

令和6年度中小企業実態調査事業

(ダイバーシティ経営の実践に向けた労働市場における実態調査および
インクルーシブな企業風土の醸成に関する調査事業)

調査報告書

令和7年3月

株式会社 博報堂



01 本事業の実施背景と目的 03

施策概要-背景と概要	04	背景	06
施策概要-目的	05	事業内容	08

02 中小・中堅企業におけるダイバーシティ経営推進の労働市場への効果に関する調査 12

調査背景	13	該当データ	21
調査概要・目的	15	コラム	34
調査結果（サマリ）	18	各社事例紹介	37

03 ダイバーシティ・コンパス活用マニュアルの作成とダイバーシティ経営推進に関する取組を発信する枠組みの形成 44

3-1 ダイバーシティ・コンパスマニュアルの作成		3-2 ダイバーシティ経営推進に関する取組を発信する枠組みの形成	
背景・事業概要	46	背景	74
社内ワークショップの実施	50	交流会実施	75
座談会の実施	64	今後の示唆	87
公開版マニュアルの制作	68		
今後の示唆	72		

04 今後の取組の方向性について 88

05 Appendix 92

中小・中堅企業のダイバーシティ経営に関する定量調査 データ集	93
労働市場向けアンケート調査データ集	150

1 本事業の実施背景と目的

背景

経済産業省では、平成 29 年に「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン（平成 30 年改訂）」を策定し、企業におけるダイバーシティ経営の浸透を図るとともに、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、特に地方においては、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、地方の中小・中堅企業におけるダイバーシティ経営の取組を一層促し、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である。また、令和 5 年度産業経済研究委託事業（「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）（以下、令和 5 年度委託事業と記載）の調査では、企業がダイバーシティ経営を進めるうえでの課題とこれに対する解決策の示唆が得られた（詳細はp8-10）。

目的

令和5年度委託事業（「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）の調査結果を通じてあげられた示唆を改めて検証し、ダイバーシティ経営の更なる浸透につなげるため、以下の目的に沿って事業を実施。

1. 特に地方の中小・中堅企業で深刻な人手不足に対するダイバーシティ経営の有用性について検証を行う
2. ダイバーシティ経営の推進にあたって必要な人事、事業部の連携に資するツールを作成する
3. 業界を超え企業間でベストプラクティスの共有を行い、ダイバーシティ経営に取り組む企業の裾野拡大につなげる

事業内容

上記3つの目的に対して、それぞれ施策を実施。

1. ダイバーシティに関して先進的な取組を行っている中小・中堅企業の取組をアンケート調査・ヒアリング等を通じて分析する。
2. ダイバーシティ・コンパスを活用した企業内でのステークホルダー同士の対話ワークショップを主に大企業を対象にして実施・伴走支援する。この結果を踏まえ、ダイバーシティ・コンパスの活用マニュアルを作成する。
3. 業界を超えた企業間交流会を試行的に開催し、自社の取組を振り返る機会として、ベストプラクティスの共有や、課題感の共有などを行い、こういった枠組みの有用性を確認する。

- 「ダイバーシティ経営」とは、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推進のためには、①経営者②人事③現場管理職それぞれの取組と互いの連携が必要。

「多様な人材」：

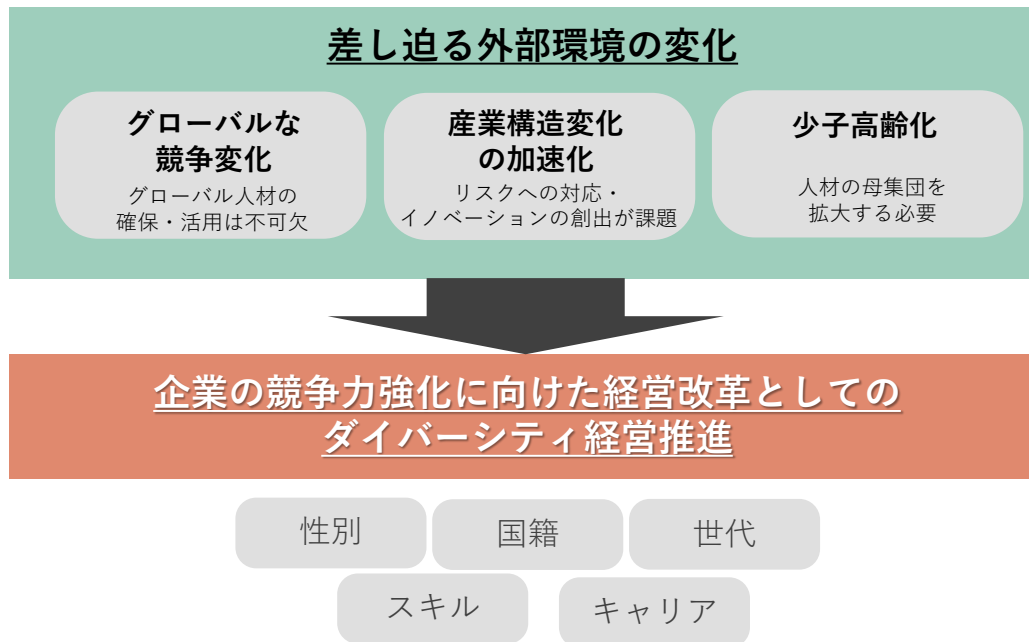
性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。

「能力」：

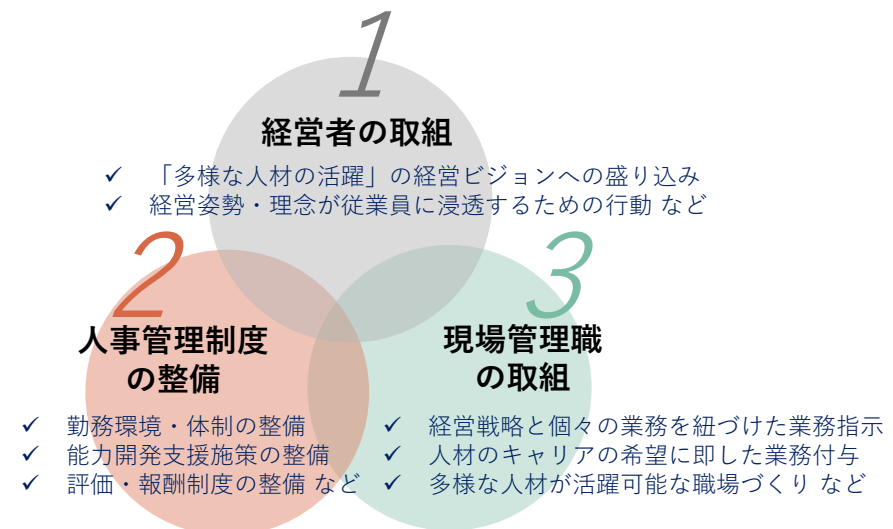
多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含む。

「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いかし、いきいきと働くことの出来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がる、といった一連の流れを生み出しうる経営。



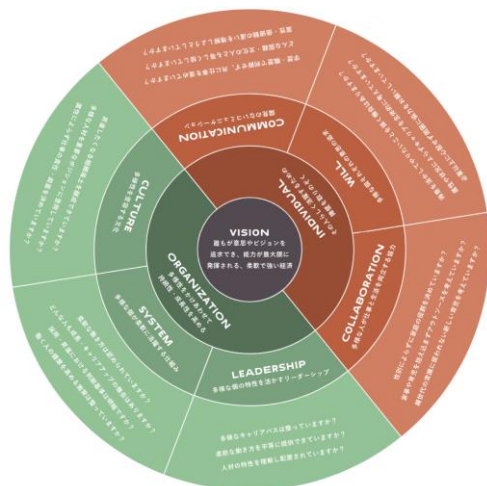
ダイバーシティ経営3つのポイント



※本事業に関連する主なものを一部抜粋

施策内容

- 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（PDF・手引き）の普及を実施。
- 「ダイバーシティ・コンパス」などダイバーシティ経営の取組に役立つコンテンツを公開。
- ダイバーシティ経営普及用リーフレット「中小企業のためのダイバーシティ経営」を作成し、公開。



「ダイバーシティ・コンパス」

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

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



「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をこれから始める、あるいは、実際にどのように取組を定着させたら良いかわからない、という中小企業の皆様に寄り添うコンテンツやツール

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

- 本調査事業では、令和5年度委託事業の示唆を踏まえ、p5に記載のとおり、「中小・中堅企業向け調査」「ワークショップ・マニュアル制作」「企業間交流会」の3つの事項を実施。
- 「中小・中堅企業向け調査」では、ダイバーシティに関して先進的な取組を行っている全国の中小・中堅企業の取組を定量的/定性的に分析し、主に労働市場に対するダイバーシティ経営の有用性に関して示唆を得るための調査を実施する。

令和5年度
委託事業
からの示唆

中小企業への調査を受けて、ダイバーシティ経営が進まない理由は以下の3つ。

1

中小企業の経営者は
目の前の仕事に精一杯な現状

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

3

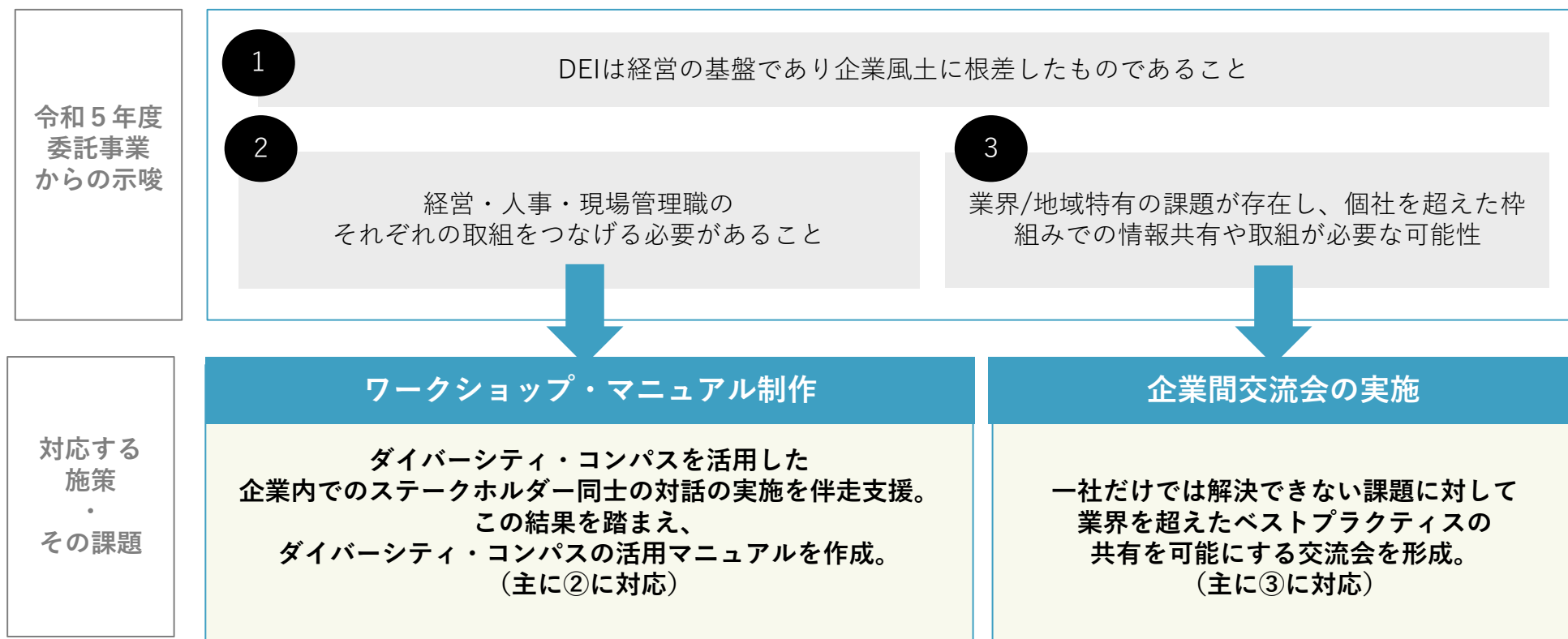
実践への意欲があっても
何から始めるべきかわからない

中小・中堅企業向け調査

中小・中堅企業のダイバーシティ経営の現状を把握し、取組が進んでいる企業の特徴を分析することで、ダイバーシティ経営の取組の意義に関して示唆を得るための定量／定性調査を実施

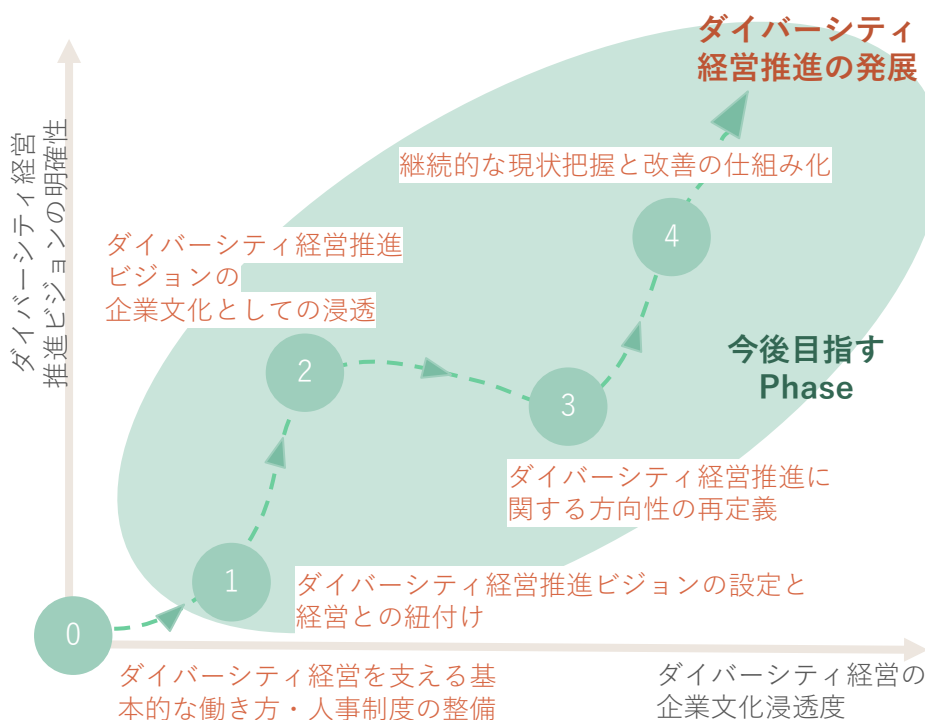
対応する
施策
・
その課題

- ダイバーシティ・コンパスを活用した企業内でのステークホルダー同士の対話ワークショップを主に大企業を対象にして実施・伴走支援する。この結果を踏まえ、ダイバーシティ・コンパスの活用マニュアルを作成する。
- また、企業内の対話内容やそれを踏まえた自社の取組について、業界を超えたベストプラクティスの共有を可能にする交流会を形成し、こういった取組を対外的に発信する枠組みを形成する。



※上記事項については本事業において主に大企業を対象に実施したが、成果物（マニュアル等）の活用の際に対象の企業規模を絞るものではないことに留意されたい。

- 令和5年度委託事業において、ダイバーシティ経営推進のフェーズを以下のように整理。
- ダイバーシティ経営推進ビジョンの継続的な見直しやダイバーシティ経営の組織文化への浸透により、経営戦略と紐づくDEI推進を仕組みとして落とし込んでいくために、社内のステークホルダー間の対話が重要であることが伺える。



DIVERSITY MANAGEMENT

Phase04 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、取組を発展させ続ける仕組みが整っている

Phase03 ダイバーシティ経営推進に関する方向性の再定義

ダイバーシティ経営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、ダイバーシティ経営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ダイバーシティ経営推進ビジョンの再定義が必要となってくる。

Phase02ダイバーシティ経営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、ダイバーシティ経営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）にダイバーシティ経営推進の要素を落とし込むなどの取組が必要となってくる。

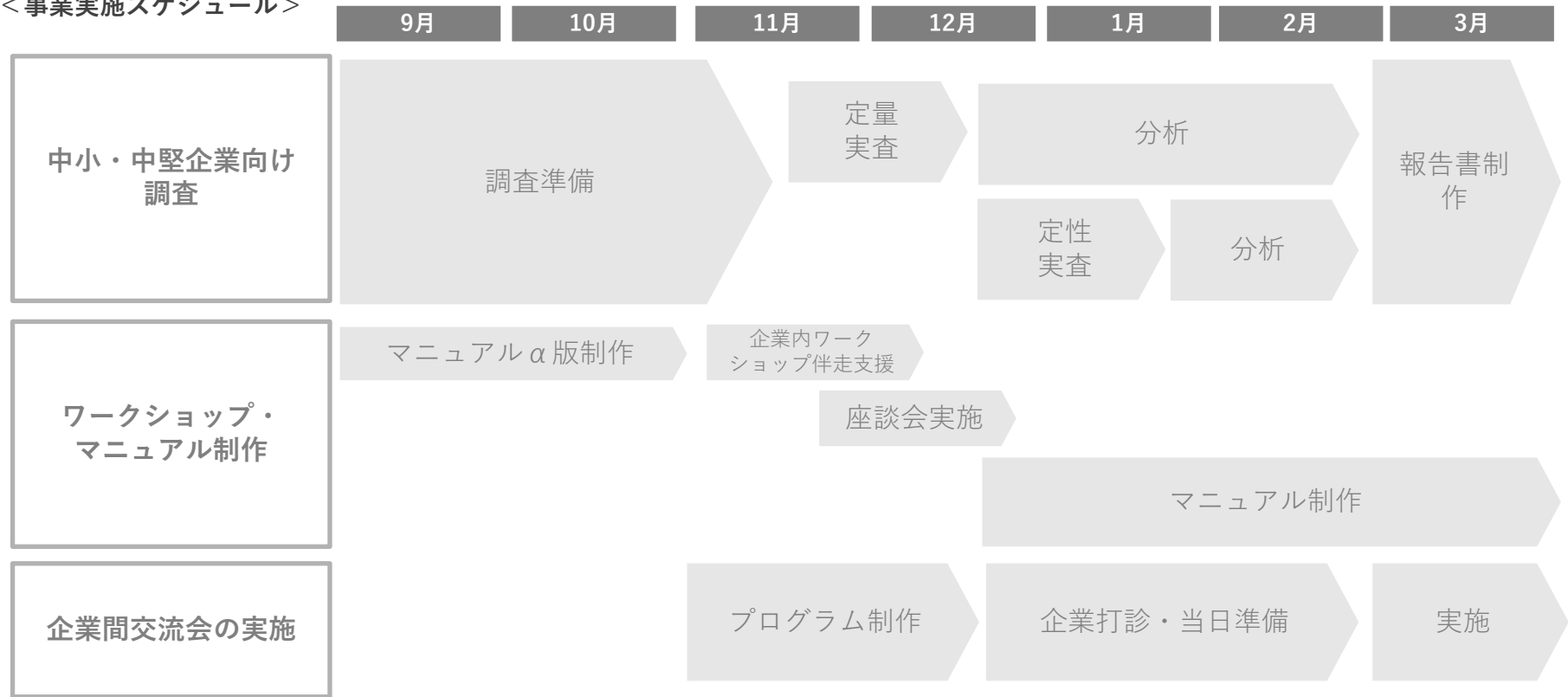
Phase01ダイバーシティ経営推進ビジョンの設定と経営との紐付け
一般的なダイバーシティ経営推進のビジョンが設定されており、ダイバーシティ経営推進に関する人事制度・働き方が整備されているため、徐々にダイバーシティ経営の企業文化が浸透し始めている。経営層・管理職にとって腑に落ちる内容としていくため、自社の歴史や事業特性、経営観点を踏まえた自社なりのダイバーシティ経営推進ビジョン策定が必要となってくる。

Phase00ダイバーシティ経営を支える基本的な働き方・人事制度の整備

ダイバーシティ経営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、ダイバーシティ経営に関する研修やサーベ調査などのダイバーシティ経営推進が実施されている。

下記の図は、令和6年度委託事業の各施策に関するプロセスを簡易的に示したものである。

<事業実施スケジュール>



2 中小・中堅企業におけるダイバーシティ経営推進の労働市場への効果に関する調査

(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**」：**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**

「**多様な人材**」：

性別、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、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。

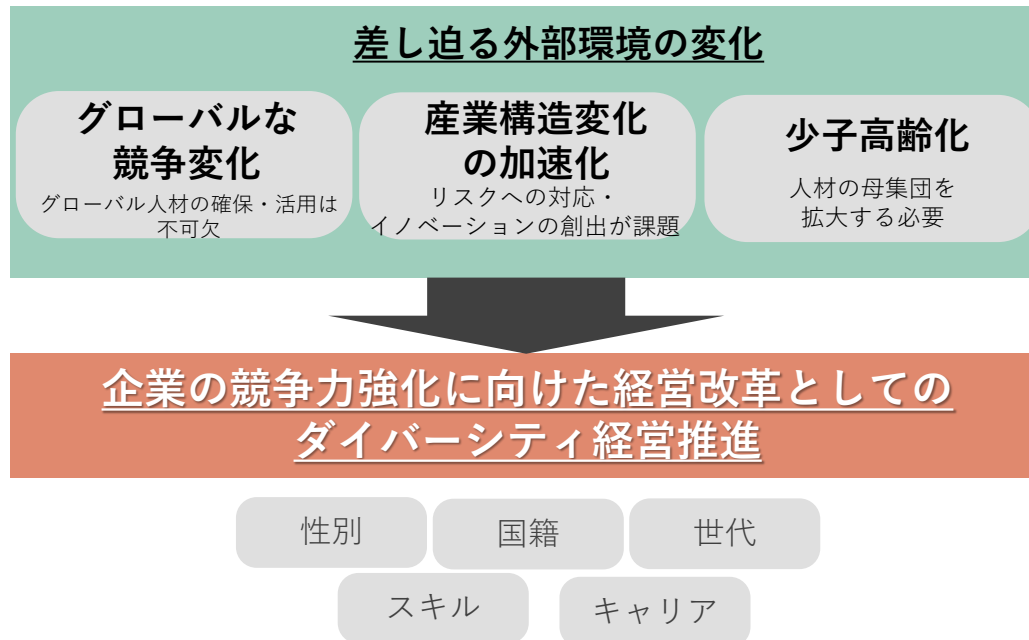
「**能力**」：

多様な人材それぞれの持つ**潜在的な能力**や**特性**なども含む。

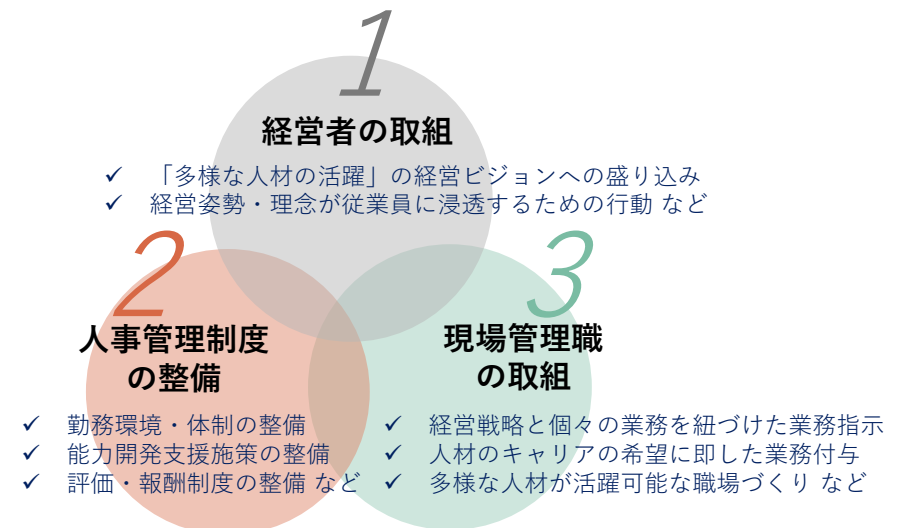
「**イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営**」：

組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、

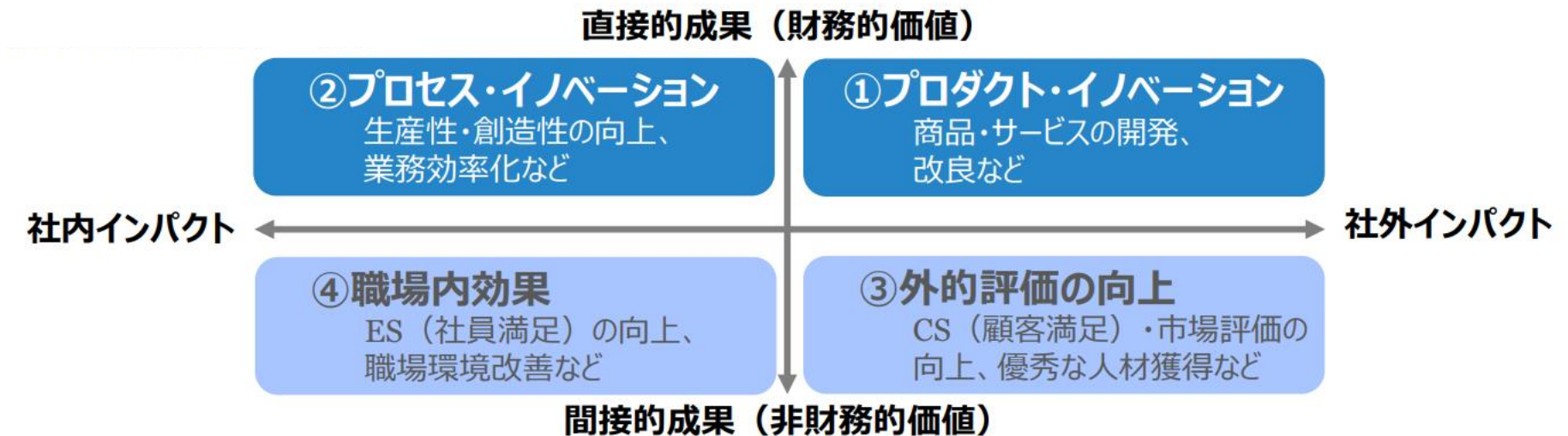
「**自由な発想**」が生まれ、**生産性を向上**し、自社の**競争力強化**につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営。



ダイバーシティ経営3つのポイント



- 「ダイバーシティ経営」の成果としては、下記4つの効果があげられる（下図参照）。
- ダイバーシティ経営の間接的な効果として見込まれる「③外的評価の向上」の効果について、人材獲得の観点で、特に人手不足が深刻な中小・中堅企業においてもその傾向が見られるのか明らかにするため、中小・中堅企業を対象とした各種調査を実施。



企業向けアンケート（定量調査）

「ダイバーシティ経営の効果についての理解不足」はダイバーシティ経営が中小・中堅企業の間で進まない要因の一つであり、経営層もその必要性について腹落ちできるような**明確なメリットの提示が必要**という令和5年度委託事業からの示唆を踏まえ、中小・中堅企業のダイバーシティ経営の現状を把握し、取組が進んでいる企業の特徴を分析することで、ダイバーシティ経営の取組の意義に関して示唆を得るための調査を実施。

企業インタビュー（定性調査）

令和5年度委託事業では他社のダイバーシティ経営の具体的取組事例が自社の取組を進めるうえで参考になるという示唆が得られた。「実践への意欲があっても何から始めるべきかわからない」という声や、多忙な中小企業では新しい取組をしづらい現状の中で、**「労働市場に対するダイバーシティ経営の有用性を感じている中小・中堅企業」の具体的取組を示すこと**で、各企業がダイバーシティ経営に関心を持ち、次の打ち手を検討する際の参考にしていただくため、インタビュー調査を実施。

労働市場向けアンケート

従業員から見たダイバーシティ経営の重視度・満足度を明らかにし、企業の取組との比較を行うため、アンケート調査を実施。

本調査事業では、主に労働市場に対するダイバーシティ経営の有用性に関して示唆を得るための調査を実施。調査の全体構造は下記。企業向けアンケート／労働市場向けアンケートは末尾のAppendixに全量掲載。本項ではサマリーとしてデータを抜粋して記載。

	企業向けアンケート（定量調査）	企業インタビュー（定性調査）	労働市場向けアンケート
形式	メールでのアンケート配信	オンラインヒアリング	オンラインアンケート配信
狙い	ダイバーシティ経営の労働市場への有用性について定量データを取得する	ダイバーシティ経営の労働市場における有用性や、経緯について定性的に明らかにする	労働市場にとってのダイバーシティ経営の重視度・満足度を明らかにする
期間	2024年11月6日(水)~12月2日(月)	2024年12月16日~1月10日	2024年10月30日(水)~10月31日(木)
対象	「ダイバーシティ経営企業100選」等選定企業（※）、「地域未来牽引企業」計約4860社のうち有効回答を得られた196社	定量調査対象企業より6社実施	20~50代男女 会社員から計1000件のうち、中堅・中小企業に勤める497名
聴取項目例（一部）	- 新規採用率 - 従業員満足度 - 定着率 - メディア発信/PR手法 - 他の企業とのかかわり - 地域とのかかわり - 人事制度の特徴 - 業種 - 従業員人数	- ダイバーシティ経営推進の変遷 - 推進にあたりハードル/レバーとなったポイント - 最初に労働市場への有用性を感じたタイミング - 応募者に対する印象変化 - 雇用における変化（人数・多様性） - ダイバーシティ経営による他の効果 - 従業員の声	- 企業形態 - 仕事に対する満足度 - 企業のダイバーシティに関する項目の満足度 - 企業のダイバーシティに関する項目の重視度 - ダイバーシティの観点での不満点

※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、促進事業表彰を含む。

企業向けアンケート（定量調査）の結果を踏まえ、アンケートへの有効回答企業196社（※1）のうち、以下の抽出方法で特にダイバーシティに関する項目と労働市場に関する項目で相対的に高い数値が見られた48社を「**ダイバーシティ経営群**」としてグルーピング。一部項目について回答企業全体と比較分析を行った結果をP26-33に記載。

ダイバーシティ経営群の抽出方法

ダイバーシティ経営群の考え方

- ・ ダイバーシティに関する項目（※2）と、労働市場に関する項目（※3）の両方の数値が高いこと
- ・ 分析に耐えられる程度には大きいサンプル数($n \geq 30$ 目安)かつ、全体との差分が見られるほどには大きすぎないサンプル数($n \leq 60$ 目安)

抽出STEP

1. ダイバーシティに関する項目と労働市場に関する項目の各項目において、数値が上位20%に含まれる項目の数をカウント
2. ダイバーシティに関する項目で3つ以上、労働市場に関する項目で2つ以上がカウントされた企業を、ダイバーシティ経営を推進し、労働市場への有用性もみられる「ダイバーシティ経営群」として定義。

※1 従業員人数が10人以下の3社、数値上回答矛盾がみられた6社の計9社は分析対象より除外

※2 ダイバーシティに関する項目：女性管理職比率/女性役員比率/年次有給取得率/月平均残業時間/男性育休取得率/外部への発信実態/正社員比率/全正社員のうち女性正社員の割合/全女性従業員のうち正社員の割合/女性従業員比率/高齢従業員比率/障がいのある従業員比率/外国人の就業比率

※3 労働市場に関する項目：新卒採用変化率/中途採用変化率/離職変化率/直近の離職率/新卒採用充足率/新卒採用充足率の変化率/中途採用充足率/中途採用充足率の変化率。なお、新卒採用数、中途採用数、離職率で直近または5年前の値が0の場合、近似値として抽出上は1に変換し変化率を概算。また、充足率について、直近の募集数が0人の場合は「募集なし」としてスコア化せず。

本調査の留意点：本調査は、ダイバーシティ経営企業100選等選定企業(※1) および地域未来牽引企業(※2) に対して実施されたものであり、調査対象が限られている点については留意いただきたい。

① 中小・中堅企業の経営課題

P.21

中小・中堅企業共通の経営課題は「人手不足」

自社の経営課題として、全体の94.4%が「人手不足」をあげており、「人手不足」が中小・中堅企業に共通する大きな課題であることがわかる。

② 労働市場に対するダイバーシティ経営の有用性

P.22

ダイバーシティ経営に関する各項目が進んでいる企業では、採用数の充足率にも好ましい結果が。

中堅企業を対象に、ダイバーシティ経営と採用充足率の相関関係を見てみると、

「全正社員のうち女性正社員の割合」が高い企業や「全女性従業員のうち正社員の割合」が高い企業ほど、「新卒採用充足率」が高いという相関関係が見られた。同様に、「多様な働き方の推進制度」の充実度合いは「新卒採用充足率の変化率」と相関性が見られる。

③ 中小・中堅企業のダイバーシティ経営に関する現状

P.23

企業によってダイバーシティ経営の進捗は様々。

上述のとおり、自社のビジネス上の特性に応じて、属性問わず多様な人材が活躍できるような環境整備を進めていくことの有用性は見られたものの、本調査の対象となった中小・中堅企業全体の傾向を見てみると、「女性役員比率」が0%の企業の割合が半数以上となり、また「男性育休取得率」が0%の企業も全体の52%と、ダイバーシティ経営の進捗にはばらつきが見られた。また、有給取得率においては、政府目標を超えた企業は4割に満たないなど、多様な人材が働きやすい環境の整備に関しても途上の段階であることがわかる。

④ ダイバーシティ経営推進の目的 / ダイバーシティ経営群の取組

人材確保、イノベーション創出を目的としたダイバーシティ経営の推進においては P.26
「経営層の意識改革」「人事制度の拡充」「現場管理職のアクション」「風土醸成」がカギ。

調査対象のうち、およそ8割の企業が「人材の確保・定着・育成」を見込んでダイバーシティ経営に取り組んでいたが、ダイバーシティ経営群は回答企業全体に比べて「研究開発」の項目においても10%以上差が見られた。多様な視点が必要とされるイノベーション創出を目的に、ダイバーシティ経営を推進している様子が見えてくる。具体的な取組のポイントは以下のとおり。

- Point1. ダイバーシティ経営群の全ての企業が「経営者が多様な人材からの情報を重視し、実践している」と回答。
経営層がダイバーシティ経営に積極的な姿勢を示すことは、ダイバーシティ経営推進の礎となっていると考えられる。
- Point2. ダイバーシティ経営群と回答企業全体の間では多様な人材の採用活動や、働き方制度の拡充において取組状況に特徴的な差がみられた。採用時から**多様性を確保しようとする企業姿勢や、そういった人材が活躍できる柔軟な働き方が可能な制度整備が採用に好ましい効果**をもたらしている可能性がある。特に働き方の側面では、「働く時間を選べる制度」を導入している企業が7割を超え、従業員からのニーズに即したものと推察される。
- Point3. ダイバーシティ経営群の現場での**取組は「公正な人事評価」「部下の状況把握」**の項目が軒並み高い割合で実施されている。現場管理職が部下と綿密にコミュニケーションを図ることが、人材定着にも繋がっていると考えられる。
- Point4. ダイバーシティ経営の取組は、結果的に**多様な意見を重んじる風土醸成**につながっていく。ダイバーシティ経営群と回答企業全体の間では「異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える」組織風土という回答で特徴差が大きく見られた。

後述のインタビューにおいても、①経営層の意識改革 ②人事制度の拡充 ③現場管理職のアクション ④組織風土の醸成の4点をバランス良く進めているケースが確認できた。

⑤ダイバーシティ経営推進に向けて

対外的な広報活動にもトライしながら

中長期的な視野をもって取組を初めてみては

・ P.32

ダイバーシティ経営群は対外的な広報活動として、「くるみん」「えるぼし」をはじめとした企業認定制度への申請や、厚生労働省の女性の活躍推進企業データベースにおける開示を活用していたのが特徴的。

これらは企業PRとなるだけでなく、社内でダイバーシティ経営推進に対する理解・納得感の醸成にもつながっていると考えられる。

ただしダイバーシティ経営群も、

ダイバーシティ経営推進に難しさを感じていない企業は1社もなく、各社困難を乗り越えている。

経営層の採用活動への効果実感や、社全体の組織風土の醸成までには時間を要するため、

中長期的な目線を持ってダイバーシティ経営に踏み出すことが推奨される。

コラム：労働市場のニーズ

・ P.34

中小・中堅企業に勤める従業員を対象に、企業選定時の重視項目やダイバーシティに関する意識・満足度を聴取。

- ・ダイバーシティ経営の重視点
- ・仕事のやりがい・働きやすさ・職場への総合満足度
- ・分析対象者の特徴_勤務先で重視する項目

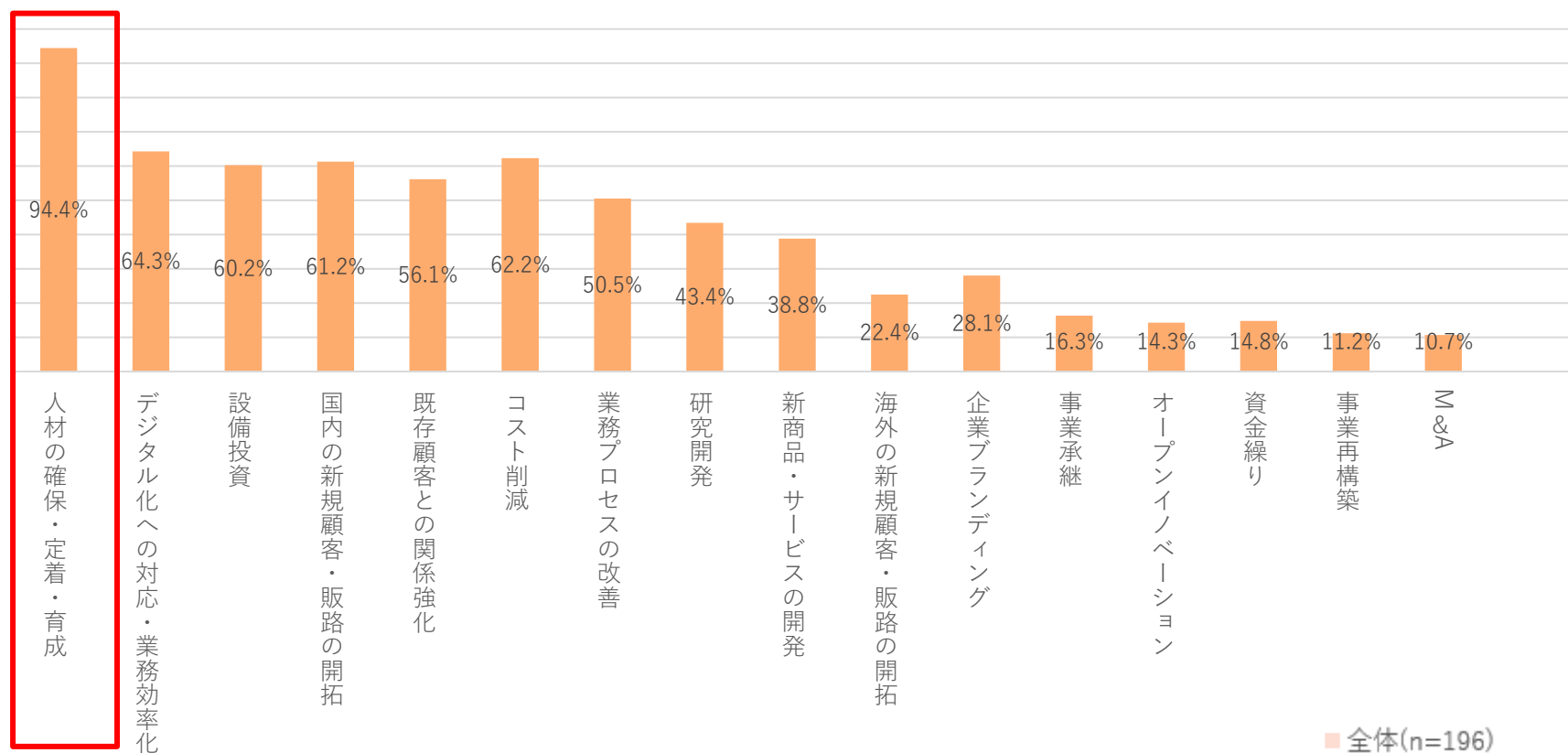
⑥インタビュー：各社事例の紹介

・ P.37

回答企業における経営課題の分布は以下のとおり。

中小・中堅企業が共通して抱えている経営課題は「**人材の確保・定着・育成**」

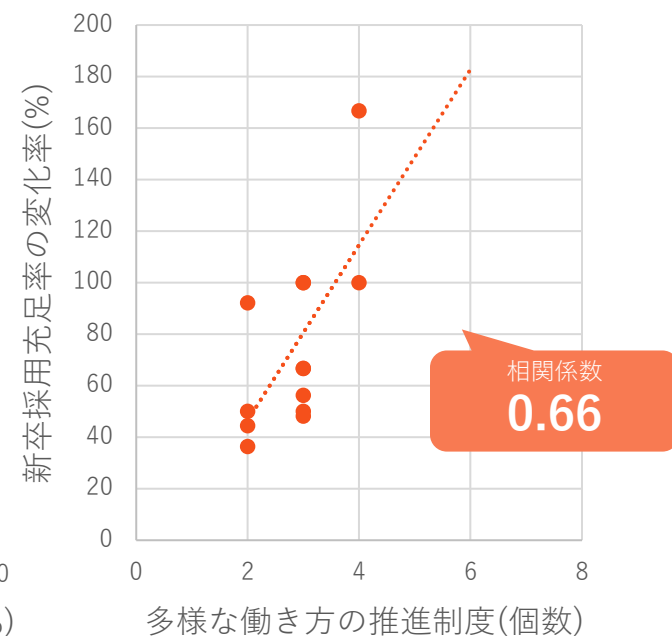
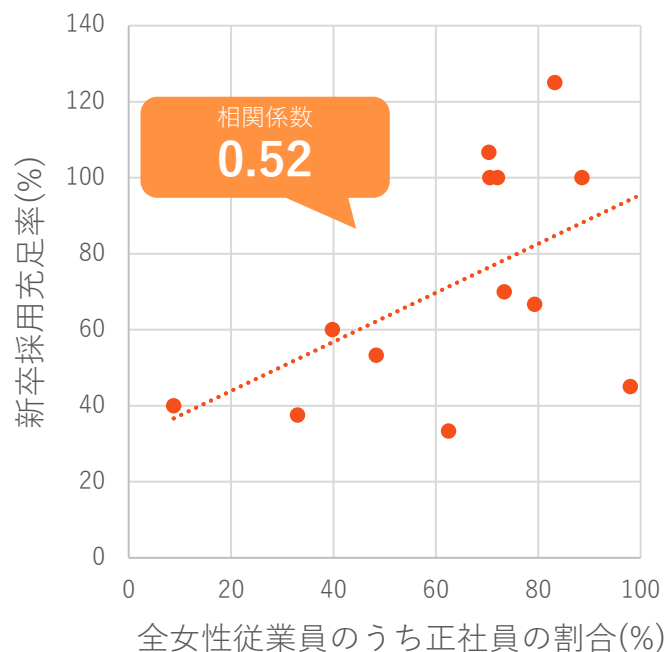
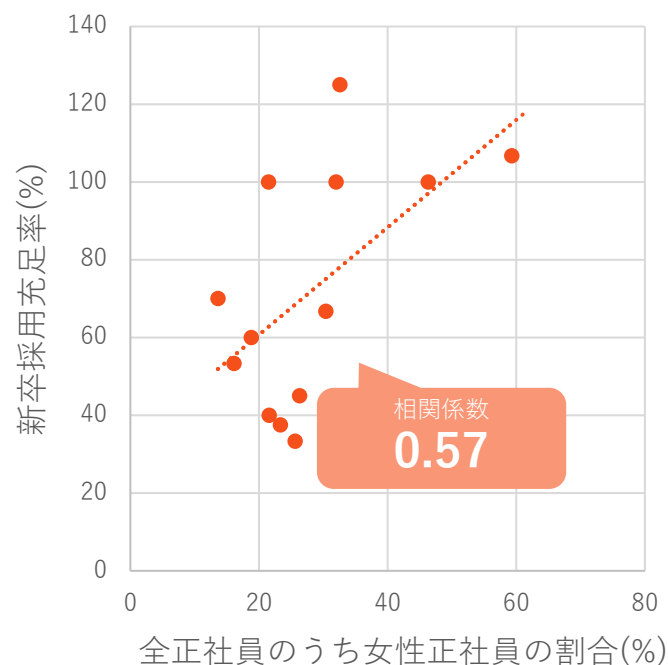
■ 自社の経営課題



回答企業のうち中堅企業のみで相関係数を検討したところ、ダイバーシティ経営に関する複数の項目において新卒採用充足率に関する各種項目と相関が見られた。

■ 中堅企業

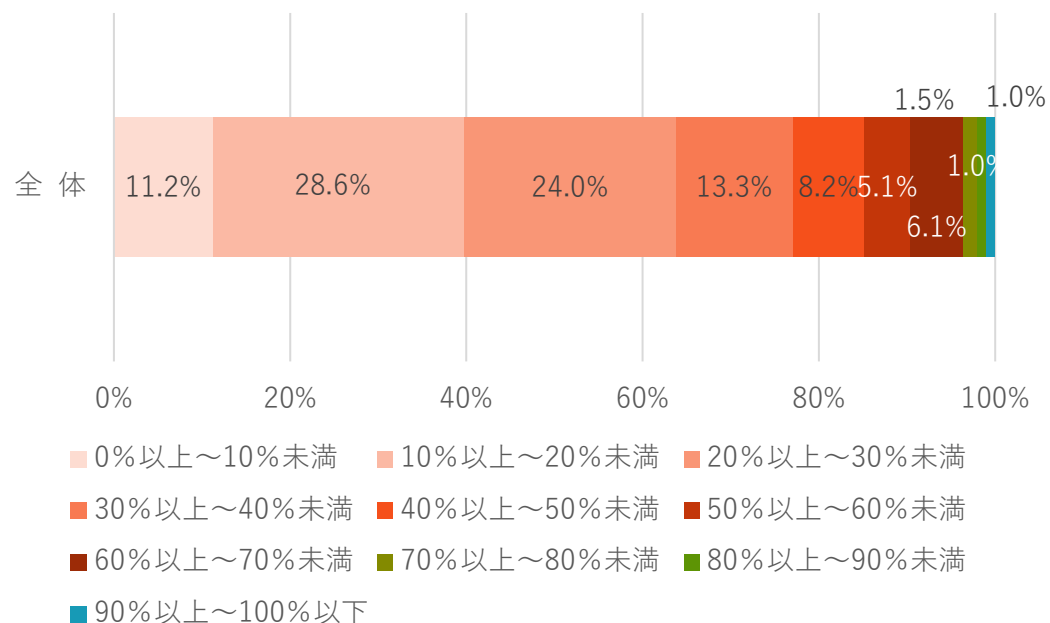
「ダイバーシティ経営の進捗度合い」（横軸）と「労働市場における有用性」（縦軸）の相関係数



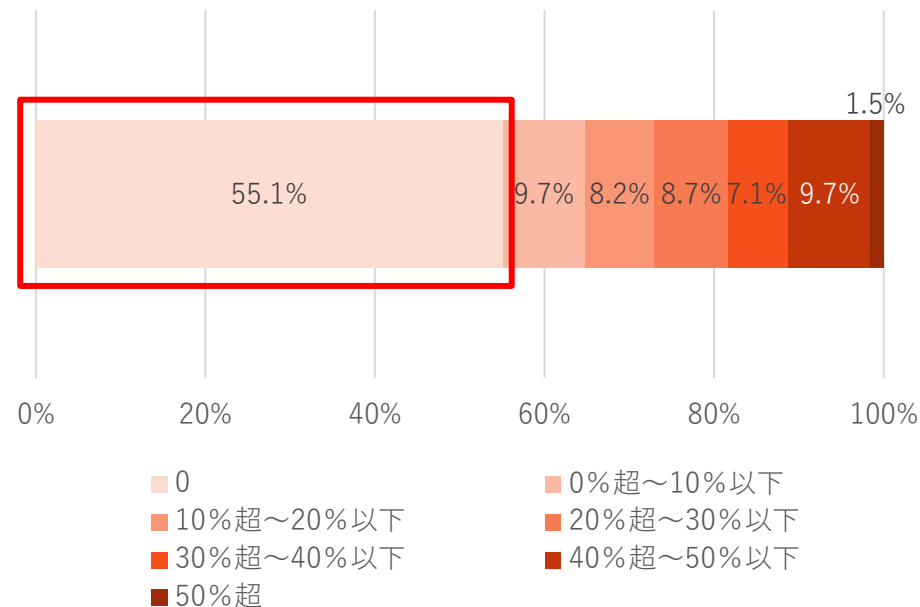
回答企業の「女性従業員比率」、「女性役員比率」の分布は以下のとおり。

「女性役員比率」が**0%の企業が全体の半数以上**となり、「女性従業員比率」が0%の企業数が一社もないことと比較してみると、役職があがることで女性の割合が減っていることから、パイプラインの構築には課題が見られる。

■ 女性従業員比率



■ 女性役員比率

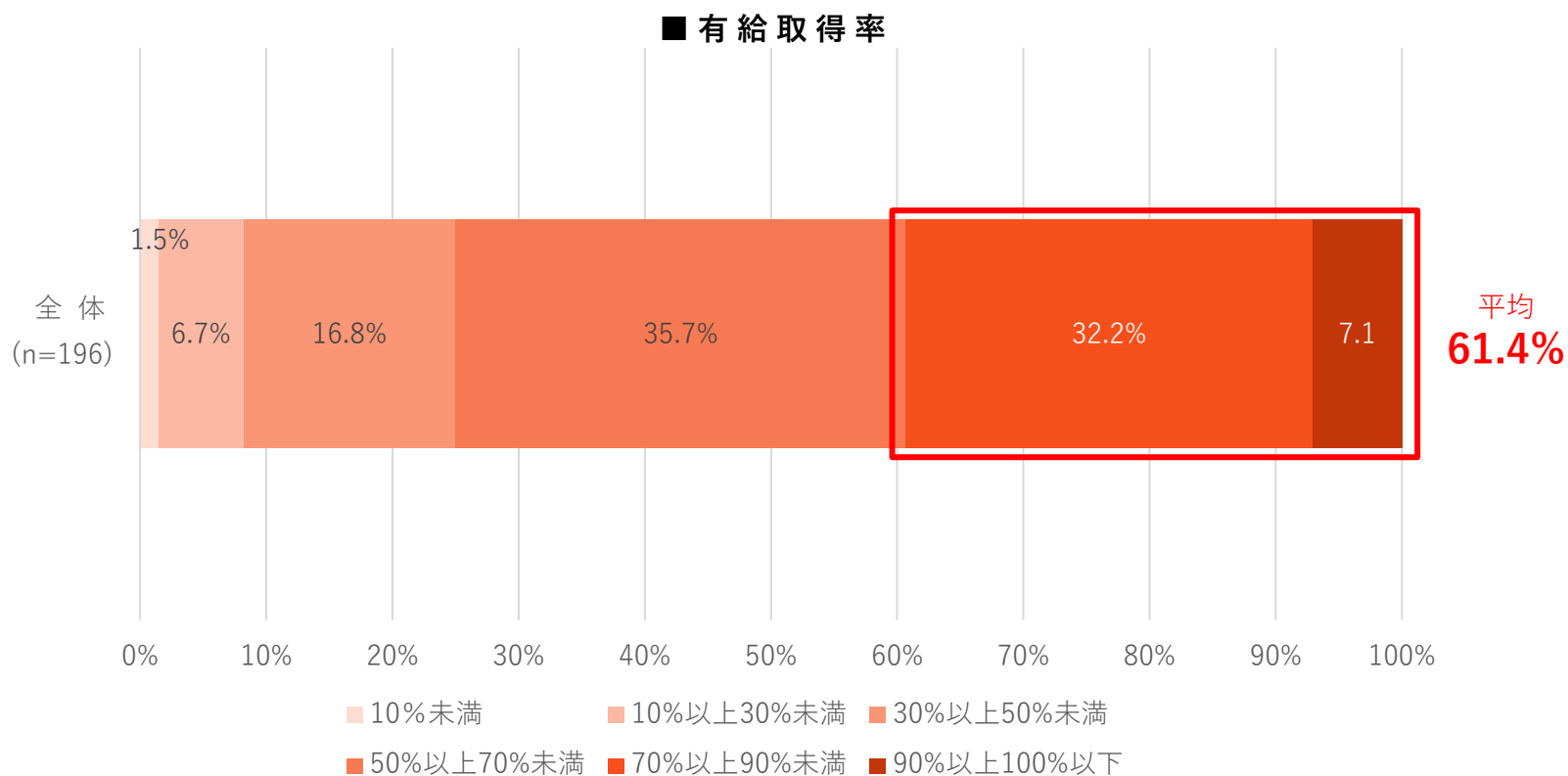


Q8. 【女性】従業員の総数と、うち【女性】正社員の数それぞれ教えてください。(人)
Q7. 従業員の総数と、うち正社員*の数それぞれ教えてください。(人)

Q10. 女性役員*比率を教えてください。(%)

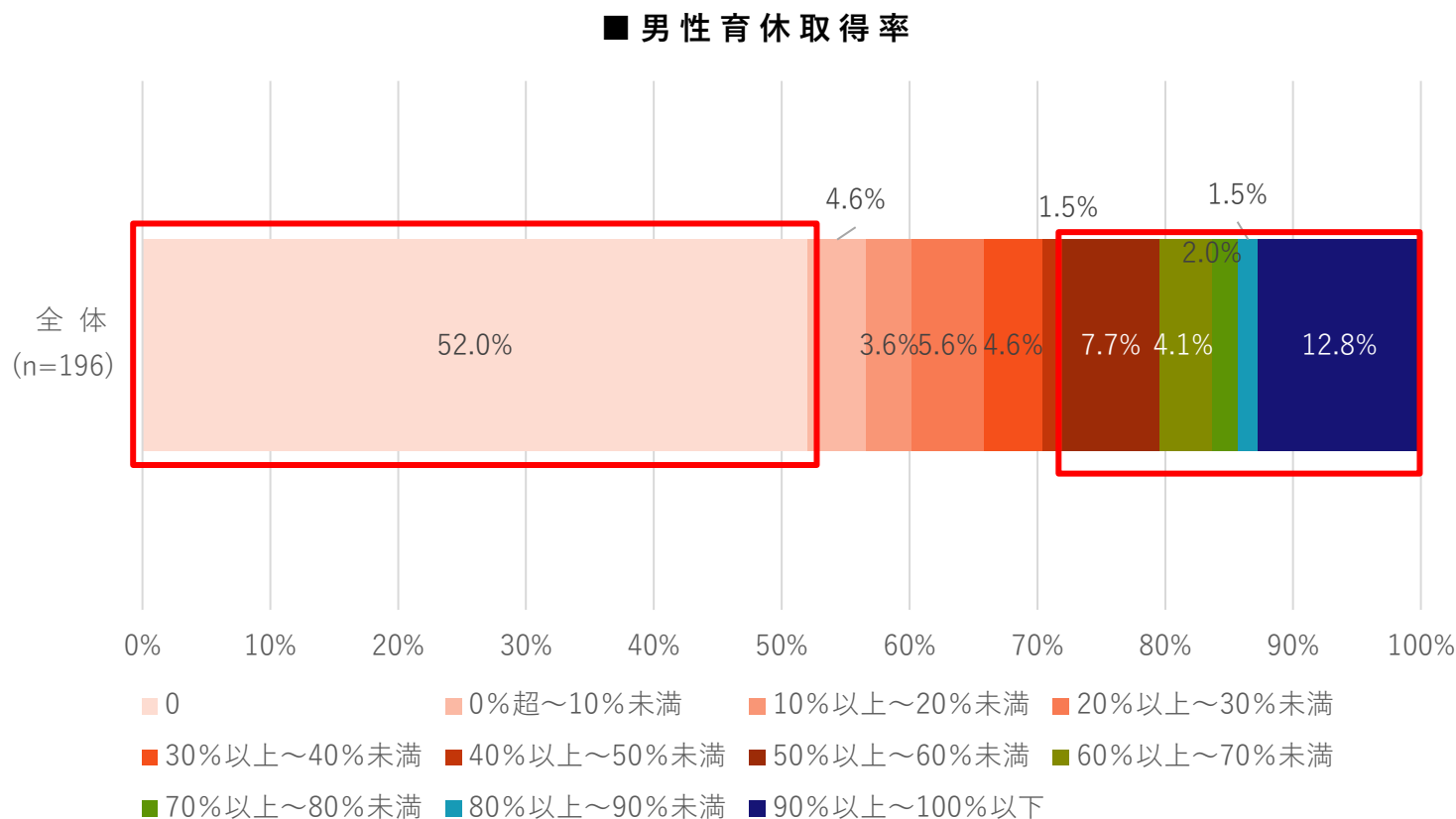
回答企業の「年次有給休暇取得率」の分布は以下のとおり。

第5次男女共同参画基本計画における政府目標でもある70%（2025年）を超える企業の割合は全体では39.3%と、多様な人材が働きやすい環境づくりには課題が残る。



回答企業の「男性育休取得率」の分布は以下のとおり。

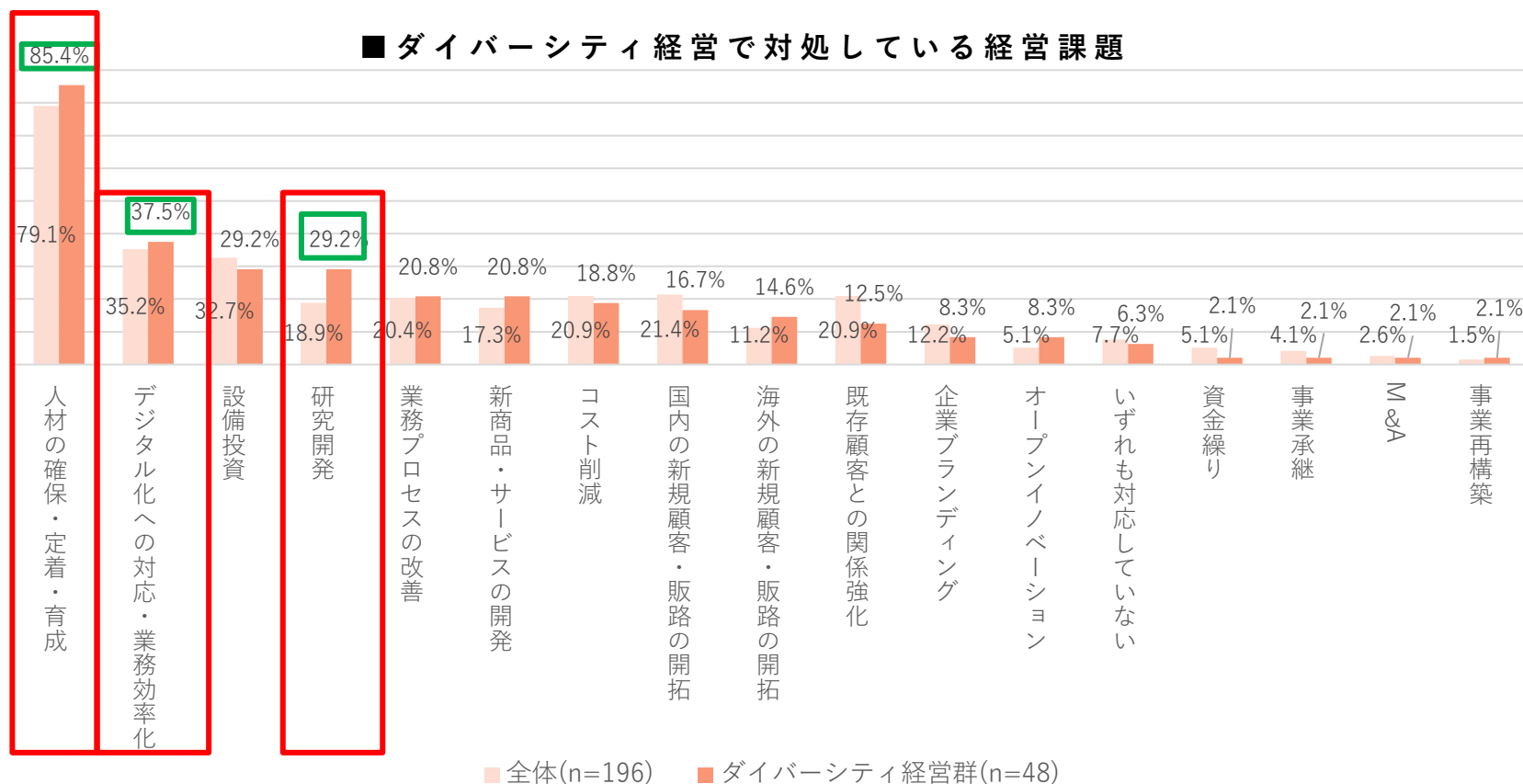
令和5年「こども未来戦略」における政府目標である、2025年までに「男性育休取得率」50%以上を達成している企業が28.1%いる一方で、**0%の企業が全体の半数以上**に上り、結果に差が見られた。



④ ダイバーシティ経営推進の目的

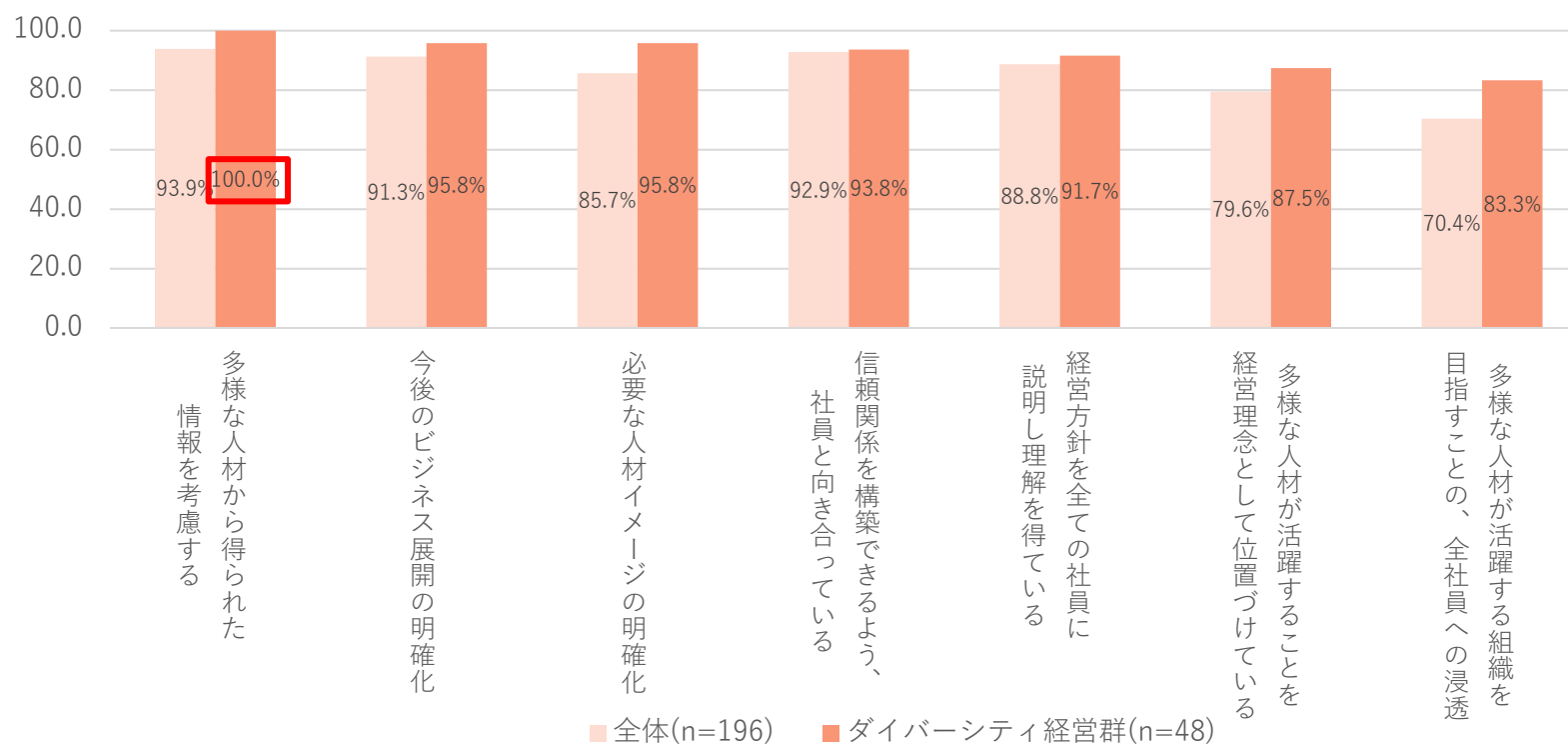
回答企業の「ダイバーシティ経営で対処している経営課題」の分布は以下のとおり。

回答企業全体に共通する傾向として、「**人材の確保・定着・育成**」を目的に多くの企業がダイバーシティ経営に取り組んでいる。加えて、ダイバーシティ経営群は、回答企業全体と比較して、「**研究開発**」や「**デジタル化**」を目的にダイバーシティ経営を行う企業も多く、人材確保だけでなく、多様な視点が必要とされるイノベーション創出を目的にダイバーシティ経営を推進していることがうかがえる。



ダイバーシティ経営に関する以下の経営者の取組に関して「当てはまる/やや当てはまる」と回答した割合でみると、「多様な人材から得られた情報を考慮する」項目でのダイバーシティ経営群の回答率は100%。ダイバーシティ経営群では、回答企業全体と比較して、他の項目についても経営者が取組を行っている割合が高くなっている。経営トップのコミットメントは、ダイバーシティ経営推進の礎と考えられる。

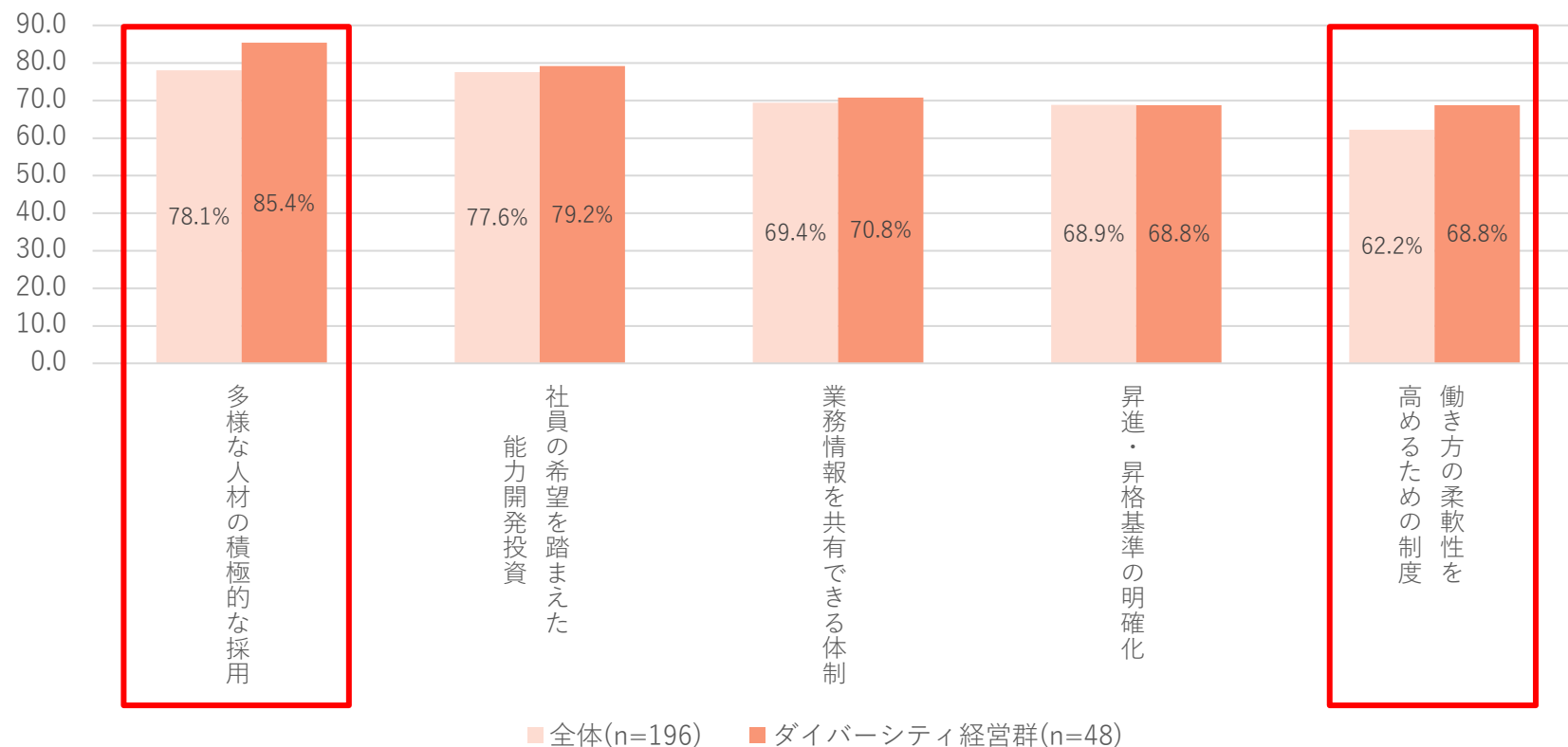
■ 経営者の取組（当てはまる + やや当てはまる）



回答企業の「人事制度」に関する該当状況は以下のとおり。

ダイバーシティ経営群では「**多様な人材の採用を積極的に行っている**」割合が85.4%(全体+7.3pt)、「**働き方の柔軟性を高める制度が整備されている**」割合が68.8%(全体+6.6pt)と、回答企業全体との差がみられる。**採用時点での多様性を確保しようとする企業姿勢や、柔軟な働き方を叶える制度整備が、多様な人材の採用や活躍に好ましい効果をもたらしている**可能性がある。

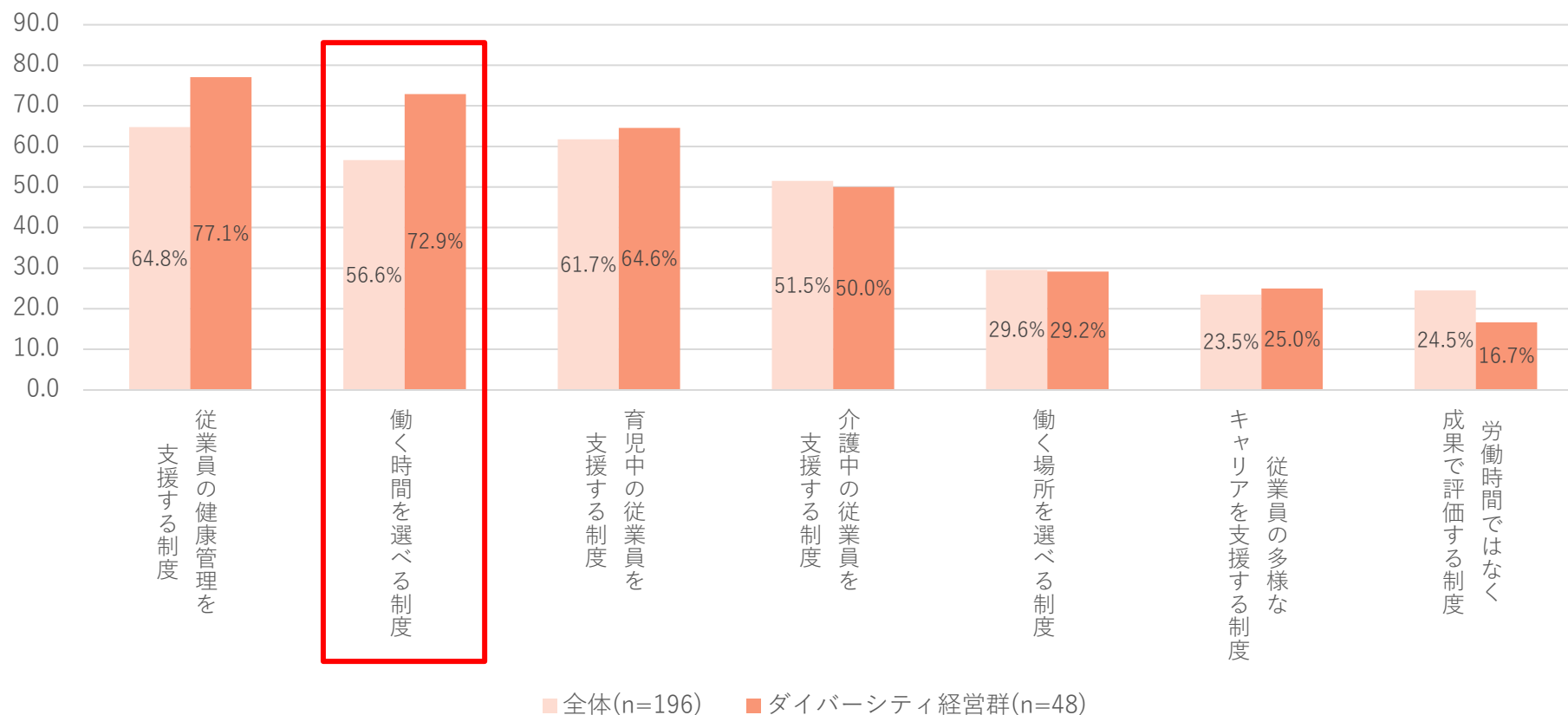
■ 人事制度（当てはまる + やや当てはまる）



回答企業の「働き方に関する制度」に関する該当状況は以下のとおり。

ダイバーシティ経営群では、回答企業全体と比較して「働く時間を選べる制度」の導入率が72.9%(全体+16.3pt)と最も回答企業全体との差が大きく、多様な人材が活躍できる働き方の実現が、女性を含む多様な人材の活躍や労働市場からの高評価に寄与していると推察される。

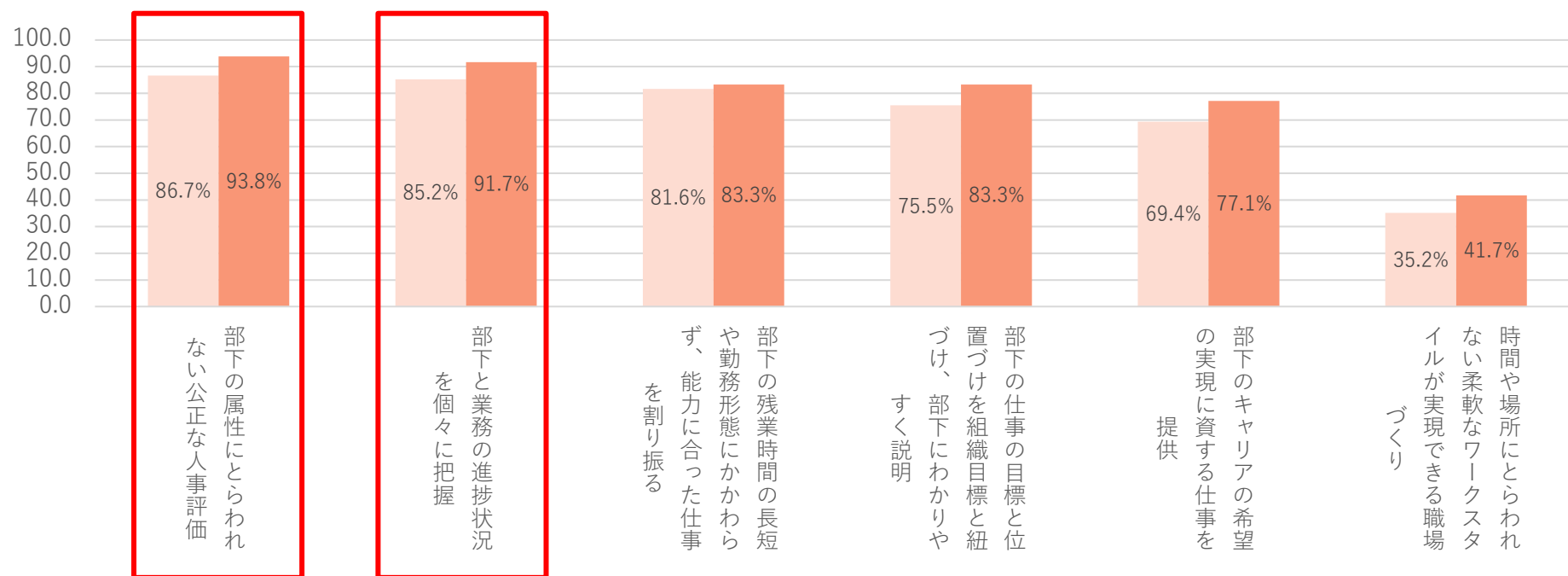
■ 働き方に関する制度(すべて選択)



回答企業の「現場管理職の取組」に関する該当状況は以下のとおり。

ダイバーシティ経営群では「**部下の属性にとらわれない公正な人事評価**」「**部下と業務の進捗状況を個々に把握している**」が90%を超える。他の項目においても、回答企業と比較して高い割合で取組が実施されていることから、**現場管理職と部下の間に綿密なコミュニケーションをとることが、多様な人材の採用や活躍において重要と考えられる。**

■ 現場管理職の取組(当てはまる + やや当てはまる)



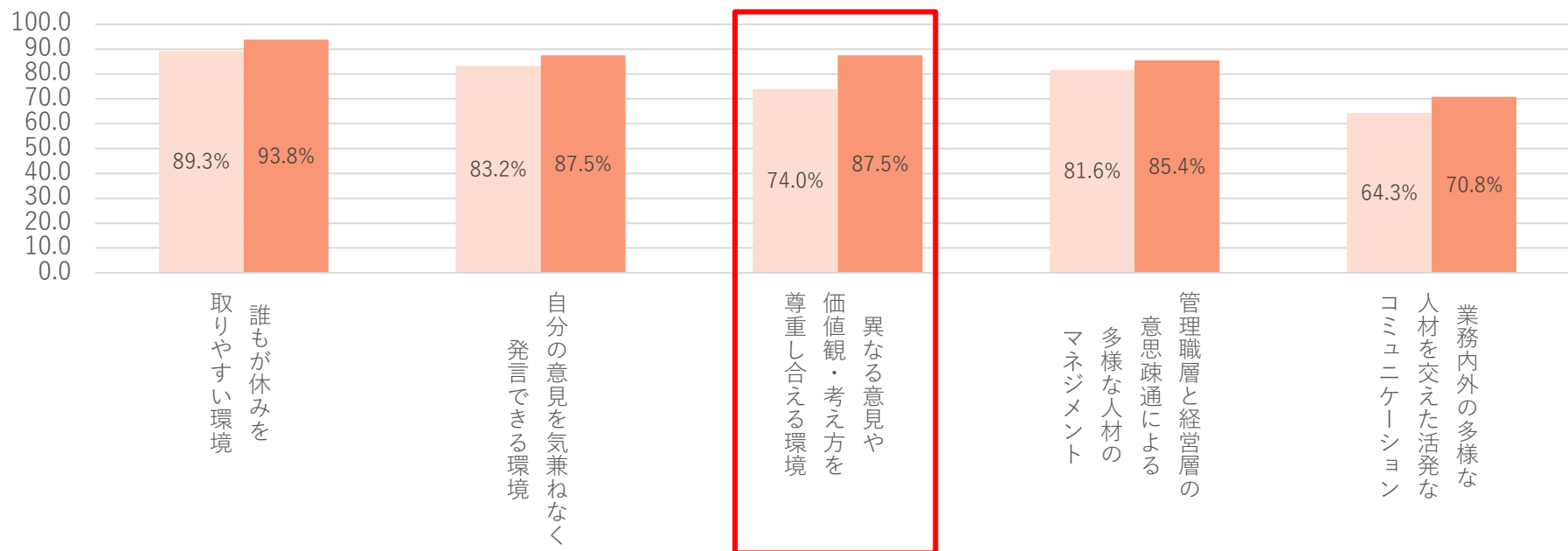
■ 全体(n=196) ■ ダイバーシティ経営群(n=48)

Q31. 可能であれば、こちらの設問は現場管理職の方にご回答いただけますと幸いです。「多様な人材の活躍」に関連した現場管理職の取り組みに関する以下の項目について、当てはまる選択肢をそれぞれ一つお選びください。(当てはまる + やや当てはまる)

回答企業の「組織の多様性風土」に関する該当状況は以下のとおり。

ダイバーシティ経営群では「異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である」が87.5%(全体+13.5pt)と最も回答企業全体との差が開いた。ダイバーシティ経営の取組は、多様な意見を重んじる風土の醸成につながっている。ダイバーシティ経営群では他の項目においても、回答企業と比較して高いスコアが出ており、P27-30で述べた経営者、人事制度、現場管理職のダイバーシティ経営の取組が進むことで、組織風土が醸成され、これが労働市場からの評価にもつながっている可能性があると考えられる。

■ 組織の多様性風土(当てはまる + やや当てはまる)



Q32. 組織風土に関する以下の項目について、当てはまるものをそれぞれ一つお選びください。
(当てはまる + やや当てはまる)

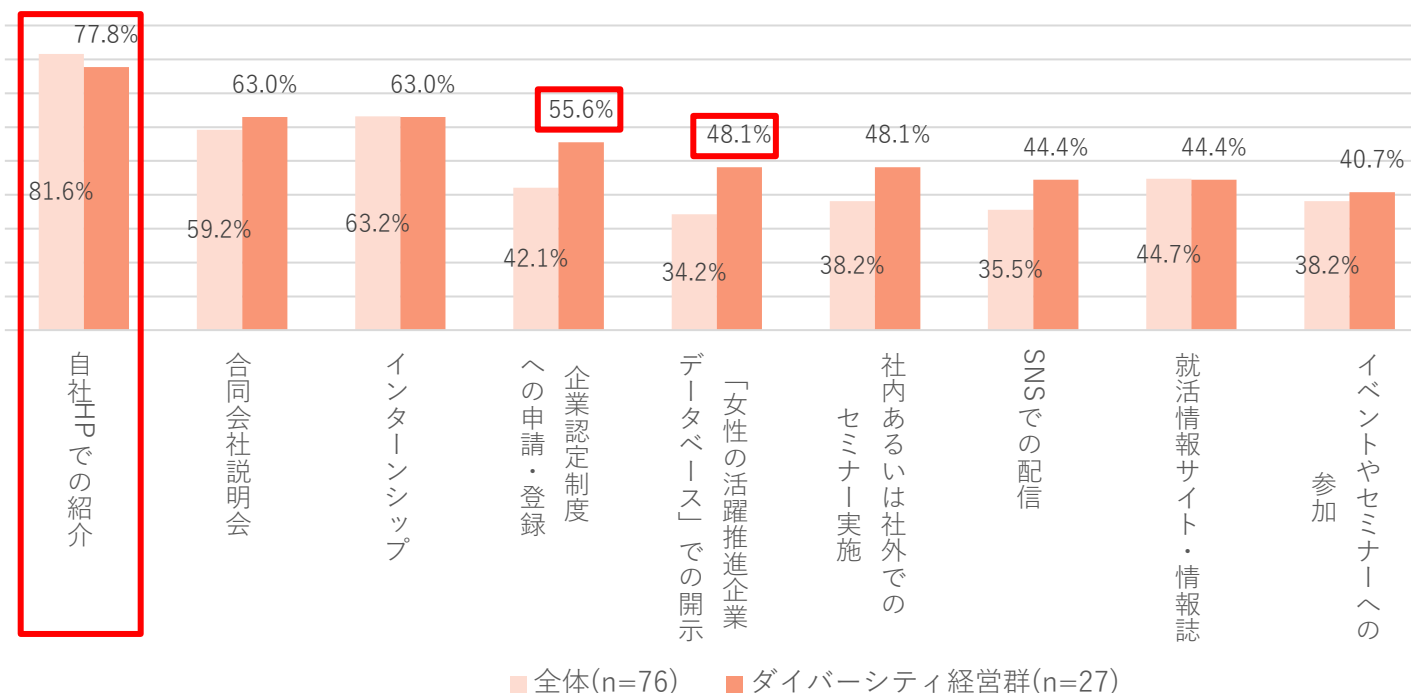
■ 全体(n=196) ■ ダイバーシティ経営群(n=48)

回答企業の「外部発信における具体の取組」に関する該当状況は以下のとおり。

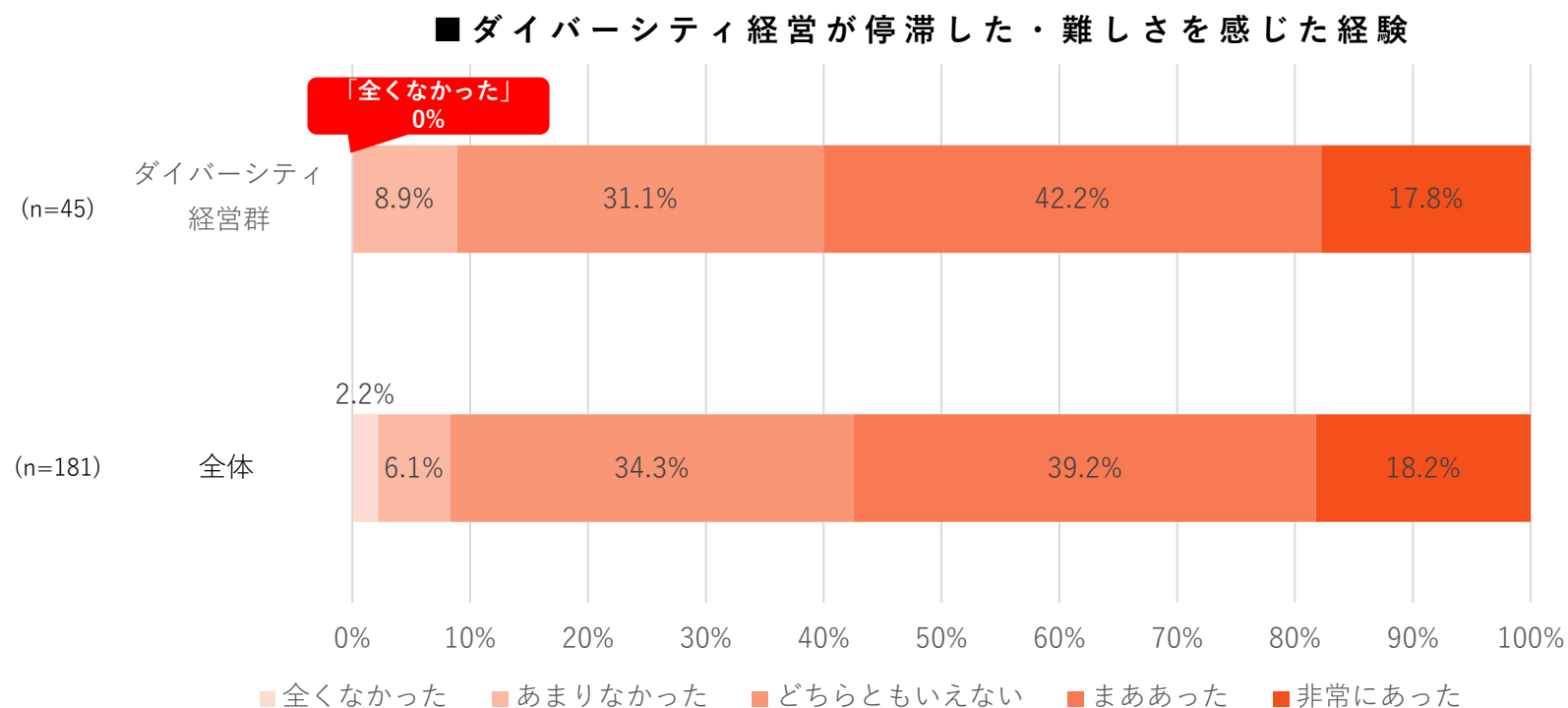
ダイバーシティ経営群・全体ともに「**自社HP**」を活用している企業の割合が最も高い。

これに加え、ダイバーシティ経営群では「**企業認定制度への申請・登録**」が55.6%、「『**女性の活躍推進企業データベース**』における開示」が48.1%で両者とも全体+14pt程度高く、ダイバーシティ経営群は、外部の認定制度も活用し、自社の取組について積極的な外部発信を行っていることがわかる。

■ 外部発信における具体の取組

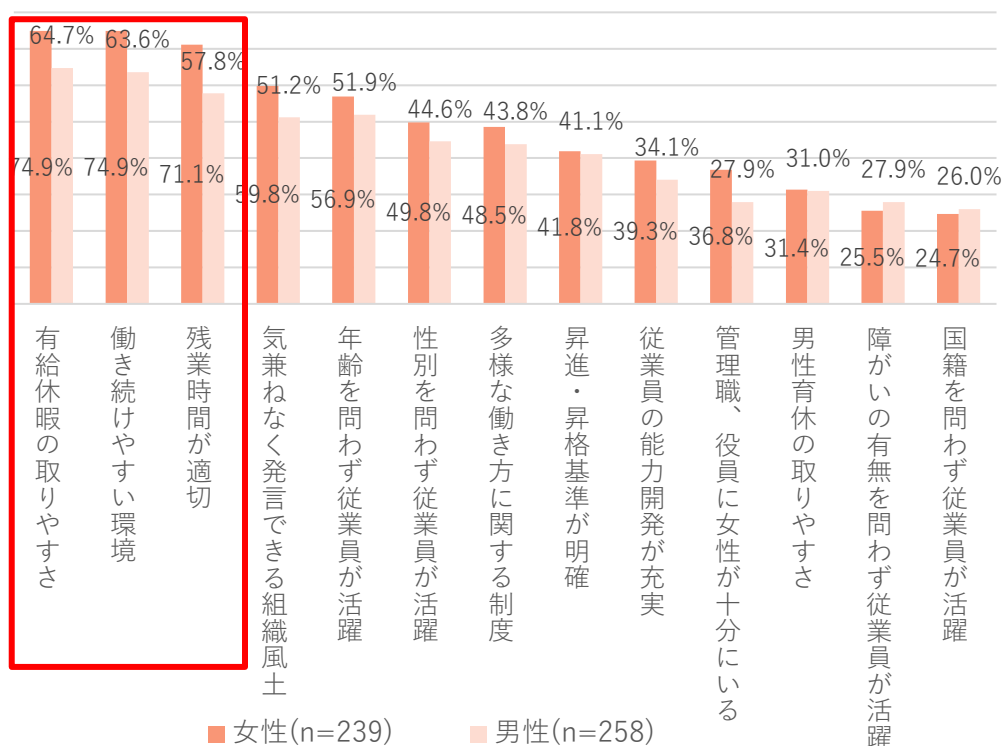


回答企業の「ダイバーシティ経営に難しさを感じた経験」に関する分布は以下のとおり。
ダイバーシティ経営群では、ダイバーシティ経営で停滞したり難しさを感じたりしたことが「全くない」と回答した企業は1社も存在しない。ダイバーシティ経営に取り組む企業は、どこも困難に直面した経験があるが、PDCAを回し、継続して取組を行うことで、ダイバーシティ経営の成果につなげてきたと推察される。

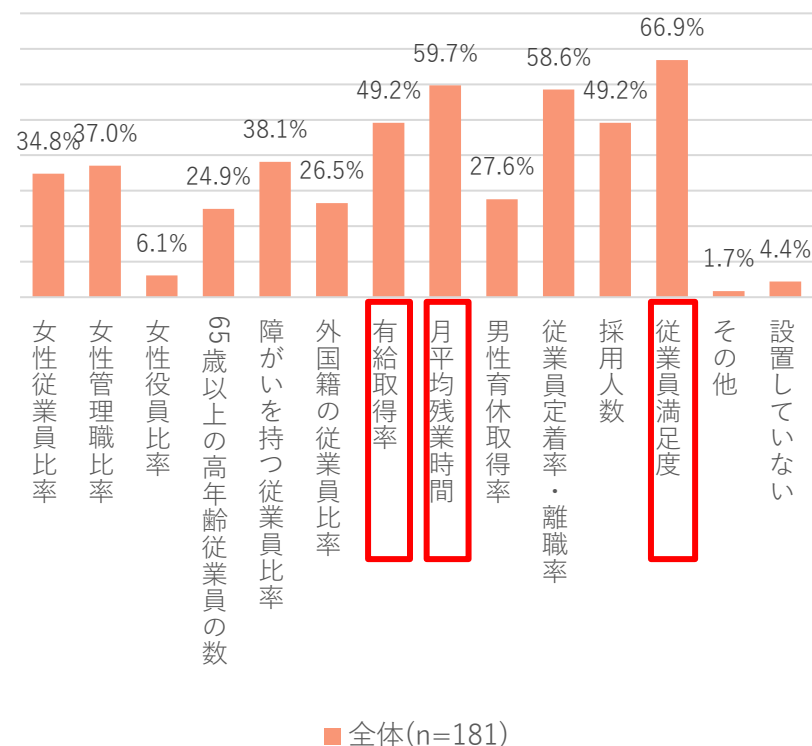


中小・中堅企業で働く従業員は「有給休暇の取りやすさ」「働き続けやすい環境」「適切な残業時間」といった点を重視している割合が比較的高い。企業側も「従業員満足度」「月平均残業時間」「有給取得率」といった指標を重視しており、多様な人材が働きやすい環境づくりについて、従業員からのニーズと企業側の対応が一致している。

■ ダイバーシティ経営の重視点（労働者側）



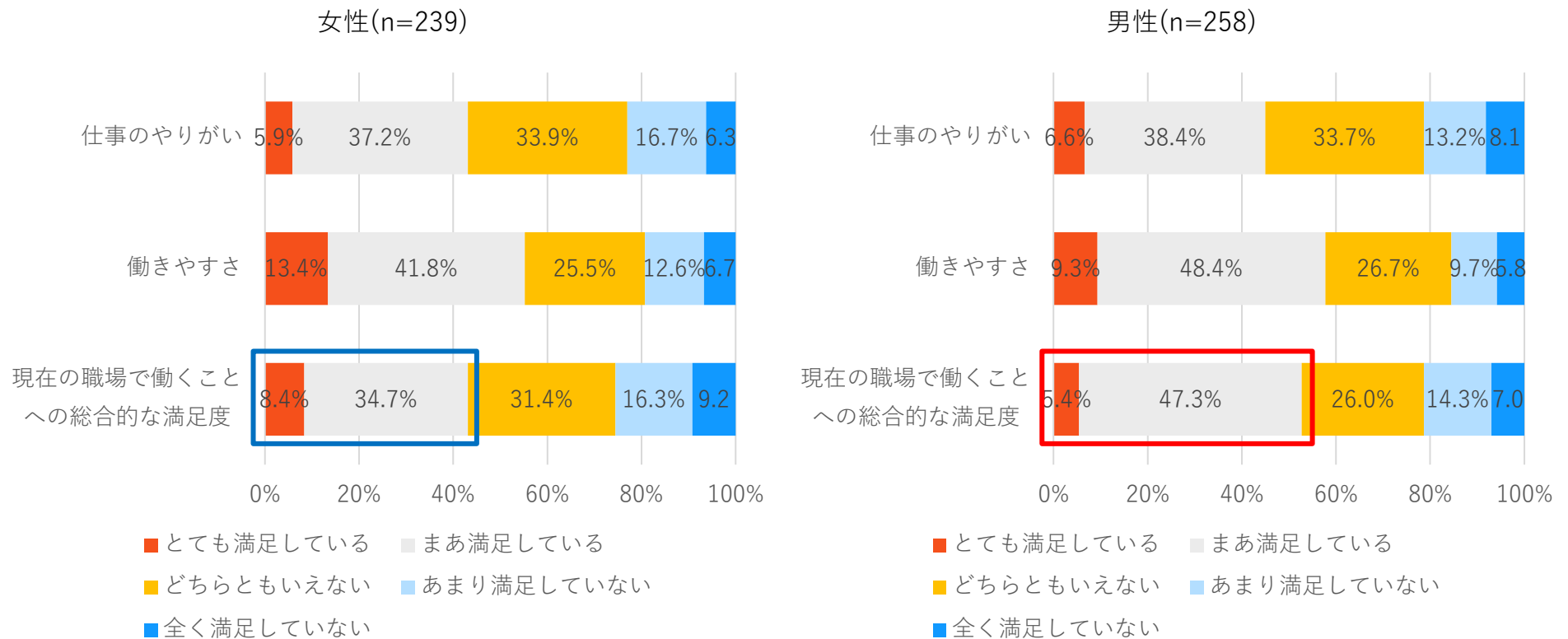
■ 中小・中堅企業の注力項目（企業側）



【労働市場調査】Q4.企業における多様な人材の活躍に関する以下の項目について、それぞれ重視度として最も近いものを教えてください。（とても重視している・まあ重視している）

【定量調査】Q24.経営課題解決に向けた「多様な人材の活躍」において意識している指標として、当てはまるものを全てお選びください。

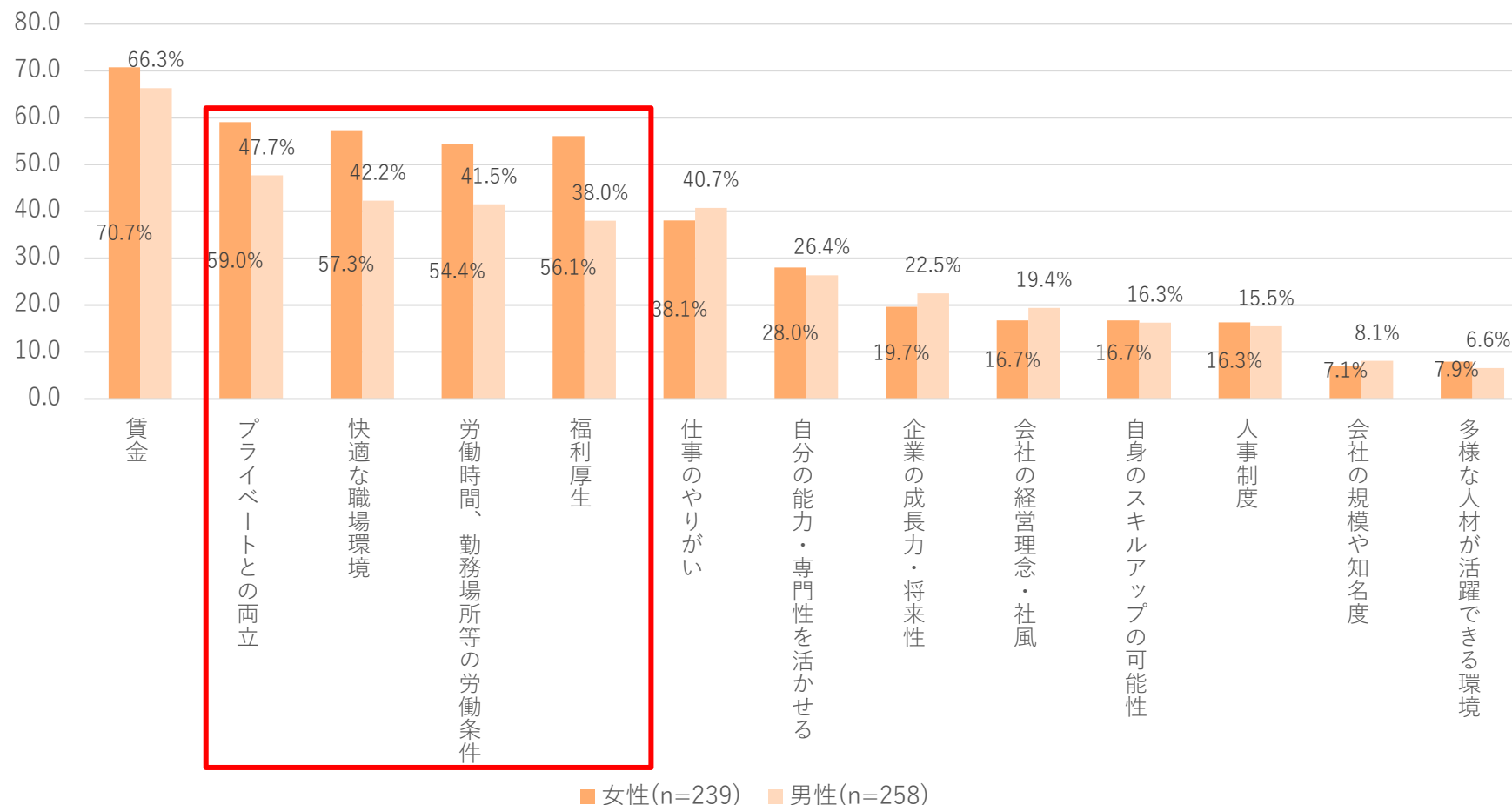
仕事のやりがいや働きやすさに性別による差はなく、全体的にばらついているものの、現在の職場への総合満足度では男性は52.7%が満足しているのに対し、女性は43.1%と差が生まれている。



勤務先で重視する項目を聞いた際、特に女性の方が重視している割合が高かったのは

「プライベートとの両立」「快適な職場環境」「賃金以外の労働条件」「福利厚生」であった。

これらの項目への対応の充実度が、職場への総合満足度（p35）に影響している可能性もあると考えられる。



1 協栄金属工業株式会社

障がい者雇用から始まった「一人一人の良さを伸ばす」経営

地方での採用難や、その中で採用できた人材の定着率の低さに起因する人手不足に悩む中で、障がいのある従業員の受け入れを実施。障がいのある方でも働きやすい環境を整えることを通じて、障がいの有無にとどまらず、一人一人の特性を大切に経営の重要性に気づき、これに資する様々な職場環境改善を実践。その結果、離職率は低下し、経営も黒字化。

2 KMユナイテッド株式会社

現場の環境改善とリスクリングの積み重ねで、多様な人材確保へ

人手不足と生産性の維持への課題意識から、それまでの日本人男性がメインの体制に限界を感じ、多様な人材の活躍に着目。既存の環境を変えずに女性や外国人に入ってもらうのではなく、そういった人材が属性を問わず活躍できる環境整備に経営改革として着手。現場業務の工程を見直すことで、女性管理職の割合や採用応募者の増加、離職率の減少につながった。

3 株式会社エーピーシー

製品力の土台となる人材に着目。人材定着と生産性向上の好循環へ

人材が定着しない→品質や納期への悪影響→顧客満足度の低下→受注率の低下といった負の連鎖を断ち切るため、製品そのものではなく、製品を生み出す「人」に着目。業務の棚卸・多能工化等を通じて、属性問わず人材が活躍できる環境を整備。安定した人材確保と残業時間の平坦化を通じた生産性向上により、取組以来2014年から売上を拡大。

用語定義について

※新卒・中途採用変化率：5年前から昨年度にかけての変化率(令和5年度の値がない場合は最新の年度で代用) ※高年齢従業員比率：従業員総数に占める65歳以上の従業員の割合

※離職率：ある年度における正社員離職者数÷ある年度開始時の正社員数×100

4 株式会社フジタ建設コンサルタント

健康経営と技術の伝承が育んだシニアまで活躍できる生涯雇用

同社が行う、河川や道路、橋梁などの地域特性も踏まえた上での地域密着型コンサルティングにおいては、新卒からシニアに至るまで長く在籍して知識を身に付けることが重要。そのためには、シニア社員も働きやすいような生涯雇用環境の整備や、社員の健康、ワークライフバランスの維持が重要だと考え、残業時間の削減・業務の平準化や健康経営等をはじめとする各種取組を実施。その結果高年齢従業員比率が上昇するとともに、休みを取りやすい環境作りにもつながり、男性育休取得率も100%となった。

5 株式会社オーイーシー

ダイバーシティ経営で挑む、女性の理系人材不足という業界課題

IT/理系学部に進む女子学生が少ないため、情報通信業の同社では、業界の特性上、採用段階における女性の応募が少なく、10年以上前から人材確保に課題を感じ、ダイバーシティ経営を意識した取組を推進。女性社員の働きやすい職場づくり、並行して外国籍社員や障がいのある方も含め多様な人材が働きやすい環境整備にも取り組んできた結果、新卒・中途の応募数が増加し、社内の女性管理職比率も高まった。

6 株式会社大川原製作所

社員全員を巻き込む取組が生んだ「やってみたらいいじゃん」の社風

女性活躍推進法の施行を契機にダイバーシティ経営に着目。同社は、「女性活躍」を進めるためには、特定の性別に偏らない多様性の促進による社員全員が働きやすい環境づくりが必要だと考え、取組に対する全社的な一体感を生み出すことに成功。経営層の理解を得るために、国や自治体の表彰制度など、外部からの評価を活用。結果、社内の士気向上や新卒・中途採用における応募数増加という成果を生んだ。

1 協栄金属工業株式会社

障がい者雇用から始まった「一人一人の良さを伸ばす」経営

企業情報

- ・創業年 : 1972年
- ・所在地 : 島根
- ・業種 : 製造業
- ・従業員数 : 51~100

ダイバーシティ・労働市場関連数値

- ・障がい者従業員比率12.3%
- ・離職率1.3%
- ・新卒採用変化率150.0%

ダイバーシティ経営という言葉を意識して特別なことをしているわけではなく、「普通のことをやっている」だけです。弊社のある掛合町（かけやちょう）は人口が少ない過疎地域です。高齢化率も50%弱で60歳以上がほとんど。そういう状況にあって、人を採用するときに、「人を大切にする」というのは当たり前のことですよね。そうしていたら、障がい者雇用や高齢者雇用に力を入れるのも、当然の流れでした。

元々は、リーマンショック後に障がい者雇用に力を入れたのがきっかけでした。一度倒産しかかった後、業績が好転し始めても、掛合町は人口減少が激しい過疎地域。求人をしてもなかなか応募がなく、やっと採用できたとしても退職する人が後を絶たなかったんです。どうしたものかなと思っていたら、島根県の障がい者就業・生活支援センターから、障がい者の方の職場実習の依頼があって。

実際に障がい者の方を受け入れる決定をしてみると、その真面目な勤務姿勢が他の社員にも影響して、みんなからも受け入れられたんです。それに、障がい者の方の特性に合わせて、現場でもいろいろな工夫をしていきました。例えば、数えまちがってしまうなら、数えなくてもいいような工夫をしたり、加工前と後で物の区別がつきやすいよう、間に仕切りを設置したり。目ネジを開ける作業で、金属板のどこに穴を開けていいか誰がみてもわかるように、見本のパネルを作ったりもしましたね。大事なことは、障がいがあるからこうだろう、という勝手な先入観やカテゴライズをしないことです。その人にあった

工夫を、その都度していきます。特別に勉強したというより、自分たちで知恵を出し合いながら試行錯誤しています。

「人は欠けているところに目がいやすい」というゲシュタルトの輪という心理学用語がありますが、人はそれぞれ欠けているところがあるって、その場所が違うだけですよね。なんなら、その形も様々じゃないか、そういう精神を大切にしています。どこか欠けている人たちが様々いる中で、苦手なことを克服させるのではなく、いいところを伸ばすという形に変えていったんです。綺麗事ではなくて、都会と違って、離職されてもすぐに採用ができるわけじゃないですから。会社の人材を保つために「人を大切にする経営」に取り組んできました。

このことは、結果として離職率の低下や黒字化にも寄与しました。令和5年くらいから障がい者雇用にスタートしましたが、それとほぼ同時期に離職率に変化が見られ、かつて30%弱あった離職率は、令和5年度には1.33%まで下がりました。一人一人を大切にいくことで、新卒の採用も増えましたし、高齢者も定年延長期限の65歳を超えて働いてくれる方もいます。経常利益にしても、障がい者雇用率が3%を超えてから黒字になっています。今は利益自体は減っていますが、これは従業員に還元しているからです。

会社は私の持ち物でもありませんので、いくら経営者である私がこういった取組をしたいと言っても、現場がNOと言ったらできません。た

だ、業績のためだけでなく、「みんなの幸せのため」に認めてもらえるまで提案し続けているから、協力も得られているのだと思っています。



代表取締役社長 小山様ヘインタビュー実施

2 KMユナイテッド株式会社

現場の環境改善とリスクリングの積み重ねで、多様な人材確保へ

企業情報

- ・創業年 : 2013年
- ・所在地 : 京都
- ・業種 : 建設業
- ・従業員数 : 101~300

ダイバーシティ・労働市場関連数値

- ・女性従業員比率66.3%
- ・中途採用変化率633.3%
- ・新卒採用充足率の変化率125.0%

当社の経営上の大きな問題意識は、日本の人口が減っていくなかで、いかに生産性を保っていくのか、ということでした。当社は、塗装などを行う株式会社竹延の社内ベンチャーからスタートしたのですが、まずこの竹延が人手不足で、ダイバーシティ経営に取り組む必要がありました。

その際、日本人男性がメインの既存体制を前提とした環境のまま、単に、女性や外国人を採用して人手不足を解消しようとしても、結局その人たちの定着・活躍にはつながらず、意味がないと思ったんです。結局、現場の人や、普段の日常の工事の仕方自体が変わらなくては、採用しても人がやめていくという状態は変わらないと考え、現場の改善の積み重ねを通して働く環境を変えていきました。現場で働く人と、本社系や営業の人たちの温度感や危機感は結構違います。現場の人たちは、「自分たちの労働環境を変えるためにダイバーシティに取り組んでくれているんだ」とわかってくれていたと思います。

例えば、女性が現場でも働きやすい環境をつくるという観点から、一斗缶のような重く持ちにくい容器を運ぶ付帯作業を、軽い段ボールに変えたり、塗料を塗りやすくするローラーの実用新案を取得したりしました。その結果、女性はもちろんですが、手が小さい男性や、力が衰えてきた男性など、最終的には誰にとっても働きやすい環境となりました。ただ、「日常を変える」のは結構大変です。歴史が長い親会社の竹延ではなく、歴史が浅く比較的柔軟に新しい取組を

始めやすいKMユナイテッドでまずは取組をはじめて、うまくいったら親会社に逆輸入するといったステップを踏んだことも、最終的に全社的に取組を波及させるうえでの成功の要因でした。こういった取組を通じて人材が増え、働きやすさの観点で新たに表出した課題が、新規事業創出のきっかけにもなりました。現場業務がある中で書類業務にも多くの時間を割かなくてはならず、個人の労働時間の負担になっているという課題です。当社のみならず、建設業界全体でも、人口減少に伴い建物の施工が遅れるといった事例が出てきたこともあり、危機感が高まっていました。こうした課題感が、当社の新規サービスの「建設アシスト」の開発にもつながっていきました。これは建設業の現場監督業務を当社がサポートするサービスで、従来負担となっていた書類業務はもちろん、各現場の業務プロセスの効率化などもサポートしています。

ちなみに、当社自身の働き方改革の観点から、本サービスにおいては基本的にリモートでサポートを行っております。このようなやり方に対して、最初は現場に常駐もしないことに対する反発もありましたが、働き方改革の中、今までと同じやり方では生産性を保てないため、多様な人材がその能力を十分に発揮できるような働き方で業務を進めることが必要であると現場に丁寧に説明してまわりました。

こういった当社の姿勢や取組は、新規採用や離職率にもいいインパクトを与えていると思います。2021年9月時点で14名だった中

途採用は、わずか1年後には95名まで増えていますし、2022年3月時点で32%だった離職率は現在14%まで減少しました。働き方改革を率先して実践している「建設アシスト」事業の応募者は、当初9割が女性でしたが、女性を含め、多様な人材が働きやすい環境であるということで、今では男性の応募も増えてきていますね。

当社の離職率が減少した理由としては、単に優しいだけの働き方改革をしているわけではなく、個人の「やりがい」や「成長」を大切にしていることが大きな要因かと思います。例えば、「建設アシスト」事業では採用者のほとんどが未経験者ですが、研修や勉強会など、社内でのリスクリングを通じて半年後には建設現場を支えられる人材へと成長できることがやりがいとなり、成長意欲の高い人が応募してくれるようになった実感があります。そういった成長意欲が高い人を、性別や国籍を問わず採用し、彼らの活躍を支援することで、社員同士で意識を高め合う環境ができ、経営成果にもつなげることができていると思っています。



代表取締役社長 竹延様ヘインタビュー実施

3 株式会社エーピーシー

製品力の土台となる人材に着目。人材定着と生産性向上の好循環へ

企業情報

- ・創業年 : 1978年
- ・所在地 : 愛知
- ・業種 : 製造業
- ・従業員数 : 51~100

ダイバーシティ・労働市場関連数値

- ・女性従業員比率86.2%
- ・離職率2.0%
- ・新卒採用充足率150.0%

当社では、「ダイバーシティ」、「多能工化」、「休みやすい会社」の3本柱を軸にダイバーシティ経営に取り組んでいます。

取組を進めていく転機になったのは、事業承継を考えた時でした。当時、従業員構成比率の多くを占めていた、派遣社員、パート、技能実習生などの非正規雇用の女性の定着率が低いことにより、業務のレベルは上がらず、製品の品質は悪い、当然発注も来ない、という負の連鎖が生じており、このままでは企業として成り立たないと感じました。また、一部の社員だけに業務が偏っていることもハードルでした。その人が休んでしまうと業務が回らないわけです。製品力以前に、その源泉となる人材の力を最大限に引き出せていないことが問題でした。

この状況を踏まえ、女性を含む社員の積極的な正社員登用に取り組みました。その際、これまでの正社員の働き方を変えずに女性の正社員登用を進めるのではなく、残業や、取引先の都合に合わせた休日出勤などが多かった状況を変えなければならぬと考えました。そのため、まず業務の棚卸し・マニュアル化を進めることで、休みを取りやすい環境づくりや、タスクシェアリングによる残業時間の平坦化が進み、女性も働き続けやすい環境をつくることに成功しました。

また、マニュアル化により、色々な人がその業務に参入しやすくなりました。個々人が業務上必要な新しいスキルを身につける事ができ

ようになり、人材の価値もあがりました。人事評価では、一つの仕事だけでなく、様々な仕事ができるようになる「多能工化」を通じて、新しい仕事にチャレンジして、周囲が休みやすくなったり、自分の人材の価値をいかに上げてくれるかに重きを置いています。

こういった取組について、自社で独自に測定している多能工化指数、資格取得指数によって従業員の変化を見える化することで、会社も大きく変化してきたと思います。従来男性が多かった職域にも女性が参入するようになりましたし、売上高の増加と休みやすさを両立できています。有給取得率は8割で平均残業時間は14時間です。ダイバーシティ経営を進めることで、社員は増えて生産は安定化しましたし、通常、同業他社では年間5件くらいある品質クレームも、当社では1年に1件あるかないか、というところでした。かつてあった負のループが、多能工化や他の取り組みによって解消され、現在は業界での評価も安定しています。

上記を支える取組として、会社と従業員が目指す方向性を明示する観点からミッション(Mission)、ビジョン(Vision)、価値(Value)のMVVの策定は割と早くから取り組んでいます。関連して、従業員満足度も重視してきました。その中で、会社が考えた女性活躍の取組が当事者のニーズと乖離がないか、その取組に本当に効果があったのかは、常に確認をしています。なぜなら、一般的にいいと言われる女性活躍のメニューを導入しても、当社で働く一人一人に合っているかどうかは、例えば本人の体調や、ご家庭の

状況などによっても変わるからです。

また、会社の姿勢として、社員の要望に対して「できません」は言わないようにしています。例えば朝礼をなくしてデジタルサイネージによる掲示型に変えよう、というのも従業員のアイデアです。バリューと勘案して整合性を取る必要はありますが、要望してくれば会社も変わる、という姿勢を見せるようにしています。

以前は会社の経営の観点からやらないといけない、と思っていましたが、今はさらに一歩進んで、「より良い人材をどう成長させるか」という人を育てていく、という視点で取り組みを進めています。



代表取締役社長 安藤様ヘントビュ実施

4 株式会社 フジタ建設コンサルタント

健康経営と技術の伝承が育んだシニアまで活躍できる生涯雇用

企業情報

- ・創業年 : 1978年
- ・所在地 : 徳島
- ・業種 : 学術研究、専門・技術サービス業
- ・従業員数 : 101~300

ダイバーシティ・労働市場関連数値

- ・高年齢従業員比率 16.3%
- ・男性育休取得率100.0%
- ・離職率2.0%

当社は地域密着型の建設コンサルタントで、主に国や県、市町村などの官公庁から測量・調査・設計業務を受託しています。確実な成果物を提出するためには、個人が技術を積み重ねることが重要ですが、それに加えて地域の関係者と良好な関係を築き、河川や道路、橋梁の状況を把握した上で提案とコンサルティングを行う必要があります。そのためには、技術力のもとより、地域に精通した社員に長く活躍してもらうことが不可欠だと考えています。

この観点から、当社では、社員が健康でやりがいを感じながら働ける「生涯現役雇用」を目指すべく考え、シニア社員まで働きやすい制度や環境の整備を行っています。現在は、本人が継続雇用を希望すれば65歳まで勤務可能で、さらに本人と会社の同意のもとで65歳以降も通常業務の負担を減らして、経験を活かしたシニアアドバイザーというポジションで次世代の幹部社員や若手社員に指導してもらっています。

毎年のも面談で意見や要望を聞き、給与規程などの見直しを行うことで、継続して働きやすい環境を整えています。また、社内の階段や個室トイレには手すりを設置し、転倒防止や腰痛への配慮をしています。

シニア社員だけでなく全社員に対して「働きやすさ」を大切にしています。特に最も重要視しているのは、残業時間の削減、業務の平準化です。業界の特性上、11月後半から年度末の3月までは繁忙期となり、どうしても残業時間が増加します。残業が増えたと体

調管理が難しくなり、健康や効率的な働き方が困難になります。さらに、個人の自由時間が減ると余暇や家族との時間が失われ、ストレスがたまり、離職につながる可能性もあります。仕事とプライベートの両方を充実させるために、残業時間の削減、業務の平準化を目指しています。

残業時間の削減、業務の平準化を進めるにあたり、特定の社員に業務が偏らないように、技術資格を持っている管理技術者の社員から若手社員に技術を継承する必要があります。そこで、技術力があり管理技術者の経験のあるシニア社員には、技術資格のある社員と若手社員の間に立て技術継承のサポートをしてもらっています。

また、当社は生涯現役雇用という観点から「健康経営」にも取り組んでおり、それがメディア等でも取り上げられました。健康診断の受診率は100%で、再検査が必要な社員には検査費用を5000円まで補助しています。また、メディアや講習会から得た健康に関する情報をや講習会を社内に積極的に周知しています。健康経営については、総務の社員が中心となり、経営層とも相談しながら推進体制を整えており、様々な取組に対して外部からの認定や表彰もいただいています。こうした体制や取組を通じて、健康経営の理念が社員にも徐々に浸透してきたと感じています。

休暇に関しても、以前より取得しやすくなりました。まず、上司から率先して休みを取ることで部下が取得しやすい雰囲気をつくるよう

願っています。男性社員の育休については、最初に取得する人は言いにくいだろうと思ったので、上司の理解度を確認した上で、対象者に「取ってみませんか」とお話しました。一人が取得すると他の社員にも広がっていき、今では育休取得率100%を達成しています。

このような技術の継承や残業時間の削減、業務の平準化、そして健康経営の取り組みは当社の強みとなり、採用時の関心度の向上や離職率の低下につながっていると思います。また、こうした取組を通じて年齢や性別を問わず働きやすい環境が整い、女性管理職比率も向上しています。女性社員に、「管理職になれるのだろうか？」という不安を感じてほしくありません。今後も制度の見直しや働き方、健康経営などに取り組み、これから入社する社員にも「当社は年齢や性別を問わずに活躍でき、昇進してやりがいを感じられる職場である」と自信を持って言えるようにしていきたいと思っています。



管理部総務・企画戦略室課長 徳川様ヘインタビュー実施

5 株式会社オーイーシー

ダイバーシティ経営で挑む、女性の理系人材不足という業界課題

企業情報

- ・創業年 : 1966年
- ・所在地 : 大分
- ・業種 : 情報通信業
- ・従業員数 : 301~1000

ダイバーシティ・労働市場関連数値

- ・女性管理職比率16.0%
- ・新卒採用変化率166.7%
- ・中途採用変化率175.0%

業界の特性として、IT系や理系の学部に進む女性はそもそも少ないですし、女性が比較的多い文系の学部からIT業界に進もうと思う人はもっと少ない感覚です。そのため、採用の段階で女性応募が少なく、男性ばかり採用していた時期があったのがダイバーシティ経営に踏み出したきっかけです。そのままでは社内の男女バランスが極端に偏り、人材確保の観点や、多様化する社会の価値観に対応できなくなるといった観点で課題を感じたので、女性社員が働きやすくなるため、また、女性社員の採用を増やすために何をすべきかを考えました。

特に、女性が入社してからの働きやすさは意識しています。例えば制度面では、かつてはなかなか保育園に入れず、産休・育休期間に不安を感じる方が多くいました。このため、事情のある方は法定の育休期間より長く、2年6ヶ月まで延長できるよう、独自の取組を行ったりしています。最近は男女問わず育児休業をとるのが当たり前になりましたし、女性管理職も増加しています。

実際、女性従業員が増えたことで業務面でのメリットもあります。例えばプログラミングでは男女に能力差はないと思いますので当社で活躍できる人材が増えましたし、当社が持つ様々なソリューションを多様化するマーケットに届けていく際には、いろんな角度から物事を見ることが重要ですが、男性だけでなく女性社員も含めた多様な視点を取り入れることができています。

採用についても、女子大などの企業説明会にも出席し、女性が活躍しやすいことや福利厚生を学生に積極的にアピールするようにしています。大分県は理系女子を多く育てて、就職で大分に戻ってきてほしいという取組をしていますので、当社も連携して、理系の会社での働き方を知っていただくため、視察の受け入れやイベントでの講演、高校への女性社員の派遣などに積極的に参加しています。

障がい者や外国人の方の雇用にも積極的に取り組んでいます。障がい者雇用に関しては、その方の特性を所属部署のメンバーにあらかじめ共有するなど、職場とのマッチングがうまくいくよう工夫を重ねています。また、外国人雇用に際しては、社内掲示物を日本語だけではなく、ベトナム語や英語の併記を行うなど、情報共有に配慮し、定着と活躍に努めています。

ダイバーシティ経営を進めたことで、今までの常識にとらわれない人は増えたように思います。特に一緒に働いている部署の人にとっては、自分と文化や考えが違う人がいるのが当たり前になり、異なる価値観を柔軟に受け入れられるようになっている面もあるようです。

女性、障がい者、外国人と、属性に限らず仕事の満足度を高めるために、2週間に1回、5問程度のサーベイもしています。それぞれの社員がご自身の健康や、将来への取組、不安、前向きに過ごせているかなどの推移を確認しています。始めたのは5~6年前でしたが、月1回だと年に12回しかできないですし、変化に気づき

にくくなってしまうので、今の頻度になっています。必要があればコメントを書いてくれた社員には面談も行います。

以前から人材育成は重要と考えていたのですが、数値的 K P I 重視の風潮が強くなり、本質的なことがおろそかになっていたと思います。今は改めて、中期経営計画において最も重要な施策として人的資本経営（※）の実践を位置づけ、会社として目指す姿を実現するために、社の根幹である「人を大事にすべきである」という姿勢を強く打ち出しています。

※人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方



人事部 部長：末高様/総務部 次長：佐々木様へインタビュー実施

6 株式会社大川原製作所

社員全員を巻き込む取組が生んだ「やってみたらいいじゃん」の社風

企業情報

- ・創業年 : 1945年
- ・所在地 : 静岡
- ・業種 : 製造業
- ・従業員数 : 101~300

ダイバーシティ・労働市場関連数値

- ・全女性従業員のうち正社員の割合
100.0%
- ・中途採用変化率175.0%

私たちは、2016年の女性活躍推進法を契機に、ダイバーシティ経営に着目し、女性活躍推進チームを立ち上げました。当社は、産業用の乾燥装置を製造しており、その中で女性はマイノリティでした。しかし、当社とお付き合いのあった企業で、新規商品の開発に、女性をはじめとする多様な視点を取り入れる必要性を感じているケースなどもあり、当社においても今後を見据え、「女性が活躍できる」環境を作るプロジェクトを始めたんです。

最初は周囲の社員から「女性だけ優遇するのか」と言われることもあり、女性社員からもそれなら「参加したくない」と言われる状況でした。そこで、女性だけでなく「社員全員」が働き甲斐のある会社にしてはどうかと、対象を女性に絞らない「ダイバーシティ」経営を目指す方向に変えたことで、社内の賛同を得ることができました。

まずは役職などで社員を分けて「本音座談会」を行い、会社への意見も含めて、ポストイットでブレインストーミングしていったんです。何でもよいので、当社が良くなるにはどうしたらいいか話し合ったんです。それこそ最初は、女性用のトイレや休憩場所を増やしたり。「小さいこと」から「継続する」ことを大切にしていました。

さらに、社として取組を加速させるため、ダイバーシティ経営に関する取組計画を立てて、経営層にプレゼンもしました。ただ、当初は社員側の「不満」と経営層の「思い」がなかなか合致なくて、その反応は芳しくありませんでした。

そんな中でプロジェクトの士気も下がりがけたのですが、そのとき、経

済産業省が実施する「ダイバーシティ経営企業100選（当時）」をはじめとして、外部の表彰・認定制度等を活用しようと考えたんです。私たちの取組の方向性が、国や自治体の政策とも合っていて、ちゃんと社会から評価されるんだということを見る化しようとしたわけですね。風向きが変わったのは、最初に静岡県の賞をいただき、県知事表彰や県のヒアリングが行われたことで、経営層側の認識も「これは正しいことをやっているのではないか？」と変わっていったんです。そこからは、やるかやらないか、から「どんな挑戦をするか」という前向きな方向へシフトチェンジしていきました。外部への説明会などを企画したり、露出も増えていき、取組の好循環につながっていきました。

重要なのは、ここまででお伝えしたとおり、社員からの評価を役員へ「フィードバック」すること、外部から「見られている」という状況を作ることです。この両輪を進めていくことで、「やらない」という選択が減っていき、「やり直せばいいじゃない、まずやってみよう」に雰囲気が変わっていきんです。

やり方も、柔軟性を大事にし、新しいルールを設けたら、すぐに社員へアンケートを取って意見を反映しています。また、小さな取組であっても地元のニュースなどに取り上げてもらい、地域の人に会社を魅力的に感じていただくことで、採用などにもつながっていく、といった観点で地元性も大事にしています。例えば、インスタグラムや地元のインフルエンサーの活用、メジャーでなくても、静岡のことがわかって

いる、地元メディアに強いコンサルを起用するなど。

こういった取組はまだ始まったばかりです。社風を変えるには時間がかかりますし、社内へきちんと波及するにはもっと時間がかかることを実感しています。皆が皆、賛同しているわけでもない。チャレンジを喜ぶ人もいれば、おせっかいと迷惑に思う社員もいる。キラキラ話ばかりだけではない、という事実はやっぱりあると思います。

ただ、ここ2年で、新卒・中卒採用でも、しっかりと変化を感じています。特に中途採用では、当社の取組を見て応募したという方もいますし、最終面接でもダイバーシティ経営の取組はよく質問されます。当初課題に感じていた女性従業員の割合も増えました。

取組を進める中で「やってみたらいいじゃん」という雰囲気が出てきて、自由な発想がたくさん出てくるなど、社員が楽しみながらダイバーシティ経営に取り組む、という例も増えてきました。社外はもちろん、社内の声をしっかり聞いていく、だから社員からも声が出る、こういう社風をダイバーシティ経営の核として、大事にしていきたいと思っています。



副社長 大川原様ヘインタビュー実施

3-1. ダイバーシティ・コンパス活用マニュアル の作成

ダイバーシティ・コンパス活用マニュアル制作

ダイバーシティ・コンパス活用マニュアルの制作背景

令和5年度事業（詳細はP48,49)において、人事部・事業部間の部署をまたいでの、ダイバーシティ・コンパス（※）を用いた「対話」が自社のダイバーシティ経営の取組を振り返るにあたり有用であることが明らかになった。

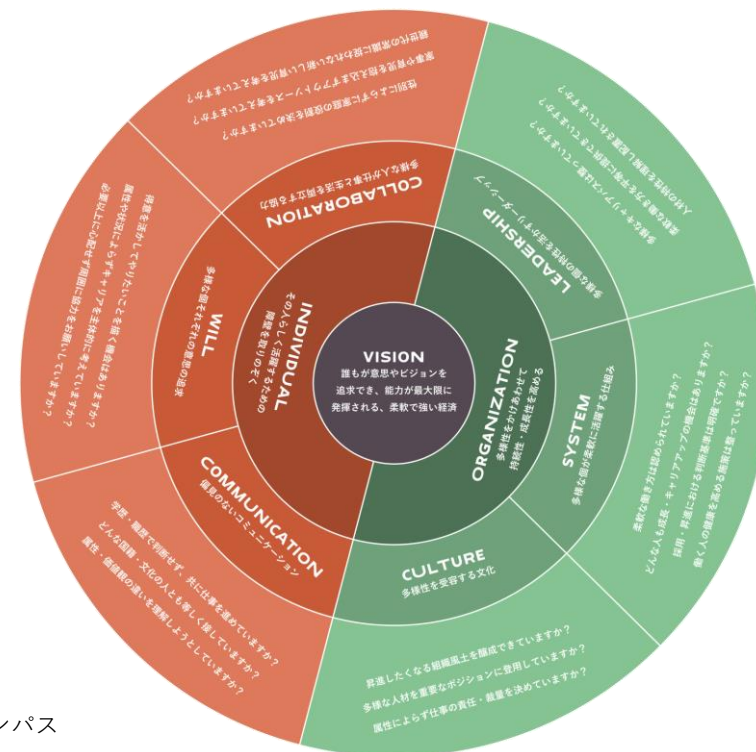
なお、令和5年度は経済産業省および委託事業者が上記対話の運営・ファシリテーションを行った。

ダイバーシティ・コンパスを用いた「対話」をより多くの企業で行っていただくためには、各社で自走して実施できるようなツール等の作成が必要。本年度はこれに資する「マニュアル」を制作することとした。

事業概要

ダイバーシティ・コンパスを活用した企業内での対話に関するマニュアルのα版を作成し、ダイバーシティ経営に関心のある企業にて試行的に実施する。事務局は、各社の担当者に対する事前説明・当日の備品手配のサポート等、最低限のサポートのみを行い、マニュアルの有用性を検証する。

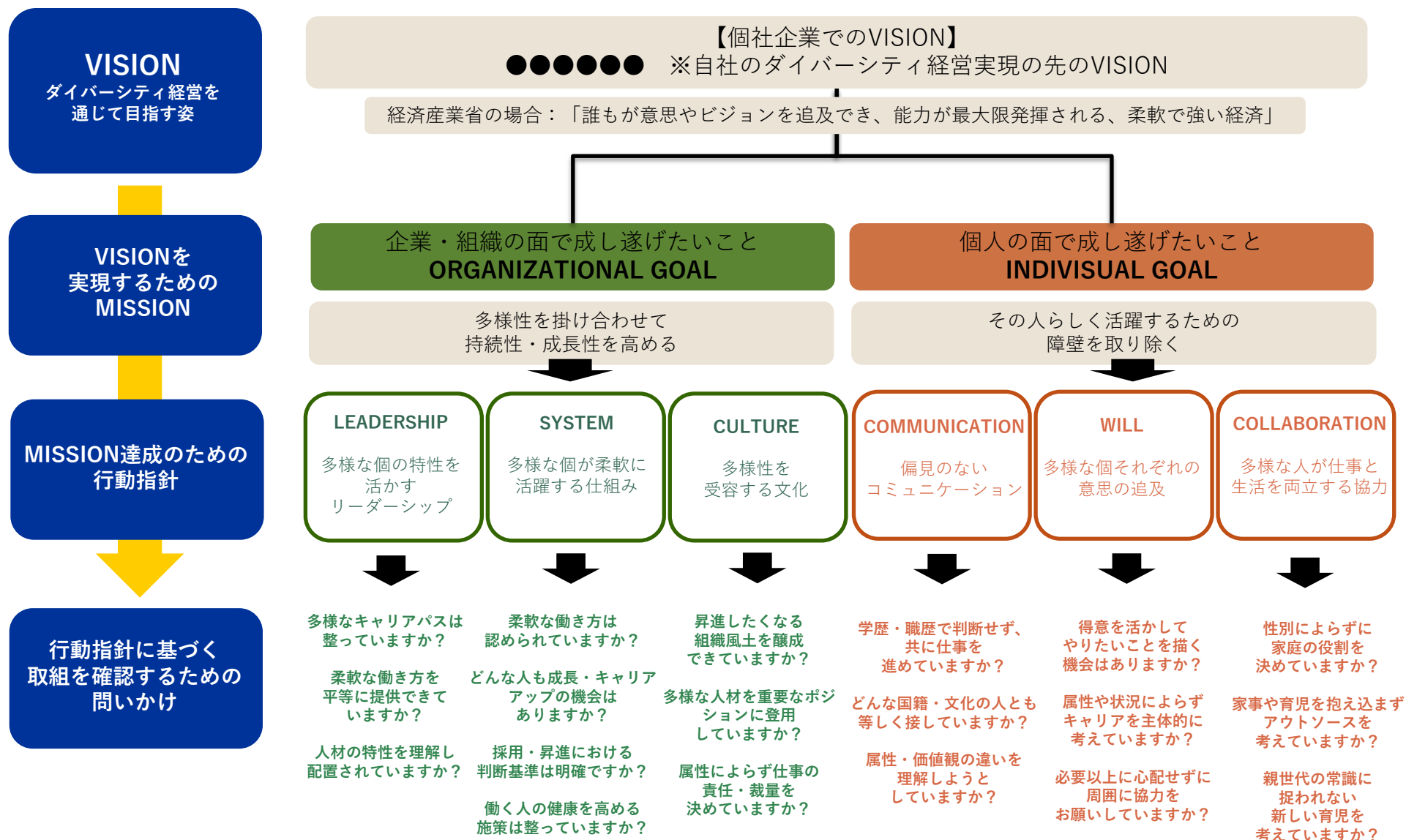
この結果を踏まえ、ダイバーシティ・コンパスの活用マニュアル（完成版）を作成する。



（※）ダイバーシティ・コンパス

ダイバーシティ・コンパス（METI/経済産業省）

(参考) ダイバーシティ・コンパスの内容



令和5年度 大企業におけるダイバーシティ普及調査「意見交換会の実施概要」

意見交換会の実施背景と目的：

- ダイバーシティ経営の推進にあたっては、①経営者の取組、②人事管理制度の整備、③現場管理職の取組の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①～③の相互の連携に課題があることに着目。この課題を踏まえ、各社で人事部・現場管理職のステークホルダーからなるチームを組成し、複数社に集まっていただく意見交換会を開催。ダイバーシティ・コンパスを活用した対話（自社内・他社同士）が、各社でのダイバーシティ経営の促進につながるきっかけとなるかを検証。
- また、自社内対話で完結させるのではなく、複数企業が同時に意見交換会に参加し、他者（他社）と対話することによるダイバーシティ経営に関する取組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と参加者：

- 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：
ダイバーシティ経営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）

当日の流れ

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。基本的な当日の流れは以下の通り。

STEP 1 : 具体的な課題の発散 【45分 (うち20分説明)】

事前課題として、
①事業部門参加者：自社のダイバーシティがあると感じる場面、ない場面を振り返り、当日共有してもらう
②人事部門参加者：自社のDEI推進の背景や取り組み内容について共有

STEP 2 : コンパスを用いた課題整理 【15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ダイバーシティ・コンパス上で整理。コンパスに貼り出された付箋を俯瞰的に見ながら、分布パターンにや不足点を見つける。

上記を通じ、自社における本質的な課題を議論。その際、課題のまとまりに名前を付けたり、意外な傾向について議論しより対話を深める。

ここまでの結果と対話の内容を他社テーブルをまわりながら共有し、自社と比較。

STEP 3 : 課題領域の定義とアイデアの 発想【10分】

他社の課題や対話内容を振り返りながら、再度自社のダイバーシティ推進を俯瞰的に見たうえで注力したい課題を議論し設定。

その課題に対してのあるべき姿を想像し議論し、付箋に貼り出す。また、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もアイデアを発想。

他社との対話を通じ、それぞれの視点でより多くのアイデアを出していく。

STEP 4 : アイデアの収束と議論のまとめ【10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(理想)に近づけるだろうか?」という問いの形で整理。

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、具体的に取組みたい施策やアクションをアイデアで整理。

最後に自社でまとめた内容を各社3分ずつ発表。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して終了。

全体共有
【25分】

全体共有
【25分】

意見交換会を踏まえた考察 (3つの気づき) ※コンパスと対話の活用方法

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推進の取組意図が現場に十分に伝わっていないといった点が明らかになるなど、現場との溝を埋めるためにダイバーシティ・コンパスが有効であることが示唆された。

②定性的情報を収集・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。エンゲージメント調査などの定量的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あげられた。

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。

社内ワークショップの実施

名称

ダイバーシティ経営についての社内ワークショップ

目的

社内ワークショップと事後アンケートの実施により、
個社における実施を想定したマニュアル（案）の有用性・利便性を検証すること

ゴール

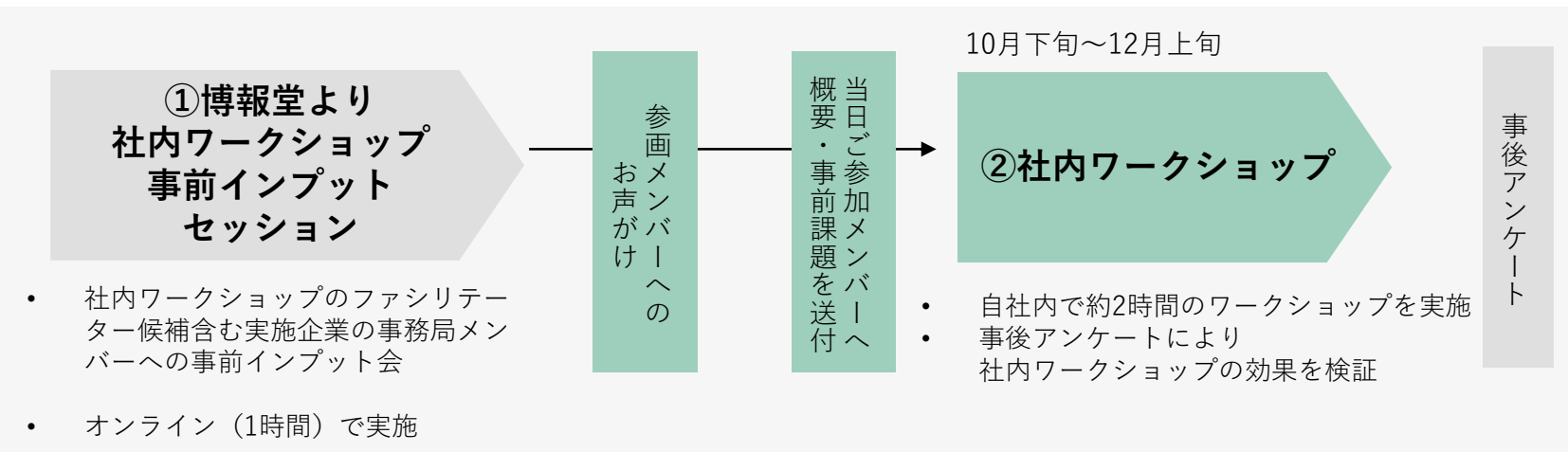
人事・ダイバーシティの担当と、人事・ダイバーシティ以外の事業部等の管理職にお集まりいただき、対話を通じて自社のダイバーシティ経営を多様な視点から振り返り、取組の方向性を再定義する。また、参加者が他者との対話を通じて、自社のダイバーシティ経営の取組方や課題を自分ごととして捉え、具体的なアクションにつなげていただく。

実施企業

ダイバーシティ経営を進めたい意欲はあるが自社内ハードルがまだある企業という観点で選定、かつ業種のバランスを考慮し3社で実施

社内ワークショップまでのフロー

：博報堂が実施
：実施企業が実施



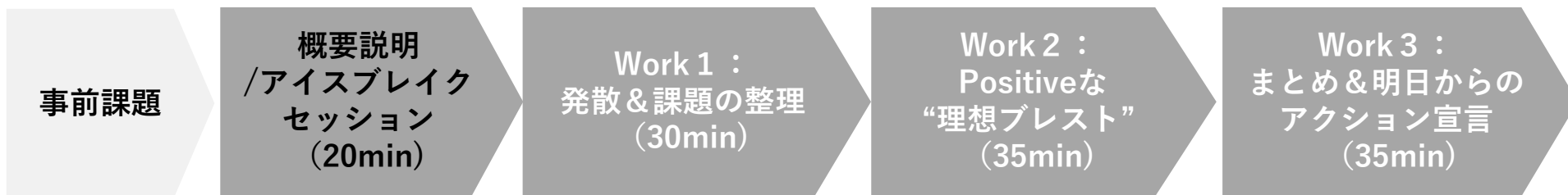
事前課題

- ①事前課題シート（社内ワークショップ内で使用する自社のダイバーシティ経営についての課題認識）の記入
- ②自己紹介アイスブレイク用「WILLシート」（自身の現在の仕事や、働く上での大切に意思や価値観について）の記入

ダイバーシティ・コンパス活用マニュアル（α版）を使いながら、個社内で自走できるかどうかを検証。

また、ワークショップ後にアンケートを実施し、参加者が自社のダイバーシティ経営の現状を認識し、人事部門のみならず事業部門の参加者も自社のダイバーシティ経営推進について自分ごと化した議論ができたかどうかを検証した。当日のタイムラインは、P54-59のとおり。

▼ワークショップ概要



▼活用したツール類

「事前課題シート」

人事部門、事業部門それぞれの観点で、自社のダイバーシティ経営に対して「あると思うこと」「ないと思うこと」などを棚下してもらうもの。Work1にて使用。

「わたしのWILLシート」 （アイスブレイク用）

参加者が「はたらく上で大事にしていること（WILL）」と「自分の仕事をグループでのアイスブレイクを兼ねた自己紹介で価値観共有として使う。アイスブレイクセッションにて使用。

「ダイバーシティ・コンパス」 と「付箋」

大型出力した「ダイバーシティ・コンパス」上で何色かの付箋を使って議論を進めていく。Work1～3にて使用。

「アクションシート」

議論を受けて、自身が取組たいことを自部門の目線から宣言するシート。Work3にて使用。

人事部門向け

【事前課題シート】
 この事前課題シートは、日常業務や研修しているDDEに関する認識や意識を高めることも目的としています。意見の対立のためのきっかけとして使用する予定です。他社や他業の状況と関係ありません。あくまで自社の課題や問題点として自問を促す役割を担います。

①私が思う自社のDDEとは〇〇である
 (例)多様な背景を持った社員が活躍できる職場の推進

②会社がダイバーシティ推進策に取組むべき点や目的について教えてください。
 (回答欄までお願ひします)

③これまで取り組んでいた取り組みや今後の課題について教えてください。
 (回答欄までお願ひします)

④これから取り組んでいきたいと思う施策や方向性について教えてください。
 (回答欄までお願ひします)

事業部門向け

【事前課題シート】
 この事前課題シートは、日常業務や研修しているDDEに関する認識や意識を高めることも目的としています。意見の対立のためのきっかけとして使用する予定です。他社や他業の状況と関係ありません。あくまで自社の課題や問題点として自問を促す役割を担います。

①私が思う自社のDDEとは〇〇である
 (例)多様な背景を持った社員が活躍できる職場の推進

②会社がダイバーシティ推進策に取組むべき点や目的について教えてください。
 (回答欄までお願ひします)

③これまで取り組んでいた取り組みや今後の課題について教えてください。
 (回答欄までお願ひします)

④これから取り組んでいきたいと思う施策や方向性について教えてください。
 (回答欄までお願ひします)

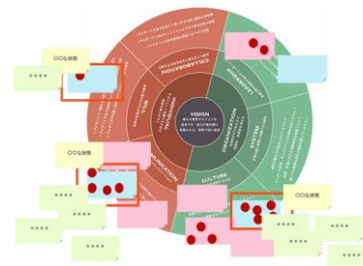
わたしのWILLシート

お名前

わたしが働くうえで大事にしているWILL

プロフィール
 写真

わたしの仕事（仕事の内容やスキルを簡単に説明）



【会社の視点から】
 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？

＜自分ごと化するために＞※自身のWILLも加味して、ご自身の当てはまる欄に記載ください

【人事部門の視点から】
 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？

【事業部門の視点から】
 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？

事前

Work 0 :

- ①貴社人事・DEIご担当者に本ワークショップについての説明資料を読んでいただく。
- ②事業部・人事部の参加メンバーそれぞれに「事前課題シート①（事前宿題①）」に取り組んでもらう。※事業部と人事部でシートが異なるのでご注意ください。
- ③アイスブレイクセッションで使う「わたしのWILLシート（事前宿題②）」をシートに記載してもらう。

概要説明/アイスブレイクセッション (20min)

※アイスブレイクは各グループで実施

【概要説明】 (10min)

ファシリテーター（貴社内）より以下をご説明

- ・ 本ワークショップの趣旨
- ・ ワorkshop当日の全体流れについて
- ・ ワorkshopのルール/心構えの説明

【各グループでのアイスブレイクセッション】 (10min)

※全体ではなく、グループ内で会話する

- ・ グループ内で「アイスブレイク」をしていただきます。
投影資料では2タイプ準備していますが、独自にご準備いただくことも可能です。各社のお好みに応じて選定ください。

- ・ 更なる「アイスブレイク」のため、事前宿題②の「わたしのWILLシート」をメンバーで紹介し合います
- ・ 個々人の仕事における「WILL」（※大事にしている意思や価値観）を共有し、ダイバーシティ経営の取組を自分ごと化しながら対話に臨むことを促します。



本年度のアイスブレイク案

案①「意外かもしれませんが、実は私○○なんです」自己紹介

名前は知っているが
パーソナリティまでは知らない。
まわりが驚きそうな/意外な自己紹介でグループ内の雰囲気を高める。

案②「Good & New」自己紹介

チームの話やすい環境や雰囲気づくりに効く。
一人ずつ、24時間以内に起きた自分にとって「よいこと」を
30秒で話し、バトンを渡していく。ポジティブな思考にスイッチできる。

わたしのWILLシート	
お名前	
わたしが働くうえでの大事にしているWILL	
プロフィール 写真	
わたしの仕事 (Willingness to do)	

Work 1：「発散&課題整理」セッション (30min)

※①は各グループで実施、②はグループ同士交流

①事前課題をベースに付箋で発散 15min

- 人事部門と事業部門（管理職/非管理職共に）それぞれの視点で事前課題シートに記載した内容を元に、自社で、「どんな場面（とき）」「誰が」「どうDEIがない、あると感じるか」という要素を1枚の付箋に簡潔に書き込んでください。**（個人ワーク5min）**
- 付箋の色は、ダイバーシティ経営がない点（自社の弱み）：青の付箋、DEIを感じる点（自社の強み）：ピンクの付箋、です。
- 付箋を模造紙に貼り出しながら、グループで共有しましょう。**（グループワーク10min）**

※Work2では「弱み（課題）」を深掘りしていきますので、強みはもちろん、弱みについても積極的に意見を出しましょう。

例)

ダイバーシティ経営がない点：「新しいプロジェクト組成をするときに、管理職が、性別や年次でアサインをためらう」

ダイバーシティ経営を感じる点：「日頃の業務の中で、周囲の人は、自分が若手であるからという理由でアイデアを否定しない」

【付箋による発散のポイント】

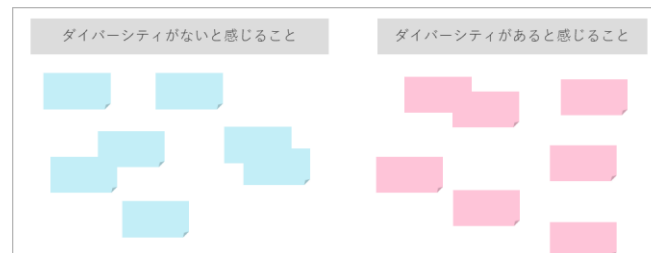
- * 似ている内容はなるべく近くの位置に貼る
- * 「ないかな」「これを書くのはだめかな」と思わず、素直に発散
- * グループメンバーに伝わるように何度書き直してもOK
- * キーワードはなるべく簡潔にわかりやすく

グループ議論を深めるポイントは
別途当日投影資料で補足します



ここは貴社のメンバーが
想像しやすい事例に
書き換えていただいてもOKです。

自分ごと化して考えた
自社のDEIに関する
できごとの棚卸



Work 1：「発散&課題整理」セッション (30min)

※①は各グループで実施、②はグループ同士交流

②ダイバーシティ・コンパスシートに整理・課題を発見し深掘 15min

- ①で書き出した付箋について、グループで議論しながら、ダイバーシティ・コンパス上の関連する項目の位置に貼りなおしてください（グループとして思う自社のダイバーシティ経営に関する現状（強み・弱み）を可視化）。議論の過程で新しく出てきたポイントについても、付箋に追加で書き込み、コンパスに貼ってください。（5min）
 - ひととおり、DEIを感じる点（強み）・ない点（弱み）をコンパスに貼り直した段階で、他グループのコンパスを見に行きましょう。自グループとは異なる視点での自社のダイバーシティ経営への捉え方を観察し、共感する付箋にシールを貼ってください。（5min）
 - 他グループの議論の内容を自グループに持ち帰って感想を共有するとともに、自グループに貼られたシールを見て、他者の視点も把握したうえで、議論を深めてください。（必要に応じてコンパスにも付箋を追加）（5min）
- ※Work2では「弱み（課題）」を深掘りしていきますので、強みはもちろん、弱み（課題）についても積極的に意見を出しましょう。

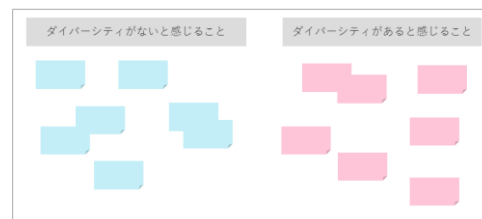
【整理の視点】

似た課題はまとめる/キーワード化する

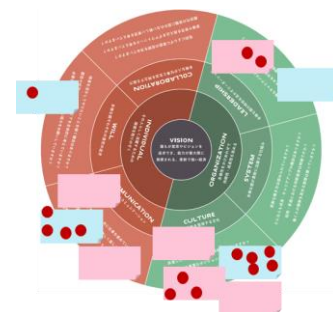
- 強み・弱みの分布が、どの項目に寄っているのかそのパターンも特徴として見る
- 他グループの強み・弱みを見つつ、自グループとの共通点や自グループの議論には出てこなかった追加ポイントがないかを検討。

別途テーブル議論を深めるポイントは
当日投影資料でご説明します

自分ごと化して考えた
自社のDEIに関する
できごとの棚卸



出現した「強み・弱み」が
ダイバーシティ・コンパス上で
6つの項目のどこに属するか
議論しながら貼り出していく。
更にもう一方チームの共感視点を加える。



Work2：「Positiveな“理想ブレスト”」セッション （35min）

※各グループで実施

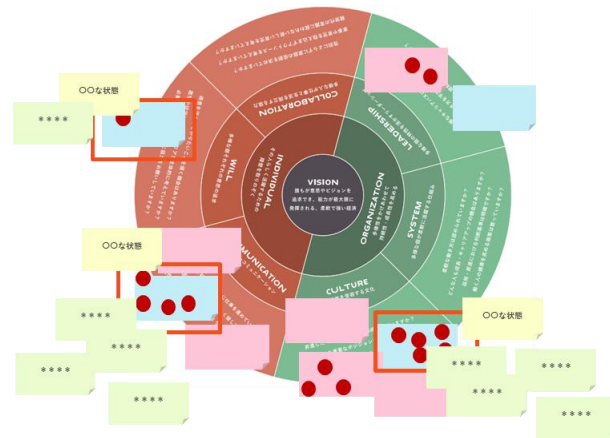
- 出現した弱み（課題）への対応を「やらなきゃ」から「やりたい」へ着火するセッション。
自社の課題の中で、注力したい課題をグループ内で議論して設定。
自分ごととして捉えることができ、「すぐに取り組みたい」と思う複数の課題をチームの注力課題として決める。
(2-3個程度) (5min)
 - 課題の「裏返し」の状態を自社のダイバーシティ経営が進んだ先の理想の姿として想像し、課題のそばに黄色の付箋で「理想の状態」として貼り出す。 (15min)
 - その理想からバックキャストで、課題を解決するために必要な「アクションアイデア」を緑色の付箋で自由に発想してみる。
(15min)
- 【対話のポイント】
- 異なる視点をかけあわせて、実現可能性の高いアイデアからチャレンジなアイデアまで、いろいろなアイデアを出すことに重きをおく。最初から無理だと決めつけず、まずはアイデアをたくさん出すことを意識。



ダイバーシティ・コンパス上で
出現した「課題」（青色付箋）を見て、

注力課題に赤枠を付ける。

出現した「課題」の近くに
黄色で「理想の状態」を想像したうえで、
緑色の付箋に
「アクションアイデア」を記載し貼る。



Work 3：まとめ＆「明日からのアクション宣言」 （35min）

※各グループで実施。まとめは全体発表。

【各グループ内での議論まとめ】

- グループ内で書き出したアイデア群を見つめなおし、特に重要と思うアイデアに★印でマーキング。 (5min)
- 改めて自分自身のWILLシートを見直し、出てきた解決アイデアで「取組たいと思えるアクション」について、明日からのアクション宣言として個々人でAppendix当日ワーク素材（Work 3）に記入 (10min)。その後全員に対して発表。
(1人 1 min、予備含め15min)

※アクションを考えるうえでのファシリテーションのポイント

- 小さなことでもよいので、明日から自部門での仕事をイメージし「〇〇してみる」という「動詞」の形で考えてみる。

個々人のWILLと掛け合わせながら
チームの意見として「重要」と思うものを選定

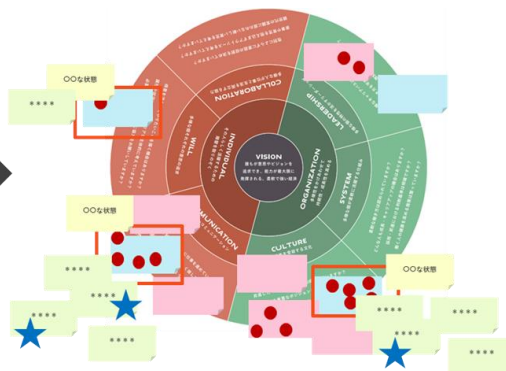
わたしのWILLシート

お名前

わたしが働くうえでの大事にしているWILL

プロフィール
写真

わたしの仕事（得意なこと・これから得意になりたいこと）



最終的に「個人」として
どのようなアクションに取り組むか記載する
※人事部門、事業部門で当てはまる方に記載してください

【会社の視点から】
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？

＜自分ごと化するために＞ ※自身のWILLも加味して、ご自身の当てはまる欄に記載ください

【人事部門の視点から】
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？

【事業部門の視点から】
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？

Work 3：まとめ＆「明日からのアクション宣言」
（35min）

※各グループで実施。まとめは全体発表。

【クロージング】（5 min）

- 今回のワークショップをきっかけに、各自のアクションにつなげたり、自社内でも更に多様なステークホルダーを巻き込んで対話を続けてほしいとお伝えする。
※お伝え内容は、下記BOX内をイメージ。
- 最後、ワークショップ参加後のアンケートに回答してもらい終了。

【オプションとしてお伝えする今後のワークイメージ】※活用例はあくまでイメージです。

- 本ワークショップで出現した「課題」や「アクションアイディア」を自社内のセミナー・勉強会などで是非議論をしてみることをお勧めします。
- ダイバーシティ・コンパスの各層（ビジョン含め）の文言をブラッシュアップし、自社なりの「コンパス」を作成するという使用方法も可能です。（次ページ）
例：今回使用したダイバーシティ・コンパスの「問い」の部分を、自社なりの「問い」に書き換えて、各部門での対話に活用する。

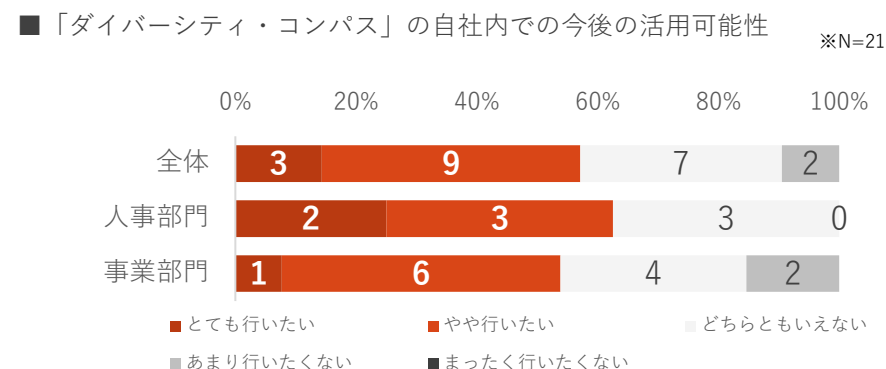
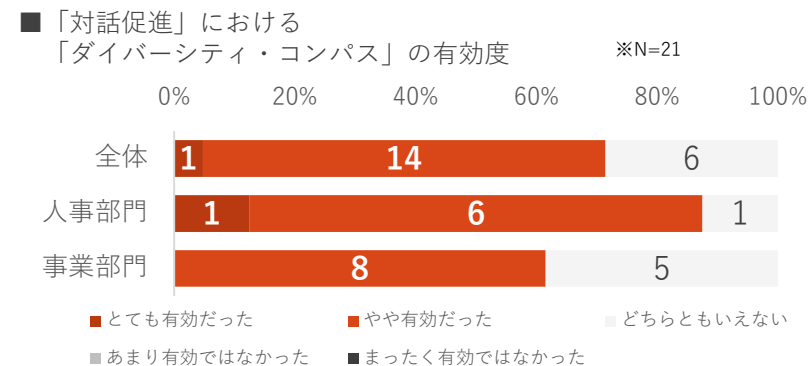
効果検証のための事後アンケート聴取項目

回答対象	事後アンケート聴取項目案	<検証視点>
参加者全員	・ お名前（任意） / 企業名（任意）	
	①「自社内ワークショップ」に対する満足度（５段階） ※１（不満足）～５（大変満足）	・ 昨年は他社の推進/取組からの比較議論もあったが、 自社内複数参加者で満足度はどう変わるのか
	②「ワークショップ」での新たな気づきや学び（５段階） ※（全く深まらなかった）～５（とても深まった）	・ 先進的な他社間ではなく自社複数部門でも本テーマを具体で 議論することで発見があったかどうか
	③「ワークショップ」を通じて、どのような気づきや学びがありましたか。（自由回答）	・ 自社内にフォーカスした議論での、具体的な気づきや学びにつ いて、昨年の複数ワークショップと比較しチェック
	④社内での「対話促進」における「ダイバーシティ・コンパス」の有効度（５段階） ※１（全く有効でなかった）～５（非常に有効だった）	・ 普段協業していないメンバーと話す際に「ダイバーシティ・ コンパス」が発話しやすい設計になっていたか
	⑤ダイバーシティ・コンパスの自社内での今後の活用可能性（５段階）※１（全く活用したくない）～５（とても活用したい）	・ ダイバーシティ・コンパスを使用した議論の自走のしやすさ と、現場でも議論する際の活用のしやすさ
ファシリテーターと 運営メンバー のみ質問	⑥ダイバーシティ・コンパスをさらに自社内で活用するとしたら、具体的にどのような活用イメージがあると思いますか。（自由回答）	・ 参加メンバーに限られる中で、更なる推進の具体イメージを 拾う。
	⑦（ファシリテーター/運営サイド） 自社内で自走するにあたっての良かったこと/課題と思うこと（自由回答）	・ 専門ファシリテートスキルが無くても運営しやすいマニュアル となっていたか
	⑧（ファシリテーター/運営サイド） 自社内で自走するにあたっての「WSマニュアル」の議論のしやすさ（５段階）とその理由（自由回答）	・ 自社以外を想像したときに自走のしやすさや課題点は無い
	⑨（ファシリテーター/運営サイド） 今後の完全自走運営に向け、事務局側からの事前説明は無しになる予定だが、自走運営は可能と思うか。（５段階） その理由（自由回答）	・ 自走運営が可能かどうかの率直な意見 ・ 自由回答をもとに、事前資料だけでなく、説明動画などの必要性など率直なアイディアの基点を拾う

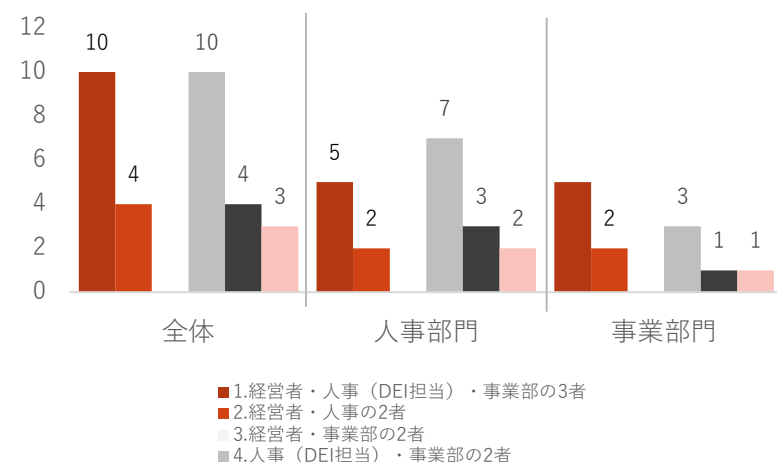
ワークショップ後の参加者アンケート結果

個社における実施を想定したマニュアルの有用性を検証するために、社内ワークショップを自走実施した3社に対してアンケートを実施。結果の一部を以下に記載。

「有効度」や「社内活用可能性」については、躊躇する意見もあったが「人事部門」のみならず、「経営者」や「事業部」を巻き込んだ「対話」の有用性への期待が見られた。



■ ダイバーシティ・コンパスを更に自社内で活用するとしたらどのような参加者で対話を行うべきか。（複数回答） ※N=16



4. ダイバーシティ・コンパスの自社内活用イメージ（自由回答）

～一部抜粋～

【事業部門】

- 参加者の中に**経営者や人事担当者**がいることにより、**対話の結果出てきた提案内容の実現性が格段に上がるはず**と思います。また、事業部の方も対話に参加することにより、**現場の実態を踏まえた有意義な提案がなされるのでは**と考えます。
- 現場の意見を人事部門と一体になって取りまとめる事により、経営者にも社員の想いや考えが伝わりやすくなる。**
- 経営者と人事部・各事業のトップがダイバーシティ経営や人事施策などを検討する上で、自社の強み・弱みを課題抽出するため使う方が役に立つのかも**もしれない。

【人事部門】

- 社内の風土醸成におけるPDCAを回すための検証に利用できると感じた。**
- トップ・人事・現場、各立場の想いが直接聞ける機会として活用。**
- 経営者を交えて対話することで、社員が考える問題点と解決策をダイレクトに伝えることができると思う。また、事業部内で実施することでDEIの理解が進み、部署内の空気も徐々に変わる**と思う。
- 人事と事業部では、新任役職者研修や管理職育成研修、女性社員研修、経営者養成研修等のカリキュラムの一部としての導入。有志でのワークショップ等。同一部署や同僚内では、ダイバーシティ経営推進のプレスト、人事内研修としての導入。

ワークショップ後のファシリテーター/運営陣アンケート

個社における自走実施の際、事務局・ファシリテーターにとっての利便性を検証するために、当日ファシリテーターを担当した3名と事務局担当にも個別にアンケートを実施。結果の一部を以下に記載。

実際にファシリテーターを務めた方からは概ね好評。自社内のみの開催でより議論しやすい環境との声も。投影資料に「台本」があることでスムーズに進行が出来た模様。ダイバーシティ経営に関する知識レベルによってプログラム構成の調整や、補足が必要との声もあった。

■自社内で自走するにあたってよかったこと/課題と思うこと ※N=5。うちファシリテーター3名、事務局担当者2名

よかったこと：

【ファシリテーター担当者】

- ・ **自社にあった目線で話せるので、社員と人事の温度差を埋めながら実施できた**と思う。
- ・ ダイバーシティ推進に向けて**いろいろなアイデアを確認することができた**ため
- ・ **参加者が自社内に限定という点で、心理的安全性が働き、素直な意見が言えた**と思う。

【事務局担当者】

- ・ 自社のダイバーシティの考え方に沿って行える点が良いと思いました。
- ・ 自分たちのペースで進行できた。

課題と思うこと：

【ファシリテーター担当者】

- ・ 課題は特になじないと感じる。
- ・ ダイバーシティ・コンパスを理解してもらうのに工夫が必要だと感じるため
- ・ D&Iが進んでいる会社であればファシリテーターは自社内からでも大丈夫だが、あまり進んでいない場合、まずはファシリテーターのD&Iに対する理解が別途必要となる。

【事務局担当者】

- ・ 課題と思うことはありません
- ・ 経済産業省様の想いをくみ取って伝えきれているか分からない。準備がけっこう大変（会場・物品）

■自社内で自走するにあたっての「WSマニュアル」の議論のしやすさ（5段階＋自由回答） ※N=5。うちファシリテーター3名、事務局担当者2名

※「1.とても使いやすかった」「2.やや使いやすかった」「3.どちらともいえない」「4.あまり使いやすくなかった」「5.全く使いやすくなかった」の5段階で聴取

【ファシリテーター担当者】

- ・ 「2.やや使いやすかった」→**投影資料・進行台本を用意してくださったおかげで事前準備の時間がかなり短縮できた**と思います。**ただ当社の場合、DEIの概念やこういった研修をあまりしてきていなかった**ので、**伝わる言葉に変換する必要があった**。（ダイバーシティ経営やWILL等）
- ・ 「2.やや使いやすかった」→**全体的には使いやすかった**も、**やや冒頭のDEIに対する資料が多く、当日の時間配分に苦心した**点。
- ・ 「1.とても使いやすかった」→（自由回答なし）

【事務局担当者】

- ・ 「1.とても使いやすかった」→**台本の詳細、収束（WSのゴール）が分かりやすいので良い**と思いました。答えがないテーマなので台本などで、ある程度のコントロールは必要だと思います。
- ・ 「3.どちらともいえない」→**事前課題は別ファイルでもらえると見落としが減る。台本がある安心感は非常に大きかった。ただ30分ほどオーバーしてしまったので、アップデートしてもらえると有難い。**

ワークショップ後のファシリテーター/運営陣アンケート

基本的にワークショップは「自走可能」との認識。

ダイバーシティ経営について事前知識があまりなくとも、台本などがあれば実施可能だが、マニュアルについて問い合わせができる体制を望む声もあった。

■今後の完全自走運営にあたり、説明会など無しで自走運営は可能か（5段階＋自由回答） ※N=5。うちファシリテーター3名、事務局担当者2名

※「1.問題なく出来ると思う」「2.まあ出来ると思う」「3.どちらともいえない」「4.あまり出来ないと思う」「5.全く出来ないと思う」の5段階で聴取

【ファシリテーター担当者】

- 「2.まあ出来ると思う」→ダイバーシティ経営の知識が乏しくとも、研修関連の業務に携わっている担当者であれば、事前資料だけで実施できると思う。
- 「2.まあ出来ると思う」→一連の流れを確認することができたため
- 「1.問題なく出来ると思う」→恐らく当社はD&Iが進んでいると思うので、その点配布資料で当日の進行が事前にイメージでき、また当日も参加者のD&Iに対する理解度が高いため、WS進行も問題なかったため。

【事務局担当者】

- 「2.まあ出来ると思う」→正直なところダイバーシティ担当者の意識や各社の考えによると思います。ある程度、伴走していただく方が良いと思います。
- 「2.まあ出来ると思う」→経験者がいれば大丈夫かと思う。説明会を行わない場合は、問い合わせができる体制整備をしておくことが大事かと感じた。

座談会の実施

名称

座談会

目的

- ・ ダイバーシティ・コンパスを活用したワークショップを体験してみて、当日の議論と自社の取組を振り返る。また、業界は異なるが、同じく自走ワークショップを経験したメンバー同士の対話を通じて気付きを得る
- ・ ワークショップの「自走」という観点でマニュアルの良い点/改善点を議論し、「マニュアル」のブラッシュアップに活かす。

参加企業

ワークショップを実施した3社 ※令和6年12月3日実施

▼3社それぞれの視点で「良かったこと」「課題」をアウトプット



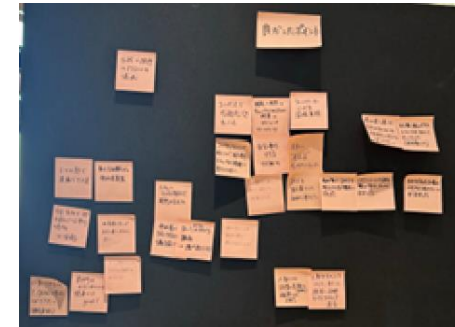
▼経済産業省と博報堂も入り、良かったことと課題を発散



▼ブラッシュアップに向けて論点を整理



▼「良かったポイント」一覧



▼「課題」と「ブラッシュアップアイデア」



5min

- 本日の進行、目的・ゴールを共有

20min

- ・ 自社社内ワークショップでも提示したダイバーシティ経営推進に向けての「個社のVISION」を共有していただき、
自社の取組もご紹介いただく

35min

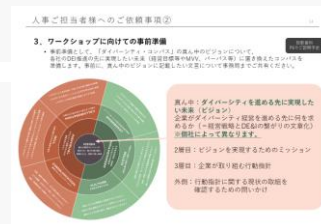
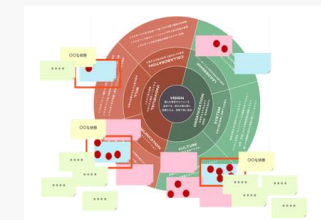
- ・ ワークショップで改めて明らかになった自社の強み・課題について、担当として今後目指していきたい方向性を当日の成果物をベースにシェアいただく
 ＊ワークショップ当日の「ダイバーシティ・コンパス」や「アクションアイデアシート」を紹介する形

40min

- ・ワークショップを自走運営したことによって気づいたことを付箋に書いていただきホワイトボード前に全員があつまりシェア
- ・Work1: 「良かったポイント（ピンク）」と「改善が必要なポイント（水色）」
（記入→貼りながらシェア）
- ・Work2: 「もっとこうなってほしいという進める上のアイデア（黄色）」 | | （記入→貼りながらシェア&議論）

20min

- ・ 3月に実施する企業同士が集まる対話の場の概要についてご説明
- ・ 自社単独で取り組むことが難しい課題や、今後どういった情報の場があると有用だと思うかというご意見・アドバイスをいただく

[illegible]

当日ワーク集村 (Work 3)

【集合の観点から】
 つづけば、私はたも (重要課題) を解決して、○○ (理想) に近づくだろうか？

【人生理想の観点から】
 つづけば、私はたも○○ (重要課題) を解決して、○○ (理想) に近づくだろうか？

【事業理想の観点から】
 つづけば、私はたも○○ (重要課題) を解決して、○○ (理想) に近づくだろうか？

座談会の場で、各社におけるワークショップの自走の際に気づいたことを書き出して共有。ワークを通じて、下記改善点を洗い出し、公開版マニュアル制作における示唆とした。

1. ワークショップ参加者に対する基礎知識のインプット

- 人事・ダイバーシティ経営担当者は、いわゆる「企業におけるダイバーシティ経営の必要性」について認識は高いが、必ずしも「参加者」理解度のレベル感が揃っているわけではなく、事前のインプットなどレベル合わせが必要
 - ダイバーシティ経営に関する理解度のレベルに応じた「ダイバーシティ経営知識事前インプット」の設定
- ⇒ プログラムをDEIに関する基本的な講義あり・なしの2パターン準備（詳細はp70）

2. ワークショップでの議論内容

- 経営層、人事部門、事業部門の「腹落ち」が課題という観点で、企業内自走型ワークショップを行い、特に「事業部門」での自社の取組への理解、なぜダイバーシティ経営に取り組むのかの納得感、および「自分ごと化」につながった。
 - 一方的に「受講する」研修スタイルではなく、コンパスを使って付箋に書き記し、自分目線で「対話」し、「課題」や「アイデア」を生み出していく過程そのものが「自分ごと化」につながっているという印象。
 - 一方で、自分ごと化したのちの、自社/自部門への浸透のさせ方へは課題が残る。
- ⇒ ワークショップの有用性が確かめられた。自社/自部門への浸透のさせ方については、ワークショップの最後に継続的な議論を促すような問いかけを入れてみることも重要か。

3. その他の強化アイデア

- 座談会時に、ダイバーシティ・コンパスの各層の繋がりが分かりにくいという声があったので、マニュアル公開に向けては完成版のダイバーシティ・コンパスを補足する説明資料が必要。
 - また、マニュアル内で横文字が多いとの声もあったため、難解な用語をできるだけ排除しつつ用語の補足説明も必要
 - ファシリテータースキルは個人差があるため、ファシリテーターのスキル支援のためのオンラインコンテンツ整備も今後検討可能
- ⇒ ダイバーシティコンパスの補足説明資料を準備したほか、用語の補足説明資料も制作。（詳細はp70-71）

公開版マニュアルの制作

ダイバーシティ・コンパスマニュアル制作
公開版マニュアルの制作

各企業内での社内ワークショップ（ワークショップ）及び座談会からの気づきを踏まえて公開版マニュアルを制作。本報告書とは別途、経済産業省ホームページにて公開予定。

ワークショップ使い方マニュアル

ワークショップ本番までの想定スケジュールと準備

「ワークショップ」開始当日に向けてご準備いただく事項は以下とおりです。
詳細は、p10～12に記載してありますので合わせてご確認ください。

ワークショップ本番
12月6日(水曜日、昼前)

事務局での
キックオフ

事務局内
ミーティング
12月5日(火曜日、午後)

事務局内
ミーティング
12月4日(月曜日、午後)

事務局内
ミーティング
12月3日(日曜日、午後)

ワークショップ開催当日

社内ワークショップ

- 事務局でのキックオフを実施する
事務局での作業の準備が完了
- 事務局員(人)と「ワークショップ」
2名1組のペアを希望いたします

※ 社内ワークショップは実施せず

- 参加予定の出席者の宛先を把握
ご参加の予定、ご参加の人数をできるだけ
早いタイミングで事務局に提供いただき
たいです。(12月1日(土)以降の出席予定)で開
催のワークショップ、ご参加の出席予定が
確定の場合は、事務局へご参加の出席予定を
ご提供ください。

【参加当日】

- キックオフ後にワークショップリーダー様と15分程度お話しください。
(人集、ダイナミックに意思決定の方法を学びます)
- キックオフ後、ご参加メンバーへお声がけください。(目標設定等)
- ワークショップの進捗(目標等)を確認させていただきます
※ワークショップの進捗(目標等)を確認させていただきます
※ワークショップの進捗(目標等)を確認させていただきます

開催日時	開催場所	参加人数	備考
12月3日(日) 15:00～17:00	事務局内	10名	事務局員と事務局員とのミーティング
12月4日(月) 15:00～17:00	事務局内	10名	事務局員と事務局員とのミーティング
12月5日(火) 15:00～17:00	事務局内	10名	事務局員と事務局員とのミーティング
12月6日(水) 10:00～12:00	社内ワークショップ	10名	社内ワークショップ

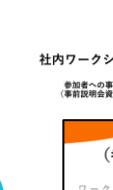
参加人数により変動します

※ 参加人数により変動します

※ 参加人数により変動します

※ 参加人数により変動します

参加者向け資料



社内ワークショップ概要

(参加者への事前説明資料
事前説明会資料より抜粋)

(参考) 事前課題シートを記入する際のヒント

ワークで使用するダイバーシティ・コンパスから、自社のダイバーシティ経営を振り返るうえでヒントになる問いをいくつか紹介します。

多様な個性を活かすリーダーシップ

- 多様なキャリアパスは整っていますか？
- 柔軟な働き方を平等に提供できていますか？
- 人材の特性を理解し配置されていますか？

多様な個性が柔軟に活躍する仕組み

- 柔軟な働き方は認められていますか？
- どのような成長・キャリアアップの機会がありますか？
- 採用・評価における判断基準は明確ですか？

多様性を受容する文化

- 許さしなくてはならない価値観を土壌できていますか？
- 多様な人材を尊重するビジョンを共有していますか？
- 実性によらず仕事の内容・責任・成長を決めていますか？

異なる文化のコミュニケーション

- 言語・価値観を尊重する。いかに尊重されていますか？
- どのような関係・文化の他人とも関わり合っていますか？
- 異文化・価値観の違いを理解しようとしていますか？

多様な個性それぞれの価値の活かし

- 得意を活かしてやりたいことをやる機会がありますか？
- 個性や状況によらずキャリアを主体的に考えていますか？
- 必要以上に心配せずに協力をお願いしていますか？

多様な人が仕事と生活を両立する働き方

- 性別によらずに家庭の役割を決めていますか？
- 家事や育児を多様なワークライフツールを考えていますか？
- 親世代の価値観に捉われずに新しい育児を考えていますか？

当日投影資料（司会台本）

ダイバーシティ・コンパス ワークショップ

【投影資料】

発散→コンパスで「整理」

横道帳上で発散した付箋について、
今度は「ダイバーシティ・コンパス」のどの項目に当てはまるかを考えながら
DEIがないと感じるとき（青）とあると感じるとき（ピンク）、
それぞれの付箋を関連する項目の場所に貼りなおしてください！

発散時（横道帳）



➡



- ✓ 課題が、6項目のどこに分類されるのか？
- ✓ 近いキーワードや似ているモノは近くに貼っていきましょう
- ✓ 5分で完了を目安をお願いします！

- ・「当日投影資料（司会台本付き）」を含めた資料の「使い方」のマニュアル
- ・ワークショップ全体の概要をダイジェストで知ることが可能

- 事務局（人事/ダイバーシティ担当）の方から、ワークショップ参加者の方への事前説明/事前課題のお願い用の資料

- プレゼンテーションモードで投影するワークショッププログラム
- DEI講義有り無しバージョンで2種類
- コメント欄にファシリテーターがそのまま読んで使える台本（コメント）が付いている

個社で実施していただいたワークショッププログラム（α版）（p52-59）について、
3社での社内ワークショップ・座談会で得られた課題や示唆を反映しアップデート

投影資料内のプログラム

- 各企業参加者内でのダイバーシティ経営に関する理解度によってダイバーシティ経営に関する詳しい説明が必要



A:DEI講義ありVer.

本日の進め方	
0 はじめに（概要説明・アイスブレイクセッション）	40min
1 【グループワーク】 「発散&整理」セッション	30min
---休憩---	10min
2 【グループワーク】 「Positiveな“理想プレスト”」セッション	35min
3 【全体】 まとめ＆「明日からのアクション」宣言	35min
150 min	

B:DEI講義なしVer.

本日の進め方	
0 はじめに（概要説明・アイスブレイクセッション）	20min
1 【グループワーク】 「発散&整理」セッション	30min
2 【グループワーク】 「Positiveな“理想プレスト”」セッション	35min
3 【全体】 まとめ＆「明日からのアクション」宣言	35min
120 min	

参加メンバーのダイバーシティ経営に関する理解度に合わせて
A:DEI講義ありVer.と
B:DEI講義なしVer.準備。
各社の状況に合わせて
2時間 or 2時間半のプログラムを選択可能に。

投影資料内の補足資料の追加制作

- 資料中に出てくるダイバーシティ経営に関する用語の補足説明が必要
- Workを進めるにあたって、テーブル議論をスムーズに進めるためのファシリテーターの声掛けポイントが必要



【参考】関連用語集

用語	定義	参照URL
ダイバーシティ経営	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、事業成長につなげていく経営	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm
インクルージョン	誰もが職場で受け入れられ、自分らしさを発揮できている	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm
エクイティ	公平な扱い、不平等の調整を行う「公正性」	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm
DEI	DEIとは、多様性、公正性、包摂性（Diversity, Equity, Inclusion）	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm
VISION	目指す組織像	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm
MISSION	存在意義	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm
WILL	キャリアや目標を共有するうえで、自分の内なる意志や動機を語るための重要な要素。やりたいこと。	https://www.mof.go.jp/press/koenkai/2022/02/22_01.htm

テーブル議論での整理のポイント

- 似た課題は、付箋を重ねてまとめる or 新たな同色付箋にキーワードを書き出す
- 課題の分布が、コンパスのどの項目に寄っているか、そのパターンも特徴として捉える

【視察のヒント】

- 視察に「課題」を特定できないとしても「課題」の「どこにあるか」を大切にキーワード化していきましょう
- 視察では「仕方の」解決は別課題とある課題でも「何を」をまず考える形で認識することが大事です
- コンパスの各項目に分類されないものについても「キーワード」を添えてみましょう（コンパスの外に貼ってください）

- 事前参加者説明資料／ワークショップ事前準備資料に用語集を追加。参照可能なリンクなどで事前知識のインプットが可能に。
- ファシリテーションの補助となる「テーブル議論での整理のポイント」を追加。

各ツール（p53下部の「活用ツール類」内）に関しても公開版制作にあたりアップデート

【わたしのWILLシート】
(アイスブレイク用)

参加者が「はたらく上で大事にしていること（WILL）」と「自分の仕事」をグループでのアイスブレイクを兼ねた自己紹介で価値観共有として使う。アイスブレイクセッションにて使用。

わたくしのWILLシート

お名前

わたくしが働くうえでの大事にしているWILL

プロフィール
写真

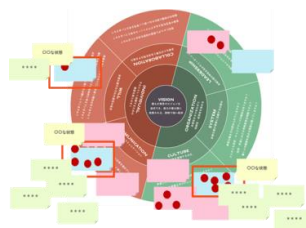
わたくしの仕事
（得意なこと、上手なこと、好きなこと）



アイスブレイクにおいて話しやすいように仕事の話を上に持ってくるなど記載の位置についてアップデート

【「ダイバーシティ・コンパス」と「付箋」】

大型出力した「ダイバーシティ・コンパス」上で何色かの付箋を使って議論を進めていく。Work1～3にて使用。



現状のコンパスが円形で文字が放射状に広がるため、読みやすいようにコンパス構造図の資料を制作。

【アクションシート】

議論を受けて、自身が取り組みたいことを自部門の
目線から宣言するシート。
Work3にて使用。

【会社での視点から】 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？	【事業部門での視点から】 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？
<自分ごと化するために> ※自身のWILLも加味して、ご自身の当てはまる欄に記載ください	<自分ごと化するために> ※自身のWILLも加味して、ご自身の当てはまる欄に記載ください



アクションを考えるうえでのヒントとなるよう、コンパスの内容をシート内に記載。

わたし

の

WILL

シート

お名前

わたし

の仕事

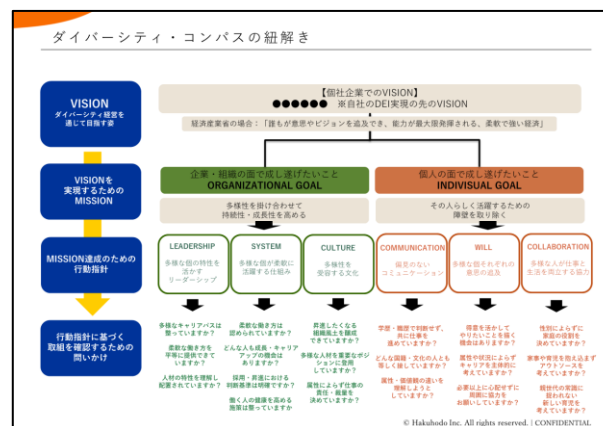
(現在だけでなくこれまでも含めてOK)

プロフィール

写真

わたし

が働こうえでの大事にしているWILL



Work3

アクションシート

所属部門

お名前

どうすれば、私たち〇〇(重要課題)を解決して、
 〇〇(目標)に近づけるだろうか？

【仕事の視座から】
 グループで考えた「課題」と「理想像」を記載してください。

【自分ごと化するために】
 所属部門に具体的な出来事(やり取り)アクションアイデアを記載してください。

考えるうえでのヒント

①パーパス・ビジョン・ミッションと
 其後の行動を順に振り返る「問いかけ方」

多様な人々の特性を活かすリーダーシップ

- 多様なキャリアパスはありますか？
- 異なる能力を公平に評価できていますか？
- 人々の特性を的確に認識できているか？

多様な人々から学び、改善する仕組み

- 異なる文化背景から何を学んでいますか？
- どのような文化、キャリアパスの機会がありますか？
- 異なる「やり取り」の改善点は明確ですか？

多様性を尊重する文化

- 尊重したくなる人間関係を築けていますか？
- 多様な人材を重要なポジションに採用していますか？
- 異文化による仕事の相違点・相違点を扱っていますか？

個々のいコミュニケーション

- 学歴・職歴で判断せず、共に仕事を進めていますか？
- どのような文化の人とも関わっていますか？
- 異文化・価値観の違いを踏まえ、よりよいコミュニケーション

多様な国々それぞれの価値の認識

- 何を尊重してやり取りしていくを強く意識していますか？
- 異文化や状況によらずキャリアパスを考慮し考えていますか？
- 必ずしも文化や価値観に固執しすぎないですか？

多様な人々から人生を学ぶ態度

- 常に新しいことに挑戦の意欲を持っていますか？
- 仕事や習慣を伝え込まずアットホームを考慮していますか？
- 親近の気持ちで話合いを行い「意見」を求めていますか？

ダイバーシティ・コンパスの活用展開方策

社内ワークショップ・座談会により、ダイバーシティ・コンパス活用ワークショップの自走の実証を行った結果を踏まえて、今後有用と考えられる展開方策を以下に記す。

ダイバーシティ・コンパスのワークショップをスムーズに自走させていくために必要なサポート

企業向け説明会の実施

- 各社が自走してコンパスを活用していくにあたり、本ダイバーシティ・コンパスのワークショップに、人事部門以外でもモチベーション高く参加してもらうための声かけ方法や、持っておくべき事前知識、ファシリテーションスキル等のレクチャーがあるとよりワークショップが実施しやすくなるのではないかと。
- 「事前説明資料」を補足するかたちで、説明動画などがあると有用か。

ダイバーシティ・コンパスのワークショップを多くの企業で実践してもらうために必要な施策

事業部門の参加意義明確化

社内ワークショップ実施時の人事部門からの声かけの時に、自社の経営強化に向けてダイバーシティ推進が必要な理由（事業におけるダイバーシティ経営の有用性への理解）を正確に認識したうえで参加してもらうべきと考える。

企業活用事例の共有

実際に本ワークショップを活用いただいた事例などを収集・共有することで、ワークショップに取り組みたいと思う企業を増やすことができるのではないかと。

また、本ワークショップ後の各部門でのフォローアップには課題があり、ワークショップ実施後、社内の継続的な取組につなげていくためのユースケースを探っていく必要がある。

3-2 ダイバーシティ経営推進に関する取組を 発信する枠組みの形成

業界を超えたベストプラクティスの共有を可能にする枠組み形成

「交流会」の実施背景

令和5年度の意見交換会より、業界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、商習慣など1社では解決できない課題に対して、横断した取組の必要性が示唆された。さらに、業界を超えて課題や成功事例を共有することで、業界内部では気づきづらい特有の課題に気づくことができたり、異業界のナレッジを活用できる可能性があり、業界を超えて横断した取組の必要性が示唆された。

「交流会」の実施目的

本事業において、様々な業界の企業が連携し、ダイバーシティ経営を推進していくことを目的とした交流会を開催。先進事例のインプットを受けながら、各社が自社の取組や課題をシェアし合い、企業/業界を超えて、アイデアを共創する交流会を実施。

企業間でのつながりを作り、業界を超えたベストプラクティスの共有を可能にする場づくりを行った。

業界を超えたベストプラクティスの共有を可能にする枠組みを形成

交流会 実施

ダイバーシティ経営を推進する企業にお声がけをし、企業間でのつながりを作り、業界を超えたベストプラクティスの共有を可能にするネットワーキングを目的とした企業交流会を実施。

プログラム概要

2h	5min	はじめに 本日の進行、目的・ゴールを共有
	45min	①Keynote トークセッション （日経BP 一木様、キンドリル 松本様、経済産業省） 「企業」「コンサルティング」「行政」という異なる立場からダイバーシティ経営の現状、課題、成功事例、今後の展望について知見をインプットいただき、その後「トークテーマ」を元に議論 - トークテーマ；「DEIの取組を企業の競争力強化につなげるには？」
	10min	②各社のユニークな成功事例&お悩みシェア（事務局より） ①成功している取組 ②悩んでいる課題について、企業様から事前にいただいた内容について簡単にファシから全体へシェア
	45min	③Brainstorming：Positive Actionを共創する 上記セッションで出てきた課題について、議論したい「課題」グループごとに分かれ、各社の取組、具体的な悩みについて、2～3分程度で発表（任意で資料使用も可） その後、業種・企業横断で多様な視点から解決策を考え“共創形式”で課題を乗り越える「アクションアイデア」を自由に発想。
	15min	④Wrap up：Positive Actionを宣言する & 事務局より関連施策のご紹介 - 出てきたアイデアをもとに、各社で「是非取組たいこと」「今後検討してみたいこと」を発表 →各グループにファシリテーターとして入っている事務局メンバーからまとめて発表 - 今後の自社内の課題精緻化/取組アクションの議論のために「ダイバーシティ・コンパス」ツールを紹介（5分程度）
	(任意) 30min	After Talk 各社の成功事例シェアや、課題シェア、アクション議論を経て、もう少し各社で議論したり、今後の繋がりづくりができるように、任意参加のトーキングタイムを用意

ダイバーシティ経営推進に関するロゴを策定し、交流会でも活用した。企業がダイバーシティ経営を勢いよく推進していく様子を表現。またロゴが重なることで、企業の壁、業界の壁を超えて、各社が同じ方向に向かって、共にダイバーシティ経営を突き進める様子を表現。



日本の潜在能力を引き出す。

働く人の創造性を高める。

その鍵であるダイバーシティ経営の課題を、共創の力で前に進める。

企業、自治体、教育機関、メディア、

経済産業省が一緒になって

日本の一人ひとりが、個性と能力を発揮できる将来へ。

さあ、一緒に一気に、ダイバーシティ経営を加速させましょう。

全体概要

「企業」「コンサルティング」「行政」という異なる立場の登壇者から、ダイバーシティ経営の現状、課題、成功事例、今後の展望について知見をインプット。冒頭、経済産業省より「政府が進めるダイバーシティ経営」について、経済産業省がこのテーマに取り組む意義や取組概要について共有。日本企業のダイバーシティ経営の現状とステップについて一木様より、企業におけるダイバーシティ経営推進の実事例について松本様よりお話いただいた。その後「ダイバーシティ経営の取組を企業の競争力強化につなげるには？」というテーマに沿ってトークセッションを実施（詳細は次ページ以降）。その後の各企業のグループワークの議論につながるインプットとなった。



登壇者（敬称略）

松本紗代子（キンドリルジャパン株式会社 専務執行役員 プラクティス事業本部長 兼 インクルージョン・ダイバーシティ&エクイティ担当）

相馬 知子（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長）

一木裕佳（株式会社日経BP総合研究所 人的資本経営フェロー）

政府が進めるダイバーシティ経営

経済産業省より

経済産業省が「ダイバーシティ経営」というテーマに取り組む意義や取組概要について以下のとおり共有した。

経済産業省は、企業における多様性推進が、リスクマネジメントやイノベーション創出において有用であり、企業の競争力向上に繋がっていくという認識のもと、産業政策の観点でダイバーシティ経営を推進している。

グローバルで外部環境が急激に変化する中で、企業における同質性が高い状態のままでは、変化への対応力に乏しく、日本の競争力は低下してしまうという危機感がある。実際に、近年、IMDが作成する世界競争力年鑑では、日本の競争力が低下傾向にあることが示されている。また、企業のCEOに対する自社の企業価値創造の阻害要因に関する調査によると、日本企業は「自社の硬直的プロセス」等、属人的な要素を課題としてあげており、同質性が高く多様性をいかにすることができない組織文化が競争力の低下に繋がっている可能性があるのではないかと。こういった課題を踏まえ、経済産業省は、企業が多様性を自社の競争力強化に繋げるための取組を支援している。

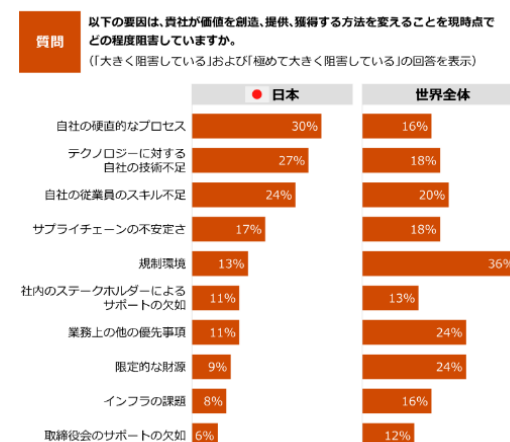
令和5年度委託事業（※）においても、企業がダイバーシティ経営に取り組むにあたり、制度整備のその先のステップとして、経営戦略との紐付けや組織風土の変革において課題を抱えていることが分かった。今日のセッションでは、各企業の成功している取組と課題についてシェアし、業種・企業を超えてディスカッションを行っていただくことで、各社のダイバーシティ経営推進の一助となればと考えている。

※ 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）



▼当日投影資料を一部改変

企業CEOが考える自社の企業価値創造の阻害要因



（出所）PwC（第27回CEO意識調査（日本分析版）, 2023年10月-11月）
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>
 世界105カ国・地域の4,702名のCEO（うち日本のCEOは179名）に対し調査を実施。



日本企業のダイバーシティ経営の現状とステップ

一木 裕佳 様より

企業によってダイバーシティ経営の進捗・浸透状況の差が広がってきている現状や、最新の潮流、取組推進のポイントについて以下のとおりお話しいただいた。

先進事例・遅延事例に共通する事項として、例えば、先進事例の共通事項としては、ダイバーシティ経営について取締役会や経営会議での議論がなされている、KPIのみならずKGIも設置している、といった特徴があげられる。一方で、取組が遅れている企業の共通事項としては、ダイバーシティ経営に関する開示そのものが目的化しており、現場との温度差が生じていること、制度は整備されていても実際には活用されていないケースがあること、ダイバーシティ経営関連部署や人事部のみが取組の中心となっており事業部門との連携に課題があること、等があげられる。

また、ダイバーシティ経営・女性活躍関連の最新の潮流に関しては、社外での経験（外資系企業での経験含む）を積んだ女性役員の就任ケースが増えていること、事業部門トップ（CFO、CDO、CIO等）に女性が増えてきていること、等も特徴としてあげられる。

ダイバーシティ経営の推進にあたって鍵となるのは、経営トップが経営課題としてダイバーシティ経営推進の必要性をとらえ、経営戦略にその要素を組み込み、経営レベルでの議論を行うことを含め、経営層のコミットメントである。また、自社単独では取組を進めづらい場合でも、社会が変化し、それを踏まえて企業も変わっていくというケースもある。

▼当日投影資料より

日本企業のダイバーシティ経営の現状・課題

企業によって進捗・浸透状況の差が広がってきている

= 先進事例

= 遅延事例

- ・経営トップの強いコミット
- ・経営戦略に組み込まれている
- ・事業戦略と人材戦略が紐づいている

- ・取締役会や経営会議で議論されている
- ・インタナルコミュニケーションの充実
- ・戦略的なサクセッションプランの実施
- ・早期選抜・優先的人材育成
- ・情報開示に自社の課題と対応戦略を開示している
- ・KGIとKPIの設定とトラッキング
- ・課題を採す工夫されたエンゲージメントサーベイ

- ・開示のための施策ファースト
- ・開示情報と現場実感の温度差
- ・制度や評価、研修が活きてない

- ・義務化項目のKPI・開示で終わっている
- ・制度は整えたが実際活用できない現場がある
- ・部長層の認識・実行状況のバラつき
- ・営業など事業部門、製造部門などの部署横断
- ・トップメッセージの形骸化
- ・DEI部署と人事部が孤立に陥っている
- ・人事の研修・教育がアップデートできていない



- ・経営トップ、役員全員が【経営課題】と認識して、腹落ちしているか
- ・くどいほどトップが【自身の言葉で】【語れて】いるか
- ・企業風土やカルチャーは簡単には変革できない【繰り返すずっと】

企業におけるダイバーシティ経営推進の実事例 松本 紗代子 様より

ダイバーシティ経営推進の先進事例として、キンドリルジャパンにおける推進事例を以下のとおりご説明いただいた。

2021年9月、キンドリルが誕生。日本法人はグローバルに先駆け、社員でディスカッションを行いID&Eミッションを策定。キンドリルはミッションクリティカルな情報システムの企画・設計・開発・保守・運用にかかわるコンサルティング、技術支援などのサービス提供を主な事業としているため、人こそが価値の会社。よって、社員が自分らしく働くことができる環境をつくることは企業として明確に行うべきものと考え、経営戦略の中核に置きID&Eに取り組んでいる。事業責任者である自分がID&Eの責任者でもあるということ、ID&E戦略を決めている中核メンバーは人事だけではなく、広報、政策渉外、マーケティング部門等のメンバーが入っているのも特徴である。

また、社員の目標設定に、インクルーシブカルチャーの推進を盛り込んでおり、評価の際には、「ビジネス貢献」のみならず、「他者への貢献」といった点についても同等に比重をおいて評価を行い、カルチャーを醸成する人を評価するという姿勢を明確に打ち出している。

さらに、キンドリルでは、経営トップがID&Eの活動にコミットし、対外的にメッセージを積極的に発信している。加えて、従業員リソースグループのKINsにはそれぞれエグゼクティブスポンサーがついているのも特徴だ。自社内での取組に加え、他企業やNPOとの連携を強化し、社外も巻き込みながら、さらに取組を加速している。



▼当日投影資料より

キンドリルジャパンにおけるID&E ミッション

 Inclusion	 Diversity	 Equity
ひとりひとりの違いを理解し合い、 尊重し合い、価値を認め合い、 大切にすること	性別や年齢などの目に見える違いに 限らず、考え方、スキル、経験などを 含む多様性を認めること	誰もが成長し成功する機会を持てる よう、個人の違いを考慮した上で提供 される機会が公平であること

私たちは人こそが価値の会社として、お客様と社会への提供価値を最大化します。
そのためにキンドリルジャパンはひとりひとりが自分らしく働くことができ、
組織としての力を最大限発揮できる環境を築いていきます。

トークテーマ

ダイバーシティ経営の取組を 企業の競争力強化につなげるには？

取組を進めるうえでのトップダウン・ボトムアップ双方の切り口や、取組（施策・制度整備）を通じて実際に社のカルチャーや個人の行動が変わり企業の競争力強化につながるまでのパスをどうつくるか、についてお話をお伺いした。ダイバーシティ経営を推進していくにあたり、重要となるポイントは下記4点である。



(1) 経営層・事業部門の巻き込み

- トップダウンでのダイバーシティ経営推進が不可欠。
トップ自身が腹落ちし、経営上の重要性を自分の言葉で語れているか。
- 人事とDEI部署連携のみで取組を推進するのではなく、IR部門・経営企画部門等、企業の業績について取りまとめている部門のトップを巻き込み、組織横断で取組を行う。

(2) 企業価値と紐づけた成果の可視化

- 売上・利益向上等、企業価値への貢献の可視化を行う。
- 離職率低下や採用競争力の向上への影響を可視化することは社内の事業部門や経営層の自分事化にとって有用。

(3) 外部からの評価の活用

- 外部への積極的な取組発信を行い、それを目にした取引先やパートナー等第三者に会議等の場で言及いただくことで、事業部門も含めて社内全体の意識変革を促進し、共に推進をしていく文化を醸成することにつながる。

(4) 企業カルチャーの変革

- インクルージョンを根付かせるための組織改革が必要。（例：社内において部門横断での推進チームを結成する、社外において複数企業や業界を超えた取組を実施する等）
- 部下の多様性をいかすことができる管理職の育成。（例：エンゲージメントサーベイの中で、部下が働く環境をインクルーシブと感じているかどうかについて調査を行い上司にフィードバックを行う）

参加企業から事前に寄せられた、ダイバーシティ経営における自社の「成功事例」と「課題」は以下の通り。

成功事例

経営を巻き込む全社施策

- ・経営層が主催する委員会やプロジェクト経営層自らのメッセージ発信
- ・全社員向けの「理解促進」研修/プログラム

現場管理職の理解を促すための施策

- ・管理職、管理職候補者への研修
- ・より「自分ごと化」するワークショップ等の実施

長期にわたる女性キャリア開発 支援スキーム

- ・10-20年にわたる女性キャリア支援活動（女性管理職候補者のスキル支援）

グループ全体での女性活躍支援

- ・国内外グループに点在する女性社員を横で繋げる取組

社内に閉じない社外発信

- ・経営戦略としての開示だけではなく社内での成功ケースを社外にも公開

多様な働き方の支援/整備

- ・人事制度として整えることで多様な働き方のケースと理解が増加

社員の声をDE&Iアクションに反映

- ・認識の現状、浸透度合を測る調査を行い、経営に共有したり全社に公開
- ・また人材戦略/組織開発に生かすことも

課題

社員の“真の理解”によるカルチャー変革

- ・DE&Iの全社員への理解・浸透（≡自分ごと化）
- ・目指す理想と現状のGAPを埋めること
- ・数字目標だけではない意識の改革

より上位の役職への女性登用

- ・登用だけではなく、登用候補の継続的な拡大
- ・女性の業務執行役員比率/管理職比率の向上

多様な働き方を実現するための 全体像の描き方や制度づくり

- ・多様な働き方を支える理解（マネジメント層の理解促進とスキル向上）
- ・グループ全体で見たときに必要な制度づくり

事業との連携

- ・推進することでビジネス成果を全社で理解してもらうこと
- ・企業価値向上のための取組であることの意識醸成と定着

Brainstorming：Positive Actionを共創する

参加企業ワークショップ

Positive Actionを共創する

本ワークショップでは、各社が直面する具体的な課題や取組を共有し、業種や企業の枠を超えて多様な視点から解決策を模索する「共創形式」のディスカッションを実施。83ページに記載の課題で分けたグループごとに意見交換し、他社の課題に対して自由な発想で「解決アイデア」を創出し、今後自社に持ち帰りたいアイデアについて発表。



① 各社の取組・悩みの共有

各社の現在の取組や、課題をシェア。主な課題は以下の4つに分類できた。

①社員の“真の理解と意識”醸成／②女性登用促進／③多様な働き方を実現する制度づくり／④事業との連携

各社の悩みには共通点も多く見られた。会場に集まった人事部門担当者は長年ダイバーシティ経営推進に向けて奮闘しているが、経営層や他部門の腹落ちに課題があることや、制度は整備され始めているがその先のビジネス成果へのつなげ方や目指す姿とのギャップがあることなどの課題が共通していた。

② 多様な視点での解決策の検討

業種・企業横断で編成されたグループにおいて、他社の課題に対して異なる視点からアイデアを出し合った。Keynoteセッションの内容も踏まえ、

「トップのコミットメント」や「多様性推進の要素を人事評価に組み入れることによるモチベーション」といった視点が解決策としてあがった他、ダイバーシティ経営の評価を数字で可視化することの有用性についてのディスカッションが行われたグループもあった。

また、経営企画、IR、広報部門などと協力した部門横断での社内ワーキンググループの設立や、各社のダイバーシティ経営担当者をつなげる取組、部長層レベルでのつながりづくりなど、多様なレイヤーで横のつながりを作る「ネットワーキング」を通じて各社の取組を加速していくことに関してもアイデアとして挙げられた。

終了後も、各社のダイバーシティ経営担当者同士が意見交換をしあう様子などが見られた。

効果検証のための事後アンケート聴取項目

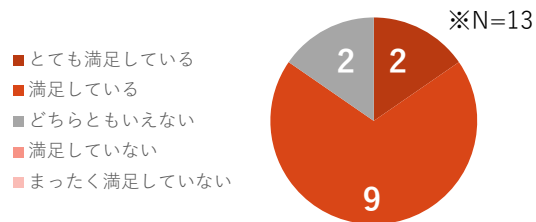
※匿名形式のForms回答型アンケート

	設問文	選択肢
Q1	本日の「企業交流会」にご参加されて、どの程度満足されましたか。	1. とても満足している 2. 満足している 3. どちらともいえない 4. 満足していない 5. まったく満足していない
Q2	Q1で、そのように思われた理由について、具体的にお知らせください。	自由回答
Q3	本日のように、他の企業や異なる業種の方と横断で交流することに対する「ニーズ」はどの程度ございますか？	1. とても高い 2. 高い 3. どちらともいえない 4. 低い 5. とても低い
Q4	Q3でそのように思われた理由を具体的にお知らせください。	自由回答
Q5	今後も、このような「交流会」が開催されるとしたら、どの程度参加したいと思いますか。	1. とても参加したい 2. 参加したい 3. どちらともいえない 4. 参加したくない 5. まったく参加したくない
Q6	Q5のように思われた理由をお知らせください。また、具体的に「有用」と思われたプログラムについてご記載いただけるとありがたいです。	自由回答

企業交流会後の参加者アンケート結果

企業交流会では、「満足度」や「今後に対するニーズ」含めて概ね好評であった。冒頭のKeynoteセッションも普段現場で感じる悩み・モヤモヤを言語化してくれたという共感が大きかった。その後のグループワークでも、他企業と情報交換をしながら共通する課題について議論し合える環境、意見を貰える環境は新たな視点も得られ有意義だったとの声が多かった。一部、コンテンツ構成などで改善案も見受けられたが、今後も企業・業界を超えたネットワーキングの場を継続し、各社の取組を加速していくことが期待される。

Q1.「企業交流会」の満足度



Q2.満足度の理由 ※一部抜粋

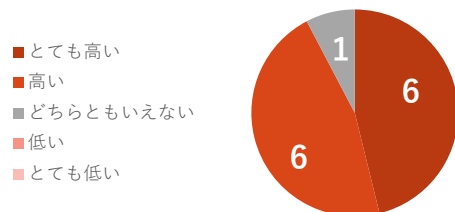
【とても満足している】

- 他業種ではあるが、**企業規模・知名度も同じような企業のDEI担当者の集まりであり、大変参考になった。**
- 冒頭の講演がとてもよかった。様々な企業の方と忌憚ない意見交換ができた。**

【満足している】

- オープニングセッションでの視座の高いお話や企業様同士との意見交換で課題を共有できたことが**有意義**だと感じたから。
- 自社の取り組みについて他社にも参考となるものであることがわかったこと、モヤモヤしている部分をキーノートスピーカーの方々が言語化してくださったこと**
- keynoteセッションが大変勉強になりました。他社の取り組み聞けたのもよかったです。もう少しグループワークの時間が長いと嬉しかったです。**

Q3.他企業や異業種との横断交流に対するニーズ ※N=13



Q4.ニーズの高さの理由 ※一部抜粋

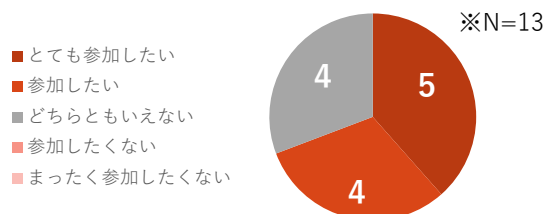
【とても高い】

- 他社と関わる機会は0ではないが、どこも悩みは同じであり、話が平行線になることも多いが、**第一線で試行錯誤しながら活躍されている方・企業のお話は大変勉強になるため。**
- 自社のみではアイデアの限界があり他社の取組は大変参考になるため。**
- 対外的交流で好事例を見つける必要があるため**

【高い】

- DE&Iについては、**多くの企業の課題はだいたい共通しており（風土や女性登用が進まない等）一方で、そのハードルを越えて成果を出している企業様とそうでない企業とのギャップは何か？**について、交流等があればディスカッションしやすくなるから。また、他社様の話を聞いて刺激を受け、他社でもできるのであれば、当社でも可能なはずだと前向きにゴール設定を考えられるようになるから。
- 各社公開されている情報についてはリサーチをしているものの、**担当者同士の繋がりや本音で話せる場は有効**だと考えるため。
- 自社の社会における現状立ち位置の再確認になることと、各社とも広報活動と現実のギャップを知ることができて良い**と感じた。

Q5.今後の「企業交流会」への参加意向



Q6.参加したい理由 ※一部抜粋

【とても参加したい】

- 大変勉強になりました。**グループワーク、というより、色々な情報交換ができる時間が長い嬉しい**です。
- keynoteゲストトーク**

【参加したい】

- ヒントがもらえました

【どちらともいえない】

- 企業の具体的事例をより掘り下げる時間が欲しかったです。**
- 各社様々な事情を抱えるなか、その場で具体的なアクションまでを求められ、対応に困りました。**テーマやグループ分け、進行方法などについては検討の余地があるのではないかと**思います。

今回の取組を受けて、このような企業間交流の必要性を改めて確認できた。

今後も具体的な取組内容や課題が共有できる「場づくり」を継続していくことが大事である。

自社の課題や現状・立ち位置の再確認

事前課題で各社課題を明確化

各社ダイバーシティ経営に取り組む中で、課題は認識しているが、俯瞰して自社の取組の立ち位置が再確認でき、同じような課題感を持つ企業との議論にスムーズに入ることができた。

ファシリテーターを立てた「実」のある議論

近い課題の元、テーブルファシリテーターがいる中で少人数で議論する機会は有用であり、参加者からも大変好評だった。（時間はもう少しあっても良かったとの声もあった）

他社との交流を通じた学びと刺激の重要性

他企業や異業種との横断交流

各社ホームページなどで公開されている情報については把握しているが、他企業／異業種間で、担当者の本音ベースで話せる場は改めて納得度が高まる。

モチベーションの向上

自社ばかりで考えるのではなく、他社の取組を聞くことで刺激を受け、同じような課題でも他社が課題を乗り越えているなら自社でも出来るはずと、前向きな姿勢でゴール設定や行動を進める意識を高められる。

4 . 今後の取組の方向性について

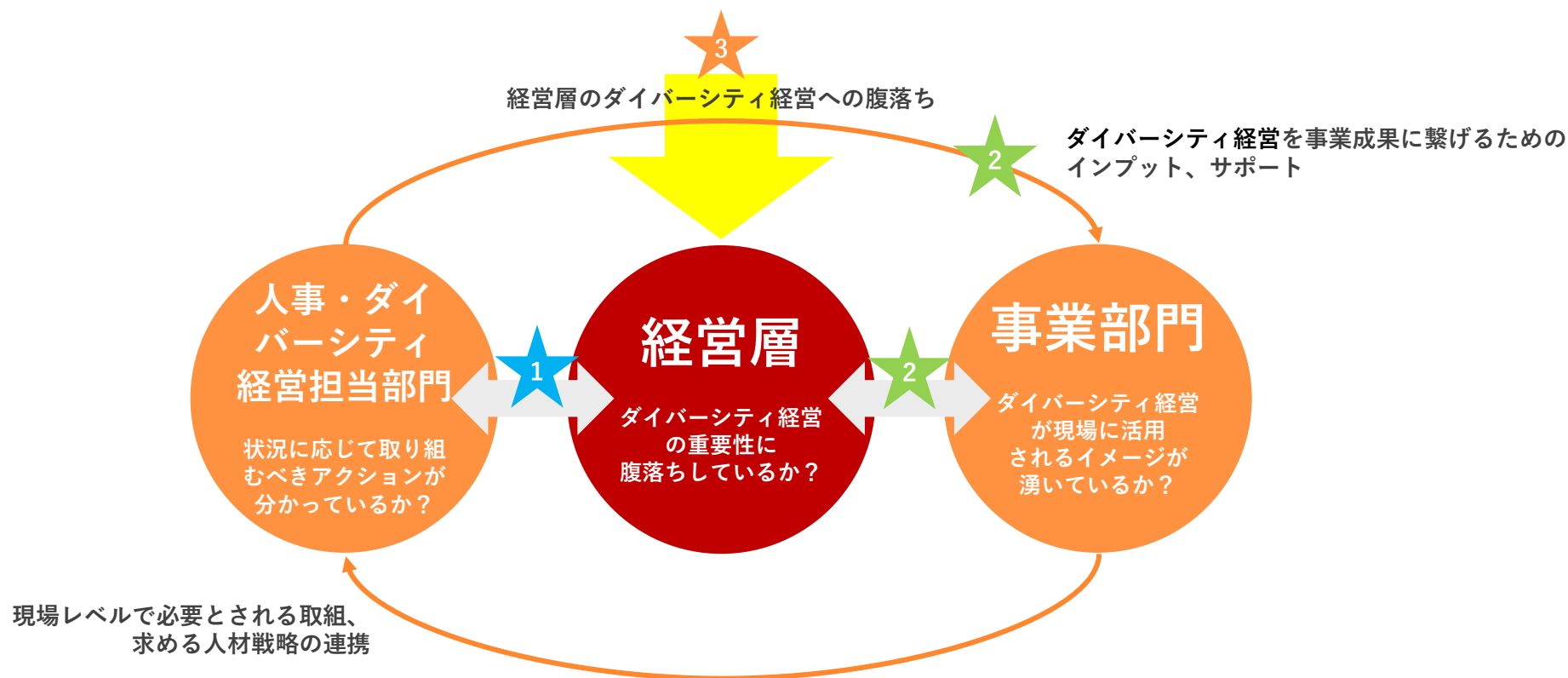
ダイバーシティ経営を推進するには、経営層が核となりながら、人事部・事業部のそれぞれと三位一体になって連携していく必要がある。

本調査を踏まえ、中小・中堅企業、大企業でそれぞれ以下の課題と、解決の方向性があげられた。

- ① 中小・中堅企業では、人手不足を課題として認識している企業が非常に多い。しかし、ダイバーシティ経営の裾野拡大にはまだ課題があることから、自社の状況（事業構造、業界特性、所在地等）を鑑みながらダイバーシティ経営の目的をどのように捉え、アクションをどのように行っていくべきかについて、例えば、他社の取組のきっかけや成果を感じるまでの経緯をストーリー立てて提示することが有用なのではないか。また、人手不足の解消に加えて、特に事業変化が大きい業界にある企業については、新製品やサービス等新たな自社の強みを生み出すためにダイバーシティ経営が有用であること等、ダイバーシティ経営の他の観点の有用性についても、併せて周知をしていく必要性が感じられた。さらに、ダイバーシティ経営が奏功している企業はその推進にあたり、周辺の学校や企業、行政との連携を活用していたため、中小・中堅企業が各ステークホルダーとつながりを持つきっかけづくりも重要であると感じられた。
- ② 大企業では、ダイバーシティ経営推進に関する制度整備は企業で進んでいるが、そういった取組を企業価値向上やカルチャー変革、個人の行動変容につなげていくことに課題を感じている企業が多いことがわかった。これを踏まえ、人事・ダイバーシティ経営担当部が、自部署のみの取組にとどまらず、経営層を巻き込んで経営戦略や実際の事業の中にダイバーシティ経営の必要性をどのように落としこむか、そのうえで、どのように事業部を巻き込んでいくか、といった点を解決していくことが必要なのではないか。
- ③ また、企業規模に関わらず、経営層が、ダイバーシティ経営の必要性について腹落ちし、強いリーダーシップを発揮することが、ダイバーシティ経営の具体的取組の推進や企業文化の変革の観点からは重要であることが改めて認識された。

課題を踏まえて考えられる今後の取組の方向性について次ページ以降に記載。

今後の取組を考えるにあたっての社内ステークホルダーと注力ポイントは以下のとおり。



今後の
取組の
注力ポイント



まずは経営層や人事部門が主導となって自社の状況を把握し、アクションに移すための施策



事業部門を巻き込んで、ダイバーシティ経営を事業成果に繋げるための施策



企業全体がダイバーシティ経営に乗り出し、経営層に腹落ちさせるための情報発信

企業の競争力向上と経済成長の観点からダイバーシティ経営を推進していくため、
取組を進める企業がどのような道筋をたどって現在に至ったかという
ストーリーを横展開することや、ステークホルダー同士の関係強化が有用ではないか。

注力ポイント

個社の状況に沿った成功事例の紹介/サポート

事業部門・現場を巻き込んだ取組

経営層に対して、経営戦略と紐付けてダイバーシティ経営の必要性を腹落ちさせる取組

取組の
目的

- ・ 「人手不足」「イノベーション創出」といった課題感を抱えている企業の間でも、個社を取り巻く状況は様々であり、状況に応じて「次にとるべき一手」を検討・実行することができると環境を整備する。
- ・ 人事部門がダイバーシティ経営を進めるだけでなく、日々の業務の中にダイバーシティ経営の意義を落とし込み、事業部門も巻き込んで、ダイバーシティ経営の考え方をマネジメント層や現場に浸透させていく。
- ・ より多くの企業がダイバーシティ経営に乗り出すために、経営層に対してダイバーシティ経営の必要性を周知する。

求められる
施策例

- ・ ダイバーシティ経営の取組を人手不足解消やイノベーション創出等につなげている企業について、取組のきっかけ、経緯も含む事例収集
- ・ 人材関連施策や各業界向け施策、関係団体と連携したダイバーシティ経営の普及啓発活動（イベント、企業間交流等）
- ・ ダイバーシティに関する各種指標の開示の考え方の整理と開示促進

※民間企業において取り組むことが期待される施策

- ・ 多様な人材の獲得に向けた、ハローワークや学校・自治体・人材紹介企業など、労働市場に関するステークホルダーとの関係づくり
- ・ ダイバーシティ・コンパスワークショップのマニュアル等も活用した社内の対話の促進

5 .Appendix (全量調査データ集)

中小・中堅企業の
ダイバーシティ経営に関する
定量調査 データ集

全量データ版

目的	・ 中小・中堅企業*のダイバーシティ経営が、労働市場への有用性へ影響をもたらすかの検討 ・ 実際にダイバーシティ経営が労働市場に好影響をもたらしている企業の特徴把握 *中小企業：業種が「製造業その他」の場合は資本金3億円以下または従業員数300人以下、「卸売業」の場合は資本金1億円以下または従業員数100人以下、「サービス業」の場合は資本金5000万円以下または従業員数100人以下、「小売業」の場合は資本金5000万円以下または従業員数50人以下の会社・個人 中堅企業：中小企業を除く、従業員数2000人以下の会社・個人		
対象	・ 「ダイバーシティ経営企業100選」等選定企業のうち従業員規模が300人以下の160社 ・ 「地域未来牽引企業」選定企業約4700社 計約4860社へのメール配信（うち、有効回答を得られた196社） ※従業員人数が10人以下の3社、数値上回答矛盾がみられた6社の計9社は分析対象より除外		
期間	2024年11月6日(水)~12月2日(月)		
形式	メールでのアンケート配信		
聴取項目一覧	Q1.企業名・法人番号 Q2.所在地(都道府県) Q3.従業員規模 Q4.資本金規模 Q5.昨年度売上高 Q6.業種区分 Q7.従業員総数 / うち正社員数 Q8.女性従業員総数 / 女性正社員数 Q9.女性管理職比率 Q10.女性役員比率 Q11.65歳以上の従業員数 Q12.障がいがある従業員総数 Q13.外国籍の従業員総数 Q14.正社員の年次有給休暇取得率 Q15.月あたり平均所定外労働時間 Q16.男性正社員の育児休業取得率 Q17.離職率(直近1年 / 5年前) Q18.新卒 / 中途採用数(直近1年 / 5年前) Q19.新卒 / 中途募集数(直近1年 / 5年前) Q20.採用満足度 Q21.経営課題 Q22.経営課題への対応方法 Q23.ダイバーシティ経営に乗り出した時期 Q24.ダイバーシティ経営の指標 Q25.ダイバーシティ経営推進の障壁 Q26.障壁の乗り越え方 Q27.ダイバーシティ経営の成果 Q28.経営者の取組 Q29.人事制度 Q30.働き方に関する制度 Q31.現場管理職の取組 Q32.組織の多様性風土 Q33.ダイバーシティ経営の発信実態 Q34.情報発信の媒体		

定量調査から見てきた特徴は下記のとおり。中堅企業においてはダイバーシティ経営と採用活動に関する指標には相関がみられ、「人材の確保・定着・育成」等に課題感を感じる企業は、ダイバーシティ経営に取り組むと好ましい効果が期待できる場合もあると示唆された。

本調査の留意点：本調査は、ダイバーシティ経営企業100選等選定企業(※1) および地域未来牽引企業(※2) に対して実施されたものであり、調査対象が限られている点については留意いただきたい。

#01_中堅企業では多様性に関する項目と労働市場に関する項目で相関がみられた(p.108)

#02_ダイバーシティ経営群でも女性従業員比率・管理職比率・役員比率・正社員比率にはまだ課題がある(p.111-112,117)

#03_採用効果が出るまでには年月がかかるため、できる早くダイバーシティ経営に取り組むことが重要(p.123)

#04_採用活動に良い影響が出てくるまでには、ダイバーシティ経営に困難は必ずつきもの(p.126)

#05_経営層がダイバーシティ経営に積極的な姿勢を示し、多様な人材の意見を重んじることが推進の礎になる(p.127)

#06_柔軟な働き方を叶える制度整備が多様な人材の採用や活躍には重要(p.128-129)

#07_多様な人材を採用するのみならず、そこから生じる多様な意見を尊重し合う風土がダイバーシティ経営では重要(p.131)

#08_ダイバーシティ経営の様子を積極的に発信してアピールすることが、採用への好影響につながる可能性(p.132)

#09_公的な企業認定制度を得ることが、採用活動にも好影響につながる可能性(p.133)

#10_ダイバーシティ経営群では、特に中途採用において良い効果が出ている(p.135,144-145)

#11_中小・中堅企業が抱えている経営課題として最も多いのは「人手不足」(p.148)

#12_実際に「人材の確保・定着・育成」や「デジタル化への対応」「研究開発」を目的にダイバーシティ経営が行われている(p.149)

※1 経済産業省が、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。平成24年度から令和2年度まで実施。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、促進事業表彰を含む。 ※2 経済産業省により選定された、地域経済の中心的な担い手となりうる事業者

Q1.【企業名・法人番号】企業名と法人番号を教えてください。

Q2.【所在地(都道府県)】位置している都道府県をお選びください。(支社等複数ある場合は、本社の位置をお選びください。)

Q3.【従業員規模】従業員数について、当てはまるものを一つお選びください。

- ・ ~10人
- ・ 11人~50人
- ・ 51人~100人
- ・ 101人~300人
- ・ 301人~1000人
- ・ 1001人~2000人
- ・ 2001人~

Q4.【資本金規模】資本金の規模について、当てはまるものを一つお選びください。

- ・ ~500万円以下
- ・ 500万円超~1000万円以下
- ・ 1000万円超~3000万円以下
- ・ 3000万円超~5000万円以下
- ・ 5000万円超~1億円以下
- ・ 1億円超~3億円以下
- ・ 3億円超

Q5.【昨年度売上高】昨年度の売上高について教えてください。

- ・ ~500万円以下
- ・ 500万円超~1000万円以下
- ・ 1000万円超~3000万円以下
- ・ 3000万円超~5000万円以下
- ・ 5000万円超~1億円以下
- ・ 1億円超~5億円以下
- ・ 5億円超~10億円以下
- ・ 10億円超~50億円以下
- ・ 50億円超~100億円以下
- ・ 100億円超~500億円以下
- ・ 500億円超~1000億円以下

- ・ 1000億円超

Q6.【業種区分】業種について、当てはまるものを一つお選びください。

Q7.【従業員総数 / うち正社員数】従業員の総数と、うち正社員*の数をそれぞれ教えてください。(人)

Q8.【女性従業員総数 / 女性正社員数】【女性】従業員の総数と、うち【女性】正社員の数をそれぞれ教えてください。(人)

Q9.【女性管理職比率】女性管理職比率を教えてください。(%)

Q10.【女性役員比率】女性役員*比率を教えてください。(%)

Q11.【65歳以上の従業員数】65歳以上の従業員数を教えてください。(正規・非正規あわせた総数)(人)

Q12.【障がいがある従業員総数】障がいがある従業員数を教えてください。(正規・非正規あわせた総数)(人)

Q13.【外国籍の従業員総数】外国籍の従業員数を教えてください。(正規・非正規あわせた総数)(人)

Q14.【正社員の年次有給休暇取得率】正社員の年次有給休暇取得率を教えてください。(%)

Q15.【月あたり平均所定外労働時間】正社員の一ヶ月あたりの平均所定外労働時間*を教えてください。(時間)

Q16.【男性正社員の育児休業取得率】男性正社員の育児休業の取得率*を教えてください。(%)

Q17.【離職率(直近1年 / 5年前)】離職率について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q18.【新卒 / 中途採用数(直近1年 / 5年前)】新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q19.【新卒 / 中途募集数(直近1年 / 5年前)】新卒・中途それぞれの正社員【募集】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q20.【採用満足度】直近1年間(令和5年度)の採用について、「求める人材要件定義にあてはまるような人が採用できた」かどうか、最も近いものを一つお選びください。

1. 非常に当てはまる
2. まあ当てはまる
3. どちらともいえない
4. あまり当てはまらない
5. 全く当てはまらない

Q21.【経営課題】自社の経営課題として認識しているものを下記の中から全て選んでください。また、そのうち最も重要な経営課題を一つお選びください。

1. 人材の確保・定着・育成
2. 既存顧客との関係強化
3. 国内の新規顧客・販路の開拓
4. 海外の新規顧客・販路の開拓
5. 設備投資（省力化、生産拡大）
6. コスト削減
7. 商品の生産方法・業務プロセスの改善
8. 資金繰り
9. 新商品・サービスの開発
10. 研究開発（技術開発力・技術力の向上）
11. デジタル化への対応・ICTを用いた業務効率化
12. オープンイノベーション（他企業・機関との連携）
13. 事業再構築（事業・業態・業種転換）
14. 企業ブランディング
15. M&A
16. 事業承継（後継者不足等）
17. その他

Q22.【経営課題への対応方法】Q21で選択した経営課題への対応策として、多様な人材の活躍につながる取組（※）を行っているものを全てお選びください。

Q23.【ダイバーシティ経営に乗り出した時期】最初に、経営課題解決に向けて「多様な人材の活躍」を意識し、取組を始めたのはいつ頃ですか。当てはまるものを一つお選びください。

1. 10年以上前から
2. 5~9年前から
3. 4年前から
4. 3年前から
5. 2年前から
6. 1年前から
7. 今年から

Q24.【ダイバーシティ経営の指標】経営課題解決に向けた「多様な人材の活躍」において意識している指標として、当てはまるものを全てお選びください。そのうえで最も重視している項目を一つお選びください。

1. 女性従業員比率
2. 女性管理職比率
3. 女性役員比率
4. 65歳以上の65歳以上従業員の数
5. 障がいを持つ従業員比率
6. 外国籍の従業員比率
7. 有給取得率
8. 月平均残業時間
9. 男性育休取得率
10. 従業員定着率・離職率
11. 採用人数
12. 従業員満足度
13. その他（FA）
14. 設置していない

Q25.【ダイバーシティ経営推進の障壁】経営課題解決に向けた「多様な人材の活躍」を推進するうえで、過去に取組が停滞したタイミングや、難しさを感じた瞬間はありましたか。

1. 非常にあった
2. まああった
3. どちらともいえない
4. あまりなかった
5. 全くなかった

Q26.【障壁の乗り越え方】具体的に、①どのようなことが障壁となり、②どのようにして乗り越えましたか。あるいは乗り越えようとしていますか。できるだけ具体的に教えてください。

Q27.【ダイバーシティ経営の成果】経営課題解決に向けた多様な人材の活躍によって、具体的にどのような成果が得られましたか。

【項目】

Q28. 【経営者の取組】可能であれば、こちらの設問は経営者の方にご回答いただけますと幸いです。「多様な人材の活躍」に関連した経営者の取組に関する以下の項目について、当てはまる選択肢をそれぞれ一つお選びください。

【選択肢】

1. 当てはまる
2. やや当てはまる
3. あまり当てはまらない
4. 当てはまらない

【項目】

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
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、属性や働き方等に関わらず全ての社員に浸透している
3. 経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者は社員と向き合っている
4. 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
5. 今後のビジネス展開が明確になっている
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得ている
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

Q29. 【人事制度】「多様な人材の活躍」に関連した人事制度に関する以下の項目について、当てはまる選択肢をそれぞれ一つお選びください。

【選択肢】

1. 当てはまる
2. やや当てはまる
3. あまり当てはまらない
4. 当てはまらない

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
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
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

Q30. 【働き方に関する制度】従業員の多様な働き方を推進する制度として、実際に社内で活用されている制度を全てお選びください。正社員を対象とした制度についてご回答ください。

1. 働く時間を選べる制度等（例：フレックスタイム制度、短時間勤務制度、時間単位の有給休暇制度、勤務間インターバル制度）
2. 働く場所を選べる制度等（例：在宅勤務、テレワーク制度）
3. 従業員の多様なキャリアを支援する制度等（例：副業・兼業許可制度、リスクリング支援）
4. 労働時間ではなく成果で評価する制度等（例：裁量労働制）
5. 介護中の従業員を支援する制度等（例：介護休暇、手当支給）
6. 育児中の従業員を支援する制度等（例：子どもの看護休暇、手当支給）
7. 従業員の健康管理を支援する制度等（例：健康経営の推進）

Q31.【現場管理職の取組】可能であれば、こちらの設問は現場管理職の方にご回答いただけますと幸いです。「多様な人材の活躍」に関連した現場管理職の取組に関する以下の項目について、当てはまる選択肢をそれぞれ一つお選びください。

【選択肢】

1. 当てはまる
2. やや当てはまる
3. あまり当てはまらない
4. 当てはまらない

【項目】

1. それぞれの部下が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、部下にわかりやすく説明している
2. 部下の残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
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
4. 部下と業務の進捗状況を個々に把握している
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職場づくりをしている
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

Q32.【組織の多様性風土】組織風土に関する以下の項目について、当てはまるものをそれぞれ一つお選びください。

【選択肢】

1. 当てはまる
2. やや当てはまる
3. あまり当てはまらない
4. 当てはまらない

【項目】

1. 社員の属性*や役職、働き方等によらず、休みを取りやすい環境になっている
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
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
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

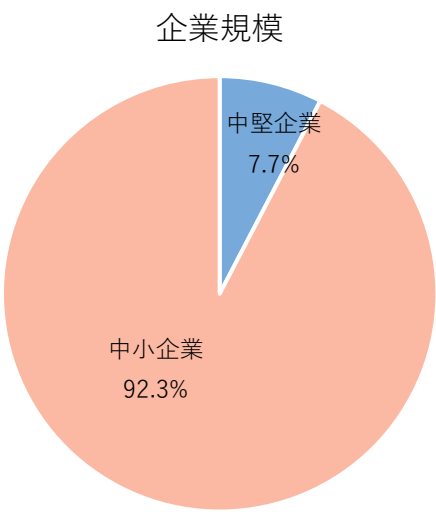
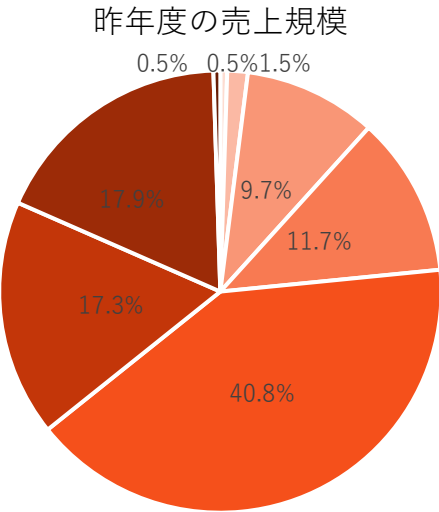
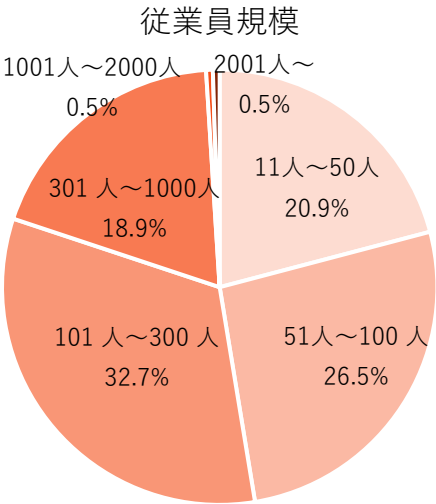
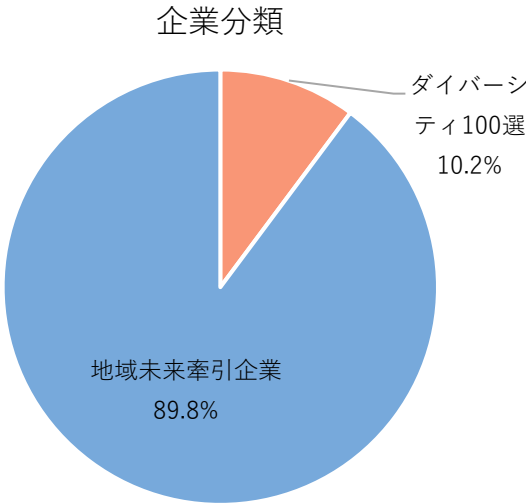
Q33.【ダイバーシティ経営の発信実態】「多様な人材の活躍」に関する取組について、外部に発信していますか。

1. 積極的に発信している
2. 発信している
3. 取組を行っているがあまり発信していない
4. 取組を行っているが全く発信していない
5. 取組を行っていない

Q34.【情報発信の媒体】取組内容を外部へ発信する際に、どのようなメディア・媒体を使って発信していますか。該当するメディアをお選びください。

1. 自社サイト
2. 自社HPでの紹介
3. 多様な人材の活躍に関連する活動への参加・主催
4. 企業認定制度への申請・登録（例：くるみん、えるぼし、自治体の認定制度等）
5. 女性・若者をはじめとする多様な人材の活躍に関連する活動への参加（例：イベントやセミナーへの参加）
6. 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース（<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>）」における開示
7. 社内あるいは社外でのセミナー実施
8. SNS配信
9. SNSでの配信（例：X、Instagram、Facebook、YouTube）
10. 就活関連媒体
11. 就活情報サイト・情報誌
12. 合同会社説明会（例：学校・民間企業・行政などが開催するもの）
13. インターンシップの実施
14. その他（FA）

分析対象企業



- 1000万～3000万

1億～5億

10億～50億

100億～500億
- 5000万～1億

5億～10億

50億～100億

500億～1000億

(n=196)

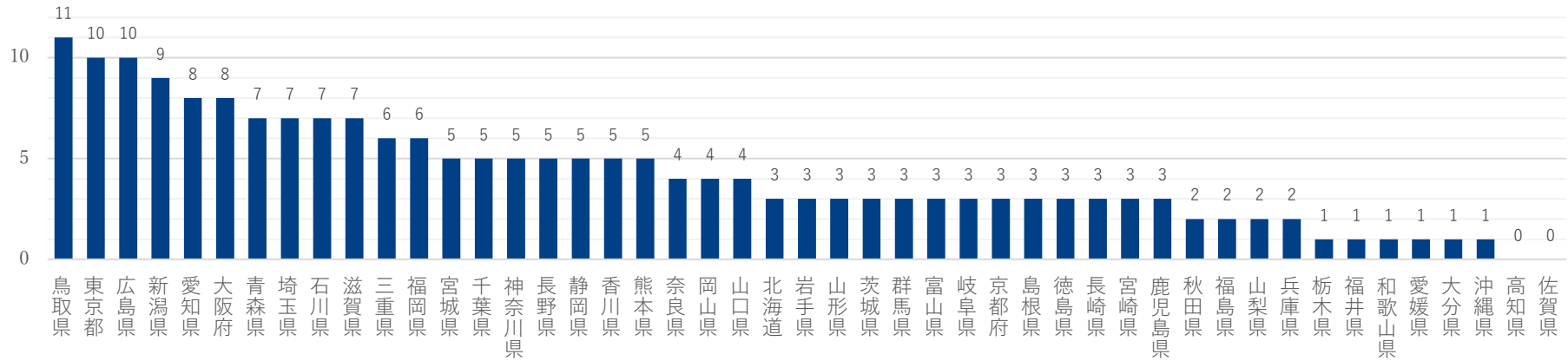
Q3. 従業員数について、当てはまるものを一つお選びください。
Q4. 資本金の規模について、当てはまるものを一つお選びください。

Q5. 昨年度の売上高について教えてください。

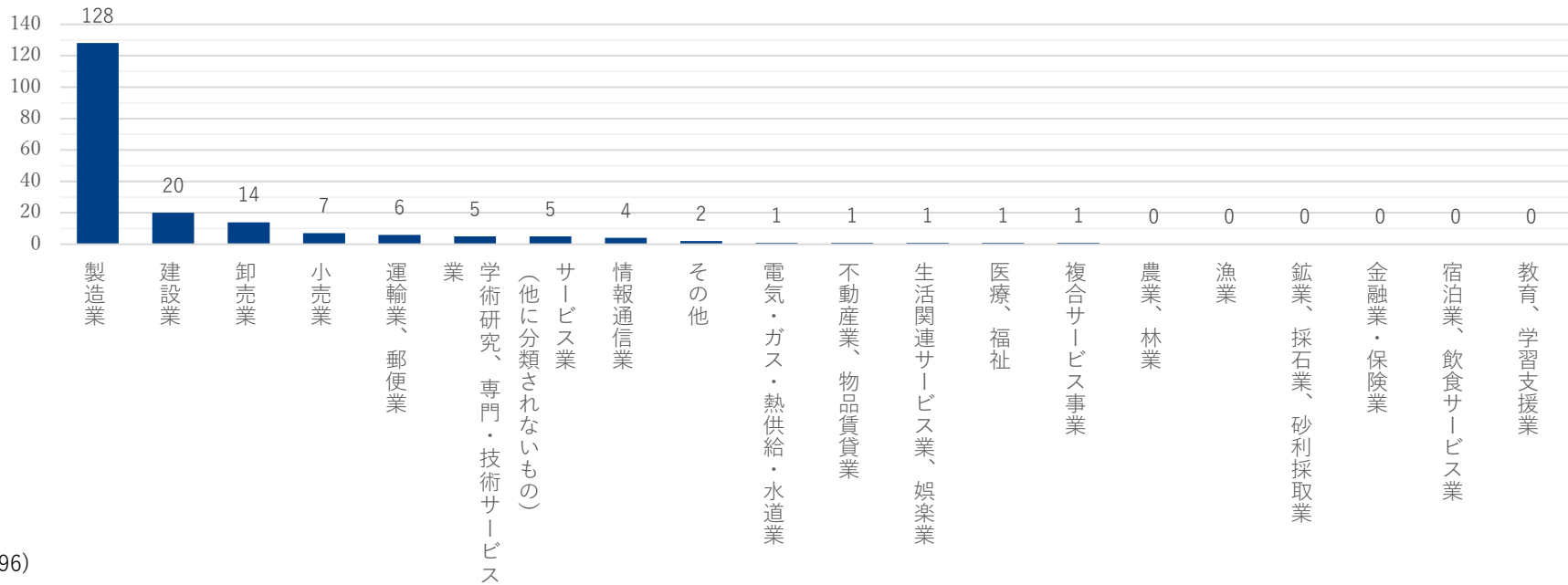
回答企業の分布（都道府県別/業種別）

102

企業の所在都道府県



業種



(n=196)

Q2.位置している都道府県をお選びください。
Q6.業種について、当てはまるものを一つお選びください。

アンケートへの有効回答企業196社（※1）のうち、**特にダイバーシティに関する項目と労働市場に関する項目で相対的に高い数値が見られた48社**を「ダイバーシティ経営群」としてグルーピング。一部項目について回答企業全体と比較分析を行った。

ダイバーシティ経営群の抽出方法

ダイバーシティ経営群の考え方

- ・ 多様性に関するスコアと、労働市場に関するスコアの両方が高いこと
- ・ 分析に耐えられる程度には大きいサンプル数($n \geq 30$ 目安)かつ、全体との差分が見られるほどには大きすぎないサンプル数($n \leq 60$ 目安)

抽出STEP

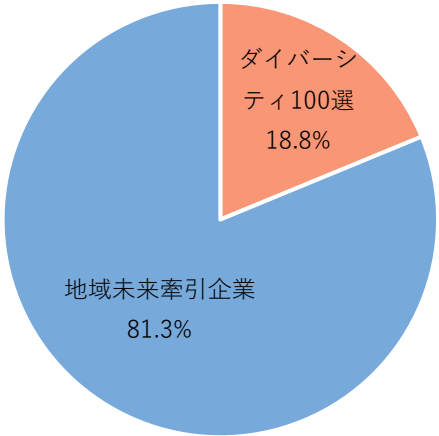
1. 多様性に関するスコア(全13項目)と労働市場に関するスコア(全8項目)のそれぞれにおいて、上位20%に含まれる項目の数をカウント
2. 多様性に関する項目で3/13、労働市場に関するスコアで2/8がカウントアップされた企業を、ダイバーシティ経営もうまく行き、労働市場への有用性もみられる「ダイバーシティ経営群」として定義

※1 従業員人数が10人以下の3社、数値上回答矛盾がみられた6社の計9社は分析対象より除外

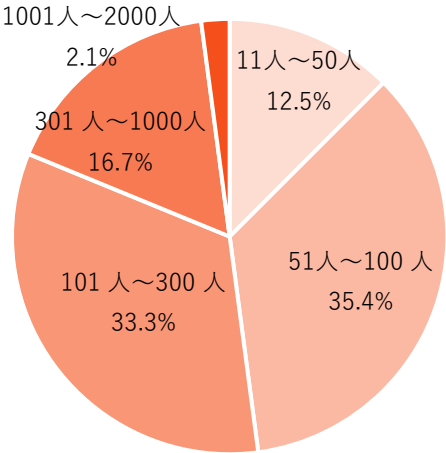
※2 ダイバーシティに関する項目：女性管理職比率/女性役員比率/年次有給取得率/月平均残業時間/男性育休取得率/外部への発信実態/正社員比率/全正社員のうち女性正社員の割合/全女性従業員のうち正社員の割合/女性従業員比率/高齢従業員比率/障がいのある従業員比率/外国人の就業比率

※3 労働市場に関する項目：新卒採用変化率/中途採用変化率/離職変化率/直近の離職率/新卒採用充足率/新卒採用充足率の変化率/中途採用充足率/中途採用充足率の変化率。なお、新卒採用数、中途採用数、離職率で直近または5年前の値が0の場合、近似値として抽出上は1に変換し変化率を概算。また、充足率について、直近の募集数が0人の場合は「募集なし」としてスコア化せず。

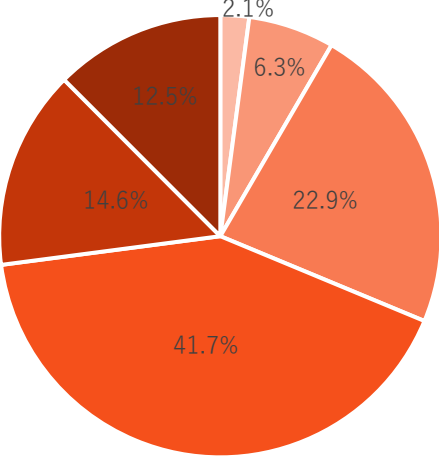
企業分類



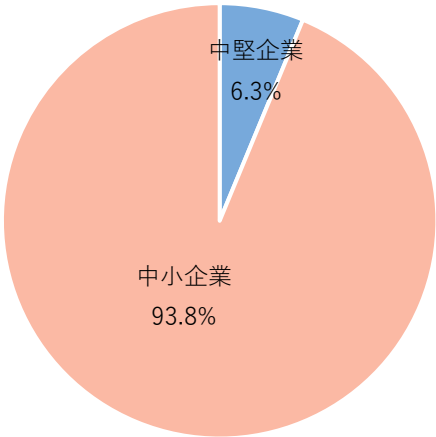
従業員規模



昨年度の売上規模



企業規模



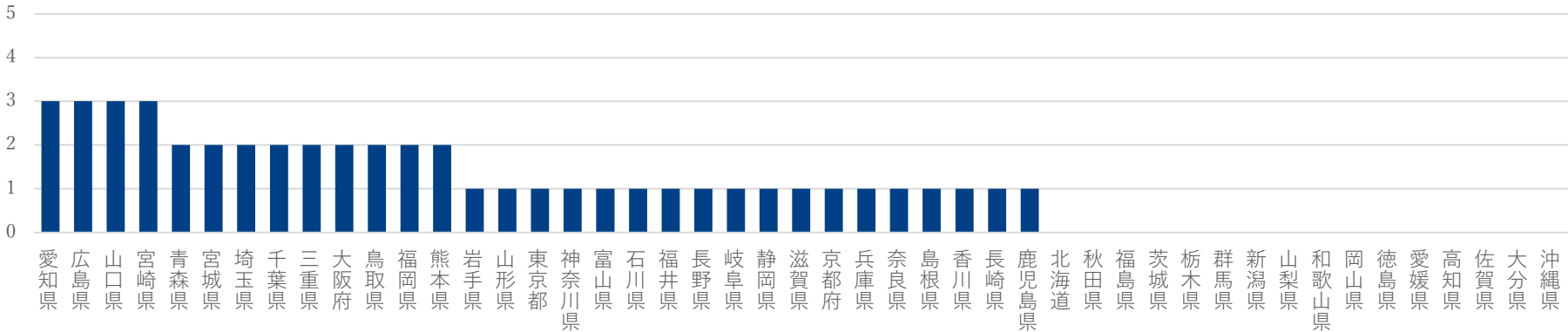
- 5000万円超～1億円以下
- 1億円超～5億円以下
- 5億円超～10億円以下
- 10億円超～50億円以下
- 50億円超～100億円以下
- 100億円超～500億円以下

Q3. 従業員数について、当てはまるものを一つお選びください。
Q4. 資本金の規模について、当てはまるものを一つお選びください。

Q5. 昨年度の売上高について教えてください。

対象企業_ダイバーシティ経営が労働市場に好影響をもたらしている企業群

企業の所在都道府県



業種



(n=48)

Q2.位置している都道府県をお選びください。
Q6.業種について、当てはまるものをお選びください。

ダイバーシティ経営と 労働市場への有用性について

新卒採用充足率を除くと、ダイバーシティ経営群の方が回答企業全体よりもダイバーシティ経営・労働市場のスコア共に好ましい結果に。特に多様性に関する項目では**男性育休取得率**(ただし内訳をみると0%の企業も多い)と**全正社員のうち女性正社員の割合**、労働市場項目では**中途採用変化率**で差が特徴的。

(新卒採用充足率でマイナスの差分が出ているのは定義上100%の上限がないため、全体の中の一部の企業に平均値が引っ張られている可能性)

多様性に 関する項目	女性管理職 比率	女性役員 比率	有給取得率	月平均]残 業時間	男性育休 取得率	正社員 比率	女性従業員 比率	全正社員の うち女性正 社員の割合	全女性従業 員のうち正 社員の割合	65歳以上 従業員比率	障がい者 従業員比率	外国籍の 従業員比率
ダイバーシ ティ経営群 (48社)	9.7	14.4	65.0	37.6	32.5	82.6	31.9	30.8	79.8	7.9	2.8	7.2
全体 (196社)	6.7	12.3	61.4	43.8	26.1	82.5	29.0	25.0	75.0	6.6	1.6	4.9
差分 (ダイバーシ ティ経営群-全 体)	3.0	2.1	3.6	-6.2	6.4	0.1	2.9	5.8	4.8	1.3	1.2	2.3

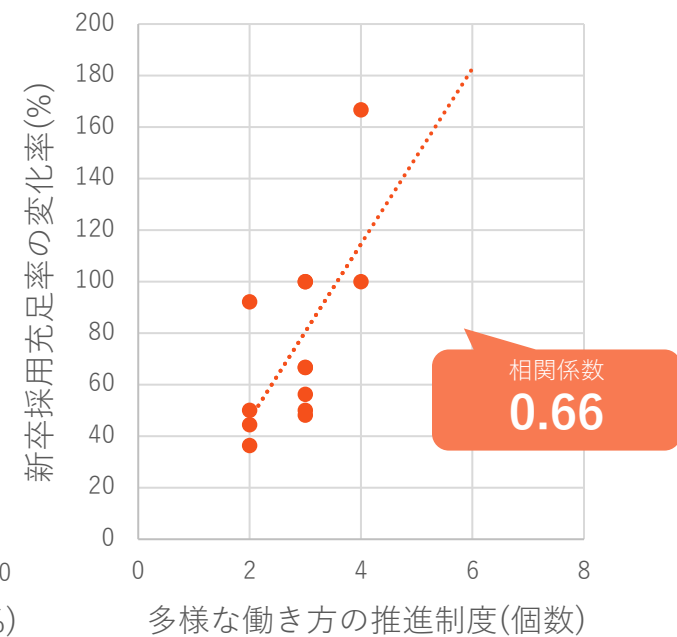
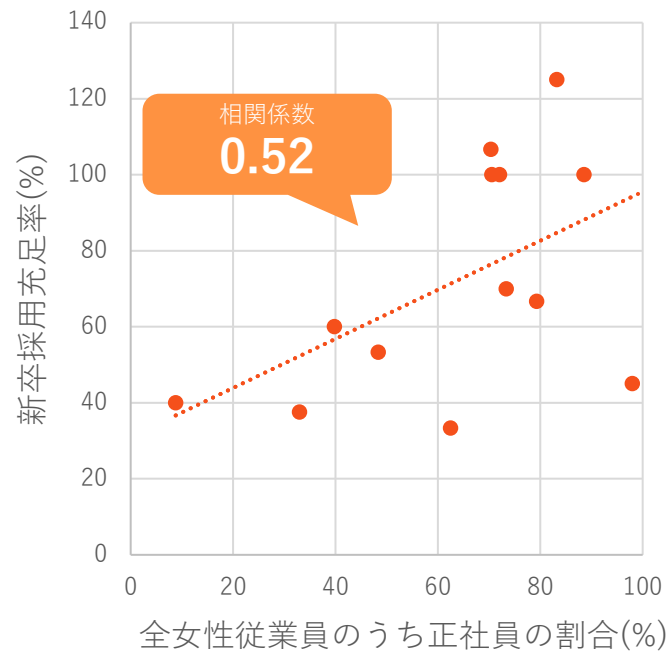
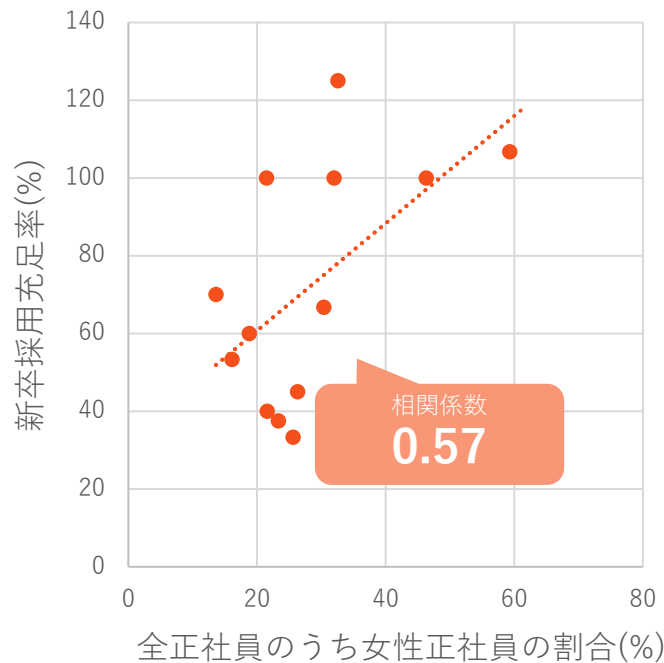
労働 市場項目	離職率	離職変化率	新卒採用 変化率	中途採用 変化率	新卒採用 充足率	新卒採用 充足率の 変化率	中途採用 充足率	中途採用 充足率の 変化率
ダイバーシ ティ経営群 (48社)	5.0	111.4	136.3	177.8	82.1	120.3	127.8	134.7
全体 (196社)	6.4	131.0	107.4	143.5	103.4	98.3	115.0	110.5
差分 (ダイバーシ ティ経営群-全 体)	-1.4	-19.6	28.9	34.3	-21.3	22.0	12.8	24.2

※「月平均残業時間」のみ 単位：時間
※その他の項目は全て 単位：%

回答企業のうち中堅企業のみで相関係数を検討したところ、ダイバーシティ経営に関する複数の項目において新卒採用充足率に関する各種項目と相関が見られた。

■ 中堅企業

「ダイバーシティ経営の進捗度合い」（横軸）と「労働市場における有用性」（縦軸）の相関係数



ダイバーシティ経営に関するデータ

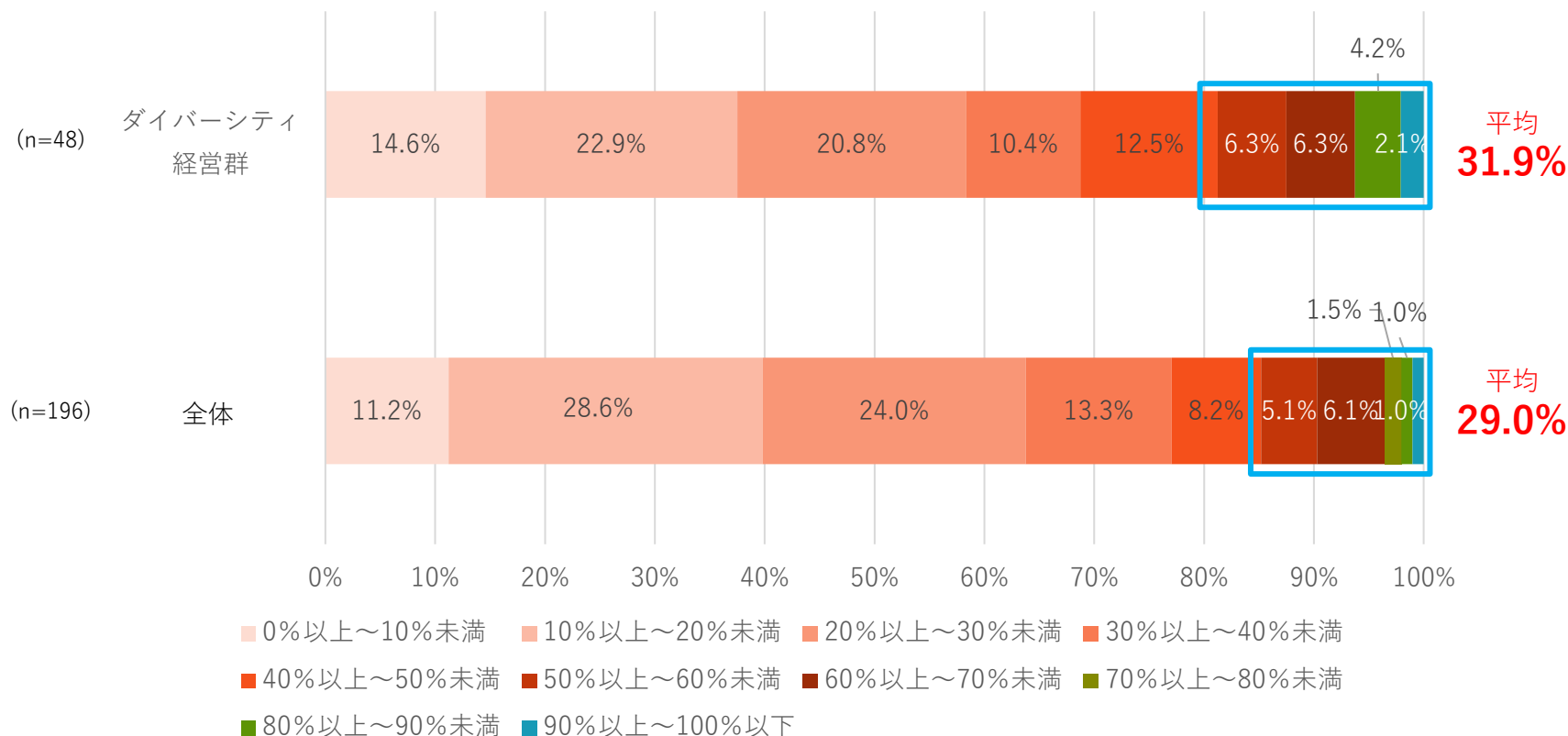
特にダイバーシティ経営に関する項目では**男性育休取得率**(ただし内訳をみると0%の企業も多い)と**全正社員のうち女性正社員の割合**において、ダイバーシティ経営群と全体との差が特徴的。

多様性に関する項目	女性管理職比率	女性役員比率	有給取得率	月平均残業時間	男性育休取得率	正社員比率	女性従業員比率	全正社員のうち女性正社員の割合	全女性従業員のうち正社員の割合	65歳以上従業員比率	障がい者従業員比率	外国籍の従業員比率
ダイバーシティ経営群(48社)	9.7	14.4	65.0	37.6	32.5	82.6	31.9	30.8	79.8	7.9	2.8	7.2
全体(196社)	6.7	12.3	61.4	43.8	26.1	82.5	29.0	25.0	75.0	6.7	1.6	4.9
差分(ダイバーシティ経営群-全体)	3.0	2.1	3.6	-6.2	6.4	0.1	2.9	5.8	4.8	1.2	1.2	2.3

※項目は全て 単位：％

女性従業員比率の平均値は全体では29.0%、ダイバーシティ経営群では31.9%とダイバーシティ経営群の方が2.9pt高かった。

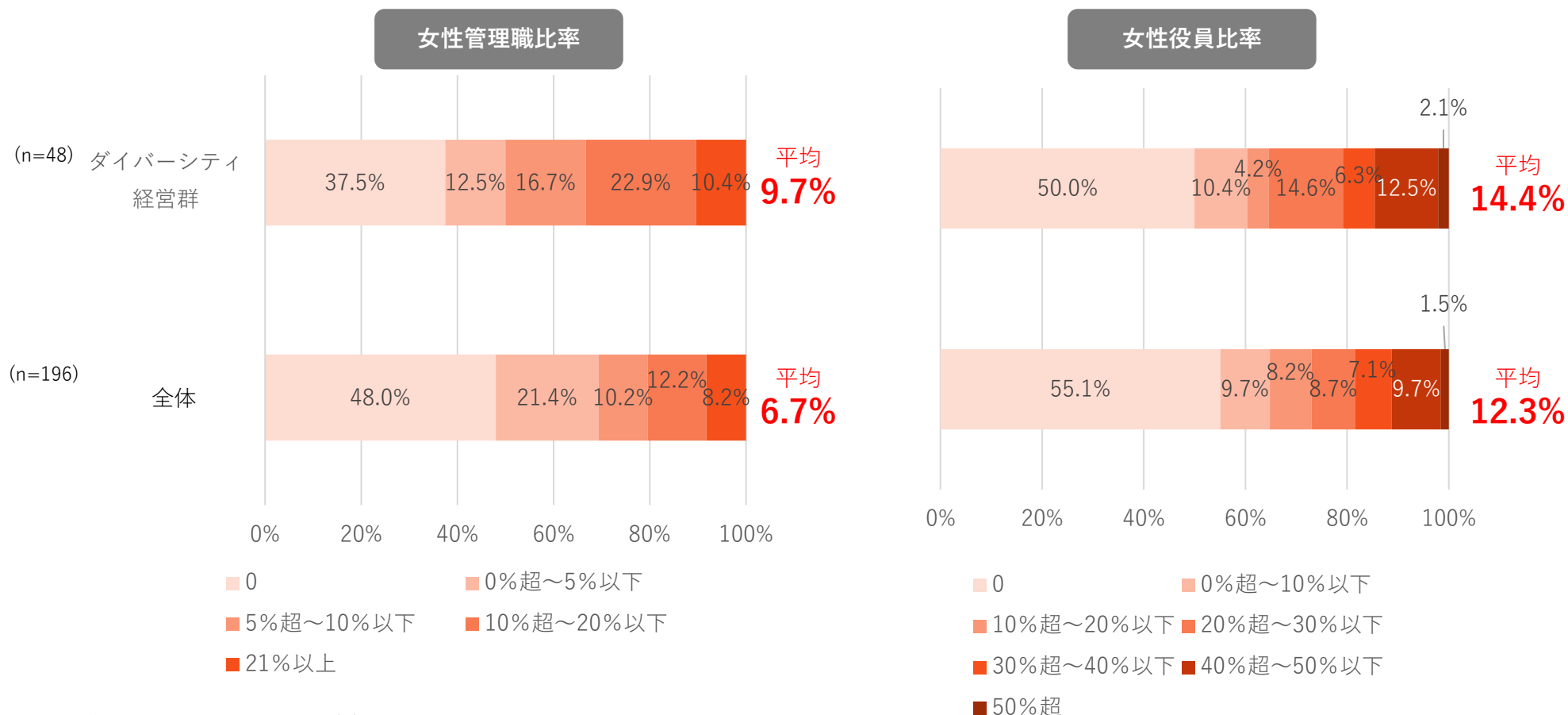
とはいえ、ダイバーシティ経営群であっても、女性従業員比率が低い企業も存在しており、従業員割合におけるジェンダーギャップは存在していることが分かる。



Q8. 【女性】従業員の総数と、うち【女性】正社員の数それぞれ教えてください。（人）

Q7. 従業員の総数と、うち正社員*の数それぞれ教えてください。（人）

女性管理職比率の平均値は全体で6.7%、ダイバーシティ経営群では9.7%とダイバーシティ経営群の方が3.0pt高かった。女性役員比率の平均値は全体では12.3%、ダイバーシティ経営群では14.4%とダイバーシティ経営群の方が2.1pt高かった。両方の指標において、0%の企業が全体の半数近くに上り、また役職があがるにつれて女性の割合が減っていることから、**パイプラインの構築には課題が見られる。**



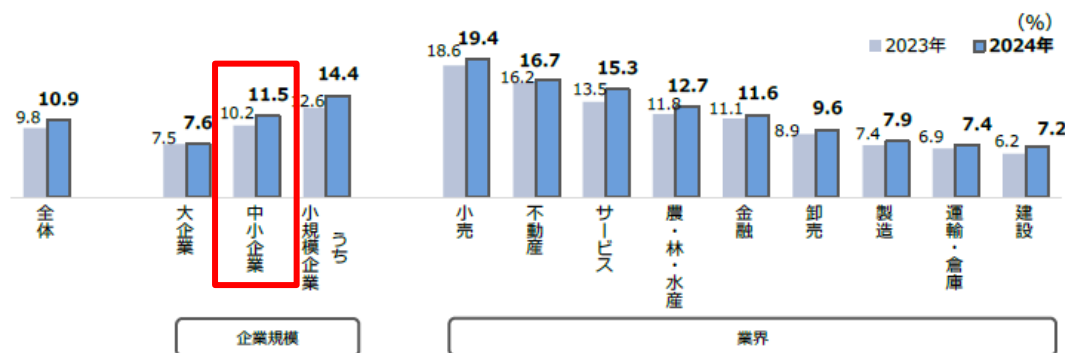
Q9. 女性管理職比率を教えてください。 (%)

Q10. 女性役員 * 比率を教えてください。 (%)

株式会社帝国データバンクが2024年に全国の27,191社に対して行った調査によると(うち有効回答11,282社)中小企業の女性管理職比率は、約10%。

中小企業の女性役員比率も15%弱と、今回の分析対象と大きな乖離は見られない。

女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、業界別 ～

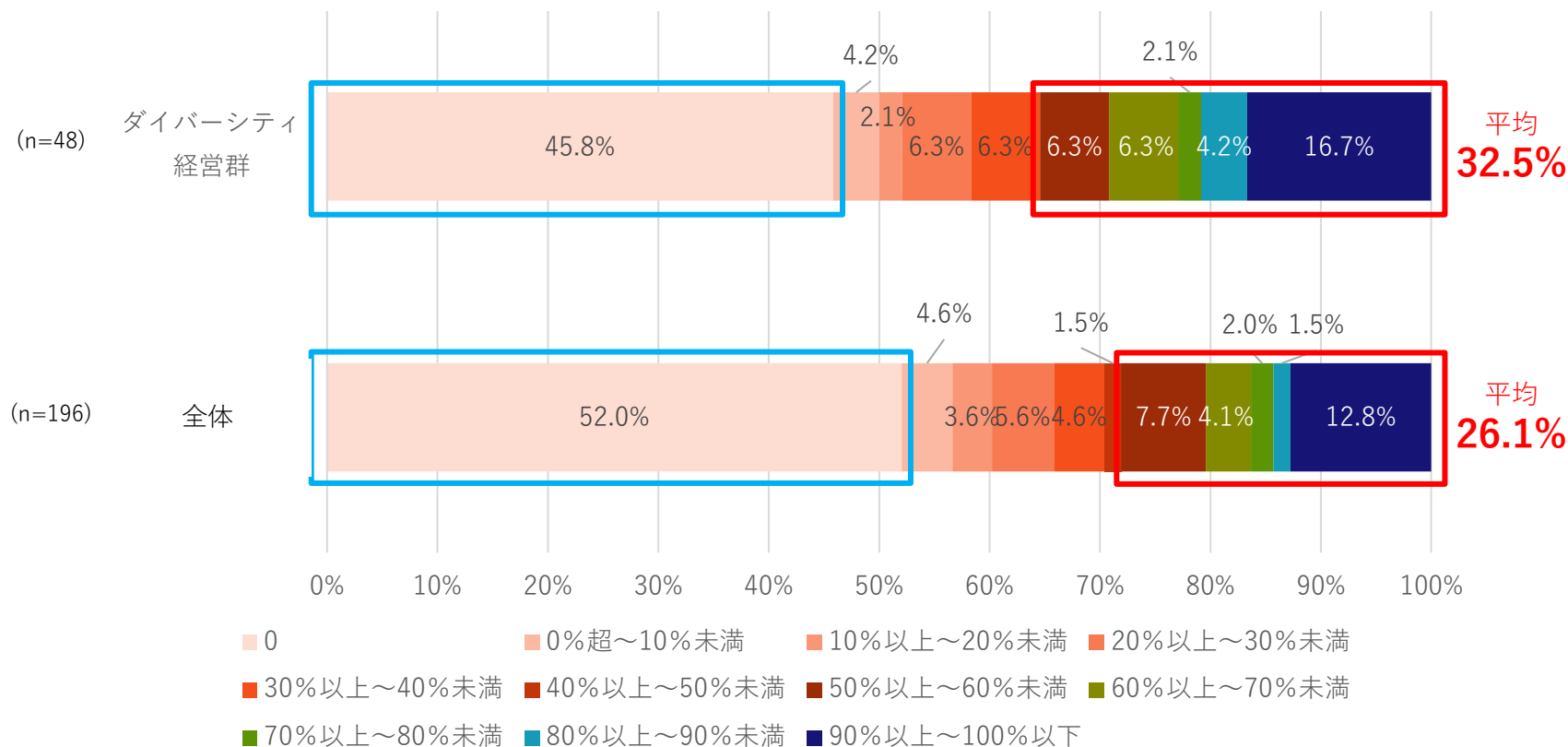


女性役員割合の平均を規模別にみると、「大企業」が6.7%、「中小企業」が14.8% うち「小規模企業」が19.1%となり、女性管理職と同様に規模が小さい企業ほど割合が高い結果となった。

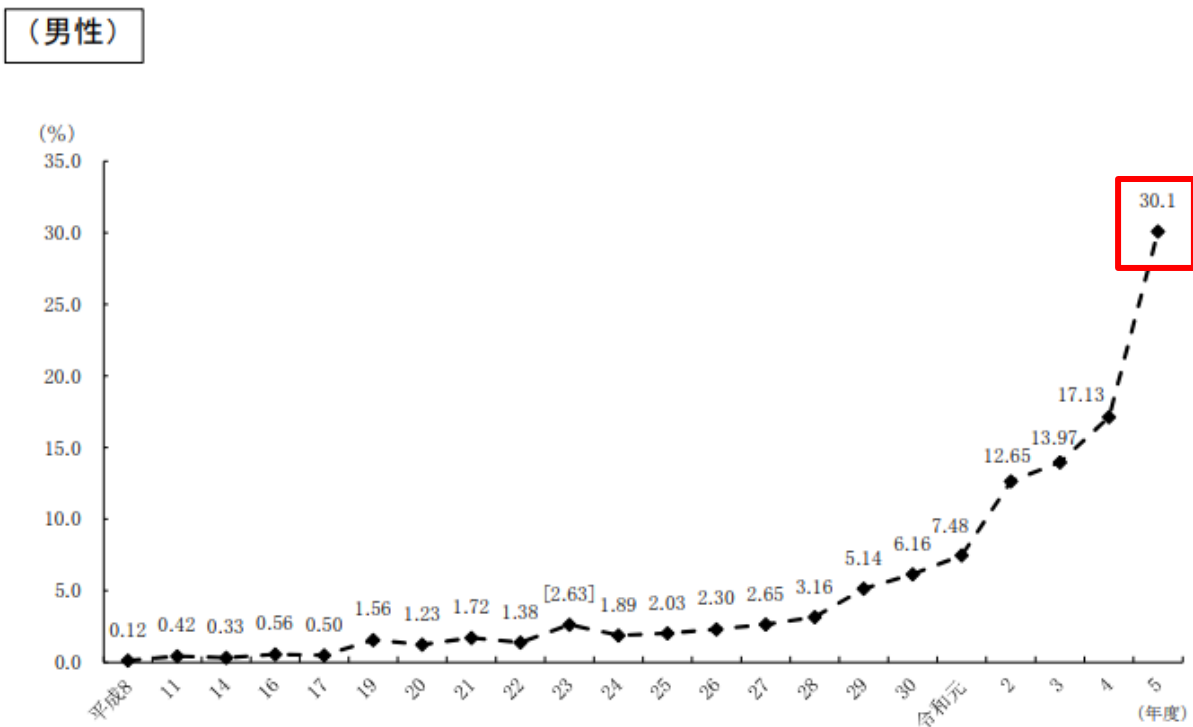
男性育休取得率

114

男性育休取得率について、令和5年「こども未来戦略」における政府目標である2025年までに50%を超える割合は、全体で28.1%、ダイバーシティ経営群では35.6%とダイバーシティ経営群の方が7.5pt高かった。とはいえ全体でもダイバーシティ経営群でもおよそ半数の企業は男性育休取得率が0%と、制度が十分に活用されていない企業も多い。

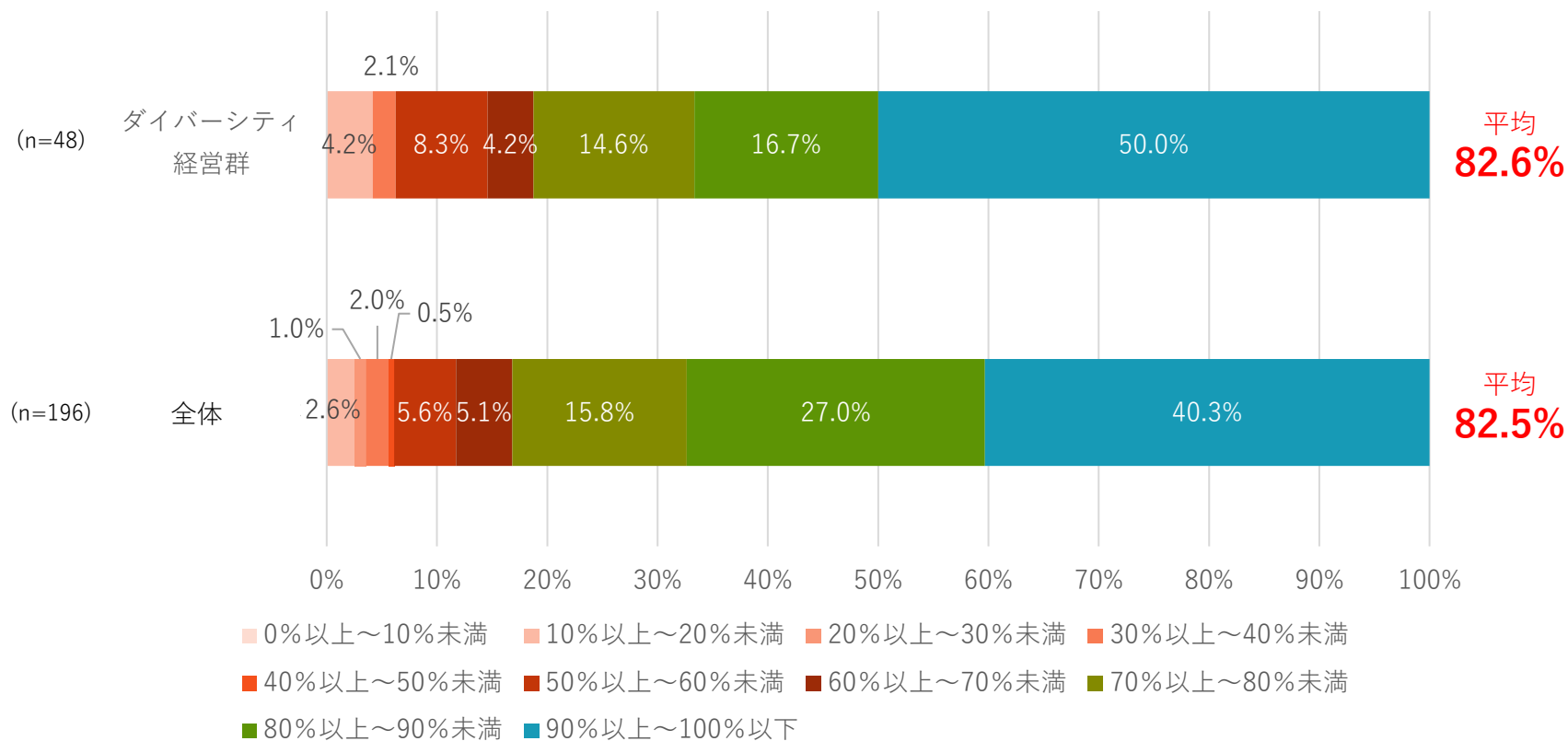


中小企業のための値ではないため参考値になるものの、
厚生労働省が2024年に全国の6,000社に対して行った調査によると(うち有効回答3,024社)
男性育休取得率は近年急速に高まっており、現在は30.1%。本調査と大きな乖離は見られない。



注:平成 23 年度の[]内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

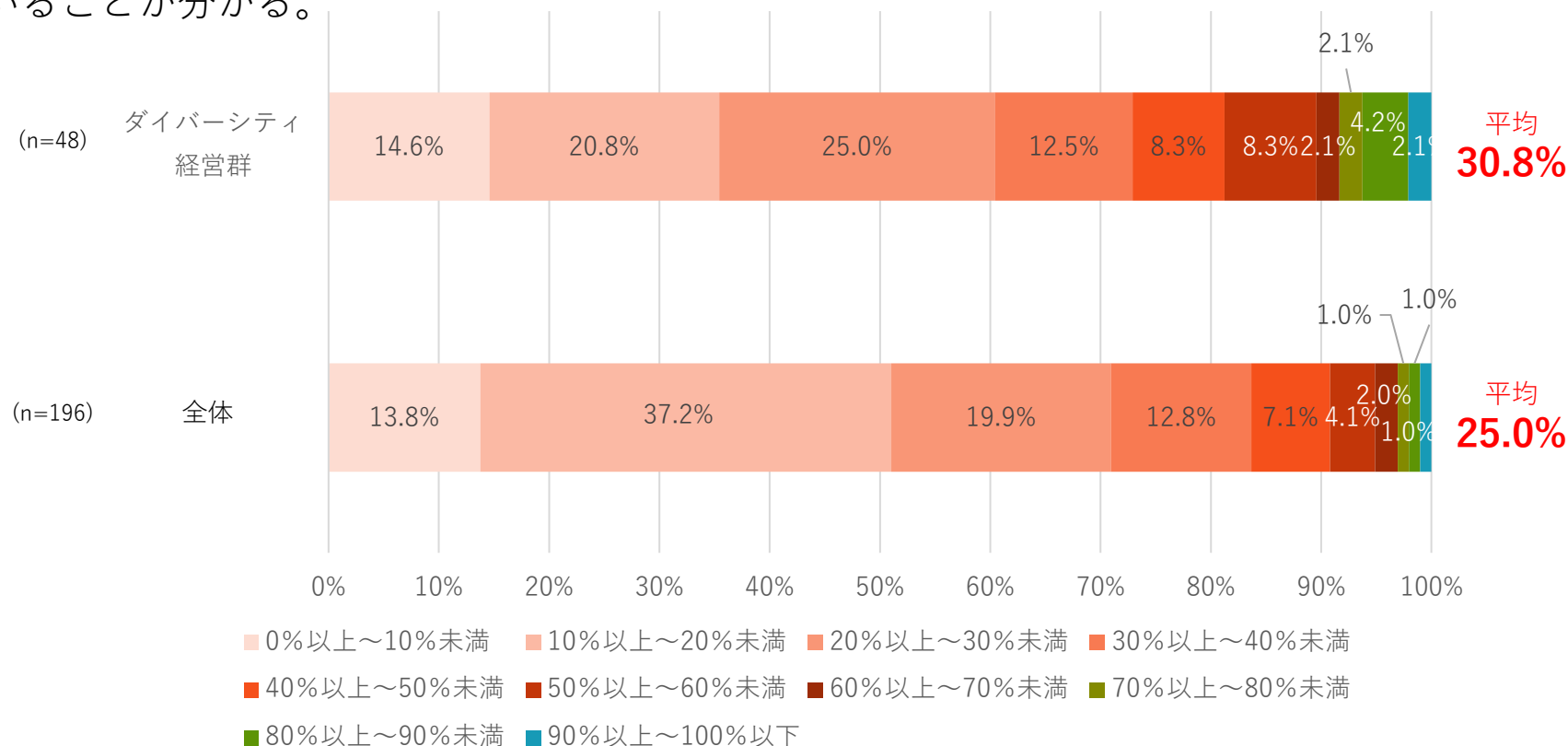
正社員比率の平均値は全体では82.5%、ダイバーシティ経営群では82.6%とダイバーシティ経営群の方が0.1pt高かった。



全正社員のうち女性正社員の割合

117

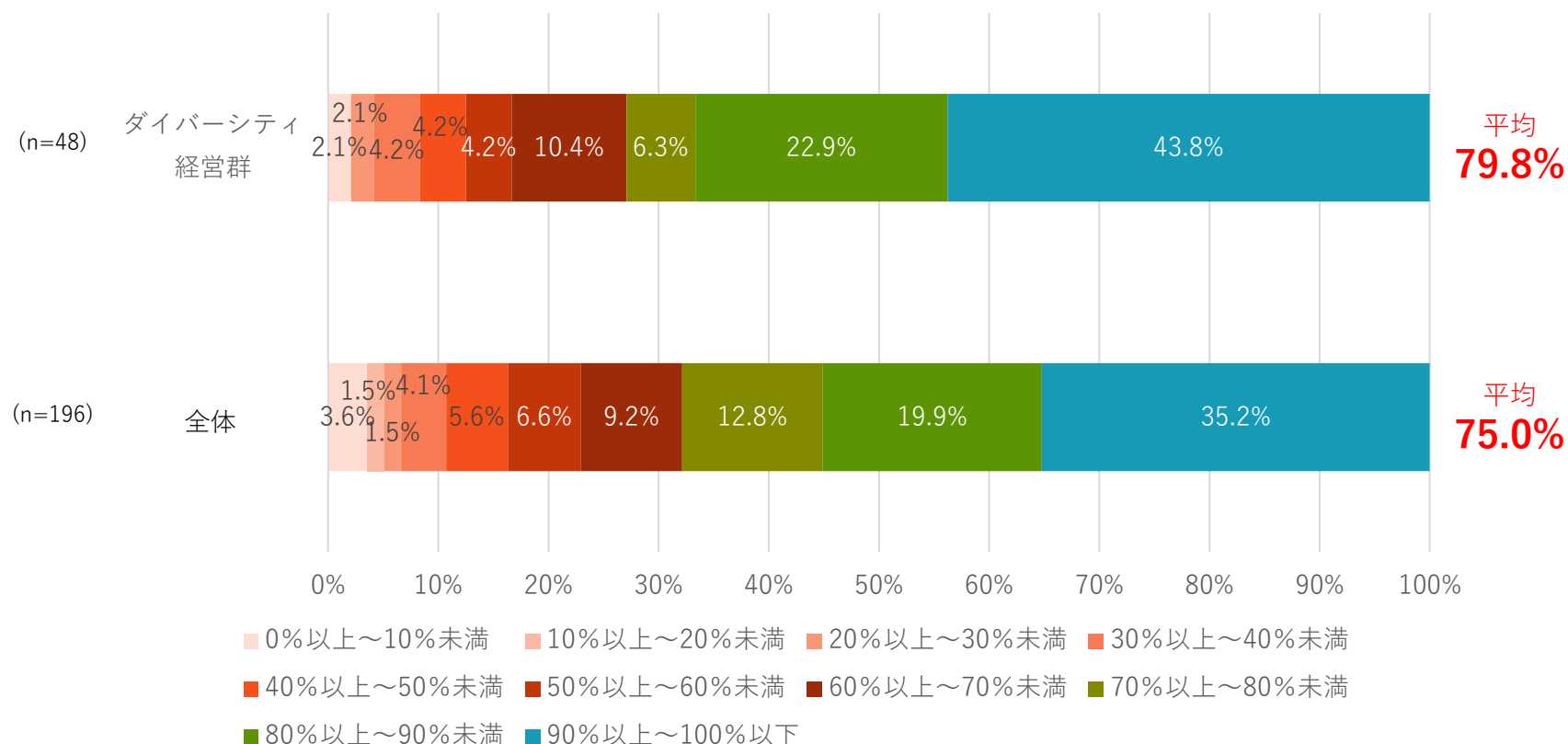
全正社員のうち女性正社員の割合の平均値は全体では25.0%、ダイバーシティ経営群では30.8%とダイバーシティ経営群の方が5.8pt高かった。とはいえ、ダイバーシティ経営群であっても、全正社員のうち女性正社員の割合が低い企業も存在しており、正規雇用におけるジェンダーギャップは存在していることが分かる。



Q8. 【女性】従業員の総数と、うち【女性】正社員の数それぞれ教えてください。（人）

Q7. 従業員の総数と、うち正社員*の数をそれぞれ教えてください。（人）

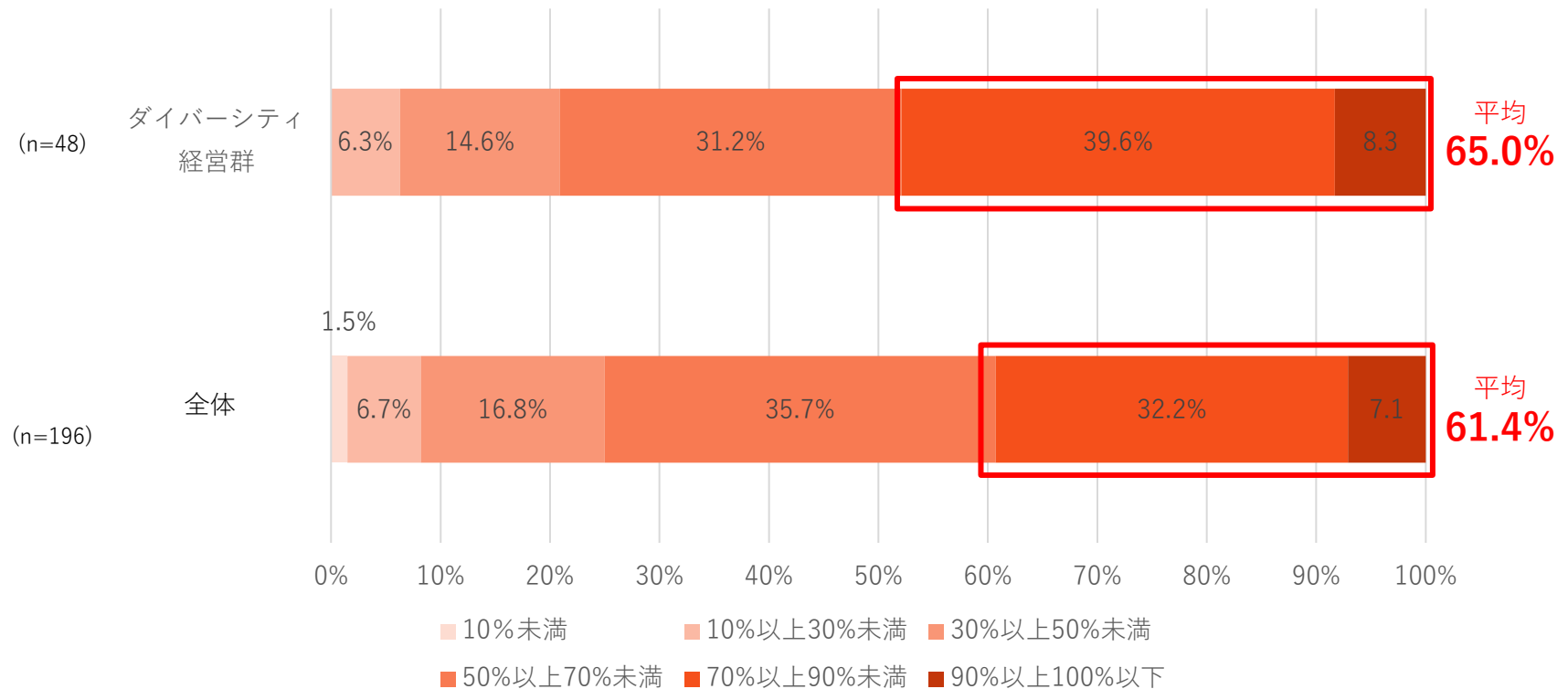
全女性従業員のうち正社員の割合の平均値は全体では75.0%、
ダイバーシティ経営群では79.8%とダイバーシティ経営群の方が4.8pt高かった。



Q8. 【女性】従業員の総数と、うち【女性】正社員の数それぞれ教えてください。（人）

Q7. 従業員の総数と、うち正社員*の数それぞれ教えてください。（人）

有給取得率について、第5次男女共同参画基本計画における2025年までの政府目標でもある70%を超える企業の割合は全体では39.3%、ダイバーシティ経営群では47.9%と、ダイバーシティ経営群の方が8.6pt高かった。



厚生労働省が2023年に全国の6,400社に対して行った調査によると(うち有効回答3,768社)従業員規模が100~299人の平均は62.1%、30~99人では57.1%であるため、今回の分析群のスコアについて、全国平均と大きな乖離はみられない。

第5表 労働者1人平均年次有給休暇の取得状況

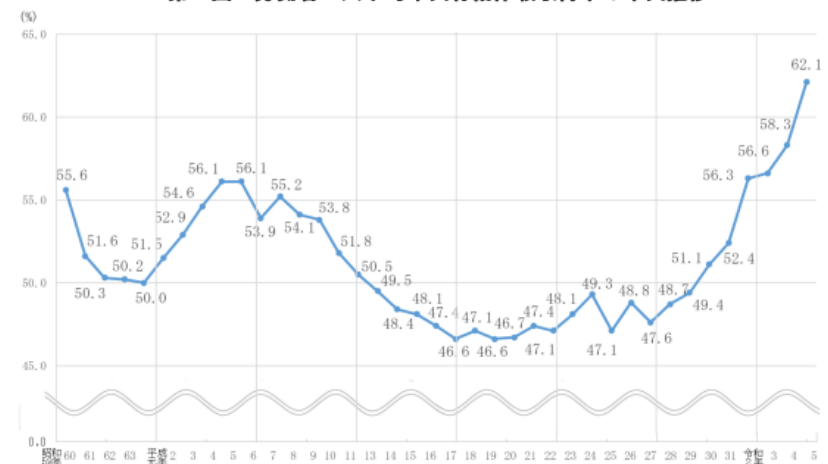
企業規模・産業・年	(単位:日)		(単位:%)
	労働者1人 平均付与日数 ¹⁾	労働者1人 平均取得日数 ²⁾	労働者1人 平均取得率 ³⁾
令和5年調査計	17.6	10.9	62.1
1,000人以上	18.3	12.0	65.6
300~999人	18.0	11.1	61.8
100~299人	16.9	10.5	62.1
30~99人	16.9	9.6	57.1
鉱業、採石業、砂利採取業	18.7	11.9	63.5
建設業	17.8	10.3	57.5
製造業	18.7	12.3	65.8
電気・ガス・熱供給・水道業	19.6	14.4	73.7
情報通信業	18.6	11.8	63.5
運輸業、郵便業	17.4	10.3	59.1
卸売業、小売業	17.5	9.7	55.5
金融業、保険業	19.0	12.1	63.4
不動産業、物品賃貸業	17.3	10.6	61.3
学術研究、専門・技術サービス業	18.5	11.9	64.2
宿泊業、飲食サービス業	13.6	6.7	49.1
生活関連サービス業、娯楽業	16.2	10.1	62.3
教育、学習支援業	17.9	9.8	54.4
医療、福祉	16.4	10.7	65.3
複合サービス事業	19.3	14.4	74.8
サービス業(他に分類されないもの)	16.4	10.8	65.4
令和4年調査計	17.6	10.3	58.3

注:1)「付与日数」は、繰越日数を除く。

2)「取得日数」は、令和4年(又は令和3会計年度)1年間に実際に取得した日数である。

3)「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100(%)である。

第2図 労働者1人平均年次有給休暇取得率の年次推移



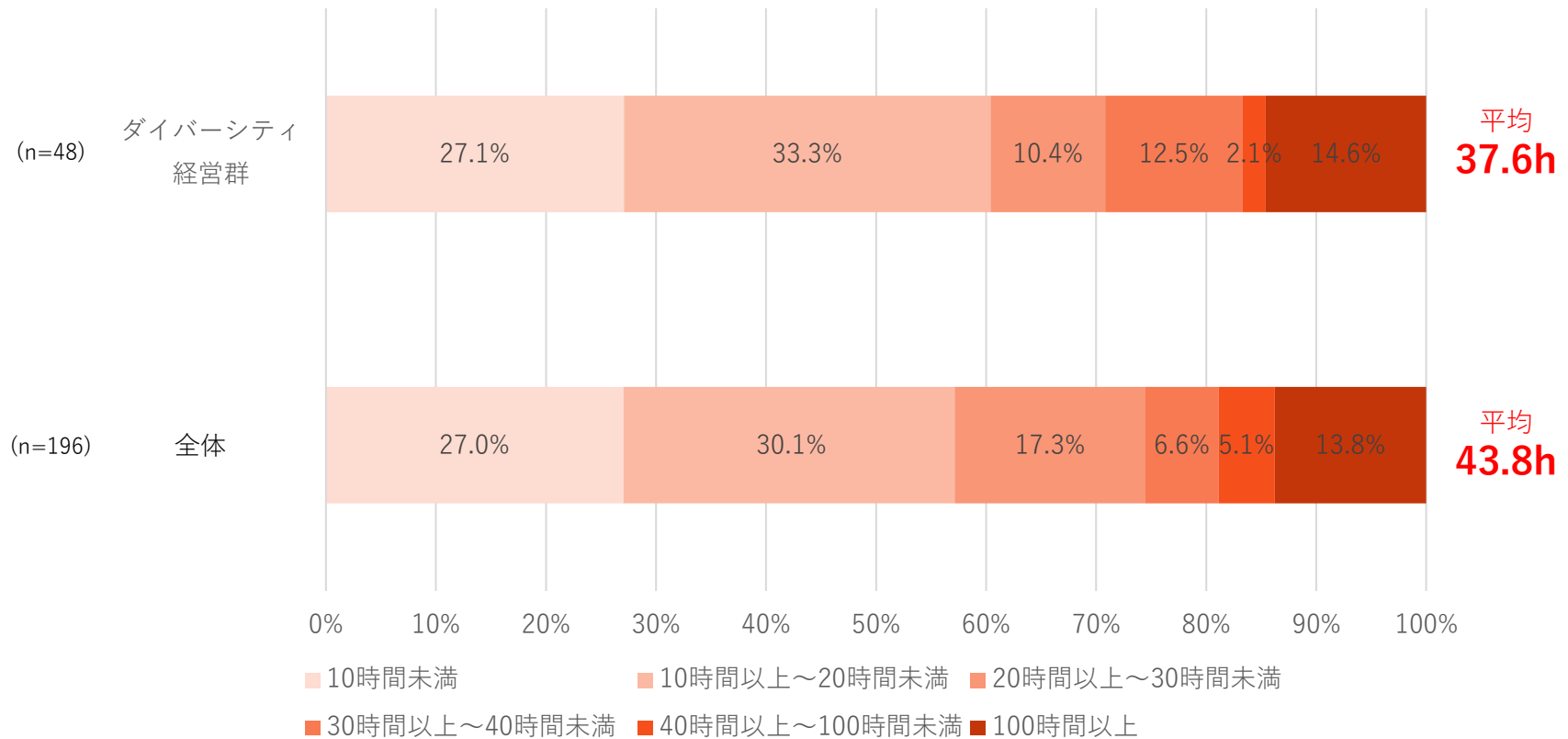
注:1)「取得率」は、(取得日数計/付与日数計)×100(%)である。

2) 年次については、平成13年以降は調査年(1月1日時点)の前年1年間の状況を表すものであり、平成11年以前は調査年(12月31日時点)1年間の状況を「賃金労働時間制度等総合調査」として取りまとめたものである。

3) 平成19年以前は、調査対象を「本社の常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」としており、平成20年から「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」に範囲を拡大した。

4) 平成26年以前は、調査対象を「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」としており、また、「複合サービス事業」を含まなかったが、平成27年より「常用労働者が30人以上の民営法人」とし、さらに「複合サービス事業」を含めることとした。

月平均残業時間の平均値は全体では43.8時間、ダイバーシティ経営群では37.6時間とダイバーシティ経営群の方が6.2時間少なかった。



比較先の調査の対象は中小・中堅企業に限定されないため参考値ではあるものの、厚生労働省による令和6年の毎月勤労統計調査によれば、所定外労働時間の平均は事業規模5人以上の企業で10.0時間と、本調査結果のほうが平均の残業時間が長い結果となった。

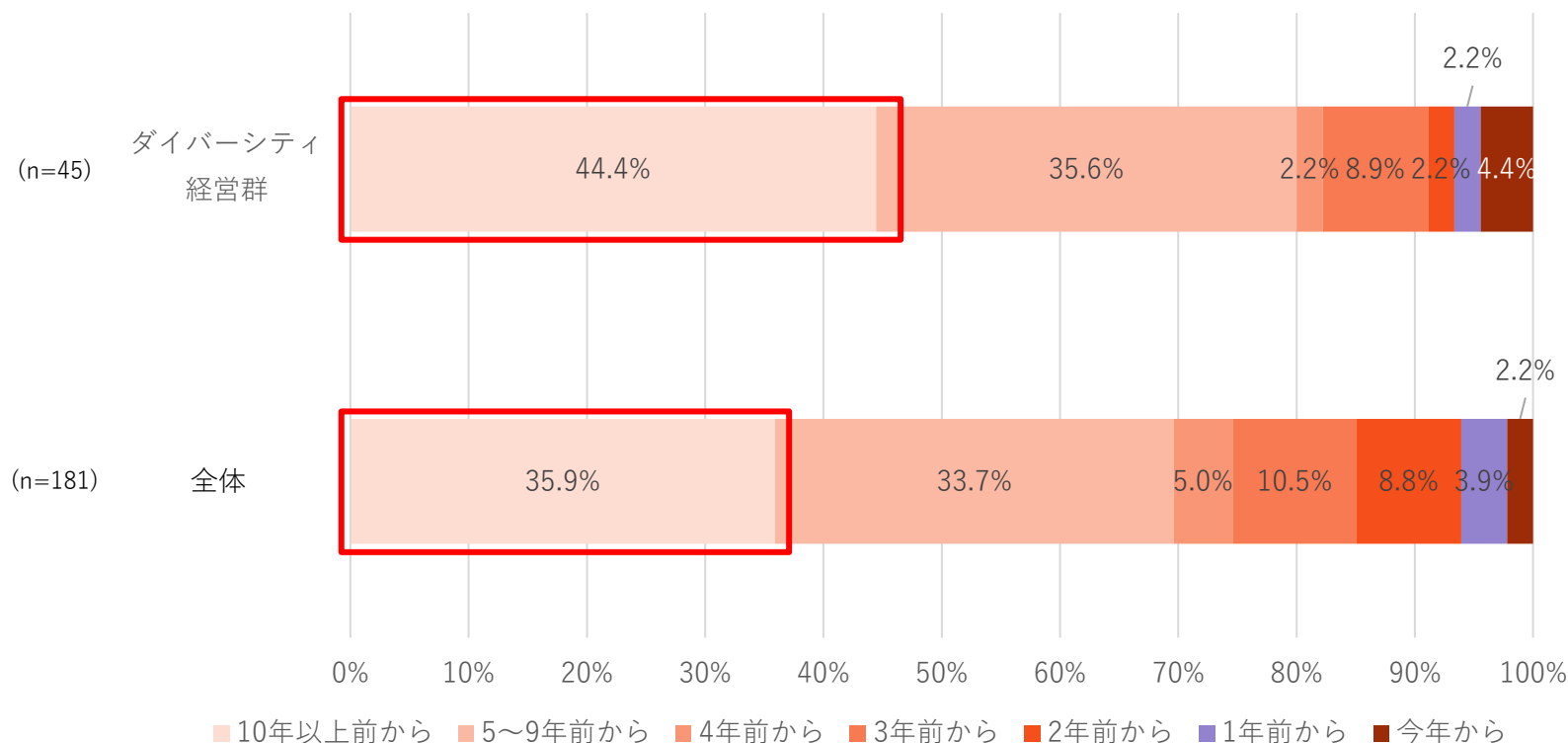
第2表 月間実労働時間及び出勤日数

(事業所規模5人以上、令和6年速報)

産 業	総実労働時間						出 勤 日 数	
			所定内労働時間		所定外労働時間			
	時間	前年比	時間	前年比	時間	前年比	日	前年差
就業形態計		%		%		%	日	日
調査産業計	136.9	-1.0	126.9	-0.9	10.0	-2.8	17.7	0.1
鉱業、採石業等	156.5	-3.5	142.4	-4.3	14.1	6.6	19.4	-0.6
建設業	161.5	-1.7	148.8	-1.1	12.7	-7.6	19.8	-0.3
製造業	156.4	-0.7	143.2	-0.3	13.2	-3.6	18.9	0.0
電気・ガス業	155.3	-0.4	139.5	-0.6	15.8	2.7	18.6	-0.1
情報通信業	157.4	0.0	141.6	-0.1	15.8	1.0	18.6	0.0
運輸業、郵便業	165.8	-1.1	144.1	-0.6	21.7	-4.5	19.4	0.0
卸売業、小売業	128.4	-1.0	121.3	-0.9	7.1	-1.3	17.5	-0.1
金融業、保険業	147.4	0.2	134.5	-0.3	12.9	5.4	18.5	0.0
不動産・物品賃貸業	150.1	-0.3	138.1	-0.2	12.0	-0.9	18.6	-0.1
学術研究等	153.5	-1.0	140.1	-0.6	13.4	-5.5	18.5	0.0
飲食サービス業等	88.6	-2.5	83.4	-2.5	5.2	-1.9	13.5	-0.2
生活関連サービス等	121.4	-0.2	115.1	-0.6	6.3	5.7	16.6	-0.2
教育、学習支援業	126.1	-0.2	114.6	-0.6	11.5	3.0	16.3	0.0
医療、福祉	129.8	-0.5	124.8	-0.5	5.0	-0.8	17.5	0.0
複合サービス事業	147.6	-0.5	138.8	-0.2	8.8	-6.0	18.7	0.0
その他のサービス業	138.2	-0.8	127.7	-0.5	10.5	-4.0	17.8	-0.1

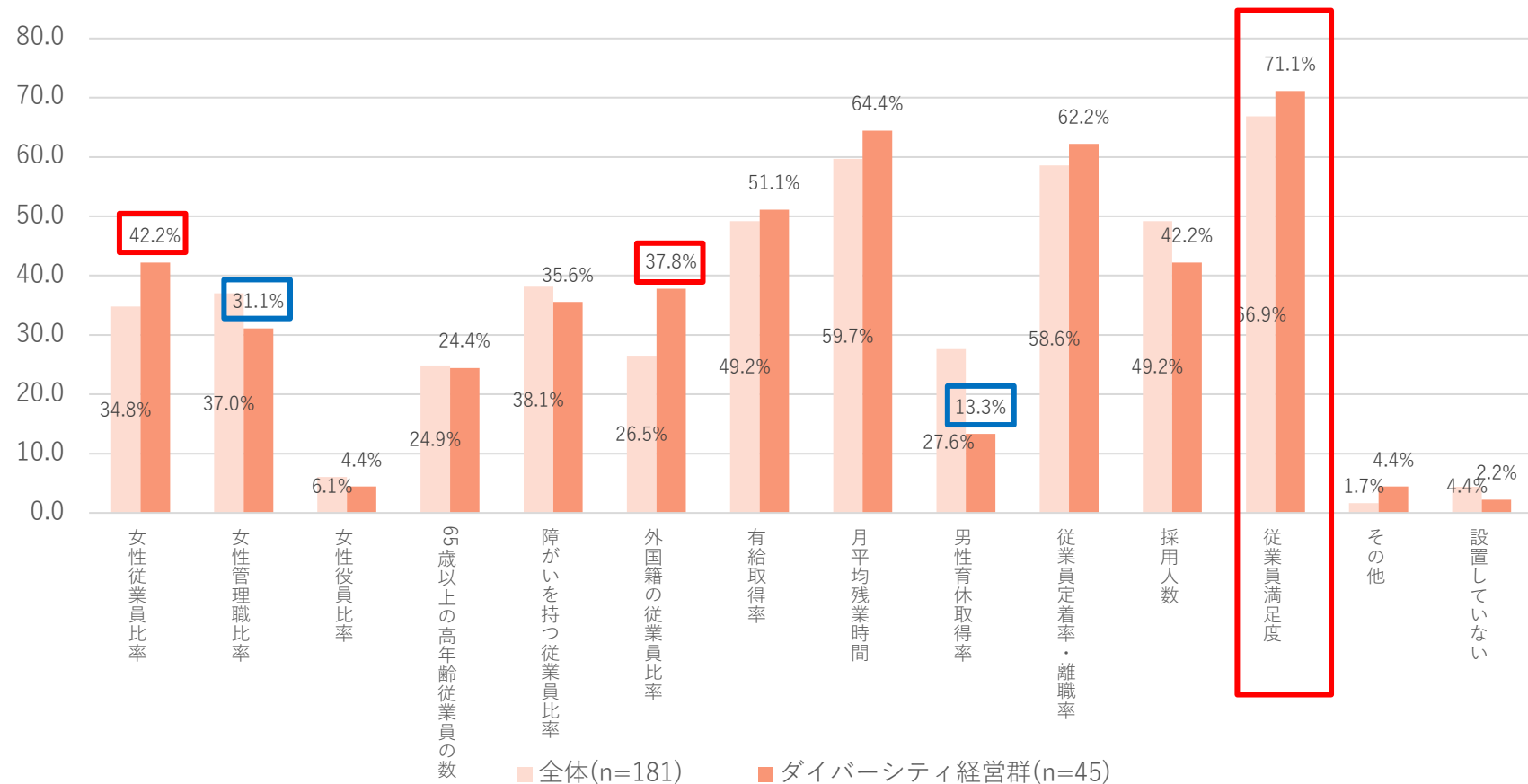
10年以上前からダイバーシティ経営に取り組んでいる企業の割合は全体では35.9%、ダイバーシティ経営群では44.4%とダイバーシティ経営群の方が8.5pt高かった。

長年取組を継続している企業で、ダイバーシティ経営の効果が採用に関する効果として現れていることがわかる。



両群ともに指標として意識されている割合が最も高いのは、**従業員満足度**。

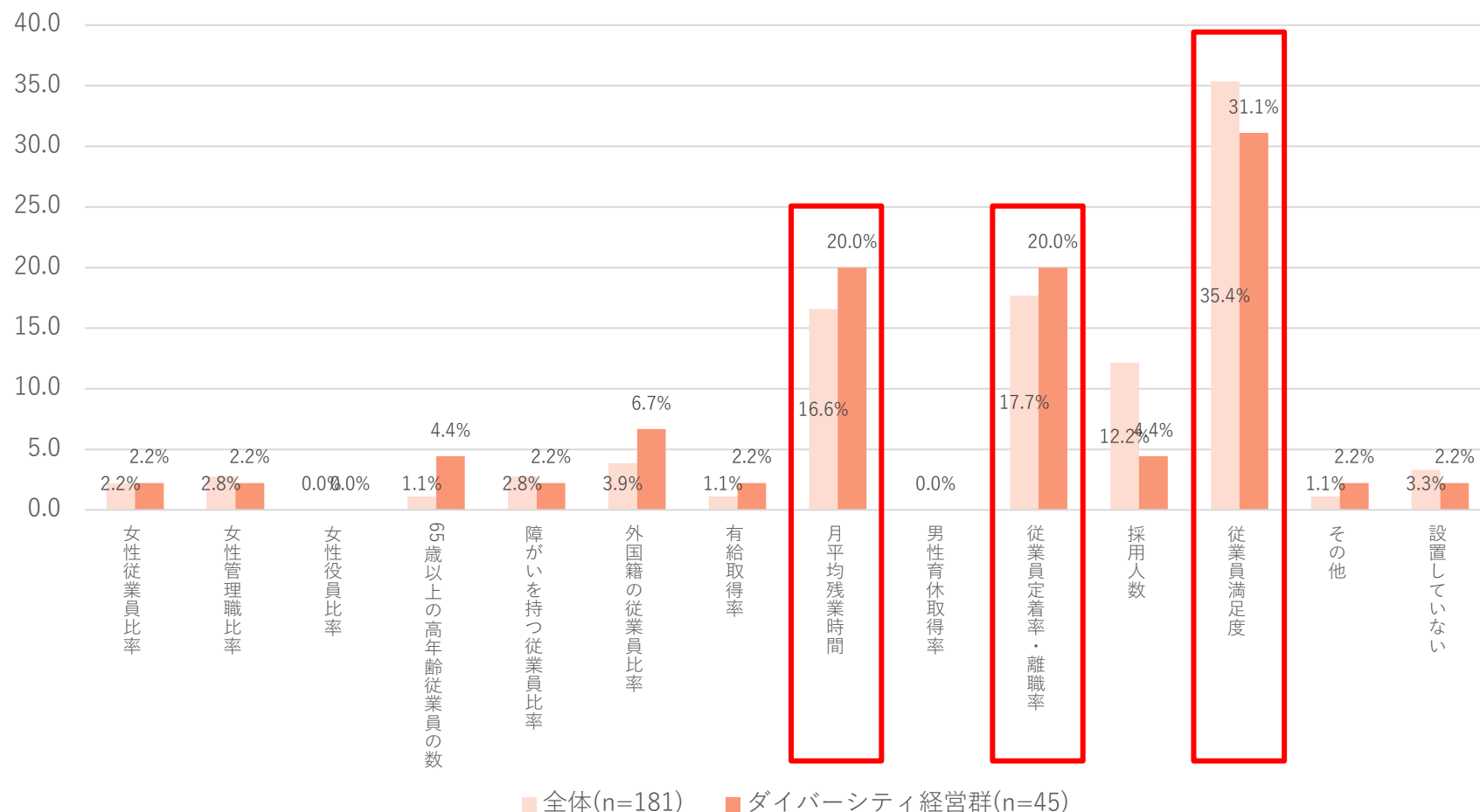
ダイバーシティ経営群はすべての項目で選択率が高いわけではないことから、**自社の状況に応じて、注力する指標を定めることで成果を出している**とも推察される。



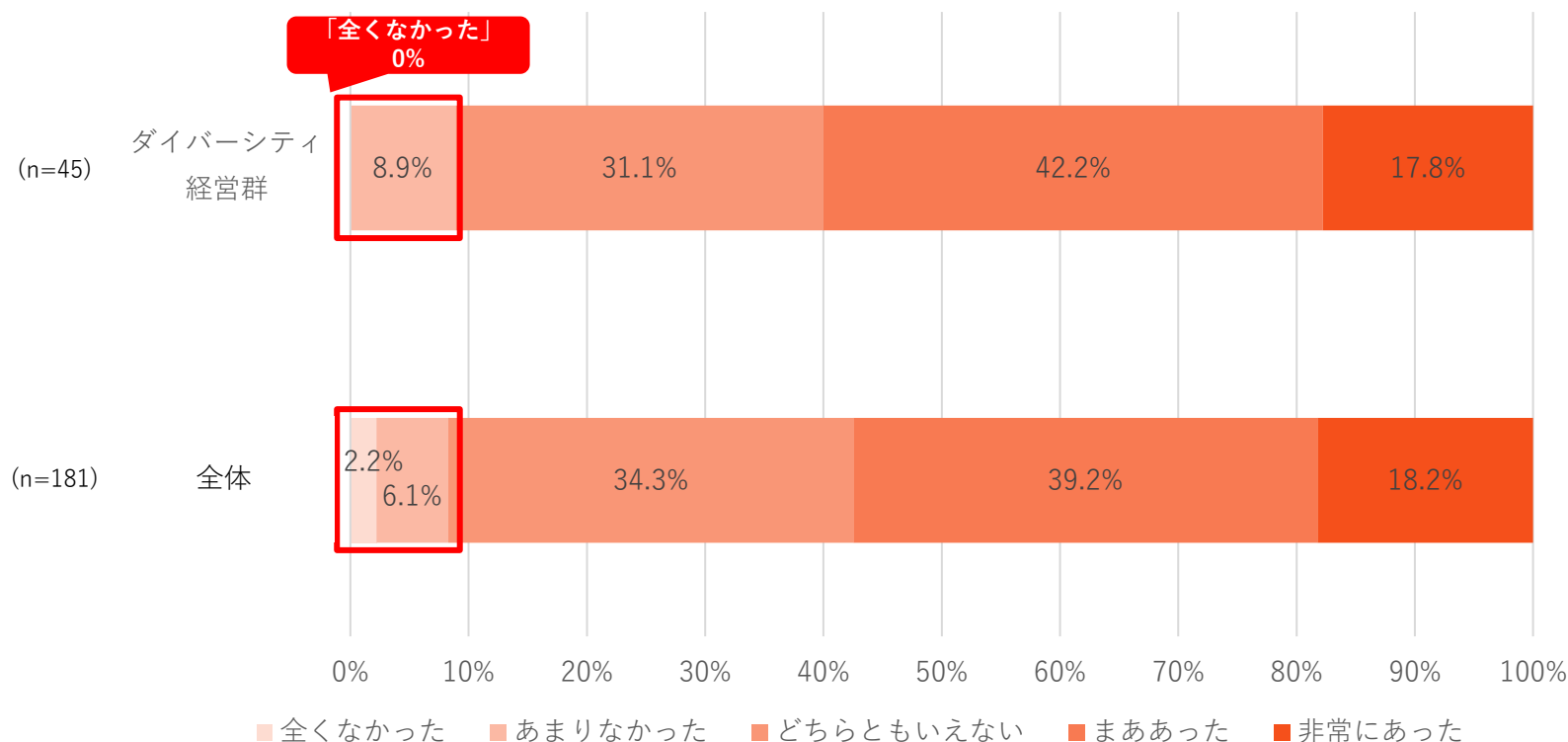
ダイバーシティ経営の指標として最も重視しているもの(一つ)

125

単一回答の場合、大きな差分は見られず、両群ともに**従業員満足度**を重視している企業が3割以上でTOP。次いで**従業員定着率・離職率**、**月平均残業時間**を選ぶ企業が多く、**特定の属性に特化した対応**よりも、**まずは誰もが働きやすい環境づくり**に取り組む企業が多いと考えられる。



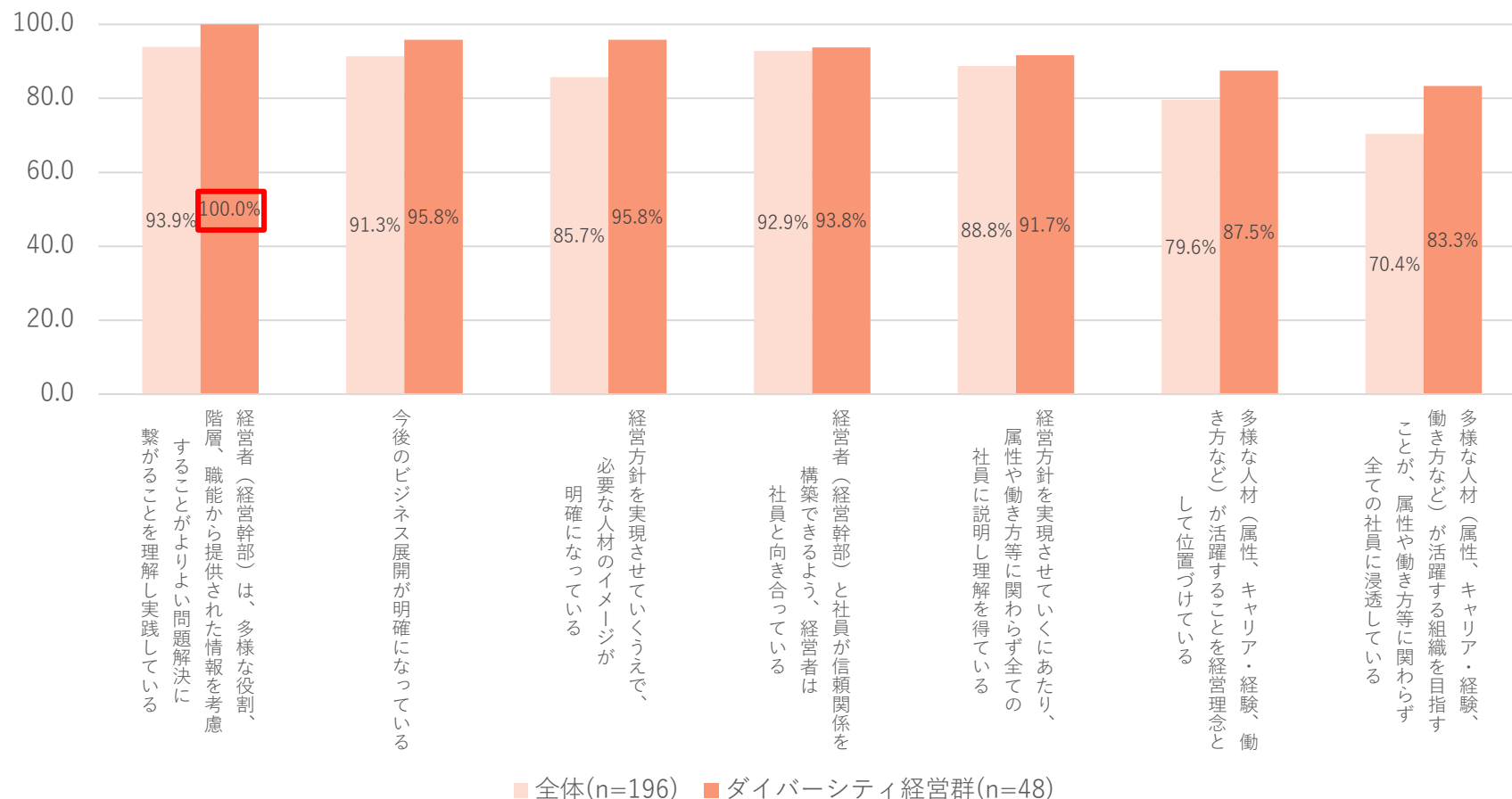
ダイバーシティ経営群では、ダイバーシティ経営で停滞したり難しさを感じたりしたことが「**全くなかった**」企業は**1社も存在しない**。両群で「全くなかった / あまりなかった」と回答した企業は10%に満たず、ダイバーシティ経営に取り組む企業は、**おおむね困難にぶつかってきた**と推察される。



経営者の取組(当てはまる + やや当てはまる)

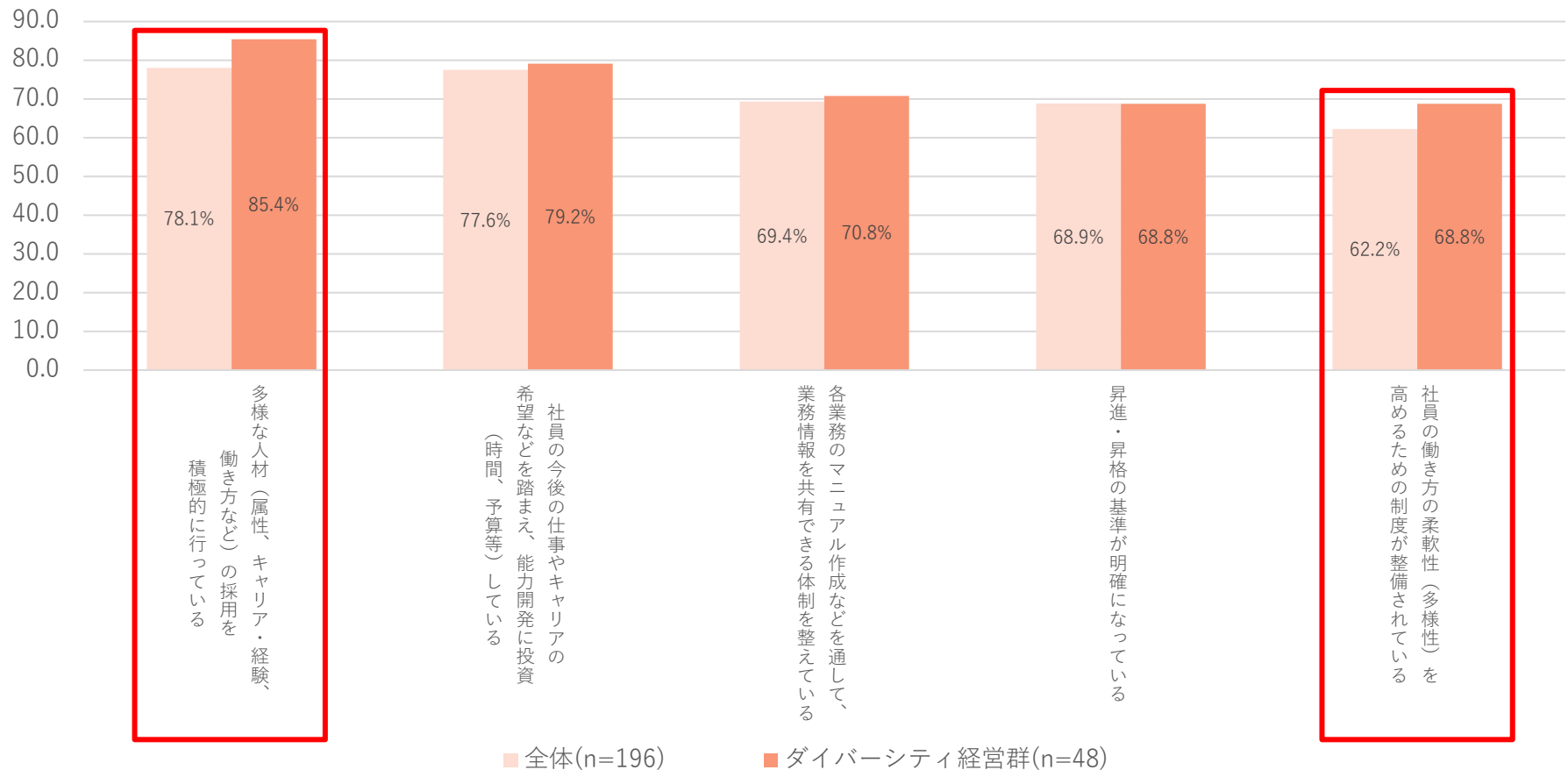
127

経営者の取組に関して「当てはまる/やや当てはまる」と回答した割合でみると「多様な人材から得られた情報を考慮する」項目でのダイバーシティ経営群の回答率は100%。ダイバーシティ経営群では全体と比較して、他の項目についても経営者が取組を行っている割合が高く、経営トップのコミットメントは、ダイバーシティ経営推進の礎となっているのではないか。

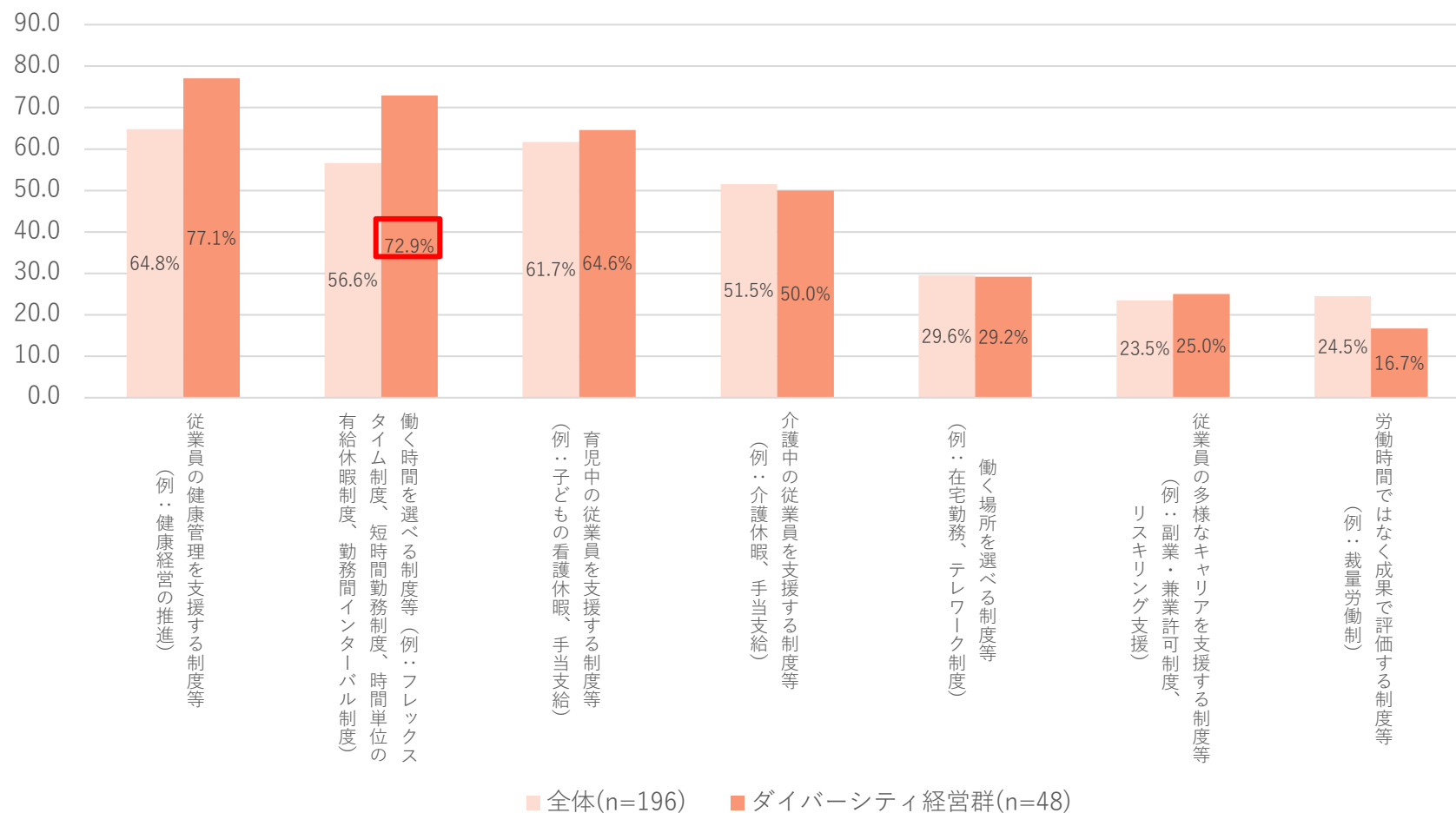


Q28. 可能であれば、こちらの設問は経営者の方にご回答いただけますと幸いです。「多様な人材の活躍」に関連した経営者の取組に関する以下の項目について、当てはまる選択肢をそれぞれ一つお選びください。(当てはまる + やや当てはまる)

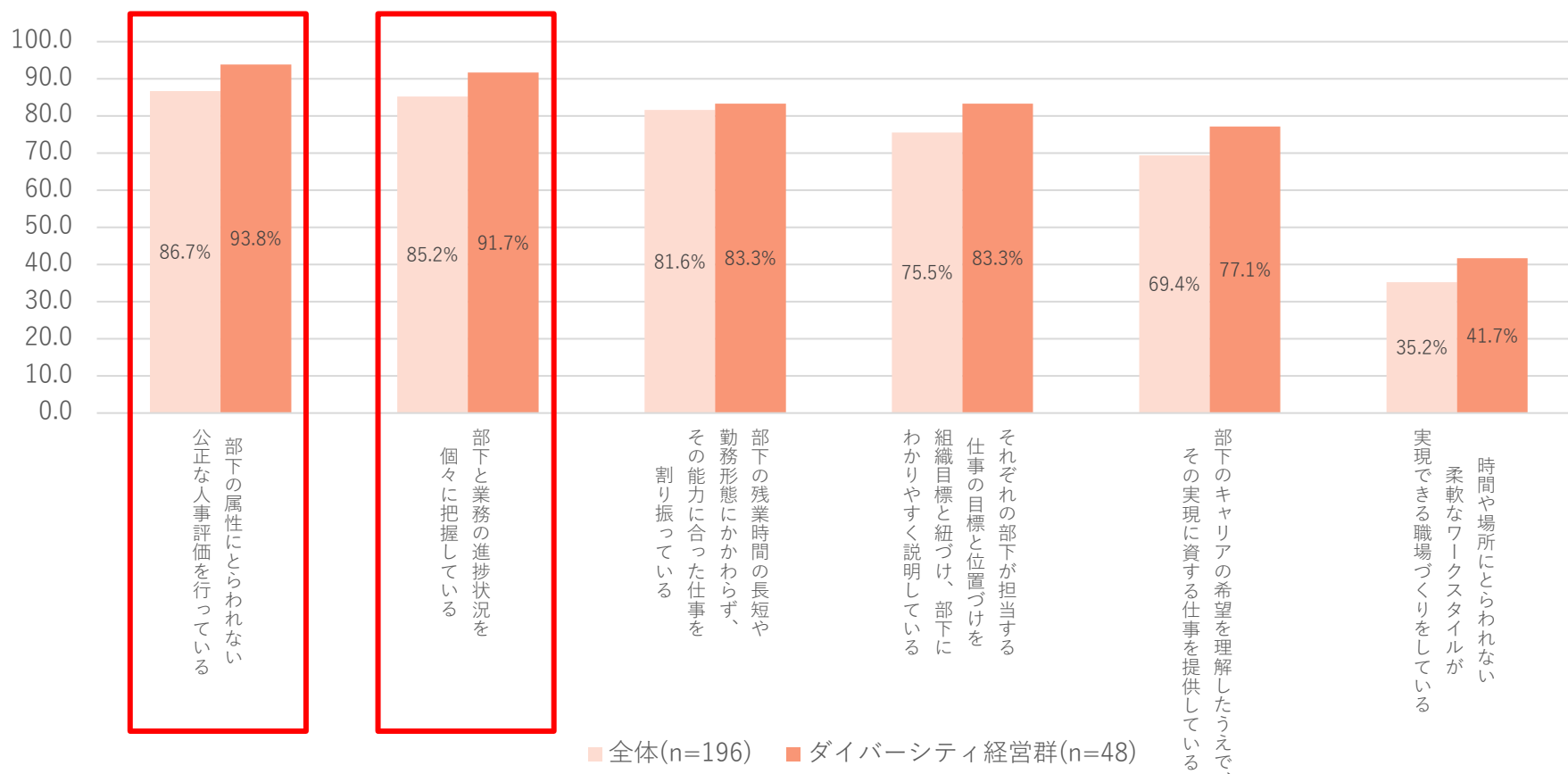
ダイバーシティ経営群では「**多様な人材の採用を積極的に行っている**」割合が85.4%(全体+7.3pt)、「**働き方の柔軟性を高める制度が整備されている**」割合が68.8%(全体+6.6pt)と、回答企業全体との差がみられる。**採用時点での多様性を確保しようとする企業姿勢や、柔軟な働き方を叶える制度整備が多様な人材の採用や活躍に好ましい効果をもたらしている可能性がある。**



ダイバーシティ経営群では、回答企業全体と比較して「働く時間を選べる制度」の導入率が72.9%(全体+16.3pt)と最も回答企業全体との差が大きく、多様な人材が活躍できる働き方の実現が、女性を含む多様な人材の活躍や労働市場からの高評価に寄与していると推察される。

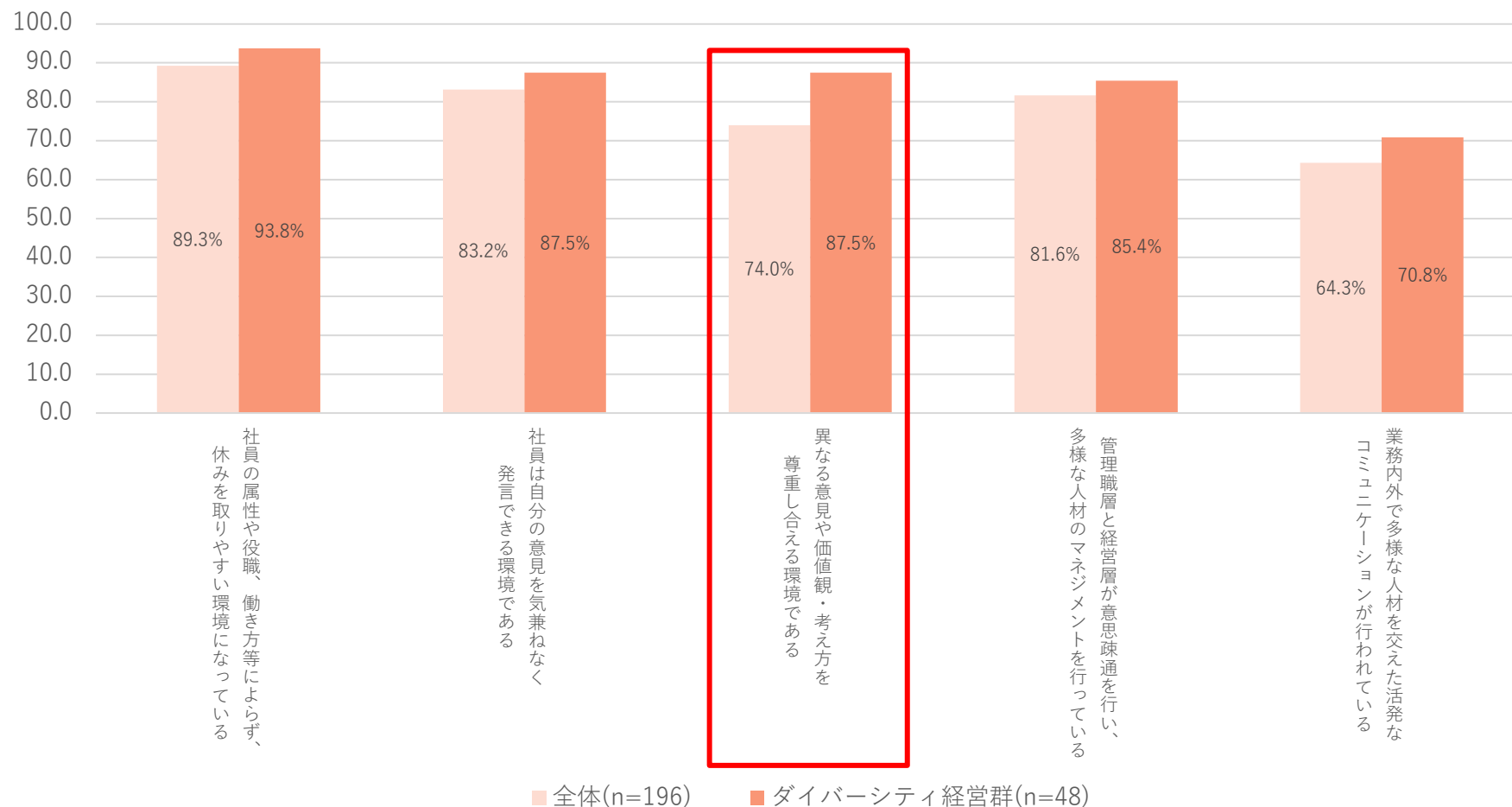


ダイバーシティ経営群では「部下の属性にとらわれない公正な人事評価」「部下と業務の進捗状況を個々に把握している」が90%を超える。他の項目においても、回答企業と比較して高いスコアが出ていることから、現場管理職と部下の間に綿密なコミュニケーションをとることが、多様な人材の採用や活躍において重要と考えられる。

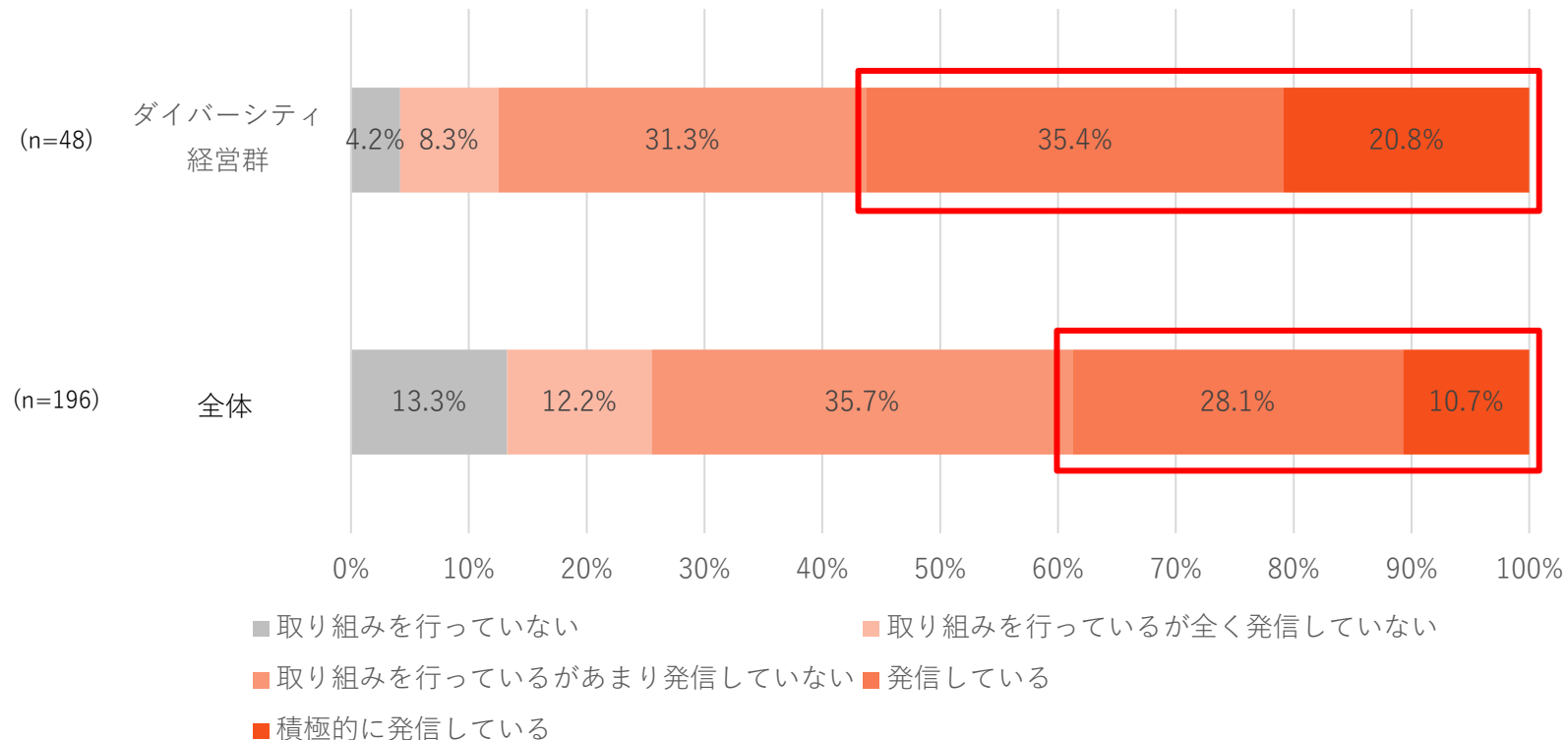


ダイバーシティ経営群では「異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である」が87.5%(全体+13.5pt)と最も回答企業全体との差が開いた。

ダイバーシティ経営の取組は、多様な意見を重んじる風土の醸成につながっていくと考えられる。



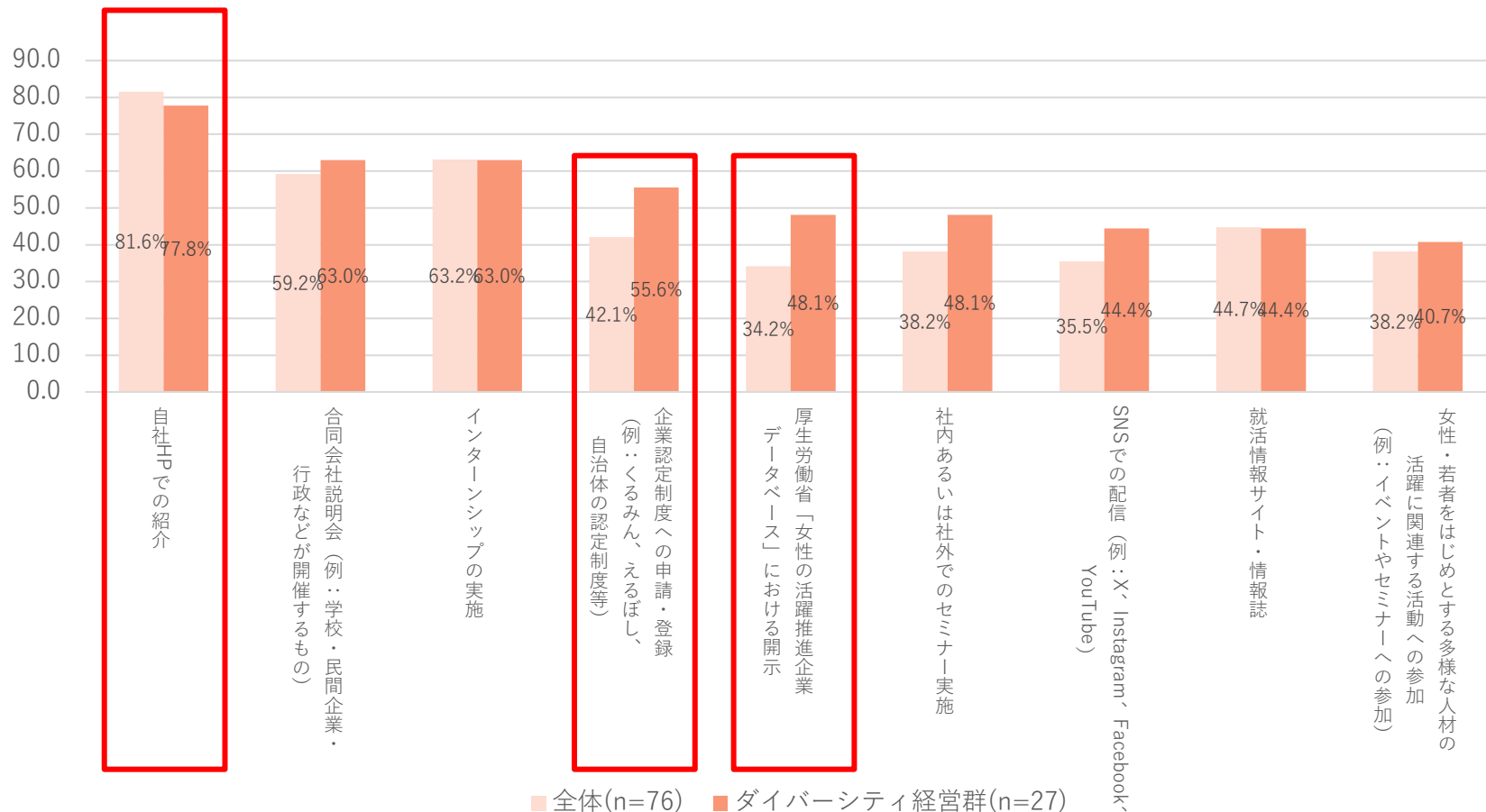
ダイバーシティ経営群ではダイバーシティ経営の取組を「積極的に発信している」「発信している」割合が56.2%(全体+17.4pt)と特徴的に高い。ダイバーシティ経営の取組を積極的に発信していくことが採用への好影響につながっていると推察される。



ダイバーシティ経営群・全体ともに「**自社HP**」を活用している企業の割合が最も高い。

これに加え、ダイバーシティ経営群では「**企業認定制度への申請・登録**」が55.6%、

「**『女性の活躍推進企業データベース』における開示**」が48.1%で両者とも全体+14pt程度高く、外部の認定制度も活用し、自社の取組について積極的な外部発信を行っていることがわかる。



労働市場に関するデータ

特に労働市場に関する項目では**中途採用変化率**で

ダイバーシティ経営群と全体との差が特徴的。

(新卒採用充足率でマイナスの差分が出ているのは定義上100%の上限がないため、全体の中の一部の企業に平均値が引っ張られている可能性。詳細はP143)

労働市場項目	離職率	離職変化率	新卒採用変化率	中途採用変化率	新卒採用充足率	新卒採用充足率の変化率	中途採用充足率	中途採用充足率の変化率
ダイバーシティ経営群(48社)	5.0	111.4	136.3	177.8	82.1	120.3	127.8	134.7
全体(196社)	6.4	131.0	107.4	143.5	103.4	98.3	115.0	110.5
差分(ダイバーシティ経営群-全体)	-1.4	-19.6	28.9	34.3	-21.3	22.0	12.8	24.2

※「月平均残業時間」のみ 単位：時間

※その他の項目は全て 単位：%

※離職変化率＝直近の離職率/5年前の離職率

※新卒採用変化率＝直近の新卒採用数/5年前の新卒採用数

※中途採用変化率＝直近の中途採用数/5年前の中途採用数

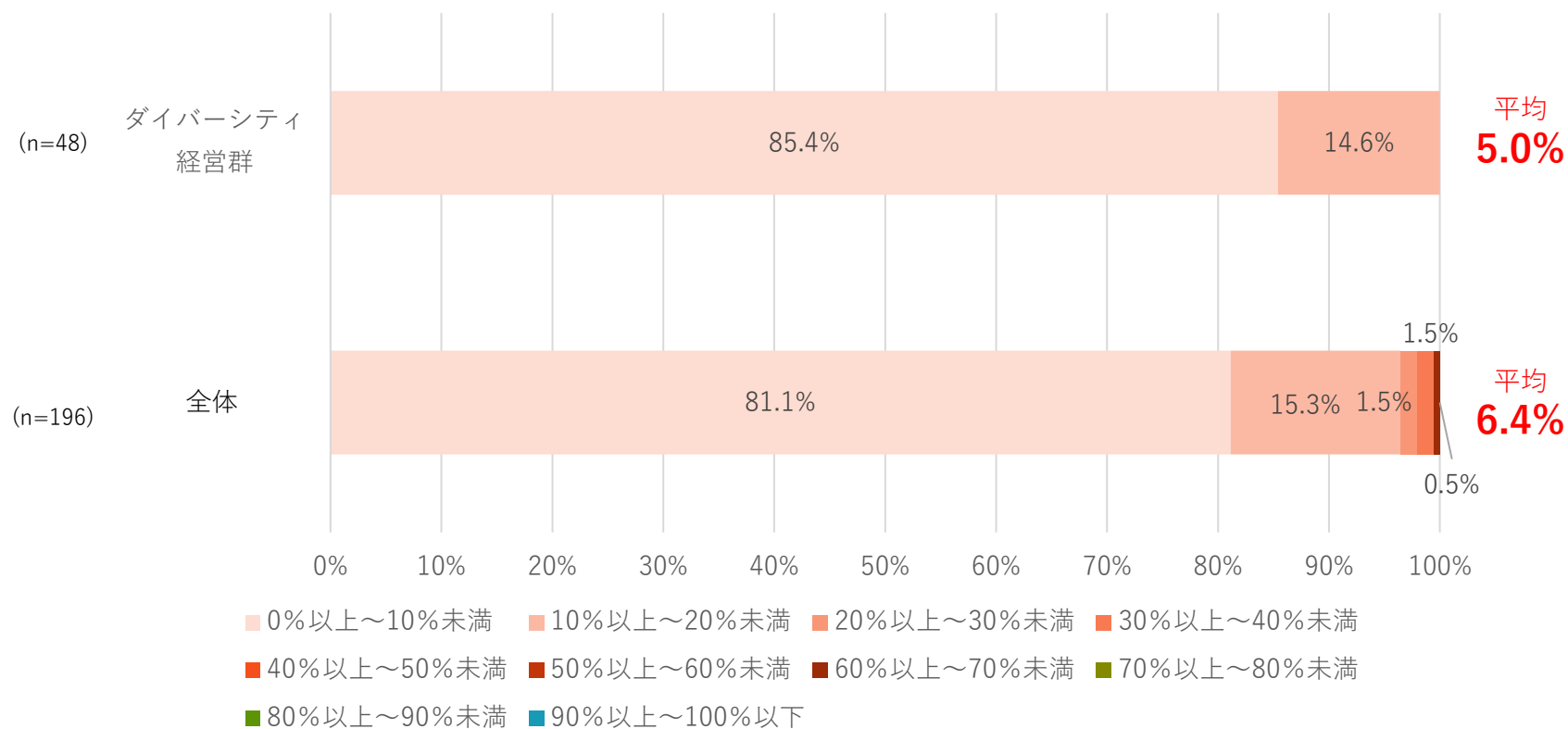
※新卒採用充足率＝直近の新卒採用数/直近の新卒募集数

※新卒採用充足率の変化率＝直近の新卒採用充足率/5年前の新卒採用充足率

※中途採用充足率＝直近の中途採用数/直近の中途募集数

※中途採用充足率の変化率＝直近の中途採用充足率/5年前の中途採用充足率

直近1年の離職率の平均は全体では6.4%、ダイバーシティ経営群では5.0%と、ダイバーシティ経営群の方が1.4pt低かった。



※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外

Q17. 離職率について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

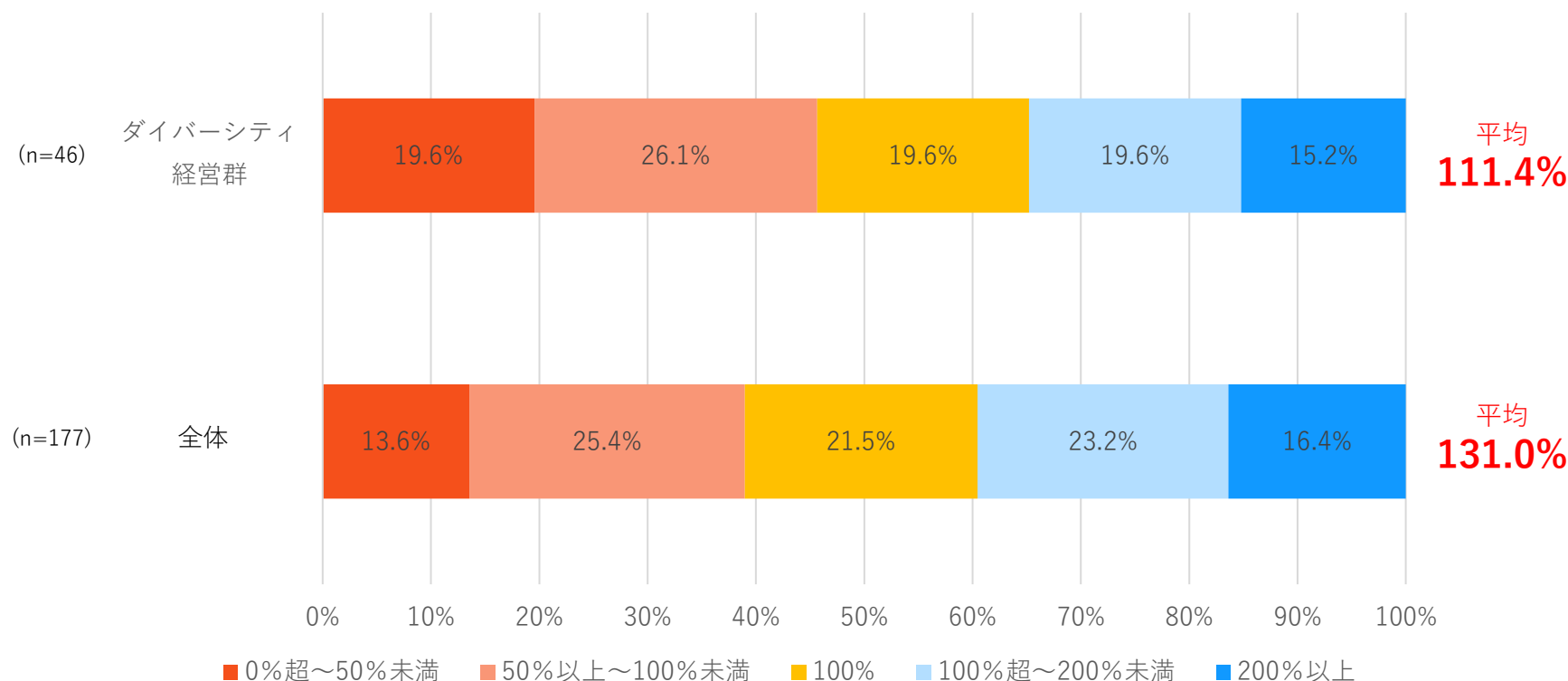
2023年に厚生労働省により実施された「雇用動向調査」に基づくと

中小企業の一般的な人数規模では、離職率平均は17%程度。

本調査の分析企業はダイバーシティ経営100選や地域未来牽引企業に選出されており、離職率が低い傾向にあるか。

企業規模	離職率(令和5年)
1000人以上	14.2%
300~999人	16.1%
100~299人	19.0%
30~99人	16.0%
5~29人	15.6%

5年前から直近1年にかけての離職変化率（直近の離職率を5年前の離職率で除した値）の平均は全体では131.0%、ダイバーシティ経営群では111.4%と、ダイバーシティ経営群の方が19.6pt低かった。



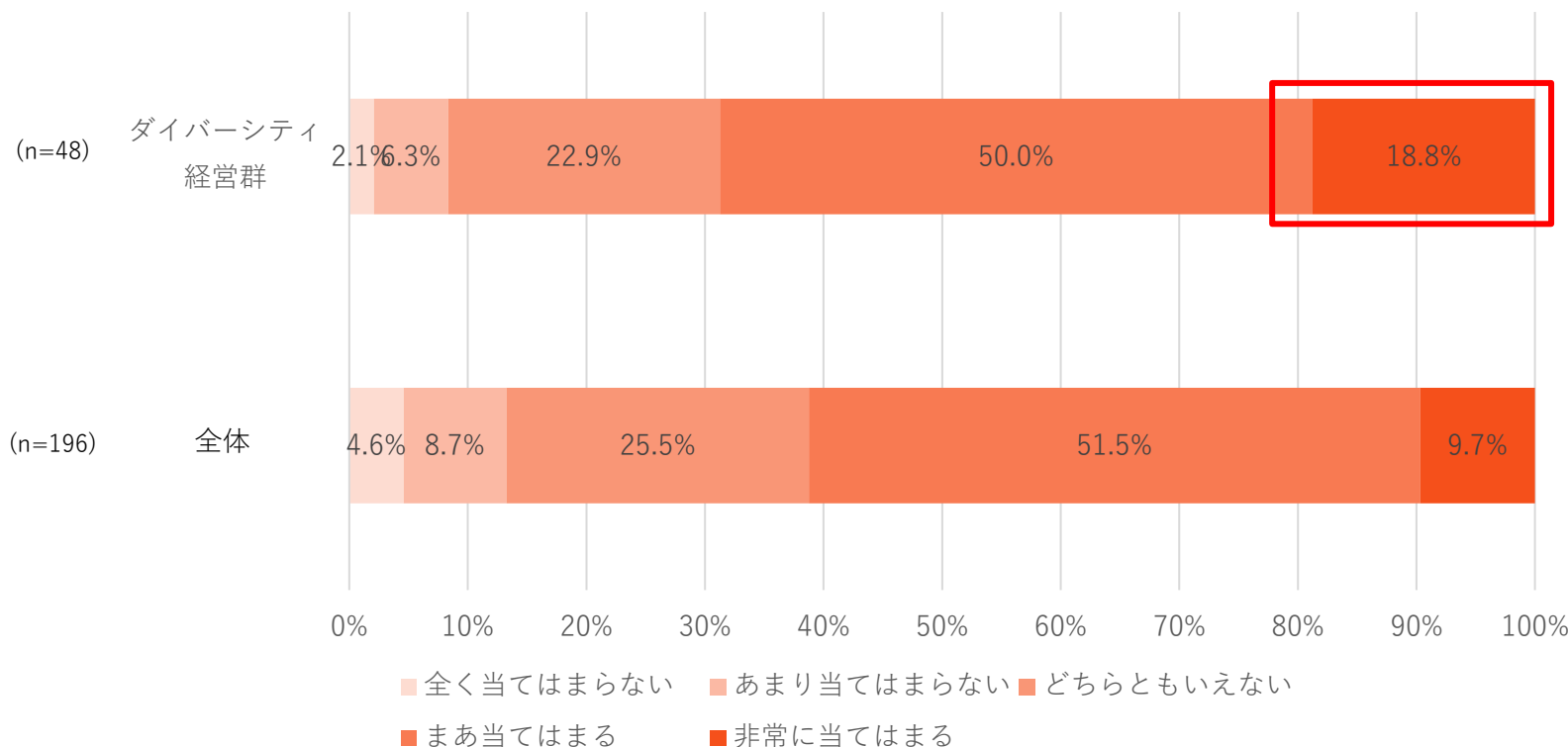
※離職変化率＝直近の離職率/5年前の離職率

※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外

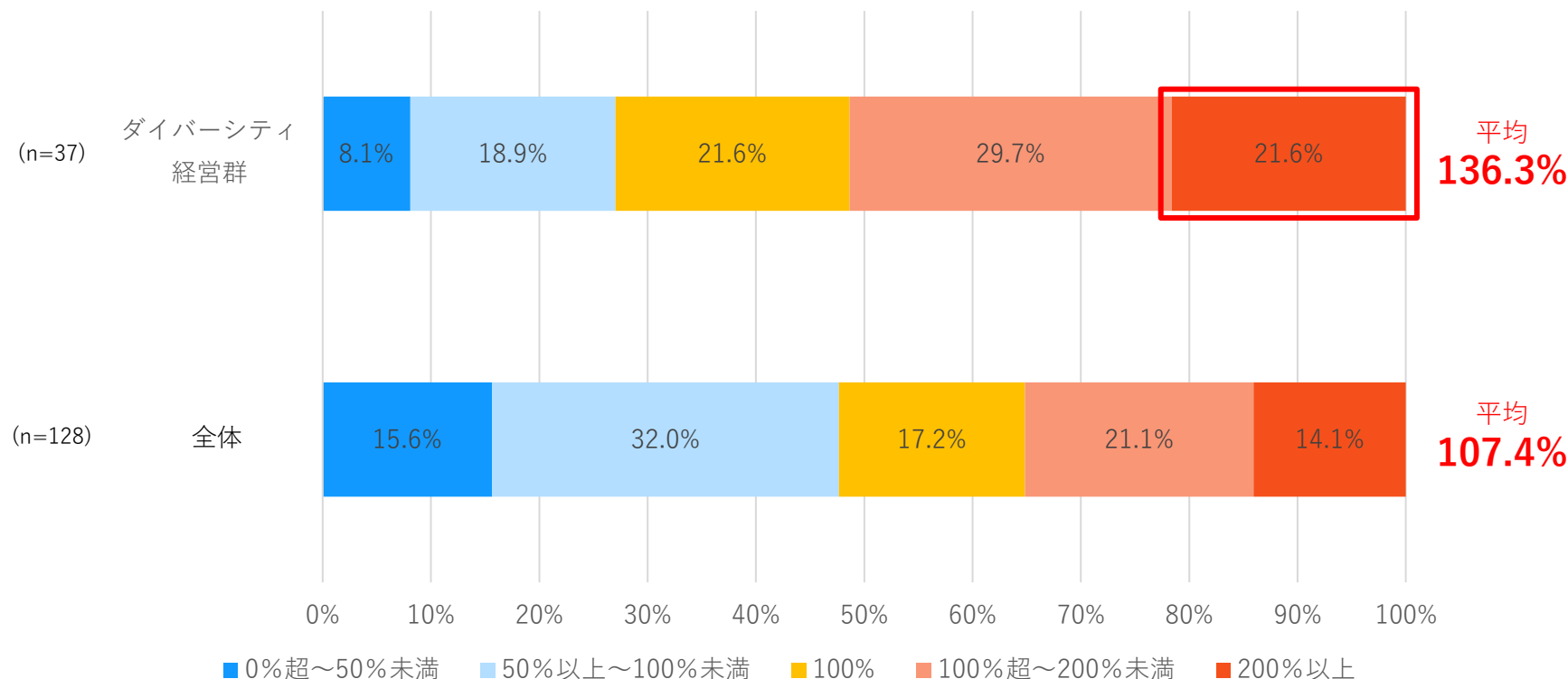
Q17. 離職率について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

求める人材要件定義に「**非常に当てはまる**」ような人を採用できた

割合が全体では9.7%、ダイバーシティ経営群では18.8%と、ダイバーシティ経営群の方が9.1pt高かった。ダイバーシティ経営の推進が**採用の量だけでなく質的な満足**にもつながっている。



直近の新卒採用数を5年前の新卒採用数で除した新卒採用変化率が**200%(2倍)以上になった企業の**割合は全体では14.1%、ダイバーシティ経営群では21.6%と、ダイバーシティ経営群の方が7.5pt高かった。ダイバーシティ経営を推進すると必ずしも採用人数が増えるわけではないものの、2倍以上の著しい増加も見込むことができる。

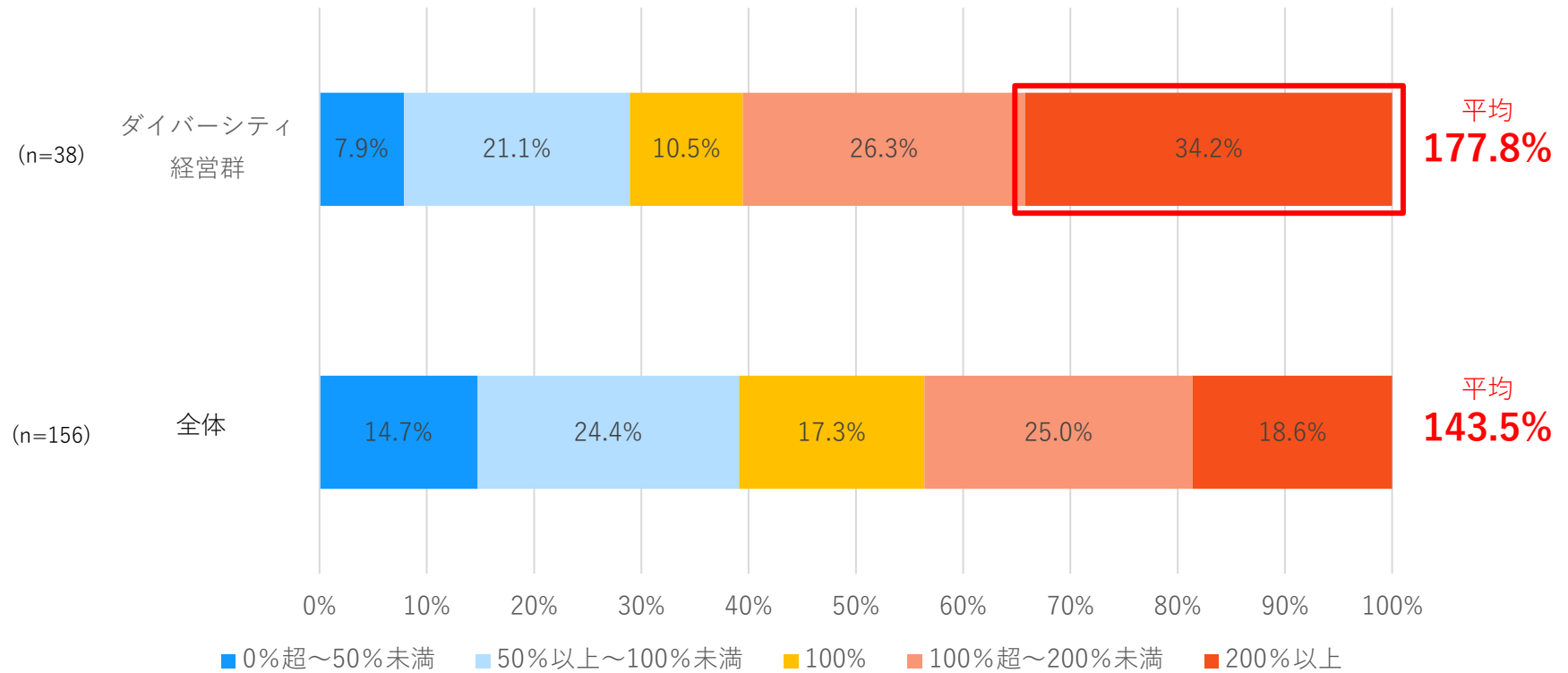


※新卒採用変化率＝直近の新卒採用数/5年前の新卒採用数
 ※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外
 ※割合がロジック上何%までも出るため、高いものに平均値が左右されている可能性がある

Q18. 新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

中途採用変化率

直近の中途採用数を5年前の中途採用数で除した中途採用変化率が**200%(2倍)以上になった企業**割合は全体では18.6%、ダイバーシティ経営群では34.2%と、ダイバーシティ経営群の方が15.6pt高く、特徴的な差が出ている。ダイバーシティ経営の推進により、特に**新卒よりも中途の採用伸び率が高まっている**ことが分かる。



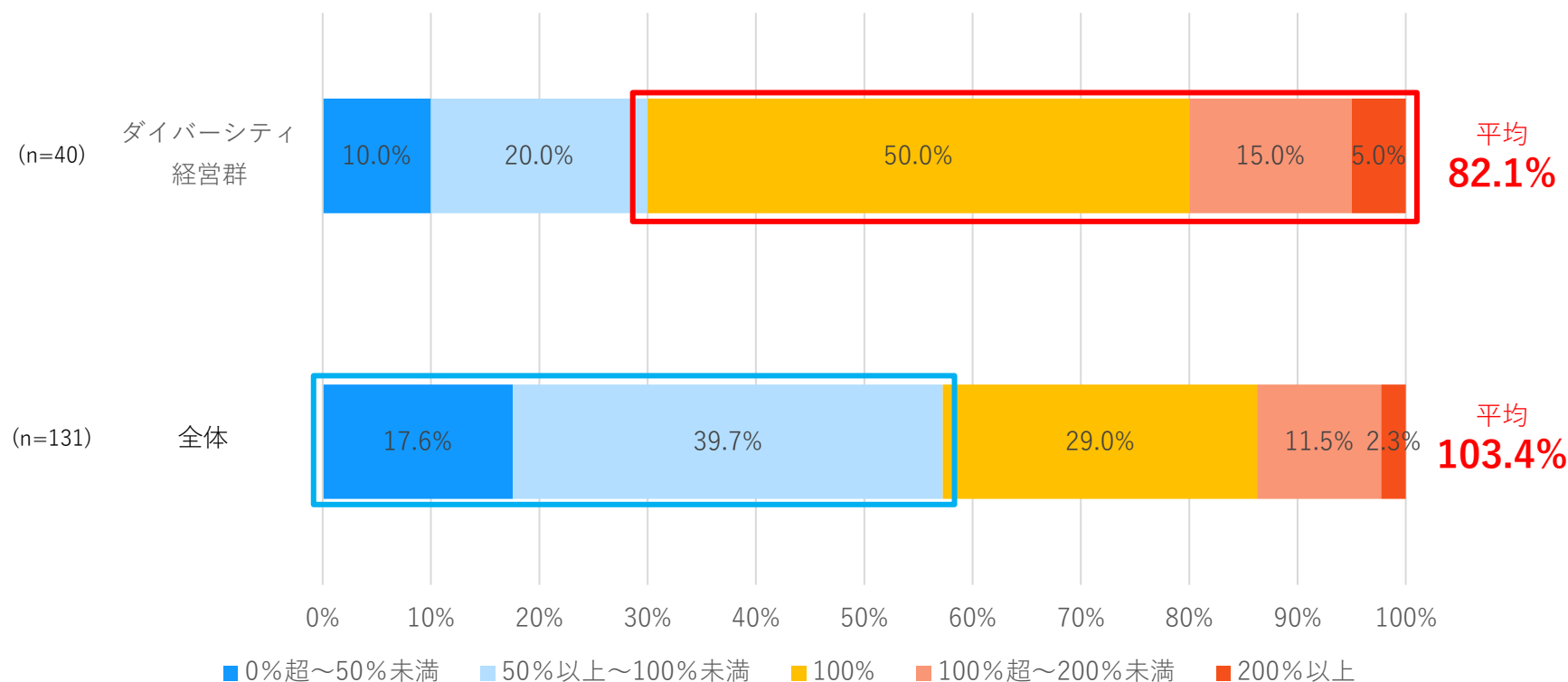
※中途採用変化率＝直近の中途採用数/5年前の中途採用数

※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外

※割合がロジック上何%までも出るため、高いものに平均値が左右されている可能性がある

Q18. 新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

直近の新卒採用数を新卒募集数で除した新卒採用充足率が**100%(募集人数だけ採用できる)以上になった企業**の割合が全体では42.8%、ダイバーシティ経営群では70.0%と、ダイバーシティ経営群の方が27.2pt高く、特徴的な差が出ている。その一方で全体では充足率が100%を割る割合が57.3%と、人材不足が示唆される。



※新卒採用充足率＝直近の新卒採用数/直近の新卒募集数

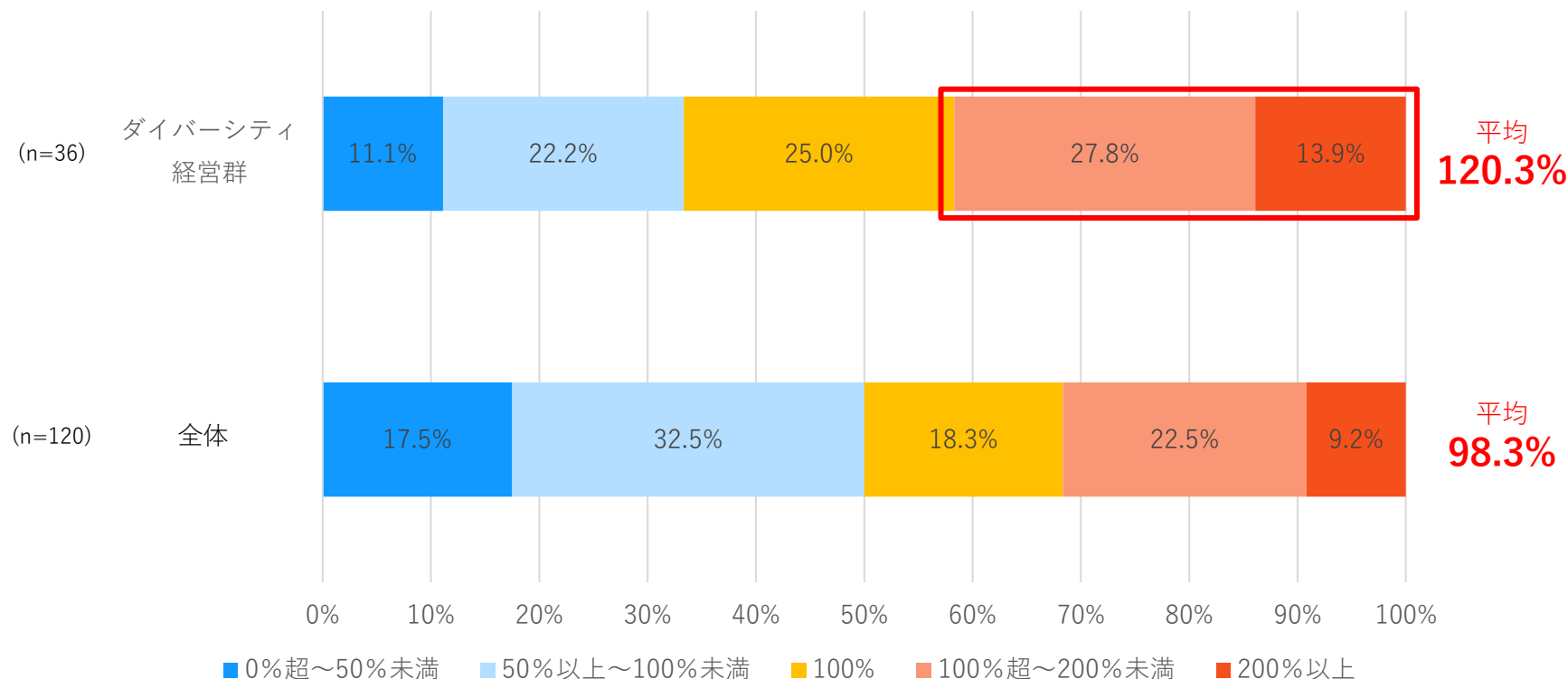
※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外

※割合がロジック上何%までも出るため、高いものに平均値が左右されている可能性がある

Q18. 新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q19. 新卒・中途それぞれの正社員【募集】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

直近の新卒採用充足率を5年前の新卒採用充足率で除した新卒採用充足率の変化率が100%より大きい（新卒採用充足率が上がっている）企業の割合が全体では31.7%、ダイバーシティ経営群では41.7%と、ダイバーシティ経営群の方が10.0pt高い。必ずしも新卒を希望するだけ採用できるようになるわけではないものの、好調に転じるケースが存在する。

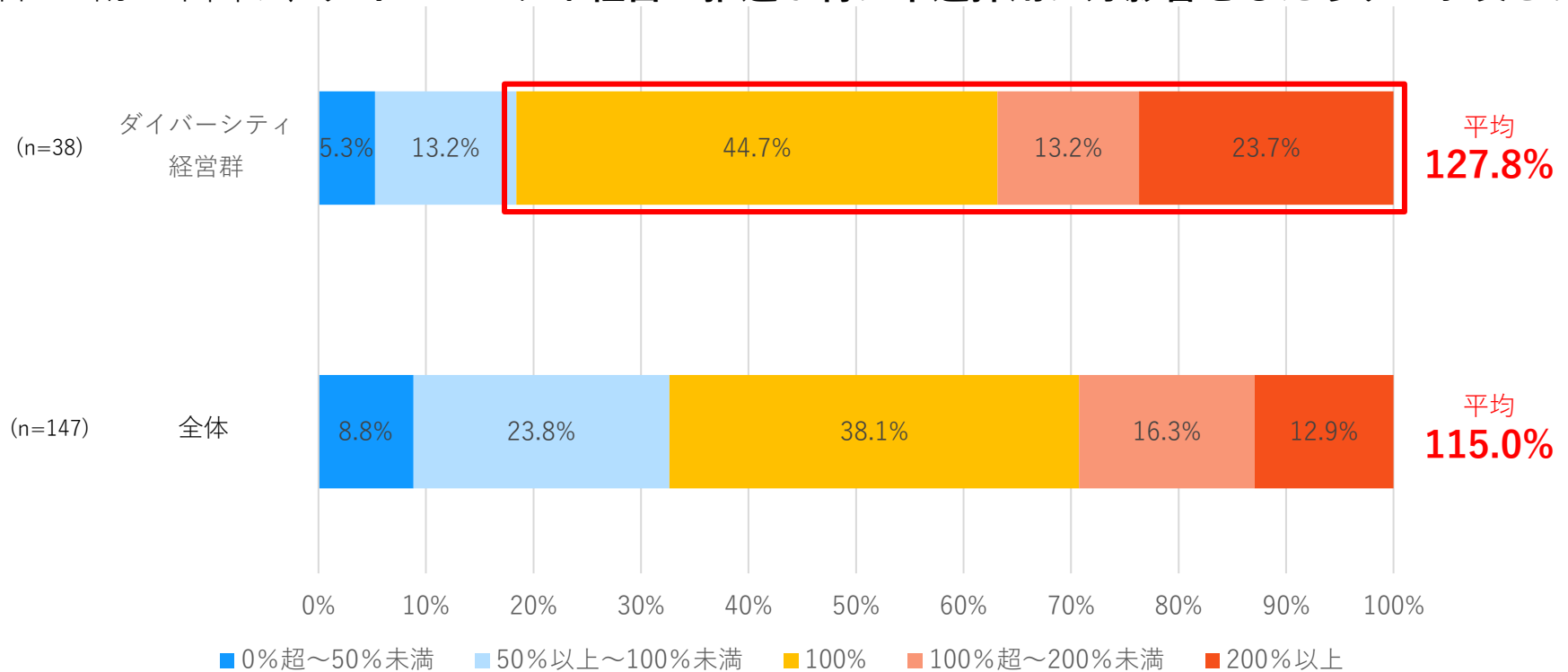


※新卒採用充足率の変化率＝直近の新卒採用充足率/5年前の新卒採用充足率
 ※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外
 ※割合がロジック上何%までも出るため、高いものに平均値が左右されている可能性がある

Q18. 新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q19. 新卒・中途それぞれの正社員【募集】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

直近の中途採用数を中途募集数で除した中途採用充足率が**100%(募集人数だけ採用できる)以上になった企業の割合**が全体では67.3%、ダイバーシティ経営群では81.6%と、ダイバーシティ経営群の方が14.3pt高かった。ダイバーシティ経営群における中途採用では採用充足率がマイナスに転じている割合が2割を下回り、**ダイバーシティ経営の推進が特に中途採用に好影響をもたらす**と示唆される。



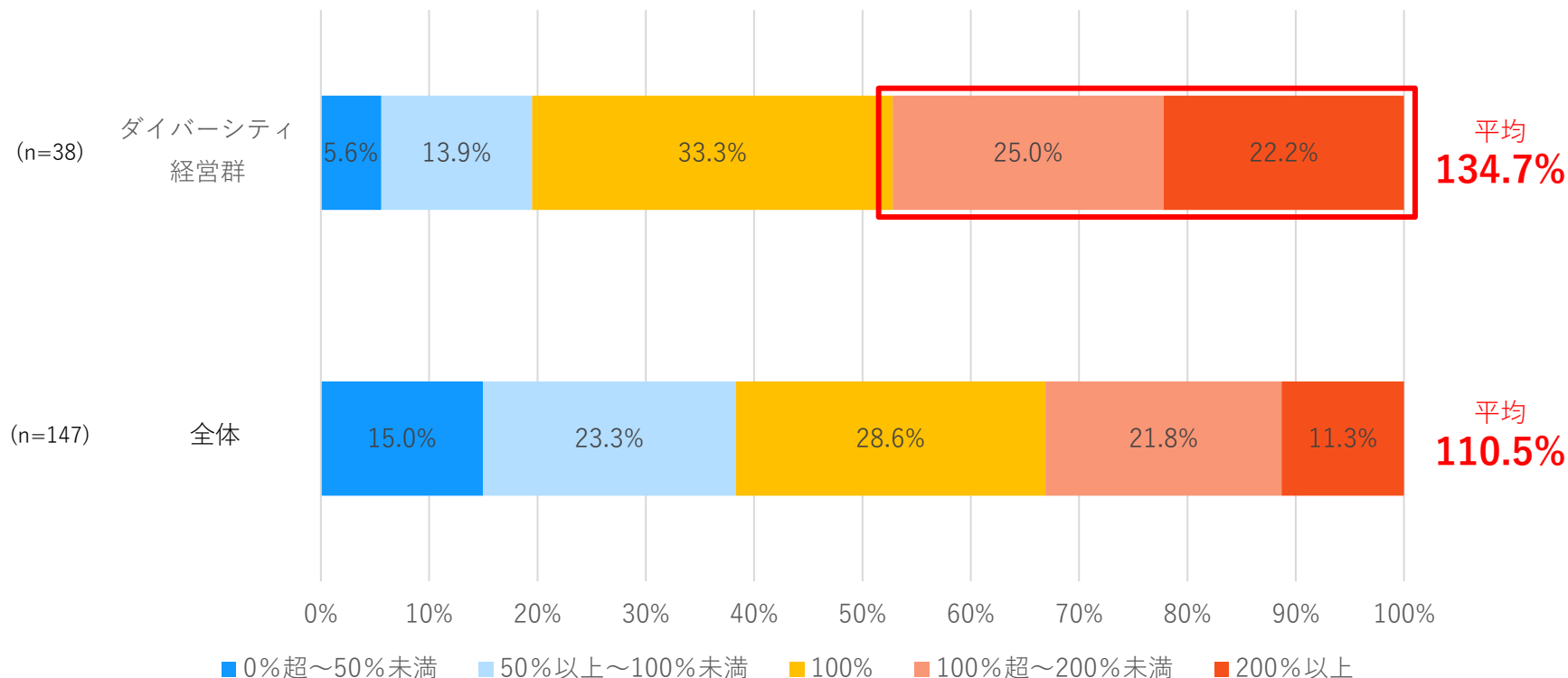
※中途採用充足率 = 直近の中途採用数 / 直近の中途募集数
 ※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外
 ※割合がロジック上何%までも出るため、高いものに平均値が左右されている可能性がある

Q18. 新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q19. 新卒・中途それぞれの正社員【募集】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

直近の中途採用充足率を5年前の中途採用充足率で除した中途採用充足率の変化率が100%より大きい（中途採用充足率が上がっている）企業の割合が全体では33.1%、ダイバーシティ経営群では47.2%と、ダイバーシティ経営群の方が14.1pt高かった。

ダイバーシティ経営の推進が中途採用充足率の好転につながると示唆される。



※中途採用充足率の変化率＝直近の中途採用充足率/5年前の中途採用充足率
 ※直近または5年前のデータが0の企業は、変化率が算出不可のため分析対象から除外
 ※割合がロジック上何%までも出るため、高いものに平均値が左右されている可能性がある

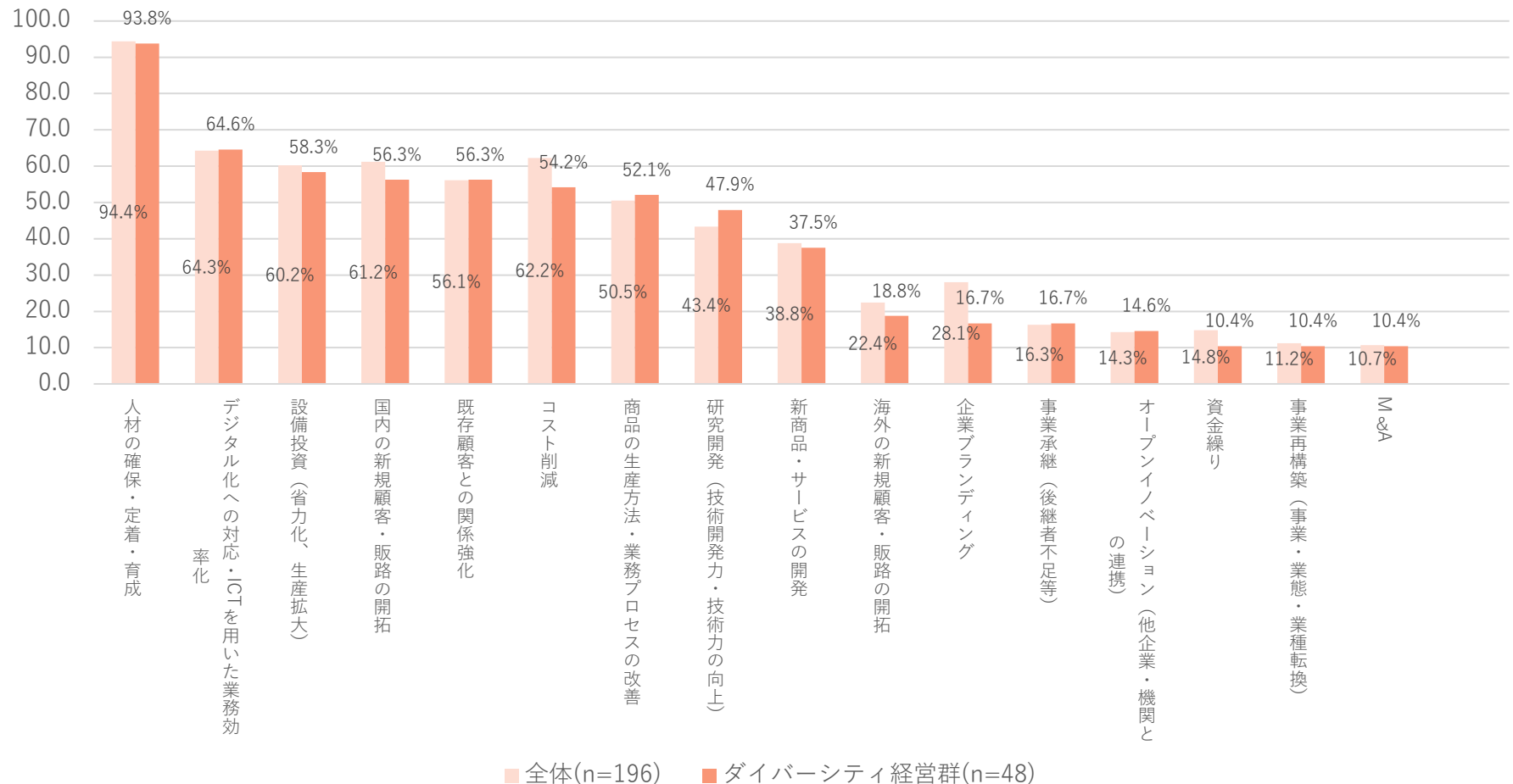
Q18. 新卒・中途それぞれの正社員【採用】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

Q19. 新卒・中途それぞれの正社員【募集】人数について、直近1年間と5年前の値を教えてください。

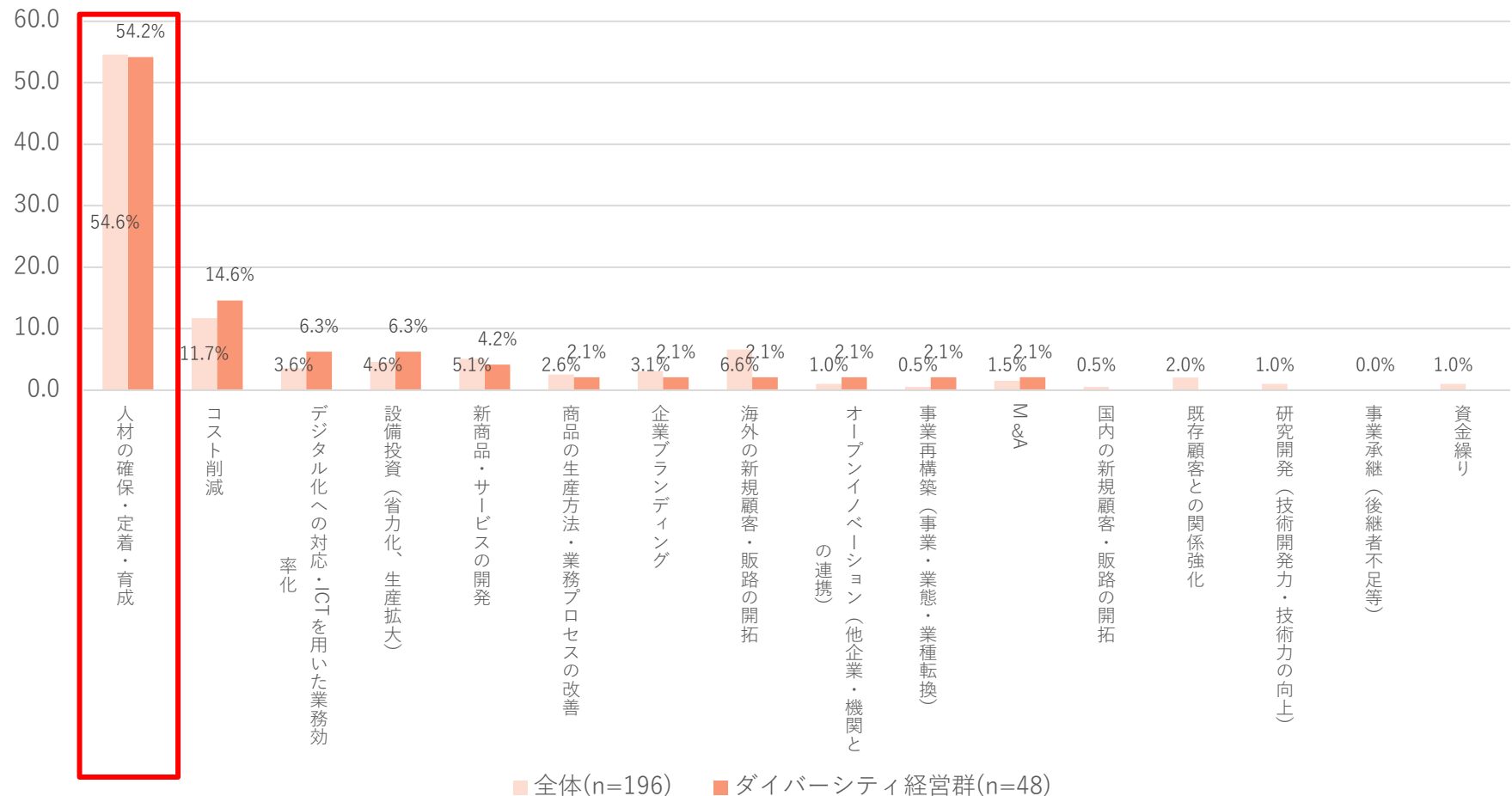
経営課題に関するデータ

ダイバーシティ経営群と全体とで、抱えている経営課題自体には特段差は見られない。

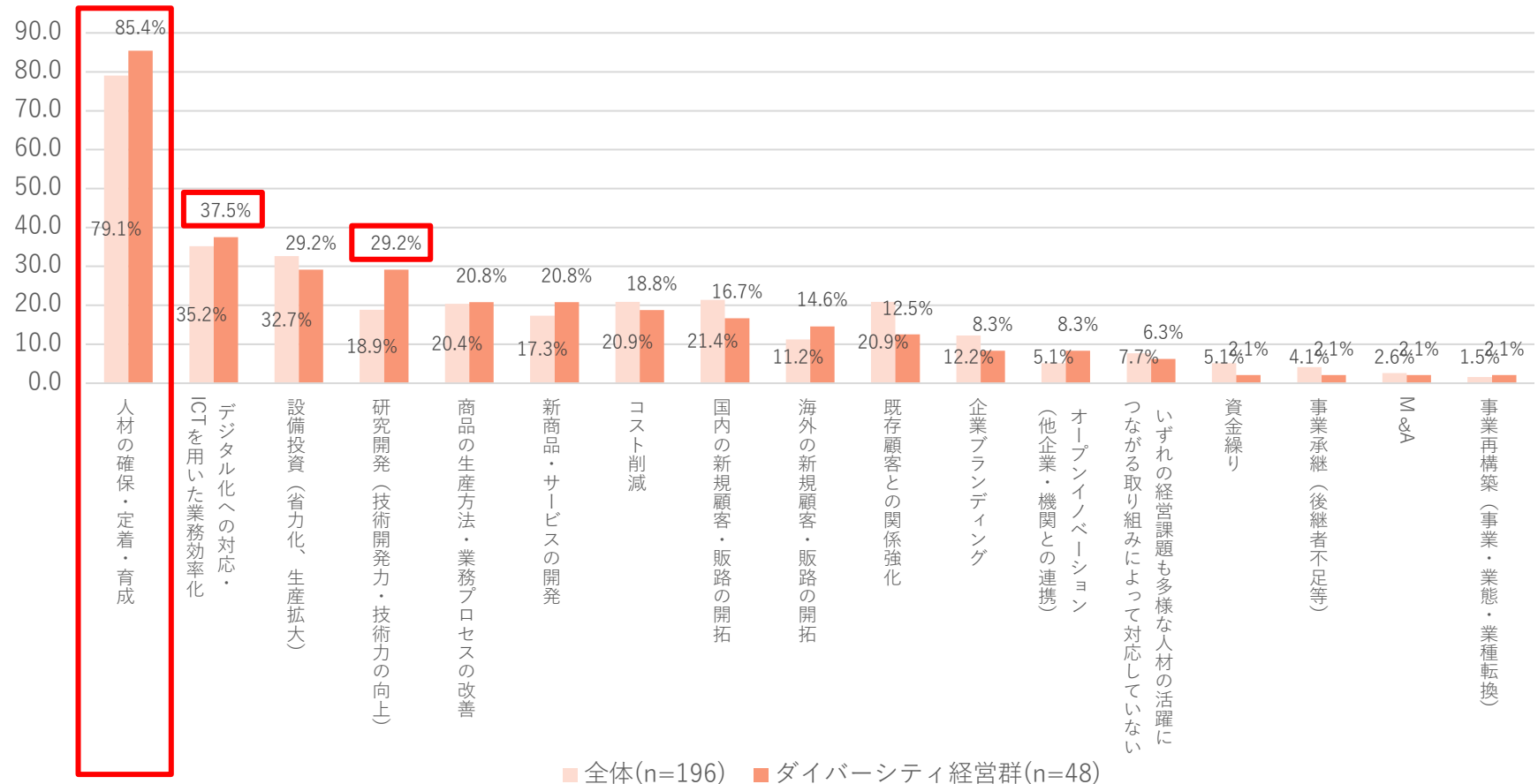
どちらも一番に人材の確保・定着・育成を改善したいという点で共通している。



最も重要な経営課題についても、**ダイバーシティ経営群と全体の両方で過半数の企業が「人材の確保・定着・育成」を選択し、圧倒的に重視率が高い。**



全体で共通してダイバーシティ経営で「人材の確保・定着・育成」に取り組んでいる企業は約8割。
中でもダイバーシティ経営群では「研究開発」や「デジタル化」を目的とする企業も多く、ダイバーシティ経営に人材確保だけでなく、イノベーション面も期待していることが伺える。



Q22. Q21で選択した経営課題への対応策として、多様な人材の活躍につながる取組(※)を行っているものを全てお選びください。

Q21. 自社の経営課題として認識しているものを下記の中から全て選んでください。また、そのうち最も重要な経営課題を一つお選びください。

労働市場向けアンケート調査 データ集

全量データ版

従業員の視点から見てみると、多様な人材を採用することそのものより、多様な人材が活躍できるような制度・環境を重視していることが分かった。昇進・昇格基準の明確さや、意思決定層の女性割合は、中小・中堅企業が想定しているよりも、従業員側では重視されており、かつ現状満足度が低い重要な課題である。

#01_中小・中堅企業に勤めている人々が最も重視しているのは賃金(p.157)

#02_中小・中堅企業に勤めている女性たちは、労働条件の良さや福利厚生をより重視している(p.156)

#03_中小・中堅企業に勤めている人々には、有給休暇・働き続けやすい環境・適切な残業時間が重視され、特に女性でこの傾向が強い(p.158)

→企業向けアンケート調査のダイバーシティ経営群でみられた有給取得率の高さ・残業時間の少なさは、従業員からも重視されるポイントに

#04_特に昇進・昇格基準が明確であることは半数弱が重視していたにも関わらず、満足度ではワーストに (p.159)

→企業向けアンケート調査ではダイバーシティ経営群でも全体でも、昇進・昇格基準が明確だと答えた企業は7割弱。とはいえ従業員から見るとまだまだ満足度は低く課題感が残る

#05_仕事のやりがいや働きやすさにジェンダーギャップはないものの、職場への総合満足度では女性の方が低い結果に (p.160)

目的	・ 中小・中堅企業に勤める生活者にとって、企業選定時の重視項目やダイバーシティに関する意識・満足度を聴取することで生活者側の視点から現状のダイバーシティ経営の実態を捉えなおす示唆に活用すること
対象者条件	・ 20~50代男女、職業条件【会社員(事務系),会社員(技術系),会社員(その他),その他】いずれか ※分析時は中小・中堅企業に勤めている人に限定
割付	・ 男女別 / 各年代10歳ずつ均等割り付け ・ 各セル(計8)125サンプルずつ、計1000サンプル
期間	2024年10月30日(水)~10月31日(木)
形式	アンケート配信
聴取項目一覧	Q1.現在お勤めの企業について、下記の中から最も近いものを一つお選びください。 Q2.勤務先において重視する項目を下記の中から当てはまるものを全て選んだうえで、最も当てはまるものを一つお選びください。 Q3.現在の職場の働きやすさと仕事のやりがいの満足度として、最も近いものを一つお選びください。(5 択) Q4.企業における多様な人材の活躍に関する以下の項目について、それぞれ重視度として最も近いものを教えてください。(5 択) Q5.現在お勤めの企業における多様な人材の活躍に関する以下の項目について、それぞれ満足度として最も近いものを教えてください。(5 択)

Q1.現在お勤めの企業について、下記の中から最も近いものを一つお選びください。

※中小企業、中堅企業、大企業の定義は以下のとおりです。

○中小企業：以下のいずれかを満たす会社・個人

①製造業その他（②～④を除く）：資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人

②卸売業：資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

③サービス業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

④小売業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人

○中堅企業：従業員数 2,000人以下 の会社・個人※中小企業者除く

○大企業：従業員数 2,000人超 の会社・個人

※中小企業者除く（従業員数2,000人超であっても、資本金要件により中小企業者に該当する場合あり）

1. 中小企業(地方都市)
2. 中小企業(東京都内)
3. 中堅企業(地方都市)
4. 中堅企業(東京都内)
5. 大企業(地方都市)
6. 大企業(東京都内)
7. それ以外

Q2.勤務先において重視する項目を下記の中から当てはまるものを全て選んだうえで、最も当てはまるものを一つお選びください。

【選択肢】

1. 賃金
2. 賃金以外の労働条件（労働時間、勤務場所等）
3. 福利厚生（手当、施設等）
4. 仕事のやりがい
5. 会社の規模や知名度
6. 会社の経営理念・社風
7. 人事制度（昇進・昇格制度等）
8. 自身のスキルアップの可能性（研修制度、学習支援等）
9. 企業の成長力・将来性
10. 快適な職場環境

11. プライベートとの両立
12. 自分の能力・専門性を活かせること
13. 多様な人材が活躍できる環境が整っていること
14. その他

【項目】

1. 重視するもの全て
2. 最も重視するもの

Q3.現在の職場の働きやすさと仕事のやりがいの満足度として、最も近いものを一つお選びください。(5SD)

1. とても満足している
2. まあ満足している
3. どちらともいえない
4. あまり満足していない
5. 全く満足していない

【項目】

1. 現在の職場で働くことへの総合的な満足度
2. 仕事のやりがい
3. 働きやすさ

Q4.企業における多様な人材の活躍に関する以下の項目について、それぞれ重視度として最も近いものを教えてください。(5SD)

1. とても重視している
2. まあ重視している
3. どちらともいえない
4. あまり重視していない
5. 全く重視していない

【項目】

1. 性別を問わず従業員が活躍している
2. 意思決定層（管理職、役員）に女性が十分にいる
3. 年齢を問わず従業員が活躍している
4. 障害の有無を問わず従業員が活躍している

5. 国籍を問わず従業員が活躍している
6. 有給休暇が取りやすい
7. 残業時間が適切である
8. 男性育休が取りやすい環境である
9. 従業員が働き続けやすい環境である
10. 従業員の能力開発への投資が充実している
11. 昇進・昇格基準が明確である
12. 多様な働き方を可能にする制度が充実している
13. 気兼ねなく発言できる組織風土である

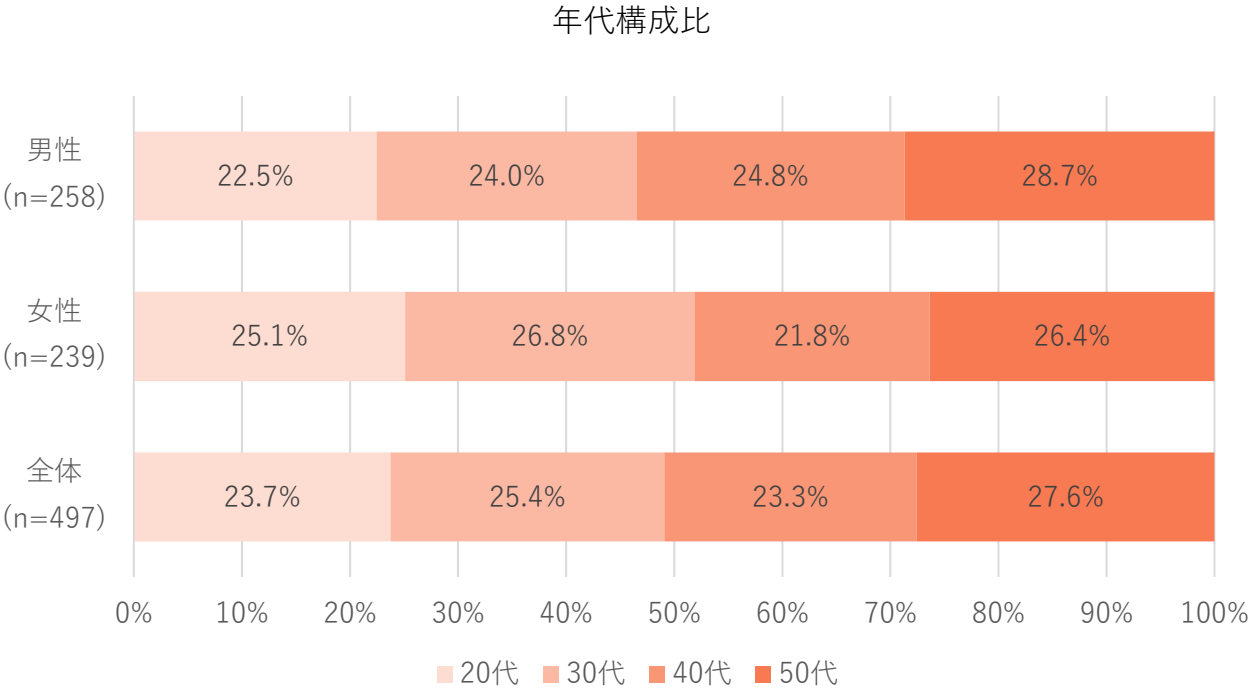
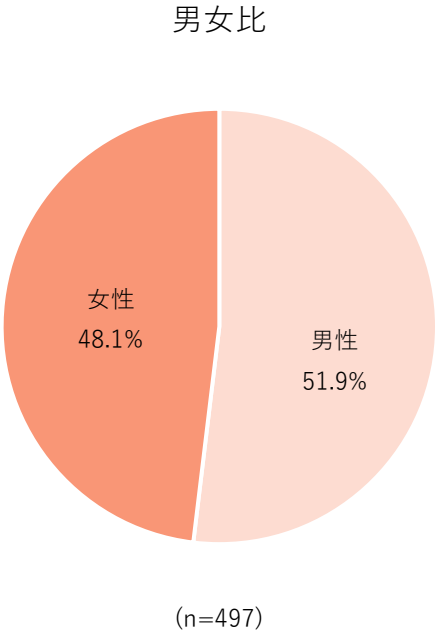
Q5.現在お勤めの企業における多様な人材の活躍に関する以下の項目について、それぞれ満足度として最も近いものを教えてください。(5SD)

1. とても満足している
2. まあ満足している
3. どちらともいえない
4. あまり満足していない
5. 全く満足していない

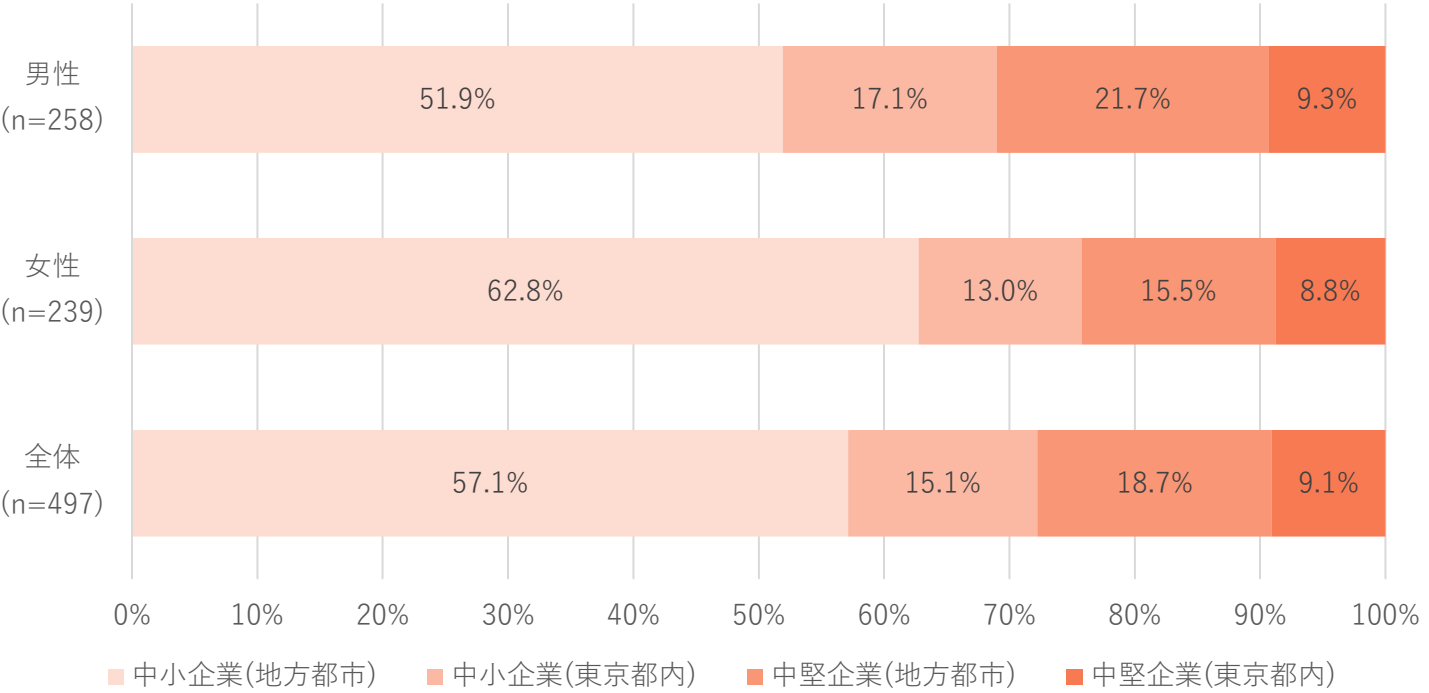
【項目】

1. 性別を問わず従業員が活躍している
2. 意思決定層（管理職、役員）に女性が十分にいる
3. 年齢を問わず従業員が活躍している
4. 障害の有無を問わず従業員が活躍している
5. 国籍を問わず従業員が活躍している
6. 有給休暇が取りやすい
7. 自身の残業時間は適切である
8. 男性育休が取りやすい環境である
9. 従業員が働き続けやすい環境である
10. 従業員の能力開発への投資が充実している
11. 昇進・昇格基準が明確である
12. 多様な働き方を可能にする制度が充実している
13. 気兼ねなく発言できる組織風土である

収集した回答の中から、中小・中堅企業に勤める人の回答のみを抽出し
497サンプルをベースに回答を分析。(男性258サンプル、女性239サンプル)



中小企業に勤める人が72.2%。中でも地方都市で就業している人が過半数。

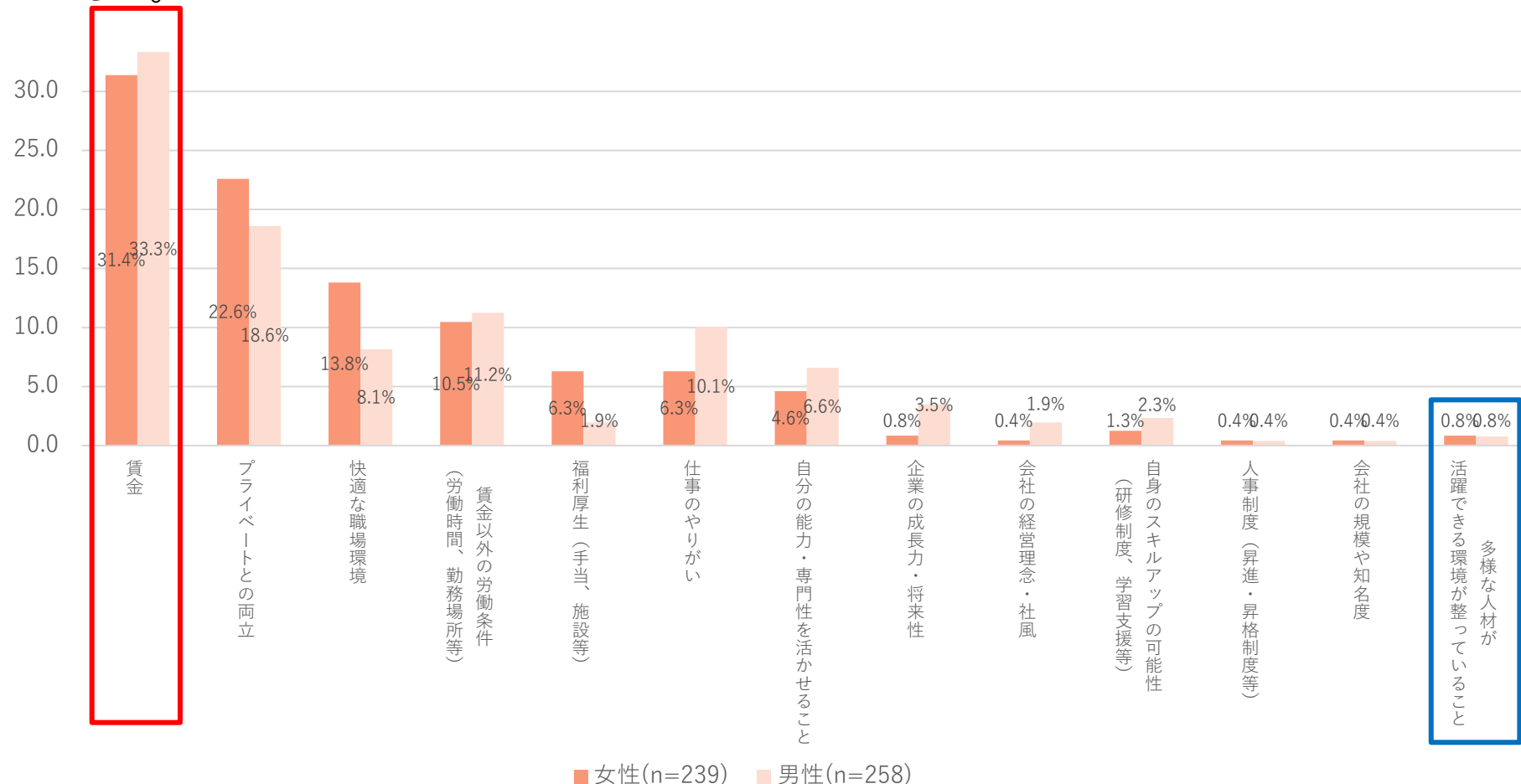


重視項目としては男女ともに**賃金**が**TOP**で7割程度が回答。

人材の多様性については重視している人が**1割にも満たないものの、労働条件や福利厚生は上位に入り、特に女性のスコアが高く、労働市場での評価にもつながる項目**となっているか。

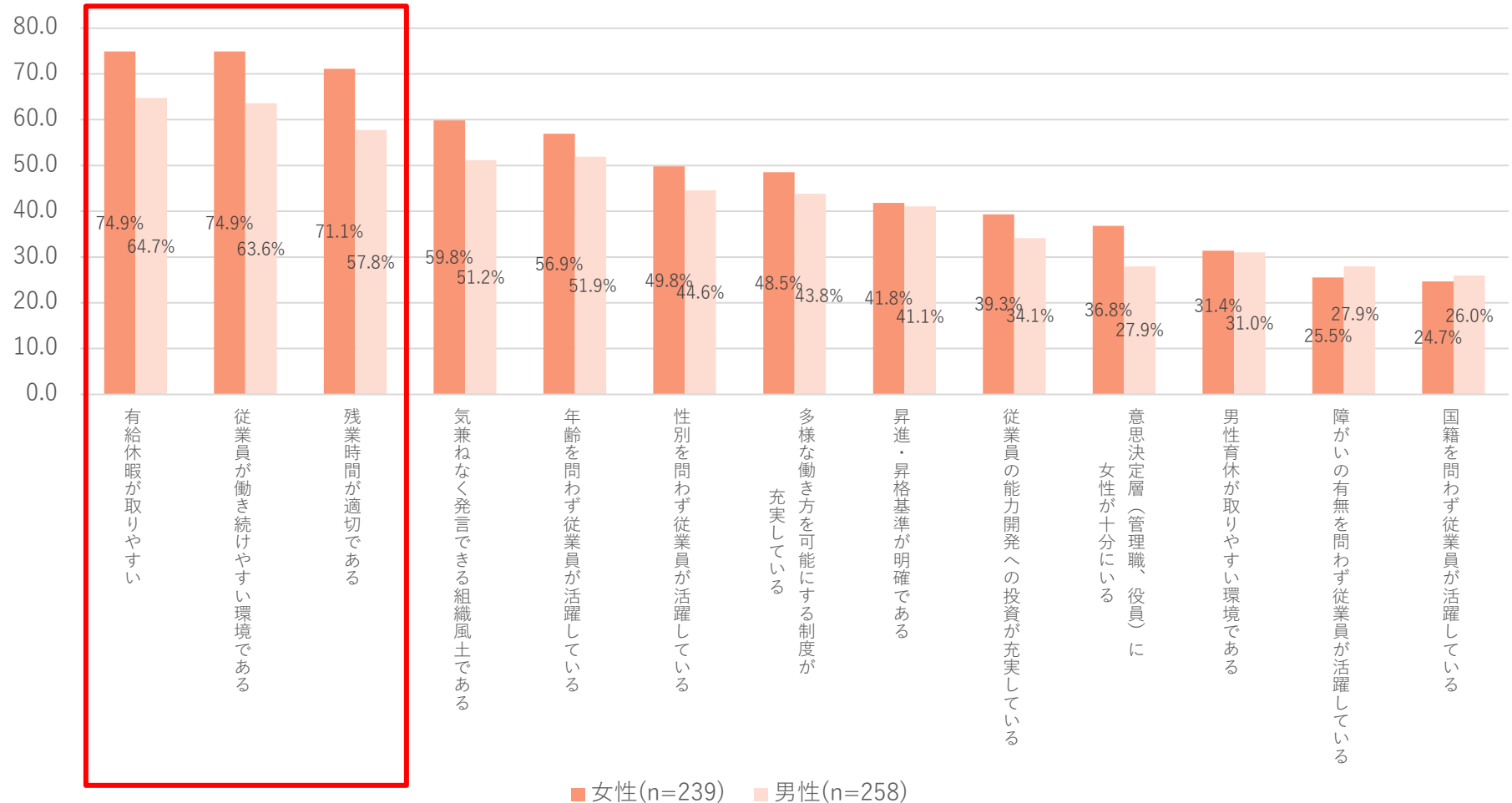


最も重視する項目一つでも、男女ともにやはり**賃金**が**TOP**で3割超が回答。賃金の回答率は男性が多いものの、プライベートとの両立では女性の方が回答率が高く、バランスの良い働き方が重視されているか。



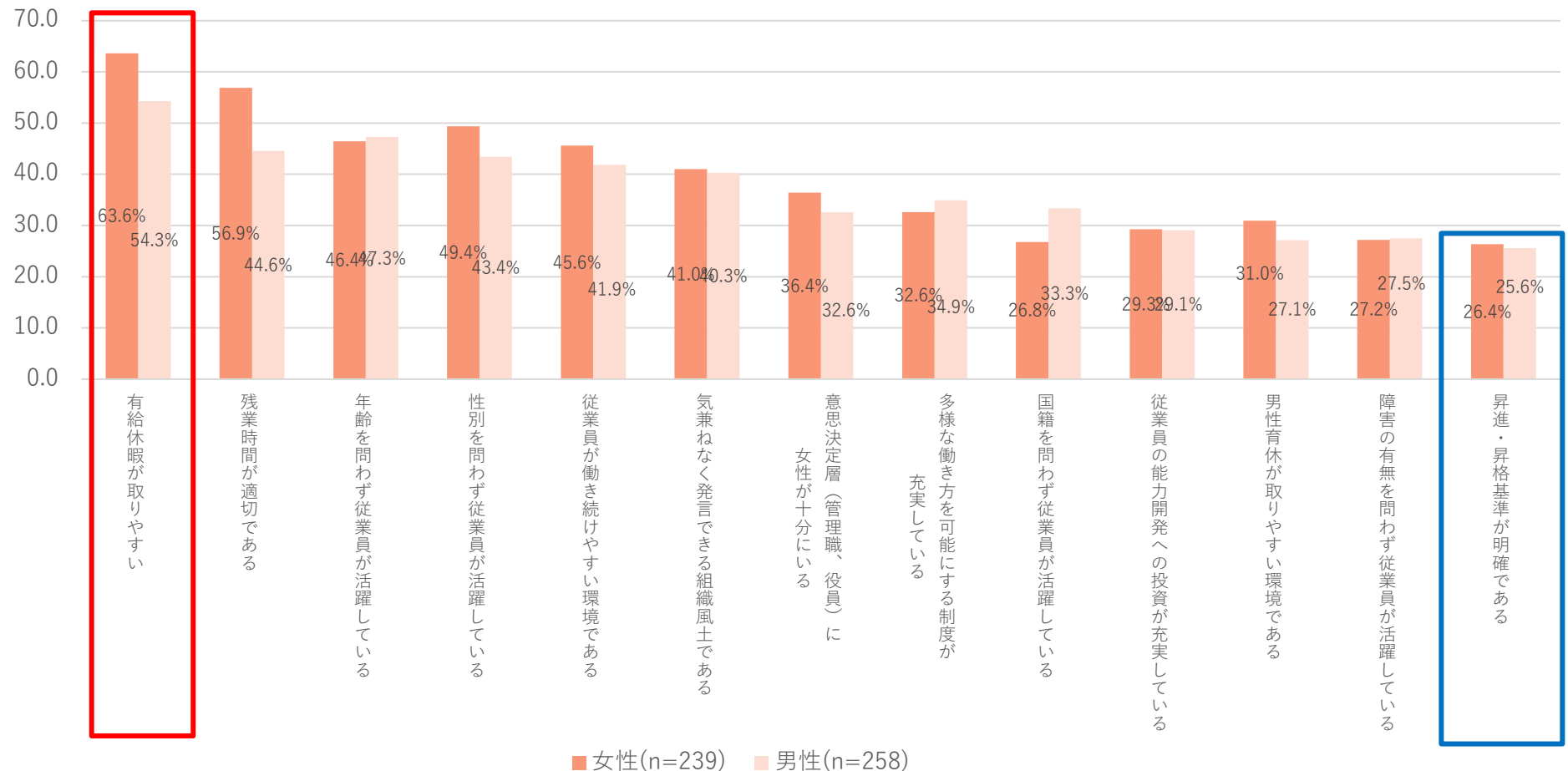
有給休暇・働き続けやすい環境・適切な残業時間がほぼ横並びでTOP3。

心身の健康維持や仕事のパフォーマンス向上のために休暇が重視されていると考えられる。



有給休暇の取得に対する満足度は高く、男女ともに過半数を超える。

昇進・昇格基準が明確であることは約4割が重視していたにもかかわらず、満足度ではワーストに。



仕事のやりがいや働きやすさにジェンダーギャップはなく、全体的にばらついているものの、現在の職場への総合満足度では男性は52.7%が満足しているのに対し、女性は43.1%と9.6ptの差が生まれている。

