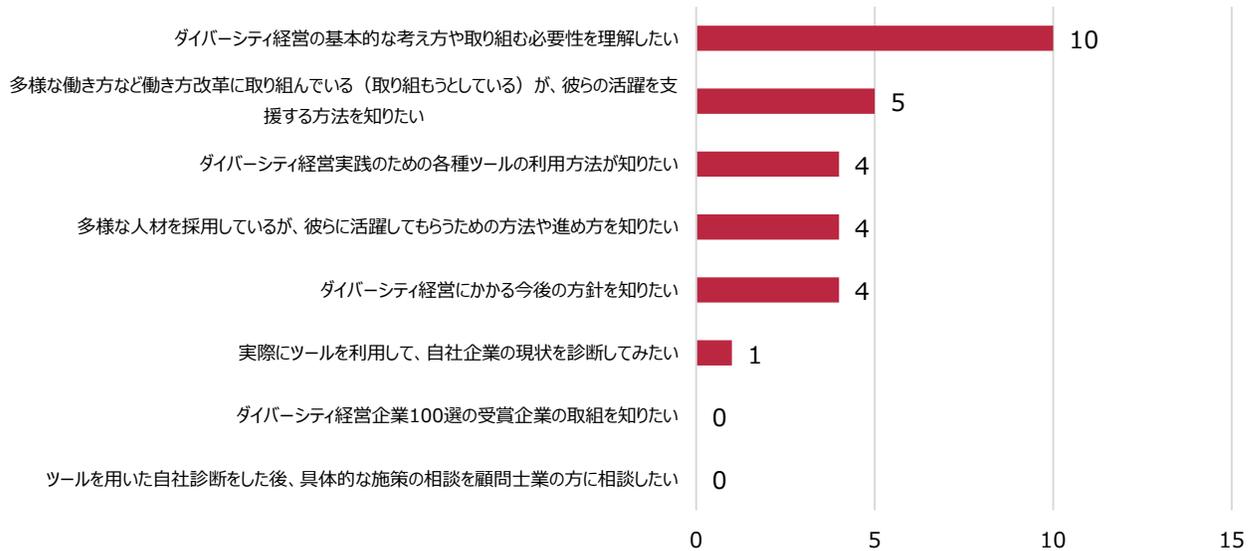
(n=12)



企業担当者の本セミナーへの参加目的は、「ダイバーシティ経営の基本的な考え方や取り組む必要性を理解したい」が80%強であった。

図表 55 問 7 : 企業担当者の参加目的【複数回答】(単位 : 人)

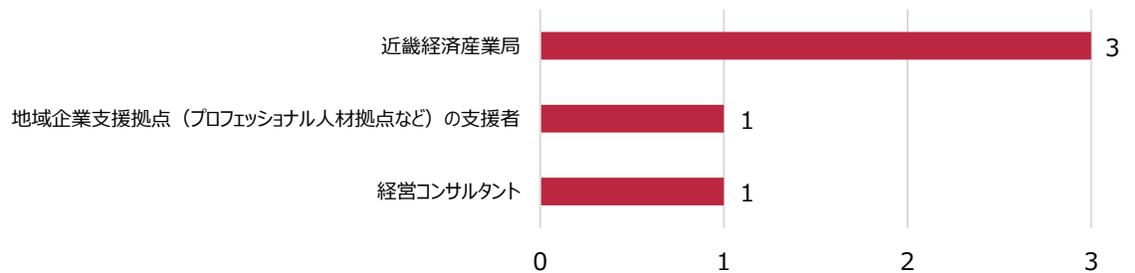
(n=12)



事前アンケート回答者のうち、支援者の職業/保有する資格・職務については、近畿経済産業局所属の職員が3名、経営コンサルタントが1名、地域企業支援拠点が1名であった。

図表 56 問 8 : 支援者の職業/保有する資格・職務【複数回答】(単位 : 人)

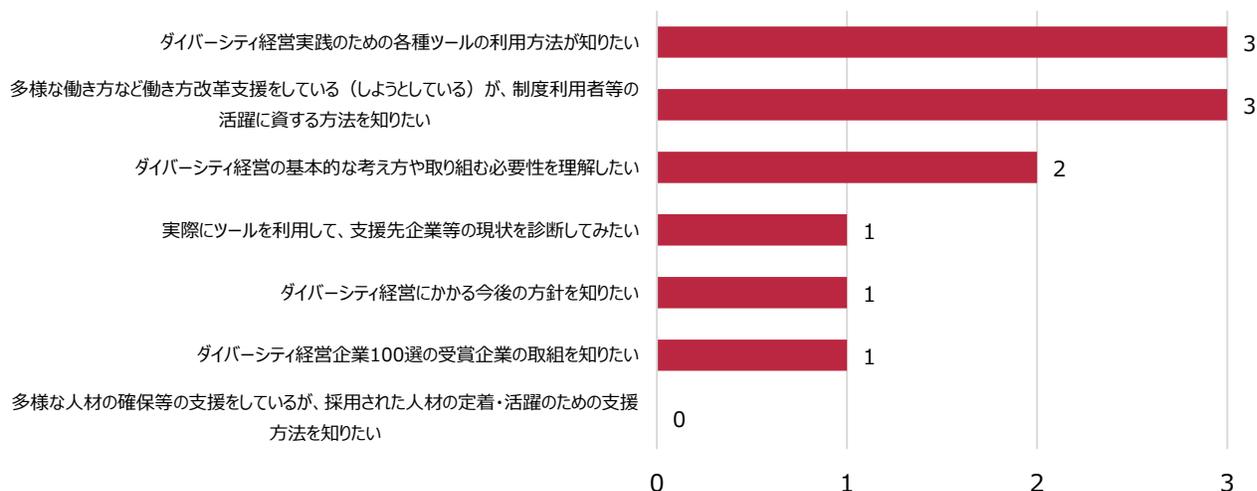
(n=5)



支援者の本セミナーへの参加目的は、「多様な働き方など働き方改革支援をしている（しようとしている）が、制度利用者等の活躍に資する方法を知りたい」及び「ダイバーシティ経営実践のための各種ツールの利用方法を知りたい。」という回答が半数であった。

図表 57 問 9：支援者の参加目的【複数回答】（単位：人）

(n=6)



ウ 事後アンケート結果

本セミナーには、28名が参加し、うち14名から本セミナー後のアンケート回答があった。オンライン参加の者と現地参加の者は半数ずつであった。また、本事後アンケート回答者のうち、70%強が経営者であった。

図表 58 問 1：事後アンケート回答者の属性

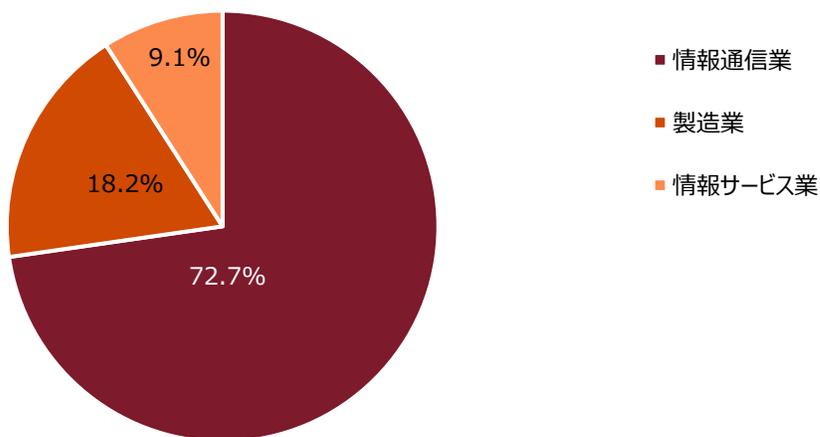
(n=14)



問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者の所属先企業の業種は、情報通信業が 70%強であった。

図表 59 問 2 : 問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者の所属先企業の業種

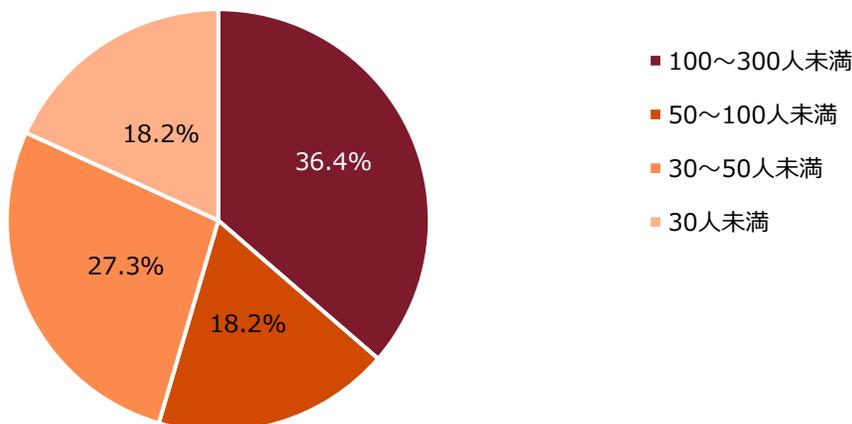
(n=11)



問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者の所属先企業の全従業員数は、「100～300 人未満」の割合が高く、次いで「30～50 人未満」であった。

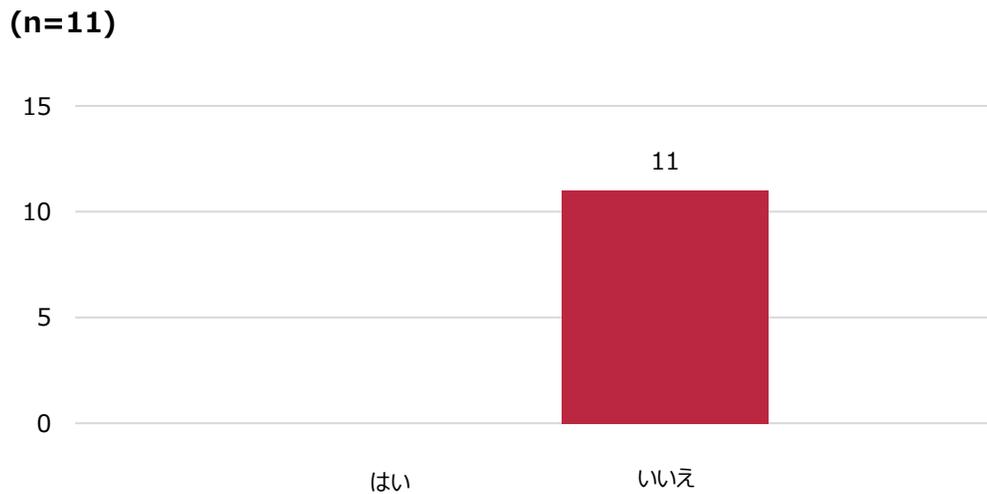
図表 60 問 3 : 問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者の所属先企業の全従業員数

(n=11)



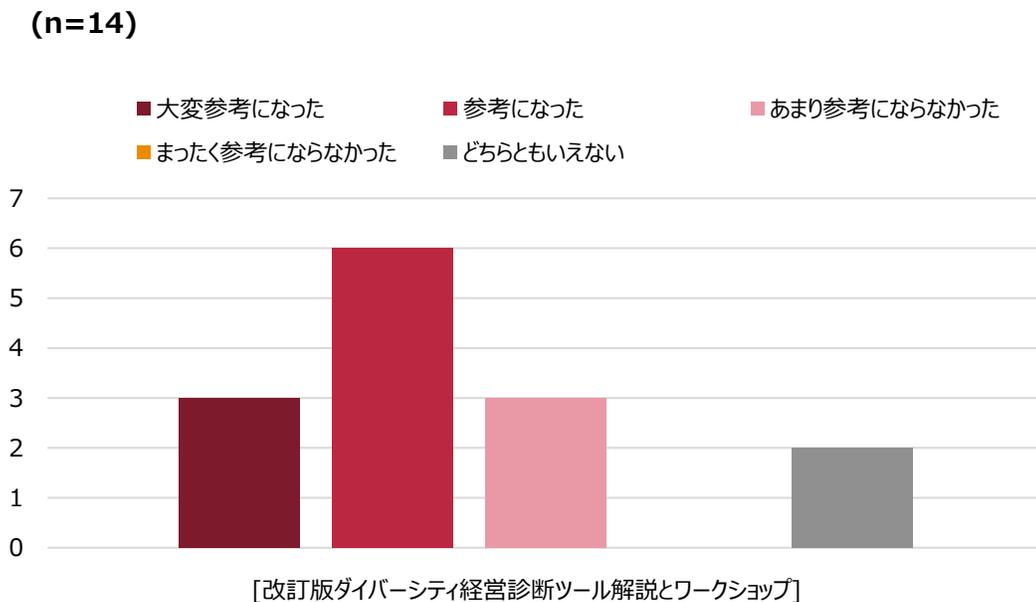
問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答した者が所属する企業について、「ダイバーシティ経営企業 100 選」、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」、「100 選プライム」に選定されたことがある企業はなかった。

図表 61 問 4 : 問 1 で「企業等の経営」または「企業等の人事・労務・総務の企画・運営」と回答された方が所属する企業の「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」への選定有無



本セミナーのプログラムのうち、ツール解説とワークショップについて、「大変参考になった」または「参考になった」と回答した者が、約 65%（9 名）であった。

図表 62 問 5 : プログラムの参考度（単位：人）



本セミナー全体の評価について、「ワークショップで会社にとってプラスになる事があったので、とても良かった」などのコメントがあった。

また、基調講演については、「ダイバーシティの取組と並行して帰属意識向上の取組が必要であるとの認識を深めることができた」とのコメントがあり、日本テクノロジーソリューション株式会社の事例紹介については、「生の声が聴けて、伝わってくるものがあった」とのコメントがあった。

図表 63 問 6 : 本セミナー全体、ツール解説およびワークショップの評価の理由

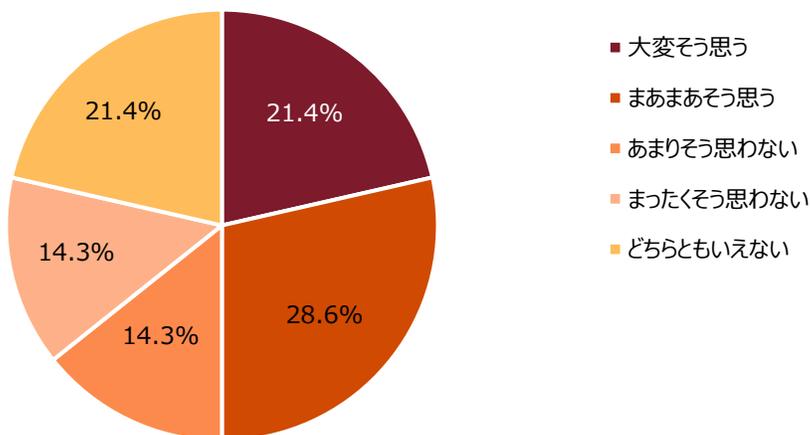
※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載 (n=16)

全体	ダイバーシティ経営は今後取り込んで行きたい
	ダイバーシティ経営取組における入り口を示していただけ
	当社で雇っているベトナム人技術者 1 名に関する管理知識の向上に繋がった
ツール解説とワークショップ	ワークショップで会社にとってプラスになる事があったため、とても良かった

ツールを使ってみたいかについて、「大変そう思う」または「まあまあそう思う」の回答が半数であった。

図表 64 問 7 : 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの活用意欲

(n=14)



本ツールを活用したいと回答した者に対してその理由を尋ねた設問では、多様な人材の活躍に関する強みや弱みの把握や、現場管理職の育成・支援の観点で役立つという理由を選択した者が多かった。

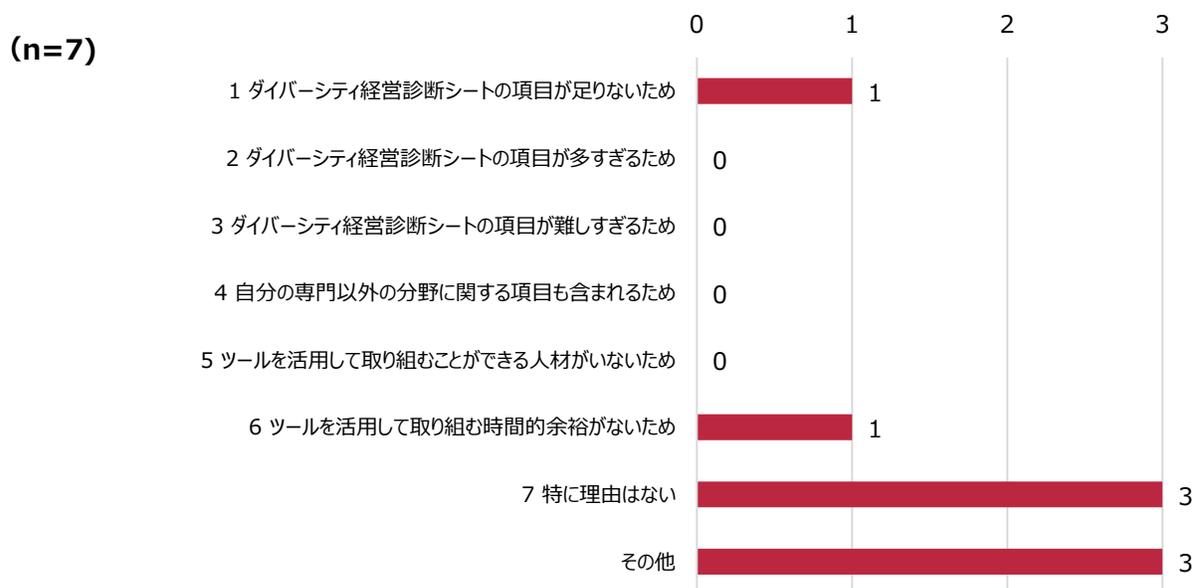
図表 65 問 8 : 問 7 で「大変そう思う」「まあまあそう思う」と回答した理由【複数回答】（単位：人）

(n=7)



ツールの活用意欲の低い回答者にその理由を尋ねた設問においてはシートの項目に関すること以外を回答した者が多かった。

図表 66 問 9 : 問 7 で「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」「どちらともいえない」と回答した理由【複数回答】(単位 : 人)



※その他の回答 :

- ・ 経営側の立場であてはまらない項目があるのは、本来経営側が実施すべき事項であり、即実施すればいいと考えます
従業員側は年齢や経験、立場により捉え方が異なるため結果は異なるべきであると考えため
- ・ 特に経営を起点として答えが明確でない取り組みにおいて PDCA 型のフィードバックは人のエフィカシーを低下させると考えているため
- ・ 後半不参加のため

事後アンケート回答者の所属企業における人材の課題として、女性活躍や、多様な人材の採用、多様性を高めるための人事制度、マニュアル化などの情報共有、働き方の柔軟性を回答した者が多かった。

図表 67 問 10：貴社における人材の課題【複数回答】（単位：人）

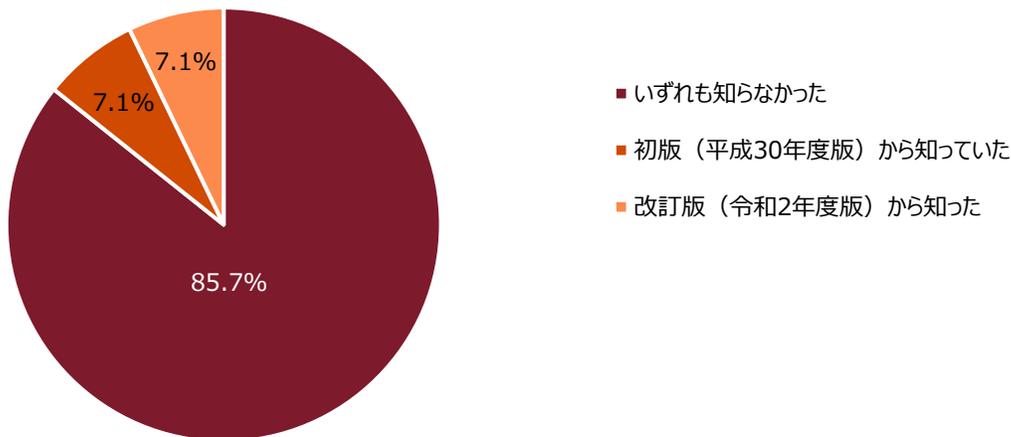
(n=14)



ツールについて、セミナー前より初版もしくは改訂版から知っていた者は約 14%であり、ほとんどの者は本セミナーを通してツールを認知した。

図表 68 問 11：改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの認知

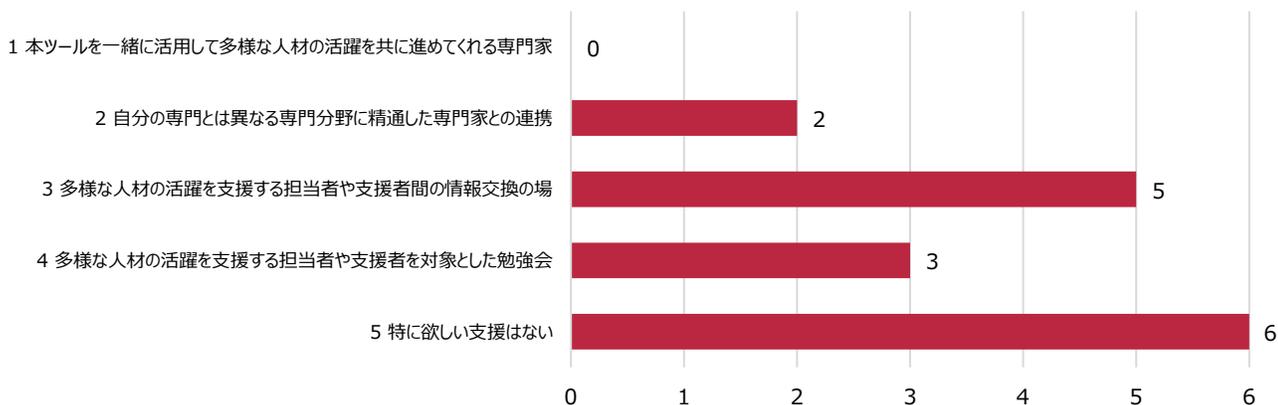
(n=14)



多様な人材の活躍の推進のために必要と考える支援について、「特に欲しい支援はない」と回答した者が最も多いが、次点で、「担当者や支援者間の情報交換の場や勉強会の支援」との回答した者が多かった。

図表 69 問 12：多様な人材の活躍の推進のために必要と考える支援【複数回答】（単位：人）

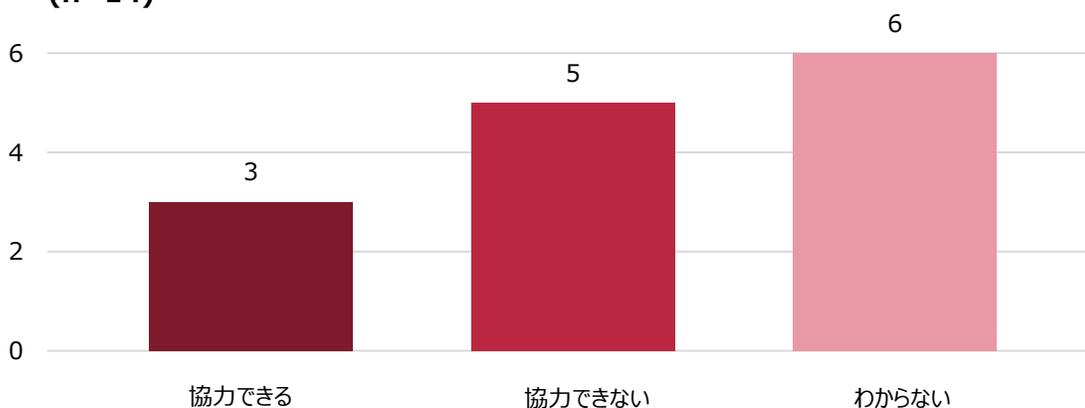
(n=14)



本セミナー後の後追いヒアリングの協力可否について、事後アンケート回答者 14 名のうち 3 名から「協力できる」という回答があり、日程調整等の結果、2 名（加えて、KEIS 事務局の方 2 名）からヒアリングを実施した（ヒアリング結果については 2-2 に記載）。

図表 70 問 13：本セミナー後の後追いヒアリング協力の可否

(n=14)



本セミナー内容への質問・関心としては、本セミナーにおいてダイバーシティ経営をはじめて勉強し、「今後はこのワードを強く意識して会社経営していきたい」というコメントや「また再度勉強していきたい」旨のコメントがあった。

図表 71 問 14 : 本セミナー内容への質問・関心

※回答のうち、本セミナー全体の評価に係る主なコメントを、事務局にて文体等一部修正、カテゴリごとに整理の上記載
(n=3)

- 1 ダイバーシティ経営というものをはじめて勉強させていただいた。今後はこのワードを強く意識して会社経営していきたい。

(4) 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用に係るレクチャー（滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点向け）

中堅・中小企業の支援を行っている滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点の支援者に、ツールの概要と、ツールを使用する際の留意点等を理解いただくため、「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用に係るレクチャーを実施した。プログラムは、図表 72 のとおりであり、弊社からのレクチャーと、参加者が実際に支援先企業にツールを使用した感想を共有するワークショップのプログラムを実施した。

当該拠点の支援者の多くは、既にダイバーシティ経営の重要性について理解していたため、弊社からのツール解説はポイントのみの解説とし、実際にツールを使用した感想を共有いただく時間をメインに設けることとした。当該ヒアリングの結果は、2.2 に記載する。また、当該レクチャーには拠点に所属する支援者 6 名に加え、実際の支援先の企業の担当者にも参加いただいた。会を通じて双方の視点から意見が披露されたことで、ダイバーシティ経営の取組をどのように捉えどのような課題を有しているのか等について、支援者／企業間の相互理解が深まった様子が捉えられた。

図表 72 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用に係るレクチャーのプログラム

時間	プログラム	講演者等
10:00～10:05	開会挨拶、流れの説明	滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点 黒川 幹生 氏 PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
10:05～10:10	多様な人材の活躍を実現する『3 拍子』について	PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
10:10～10:25	改訂版ダイバーシティ経営診断ツール解説	
10:25～10:55	本ツール活用のためのワークショップ	
10:55～11:00	閉会	

(5) 令和3年度プロフェッショナル人材活用セミナー（滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点主催のセミナーへの参加）

中小企業の経営者・人事担当者を対象とした、多様な人材採用・活躍に係るセミナー（滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点主催）において、ツールの更なる普及を図るため、図表 73 のとおり、弊社よりダイバーシティ経営普及に向けた取り組みについて説明する時間をいただいた。

参加者にダイバーシティ経営について理解いただくために、弊社からリーフレットを用いた説明を行うとともに、ツールの使い方を学んでいただくため、経営診断シートの構成や記入方法について解説を行った。また、パネルディスカッションにおいては、「そもそもなぜ、今になって「多様性」が求められるようになったのか」、「多様であることは、地域企業にどのような経営上のメリットがあるか」、「政策として取り組む中で、ダイバーシティ経営のポイントは何か」について、本事業における取組内容に基づきコメントし、「3拍子」の取組の重要性を重ねて説明した。

図表 73 令和3年度プロフェッショナル人材活用セミナーのプログラム

	プログラム	講演者等
13:00～13:10	開会挨拶	滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点事務局
13:10～14:10	多様性重視による人材の活用と採用	株式会社 morich 代表取締役 森本 千賀子 氏
14:10～14:20	休憩	
14:20～15:00	加速する DX への取組と副業活用	シェアエックス株式会社 代表取締役 中川 亮 氏
15:00～15:20	社員目線に立った多様性重視の社内改革が生んだ素晴らしい職場	株式会社日吉 総務課長 大角 浩子 様
15:20～15:35	ダイバーシティ経営普及に向けた取り組みについて	PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
15:35～15:45	休憩	
15:45～16:30	パネルディスカッション	【ファシリテーター】 滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点 黒川 幹生 氏 【パネリスト】 株式会社 morich 代表取締役 森本 千賀子 氏 シェアエックス株式会社 代表取締役 中川 亮 氏 株式会社日吉 総務課長 大角 浩子 氏 PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依

(6) 令和3年度ダイバーシティ経営推進研修（ダイバーシティ経営診断ツール編）（経済産業省主催のセミナーへの講師登壇）

これまでの(1)～(5)のセミナー・ワークショップ等では、ダイバーシティ経営について理解いただくための講演・解説および診断シートの使用体験がメインであった。本研修ではさらに一歩進み、支援者及び企業担当者に、ツールを活用して支援企業もしくは自社の課題を整理し、その解決方策としてどのような打ち手があるかを考えられるところまで到達していただくことを目指し、図表74のとおり、ケーススタディを中心としたプログラムを実施した。本研修は、経済産業省経済産業研修所の主催であり、その講師として登壇の機会をいただいた。

具体的には、はじめに、これまでの(1)～(5)のセミナー・ワークショップ等で解説した、3拍子などのダイバーシティ経営のポイントについて簡単に復習の解説を行った。その後のケーススタディでは、参加者に、企業の状況を踏まえて、ダイバーシティ経営に係る課題とその打ち手を考えていただくため、架空の中小企業の製造業の会社をケースとして取り上げた。ケースの説明として、働き方や人材評価等について考え方をアップデートできていない部長と、育休取得等ライフの部分を大事しながら自身のキャリアもしっかりと形成していくことを望む部下を登場人物としたロールプレイを実施し、本研修の目的である、課題の整理と打ち手の検討に進んだ。課題の整理と打ち手の検討は、3つのグループに分かれて実施した。参加者のうち、過去にダイバーシティ経営企業100選および新・ダイバーシティ経営企業100選、100選プライムに選定された実績のある企業の者（グループ1）には、自社で生じている最新の課題と打ち手の事例について、中小企業診断士や社会保険労務士の士業の者（グループ2）及びその他の支援者や企業担当者（グループ3）には、ケース企業における課題と打ち手についてグループディスカッションの時間を設けた。

最後に、各グループからディスカッションの結果を発表いただいたところ、各グループとも、自社もしくはケース企業の状況を踏まえて、重要と思われる課題を深掘りし、その打ち手について検討することができており、当該研修の目標は達成できたと考えられる。

図表 74 「ダイバーシティ経営診断シート」およびその手引きの解説と活用セミナーのプログラム

時間	プログラム	講演者等
10:10～10:15	開会挨拶、本セミナーの目的	PwC コンサルティング合同会社 主任研究員 松原 光代 シニアマネージャー 林 真依 アソシエイト 藤崎 雅高
10:15～10:25	セミナー・E-learning の振り返り	
10:25～11:50	ケーススタディ <ul style="list-style-type: none"> ・ 趣旨説明 ・ ロールプレイ実演 <ul style="list-style-type: none"> …現場管理職の取組に課題がある、架空の中小企業の製造業の会社をケースとしてロールプレイを実施 ・ グループワーク <ul style="list-style-type: none"> <グループ1> <ul style="list-style-type: none"> …自社における最新の課題と打ち手をディスカッション <グループ2・3> <ul style="list-style-type: none"> …ケース企業における課題と打ち手をディスカッション ・ 全体共有 <ul style="list-style-type: none"> …各グループの代表者より、ディスカッションで出た課題と打ち手について発表 ・ ラップアップ 	
11:50～11:55	閉会	

(7) 多様な人材の活躍を実現するための企業支援セミナー（E-Learning）（全国社会保険労務士会連合会との共催）

支援者のうち特に労務関係の専門家である社会保険労務士の方々にツールの内容を理解いただき、実際の支援場面でツールを活用いただけるよう、全国社会保険労務士会連合会に所属する社会保険労務士の方を対象に、図表 75 のとおり、経済産業省並びにオフィスモロホシ社会保険労務士法人代表および東京都社会保険労務士会会員であり、昨年度のツール開発にも有識者委員としてご参画いただいた諸星裕美先生に、E-Learning 動画を作成いただき、同連合会内のシステム上で視聴できるよう公開した。

プログラムは、社会保険労務士の方々にダイバーシティ経営の概要を理解いただくために、ダイバーシティ経営の必要性等について経済産業省から講演いただくとともに、社会保険労務士の業務の中で、どのようにツールを活用すればよいかを理解いただくため、諸星先生から、諸星先生が実際に支援先企業にツールを活用した際の反応と感想や、経営診断シートと同連合会の「経営労務診断」との親和性を交えて、ツールの活用方法を講演いただいた。

図表 75 多様な人材の活躍を実現するための企業支援セミナー（E-Learning）のプログラム

	動画タイトル	プログラム	講演者等
動画①	ダイバーシティ経営の推進－多様な人材の活躍を実現し、経営成果につなげるために－	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ経営とは ・ダイバーシティ経営の必要性 ・新・ダイバーシティ経営企業 100 選/100 選プライム ・中堅・中小企業が想定する 3 年後の経営課題 ・更なるダイバーシティ経営の推進 	経済産業省経済社会政策室 室長 川村 美穂
動画②	多様な人材の活躍を活かす経営に向けて－「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」が掲げる「3 拍子」とは？（Part 1）	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ経営を考えるうえで必要なプロセス ・「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」とは ・多様な人材が活躍している企業の特徴 ・各経営成果が「良い／うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の特徴 	オフィスモロホシ社会保険労務士法人代表、東京都社会保険労務士会会員 諸星 裕美 先生
動画③	多様な人材の活躍を活かす経営に向けて－「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」が掲げる「3 拍子」とは？（Part 2）	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の活躍を実現するための『3 拍子』への整理 ・多様な人材が活躍できる「組織風土」の醸成 ・改訂版「ダイバーシティ経営診断シート」への反映 	
動画④	多様な人材の活躍を活かす経営に向けて－「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」が掲げる「3 拍子」とは？（Part 3）	<ul style="list-style-type: none"> ・診断ツールを活用した反応と感想 ・連合会の「経営労務診断」と経済産業省の「ダイバーシティ経営診断シート」との親和性 ・各項目の概要（4 つの経営方針～企業プロフィール） 	
動画⑤	多様な人材の活躍を活かす経営に向けて－「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」が掲げる「3 拍子」とは？（Part 4）	<ul style="list-style-type: none"> ・各項目の概要（経営者の取組～組織風土と成果） ・セミナーのご案内 	

2.2 仕様書（2）普及啓発ツールの利用方法等に関する改善に向けた調査・分析

2.2.1 実施概要

ツール自体の内容に関する評価、使用・普及の課題、改善策等に関する分析を行うため、仕様書（1）で実施したセミナー・ワークショップ等への参加者のうち、協力いただける方に対してヒアリング調査を実施した。

ツールを支援者として活用する場合と、企業担当者が自社で活用する場合では、ツールに係る課題等に違いがあると考えられることから、ヒアリング対象者には支援者と企業担当者それぞれが含まれるようにし、図表 76のとおり、計13名に対してヒアリングを実施した。

図表 76 ヒアリング対象者の概要

	実施日	ヒアリング形式	立場	主な保有資格	主な仕事内容/役職
A氏	2021年 12月9日	グループヒアリング	支援者	—	中小企業支援（人材戦略 策定支援・人材マッチング支 援中心）
B氏				—	
C氏				—	
D氏	2022年 1月26日	グループヒアリング	支援者	・ダイバーシティ・コンサルタント （JDIO認定） ・キャリアコンサルタント ・2級キャリア・コンサルティング 技能士	中小企業支援（研修の提 供、女性活躍支援中心）
E氏				・ダイバーシティ・コンサルタント （JDIO認定） ・中小企業診断士 ・社会保険労務士	
F氏				・中小企業診断士	中小企業支援
G氏	2022年 1月31日	個別ヒアリング	支援者	・ダイバーシティ・コンサルタント （JDIO認定） ・中小企業診断士 ・社会保険労務士	中小企業支援
H氏	2022年 2月2日	個別ヒアリング	支援者	・中小企業診断士 ・キャリアコンサルタント	中小企業支援
I氏	2022年 2月9日	個別ヒアリング	企業担当者	—	情報通信企業のダイバーシ ティ推進センター長（大企業）
J氏	2022年 2月9日	グループヒアリング	企業担当者	—	情報通信企業の代表取締役
K氏				—	情報通信企業の組合の事務 局
L氏				—	情報通信企業の代表取締役
M氏				—	情報通信企業の営業担当

2.2.2 調査結果の概要

ヒアリングにあたっては、中堅・中小企業において昨今どのようなダイバーシティ経営上の課題が存在するかを確認した上で、当該企業に対してツールを活用してみた結果、あるいは今後活用する場合を想定したときのツール全般の評価と、ツールを使用・普及する際の課題や工夫していることを伺い、経済産業省に今後期待する支援についても伺った。

ご協力いただいた13名のヒアリング回答の内容は別添にまとめている。ここでは、ツールの使い手（支援者／企業担当者）の別に、ヒアリングにおける主な回答を図表 77及び図表 78にとりまとめた。

ヒアリングの結果、まず中堅・中小企業の状況として、ダイバーシティ経営の取組がなぜ自社に必要なかの理解が不十分である企業や、人材の多様性を高めることそのものが目的化してしまっている企業がまだ相当数存在し、当該ツール等を活用したアプローチが継続的に必要であることが捉えられた。

その重要な担い手である支援者の状況としては、支援者の中にもダイバーシティ経営への理解や支援企業へのアプローチにレベル的格差があり、それによりツールが十分に活かされていない場合があることが捉えられた。また、ツールを活用している支援者同士で知見を共有し合える機会が少なく、今後ツール活用が質量ともに向上していくきっかけが不足していることが課題として明らかになった。

なお、ツールの使い手が企業担当者である場合には、企業内におけるダイバーシティ経営の理解度や取組意欲の温度差をどのようにツールを使いながら解消していくかの課題感に基づいた回答が中心であった。その中でも、「できている/できていないを評価する目的でツールを使うのではなく、具体的な成果を達成するために必要なアクションを考える目的で使用するとよいのではないか」といった具体的な解決策に係る意見や、「経営者と社員の両方に評価してもらい、ギャップを調査することも以降の打ち手を検討する上で有用と考える」、「管理職の評価を行う際の指標のひとつとして、診断シートの「現場管理職の取組」の項目を活用することも今後検討してみたい」等、より発展的に当該ツールを活かしていく方向で具体的なアイデアが聞かれたことは、今後に向けての貴重な情報であったと考える。

これらの内容を踏まえた今後に向けての取組方策案は、3.にて述べることとする。

図表 77 支援者へのヒアリング結果

項目	主な回答
中堅・中小企業におけるダイバーシティ経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・「ダイバーシティ」を女性従業員比率や外国人雇用率等の属性の文脈で捉えているケースが多い ・ダイバーシティ経営の取組において、新しいことを社会や他社から学び吸収して成長していこうとする企業群とそうでない企業群とで二分化している
ツールの評価	<ul style="list-style-type: none"> ・網羅的に企業の状況を把握できる点がよい ・シートを活用することで、これまで聞きにくかったことも聞きやすくなった ・設問内容を理解するのに時間を要する ・シートを活用して企業にヒアリングするのに時間を要するため、限られた工数の中での実施が難しい
ツール使用・普及の課題及び工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・企業に初見で「難しそう」という印象を与えないよう、最初はダイバーシティという言葉を使わずにツールを紹介・活用している ・設問のままでは抽象的であり課題が特定しづらいため、事前に手引きで類似業界の事例を調べておき、設問を具体例に言い換えながらヒアリングを行っている ・シートの上から順番に聞いていくと時間がかかる上に課題が特定しづらいため、ある程度課題のあたりが付いたらその点を深掘りするようにしている ・具体例への言い換えや問いの投げかけ、課題のあたりづけができるかどうかは、支援者の力量に左右されるところが大きい

	<ul style="list-style-type: none"> ・企業から個別具体的な課題（若年層の離職、女性が管理職になりたがらない、男性の育児休業取得、優秀な人材が取りにくいなど）の相談が寄せられた際に、ツールをどのように活用したらよいか分からない
期待する支援	<ul style="list-style-type: none"> ・一緒にツールを活用する仲間同士で知見を共有し合える場があるとモチベーションになる ・意識の高い企業群が、ツールを活用して成果を披露し合う場があってもよい

図表 78 企業担当者へのヒアリング結果

項目	主な回答
中堅・中小企業におけるダイバーシティ経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率や男性の育休取得率等について目標を定めているが、達成できていない項目がある ・経営者はダイバーシティの重要性を認識しているが、具体的な行動は起こせていない ・企業が重視する人材戦略関連のテーマはほぼ毎年変わっており、以前はダイバーシティや働き方改革であったが、近年では、JOB型雇用やサステナビリティになっている。その中でいかにダイバーシティ経営の取組を絶やさないうちに苦心している（※大企業からの回答であるが、参考として掲載）
ツールの評価	<ul style="list-style-type: none"> ・網羅的に企業の状況を把握できる点が良い ・数値化することで現状を正しく知ることができる ・企業プロフィールを正確に記入しようとすると自分一人ではできないため、時間を要する
ツール使用・普及の課題及び工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・ツールの導入にあたっては、課題と思われることがシートの点数上でも明らかになる⇒課題解決のアクションに取り組む⇒成果が出る⇒ツール活用の意義が認識される、というような順番で、徐々に導入するのがよいと思われる ・できている/できていないを評価する目的でツールを使うのではなく、具体的な成果を達成するために必要なアクションを考える目的で使用するとよいのではないか ・主観的な評価になるため、経営者と社員の両方に評価してもらい、ギャップを調査することも以降の打ち手を検討する上で有用と考える
期待する支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ経営によって良い変化があった事例があると、活用する理解が得られやすい

2.3 仕様書（3）産業・事業規模毎の人材の属性比率等に関する調査

2.3.1 実施概要

本分析は、仕様に従い民間調査会社等の公表データを用いて産業、企業規模別の従業員属性の傾向を把握し、今後のダイバーシティ経営の普及方法を考察すべく実施した。

データは、(株)東洋経済新報社の「CSR 企業総覧（2021 年版）」の「雇用・人材活用編」データ（上場企業 1,561 社、未上場企業 53 社、計 1,614 社、調査期間：2020 年 7 月～11 月）を用いた。その理由は、公表データとして、多くの属性に関するデータを収集しており、本事業の目的を果たすことが可能と判断したためである（図表 79 参照）。

図表 79 ダイバーシティ経営に関連するデータを有する公表データ一覧

	最新データの年月	男女別従業員数	男女別管理職数(率)	男女別新卒採用数	男女別中途採用数	60歳以上の従業員数	障がい者雇用数(率)	外国人従業員数	外国人管理職数(率)	月当たりの残業時間
民間	東洋経済『CSR企業総覧』	2020年7月末時点	○	○	○	○	○	○	○	○
公的	厚生労働省『女性の活躍推進企業データベース』	逐次更新	○	○	○	×	×	×	×	○
	総務省統計局『経済センサス』	甲乙; 2020年時点	○	×	×	×	×	×	×	×
	厚生労働省『雇用動向調査』(事業所調査)	2020年6月末時点	○	×	×	×	○	×	×	×

同データに収集されている設問を精査し、図表 81 の 8 項目を対象に企業規模および業種の 2 軸について集計・分析することとした。その際、「女性従業員比率」、「管理職・女性比率」、「うち部長職以上・女性比率」、「役員・女性比率」および「障害者雇用率」については、過年度のデータが含まれるため、可能な範囲で複数年の変化を考察することとし、過年度分のデータがすべて揃うものについて集計した。また、企業規模や業種に共通する要因を明らかにすべく、弊社の独自提案として回帰分析（後述の 2.3.2-（9））を行った。

なお、本分析にあたっては、本データの信ぴょう性を確認するため、「女性従業員比率」と「管理職・女性比率」の平均値を、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画等に関する省令第 8 条第 1 項第 1 号における「産業ごとの通常の労働者に占める女性労働者の割合の平均値」と「産業ごとの通常の管理職に占める女性労働者の割合の平均値」（ともに、令和 3 年 7 月 1 日～令和 4 年 6 月 30 日）と比較した。一部の業種においては数値的乖離が見られたが、サンプル数が一定量ある業種については、大きな乖離はみられなかった。

図表 80 本集計の集計軸

	軸	備考
1	企業規模	「300人未満」、「300～1000人未満」、「1000人以上」の3階層
2	業種	東洋経済が定める33業種

図表 81 本集計の対象項目

	分析項目	備考
(1)	女性従業員比率	2018年と2019年の2か年分がそろっているサンプル (n=1159) を対象に集計。公的データ (『雇用均等基本調査』、『女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく認定制度に係る基準における「平均値」(いずれも厚生労働省)) との結果と本集計結果を比較し、本集計結果の数値と大きな乖離がないことを確認。
(2)	管理職・女性比率	
(3)	うち部長職以上・女性比率	
(4)	役員・女性比率	
(5)	60歳以上の高齢従業員の有無	対象データは2019年のみ。なお、割合の数値が小さく階級層での確認が適切でないとは判断し、「有無」で集計。
(6)	障害者雇用率	2017~2019年の3か年を対象に集計 (n=1106)。
(7)	有休取得率	対象データは2019年のみ。
(8)	月平均残業時間	対象データは2019年のみ。

※外国人従業員については、回答が一律でなかった (単体ベースまたは連結ベース) ため、分析対象項目から外すこととなった。

2.3.2 調査結果の概要

(1) 女性従業員比率

・企業規模

2018年と2019年の2か年では、「0-10%未満」(女性をほとんど雇用していない) は各企業規模で減少、「10-20%未満」以上のいずれかの階層で微増傾向である。

具体的に2019年の実績について言えば、「300人未満」では「50%以上」を除き、「10-20%未満」で20.4%、「20-30%未満」で27.3%、「30-50%未満」で35.9%と、女性従業員比率が増していることがわかる。同企業規模の2018年実績と比較すると「30-50%未満」で減少しているものの、「50%以上」では、2018年の8.5%に比して2019年では10.6%となっており、全体的に女性従業員の雇用率が上がっていることがわかる。

「300-1000人未満」では、2019年実績で、「20-30%未満」、「30-50%未満」、「50%以上」のそれぞれが31.2%、21.2%、5.3%となっており、2018年実績から微増している。同企業規模層でも女性の雇用が進んでいるといえる。

最後に「1000人以上」の2019年実績を見ると、「10-20%未満」は42.9%で2018年実績と同値であるが、「20-30%未満」、「30-50%未満」、「50%以上」と、それぞれ2018年実績より微増している。

各企業規模層で全体的に女性雇用率が高まっているといえる。

・業種

業種については、「産業全体」と比較しながら、サンプル数が30以上の業種を対象に考察する (以下同様)。

「輸送用機器」・「建設業」・「機械」の業種では、「0-10%未満」(女性を雇用していないまたはほとんどいない) が他の業種に比して高い。特に、「輸送用機器」では2019年度で46.0%、「建設業」では28.8%、「機械」では16.4%である。これらに対し、女性従業員比率が30%以上 (「30-50%未満」と「50%以上」を加算) の比率が高い業種としては、「銀行業」(97.2%、2019年の数値。以下、同様)、「小売業」(48.8%)、「卸売業」(39.2%)、「その他製品」(37.8%) が挙げられる。なお、「サービス業」(59.3%) も女性雇用比率が高いが、本データでは「サービス業」

に含まれる業種の範囲が広いことを指摘しておく。

また、女性従業員比率が30%以上を対象に2か年の変化を見ると、女性雇用比率が高い業種のなかでも「その他製品」が8.1%ポイント増えている。

(2) 女性管理職比率

・企業規模

各階層で見ると、「0%」（女性管理職がない）は「300人未満」で22.4%となっており、「300～1000人未満」の9.8%、「1000人以上」の0.7%と比較し高い割合である。「10%未満」は、「300人未満」で33.2%、「300～1000人未満」で69.7%、「1000人以上」で77.0%と、企業規模が大きくなるにつれ割合が高くなり、反対に「10-20%未満」では、企業規模が小さくなるほど割合が低くなり、「1000人以上」では14.8%、「300人未満」では25.4%である。そして、「20%以上」においては、他の階級層で1割を切るのに対し、「300人未満」では19.0%と高い割合となっている。「300～1000人未満」、「1000人以上」の企業規模が大きい企業では、未だ女性管理職比率は高くないが、徐々に管理職への登用に取り組んでおり、「300人未満」では、登用を進めている企業とそうでない企業が同程度あることがわかる。

・業種

「産業全体」（8.0%）以上の女性管理職比率を有する業種には、「小売業」（12.1%）、「銀行業」（17.3%）が挙げられる。また、女性管理職比率が10%以上（「10-20%未満」と「20%以上」の合算）について、「産業全体」（26.3%）を超える業種は、「情報・通信業」（34.8%）、「小売業」（48.7%）、「銀行業」（86.2%）、「サービス業」（58.7%）である。サービス業については、本データでは総務省の大分類に比して多様な業種が入っていることから一概に比較することは難しいが、「情報・通信業」は、まったく女性管理職がない企業（「0%」）も10.9%ある。加えて、産業全体と比較し、女性管理職がない（「0%」の割合が高い）業種としては、「建設業」（10.8%）、「機械」、「その他製品」（ともに11.1%）、「卸売業」（18.4%）で、「卸売業」は、女性従業員比率が高かったが、女性の管理職が少なく、いわゆるコース別人事管理を行い、女性については一般職で雇用していることが伺える。

図表 82 企業規模別 業種別 2 か年分の女性従業員比率に関する集計結果

		女性従業員比率						
		n	0-10%未満	10-20%未満	20-30%未満	30-50%未満	50%以上	平均値
規模全体	2018	1151	11.6%	35.6%	24.2%	21.9%	6.8%	24.8%
	2019	1159	10.3%	35.4%	24.7%	22.0%	7.7%	25.3%
300人未満	2018	246	6.9%	19.1%	27.2%	38.2%	8.5%	30.0%
	2019	245	5.7%	20.4%	27.3%	35.9%	10.6%	30.3%
300~1000人未満	2018	343	9.6%	35.6%	29.4%	20.7%	4.7%	23.9%
	2019	340	8.8%	33.5%	31.2%	21.2%	5.3%	24.6%
1000人以上	2018	562	14.8%	42.9%	19.6%	15.5%	7.3%	23.1%
	2019	574	13.1%	42.9%	19.7%	16.6%	7.8%	23.7%
産業全体	2018	1151	11.6%	35.6%	24.2%	21.9%	6.8%	24.8%
	2019	1159	10.3%	35.4%	24.7%	22.0%	7.7%	25.3%
水産・農林業	2018	3	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	31.1%
	2019	3	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	31.7%
鉱業	2018	2	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.9%
	2019	2	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.9%
建設業	2018	64	31.3%	60.9%	3.1%	4.7%	0.0%	13.1%
	2019	66	28.8%	59.1%	6.1%	6.1%	0.0%	13.9%
食料品	2018	50	0.0%	36.0%	38.0%	22.0%	4.0%	25.5%
	2019	50	0.0%	36.0%	42.0%	18.0%	4.0%	25.4%
繊維製品	2018	17	0.0%	11.8%	41.2%	29.4%	17.6%	34.2%
	2019	17	0.0%	11.8%	41.2%	29.4%	17.6%	35.6%
パルプ・紙	2018	9	33.3%	44.4%	11.1%	11.1%	0.0%	15.7%
	2019	9	22.2%	44.4%	22.2%	11.1%	0.0%	16.8%
化学	2018	92	12.0%	52.2%	19.6%	13.0%	3.3%	20.9%
	2019	92	9.8%	55.4%	18.5%	12.0%	4.3%	21.4%
医薬品	2018	28	0.0%	10.7%	64.3%	21.4%	3.6%	27.6%
	2019	28	0.0%	10.7%	57.1%	28.6%	3.6%	28.0%
石油・石炭製品	2018	2	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%
	2019	2	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.4%
ゴム製品	2018	11	45.5%	36.4%	18.2%	0.0%	0.0%	13.4%
	2019	11	36.4%	45.5%	18.2%	0.0%	0.0%	13.6%
ガラス・土石製品	2018	12	16.7%	75.0%	0.0%	8.3%	0.0%	15.4%
	2019	12	16.7%	75.0%	0.0%	8.3%	0.0%	15.6%
鉄鋼	2018	14	71.4%	21.4%	7.1%	0.0%	0.0%	10.2%
	2019	14	71.4%	21.4%	7.1%	0.0%	0.0%	10.5%
非鉄金属	2018	14	35.7%	57.1%	7.1%	0.0%	0.0%	13.0%
	2019	14	28.6%	57.1%	7.1%	7.1%	0.0%	13.5%
金属製品	2018	21	28.6%	33.3%	23.8%	14.3%	0.0%	17.7%
	2019	22	22.7%	40.9%	22.7%	13.6%	0.0%	17.5%
機械	2018	72	19.4%	63.9%	13.9%	1.4%	1.4%	14.7%
	2019	73	16.4%	65.8%	15.1%	1.4%	1.4%	15.1%
電気機器	2018	97	4.1%	61.9%	26.8%	7.2%	0.0%	18.5%
	2019	99	4.0%	58.6%	30.3%	7.1%	0.0%	18.8%
輸送用機器	2018	50	50.0%	44.0%	6.0%	0.0%	0.0%	10.5%
	2019	50	46.0%	48.0%	6.0%	0.0%	0.0%	10.8%
精密機器	2018	17	0.0%	41.2%	41.2%	17.6%	0.0%	24.1%
	2019	17	0.0%	41.2%	41.2%	17.6%	0.0%	24.2%
その他製品	2018	37	2.7%	27.0%	40.5%	24.3%	5.4%	26.4%
	2019	37	0.0%	24.3%	37.8%	29.7%	8.1%	28.0%
電気・ガス業	2018	14	35.7%	64.3%	0.0%	0.0%	0.0%	11.7%
	2019	14	35.7%	64.3%	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%

情報・通信業	2018	98	1.0%	35.7%	32.7%	27.6%	3.1%	25.8%
	2019	98	2.0%	30.6%	37.8%	25.5%	4.1%	25.9%
陸運業	2018	25	24.0%	60.0%	4.0%	12.0%	0.0%	16.1%
	2019	25	24.0%	56.0%	4.0%	16.0%	0.0%	17.8%
海運業	2018	5	0.0%	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	23.8%
	2019	5	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	21.9%
空運業	2018	2	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	36.1%
	2019	2	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	37.1%
倉庫・運輸関連業	2018	10	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%	0.0%	26.3%
	2019	10	10.0%	30.0%	10.0%	50.0%	0.0%	26.8%
卸売業	2018	102	2.0%	15.7%	44.1%	35.3%	2.9%	28.3%
	2019	102	2.0%	12.7%	46.1%	35.3%	3.9%	28.9%
小売業	2018	79	6.3%	24.1%	25.3%	20.3%	24.1%	34.5%
	2019	80	5.0%	23.8%	22.5%	23.8%	25.0%	35.2%
銀行業	2018	36	2.8%	0.0%	0.0%	83.3%	13.9%	42.2%
	2019	36	2.8%	0.0%	0.0%	77.8%	19.4%	42.6%
その他金融業	2018	14	0.0%	0.0%	7.1%	85.7%	7.1%	40.7%
	2019	14	0.0%	0.0%	0.0%	92.9%	7.1%	41.9%
証券・商品先物	2018	10	0.0%	0.0%	30.0%	70.0%	0.0%	33.8%
	2019	10	0.0%	0.0%	30.0%	70.0%	0.0%	34.8%
保険業	2018	13	0.0%	0.0%	0.0%	30.8%	69.2%	64.1%
	2019	13	0.0%	0.0%	7.7%	23.1%	69.2%	64.1%
不動産業	2018	29	0.0%	0.0%	41.4%	55.2%	3.4%	33.3%
	2019	29	0.0%	3.4%	37.9%	48.3%	10.3%	33.6%
サービス業	2018	102	5.9%	16.7%	20.6%	34.3%	22.5%	36.6%
	2019	103	3.9%	16.5%	20.4%	35.0%	24.3%	37.6%

図表 83 企業規模別 業種別 女性管理職比率に関する集計結果

	女性管理職比率					
	n	0%	10%未満	10-20%未満	20%以上	平均値
規模全体	1128	7.8%	65.9%	17.0%	9.3%	8.0%
300人未満	232	22.4%	33.2%	25.4%	19.0%	11.1%
300~1000人未満	327	9.8%	69.7%	15.0%	5.5%	6.7%
1000人以上	569	0.7%	77.0%	14.8%	7.6%	7.6%
産業全体	1128	7.8%	65.9%	17.0%	9.3%	8.0%
水産・農林業	3	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	4.8%
鉱業	2	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	4.5%
建設業	65	10.8%	84.6%	3.1%	1.5%	2.7%
食料品	50	2.0%	74.0%	20.0%	4.0%	7.9%
繊維製品	16	0.0%	62.5%	25.0%	12.5%	9.4%
パルプ・紙	9	22.2%	66.7%	11.1%	0.0%	2.7%
化学	91	6.6%	74.7%	9.9%	8.8%	7.8%
医薬品	27	0.0%	48.1%	48.1%	3.7%	10.1%
石油・石炭製品	2	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	2.8%
ゴム製品	11	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	3.0%
ガラス・土石製品	12	0.0%	91.7%	8.3%	0.0%	2.8%
鉄鋼	14	14.3%	78.6%	7.1%	0.0%	2.7%
非鉄金属	14	7.1%	92.9%	0.0%	0.0%	2.3%
金属製品	21	14.3%	85.7%	0.0%	0.0%	2.3%
機械	72	11.1%	86.1%	1.4%	1.4%	3.5%
電気機器	98	6.1%	90.8%	3.1%	0.0%	3.7%
輸送用機器	49	10.2%	85.7%	4.1%	0.0%	2.6%
精密機器	16	0.0%	68.8%	25.0%	6.3%	7.7%
その他製品	36	11.1%	63.9%	16.7%	8.3%	7.5%
電気・ガス業	14	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	3.1%
情報・通信業	92	10.9%	54.3%	26.1%	8.7%	9.4%
陸運業	24	0.0%	91.7%	8.3%	0.0%	5.5%
海運業	5	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	8.8%
空運業	2	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	11.5%
倉庫・運輸関連業	10	10.0%	30.0%	60.0%	0.0%	9.3%
卸売業	98	18.4%	68.4%	12.2%	1.0%	4.7%
小売業	78	3.8%	47.4%	23.1%	25.6%	12.1%
銀行業	36	0.0%	13.9%	55.6%	30.6%	17.3%
その他金融業	14	0.0%	35.7%	42.9%	21.4%	14.2%
証券・商品先物	10	0.0%	30.0%	60.0%	10.0%	12.1%
保険業	12	0.0%	8.3%	25.0%	66.7%	22.3%
不動産業	28	7.1%	50.0%	17.9%	25.0%	12.9%
サービス業	97	8.2%	33.0%	30.9%	27.8%	16.6%

(3) うち女性の部長職以上の比率

・企業規模

厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」では、令和元年（2019年）の民間企業における女性部長職比率は6.9%である。同比率を基準として本データにおける企業規模の傾向を見ると、いずれの規模も平均値が当該数値を下回っていることから部長職の女性は少ないといえる。しかし、「10%以上」が「300人未満」で22.7%、「300～1000人未満」で9.7%、「1000人以上」で7.9%と、企業規模が小さくなるにつれ、女性の部長職の割合は増加している。反対に、女性部長職比率が「0%」では、「300人未満」が67.1%、「300～1000人未満」が57.7%、「1000人以上」が26.5%で企業規模が大きくなるにつれ、女性の部長職が全くない企業の割合は減少することがわかる。

そのほかの階層では、「3%未満」は、「300人未満」が1.8%、「300～1000人未満」が11.9%、「1000人以上」、「3-5%未満」でも、企業規模が小さい順から1.8%、7.5%、15.2%と、「5-10%未満」で6.7%、13.2%、14.5%となっており、規模が大きい企業で必ずしも女性の登用が進んでいるわけではないが、一定の規模以上の企業では、徐々に女性の登用を進めていることが伺える。

・業種

「産業全体」では、女性部長職「0%」の割合は43.8%である。これを上回る業種として「建設業」（58.5%）、「機械」（48.5%）、「輸送用機器」（49.0%）、「卸売業」（61.1%）が挙げられる。一方で、女性の部長職が「10%以上」が「産業全体」（11.4%）を超える業種は、「食料品」（12.2%）、「その他製品」（13.9%）、「情報・通信業」（16.7%）、「小売業」（28.0%）、「サービス業」（29.8%、なお、本業種のデータには総務省の大分類とは異なる業種を含む）である。前者の業種の課題と後者の業種の取組における差異の検証が、前者の業種の女性管理職登用の課題解消に寄与する可能性がある。また、本データの「産業全体」の平均値が4.0%であることから、本データ企業の部長職の女性比率は、我が国全体と比して低い。そのなかで、「建設業」（1.3%）、「輸送用機器」（1.2%）、「機械」（1.6%）、「電気機器」（2.1%）、「卸売業」（2.1%）は、産業平均から2%ポイント以上低く、女性の登用における課題が大きい業種であると指摘できる。

(4) 役員・女性比率

・企業規模

東洋経済新報社の「役員四季報」の令和元年（2019年）データを見ると、上場企業の役員に占める女性の割合は5.2%である。同比率を基準として本データにおける企業規模の傾向を見ると、「300人未満」では「5%以上」が43.7%あるが、同階層以外では4割に満たない。しかし、「300人未満」では、役員的女性がいない（＝「0%」）も52.4%あり、女性の役員がいる企業と全くない企業に二極化していることがわかる。「1000人以上」でも「0%」が27.4%あり、大企業でも経営層への女性の登用が難しい企業が3割弱あるといえる。

そのほかの階層では、「3%未満」について「300人未満」が0.9%、「300～1000人未満」が1.5%、「1000人以上」が9.1%、さらに「3-5%未満」では企業規模が小さい順から3.0%、8.6%、24.5%と企業規模が大きくなるほど割合が大きくなり、企業規模が大きい企業では、女性の役員登用を徐々に進めていることが伺える。なお、本データは上場企業が多く含まれるが、本データの役員・女性比率の平均が4.9%であり、前述の参考データより若干低いものの、大きな数値的乖離はないと考える。

業種

役員女性がいない（＝「0%」）企業の割合を「産業全体」（39.6%）と比較し、5%ポイントを上回る業種には、「建設業」（47.7%）、「機械」（55.1%）、「輸送用機器」（48.9%）、「卸売業」（49.5%）が挙げられる。この一方で、女性の役員比率が「5%以上」が「産業全体」（39.7%）を5%ポイント上回る業種は、「食料品」（46.9%）、「情報・通信業」（47.8%）、「小売業」（59.0%）、「銀行業」（54.3%）、そして「サービス業」（56.1%、なお、本データにおける同業種は総務省の大分類とは異なる業種を含む）である。

平均値と比較すると、「建設業」、「機械」、「輸送用機器」、「卸売業」の4業種は産業平均と比較して低い。これらの産業では、前述の女性従業員比率、管理職比率、部長職比率を通して低いことから、女性の採用（入口）から経営層への登用（出口）までを通して、その活躍を阻害する要因に対処していく必要がある。

図表 84 企業規模別 業種別 うち部長職以上・女性比率の集計結果

	うち部長職以上・女性比率						
	n	0%	3%未満	3-5%未満	5-10%未満	10%以上	平均値
規模全体	1103	43.8%	22.0%	10.2%	12.5%	11.4%	4.0%
300人未満	225	67.1%	1.8%	1.8%	6.7%	22.7%	5.6%
300~1000人未満	319	57.7%	11.9%	7.5%	13.2%	9.7%	3.4%
1000人以上	559	26.5%	36.0%	15.2%	14.5%	7.9%	3.8%
産業全体	1103	43.8%	22.0%	10.2%	12.5%	11.4%	4.0%
水産・農林業	3	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%
鉱業	2	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
建設業	65	58.5%	35.4%	3.1%	0.0%	3.1%	1.3%
食料品	49	26.5%	26.5%	20.4%	14.3%	12.2%	4.3%
繊維製品	17	41.2%	17.6%	11.8%	17.6%	11.8%	4.0%
パルプ・紙	9	44.4%	33.3%	11.1%	11.1%	0.0%	2.0%
化学	88	37.5%	35.2%	6.8%	10.2%	10.2%	4.0%
医薬品	26	15.4%	0.0%	15.4%	53.8%	15.4%	6.8%
石油・石炭製品	2	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	4.1%
ゴム製品	11	45.5%	36.4%	0.0%	18.2%	0.0%	1.6%
ガラス・土石製品	12	25.0%	41.7%	33.3%	0.0%	0.0%	2.0%
鉄鋼	13	61.5%	30.8%	0.0%	0.0%	7.7%	2.2%
非鉄金属	14	64.3%	21.4%	7.1%	7.1%	0.0%	0.9%
金属製品	21	95.2%	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	0.3%
機械	68	48.5%	33.8%	8.8%	7.4%	1.5%	1.6%
電気機器	97	41.2%	35.1%	10.3%	9.3%	4.1%	2.1%
輸送用機器	49	49.0%	38.8%	6.1%	4.1%	2.0%	1.2%
精密機器	15	26.7%	13.3%	20.0%	26.7%	13.3%	4.7%
その他製品	36	41.7%	5.6%	25.0%	13.9%	13.9%	4.0%
電気・ガス業	14	28.6%	50.0%	14.3%	7.1%	0.0%	1.8%
情報・通信業	90	38.9%	7.8%	17.8%	18.9%	16.7%	5.4%
陸運業	24	33.3%	25.0%	16.7%	16.7%	8.3%	3.2%
海運業	5	20.0%	40.0%	0.0%	0.0%	40.0%	6.2%
空運業	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	5.3%
倉庫・運輸関連業	10	70.0%	10.0%	0.0%	0.0%	20.0%	4.0%
卸売業	95	61.1%	23.2%	6.3%	5.3%	4.2%	2.1%
小売業	75	41.3%	5.3%	10.7%	14.7%	28.0%	8.2%
銀行業	35	42.9%	11.4%	8.6%	28.6%	8.6%	4.0%
その他金融業	14	35.7%	14.3%	7.1%	35.7%	7.1%	4.1%
証券・商品先物	9	22.2%	11.1%	22.2%	33.3%	11.1%	4.8%
保険業	12	0.0%	25.0%	8.3%	41.7%	25.0%	8.3%
不動産業	27	48.1%	14.8%	3.7%	7.4%	25.9%	11.0%
サービス業	94	43.6%	8.5%	7.4%	10.6%	29.8%	8.1%

図表 85 企業規模別 業種別 役員・女性比率の集計結果

	役員・女性比率					
	n	0%	3%未満	3-5%未満	5%以上	平均値
規模全体	1118	39.6%	5.2%	15.5%	39.7%	4.9%
300人未満	231	52.4%	0.9%	3.0%	43.7%	5.7%
300~1000人未満	324	51.9%	1.5%	8.6%	38.0%	4.3%
1000人以上	563	27.4%	9.1%	24.5%	39.1%	5.0%
産業全体	1118	39.6%	5.2%	15.5%	39.7%	4.9%
水産・農林業	3	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	2.5%
鉱業	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	5.0%
建設業	65	47.7%	16.9%	18.5%	16.9%	3.0%
食料品	49	24.5%	6.1%	22.4%	46.9%	6.0%
繊維製品	17	41.2%	5.9%	17.6%	35.3%	4.2%
パルプ・紙	9	55.6%	0.0%	22.2%	22.2%	2.3%
化学	91	37.4%	4.4%	16.5%	41.8%	6.0%
医薬品	27	14.8%	0.0%	18.5%	66.7%	7.6%
石油・石炭製品	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	13.6%
ゴム製品	11	45.5%	9.1%	27.3%	18.2%	2.9%
ガラス・土石製品	12	16.7%	0.0%	33.3%	50.0%	4.6%
鉄鋼	14	64.3%	7.1%	21.4%	7.1%	1.5%
非鉄金属	14	35.7%	7.1%	42.9%	14.3%	2.8%
金属製品	21	71.4%	4.8%	9.5%	14.3%	1.4%
機械	69	55.1%	7.2%	11.6%	26.1%	2.7%
電気機器	98	41.8%	3.1%	22.4%	32.7%	3.7%
輸送用機器	47	48.9%	6.4%	19.1%	25.5%	2.6%
精密機器	15	26.7%	6.7%	6.7%	60.0%	5.6%
その他製品	36	33.3%	2.8%	19.4%	44.4%	5.4%
電気・ガス業	13	23.1%	15.4%	53.8%	7.7%	2.6%
情報・通信業	92	41.3%	3.3%	7.6%	47.8%	5.6%
陸運業	24	37.5%	8.3%	12.5%	41.7%	4.0%
海運業	4	25.0%	0.0%	0.0%	75.0%	6.2%
空運業	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	8.7%
倉庫・運輸関連業	10	70.0%	0.0%	0.0%	30.0%	2.2%
卸売業	97	49.5%	3.1%	16.5%	30.9%	4.0%
小売業	78	33.3%	2.6%	5.1%	59.0%	7.5%
銀行業	35	20.0%	5.7%	20.0%	54.3%	5.9%
その他金融業	14	28.6%	21.4%	7.1%	42.9%	5.5%
証券・商品先物	10	20.0%	0.0%	30.0%	50.0%	5.7%
保険業	12	0.0%	8.3%	25.0%	66.7%	7.3%
不動産業	27	40.7%	3.7%	11.1%	44.4%	6.3%
サービス業	98	39.8%	3.1%	1.0%	56.1%	7.6%

(5) 60歳以上の高年齢従業員の有無と平均値

本項目については、全従業員に占める60歳以上の従業員数の割合の数値が小さく、階層別の考察が難しいため、60歳以上の高年齢従業員の雇用の有無と企業規模別および業種別の平均値で比較する。

企業規模

60歳以上の高年齢従業員の有無については、「あり」が84.1%である。一方、「300人未満」では、「なし」が29.2%となっており、「300～1000人未満」、「1000人以上」に比して高い割合となっている。人手不足の中小企業においても、3割程度の企業では高年齢者を活用していないといえる。

次に、平均値でみると、規模全体でも高年齢者雇用率の平均が0.05%であり、1%にも達していない。そのなかで、企業規模別で比較すると「300人未満」が0.14%と他の企業規模に比して高く、最大値は5.49%である。これらから、中小企業にも60歳以上の従業員を積極的に雇用している企業とそうでない企業が存在していることがわかる。

業種

60歳以上の高年齢従業員を全く雇用していない割合が2割を超える業種としては、「食料品」(21.7%)、「化学」(20.7%)、「小売業」(26.3%)の3業種が挙げられる。次いで、「卸売業」(18.1%)、「情報・通信業」(16.7%)、「サービス業」(16.4%、なお、本データにおける同業種は総務省の大分類とは異なる業種を含む)、「電気機器」(14.9%)と続く。

次に、平均値で高年齢者の雇用に積極的である業種を見ると、「不動産業」(0.24%)、「建設業」、「サービス業」(ともに、0.12%)が他の業種に比して高い割合となっている。最大値でみると、「サービス業」は、5.49%と高い。前述のとおり、同業種は、総務省の大分類におけるサービス関連の多くの業種を含むため、解釈には留意する必要があるが、医療・福祉、警備業、建物サービス業も含まれることを勘案すると、同業種の割合の高さは理解できる。また、最大値が「建設業」で1.88%、「情報・通信業」で1.17%と他の業種に比して高い割合である一方、両業種とも最小値は0.00%であることから、高齢者雇用を進める企業とそうでない企業が二分化していることが伺える。

高年齢者雇用率が低い業種に対しては、それが高い企業と比較しその阻害要因を明らかにしたうえで要因解消に向けた支援を進めていく必要がある。

図表 86 企業規模別 業種別 60歳以上の高年齢者従業員の有無と平均値の集計結果

	60歳以上の高年齢者従業員の有無			60歳以上の高年齢者従業員の平均値		
	n	なし	あり	最小値	最大値	平均値
規模全体	894	15.9%	84.1%	0.00	5.49	0.05
300人未満	130	29.2%	70.8%	0.00	5.49	0.14
300~1000人未満	241	18.7%	81.3%	0.00	0.21	0.03
1000人以上	523	11.3%	88.7%	0.00	0.19	0.03
産業全体	894	15.9%	84.1%	0.00	5.49	0.05
水産・農林業	2	0.0%	100.0%	0.00	0.00	0.00
鉱業	2	0.0%	100.0%	0.00	0.03	0.02
建設業	56	3.6%	96.4%	0.00	1.88	0.12
食料品	46	21.7%	78.3%	0.00	0.13	0.03
繊維製品	15	53.3%	46.7%	0.00	0.06	0.01
パルプ・紙	5	0.0%	100.0%	0.01	0.08	0.05
化学	82	20.7%	79.3%	0.00	0.15	0.03
医薬品	26	0.0%	100.0%	0.00	0.08	0.03
石油・石炭製品	2	0.0%	100.0%	0.00	0.12	0.06
ゴム製品	11	9.1%	90.9%	0.00	0.06	0.01
ガラス・土石製品	11	9.1%	90.9%	0.00	0.21	0.04
鉄鋼	9	11.1%	88.9%	0.00	0.08	0.03
非鉄金属	13	0.0%	100.0%	0.00	0.18	0.04
金属製品	16	6.3%	93.8%	0.00	0.10	0.03
機械	51	9.8%	90.2%	0.00	0.14	0.04
電気機器	87	14.9%	85.1%	0.00	0.17	0.02
輸送用機器	41	4.9%	95.1%	0.00	0.10	0.03
精密機器	15	13.3%	86.7%	0.00	0.11	0.04
その他製品	25	32.0%	68.0%	0.00	0.08	0.02
電気・ガス業	13	0.0%	100.0%	0.00	0.12	0.05
情報・通信業	72	16.7%	83.3%	0.00	1.17	0.03
陸運業	23	0.0%	100.0%	0.00	0.14	0.05
海運業	3	66.7%	33.3%	0.00	0.04	0.01
空運業	2	0.0%	100.0%	0.03	0.11	0.07
倉庫・運輸関連業	6	0.0%	100.0%	0.00	0.07	0.04
卸売業	72	18.1%	81.9%	0.00	0.15	0.04
小売業	57	26.3%	73.7%	0.00	0.58	0.05
銀行業	27	44.4%	55.6%	0.00	0.44	0.03
その他金融業	11	36.4%	63.6%	0.00	0.06	0.02
証券・商品先物	6	0.0%	100.0%	0.02	0.15	0.07
保険業	11	9.1%	90.9%	0.00	0.19	0.07
不動産業	15	13.3%	86.7%	0.00	3.08	0.24
サービス業	61	16.4%	83.6%	0.00	5.49	0.12

(6) 障害者雇用率

民間企業における障害者の法定雇用率は2021年に2.3%に引き上げられたが、本データの調査時点でどの程度の企業が法定雇用率を遵守しているのか（または、未達なのか）を考察していく。

・企業規模

全体では、2019年時点で障害者雇用率が2.3%以上である企業の割合は36.3%であり、2021年の引き上げ時まで何等かの対応をしなければならない企業が6割強あることがわかる。

障害者雇用率は、増加傾向にあり、「2.3%以上」については「300～1000人未満」で2017年から2019年で4.8%ポイント、「1000人以上」では2017年から2019年で18.6%ポイント増加している。しかしながら、大企業では特例子会社制度を活用するケースもある一方、約半数は法定雇用率を達しておらず、さらに障害者雇用の促進を訴求する必要がある。

・業種

業種では、障害者雇用に対する取組の差異が数値に表れている。障害者雇用率が2.3%以上である業種は「小売業」が56.9%（2019年の数値。以下同様）で最も多く、「食料品」、「電気機器」（ともに44.9%、2019年時点。以下同様）、「輸送用機器」（40.4%）、「銀行業」（40.0%）、「情報・通信業」（37.9%）、「化学」

（37.4%）では法定雇用率を遵守している企業が4割程度ある。その一方で、「卸売業」（26.0%、2019年時点。以下同様）、「建設業」（25.4%）、「サービス業」（23.6%）では法定雇用率に達している企業の割合は2割程度である。全体的に、障害者雇用については多くの課題が残っていることがこれらの数値から伺える。

(7) 有休取得率

・企業規模

厚生労働省政策統括官付参事官付賃金福祉統計室が公表した「令和2年就労条件総合調査」による企業規模別の平均有休取得率をみると、企業規模計では56.3%、1000人以上では63.1%、300～999人では53.1%、100～299人では52.3%、30～99人で51.1%である。同データでは2013年より推移をみることができるが、各規模で年々取得率が増加しており、働き方改革の取組が進んでいると評価している。この公的データと本データの2019年を比較すると、本データの各規模の平均値が公的データの規模平均を上回っていることから、本データの対象企業は有休取得優良企業群だといえる。

この企業群で、付与された有休日数の6割以上（「60-80%未満」と「80%以上」を加算）取得できている割合を見ると、「300人未満」では55.6%（2019年ベース、以下同様）で半数程度にとどまるが、「300～1000人未満」で62.0%、「1000人以上」で76.9%である。大企業でも約4分の1の従業員は、付与された有休を適切に活用できていないことがわかる。

・業種

本データの業種と比較可能な公的データがないため、企業規模計の56.3%を基準に各業種の傾向を考察する。付与された有休日数の6割以上取得できている割合が高い業種として「輸送機器」（91.8%）、「電気機器」（90.6%）、「情報・通信業」（85.4%）、「化学」（83.3%）、「機械」（75.4%）、「食料品」（73.4%）が挙げられる。一方で、有

休日数の6割以上取得できる割合の低い業種としては「建設業」(21.3%)、「小売業」(42.0%)を指摘できる。平均値で見ても、後者の2業種は5割台であり、同業種の従業員は有休付与日の半分程度しか有休を取得できていないといえる。なお、「建設業」については、前述の公表データでは労働者一人平均の有休取得率は44.9%である。本データの建設業の企業の有休取得率は、それよりかなり低いことを追記しておく。

図表 87 企業規模別 業種別 障害者雇用率の集計結果（1）

		障害者雇用率				
		n	0%	2%未満	2.0-2.3%未満	2.3%以上
規模全体	2017	1104	6.4%	33.9%	34.6%	25.1%
	2018	1106	6.1%	29.2%	33.1%	31.6%
	2019	1102	5.4%	26.6%	31.8%	36.3%
300人未満	2017	215	32.6%	40.9%	8.4%	18.1%
	2018	215	31.2%	39.5%	7.9%	21.4%
	2019	215	27.0%	41.9%	11.2%	20.0%
300~1000人未満	2017	322	0.3%	55.0%	23.3%	21.4%
	2018	324	0.3%	51.9%	23.5%	24.4%
	2019	325	0.3%	47.1%	26.5%	26.2%
1000人以上	2017	567	0.0%	19.2%	51.0%	29.8%
	2018	567	0.0%	12.3%	48.1%	39.5%
	2019	562	0.0%	8.9%	42.7%	48.4%
産業全体	2017	1104	6.4%	33.9%	34.6%	25.1%
	2018	1106	6.1%	29.2%	33.1%	31.6%
	2019	1102	5.4%	26.6%	31.8%	36.3%
水産・農林業	2017	3	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
	2018	3	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
	2019	3	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
鉱業	2017	2	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	2018	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
	2019	2	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
建設業	2017	62	6.5%	38.7%	30.6%	24.2%
	2018	62	4.8%	33.9%	29.0%	32.3%
	2019	63	3.2%	33.3%	38.1%	25.4%
食料品	2017	47	4.3%	23.4%	31.9%	40.4%
	2018	49	2.0%	20.4%	36.7%	40.8%
	2019	49	2.0%	14.3%	38.8%	44.9%
繊維製品	2017	17	5.9%	35.3%	47.1%	11.8%
	2018	16	0.0%	43.8%	37.5%	18.8%
	2019	16	6.3%	25.0%	56.3%	12.5%
パルプ・紙	2017	9	0.0%	44.4%	33.3%	22.2%
	2018	9	0.0%	22.2%	44.4%	33.3%
	2019	9	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
化学	2017	92	1.1%	35.9%	37.0%	26.1%
	2018	91	1.1%	34.1%	31.9%	33.0%
	2019	91	0.0%	24.2%	38.5%	37.4%
医薬品	2017	28	0.0%	28.6%	42.9%	28.6%
	2018	28	0.0%	32.1%	32.1%	35.7%
	2019	28	0.0%	17.9%	25.0%	57.1%
石油・石炭製品	2017	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
	2018	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
	2019	2	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
ゴム製品	2017	10	0.0%	50.0%	30.0%	20.0%
	2018	10	0.0%	40.0%	50.0%	10.0%
	2019	10	0.0%	40.0%	40.0%	20.0%
ガラス・土石製品	2017	12	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%
	2018	12	0.0%	41.7%	33.3%	25.0%
	2019	12	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%

図表 88 企業規模別 業種別 障害者雇用率の集計結果 (2)

		障害者雇用率				
		n	0%	2%未満	2.0-2.3%未満	2.3%以上
鉄鋼	2017	14	7.1%	50.0%	14.3%	28.6%
	2018	14	0.0%	50.0%	28.6%	21.4%
	2019	14	0.0%	50.0%	28.6%	21.4%
非鉄金属	2017	13	0.0%	7.7%	76.9%	15.4%
	2018	14	0.0%	14.3%	35.7%	50.0%
	2019	14	0.0%	14.3%	35.7%	50.0%
金属製品	2017	22	4.5%	36.4%	27.3%	31.8%
	2018	21	4.8%	23.8%	42.9%	28.6%
	2019	22	4.5%	22.7%	36.4%	36.4%
機械	2017	72	2.8%	37.5%	38.9%	20.8%
	2018	72	2.8%	34.7%	36.1%	26.4%
	2019	71	2.8%	31.0%	32.4%	33.8%
電気機器	2017	98	3.1%	26.5%	45.9%	24.5%
	2018	98	4.1%	23.5%	40.8%	31.6%
	2019	98	3.1%	18.4%	33.7%	44.9%
輸送用機器	2017	49	0.0%	22.4%	49.0%	28.6%
	2018	48	0.0%	16.7%	47.9%	35.4%
	2019	47	0.0%	12.8%	46.8%	40.4%
精密機器	2017	16	0.0%	43.8%	31.3%	25.0%
	2018	16	0.0%	43.8%	37.5%	18.8%
	2019	17	0.0%	47.1%	23.5%	29.4%
その他製品	2017	35	2.9%	37.1%	40.0%	20.0%
	2018	36	2.8%	30.6%	38.9%	27.8%
	2019	35	2.9%	40.0%	28.6%	28.6%
電気・ガス業	2017	14	7.1%	0.0%	57.1%	35.7%
	2018	14	7.1%	0.0%	42.9%	50.0%
	2019	14	7.1%	0.0%	21.4%	71.4%
情報・通信業	2017	88	13.6%	40.9%	27.3%	18.2%
	2018	88	14.8%	38.6%	25.0%	21.6%
	2019	87	14.9%	32.2%	14.9%	37.9%
陸運業	2017	25	0.0%	16.0%	40.0%	44.0%
	2018	25	0.0%	8.0%	24.0%	68.0%
	2019	25	0.0%	16.0%	20.0%	64.0%
海運業	2017	5	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%
	2018	5	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%
	2019	5	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%
空運業	2017	2	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%
	2018	2	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%
	2019	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
倉庫・運輸関連業	2017	10	10.0%	70.0%	20.0%	0.0%
	2018	10	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%
	2019	10	20.0%	40.0%	30.0%	10.0%

卸売業	2017	98	10.2%	44.9%	21.4%	23.5%
	2018	97	9.3%	45.4%	16.5%	28.9%
	2019	96	8.3%	39.6%	26.0%	26.0%
小売業	2017	73	4.1%	24.7%	26.0%	45.2%
	2018	73	4.1%	17.8%	26.0%	52.1%
	2019	72	4.2%	11.1%	27.8%	56.9%
銀行業	2017	35	0.0%	28.6%	48.6%	22.9%
	2018	35	0.0%	2.9%	62.9%	34.3%
	2019	35	0.0%	5.7%	54.3%	40.0%
その他金融業	2017	14	14.3%	28.6%	35.7%	21.4%
	2018	14	14.3%	7.1%	50.0%	28.6%
	2019	14	14.3%	7.1%	57.1%	21.4%
証券・商品先物	2017	10	20.0%	30.0%	40.0%	10.0%
	2018	10	10.0%	30.0%	40.0%	20.0%
	2019	10	0.0%	40.0%	30.0%	30.0%
保険業	2017	12	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%
	2018	12	0.0%	8.3%	58.3%	33.3%
	2019	12	0.0%	16.7%	33.3%	50.0%
不動産業	2017	28	42.9%	35.7%	14.3%	7.1%
	2018	28	46.4%	28.6%	14.3%	10.7%
	2019	28	39.3%	32.1%	14.3%	14.3%
サービス業	2017	87	12.6%	43.7%	25.3%	18.4%
	2018	90	11.1%	34.4%	27.8%	26.7%
	2019	89	7.9%	43.8%	24.7%	23.6%

図表 89 企業規模別 業種別 有休取得率の集計結果

		有休取得率						平均値
		n	20%未満	20-40%未満	40-60%未満	60-80%未満	80%以上	
規模全体	2018	1067	1.1%	9.6%	34.1%	44.3%	10.9%	60.9%
	2019	1072	0.2%	4.2%	27.1%	54.1%	14.4%	65.7%
300人未満	2018	201	2.0%	13.9%	44.8%	34.8%	4.5%	55.2%
	2019	205	1.0%	7.3%	36.1%	50.2%	5.4%	60.3%
300~1000人未満	2018	314	1.9%	10.8%	40.4%	42.0%	4.8%	57.3%
	2019	310	0.0%	6.5%	31.6%	52.6%	9.4%	62.9%
1000人以上	2018	552	0.4%	7.2%	26.6%	49.1%	16.7%	65.0%
	2019	557	0.0%	1.8%	21.4%	56.4%	20.5%	69.2%
産業全体	2018	1067	1.1%	9.6%	34.1%	44.3%	10.9%	60.9%
	2019	1072	0.2%	4.2%	27.1%	54.1%	14.4%	65.7%
水産・農林業	2018	3	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	52.3%
	2019	3	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	67.3%
鉱業	2018	2	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	75.3%
	2019	2	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	75.6%
建設業	2018	61	1.6%	26.2%	60.7%	11.5%	0.0%	46.1%
	2019	61	0.0%	4.9%	73.8%	21.3%	0.0%	52.5%
食料品	2018	49	0.0%	12.2%	26.5%	49.0%	12.2%	61.8%
	2019	49	0.0%	8.2%	18.4%	61.2%	12.2%	66.5%
繊維製品	2018	16	0.0%	6.3%	37.5%	43.8%	12.5%	61.9%
	2019	16	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	70.1%
パルプ・紙	2018	9	0.0%	11.1%	44.4%	44.4%	0.0%	56.1%
	2019	9	0.0%	22.2%	11.1%	66.7%	0.0%	60.9%
化学	2018	90	0.0%	3.3%	21.1%	66.7%	8.9%	65.9%
	2019	90	0.0%	0.0%	16.7%	68.9%	14.4%	70.2%
医薬品	2018	25	0.0%	4.0%	20.0%	76.0%	0.0%	63.8%
	2019	24	0.0%	4.2%	12.5%	79.2%	4.2%	66.8%
石油・石炭製品	2018	2	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	78.9%
	2019	2	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	78.9%
ゴム製品	2018	11	0.0%	0.0%	54.5%	45.5%	0.0%	60.6%
	2019	11	0.0%	0.0%	9.1%	90.9%	0.0%	69.2%
ガラス・土石製品	2018	12	0.0%	0.0%	41.7%	41.7%	16.7%	65.9%
	2019	12	0.0%	0.0%	8.3%	58.3%	33.3%	75.2%
鉄鋼	2018	14	0.0%	0.0%	35.7%	50.0%	14.3%	62.5%
	2019	14	0.0%	0.0%	14.3%	64.3%	21.4%	69.6%
非鉄金属	2018	14	0.0%	0.0%	14.3%	57.1%	28.6%	69.2%
	2019	14	0.0%	0.0%	7.1%	57.1%	35.7%	74.0%
金属製品	2018	22	0.0%	9.1%	59.1%	18.2%	13.6%	57.8%
	2019	22	0.0%	0.0%	36.4%	50.0%	13.6%	64.7%
機械	2018	69	0.0%	8.7%	27.5%	49.3%	14.5%	64.4%
	2019	69	0.0%	4.3%	20.3%	55.1%	20.3%	68.8%
電気機器	2018	97	1.0%	2.1%	18.6%	72.2%	6.2%	66.8%
	2019	96	0.0%	0.0%	9.4%	76.0%	14.6%	70.6%
輸送用機器	2018	50	0.0%	2.0%	10.0%	36.0%	52.0%	77.8%
	2019	49	0.0%	0.0%	8.2%	34.7%	57.1%	81.1%
精密機器	2018	15	0.0%	6.7%	13.3%	80.0%	0.0%	65.8%
	2019	17	0.0%	0.0%	17.6%	76.5%	5.9%	67.4%
その他製品	2018	33	0.0%	9.1%	60.6%	24.2%	6.1%	55.7%
	2019	33	0.0%	3.0%	36.4%	54.5%	6.1%	62.1%
電気・ガス業	2018	14	0.0%	0.0%	7.1%	42.9%	50.0%	78.7%
	2019	13	0.0%	0.0%	7.7%	23.1%	69.2%	83.6%
情報・通信業	2018	87	0.0%	6.9%	18.4%	59.8%	14.9%	67.6%
	2019	89	0.0%	3.4%	11.2%	70.8%	14.6%	69.9%

陸運業	2018	25	0.0%	16.0%	32.0%	16.0%	36.0%	66.0%
	2019	25	0.0%	0.0%	24.0%	44.0%	32.0%	71.2%
海運業	2018	4	0.0%	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	58.2%
	2019	4	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	56.3%
空運業	2018	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	59.3%
	2019	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	64.2%
倉庫・運輸関連業	2018	9	11.1%	33.3%	55.6%	0.0%	0.0%	34.8%
	2019	9	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%	0.0%	44.3%
卸売業	2018	89	1.1%	7.9%	55.1%	32.6%	3.4%	56.6%
	2019	91	0.0%	1.1%	47.3%	48.4%	3.3%	60.9%
小売業	2018	68	8.8%	25.0%	44.1%	20.6%	1.5%	45.8%
	2019	69	0.0%	17.4%	40.6%	34.8%	7.2%	55.0%
銀行業	2018	31	0.0%	16.1%	38.7%	41.9%	3.2%	56.8%
	2019	32	0.0%	3.1%	40.6%	50.0%	6.3%	61.9%
その他金融業	2018	12	0.0%	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	70.8%
	2019	13	0.0%	0.0%	7.7%	69.2%	23.1%	70.5%
証券・商品先物	2018	10	0.0%	30.0%	40.0%	30.0%	0.0%	51.3%
	2019	10	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	55.6%
保険業	2018	12	0.0%	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	69.2%
	2019	12	0.0%	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	70.9%
不動産業	2018	23	0.0%	13.0%	47.8%	30.4%	8.7%	57.5%
	2019	23	4.3%	8.7%	34.8%	34.8%	17.4%	61.0%
サービス業	2018	87	2.3%	11.5%	47.1%	35.6%	3.4%	55.0%
	2019	87	1.1%	9.2%	37.9%	46.0%	5.7%	59.9%

(8) 月平均残業時間

本データは「月平均残業時間」である。すなわち、20時間以上残業時間があるということは、1時間／日は残業していることになる。仮に、就業時間が9:00～18:00（休憩時間が1時間）、通勤が1時間程度ある場合、帰宅時間は20時頃になる。そして、それが毎日続くことになる。残業が1時間以上である場合、翌日の出勤時間までかろうじて12時間は確保できるかもしれないが、EU諸国が定める翌日の就業に必要な休憩の確保に要する時間の確保（インターバル勤務）は難しくなる。ここでは、残業時間が20時間以上である割合（図表内の「20-30時間未満」、「30-40時間未満」、「40時間以上」の合計値）を中心に、企業規模、業種の状況を確認することとする。

・企業規模

全体では、月残業時間が20時間以上（「20-30時間未満」、「30-40時間未満」、「40時間以上」を加算）である企業の割合は34.5%、「300人未満」では26.4%、「1000人以上」では38.4%と、規模が大きくなるほど、この割合は大きくなり、大企業ほど残業を要する従業員が多いことがわかる。平均値は「300人未満」で15.0時間、「300-1000人未満」で17.1時間、「1000人以上」で18.6時間であるが、この平均値を導出する分布が正規分布に従うと想定した場合、月の残業時間の多いものが相当数あることが伺える。このことは、「30-40時間未満」「40時間以上」に一定の割合があることから解釈できるが、特に「300～1000人未満」で「40時間以上」の割合が「1000人以上」の約2倍あることは、当該規模で従業員の長時間労働が課題となっている可能性を指摘できる。

・業種

企業規模と同様、業種においても月残業時間が20時間以上である企業割合を見ていくと、「建設業」では90.0%と他の業種に比して高い。同業種では「30-40時間未満」の44.0%、「40時間以上」の12.0%を加算すると月30時間以上の残業、単純計算で1.5時間／日を残業している企業が56.0%あること、加えて残業時間の平均値が30.5時間であることを踏まえると、残業が常態化している従業員が一定数いることが推測される。次いで「輸送用機器」でも月残業時間が20時間以上の割合が55.9%であり、残業時間の平均値が20.3時間であること、「機械」、「情報・通信業」でも平均値が20時間弱あることから、これらの業種では安易に残業に依存しないよう、働き方を見直す取組を継続的に支援する必要がある。

図表 90 企業規模別 業種別 月平均残業時間の集計結果

	月平均残業時間							平均値 (時間)
	n	10時間未満	10-15時間未満	15-20時間未満	20-30時間未満	30-40時間未満	40時間以上	
規模全体	834	15.9%	22.2%	27.3%	27.1%	6.1%	1.3%	17.8
300人未満	106	26.4%	23.6%	23.6%	24.5%	1.9%	0.0%	15.0
300~1000人未満	218	16.1%	29.4%	25.2%	22.5%	4.6%	2.3%	17.1
1000人以上	510	13.7%	18.8%	29.0%	29.6%	7.6%	1.2%	18.6
産業全体	834	15.9%	22.2%	27.3%	27.1%	6.1%	1.3%	17.8
水産・農林業	2	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.8
鉱業	2	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.4
建設業	50	2.0%	2.0%	6.0%	34.0%	44.0%	12.0%	30.5
食料品	45	8.9%	24.4%	37.8%	26.7%	2.2%	0.0%	16.7
繊維製品	15	46.7%	40.0%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	10.1
パルプ・紙	7	0.0%	42.9%	28.6%	28.6%	0.0%	0.0%	16.4
化学	77	19.5%	33.8%	37.7%	9.1%	0.0%	0.0%	13.9
医薬品	22	40.9%	36.4%	22.7%	0.0%	0.0%	0.0%	11.4
石油・石炭製品	2	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.6
ゴム製品	11	0.0%	18.2%	27.3%	45.5%	9.1%	0.0%	21.1
ガラス・土石製品	11	0.0%	27.3%	54.5%	18.2%	0.0%	0.0%	17.2
鉄鋼	9	0.0%	22.2%	11.1%	66.7%	0.0%	0.0%	21.2
非鉄金属	14	14.3%	21.4%	21.4%	42.9%	0.0%	0.0%	17.4
金属製品	15	20.0%	26.7%	20.0%	20.0%	13.3%	0.0%	18.0
機械	48	6.3%	14.6%	33.3%	39.6%	6.3%	0.0%	19.5
電気機器	85	14.1%	21.2%	38.8%	25.9%	0.0%	0.0%	16.5
輸送用機器	43	7.0%	11.6%	25.6%	51.2%	4.7%	0.0%	20.3
精密機器	15	33.3%	26.7%	33.3%	6.7%	0.0%	0.0%	12.8
その他製品	24	37.5%	20.8%	12.5%	25.0%	4.2%	0.0%	13.8
電気・ガス業	13	7.7%	7.7%	46.2%	38.5%	0.0%	0.0%	18.5
情報・通信業	61	8.2%	14.8%	36.1%	37.7%	3.3%	0.0%	18.1
陸運業	21	4.8%	14.3%	19.0%	28.6%	23.8%	9.5%	25.0
海運業	4	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	27.4
空運業	2	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	18.9
倉庫・運輸関連業	6	0.0%	0.0%	50.0%	33.3%	16.7%	0.0%	24.4
卸売業	61	23.0%	27.9%	23.0%	23.0%	1.6%	1.6%	16.2
小売業	52	30.8%	21.2%	23.1%	19.2%	5.8%	0.0%	15.5
銀行業	22	27.3%	36.4%	13.6%	22.7%	0.0%	0.0%	14.1
その他金融業	11	0.0%	36.4%	36.4%	27.3%	0.0%	0.0%	17.0
証券・商品先物	5	20.0%	0.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	16.3
保険業	9	77.8%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	8.4
不動産業	15	13.3%	33.3%	6.7%	40.0%	6.7%	0.0%	18.3
サービス業	55	10.9%	30.9%	12.7%	32.7%	9.1%	3.6%	19.7

(9) 回帰分析結果

ここまでは、企業規模および業種の特徴を考察すべく、各項目に対してクロス集計を行ってきたが、最後に本事業を通してダイバーシティ経営の実現に重要と訴求している「3拍子」（経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の取組）が各項目に与える影響について考察する。

具体的には、本データにある設問のうち、本事業の「3拍子」に関連するものを用いて変数を作成し、同変数が各項目に与える影響を分析する。以下、分析に際しての手順を説明する。

① 変数の作成

i) 目的変数

目的変数として用いるのは、本集計で用いた8項目（「図表 81 本集計の対象項目」参照）である。また、クロス集計では個々の実数を階層別に区分したが、本分析ではすべて実数を用いる。なお、女性従業員比率、障害者雇用率、有休取得率については、2019年データを対象とする。

ii) 独立変数

本分析の目的は「3拍子」である「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」が目的変数に対してどの程度の効果を持っているか、である。したがって、本データの設問から「3拍子」に関する変数を作成する。

「経営者の取組」については、「ダイバーシティ推進のための基本理念」の有無、「ダイバーシティ尊重のための経営方針・トップコミットメント」の有無、「ダイバーシティ推進のための中長期ビジョン」が3つを当該項目に該当するとし、これらが「ある」と回答している場合に1点を付与し、3点を満点とする「ダイバーシティの経営者の取組得点」変数を作成した。この変数の平均値は1.54点である。

次に「人事管理制度の整備」に関する変数を作成することとした。これについては、本データでは以下の9つの多様な働き方に係る制度の有無をたずねている。これらを用いて「多様な働き方得点」変数を作成することとした。この変数は、診断ツールの「人事管理制度の整備」における「社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度が整備されている」に該当する。各制度について「ある」場合に1点を付与し、9点満点の変数とした。なお、同変数の平均値は4.92点である。

- ・ フレックスタイム制度
- ・ 短時間勤務制度
- ・ 半日単位の有給休暇制度
- ・ 時間単位の有休休暇制度
- ・ 勤務間インターバル制度
- ・ 在宅勤務制度
- ・ サテライトオフィス
- ・ 副業・兼業許可制度
- ・ 裁量労働制

さらに「人事管理制度の整備」として、以下の6つの制度がある場合に1点を付与し、6点満点の「自律的キャリア支援制度得点」変数を作成した。これらの制度の有無だけでは「人事管理制度の整備」に該当すると考えられるが、これらの制度がなければ、現場管理職が部下のキャリアの希望を踏まえた能力開発機会を提供することも難しい。したがって、「現

場管理職の取組」に関連する変数ともいえる。なお、同変数の平均値は 2.48 点である。同数値は、これらの制度を整備していない企業が多いことを示している。

最後に、「人事評価の公正性得点」変数を作成した。本変数は、「従業員の能力・業績評価基準を公開している」場合、「従業員の能力・評価結果を本人に公開している」場合、「従業員の満足度調査を実施している」場合にそれぞれ 1 点を付与し、計 3 点満点の変数とした。特に、評価結果の本人への公開は、現場管理職が行うものであり、上司の評価姿勢の公正性を示し、部下との信頼関係を構築するものである。したがって、「現場管理職の取組」における「部下の属性にとらわれない公正な人事評価を行っている」、「部下の残業時間の長短や勤務形態に関わらず、その能力にあった仕事を割り振っている」に関連するとして、「現場管理職の取組」の代理変数として用いることとした。なお、同変数の平均値は 2.43 点であった。つまり、これらの取組を実施していない企業が多いといえる。

iii) 統制変数

統制変数は「企業規模」と「業種」の 2 つとした。ただし、それぞれダミー変数を作成している。「企業規模」においては、「1000 人以上」を基準とし、「300 人未満」ダミー、「300～1000 人未満」ダミーを作成した。

「業種」については、「サービス業」を基準として 32 業種に対するダミー変数を作成した。

② 分析方法

分析は、最小二乗法を用いる。本分析方法を用いる理由は、このたび分析の対象とした 8 項目がすべて実数データであることである。実数データであるために、数値が 1 つ増減することによる変数がどの程度影響するかを考察することが可能になる。

③ 推計結果

推計結果は、図表 91、図表 92 のとおりである。

まず、「女性従業員比率」についてみる。いずれの独立変数についても有意な結果は得られなかった。すなわち、同目の変数については、特に強く影響する独立変数は無いということになる。

次に、「女性管理職比率」についてみると、「人事評価の公正性得点」のみが正に有意な結果となった。この結果は、現場管理職が評価の基準を公開し、かつ評価結果を本人に公開することは女性管理職比率を高める、ということになる。また、同変数の係数（表中表記の「B」）が 0.763 であることから、同変数の得点が 0.763 点高まると女性管理職比率が 1% 向上することを意味するほか、他の変数に比して同変数の係数値が大きいことも、同変数の取組効果が大きいことを示している。

「うち、部長職以上・女性比率」についても同様の結果が示されている。「人事評価の公正性得点」のみが正に有意であり、係数値が 0.601 であることから、同変数が 0.601 点高くなると女性部長職比率が 1% 向上するといえる。

さらに「役員・女性比率」を見ると、「人事評価の公正性得点」のほか、「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」、「多様な働き方得点」、「自律的キャリア支援制度得点」も正に有意な結果となっている。これらが示すことは、女性の役員を増やしていくには、経営者の取組、働き方の多様化、自律的キャリア支援、人事評価の公正性といった、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」をそろえることが重要である、ということである。特に、女性役員を増やすには、「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」の* が 3 つ付いていることから、同変数の有意性が強いといえるほか、係数も他の独立変数に比して 0.534 と高い。「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」が 0.534 点高くなると女性役員比率が 1% 高まることを意味している。これを踏まえて他の変数を解釈すると、「人事評価の公正性得点」、「自律的キャリア支援制度得点」および「多様な働き方得点」も女性役員を 1% 高める貢献度が高いといえる。すなわち、これまで本事業を通して、3 拍子の

取組の重要性を訴求してきたが、女性の登用、活躍という文脈においてもこれらが非常に効果を持つことが示されたといえる。

「60歳以上の高齢者従業員比率」については、「多様な働き方得点」と「人事評価の公正性得点」がそれぞれ正に有意な結果となった。同結果は、これらの変数が60歳以上の高年齢者の雇用を促進するに重要な要素であることを示している。

「障害者雇用率」については、「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」と「人事評価の公正性得点」が正に有意な結果となった。特に「人事評価の公正性得点」は*が3つ付いており、同比率を1%高めるうえで同独立変数得点を0.123点高める必要があることを示唆している。また、経営者が障害者の雇用に積極的である意向を示すことも重要だといえる。

「有休取得率」については、「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」、「多様な働き方得点」、「自律的キャリア支援制度得点」、「人事評価の公正性得点」の全ての独立変数が正に有意な結果となった。なかでも「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」、「多様な働き方得点」の*が3つ付いていること、「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」と「人事評価の公正性得点」の係数が1.3を超えることから、これらの変数の貢献度が大きいことがわかる。なお、有給休暇は、労働基準法的には、労働者の生産性維持のために必要と定義されているが、本分析において「多様な働き方」、「自律的キャリア支援制度」も正に有意な結果となっていることから、有給休暇を活用し価値創造に資する能力開発を行っている可能性が考えられる。ただし、この因果関係は本分析からは明らかにすることができないため、この関係を明らかにすることは今後の研究を待つこととしたい。

最後に「月平均残業時間」についてみると、「自律的キャリア支援制度得点」変数のみ、負に有意な結果となった。これは、自律的キャリア支援制度得点が高い企業ほど、月平均残業時間が少ないことを意味している。この結果から解釈できることは、本人のキャリア志向を支持することが、生産性や労働意欲の高い働き方を実現し、結果的に残業することがなくなる可能性が示唆されるということである。前述の有給休暇と価値創造との関係性を裏付けているとも考えられるが、各自のやりたい意向の支持が、効率的な働き方、創造的な働き方の模索に寄与している可能性がある。残業時間の削減策として、ノー残業デーなどの一斉帰宅を呼び掛ける企業が多いが、同取組は結果的に効率的な働き方の見直し機会を逸することになると指摘する研究者は多い。自分の能力開発時間の捻出、やりたいことの時間の捻出に対するモチベーションが最も効率的な時間の使い方を実現するということは、本推計結果からも支持されたといえるのではないか。

図表 91 回帰分析結果 (1)

	女性従業員比率 (2019年)			女性管理職比率			うち部長職以上・女性比率			役員・女性比率		
	B	標準誤差		B	標準誤差		B	標準誤差		B	標準誤差	
ダイバーシティの「経営者の取組」得点	0.511	0.412		0.187	0.282		0.200	0.218		0.534	0.193	***
多様な働き方得点	0.385	0.307		0.201	0.210		0.196	0.161		0.198	0.143	*
自律的キャリア支援制度得点	-0.100	0.331		0.204	0.225		-0.022	0.173		0.280	0.154	**
人事評価の公正性得点	-0.239	0.624		0.763	0.429	**	0.601	0.331	**	0.482	0.293	**
業種 (基準=サービス業)												
農林水産	-14.721	8.520	**	-11.264	5.783	**	-7.987	4.404	**	-5.476	3.931	*
鉱業	-18.259	8.543	**	-11.667	5.800	**	-7.343	4.416	**	-3.994	3.943	
建設業	-22.930	2.188	***	-14.200	1.499	***	-7.509	1.152	***	-5.704	1.016	***
食料品	-11.225	2.354	***	-8.892	1.612	***	-4.135	1.246	***	-2.611	1.101	***
繊維製品	-0.116	3.514		-7.698	2.393	***	-5.731	1.828	***	-4.957	1.625	***
パルプ・紙	-19.765	4.732	***	-12.756	3.217	***	-6.043	2.453	***	-5.114	2.186	***
化学	-14.380	2.045	***	-8.741	1.403	***	-4.171	1.090	***	-2.652	0.951	***
医薬品	-9.237	2.876	***	-6.505	1.996	***	-1.706	1.552		-1.246	1.355	
石油・石炭製品	-24.114	8.521	***	-14.416	5.784	***	-5.124	4.405		4.035	3.932	
ゴム製品	-24.308	4.230	***	-13.409	2.877	***	-6.501	2.195	***	-6.008	1.955	***
ガラス・土石製品	-20.420	3.897	***	-13.351	2.652	***	-6.471	2.026	***	-3.497	1.802	**
鉄鋼	-25.846	4.526	***	-12.757	3.081	***	-7.154	2.477	***	-6.730	2.093	***
非鉄金属	-24.042	3.759	***	-14.411	2.560	***	-7.763	1.956	***	-5.789	1.739	***
金属製品	-17.806	3.408	***	-13.880	2.320	***	-8.396	1.772	***	-6.120	1.576	***
機械	-21.582	2.279	***	-12.576	1.561	***	-6.739	1.220	***	-5.649	1.077	***
電気機器	-17.989	1.986	***	-12.859	1.369	***	-6.447	1.057	***	-5.133	0.927	***
輸送用機器	-25.123	2.416	***	-13.577	1.666	***	-7.341	1.279	***	-5.932	1.139	***
精密機器	-12.388	3.737	***	-8.595	2.544	***	-3.644	2.014	**	-3.414	1.865	**
その他製品	-10.110	2.777	***	-9.774	1.926	***	-4.315	1.475	***	-3.036	1.307	**
電気・ガス業	-24.825	3.664	***	-13.669	2.495	***	-6.706	1.907	***	-6.273	1.752	***
情報・通信業	-11.726	2.049	***	-7.910	1.428	***	-3.746	1.101	***	-3.000	0.967	***
陸運業	-17.342	3.045	***	-10.814	2.078	***	-4.615	1.589	***	-4.133	1.410	***
海運業	-13.720	6.109	**	-10.227	4.149	***	-3.557	3.161		-2.756	2.820	
空運業	1.052	8.538		-5.288	5.795		-3.406	4.413		-0.706	3.940	
倉庫・運輸関連業	-5.352	5.527		-9.818	3.755	***	-2.323	2.862		-5.021	2.552	**
卸売業	-8.009	2.109	***	-12.016	1.446	***	-6.832	1.115	***	-4.334	0.985	***
小売業	-1.966	2.150		-2.375	1.478	*	-0.476	1.145		-0.793	1.008	
銀行業	7.994	2.673	***	1.716	1.823		-4.046	1.411	***	-2.302	1.251	**
その他金融業	6.666	3.920	**	-2.292	2.667		-3.801	2.037	**	-3.660	1.813	**
証券・商品先物	-2.518	5.071		-3.134	3.447		-3.790	2.627	*	-3.550	2.342	*
保険業	28.072	3.788	***	4.397	2.676	*	-3.011	2.044	*	-2.819	1.818	*
不動産業	-5.270	3.356	*	-4.177	2.289	**	-4.336	1.749	***	-2.878	1.554	**
企業規模 (基準=1000人以上)												
300人未満	3.824	1.421	***	3.722	0.978	***	0.694	0.757		2.021	0.671	***
300-1000人未満	0.454	1.116		0.230	0.762		0.023	0.586		0.715	0.522	*
(定数)	33.542	2.324	***	12.197	1.605	***	5.585	1.233	***	4.060	1.087	***
n	873			860			842			850		
R2	0.408			0.310			0.107			0.117		

*:10%で有意、**:5%で有意、***:1%で有意

図表 92 回帰分析結果 (2)

	60歳以上の高年齢従業員比率			障害者雇用率 (2019年)			有休取得率 (2019年)			月平均残業時間		
	B	標準誤差		B	標準誤差		B	標準誤差		B	標準誤差	
ダイバーシティの「経営者の取組」得点	-0.002	0.008		0.066	0.034	**	1.398	0.396	***	0.292	0.249	
多様な働き方得点	0.013	0.006	**	0.018	0.026		0.992	0.293	***	0.132	0.184	
自律的キャリア支援制度得点	-0.002	0.007		0.028	0.027		0.431	0.316	*	-0.273	0.196	*
人事評価の公正性得点	0.017	0.013	*	0.123	0.052	***	1.313	0.605	**	-0.368	0.394	
業種 (基準=サービス業)												
農林水産	-0.103	0.167		-0.425	0.697		-7.248	7.912		-2.015	4.788	
鉱業	-0.062	0.168		0.044	0.699		14.105	7.939	**	-1.424	4.806	
建設業	0.025	0.045		-0.122	0.183		-8.013	2.109	***	10.388	1.344	***
食料品	-0.083	0.047	**	-0.130	0.195		5.531	2.238	***	-3.411	1.382	***
繊維製品	-0.095	0.070	*	-0.291	0.297		10.882	3.396	***	-9.081	2.011	***
パルプ・紙	-0.042	0.109		-0.278	0.388		7.768	4.415	**	-3.975	2.681	*
化学	-0.080	0.041	**	0.016	0.170		9.756	1.969	***	-5.626	1.239	***
医薬品	-0.088	0.057	*	-0.069	0.237		4.638	2.853	*	-9.004	1.748	***
石油・石炭製品	-0.049	0.167		-0.387	0.697		13.890	7.913	**	-4.095	4.789	
ゴム製品	-0.084	0.084		-0.224	0.365		7.763	3.951	**	1.922	2.403	
ガラス・土石製品	-0.059	0.077		-0.041	0.320		13.499	3.646	***	-3.569	2.222	*
鉄鋼	-0.041	0.090		-0.059	0.372		11.414	4.238	**	0.558	2.583	
非鉄金属	-0.076	0.077		-0.124	0.309		10.254	3.522	***	-2.520	2.149	
金属製品	-0.081	0.068		-0.067	0.280		7.068	3.197	**	-0.817	2.064	
機械	-0.058	0.047		-0.019	0.190		10.556	2.182	***	-0.435	1.378	
電気機器	-0.085	0.041	**	-0.189	0.165		9.499	1.923	***	-3.288	1.206	***
輸送用機器	-0.066	0.050	*	-0.156	0.203		22.376	2.309	***	-0.145	1.434	
精密機器	-0.072	0.074		-0.305	0.307		9.093	3.499	***	-6.652	2.133	***
その他製品	-0.098	0.058	**	-0.227	0.232		-0.179	2.704		-5.592	1.685	***
電気・ガス業	-0.046	0.073		-0.101	0.301		18.719	3.553	***	-2.128	2.097	
情報・通信業	-0.104	0.042	***	-0.358	0.174	**	10.402	1.994	***	-1.315	1.277	
陸運業	-0.058	0.061		0.190	0.251		12.137	2.873	***	3.791	1.826	**
海運業	-0.082	0.138		-0.436	0.500		-4.468	5.686		8.276	3.446	***
空運業	-0.018	0.168		-0.171	0.698		0.408	7.931		-1.624	4.801	
倉庫・運輸関連業	-0.090	0.109		-0.954	0.453	**	-13.134	5.150	***	2.827	3.125	
卸売業	-0.077	0.043	**	-0.215	0.176		3.256	2.051	*	-2.548	1.304	**
小売業	-0.067	0.045	*	0.426	0.182	***	-2.421	2.094		-3.438	1.317	***
銀行業	-0.067	0.056		-0.079	0.223		3.226	2.612		-5.856	1.742	***
その他金融業	-0.097	0.078		-0.201	0.322		9.518	3.665	***	-2.793	2.233	
証券・商品先物	-0.091	0.100		-0.480	0.416		1.342	4.730		-2.681	3.114	
保険業	-0.060	0.078		-0.372	0.322		6.522	3.678	**	-12.148	2.446	***
不動産業	0.065	0.068		-0.649	0.276	***	2.201	3.239		0.315	2.097	
企業規模 (基準=1000人以上)												
300人未満	0.140	0.029	***	-0.250	0.119	**	-1.346	1.369		-4.365	0.890	***
300-1000人未満	0.022	0.022		0.014	0.092		-0.034	1.053		-1.952	0.651	***
(定数)	-0.013	0.048		1.767	0.196	***	48.654	2.289	***	21.163	1.456	***
n	826			847			832			777		
R2	0.023			0.058			0.382			0.289		

*:10%で有意、**:5%で有意、***:1%で有意

3. 今後の課題

最後に、本事業における各種取組にて明らかになった課題を示し、ダイバーシティ経営の普及啓発およびその推進に資する分析・提案を記す。

3.1 支援者全体のダイバーシティ経営への理解と、支援企業への気づきを与えるノウハウの習得・底上げ

① 現状

本事業の仕様（1）における各種セミナー・ワークショップでの参加者との意見交換や本事業の仕様（2）におけるヒアリング調査より、支援者の中にもダイバーシティ経営への理解や支援企業へのアプローチにレベル的格差があることが分かった。本ダイバーシティ経営診断ツールは、各社の経営や人材戦略に係る抽象的な課題感を、現状確認をしながら可視化し、具体的解決策および順序を明らかにすることを趣旨として、令和2年度に作成した。また、その使い方はターゲットに応じて多様に使ってもらふこととし、必ずしも画一的な使い方を求めるものではなかった。しかし、支援ノウハウの構築の途上にある支援者は、目的なく診断シートの冒頭から全ての設問を順番にチェックしていくことに終始するなど、「貴社のダイバーシティ度を検証してみませんか？」と、自社の課題がダイバーシティ経営の取組で解決しうることにはまだ気づいていない企業にとっては不要と思われやすい文句でツールを持ち込むケースも見られ、「ツールを使うことを目的化」してしまう様子が確認できた。仕様（2）のヒアリング調査からは以下のような声も聞かれた。

- ・ 同じ中小企業診断士でも、ダイバーシティ経営を知らない人が多々いる（「社員がのびのび、イキイキ働く会社」といわれたときに、これがダイバーシティ経営だと思う中小企業診断士は少ない）

また、同方法で本ツールを用いる支援者からは、「設問数が多く、理解に時間を要する」、「時間が足りない」などの声も多く聞かれた。

一方で、支援ノウハウが豊富な支援者は、「どのような企業に本ツールを持ち込むと効果的か」を検討し、持ち込むべき企業のターゲット決めをしているほか、支援先企業の課題を想定しツール内の一部の設問を活用し課題を可視化することや、設問をより具体的に咀嚼し企業からの回答を得やすくすべく工夫をしている。

② 課題

多様な人材の活躍に向けた課題を可視化し、具体的な解決策を検討できるよう、まずは自社／支援企業の問題に目を向けるべく関心を促す機会を作っていく必要がある。

③ 対応策

支援ノウハウが豊富な支援者のノウハウを棚卸する場を確保し、それらを元にしたノウハウ集を作成することで、多くの企業にダイバーシティ経営が多様な人材の活躍を実現することに関心を持ってもらうよう促していくことも一案である。しかし、紙面等のノウハウ集は、読んで頭で理解しても体得にはつながらないことが少なくないほか、そのノウハウは現代の社会経済の変動のスピードの中ですぐに陳腐化してしまう可能性が高い。したがって、支援者がノウハウをタイムリーに共有し、体得できるよう支援していくことが重要である。具体的な方法については、後述する3.2の対応策と合わせて検討していくこととするが、仕様（2）のヒアリング調査からは、支援ノウハウが豊富な支援者は、以下のような工夫をしていることが分かった。

- ・ 「ダイバーシティとは何か」を語ることから入るのではなく、社員の気持ちを考えて、「この人たちが、働きやすい環境になっているか」、「他にこういう働き方もできるのではないか」というところから話を進める
- ・ 経営者だけでなく、社員にもシートを活用してヒアリングをした方が企業の状況をよくすることができる
- ・ 上から順番に設問を聞いていくのではなく、フレームワークとして、ここに課題があるのではないかとというあたりをつけるように活用すると使い勝手が良い

- ▶ 個別の課題があるのであれば、シートでそのカテゴリの項目に絞って聞いていくのも使い方の一つ
- ▶ 聞きにくいこと（例えば組織風土の項目）でも、経産省がこういうツールを開発しているからお聞きしたい、という形でヒアリングすることができる
- ▶ 「ダイバーシティ」という大上段でいきなり入らないことが大事で、例えば、「社員がやりがいを持って働いていますか？」という問いかけから入っていくとスムーズに話してくれる
- ▶ 点数のつけ方が分からない方に対して、例えば、「部下がやりたいことを話してくれていますか？」というような具体例を出して、サポートする

こうした工夫を、具体的状況も解説してもらいながら、タイムリーにノウハウ共有してもらうことが重要であろう。

3.2 上記 3.1 のための「場」の確保

① 現状

本事業の仕様（1）における各種セミナー・ワークショップでの参加者との意見交換や本事業の仕様（2）におけるヒアリング調査より、他の支援者がどのような方法で企業にアプローチしているのか、どのようなケースがあったのかなどの情報を求める声が多かった。ヒアリング調査においても「こうするとより良いツール活用ができるのではないか」、「企業に前向きに取り組んでもらうには、こうすると良い」などの意見が多く出された。具体的には以下のような例である。

- ▶ 人事担当者だけでなく、経営者や現場管理職が同席している場で、ヒアリングを行い、シートに書き込む作業をすると状況がよく把握できる
- ▶ ツールによる評価はともするとネガティブチェックになりがちなため、支援者側に「ここまで出来ているので、あとはこれが必要」という組織効力感を高めるような言い方が必要

また、各企業での現状についての以下のような情報提供もあり、当該情報から本ツールを活用すべきターゲットや活用の場の検討も可能になると思われた。

- ▶ 中小企業も、新しいことを社会や他社から学び吸収して成長していこうとする企業群とそうでない企業群とで二分化しているのではないかと。中小企業同友会の人材育成部会に参加している企業は意識が高く、互いに情報を提供し合い、取り組むべきテーマを探している。（こういった）意識の高い企業群が、ツールを活用して点数をつけ合い、強み・弱みをディスカッションするなどの場を通して、互いの取組を披露しあうなどの試みがあってもよい
- ▶ 社員のスキル・能力を把握して、今後のキャリアの階段や道筋を示す取組を始めている企業がある

② 課題

現在、各省庁が企画し多くのセミナーやシンポジウムが開催されているが、当該催しの対象者同士が意見や情報を交換する場は少ない。また、社会保険労務士やキャリアコンサルタント等の有資格者の企業支援は、クライアントからその専門性に沿う特定の課題を投げかけられ、その課題への対応策を専門的知見から提供することがほとんどのようであり、自らクライアントの課題を掘り起こし必要な打ち手を提案する等の、より上流からアプローチする機会は少ない。

- ▶ 就業規則や助成金の使い方、労働基準監督者からの是正勧告を受けてどうするか、という課題が生じると、社労士に相談が来ることが多い。支援者が、顧客とのやり取りにスタイルを持ち、確立してしまっていると使いづらいかもしい。

③ 対応策

上記の現状と課題より、支援者が支援企業の多様な人材の活躍を支援するためのスキルを高めていく必要がある。その具体的な策としては、前述（1）のとおり、支援ノウハウの豊富な人材のノウハウをまとめることも一案であろうが、支援者同士でそれぞれの経験を共有し、支援企業へのアプローチの仕方などのノウハウを共有する機会の提供を望む声が多かった。

- ・ このヒアリングのように、学び・検証・フィードバックの場をもってくださいとありがたい
- ・ 一緒にツールを活用する仲間や、国等からの期待があると活用するモチベーションになる

現行の取組を活用するならば、中小企業庁が展開している「地域中小企業人材確保支援等事業」や内閣府の「プロフェッショナル人材戦略事業」等の、企業の人材戦略策定および計画実行の支援を行うダイバーシティ経営の取組との連携可能性のある事業において、支援者同士の情報交換のための時間を確保することなどが考えられる。なお、同「場」は、将来的には定期的な勉強会や懇談など自発的・自律的に運営していくことが理想である。

3.3 女性の役職者比率の増加に向けた継続的啓発

① 現状

本事業の仕様（3）における民間データを用いた分析より、女性管理職比率（部長職を含む）や役員比率については、上昇傾向にあるものの、その割合は必ずしも多くないことが再確認された。企業規模別で考察してみると、規模別に特徴があるわけではなく、各企業規模層で取組が進んでいる企業とそうでない企業に分かれる傾向が見られた。しかし、業種については、一定の特徴が見られる。たとえば、銀行や小売業では、女性管理職比率が高く、特に部長職以上では小売業で顕著であった。同業種は、女性雇用比率も高いことから、役職の数に応じて適切に人材が登用されており、採用から管理職までの登用パイプラインが構築されていると考えられる。一方で、建設業や輸送用機器、機械といった業種では、女性雇用数も少なくかつ役職比率も低いことから、男性が主となった労働市場が構築されており、仮に女性を積極的に採用しても役職者への登用までに、多大なコストが生じることが懸念される。ゆえに、コストミナムな思考がより同業種における女性の雇用や活用を回避させている可能性が考えられる。また、卸売業は、女性の雇用には積極的であるが、役職者比率が低いことが明らかになった。すなわち、コース別人事管理が行われており、女性を一般職として積極的に活用している可能性が指摘できる。

② 課題

女性の採用も少なく、役職者比率も低い建設業や輸送用機器、機械といった業種では、そもそも女性を積極的に採用しても役職者への登用までに、制度整備や男性上司や職員の女性に対するアンコンシャスバイアスへの対応などの女性の活躍推進に向けた環境整備などに、多大なコストが生じるため、そのコスト回避意識が強く作用している可能性がある。

一方、卸売業においては、前述のとおりコース別人事管理によって、女性のキャリアを制約している可能性を指摘できる。

③ 対応策

企業規模別では、必ずしも規模別特徴があるわけではなく、各規模別内に女性の活躍に積極的な企業とそうでない企業が存在している。非積極的な企業は、現時点でそれらに取り組みなくても経営に大きな支障がないことが取り組まない要因となっていると考えられる。これらの企業に対しては、ダイバーシティ経営診断ツールについてのヒアリングからも指摘されたが、現時点よりも将来的に生じるリスクを経営層に明示することが、効果を奏する可能性がある。

- ・ 「ダイバーシティ」というと、男女共同参画の文脈で語られることが多いが、経営・産業面でのダイバーシティの重要性の認識がもっと広がっていくといい
- ・ 本来、ダイバーシティを推進しなくても企業経営は成り立つが、「それをしなくては困る」となるべく誘導することが重要。なぜ、ダイバーシティをやらなければならないのか、のトレンドを示すと良いのではないか。また、経営者に、これまでの働き方と異なってきていることをインプットすることも重要。具体的には、経営トップを巻き込んでいくことが重要である。

これについては、回帰分析の結果からも女性役員比率を高めるうえで「ダイバーシティの「経営者の取組」得点」が正に有意であることから明らかである。いわゆる「ダイバーシティ経営」における3拍子の「経営者への取組」の一環として、経営者団体などとの連携を進めていくことや、既存の「診断ツール」に「ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインの7つのポイント」にある「外部

コミュニケーション」の視点を追加し更新するなど、経営層が意識して女性を適正に評価し登用する仕組みを構築することも一案である。

3.4 大企業も含めた一層のダイバーシティ経営推進

① 現状

前述 3.3 と重複するが、女性従業員の雇用および登用について、業種や各企業規模層で進展に差異があることが分かった。本事業の仕様（1）で実施した広域セミナーは、当初中堅・中小企業の人事担当者およびその支援者を対象に開催したが、企業からの参加者については、中堅・中小企業からの参加者とほぼ同数の大企業からの参加者があった。すなわち、大企業においても、未だダイバーシティ経営に対する課題意識を持っているといえる。

また、それらの企業がどのような課題意識を持っているかを、サンプル数は少ないが、広域セミナーへの企業参加者を対象にみると、企業規模別の傾向があることがわかる。たとえば、中堅・中小企業では「恒常的な長時間労働の削減」や「多様な人材の活躍に係る経営戦略の実現に向けた体制構築やロードマップ等の策定」に対する課題を有しているが、「1000人以上」では「女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」、「多様な人材の活躍が可能な管理職のマネジメント」、「障がいのある人材の活躍の場や能力開発の拡大」が 63.6%と高いことがわかる。

図表 93 企業規模別 多様な人材の活躍に関する現在の課題（広域セミナーへの企業参加者を対象としたアンケートより）

	n	1 経営課題への「多様な人材活躍」の位置づけ	2 多様な人材の活躍にかかる経営戦略の実現に向けた体制構築やロードマップ等の策定	3 恒常的な長時間労働の削減	4 有給休暇の取得促進	5 業務の簡素化などの業務処理体制の改善	6 社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化	7 多様な人材の採用	8 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大	9 定年退職後の人材の活躍の場や能力開発機会の拡大
全体	23	30.4%	56.5%	47.8%	26.1%	39.1%	43.5%	30.4%	52.2%	
300人未満	6	0.0%	100.0%	66.7%	33.3%	50.0%	66.7%	50.0%	100.0%	
300～1000人未満	4	50.0%	50.0%	75.0%	25.0%	50.0%	75.0%	25.0%	25.0%	
1000人以上	11	45.5%	45.5%	36.4%	36.4%	36.4%	27.3%	27.3%	45.5%	
	n	10 外国籍社員の活躍の場や能力開発機会の拡大	11 障がいのある人材の活躍の場や能力開発機会の拡大	12 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	13 多様な人材の活躍が可能な管理職のマネジメント力の向上	14 社員同士のコミュニケーションの活性化	15 働き方の柔軟性を高める制度の構築	16 本人の希望や事情を優先した職場への配置や異動の仕組みの構築	17 多様性を高めるための人事制度（評価、昇進など）の構築	18 その他
全体	23	21.7%	47.8%	21.7%	52.2%	43.5%	30.4%	26.1%	26.1%	0.0%
300人未満	6	33.3%	50.0%	50.0%	50.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%
300～1000人未満	4	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	25.0%	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%
1000人以上	11	18.2%	63.6%	18.2%	63.6%	63.6%	27.3%	27.3%	45.5%	0.0%

※「無回答」(n=2)は表中から除外

また、仕様（2）のヒアリングにて、大企業から協力のあった対象者から、以下のような意見もあった。

企業が重視する人材戦略関連のテーマはほぼ毎年変わっており、以前はダイバーシティや働き方改革であったが、近年では、JOB 型雇用やサステナビリティになっている。その中でいかにダイバーシティ経営の取組を絶やさないかに苦心している。

② 課題

ダイバーシティ経営に係る課題は、企業規模に関わらず未だ存在し、女性活躍については、なお課題として継続していると指摘できる。

③ 対応策

図表 93 はサンプル数が少ないデータであるが、仕様（1）で実施した経済産業省主催セミナーに参加したダイバーシティ経営 100 選認定企業の大企業からの参加者も、未だ多くの課題があることを指摘していた。本事業および昨年の事業では、中堅・中小企業を対象とした取組を展開してきたが、大企業を含む取組も継続していく必要がある。たとえば、大企業においては、3.3 で記述した内容と重複するが、既存の「診断ツール」に大企業にも使用可能な要素を入れ更新するほか、現場管理職のマネジメント課題の解決に向け「インクルーシブ・リーダーシップ」を高める取組や啓発を展開することも一案である。

3.5 多様な人材の活躍における重要な要因としての「人事評価制度の公正性」を支援可能な人材とスキルの確保

① 現状

回帰分析より「女性従業員比率」と「月平均残業時間」を除くすべての目的変数で「人事評価の公正性得点」が正に有意の結果となった。これは、人事評価を公正にすべく取り組むことが「女性管理職比率」、「うち部長職以上・女性比率」、「役員・女性比率」、「60 歳以上の高年齢者従業員比率」、「障害者雇用比率」および「有休取得率」を高め、同変数がダイバーシティ経営の多くの課題を解決する可能性があることを示唆しているといえる。

② 課題

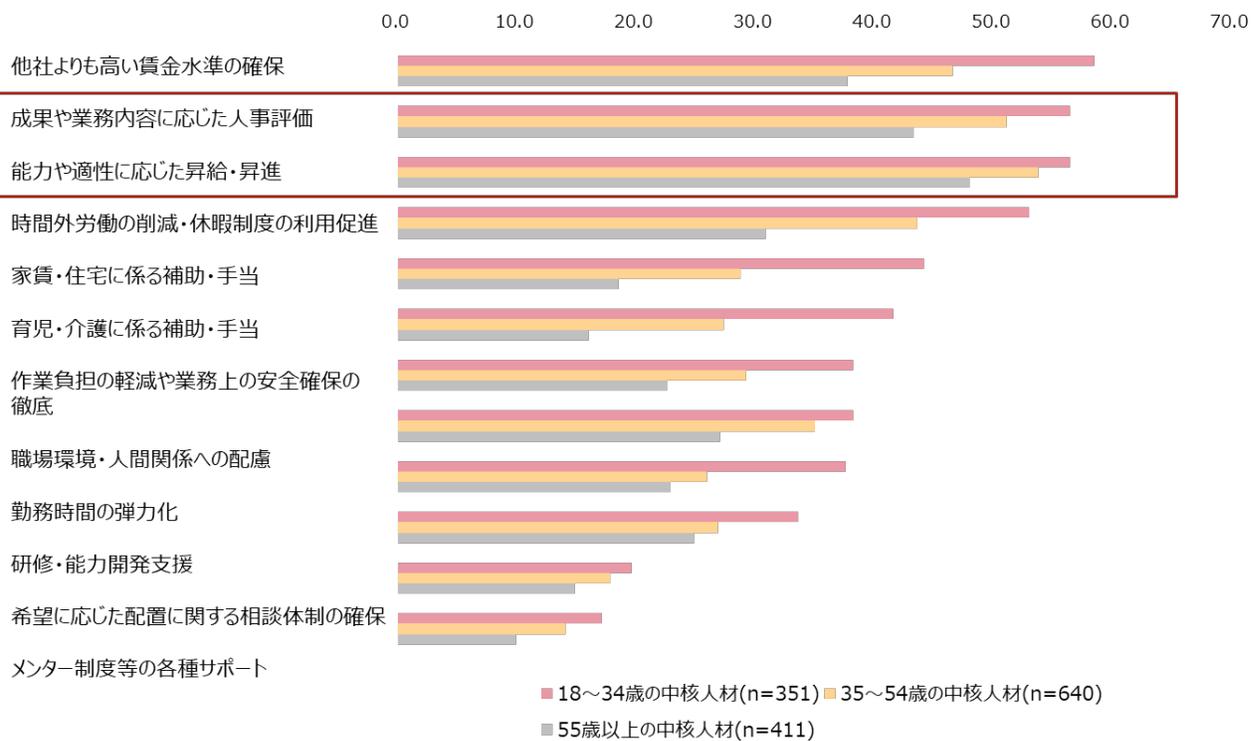
上記の人事評価の在り方については、2022 年 1 月 31 日に実施した貴省主催セミナーのワークショップにおいて、ダイバーシティ経営認定企業の参加者から今後の課題として指摘された点である。同発言と本推計結果から、ダイバーシティ経営の推進は、属性を中心とする人材の多様化は進展したが、個々の能力を的確に評価する点に、ダイバーシティ経営推進の第 2 フェーズとしての課題があるといえるのではないかと。

③ 対応策

一層のダイバーシティ経営の推進に向けては、「人事評価制度の公正性」を徹底していく必要がある。これについては、経営を支える「中核人材」が重視する項目で「成果や業績内容に応じた人事評価」や「能力や適性に応じた昇給・昇進」がどの世代の中核人材にも重視されていることから明らかである（図表 94）。特に、中小企業においては、中核人材の確保と定着は、経営そのものに大きな影響をもたらす。外部労働市場から事業に必要な人材を確保し、定着してもらい、そのノウハウ、知見等を自社内の人材に提供していただくことは、事業の円滑運営かつ将来的な安定的経営を図るうえでも非常に重要であろう。ダイバーシティ経営の理解と合わせて、「人事評価制度の公正性」の認識を深め、その知見・ノウハウを提供していくことが肝要である。しかし、評価制度の公正性については、大手企業においても多様な制度を導入し人材育成を図るなど試行錯誤を繰り返しているところである。これらを、中堅・中小企業で実施し徹底していくには、それを指導し牽引する人材を育成・サポートしていくことが必要である。支援者のなかでも、当該知見やノウハウに精通している人材はまだ稀有であるが、同人材群を核とし、人事評価制度の公正性の知見・ノウハウを提供できる人材を育成しスキルを醸成していくことが重要である。

また、本推計で用いた「人事評価制度の公正性得点」変数は、現場管理職が「部下の属性にとらわれない公正な人事評価を行っている」の代理変数である。つまり、人事評価を適切に実施し、本人に公開する際には、被評価者の納得性と労働意欲と関連するため、現場管理職には説明責任能力が求められることになる。現場管理職に対する公正な人事評価の重要性を訴求していくことも「現場管理職の取組」に係るすべての項目と合わせて実施していくことが望まれる。

図表 94 中小企業の中核人材が重視する項目



出所：経済産業省『2017年度版中小企業白書』

4. 参考資料

4.1 セミナー・ワークショップ等使用資料

4.1.1 使用資料一覧

仕様書（1）の（1）～（7）のセミナー・ワークショップ等で使用した資料の一覧は図表 95 のとおり。

図表 95 セミナー・ワークショップ等で使用した資料の一覧

資料		セミナー・ワークショップ等						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	セミナー・ワークショップ等のプログラムなど ※(1)～(4)は同趣旨の内容のため、(1)を代表して後掲する	●	●	●	●		●	
2	リーフレット（～3 拍子で取り組む！～多様な人材の活躍を実現するために）	●	●	●	●	●	●	
3	森永雄太教授講演資料	●	●	●				
4	大橋運輸株式会社講演資料 ※(1)及び(2)は同趣旨の内容のため、(1)を代表して後掲する	●	●					
5	日本テクノロジーソリューション株式会社講演資料			●				
6	ツール解説資料（多様な人材の活躍を活かす経営に向けて）	●	●	●	●	●	●	
7	改定版ダイバーシティ経営診断シート	●	●	●	●	●	●	
8	改定版ダイバーシティ経営診断シート（ケース企業）						●	
9	改訂版ダイバーシティ経営診断シートの手引き	●	●	●	●	●	●	
10	経済産業省説明資料 ※(1)～(3)及び(7)は同趣旨の内容のため、(7)を代表して後掲する	●	●	●				●
11	諸星裕美先生説明資料							●

4.1.2 各使用資料

① セミナー・ワークショップ等のプログラムなど

本日のプログラム

時間	プログラム	講演者等
14:00～14:05	開会挨拶、本セミナーの目的	経済産業省経済社会政策室 大羽 真由
14:05～14:10	多様な人材の活躍を実現する『3拍子』について	PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー 林 真依
14:10～14:40	基調講演、Q&A 『ダイバーシティ経営におけるインクルーシブリーダー シッフの重要性』	筑波大学経済学部 教授 森永 雄太 様
14:40～15:10	ローカル企業による事例紹介、Q&A 令和の伝統的ダイバーシティ経営100選プログラム選定 大塚製粉株式会社	大塚製粉株式会社 代表取締役社長 梶嶋 洋行 様 ダイバーシティ推進室 部長 栗津子 様
15:10～15:20	休憩	
15:20～16:15	改訂版ダイバーシティ経営診断ツール解説 及び本ツール活用のためのワークショップ	PwCコンサルティング合同会社 主任研究員 松原 光代 シニアマネージャー 林 真依
16:15～16:20	閉会	

PwC



経済産業省
令和3年度産業経済研究系試事業
（ダイバーシティ経営推進並びに外国籍社員の
活躍促進に関する調査）

「ダイバーシティ経営診断 シート」およびその手引きの 解説と活用セミナー

2021/11/10



1

開会挨拶、
本セミナーの目的

経済産業省経済社会政策室
大羽 真由

2

多様な人材の活躍を
実現する『3拍子』につ
いて

PwCコンサルティング合同会社
シニアマネージャー 林 真依

3

基調講演

武蔵大学経済学部教授
森永 雄太 様

～質疑応答～

4

ロールモデル企業 による事例紹介

大橋運輸株式会社
代表取締役社長
鍋嶋 洋行 様
ダイバーシティ推進室
部坂 菜津子 様

～質疑応答～

休憩時間

開始時刻までしばらくお待ちください



PwC

本ツール活用のためのワークショップ

ワークショップ内容	使用資料	所要時間
診断シートの操作方法の説明	・ 診断シート	5分
支援企業/自企業の診断シート作成体験 (スコア算出、課題分析、打ち手検討)	・ 診断シート ・ 手引き	15分
ラップアップ	・ 手引き	10分

PwC

5

改訂版ダイバーシティ経営
診断ツール解説及び
本ツール活用のための
ワークショップ

PwCコンサルティング合同会社
主任研究員 松原 光代
シニアマネージャー 林 真依

6

閉会挨拶

PwCコンサルティング合同会社
シニアマネージャー 林 真依

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/about for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

経済産業省
令和3年度産業経済研究委託事業
(ダイバーシティ経営推進並びに外国籍社員の
活躍促進に関する調査)

令和3年度ダイバーシティ経営 推進研修 (ダイバーシティ経営診断ツール編)

2022/1/31



本セミナーにて目指すゴール

- 「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」を活用して、支援企業もしくは自社の課題を整理し、その解決方策としてのよう
な打ち手があるかを考えられるようになる

PwC

3



本日のプログラム

時間	分	プログラム	使用資料
10:10~10:15	5	開会挨拶、本セミナーの目的	資料1: 事務局説明資料
10:15~10:25	10	セミナー・E-learningの振り返り	資料2: リーフレット 資料3: ツール解説資料 資料4: 診断シート 資料6: 手引き
10:25~11:50	85	ワークショップ	資料1: 事務局説明資料 資料4: 診断シート 資料6: 診断シート(ケース)
11:50~11:55	5	閉会	

PwC

4

2

セミナー・E-learning の振り返り

ワークショップの流れ

総旨説明	10:25~10:30 (5分)
ロールプレイ 実演	10:30~10:45 (15分)
グループワーク (ブレイクアウト セッション)	10:45~11:30 (45分)
全体共有	11:30~11:40 (10分)
ラップアップ	11:40~11:50 (10分)

・ ワークショップの趣旨、流れ説明

・ 「送付版ダイバーシティ経営診断シート(ケース)を使用したロールプレイの実演

・ プレイアウトルームへ移動(3グループ)

各グループでワークを実施

- 【グループ1】**
① 事務局よりツールの確認説明(10分)
② 題人ワーク(自社の状況シートを用いて診断(10分))
③ ②の内容に基づいて、グループ内で情報交換+事務局より情報提供(15分)

- 【グループ2,3】**
① 題人ワーク(ケースの内容について課題と題した案を記載(5分))
② ②の課題を共有(10分)
③ ②の課題に基づいて、打ち手をグループ内で議論(10分)

・ グループ1の発表者より、グループ内の企業における主な課題~打ち手の情報共有
・ グループ2,3の発表者より、ケースの事例における主な課題~打ち手の情報共有
・ 質疑応答
・ まとめ

3

ワークショップ

ロールプレイ実演

<ケース企業_基礎情報>

企業名	IBS株式会社 (Innovative Battery Solution, Inc.)
業界	製造業(蓄電池・バッテリー)
事業内容	電気自動車向けを中心とした蓄電池の開発・生産・販売
設立	1990年4月
資本金	1億円
売上高	3億円
社員数	40名(男性35名、女性5名)+経営者2名 [男性]20代=4人、30代=8人、40代=10人、50代=10人、60歳以上=3人 [女性]20代=1人、30代=2人、40代=1人、50代=1人
所在地	愛知県名古屋市中区
主な取引先	自動車メーカー、バイクメーカー ・ 従来の価値観にとらわれない、市場価値のある優秀な採用をスピーディに提出する ・ 多様な人材が活躍できる環境を整え、一人一人の成長・活躍を促す
経営方針	・ これまで国内の一流自動車やバイクのメーカーに販売を行っていたが、今後は海外市場や、産業・建設をターゲットに、非常規用途のバックアップ電源を確保したい ・ 海外市場のバックアップ電源を確保したい ・ オール電化による家庭などに販路を拡大する
経営戦略	・ 高い目標を持って、新しい価値の提案や品質向上に取り組みたい ・ 社内だけでなく、プロジェクティブな人材に囲まれたい
必要な人材	・ 自分や周りの高い業績を達成し、自己を成長させられる人材 ・ 経営戦略を実現するため、属性に関わらず、「必要な人材」に合う者の採用を推進している。
ダイバーシティ経営の取組状況	・ 経営者と人事担当者は、多様な人材の活躍に理解があり、採用や柔軟な働き方の整備に注力している ・ 経営者や人事担当者は、多様な人材の活躍に理解があり、採用や柔軟な働き方の整備に注力している ・ 経営者や人事担当者は、多様な人材の活躍に理解があり、採用や柔軟な働き方の整備に注力している
課題	・ 経営者や人事担当者は、多様な人材の活躍に理解があり、採用や柔軟な働き方の整備に注力している ・ 経営者や人事担当者は、多様な人材の活躍に理解があり、採用や柔軟な働き方の整備に注力している

ロールプレイ実演

シート項目・評価	現状	課題	打ち手の例
4 部下と業務の進捗状況を個々に把握している。	部下と業務の進捗状況を把握できていない		
5 時間や場所にとわれない柔軟なワークスタイルが実現できている。	在宅勤務や短時間勤務の制度はあるが、柔軟に働くことと責任ある仕事が任せられていない。		
6 部下の職務に公正にわれない公正な人事評価を行っている。	能力や成果に関わらず、会社で働くだけで働いている者は評価され、勤務時間が短い者は評価されない傾向にある。		

PNC

13

グループ1

PNC

14

グループ1)ワークの進め方

- 1 診断シートを用いて、自社の状況を確認する
- 2 次頁の「課題・打ち手整理シート」にて、「現場管理職の取組」について存在する課題と考える打ち手を検討する
- 3 特に重要と思われる課題の内容と、考える打ち手について、グループ内で共有する
- 4 グループ内から、他に考えられる打ち手について意見をもらう

PNC

15

グループ1)ワークの進め方

※課題・打ち手のボックスや矢印は、自社の状況に合わせて変更いただいで構いません。

シート項目・評価	現状	課題	打ち手の例
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 部下の就業形態の長さや勤務形態にかかわらず、その就業形態に合わせた働き方を提案している。			
3 部下のスキルや能力を伸ばすために、その能力に合わせた業務を提案している。			

PNC

16

全体共有

- ワークで整理した以下2点について、各グループ代表者より全体に共有をお願いします
- 課題(現場管理職の取組において存在する主な課題)
- 打ち手(上記課題の解決に向け、考えうる打ち手)

PwC

21

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2022 PricewaterhouseCoopers Asaraba LLC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

4
閉会

② リーフレット

～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。

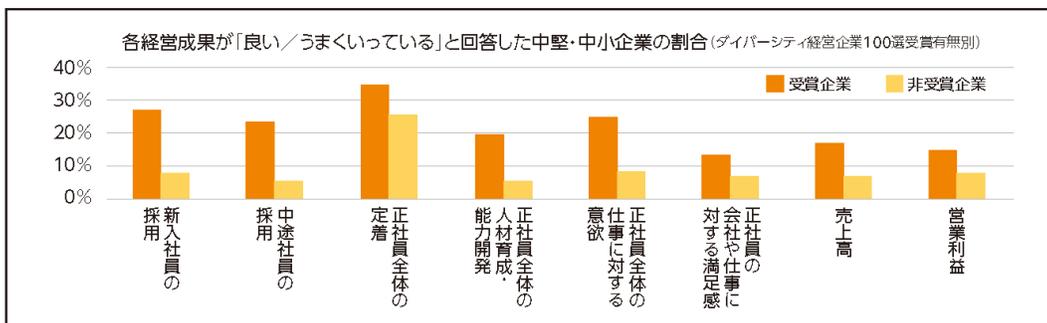
組織の人材の多様性が増すと、企業全体の**生産性が向上し、人手不足の解消にもつながる**といわれています。

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る『ダイバーシティ経営』に、一緒に取り組んでいきませんか。

▼※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「多様な人材の確保と育成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、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業(ダイバーシティ経営を行う企業)と非受賞企業(ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業)で分析したもの

『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か。
『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、それらを実現していくにあたっては、

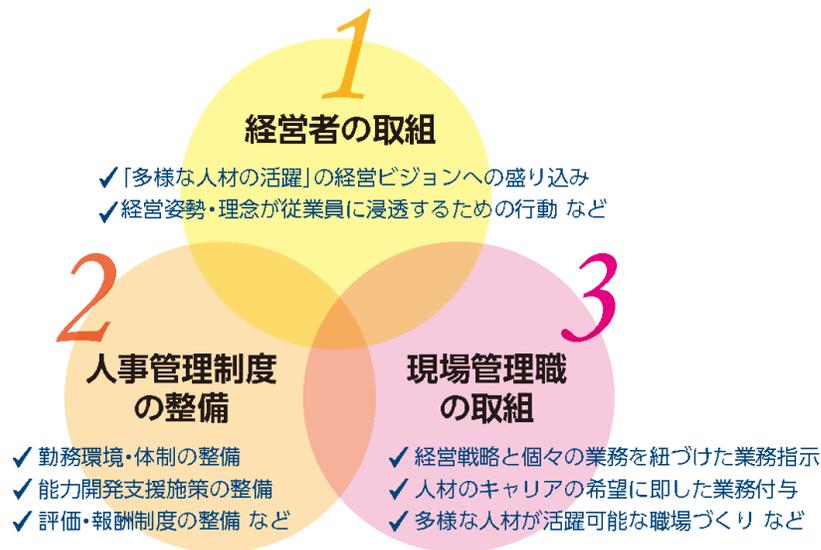
経営者の取組

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。

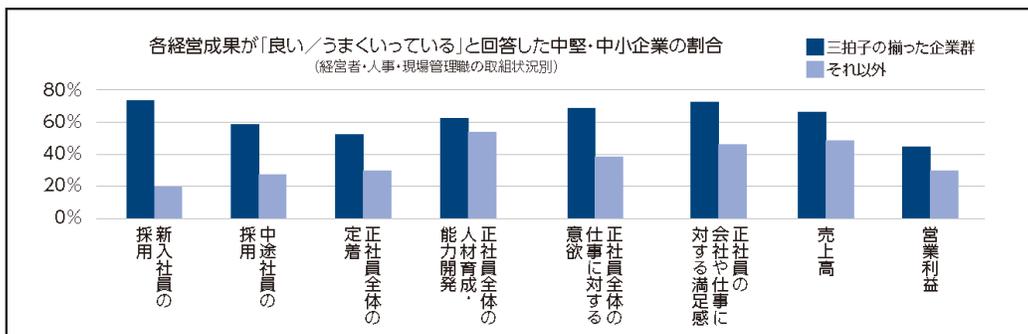
「経営者」「人事」「現場管理職」が、自社の取組状況を踏まえ、それぞれにその果たすべき役割(下図✓箇所参照)を実行していくことで企業は生まれ変わり、強い企業体力をつけていくことができます。まさにこれが『ダイバーシティ経営』なのです。



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



※経済産業省「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」(2020年10～11月実施)において、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定し「3拍子」が揃っている企業とそれ以外の企業別に分析したものを示す。

■ 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」別を取組状況を見える化できる、「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・中小企業の実際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

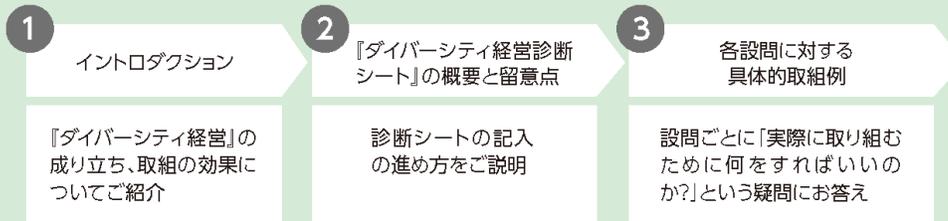
各社の「ダイバーシティ経営」の実現に向けた現状を見える化し、多様な人材が活躍する職場づくりに向けた対応策を検討するためのものです。

「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、計画を実行してみてもの振り返りを記載。この一枚でPDCAができる！

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。



診断シート・手引きのダウンロードはこちらから！

<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
03-3501-0650



自己紹介

森永 雄太 (もりなが ゆうた)
武蔵大学経済学部教授



【経歴】

- 神戸大学経営学研究科博士後期課程修了
- 武蔵大学経済学部准教授などを経て現職

博士 (経営学)

【研究関心】

- モチベーションの変動研究からジヨブ・クラフティングへ
- 健康経営からウェルビーイング経営へ
- ダイバーシティからインクルーシオンへ

本日お話ししたいこと

- 多様性を高めるだけでなく、インクルーシオンが大事
- ルール・制度作りだけでなく、リーダーの振る舞いが大事
- トップだけでなく、直属上司の振る舞いの大事
 - ✓参加を求める
 - ✓相談
 - ✓支援
 - ✓評価

①ダイバーシティ経営とは何か/その背景

□ダイバーシティ経営とは何か

- ・「多様な人材を活かし、その能力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」

□ダイバーシティ経営が求められる背景

- ・優秀な人材の確保
 - ✓令和2年版厚生労働白書によれば1989年と2019年の就業者を比べると、25~39歳の男性が大きく減少する一方で、同年齢の女性や65歳以上の就業者数が、増加している。多様化はすでに起こっている。
- ・競争力の強化・変化への対応のため
 - ✓グローバル化
 - ✓市場の不確実性

人手不足に直面している/市場の変化に直面している企業

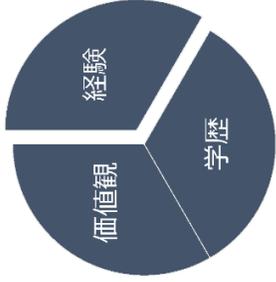
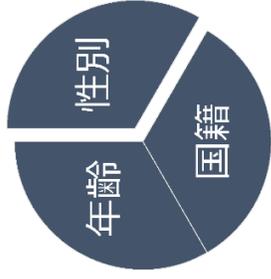
②ダイバーシティとは何か？



5

2種類のダイバーシティ

属性のダイバーシティ 中身のダイバーシティ

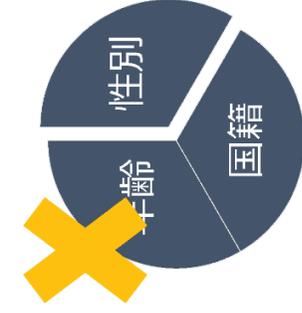


6

③ダイバーシティの影響



ダイバーシティの種類によって効果は変わる



(Horowitz & Horwitz, 2007; Joshi & Roh, 2009; 入山, 2015)

7

8

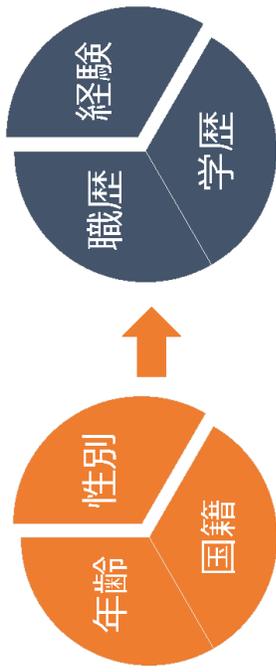
なぜダイバーシティが成果につながらないのか

- カテゴリー化：人は「仲間」を作りたがる
 - 差別する：人は仲間かどうかで態度を変える
 - ✓仲間には高い評価や協力的行動
 - ✓仲間以外には非好意的評価や敵対的行動
 - 偏見を持つ：人は他集団をひとくくりに認識しやすい
- カテゴリー化に伴う**偏見や差別**により、恩恵が消滅

(Tajfel & Turner, 1975; Turner et al., 1987; van Knippenberg et al., 2008)

9

表層的なダイバーシティを成果に結びつける



「インクルージョン」というキーワード

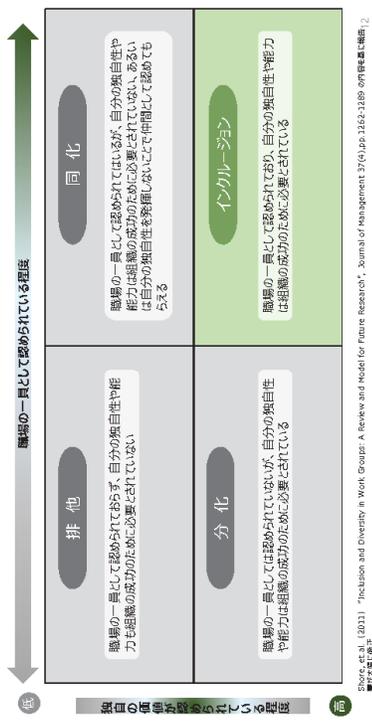
10

④インクルージョンの重要性

- インクルージョンとは
 - 実務的には、「組織内の誰にもビジネスの成功に参画・貢献する機会があり、それぞれに**特有の経験やスキル、考え方が認められ、活用されていること**」（日本の人事部HP）
 - 学術的には、従業員が**所属性と独自性**への欲求をみだす扱いを経験することを通じて仕事集団で、**尊重されたメンバーだと知覚している程度のこと**（Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart & Singh, 2011, p. 1265）
 - 独自性の欲求：特徴的で差別化された自己の感覚を維持することに対する欲求
 - 所属性の欲求：強力で安定した対人関係を形成し、維持することに対する欲求

11

「にせ」インクルージョンにご用心



Shore, et al. (2011). "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research". Journal of Management, 37(6) pp. 1360-1389. 979746462000012

ダイバーシティを「活かす」には インクルージョンを伴うことが重要

□職場の（国籍や民族の）ダイバーシティが従業員の協力的モチベーションに結びつくかどうかはインクルージョン（組織への同一化の）程度によって異なる、という調査結果。

- 組織への同一化の低い従業員の場合、自分の職場がダイバーシティの高低と協力的モチベーションの関係は不明。
- 組織への同一化が中程度の場合、むしろ協力的モチベーションを下げている
- 組織への同一化が高い従業員の場合のみ、自分の職場がダイバーシティが高いと感じることが協力的モチベーションに結びつく

林・森永・佐藤・島貫(2019)

13

⑤インクルージョンを高めるには



管理者に求められるリーダーシップ行動とは？

林・森永・佐藤・島貫（2019）の示唆

全ての従業員に
意思決定への参加
を求めている

全ての従業員に
公正・公平な評価を
行っている

欧米の研究からの示唆

- ① 他者の意見や新しいアイデアに対して開放的であること
 - ✓聞く耳を持つてくれる
- ② 部下から見て「力になる」行動をとってくれること
 - ✓実際に後押ししてくれる
- ③ 相談しやすい状況を作っていること
 - ✓会いやすい

出所：Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Elizur, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 23(3), 250-260.

15

まとめ

- 多様性を高めるだけでなく、インクルージョンが大事
- ルール・制度作りだけでなく、リーダーの振る舞いが大事
- トップだけでなく、直属上司の振る舞いの大事
 - ✓参加を求める
 - ✓相談
 - ✓支援
 - ✓評価

④ 大橋運輸株式会社講演資料

※一部写真を修整



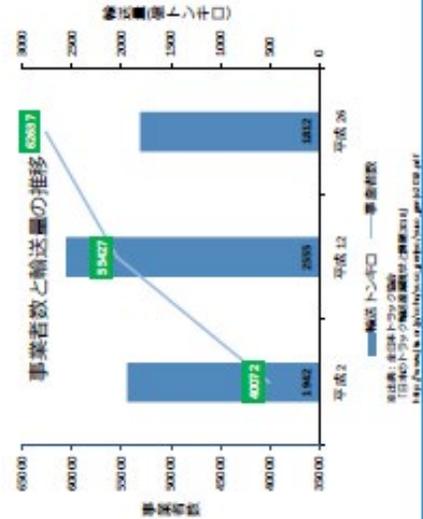
大橋運輸株式会社

企業理念 仕事を通じてお客様や地域に貢献する
 人事理念 社員をばくくみ、付加価値を提供できる人材を輩える

設立：昭和29年3月17日
 所在地：愛知県瀬戸市御松山町2-260
 資本金：3,000万円
 従業員数：106名
 保有車両：62台 (小型5台 中型23台 大型29台)
 営業所：本社・瀬戸営業所・豊田営業所・小牧営業所
 取扱サービス：自動車運送・輸送・生鮮輸送・運貨管理・引越し・片付け・荷物保管

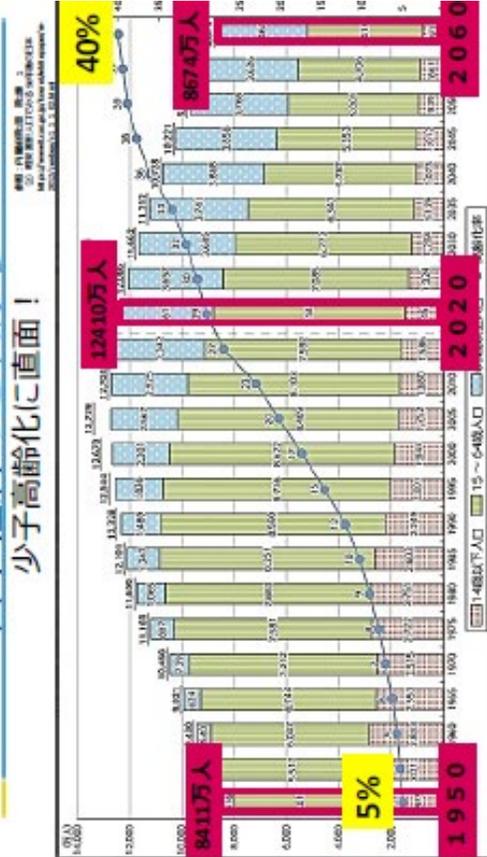
運輸業界背景

平成2年の
規制緩和



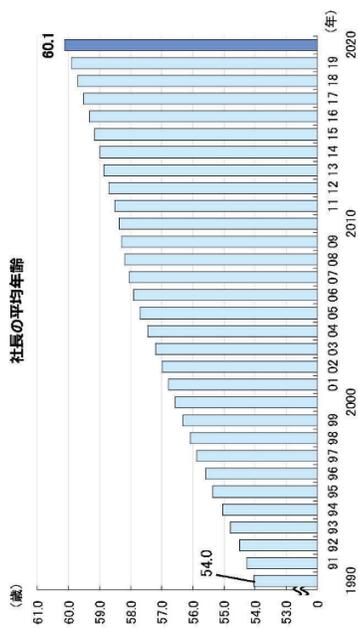
事業者 増
輸送量 減

日本経済のこれから
少子高齢化に直面！





2020年の経営者の平均年齢が60歳超え



©TEIKOKU DATABANK, LTD.

引用：帝国データバンク<https://www.teb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210202.pdf>

大信運輸 株式会社

6

採用力強化！



採用力

ビジネスモデル

ダイバーシテイ

ES(社員満足向上)

- 福利厚生
- 社内通員・表彰など
- 資格支援・図書支援など
- 健康経営

チーム力

大信運輸 株式会社

7

ダイバーシテイ経営

多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげる

- 女性・・・約2割
- 高齢者・・・約1割
- 外国人・・・約1割(5か国)
- チャレンジド・・・5.52%(雇用率)
(障がいをもつ人)
- LGBTQ・・・複数の部署で
カミングアウト



8



ダイバーシティ経営で気づいたこと

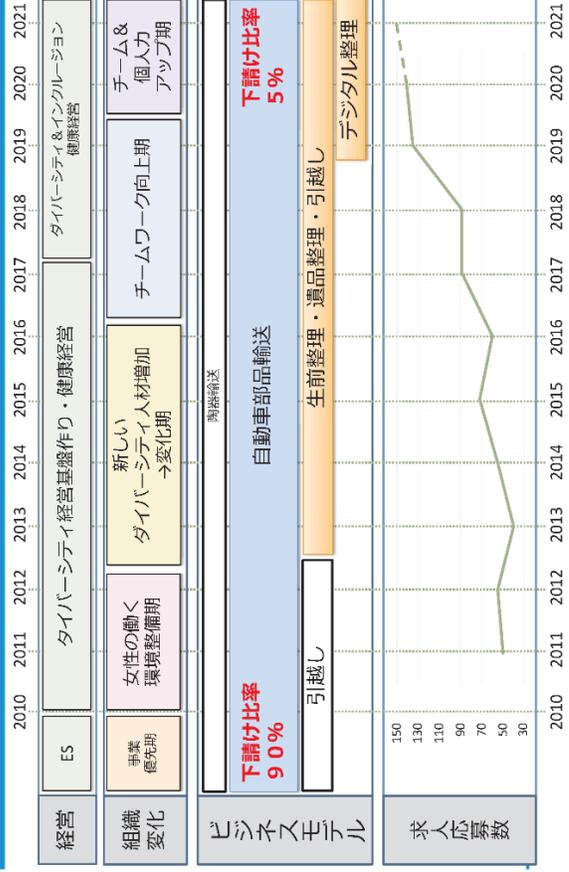
- ・自分の当たり前がそうではないと気づく
- ・コミュニケーションの促進
- ・できることが増える



13



地域活動の広がり



会社概要



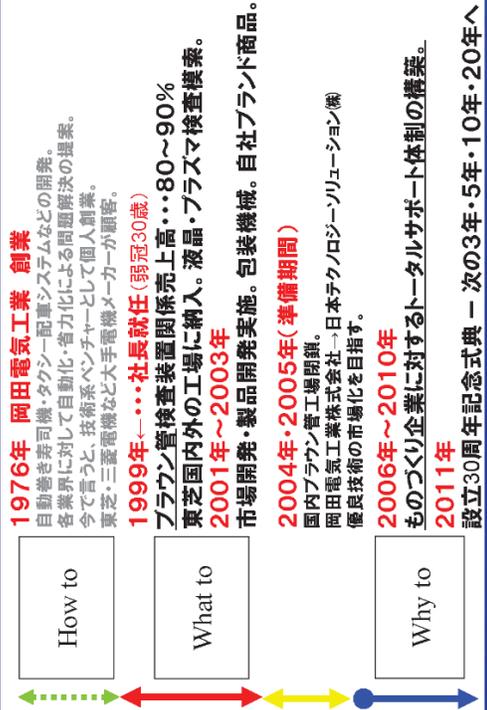
転機

名称	日本テクノロジーソリューション株式会社 ■2004年8月23日岡田電気工業(株)より社名変更
所在地	【本社】〒650-0047兵庫県神戸市中央区港島南町7-2-8 TEL.078-304-4439(代) FAX.078-304-7979 【高砂工場】兵庫県高砂市中島2-7-32 【東京支社】東京都中央区日本橋1-2-10 東洋ビル6F 【福岡オフィス】福岡市博多区博多駅中央街8-1 JR博多ビル3階 【台湾オフィス】臺北市中山區南京東路三段200號7樓
資本金	5,000万円
取引銀行	日本政策金融公庫・三井住友銀行・姫路信用金庫・阿波銀行
事業内容	問題解決型事業 *テクノロジー事業 *ソリューション事業
設立	1981年10月
代表者	代表取締役社長 岡田耕治

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

2

今までの経緯



Nippon Technology Solution Co.,Ltd

3

会社設立当時



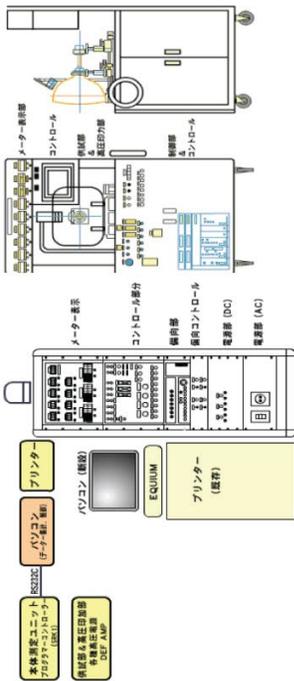
1976年04月01日 創業
1981年10月02日 岡田電気工業株式会社設立
1999年05月11日 創業者逝去

4

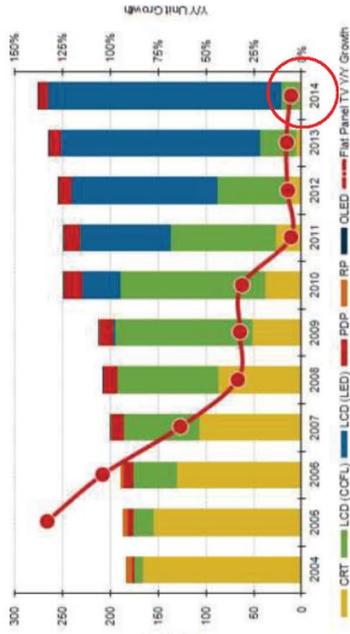
1999年 下請け会社

1999年(弱冠30歳)

ブラウン管検査装置関係売上高...80~90%
東芝国内外の工場に納入。



Worldwide TV Forecast by Technology



Source: NPD DisplaySearch
Advanced Quarterly Global TV Shipment and Forecast Report
Nippon Technology Solution Co.,Ltd

1999年 何か新しいことを。

平面・薄型・大画面で対抗

◆国内ブラウン管工場終息。

国内で唯一、一般カラーテレビのブラウン管を生産している兵庫県神戸市の東芝姫路工場が25日、製造ラインを廃止する。終息式があり、テレビ製造会社に最後の一社が引き継がれた。一九六六年から一億千五百万台を製造、三十八年の歴史に幕を閉じた。近年は、28〜36インチ大型ブラウン管を生産。しかし、液晶やプラズマなどの薄型テレビの登場や、輸入ブラウン管との価格競争の激化から昨年十一月、製造中止を発表した。今後は、インドネシアなどで製造、中国でテレビに組み立てて輸入、販売するという。終息式で、蒲原英治・姫路工場長は「従業員や関係会社に感謝している。国内でも海外でもまだブラウン管テレビは売れるのに、最高の製造技術が国内から消えてしまうのは寂しい」と話した。

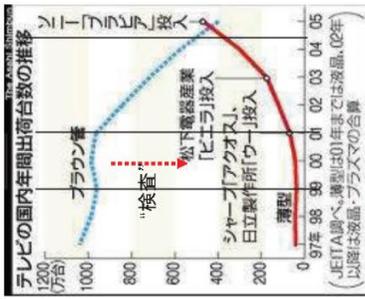
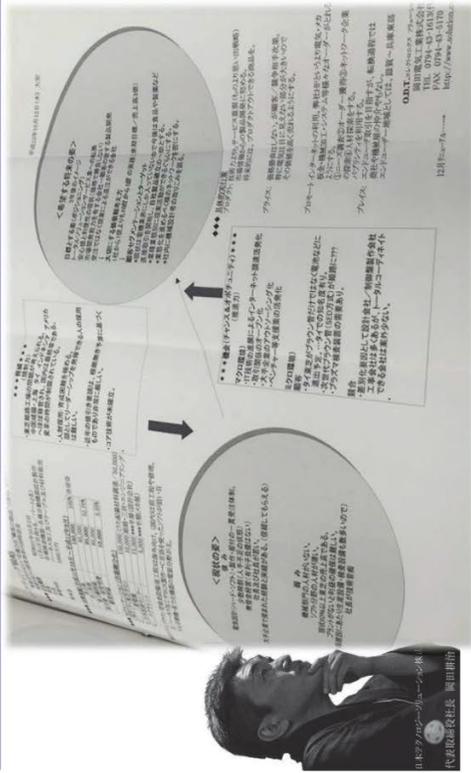


表:asahi.comより引用。

文:2004年6月25日神戸新聞より抜粋。

2000年10月経営指針



2001年 独自技術で新分野進出



食品・医薬品・化粧品業界へ

- 市場が幅広いこと。
- 主に国内で製造していること。
- マーケティング(売り)に繋がること。

TORNADO
 トルネード方式採用 (CE) (E) 特許取得
 美しくシユリンクする
 圧力煎なトルネードの威力をぜひお試しくなさい

ソリューション
 多品種・小ロット対応 / 在庫減少
 薄肉化 (容器・フィルム) 対応
 非楕円化対応・環境対応

訴求力アップ
 改ざん防止・安全対策
 省スペース型

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

9

幅広い販路 国内外1000台



実績獲得
 700社以上
 TORNAIDO

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

11

幅広い販路



Nippon Technology Solution Co.,Ltd

10

2004年 技術市場化のお手伝い



■ 新製品導入から市場化までを一貫コーディネート



Nippon Technology Solution Co.,Ltd

12

「ものづくりの挑人たち」放送



放送開始10周年 日経CNBC/BSテレ東/YouTubeにて配信!!!

当時の経営課題

リアルとバーチャルを融合



経営課題①

【仮説】事業は無くなるもの。

企業存続のためには、

1つの事業に頼り切るのではなく新規事業を模索。

1億円規模の事業(スペシャルニッチ)を

100事業立ち上げる必要性がある。

その結果100年企業を目指す。

【仮説】企業文化を攻めに。

1億円事業を100事業立ち上げるためには、
受動型(依存型)から能動型(主体型)へ
変身する必要がある！

挑戦する文化・風土に変えていく。

人財戦略と取り組み事例

人財戦略

取り組み事例①

経営理念の策定



2001年4月
経営改造の前に、理念を策定。

ZooProject (スーパプロジェクト)



2008年4月
社員の「らしさ」を尊重し、経営に生かす
というコンセプト。

新卒採用をスタート



2008年
「新卒採用」を開始した。
中小企業にとつてのタイパパーシティブ経営は、
新卒採用が基盤となる。

経営理念浸透



2017年
経営理念に基づいた考え方や
行動規範を明文化した「**経営羅針盤**」を
作成。

取り組み事例 ②



人はコストではなくキャピタル(資産)である。



社長個人面談

理想のリーダー像策定

中堅・若手育成モデル

実践に
基づいた
産休・育休制度

個性や
得意分野
を生かす人財戦略

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

21



結果

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

23

取り組み事例 ③



22

結果 ①




Nippon Technology Solution Co.,Ltd

24

結果②



2006年	現在
全社 8名	全社 30名
男子 6名	男子 11名 (37%)
女子 2名	女子 19名 (63%)
新卒採用社員 0名	新卒採用社員 24名 (80%)
外国籍社員 0名	外国籍社員 2名 (6.7%)

- 国内拠点の立ち上げ → 入社4年目/男性社員が売上高1億円を達成
- 海外拠点の新設 → 入社4年目/留学経験/女性社員が立ち上げ
- 海外展示会出展 → 外国籍人材/留学経験を持った人材活躍
- 包装機械営業 → 女性社員/文系出身

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

25



選定後の効果と展望

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

27

結果③



売上高推移

2006年 2億円弱
2016年 6億円強

3倍

取引先企業数推移

2007年 約60社
2016年 約300社

5倍

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

26

効果



DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 2018 100

社内活性化!

今まで、全社で取り組んできたことを、認めていただき、更なるやる気と元気をいただきました。ありがとうございました。

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

28

次のステップに。



- 2019年激動の年
- ー 多くの人材(10名)がリタイア
- ー 人・夢(一芸採用)・金の問題
- ー 「らしさ生きる」のはき違え。

【2020年・修正ポイント】

- ① 目的の明確化 **サバンナと動物園**の違い
※ 勝手気ままに咲き乱れている花々は決して文化ではない。
※ ある種の統一感が必要である。
※ 権はある。それぞれの役割の中で多種の動物がいる。
※ **pleasure-JOY**の違い。
- ② 過度なピラミッドを排除した。
徹底的なフラット組織、雑談の重視に。
全員大部屋制。ダイレクトコミュニケーション。一**番星**を見つける。
- ③ リーダー層の知行合一、言っていることとやっていることを同じに。
リーダー層、指示型or放任型のマネジメントからの脱却。
感じ・考え・行動することの価値を訴求する。

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

29



採用サイト



社員インタビュー映像



Find us on Facebook



社歌「イデムヒト」



※株式会社日本テクノソリューションズ株式会社
日本テクノソリューションズ株式会社
〒650-0047 神戸市中央区港島南町7-2-8
TEL:078-304-4439 FAX:078-304-7579



【高砂工場・東京支社・福岡オフィス・台湾オフィス】

<https://www.solution.co.jp>

Nippon Technology Solution Co.,Ltd

31

試行錯誤



人の夢を叶える仕事

Next SAMURAI育成

人を共育(教育)し事業を創造する。その結果業績が向上し経営理念に定める**「幸せバイタルの拡大」**を目指す。

2040年(会社設立60周年)

売上高100億円の中堅企業

2076年創業100周年を迎える。



Nippon Technology Solution Co.,Ltd

30



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

経済産業省
令和3年度産業経済研究委託事業
(ダイバーシティ経営推進並びに外国籍社員の活躍促進に関する調査)

「多様な人材の活躍を実現するための企業支援セミナー」

多様な人材の活躍を活かす経営に向けて

－「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」が掲げる「3拍子」とは？－

令和3年11月10日

作成：PwCコンサルティング合同会社

この時間でお話しすること

- 1 多様な人材の活躍が求められるようになった背景
- 2 多様な人材の活躍に必要な要素
- 3 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの使用場面と構成
- 4 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの特徴
- 5 外国籍社員の活躍支援ツールの概要

0

1 多様な人材の活躍が求められるようになった背景

企業などを取り巻く事業環境の変化

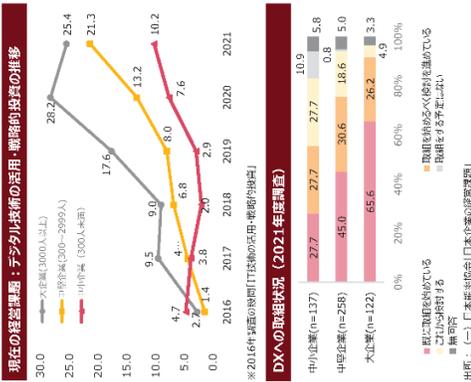
Digital Transformation	<ul style="list-style-type: none"> IoT、AIなどによるDXにより、ビジネスモデル、従業員の行動に大きな変化 知識や技術の非連続的発展 不確実性の高まりと企業間競争の激化
Demography	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化の進展 健康、年金問題と紐づく「働く場」の確保の必要性 キャリアの延伸による能力開発支援の必要性
Diversity	<ul style="list-style-type: none"> 労働力人口の減少に伴う労働者の多様化 市場ニーズの多様化

2

3

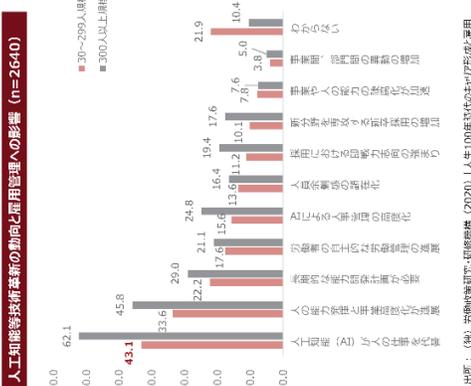
DXの進展

DXへの取組を経営課題と考える中堅・中小企業は年々増加し、2021年度では取組組んでいる企業が約30~45%。それに伴い、人工知能等技術革新が人の仕事を代替し、人が行う仕事を代わると感じている中小企業も43.1%に伸びています。



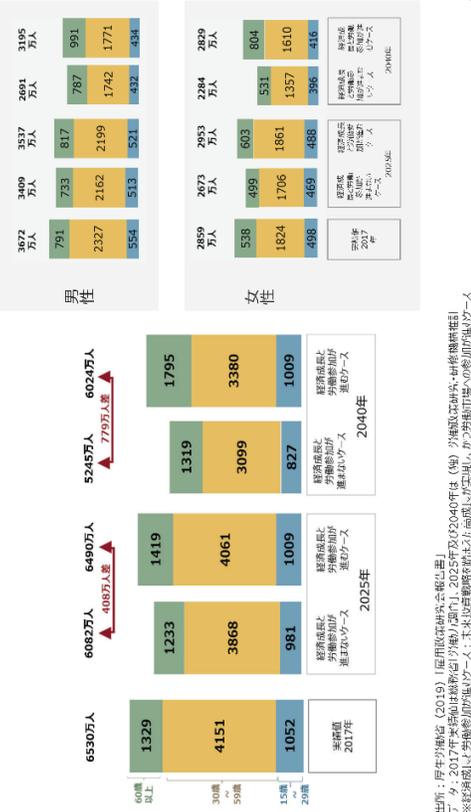
Digital Transformation

人工知能等技術革新の動向と雇用管理への影響 (n=2640)



日本の労働力人口の動向予測

年齢、性別など多様な人材が労働参加することで経済成長が鈍まるといわれています。



Demography Diversity

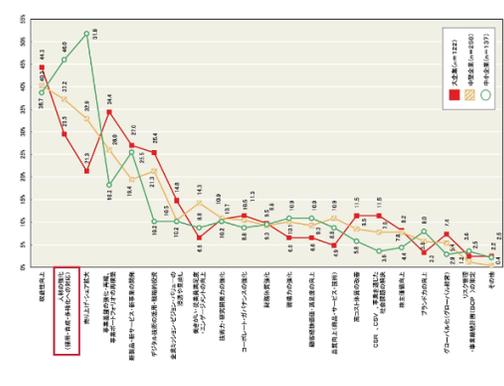
年齢、性別など多様な人材が労働参加することで経済成長が鈍まるといわれています。



日本企業の経営課題

現在の中小企業における経営課題 (右図) によると、現在の「日本企業の経営課題」の2021年度調査 (右図) によると、現在の中小企業における経営課題は、以下の3つが上位。

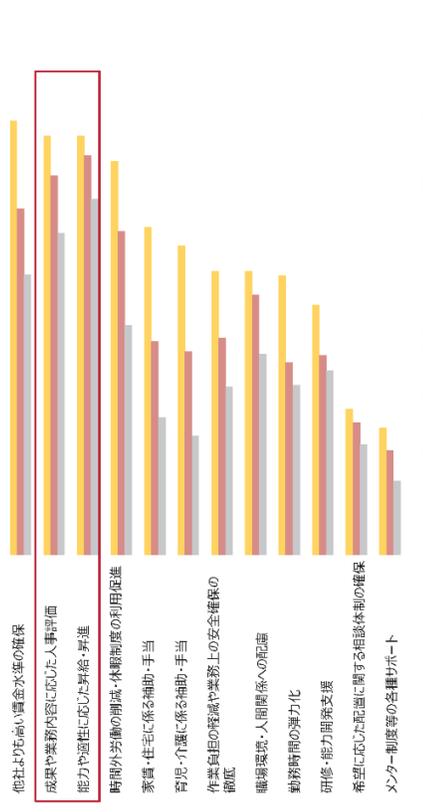
- 1 売り上げシェア拡大 51.8%
- 2 人材の強化 (採用・育成・多様性の強化) 46.0%
- 3 取組向上 44.3%



4

中小企業における中核人材の定着・活躍に資する取組

各年代とも人材満所の人事管理が中核人材 (組織の管理・運営の責任を担うことができる、専門性を有している人材) の定着と活躍の基盤になります。また、若年層の中核人材の定着・活躍に際しては、働き方に係る取組も重要だといえます。



5

6

7

企業などを取り巻く事業環境の変化

3Dのトレンドに伴い、企業における人事管理の在り方を、ブロック型から石垣型へ変化させることが必要となっています。

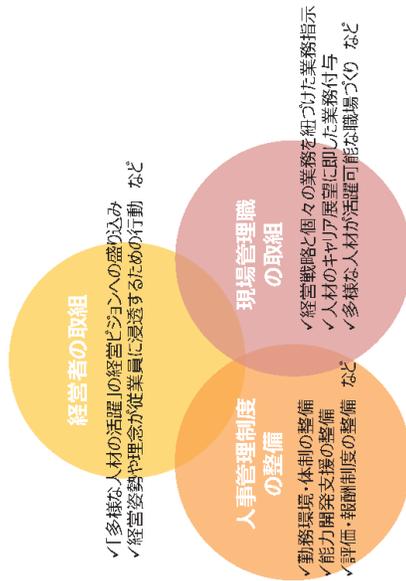
Digital Transformation	Demography	Diversity
<ul style="list-style-type: none"> 第4次産業革命 IoT/AIによるDX 知識や技術の非連続的發展 不確実性の高まりと企業間競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化の進展 健康、年金問題と若く「働く場」の確保の必要性 キャリアの延伸による能力開発支援の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> 労働力人口の減少に伴う労働者の多様化 市場ニーズの多様化

企業における人事管理の在り方



※ 石井美生子 (2019) 『「働き方改革」を促す、従業員と組織の両面からの働き方改革』『企業経営学』(日本経営学学会、Vol.17, No.1, pp.3-19) 48頁 (Digitalization, Demography, Diversity) 2020年6月22日閲覧。3DのIN-2は人材流通の人事管理の必要度を指し示す。

多様な人材の活躍を実現する『3拍子』

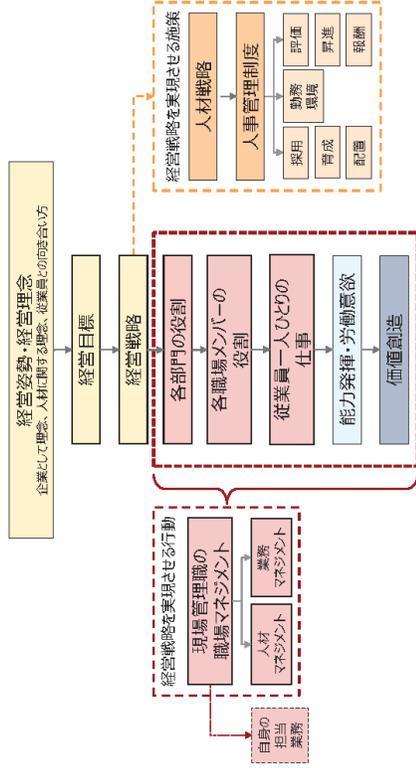


2 多様な人材の活躍に必要な要素

企業が成果を出すまでに必要な要素とプロセス

企業がかけられる経営理念は、

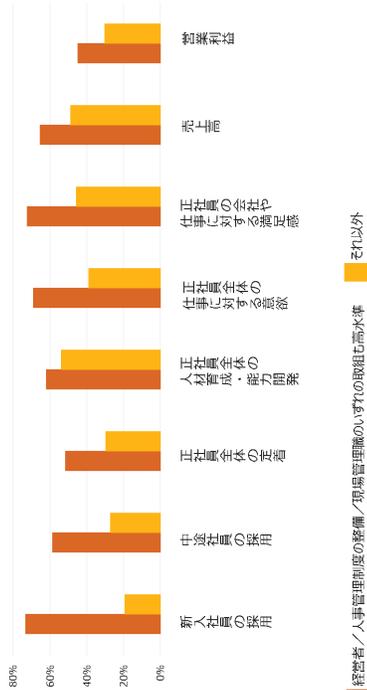
- ① 経営目標とそれを達成させる経営戦略の策定
 - ② ①の達成に必要な人材要件の明確化とその能力を発揮できる人事管理体制の整備
 - ③ 必要な人材が能力を発揮できる現場管理職による職場マネジメント
- によって実現し、**組織の利益創出**につながります。



各経営成果が「良い/うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の特徴

※ 手引きの2参照

「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」がそろっている中堅・中小企業では、人材の確保、定着、労働意欲、業績のいずれも良好と回答する割合が高くなっています。

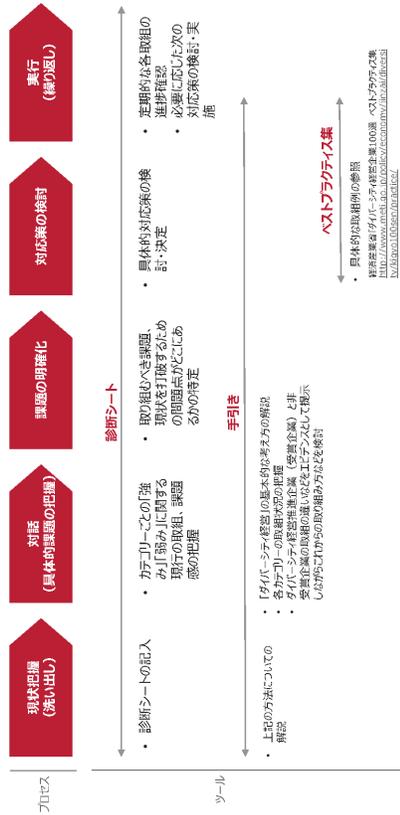


※ このグラフは経営者が多岐にわたる経営課題を並列して取り組むという原則（2020年10月以降）に基づき、異なる項目ごとに、異なる項目の特性を反映した割合の算出が行われ、正社員1,000人以上の中堅・中小企業を抽出し、ダイバーシティ経営企業（ダイバーシティ経営を行う企業）と非ダイバーシティ経営企業（ダイバーシティ経営を行っていない企業）で分析したものです。

「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」を活用した対応策検討までの流れ

※ 手引き p.12参照

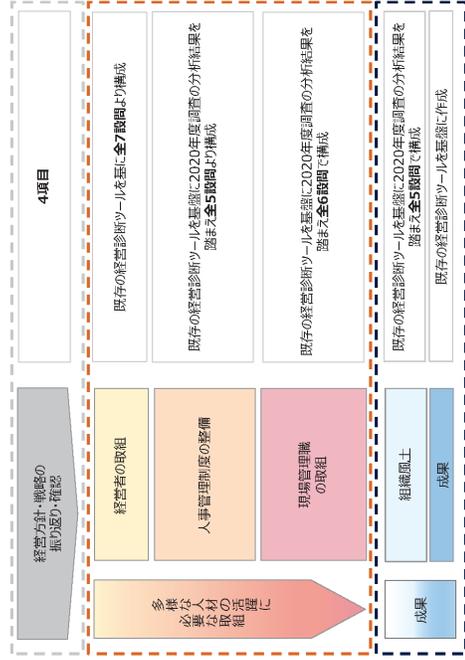
- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」では、「経営方針」、「取組」、「3拍子」（経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の取組）、「組織風土」、「成果」の7項目について、各社の現状を把握し、多様な人材の活躍につながる各社の「強み」「弱み」を見える化し、することが可能です。
- 「弱み」については対策を講じ、従業員による価値創造が可能となる組織とするべく変換してください。



3 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの使用場面と構成

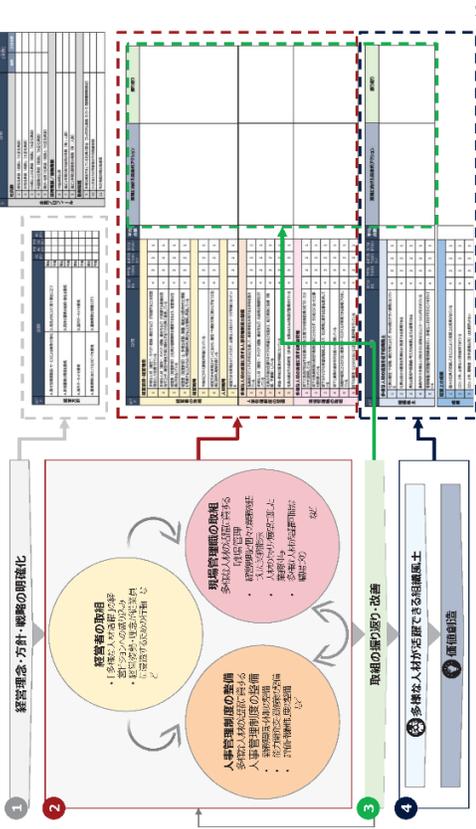
改訂版「ダイバーシティ経営診断シート」の構成

これまでの調査研究の結果と最新の調査結果を踏まえ、最も有効な確認ポイントに絞ったものが「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」として作成されています。



項目の全体像

多様な人材の活躍が価値創造に結実するまでには①→②→③→④のステップ（左図）が必要となります。「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」は、①～④に紐づく設問・記入欄から構成されています。



4 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの特徴

診断シートの作成手順と留意点：「経営方針」と「企業プロフィール」

- 本シートは、各カテゴリーの設問から抽出される課題への対応策を講じた後、一定期間（前回の設定は各社と外部アドバイザーにより設定してください）対応策の効果を確認しながら、さらに対策を講じる必要があるから、必ず対策を講じていくことで、一定期間後に「経営者の取組」「人事管理制度的整備」「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に効果的か、などを明らかにすることができます。

項目	設問	回答	評価
経営方針	A. 経営理念・方針・戦略が明確に示されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 経営理念・方針・戦略が経営者の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 経営理念・方針・戦略が従業員の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 経営理念・方針・戦略が顧客の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
企業プロフィール	A. 経営理念・方針・戦略が経営者の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 経営理念・方針・戦略が従業員の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 経営理念・方針・戦略が顧客の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 経営理念・方針・戦略が社会の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×

- 4つの経営方針を確認します。
- 現在は、各設問についてA、Bのどちらに近いかを、当てはまる欄（Aに近いかやBに近い）に記入してください。
- 「今後」は、各設問について、A、Bどちらの経営方針をとりたいと考えるかを、当てはまる欄に記入してください。今後10年間は、13年後から15年後まで記入してください。
- これらの設問は、AまたはBのどちらか良いかをとる必要はなく、各社が現在、どのような経営方針の下で事業を運営しているかを認めることを目的としています。

項目	設問	回答	評価
現場管理職	A. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を理解しているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を実行しているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を他の従業員に伝えているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を顧客に伝えているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
価値創造	A. 経営理念・方針・戦略が経営者の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 経営理念・方針・戦略が従業員の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 経営理念・方針・戦略が顧客の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 経営理念・方針・戦略が社会の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×

- 企業プロフィールとして、従業員数、採用者数/開職者数、勤務条件を確認します。
- 数値は、本シート作成時点の数値を記入してください。
- 同一形式で確認するのは、【課題解決に向けた対応策をどうするか】を念頭に置き、対策をしながら記入することを勧めます。
- 確認時の留意点は、手引書のP.22に記述しております。

診断シートの作成手順と留意点：3拍子

- 各設問について「当てはまる」「当てはまらない」「わからない」のいずれかにチェックしてください。
 - エフェクトは選択設問に○を入れたことで該当カテゴリーの平均選択設問に数値は計算されません。なお、各設問の選択設問に数値は示されています。
 - 各設問に対する当てはまり具合（絶対的数値）は、必ずしも各社が同じ程度に当てはまる必要はありません。
 - 各設問に対する当てはまり具合（相対的数値）は、必ずしも各社が同じ程度に当てはまる必要はありません。
 - 各設問に対する当てはまり具合（相対的数値）は、必ずしも各社が同じ程度に当てはまる必要はありません。
 - 各設問に対する当てはまり具合（相対的数値）は、必ずしも各社が同じ程度に当てはまる必要はありません。
- 各カテゴリーの平均点（4点満点）を比較し、どのカテゴリーが対象企業の特徴（または弱み）なのかを診断してください。
 - 弱みを把握できたら、いづれのカテゴリーから対応策を講じていくかを検討してください。
 - 具体的な対応策を検討するにあたっては、アドバイザーが持っている情報を基にも良いですし、これまでのダイバーシティ経営企業100選や企業事例を参考にしたいと結構です。
- 課題解決のための対応策が決まったシート内の「実現に向けた具体的なアクション」欄に記入してください。
 - 決まった対応策を実施する期間を対象企業と定め（目安としては半年～1年後が妥当）、取組期間が終了した後、その効果を確認し、さらに別の対応策が必要か、これまでの対応策を継続するかの対応策を対話しながら決め、PDCAサイクルを回すようにしてください。
- 本ツールによる診断は定期的に行い、そのデータを蓄積し一定期間取組「現場管理職の取組」「人事管理制度的整備」「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に寄与しやすいかなどを分析してください。

項目	設問	回答	評価
現場管理職	A. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を理解しているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を実行しているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を他の従業員に伝えているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を顧客に伝えているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
価値創造	A. 経営理念・方針・戦略が経営者の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 経営理念・方針・戦略が従業員の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 経営理念・方針・戦略が顧客の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 経営理念・方針・戦略が社会の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×

項目	設問	回答	評価
現場管理職	A. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を理解しているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を実行しているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を他の従業員に伝えているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 現場管理職が経営理念・方針・戦略を顧客に伝えているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
価値創造	A. 経営理念・方針・戦略が経営者の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	B. 経営理念・方針・戦略が従業員の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	C. 経営理念・方針・戦略が顧客の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×
	D. 経営理念・方針・戦略が社会の間で共有されているか	はい/いいえ/わからない	○/△/×

<紙質で作業する場合>各カテゴリーの設問に対する回答連判表の数値を記入し、カテゴリーごとの設問ごとの平均点を算出、他の対応方法は、エフェクト欄に記入してください。

5 外国籍社員の活躍支援ツールの概要

「外国人材の受け入れ、共生のための総合的対応策」（令和2年度版改訂）および「日本語教育の推進に関する施策を総合的かつ効果的に推進するための基本的な方針」（2020年6月閣議決定）にて、受け入れ側の環境整備の重要性が明記されたことや、職場における外国人材との効果的コミュニケーション実現に向けた取組の検討を踏まえ、経済産業省では以下の2つのツールを作成・公表しています。

1. 外国留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック
 ~ 実務企業に学ぶ12の秘訣 ~
2. 外国籍社員とのコミュニケーションに係る動画教材・手引き
 - ・ 日本人社員を対象に、外国人材・外国人材対応のコミュニケーションを取るにはどうすべきかを考え、伝わり方を調整している企業の事例を目的に作成された動画とそれを活用した研修等学習ツール
 - ・ 外国人材向けだけでなく、日本人社員も念のため一人ひとりの多様な社員が活躍するために必要となるポイントを12項目に整理
 - ・ 動画を活用した学習の手引きは、「活用ガイド」、「ワークシート」、「利用者の声」が含められた全14冊

フェーズ	ポイント
採用前	1. 外国人材の採用目的や期待する役割が具体化されているか。 2. 外国人材の採用方針が経営者、人事、現場社員を改めて社内共有されているか。 3. 外国人材の採用方針や採用実績が公表・共有されているか。 4. 留学生向けの説明会やインターンシップ等を通じ、企業と外国人材の双方が理解する機会が設けられているか。 5. 選考時点での日本語能力にこだわらず、業務で求められる多様な日本語能力のレベルや専門性に関心して、個人の能力やスキルを判断する採用選考が行われているか。 6. 入社前の期間中に在宅研修等の生活実用講習や業務上必要となるスキル向上のための研修があるか。 7. 外国人材のマネジメントを行う日本人社員に対して、職場における外国人材と効果的なコミュニケーションのための学習の機会があるか。 8. 配偶者の滞在の際、キリヤ制度を踏まえた十分な説明が行われているか。 9. 上司、先輩社員などから日々の活用方法、社内外での交流機会の提供が行われているか。 10. キリヤ制度に応じた必要の費用負担はとられない、仕事の機会や学費の支援が行われているか。 11. 客観的な評価や承認に基づき、十分な説明が行われているか。 12. 外国人材の母国文化、宗教など多様性を考慮し、林制度など社内の制度の見直しが行われているか。
採用後	各フェーズに ・ センターごとの取組が求められる必要性 ・ 具体的な取組 ・ 期待される効果 ・ 企業における実践 の4つが紹介されている内容となっている。

経済産業省『職場における外国籍社員との効果的コミュニケーション実現にむけた取組』

1. 外国留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック
 ~ 実務企業に学ぶ12の秘訣 ~
2. 外国籍社員とのコミュニケーションに係る動画教材・手引き
 - ・ 前頁で紹介したハンドブックの7項目以降について、各項目に該当する具体的なコミュニケーションの動画と、社内での具体的な学習方法を紹介されています。
 - ・ 動画の題名のみでも外国籍社員とのコミュニケーションのポイントを把握できるが、動画視聴に加えて、社内での具体的な学習方法も紹介されています。
 - ・ 動画教材には、外国籍社員のみならず、日本人社員同士のコミュニケーションの取り方にも共通する課題が示されています。

動画の題名	概要
学習し企業インフラを 活用し企業インフラを	外国人材の採用や入社後の活躍に関する秘訣を6つのポイントで解説している。動画教材の活用方法について。
ラーニング	(1) 仕事に活かす文化・習慣の共有 ① 5分特約動画 : 5分特約動画「文化・習慣の共有」(各3分)の動画 : 定時退社(帰国)し、自分の仕事やチームで仕事をするという認識の強い ② チームでの仕事 : 社外業務の作成で進捗を共有することによる認識の強い ③ 資料の共有 : Yes/Noがわかるような環境 ④ 共有の共有 : 共有の共有方法(共有)の共有方法(共有) ⑤ 共有の共有 : 共有の共有方法(共有)の共有方法(共有) ⑥ 共有の共有 : 共有の共有方法(共有)の共有方法(共有)
ラーニング	(2) 共通の文化・習慣の共有 ① 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ② 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ③ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ④ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有)
ラーニング	(3) 共通の文化・習慣の共有 ① 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ② 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ③ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ④ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有)
ラーニング	(4) 共通の文化・習慣の共有 ① 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ② 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ③ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ④ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有)
ラーニング	(5) 共通の文化・習慣の共有 ① 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ② 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ③ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有) ④ 共通の文化・習慣の共有 : 共通の文化・習慣の共有方法(共有)の共有方法(共有)
ラーニング	ストーリー1: 仕事の後の仕事、人前での注意、何かを伝えたい、など ストーリー2: 仕事の開始、仕事の開始、仕事の開始、など

⑦ 改訂版ダイバーシティ経営診断シート

【改訂版】ダイバーシティ経営診断シート（表面）

作成： 年 月 日 作成者：

【記入方法】
 ・経営方針…AとBのうちいずれに近いかを、現在の状況、今後目指したいものについてそれぞれお選びください。
 ・企業プロフィール…実際の数字をご記入ください。
 ・経営者の取組～成果…「当ではまる」「当ではまるない」のうち一つを選び、数字を○で囲んでください。次に、○で囲んだ点数の平均を、カテゴリーごとに算出し、「平均点数」欄にご記入ください。
 ※平均点数は他社等との比較でなく、貴社の中での強み・弱みを確認するためのものです。

カテゴリー	設問	設問		設問		平均 点数
		Aに 近い	Bに 近い	A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		やや 近い	やや 近い	
		今後				
経営方針	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		やや 近い	やや 近い	
		今後				
経営方針	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				
経営方針	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				

カテゴリー	設問	数値 (実数)	
		総数	正社員数
社員数			
1	男性社員数（総数と、うち正社員数）		
2	女性社員数（総数と、うち正社員数）		
3	65歳以上の社員数（総数と、うち正社員数）		
4	外国籍の社員数（総数と、うち正社員数）		
5	障がいを持つ社員数（総数と、うち正社員数）		
採用者数／離職者数			
6	中途採用比率		
7	直近1年間の新卒採用の有無（有：人数）		
8	直近1年間の離職者の有無（有：人数）		
勤務環境			
9	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、テレワーク実施期間が制限なし）		
10	ひと月あたりの労働者の平均残業時間		
11	年次有給休暇の取得率		

カテゴリー	設問	当ではまる	やや当ではまる	あまり当ではまる	平均 点数
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
2	多様な人材（属性*、キャリア、経験、働き方など）が活躍する組織を目指すことが、属性や働き方等に問わず全ての社員に浸透している	4	3	2	1
3	経営者（経営幹部）と社員が言聞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
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
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
6	経営方針を実現させていくにあたり、属性*や働き方等に関わらず全ての社員に説明し理解を促している	4	3	2	1
人材戦略					
7	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	4	3	2	1

カテゴリー	設問	振り返り
実現に向けた具体的なアクション		
<p>ここで算出する平均点は、対象企業における各カテゴリーの強みや弱みを把握することや、過去と現在を比較し進捗度を見ることを目的としており、他社との相対比較をするものではありません。</p>		

* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

【改訂版】ダイバーシティ経営診断シート（裏面）

ここで算出する平均点は、対象企業における各カテゴリーの強みや弱みを把握することや、過去と現在を比較し進歩度を算出することを目的としており、他社との相对比较をするものではありません。

カテゴリー	設問	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	平均点数	実現に向けた具体的アクション	振り返り	
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			
	2	多様な人材（属性*、キャリア・経験、働き方など）の採用を積極的に行っている	4	3	2	1			
	3	社員の今後の仕事やキャリアの希望などを踏まえ、能力開発に投資（時間、予算等）している	4	3	2	1			
	4	昇進・昇格の基準が明確になっている	4	3	2	1			
	5	社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度が整備されている	4	3	2	1			
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結び、わかりやすく説明している	4	3	2	1			
	2	部下の就業時間の長短や勤務形態にかかわらず、その能力に合った仕事を割り振っている	4	3	2	1			
	3	部下のキャリアの希望を理解し、その実現に資する仕事を提供している	4	3	2	1			
	4	部下と業務の進捗状況を個々に把握している	4	3	2	1			
	5	時間や場所にとらわれない柔軟なワークスタイルが実現できる職場づくりをしている	4	3	2	1			
6	部下の属性*にとらわれない公正な人事評価を行っている	4	3	2	1				
組織 風土	多様な人材の活躍を促す組織風土								
	1	社員の属性*や役割、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			
	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			
	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			
	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			
	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			
経営上の 成果	経営上の成果								
	1	個々の社員が活躍してきたことよって経営上の成果が出ている	4	3	2	1			
	2	この1-2年、必要な人材を採用できている	4	3	2	1			
	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			

* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

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、業務標準を共有できる体制を整えている	○							
		2 多様な人材（男性、キャリア、経験、働き方など）の活用を積極的にしている	○							
		3 社員の今後の仕事やキャリアの希望などを踏まえ、能力開発に投資（時間、予算等）している		○						
		4 昇進・昇格の基準が明確になっている			○					
		5 社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度が整備されている				○				
		1 部門に各自が担当する仕事の内容と位置づけを組織図と紐づけ、わかりやすく説明している					○			
現場管理職の取組	多様な人材の活躍に資する現場管理	2 部下の就業時間の長短や勤務形態にかかわらず、その能力にあった仕事を割り振っている								
		3 部下のキャリアの希望を理解したうえで、その実現に資する仕事を提供している							1.3	
		4 部下と業務の進捗状況を頻りに把握している								
		5 時間や場所にとらわれない柔軟なワークスタイルが実現できる働きづくりをしている								
		6 部下の「責任」と「役割」を明確にしている								
組織風土	多様な人材の活躍を促す組織風土	1 社員の「責任」と「役割」を明確にしている								
		2 社員は自分の意見を主張し、発言できる環境である								
		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 業内外で多様な人材を変えた活発なコミュニケーションが行われている								
		5 管理職と被管理職が意思疎通を行い、多様な人材のマネジメントを行っている								
成果	経営上の成果	1 様々な社員の活躍してきたことにより経営上の成果が出ている								
		2 この1-2年、必要な人材を雇用できている								
		3 この1-2年、離職者（定年退職以外）は比較的に少ない								2.3

※欄外：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

作成日： 年 月 日 作成者

⑨ 改訂版ダイバーシティ経営診断シートの手引き

目次

はじめに：「多様な個を活かす経営＝ダイバーシティ経営」の有効性

1. イントロダクション

- 「ダイバーシティ経営」とは
- 「ダイバーシティ経営」に取組む意義
- 「ダイバーシティ経営」の実現に必要な「インクルージョン」
- 「ダイバーシティ経営」が成果を出すまでのプロセス
- コラム：もろちんと丸く知れたいいへ

3. 各設問に対する具体的な取組例と留意点

- 経営方針について
- 企業プロセスについて
- 経営者の取組
- 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
- 現場管理職の取組：多様な人材の活躍に資する職場管理
- 組織風土：多様な人材の活躍を促す組織風土の醸成
- コラム：各社の事例
- Q&A

2. 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの概要および「診断シート」作成手順や留意点

- 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールとは
- 改訂版診断シートについて
- 改訂版手引きについて
- 項目の全体像
- 項目の解説
- 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールを活用した対応策検討までの流れ
- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」の作成手順と留意点

この手引きは、中堅・中小企業のダイバーシティ経営の実現を支援する人たを想定し、密着が促進企業乱れが、方子り支障できるよう知識やノウハウを凝縮して提供し、たとえば、こんな悩みを支援者（外部アドバイザー）として考えられます。

- 経営者団体の職員、商工会連合会の経営指導員
- 地域金融機関
- 中小企業診断士
- 社会保険労務士
- 人材コンサルタント
- 地域風土人財

もちろん、中堅・中小企業の人事職で担当者が本手引きを活用しながらダイバーシティ経営の実現に向けて取り組む、ということも可能です。その際も外部アドバイザーと連携する、ダイバーシティ経営を実現できる可能性が高まる、と考えています！

1. イントロダクション

2. 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの概要および「診断シート」作成手順や留意点

3. 各設問に対する具体的な取組例と留意点

【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き

多様な個を活かす経営へ

～ダイバーシティ経営への第一歩～

2021年3月

経済産業省

はじめに：「多様な個を活かす経営＝ダイバーシティ経営」の有効性

企業をとりまく環境変化のスピードが加速化する中、企業の抱える経営課題も絶えず変化しています。環境変化に対応しながら持続的な成長につなげていくためには、従来の慣例や慣習に捉われず、新たな視点で、経営戦略・人材戦略を見つめ直すことが必要です。従来とは異なる多様な人材の能力や特性を最大限に活かすこと、すなわち「ダイバーシティ経営」が、新たな企業価値の創出にも繋がります。

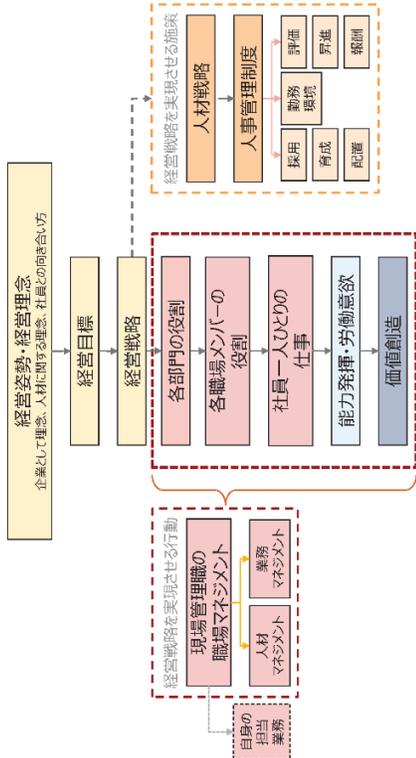
この多様な人材（たとえば、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障がい者）など）の一人ひとりが多様な能力を最大限発揮して価値創造に参画していく「ダイバーシティ経営」を実現し、成果を出すことは、一朝一夕には成しえず、また、その手法もすべての企業に共通する絶対的なものはありません。

「ダイバーシティ経営」の重要性・必要性は認識していても、具体的な実践手法がわからぬという声も多数あります。

そこで、各社における人材マネジメントに関する現状と、これからの「ダイバーシティ経営」の実践に向け、今後必要と見られる取組、その取組を促進することを目的に「ダイバーシティ経営診断ツール」を作成・改修いたしました。このツールが、人手不足や「ダイバーシティ経営」への実践に際しての中小企業関係者様の一助となれば幸いです。

【コラム：もうちょっと詳しく知りたい人へ】企業が成果を出すまでに必要な要素とプロセス

「ダイバーシティ経営」に限らず、企業が成長し出すまでには、企業全体で考える経営姿勢、経営理念の明示が必要ですが、「ダイバーシティ経営」は人材が多様な人材で、組織の中心にダイバーシティを推進するための経営姿勢、理念の明示が重要です。その経営姿勢、理念に基づき（経営活動）を遂行していき、経営活動の結果として、各部門・各部門に所属する職場メンバーの役割を明確にし、一人ひとりの仕事を付与することで、各人が責任をもち経営活動に主体的に参加し、成果を挙げることが期待されています。また、経営活動の実現に必要な人材の要件の明確化、各人が持つ能力を發揮していくための施策である人事管理制度の活用、それらを活用する現場管理職の「職場マネジメント」により、一人ひとりが確実に能力を發揮することが可能になるのです。



改訂版ダイバーシティ経営診断ツールとは

- 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールは、改訂版ダイバーシティ経営診断シート「改訂版手引き」によって構成される。中堅・中小企業の「ダイバーシティ経営」の実現に必要な現状分析、課題の明確化、対応策の検討、実行に際するツールです。
- 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの主な使い手は、企業経営、人事管理の精鋭、職場マネジメントに係る専門家に限らず、各分野の部門長や各企業の現状を把握し、その方針がどの程度実現しているかを「自分」から把握し、改善策を打ち出すことが、経営改善の推進に役立ちます。

<改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの概要>

改訂版診断シート

各社の「ダイバーシティ経営」の実現に向けた現状を把握し、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。

改訂版手引き

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手引きや事例を紹介するものです。

外務アドバイザーが企業の実現状況を明確にするための支援ツール

- 経営者 経営者
- 現場管理職
- 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 等

経営者が、自身の現状を分析するための自己チェックツール

- 経営者
- 社員
- 経営者
- 社員

1. イントロダクション

2. 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの概要および「診断シート」作成手順や留意点

3. 各設問に対する具体的取組例と留意点

「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」について

- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」では、各社の「ダイバーシティ経営」の実現に向けた現状を把握し、多様な人材が活躍する職場づくりを促進するための「強み」「弱み」「取り組み」の強みと弱みを比較することで各社の「強み」「弱み」を把握することが可能です。なお、この強みと弱みは各社の「ダイバーシティ経営」の実現に向けた取り組みを把握するものではありません。
- この「強み」「弱み」の把握により、ダイバーシティ経営の実現に向け、取り組みを促すための施策を講ずることが可能です。
- 各設問の取組例を参照し、各社で「ダイバーシティ経営」の強みと弱みを見出し、その強みと弱みを踏まえて、具体的な取組例を検討することが可能です。
- 社、経営で課題とする「強み」「弱み」の強みと弱みを見出し、その強みと弱みを踏まえて、具体的な取組例を検討することが可能です。
- 前、現場管理職の取組例（の強み）の「強み」の強みと弱みを見出し、その強みと弱みを踏まえて、具体的な取組例を検討することが可能です。
- の「強み」の強みと弱みを見出し、その強みと弱みを踏まえて、具体的な取組例を検討することが可能です。

なお、「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」は以下のようによく活用することができます。

<「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」への記入結果の活用方法>

- 1 各カテゴリーの「強み」「弱み」の把握**
カテゴリーごとの達成状況を基に、ダイバーシティ経営の実現に向けた自社の「強み」と「弱み」を把握し、取組の優先順位を判断することができます。
- 2 経年変化の把握**
定定期間を各社で設け、過去の結果と比較することにより、設定した目標の進捗を確認することができます。
- 3 診断シートを経営者として作成した場合と、社員として作成した場合との記入結果の比較**
経営者と社員とそれぞれ診断シートを作成し、各取組に対する両者の認識ギャップをみることで、より経営者と社員のコンセンサスが取れた取組を実施することができます。

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)。

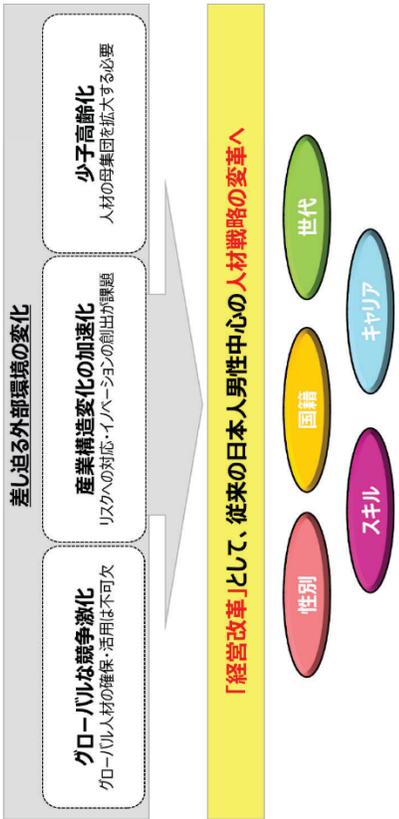
ダイバーシティ経営の推進
—多様な人材の活躍を実現し、経営成果につなげるために—

2021年11月
経済産業省 経済社会政策室



- (注1)「多様な人材」…性別、年齢、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、性別や経歴、働き方などの多様性も含まれます。
- (注2)「能力」…多様な人材それぞれの持つ選別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」…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による環境を整えることにより、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につなげる、といった一連の流れを生み出している経営のことです。

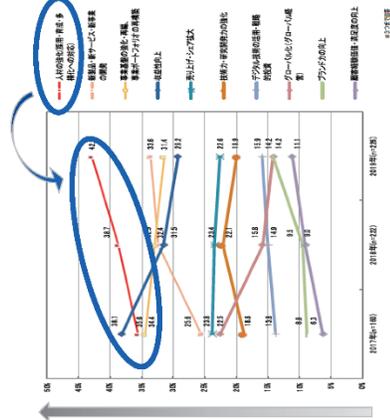
ダイバーシティ経営の必要性



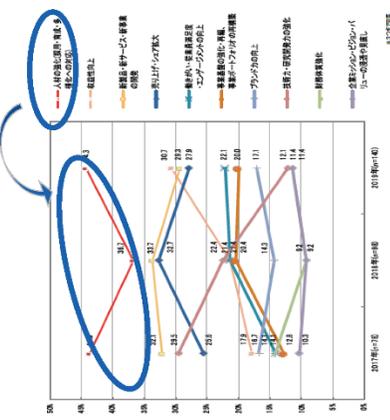
(出所) 経産省発表「ダイバーシティ経営」に関する説明資料(2021年11月)

中堅・中小企業が想定する3年後の経営課題

中堅企業における3年後の課題の3年間推移



中小企業における3年後の課題の3年間推移



(出所) 日本経団連「日本企業の経営課題2019」

新・ダイバーシティ経営企業100選/100選プライム

- ダイバーシティ100選/100選プライムは、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取組む企業のさらなる野拡大を目指す取組（平成24年度～令和2年度）。
- ダイバーシティ経営企業100選では、多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業を表彰（経済産業大臣表彰）。
- ダイバーシティ経営企業100選プライムでは、過去の100選受賞企業から、特に先進的な取組を行う企業を選定（経済産業省選定）。平成29年度から実施し、累計8社（大企業7社、中小企業1社）を選定。

新・ダイバーシティ経営企業100選評価ポイント

- ① 持続性（ストーリーの一貫性）
- ② 革新性・先進性（モデル性）
- ③ 全社レベルでの取組の浸透度や継続性

応募数等

	選年度表彰企業数												累計	
	R2年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1					
表彰数	9	20	25	28	20	13	9	13	7	144				
大企業	5	22	21	24	14	13	12	11	11	138				
中小企業	14	42	46	52	34	31	21	24	18	282				

100選プライム評価ポイント

- ① 経営戦略への組み込み
- ② 経営体制の構築
- ③ カリキュラムの選定
- ④ 全社的に実践・ルール化
- ⑤ 管理職の行動・意識改革
- ⑥ 従業員の行動・意識改革
- ⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話



よろしく申し上げます！

更なるダイバーシティ経営の推進

- 「新・ダイバーシティ経営企業100選/100選プライム」は、令和2年度で終了。令和3年度以降は、ダイバーシティ経営に取り組み企業をさらに増やすべく、普及パンフレットや診断シートを活用し、啓発を行う。令和3年度は、中堅・中小企業の支援者向けのセミナーを実施予定。

ダイバーシティ経営診断ツール

改訂版 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把握し、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。

改訂版 手引き

診断シートの結果内容を踏まえ、「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まとめたものです。

ダイバーシティ経営普及用リーフレット
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/2021_03_diversityleaflet.pdf
 改訂版ダイバーシティ経営診断ツール
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/turuset>
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/turuset>

多様な人材が活躍している企業の特徴：「人事管理制度の整備」

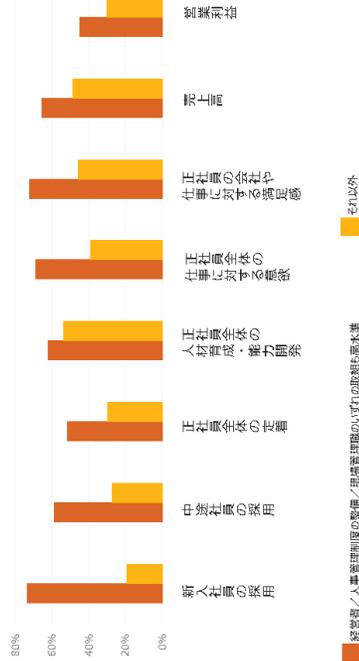
「ダイバーシティ経営企業100選」等受賞企業では、多様な人材の活躍に資する取組をしている割合が高いことがわかります。



出所：経団連発表（2020）「多様な人材の活躍に関する調査」

各経営成果が「良い/うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の特徴

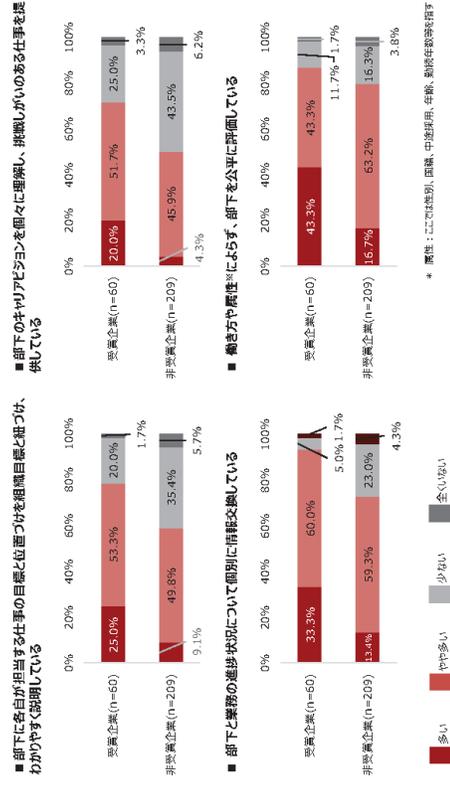
「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子がそろっている中堅・中小企業では、人材の確保、定着、労働意欲、業績のいずれも良好と回答する割合が高いことがわかります。



※このグラフは経営者層（多様な人材の確保と育成に必要十分な予算を2020年10～11月期間）において、上記各項目に、同業・同規模の会社と比較した2019年度時点の状況、正社員100人以下の中堅・中小企業に限定し「ダイバーシティ経営企業100選受賞企業（ダイバーシティ経営を行っている）と非受賞企業（ダイバーシティ経営を行っていない）を区別」で分析したものです。

多様な人材が活躍している企業の特徴：「現場管理職の取組」

「ダイバーシティ経営企業100選」等受賞企業では、現場の管理職が多様な人材が活躍できるようにマネジメントをしている割合が高いことがわかります。



出所：経団連発表（2020）「多様な人材の活躍に関する調査」

ポイント！多様な人材の活躍を実現するための「3拍子」への整理

1 ページ目の①～③の要素が「3拍子」



多様な人材が活躍できる「組織風土」の醸成

3拍子がそろったことにより多様な人材が活躍できるような組織風土が醸成される素地が整いやすいといわれていますが、「ダイバーシティ経営企業100選」等受賞企業では、個々の違いを容れ合う環境があるとすると割合が高いことがわかります。



ダイバーシティ経営診断ツールとは？

表面

裏面

■ シートはPDF版とエクセル版（カテコリーの平均点を自動計算）があります。

■ 「診断ツール」の記入（記載）については、「手引き」に詳細があります。合わせてご確認ください。

改訂版「ダイバーシティ経営診断シート」への反映

これまでの調査研究の結果と最新の調査結果を踏まえ、最も有効と思われる確認ポイントを整理。



診断ツールを活用した反応と感想

診断ツールを実際使ってみました！

使ってみた顧問先の反応

- 「手引き」を読みながら自分で使ってみるのは抵抗があった。。。（手引きの内容が膨大に感じる、文字が多くてこれを読むのが億劫になった…）
- ツールを使ってみて、改めて自社でできていない事が明確になった（想定はしていたが）自社の弱い部分がいかに良いのかが見えてきた
- （弱い部分）が明確になり、次に何をすれば良いのかが見えてきた
- （私と）一緒にツールを埋めていけたので記入への対応ができた
- ツール自体は知らなかったが、自社の経営方針が明確なことに自信を持つことができました（なかなかそのような機会がない）

- 中小企業においても求められる「多様な人材の確保と定着」という観点を知って頂くためにも、ツールを利用することが良いきっかけとなります。
- また社労士など「外部」の者が支援した方が進むと思われまます。

各社の課題が明確になることにより「顧問先に今何が必要なのか？」を把握することができ、社労士として関与する機会が広がります

連合会の「経営労務診断」と経済産業省の「ダイバーシティ経営診断シート」との親和性を
連合会が進める「経営労務診断」にもつなげます！

「経営労務診断」の「職場環境改善宣言企業」（一部）を用いた企業実態の把握

働	7.仕事と生活の	15. 介護や治療等と両立しながら勤務できる定数が有る。	□はい
名	8.働き方改革	16. 従業員の生活態度や能力等を評価する仕組みがある。	□はい
の	9. 働き方改革	17. 正社従業員とそれ以外の従業員の間、不合理な待遇差	□はい
多	10. 高齢者雇用	18. 女性管理職がいる。	□はい
様	11. 外国人雇用	19. 65歳以降も働きたい従業員のため、働ける制度がある。	□はい
化		20. 外国人を雇用しており、在留資格は適正である。	□はい

- 「職場環境改善宣言企業」の「働き方の多様化対応」は、企業における多様な働き方に対する取組に関して、最初にチェックして頂く項目です。
- 同項目において、ダイバーシティ経営診断ツールと一緒に利用することで、さらに詳しく取組を確認できる、または具体的に推し進めていく目安がわかると思われれます。

企業プロフィール

現在の従業員概況（実数）をつかむことを目的としています

企業プロフィール作成におけるサポート機能

項目	説明	数値 (実数)	割合
社員数		総数	正社員数
1	男性社員数（総数、男女別社員数）		
2	女性社員数（総数、男女別社員数）		
3	65歳以上の社員数（総数、男女別社員数）		
4	外国人社員数（総数、男女別社員数）		
5	海外・海外子会社社員数（総数、男女別社員数）		
6	中途採用比率		
7	異業・異業種への独立役員の数（男・人数）		
8	異業・異業種への独立役員の数（女・人数）		
9	多様な働き方している社員数（男女別社員数、男女別社員数）		
10	1/4月以上の労働時間の平均労働時間		
11	年次有効休日の取得率		

- エクセル版で入力をする自動計算機能がついています
- 具体的な確認内容や算出方法は手引きに記載があります

- 連合会が進める経営労務診断基準において確認する「労務管理等に関する数値情報」としても把握できます。
- また、このシートを利用することで、当該数値情報にデータを当てはまることもできます。

4つの「経営方針」

ではダイバーシティ経営選診断ツールの概要を見ていきましょう！

「経営方針」をチェックする際の留意点

項目	説明	A はい	B いいえ
経営方針	A. 雇用制度の強化 B. 会社方針の導入で労働環境の改善	現在	現在
経営方針	A. 新事業の創出・強化 B. 既存事業の継続・強化	現在	現在
経営方針	A. 海外・海外子会社 B. 海外・海外子会社	現在	現在
経営方針	A. 事業展開の拡大 B. 事業展開の拡大	現在	現在

- AまたはBのどちらが良いか？ではなく現在のよな経営方針の元で運営しているかを尋ねるものです
- 「今後」の時期は、企業と相談となりますが、目安としては「3年後」や「5年後」が想定しやすいです

この4つの指標は、「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」等で使用されており、他の調査でも活用されていることから、確認しやすい項目として挙げられます。

実際お尋ねしてみると明確に回答できる企業がほとんどです

経営者の取組

「経営者の取組」の確認におけるサポート機能

項目	説明	はい	いいえ	不明	平均 点数
経営姿勢・経営理念	1. 多様な人材（国籍・性別・年齢・働き方など）の活躍を促す経営理念を定めている 2. 経営理念を定めているが、具体的な取組が定まっている 3. 経営理念を定めていない 4. 経営理念を定めているが、具体的な取組が定まっていない	4	3	2	1
経営戦略	1. 経営戦略を定めている 2. 経営戦略を定めているが、具体的な取組が定まっている 3. 経営戦略を定めていない 4. 経営戦略を定めているが、具体的な取組が定まっていない	4	3	2	1
経営体制	1. 経営体制を定めている 2. 経営体制を定めているが、具体的な取組が定まっている 3. 経営体制を定めていない 4. 経営体制を定めているが、具体的な取組が定まっていない	4	3	2	1
経営者	1. 経営者としての経験が豊富である 2. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっている 3. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっていない 4. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっていない	4	3	2	1
経営者	1. 経営者としての経験が豊富である 2. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっている 3. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっていない 4. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっていない	4	3	2	1
経営者	1. 経営者としての経験が豊富である 2. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっている 3. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっていない 4. 経営者としての経験が豊富であるが、具体的な取組が定まっていない	4	3	2	1

- エクセル版で入力をする自動計算機能がついています(以下すべて同じ)
- 平均点算出の目的は、あくまでもそれぞれの取組に同じで、企業の強みや弱みを見るだけのもので

- ダイバーシティ経営を進める上で、必要不可欠なことが従業員に向けての「経営姿勢・経営理念」の明示となります。
- また従業員一人ひとりが求められている役割や発揮すべき能力等が何かを示すためにも「経営戦略」は欠かせません。
- その二つが明確になれば、企業が求める「人材像」が明確になると考えられます。

2拍子 人事管理制度の整備

「人事制度の整備」の確認からの、社労士業務への広がり

ポイント	説明	当てはまる	やや当てはまる	当てはまらない	平均点数
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 各業務のデジタル化を推進して、業務効率を共有できる体制を整えている	4	3	2	1
	2 多様な人材（障害者、キャリア・経験、働き方など）の採用を積極的に行っている	4	3	2	1
	3 社員の多様な仕事やキャリアの希望に応える働き方、能力開発に投資（時間・予算等）している	4	3	2	1
	4 障害・年齢の異なる人材の活躍を促している	4	3	2	1
5 社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度が整備されている	4	3	2	1	

* 属性：ここでは性別、国籍、中国採用、年齢、勤続年数を指します。
 ここで算出する平均点は、対象企業における各カテゴリーの強みや弱みを把握することや、過去と現在を比較し進捗度を見ることを目的としており、他社の相対比較をするものではありません。

- 社労士の専門分野とも一致するところがあります。
- これと一緒に確認することで、顧問先における弱みが「見える化」され、対応の先行順位の判断に繋がります。

16

組織風土と成果

「組織風土と成果」の確認とポイント

ポイント	説明	当てはまる	やや当てはまる	当てはまらない	平均点数
組織風土	多様な人材の活躍を促す組織風土				
	1 長官の個性・やり方、働き方等によらず、社員の取組やすい風土になっている	4	3	2	1
	2 社員は自らの意思を表現し、発言できる環境である	4	3	2	1
	3 昇進や異動や転職時、考え方を尊重し合う風土である	4	3	2	1
	4 業内外でも多様な人材と交流し、コミュニケーションがとれている	4	3	2	1
5 管理職と現場が意思疎通を行い、多様な人材のマネジメントを行っている	4	3	2	1	
成果	経営上の成果				
	1 様々な社員の活躍によって経営上の成果が出ている	4	3	2	1
	2 この1-2年、必要な人材を採用できている	4	3	2	1
3 この1-2年、退職者（若年退職者など）は比較が少ない	4	3	2	1	

* 属性：ここでは性別、国籍、中国採用、年齢、勤続年数を指します。
 ここで算出する平均点は、対象企業における各カテゴリーの強みや弱みを把握することや、過去と現在を比較し進捗度を見ることを目的としており、他社の相対比較をするものではありません。

- 3拍子のほかにも、多様な人材が能力を発揮できるための企業の受入れ体制がわかる組織風土（一人ひとりが尊重されている環境）に関して確認します。
- 現時点での成果をまずは確認し、その後このシートをできれば毎年、或いは対応実施毎に確認することで、その成果の進捗度を測ることができます（支援する側もわかりやすい）。

18

2拍子 現場管理職の取組

「現場管理職の取組」の確認からの、社労士業務への広がり

ポイント	説明	当てはまる	やや当てはまる	当てはまらない	平均点数
現場管理職の取組	多様な人材の活躍に資する現場管理				
	1 部下に各自担当する仕事の目標と位置づけを相対目標と捉え、わか	4	3	2	1
	2 部下の就業時間の長短や勤務形態にかかわらず、その能力に合った仕事	4	3	2	1
	3 部下のキャリアの希望を把握し、その実現に資する仕事を提供して	4	3	2	1
	4 部下と業務の進捗状況を随々に把握している	4	3	2	1
	5 経費や報酬にこだわらない柔軟なワークスタイルが実現できる環境づくり	4	3	2	1
6 部下の個性・こだわりを正しく理解し、必要に応じて人事評価を行っている	4	3	2	1	

* 属性：ここでは性別、国籍、中国採用、年齢、勤続年数を指します。
 ここで算出する平均点は、対象企業における各カテゴリーの強みや弱みを把握することや、過去と現在を比較し進捗度を見ることを目的としており、他社の相対比較をするものではありません。

- 労務管理の現場においては、皆様も日々痛感している重要な課題の1つです。
- 専門的な知識を活かし、顧問先に対して管理職研修を提案する、また人事評価制度への取組を勧めるきっかけになると考えられます。

17

セミナーのご案内：社労士の皆さまに支援をして頂くために…

経産省主催セミナー：2022年1月31日（月）AM（詳細の時間は未定）

- 支援する側として、利用を進め頂くためにも「改訂版ガイドライン」経営診断シートの手引きを理解するためのセミナーへの参加をお勧めしています。
 - 詳細なツール解説と実際に使用してみるワークショップがあります。
- 本セミナーのお申込み等については、全国社会保険労務士会連合会のメールマガジン等で情報提供する予定です。

19