

企業に求められる具体的アクション (ダイバーシティ2.0行動ガイドライン) 新旧対照表

2025年4月

多様性を競争力につなげるための企業経営研究会（事務局：経済産業省経済社会政策室）

本資料の趣旨

企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（以降、「ダイバーシティレポート」と記載）においては、企業がダイバーシティ経営を進める上で抱える課題感を踏まえ、自社の状況にあった「Diversity」「Equity」「Inclusion」それぞれの必要性を考え、対応する取組を行うためのヒントとして、企業に求められる「アクション」を提示している。

上記アクションは、経済産業省が公表した「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」（平成29年3月公表）（※）において、企業がダイバーシティ経営を実践する上で必要なアクションとして示した内容を、本研究会での議論内容を踏まえて改訂し、概要を示すものである。

本資料においては、ダイバーシティレポートに掲載している、企業に求められるアクションについて、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」との新旧対照を示すものである。

なお、今後、経産省にて具体的な取組内容を整理・追加し、令和7年度以降に別添2として公表予定。

アクション一覧

(凡例) 青字：変更箇所の変更後の記載

新	旧
①アクション推進の基盤整備	(新設)
①ダイバーシティ経営の取組方針策定	①経営戦略への組み込み
②推進体制の構築	②推進体制の構築
(見直しのうえ①、②へ移動)	③ガバナンスの改革
③事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備	④全社的な環境・ルールの整備
④管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
⑤従業員の行動・意識改革	⑥従業員の行動・意識改革
⑥労働市場・資本市場への情報開示と対話	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

①アクション推進の基盤整備（内容・打ち手）

（凡例）青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手	内容	打ち手
取締役会と社長・CEOら経営陣双方が知・経験のダイバーシティを確保し、多様性をいかす強い信念を持つことが必要。その上で、各社によって異なる事業環境や事業構造を踏まえ、経営戦略実現に必要な人材ポートフォリオを定義するとともに、パーパスも含め浸透を図る。また、その人材の活躍のために必要な制度等の基盤整備を行う。これらのベースとして、企業としての人権尊重の責任を果たす。	取締役会の監督機能の向上、 社長・CEOら経営陣の選定	(新設)	
	企業ごとに異なる事業環境等を踏まえた経営戦略の策定やパーパスの浸透と、その実現上必要な人材像の定義		
	一貫した人材戦略の策定		
	経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を受け入れるための人事制度等の基盤的仕組みの整備		
	人権尊重の取組		

①アクション推進の基盤整備（打ち手・詳細説明）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
取締役会の監督機能の向上、 社長・CEOら経営陣の選定	取締役会の監督機能を高めるため、社内の論理に縛られない立場のメンバー主導で取締役会の構成を見直す。その際、各社のビジネスモデルに即し、知・経験のダイバーシティの推進や同質性からの脱却を考慮した選定を行う。そのうえで、言葉のみならず実際に行動で示す社長・CEOら経営陣を取締役会等が選定する。	(新設)	
企業ごとに異なる事業環境等を踏まえた経営戦略の策定や パーパスの浸透と、その実現 上必要な人材像の定義	変化する環境の中で存続・成長を維持するために、自社の事業環境や事業構造を適切に認識した上で経営戦略を策定するとともに、組織としての求心力を確保するため企業のパーパスを組織に浸透させる。その実現のためにはどのような人材が必要か、という観点から、求める人材像を明確にする。		
一貫した人材戦略の策定	求める人材像に基づき中長期的に実現すべき「人材ポートフォリオ（最適な人的資源の構成）」を検討・整理する。その実現に向けて、採用、育成、登用、リテンションまで一貫した人材戦略を策定、実行する。		
経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を受け入れるための人事制度等の基盤的仕組みの整備	ジョブを明確化した上で、これまでの人事評価軸を多軸化し、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を適切に評価できるようにする。また、グローバル・グレーティング、キーポジションの設定、人材の可視化とデータベース化等によりグローバル全体をワンカンパニーとして捉えた基盤構築を進める。		
人権尊重の取組	企業に求められる人権尊重の責任を果たすためのコミットメントを表明するとともに、人権への負の影響を防止・停止・軽減するための取組を行う。		

①ダイバーシティ経営の取組方針策定（内容・打ち手）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手	内容	打ち手
取締役会と社長・CEOら経営陣双方の強いコミットメントのもと、経営戦略実現に向けて必要な人材が活躍するためのDiversity、Equityの必要性と考え方、Inclusionの在り方を検討する。これに基づき、ダイバーシティ経営の取組方針やポリシーを明確にし、組織への浸透を図る。また、KPI・ロードマップを策定し、データ利活用を通じた進捗状況の追跡と管理を行うことで、取組の精度を高め続ける。	ダイバーシティ経営の取組方針・ポリシーの明確化	経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。	ダイバーシティ・ポリシーの明確化
	KPI・ロードマップの策定		KPI・ロードマップの策定
	進捗状況の測定と追跡		（新設）
	取締役会と社長・CEOら経営陣双方のコミットメント		経営トップによるコミットメント

①ダイバーシティ経営の戦略策定（打ち手・詳細説明）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
ダイバーシティ経営 の取組方針・ポリ シーの明確化	企業の経営戦略やステークホルダーを踏まえ、自社なりのDiversity、Equity の必要性と考え方、Inclusionの在り方を定義し、企業価値向上につながるダイ バーシティ経営の取組方針・ポリシーを明確に示す。企業活動のあらゆる 場面においてそれらに根差した取組が行われるよう、組織全体へポリシーを 共有し、浸透を図る。※自社のみならずサプライチェーンの維持・強化と いう観点からダイバーシティ推進の方針を検討することも考えられる。	ダイバーシティ・ ポリシーの明確化	ダイバーシティを通じて、中長期的にどのような企業価値向上を目指すの かについて、その方針（「ダイバーシティ・ポリシー」）を明確にする。
KPI・ロードマップ の策定	ダイバーシティ経営のポリシーに基づく「目標」（KPI）を設定し、その 実現に必要なロードマップを策定する。その際は、 自社の多様性 の現状を 踏まえるとともに、企業の事業領域や地域特性を勘案した数値目標・ロー ドマップとする。	KPI・ロードマップ の策定	ダイバーシティ・ポリシーに基づくダイバーシティの「目標」（KPI）を 設定し、その実現に必要なロードマップを策定する。その際は、ダイバー シティの現状を踏まえた数値目標を設定することが有効である。
進捗状況の測定と追跡	データベース等を活用したデータの収集・分析・共有を行い、取締役会の 監督のもとで定量・定性の両面からダイバーシティ経営推進の現状と課題 を継続的にモニタリングし、必要に応じて目標・施策の見直しを行う。社 内外のステークホルダーに積極的な情報開示を行う。同時に、自社にとっ て適切な事業や部門単位でもKPIをモニタリングしながら取組を進める。	（新設）	
取締役会と社長・CEOら 経営陣双方のコミットメ ント	取締役会と社長・CEOら経営陣双方が自らダイバーシティ経営のポリ シーの浸透及び KPI・ロードマップの実践にコミットし、経営会議で も議論を重ね不断の見直しを進める。	経営トップによる コミットメント	経営トップ自らダイバーシティ・ポリシー及び KPI・ロードマップにコ ミットし、社内に共有する。また、一過性のものとならないよう、経営 トップが責任を持って、上記のポリシー及び KPI・ロードマップの実行と 不断の見直しを進めることで、社内 全体の取組を粘り強くリードし続ける。

②推進体制の構築（内容・打ち手）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手	内容	打ち手
ダイバーシティ経営を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、取締役会と社長・CEOら経営陣双方が実行に責任を持つ（トップダウン）体制を構築するとともに、従業員がダイバーシティ経営の取組に関与し、従業員の声を取締役会と社長・CEOら経営陣双方に届ける体制を確保すること（ボトムアップ）でも実効力を高める。	経営レベルの推進体制の構築	ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。	経営レベルの推進体制の構築
	ボトムアップでの推進体制構築		（新設）
	事業部門との連携		事業部門との連携
	社長・CEOら経営陣の評価		経営幹部への評価

②推進体制の構築（打ち手・詳細説明）

（凡例）青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
経営レベルの推進体制の構築	取締役会と社長・CEOら経営陣双方がダイバーシティ経営を全社で継続的かつ効果的に推進していくため、経営陣を組み入れた推進体制を構築する。特に、社長・CEOら経営陣が取組の実行に責任を持つことが重要である。また、ホールディング会社や主要な関係会社との連携体制や役割分担を整理し、グループ全体での取組を進める。	経営レベルの推進体制の構築	経営トップがコミットしたダイバーシティの取組を全社で継続的かつ効果的に推進していくため、経営レベルの体制を構築する。特に、経営トップがダイバーシティ経営の「プロジェクトリーダー」として、取組の実行に責任を持つことが重要である。また、ホールディング会社や主要な関係会社との連携体制や役割分担を整理し、グループ全体での取組を進める。
ボトムアップでの推進体制構築	事業領域や地域の違い等によるDiversity, Equity, Inclusionに関する課題・進捗状況の違いを取締役会と社長・CEOら経営陣双方が適切に把握し、取組を実行できるよう、従業員との双方向コミュニケーションが可能な体制を構築する。	（新設）	
事業部門との連携	ダイバーシティ経営を推進する部門が各事業部門と連携し、事業部門がその戦略に基づいて主体的に実践するよう促す。	事業部門との連携	ダイバーシティ推進部門が各事業部門と連携し、事業部門がその戦略に基づいて主体的に実践するよう促す。
社長・CEOら経営陣の評価	ダイバーシティ経営の実効性を高めるため、事業戦略の実行を担う社長・CEOら経営陣の評価指標に、多様性推進や同質性からの脱却を考慮した評価項目をいれる。	経営幹部への評価	経営レベルにおけるダイバーシティの実践の実効性を高めるため、事業戦略を担う経営幹部の評価指標に、ダイバーシティの評価項目を反映する。

(旧) ③ガバナンスの改革（内容・打ち手）

(凡例) 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手	内容	打ち手
(見直しのうえ①、②へ移動)		構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。	
		取締役会の監督機能の向上	
		取締役会におけるダイバーシティの取組の監督と推進	

(旧) ③ガバナンスの改革（打ち手・詳細説明）

(凡例) 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
●————●	●————●	●————●	●————●
（見直しのうえ⑩へ移動）		取締役会の監督機能の向上	取締役会の監督機能を高めるため、取締役会の構成を見直し、構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保する。
-----		-----	-----
（見直しのうえ①、②へ移動）		取締役会におけるダイバーシティの取組の監督と推進	取締役会において、経営におけるダイバーシティの取組を監督し、ダイバーシティを推進する。

③事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備（内容・打ち手）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手	内容	打ち手
Diversity, Equity, Inclusionの在り様は事業内容や地域により多様であることを念頭に、各部門・各国地域で働く多様な知・経験を持つ従業員が活躍できるよう、業務プロセスや制度の見直しを行う。	(見直しのうえ⑩へ移動)	属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。	人事制度の見直し
	多様で柔軟な働き方の実現		働き方改革
	業務プロセスの見直し		(新設)

③事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備（打ち手・詳細説明）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
（見直しのうえ⑩へ移動）		人事制度の見直し	女性、外国人、高齢者等の属性に関わらず、誰もが活躍できるよう、従来の人事制度を見直す。
多様で柔軟な働き方の実現	働き方に対する人々の意識が多様化する中で、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が個人の置かれている様々な状況等に応じて活躍できるよう、管理職を含めた従業員にとって、柔軟で多様な働き方が可能となる制度見直し等を進める。	働き方改革	生産性・創造性の向上を図るために、従来の働き方を見直し、多様な働き方を実現する。
業務プロセスの見直し	DX等により、既存の業務プロセス全体を見直し、職務や業務フロー、組織、情報システムなどを再構築することで、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が活躍できるような環境整備を行う。	（新設）	

④管理職の行動・意識改革（内容・打ち手）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手（見直しのうえ記載順を変更）	内容	打ち手
従業員の多様性をいかすことができるマネージャーをその努力・工夫を評価すること等を通じて育成・登用する。	管理職のマネジメントをアップデート・促進する仕組みの整備	従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。	管理職に対するトレーニングの実施
	変化をプラスに捉え対応できるリーダーの育成・登用		管理職のマネジメントを促進する仕組みの整備
	多様な部下の活躍を支援するマネジメントの促進		（新設）

④管理職の行動・意識改革（打ち手・詳細説明）

（凡例）青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲） （見直しのうえ記載順を変更）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
● 管理職のマネジメントを アップデート・促進する 仕組みの整備	● 管理職自身への評価や、部下に対する人事評価・ジョブアサインメントの基準を多軸化すること、多様性推進を考慮した項目をいれることで、管理職による多様な人材のマネジメントを促進する。なお、評価軸の多軸化は、多様な知・経験を持つ管理職自身のインセンティブにもなる。	● 管理職に対するトレーニングの実施	● 各部門の管理職に、経営戦略上のダイバーシティの意義について理解を促し、多様性を活かせるマネジメントスキルを提供するトレーニングを実施する。
変化をプラスに捉え対応 できるリーダーの育成・ 登用	各部門の管理職に、経営戦略上の多様性推進の意義や管理職の役割について理解を促す。部下の多様な意見を取り入れ、組織の変化につなげ、結果としてイノベーションを起こすことのできる管理職を育成し、登用する。	管理職のマネジメントを促進 する仕組みの整備	管理職自身への評価や、部下に対する人事評価・ジョブアサインメントの基準に、ダイバーシティの要素を入れ、管理職による多様な人材のマネジメントを促進する。
多様な部下の活躍を支 援するマネジメントの 促進	管理職が部下との対話を通じて互いの理解を深め、率直に疑問やアイデアを出すことができる心理的安全性の高い環境を形成できるようなマネジメント能力の獲得支援を行う。 また、自部署での多様な働き方の推進や、業務設計の見直しを通じて、多様な知・経験を持つ人材の活躍を支援するマネジメント能力の獲得支援を行う。	（新設）	

⑤従業員の行動・意識改革（内容・打ち手）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
内容	打ち手	内容	打ち手
従業員が企業（組織）のパーパスに共感し、その人ならではの強みをいかしてパーパス実現に貢献することを促すため、多様なキャリアパスを構築し、従業員一人一人が自律的に行動し成長できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。また、従業員一人一人がダイバーシティ経営の取組に関与し、 Diversity, Equity, Inclusionの考えを意識しながら日頃の業務を行えるような環境整備・支援を行う。	多様なキャリアパスの構築	多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。	多様なキャリアパスの構築
	キャリアオーナーシップの育成		キャリアオーナーシップの育成
	Diversity, Equity, Inclusionの意味や必要性・重要性を理解する機会の提供		（新設）
	アンコンシャス・バイアス排除に向けた学習機会の提供		（新設）

⑤従業員の行動・意識改革（打ち手・詳細説明）

（凡例） 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
多様なキャリアパスの構築	画一的なキャリアパスのみならず、ライフスタイルや価値観が異なる人材が活躍できる「多様なキャリアパス」を構築する。	多様なキャリアパスの構築	画一的なキャリアパスのみならず、ライフスタイルや価値観が異なる人材が活躍できる「多様なキャリアパス」を構築する。
キャリアオーナーシップの育成	従業員のアサインメントやキャリアサポートを通じ、 各人が持つ強みに磨きをかけるためにも 個々人のキャリアに対するオーナーシップを育成する。また、従業員が、仕事・プライベート両面で、自己啓発や育児休業等の多様な経験を積み、自身の多様性を高めることを支援するとともに、自己と異なる属性や価値観を持った多様な他者を受容し協働する職場環境を醸成する。	キャリアオーナーシップの育成	従業員のアサインメントやキャリアサポートを通じ、個々人のキャリアに対するオーナーシップを育成する。
Diversity, Equity, Inclusionの意味や必要性・重要性を理解する機会の提供	従業員一人一人がDiversity, Equity, Inclusionの意味を理解し、その実現に向けてリーダーシップを発揮しながら日頃の業務の中で実践できるような学習機会や、各種取組へ従業員が参画・関与する機会を提供する。	（新設）	
アンコンシャス・バイアス排除に向けた学習機会の提供	過去の経験や見聞を基に、無意識のうちに偏ったものの見方をしていないか、気づきと内省を促す機会を提供する。	（新設）	

⑥－１ 労働市場への情報発信と対話、⑥－２ 資本市場への情報発信と対話（内容・打ち手）

（凡例）青字：変更箇所の変更後の記載

新	旧
⑥－１ 労働市場への情報発信と対話 内容 経営戦略実現に必要な人材を確保するために一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・モニタリング結果・成果を効果的に労働市場に発信する。 打ち手 （見直しのうえ⑩へ移動） 労働市場への効果的な発信と対話 ⑥－２ 資本市場への情報発信と対話 内容 投資家に対して企業価値向上につながるダイバーシティ経営の方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。 打ち手 （見直しのうえ⑩、①へ移動） 資本市場への効果的な発信と対話	内容 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。 打ち手 一貫した人材戦略の策定 労働市場への効果的な発信と対話 内容 投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。 打ち手 企業価値向上のストーリーの策定 資本市場への効果的な発信と対話

⑥－１労働市場への情報発信と対話、⑥－２資本市場への情報発信と対話（打ち手・詳細説明）

(凡例) 青字：変更箇所の変更後の記載

新		旧	
⑥－１ 労働市場への情報発信と対話			
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
（見直しのうえ⑩へ移動）			
労働市場への効果的な 発信と対話	自社が獲得したい人材に訴求できるよう、採用手段・時期等の工夫を行うとともに、自社の人材戦略や、多様で柔軟な働き方に関する制度等、多様な従業員がその能力を十分に発揮するための取組を効果的に発信し、情報の受け取り手とのコミュニケーションを深める。	一貫した人材戦略の策定	中長期的に実現すべき「人材ポートフォリオ（最適な人的資源の構成）」を検討・整理する。その実現に向けて、採用、育成、登用、リテンションまで一貫した人材戦略を策定、実行する。
⑥－２ 資本市場への情報発信と対話			
打ち手（再掲）	詳細説明	打ち手（再掲）	詳細説明
（見直しのうえ⑩、①へ移動）			
資本市場への効果的な 発信と対話	投資家に対して、開示、対話・エンゲージメント等を通じ、積極的な情報発信とコミュニケーションを行う。特に取締役会の知・経験のダイバーシティを含む多様性への取組や、多様性推進と企業価値向上への結びつきについて説明する。情報発信媒体としては、投資家が投資調査業務等で活用する、中期経営計画公表資料、アニュアルレポート、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書（MD&A）等に記載されるのが望ましい。	企業価値向上のストーリーの策定	ダイバーシティの経営戦略への組み込み、推進体制の構築及びガバナンスの改革について、ダイバーシティにより目指す企業価値向上のストーリーを明確にする。
		資本市場への効果的な発信と対話	企業から投資家に対して、開示、対話・エンゲージメント等を通じ、積極的な情報発信とコミュニケーションを行う。特に取締役会のジェンダーや国際性の面を含む多様性への取組状況について説明する。情報発信媒体としては、投資家が投資調査業務等で活用する、中期経営計画公表資料、アニュアルレポート、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書（MD&A）、「女性の活躍推進企業データベース」等に記載されるのが望ましい。