

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

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。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。

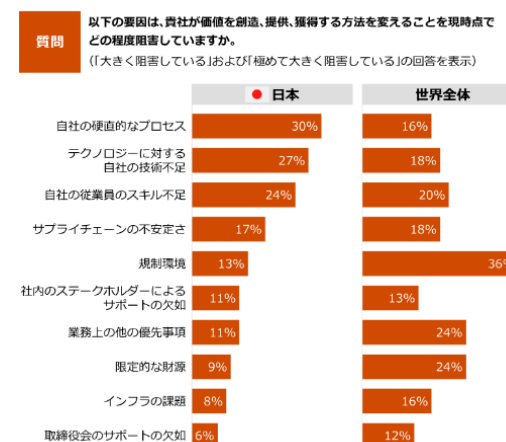
令和5年度委託事業（※）においても、企業がダイバーシティ経営に取り組むにあたり、制度整備のその先のステップとして、経営戦略との紐付けや組織風土の変革において課題を抱えていることが分かった。今日のセッションでは、各企業の成功している取組と課題についてシェアし、業種・企業を超えてディスカッションを行っていただくことで、各社のダイバーシティ経営推進の一助となればと考えている。

※ 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部署と人事が孤独に頑張っている
- ・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

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



Diversity

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



Equity

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

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。