# DIVERSITY MANAGEMENT

## 【概要版】

令和5年度産業経済研究委託事業報告書 (「ダイバーシティ経営診断ツール」等の 活用展開方策に関する実証調査事業)

**KESIKI** INC.





- 1. 本事業の実施背景と目的
- 2. 大企業のダイバーシティ経営に関する調査
- 3. 中小企業のダイバーシティ経営に関する調査
- 4. 調査総括
- 5. ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策提案

DIVERSITY MANAGEMENT 2

1. 本事業の実施背景と目的

## 調査概要

## 背黒

経済産業省では、平成24年度から令和2年度にかけて、「新・ダイバーシティ経営企業100選」としてダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を表彰し、優良事例の展開を行うとともに、企業が自社のダイバーシティ経営を進めるための診断ツールを作成・提供し、普及展開を図ってきた。しかし、地方においては、首都圏への若者の人口流出等に起因する人口減少や、これに付随する少子化等が課題になっており、未だ女性や若者が働きやすく、地方に定着できる環境にはなっていないのが現状。この現状を変えるためには、地方中小企業におけるダイバーシティ経営や女性活躍推進の取り組みを一層促し、女性や若者が地方に定着する選択を進んで行うような、良質な雇用を地方に創出することが重要。また、大企業においては、ダイバーシティ経営が多くの企業で実践されており、この潮流は人的資本やサステナビリティを意識した経営の取組みと、その情報公開への注目からも今後さらに強まっていくと予想される。このような中で、取り組みの更なる加速に向けては、なぜ自社がDEI(ダイバーシティ(多様性),エクイティ(公平性),インクルージョン(包括性))に取り組むのかという全社的な腹落ち感の醸成が重要。

## 目的

中小企業・大企業におけるダイバーシティ経営の浸透を図るため、各企業がダイバーシティ経営診断ツール及びダイバーシティコンパスを活用し、経営理念とダイバーシティの繋がりを明確化し、自社の現状を踏まえて具体的な行動計画を立てた場合、組織においてどのような効果が得られるのか検証するとともに、これらのツールの改善点の把握及び事例の整理を行う。先進的な取り組みを行っている好事例の要素分析を行い、企業における検証結果も踏まえ、ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策を検討する。

## 事業内容

本調査事業ではヒアリング及びワークショップを通して以下の2つの調査を実施した。

- ①地域の中小企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査
- ②大企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査

加えて、調査内容を踏まえ、中小企業向けのダイバーシティ経営普及用リーフレットの作成及び、経済産業省メンバーとの中長期的な方策検討のアイディエーションを行なった。

## 前提となるダイバーシティ経営の定義

ダイバーシティ経営とは「<u>多様な人材</u>を活かし、その<u>能力</u>が最大限発揮できる機会を提供することで、 <u>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</u>」と定義される。

## 【補足説明】

「多様な人材」:性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。 「能力」:多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性などを含む。

「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活かし、いきいきと働くことのできる環境を整えることによって、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うる経営。

## 

外部環境の変化に伴うダイバーシティ経営の必要性



- ※ (出所) 経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営 (ダイバーシティ2.0) の在り方検討会」
- ※(ダイバーシティ経営に取り組む必要性などの説明については、意見交換会で使用したダイバーシティ経営推進に関する説明資料(Appendix)を参照のこと)

## これまでの経済産業省のダイバーシティ経営への取り組み

ダイバーシティ経営に取り組む企業を増やすべく、普及パンフレットや経営診断シートを活用した啓発に加え、経営診断シートの活用方法に関するセミナー等を実施。令和4年度にはダイバーシティ経営を進める先に実現したい未来を再定義し、それまでの道のりを企業自身の課題や状況に応じて修正し、確認するためのツール「ダイバーシティ・コンパス」を作成した。



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/jinz ai/diversity/2021\_03\_diversityleaflet.pdf



改訂版ダイバーシティ経営診断シート https://www.meti.go.jp/policy/economy/ji nzai/diversity/turusimenban.pdf

手引き

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

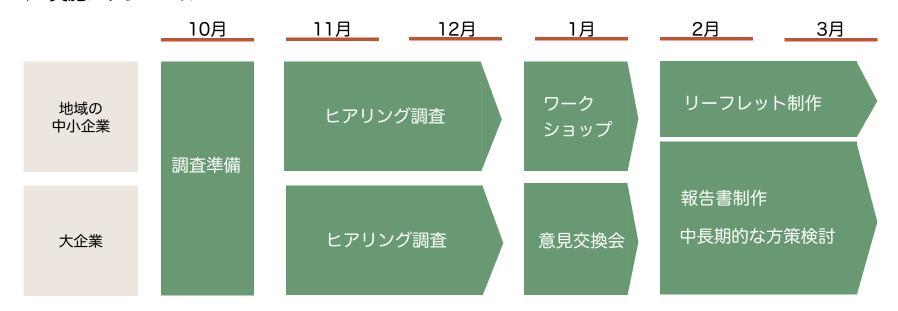


ダイバーシティ・コンパス https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai /diversity/compass/index.html

## 調査プロセス

本調査事業では、地域の中小企業・大企業において、ダイバーシティ経営の実践に関して先進的な企業や関心の高い地域へのヒアリングから始まり、企業の方々を集めたワークショップの開催を行い、調査から得られた知見を元に、中長期的な方策を検討するアイディエーションや、普及用のリーフレット制作に取り組んだ。以下の図は、調査のプロセスを簡易的に示したものである。

## ▼ 実施スケジュール



## 2. 大企業のダイバーシティ経営に関する調査 (概要)

## 調査の概要 - 本調査の実施内容

大企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査を行うため以下2点に取り組んだ。

- ①ヒアリング調査:DEI(ダイバーシティ(多様性), エクイティ(公平性), インクルージョン(包括性)) 推進状況や課題調査
- ②意見交換会:DEIを推進する人事と現場管理職を招いた対話の実践

1

## DEIの推進状況の課題に関する ヒアリング調査

企業におけるダイバーシティ経営の普及についての調査として大企業でのDEI推進に関する取り組みやその課題、先進的な好事例の抽出などを目的としたDEI担当へのヒアリングを実施。取り組みの進展度合いや業種のバランスを考慮した6社を選定。企業ごとの取り組み背景などを踏まえながら、課題及び好事例に共通する要素の抽出を行った。

2

## ダイバーシティ・コンパス※を活用した 意見交換会

大企業のDEI推進を担当する人事・現場管理職を各社2~6名ずつ招いて、約半日の意見交換会を2回、合計8企業に実施した。経済産業省で開発したダイバーシティ・コンパスを活用した自社内外の参加者との対話を通じて、自社の現状の課題を俯瞰的に把握したうえで、ダイバーシティ経営の発展に向けて、具体的なアクションの検討を行うことで、コンパス及びコンパスを用いた対話の有効性について検証を実施した。

※本ツールは、ダイバーシティ経営を行う際に、自社の目指す姿や現在の取り組みの確認をしていただけるよう、「なぜDEIを推進するのか」「DEIの取組を通して何を目指すのか」といった根本に立ち戻るためのツールであり、また、組織内で進捗を議論するためのツールとしての使い方を想定して開発されている。

掲載: https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/compass/index.html

## ヒアリング調査結果 - 既に実施されている基本的なDEI推進の取り組み

本調査において、6社の大企業にヒアリングを行った結果、ダイバーシティ経営の推進度合いによらず、多くの大企業では、以下の取り組みは共通要素として既に推進していることが分かった。

- ① 多様な人材の活躍につながる人事制度や働き方などの整備
- ② DEIを推進する上で必要となる基本的な知識を習得する機会(研修)の提供
- ③ DEIに関する従業員向けサーベイなどの手法を用いた定量的な現況調査

1

DEI推進に適した 人事制度・働き方の 仕組み

- 女性管理職増加などのKPIの設定
- フレックスなどの柔軟な働き方・制度の導入
- 男性育児休暇の取得推進に向けた体制整備
- DEI推進のビジョン策定

2

DEIに関する 基本的な知識を提供する 教育(研修) 3

定量調査を用いた組織の実態把握

- E-learningによるDEIに関する知識の提供
- 女性活躍推進などのセミナーの開催
- 管理職向けのDEIに関する知識提供やトレーニングの実施

- エンゲージメントサーベイやパル スサーベイ、NPSなどの従業員 アンケート調査
- 調査結果とその分析に基づいた施 策の検討

## ヒアリング調査結果 - 先進的な取り組みの具体例

ヒアリング調査を踏まえ、DEI推進に先進的な企業で見られた好事例を、「経営者の取組」「人事管理制度の整備」「現場管理職の視点」それぞれの視点(下図①、③、⑤)、各領域を横断する視点(下図②、④、⑥)、合計6つの視点から、以下のように抽出した。

1 経営層でのDEIを推進する意味の再検討

DEI推進に関する基本的な教養を共有したうえで、自社の歴史や事業環境等を踏まえて、社会的要請だけではなく、DEIを推進する自社なりの意味や目的について、経営幹部における深い対話の機会が設けられ、真に腑に落ちするところまで議論される。また、その結果及びプロセスを透明性を持って現場に対して共有することで、社内への浸透が図られている。(例:経営陣がDEIをテーマに議論を実施。議事録を社内SNSで公開し、意見を社員からも集めている)

2 データに基づく意思決定

サーベイ結果などのデータに基づく現状把握とDEI推進の効果測定に取り組んでいる(DEIに関する取り組み推進の上での経営の意思決定のサポート)。人事から最先端のDEIに関する研究や知識のアップデートを行い、定期的に経営に対する知識共有を実施している。

3 DEIを促進する風土を醸成する仕組み

人事制度や働き方などのルール整備だけでなく、DEI推進を通じて実現したい組織のありたい姿を体現する行動指針や心構えについてバリュー(行動指針)などの企業文化に組み込んでいる。そのようなDEI推進に関するバリューの体現については、人事評価の1基準としている。加えて、DEI推進を後天的に身につけられるスキルとして認識し、全社員が教養として身につけるべき知識として研修が提供される。

経営者と現場の相互理解

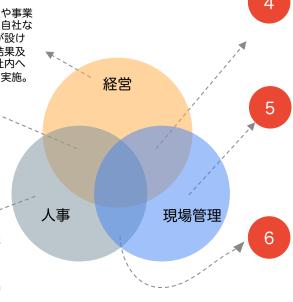
対話を通じて現場からの生の声を拾う機会がある(経営と現場の認識ギャップを埋めるための機会設定)。例えば、現場から広くDEI推進委員会にメンバーを募りその場で人事部のファシリテーションのもと、現場の意見を吸い上げている。

現場リーダーの発信と心理的安全性

DEI推進の視点が組み込まれたパリューの実践により、 組織内において自由闊達に意見を出すことができる環境がある。そのうえで、定期的に現場管理職からの DEIに関する発信(個人的な考えやエピソード等)と その発信に対する社員のフィードバックの機会などが 設定されている(例:部会の一テーマにDEIがあり、 双方向の活発な対話が行われている)。

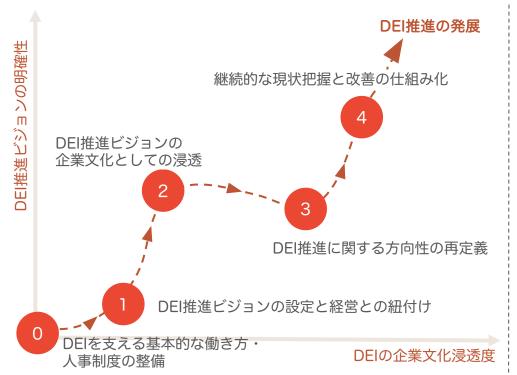
現場社員と人事間での意見交換

従業員のアンケートやサーベイだけでなく、定期的に対話を通じて現場からの生の声を拾う機会を設けている。また、DEI推進の取り組みについて透明性が高く、従業員へよく伝わっている(例:施策とその背景について内部向けだけでなく、一般向けにも公開するなど)。



## ヒアリング調査結果 - DEI推進の発展フェーズ

大企業へのヒアリングを通して大企業におけるDEI推進のフェーズを以下のように整理した。DEI推進ビジョンの継続的な見直しと、DEIの組織文化への浸透について、ステイクホルダー間での対話を行いながら仕組みとして落とし込んでいくことが重要であることが伺える。



PhaseO4 継続的な現状把握と改善の仕組み化 経営戦略と紐づいた明確な推進ビジョンのもと、組織文化醸成が進んでいる。継続的に経営・人事・現場の対話が行われることで、取り組みを発展させ続ける仕組みが整っている

PhaseO3 DEI推進に関する方向性の再定義
DEIの啓発活動や文化作りを通して現場にも浸透し始めている一方で、DEI
の推進活動による成長に伴い、新たに取り組むべき課題が発見されるなど
DEI推進ビジョンの再定義が必要となってくる。

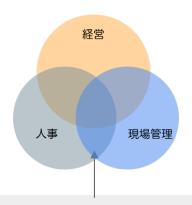
PhaseO2 DEI推進ビジョンの企業文化としての浸透経営層や一部の管理職において、DEI推進ビジョンが明確である一方で、現場には重要性や目指す姿が十分に伝わらず浸透に課題があるため、企業バリュー(行動指針)にDEI推進の要素を落とし込むなどの取り組みが必要となってくる。

PhaseO1 DEI推進ビジョンの設定と経営との紐付けー般的なDEI推進のビジョンが設定されており、DEI推進に関する人事制度・働き方が整備されているため、徐々にDEIの企業文化が浸透し始めている。経営層・管理職にとって腑に落ちる内容としていくため、自社の歴史や事業特性、経営観点を踏まえた自社なりのDEI推進ビジョン策定が必要となってくる。

Phase OO DEIを支える基本的な働き方・人事制度の整備 DEI推進を支える柔軟な働き方や人事制度などの基本的な仕組みが整備されており、DEIに関する研修やサーベイ調査などのDEI推進が実施されている。

## 意見交換会の実施概要

## ヒアリング調査を踏まえた着眼点



DEI推進における課題として、DEIビジョンの組織文化への浸透など、経営・人事・現場管理のステイクホルダーを横断する課題に着目した。今回の意見交換会では、現場の実態に関する生の声を踏まえてダイバーシティ経営の施策や方向性を考えることを目的とし、まず企業内の人事・現場管理職の2つの層に参加いただき、対話の機会を設けることとした。また、対話においては、ダイバーシティ・コンパス(次ページ参照)を活用いただき、対話プロセスを補完・促進するツールとしての有用性に関して検証を実施。

## 対話に着目した背景

- ダイバーシティ経営の推進にあたっては、①経営者の取り組み②人事管理制度の整備、③現場管理職の取り組みの3つをセットで進めることが必須であり、ヒアリング調査からそれぞれの取り組み主体間の歩み寄りに課題があることに着目した。今回の意見交換会では特に、人事・現場管理職の2つのステイクホルダーを招き、コンパスを活用した対話を促進することで、ダイバーシティ経営の促進に繋がるきっかけとなるか検証を実施した。
- また、自社内で対話を完結させるのではなく、複数の企業が同時に意見交換会に参加して、お互いの課題を共有したり、好事例から学び合うことで、自社の取り組みを俯瞰し、今後のDEI推進に関する方向性についての気づきを促すことも意図して設計した。

## 意見交換会の目的

● コンパスを活用し、他者(・他社)と対話を行うことによるダイバーシティ経営に 関する取り組み推進における効果や課題、ユースケースについて明らかにする。

## 意見交換会のゴール

● 参加者が他者(・他社)との対話を通じて、自社のダイバーシティ経営を振り返り、 自社のダイバーシティ推進の取組を見直したり、今後の方向性を再定義するきっか けとなること。

## 対象者

DEIを推進している大企業8社(各企業から人事部門、事業部門の合計2~6名参加)

## 意見交換会の実施概要 - 当日の流れ(1/2)

ダイバーシティ・コンパスを活用した対話プログラムを設計して、約2時間の意見交換会を実施した。 基本的な当日の流れを以下に示す。 ※詳細は別添APPENDIXにて掲載。

## STEP 1

## 具体的な課題の発散 【45分(うち20分説明)】

- ・ 事業部門からの参加者は、 事前課題として、自社の ダイバーシティがあると 感じる場面、ないと感じ る場面について振り返り をしたうえで、当日はそ の具体的な体験内容を共 有する。
- また、人事部門からの参加者は自社のDEI推進の背景や取り組みの内容について共有する。
- そのうえで、ファシリテーターを中心に気になる ポイントについて質問を したり、対話を深める。



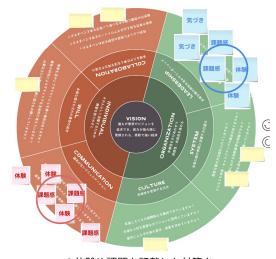
事前課題シートに記載した内容を 付箋を用いてシェア



## STEP 2 コンパスを用いた課題整理 【15分】

全体共有 【25分】

- 具体的な体験やそれに基づく 課題が記載された付箋をコン パス上で分類して整理する。
- コンパスに貼り出された付箋 を俯瞰的に眺めながら、課題 の分布パターンや、不足して いた視点を発見していく。
- 上記を通じ、自社における本質的な課題を議論していく。
- その際、課題のまとまりに名前をつけたり意外な傾向について話し合うことで、より対話を深めていく。
- ここまでの結果と対話の内容 を他社のテーブルを回りなが ら共有し、自社と比較をする。



▲体験や課題を記載した付箋を コンパス上で分類 (イメージ)

**DIVERSITY MANAGEMENT** 

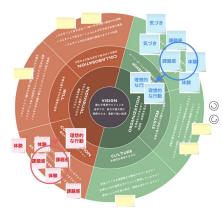
## 意見交換会の実施概要 - 当日の流れ(2/2)

ダイバーシティ・コンパスを活用した対話プログラムを設計して、約2時間の意見交換会を実施した。 基本的な当日の流れを以下に示す。

## STEP 3

## 課題領域の定義とアイデアの発想【10分】

- 他社の課題や対話の内容 について振り返りながら 再度自社のダイバーシティ推進を俯瞰的に見た上 で注力したい課題を議論 し、設定する。
- その課題に対して、どんなあるべき姿を描くことができるのか議論しながら付箋に貼り出し、合わせてその理想に近づくための具体的な施策やアクションについてアイデアを発想していく。
- 他者と対話をしながらそれぞれの視点でより多くの有効なアイデアを出していく。



▲自社で注力して取り組むべき課題について、あるべき姿を付箋で貼り出し (イメージ)

## STEP 4

## アイデアの収束と議論のまとめ【10分】

全体共有【25分】

- 特定した課題とその対となる理想像を「どうすれば、私たちは〇〇(重要課題)を解決して、〇〇(理想)に近づけるだろうか?」という問いのかたちで整理。
- 加えて、人事、管理職それ ぞれの視点から自社に持ち 帰って、具体的に取り組み たい施策やアクションのア イデアを整理。
- ・ 最後に自社でまとめた内容を各社3分ずつ発表する。 一日を通して得られた学び や気づきを踏まえて自社内 でシェアをして終了とする。



▲今後の自社の取り組みの方向性について整理 (イメージ)

## 大企業におけるダイバーシティ普及調査

## 意見交換会を踏まえた考察 - コンパスと対話の活用方法

意見交換会の観察及び参加者のアンケート結果から以下3点の課題に関する気づきがあった。



## ①経営/人事制度/現場の間にある課題の存在

例えば、人事のDEI推進の取り組み意図が現場に充分伝わっていないなど、現場との溝を埋めるためにダイバーシティ・コンパスを用いた対話が有効であることが示唆された。

## ②定性的な情報を収集・分析することの重要性

ダイバーシティ・コンパスは、自社の経営者からのメッセージの読み解き方や現場従業員が普段感じる違和感など、定性的な情報を俯瞰的に分類し分析することに有効である。エンゲージメント調査など定量的なデータだけではない情報の重要性に対する気づきが得られたという声が参加者から挙げられた。

## ③企業の文脈・業種ごとの課題の違い

多種多様な業種の企業が参加したことで、企業の歴史や、業種による課題の違いが浮き彫りになった。商習慣など、1社では解決できない課題に対して企業横断の取組を検討する必要性が示唆された。

## 3. 中小企業のダイバーシティ経営に関する調査

## 地域の中小企業における普及調査

## 地域の中小企業における調査の実施内容

地域の中小企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査を行うために①地方自治体へのヒアリング調査②中小企業向けワークショップの2点に取り組んだ。

1

## 地方自治体及び中小企業への ヒアリング調査

地域ぐるみでのダイバーシティ経営推進に向け、経済産業省がどのような支援をすべきかを検討するため、地方自治体にヒアリングを実施。ダイバーシティ推進に向けて、個社ではなく地域ぐるみで経済団体等とも連携しながら普及に取り組む3地域をヒアリング対象に選定。地域の課題の背景や、これまでの取り組み、目指す姿などを調査した。

2

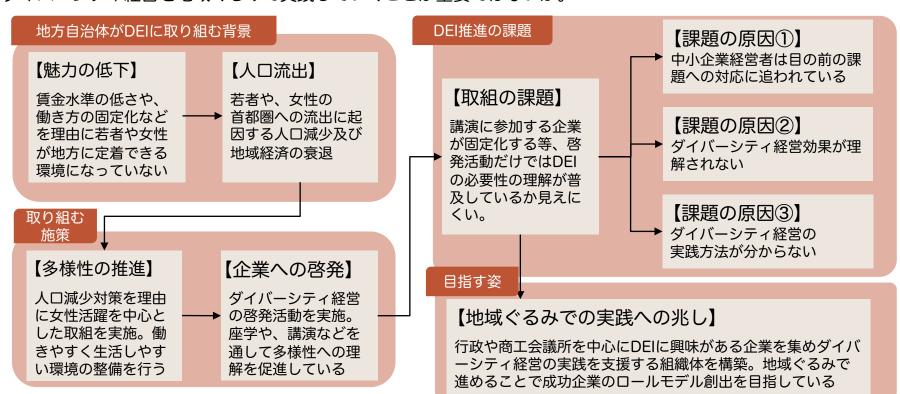
## 中小企業向けワークショップ

①の地域の中小企業の経営層・人事担当・現場社員を集め、 地元の主要な経済団体とも連携しながら、2地域でワークショップを実施。ダイバーシティ経営診断ツールの活用を通じて、自社の現状を可視化した上で、経営層・人事部署・現場管理職等で、経営戦略の実現に向けた具体的アクションに向けた検討を行った。

## ヒアリング調査

地方自治体へのヒアリングから得られた地域の現状に対する気づき

3地域の情報から地方自治体におけるDEIに関する課題及び取り組みの兆しなどを以下のように整理した。今後は、 ダイバーシティ経営を地域ぐるみで実践していくことが重要ではないか。



**DIVERSITY MANAGEMENT** 

## ヒアリング調査

地方の中小企業ヒアリングから得られたDEIを推進し始めた段階の企業の現状

今回、ヒアリングを行ったのはDEI推進に意欲的であるものの、まだ取り組み始めの段階にある3企業。地方の中小企業にヒアリングした内容のまとめは以下の通りである。

- ① 地域の人口減少が進む中、特に人材不足への懸念が強いこと
- ② 仕組みや制度は整っておらず、課題が起こったら対応するという手探りの状況であること
- ③ 社員との対話から得た気づきがDEI推進のきっかけになっている側面もあること

1

地域の人口減少が進む中 特に人材不足への懸念が強い

各社から聞かれたのはDEI推進の背景にある人材不足への懸念。特に人数規模が小さい企業においてはより深刻な課題となってきている。 DEIを理解していく中で、フルタイム勤務の社員を採用するとしても「事情がない社員はいない」等の気づきが生じたケースも。

2

仕組みや制度は整っておらず、課題が起こったら対応するという手探りの 状況である

DEI推進に取り組み始めている各社だが、仕組みや、制度についてはまだ整備が進んでいない状況であった。どのような制度が必要なのかの知識を得る機会が少ないため、何か課題が発生したら対応するという手探りの状況でDEIを推進している。

3

社員との対話から得た 気づきがDEI推進の きっかけになっている 側面もある

DEI推進のきっかけとして挙がっていたのが社員との対話による気づきである。特に経営者と年代や出身が違う社員との対話により、価値観の差異に気づき、その違いを乗り越えた成功体験がある企業はDEIに関してもよりマインドセットが整っているようであった。

## 中小企業向けワークショップについて

ヒアリング内容を参考に地域企業複数社に対して「ダイバーシティ経営」を自社で実践してもらうための手掛かりとなる機会として、2つの地域で「ダイバーシティ経営実践ワークショップ」を開催した

目的

それぞれの地域へのヒアリングから以下の課題を抽出し、ダイバーシティ経営実践ワークショップによって改善することができるかを検証した。

## 【課題】

- ①中小企業経営者は目の前の課題に追われており、長期的視点で経営方針を考える時間がない。
- ②ダイバーシティ経営の必要性については理解しており、関心はあるものの、効果がわからないため経営に取り入れる判断 ができない。
- ③ダイバーシティ経営に関する情報機会が少なく、実践方法が分からない。

## 検証すべき 問い

「ダイバーシティ経営」に興味はあっても実践できていない中小企業、あるいは実践しているけれども成果が見えていない中小企業の経営者や従業員を対象として、経済産業省の「ダイバーシティ経営診断ツール」を活用したワークショップを実施することが企業のダイバーシティ経営推進にとって有効かどうか。

具体的には、ワークショップへの参加が、自社のダイバーシティ経営のあり方や現状課題の可視化や、ダイバーシティ経営実現のための具体的アクションの検討につながるかどうか。

狙い

ワークショップ参加者の行動や発言内容や終了後の意見を収集し、ワークショップの成果や課題を分析することで、地方の中小企業におけるダイバーシティ経営の実践・普及にあたってのポイントや、それにあたっての上記ツールの効果的な活用方法、ツール自体の改善点・改訂すべき点を整理する。

## (参考) ワークショップ実施地域の情報

今回のワークショップの開催地域として気仙沼市と静岡市を選定した。地域ぐるみでのダイバーシティ経営の推進に意欲がある地域から、人口規模や、主要産業の違いを意識した上で選定したものである。

## 選定の視点

- ・地域ぐるみでのダイバーシティ経営推進に対しての意向がある地域
- ・地域の企業を繋ぐ中心的な組織が存在する地域
- ・人口規模や、主要産業などのバラツキに配慮をした上で2地域を選定

### 宮城県気仙沼市について

- ・人口:5.98万人、面積:332.4km。人口密度:172人/km
- ・地域の特徴:主な産業は漁船漁業、養殖業、水産加工業 など。東日本大震災以降、復興のボランティアや移住者な どの県外からの流入も多い。
- ・課題感:女性の県外流出が主な要因となり加速度的に人口が減少し、人手不足が課題。水産業が主要産業のため、 男女の雇用形態や役割の固定化が強い。
- ・ダイバーシティ経営への取組の展望:自治体や商工会議 所、企業が一体となって働き方改革に取り組んでいく。

## 静岡県静岡市について

- ・人口:67.4万人、面積:1.412km。人口密度:480人/km
- ・地域の特徴:静岡県中部における産業や経済の中心地。
- 政令指定都市。人口は浜松市に次いで県内2位。
- ・課題感:若年女性の流出、女性を中心とした多様な人材 の雇用機会創出の拡充
- ・ダイバーシティ経営への取組の展望:男女共同参画社会 や女性活躍の実現につながる取り組みを推進

DIVERSITY MANAGEMENT 22

## 中小企業向けワークショップ

## 中小企業におけるワークショップの当日の流れ

経営者のみならず現場社員にも参加を促すことで対話的なアプローチを目指した。

## ▼ ワークショップ概要

## STEP 1

経営診断シートを活用して、自 社の状態を診断。社内メンバー と議論の上、改善に取り組みた い領域を選択する

## STEP 2

自社の状態や、取り組むと決めた領域を他社と共有しながら、意見交換を行い、互いにフィードバックをする

## STEP 3

取り組みたい領域に関連した、 ダイバーシティ経営事例カー ド※ 1 を読みながら自社で実 施する施策を発想する

## STEP 4

ダイバーシティ経営において 自社が取り組むを決定し、行 動宣言シート※2に記載。全 体に対して宣言を行う

## ▼ 活用したツール類

ダイバーシティ経営診断シート※



※1ダイバーシティ経営事例カード 先進的な企業の取り組みをタグ付けして 整理することで、自社が参考にできそう な取り組みを探しやすくすることを目的 に、ダイバーシティ経営企業100選の事 例を参考にKESIKIにて作成。





※2行動宣言シート ワークショップ用にKESIKIにて作成



## ダイバーシティ経営実践ワークショップ開催からの気づき

ツールを活用したワークショップの観察及び参加者のアンケート結果から下記の点が明らかとなった。

現状認識や対話は、経営者と現場の認識の差異を把握できるため、より実践可能なDEI推進の計画作成に有用である

自社の特徴や課題を再認識するために、他社との交流や意見交換が 有用である。 ダイバーシティ経営の実践は企業 経営や文化の土台となる根源的な テーマである

- ・経営者と従業員が一緒に参加した企業 については、各自経営診断シートを記入 していた。もしくは、経営者が記入した ものに対して従業員が感想を伝え、その 差分について議論をしている様子が見受 けられた。
- ・同じ事項でも認識の差異があることを 把握することが、具体策検討につながる きっかけとなっていた。
- ・上記より、異なる立場でそれぞれ経営 診断シートを記入し、その差異に対して 議論を行うという活用方法が明らかとなった。

- ・同じグループになった企業同士でお互 いの経営診断シートを共有しあい、交流 をする様子が見受けられた。
- ・自社の診断結果を説明することや、共 有時の意見交換が、ダイバーシティ経営 実践のための自社の特徴や課題の理解、 取り組む理由の認識を深めることにつな がっていた。
- ・経営診断シートを対話のツールとして 活用しながら意見交換をすることが、ダ イバーシティ経営の実践に対して有用で あることが明らかになった。
- ・ワークショップ内の行動宣言では、経営や企業文化の根本的な内容に対するアクションを考えた企業が複数社見受けられた。宣言を行った企業によると、多様な人材の活躍というテーマは、そもそもの経営のあり方に直結する課題であると気づいたとのことであった。
- ・ダイバーシティは企業経営の延長線上にある。多様な人材が活躍できる環境は 日頃の経営課題解決や企業文化作りの土 台であることが明らかになった。

## 4. 調査総括

## 調査から得られた大企業・中小企業に共通するDEI推進のための3つの示唆

大企業意見交換会及び中小企業向けワークショップから、大企業・中小企業に共通したDEI推進における重要な視点として以下3つの示唆が得られた。

- ・DEIは経営の基盤であり、企業風土に根ざした営みであること
- ・経営・人事・現場管理職のそれぞれの取組の間を繋げる必要であること
- ・業界/地域特有の課題が存在し、個社を超えた枠組みでの取組が必要な可能性があること



DEIは経営の基盤であり、企業風土 に根ざした営みであること

DEIは企業カルチャーに根ざす営みであり、絶対解は存在しない。企業ごとの文脈や、背景を踏まえた上で変容し続けることが重要。多様な人材が活躍できる文化の実現により、変化への対応力や、創造性の発揮等の効果が期待される。



経営・人事・現場管理職のそれぞれ の取組の間をつなげる必要があるこ と

ダイバーシティ経営を実践する上で、経営・人事・現場管理職の3つの視点で取り組みを進めることが肝要である。現状、それぞれの取り組みが連携されていないことが課題になっているため、各領域の間をどう繋げていくかを考えることが必要である。

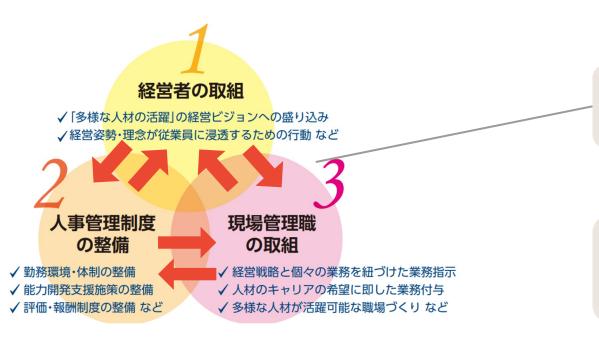


業界/地域特有の課題が存在し、個社を超えた枠組みでの取り組みが必要な可能性

業界/地域特有の慣習や、価値観が DEIを推進する上での障壁として存在している。これらの課題は個社で解決できることではない。単一企業の枠を超えた業界や、地域ぐるみでの取り組みが必要になっている可能性が高い。

## ダイバーシティ経営の3つの視点と組織風土

経済産業省ではダイバーシティ経営を推進する上での重要なポイントとして①経営者②人事制度③現場管理職の3点を挙げている。大企業意見交換会及び中小企業向けワークショップでは3つのカテゴリーが独立して取り組むのではなく、3つの視点の溝を埋め調和させることの重要性及び、組織カルチャーが調和のための鍵となることが示された。



企業風土の存在が各カテゴリーの取り組みを繋ぎ調和させる



企業風土を醸成するためには 価値観をすり合わせるための 対話や、企業理念などの求心 力が重要な役割を果たす

DIVERSITY MANAGEMENT 27

## 地方の企業におけるダイバーシティ経営に関する普及調査総括

「地方自治体へのヒアリングから得られた地域の現状」で示した通り、セミナーなどによるDEI啓発活動では、取り組みが進みきらないという課題があるのが現状である。そのような中、地域ぐるみでの取り組みを進め、DEI推進を進めようという兆しが見えてきている。地域ぐるみで取り組みを進める団体が実践を進める上で「企業の実践を進めるためのノウハウ及びツール」「参考になる企業事例」「ダイバーシティ経営の成果に関する数値データ」「行政から企業に提示できる明確なメリット」の支援が必要と思われる。

## 【地方の企業でDEIが 進まない原因】

中小企業経営者は目の前の 課題対応に追われている

ダイバーシティ経営による 効果が理解されない

ダイバーシティ経営の実践方法が分からない

## 【推進地域の取り組みの兆し】

セミナーなどの啓発活動を 中心としてきたが、よりま 践的な取り組みを進めることを目指している。 地域の中心となりうる団体 (市役所・商工会議所な ど)が旗振り役となって地 域ぐるみでのDEI推進に取り 組み始めている。



## 【普及を後押しするための ポイント】

ダイバーシティ経営を普及 するために、地域の方々か ら求められた内容は以下の 通りである。

- ・企業の実践を進めるためのノウハウ及びツール※
- ・参考になる企業事例
- ・ダイバーシティ経営の 成果に関する数値データ
- ・行政から企業に提示 できる明確なメリット (※本調査では、普及用の リーフレットを作成した)



# 5. ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策提案

## 経済産業省が取り組むべき4つの機会領域

本調査事業を通して、ダイバーシティ経営推進のために経済産業省だからこそできる役割として、4つの機会 領域が発見された。

## **Authority**

ダイバーシティ経営の有効性を証明

調査や、実証実験などを通してダイバーシティ経営の有効性を検証し、概念への権威付け をする

## Connect

実践する企業同士を接続

対話会などの交流の機会を創出し、ダイバーシティ経営を実践している会社同士や、有識者を繋げるハブになる

## Suggest

ダイバーシティ経営の情報を発信

ダイバーシティ経営について有効性や方法論、 成功事例についての情報を発信し、実践への 提案をする

## Support

ダイバーシティ経営の実践を支援

ツールの提供や、伴走プログラムを行うこと によりダイバーシティ経営を実践する企業を 支援する

## 施策アイデアの提案①

本調査事業を通して、得られた知見より経済産業省メンバーとのアイディエーションを実施。今後に向けた施 策のアイデアが複数発想された。

Connect

- ・企業同士のつながりを構築するためのイベント
- ・OPEN DIALOG ~ダイバーシティ経営に向けた対話~

ダイバーシティ経営に取り組む企業間のつながりを強化し、ダイバーシティ経営の推進を加速させることで、より包摂的な社会の実現を目指す。例えば、企業の担当者が集まり、自社での取り組みや課題について対話し、その内容を公開するようなプログラムを実施することが有効ではないか。

Support

- ・ダイバーシティ経営実践の伴走支援プラットフォーム
- ・ダイバーシティ経営アクセラレーションプログラム

ダイバーシティ経営を実践する企業と有識者をつなぐ伴走 支援プラットフォーム。ダイバーシティ経営を推進する企 業が、経験豊富な有識者やコンサルタントと協力し、ダイ バーシティ経営の実践を加速させるための支援を受けるこ とができる仕組みの創設が有効ではないか。

Authority

- ・ダイバーシティ経営を実践する企業を応援する仕組み
- ・ダイバーシティ宣言企業の認証制度

企業が公式にダイバーシティ経営への取組を宣言し、その実践を認証する宣言内容の基準設定や、認証企業へ専用のロゴマークを提供することで最初のステップとして 意志表明をする企業が増加するのではないか。

## 施策アイデアの提案②

本調査事業を通して、得られた知見より経済産業省メンバーとのアイディエーションを実施。今後に向けた施 策のアイデアが複数発想された。

Suggest

・個人の内面の多様性を認め合う社会に向けた 仕事以外の経験の多様性を可視化をする マッピングツール 内面の多様性を認め合う社会を築くために、仕事以外の 経験の多様性を可視化し示すような施策を実施。例えば、 介護や子育てなどの経験、個人的な趣味なども含めた内 面の多様性に価値を与えることで、社会全体の豊かさが 高められるのではないか。

Suggest

- ・ダイバーシティをスキルとして捉え可視化
- ・行動指針となるダイバーシティ行動基準ガイド

ダイバーシティに関する取組を多様な人材と働くためのビジネススキルの一つとして捉え、具体的な行動指針となるダイバーシティ行動基準ガイドを作成をすることが有効ではないか。

Support

- ・ダイバーシティ経営支援ツールのデジタル化
- ・ダイバーシティ経営実践アプリ

経済産業省が発信するダイバーシティ経営支援ツールをデジタル化することでより多くのユーザーに利用されることを目指す。例えば、組織内のダイバーシティデータを収集し、可視化してアプリ上で閲覧できるようにすることで戦略的な施策を立案する支援を提供することが有効ではないか。

## 中長期的なロードマップ案

|     | 2023  | 2024   | 2025  | 2026  |
|-----|---|--|---|---|
| テーマ | 現状把握、支援ツールの進化   | 可視化と推進のための<br>対話機会創出   | 企業を超えた連携の<br>仕組みづくり                             | 社会全体の基盤となる<br>プラットフォーム作り                          |
|     | 地域の中小企業の実態を調査や<br>大企業での「ダイバーシティ・<br>コンパス」の活用方法など推進<br>のための現状を調査 | 取組みを行う企業やその実態を<br>ツールによって可視化。またそ<br>れらの情報を活用した企業内で<br>の対話機会を創出する | 取組企業同士を繋げたり、地域<br>全体に対して支援を行うことで、<br>包括的に推進を進める | 今までの取り組み、また企業・<br>自治体・個人など全ての基盤と<br>なるプラットフォームの構築 |
| 施策案 | 中小企業向けリーフレット  | ダイバーシティ行動基準ガイドなど経<br>営診断ツールの進化                                   | 企業を跨いだイベント開催やOPEN<br>DIALOGなど企業間連携プログラム         | あらゆる情報が集まった実践支援プラ<br>ットフォーム                       |
|     |   | 企業内の対話機会のガイドラインの作<br>成   | 地域の企業や自治体と有識者を繋ぐマッチング                           | ダイバーシティスキルの可視化やマッ<br>ピングツール                       |
|     |   | 宣言や認証など取り組み企業応援制度  | 地域の中小企業を支援するアクセラレ<br>ーションプログラム                  | ダイバーシティ経営実践アプリなど簡<br>単にアクセスできるデジタル化               |

社会全体

大企業向け

地域企業向け

# DIVERSITY MANAGEMENT

令和5年度産業経済研究委託事業報告書 (「ダイバーシティ経営診断ツール」等の 活用展開方策に関する実証調査事業)

**KESIKI** INC.





- 1. 本事業の実施背景と目的
- 2. ダイバーシティ経営診断ツール、ダイバーシティ・コンパスを使用した 実証事業及び大企業・中小企業のダイバーシティ経営に関する調査 2-1.大企業を対象とする意見交換会の実施 2-2.中小企業を対象とするワークショップの実施
- 3. 調査結果の分析から検討された短期的な施策3-1.ダイバーシティコンパスの活用方法について3-2.中小企業向けリーフレット
- 4. 調査総括及びダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策提案 4-1.調査総括 4-2.ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策提案

DIVERSITY MANAGEMENT 2

本事業の実施背景と目的

#### 調査概要

## 背黒

経済産業省では、平成24年度から令和2年度にかけて、「新・ダイバーシティ経営企業100選」としてダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を表彰し、優良事例の展開を行うとともに、企業が自社のダイバーシティ経営を進めるための診断ツールを作成・提供し、普及展開を図ってきた。しかし、地方においては、首都圏への若者の人口流出等に起因する人口減少や、これに付随する少子化等が課題になっており、未だ女性や若者が働きやすく、地方に定着できる環境にはなっていないのが現状。この現状を変えるためには、地方中小企業におけるダイバーシティ経営や女性活躍推進の取り組みを一層促し、女性や若者が地方に定着する選択を進んで行うような、良質な雇用を地方に創出することが重要。また、大企業においては、ダイバーシティ経営が多くの企業で実践されており、この潮流は人的資本やサステナビリティを意識した経営の取組みと、その情報公開への注目からも今後さらに強まっていくと予想される。このような中で、取り組みの更なる加速に向けては、なぜ自社がDEI(ダイバーシティ(多様性),エクイティ(公平性),インクルージョン(包括性))に取り組むのかという全社的な腹落ち感の醸成が重要。

#### 目的

中小企業・大企業におけるダイバーシティ経営の浸透を図るため、各企業がダイバーシティ経営診断ツール及びダイバーシティコンパスを活用し、経営理念とダイバーシティの繋がりを明確化し、自社の現状を踏まえて具体的な行動計画を立てた場合、組織においてどのような効果が得られるのか検証するとともに、これらのツールの改善点の把握及び事例の整理を行う。先進的な取り組みを行っている好事例の要素分析を行い、企業における検証結果も踏まえ、ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策を検討する。

#### 事業内容

本調査事業ではヒアリング及びワークショップを通して以下の2つの調査を実施した。

- ①地域の中小企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査
- ②大企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査

加えて、調査内容を踏まえ、中小企業向けのダイバーシティ経営普及用リーフレットの作成及び、経済産業省メンバーとの中長期的な方策検討のアイディエーションを行なった。

#### 前提となるダイバーシティ経営の定義

ダイバーシティ経営とは「<u>多様な人材</u>を活かし、その<u>能力</u>が最大限発揮できる機会を提供することで、 <u>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</u>」と定義される。

#### 【補足説明】

「多様な人材」:性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。 「能力」:多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性などを含む。

「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活かし、いきいきと働くことのできる環境を整えることによって、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うる経営。

#### 

外部環境の変化に伴うダイバーシティ経営の必要性



- ※ (出所) 経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営 (ダイバーシティ2.0) の在り方検討会」
- ※(ダイバーシティ経営に取り組む必要性などの説明については、意見交換会で使用したダイバーシティ経営推進に関する説明資料(Appendix)を参照のこと)

#### これまでの経済産業省のダイバーシティ経営への取り組み

ダイバーシティ経営に取り組む企業を増やすべく、普及パンフレットや経営診断シートを活用した普及啓発に加え、経営診断シートの活用方法に関するセミナー等を実施。令和4年度にはダイバーシティ経営を進める先に実現したい未来を再定義し、それまでの道のりを企業自身の課題や状況に応じて修正し、確認するためのツール「ダイバーシティ・コンパス」を作成した。



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/jinz ai/diversity/2021\_03\_diversityleaflet.pdf



改訂版ダイバーシティ経営診断シート https://www.meti.go.jp/policy/economy/ji nzai/diversity/turusimenban.pdf

手引き

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

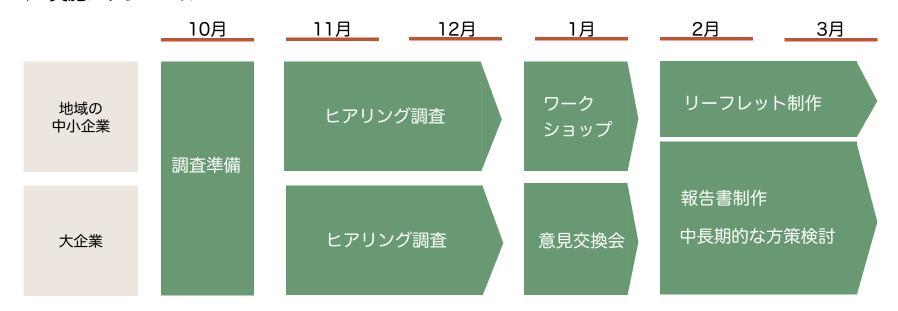


ダイバーシティ・コンパス https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai /diversity/compass/index.html

#### 調査プロセス

本調査事業では、地域の中小企業・大企業において、ダイバーシティ経営の実践に関して先進的な企業や関心の高い地域へのヒアリングから始まり、企業の方々を集めたワークショップの開催を行い、調査から得られた知見を元に、中長期的な方策を検討するアイディエーションや、普及用のリーフレット制作に取り組んだ。以下の図は、調査のプロセスを簡易的に示したものである。

#### ▼ 実施スケジュール





ダイバーシティ経営診断ツール、 ダイバーシティ・コンパスを 使用した 実証事業及び大企業・中小企業の ダイバーシティ経営に関する調査

2-1. 大企業を対象とする意見交換会

#### 調査の概要 - 本調査の実施内容

大企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査を行うため以下2点に取り組んだ。

- ①ヒアリング調査:DEI(ダイバーシティ(多様性), エクイティ(公平性), インクルージョン(包括性)) 推進状況や課題調査
- ②意見交換会:DEIを推進する人事と現場管理職を招いた対話の実践

1

#### DEIの推進状況の課題に関する ヒアリング調査

企業におけるダイバーシティ経営の普及についての調査として大企業でのDEI推進に関する取り組みやその課題、先進的な好事例の抽出などを目的としたDEI担当へのヒアリングを実施。取り組みの進展度合いや業種のバランスを考慮した6社を選定。企業ごとの取り組み背景などを踏まえながら、課題及び好事例に共通する要素の抽出を行った。

2

#### ダイバーシティ・コンパス※を活用した 意見交換会

大企業のDEI推進を担当する人事・現場管理職を各社2~6名ずつ招いて、約半日の意見交換会を2回、合計8企業に実施した。経済産業省で開発したダイバーシティ・コンパスを活用した自社内外の参加者との対話を通じて、自社の現状の課題を俯瞰的に把握したうえで、ダイバーシティ経営の発展に向けて、具体的なアクションの検討を行うことで、コンパス及びコンパスを用いた対話の有効性について検証を実施した。

※本ツールは、ダイバーシティ経営を行う際に、自社の目指す姿や現在の取り組みの確認をしていただけるよう、「なぜDEIを推進するのか」「DEIの取組を通して何を目指すのか」といった根本に立ち戻るためのツールであり、また、組織内で進捗を議論するためのツールとしての使い方を想定して開発されている。

掲載: https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/compass/index.html

## 大企業へのヒアリング調査結果

#### (再掲) 前提となるダイバーシティ経営の定義

ダイバーシティ経営とは「<u>多様な人材</u>を活かし、その<u>能力</u>が最大限発揮できる機会を提供することで、 <u>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</u>」と定義される。

#### 【補足説明】

「多様な人材」:性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。 「能力」:多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性などを含む。

「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活かし、いきいきと働くことのできる環境を整えることによって、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うる経営。

# ダイバーシティ経営3つのポイント 経営者の取組 「多様な人材の活躍」の経営ビジョンへの盛り込み 「経営姿勢・理念が従業員に浸透するための行動 など 人事管理制度 の整備 「動務環境・体制の整備 「大野の発生の単常を細づけた業務指示」 「人材のキャリアの希望に即した業務付与」 「学師・報酬制度の整備」 「多様な人材が活躍可能な職場づくり など

外部環境の変化に伴うダイバーシティ経営の必要性



- ※(出所)経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方検討会」
- ※(ダイバーシティ経営に取り組む必要性などの説明については、意見交換会で使用したダイバーシティ経営推進に関する説明資料(Appendix)を参照のこと)

#### ヒアリング調査結果 - 既に実施されている基本的なDEI推進の取り組み

本調査において、6社の大企業にヒアリングを行った結果、ダイバーシティ経営の推進度合いによらず、多くの大企業では、以下の取り組みは共通要素として既に推進していることが分かった。

- ① 多様な人材の活躍につながる人事制度や働き方などの整備
- ② DEIを推進する上で必要となる基本的な知識を習得する機会(研修)の提供
- ③ DEIに関する従業員向けサーベイなどの手法を用いた定量的な現況調査

1

DEI推進に適した 人事制度・働き方の 仕組み 2

DEIに関する 基本的な知識を提供する 教育(研修) 3

定量調査を用いた組織の実態把握

- 女性管理職増加などのKPIの設定
- フレックスなどの柔軟な働き方・制度の導入
- 男性育児休暇の取得推進に向けた体制整備
- DEI推進のビジョン策定

E-learningによるDEIに関する知識 の提供

- 女性活躍推進などのセミナーの開催
- 管理職向けのDEIに関する知識提供 やトレーニングの実施

- エンゲージメントサーベイやパル スサーベイ、NPSなどの従業員 アンケート調査
- 調査結果とその分析に基づいた施 策の検討

#### ヒアリング調査結果 - DEI推進に関して大企業が抱える共通の課題の事例

ヒアリング調査を踏まえ、DEI推進に関する共通的な課題事例を「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職」それぞれの視点(下図①、③、⑤)、各領域を横断する視点(下図②、④、⑥)、自社を超えた業界としての課題(下図⑦)の計7つの視点から、以下のように抽出した。

経営

経営トップからの発信強化と幹部候補の多様性強化 経営トップからの表層的ではないDEI推進に関する発信の強化が必要 (特に現場に対して、変化が必要であることのメッセージ)。 また、経営幹部候補に多様性(特に女性)が不足している。

DEI推進による経営への効果測定

従業員のアンケート調査などは実施しているものの、従業員の本音が反映されていなかったり、どの要素(取り組み)による効果として数字が変わっているのか分析・可視化が難しい。また、経営や事業へのメリットを数値化することが難しい。

3 多様性を受容する風土醸成と多様な人材定義

自由闊達にものが言える文化づくりや、多様なタレントマネジメント(新しい職種の専門性定義など)への取り組みが必要。また、女性活躍だけではないダイバーシティの捉え方に対する多様性について意識合わせをしていくこと(例:誰でもマイノリティな面があることに自覚的になること)が必要。

経営者と現場の相互理解

経営者と現場社員が対話を通じてDEI推進の 現状を把握したり、現場の意見を踏まえて戦略策定に至っ ていないケースも多く、また従業員もDEI推進ビジョンが真 に理解しきれていない。

DEI推進の腹落ちとマイノリティへの共感 一人ひとりの自分にとってのDEIの意味や推進する目的の腹 落ちが難しく、DEIについて考える時間をつくることができ ている現場管理職や、マイノリティを経験している現場管 理職が少ない。また、DEIを推進する目的や目指す姿が事業 と絡めた形で腹落ちしておらずルールに従うだけになりや すい。

現場・人事間の意見収集と施策への反映 定量的な調査だけではなく、ボトムアップでの現場から の意見収集と、人事施策への反映が充分に実施されてい ない(数値では良いと思っていたが実際の声を聞くとま だ足りていないこと実感されるなど)。

一企業内の課題

職種や商習慣によらない多様性の受容

人事

7

DX人材の採用比率を高めるにあたり、女性のDX人材が不足している。商習慣や地域により職種における働き方と属性に紐付く役割が固定されているケースがあり、多様な人材を配属することが難しい。業務時間外に業務が発生しやすい職種やポジションがあり(例:管理職になると業務後のフォローなどが発生、クライアントにあわせた働き方が必要)、ライフイベントとの両立が難しいなど。

現場管理

一企業を超えた 業界等における課題

#### ヒアリング調査結果 - 先進的な取り組み

ヒアリング調査・意見交換会を実施した企業のなかでも特に先進的な取り組みを推進している企業に関して、以下、3つの方向性が先進的なDEI推進の共通要素として見られた。

- ① 経営ビジョンや戦略と紐づいたDEIを推進する目的やビジョンが策定され、トップが自らの言葉で重要性を語っていること
- ② DEI推進を通じて目指すありたい組織の姿に近づいていること
- ③ 経営層や人事部、現場の役割を超えて、DEIに関する継続的な対話と施策改善の仕組みがあること

1

経営ビジョンや戦略と紐づく DEI推進ビジョン

自社の歴史や事業特性を踏まえた経営 ビジョンや戦略と紐づいてDEIを推進 する目的・目指す姿が明確であり、経 営メンバーで腑に落ちている 2

DEI推進による目指す 組織文化の浸透

組織文化のなかに行動指針や土台となる心構えとしてDEIに関する要素を盛り込むなどの施策を通じて、現場で働く人にとって日常的にDEIの目指す行動指針や心構えを実践する風土が浸透している

3

階層や役職を超えた 継続的な対話と 改善の仕組み

経営層、人事部、現場従業員それぞれの役割や階層を超えた、DEI推進で目指すべき姿の議論や実態に関する意見交換など、お互いの視点を持ち寄り、継続的にDEI推進の取り組みをアップデートしていく仕組みがある

#### ヒアリング調査結果 - 先進的な取り組みの具体例

ヒアリング調査を踏まえ、DEI推進に先進的な企業で見られた好事例を、「経営者の取組」「人事管理制度の整備」「現場管理職の視点」それぞれの視点(下図①、③、⑤)、各領域を横断する視点(下図②、④、⑥)、合計6つの視点から、以下のように抽出した。

1 経営層でのDEIを推進する意味の再検討

DEI推進に関する基本的な教養を共有したうえで、自社の歴史や事業環境等を踏まえて、社会的要請だけではなく、DEIを推進する自社なりの意味や目的について、経営幹部における深い対話の機会が設けられ、真に腑に落ちするところまで議論される。また、その結果及びプロセスを透明性を持って現場に対して共有することで、社内への浸透が図られている。(例:経営陣がDEIをテーマに議論を実施。議事録を社内SNSで公開し、意見を社員からも集めている)

2 データに基づく意思決定

サーベイ結果などのデータに基づく現状把握とDEI推進の効果測定に取り組んでいる(DEIに関する取り組み推進の上での経営の意思決定のサポート)。人事から最先端のDEIに関する研究や知識のアップデートを行い、定期的に経営に対する知識共有を実施している。

DEIを促進する風土を醸成する仕組み

人事制度や働き方などのルール整備だけでなく、DEI推進を通じて実現したい組織のありたい姿を体現する行動指針や心構えについてバリュー(行動指針)などの企業文化に組み込んでいる。そのようなDEI推進に関するバリューの体現については、人事評価の1基準としている。加えて、DEI推進を後天的に身につけられるスキルとして認識し、全社員が教養として身につけるべき知識として研修が提供される。

経営者と現場の相互理解

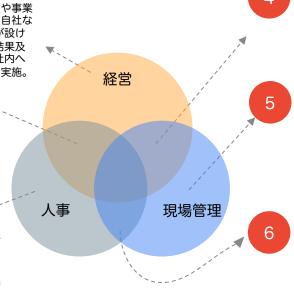
対話を通じて現場からの生の声を拾う機会がある(経営と現場の認識ギャップを埋めるための機会設定)。例えば、現場から広くDEI推進委員会にメンバーを募りその場で人事部のファシリテーションのもと、現場の意見を吸い上げている。

現場リーダーの発信と心理的安全性

DEI推進の視点が組み込まれたパリューの実践により、 組織内において自由闊達に意見を出すことができる環境がある。そのうえで、定期的に現場管理職からの DEIに関する発信(個人的な考えやエピソード等)と その発信に対する社員のフィードバックの機会などが 設定されている(例:部会の一テーマにDEIがあり、 双方向の活発な対話が行われている)。

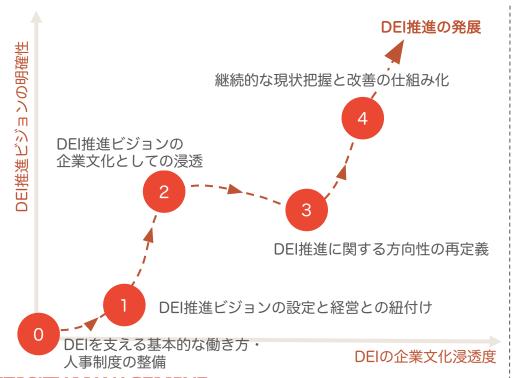
現場社員と人事間での意見交換

従業員のアンケートやサーベイだけでなく、定期的に対話を通じて現場からの生の声を拾う機会を設けている。また、DEI推進の取り組みについて透明性が高く、従業員へよく伝わっている(例:施策とその背景について内部向けだけでなく、一般向けにも公開するなど)。



#### ヒアリング調査結果 - DEI推進の発展フェーズ

大企業へのヒアリングを通して大企業におけるDEI推進のフェーズを以下のように整理した。DEI推進ビジョンの継続的な見直しと、DEIの組織文化への浸透について、ステイクホルダー間での対話を行いながら仕組みとして落とし込んでいくことが重要であることが伺える。



PhaseO4 継続的な現状把握と改善の仕組み化 経営戦略と紐づいた明確な推進ビジョンのもと、組織文化醸成が進んでいる。継続的に経営・人事・現場の対話が行われることで、取り組みを発展させ続ける仕組みが整っている

PhaseO3 DEI推進に関する方向性の再定義
DEIの啓発活動や文化作りを通して現場にも浸透し始めている一方で、DEI
の推進活動による成長に伴い、新たに取り組むべき課題が発見されるなど
DEI推進ビジョンの再定義が必要となってくる。

PhaseO2 DEI推進ビジョンの企業文化としての浸透経営層や一部の管理職において、DEI推進ビジョンが明確である一方で、現場には重要性や目指す姿が十分に伝わらず浸透に課題があるため、企業バリュー(行動指針)にDEI推進の要素を落とし込むなどの取り組みが必要となってくる。

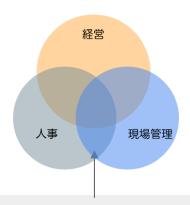
Phase O1 DEI 推進ビジョンの設定と経営との紐付けー般的なDEI 推進のビジョンが設定されており、DEI 推進に関する人事制度・働き方が整備されているため、徐々にDEIの企業文化が浸透し始めている。経営層・管理職にとって腑に落ちる内容としていくため、自社の歴史や事業特性、経営観点を踏まえた自社なりのDEI 推進ビジョン策定が必要となってくる。

PhaseOO DEIを支える基本的な働き方・人事制度の整備 DEI推進を支える柔軟な働き方や人事制度などの基本的な仕組みが整備されており、DEIに関する研修やサーベイ調査などのDEI推進が実施されている。

# 大企業を対象とする意見交換会について

#### 意見交換会の実施概要

#### ヒアリング調査を踏まえた着眼点



DEI推進における課題として、DEIビジョンの組織文化への浸透など、経営・人事・現場管理のステイクホルダーを横断する課題に着目した。今回の意見交換会では、現場の実態に関する生の声を踏まえてダイバーシティ経営の施策や方向性を考えることを目的とし、まず企業内の人事・現場管理職の2つの層に参加いただき、対話の機会を設けることとした。また、対話においては、ダイバーシティ・コンパス(次ページ参照)を活用いただき、対話プロセスを補完・促進するツールとしての有用性に関して検証を実施。

#### 対話に着目した背景

- ダイバーシティ経営の推進にあたっては、①経営者の取り組み②人事管理制度の整備、③現場管理職の取り組みの3つをセットで進めることが必須であり、ヒアリング調査からそれぞれの取り組み主体間の歩み寄りに課題があることに着目した。今回の意見交換会では特に、人事・現場管理職の2つのステイクホルダーを招き、コンパスを活用した対話を促進することで、ダイバーシティ経営の促進に繋がるきっかけとなるか検証を実施した。
- また、自社内で対話を完結させるのではなく、複数の企業が同時に意見交換会に参加して、お互いの課題を共有したり、好事例から学び合うことで、自社の取り組みを俯瞰し、今後のDEI推進に関する方向性についての気づきを促すことも意図して設計した。

#### 意見交換会の目的

● コンパスを活用し、他者(・他社)と対話を行うことによるダイバーシティ経営に 関する取り組み推進における効果や課題、ユースケースについて明らかにする。

#### 意見交換会のゴール

● 参加者が他者(・他社)との対話を通じて、自社のダイバーシティ経営を振り返り、 自社のダイバーシティ推進の取組を見直したり、今後の方向性を再定義するきっか けとなること。

#### 対象者

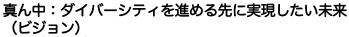
• DEIを推進している大企業8社(各企業から人事部門、事業部門の合計2~6名参加)

#### 意見交換会の実施概要 - 前提となるツール(ダイバーシティ・コンパス)の概要

【制作の背景】:令和4年度においてデザインアプローチにて政策形成を行う「JAPAN+D」プロジェクトにて「ダイバーシティ経営の推進方策」について検討し、ダイバーシティ経営を通して、目指したい姿や取るべき行動指針について「ダイバーシティ・コンパス」を作成した。

【コンパス概要】:本ツールは、企業か゛「なぜDE& Iを推進するのか」「DEIの取組を通して何を目指すのか」といった根本に立ち戻るためのツールであり、組織内で進捗を議論するためのツールとしての使い方を想定して開

発されている。



企業がダイバーシティ経営を進める先に何を求めるか (=経営戦略とDE&Iの繋がりの文章化)

2層目:ビジョンを実現するためのミッション

3層目:企業が取り組む行動指針

外側: 行動指針に関する現状の取組を確認するための問

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/compass/index.html

#### 意見交換会の実施概要 - 当日の流れ(1/2)

ダイバーシティ・コンパスを活用した対話プログラムを設計して、約2時間の意見交換会を実施した。 基本的な当日の流れを以下に示す。 ※詳細は別添APPENDIXにて掲載。

#### STEP 1

#### 具体的な課題の発散 【45分(うち20分説明)】

- ・ 事業部門からの参加者は、 事前課題として、自社の ダイバーシティがあると 感じる場面、ないと感じ る場面について振り返り をしたうえで、当日はそ の具体的な体験内容を共 有する。
- また、人事部門からの参加者は自社のDEI推進の背景や取り組みの内容について共有する。
- そのうえで、ファシリテーターを中心に気になる ポイントについて質問を したり、対話を深める。



事前課題シ<mark>ートに記</mark>載した内容を 付箋を用いてシェア

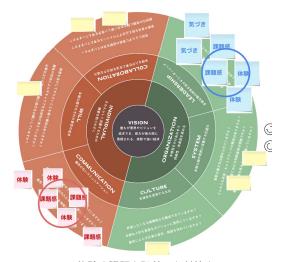


#### STEP 2 コンパスを用いた課題整理 【1

【15分】

全体共有 【25分】

- 具体的な体験やそれに基づく 課題が記載された付箋をコン パス上で分類して整理する。
- コンパスに貼り出された付箋 を俯瞰的に眺めながら、課題 の分布パターンや、不足して いた視点を発見していく。
- 上記を通じ、自社における本質的な課題を議論していく。
- その際、課題のまとまりに名前をつけたり意外な傾向について話し合うことで、より対話を深めていく。
- ここまでの結果と対話の内容 を他社のテーブルを回りなが ら共有し、自社と比較をする。



▲体験や課題を記載した付箋を コンパス上で分類 (イメージ)

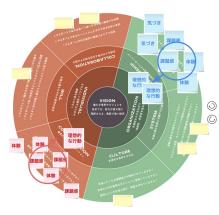
#### 意見交換会の実施概要 - 当日の流れ(2/2)

ダイバーシティ・コンパスを活用した対話プログラムを設計して、約2時間の意見交換会を実施した。 基本的な当日の流れを以下に示す。

#### STEP 3

#### 課題領域の定義とアイデアの発想【10分】

- 他社の課題や対話の内容 について振り返りながら 再度自社のダイバーシティ推進を俯瞰的に見た上 で注力したい課題を議論 し、設定する。
- その課題に対して、どんなあるべき姿を描くことができるのか議論しながら付箋に貼り出し、合わせてその理想に近づくための具体的な施策やアクションについてアイデアを発想していく。
- 他者と対話をしながらそれぞれの視点でより多くの有効なアイデアを出していく。



▲自社で注力して取り組むべき課題について、あるべき姿を付箋で貼り出し (イメージ)

#### STEP 4

#### アイデアの収束と議論のまとめ【10分】

全体共有【25分】

- 特定した課題とその対となる理想像を「どうすれば、私たちは〇〇(重要課題)を解決して、〇〇(理想)に近づけるだろうか?」という問いのかたちで整理。
- 加えて、人事、管理職それ ぞれの視点から自社に持ち 帰って、具体的に取り組み たい施策やアクションのア イデアを整理。
- 最後に自社でまとめた内容を各社3分ずつ発表する。 一日を通して得られた学びや気づきを踏まえて自社内でシェアをして終了とする。



▲今後の自社の取り組みの方向性について整理 (イメージ)

大企業向け意見交換会の結果

#### 大企業におけるダイバーシティ普及調査

#### 意見交換会の結果 - 事後アンケート結果(参加者の声)

意見交換会を通じて、自社のダイバーシティ経営について対話を深め、新たな学び・気づきを得る効果が見られた。

#### DEI推進の方向性の整理

人事視点

現場管理職視点

双方の視点

"当社の描いていた方向性を改めて図示することで整理することができました"

#### 経営からのビジョンの現場浸透度合いの把握

"トップの継続発信により、かなり浸透していると感じていたが、現場レベルでは様々な課題感があることに改めて気づきました"

#### 現場からの生の声(気づいていない課題等)を拾い上げる

"思っていた以上に、本質に問題がある点に気づけました" / "同席した当社女性従業員から、社内にロールモデルがおらず、活躍するイメージが湧かず、困っていると聞き、ハッとした。"

#### 俯瞰して体系的に整理することで、本質的な課題に気づく

"社内の課題やカルチャーでアップデートすべき事が放置されてたことに気づくいい機会だった""視点の偏りを防止できる"洗い出した意見を割り振る際に、課題を根本まで深堀できた"

#### 自社のDEI推進の取り組みを知る

"人事の方の取り組みを聞くことで、そんな取り組みもされているんだ!という内容もあり勉強になりました。"

#### ダイバーシティ経営の解像度を高め、自分ごと化する

"社内でダイバーシティ経営が叫ばれていても、自分事として考えられていなかったことを痛感しました。" "ダイバーシティの取り組みがイメージしやすい"

#### 企業の枠を超えた対話による自社の再認識・業界として取り組むべき課題の発見

"企業を超えて議論を深めていくテーマで今後も事業責任者として持つべき視点が深まった""自社の強みや課題の再認識ができた。産業によりダイバーシティ推進状況や課題に特徴がある。"

**DIVERSITY MANAGEMENT** 

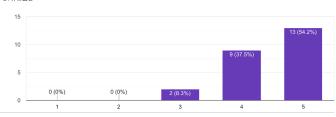
24

#### 意見交換会の結果 - 効果の評価

意見交換会終了後に5段階評価でアンケートを実施(1が評価が低く、5が高い)。 前ページのとおり、意見交換会の全体の満足度は高かったが、今後の活用可能性は他の項目に比べて低い。その 理由としては、場所の準備や対話プログラムの設計、ファシリテーターの準備など、自社のみで実施する観点からは課題があるからであると考えられる。

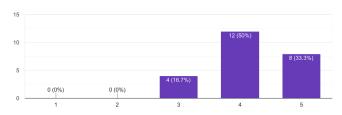
#### 全体の満足度: 4.5

「ダイバーシティ経営についての意見交換会」全体の満足度を教えてください。 24 # の回答



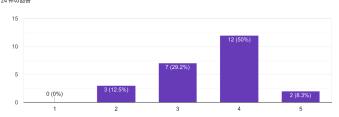
#### 対話の促進効果: 4.2

社内・社外との対話の促進に「ダイバーシティ・コンパス」は有効でしたか? 24件の回答



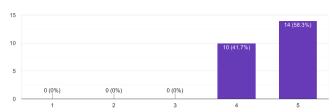
#### 今後の活用の可能性: 4.0

ダイバーシティ・コンパスを自社で活用するイメージを持つことはできましたか? 24 # の回答



#### 学びや気づきの効果: 4.6

「ダイバーシティ経営についての意見交換会」を通して新たな気づきや学びはありましたか? 24件の回答

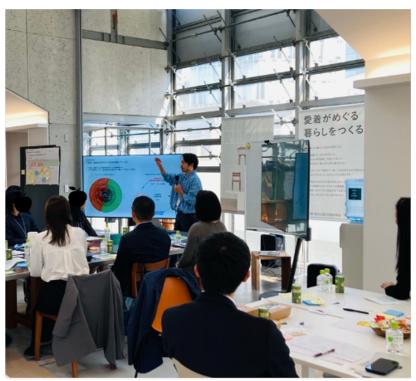


#### **DIVERSITY MANAGEMENT**

#### 大企業におけるダイバーシティ普及調査

#### 意見交換会を踏まえた考察 - コンパスと対話の活用方法

意見交換会の観察及び参加者のアンケート結果から以下3点の課題に関する気づきがあった。



#### ①経営/人事制度/現場の間にある課題の存在

例えば、人事のDEI推進の取り組み意図が現場に充分伝わっていないなど、現場との溝を埋めるためにダイバーシティ・コンパスを用いた対話が有効であることが示唆された。

#### ②定性的な情報を収集・分析することの重要性

ダイバーシティ・コンパスは、自社の経営者からのメッセージの読み解き方や現場従業員が普段感じる違和感など、定性的な情報を俯瞰的に分類し分析することに有効である。エンゲージメント調査など定量的なデータだけではない情報の重要性に対する気づきが得られたという声が参加者から挙げられた。

#### ③企業の文脈・業種ごとの課題の違い

多種多様な業種の企業が参加したことで、企業の歴史や、業種による課題の違いが浮き彫りになった。商習慣など、1社では解決できない課題に対して企業横断の取組を検討する必要性が示唆された。

## 2-2. 中小企業向けワークショップ

#### 地域の中小企業における普及調査

#### 地域の中小企業における調査の実施内容

地域の中小企業におけるダイバーシティ経営普及に関する調査を行うために①地方自治体へのヒアリング調査②中小企業向けワークショップの2点に取り組んだ。

1

## 地方自治体及び中小企業への ヒアリング調査

地域ぐるみでのダイバーシティ経営推進に向け、経済産業省がどのような支援をすべきかを検討するため、地方自治体にヒアリングを実施。ダイバーシティ推進に向けて、個社ではなく地域ぐるみで経済団体等とも連携しながら普及に取り組む3地域をヒアリング対象に選定。地域の課題の背景や、これまでの取り組み、目指す姿などを調査した。

2

#### 中小企業向けワークショップ

①の地域の中小企業の経営層・人事担当・現場社員を集め、地元の主要な経済団体とも連携しながら、2地域でワークショップを実施。ダイバーシティ経営診断ツールの活用を通じて、自社の現状を可視化した上で、経営層・人事部署・現場管理職等で、経営戦略の実現に向けた具体的アクションに向けた検討を行った。

# 地方自治体及び中小企業へのヒアリング調査結果

#### ヒアリング調査の実施概要

#### ヒアリング対象:

- ・ダイバーシティ経営を地域ぐるみで推進している自治体(3自治体)
- ・地域の中でダイバーシティ推進に取り組む、または関心がある中小企業の経営者(3社に実施)

#### インタビューの目的:

- ・ダイバーシティ経営を推進する地域の背景や、取り組みについて理解する
- ・地域の企業経営におけるダイバーシティ推進の効果的な施策・アプローチを学ぶ
- ・ダイバーシティを推進する企業の現状及び課題を深く理解する

#### ヒアリング結果をインプットとして作成する成果物:

- ・ワークショップや、ツール
- ・中小企業の課題整理・成功要因の分析など

DIVERSITY MANAGEMENT 30

#### 自治体へのヒアリングから得られた地域のごとの現状

気仙沼市・静岡市・旭川市の地方自治体にヒアリングした内容のまとめは以下の通りである。 各地域に共通する課題と、産業構造等による地域特有の課題が見られた。(各地域の特徴を踏まえた気づきに ついては次ページにて記載)

#### 宮城県気仙沼市

人口:約5万7千人 主要産業:漁業、 観光 ・気仙沼市がダイバーシティに取り組んだきっかけは、人口減少、性別による役割分担意識及び若い女性の人口流出に対する課題感にあった。まずは気仙沼市に暮らす人々の生活に焦点を当てて取り組みを進めている。

・漁業が主要産業であり、週に6日の勤務が当たり前に根付いていること、非正規雇用の女性が多いなどの特徴がある。

・上記の課題を解決していくため、気仙沼市は2023年に人口減少を切り口に雇用創出・就労環境改善等に関する市民会議である「けせんぬま未来人口会議」による議論を開始。今後は企業の意識を変えていくため、誰もが働きやすく、働きがいのある環境づくりに官民連携で取り組む「ジェンダーギャップ解消推進会議(仮称)」の立ち上げを予定。女性経営者が集まる団体や青年会議所の若手経営者など、ダイバーシティ経営に興味がある層から声がけを始めている。

※参考:けせんぬま未来人口会議: https://www.kesennuma.miyagi.ip/li/shisei/060/090/index.html

#### 静岡県静岡市

人口:約70万人 主要産業:製造業

- ・静岡市は、近隣の他県に比べ給与水準が低く、20代~40代の女性が流出している。こうした状況を鑑み、一度は市を出ても、静岡市出身者が帰ってきたいと思えるような街作りと働きやすい・子育てしやすい環境整備を進めている。
- ・これまでダイバーシティ経営の普及のためセミナーなどによる企業への啓発活動に取り組んできたが、ダイバーシティ経営を推進する企業を支援するためのより実践的な取り組みにも関心がある。

※参考:静岡生活:https://shizuoka-seikatsu.ip/special/

#### 北海道旭川市

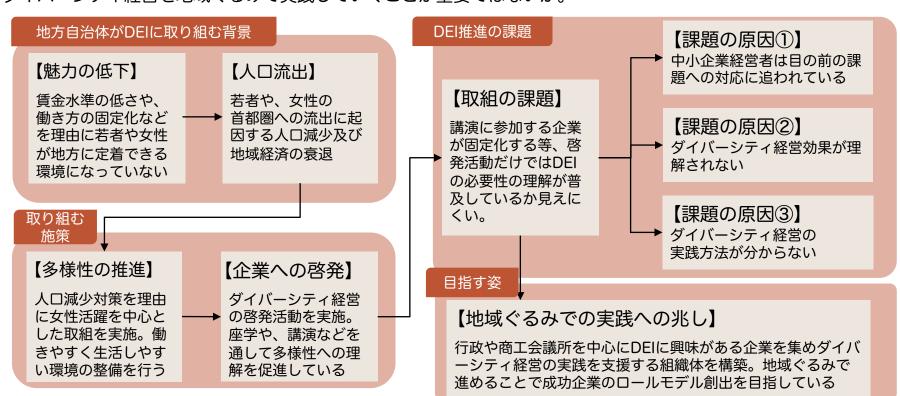
人口:約32万人 主要産業:製造業

- ・旭川市は、若い女性の人口流出が多いことから女性活躍に取り組み始めた。包括的に多様性への取り組みを進めたいが、 まずは課題が多い女性活躍から進めている。
- ・取り組みのテーマとして、共同参画・社会参画・市役所職員の働き方・健康管理・業務改善の5つに着手。女性活躍推進課 を立ち上げ、様々な事業を行なっている。
- ・都市部に本社がある企業の支店はDEIの推進が進んでいる一方で地元の中小企業は働き方が固定化している傾向がある。ダイバーシティ経営に取り組む明確なメリットを提示できないことが悩みである。

※参考:旭川市の世帯・人口:https://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/700/701/705/d055301.html

地方自治体へのヒアリングから得られた地域の現状に対する気づき

3地域の情報から地方自治体におけるDEIに関する課題及び取り組みの兆しなどを以下のように整理した。今後は、 ダイバーシティ経営を地域ぐるみで実践していくことが重要ではないか。



**DIVERSITY MANAGEMENT** 

#### 【参考】

地域ぐるみで戦略的にジェンダーギャップ解消と人口減少対策に取り組む先行事例(兵庫県豊岡市) 自治体・市民・企業・経済団体等が連携し地域ぐるみで戦略的にジェンダーギャップに取り組む体制づくりの 先行事例として兵庫県豊岡市の事例を参照した。かつての豊岡市においても女性にとって魅力度が低く、女性 の人口流出の課題があったが、以下のとおりその要因を分析し「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」を策定 し、地域のジェンダーギャップの解消に取り組んでいる。

#### 豊岡市の若者回復率(女性)が低かった原因

#### 経済的な魅力が乏しい(充分豊かな生活ができない)

- ・非正規雇用が多く、女性の平均年収が低い
- ・女性というだけで公正な評価がされず出世していない

#### 文化的な魅力が乏しい(自分らしく生きられない)

- ・家庭での役割が固定化されており自分の時間がない
- ・女性に対するアンコンシャスバイアスの存在

#### 社会的な魅力が乏しい(良好な人間関係が築けない)

- ・人間関係や、コミュニティに閉塞感がある
- ・「女、子ども、よそ者は黙っていろ」という社会

※「なぜ豊岡は世界に注目されるのか」中貝宗治著の内容をもとに作成

#### 「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」

- 上位目的(5~10年で実現したい姿):固定的な性的役割分担を 前提とした仕組みや慣習が見直され、お互いを尊重し支え合いながら、い きいきと暮らしている
- 戦略目的(3年程度で実現したい姿):ジェンダーギャップ解消の必要性を自分ごととして捉え、行動する人が増えている
- 手段:
- ①市民にジェンダーギャップ解消の必要性が知られている
- ②地域において男女が共に意思決定・方針決定に参画している
- ③女性も男性も働きやすく働きがいのある事業所が増えている
- ④家庭において男女が家計責任(世帯収入)とケア責任(家事・育児・ 介護等)を分かち合っている
- ⑤自分のありたい姿に向かって、経済的に自立し、いきいきと暮らす女性が 増えている
- ⑥子どもたちがジェンダーギャップ解消の必要性を自分のことばで語っている

(出所) 豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略より経産省にて抜粋

**DIVERSITY MANAGEMENT** 

地方の中小企業ヒアリングから得られたDEIを推進し始めた段階の企業の現状

今回、ヒアリングを行ったのはDEI推進に意欲的であるものの、まだ取り組み始めの段階にある3企業。地方の中小企業にヒアリングした内容のまとめは以下の通りである。

- ① 地域の人口減少が進む中、特に人材不足への懸念が強いこと
- ② 仕組みや制度は整っておらず、課題が起こったら対応するという手探りの状況であること
- ③ 社員との対話から得た気づきがDEI推進のきっかけになっている側面もあること

1

地域の人口減少が進む中特に人材不足への懸念が強い

各社から聞かれたのはDEI推進の背景にある人材不足への懸念。特に人数規模が小さい企業においてはより深刻な課題となってきている。 DEIを理解していく中で、フルタイム勤務の社員を採用するとしても「事情がない社員はいない」等の気づきが生じたケースも。

2

仕組みや制度は整っておらず、課題が起こったら対応するという手探りの 状況である

DEI推進に取り組み始めている各社だが、仕組みや、制度についてはまだ整備が進んでいない状況であった。どのような制度が必要なのかの知識を得る機会が少ないため、何か課題が発生したら対応するという手探りの状況でDEIを推進している。

3

社員との対話から得た 気づきがDEI推進の きっかけになっている 側面もある

DEI推進のきっかけとして挙がっていたのが社員との対話による気づきである。特に経営者と年代や出身が違う社員との対話により、価値観の差異に気づき、その違いを乗り越えた成功体験がある企業はDEIに関してもよりマインドセットが整っているようであった。

中小企業向けワークショップについて

#### 中小企業向けワークショップについて

ヒアリング内容を参考に地域企業複数社に対して「ダイバーシティ経営」を自社で実践してもらうための手掛かりとなる機会として、2つの地域で「ダイバーシティ経営実践ワークショップ」を開催した

日的

それぞれの地域へのヒアリングから以下の課題を抽出し、ダイバーシティ経営実践ワークショップによって改善することができるかを検証した。

#### 【課題】

- ①中小企業経営者は目の前の課題に追われており、長期的視点で経営方針を考える時間がない。
- ②ダイバーシティ経営の必要性については理解しており、関心はあるものの、効果がわからないため経営に取り入れる判断 ができない。
- ③ダイバーシティ経営に関する情報機会が少なく、実践方法が分からない。

#### 検証すべき 問い

「ダイバーシティ経営」に興味はあっても実践できていない中小企業、あるいは実践しているけれども成果が見えていない中小企業の経営者や従業員を対象として、経済産業省の「ダイバーシティ経営診断ツール」を活用したワークショップを実施することが企業のダイバーシティ経営推進にとって有効かどうか。

具体的には、ワークショップへの参加が、自社のダイバーシティ経営のあり方や現状課題の可視化や、ダイバーシティ経営実現のための具体的アクションの検討につながるかどうか。

狙い

ワークショップ参加者の行動や発言内容や終了後の意見を収集し、ワークショップの成果や課題を分析することで、地方の中小企業におけるダイバーシティ経営の実践・普及にあたってのポイントや、それにあたっての上記ツールの効果的な活用方法、ツール自体の改善点・改訂すべき点を整理する。

#### 中小企業向けワークショップ

#### 中小企業向けワークショップ実施概要

名称:ダイバーシティ経営実践ワークショップ

内容:ダイバーシティ経営の実践に向けた具体的なアクションプランを考えることをゴールとして、

- ① ダイバーシティ経営の目的の整理
- ②それに向けた自社の課題の特定
- ③自社の取り組みの振り返り
- ④今後行うべきアクションの設定

4つについて、経済産業省の様々なツールを活用しながらファシリテーターのガイドに従って企業ごとに考える。

対象:地域の中でダイバーシティ経営に関心のある企業の経営者、および、ダイバーシティ経営に関連する業務を担当している従業員

- ・市内の中小企業の経営者や経営に関連するポジションの方
- ・市内の中小企業の人事担当などダイバーシティ経営に関する取り組みに関わっている方

事前宿題:[1]経営診断シートを記入する

[2]主催者で用意した自社のダイバーシティ経営に関するアンケートを従業員に答えてもらう(任意)

#### [気仙沼市]

・実施日程:2024年1月19日 9:00~13:00

・参加者:市内企業6社(計12名)、自治体職員3名

#### [静岡市]

・実施日程:2024年1月19日 13:00~16:30

・参加者:市内企業4社(計12名)、自治体職員4名

**DIVERSITY MANAGEMENT** 

#### (参考) ワークショップ実施地域の情報

今回のワークショップの開催地域として気仙沼市と静岡市を選定した。地域ぐるみでのダイバーシティ経営の推進に意欲がある地域から、人口規模や、主要産業の違いを意識した上で選定したものである。

#### 選定の視点

- ・地域ぐるみでのダイバーシティ経営推進に対しての意向がある地域
- ・地域の企業を繋ぐ中心的な組織が存在する地域
- ・人口規模や、主要産業などのバラツキに配慮をした上で2地域を選定

#### 宮城県気仙沼市について

- ・人口:5.98万人、面積:332.4km。人口密度:172人/km
- ・地域の特徴:主な産業は漁船漁業、養殖業、水産加工業 など。東日本大震災以降、復興のボランティアや移住者な どの県外からの流入も多い。
- ・課題感:女性の県外流出が主な要因となり加速度的に人口が減少し、人手不足が課題。水産業が主要産業のため、 男女の雇用形態や役割の固定化が強い。
- ・ダイバーシティ経営への取組の展望:自治体や商工会議 所、企業が一体となって働き方改革に取り組んでいく。

#### 静岡県静岡市について

- ・人口:67.4万人、面積:1.412km。人口密度:480人/km
- ・地域の特徴:静岡県中部における産業や経済の中心地。
- 政令指定都市。人口は浜松市に次いで県内2位。
- ・課題感:若年女性の流出、女性を中心とした多様な人材 の雇用機会創出の拡充
- ・ダイバーシティ経営への取組の展望:男女共同参画社会 や女性活躍の実現につながる取り組みを推進

#### 中小企業向けワークショップ

#### 中小企業におけるワークショップの当日の流れ

経営者のみならず現場社員にも参加を促すことで対話的なアプローチを目指した。

### ▼ ワークショップ概要

#### STEP 1

経営診断シートを活用して、自 社の状態を診断。社内メンバー と議論の上、改善に取り組みた い領域を選択する

#### STEP 2

自社の状態や、取り組むと決めた領域を他社と共有しながら、意見交換を行い、互いにフィードバックをする

#### STEP 3

取り組みたい領域に関連した、ダイバーシティ経営事例カード※1を読みながら自社で実施する施策を発想する

#### STEP 4

ダイバーシティ経営において 自社が取り組むを決定し、行 動宣言シート※2に記載。全 体に対して宣言を行う

#### ▼ 活用したツール類

ダイバーシティ経営診断シート※



※1ダイバーシティ経営事例カード 先進的な企業の取り組みをタグ付けして 整理することで、自社が参考にできそう な取り組みを探しやすくすることを目的 に、ダイバーシティ経営企業100選の事 例を参考にKESIKIにて作成。





※2行動宣言シート ワークショップ用にKESIKIにて作成

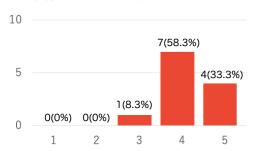


中小企業向けワークショップの結果

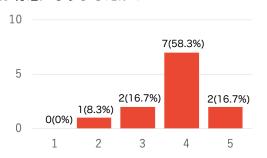
### 気仙沼市ワークショップ後の参加者アンケート結果

ワークショップ終了後、参加者全員よび見学者に対してアンケートを実施した。回答者数16人。 平均点は最も高い評価を5点とし、全回答数から算出した。

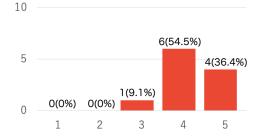
今回のワークショップに参加してダイバーシティ 経営の必要性について理解できましたか?



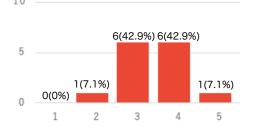
今回のワークショップに参加して具体的な行動 は明確になりましたか?



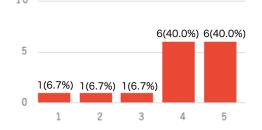
今回のワークショップを 他の方に勧めたいと思いますか?



経営診断シートは使いやすかったですか?



事例カードは使いやすかったですか?



### ワークショップ後の参加者アンケート結果

### 気仙沼市

(質問) 本日の気づきや学び、感想があれば教えてください

### DEIに関する理解について

- ・様々な属性や特徴を含んでいるだけでは多様性があるとはいえないと理解した。多様な人材が活躍できる仕組みがセットで必要だと思った。
- ・EqualityとEquityの説明が非常に腑に落ちた。行政の施策も企業の人事評価もEqualityに偏りがちなので、いかにEquityを実現できるかが鍵になると思った。
- ・ダイバーシティという概念をいかにわかりやすく説明できるかどうかが鍵であり難しさでもあると感じた。
- ・大切な視座を広げる機会だった。学び続けて改革したい。

### ワークショップの形式について

- ・ダイバーシティという言葉に初めて触れる人、すでに組織課題に取り組んでいる人でワークの内容はカスタマイズが必要な気もする。ただまずは初耳の人に向けて「面倒臭いだけで」はない」「実利がある」と伝わることが大切だと思う。
- ・経営診断シートの活用方法をもう少し知りたい。
- ・ダイバーシティの理解という切り口から各社が改めてできることややるべきことを考える機会とヒントを得たと思います。1回だけでは導入部分だけなので複数回 開催して欲しいです。より実践につながると思います。

### 今後の取り組みについて

- ・最後の宣言はあまりダイバーシティらしくない内容になったが、逆に日々触れている組織課題を解決する糸口の一つになることが再発見できてよかった。
- ・ダイバーシティについて言葉を全然理解しないで参加したが大変勉強になった。経営者だけで止めず、管理職の理解も進めることが大切だと感じた。

### 自社内での対話について

- ・経営者だけでなく、社員が一緒に参加することえ色々な視点から話し合いができると感じた。
- ・本日のワークショプで計員の想いも理解することができた。
- ・経営者と従業員で意見が違うのは新たな気づきだった。

#### 他社との対話について

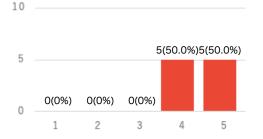
- ・他社と共通課題があった。情報交換して効率的に課題解決に取り組みたい。
- ・グループワークを通じて他社の具体的な取り組みやそのプロセス・成果を聞けたことで参考になった。
- ・地元の企業の皆さんの話や活動が知れて参考になった。
- ・他の参加者の方からの意見、発言が大変刺激になった。自分の考えを深めたい。
- ・ダイバーシティ経営に先進的に取り組んでいる事例を多く知ることができた。この取り組みが市内の多くの企業に広がっていってほしい。
- ・企業規模にも関わらず交流ができたのでそれが面白かった。市内の他社の話を聞けたのも勉強になった。

### 中小企業向けワークショップ

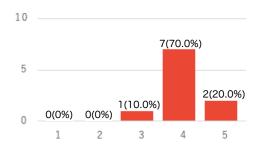
### 静岡市ワークショップ後の参加者アンケート結果

ワークショップ終了後、参加者全員よび見学者に対してアンケートを実施した。回答者数10人 平均点は最も高い評価を5点とし、全回答数から算出した。

経営の必要性について理解できましたか?



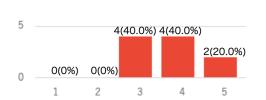
今回のワークショップに参加してダイバーシティ 今回のワークショップに参加して具体的な行動 は明確になりましたか?



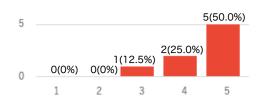
今回のワークショップを 他の方に勧めたいと思いますか?



経営診断シートは使いやすかったですか?



事例カードは使いやすかったですか?



### 中小企業向けワークショップ

### ワークショップ後の参加者アンケート結果

### 静岡市

(質問) 本日の気づきや学び、感想があれば教えてください

### DEIに関する理解について

- ・ダイバーシティの定義や重要性を再認識できた。
- ・ダイバーシティという言葉を初めて聞いてワークショップに参加した。短い時間ではあったが理解することができた。

### 今後の取り組みについて

・こうした機会の継続性が必要かと思う。ワークショップ後、それぞれの企業のダイバーシティ経営の取り組みはいかがでしょうか?といった確認の機会があっても 良いと思う。

### 自社内での対話について

- ・ダイバーシティという言葉の広さを実感すると共に改めて現場の社員と本音で話し合えたうえに、気づきが多かった。機会があればまた参加したい。
- ・現場の声が聞けてよかった。

### 他社との対話について

- 他の企業の方の話の中に自社に似ている点があったので問題解決の参考になった。
- ・異種、他者の方とお話をして当社の足りない部分を感じることができた。とはいえ、人材不足などですぐ実行できないのが現実。しかし前向きに学びを参考にして いきたい。
- ・各社の状況や振り返り内容を聞け、とても参考になった。
- ・各企業で課題は異なるが、その中でも共通する悩みがあることが分かった。自社の現状を再確認する貴重な機会になった。
- ・いろいろな方のお話が聞けて楽しかった。1日あるいは一泊二日とかでやっても面白いのでは。

### ワークショップ後の参加者アンケート結果からわかったこと

- ○どちらの地域においても、参加者のダイバーシティ経営の必要性についての理解度は高かった。 「ダイバーシティ」という言葉を初めて聞くという参加者もいたが、知っている人との評価に差が なかったため、今回のワークショップの内容で「ダイバーシティ経営の必要性」については概ね理 解をしてもらえると評価できる。
- ○特に他企業との交流や意見交換、社内の認識合わせができた人の評価がより高かったため、講義 や考えるワークよりも参加者との対話によって必要性の理解が深まると思われる。
- ○アクションの具体化については評価にばらつきがあった。自社のダイバーシティ経営に対する課題や方針を検討をしていない場合、ワークショップ内で具体アクションにまで落とし込むのが難しかったと思われる。ファシリテーターの適切な誘導や事前に考えてきてもらうなどのやり方で改善できると思われる。
- ○全質問の中では「診断シートの利便性」についての評価が低かった。シート自体の記入のしやす さへの評価と、一人で参加する場合シートの結果をアクションに落とし込むための対話ができず診 断内容を活用しきれなかったという点での評価が現れている。
- ○事例カードについては、ワークショップの最中にも「カテゴリごとの事例をまとめて見れるのは 便利」という声があったが、そのような声が評価にも現れている。
- ○一部の回答においてアクションの具体化の評価と事例カードの評価には相関が見られた。自社の 課題や方針が定まらないと事例カードの活用が難しいと思われる。

### 参加者アンケート結果(5点満点)

|            | 気仙沼市 | 静岡市 |
|------------|------|-----|
| 必要性理解度     | 4.3  | 4,5 |
| アクションの具体化度 | 3.8  | 4.1 |
| おすすめ度      | 4.3  | 4.3 |
| 診断シートの利便性  | 3.5  | 3.8 |
| 事例カードの利便性  | 4.0  | 4.5 |

### ダイバーシティ経営実践ワークショップ開催からの気づき

ツールを活用したワークショップの観察及び参加者のアンケート結果から下記の点が明らかとなった。

現状認識や対話は、経営者と現場の認識の差異を把握できるため、より実践可能なDEI推進の計画作成に有用である

自社の特徴や課題を再認識するために、他社との交流や意見交換が 有用である。 ダイバーシティ経営の実践は企業 経営や文化の土台となる根源的な テーマである

- ・経営者と従業員が一緒に参加した企業 については、各自経営診断シートを記入 していた。もしくは、経営者が記入した ものに対して従業員が感想を伝え、その 差分について議論をしている様子が見受 けられた。
- ・同じ事項でも認識の差異があることを 把握することが、具体策検討につながる きっかけとなっていた。
- ・上記より、異なる立場でそれぞれ経営 診断シートを記入し、その差異に対して 議論を行うという活用方法が明らかとなった。

- ・同じグループになった企業同士でお互 いの経営診断シートを共有しあい、交流 をする様子が見受けられた。
- ・自社の診断結果を説明することや、共 有時の意見交換が、ダイバーシティ経営 実践のための自社の特徴や課題の理解、 取り組む理由の認識を深めることにつな がっていた。
- ・経営診断シートを対話のツールとして 活用しながら意見交換をすることが、ダ イバーシティ経営の実践に対して有用で あることが明らかになった。
- ・ワークショップ内の行動宣言では、経営や企業文化の根本的な内容に対するアクションを考えた企業が複数社見受けられた。宣言を行った企業によると、多様な人材の活躍というテーマは、そもそもの経営のあり方に直結する課題であると気づいたとのことであった。
- ・ダイバーシティは企業経営の延長線上にある。多様な人材が活躍できる環境は 日頃の経営課題解決や企業文化作りの土台であることが明らかになった。

### 中小企業向けツールの改善提案

ツールを活用したワークショップ開催により明らかとなったダイバーシティ経営の実践・普及のための経営診断シートやワークショップの改善点・改良点は以下の通りである。

### 経営診断シートの ユーザビリティ改善

### 先行企業の事例カード作成と ワークショップへの活用

自治体や企業単位で取り組む ためのガイドライン等、 支援ツールの作成

- ・経営診断シートの文字が小さく見えづらい、質問内容がわかりにくいなど、改善が必要な点が挙げられた。出力した際に1ページに収まらるレイアウトが望ましい。
- ・また、経営診断シートの有効性として、 経営者と現場の認識の差異をすり合わせる効果が明らかになった。現在のツールは数人の規模では効果を発揮するが、数十人単位で活用する場合は結果の集計が難しいと思われる。デジタルツール化などにより集計を容易にすることで傾向分析などが可能にすることも有効な可能性がある。
- ・経済産業省の事業から集めた企業の事例を元に、ワークショップ用に事例カードを試作的に作成した。事例カードは、各社の取組を検討する上で、高い効果を発揮し、参加者からも継続的に活用したいという声があった。
- ・経済産業省に蓄積された各種調査結果 や知見を使いやすい形で発信することが 有用。
- ・今回のワークショップは参加者満足度が高かったものの、地域での普及のために独自で継続的に開催し続けることの難しさや、開催後に単独で実践に繋げることへの不安などの指摘があった。
- ・関心がある自治体や企業が独自でダイバーシティ経営実践や普及のためのツール活用ができるようになるためのワークショップ開催支援ツールの作成が求められている。



調査結果の分析から検討された短期的な施策

# 3-1. ダイバーシティ・コンパスのユースケース

ダイバーシティコンパスのユースケース

意見交換会を踏まえた今後の課題 - コンパスの効果的活用に向けた課題と改善案

意見交換会によるダイバーシティ・コンパス活用の検証結果から、今後の改善点を整理した。

### ファシリテーション支援施策の検討

参加者からはダイバーシティ・コンパスを活用したいとの声が多く聞かれた。一方で自社で実施する場合のファシリテーター不在による自社実施の難しさが課題として残っている。ファシリテーションガイドの作成や、ファシリテーター養成などの施策を検討することが有効ではないか。

### 活用パターンごとのプログラム(ガイドライン)作成

ダイバーシティ・コンパスの活用効果として「人事と現場管理職」の対話を生み出し、それぞれの 取組の間を埋めていくことの効果が認められた。「経営と人事」「経営と現場管理職」「現場内」 などの活用パターンごとにプログラム(ガイドライン)を検討、作成、公開することが有効ではな いか。

### 複数企業での合同開催

ワークショップの満足度が高かった要因の一つとして他社との交流が挙げられた。他社と自社を比較することで強みと弱みの把握や、施策アイデアの発想に繋がった。単一企業だけでは交流する機会を設けることが難しいため、経済産業省が企業のハブのような存在になることも有効ではないか。また、業種による共通課題や好事例からの学びを促進することも効果的な活用法だと考えられる。

DIVERSITY MANAGEMENT 50

### 意見交換会を踏まえた今後の課題 -ダイバーシティ・コンパスと対話のユースケース

アンケート調査と振り返りから、コンパスを用いた対話の活用方法(ユースケース)として、以下の7パターンの意見が得られた。意見交換会の対象とした人事と現場管理職への適用だけでなく、経営・人事・現場管理を横断する様々な活用パターンが考えられる。

会社全体の課題を認識し方向性を探る

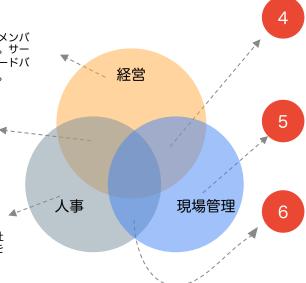
部門ごとの意見交換会での課題把握、改善活動において、メンバーの意見の統合をする際にコンパスによる対話を活用する。サーベイ結果等も踏まえて、コンパスの結果を担当役員へフィードバック、意見交換をしながら部門ごとに組織改善活動をする。

2 経営戦略へのDEI組み込み

企業の経営戦略に紐ついたDEI推進のあり方について定義するための対話をコンパスを活用して行う。人事部にとっては経営陣に対してDEIに関する情報や、社内の情報をインプットする場として活用。経営者にとってはDEI推進ビジョンの再解釈や、現状の組織状況の把握の機会として活用する。

3 人事がDEI推進の現状と方向性を確認

今回実施した意見交換会の形式で、DEI推進室内にて、自社のDEI推進の取り組みを可視化したり、現状に対する認識を発散、統合することで方向性を見出し、意識合わせする。



### 経営者が現場の課題認識を収集

経営者が自社におけるDEI・組織の現状・課題の気づきを得るために若手層との交流の場として、コンパスを活用した意見交換会の場を設定して、実際の現場で起きていること、感じていることを共有してもらうことで、経営者にとっての気づきとする。

### 現場チーム単位での課題を共有

同じグループ・チーム内で、普段の仕事で感じているダイバーシティに関する課題について本音を発散しあう場としての意見交換会を実施。

### 現場管理職の意識を向上

現場管理職が集まる場などでコンパスを活用した意見 交換会を人事部が主催。様々な部署で起きているダイ バーシティの課題や現状について、共有することでリ ーダーの意識を向上する。

-企業内の課題

### 自社の客観的認識や先進事例の学び

今回の意見交換会で実施した自社以外の業界と交流することでの自社のDEI推進に関する客観的な進捗把握や強み、弱みの把握。また、業界の慣習によるDEI推進のボトルネックを他企業との対話を通じて、認識すること、また同業界企業との課題共有による推進に繋げる。

-企業を超えた 業界等における課題

### 意見交換会を踏まえた今後の課題 - コンパス(ツール)の効果的活用に向けた課題と改善案

今回の意見交換会では、人事部門と現場管理職のみを招いて実施した。他方、本来は経営層を含めて三位一体でダイバーシティ経営を推進することが重要であるため、経営層の巻き込みについては今後の課題である。 企業のヒアリング及びアンケート結果から、経営者を巻き込む際のポイントを、以下のとおり整理する。

### 海外企業の動向を含む最先端のDEIの知識やデータの共有

今回の意見交換会で実施したダイバーシティ経営の基礎的な知識の共有にとどまらず、欧米企業での先進的な取り組み事例や、経営・戦略との具体的な紐付けに関する事例、DEI推進を裏付けるデータなど、経営視点での知識を提供することが重要。

### コンパスによる定性データの統合的な整理

1 チームでのコンパスを活用した対話結果を提示するのではなく、様々な部署やチームで実施された対話の結果を統合し整理したうえで、その全社的な結果(あるいは、部署ごとの比較等)として共有すること。

### 定量的なデータとの紐付けと人事責任者からの解釈の提供

対話の結果をもとにして、導き出される自社の課題や今後の方向性について、エンゲージメントサーベイなどの 定量的なデータとも紐付けながら、意思決定の判断材料として、人事責任者などから解釈を提供すること

DIVERSITY MANAGEMENT 52

# 3-2. 中小企業向けリーフレットの制作

### 中小企業向けリーフレット作成の背景

中小企業への調査を行う中で、ダイバーシティ経営が進まない主な理由として「中小企業の経営者は目の前の利益を出すことに精一杯な現状」「ダイバーシティ経営の効果について理解が進まない」「実践への意欲があっても何から始めるべきか分からない」の3つが挙げられた。

1

中小企業の経営者は 目の前の利益を出すことに 精一杯な現状

- ▼インタビューから聞かれた声
- ・景気の先行きが見えなくて、目の前 の数字と企業存続の課題が重い
- ・人手不足ではあるが、事業が縮小し ながらも継続できているため、それ が原因で廃業するという危機感は少 ない
- ・中小企業は多忙な方が多く、新しい 取り組みができないのが現状

2

ダイバーシティ経営の 効果について 理解が進んでいない

- ▼インタビューから聞かれた声
- ・明確なメリットの提示がなければ
  企業の取り組みが進んでいかない
- ・ダイバーシティ経営で成功した ロールモデルが必要となっている
- ・年代が高い方々は男女ともに分業 の価値観で生活してきたのでDEI の考え方が理解されづらい

3

実践への意欲があっても 何から始めるべきか 分からない

- ▼インタビューから聞かれた声
- ・現状は問題が発生したら都度調べ て対応している
- ・他社の事例をまとめて見比べられ る事例カードはありがたい
- ・仕事としての指示と社員の意志の 尊重のバランスをどう取っていく かに日々悩んでいる

### 中小企業向けリーフレット概要

中小企業への普及を目的に「中小企業のためのダイバーシティ経営」を制作。経産省・有識者・中小企業経営者の鼎談、ダイバーシティ経営の考え方、実践企業の事例、ダイバーシティ経営の推進を補助する対話ツールなどをコンテンツとして盛り込んでいる。(別添参照)



### 目次

141841-

| はじめに             | P 2     |
|------------------|---------|
| 鼎談 – ダイバーシティの始め方 | P 3~5   |
| ダイバーシティ経営の効果     | P 6     |
| 中小企業の実践事例        | P 7~14  |
| 対話ワークシート         | P 15~18 |

DIVERSITY MANAGEMENT 55



# 4-1. 調査総括

### 調査から得られた大企業・中小企業に共通するDEI推進のための3つの示唆

大企業意見交換会及び中小企業向けワークショップから、大企業・中小企業に共通したDEI推進における重要な視点として以下3つの示唆が得られた。

- ・DEIは経営の基盤であり、企業風土に根ざした営みであること
- ・経営・人事・現場管理職のそれぞれの取組の間を繋げる必要であること
- ・業界/地域特有の課題が存在し、個社を超えた枠組みでの取組が必要な可能性があること



DEIは経営の基盤であり、企業風土 に根ざした営みであること

DEIは企業カルチャーに根ざす営みであり、絶対解は存在しない。企業ごとの文脈や、背景を踏まえた上で変容し続けることが重要。多様な人材が活躍できる文化の実現により、変化への対応力や、創造性の発揮等の効果が期待される。



経営・人事・現場管理職のそれぞれ の取組の間をつなげる必要があるこ と

ダイバーシティ経営を実践する上で、経営・人事・現場管理職の3つの視点で取り組みを進めることが肝要である。現状、それぞれの取り組みが連携されていないことが課題になっているため、各領域の間をどう繋げていくかを考えることが必要である。

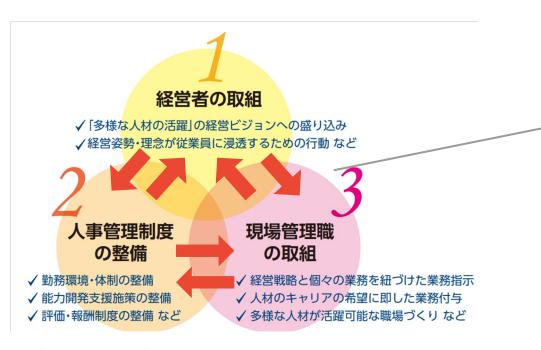


業界/地域特有の課題が存在し、個社を超えた枠組みでの取り組みが必要な可能性

業界/地域特有の慣習や、価値観が DEIを推進する上での障壁として存 在している。これらの課題は個社で 解決できることではない。単一企業 の枠を超えた業界や、地域ぐるみで の取り組みが必要になっている可能 性が高い。

### ダイバーシティ経営の3つの視点と組織風土

経済産業省ではダイバーシティ経営を推進する上での重要なポイントとして①経営者②人事制度③現場管理職の3点を挙げている。大企業意見交換会及び中小企業向けワークショップでは3つのカテゴリーが独立して取り組むのではなく、3つの視点の溝を埋め調和させることの重要性及び、組織カルチャーが調和のための鍵となることが示された。



企業風土の存在が各カテゴリーの取り組みを繋ぎ調和させる



企業風土を醸成するためには 価値観をすり合わせるための 対話や、企業理念などの求心 力が重要な役割を果たす

### ダイバーシティ・コンパスの活用展開方策

大企業を対象とする交換会により、ダイバーシティ・コンパスの実証を行なった結果を踏まえ、ツールの活用 展開方策を以下に記す。

### ツール活用に有効な DEIの取り組みフェーズ

ダイバーシティ・コンパスはDEI推進ビジョンと施策の再定義及び紐つけにおいて有効である。本レポートP17「ヒアリング調査結果 - DEI推進の発展フェーズ」で示されたフェーズにおけるPhase01~Phase03での活用が有効と思われる。

### ツール自体の改善点・改訂すべき点

本レポートP50「3-1.ダイバーシティコンパスのユースケース」で示された通り、活用にあたりファシリテーターが必要な点、活用パターンごとにガイドラインの作成が必要な点などが挙げられる。

# ツール活用に有効な企業内の層 (経営層、人事担当者、現場)

意見交換会においてはダイバーシティ・コンパスは人事・現場間での対話で有効に活用されうることが示された。現時点では仮説ではあるが、経営・人事・現場の3者間での対話にも有効であると思われるため、全ての層において活用すべきである。



### 効果的な活用方法

対話による定性的な情報収集及び、経営・人事・現場の各取り組みを再定義もしくは紐つけることに活用することが有効である。加えて、他企業との比較においても有効であることが意見交換会のアンケート結果により示唆された。

DIVERSITY MANAGEMENT 60

### ダイバーシティ経営診断ツールの活用展開方策

中小企業向けワークショップにより、ダイバーシティ経営診断ツールの実証を行なった結果を踏まえ、ツールの活用展開方策を以下に記す

### ツール活用に有効な DEIの取り組みフェーズ

ダイバーシティ経営に取り組み始めのフェーズにおける有効性が確かめられた。特に自社の取り組みを再整理した上で、どこが足りていないのかが分かりやすいというコメントが多く聞かれた。

### ツール自体の改善点・改訂すべき点

中小企業向けワークショップでは、各項目の 内容が分かりづらく回答がしづらいとの指摘 がいくつか出ていた。また、印刷するとレイ アウトが中途半端な箇所で切れるため使いづ らさもある。加えて、推進企業の施策事例を カード化した補助ツールがあると更に使いや すいものになると思われる。

### ツール活用に有効な企業内の層 (経営層、人事担当者、現場)

中小企業向けワークショップでは、経営者が 自社の取り組みを再整理することへの有効性 と、経営者と人事、現場で相互活用すること による目線合わせにおいての有効性が示され た。経営もしくは人事が診断した上で、現場 との対話による認識合わせを行うことが有効 であると考えられる。



### 効果的な活用方法

アンケート結果などから考察すると、自社の 現状の整理及び、経営・人事・現場の目線合 わせにおいて有効であると考えられる。また、 中小企業向けワークショップでは他企業との 差異の確認にも活用され、企業交流のきっか けとしても効果を発揮するものと思われる。

### 地方の企業におけるダイバーシティ経営に関する普及調査総括

「地方自治体へのヒアリングから得られた地域の現状」で示した通り、セミナーなどによるDEI啓発活動では、取り組みが進みきらないという課題があるのが現状である。そのような中、地域ぐるみでの取り組みを進め、DEI推進を進めようという兆しが見えてきている。地域ぐるみで取り組みを進める団体が実践を進める上で「企業の実践を進めるためのノウハウ及びツール」「参考になる企業事例」「ダイバーシティ経営の成果に関する数値データ」「行政から企業に提示できる明確なメリット」の支援が必要と思われる。

### 【地方の企業でDEIが 進まない原因】

中小企業経営者は目の前の 課題対応に追われている

ダイバーシティ経営による 効果が理解されない

ダイバーシティ経営の 実践方法が分からない

### 【推進地域の取り組みの兆し】

セミナーなどの啓発活動を中心としてきたが、より実践的な取り組みを進めることを目指している。地域の中心となりうる団体(市役所・商工会議所など)が旗振り役となって地域ぐるみでのDEI推進に取り組み始めている。



### 【普及を後押しするための ポイント】

ダイバーシティ経営を普及 するために、地域の方々か ら求められた内容は以下の 通りである。

- ・企業の実践を進めるためのノウハウ及びツール※
- ・参考になる企業事例
- ・ダイバーシティ経営の 成果に関する数値データ
- ・行政から企業に提示 できる明確なメリット (※本調査では、普及用の リーフレットを作成した)



# 4-2. ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策提案

### ダイバーシティ経営の普及促進に向けた方策提案

### 地方の企業におけるダイバーシティ経営に関する普及

調査を通して得てきた知見をインスピレーションに今後のダイバーシティ経営普及の方策に関するアイディエーションを実施した。地域・中小企業・大企業のそれぞれに対する目指す姿や、実現するための施策アイデアを付箋に書き出し、KJ法により整理。経済産業省が担うべき役割や、起こすべきアクションなどを議論した。





### 経済産業省が取り組むべき4つの機会領域

本調査事業を通して、ダイバーシティ経営推進のために経済産業省だからこそできる役割として、4つの機会 領域が発見された。

### **Authority**

ダイバーシティ経営の有効性を証明

調査や、実証実験などを通してダイバーシティ経営の有効性を検証し、概念への権威付け をする

### Connect

実践する企業同士を接続

対話会などの交流の機会を創出し、ダイバーシティ経営を実践している会社同士や、有識者を繋げるハブになる

### Suggest

ダイバーシティ経営の情報を発信

ダイバーシティ経営について有効性や方法論、 成功事例についての情報を発信し、実践への 提案をする

### Support

ダイバーシティ経営の実践を支援

ツールの提供や、伴走プログラムを行うこと によりダイバーシティ経営を実践する企業を 支援する

### 施策アイデアの提案①

本調査事業を通して、得られた知見より経済産業省メンバーとのアイディエーションを実施。今後に向けた施 策のアイデアが複数発想された。

Connect

- ・企業同士のつながりを構築するためのイベント
- ・OPEN DIALOG ~ダイバーシティ経営に向けた対話~

ダイバーシティ経営に取り組む企業間のつながりを強化し、ダイバーシティ経営の推進を加速させることで、より包摂的な社会の実現を目指す。例えば、企業の担当者が集まり、自社での取り組みや課題について対話し、その内容を公開するようなプログラムを実施することが有効ではないか。

Support

- ・ダイバーシティ経営実践の伴走支援プラットフォーム
- ・ダイバーシティ経営アクセラレーションプログラム

ダイバーシティ経営を実践する企業と有識者をつなぐ伴走 支援プラットフォーム。ダイバーシティ経営を推進する企 業が、経験豊富な有識者やコンサルタントと協力し、ダイ バーシティ経営の実践を加速させるための支援を受けるこ とができる仕組みの創設が有効ではないか。

Authority

- ・ダイバーシティ経営を実践する企業を応援する仕組み
- ・ダイバーシティ宣言企業の認証制度

企業が公式にダイバーシティ経営への取組を宣言し、その実践を認証する宣言内容の基準設定や、認証企業へ専用のロゴマークを提供することで最初のステップとして 意志表明をする企業が増加するのではないか。

### 施策アイデアの提案②

本調査事業を通して、得られた知見より経済産業省メンバーとのアイディエーションを実施。今後に向けた施策のアイデアが複数発想された。

Suggest

・個人の内面の多様性を認め合う社会に向けた 仕事以外の経験の多様性を可視化をする マッピングツール 内面の多様性を認め合う社会を築くために、仕事以外の 経験の多様性を可視化し示すような施策を実施。例えば、 介護や子育てなどの経験、個人的な趣味なども含めた内 面の多様性に価値を与えることで、社会全体の豊かさが 高められるのではないか。

Suggest

- ・ダイバーシティをスキルとして捉え可視化
- ・行動指針となるダイバーシティ行動基準ガイド

ダイバーシティに関する取組を多様な人材と働くためのビジネススキルの一つとして捉え、具体的な行動指針となるダイバーシティ行動基準ガイドを作成をすることが有効ではないか。

Support

- ・ダイバーシティ経営支援ツールのデジタル化
- ・ダイバーシティ経営実践アプリ

経済産業省が発信するダイバーシティ経営支援ツールをデジタル化することでより多くのユーザーに利用されることを目指す。例えば、組織内のダイバーシティデータを収集し、可視化してアプリ上で閲覧できるようにすることで戦略的な施策を立案する支援を提供することが有効ではないか。

### 中長期的なロードマップ案

|     | 2023  | 2024   | 2025  | 2026  |  |
|-----|---|--|---|---|--|
|     | 現状把握、支援ツールの進化   | 可視化と推進のための<br>対話機会創出   | 企業を超えた連携の<br>仕組みづくり                             | 社会全体の基盤となる<br>プラットフォーム作り                          |  |
| テーマ | 地域の中小企業の実態を調査や<br>大企業での「ダイバーシティ・<br>コンパス」の活用方法など推進<br>のための現状を調査 | 取組みを行う企業やその実態を<br>ツールによって可視化。またそ<br>れらの情報を活用した企業内で<br>の対話機会を創出する | 取組企業同士を繋げたり、地域<br>全体に対して支援を行うことで、<br>包括的に推進を進める | 今までの取り組み、また企業・<br>自治体・個人など全ての基盤と<br>なるプラットフォームの構築 |  |
|     | 中小企業向けリーフレット  | ダイバーシティ行動基準ガイドなど経<br>営診断ツールの進化                                   | 企業を跨いだイベント開催やOPEN<br>DIALOGなど企業間連携プログラム         | あらゆる情報が集まった実践支援プラ<br>ットフォーム                       |  |
| 施策案 |   | 企業内の対話機会のガイドラインの作<br>成   | 地域の企業や自治体と有識者を繋ぐマッチング                           | ダイバーシティスキルの可視化やマッ<br>ピングツール                       |  |
|     |   | 宣言や認証など取り組み企業応援制度  | 地域の中小企業を支援するアクセラレ<br>ーションプログラム                  | ダイバーシティ経営実践アプリなど簡<br>単にアクセスできるデジタル化               |  |

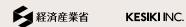
社会全体

大企業向け

地域企業向け



中小企業のためのダイバーシティ経営



### ダイバーシティ経営は 一歩先の未来をつくる

人手不足や働き方の多様化、市場の不確実性の高まりなど、激しい環境の変化に、 中小企業の経営者はどのように向き合うべきなのでしょうか。私たち経済産業省は、 多様な人材の活躍が鍵を握ると考えています。人材の多様性が増すと、生産性の向 上や人手不足の解消など、企業の価値創造につながります。

性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、価値観だけでなく、キャリアや経験、働 き方なども含めた一人ひとりの多様性を活かし、その能力や特性を最大限引き出す ことで、持続的に付加価値を生み出し続ける ――。経済産業省では、そのような経 営のあり方を「ダイバーシティ経営」と定義し、企業における取り組みを推進して います。

「ダイバーシティ経営」は、全くのゼロから始める必要はありません。これまで取 り組んできた「経営理念の浸透」や「人事制度の設計」「現場の風土づくり」を一 人ひとりが活躍できる形へアップデートすることで「ダイバーシティ経営」は実現 します。同時に、経営者、人事、現場の管理職の三者が互いに連携し合い、取り組 みを定着させることも欠かせません。

そうはいっても「実際にどのように取り組みを定着させたら良いかわからない」 というのが本音だと思います。 本誌では、始めの一歩に寄り添うコンテンツやツー ルを用意しました。「ダイバーシティ経営」の実践方法は、各社の目指す方向性に よって異なります。まずは、「自分たちができそうだ」と思うところから、一歩目を 踏み出してみてください。



### Talk

### ダイバーシティ経営は、 今の経営の延長線上に

### 対話で取り組みを深める

佐藤 博樹 東京大学 名誉教授 相馬 知子 経済産業省 経済社会政策室長 由利 昇三郎 株式会社由利 代表取締役社長

なぜ、中小企業は「ダイバーシティ経営」に取り 組む必要があるのか。そもそも、どこから始めれ ばいいのか。何が取り組む上でのポイントなのか。 進める中で、どんな壁にぶつかるのか。ダイバー シティ経営の研究や推進、実践に取り組む3名に 話を伺った。



中小企業がダイバーシティ経営に取り組む意義は どこにあるのでしょうか。

佐藤 そもそもダイバーシティ経営とは、性別や 国籍、年齢、価値観に関係なく、企業が自社にと って必要なスキルやポテンシャルを持った多様な

人材を受け入れ、一人ひとりが能力を発揮して経 営に貢献できる仕組みをつくることです。現在、 中小企業は2つの理由で、ダイバーシティ経営を 進める必要に迫られています。

| 1つ目は、労働市場の構造の変化です。企業が これまで求めてきた、仕事を優先しフルタイム勤 務かつ残業ができる人材は労働市場で減っていま す。これまでの基準にとらわれず、多様な人材を 受け入れ活躍してもらわなければ、人材面で事業 を継続することが難しくなります。

2つ目は市場の不確実性の増大です。市場環境 の予測が難しくなり、変化に強い企業経営が求め られます。そのためには、多様な考え方を持つ人 材を受け入れることが必要です。

由利 当社は鞄の産地、兵庫県豊岡市にある 1964年創業の鞄メーカーです。私は2代目の経 営者に当たります。入った当初はバブルの頃で、 地方の鞄メーカーは、本当に人を集めることが大 変でした。それでも試行錯誤を繰り返し、現在で は社員の70%が女性、上司層も女性が54%を占 めています。有給休暇消化率は83%、時間外労働 時間も月平均2時間に抑えています。

ダイバーシティ経営推進に着手したのは、まさ

制度を一方的に伝え

活用を促すだけでは

対話をすることが

鍵となります

—— 相馬 知子

不十分

に労働市場の変化を感じたか らです。ある時期から、都会 から採用した男性社員が数年 働いた後に退職して都会に戻 るケースが目立ち始めました。 これまでのように人が集まら ないなら、今いる人や集まっ てくれる人の活躍の機会をつ くる必要があると考えました。

ダイバーシティ経営を進める上では、 何を変えていけばいいのでしょうか。

**佐藤** まず、今までの採用基準を問い 直すこと。経営や仕事のあり方を見直 せば、これまで該当しなかった人材も 十分に活躍し経営に貢献できます。

相馬 経産省ではポイントを「経営者 の取組」「人事管理制度の整備」「現場管

理職の取組」の3つにまとめています。評価制度 の設計や働き方の見直しなど、ダイバーシティ経 営は今までの経営の延長線上にあるのです。

由利 都会に戻った社員の退職理由は、会社の中 で自分のキャリアが将来どうなるのかわからなか ったからでした。そこで、人事評価や給与体系を 整備し、キャリアパスを描きやすくしていきまし た。まさに、経営の見直しをしたと言えます。

> ダイバーシティ経営の仕組み が、形骸化しないためにはど うすれば良いでしょうか。

相馬 鍵を握るのは「対話」 です。経営者や人事部門が現 場に「制度を使ったから使っ て」と一方的に伝えるだけで

自分とは違う考え方を 否定せず 個人の中の多様性を認め 理解すること

--- 佐藤 博樹

は不十分。まず制度を つくる段階から現場の 意見を取り入れること が大切です。また経営 者と人事部門、現場管 理職が意見交換して共 通の認識を持ったうえ で運用しないと、現場 で働く人が混乱します。

由利 私たちも残業は繁忙期でも最長夜8時ま で、パートタイマーを社員契約にし、フルタイム 社員と同じ待遇にするなど、女性が管理職になり やすい環境整備に取り組みました。しかし、制度 をつくったからと言って、いきなりうまくいった わけではありません。現場を変えたのは、たしか に対話でした。我が社では3か月に1回面談を行 っていて、現場の声はすべてメモし管理者に上げ る仕組みがあります。その中で生まれたものの上 つが、特別休暇制度です。きっかけは「有給休暇 取得100%を目指すというが、土壇場で子どもが 風邪引いた時のために、最後まで使い切りたくな い」という声。有休を使い切ることが目的化する ことは良くない、と思い導入しました。

また残業時間の削減はトップダウンの指示だけ ではなく、中間マネジメント層の考え方から変え ていく必要がありました。対話を通して、今の仕 事の仕方で何年も持続できる のかを問い、組織のあり方を 変えていきました。

佐藤 由利さんのように管理 職の働き方改革は重要です。 働き方改革は非管理職に焦点 が当たりがちですが、管理職 が目の前の仕事に忙殺される と、部下との対話や、マネジ

メントができなくなります。それだけでなく、自 己啓発の時間も確保できません。経営者がブレな いことも大切。制度をつくっても、現場に「どう せ半年もすれば元に戻る」と思われては定着しま せん。組織が目指すところを明確にし、やり切る 覚悟を示すべきです。

ダイバーシティ経営に取り組む中小企業に向けて メッセージをお願いします。

**由利** 自分がずっと元気なままでマネジメントを できると考えないほうがいいということです。自 分がマネジメントできなくなった後、この会社が どうあれば続くのか。そう考えたことがダイバー シティ経営を進めるきっかけの1つになりました。 **相馬** まず自社の事業や地域性を踏まえて自社に 必要なダイバーシティ経営を考えることが大切で

人が集まらないなら 今いる人や 集まってくれる人に 活躍の機会を つくるべきです

—— 由利 昇三郎

す。具体的にどこから取り組 めばいいのかわからない方は、 経産省が作成した「ダイバー シティ経営診断シート」で自 社の現状を網羅的にチェック することをおすすめします。 まずは経営者が自ら使ったう えで、さらに社員や社外の第 三者にも使ってもらって照ら

し合わせると、自社が取り組むべき施策がより立 体的に見えてくるでしょう。

**佐藤** ダイバーシティ経営を進めると、社内に分 断が生まれることもあります。多様な考え方を受 け入れても、同じ考え方の人同士で分かれる傾向 があるのです。その方が楽だからです。ただ、も ともと人はいくつもの役割(会社では課長、家で 夫や妻、親、あるいは社会人学生など)を持つ存 在です。しかし、それぞれの役割をちゃんと担っ ている人は少ないのです。働き方改革により生ま れた時間を計量に戻し、計量がその時間を多様な 役割を担うことに活用できれば、一人ひとりの多 様性である「イントラパーソナル・ダイバーシテ ィ」が実現できます。これが実現できれば、自分 と異なる他者の中に、自分との共通点を見つけ、 分断も乗り越えやすくなります。中小企業経営者 には、ぜひその意識を持ってもらいたいですね。

佐藤 博樹●東京大学名誉教授。法政 大学経営学部教授、東京大学社会科 学研究所教授、中央大学ビジネスス クール教授などを経て現職。共著に 『多様な人材のマネジメント』(中央経 済社)や『働き方改革の基本』(中央経 済社)など。

相馬 知子●企業にて人材・組織関連 業務に従事。2020年からは役員直下 のチームで、グローバルでのダイバー シティ推進体制整備・方針策定・施 策実行を担当。2023年8月より現職。 政策面から、企業でのダイバーシテ ィ経営の浸透に取り組む。

由利 昇三郎●1964年生まれ。1987 年に甲南大学法学部を卒業後、2000 年に専務取締役として入社。2006年 から代表取締役社長。自社ブランド の立ち上げやダイバーシティ経営に 取り組む。2020年からは兵庫県鞄工 業組合の理事長を務める。

### **Case Studies**

### 7社から読み解く ダイバーシティ経営

以降のページで紹介する7社の企業の実践事例を 読み解くヒントとして、ダイバーシティ経営を推進 する上での6つの行動指針を紹介する。

ダイバーシティ経営を通して目指す姿は個社ご とに異なり、決まったゴールもない。大切なのは 今の組織のあり方を常に問いかけ、その都度ベス トな状態となるよう、アップデートし続けること だ。私たちは、各社が自社なりのダイバーシティ 経営を実現するため、VISION(ダイバーシティ 経営の目的)を中心に、個人と組織、双方の側面 からダイバーシティ経営を実現するための6つの 行動指針を定義した。これらを参考に、自社にと ってのダイバーシティ経営とは何かを考えるきっ かけとして欲しい。

### ダイバーシティ経営を実現する6つの行動指針

### **LEADERSHIP**

### 多様な個の特性を活かすリーダーシップ

人の特性や働き方を理解して、配置や 役割を考えるリーダーシップ。本来の力を 発揮して仕事ができる関係性をつくる。社 員が目指す多様な働き方に向き合い、機会 を提供する。

### COLLABORATION

### 多様な人が仕事と生活を両立する協力

自分だけで仕事を抱え込まずに、お互い に協力しあえる環境。世代を超えて理解、 協力し合う。生活においても家事や育児な どの役割を一人で抱え込まず、性別によら ず協力しあう。

### **SYSTEM**

### 多様な個が柔軟に活躍する仕組み

多様な人材が柔軟な働き方と昇進する 機会を両立できる仕組みや制度。採用や 昇進における判断基準が属性やバイアス に基づかないものである。健康に働ける環 境がある。

### WILL

### 多様な個それぞれの意思の追求

属性や状況によらず、多様な人材が得 意を活かしてなりたい姿を描けること。主 体的にキャリアを考えている。自分だけで 悩まずに、周囲と意見交換したり、協力を お願いする。

### CULTURE

#### 多様性を受容する文化

多様な価値観が受け入れられる組織文 化。昇進したくなる組織風土が醸成されて いる。多様な人材が重要な役職に登用さ れている。属性によらず、仕事の責任・裁 量を決めている。

### COMMUNICATION

#### 偏見のないコミュニケーション

多様な人材が属性や世代、価値観の違 いを互いに理解して関わりあえること。学 歴や職歴に基づいて判断することなく、と もに仕事を進める。どんな国籍や文化を持 つ人とも等しく接する。

### DIVERSITY COMPASS

6つの行動指針は、経済産業省がダイバーシティ経営を推進するに当た って、目指すべき姿や指針をダイバーシティ・コンパスという形で試行的に 整理したツールから抜粋したもの。各行動指針には、それらに紐づく問いが 載っており、自社らしいダイバーシティ経営のあり方を、社員一人ひとりが 模索できるようになっている。今後、企業における使い方を整理し、公表す る予定。

### ダイバーシティ・コンパスウェブサイト

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/compass/ index.html



### 対話を諦めず 管理職の半数を女性に

株式会社 由利 (兵庫県豊岡市)

COLLABORATION

CULTURE



ダイバーシティ関連数値

女性管理職の割合 54%

#### 株式会社由利

| 設  | 立   | 1971年            |
|----|-----|------------------|
| 業  | 種   | 製造業              |
| 社員 | 員数  | 181名(2024年4月時点)  |
| 事業 | 美内容 | 鞄、サイフなどの企画、製造、販売 |

地域のジェンダーギャップ解消が課題視されて いる兵庫県豊岡市。その中で、由利は女性の積極 的な雇用や管理職への登用を行ってきた。

同社がダイバーシティ経営に力を入れ始めたのは2018年の頃。 Iターンなどで採用した新卒が、5年前後で辞めるようになり始めたことがきっかけだ。加えて、コロナの影響により、鞄業界の業績も下がっていった。そこで、理想の社員を探すのではなく、自社を選んでくれた人がどうしたらもっと活躍できるかを考えるようになった。

まず、働き方の見直しに着手。残業時間を減らすために、各部、各工場から代表者を募り、改革する項目を各部署に持ち帰り、全社員で労働時間の改善に取り組んだ。これまでは、残業を黙認する空気が広がっていたが、20時にはオフィスを閉めることを徹底。その代わり、朝6時から8時の間であれば、残業を許可し、手当てをつけるようにした。朝の方が効率がよく、生産性向上にもつながったという。3時間からでも働ける「プチ勤務制度」なども導入し、労働時間を減らしながら、多様な人が働けるようにした。

仕事のプロセスも改善した。目指したのは、Iか月担当の人がいなくても回る状況だ。専門の職人に任せていた仕事を細分化し、経験に関係なく仕事に携われるようにした。改善の過程で、「自分の仕事が奪われるのではないか」という声も上が

った。そのような社員には何度も対話を繰り返し、 組織の変化を理解してもらった。特定の社員だけ に残業を許可するような、扱いに差異をつけるこ とは避けた。

女性の活躍にも力を入れた。由利の社員のうち 7割が女性。しかし、管理職についているのはほ とんどが男性だった。そこで、評価制度を見直し、 成果に応じて昇給できるようにした。また、管理 職の内容を明確にし、繰り返し管理職になって欲 しいと依頼をすることで、女性の管理職を増やす ことにも成功した。

結果、有休消化率83%、時間外労働時間は月平均2時間、管理職に占める女性の割合は50%に。働きやすいという評判は口コミで社員から社外に広がり、入社希望者の増加にもつながっている。



働き方が変わり、産休・育休後の復職もしやすくなった。こ のスクールリュックは小学生の子供を持つ社員を中心に開発。

### プロセス改善で 若手とシニアの活躍を実現

株式会社 釧路製作所(北海道釧路市)

WILL

SYSTEM



ダイバーシティ関連数値

障がいのある方の 就職 1 年後定着率(過去3年) **100%** 

#### 株式会社釧路製作所

| 設  | 立   | 1956年           |
|----|-----|-----------------|
| 業  | 種   | 製造業             |
| 社員 | 員数  | 102名(2024年4月時点) |
| 事  | 業内容 | 橋梁、航空宇宙部品製造     |

釧路製作所は、1956年に創業した日本最東端 の橋梁メーカーだ。少子高齢化や橋梁事業の市場 縮小などの影響で2012年に赤字経営に陥るも、 2016年に再建。この経験から「釧路地区で圧倒 的な存在感のある100年企業を目指す」という経 営ビジョンを掲げ、男性中心で専門的な技術が求 められる働き方の改善を始めた。現在、社員数は 2018年に比べ約50名増加した。

取り組みは、縦割り意識の廃止や業務プロセス の見直しから行った。オペレーションを細分化し、 経験によらず活躍できる環境を整備。また、若手 を採用するため、地元の高専や工業高校からのイ ンターンシップ受け入れや、女性も働きやすいよ う女性専用更衣室や屋内外のトイレの整備、短時 間労働規定なども定めた。障がいのある社員の活 躍も促すため、技術習得のフローを整備。資格取 得の費用は会社が負担し、ベテランの技術者がマ ンツーマンで支援している。

シニア社員への配慮も欠かさなかった。技術者 としてだけでなく、若手を指導する役割を期待し、 全社の技術力の向上を担ってもらった。

若手が増えたことで、新しいアイデアが現場か ら出てくるようになった。その1つが、2022年 からスタートしたロケット部品製造を行う宇宙産 業への参入だ。現在は、部品供給に向けて全社的 に試行錯誤している最中だという。





若手女性社員もベテラン のシニア社員の指導の下 で成長を遂げ、溶接競技 大会の地区大会に女性選 手として初めて出場。地 区大会を突破して北海道 大会に出場する活躍を見 せている。

### 社員発のアイデアで 多様性を自分ごと化

株式会社 ユーメディア (宮城県仙台市)

WILL

**LEADERSHIP** 



ダイバーシティ関連数値

有給休暇取得率 78%

### 株式会社ユーメディア

| アンクスエ | <u> </u>               |
|-------|------------------------|
| 設立    | 1960年                  |
| 業種    | 製造業                    |
| 社員数   | 140名(2024年4月時点)        |
| 事業内容  | 印刷・プロモーション支援・地域ブランディング |

女性の勤続年数を約4年から9年へと2倍に伸ばし、時間外労働時間はピーク時より約35%減に成功。有給休暇取得率も2009年の35%から78%へと大幅に改善するなど、働き方改革を行ってきたユーメディア。きっかけは、中核の女性社員から育児と仕事の両立についての相談を受けたことと、多様な人材の活躍を通した事業の多角化に乗り出したことだった。

働き方改革は制度づくりをトップダウンで行う ことからスタートした。まずは育児と仕事の両立 支援制度を作成。子どもの看護休暇を有給とし、

短時間勤務などの「子育て 勤務」は小学校就学まで利 用可能とするなど、法定を 上回る両立支援制度を 上回る両立支援制度の 高結果、女性の育児休 業取得率は100%を実現、が 業職後は制度を活用しなが 中核で働き続ける女性社員 が増加した。

女性活躍を推進する中で、 男性社員の協力も不可欠だ と気づいた今野社長は、働 き方改革が浸透していたこ とも相まって、トップダウ ンからボトムアップの組織 づくりへと変革。2015年には「働き方を誇れる成長企業No.l」を掲げ、部門横断型プロジェクトを立ち上げていく。ビルの閉館ルールや定時退社日の徹底、オフィスリニューアルなど生産性向上を目指し社員主体で様々な業務改革を実践した。結果、「新・ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ、多くの受賞にもつながった。

現在は研修体系導入やIonI、組織サーベイの 実施、経営チームとの対話など、「人と組織の開発 を経営の第一義」に据え、事業と人材・組織開発 領域のシナジーによる企業価値向上を目指す。



取り組みは多様な社員の活躍と、変革や挑戦により前向きな文化の醸成につながった。採用にも効果があり、ライフキャリアを見据える30代前後の女性の採用やUIJターンの転職者も増えた。

### 顧客より社員優先で ダイバーシティを推進

株式会社 日本レーザー (東京都新宿区)

COLLABORATION ( SYSTEM )



ダイバーシティ関連数値

60歳以上の社員比率 10%

#### 株式会社日本レーザー

| NIVAIL |                       |
|--------|-----------------------|
| 設 立    | 1968年                 |
| 業種     | 小売業、卸売業               |
| 社員数    | 59名(2024年4月時点)        |
| 事業内容   | 各種レーザー機器装置及び光学機器の輸入販売 |

レーザーと光の専門商社である日本レーザーは、 30年以上前からダイバーシティ経営に取り組ん でいる。国籍、年齢、性別、学歴を問わず採用を 続け、現在は女性社員比率30%以上、60歳以上 の高齢者も10%を超える。30年連続で黒字を記 録し、ビジネスも右肩上がりだ。

ダイバーシティ経営に取り組むきっかけは、経 営の悪化による人手不足だった。そこで、意欲の ある候補者であれば、経歴にかかわらず積極的に 採用。新卒一括採用も廃止し、常に社員が入社で きるようにした。

ダイバーシティ経営を実践する上で大切にして いるのは、顧客よりも社員を大切にすることだ。 そのために、情報の透明性を高め、公正な待遇や 評価を行っている。透明性を担保するために、全 社の受注や粗利の見込み、実績を、部別・グルー プ別・個人別に公開。全員が業績を知っている状 況を整備している。また、昇給や昇格の基準も明 確にし、性別や障がいの有無、年齢にかかわらず、 能力や成果によって評価。納得できない場合はお 互いに納得するまで話し合うようにしている。

同社が信条とするのは、各事業のことは携わる 社員が一番理解しているということ。人事や組織、 事業計画、策定などに関しては会社の都合より社 員の希望や事情を優先し、ボトムアップの組織づ くりを行なっている。





人は生涯をかけて成長す るという考えのもと、生 涯雇用を実践。65歳ま では無条件で再雇用し、 その後も本人の意向次第 で、再々雇用する。実際 に、4名の社員が70歳を 超えても働いている。

### 全社を巻き込み 男性育休率100%を達成

サカタ製作所 (新潟県長岡市)

COLLABORATION

LEADERSHIP



ダイバーシティ関連数値

育休取得率 100%

#### 株式会社サカタ製作所

| 設  | 立   | 1951年                |
|----|-----|----------------------|
| 業  | 種   | 製造業                  |
| 社員 | 員数  | I74名(2023年末時点)       |
| 事美 | 美内容 | 各種建築金物の設計、開発、製造、販売など |



「子どもが小学校4年牛 になるまでの育児短時間 勤務制度」や、「1時間単 位での有給休暇取得」「テ レワーク制度」などの取 り組みで、女性含め誰も が働きやすい企業を目指 している。

新潟県長岡市にある建築金物の製造販売を行う サカタ製作所は、男性育休取得率100%を誇って いる。きっかけは「育休を取得したい」という男 性社員から総務部への相談だった。坂田社長はす ぐに制度について学び、相談のあった社員に育休 を取得させた。全社で育休を進めるため、制度づ くりも推進。例えば、育休を取得した社員だけで なく、メンバーの育休取得をバックアップした上 司も表彰する制度をつくり、全社的に育休が取得 しやすい空気をつくっていった。

残業ゼロや育休取得率100%にもかかわらず、 同社の売り上げは上がっている。その裏には、 2015年から始めた「業務の属人化解消」の徹底 がある。業務のIT活用やローテーション化、当 日分の受注受付時間の変更、出荷便の見直しなど、 社内外で調整。部署内の勉強会も開き、取り組み の共有も行った。「専門知識を持っている人」から 「業務改善に取り組む人」を高く評価するよう制 度も変更した。全社をあげたダイバーシティ経営 の好例といえよう。

# 女性活躍の推進が健康経営の促進へ

やまやコミュニケーションズ(福岡県糟屋郡)

COMMUNICATION

SYSTEM



ダイバーシティ関連数値

育休後の復帰率 100%

株式会社やまやコミュニケーションズ

 設立
 1976年

 業種
 製造業、

重 製造業、飲食サービス業

社員数 1612名 (2023年8月時点)

事業内容 辛子明太子·水産物等製造販売、外食事業

正社員のうち女性比率が36%を超え、女性管理職の割合も2割を超えるやまやコミュニケーションズ。女性活躍の推進を目標にしたのではなく、一人ひとりの実力や意志のある人を評価していった結果、今のような管理職の割合になったという。だが、実力で評価をすると言っても、以前は管理職になりたい女性社員は多くなかった。そこで取り組んだのが、管理職の職務の明確化や、上司・部下の目標共有だ。子育てを機にパートになった女性が再び正社員に戻り、上司の後押しもあって管理職に昇進したのもその一例だ。一度現場を離

れても活躍の可能性がある とわかり、管理職になりた いと手を挙げる女性が増え た。管理職になった後のキャリアイメージを想像しや すくするため、研修やカウンセリングの実施も行なっ ている。

実力主義の評価をする一方、一人ひとりが安心して、持続的に働ける環境づくりにも力を入れている。例えば、人事労務からの情報提供や、各部署と人事労務が連携しての面談・代替要員

手配など、休業・復帰支援を行いキャリアを途切 れさせないようにした。

心理的安全性の向上や社員の健康への投資も盛んだ。話しやすい空気づくりのため、オフィスには部署毎に仕切りがなく、会議室も2つのみ。車座でコミュニケーションが取りやすいスペースもある。直近では、無意識の偏見に気づく「アンコンシャス・バイアス研修」を行うなど、多様性を認め合える風土づくりを推進。結果、経済産業省と日本健康会議が実施している「健康経営優良法人」に2022年以降3年連続で選ばれている。



社員の健康促進のため、新社屋にはトレーニングルームを設置。トレーニングルームはジムや ピラティスでの使用の他、イスラム教の方が礼拝のために使うスペースとしても活用されている。

# 10年以上の取り組みでダイバーシティのお手本に

大橋運輸 株式会社 (愛知県瀬戸市)

COMMUNICATION

CULTURE



ダイバーシティ関連数値

6年連続新卒採用

#### 大橋運輸株式会社

| 設 立     | 1954年                  |
|---------|------------------------|
| 業種      | 運輸業、郵便業                |
| <br>社員数 | 99名 (2024年4月時点)        |
| 事業内容    | 一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業など |

愛知県で個人向けの遺品整理・生前整理、引越サービスや法人向けの自動車部品の輸送など幅広い事業を展開している大橋運輸。人材確保が難しいとされる運輸業だが、女性従業員の割合は2割を超え、外国籍やLGBTQ、障がいのある従業員も活躍している。

今でこそ、多様な人材が活躍し、働きやすい環境であるが、かつては大手企業の下請けとして長時間労働が課題だった。このままでは会社を長期的に存続できないという危機感のもと、高い付加価値の出る案件に集中する方針に切り替えた。短期的に売り上げが減ることに反発もあったが「未来の会社の成長につながる」と何度も伝え、少しずつ理解を促していった。

同社が本格的にダイバーシティ経営に取り組むきっかけとなったのは、事業の転換期の採用活動だ。その当時、優秀な人材を確保するため、あえて短時間かつ柔軟な勤務形態で人材を募集し、成功。以来、多様な人材が多様な働き方で、それぞれの能力を活かせる社内環境の整備に取り組むようになった。意見の通りやすい環境づくりのため、社員から社長へ直接相談ができる「社長直通メール」などの施策も行っている。

こうした活動は継続することが難しい。だからこそ、鍋嶋社長はダイバーシティは自社にとって欠かせない取り組みだと社内に言い続けている。

例えば、短時間勤務の女性を管理職に据えた際、「早く帰る人がなぜ管理職なのか」という意見もあったが、労働時間よりも成果を出すことを評価すると伝え続け、納得してもらったという。

多様性を重視した労働環境は採用や事業にも好影響。同社は6年連続で新卒者の採用に成功している。遺品整理や生前整理など、今の主力となる新規事業はダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な意見を汲み取る中で生まれたものだ。

10年以上の取り組みの結果、多様な人材の活躍を通じ経営成果をあげたとして、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営100選プライム」に2020年、中小企業として初めて選定。現在は、行政から講演を依頼されるなど、ダイバーシティ経営のロールモデルとして注目を集めている。



高齢者の雇用延長や新規採用、外国籍の方やLGBTQ社員の 採用など、多様性のある職場づくりに取り組んでいる。

### Column

### ダイバーシティ経営が 企業成長にもたらす 4つの効果



ダイバーシティ経営に取り組むことで、どのような 効果が得られるのか。直接的成果と間接的成果、 社外インパクトと社内インパクトという切り口から、 4つに分類した。それぞれ、経営にどのような影響 があるのかを紹介する。

#### 直接的成果(財務的価値)

### **2**プロセス・イノベーション

生産性・創造性の向上、 業務効率化など

社内インパクト

### ❹職場内効果

ES(社員満足)の向上、 職場環境改善など

### **①**プロダクト・イノベーション

商品・サービスの開発、 改良など

社外インパクト

### ❸社外評価の向上

CS(顧客満足)・市場価値の向上、 優秀な人材確保など

間接的成果(非財務的価値)

1つ目は「プロダクト・イノベーション」。性別、 年齢、出身国、キャリアパス、他業界で働いた経 験、学歴の6要素で経営層の多様性を測定。スコ アが平均以上の企業は、売上高に占めるイノベー ションの割合が19%高い(※1)。

2つ目は「プロセス・イノベーション」。企業 の多様な人材の増加は、柔軟な働き方の実施等、 そういった人材の活躍に向けた取り組みとセット で行うことで、生産性の向上が期待できる(※2)。

3つ目は「外部評価の向上」。ダイバーシティ 経営の恩恵として、日本企業を含め、多くのグロ ーバル企業が「人材の獲得」や「業績の向上」と 回答。特にミレニアル世代は、就職先を選ぶ際、

企業の「多様性や受容性の方針」を重要視し、女 性はこの傾向が顕著である(※3)。

4つ目は「職場内効果」。ダイバーシティ経営 を重視している企業は、「働き方の効率化・生産性 向上「エンゲージメント向上」に効果を感じてい る人の割合が高い(※4)。

ダイバーシティ経営に取り組むことは、財務・ 非財務、双方に良い影響を及ぼす。まずは、今の 経営の延長線上でできることは何かを探してみる。 それが、成果につながる一歩目となる。

参考:ダイバーシティ経営診断シートの手引き 注釈:※I:(出所) BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation (2018) ※ 2: (出所)「経済財政白書 (令 和元年版)」付注2-9※3:(出所) PwC 第18回世界CEO意識調査 2015年 境界な き市場 競争への挑戦 (2016年) ※4: (出所)「日本の人事部 人事白書2022」

### **Exercise**

### 多様な視点を 掛け合わせる 対話の実践



「ダイバーシティ経営」の実践には「経営理念の浸透」 「人事制度の設計」「現場の風土づくり」の3つが 必要だ。定着に向け、多様な視点からの振り返りと その共有が求められる。その手法の1つとして、 対話の方法を紹介する。 ダイバーシティ経営に取り組む意義をしっかりと 伝えたい。ダイバーシティ経営を進めるための次の 一手を社員から募りたい。施策に対して起きている 対立や反発に向き合いたい。対話とは、こうした状況において、ダイバーシティ経営を次の段階に進めるための手段となる。対話を通し、多様な視点が掛け合わさることで、経営者だけでは捉えきれていなかった課題の発見や、一人では生まれなかった新しいアイデアの創出につながる可能性がある。

そこで、対話を実践するツールとして経済産業省が作成した「ダイバーシティ経営対話シート」を紹介する。本シートは、多様な人材が活躍するための土壌が企業内に整備されているかを、社内メンバーの多様な視点から振り返り、それを共有することを目的にしている。「経営者」「人事」「現場管理職」「組織文化」の4つのカテゴリーで構成され、それぞれのカテゴリーについて、経営者と社員が互いの認識を持ち寄ることで、社内の制度や文化に対する認識の共通点やギャップを把握することができる。

このギャップの認識は社内の課題の特定や改善策の策定につながり、経営者と社員の合意の上での取り組みの実施につながっていく。対話シートをダイバーシティ経営の実践を深める第一歩として活用してほしい。

※現状把握や施策検討には「<u>改訂版ダイバーシティ経営診断シー</u>ト」や「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」をご活用ください。

#### ダイバーシティ経営対話シートの使い方

### ① 各々の立場からチェックを付け 企業の現状を把握する

シートの各項目を確認することで、企業内に 多様な人材が活躍するための土壌が整ってい るかを記載していく。個人の認識を把握する ことを目的としており、正解不正解はない。

### ② お互いのチェックシートを共有し 視点の違いに気づく

各自で記載したシートを共有しあいながら、 お互いの視点の共通点と相違点について理解 しあう。どちらが正しいかではなく、なぜ違 いがあるのかを語り合う。

### ③ 共通する課題や、認識のズレから 取り組むべき課題を特定する

多様な視点を掛け合わせることで、ダイバーシティ経営を実践する上での課題を特定する。 共通して認識している課題や、認識のズレが 生じている項目に着目する。

### ④ 課題を解決するための 施策について一緒に考える

特定した課題に対して、どのような施策を打 つべきかを検討する。ダイバーシティ経営推 進企業の具体的な取り組みを参照することも 有効である。

※繰り返し実施することで、より深い課題の 発見や、実現度の高い施策検討が可能になる。

### ダイバーシティ経営の実践に向けた対話シート

多様な視点で企業の現状を把握し「どの分野から取り組んでいくか」 「何から取り組んでいくか」などについて対話を通して検討することで、 ダイバーシティ経営の実践に向けて、取り組んでいきましょう。

|       | <b>営理念</b><br>業としての1 |       |       | ) /+何づ    | まかり    |       |      |      |
|-------|----------------------|-------|-------|-----------|--------|-------|------|------|
| 止;    | 未としての <br>           | 当相り安( | (ヒンヨン | ) (ATE) C | 9 // : |       |      |      |
|       |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |
| ••••• |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |
| ••••• |                      |       |       |           |        | ••••• | <br> | <br> |
|       |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |
|       |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |
| ••••• |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |
|       |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |
|       |                      |       |       |           |        |       | <br> | <br> |

### 経営者の取り組み

企業の指針となる「経営者の取り組み」。 多様性をどのように成果に繋げるのか(経 営戦略)どのような人材を求めるのか(人 材像)を定義し、社員に理解されることが 必要となる。

| 当てはまる | やや当てはまる | まり当てはまらない | 当てにまらたし |
|-------|---------|-----------|---------|
| まる    | まる      | ない        | なし      |

| 経営理念や、経営戦略として多様な人材(属性*、  |
|--------------------------|
| キャリア・経験、働き方など) の活躍を重要な事項 |
| として取り入れている               |
| 多様な人材(属性 キャリア・終齢 働き方かど)  |

|   | JL | IJ |  |
|---|----|----|--|
| _ |    |    |  |
|   |    |    |  |

| 多様な人材(属性、キャリア・経験、働き方など) |
|-------------------------|
| が活躍することが、組織として重要であることを属 |
| 性や働き方等に関わらず全ての社員に伝わっている |

| - 1 |
|-----|
| _   |
|     |
|     |

| 経営者     | (経営幹部) | と社員が信頼関係を構築でき  |  |
|---------|--------|----------------|--|
| るよう、    | 経営者と社員 | 員がお互いの考えについて対話 |  |
| する機会がある |        |                |  |

| ٦٢ | $\cap$ | ٦ |
|----|--------|---|
|    |        | _ |

経営者(経営幹部)は、多様な役割、階層、職能 の視点を経営に取り入れることが経営の成長性・持 続性に繋がることを理解し実践している

|     |        | $\neg$ |
|-----|--------|--------|
| ب ر | $\cup$ |        |

会社として中長期的な経営戦略・方針を立てている

| $\overline{}$ | $\overline{}$ | $\overline{}$ | $\overline{}$ |  |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
|               | 1 1           |               |               |  |
| $\cup$        | $\overline{}$ | $\cup$        | $\overline{}$ |  |
|               |               |               |               |  |

経営戦略・方針を全ての社員(属性や働き方等に 関わらず) に説明して理解を得ている

| $\cup$ | $\cup$ | $\cup$ | $\cup$ |
|--------|--------|--------|--------|

経営戦略・方針を実現させていくうえで、必要な人 材像を(属性や働き方等ではなく)スキルや、キャ リア、経験を軸にイメージを明確にしている

|   |    |    | $\cap$ | ١. |
|---|----|----|--------|----|
| U | Ш. | П. | IJ     | J  |

### 人事管理制度の整理

多様な人材の活躍を可能にする「人事 管理制度の整備」。個人の事情に合わせ た働き方の実現や、属性に依らず公正 に評価する制度を整備していくことが 必要となる。

当てはまらない 当てはまる

特定の人がいなければ業務が滞るという事態を 避けるために、各業務のマニュアル作成などを 通して、誰でも業務情報を共有できるような体 制を整えている

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

社員一人ひとりの今後の仕事やキャリアの希望 などを踏まえて、能力開発に投資(時間、予算 等)している

昇進・昇格ついて、属性や働き方等に関わらず 全ての社員が納得できる基準が明確になって いる

社員一人ひとりが自分のライフスタイルや、ラ イフステージにあった働き方ができるための制 度が整備されている

### 現場管理職の取り組み

一人ひとりの違いを最大限に活かして 伸ばす「現場管理職の取り組み」。社員 の能力を見極め、活躍する場を提供し、 能力を伸ばすなどのリーダーシップを 発揮することが必要となる。

部署や、現場の管理職は多様な人材(属性、 キャリア・経験、働き方など)が活躍することが、 組織として重要であることを理解している

部署や、現場ごとに管理職と各担当者が、組 織目標に紐づいた各自の仕事の目標と位置づけ について対話する機会が設けられている

部署や、現場では管理職が、属性や働き方等 に関わらず、各担当者の能力や、働き方の希望 を理解したうえで仕事を割り振っている

部署や、現場ごとに管理職が各担当者の業務 の進捗状況を個々に把握している

部署や、現場ごとに管理職が時間や場所にとら 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

部署や、現場ごとに管理職が各担当者の属性 にとらわれない公正な人事評価を行っている

り当てはまらない 当てはまらない

組織風土

社員の価値観や、行動に影響する「組 織風土」。多様性を価値創造に繋げるた めには、それぞれの意見を発言でき、 価値観の違いが受容される組織状態が 必要となる。

当てはまらない当てはまる

社員の属性や役職、働き方等によらず、自らの 意思で休みをとれる環境になっている

社員は自分の意見を気兼ねなく誰にでも発言 できる環境である

 $\square$ 

異なる意見や価値観・考え方に対して否定的 ではなく、お互いに尊重し合える環境である

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

| _ |
|---|
|   |
| - |
|   |
|   |

管理職層と経営層が意思疎通を行い、経営・ 現場の両面から多様な人材が働きやすい環境 を醸成している

※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。



発行者/経済産業省経済社会政策室 編集・制作/株式会社KESIKI エディトリアルデザイン/fairground 問い合わせ先/経済産業省経済社会政策室