

【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き

**多様な個を活かす経営へ**  
**～ダイバーシティ経営への第一歩～**

2021年3月

経済産業省

# 目次

## はじめに：「多様な個を活かす経営＝ダイバーシティ経営」の有効性

### 1. イントロダクション

- 「ダイバーシティ経営」とは
- 「ダイバーシティ経営」に取組む意義
- 「ダイバーシティ経営」の実現に必要な「インクルージョン」
- 「ダイバーシティ経営」が成果を出すまでのプロセス
- コラム：もうちょっと詳しく知りたい人へ

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

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

### 3. 各設問に対する具体的取組例と留意点

- 経営方針について
- 企業プロフィールについて
- 経営者の取組
- 人事管理制度の整備：多様な人材の活躍に資する人事管理制度の整備
- 現場管理職の取組：多様な人材の活躍に資する職場管理
- 組織風土：多様な人材の活躍を促す組織風土の醸成
- コラム：各社の事例
- Q&A

この手引きは、**中堅・中小企業のダイバーシティ経営の実現を支援する人たちを想定し**、彼らが支援企業をしっかりとがっちり支援できるよう知識やノウハウを集め作成しています。たとえば、こんな人たちを支援者（外部アドバイザー）として考えています。

- 経営者協会の職員、商工会連合会の経営指導員
- 地域金融機関
- 中小企業診断士
- 社会保険労務士
- キャリアコンサルタント
- 地域拠点人材 等

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



## はじめに：「多様な個を活かす経営＝ダイバーシティ経営」の有効性

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

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

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

そこで、各社における人材マネジメントに関する現状と、これからの「ダイバーシティ経営」の実践に向け、**今後必要な取組を見える化し、その取組を促進**することを目的に「**ダイバーシティ経営診断ツール**」を作成・改修いたしました。

このツールが、**人手不足や「ダイバーシティ経営」への実践に悩む中小企業関係者様の一助となれば幸いです。**

# 1. イントロダクション

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

3. 各設問に対する具体的取組例と留意点

## 「ダイバーシティ経営」とは

「ダイバーシティ経営」は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠である多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める組織風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

### <「ダイバーシティ経営」の定義>

**ダイバーシティ経営**とは、「多様な人材（注1）を活かし、その能力（注2）が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営（注3）」のことです。

（注1）「多様な人材」とは、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まれます。

（注2）「能力」には、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まれます。

（注3）「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、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のことです。

### <「ダイバーシティ経営」の4つの効果>

#### ① プロダクト・イノベーション

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの

※多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。

#### ② プロセス・イノベーション

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）

※多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。

#### ③ 外的評価の向上

優秀な人材の獲得、顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など

※多様な人材を活用していること、およびそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。

#### ④ 職場内の効果

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など

※自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。

## ■ 経済産業省の取り組み

- ▶ 経済産業省では、平成24年度より、「ダイバーシティ経営」に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業大臣表彰）（以下、100選）を実施してきました。表彰企業の事例は、経済産業省のホームページ「新・ダイバーシティ経営企業100選」でご覧いただけます。

→ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/>



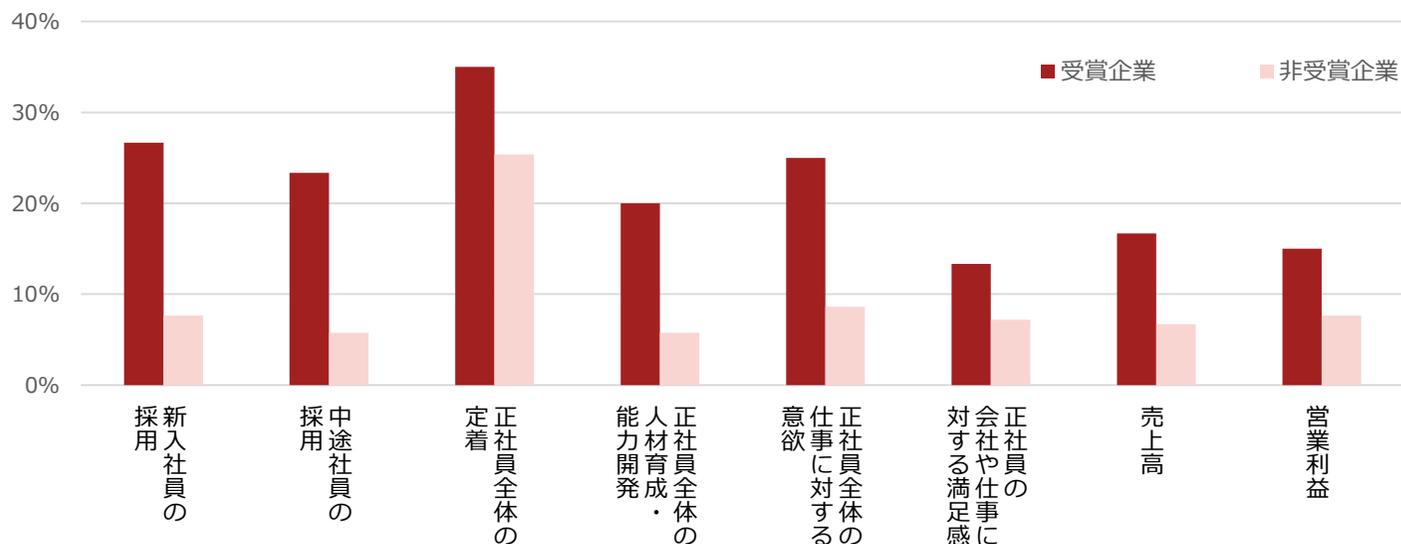
## 「ダイバーシティ経営」に取り組む意義

「多様な人材の活躍」というと、イメージしやすいのは女性や外国人などの活躍でしょう。もちろん、そうした例も多くありますが、決して「女性」「外国人」「高齢者」「障がいのある人」といった表層的な多様性だけが「ダイバーシティ」ではなく、「働き方」や「キャリア」、「経験」といった一見外からはわからない内面／深層的な多様性も含まれます（前頁参照）。

この多様な人材が能力を発揮し価値創造を創出する「ダイバーシティ経営」は、「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子がそろうことにより、彼らが活躍できる「組織風土」が醸成され、成果につながっていくことが分かってきました（P.7参照）。現に、下図のとおり、「ダイバーシティ経営」を推進している企業では、新入社員や中途社員の採用においても、同業・同規模他社と比較して「良い／うまくいっている」と回答する割合が高く、正社員の定着、人材の能力開発の状態、正社員の仕事に対する意欲、会社や仕事に対する満足度においても「良い／うまくいっている」と回答する割合が高くなっています。加えて、売上高や営業利益も高いことは、定着した人材が持てる能力を発揮できる職場環境があるため、と考えられます。

人材の多様性をどのように高めるかは、各社のビジネスや社員の構成等により異なります。どのような人材、組織で自社を発展させていくかを考え、社員一人ひとりが活躍できる組織風土を醸成することが「ダイバーシティ経営」の実現には不可欠なのです。

各経営成果が「良い／うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の割合  
(ダイバーシティ経営企業100選受賞有無別)



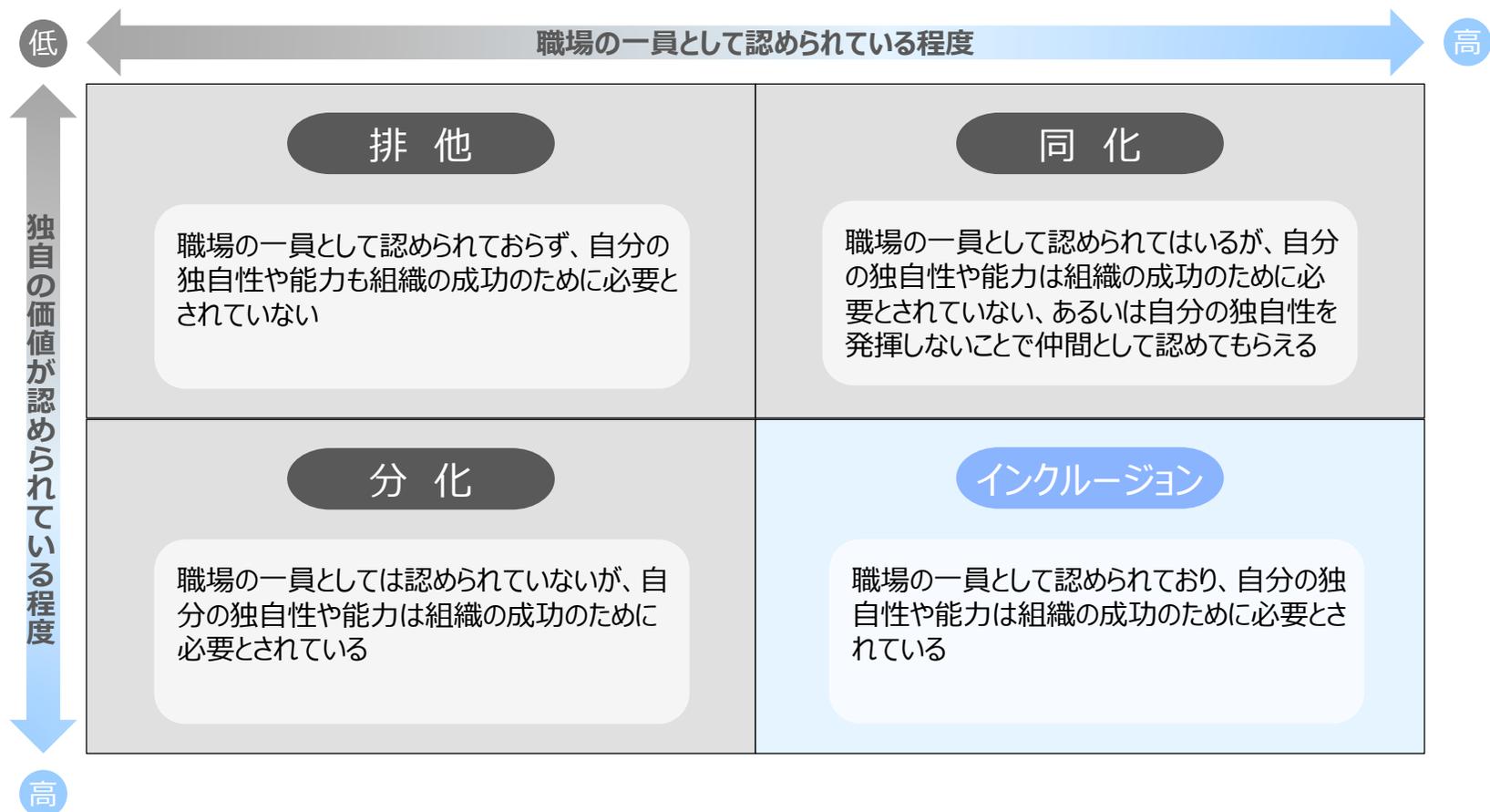
※ここでは、経済産業省が実施している「ダイバーシティ経営企業100選」、「新・ダイバーシティ経営企業100選」、「100選プライム」を受賞している企業を「ダイバーシティ経営を推進している企業」と定義しています。

※このグラフは経済産業省「多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査」（2020年10～11月実施）において、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業（ダイバーシティ経営を行う企業）と非受賞企業（ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業）で分析したものです。

## 「ダイバーシティ経営」の実現に必要な「インクルージョン」

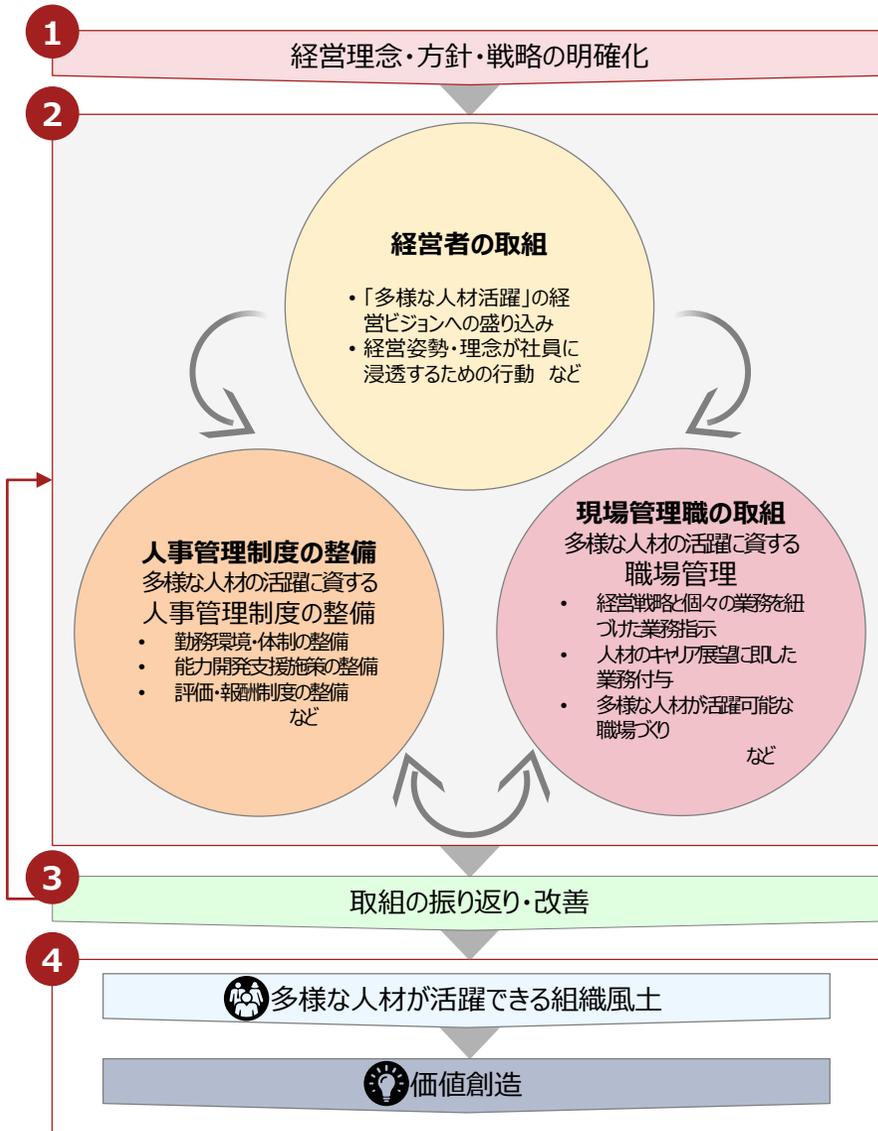
多様な人材が職場にいることは重要ですが、人が多様化しただけでは新たな価値は生まれません。その多様な人材が能力を発揮できる「組織風土」、すなわち『インクルージョン風土』をつくっていくことが重要です。

『インクルージョン』とは、一人ひとりが「職場で尊重されたメンバーとして扱われている」と認識している状態を指します。そのためには、職場メンバーの一員として認められることと、その人の持つ独自の価値が組織に認められていることが必要です。しかし現実には、必ずしもそうなっていないケースが多くあります。たとえば外国籍の社員に対して「海外市場への進出」に際して言語や文化的側面でだけアドバイスを求め、その他の重要事項は日本人の社員だけで決めてしまう場合は「分化」の状態を創り出してしまいう可能性があります。逆に、シニア社員が「昔の経験を語ると社内で疎まれる」と考えて有益な知識の共有を控えるような場合は「同化」の状態を作り出している可能性があります。多様な人材が、それぞれ自分の「居場所」を実感できている状態が「インクルージョン」であると言えます。

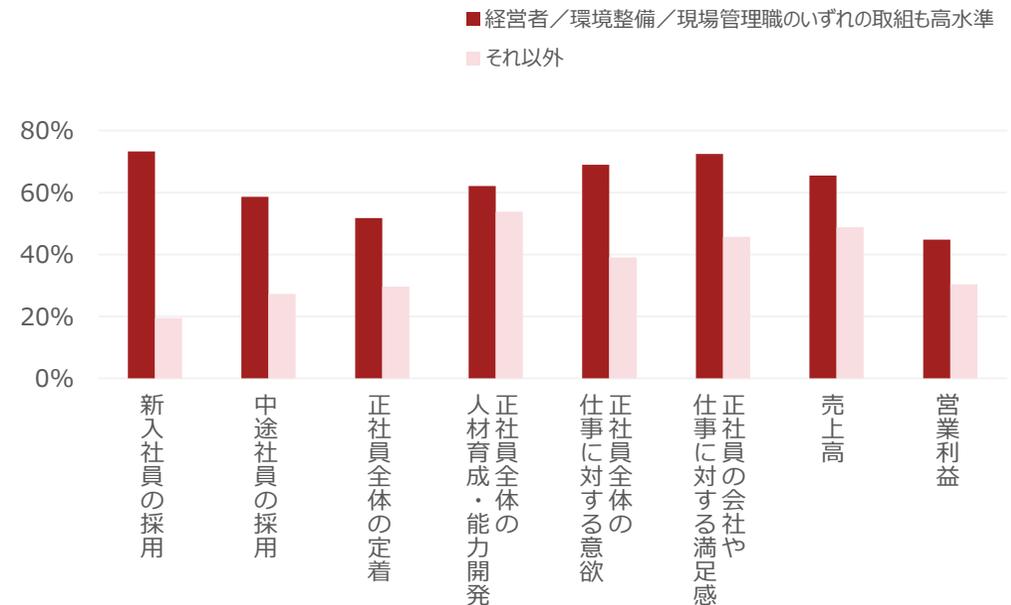


# 「ダイバーシティ経営」が成果に結びつくまでのプロセス

多様な人材が活躍して能力を発揮し、組織にとっての成果（価値創造）を生み出すまでには①→②→③→④のステップ（下左図）が必要です。しかし、これは短期でできるものではありません。特に②の「経営者の取組」が「人事管理制度の整備」や「現場管理職の取組」に反映され浸透するまでには②→③→②を繰り返していく過程で3拍子がそろそろようになり、多様な人材が尊重され、その独自性を発揮できる「組織風土＝インクルージョン」が醸成され成果につながっていくと言えます（下右グラフ参照）。



各経営成果が「良い／うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の割合（経営者の取組・環境整備・現場管理職のいずれの取組も高水準／それ以外）



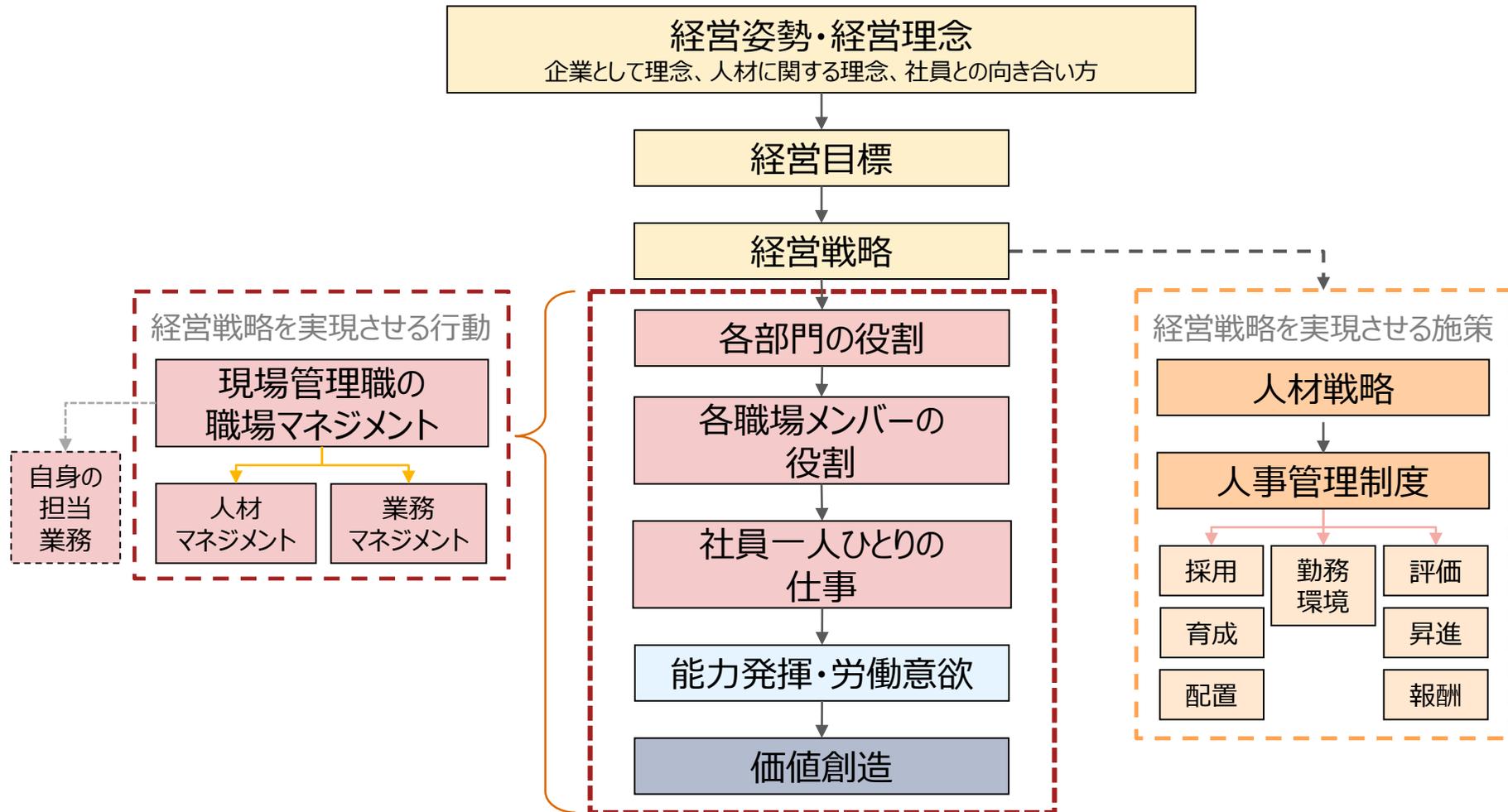
※このグラフは経済産業省「多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査」（2020年10～11月実施）において、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業（ダイバーシティ経営を行う企業）と非受賞企業（ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業）で分析したものです。

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

「ダイバーシティ経営」に限らず、企業が成果を出すまでには、企業としての考え方である「経営姿勢・経営理念」の明示が必要ですが、「ダイバーシティ経営」は人材が多様であるからこそ、組織として1つの方針に基づき活動するための「経営姿勢・理念」が重要になります。

その「経営姿勢・理念」に基づく「経営戦略」を設定したうえで、それらの実現に向けた各部門、各部門に所属する職場メンバーの役割を明確にし、一人ひとりの仕事を付与することで、各人が果たすべき役割を理解して持てる能力を発揮し、成果を生むと考えられています。

また、経営戦略の実現に必要な人材の要件の明確化と、各人が的確に能力を発揮していくための施策である「人事管理制度」の活用、それらを運用する現場管理職の「職場マネジメント」により、一人ひとりが確実に能力を発揮することが可能になるのです。



1. イントロダクション

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

3. 各設問に対する具体的取組例と留意点

# 改訂版ダイバーシティ経営診断ツールとは

- 「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」は、「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」と「改訂版手引き（本資料）」によって構成される、中堅・中小企業の「ダイバーシティ経営」の実現に必要な現状分析・課題の明確化・対応策の検討・実行に寄与するツールです。
- 「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」の主な使い手は、**企業経営、人事管理の構築、職場マネジメントに係る専門家**としています。各分野の専門家が各企業の現状を把握し「どの分野から取り組んでいくか」「何から取り組んでいくか」などを各社とコミュニケーションをとりながら決め、各取組分野に精通した専門家と連携しながら「ダイバーシティ経営」の実現に取り組んでいきましょう。

## ＜改訂版ダイバーシティ経営診断ツールの概要＞



### 改訂版 診断シート

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



### 改訂版 手引き

診断シートの記載内容を踏まえ、「多様な人材の活  
躍」に向けた対応策を検討するための考え方や事例  
を紹介するものです。

## ＜ダイバーシティ経営診断ツールの使い方＞



外部アドバイザーが企業の現状・課題を明確にするための支援ツール

たとえば、  
こんな人たちと...

- 経営者協会の職員、商工会連合会の経営指導員
- 地域金融機関
- 中小企業診断士
- 社会保険労務士
- キャリアコンサルタント
- 地域拠点人材 等



企業が自社の状況を分析するための自己チェックツール

たとえば、  
こんな方法で...

- 経営者が、自社の人材や経営の状況について自己評価する
- 社員(経営幹部や人事部など)が主導して、社内の人材の状況について課題分析する
- 経営者と社員が、自社の人材や経営の状況について認識のギャップを埋めるためにコミュニケーションを図る

## 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」について

- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」では、各社の「ダイバーシティ経営」の実現に向けた現状を見える化することを目的としています。
- シートは2枚に渡り、多様な人材の活躍に必要な要素別に設問が設けられ、各カテゴリーの平均点を比較することで各社の「強み」「弱み」を把握することができます。なお、この平均点は各社のカテゴリー別の強みと弱みを把握することを目的としており、他社と比較するものではありません。
- この「強み」、「弱み」の把握により、ダイバーシティ経営の実現に向け、取り組んでいくべき優先順位を把握することができます。
- 各設問の取組を推進しながら、経年でカテゴリーごとの点数を見ていくことで達成度やさらなる課題への深掘が可能になります。
- また、経年で実施する「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」を蓄積しておくことにより、一定年数が経過した後に「（経営者の取組・人事管理制度の整備・現場管理職の取組のうち）どのような取組がダイバーシティ経営に寄与したのか」、「（経営者の取組・人事管理制度の整備・現場管理職の取組の）3拍子と成果の関連性」などが分析可能になり、より実態に即した政策立案（Evidence Based Policy Making：EBPM）が可能となります。



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

### <「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」への記入結果の活用法>

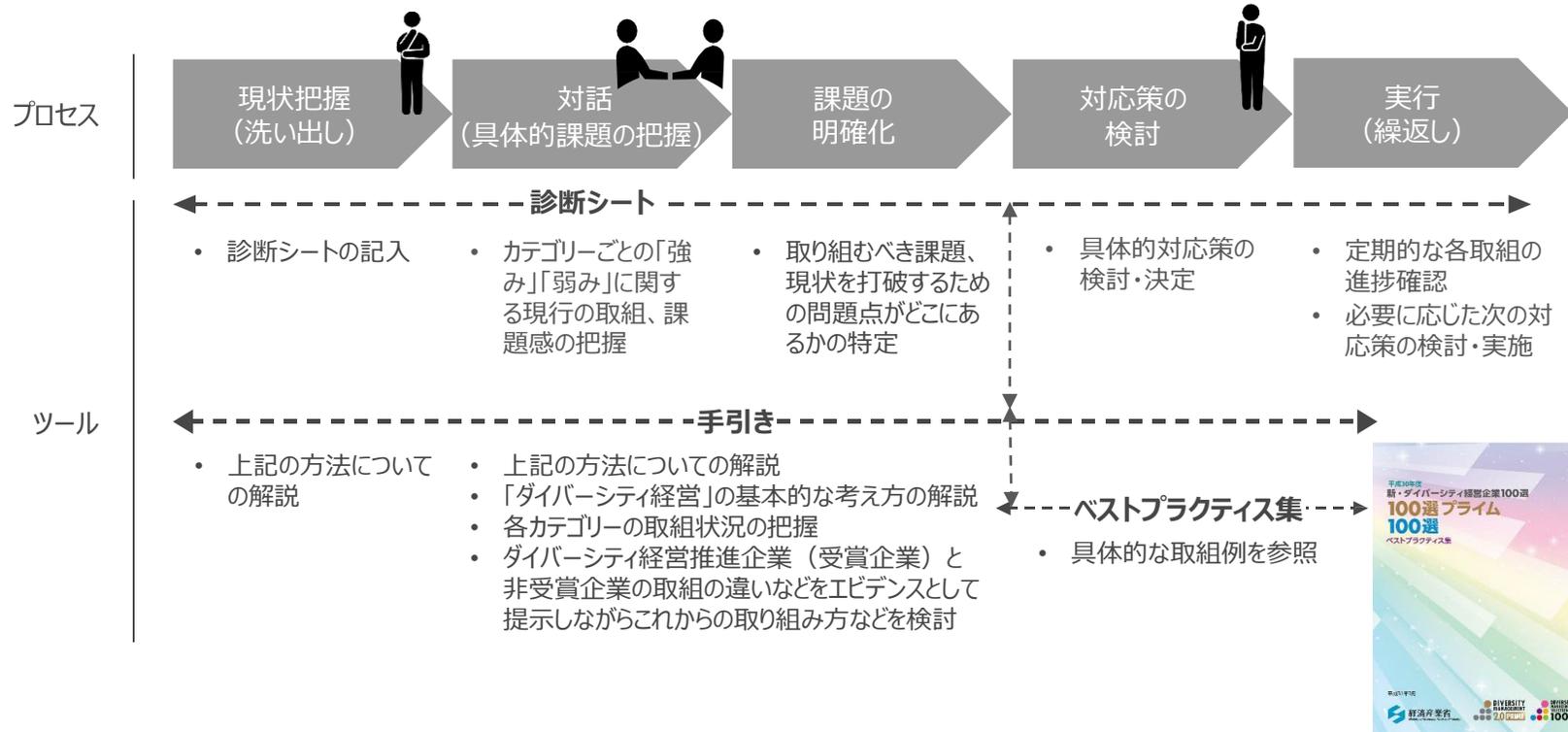
- 1 各カテゴリーの「強み」「弱み」の把握**  
カテゴリーごとの達成状況を基に、ダイバーシティ経営の実現に向けた自社の「強み」と「弱み」を理解し、取組の優先順位を判断することができます。
- 2 経年変化の把握**  
定点観測期間を各社で設け、過去の結果と比較することにより、設定した目標の進捗を確認したうえで、さらに対応策を検討することができます。
- 3 診断シートを経営者と作成した場合と、社員と作成した場合との記入結果の比較**  
経営者と社員とでそれぞれ診断シートを作成し、各取組に対する両者の認識ギャップをみることで、より経営者と社員のコンセンサスが取れた取組を実施することがで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

## 改訂版手引きについて



- 本手引きは、外部のアドバイザーが中小企業の経営者などと対話しながら、経営者が自社の人材の活躍状況を把握しこれからの組織としての取組を検討できるよう取りまとめています。
- 具体的には、各社が「ダイバーシティ経営」に取り組むにあたり、「なぜ『ダイバーシティ経営』に取り組むのが良いのか」といった企業からの疑問に的確に回答できる知識や、いざ「ダイバーシティ経営」に取り組むときに「どこから取り組むのか」を明らかにし説明できるよう、解説を入れています。また、「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」で判明した多様な人材活躍に関する「弱み」に対しては、課題解決に向けた対応策としてのアイデア／事例や、「ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業と非受賞企業のカテゴリー別設問別取組割合のデータなどを示すことにより、各社が「ダイバーシティ経営」の必要性を理解し、積極的に取り組んでいただけると考えます。
- 本手引きとセットとなっている「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」を用いて、中堅・中小企業における多様な人材の活躍を支援し、各社が持続的に発展できる体質となるよう支援していきましょう。
- なお、「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」と本手引きの基本的活用方法は下図のとおりです。

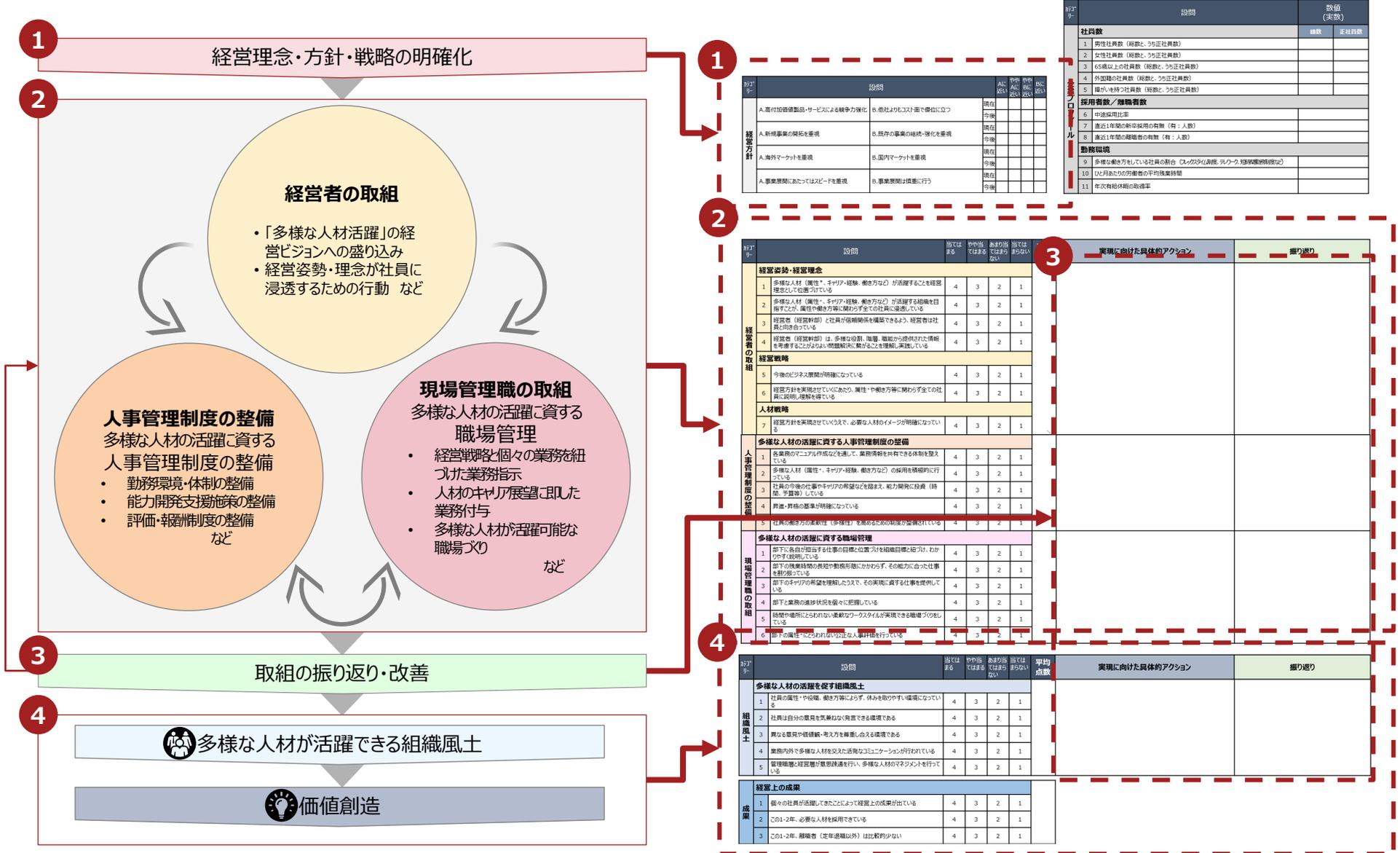
### <「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」と本手引きの活用の流れ>



経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」はこちら → <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyō100sen/practice/>

# 項目の全体像

■ 多様な人材が活躍し能力を發揮して組織にとっての成果（価値創造）を生み出すまでには①→②→③→④のステップ（下左図）が必要になります。「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」は、これら①、②、③、④のそれぞれに紐づく設問・記入欄から構成されています。



## 項目の解説（1）

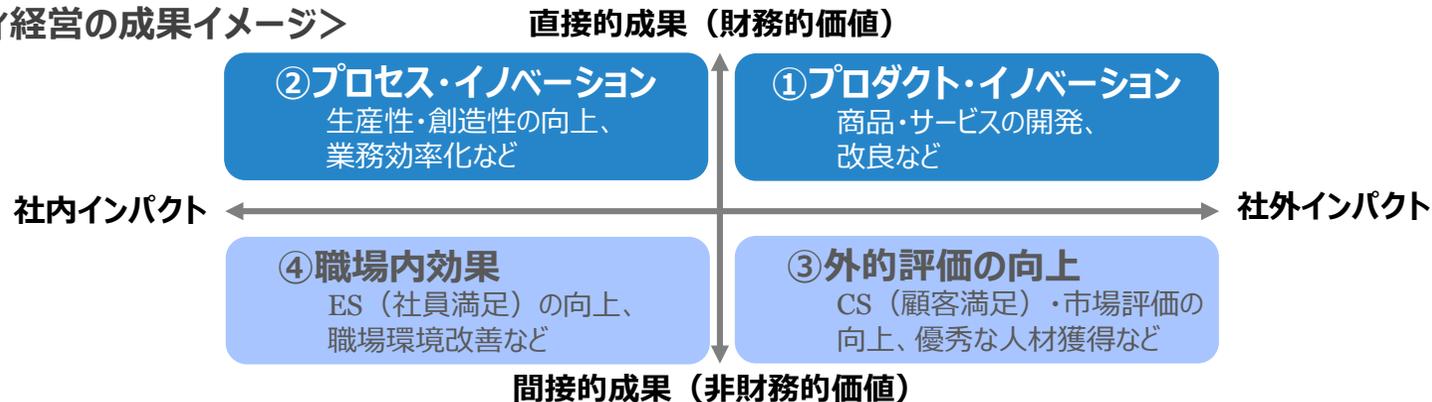
- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」に掲載されているカテゴリごとの各項目は以下のとおりです。それぞれの趣旨を理解することで、各社の「ダイバーシティ経営」の実現に資する対応策を検討できると考えます。

カテゴリ	解説	
経営方針	本項目は、「経営者の取組」の「経営姿勢・経営理念」および「経営戦略」と強く関係しています。「経営姿勢・経営理念」が「自分たちの組織が何のために存在するか」を明らかにするものであるならば、「経営方針」はその存在意義を「どこで実現させるか」の「方向／場」を示していると言えます。そして、この「経営方針」が明確になることにより、「経営戦略」では競争相手と「どう戦うのか」を具体的に検討することが可能になります。	
企業プロフィール	企業プロフィールは「社員」「採用者数／離職者数」「勤務環境」の3つのカテゴリから構成されています。「現在」の社員がどのような人材で構成されているのか、社員の出入りはどの程度あるのか、社員の労働環境はどのようになっているのかを適切に把握することは、「経営戦略・経営方針」の実現に向けた「人」に係る対応策を考えるうえで非常に重要な基本データになります。なお、どのような点に留意して基本データを集めるかは、後述のP.22を参照してください。	
経営者の取組	経営姿勢・経営理念	多様な人材が集まるということは、性別・国籍・年齢・障がいの有無といったものだけでなく、文化や価値観、ものごとの考え方も多様になることが考えられます。それゆえに、考えがぶつかったとき、行動に迷ったとき、「この組織が何のために存在しているのか、この経営がどういう目的で、またどんなやり方でやっていくのか」という確固たる考え方が必要になります。この組織の根幹となる考え方が「経営姿勢・経営理念」です。社員一人ひとりが「経営姿勢・経営理念」に照らして議論し行動できるよう、「経営姿勢・理念」を明示することが「ダイバーシティ経営」の第1歩となります。
	経営戦略	企業の大小、産業別、国別を問わず、企業は成長やリスク削減をどのように目指すのかを踏まえた「事業の範囲」と、企業がその活動において持つ技術をどうするのか（「技術の範囲」）の両者の視点から、競争相手との戦い方を社員に示す「経営戦略」が必要になります。これらが社員に示され、理解してもらうことにより社員一人ひとりが求められている役割を理解し、発揮すべき能力が何か、自身にとって不足しているものは何かを理解すると言えます。
	人事戦略	企業が進むべき「事業の範囲」と、その活動で求められる「技術の範囲」が明確になれば、組織の求める「人材像」も明確になります。人事戦略は、経営戦略を着実に実行し経営目標を達成させるための、人材の「確保」「育成」「能力発揮」のやり方を示すものです。これらが社員に示され、理解されることにより現場の管理職は社員一人ひとりに求められる役割、発揮すべき能力を明確に示すと共に、開発すべき能力を支援することが可能になります。また各社員も求められる人材像に向け行動することが可能になります。

## 項目の解説（2）

カテゴリー	解説
<b>人事管理 制度の整備</b>	<p>性別・国籍・年齢・障がいの有無に限らず、価値観やものごとの考え方などが多様になれば、働き方も多様になることが考えられ、それらを考慮した制度を用意する必要があります。また働き方が多様になれば、一人ひとりの役割や求められる成果を明確にし、働き方によらず求められる役割や成果に基づいて公正に評価する必要があります。多様な人材に活躍してもらうためには、それを可能にする制度を整備していくことも肝要になると言えます。</p>
<b>現場管理 職の取組</b>	<p>どれほど人事管理制度が整備されていても、実際に働く職場メンバーの活躍の機会が限定されては、仕事への意欲は低くなり、能力が十分に発揮されず、「ダイバーシティ経営」の成果が出る前に取組がとん挫してしまいます。現場管理職が経営方針や各戦略を理解したうえで、職場メンバー一人ひとりの能力を見極め、その能力を発揮する場を提供したり、能力をさらに伸ばすなど、一人ひとりの「違い」を最大限に活かして伸ばすリーダーシップを発揮することが求められています。</p>
<b>成果</b>	<p>人々が協働する組織には、社員に共有されたものの見方や価値観などが存在しています。この目に見えないものが職場の雰囲気、すなわち「組織風土」、「組織文化」と呼ばれ、メンバーの行動に影響し最終的に組織の成果にも影響を及ぼします。多様な人材が活躍するには、それぞれの意見を忌憚なく発言でき、それらが尊重されるという認識を社員が持つと共に、行動パターンとして受容されている状態が続いていることが重要です。</p>
<b>経営上の成果</b>	<p>経営上の成果としては、①プロダクト・イノベーション、②プロセス・イノベーション、③外部評価の向上、④職場内の効果があげられます（下図参照）。また、③に含まれますが、市場の評価が高まることにより外部人材がその会社に興味と関心を持ち、経営姿勢や経営理念に賛同する人材が集まってくる可能性が高まります。加えて、④の社員の仕事意欲が高まることにより組織の雰囲気が良くなり、①や②の成果へつながっていく可能性が高くなると言えます。</p>

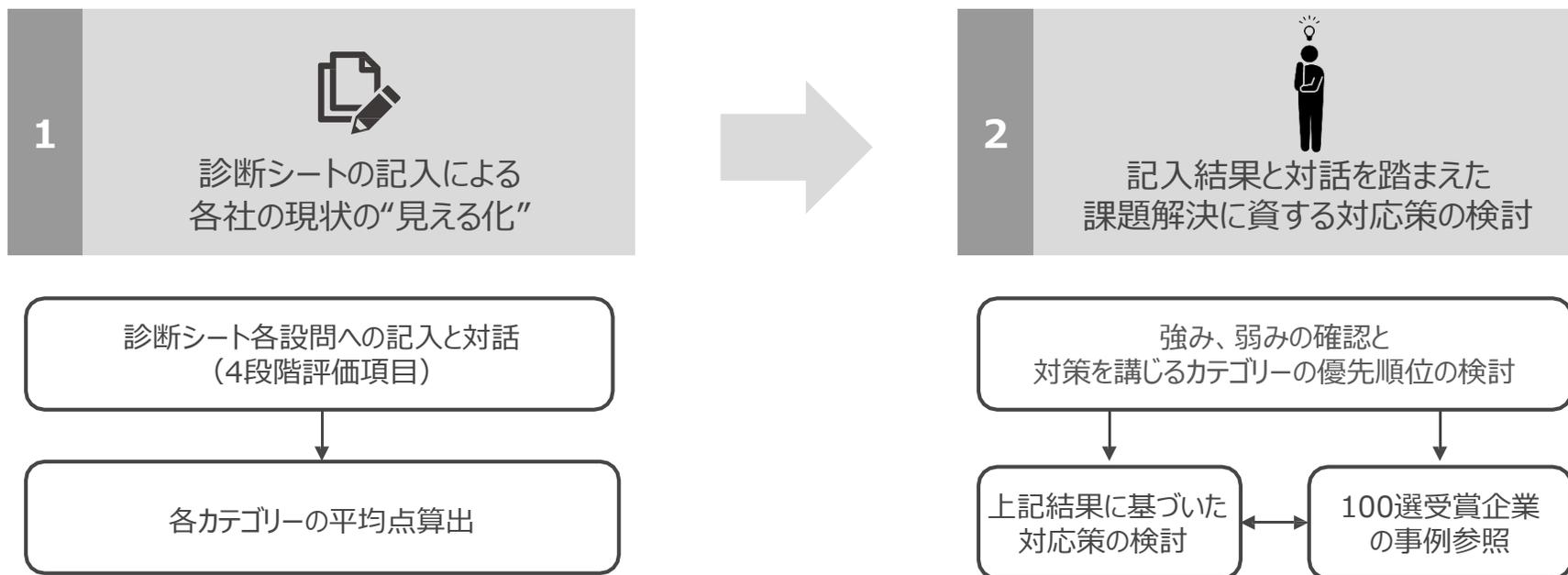
### <ダイバーシティ経営の成果イメージ>



## 「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール」を活用した対応策検討までの流れ

- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」では、前述した各項目の設問について、各社の現状を「当てはまる」、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の4つから該当するものを選び、対象企業の現状を把握することから始めます。
- その際、単に各設問について一問一答するのではなく、**企業の方と対話をしながら**、各設問に関連する具体的な取組の有無を確認し、「当てはまる」～「当てはまらない」の状況を判断していくようにしてください。
- それらの情報を踏まえて、対象企業の「ダイバーシティ経営」実現に向けた「対応策」を企業の方と一緒に検討するようにしてください。

### <診断ツールの利用の基本的な流れ>



# 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」の作成手順と留意点（1）

- 各社へ訪問等をして**対話をしながら**「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」に記入していきます。
- 本シートは、各カテゴリーの設問から導出される課題への対応策を講じた後、一定期間（期間の設定は各社と外部アドバイザーにより設定してください）後に対応策の効果を確認し、さらに対策を講じる必要があるか、などを対象企業と対話しながら検討していくツールになります。
- **経過観察をしながら**、「ダイバーシティ経営」の実現に向け支援し続けていただけますよう、お願いいたします。
- また、**本ツールによる診断を定期的に行い、そのデータを蓄積**していくことで、一定期間後に「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子と成果との関連性やどのカテゴリーの取組が成果に効果的か、などを明らかにすることができ、実態に即した政策立案（Evidenced Based Policy Making:EBPM)が可能になります。データを大切に保管いただくか、各地方局へ提出するなどしていただくと幸いです。

## 経営方針と企業プロフィール

カテゴリー	設問		Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い
			経営方針	A.高付加価値製品・サービスによる競争力強化 B.他社よりもコスト面で優位に立つ	現在	
今後	○					
A.新規事業の開拓を重視 B.既存の事業の継続・強化を重視	現在					○
	今後			○		
A.海外マーケットを重視 B.国内マーケットを重視	現在				○	
	今後			○		
A.事業展開にあたってはスピードを重視 B.事業展開は慎重に行う	現在			○		
	今後			○		

カテゴリー	設問	数値(実数)		
		総数	正社員数	
企業プロフィール	<b>社員数</b>			
	1	男性社員数（総数と、うち正社員数）		
	2	女性社員数（総数と、うち正社員数）		
	3	65歳以上の社員数（総数と、うち正社員数）		
	4	外国籍の社員数（総数と、うち正社員数）		
	5	障がいを持つ社員数（総数と、うち正社員数）		
	<b>採用者数／離職者数</b>			
	6	中途採用比率		
	7	直近1年間の新卒採用の有無（有：人数）		
	8	直近1年間の離職者の有無（有：人数）		
	<b>勤務環境</b>			
9	多様な働き方をしている社員の割合（フレックスタイム制度、テレワーク、短時間労働制度など）			
10	ひと月あたりの労働者の平均残業時間			
11	年次有給休暇の取得率			

「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」では、主に4つの経営方針をお示しています。

- ① まずは「現在」について、それぞれの設問ごとにAとBのどちらに近いのかをたずね、当てはまる欄（「Aに近い」「ややAに近い」「ややBに近い」「Bに近い」）にチェックを入れてください。
- ② なお、これらの設問は、**AまたはBのどちらが良いかをたずねるものではなく、各社が現在、どのような経営方針の下で事業を運営しているかを確認することを目的としています。**
- ③ 次に「今後」は、各設問についてA、Bのどちらの経営方針をとってきたいと考えているかをたずね、当てはまる欄にチェックを入れてください。なお、「今後」の時期は各社とご相談のうえ設定していただければ結構ですが、「3年後」から「5年後」を目安とされるのがよろしいかと思います。

企業プロフィールはすべて実数で回答いただけます。

- ① 各設問については、「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」の作成時点の状態を確認してください。
- ② また、各設問を確認される際は、ただ設問ごとの回答を一問一答形式で確認するのではなく、「課題解決に向けた対応策をどうするか」を念頭に置き、**対話をしながら**記入するようにしてください。
- ③ なお、各設問の確認時における留意点は、本手引きのP.22に記載してあるので、合わせて確認してください。

# 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」の作成手順と留意点（2）

## 経営者の取組／人事管理制度の整備／現場管理職の取組

カテゴリ	設問	当てはまる	やや当てはまる	あてはまらない	当てはまらない	平均点数	実現に向けた具体的なアクション	振り返り	
経営者の取組	<b>経営姿勢・経営理念</b>								
	1	多様な人材（属性・キャリア・経験・働き方など）が活躍することを経営理念として位置づけている	4	3	2	1			
	2	多様な人材（属性・キャリア・経験・働き方など）が活躍する組織を目標とするが、属性や働き方等に問わず全ての社員に浸透している	4	3	2	1			
	3	経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者は社員と向き合っている	4	3	2	1			
	4	経営者（経営幹部）は、多様な役割、階層、職能から提供された情報を考慮することがよりよい問題解決に繋がることを理解し実践している	4	3	2	1			
	<b>経営戦略</b>								
	5	今後のビジネス展開が明確になっている	4	3	2	1			
人事管理制度の整備	<b>多様な人材の活躍に資する人事管理制度の整備</b>								
	1	各業務のマニュアル作成などを通して、業務情報を共有できる体制を整えている	4	3	2	1			
	2	多様な人材（属性・キャリア・経験・働き方など）の採用を積極的に行っている	4	3	2	1			
	3	社員の今後の仕事やキャリアの希望などを踏まえ、能力開発に投資（時間・予算等）している	4	3	2	1			
	4	昇進・昇格の基準が明確になっている	4	3	2	1			
	5	社員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度が整備されている	4	3	2	1			
	<b>人材戦略</b>								
7	経営方針を実現していくうえで、必要な人材のイメージが明確になっている	4	3	2	1				
現場管理職の取組	<b>多様な人材の活躍に資する職場管理</b>								
	1	部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と結び、わかりやすく伝えている	4	3	2	1			
	2	部下の就業時間の長短や勤務形態にかかわらず、その能力に合った仕事を割り振っている	4	3	2	1			
	3	部下のキャリアの希望を理解したうえで、その実現に資する仕事を提供している	4	3	2	1			
	4	部下と業務の進捗状況を個々に把握している	4	3	2	1			
	5	時間や場所にとらわれない柔軟なワークスタイルが実現できる職場づくりをしている	4	3	2	1			
6	部下の属性・にとわれない公正な人事評価を行っている	4	3	2	1				

### <紙版で作成する場合>

各カテゴリの設問に対する回答選択肢の数値を足しあげ、カテゴリごとの設問数で除して平均点を算出してください。他の対応方法については、上記エクセル版と同じです。

### <エクセルで作成する場合>

- 各設問に対し、「当てはまる」～「当てはまらない」のいずれかの選択肢にチェックを入れてください。エクセルでは選択肢欄に○を入れることで該当カテゴリの平均点が算出されるように計算式が組まれています。（各設問の選択肢欄に数値は示されていません）
- 各設問に対する当てはまり具合に絶対的な基準はありません。各社と対話しながら、外部アドバイザーがどの選択肢が最も現状に近いかを判断してください。なお、**当てはまり具合を判断いただくにあたり、後述の『3. 各設問に対する具体的取組例と留意点』を参考にしてください。**各設問に紐づく具体例を参照しながら、各社の現状を判断いただくことで、他社の状況と大きなズレが生じることを防ぐことが可能になります。加えて、**各社が取り組んでいることがあれば、シート内の「実現に向けた具体的なアクション」欄にメモ書きしていくと良いと思います。**
- 各カテゴリの平均点（4点満点）を比較し、どのカテゴリが対象企業の強み（または弱み）なのかを診断してください。
- そのうえで、いずれのカテゴリから対応策を講じていくかを検討してください。なお、具体的対応策を検討するにあたっては、外部アドバイザーが持っている情報を基にしても良いですし、これまでのダイバーシティ経営企業100選受賞企業の事例を参照いただいても結構です。
- 課題解決のための対応策が決まったらシート内の「実現に向けた具体的なアクション」欄に記入していきましょう。
- また、決まった対応策を実施する期間を定め、取組期間が終了した後、その効果を検証し、さらに別の対応策が必要なのか、これまでの対応策を継続するのかを対象企業と対話しながら決め、PDCAサイクルを回すようにしましょう。なお、取組実施期間は、各社で設定してください（目安としては半年～1年後が妥当）
- 本ツールによる診断を定期的に行い、そのデータを蓄積し一定期間後に「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子と成果との関連性やどのカテゴリの取組が成果に寄与しやすいかなどを分析しましょう（またはデータを大切に保管いただくか、各地方局へ提出ください）。

# 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」の作成手順と留意点（3）

## 組織風土／成果

「組織風土」は「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子がそろうことにより醸成されると考えられるため成果指標の1つととらえていますが、「組織風土」に対する取組を実施することで3拍子の取組と呼応して相乗効果が期待できると考えられます。

カテゴリー	設問	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	平均点数	実現に向けた具体的なアクション	振り返り	
組織風土	<b>多様な人材の活躍を促す組織風土</b>								
	1	社員の属性・や役割、働き方等によらず、休みを取りやすい環境になっている	4	3	2	1			
	2	社員は自分の意見を気兼ねなく発言できる環境である	4	3	2	1			
	3	異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である	4	3	2	1			
	4	業内外で多様な人材を交えた活発なコミュニケーションが行われている	4	3	2	1			
5	管理職層と経営層が意思疎通を行い、多様な人材のマネジメントを行っている	4	3	2	1				
成果	<b>経営上の成果</b>								
	1	個々の社員が活躍してきたことによる経営上の成果が出ている	4	3	2	1			
	2	この1-2年、必要な人材を採用できている	4	3	2	1			
	3	この1-2年、離職者（定年退職以外）は比較的少ない	4	3	2	1			



各カテゴリーの平均点は、対象企業では「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」、「組織風土」などのどれに強みを持っているのか（または弱みなのか）を把握したり、対応策の効果を検証することを目的としています。他社と比較するものではない点をご留意ください。

### <エクセルで作成する場合> 作成手順や留意点は、前ページの内容と同じです（再掲）

- 各設問に対し、「当てはまる」～「当てはまらない」のいずれかの選択肢にチェックを入れてください。エクセルでは選択肢欄に○を入れることで該当カテゴリーの平均点が算出されるように計算式が組まれています。（各設問の選択肢欄に数値は示されていません）
- 各設問に対する当てはまり具合に絶対的な基準はありません。各社と対話しながら、外部アドバイザーがどの選択肢が最も現状に近いかを判断してください。なお、**当てはまり具合を判断いただくにあたり、後述の『3. 各設問に対する具体的取組例と留意点』を参考にしてください。**各設問に紐づく具体例を参照しながら、各社の現状を判断いただくことで、他社の状況と大きなズレが生じることを防ぐことが可能になります。加えて、**各社が取り組んでいることがあれば、シート内の「実現に向けた具体的なアクション」欄にメモ書きしていくと良いと思います。**
- 各カテゴリーの平均点（4点満点）を比較し、どのカテゴリーが対象企業の強み（または弱み）なのかを診断してください。
- そのうえで、いずれのカテゴリーから対応策を講じていくかを検討してください。なお、具体的対応策を検討するにあたっては、外部アドバイザーが持っている情報を基にしても良いですし、これまでのダイバーシティ経営企業100選受賞企業の事例を参照いただいても結構です。
- 課題解決のための対応策が決まったらシート内の「実現に向けた具体的なアクション」欄に記入していきましょう。
- また、決まった対応策を実施する期間を定め、取組期間が終了した後、その効果を検証し、さらに別の対応策が必要なのか、これまでの対応策を継続するのかを対象企業と対話しながら決め、PDCAサイクルを回すようにしましょう。なお、取組実施期間は、各社で設定してください（目安としては半年～1年後が妥当）
- 本ツールによる診断を定期的に行い、そのデータを蓄積し一定期間後に「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子と成果との関連性やどのカテゴリーの取組が成果に寄与しやすいかなどを分析しましょう（またはデータを大切に保管いただくか、各地方局へ提出ください）。

### <紙版で作成する場合>

各カテゴリーの設問に対する回答選択肢の数値を足しあげ、カテゴリーごとの設問数で除して平均点を算出してください。他の対応方法については、上記エクセル版と同じです。

1. イントロダクション

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

3. 各設問に対する具体的取組例と留意点

## 経営方針について

- P.14で述べたとおり、「経営方針」は「経営姿勢・経営理念」と「経営戦略」の中間に位置し、「経営姿勢・経営理念」に示される「自分たちの組織が何のために存在するか」の存在意義と、市場で勝ち残るための戦い方を示す「経営戦略」の間で、「どこを主戦場とするのか（どの分野で競争相手と戦うか）」を明らかにするものです。社員は、自社の存在意義を行動規範としながら、活躍する「場」である「経営方針」と戦い方（「経営戦略」）が示されることで、自分が発揮すべき能力が何かを知る（理解する）ことができるといえます。それゆえに、まずは「経営方針」を明らかにすることが重要です。
- 「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」では、以下の4つを経営方針の例として挙げていますが、「どれが正しい」というものではありません。また、AとBの「どちらが良い」というものでもありません。
- 各社の現状の経営方針と、数年後の経営方針を「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」で見える化し、「では、現状は経営方針に適した経営戦略と人事戦略を立てられているのか」、「数年後の経営方針に向け、確実な人材育成や人材確保が可能なのか」を検討できるよう、経営者と対話してください。

No	設 問		把握に際してのポイント ※対応策を検討する際の材料になる情報
1	A.高付加価値製品・サービスによる競争力強化	B.他社よりもコスト面で優位に立つ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• いずれの設問もAとBのどちらが正しいかをたずねるものではない点に留意し、対象企業へ経営方針をお尋ねください。</li> <li>• 1～4のそれぞれについて「現在」と「将来（数年度：3～5年後が妥当ですが、期間については、各社と合意したうえで、設定してください）」について「御社は、どこに位置しますか？」と確認してください。</li> <li>• そのうえで、「現在」および「将来」は、「どこを主戦場としていますか（していきますか）」と尋ね、各社の主戦場を確認してください。</li> <li>• 複数の経営方針があっても当然です！それらをもって経営方針のストーリーを経営者と共に作成してください。 なお、その際に「なぜ、そう考えるのか？」を経営者等と確認し、その根拠となるエビデンスがない場合は、経営方針や経営戦略の立案に詳しい支援者／外部アドバイザーと一緒に担当企業を支援していきましょう。</li> </ul>
2	A.新規事業の開拓を重視	B.既存の事業の継続・強化を重視	
3	A.海外マーケットを重視	B.国内マーケットを重視	
4	A.事業展開にあたってはスピードを重視	B.事業展開は慎重に行う	



支援者／外部アドバイザーは、必ずしも支援企業と1対1である必要はありません。「経営者への支援が得意な人」「制度構築が得意な人」「職場マネジメントが得意な人」「組織風土の醸成に詳しい人」がチームとなり、取り組むべき課題に応じて、得意分野の人が主体的に相談に乗っていただくこともぜひご検討ください。  
むしろ、自分の得意分野に対象企業の問題を誘引しすぎないことが、長い目を見たときには支援企業が持続可能な組織になるのだと考え、取り組んでいただくのが良いかと思います！

## 企業プロフィールについて

- 企業プロフィールは、現在の経営方針、3～5年後（仮）の経営方針を踏まえ、現在の各社の社員概況をつかむことを目的に設けられています。
- 支援者／外部アドバイザーは、各社の経営者と対話をしながら、「経営者はどの程度会社の全体像を把握しているのか」なども把握し、各設問の実態を確認してください。
- これらの数値は、一定期間後に改めて診断ツールを用いて進捗を把握する際、診断ツールの最終段にある「成果」の進展を判断する重要な客観データになるので、可能な限り精緻に数値を押さえましょう。

カテゴリ	No.	設 問	把握に際してのポイント ※対応策を検討する際の材料になる情報
社員	1	男性社員数（総数と、うち正社員数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も多い年代（年齢層）、どのような仕事に従事している正社員/正社員以外が多いか、などを対話のなかでたずねることも有効です</li> </ul>
	2	女性社員数（総数と、うち正社員数）	
	3	65歳以上の社員数（総数と、うち正社員数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのような仕事に従事している人が多いか、どのような人を積極的に継続雇用しているか、などを対話のなかでたずねることも有効です</li> </ul>
	4	外国籍の社員（総数と、うち正社員数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのような仕事に従事している人が多いか、どのような人を積極的に採用しているか、などを対話のなかでたずねることも有効です</li> </ul>
	5	障がいを持つ社員（総数と、うち正社員数）	
採用／離職	6	中途採用比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>算出式 = <math>\frac{\text{中途採用者数}}{\text{全正社員数}} \times 100</math></li> <li>どのような人を積極的に採用しているか、などを対話のなかでたずねることも有効です</li> </ul>
	7	直近1年間の新卒採用の有無（有：人数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用の内訳（多く採用している地域、学歴、性別など）や、採用基準などを対話のなかでたずねることも有効です</li> </ul>
	8	直近1年間の離職者数の有無（有：人数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職する人の傾向などを対話のなかでたずねることも対応策の検討に参考になります</li> </ul>
勤務環境	9	多様な働き方をしている社員の割合 （フレックスタイム制度、テレワーク、短時間勤務制度など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>算出式： <math>\frac{\text{制度利用者数}}{\text{制度を適用している全社員数}} \times 100</math></li> <li>整備されている（または運用的に活用している）制度を全般的にたずね、可能であれば就業規程なども見せていただきながら、制度内容や制度利用時の給与や賞与の支給方法などについても把握していくことが有効です</li> </ul>
	10	1月あたりの労働者の平均残業時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>算出式： <math>\frac{\text{1年間の対象労働者（変形労働時間対象者、短時間労働者、管理監督者を除く）の法定時間外労働（休日労働を除く）の総時間数の合計}}{\text{対象労働者数}} \div 12 \text{か月}</math></li> <li>また、管理職の働き方を把握することも重要です</li> </ul>
	11	年次有給休暇の取得率	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門別、職種別など、それぞれの働き方についても把握していくことが有効です。</li> </ul>

- 人材が多様化することは、性別、年齢、国籍などの属性に限らず、文化や価値観、ものの考え方が多様化することも意味します。そして「ダイバーシティ経営」とは、その多様性が新たな発想やイノベーションの創出に結びつき、企業の競争優位を築くために必要な要素だと言えます。しかし、社員一人ひとりが「違う」からこそ、その「違い」を一つの目標に向けて発揮させていくには自律的な行動・判断の指針とできる「経営理念」が拠り所として重要です。ゆえに、具体的な「行動指針」を明確にし、全ての社員がその考え方を共有することが、「ダイバーシティ経営」の第一歩となります。
- 各社の置かれた状況により、「ダイバーシティ経営」の目的や取組内容は千差万別です。位置づけを明確にするために、まずトップの方が「ダイバーシティ経営」に取り組む理由や目的を理解・納得し、社員に対し積極的かつ分かりやすく説明しましょう。また、社員の方にその理解を浸透させていく過程で、現場の社員から多様な意見が上がってくることも目的の1つとし、それらの意見を尊重して吸い上げ、意思決定プロセスや制度整備などに反映していくことも必要です。単に専門部署の設立や制度整備をするだけでなく、その取組が風土として定着し、継続的に運用されていくことを目的に推進していきましょう。

診断シートを用いて各社の経営姿勢・経営理念が多様な人材の活躍を掲げ、実現に踏み出しているかを確認しましょう。

「当てはまる」の該当度合は、下表の「具体的取組例」を参考に判断してください。なお、「当てはまる」～「当てはまらない」は絶対評価ではありません。各社と対話をし、対象企業の納得感を得たうえで判断するようにしてください。

No.	設 問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会社経営と障がい者の職業訓練・雇用促進との両立を社是に掲げてきたが、生産規模の拡大や社員の増強を進めるにあたり、新たに「生産しっかり！品質しっかり」、「チャレンジを増やす～もっと「健康」「自走力」」、「目指せ！障がい者訓練・雇用北海道一」、「はまなす食品を好きな人を増やす」の4つの経営理念を掲げた（北海道はまなす食品(株)（製造業）、平成29年度）</li> <li>• 「ライフネットの生命保険マニフェスト」の中で、学歴、年齢、国籍に関係なく人材を採用する方針を掲げているだけでなく、「採用マニフェスト」においても「性別・性的指向、性自認、性表現、国籍、学歴不問、新卒卒選考は年齢30歳未満・既卒者・就業経験者を対象とし、それぞれの個性が互いに作用し合う、多様性の高い組織を目指す」と定め、労働市場に対して情報発信している（ライフネット生命（金融業）、平成29年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• これまで活躍してきた人材だけでなく、それ以外の人材の活躍も自社の経営に必要であることが明確に示されているか、それが社員に周知されているかが重要です。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>社員が自律的に、かつ一体となって行動できる指針を理念としてわかりやすく掲げているか、がポイントです。</p> </div>

\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

No.	設問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>月次で全社員が決められたテーマに対して自身の仕事観・人生観に基づき意見交換を行う「社内木鶏クラブ」を開催し、多様な人材活躍のためにより良い人間関係・環境の構築を図っている（旭建設(株)（建設業）、令和元年度）</li> <li>「新しい働き方委員会」を発足させ、そのうちの「イクメン部会」では管理職を含む男性社員の働き方改革に問題意識を掲げている。取組を全社に浸透させるため、役員から現場の社員までが構成員を務め、意識の変容・制度の改善の成果を出している（(株)ユーメディア（印刷・広告業）、平成29年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員や有期社員などの雇用形態や性別などに限定されず、全ての社員を対象にどのような組織を目指すのか、どのような人材を求めているかを、社員が理解する場や方法をもって取り組んでいるか、が重要です。</li> </ul> <p>「社員への浸透」の「場／機会」を、明確に設けていることや、定期的にその「場」を確保している点がポイントです。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つの中核的価値観“Be Creative” “Be Productive” “Live, work with passion”を設定したうえで、それらを日常業務や目標設定・評価、半年に一度の対一面談等の場面で常に参照し、社長と社員の間で会社の目指す方向性との齟齬がないか確認している（(株)友安製作所（卸売・小売業）、令和元年度）</li> <li>現場における困りごとへの改善提案を現場のノート・ホワイトボードに無記名で記入する「YKI活動」（Y：やりづらい、K：気を遣う、I：イライラする、を共有する）を実施し、毎朝の工場長による会議で全ての提案に対し改善案を検討、その内容を掲示している（(株)長島製作所（製造業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の意見や提案を受け止める場やなんらかの形で回答／対処することを示すことが重要です。</li> </ul> <p>社員から出た意見を放置することなく、改善に向けて経営者らが何らかのアクションをすることで社員が組織への信頼を深めている例だと言えます。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる風土を醸成し、その個性を経営に活かすことを目的とする「Zoo Project」を開始し、採用基準を見直すプロジェクトチームを立ち上げたり、社長と社員の個人面談を定期的実施している（日本テクノロジーソリューション(株)（製造業）、平成29年度）</li> <li>全員参加型経営を目指し、「業務改善提案書」でサービス改善のアイデアを社員から募集している。また毎月の給与明細に併せて「要望記入用紙」を同封し、就業環境に関する要望を吸い上げている（(株)アクタガワ（福祉業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の活躍のために、あらゆる立場の社員の意見を聞くという姿勢を経営者が実践することで社員の経営理念に対する納得感が高まります。</li> </ul> <p>経営層があらゆる社員の意見を聞こうと、自社にとって適した方法で実践しているのがポイントです。</p>

\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

# 経営者の取組 (3)

No.	設問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
5	今後のビジネス展開が明確になっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>「戦略ストーリーマップ」(財務、顧客、業務プロセス、人材と変革に加え、社会の視点を入れた経営戦略を可視化したもの)を策定し社員と共有している(㈱中沢ヴィレッジ(宿泊業)、平成30年度)</li> <li>2017年に「経営企画・ダイバーシティ推進室」を新設し、組織の最上階層に据えた。ダイバーシティを基軸とした事業計画の策定と運営のため、「採用・能力開発→組織能力向上→顧客価値向上→経営成績・財務状態向上」というストーリーを明確に経営戦略に位置付けた(㈱エーピーシー(製造業)、令和元年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層だけなど、一部の職位内で経営戦略を認識するのではなく、社員とも共有することで社員が自分自身に与えられた仕事において果たすべき役割は何かを理解しやすくなります。</li> </ul> <p>ビジネスをどのように成功させていか、そのプロセスを社員と共有している例と言えます。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>福利厚生などの諸制度や社内資格者、会社行事スケジュール等の社内向け情報発信ツールとして「マスクガイドブック」を毎年発行している(増木工業㈱(建設業)、平成30年度)</li> <li>外国人材を積極的に受け入れ活用していく中で、現場から挙がるコミュニケーション面などの困難の声に対し、社長が外国人材の活用の必要性を積極的に発信して理解を得た。さらに外国人材の採用・育成の強化を目的に「企画運営室」を組織して定着・活躍の支援を行っている(㈱アトム精密(製造業)、平成30年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の会社にどのような制度があるのか、どのような能力開発支援があるかを全社員が認識できるよう、なんらかの方法で周知することが重要です。</li> </ul> <p>「郷に入っては郷に従え」ではなく、国籍、雇用形態にかかわらず、自社の制度や人材育成方針について、相手の理解と納得を得られるよう「説明」責任を果たしている点がポイントです。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社はこれまでにない「金型レス」という新たなビジネスモデルを構築することを目指し、採用人材として、問題についての論点を把握する「概念化」能力と、諦めずに取り組み解決に繋げる「なんとかなる」マインドとを備えた人材という要件を掲げ、未経験の人材を男女問わず採用している(㈱井口一世(製造業)、平成29年度)</li> <li>高精度・高付加価値の精密部品を加工できる技術を磨くためにじっくりと成長でき、かつ新しい発想を有した若手技術者を求めている。国内人材は大企業に流れてしまうことが多く、インドやベトナムなど海外の大学からも優秀な技術者を獲得する方針に転換した(㈱小金井精機製作所(製造業)、平成28年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社の経営方針と経営戦略を実現しうる人材要件を明確に示していることが重要です。</li> </ul> <p>自社の経営方針・戦略を明確にしたことで従来の採用要件(たとえば、日本人、フルタイム勤務や会社の都合で異動も可能、男性など)以外の人材を確保した事例だと言えます。</p>

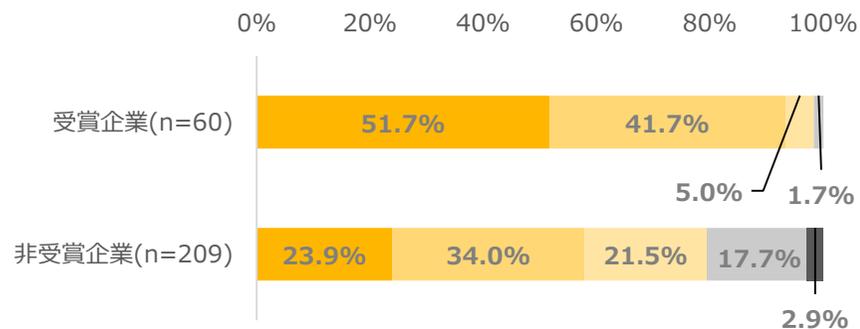
\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

## 【参考】受賞企業と非受賞企業の違い

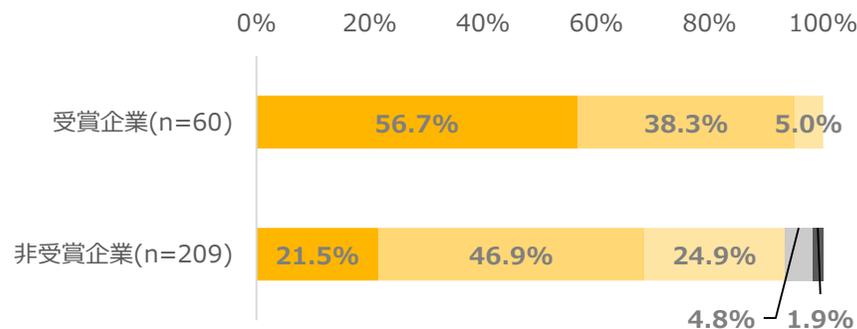
■ 積極的に行っている   
 ■ やや積極的に行っている   
 ■ どちらともいえない   
 ■ それほど積極的ではない   
 ■ 積極的ではない

2020年に経済産業省が実施した「多様な人材の活躍に関する調査」で、経営者の取組に関してたずねた設問（類似する設問を含む）を「ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業と非受賞企業で比べると、多様な人材の活躍に資する経営者は受賞企業に多いことが分かります。

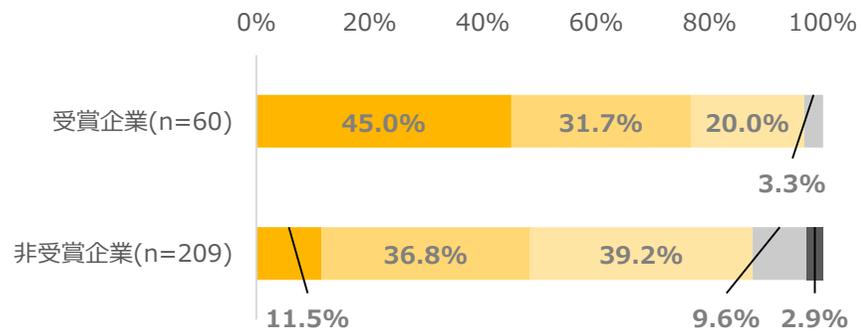
### ■ 自社の経営理念やビジョンを、属性や働き方にかかわらず、全ての社員に浸透させること



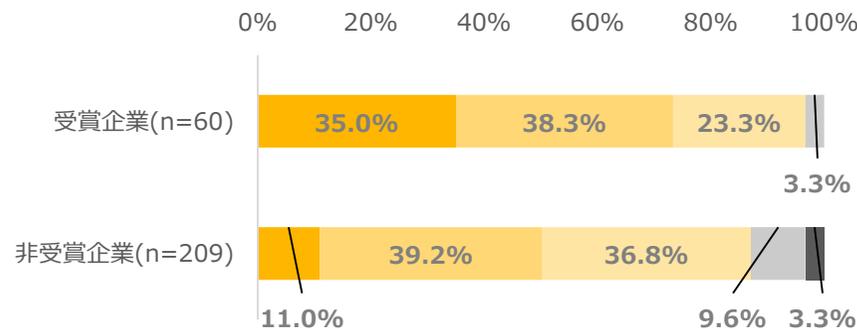
### ■ 経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者が社員と向き合うこと



### ■ 今後のビジネスの展開について、属性や働き方にかかわらず、全ての社員に説明し理解を得ること



### ■ 現在や今後のビジネス展開において、必要な人材のイメージを明確にすること



- ダイバーシティ経営は、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによってイノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々の抱える事情に配慮し、全ての人材が様々な制約や考え方があるなかでも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境を整備する必要があります。従来型の社員、すなわち「日本人」、「男性」、「制約なく働くことができる」人材を前提とした仕組みを見直していくことが求められます。
- 特に、人事評価制度については、採用する人材、働き方、考え方が多様になれば「公正性」「明確性」が重要になります。個々の社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、社員一人ひとりがその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組めるよう環境を整えましょう。
- また、公正な人事評価を行ったり、多様な働き方をする社員たちに期待する役割を果たしてもらうには、業務の進め方や考え方を社員に共有しておくことも肝要です。
- さらに、個々の人材が有する多様性を尊重するとどまらず、人材の経験・スキルの多様性を積極的に高めることで組織成果につながりやすくなります。個々の社員と十分なコミュニケーションを図り、本人のキャリア意識をすり合わせながら成長意欲を高めていきましょう。

診断シートを用いて各社の人事管理制度が多様な人材の活躍に資するものとなっているかを確認しましょう。

「当てはまる」の該当度合は、下表の「具体的取組例」を参考に判断してください。なお、「当てはまる」～「当てはまらない」は絶対評価ではありません。各社との対話をしたうえで対象企業の納得感を得たうえで判断するようにしてください。

No.	設 問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場業務を障がいのある社員にも担当してもらうにあたり、生産現場を生産品目・生産工程別に区分して、そのうえで清潔区・準清潔区などの区分けを徹底して業務を細分化・整理・整備した（ASフーズ(株)（製造業）、令和元年度）</li> <li>業務プロセス・生産工程の見直しを外部メーカー生産技術部出身者を担当者として進め、多数働いている外国籍の派遣人材向けに作業標準書や掲示類を多言語（日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語等）で表記している（株）エーピーシー（製造業）、令和元年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各担当業務に必要なスキルを整理し明確化されたものが、誰もが見られて理解しやすく、同一の行動をとることができるようになっていることが重要です。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     スキルやノウハウが一部のみに集中しないよう「誰もが働くことができる職場」、「間違いが生じない職場」とすべく、各社の事情に合わせて業務情報の共有化を図ることがポイントです。                 </div>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元の高専・工業高校からのインターンシップの受入、女性採用に向けた更衣室・化粧室等の環境整備、支援団体と連携した障がい者の就業トライアルを経た正社員登用制度の導入などの取組を行っている（株）釧路製作所（製造業）、令和元年度）</li> <li>地方都市を拠点として創業するにあたり、当初は即戦力として「大卒・日本人・男性・35歳以下」を採用の対象としていたが、採用困難であったことから、一人ひとりの個人の長所を見て受け入れ、それを活かすことを人材活用方針として「1つでも秀でたスキルや長所のある人材」を積極的に採用した（株）アンサーノックス（サービス業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別、残業も可能なフルタイム勤務の可否、という既存の採用基準を前提にするのではなく、経営戦略の実現を可能とする能力の有無を基準に採用し、その後、働き方や能力開発などその人が能力を発揮できる環境を整備していくようにしましょう。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     その人が持つ能力を重視して採用し、その後適材適所となる仕事を付与するという興味深い事例です。                 </div>

\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

# 人事管理制度の整備：多様な人材の活躍に資する人事管理制度の整備（2）

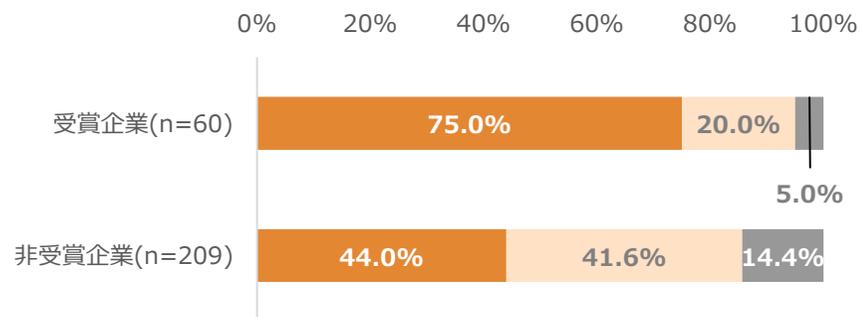
No.	設 問	具体的取組例 <small>※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。    ★：大企業事例</small>	事例のポイントや 対応策の視点
3	社員の今後の仕事やキャリアの希望などを踏まえ、能力開発に投資（時間、予算等）している	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外競争激化に伴い日本語ができなくても英語ができる優秀な外国人理系学生を積極的に採用し、採用後に就業時間後に日本語を修学させたり、新商品開発、技能技術向上の観点から全社員を対象に資格取得のための受験費用を負担するなど、全社的にバックアップしている。また、職業能力開発協会マスター制度の講師派遣を活用するなど、週3日程度、定時後に勉強会や実技講習会を開催し、女性をはじめ社員の多くが資格を有し技能検定に合格している（能瀬精工(株)（製造業）、平成29年度）</li> <li>人材の獲得のため、介護業未経験者でも採用できるよう資格取得講習を自社で開催、費用を全額負担している。また、研修専門の部署を設置し、全社員対象に毎月スキル研修をマンツーマン形式で実施している（㈱アクタガワ（福祉業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル開発の対象を性別や雇用形態、職種、国籍で限定せず全ての社員とすることで全社員の技能が向上し生産性向上、競争力を高めることになる、という発想を持つことが重要です。</li> </ul> <div data-bbox="1541 429 1991 565" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     一部の能力不足を補うことで、想定外だった人材が主戦力になります。これは「コスト」ではなく回収可能な「投資」とらえた事例といえます。                 </div>
4	昇進・昇格の基準が明確になっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別や国籍などにとらわれない公平性の高い評価・処遇となるよう評価制度を改訂し、外国人社員や女性社員のみならず、より若手の活躍を促している。資格等級の基準を明確にし、半期ごとに目標を定め、その成果に応じて処遇を決定する目標管理制度を導入、そのなかで性別や国籍が結果として不利益につながることはないよう留意している（MSD(株)（製造業）、平成27年度★）</li> <li>事業・部門の目標と連動した個人単位の目標管理を行う制度を導入し、半期ごとに評価・フィードバックが行われる体制とした（㈱水清建設（建設業）、平成29年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長時間労働の可否など、能力以外の要素が評価の大部分を占めることが無いよう、個々の社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、その成果に対して評価する明確な評価軸の整備が必要です。</li> </ul> <div data-bbox="1541 822 1991 996" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     設定期間内の目標を明確にし、経営者（または上司）と本人がその目標を握り合うこと、評価結果を評価者が説明することが、被評価者の納得感を生むことになります。                 </div>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職を含めた男性の働き方を変えなければ全体の働き方は変わらないとして、個別に定時退社日を設定し、社員全体で仕事の進め方を見直すと共に、特に営業社員の時間外労働を削減すべくリモートワークを導入し顧客先への直接出社・直帰を認め個人のタブレットPCを配布したほか、社員同士のテレビ会議などの導入も図っている（㈱ユーメディア（印刷・広告業）、平成29年度）</li> <li>人生のイベントに合わせて働き方を変更できる「選択型人事制度」を整備した。具体的には、社員は誰でも、自らの自由意思により、PS2（ワーク重視型）、PS（ワーク・ライフ・バランス型）、DS（ライフ重視型）の3つから選択できる仕組みである（サイボウズ(株)（情報通信業）、平成25年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>画一的・硬直的な働き方を前提とすると、それ以外の人材の活躍の機会が制限されます。多様な人材が仕事への意欲を高め能力を発揮できるよう、従来の働き方そのものを見直し働き方改革を行うことが必要です。</li> </ul> <div data-bbox="1541 1215 1991 1322" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     働き方の多様化は、必ずしも新しい制度を導入するだけではなく、残業を前提とした働き方を見直す取組も含まれます。                 </div>

## 【参考】受賞企業と非受賞企業の違い

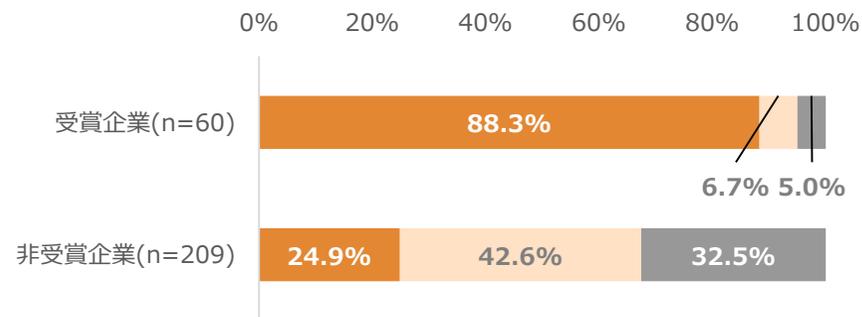
■ 取り組んでおり、効果が出ている   
 ■ 取り組んでいるが効果が出ていない   
 ■ 取り組む必要がない（該当するものがない）

2020年に経済産業省が実施した「多様な人材の活躍に関する調査」で、人事管理制度の整備状況とその効果をたずねた設問（類似する設問を含む）を「ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業と非受賞企業で比べると、受賞企業の方が多様な人材の活躍に資する制度を整備しかつ効果が出ていると回答していることが分かります。なお、制度整備をした結果、効果が出たのか、多様な人材の活躍が活発化してきたために制度整備や取組を積極的に行っているかの因果関係は本調査から明らかにすることはできていませんが、制度整備や取組と効果に相関関係があることは明らかだと言えます。

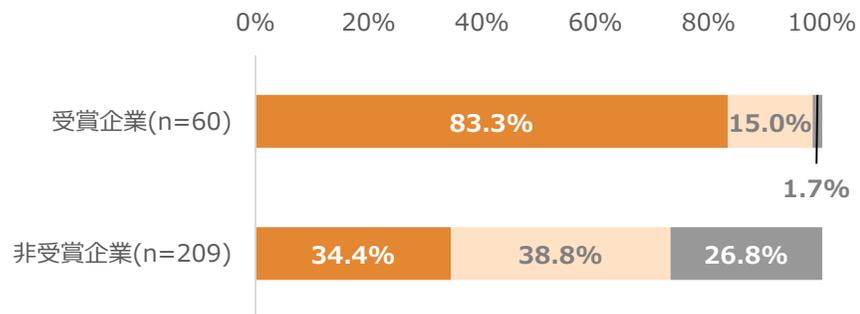
### ■ 社内の仕事のマニュアル化など業務情報の共有化



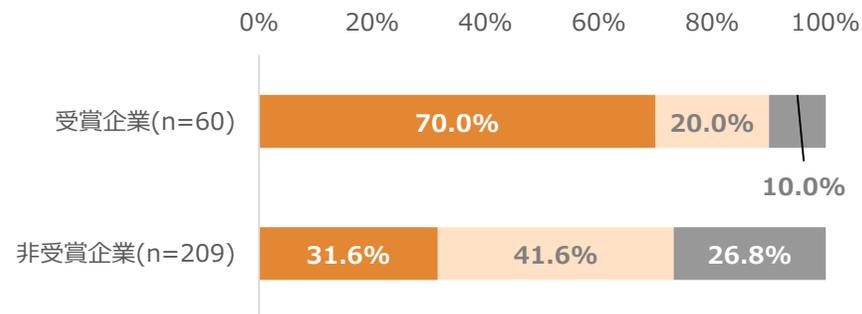
### ■ 多様な人材の採用



### ■ 社員の働き方の柔軟性・多様性を高めるための制度の構築



### ■ 多様性を高めるための人事管理制度（評価、昇進など）の構築



- 「多様な人材の活躍」の実現は「現場」の運営者である管理職の職場マネジメントにかかっているとんでも過言ではありません。どれほど理念が確固たるものであり、人事戦略に基づく人事管理制度が整っていても、それらを「実践」する個々の職場で指揮官たる管理職のマネジメントが適切でなければ職場メンバーの活躍機会は制限され、仕事への意欲は低下して能力が十分に発揮されることはなくなり、「ダイバーシティ経営」の成果が出る前に組織はとん挫してしまいます。一人ひとりの「違い」を最大限に生かして組織を率いるリーダーシップが現場の管理職に求められます。
- また、管理職の役割には、円滑な業務遂行のほかに、各職場メンバーが能力を発揮できる職場環境（育成する機会、時間や場所により能力発揮が制約されない状況など）の提供や、発揮した成果や果たした成果に対して公正に評価することも含まれます。公正に評価するためにも、職場メンバー一人ひとりに期待する役割、達成すべき目標を明確にし、彼ら／彼女らがその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組めるよう上司として適切にフォローすることが肝要です。

診断シートを用いて各社の現場の管理職が多様な人材の活躍に資する職場管理ができているかを確認しましょう。

「当てはまる」の該当度合は、下表の「具体的取組例」を参考に判断してください。なお、「当てはまる」～「当てはまらない」は絶対評価ではありません。各社との対話をしたうえで対象企業の納得感を得たうえで「現在の状況」を診断するようにしてください。

また、管理職は各職場にいることから、職場ごとの傾向を確認し、そのうえで組織全体としての対応策を検討するようにしてください。

No.	設 問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
1	部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人単位の目標管理制度を導入し、事業・部門・個人の目標が連動し組織の目標を達成するために設定した自己目標を半期ごとに評価・フィードバックしているうえに、組織目標を達成するための部門別の取組も「事業計画書」に掲載し社員に周知している（株水清建設（建設業）、平成29年度）</li> <li>各現場が責任を持って売上やコスト管理し、部門目標を達成するための PDCA を回させ各業務が経営のどの部分に紐づくか見えるようにし、企業経営の発想を各社員に根付かせている（株ノベルズ（酪農業）、平成28年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職は、経営方針・戦略を踏まえて、各職場メンバーにどのように能力を発揮してもらうか、説明することが求められます。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>各職場メンバーに明確に目標と果たす役割を認識してもらうことで、各自が納得感をもって働くことができます。また、この行程が公正な評価（本項目の No.6）と強く関連します。</p> </div>

No	設 問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
2	部下の残業時間の長短や勤務形態にかかわらず、その能力にあった仕事を割り振っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品のイメージ向上を図るにあたり、別業務に従事していたデザイナー、カメラマン、漫画家などを目指していたアルバイト社員のうち芸術面に秀でた人材を抜擢してデザイン室を設立し、販促資料やWEB頁の運用を担当させた（FSX(株)（サービス業）、平成28年度）</li> <li>提案する切り口ごと（パーソナルギフト、スイーツなど）に担当を決め、各担当の商品開発からそれらに付随する包装、さらには売上までを「オーナー」として仕切り、責任を持つ仕組みを導入。業務の細部は担当者に任せることにより、自己裁量で業務を動かし働くことにより、子育て中の社員も責任ある立場で働くことを可能にした（(株)吉村（サービス業）、平成28年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方（特にフルタイム勤務の可否）や雇用形態（正社員/正社員以外）に関係なく、各人の能力を活かす「場」を提供する役割が管理職には期待されています。 ※なお、特に有期雇用の人材を積極的に活用する際は、処遇について人事総務部門と協議することが肝要です。</li> </ul> <div data-bbox="1541 436 1993 536" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     前例という概念をなくし社員の能力に応じて環境を整え業務を付与した事例といえます。                 </div>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>「役職立候補制」を導入し、挑戦したい人に立候補制で役職に就いてもらい、1年間、役職手当を付与して責任と権限を与え、役職として評価している。失敗してもとがめず、何度も申請可能とすることで、モチベーション向上につなげている（エイベックス(株)（製造業）、平成28年度）</li> <li>社長及び人事最高責任者による全社員との月1回程度の個人面談を通して個々の社員のキャリア目標に合わせて、スキルマップ上で目標設定、進捗確認をするとともに、適宜コーチングを実施している。また、社員のキャリア目標の達成のために社員を支える周囲の人々、家族、仕事関係者等を招待し1年間の業績等を報告する機会を設けている（向洋電機土木(株)（サービス業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の役割の一つは、職場メンバーの能力開発です。また、能力開発は彼ら/彼女らのキャリア展望を考慮すると大きく伸びることを理解し、仕事を付与することが重要です。</li> </ul> <div data-bbox="1541 801 1993 939" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     個々の社員の展望は、その人だけの力で実現できるものではありません。周囲を巻き込み本人のキャリア展望を実現に導く取組をする事例の1つです。                 </div>
4	部下と業務の進捗状況を個々に把握している	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎週上司と実行計画に基づく各自の実行結果を振り返り、次週のアクションを決めている（(株)空目金屋（製造業）、令和元年度）</li> <li>在宅勤務や短時間勤務制度が機能するよう日々の業務スケジュールを全職場メンバーに共有すると共に、業務の進捗状況を担当以外でも確認できる状態にする（BCCで必要な社員をメールに入れるなど）など情報共有を徹底している（(株)ラッシュ・インターナショナル（サービス業）、平成26年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々「ホウ・レン・ソウ」ができる体制を構築することで、業務に支障が生じずに多様な働き方が可能になります。</li> </ul> <div data-bbox="1541 1150 1993 1343" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     在宅勤務は職場メンバーの動きが見えにくい、進捗管理が煩雑になるという声を多く聞きますが、普段から業務の進捗をどのように共有するかを決め、職場メンバー全体で共有すると、働き方が業務進捗に強く影響しなくなる例だと言えます。                 </div>

No.	設 問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>週一回各部門長によるミーティングを開催、各部門において人手が足りなくなりそうな日時及び具体的な業務を洗い出し、余剰人員を効率的に他部署に配置し、最小限の人員で一定のサービスが可能な体制を確立したことにより、全社員が部門間の垣根を越えて柔軟に働くことが出来る環境を整備している（㈱ホテル佐勘（宿泊業）、平成28年度）</li> <li>本人の希望する働き方や将来のキャリアプランについて幾度も話し合ったうえで在宅勤務も可能とする仕組みを構築し、仕事の状況により出勤と在宅を組み合わせながら働くことができるように対応した。また、各部門内でスキルマップを作成、マップを埋めるように育成が図られ、組織全体としての多能工化を進めた結果、社員一人ひとりがスペシャリストとして独立しながら、全体としては相互に補完し合える体制が構築され、時短勤務などで対応が可能となっている（㈱日吉（サービス業）、平成28年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間や場所にとらわれない多様な働き方の実現には、職場メンバーとの業務の連携を明確にしておくこと、担当業務で果たす役割が明確であること、安易に残業に頼らない働き方ができていることがポイントです。</li> </ul> <div data-bbox="1535 419 1997 615" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     多様な働き方ができる制度だけを導入するのではなく、柔軟な働き方をしながら職場全体の生産性を落とさないよう仕事の進め方を再考すること、社員の能力開発も進むような仕組みも作ることが重要であることを示した事例だと言えます。                 </div>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎期の業績や財務上の情報を社内でオープンにすると共に、月の残業時間を5時間までとして上限を持たせることにより、生産性についても評価対象としている（㈱ラッシュ・インターナショナル（サービス業）、平成26年度）</li> <li>「何のために」「どのくらいの残業時間が必要か」を上司と部下が連携することにより、少しずつメリハリの利いた働き方へとシフトし、業務内容やそのアウトプットで評価する仕組みが構築された（大橋運輸㈱（運輸業）、平成28年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の役割は、職場メンバーを通した経営目標の達成であるために、彼ら/彼女らの働き方（労働時間の長さ）に評価が偏る傾向があります。それゆえに、時間外労働を常態化しない職場づくりや各自の役割と成果を明確にして仕事を付与することが重要になります。</li> </ul> <div data-bbox="1535 933 1997 1162" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     一つひとつの仕事に完了するまでの「目安時間」を目標として設けると、目安時間までに完了しない場合は能力不足なのか、体制不足なのか、準備不足なのか明らかに上司は「どのように支援すべきか」が明らかになる事例だと言えます。                 </div>

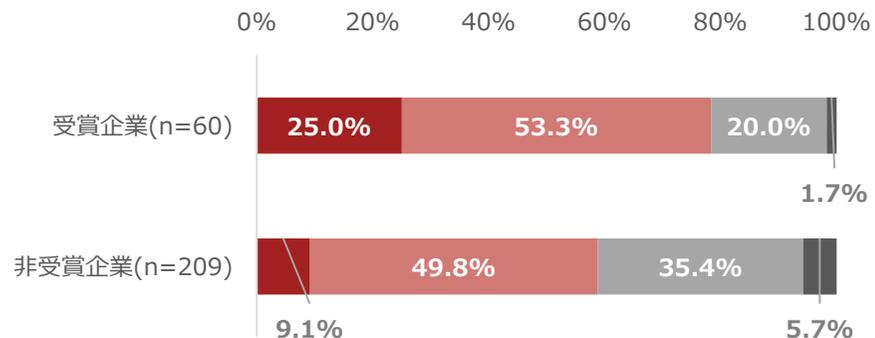
\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

## 【参考】受賞企業と非受賞企業の違い

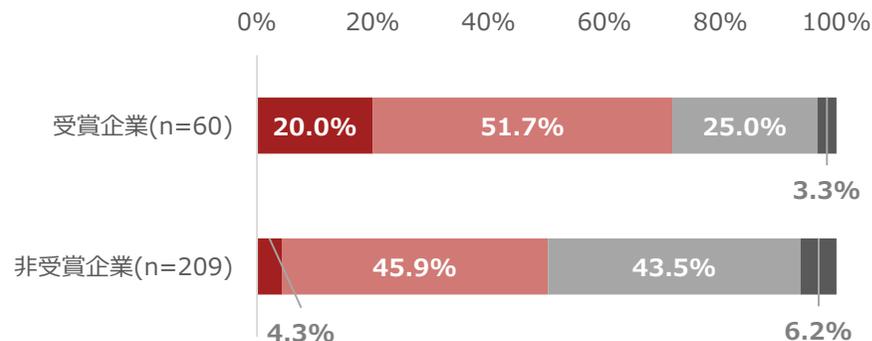
■ 多い   ■ やや多い   ■ 少ない   ■ 全くない

2020年に経済産業省が実施した「多様な人材の活躍に関する調査」で、現場管理職の取組に関してたずねた設問（類似する設問を含む）を「ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業と非受賞企業で比べると、多様な人材の活躍に資する職場マネジメントをする現場管理職は受賞企業で多いことが分かります。

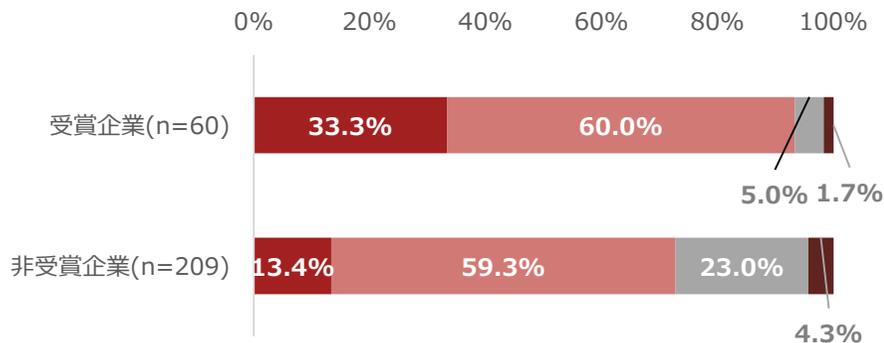
### ■ 部下に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している



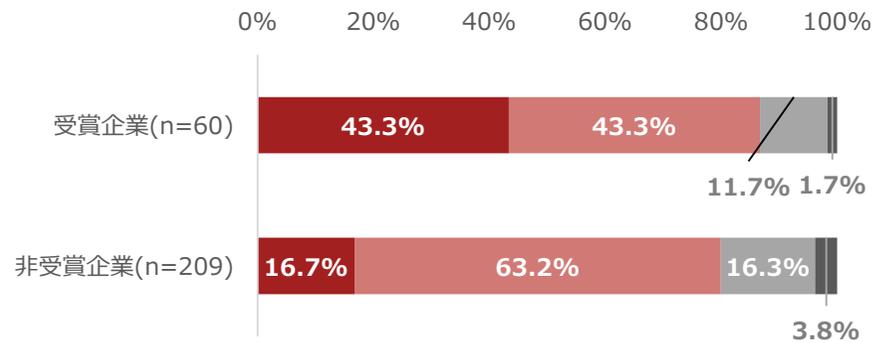
### ■ 部下のキャリアビジョンを個々に理解し、挑戦しがいのある仕事を提供している



### ■ 部下と業務の進捗状況について個別に情報交換している



### ■ 働き方や属性※によらず、部下を公平に評価している



\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

- ダイバーシティ経営に取り組む企業のなかには日常業務から離れて組織横断で行うオフサイトミーティングや委員会活動を実施している企業が少なからずあります。これらの取組は、多様な人材がそれぞれに活動するだけでなく、互いの考えや価値観をぶつけあって、刺激を与えあいながら組織の一員として相手を受容し活躍の場（すなわち、インクルージョンの状態）を創出することに寄与します。
- こうした施策を意識的に進めることで、既存の価値観ややり方に「同化」したり、それに従うことができない人が疎外感を感じることがない、風通しのよい組織風土が形成されると共に、個々の社員の発想や考え、能力が組織の価値創造につながるようになります。

診断シートを用いて各社の組織風土の状況を確認しましょう。

「当てはまる」の該当度合は、下表の「具体的取組例」を参考に判断してください。なお、「当てはまる」～「当てはまらない」は絶対評価ではありません。各社との対話をしたうえで対象企業の納得感を得たうえで「現在の状況」を診断するようにしてください。

No.	設 問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。	事例のポイントや対応策の視点
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>向上心を持った社員を育てたいという経営方針の一環として、勤務しながら大学や専門学校に通うことができる「半社半学」制度を導入しており、大学等に通っている社員は授業の時間に合わせて退勤時間を調整することができる環境が醸成されている（増木工業(株)（建設業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児や介護を理由とする社員（主に女性、非管理職）だけでなく、あらゆる理由で、職位にかかわらず多様な働き方ができる職場は、真に多様な働き方ができる職場だと言えます。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営を取り入れ、現場作業の省力化や作業時間短縮を図るための機械化も進め、休みを取りやすい環境となっている（株サニックス（製造業）、令和元年度）</li> </ul>	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎月の給与明細に就業環境に関する要望記入用紙を同封し返送してもらい、社員の要望を積極的に吸い上げ、多様な社員が「自由」に働けるようにしている。（株アクタガワ（医療・福祉業）、平成30年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革は、捻出した時間を能力開発や翌日の生産性高い仕事のための休養、仕事以外のやるべき責任をストレスなく果たすことも含みます。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>年に2回、社員全員が出席する「実行計画アセスメント」の会議では、部署ごとの半期成果を振り返ると共に、次期実行計画を社員一人ひとりが自由に発言し主体的に実行計画の作成に携わるようにしている。また、業務改善から部門の運営まで全体的な視点での提案を求める「改善提案書」制度では中間管理職を巻き込み、社員の意見を1件ずつ検討する場を設け、すべての意見にフィードバックをしている。（株柵目金屋（製造業）、令和元年度）</li> </ul>	

\* 属性：ここでは性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等を指します。

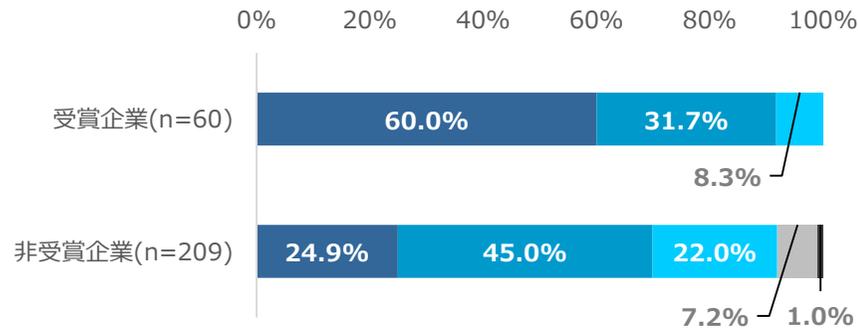
No.	設問	具体的取組例 ※事例を参考に各社の「当てはまり」度合を判断ください。 ★：大企業事例	事例のポイントや対応策の視点
3	異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の給与の1%を厚生基金として積み立て、これを予算とした社員全員で会社作りを行うことを目的とした「委員会活動」を推進。この活動は、人材交流の場や次世代のリーダー育成のチャンスとしても活用されているほか、委員会活動を通じて、若手社員とベテラン社員がコミュニケーションを図りながら、実務とは異なる会社の課題を解決するために知恵を絞ることに寄与している（㈱小坂工務店（建設業）、平成28年度）</li> <li>組織横断的な「社内委員会」を設け、若手をリーダー役としながらあらゆる立場・職場の人材が個々のテーマについて企画・活動することで会社としての連帯感が醸成されている（㈱サニックス（製造業）、令和元年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材がいれば多様な意見が出てくるわけではありません。特に、職場内の少数派や職位の低い人、若い人は意見や思いを表に出しづらい状況に置かれていることを認識し、全ての社員に等しく意見を表明できる場を設けることが重要です。</li> </ul> <p>敢えて若手にリーダーを任せることで対等に意見を言う場を与える事例です。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>半期ごとの「事業報告会」で各部の組織目標達成状況や課題を共有すると共に、ほぼ全社員が参加し、様々な立場の社員が他部門の取組状況を把握し意見する場を設けている（㈱水清建設（建設業）、平成29年度）</li> <li>部署間を超えた少数人数で自ら課題設定して解決する「小集団活動」が経営層を含む全社が認め評価するになることを通して、日常の業務を超えて会社組織や運営等の課題に対しても社員が自発的に解決に向け行動をとるようになってきている（㈱釧路製作所（製造業）、令和元年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セクショナリズムに陥らないよう、互いの考えや価値観をぶつけあう場合は、企業価値を生み出すコミュニケーションを活性化させることにつながります。</li> </ul> <p>日常の業務を離れ組織横断的に意見をぶつけ合う場の1つの事例です。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>個々の社員のスキル習得状況をトップを含む管理者間で定期的に確認・共有し、社員の育成に取り組んでいる（㈱エーピーシー（製造業）、令和元年度）</li> <li>マネジメント人材の学びや意識改革を目的として、360度フィードバックや講習など研修を受けてもらっている（TIS㈱（サービス業）、令和元年度★）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材のマネジメントスキルは従来の職場マネジメントより質的に異なる（むずかしくなる）ことを踏まえ、知識とノウハウ修得の場を提供していく必要があります。</li> </ul> <p>経営者が職場の管理職と共に社員を育成していく姿勢と、必要な研修の場を提供していくことが重要です。</p>

## 【参考】受賞企業と非受賞企業の違い

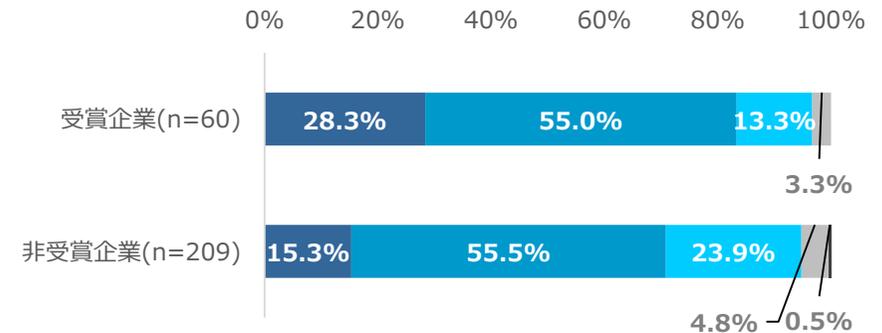
■ 当てはまる   
 ■ どちらかといえば当てはまる   
 ■ どちらともいえない   
 ■ どちらかといえば当てはまらない   
 ■ 当てはまらない

2020年に経済産業省が実施した「多様な人材の活躍に関する調査」で、職場の雰囲気についてたずねた設問（類似する設問を含む）を「ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業と非受賞企業で比べると、多様な人材の活躍が可能な職場の雰囲気は受賞企業で醸成されている傾向があると言えます。

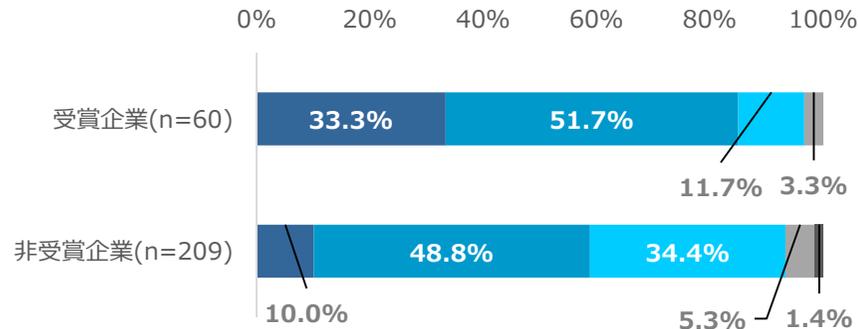
### ■ 社員の属性や役職、働き方等によらず、休みを取りやすい雰囲気がある



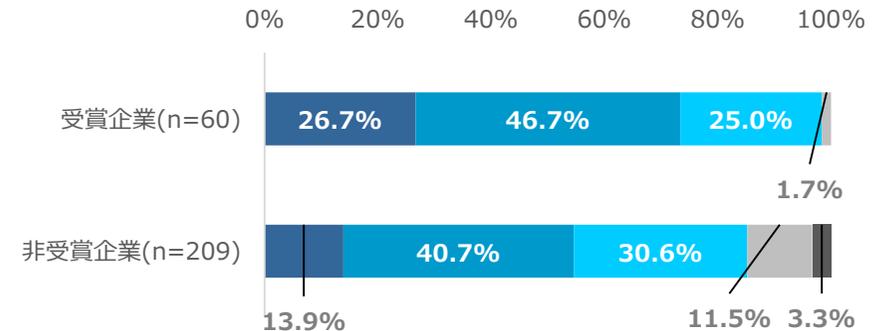
### ■ 社員は自分の意見を気兼ねなく言える環境である



### ■ 異なる意見や価値観・考え方を尊重し合える環境である



### ■ 管理職層と経営層が意思疎通を行い、多様な人材マネジメントを行っている



## コラム：各社の事例（1）

- 以下の事例は、経営方針や経営課題に即して「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3つに取り組んだ中堅・中小企業の事例です。支援企業が経営方針を実現すべく施策を展開できるように、以下の事例も参考に「対応策」を検討してください。なお、本事例の詳細は、受賞年度の事例集に掲載されています。合わせて確認ください。

関連事例（ダイバーシティ経営企業100選表彰企業）

**株式会社エーピーシー** 会社設立年：1978年 / 業種：製造業 / 企業規模（表彰当時）：52名、令和元年度受賞

背景	取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>品質劣化と生産性低下を食い止めるための改革が必須だった。加えて人材の獲得・定着が困難であり、育成も進まず作業工程は属人化し、休みにくく長時間労働が常態化するという悪循環に陥っていた。</li> <li>現社長が就任し、改革を断行。社員の定着と教育に注力する方針を定めた。また、品質・生産管理の仕組みを導入し、それを運用できる人材の獲得にも本格的に着手した。</li> <li>2011年の東日本大震災後に業務量が激減した際、多くの社員が離職する中で同社に残ったのは家庭を持つ女性パートタイマーたちであった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の取組：ビジョンとして「女性社員にとって働きやすい、魅力のある会社」「高水準の財務指標において継続する企業」を掲げた。経営改革を推進する部門を新設し、戦略の策定と取組への棚卸しを実施。</li> <li>人事管理制度の整備：WEBページを刷新し、「WEB工場見学」による仕事内容の周知を行う採用を強化。またパート社員の正社員登用制度、資格取得の奨励を実施。</li> <li>現場管理の取組：個々の社員のスキル情報をトップ・管理職の中で定期的に管理し、スキルアップに向けた支援を行う体制を構築。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の育成と定着率の増加による多能工化を実現し、品質・生産性が改善された。これにより有給休暇取得が増加、残業も減少した。</li> <li>経営成績の向上にも寄与し、営業利益率は2期連続で10%を達成している。</li> <li>経済産業省「ローカルベンチマーク」ツールを用いた財務指標の評価では2期連続A判定、「あいち女性輝きカンパニー」「愛知県ファミリー・フレンドリー企業」などの認証も受け、社会的な評価を高めている。</li> </ul>

関連事例（ダイバーシティ経営企業100選表彰企業）

**株式会社友安製作所** 会社設立年：1963年 / 業種：卸売・小売業 / 企業規模（表彰当時）：87名、令和元年度受賞

背景	取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>安価な海外製品に押され、従来のカーテンフック市場からインテリア・DIY事業へと転換し、新たな市場の創出が急務となった。しかし事業拡大に伴う業務の細分化で社内コミュニケーションが希薄化し、経営全体を見ながら事業展開を判断できるマネジメント人材も不足していた。</li> <li>事業立ち上げ当時には日本でDIYの文化は海外に比べ普及していなかった。そこから市場の潜在的なニーズを汲み取り迅速な開発・販売を進めるために、創造性・主体性の高い人材の育成と社内コミュニケーションの活性化の実現を目指した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の取組：企業理念として「全世界の人々の生活の一部に自社製品を」を掲げ、3つの中核的価値観「“Be Creative” “Be Productive” “Live, work with passion”」を設定、日常業務や目標設定・評価の際に、この理念とのズレが無いかを社長と社員間で確認する仕組みを構築。</li> <li>人事管理制度の整備：賞与の支給と合わせて半年に1回、社長と全社員が一对一で面談を行い、自己評価や自己分析の結果を社長と共有すると共に、賞与額の根拠等について社長から個々の社員にフィードバックを実施。</li> <li>現場管理の取組：社員の希望、経験、能力に応じた職務をアサインすることとした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員数が年々増加し、離職率も3年間で15%から6%にまで減少した。</li> <li>2018年の売上高は約12億円と、2004年の10倍に達している。個人消費者以外にも建築事業者やプロの職人から受注を得ており、安定的な収益確保に繋がっている。海外の顧客・取引先とも円滑なやり取りを行っている。</li> <li>祖業である線材加工の技術を活かし、デザイン性の高い新商品開発をベテラン職員が実現するなど、社員の持ち場を掛け合わせたイノベーションが生まれている。</li> <li>社員同士のコミュニケーションが促進され、業務内容の理解も進み、事業展開の迅速化に寄与している。</li> </ul>

## コラム：各社の事例（2）

関連事例（ダイバーシティ経営企業100選表彰企業）

**株式会社長島製作所** 会社設立年：1976年 / 業種：製造業 / 企業規模（表彰当時）：138名、平成30年度受賞

### 背景

- 現場で発生している問題が共有されず、不良品発生率が高かった。また社員の多能工化が進まず、誰かが休むと仕事が滞り、休みづらい職場となっていた。
- こうした状況を改善するため、社員一人ひとりが積極的に発信できる環境整備が必要となった。また社員が気兼ねなく休暇を取得できるよう、多能工化を進め「誰が休んでも問題ない」職場環境への改善を目指した。

### 取組

- 経営者の取組：毎週金曜日に改善提案を募る取組を開始、社員からの改善提案を吸い上げる仕組みを構築（現在は金曜日に限定せず、常時、社員が意見できる体制を導入）。
- 人事管理制度の整備：社員の多能工化を目指し、現場ごとに必要なスキルを明確化し、各社員のスキルを可視化できるようスキル表を作成するとともに、適切な人材配置と教育計画の策定を実施。多能工化の進展に合わせ、柔軟な働き方のための制度（半日単位の有給休暇取得、パステー休暇、育児休業制度、短時間勤務制度）を整備。
- 現場管理職の取組：毎朝の工場長による会議で改善案を検討し、その内容を掲示することで経営者と現場管理職の連携を確保。

### 成果

- 全てのラインを担当できる社員（社内呼称「リリーマン」）が誕生し、多くの社員が目指す存在となり、総体的に社員の技術力が向上したうえで、不良率が大幅に改善され、大手メーカー当から高い評価を得ている。
- 営業と現場とが協力し、生産量を平準化することで繁閑の差が減り残業が減少した。年間休日数も115日まで増加した。

関連事例（ダイバーシティ経営企業100選表彰企業）

**スリーアールシステム株式会社** 会社設立年：2001年 / 業種：卸売・小売業 / 企業規模（表彰当時）：72名、平成30年度受賞

### 背景

- 同社は工場を持たないファブレスメーカーであるが、技術革新による変化の激しい業界で、スピードと実行力が不可欠である一方、翻訳スタッフを介した中国の工場とのやり取りで誤伝達によるタイムロスが発生していた。
- また、同社の事業形態から社員の約半数が女性であり、商品調達・Webデザイン等で活躍しているが、働き方の柔軟性が高くないことによる離職の懸念があった。
- スピードと実行力を備えた事業展開に向けて「挑戦」を意識づける風土作り、海外とのコミュニケーションの円滑化のための外国籍社員の獲得、女性が働き続けられる環境整備に取り組む必要があった。

### 取組

- 経営者の取組：福岡本社と東京支社をWEB会議で繋ぎ、全体朝礼を毎朝実施して同社の企業理念である「挑戦」の重要性を繰り返し訴求。また、多様な人材の定着のために定期面談を実施。
- 人事管理制度の整備：時短正社員制度を導入し、1日4時間からの勤務を可能にすることで女性の働きやすい職場づくりを推進。その後、制度の適用対象を全社員へ拡大し、介護、副業、自己研鑽を目的とした利用も可能としている。
- 現場管理の取組：管理職自身が勤務時間の短い「時短正社員制度」を活用し、フルタイム勤務でなければ職場マネージメントができないという既存の概念を打破した働き方を実践。

### 成果

- 制度の整備により女性の定着が安定化し、時短正社員として新たな人材の採用にも繋がっている。
- 海外とのやり取りが円滑化し、製品化までのスピードが向上した。外国人材を登用した2016年前後で160種類から200種類以上に増加、海外売上も2.5倍増を実現した。
- グループ全体売上としても2017年に過去最高を更新、前年度比で24%工場を達成している。
- 業績を伸ばしながらも、生産性の向上及び残業時間の削減（月平均で5.4時間）を実現している。

## コラム：各社の事例（3）

関連事例（ダイバーシティ経営企業100選表彰企業）

**株式会社中沢ヴィレッジ** 会社設立年：1967年 / 業種：宿泊業 / 企業規模（表彰当時）：269名、平成30年度受賞

### 背景

- 全国に多数ある他地域の温泉との差別化とサービスの向上が求められたが、トップダウン型の意思決定の風土であり、社内に既に多くいる多様な人材の意見の反映が為される土壌がなかった。
- 企業理念である「働きたい人は受け入れ、その人ができることをやってもらう」に共感する人材を年齢や障害の有無にかかわらず受け入れていたため、その多様な人材の意見を吸い上げて課題を整理・解決する仕組みを整備することによりサービス改善につながると判断した。

### 取組

- 経営者の取組：次代の経営層である課長クラスを中心に「提供価値プロジェクト」を立ち上げるとともに、「あるべき姿」「行動五原則」を策定。さらに「戦略ストーリーマップ」を作成し今後の戦略を可視化し社員と共有しているほか、社員と社長・上長による面談を3か月に一度実施。
- 人事管理制度の整備：「MBO制度」を導入し、社員に目標設定を促し、その達成状況をもとに上長が公正な評価をする体制を整備。
- 現場管理の取組：社内で評価基準を共有し公正な評価を徹底。

### 成果

- 顧客の推奨率を測るNPS（ネット・プロモーター・スコア）が高く、特に外国籍社員への評価が非常に高い水準を得ている。
- この外国籍社員を中心に、接客スキルを向上させたいという高いモチベーションで勤務する環境が醸成され、ホテルのサービス全体の質向上に繋がっている。
- 災害の影響で2018年度の売上は減少したが、サービス向上により客単価は約1600円増加した。

関連事例（ダイバーシティ経営企業100選表彰企業）

**株式会社アクタガワ** 会社設立年：1999年 / 業種：医療・福祉業 / 企業規模（表彰当時）：770名、平成30年度受賞

### 背景

- 業界全体での人手不足に加え、幅広いサービスと対象の提供を実現するために社会福祉法人ではなく株式会社化したことで、営利企業というイメージが影響し人材確保が課題となっていたことから、介護経験を問わずに採用の間口を広げるとともに、人材の定着も図る必要があった。

### 取組

- 経営者の取組：会社の方針について社長自ら語る「目標発表会」を実施し、全社員に発信。また全員参加型経営を目指し、「業務改善提案書」でサービス改善のアイデアを吸い上げる仕組みを構築。
- 人事管理制度の整備：業務の手順を標準化し、未経験者での一定水準以上のサービスを提供できる仕組みを構築。また時短勤務や介護支援制度、退職社員の復帰制度を整備。さらに生産性の評価基準として「時間当たり採算」を導入。
- 現場管理の取組：5～20人程度のチームのリーダーは立候補制としているほか、同チームリーダーの下で毎月の時間当たりの採算目標（数値目標）と行動計画を立案、チーム運営を経験させることとしている。

### 成果

- 全社員のうち女性社員が75%、シニア社員が17%を占めている。女性管理職（9名/32名）・取締役（2名/9名）の就任も進んでいる。
- 2014年度は3.7年だった勤続年数が、2018年度は4.9年まで伸びた。
- 労働生産性が向上し、2017年度は2014年度に比べ経常利益が6倍に増加した。拠点数も拡大を続け、19期連続増収を達成している。

## Q&A

No.	Question	Answer
1	「ダイバーシティ経営診断シート」にある、各カテゴリーの「平均点」は何と比較しているものなのでしょうか？	ここで使用している「平均点」は、あくまで診断シートにある他のカテゴリー（経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の取組など）と比較し、「どのカテゴリーが自分たちの強み（または弱み）か？」を知ることや、各カテゴリーの取組が、過去に比べてどの程度進んだ（または後退した）かを把握することを目的としており、他社と比較するものではありません。
2	ダイバーシティ経営の実現には「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の3拍子をそろえることが重要とのことですが、「ダイバーシティ経営診断シート」の平均点が3つともほぼ同程度である場合、どこから始めるのが良いのでしょうか？	ダイバーシティ100選受賞企業の傾向を見ると、経営者の取組や人事管理制度の整備が低くても現場管理職が多様な人材の活躍に資する職場マネジメントができていると、社員が能力を発揮し、職場満足度や人材の定着が良い傾向が見られます。人事管理制度の整備が十分でない（または、制度整備に対するコスト意識が強い）中堅・中小企業では、現場管理職が人事管理制度を代替しているともいえます。したがって、まずは現場管理職に多様な人材の活躍の重要性を認識してもらい、その実践を図ってもらうよう取り組むことも一案です。
3	「ダイバーシティ経営診断シート」の「現場管理職の取組」にある設問を現場管理職に実践してもらうためには、まず研修などを提供することが考えられますが、研修だけではこれらを修得できないと思います。実際に修得してもらうために、どのような対策を提案するのが良いのでしょうか？	ご指摘のとおり、設問にあげている内容を研修等で理解してもらうことが「多様性に資する職場マネジメント」の第一歩と考えられます。加えて、これらをOJT（On the Job Training）で実践することで修得できると考えます。定期的に支援企業を訪問（またはWEB会議などのミーティング）し、各管理職から「うまくいったこと」「課題」などを伺い、新たな対応策を検討していくことが重要です。なお、設問にあげている内容は、まず職場メンバーの話聞くこと、対話することが重要になります。「聞き方」や「対話」の研修を入れることも一案です。
4	中堅・中小企業のなかには、人事担当者や管理職は多様な人材の活躍の重要性を認識しているが、経営者の理解が得られないといった悩みを持つケースが少なくありません。経営者にダイバーシティ経営を理解してもらうための「対応策」として、どのようなことが考えられますか？	2019年度に日本能率協会が実施した調査を見ると、中堅・中小企業の今後の課題として、人材の採用・育成・多様化といった「人材強化」があげられます（日本能率協会『日本企業の経営課題2019』参照）。特に、人材確保は中小企業において深刻な経営課題といえます。人材不足の課題解決を皮切りに経営者と取組みを開始し、次第に確保する人材の「幅」や確保した人材の育成などについて意識を持っていただくのも対応策の1つと考えます。その際、他の省庁（たとえば、中小企業庁、内閣府、厚生労働省など）が取り組む施策を活用することも検討してください。
5	支援対象企業が、ダイバーシティ経営の取組を、自分の専門以外の項目から始めたいと考えた場合、どのようにすればよいのでしょうか？	ダイバーシティ経営に必要な3拍子（経営者の取組、人事管理制度の整備、現場管理職の取組）に精通している支援者／外部アドバイザーは少ないだろうと理解しています。したがって、それぞれの分野に強い方たちとチームを組んで取り組んでいただくと良いでしょう。まずは経営支援機関等にご相談のうえ、該当する分野の専門家と共にダイバーシティ経営に向け取り組むことを検討してみてください。

経済産業省委託事業

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

検討委員会委員

	氏名 (敬称略、五十音順)	所属 (2021年3月時点)
委員長	武石 恵美子	法政大学 キャリアデザイン学部 教授
委員	黒川 幹生	内閣府 プロフェッショナル人材事業 滋賀拠点 マネージャー
	坂爪 洋美	法政大学 キャリアデザイン学部 教授
	森永 雄太	武蔵大学 経済学部 教授
	諸星 裕美	オフィスエロホシ社会保険労務士法人 代表社員

【委託】経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室

【受託】PwCコンサルティング合同会社