経済産業省

参考資料２

企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営
（ダイバーシティレポート）

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）

本レポートの想定読者と読み方

本レポートは、**イノベーション創出を目指す企業や国際競争力を高めていきたい企業**の**取締役会、社長・CEOら経営陣**及び**ダイバーシティ経営の担当者**を主な読者として想定している。ただし、内容としては企業のダイバーシティ経営に関心のある方に幅広く参考にしていただけるものとしてまとめている。

ダイバーシティ経営にはいくつかの側面がある。差別の排除や人権尊重に基づく基本的な対応及び女性活躍推進法*等の法令で定められる対応を行うことを前提に、本レポートでは、特に**「企業の競争力強化のための手段としての多様性推進」という観点に着目し、日本企業がダイバーシティ経営に取り組む際に直面する課題を踏まえ、その解決につながるアクション**を提示する。

ただし、**提示されている各アクションをそのまま自社に取り入れ、実践すればよいということではない。**企業の経営環境や直面する課題等によって、選択すべきアクションは異なる。

そのため、**本レポートで取り上げている課題を自社の状況に落とし込んで考えた際、自社の競争力強化のためになぜこのアクションが必要なのか、どのような取組を相互に組み合わせて、自社なりに実践していくことが最も効果的か、想像しながら読み進めていただきたい。**

*女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成２７年法律第６４号）

目次

CONTENTS PAGE

本レポートの想定読者と読み方	01
1. 経営陣へのメッセージ	03
2. 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて	10
3. 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは	20
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム	31
参考資料	43

1．経営陣へのメッセージ

経営陣へのメッセージ

日本企業はグローバルな競争に直面している。近年は海外直接投資も増加し、組織と経営の複雑性が高まっている。企業は競争力の維持・強化のため、事業戦略、財務戦略、DX推進、GX推進等、様々な観点での戦略立案と実行が必要であるが、本レポートで取り上げる**多様性のマネジメント**はこれら**経営戦略実現のために必要な手段の一つ**である。

グローバルな経営環境や労働市場の供給構造が大きく変化する中で、同質性が高い組織は、変化に対する柔軟な対応力に乏しく、自社の価値観や戦略を現状維持としがちで、中長期的な競争環境下を勝ち抜くには**リスクが大きい**。それだけでなく、**チャンスを狭める可能性**もある。

企業は、**同質性が高い状態から脱却し、経営戦略実現に必要かつ多様な知・経験を持つ人材が活躍することができる環境の整備と、組織文化の醸成を行うことで、イノベーションを生み出し価値創造につなげていく**ことができる。このような経営を経済産業省では「**ダイバーシティ経営**」と呼んでいる。

今後更にグローバル化や人口減少が進む中、従業員の国籍や性別構成の変化、経験や価値観の多様化が日本企業においても進むことは避けられず、この点からも**多様性をマネジメントすることが不可欠**な状況にある。

我が国企業の現状を鑑みると、多様な人材の活躍を推進するための制度構築・整備に取り組んではいるものの、それを**企業価値向上に結び付ける**ことに難しさを抱えている企業が多い。

ダイバーシティ経営を進める上で特に鍵となるのは、「多様性をいかすマネジメント」が**取締役会と社長・CEOら経営陣双方**の取り組むべきテーマであるという**理解と、実際の行動**である。そのためには、**取締役会自体に知・経験のダイバーシティ**があることで、社内の特定の論理に縛られない柔軟性を保ちつつ、その役割を果たす中で、**組織の多様性をいかそうとするマインドセット**が欠かせない。その上で、**言葉のみならず実際に行動で示す社長・CEOら経営陣**が選定され、**経営会議**でも多様性推進を議論し、オーソライズされることが肝心である。

現在、海外でDEIに関して様々な議論が起こっているが、本レポートで取り上げるように、**日本企業にとって競争力強化のために多様性推進が重要であることは変わりない。成長の機会**として多様性推進を捉え、真の目的である企業価値向上を追求していくことは重要である。

企業が置かれた環境や事業戦略によってダイバーシティ経営の取組は異なる。自社の状況にあった形で「ダイバーシティ経営」の要素である、「Diversity」「Equity」「Inclusion」それぞれの必要性と対応する取組を考え、企業の競争力を強化するために本レポートを活用していただきたい。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

形式から実質への深化に向けて

法令遵守や情報開示などの社会的要請をきっかけに、形式を整えることから多様性推進に取り組み始めた企業も多いのではないだろうか。

多様性を実質的な競争力に結びつけるには、**形式を整える**こと（右図のNot Only This)に加え、**企業の価値向上につながる取組を行う**ことが重要である（右図のBut Also This）。その際には、例えば、性別、年齢、障害の有無、国籍などに着目するのみならず、**経営戦略実現に必要な知・経験**といった観点で自社の多様性を捉えていくことが重要である。

自社の状況に合った対応を進めていくことで、中長期的な企業価値向上につなげていくことができるだろう。

	Not Only This		But Also This
目的	求められる形式を整えること	＋	自社の状況を踏まえた取組を行い、企業の価値向上、競争力強化につなげること
取組	• 基本的な人権対応 • 法令や各種ガイドラインに基づく情報開示 • 性別、年齢、障害の有無、国籍などに着目 • 多様性を確保 例：採用・登用等の目標値の設定	＋	• 経営戦略実現につながる取組 • 結果の分析と取組への反映等のプロセスを含めた情報開示 • 経営戦略実現に必要な知・経験に着目 • 多様な人材の意見を意思決定プロセスに組み入れることができる仕組みやカルチャーを構築 例：戦略実現のために必要な人材ポートフォリオを考え、それに応じた採用・登用・評価を整える（人事評価軸の改訂等）
体制	人事部門・ダイバーシティ経営担当部署が主導	＋	• 取締役会と社長・CEOら経営陣双方が自ら多様性推進を体現するロールモデルとなり、全社で推進 • 各事業部門の理解・納得感を促したうえで連携しボトムアップ型での推進体制も確保

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

Concept
考え方

本研究会におけるダイバーシティ経営の定義

ダイバーシティ経営とは
多様な人材をいかし、
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の要素である「Diversity」「Equity」「Inclusion」について、本研究会における定義は右のとおり。
実際に各社において取組を進める際には、それぞれについて、自社にとっての意義や定義等を考えながら自社の価値創造・競争力強化に資する取組を行う必要がある（事例はP35）。

Diversity

性別、年齢、国籍、人種、価値観、キャリア、働き方の意向等を限定せず、企業の経営戦略実現の上で必要な知・経験を持つ多様な人材のポートフォリオを整えること。

Equity

経営戦略実現の上で必要な知・経験を持った人材が能力を十分発揮できるよう、制度や業務プロセス等において阻害される要因があればそれを是正する*1 とともに、適切な機会を提供し*2、支援すること。
※各社にとって必要な取組は、職場環境や事業活動の進め方等により異なることにも留意が必要*3 。

Inclusion

企業の経営戦略実現の上で必要な知・経験を持つ多様な人材が、本人ならではの強みを発揮しつつ、組織に帰属感を持ち、その能力を十分に発揮して職場や企業の成果に貢献できていると実感できる状態をつくること。

*1 例：布の裁断業務にあたり左利きの人には左利き用のはさみを用意する。
*2 例：多様な知・経験を評価できる多様な評価軸を設けること。
*3 例：布の裁断業務にあたり自動裁断機があれば、そもそも*1で言及したようなはさみは不要。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

Case study
取組事例

競争力強化につながるダイバーシティ経営の取組事例（1/3）

以降3ページにわたり、経営戦略の実現のために必要な手段の一つとして多様性推進をとらえ、競争力強化に結びつけている事例を複数紹介。

アステラス製薬株式会社

経営上の課題

アステラスが考えるサステナビリティとは、本業を通じて社会に貢献することで社会とアステラス双方の持続可能性を向上させ、一連の好循環を生み出すものであり、人材の多様性は企業価値向上の最も重要な資本だと考えている。

新薬開発が長期化し難易度が高まる中、大勢の人材をプロジェクトマネージャーが束ね、成功の保証がない事業に多様なバックグラウンドを持つ人々を巻き込み、インクルーシブな環境で議論を続け長期にわたって推進していく必要性が高まっていた。

従業員ヒアリング調査により、イノベーションを阻害する要因として、「失敗を恐れイノベーションに挑戦しない」「保守的な目標設定」「古く硬直化したシステム・プロセスの存在」「イノベーティブなアイディアを生み出すためのリーダーシップ像が不明瞭」といった点が明らかになった。

課題解決の方向性

こうした課題を抱える中、2021年度から2025年度にかけて展開している「経営計画2021」において、「戦略目標」「成果目標」「組織健全性目標」という3つの重点目標を掲げた。特に組織健全性目標では、経営計画を実現するための環境とカルチャーを整えることを目的としている。

また、人材戦略において「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンは、従業員のエンゲージメントを高め、イノベーションを創出し、患者さんのアウトカムを向上させるために不可欠」と、DEIは組織としての目的を果たすために不可欠なものであると整理。

実践

人事部門において、経営計画の実現に向けて必要なリーダーシップモデルを導入。部門長クラスを対象にし「変革的リーダーシップ」「結果思考」「グローバル・マインドセット」の獲得を掲げる。これらを基準とし、社内外を問わずグローバルから最適な人材を後継者候補として選び、完全な自由競争によって人材を配置する「サクセッションプランニング」を実施。

現在、2022年度と2023年度の部門長クラスにおける外国籍が約6割、女性就任が4割となっている。

成果

研究開発戦略においては、研究段階の活動をより強化することを目的として、Chief Scientific Officer（CScO）の管轄の下、従来のウォーターフォール型の機能別組織から個々の創薬チームが自律的に革新的医薬品創出に取り組むアジャイル型の研究組織体制への変更を実施。こうした体制のもとで、多様な専門性を持つ人材が一体となり試行錯誤を繰り返しソリューションの高度化を目指すことで、ミッションごとに権限委譲されたユニットが迅速に意思決定・自律的に活動を実施し、部門間の相乗効果が最大化された。

出所：アステラス製薬株式会社「統合報告書2024」（2024年）、経営計画2021（ホームページ）、研究開発戦略（ホームページ）

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

競争力強化につながるダイバーシティ経営の取組事例（2/3）

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシ
ティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは

（ 参 考 ）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

オムロン株式会社

経営上の課題

同社が企業理念で謳う社会的課題の解決を更に進めていくために、モノ中心から、モノ＋サービスへのビジネスモデルのトランスフォーメーションを長期ビジョンで掲げた。その実現には、イノベーションを生み出す能力を飛躍的かつ持続的に高めることが急務であるとの課題認識から始まった。

イノベーションとは、多様な人や能力が融合し、既存の知識や経験と、キャリアやバックグラウンドや文化の異なる知識や経験が化学反応を起こし新しいコトを作り出すことと定義し、既存の経験や知見を持つメンバーだけでチャレンジし続けるのではなく、多様な人財や能力が融合しているチームが構成され、その多様な人財が活躍している組織・会社を目指すこと、即ち、経営戦略としてのD＆Iの加速が必要不可欠であった。

D＆Iを加速させる同社流の取組を絞り込み、リソースを集中し、それらにより新たな価値創造がどれだけ実現できたか、最終的に企業価値向上にどう繋がっているのかを明確にすることが必要であった。

課題解決の方向性

経営トップ自らが、イノベーションを生み出すためにD＆Iが必要不可欠な経営戦略のひとつであることを宣言し、経営チームのコミットメントの下、現場での取組を推進する。

現場での取組と企業価値向上との繋がりを明確にするため、KGIとして、「顧客・市場に向けて創り、届けた価値の大きさ（＝付加価値）」を「働く人材価値の総和（＝人件費）」で割った「人的創造性」を設定。付加価値を伸ばすために、人財への投資を行うことで、これまで以上に付加価値を生み出していくこと、その結果、会社と社員の双方が持続的に成長するという目指す姿とその意味合いを社内外に示す。加えて、人的創造性を高める現場での取組とKPIをROIC逆ツリーの考え方を参考に可視化し、実行する現場の社員の主体者意識の向上につなげる。

実践

人的創造性を高める主な因子として考える、ヘッドカウント（人財の最適な配置）、ケイパビリティ（能力の獲得・強化）、モチベーション＆エンゲージメント（能力の最大発揮）の３つの観点から8つの人事施策を実施。例えば、海外比率はおよそ60%とグローバルにも展開を進めている同社の事業環境も鑑み、「グローバル重要ポジションの現地化促進」等を実施し2023年度において、グローバル重要ポジション現地化比率は80%以上となっている。

社会的課題の解決や価値の創造に向け、主体者意識の高い社員が連結し、チームとなってチャレンジすることを促し、日々の仕事における企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することで企業理念実践に対する共感と共鳴の輪を拡大する取組「TOGA（The OMRON Global Awards）」を実施。

成果

「人的資本可視化指針」の中で例示されているROIC逆ツリーの考え方を踏襲して、同社の人的資本関連指標が財務指標にどのようなインパクトを与え、どのように企業価値に転換していくのかを仮説検証する相関分析を試行。女性管理職比率等の指標が ROIC にポジティブに働くことを確認。

2024年の統合レポートにおいて、直近2年間の業績と人事施策の進捗の推移をみると、これまで進めてきた８つの人事施策は順調に推移してきたにもかかわらず、人的創造性の向上にまでは十分につなげきれていないことを認識。会社と社員、双方の持続的成長を追求する考え方は変えないものの、変化の激しい事業環境にも耐えられる多様な経験や能力を保有する人材ポートフォリオの再構築を通じた組織能力の転換を進める。

D&I を加速する取り組み	2023年度成果指標・取組目標	2023年度実績
価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	採用充足率	計画通り充足
グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	80%以上
キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	「業務効率性」、「パフォーマンスマネジメント」課題解決の実行推進	計画通り進捗
成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	360度評価関連項目スコア	計画達成
社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	・TOGAの進化 ・社外のパートナー拡大	・参加者・視聴数・事後視聴数116% ・社会のパートナー拡大420%

出所：オムロン株式会社「統合レポート2024」（2024年）「統合レポート2023」（2023年）「統合レポート2022」（2022年）、令和５年「なでしこ銘柄」選定企業事例集
図は冨田委員提供資料を基に事務局にて一部改変

競争力強化につながるダイバーシティ経営の取組事例（3/3）

目 次

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシ
ティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは

（ 参 考 ）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

株式会社日立製作所

経営上の課題

2009年の経営危機を受けて、経営戦略の変革を開始した。このプロセスの一環として、経営トップにより、従来の人事戦略を見直す必要性が強調された。これを踏まえグローバル市場の多様なニーズに適切に対応できるよう、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)を事業戦略の重要な推進力および構成要素として位置付け、取組を進めていく必要があった。

課題解決の方向性

事業成長戦略の一環として、既存の事業と連携した大胆なM&A計画を実行した結果、多様なバックグラウンドを持つグローバル人財が増え、現在、売上収益、従業員構成ともに約60％が海外となっている。そういった人材を含め、インクルーシブな文化を醸成し、約28万人のグループ・グローバル全体の従業員の多様な考え方を活用してイノベーションを推進する力を最大限に引き出し、持続可能な事業成長を実現するために、「DEI戦略」を定めて推進活動を実施している。

実践

DEIは、イノベーションを促進し、事業の成長を確実にするための事業戦略の重要な要素である。2021年から、多様性推進の取組は、ジェンダー分野のみならず、さまざまな側面をカバーするグローバルな取組に進化した。また、変化が絶えない世の中に速やかに適応できる人材・組織が必要との考え方に基づき、国・地域・事業体がお互いに連携しながら多様な人材がプロアクティブに業務を遂行できるような体制を構築した。（同社の具体的な取組の一例はP37参照）

さらに、強力なリーダーシップの下で、役員層の多様性を高めることにも重点を置いており、2030年度までに達成する役員層のダイバーシティ目標として、女性と外国人の割合を30％とすることを設定し、2021年に公表した。2024年6月時点の役員層における女性比率は11.8%、外国人比率は25%。

成果

多様な考え方を活用することで、ビジネスの成果につながった実例も現れつつある。例えば、同社ではイタリアの鉄道会社を買収した後、イタリアと日本のエンジニアのチームにより大規模な地方鉄道の入札に乗り出した。国籍やバックグラウンドの異なるチームメンバーによる深い議論とさまざまなアプローチを通じて、そのチームは革新的で持続可能な製品を設計することができた。その結果、入札に勝ち、市場に新しい基準を確立した。これは、多様な人材が国を越えて一つのチームで力を発揮した事例と言える。

イタリアと日本の合同チームにより設計された車両

出所：株式会社日立製作所「日立 統合報告書2024」（2024年）、「サステナビリティレポート2024」（2024年）、人的資本経営コンソーシアム第３回総会 パネルディスカッション内容
第３回多様性を競争力につなげる企業経営研究会ロレーナ・デッラジョヴァンナ氏 発表資料

２．多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

経営観点から見た多様性の必要性に関する課題感

知・経験のダイバーシティが企業の競争力にどのような影響をもたらすのか明確になっていない

多様性がなぜ必要なのか、ダイバーシティ経営はどのような影響をもたらすのか、といった点に疑念を抱える取締役会と社長・CEOら経営陣も多い。

具体的に聞かれる声は右のとおり（※）。

経営陣が抱える課題感

事業上の必要性がわからない

- 多様性が大事なことはわかっているが、それによって事業にどうプラスになるのかが分かりづらい
- 経営陣自体、これまで同質性の高い組織環境における特段の不都合を感じていなかったため、多様性確保に対する必要性を感じられていない
- 事業環境の不確実性や変化に対応するという事業上の必要性の観点で取組を進めていない

性別、年齢、障害の有無、国籍などの観点のみの対応となっている

- 知・経験のダイバーシティ＆インクルージョンではなく、性別、年齢、障害の有無、国籍などのみの対応となっている

競争力強化へのパスが不明瞭

- 多様性推進に関する取組の効果を定量的に測定することが難しく、企業価値向上につなげることに苦悩している
- 多様性推進への過剰な期待があり、職場に及ぼす影響にプラスとマイナスの両面があることを認識しづらい

倫理的対応がベースであることが分かりづらい

- 倫理的対応（人権尊重に基づく基本的な対応）や法令で定められる対応（制度整備や特定の指標の情報公表）と、経営合理としての多様性推進の取組との関係性が分かりづらい

※国内外企業の開示情報、ヒアリング並びに研究会での議論をもとに整理。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

知・経験のダイバーシティと企業の価値創造との関係性

前述のとおり、**多様性推進**は、企業の競争力の維持・強化を目的とした**経営戦略実現のために、様々ある手段のうちの一つ**である。

例えば、**ビジネスに大きなインパクトを及ぼす外部環境変化への対応**や**ドラスティックな組織再編・事業再編等の局面**においては、同質性の高い組織の文化や慣行等が経営戦略実現を阻む可能性がある一方で、**ダイバーシティ経営が特に経営戦略実現の大きな推進力**になると考えられる（詳細はP13）。

経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が活躍できる環境を整備することは、経営戦略実現に向けた他の**様々なビジネス上の取組の効果を高める**（詳細はコラムP19）。

これにより、**企業のパーパスと個人のパーパス（自己実現）が合致**し、それぞれの**ミッション・パーパスの達成**を介して、**企業の価値創造**につながっていく。

図表　知・経験のD&Iと企業の価値創造の関係性

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

多様性推進が経営戦略実現の重要な要素となる事例

国内外の企業事例などを踏まえ、多様性推進が経営戦略実現の重要な要素になると考えられるケースを一例として整理（※）。
ただし、各社の価値創造ストーリーやその中での多様性推進の位置付けは異なるものであり、ここで取り上げたケース以外にも、多様性推進が経営戦略実現の重要な要素になるケースは存在すると考えられる。

多様性推進が経営戦略実現の重要な要素となる事例

製品・サービス市場への新規参入や、既存ビジネスへ大きなインパクトを及ぼす外部環境等への対応等

- B to Cメーカーでは、顧客のニーズの多様性が顕在化する中、自社の商品開発の視点も多様化することで、一層顧客ニーズを捕らえることに成功し、「ビジネスのゴールを達成するための多様性推進」と捉えている。
- 業界の競争が激化する中で生き残るためには、過去の延長プロセス（過去の成功経験）を辿ることに限界を感じ、多様なステークホルダーとの価値共創を必須と考え、それに対応できる組織風土の変革のための取組として多様性推進を位置付けた。
- 事業のデジタル化により、デジタル人材の中途採用や処遇制度をはじめとした制度整備などを行っている。

特定の地域やグローバル市場への参入・拡大・撤退等

- 売上高に占める国外市場比率が7割を超えたことや外国人従業員数の高まりを踏まえ、事業を支えていくために取り組むべき経営課題の一つとして多様性推進を位置付け、グローバル共通で管理職の評価を行う仕組みの構築を行った。

M&A等の組織再編や選択と集中による大幅な事業再編等

- 業界の大きな再編の中で会社統合した際、対等な統合を目指し、企業文化も仕事のやり方等も違う会社のコンフリクト等の解消も鑑み、多様性推進が必須の経営課題となった。
- 多岐に渡る事業についてより専門性を尊重する経営方針に則り、事業会社制へ移行。グループ一体でのDEIポリシーのもと、詳細な運用については事業会社ごとに方針・体制を構築し、経営方針と多様性推進の取組の整合をとりながら取組を推進している。

社内の課題

- 不祥事の原因が前例踏襲のカルチャーにあると考え、会社自体のカルチャーの変革に向けた取組を実施。
- 事業戦略や人材戦略等が奏功しなかった、又は、組織の硬直性や同質性等に起因する多様な企業リスクが顕在化した場合などに、自社にとってのDiversity, Equity, Inclusionを再定義・再検討する契機とする。

※国内外企業の開示情報、ヒアリング並びに研究会での議論をもとに整理。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

ダイバーシティ経営の取組方針を考えるステップ

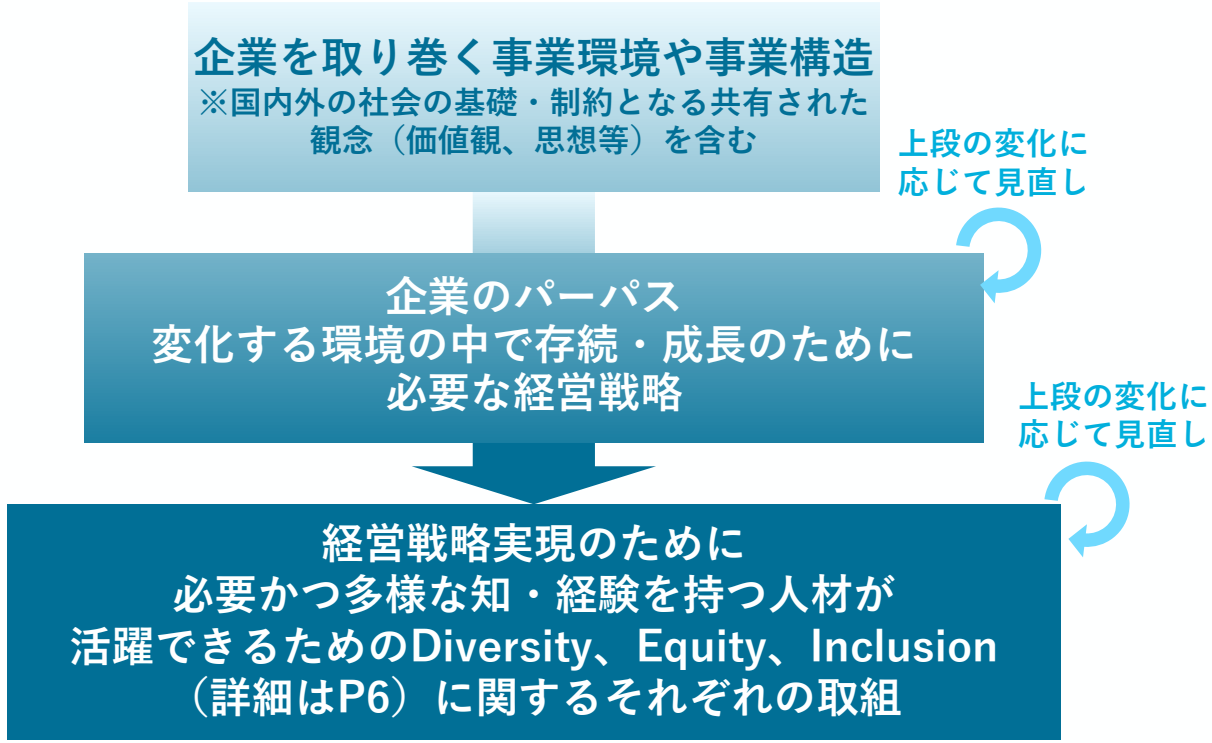
企業の**経営戦略**は、**各社の事業構造や事業を展開する国内外社会の基礎・制約となる共有された観念によって異なり**、かつ**変化する**ものである。

そのため、経営戦略実現のために必要な人材像と、その人材が価値を創出するメカニズムにおけるDiversity、Equity、Inclusionそれぞれの取組を仮説として設計し、変化する環境に応じて**不断の見直し**が求められる。

次に、各企業にとっての**Diversity、Equity、Inclusionの意味や目的、必要性に関する解像度**を上げ、理念を実際の状況に応じて明確化し、それを**グループ全体に共有・浸透**させることが必要である。また、ミッションやパーパスの共有も、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ多様な人材がいる組織の求心力を高めるためには不可欠である。

そのための**取締役会と社長・CEOら経営陣双方の選任・選定プロセスの重要性**や、**実際に求められる行動**についてはP24-26、コラムP38に記載。

図表　ダイバーシティ経営の取組方針を考えるステップ



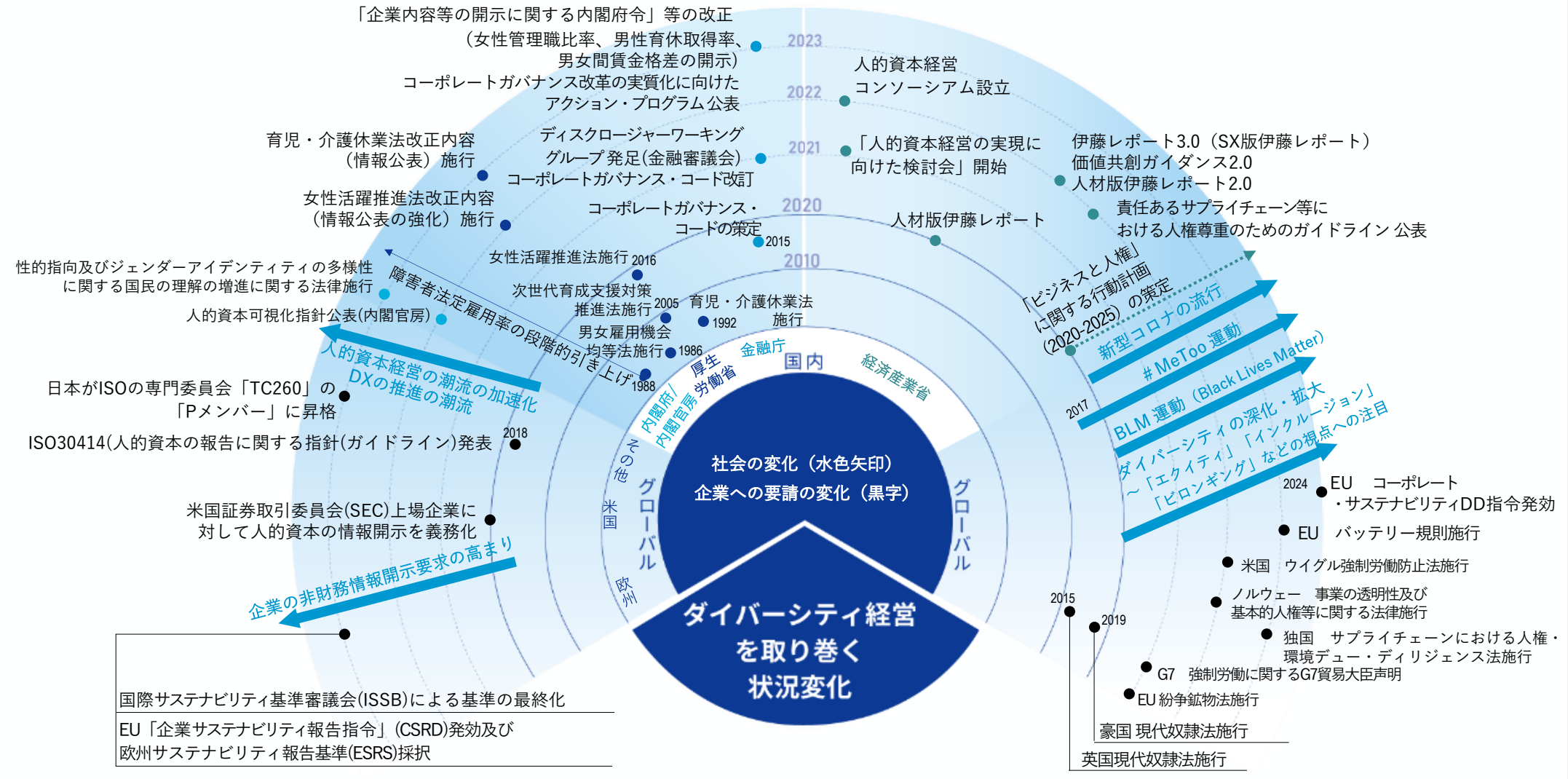
多様性については、基本的な人権尊重の観点から社会的な合意を経て企業に要求される対応は当然、必須である

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

Column
コラム

企業を取り巻く環境の変化

近年、企業のダイバーシティ経営を取り巻く状況は大きく変化。
日本企業に対するステークホルダーからの要請・期待は拡大しており、グローバルでの動向も十分に注視する必要性。



※該当年にプロット

Column
コラム

日本の社会的背景から考える多様性推進の意義

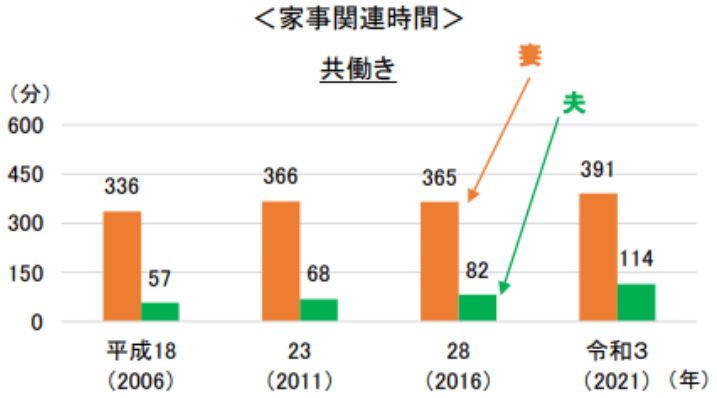
「多様性推進」というと、「マイノリティに下駄を履かせることではないか」という疑問が必ず挙がる。例えば、女性を積極的に管理職として登用することや、そのために育成の機会を提供することなどを「登用基準に満たなくても、マイノリティであることだけを理由に登用する取組」と捉える声もある。

しかし、**我が国の歴史的経緯に基づくと、女性活躍推進のための諸々の施策は女性優遇のためではない。**例えば、**「仕事は男性の役割/育児や家事は女性の役割」という社会の根強い価値観や、その結果として生じた実態（図表）が、女性の就労や活躍の機会を狭めてきたことを是正する取組**である。これは、**女性に関し登用基準を下げることではなく、別の評価軸を見出す等により、女性が既に持っている能力を「発揮する機会」を適切に提供すること**と捉えられる。

こういった取組は企業の競争力強化の観点からも有用である。すなわち、企業にとって必要な知・経験を持つ人材であれば、性別・国籍・年齢等によらず採用し、活躍できる環境を整えることが必要である。その際に前述した**従来の社会構造を前提にした制度・規範が、人材の能力発揮の阻害要因となっているならば、それを是正すること**で、企業は、これまで能力を十分に発揮できていなかった人材のポテンシャルを十分に引き出すことができるようになる。

例えば、社会環境、働く人のマインド、雇用慣習等の変化に伴い、求められるマネジメントスタイルは変化していく。その際、従来の評価軸ではなく、変化したマネジメントスタイルに対応する新たな評価軸を用いることで、従来とは異なる、女性を含む多様な人材が管理職として登用されるようになる。

図表　6歳未満の子供を持つ共働きの妻・夫の家事関連時間の推移（週全体平均）



出所：（図）内閣府「男女共同参画白書 令和5年版」より抜粋

目 次
本レポートの
想定読者と読み方
1
経営陣への
メッセージ
2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて
3
実際にダイバーシ
ティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは
（ 参 考 ）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム
参考資料

Column
コラム

労働市場からみたダイバーシティ経営

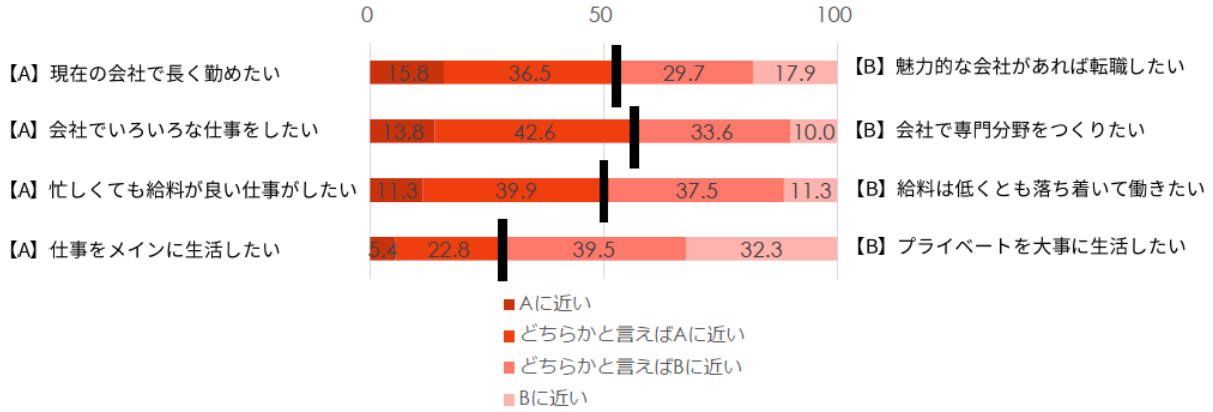
業況感や企業業績といった需要側の増減をベースとして労働者の過不足が決定する社会から、**労働供給量自体がボトルネックになる労働供給制約社会**が2040年までに到来すると予想されている。**2024年卒の新卒採用充足率は過去11年で最も低い水準**となった*1 。

こういった厳しい状況の中、近年の若手従業員のワークライフバランスを重視する傾向*2も踏まえた各企業の対応により、**従業員の労働環境は好転**している*3 。

一方、**若手従業員の今後の職業生活における価値観**は、下図のとおり、ワークライフバランス以外の観点で**多極化の傾向**が見られる*4。若手だからというのでなく、全ての世代の中で価値観が多様化している中、どのように一人一人をいかしていくか検討する必要がある。

また、企業が経営を維持し、成長し続けるためには、**新卒採用を基軸とした学歴別年次管理などによる人材活用を前提として人材を採用する姿勢を再考することも重要である。今後は、多様な価値観を持つ従業員一人一人が、個人のパーパスを実現できる状態を職場内に作る**ことも必要である。

図表　多極化する若手従業員の価値観



出所：　*1 リクルートワークス研究所「採用見通し調査（新卒：2026年卒）」（2024年12月20日発行）
*2 就職みらい研究所「大学生・大学院生の働きたい組織の特徴　2024年卒」（2023年）
*3 リクルートワークス研究所「全国就労実態パネル調査」による比較
*4 リクルートワークス研究所「若手育成状況検証調査」（2022年）。図は左記より抜粋。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

資本市場からみたダイバーシティ経営

内閣官房が公表する人的資本可視化指針においては、**ダイバーシティに関する開示**は、**企業の社会的責任に対する「リスク」マネジメントのみならず、イノベーションや生産性といった戦略的な「価値向上」**の双方の観点で重要な開示事項と位置付けられている（下図）。

コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）においても、**企業の持続的な成長を目的とし、取締役の多様性確保**についての考え方等を提示している（詳細はP57）。

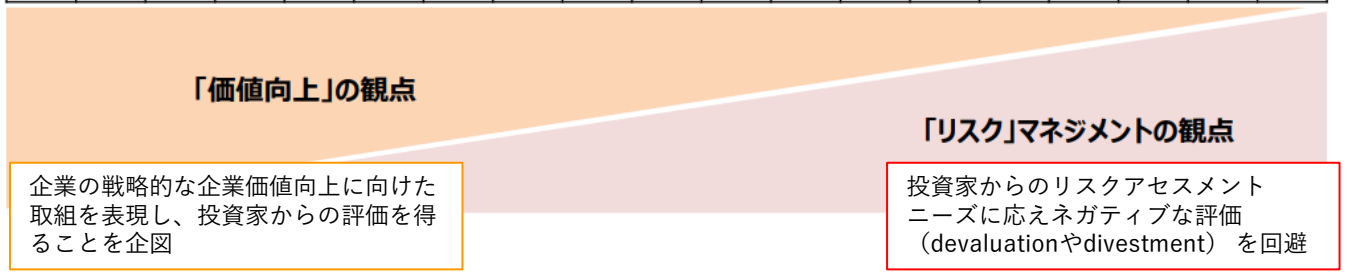
実際に、機関投資家は**ダイバーシティ経営を対話・議決権行使の重要なテーマ**としている。 2022年6月総会において、**「女性役員」「女性取締役」ともに不在（0名）の場合に国内外投資家の平均反対率は大幅に上昇**している（詳細はP58）。

こういった状況を踏まえ、企業は、**多様性が自社の価値創造とどのようにつながるのか、それを実現するために現状をどのように捉え、どのような取組を行うのか**という内容について、自社の状況に応じた指標データに加え、ナラティブな説明も交えた開示や対話を行うことで投資家に対して説明していく必要がある（詳細はコラムP40）。

なお、投資家とひとことで言っても、運用手法に応じて、対話の方法や投資判断は異なる。また、昨今、多様性の取扱いについて、方針の変更を行う投資家も見られる。資本市場を「投資家」と一括りでみるのではなく、**どのような投資家に対して、何を目的として、どうアピール（開示）するかを考慮することが重要**である。

図表　人的資本可視化指針における開示事項の考え方

開示事項の例																		
育成			エンゲージメント	流動性			ダイバーシティ			健康・安全			労働慣行					コンプライアンス/倫理
リーダーシップ	育成	スキル/経験		採用	維持	サクセション	ダイバーシティ	非差別	育児休業	精神的健康	身体的健康	安全	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性	福利厚生	組合との関係	



出所：（図）内閣官房　人的資本可視化指針　https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdfより抜粋のうえ、事務局にて一部追記。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

Column
コラム

SX経営、CX、人的資本経営等とダイバーシティ経営の関係性

企業の競争力の維持・強化のためには、様々な観点での戦略立案と実行が必要である。経済産業省では、高い資本効率・収益性を確保しつつ、社会課題の解決を通じた成長戦略を策定することで成長期待を集め、持続的に企業価値を向上させる経営（＝価値創造経営）の実現に向けて、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）経営、CX（コーポレート・トランスフォーメーション）、人的資本経営等を推進している。本コラムでは、各取組とダイバーシティ経営との関係性を整理することで、各取組を企業価値向上に向けて加速させるヒントを提供する。

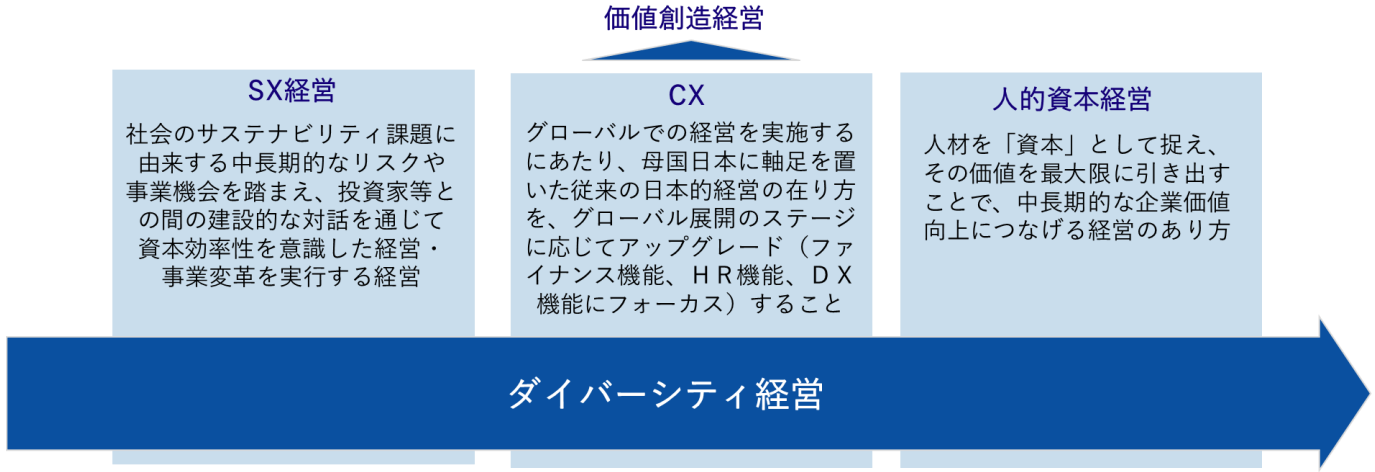
「SX経営」「CX」「人的資本経営」の定義は図のとおり。**これらにダイバーシティ経営の要素は組み込まれているが、企業経営において共通して必要とされる視点・取組として改めて認識することで、夫々の効果を増大させ、価値創造経営の実現へつなげていくことが可能になる**のではないか。

例えば、SX経営においては、「多様な視点」からリスクと機会を分析し、長期的な価値創造につなげる戦略を構築していくこととされているが、企業には、それを可能とする知・経験を持つ人材が活躍できる環境整備が求められる。

また、CXにおいては、グループ組織の設計思想の幹となるパーパス/コアバリューに基づき、ファイナンス・HR・DXといった経営のコアとなる機能を再設計・運用する際に、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が活躍できる機能となっているか、といった視点も求められる。

人的資本経営については、人材版伊藤レポート2.0において、経営戦略と連動した人材戦略について、３つの視点（Perspectives）と５つの共通要素（Common Factors）を３P・５Fモデルとして示した。中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる。

図表　各取組とダイバーシティ経営の関係性



目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

３．　実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

具体的取組を推進する際に担当役員や担当者が抱える課題感

ここまで、企業の競争力の維持・強化を目的とした経営戦略実現の手段としてダイバーシティ経営の意義を説明してきた。

しかし、実際に企業価値向上を目的にダイバーシティ経営に取り組む上でも、担当役員や担当者は様々な課題感をもっている。具体的に聞かれる声は右のとおり（※）。

担当役員や担当者が抱える課題感

グループ・事業部門で一律的な取組を行うのみでは効果が得られない

- 多様性の在り様はグループ会社間・地域間で様々
- 多様性確保の必要性は、部門間・職種間でも異なる

ダイバーシティ経営の考え方自体が理解されにくいケースがある

- 日本独特の慣行や前例踏襲の考え方のもとで構築されてきた人事制度、業務プロセスに一石を投じる難しさがある
- 特定の集団に焦点を当てた制度・プロセスにすることで、それ以外の集団を排除することになるのではという声が根強い
- 倫理的対応（人権尊重に基づく基本的な対応）や法令で定められる対応（制度整備や特定の指標の情報公表）と、経営合理としての多様性推進の取組との関係性が分かりづらく連携がとりくにくい
- 多様性推進への過剰な期待があり、職場に及ぼす影響にプラスとマイナスの両面があることを認識しないまま取組を進めている
- ESG投資の鈍化、海外の動向等、ダイバーシティ経営の位置付けが変化する可能性がある中でどのようなスタンス・対応を保持すべきか

取組の優先順位付けが困難

- 企業として取り組むべきことが多すぎるため、ダイバーシティ経営にどの程度のコミット・リソースを割くべきか判断しづらい
- ダイバーシティ経営推進の長期的な目標は立てやすいが、数年後等の中期的な目標は立てづらい

グループ内の人事管理が分断し、グループ・グローバル一体でダイバーシティ経営に着手する環境整備が不十分

- これまで、データの観点も含めグループ内の各拠点の人事部門は連携してこなかった

従業員一人一人の行動・マインドセットの変容が困難である

- リーダーによる発信の内容と日々の言動に違いがある
- グローバルチームを率いるリーダーのケイパビリティが不足
- 従業員本人が自身の役割を固定してしまい、多様な知・経験をいかす環境を整備しても、それを自らいかそうとしない
- ダイバーシティ経営を「自分には関係ないこと」と捉える層が一定数いる

多様性が高まることによりコストが生じている

- 多様な人材の意思統一が難しく、まとまりのない組織になりがち
- 多様な人材が意見・アイディアを交わす過程では、コミュニケーションコストが生じる

※国内外企業の開示情報、ヒアリング並びに研究会での議論をもとに代表的な課題感を整理。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

多様性を競争力強化につなげるために求められる対応

前ページまでの、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、**次ページ以降で企業に求められる「アクション」を提示**する。

ただし、提示されている各アクションをそのまま自社に取り入れ、実践すればよいということではない。企業の経営環境や直面する課題等によって、選択すべきアクションはそれぞれ異なる。企業の競争力を強化するために、各アクションの必要性を吟味、取捨選択しながら、是非活用していただきたい。

なお、本項目で提示するアクションは、平成29年3 月に公表した「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」（※）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。

また、アクションを読み進めていただく前に、**多様な人材を受容できるいわゆるインクルーシブなカルチャーの醸成の重要性にも言及しておきたい。カルチャーの醸成・変革は一朝一夕には達成されず、ダイバーシティ経営の取組（次頁以降で示す具体的アクション⓪～⑥）が企業内に浸透・成熟するプロセスを通じてはじめて達成される**ものであり、**企業のダイバーシティ経営を一層加速させるドライブ**となっていく。

【課題とアクションの対応例】

- グループ・事業部門で一律的な取組を行うのみでは、効果が得られない⇒アクション⓪、①、②、③を中心に参照
- グループ内の人事管理が分断していて、グループ・グローバル一体でダイバーシティ経営に着手する環境整備が不十分⇒⓪、①、②を中心に参照
- 取組の優先順位付けが困難⇒⓪、①、⑥、コラムP39を中心に参照
- ダイバーシティ経営の考え方自体が理解されにくいケースがある⇒①、④、⑤を中心に参照
- 従業員一人一人の行動・マインドセットの変容が困難である⇒④、⑤、コラムp38を中心に参照
- 多様性が高まることによりコストが生じている⇒⓪、③、④、⑤を中心に参照

（※）経済産業省　ダイバーシティ2.0行動ガイドライン　https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/h30_guideline.pdf

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行動ガイドライン中のアクション改訂内容）

アクション	内容
⓪アクション推進の基盤整備	**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。
①ダイバーシティ経営の取組方針策定	**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。
②推進体制の構築	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。
③事業･地域特性等を加味した環境･ルールの整備	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・各国地域で働く様々な知・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。
④管理職の行動･意識改革	**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。
⑤従業員の行動･意識改革	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。
⑥労働市場･資本市場への情報開示と対話	⑥－１（労働市場）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。 ⑥－２（資本市場）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。

※上記アクション⓪～⑥が企業内に浸透・成熟するプロセスを通じて多様な人材が活躍できるインクルーシブなカルチャーの醸成が進む。
※ダイバーシティ2.0行動ガイドラインとの新旧対照は別添１として整理。　※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。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

アクション推進の基盤整備

内容（再掲）	打ち手	詳細説明
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	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。
	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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

ダイバーシティ経営の取組方針策定

内容（再掲）

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。

打ち手	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・強靭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。
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。
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。
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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

アクション②

推進体制の構築

内容（再掲）

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。

打ち手	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。
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。
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。
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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

アクション③

事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備

内容（再掲）	打ち手	詳細説明
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。	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。
	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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

アクション④

管理職の行動・意識改革

内容（再掲）	打ち手	詳細説明
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	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。
	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。
	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ィ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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

従業員の行動・意識改革

内容（再掲）

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。

打ち手	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。
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。
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。
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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

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

⑥－１　労働市場への情報発信と対話

内容（再掲）	打ち手	詳細説明
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。	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。

⑥－２　資本市場への情報発信と対話

内容（再掲）	打ち手	詳細説明
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。	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。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

3．（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

- 次ページ以降、アクションに関連する企業の取組事例（事務局作成）やコラムを掲載。
- 取組事例については、**経営戦略上の必要性からなぜその取組を行っているか**、といった観点で読み進めていただきたい。

アクション推進の基盤整備

アクション⓪

アステラス製薬株式会社

経営戦略の実現のために、変化をプラスに捉え対応できるリーダーを育成し、グループ・グローバル一体での運用を実施

（※アクション④にも関係）

経営戦略、経営上の課題（p.7再掲）

新薬開発が長期化し難易度が高まる中、大勢の人材をプロジェクトマネージャーが束ね、成功の保証がない事業に多様なバックグラウンドを持つ人々を巻き込み、インクルーシブな環境で議論を続け長期にわたって推進していく必要性が高まっていた。

従業員ヒアリング調査により、イノベーションを阻害する課題として、「失敗を恐れイノベーションに挑戦しない」「保守的な目標設定」「古く硬直化したシステム・プロセスの存在」「イノベーティブなアイディアを生み出すためのリーダーシップ像が不明瞭」といった要因が明らかになった。

上記課題に紐づくアクション

こうした課題を踏まえ、必要なリーダー像として、「変革的リーダーシップ」「結果志向」「グローバルマインドセット」という３つの要素を定め、これらを兼ね備えていることを指標としてサクセッサーの選定を行っている。

上記の要素を持つリーダーを採用・育成・配置するため、「完全にグローバルで統合していること」「社内外問わずに最適な人材をサクセッションの候補者に入れること」「完全な自由競争であること」「毎年の見直しにより常に最適な人材による、適材適所を行うこと」を方針として掲げてサクセッションプランニングを行っている。

アクションの成果

サクセッションプランニングの運用実績として、2023年度は部門長クラスのポジションへの新たな任命において、サクセッションプランからの任命が70%となった。このうち、81%がサクセッサーのステージである”Ready Now”（求められるポジションに必要な専門知識とリーダーシップを備えている状態）からの任命となっている。

また、社外からの任命は12%となった。2023年度のサクセッションプランニングより、サクセッサーに社外の人材を入れることを必須とし、社内だけでなく社外も含めて最適な人材を任命することができる体制を構築している。

出所：アステラス製薬株式会社「統合報告書2024」（2024年）

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

アクション推進の基盤整備

アクション⓪

武田薬品工業株式会社

多様な患者の課題を解決することができる多様な発想をもつ組織づくりを進めるため、経営陣の多様性を確保しガバナンスを強化（※アクション①にも関係）

経営戦略、経営上の課題

「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」を自社の存在意義として掲げ、企業理念に沿った長期的な価値創造を実現するため、その進捗を測定する「企業理念に基づく私たちの指標」を設定。「医薬品の持続的な安定供給」「成長製品・新製品のアクセス向上」等に関する指標を設定している。

同社が重点を置く研究開発領域のひとつである希少疾患は、患者によって抱えている課題が実に多種多様であり、同質的な組織の在り方にとらわれていてはその課題を解決できない。社員の発想を豊かにしてこそ、多様な患者に寄り添った解決策を提供できると考えている。製造ラインや営業現場でも革新的な発想が問われており、その源泉として、多様な発想をもつ組織づくりを推進するためには、経営陣がグローバルレベルで多様性をもち、強固なガバナンス体制を整えることが必要と考えている。

経営戦略、課題に紐づくアクション

こういった考えのもと、2025年1月30日に、取締役会にて全会一致で、U.S.ビジネスユニットプレジデントであるジュリー・キム氏を後任CEOとして承認。数年にわたる後継者計画のプロセスを経て、取締役会は内部及び外部の候補者の中でキム氏を最適な人材と判断したと公表。キム氏は同社が2018年に買収したアイルランドの製薬大手シャイアーの出身者である。職務経験や業務実績を踏まえて同社を経営していくにあたって最適な人材をCEOとして選出した事例として着目される。

アクションの成果

キム氏は事業戦略として健康の公平性（※）に取り組む上で、インクルーシブな職場環境を醸成する取組が必要であるとメッセージを発信している。具体的には、「公平性を促進するためには、まず社内に多様な文化や背景、経験を持つ人材を集め、帰属意識を持てる職場環境をつくる必要があります。幅広い視点を持つ人材が集まることは、新たなアイディアを生み出したり、患者さんをより深く理解したり、患者さんのニーズに合う解決策を提案することに貢献します」とDE＆Iが事業戦略を実行する上で必要な要素であると指摘し、多様性をいかすマインドセットのもと強いリーダーシップを発揮する姿勢を示している。

※誰もが可能な限り健康になるために公平で適切な機会を持てること。

出所：武田薬品工業株式会社「ジュリー・キムが2026年6月にクリストフ・ウェバーの後任として就任」（2025年）、「2024年統合報告書」（2024年）
パーパス経営とガバナンスVol.04　真の多様性を追求し続けるグローバル企業としての責任　https://www.240.takeda.com/governance/04/

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは

（参考）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

アクション推進の基盤整備

アクション⓪

三井物産株式会社

事業・機能、地域のグローバルマトリクス体制と連動した人材マネジメントの体制を構築し、多様性推進の要素をグローバルタレントマネジメントポリシーの一つに位置づけ（※アクション②、④にも関連）

経営戦略、経営上の課題

激しい環境変化に即応し、ビジネスモデルを柔軟に変化させるためには、未来の戦略を創ることができる人材を育て、力を引き出すことが重要。

グローバル化を更に推進すべく、採用地に関わらないグローバルでの適材適所の徹底に向け、全世界の拠点に根を張ったマネジメント体制を構築し、基盤の強化によるグローバルベースでのタレントマネジメントの高度化と、海外各地域でのプロフェッショナルの育成・活躍を加速。

複雑化する社会課題に対して産業横断的な現実解を提供し、経済価値と社会価値を創出するために、グローバルかつ幅広い事業ポートフォリオの絶え間ない変革を継続する必要性あり。

経営戦略、課題に紐づくアクション

事業・機能と地域の2軸における柔軟で機動的な連携を可能とする「グローバルマトリクス体制」を推進。事業本部・コーポレートスタッフ部門間や地域間の組織の垣根を下げ、海外の各地域やグループ関係会社と産業横断的な強みを融合して新たな価値を創出。

人材マネジメントについてもこのグローバルマトリクス体制と連動して実施されており、価値創造を担うグローバルで多様な社員の育成、その活躍を推進する人材戦略や施策・環境整備に、事業・機能と地域が機動的に連携して取組んでいる。

社員と会社が目指すべき姿を共に理解して実現するため、タレントマネジメントの考え方を言語化した、グローバル・グループ一体の「グローバルタレントマネジメントポリシー」を2024年に策定。

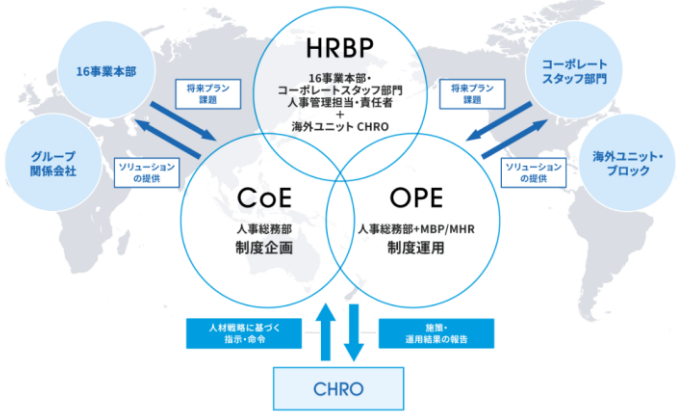
「グローバルタレントマネジメントポリシー」においては、人材戦略を「組織風土」「育成・機会」の観点から整理した上で、自社の社員に求める目指す人材の姿についても記載している。

目指す人材の姿の中には、「インクルーシブを追求」を一つの要素として位置づけ、「自由闊達」の企業文化のもと、自由に発想し異なる考えを受け入れ、周囲の仲間と共に多様性を活かし、インクルーシブな環境で新たなイノベーションを生み出す人材」を目指すことを明記。

アクションの成果

採用地や属性を問わず適材が適所で活躍する事を加速し、また社員の自律的なキャリア形成を支えるため、グローバルに活用できる人事基盤、すなわち人事や評価の枠組みや「個」を把握することが可能な自社独自のグローバルデータプラットフォームとして「Bloom」を導入。

2024年7月1日時点での海外拠点における海外採用社員のライン長比率は18%。



HRBP	Human Resource Business Partner	社員支援
CoE	Center of Excellence	制度企画
OPE	Operational Excellence	制度運用
MBP	三井物産ビジネスパートナーズ(株)	シェアードサービス
MHR	三井物産人材開発(株)	人材開発・育成

出所：三井物産株式会社「グローバルタレントマネジメントポリシー」（2024年）、「人的資本レポート」（2024）、「統合報告書2024」（2024年）

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは

（参考）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

ダイバーシティ経営の取組方針策定

アクション①

アステラス製薬株式会社｜オムロン株式会社

アステラス製薬株式会社

経営戦略、経営上の課題（p.7再掲）

新薬開発が長期化し難易度が高まる中、大勢の人材をプロジェクトマネージャーが束ね、成功の保証がない事業に多様なバックグラウンドを持つ人々を巻き込み、インクルーシブな環境で議論を続け長期にわたって推進していく必要性が高まっていた。

従業員ヒアリング調査により、イノベーションを阻害する課題として、「失敗を恐れイノベーションに挑戦しない」「保守的な目標設定」「古く硬直化したシステム・プロセスの存在」「イノベーティブなアイディアを生み出すためのリーダーシップ像が不明瞭」といった要因が明らかになった。

経営戦略、課題に紐づくアクション

上記の課題を踏まえ、以下のとおり企業価値向上のために必要な自社なりのDiversity、Equityの必要性と考え方、Inclusionの在り方を定義。

Engagementの意義	• 一人ひとりが尊重され、その人間性や個性、才能を認め合うことで、想像や期待を超える素晴らしいアイデアを組織にもたらしてくれると信じています。
Diversityの意義	• 社員、リーダー、サプライヤーに多様性があれば、様々な患者さんのアンメットメディカルニーズをより理解することができ、患者さんに価値を提供し続けることが可能になると信じています。
Equityの意義	• 心理的な壁を感じず、必要なサポートを受けられることで、自分らしさや心身の健康を保つことができ、一人ひとりの強みを最大限に発揮することができると信じています。
Inclusionの意義	• 心理的安全性、エンゲージメント、エンパワーメントを生み出す一人ひとりが受け入れられ活かし合える組織を醸成すれば、質の高い・効果的な協働、問題解決、意思決定、イノベーション、最終的には「価値」創造を実現することができると信じています。

出所：アステラス製薬株式会社HP　https://www.astellas.com/jp/sustainability/diversity-management

オムロン株式会社

経営戦略、経営上の課題（p8再掲）

イノベーションを生み出す能力を飛躍的かつ持続的に高めることが急務であるとの課題認識から始まった。

イノベーションとは、多様な人や能力が融合し、既存の知識や経験と、キャリアやバックグラウンドや文化の異なる知識や経験が化学反応を起こし新しいコトを作り出すことと定義し、既存の経験や知見を持つメンバーだけでチャレンジし続けるのではなく、多様な人財や能力が融合しているチームが構成され、その多様な人財が活躍している組織・会社を目指すこと、即ち、経営戦略としてのD＆Iの加速が必要不可欠であった。

D＆Iを加速させる同社流の取組を絞り込み、リソースを集中し、それらにより新たな価値創造がどれだけ実現できたか、最終的に企業価値向上にどう繋がっているのかを明確にすることが必要であった。

経営戦略、課題に紐づくアクション

上記の課題を踏まえ、以下のとおり企業価値向上のために必要な自社なりのDiversityの必要性と考え方、Inclusionの在り方を、社員に求めることではなく、敢えて会社が取り組む行動を想起できる表現で定義。

Diversityの定義	“より良い社会づくり”へ挑戦する多様な人たちを惹きつける
Inclusionの定義	一人ひとりの情熱と能力を解放し、多様な意見をぶつけ合うことでイノベーションを創造し成果を分かち合う

オムロン株式会社 冨田委員　第1回研究会ご提供資料

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

推進体制の構築

アクション②

株式会社メルカリ

グループミッション達成のため、CEOが” chair”となり、I&D施策の検討を行う組織横断型の社内委員会を創設

経営戦略、経営上の課題

「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」というグループミッション達成のためには、多様な視点とスキルを持つ人材が共に働きやすい環境を整え、イノベーションを生み出す基盤を強化していくことが重要であるとの考え。

上記の考えのもと、2018年3月に社員有志による活動として開始したI&D（Inclusion & Diversity）活動は、2019年2月より人事関連部門を中心とした正式な組織として発足し、以来、誰もが自分らしく活発に働けるような環境をつくるための人事制度の改善や、社員同士が支えあうコミュニティの醸成など、様々な活動を行ってきた。その結果、メルカリ東京オフィスのエンジニアリング組織の約50%（2021年1月時点）の社員が日本国籍以外で構成されるなど、社内におけるダイバーシティが加速。今後、国籍の多様性のみならず、I&Dの推進をさらに強化し、競争優位性を確保する重要な経営戦略のひとつとして全社を挙げて取り組む必要があると考えた。

経営戦略、課題に紐づくアクション

経営上、最も重要な点にフォーカスし、メルカリグループのI&D課題を組織横断で議論する社内委員会として、メルカリ代表取締役CEOの山田氏をチェアパーソンとする「I&D Council」を設立。

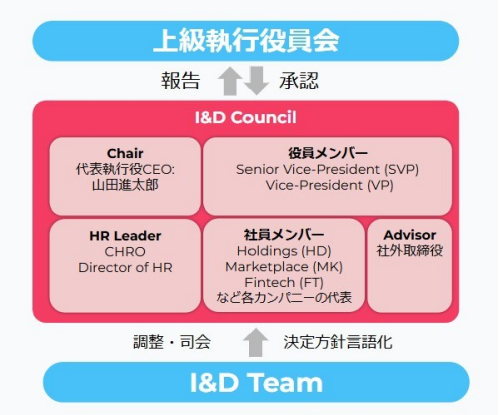
その組織体制としては、CEOが直轄する形態となっており、CEOの強力なリーダーシップのもとで各I&D施策の担当者・関係者が取組を実施している。施策の担当者・関係者は、執行役員代表者に対して施策の進捗共有を行う一方で、執行役員代表者を通して経営陣から発せられた部門ごとのI&D課題を把握する。

具体的な取組としては、I&D Roadmapの作成を通じた中長期的な目標の設定、ビジネス・組織成長・人材育成のニーズに基づく全社的なI&D施策の優先順位の協議、各組織のI&Dに関連する課題の吸い上げとI&D施策の推進、経営陣のI&Dに関連する個人目標のモニタリングと評価等を実施している。

これまでの議論内容としては、新たなミッションに照らした「メルカリI&Dの位置付け」、ミッションにおける「あらゆる人」そして「多様な組織」のあるべき姿、方針・方向性とその言語化、基本的人権ポリシーの策定等が挙げられている。

アクションの成果

経営陣による社内のインクルージョン＆ダイバーシティへの持続的なコミットメントの担保につながり、組織横断での迅速かつ大胆な意思決定を行うことが可能な体制となっている。



出所：株式会社メルカリ「メルカリ、社員個々の多様な経験や視点を尊重した、世界的に競争力のあるチームづくりを目指し、CEO直轄の社内委員会「D&I Council」を設立」（2021年）
経済産業省 高度外国人材研究会 株式会社メルカリ発表資料（2024年1月）　https://www.meti.go.jp/shingikai/external_economy/highly_skilled_foreign/pdf/003_06_00.pdf

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備

アクション③

株式会社日立製作所

グループ共通のDEI戦略のほか、事業展開する産業分野や市場の幅広さを考慮した事業別・地域別のDEI目標やマネジメント体制を設定・構築

経営戦略、経営上の課題

2009年の経営危機を受けて、経営戦略の変革を開始した。このプロセスの一環として、経営トップにより、従来の人事戦略を見直す必要性が強調された。これを踏まえグローバル市場の多様なニーズに適切に対応できるよう、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)を事業戦略の重要な推進力および構成要素として位置付け、取組を進めていく必要があった。

もともと、グループおよびグローバルレベルで統一されたDEI戦略やポリシーは存在せず、各事業部門および各地域が独自のポリシーを策定し、具体的な取組を実施していた。

各地域は特性や事業環境に応じた対応はできていたものの、取組は断片的で統一性に欠けており、経営上のガバナンスを効果的に機能させる必要性を感じていた。

経営戦略、課題に紐づくアクション

DEIとインクルーシブな企業文化がグローバルで持続可能な事業成長の原動力となるという考えに基づき、Chief Sustainability Officer兼CDEIOのリーダーシップのもと、グローバル全体および各地域のDEI体制を強化。

多様な業界や市場で事業を展開する同社は、社会課題への取組や顧客サポートの強化において、DEIの重要性を認識し、グローバルローカリゼーション（グローバルで考えローカルに行動する）の理念を取り入れ、共通の目標と方向性を定めるためにグループ統一の戦略とポリシーを確立した。具体的な実践と進捗管理は、各事業部門と各地域によって、それぞれのニーズと優先事項に合わせて調整されている。

DEI戦略を実行するために、アメリカ、EMEA、インド、中国、東南アジア、日本の6つの地域に地域統括DEIリーダーを任命しており、事業部門（BU）、グループ会社、コーポレート機能と連携して、DEIの取組を効果的に実行する役割を担う。

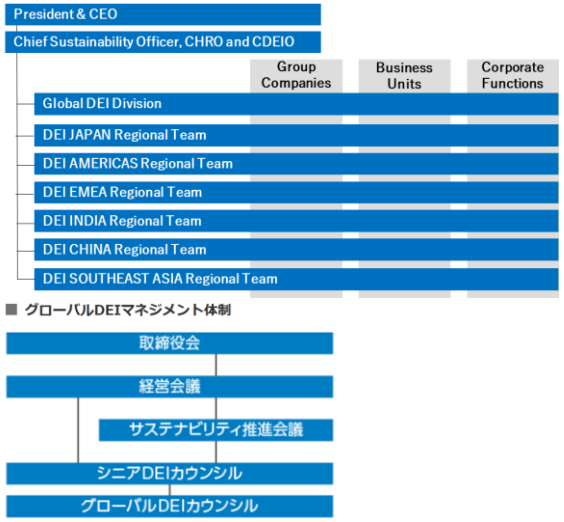
経営レベルと現場レベルの双方での議論を通じて、グローバルでDEIポリシーや施策の共通理解を促進することをめざしている。そのために、各事業部門および各地域の代表者からなるシニアDEIカウンシルとグローバルDEIカウンシルが協力し、各国のHR部門と連携してグローバルDEI戦略を実行している。シニアDEIカウンシルはグローバルDEI戦略の策定と見直しを行い、グローバルDEIカウンシルは戦略を実行するための優先順位付けとアクションの設定に重点を置いている。主要な課題は役員会議でも議論され、必要に応じて取締役会にも報告される。

アクションの成果

すべての従業員は例外なく、お互いに敬意を持って接することの重要性を強調する必要があるとの共通認識のもと、各地域が最も効果的な実行戦略を決定する責任を持っている。

地域に重点を置いた体制を整備することで、例えば、LGBTQIA+のインクルージョンは、特定の地域や国の独自の状況を認識しつつ、LGBTQIA+のコミュニティや従業員をサポートすることに尽力している。また、最近の海外のDEIに関する動向に迅速かつ具体的に対応するためのワーキンググループの設立にもつながった。このようにグローバル全体のＤＥＩの方針を確立するとともに、各地域特性に応じた取組の展開によって、グローバル市場の多様なニーズに対応できる人材基盤を強化している。

推進体制イメージ図



出所：株式会社日立製作所「サステナビリティレポート2024」（2024年）、第３回多様性を競争力につなげる企業経営研究会ロレーナ・デッラジョヴァンナ氏 発表資料

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

Column
コラム

経営陣・管理職・従業員の個人に求められるマインド・行動変容

企業活動のあらゆる場において「Diversity」「Equity」「Inclusion」それぞれに根差した取組が行われ、組織全体にその考え方が浸透するためには、**企業としての環境整備だけでなく、経営陣・管理職・従業員それぞれの階層における個人のマインドと行動の変容が必要**である。一例として、右記のようなマインド・行動変革が期待される。

ここで留意したい点は、個人のマインド自体はそれほどすぐには変えられないということである。しかし、社内ルール等により個人の「行動」をまず変容させることで、その結果マインドの変容がおきる事例もある。マインド変容のために、まずはルールの整備等のインセンティブ付与（動機付け）から行うということも打ち手の一つとして有用なのではないか。

求められるマインド・行動の一例

経営陣

メッセージを主体的に発信

- 経営としてのコミットメントを従業員に示す手段として、自らの言葉でダイバーシティ経営推進のメッセージを発信する

多様な意見を聴き取り、経営判断にいかす

- ダイバーシティ経営をより実効的なものとするため、現場の状況理解を行う。取締役会等の経営会議や、タウンホールミーティング等の全社での会議において、多様な意見を受け入れ、それを経営判断や経営戦略実現にいかすとともに、評価・フィードバックを行う

管理職

自己開示と社員の現状把握

- 多様な人材が活躍できる環境整備に向け、メンバー一人一人の強みや意向を理解し、対話を通じて現状把握を行う。そのためにまず自己開示を行うことも有用。例えば、「自分自身が現在持っている知識の限界を認める」ことが挙げられる

自身の課題に気付く

- ダイバーシティ経営の推進を阻む自身のアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）に気づき改善するための学習等に取り組む

部下の行動範囲の明確化

- 心理的安全性確保に向けて対話の促進を行うと同時に、部下に、何を期待しているのか、判断を任せることができる部分と臨機応変に調整してはいけない境界などを伝え、その上で受け入れられない行動に対しては公平に対処する姿勢をもつ

従業員

個人の持つ知・経験を理解・尊重するマインドセット

- インクルーシブな職場づくりに向けて、多様な個人の持つ知・経験を理解・尊重するマインドセットを育む

自己理解と強みの発信

- 自らの知と経験が、職場の多様性を構成する重要な要素であることを認識し、職場における自己理解を深め、強みを積極的に発信するとともに、知・経験を発揮し活躍する経験を通じて、自らの強みを磨き、高めていく。その上で、自己と異なる属性や価値観を持った多様な他者と円滑にコミュニケーションをとり、多様な価値観を受容し協働する

ボトムアップの情報共有・問題提起

- ダイバーシティ経営の実効力強化に向けて、ボトムアップの情報共有・問題提起を行う。また、自社の取組に賛同・参画する

出所：・ウェイ・ツェンほか,2023年「働きやすい職場をつくるリーダーに共通する5つの行動」
・デイジー・オージェ＝ドミンゲス,2019年「ダイバーシティを実現したければ対話を恐れてはならない」
・アヌ・グプタ,2024年「無意識のバイアスを捨て去るための5つの手法」
・佐藤博樹ほか,2022年『多様な人材のマネジメント』「ダイバーシティ経営を支える５つの柱」

Column
コラム

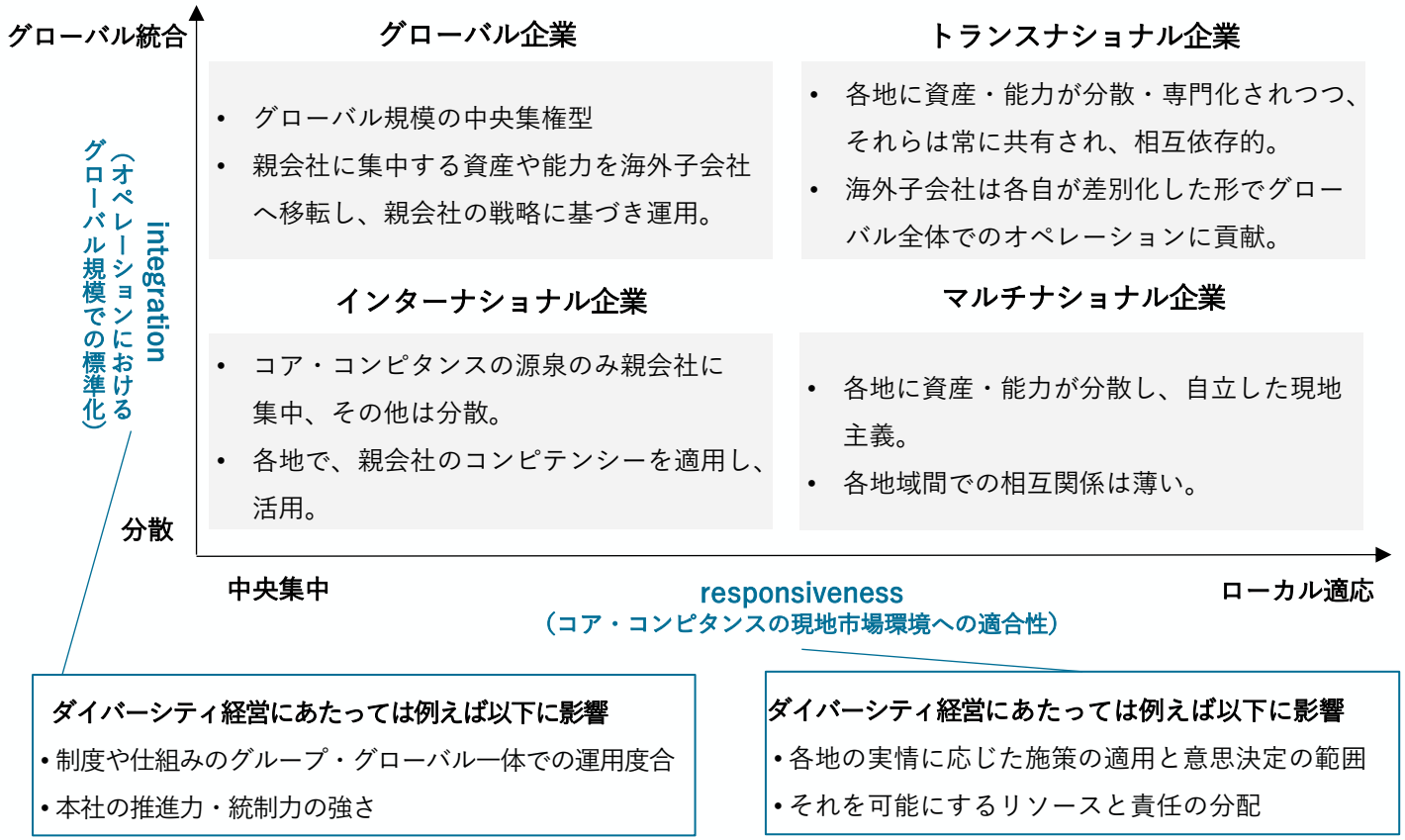
経営戦略実現のためのダイバーシティ経営の取組方針の考え方

右記は一例であるが、**各社のグローバル化の度合に応じ経営モデルは様々**である。ガバナンスポリシーを含むオペレーションのグローバル統合度合、製品・サービスを含む企業のコア・コンピタンス（企業が持つ競争優位性）の各市場への適合度合は各産業や企業、さらには企業の中の各機能・タスクによっても異なる。

グローバル展開をしていない企業においても、様々な経営モデルが考えられる。**ビジネス上の成果を念頭に置いたダイバーシティ経営の取組の優先度や対象は、こういった各社の事業の実情やリソースに応じて変化**する。

よって、**この取組を行えばどの企業でも必ず成果が得られる、という共通解は存在せず、なぜその取組が重要なのかついて、各社の事業環境や取組の段階と合わせて理解した上で、必要な取組を行うことが重要。**

図表　企業のグローバル化の度合に応じた経営モデル
（一例としてBartlett and Ghosal(1989)のI-Rモデルを用いて整理）



出所：（図）Bartlett and Ghosal(1989)邦訳、浅川和宏（2003）『新装版グローバル経営入門』、日本経済新聞出版 を基に事務局作成。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

Column
コラム

企業がダイバーシティ経営と企業価値向上への結びつきを客観的に測定する際に有用な指標

企業は、自社のダイバーシティ経営を企業価値向上につなげるにあたって、**①どのような指標を選択し、②どのように自社の課題を分析し、取組に反映させ（PDCA）**、③どのように**資本市場や労働市場との対話（情報開示・エンゲージメント等）につなげるべきだろうか。**

活用可能な指標の例は以下の表のとおりだが、単にこれら指標を開示し、自社の数値の推移をモニタリングしていけばよいということではない。

自社の経営戦略に基づく「知・経験のD&I」推進の観点から有用と思われる指標を選択・開示するとともに、**当該データの背景にある自社の課題を分析し取組に反映**させ、**資本市場や労働市場との対話**（情報開示・エンゲージメント等）**につなげていく**ことが重要である。

例えば、「女性管理職比率」をKPIとして置いた際、単純に自社の数値の推移のみを見るのではなく、業種平均と比較して自社の数値がどうかや、過去の女性採用比率等と比較し、そのギャップが生じる原因を分析していくことが有効。また、エンゲージメントスコアについても、単に平均値ではなく分散や属性ごとに見ていくことも有効。

また、企業価値向上に必ず結びつくという指標や経路が確立されない中で、**「自社の価値創造ストーリーにおいて多様性推進がどう寄与するかという仮説を立て、経営判断としてどういった指標を選択し、実際の結果をどのように自社の企業価値につなげていきたいか」といったメッセージを経営者自身が開示していく**ことも重要である。すなわち、**数値だけでなくいかにナラティブに開示できているかどうか**が、投資家等のステークホルダーにとって重要な情報となる。

企業価値向上との関係性という観点では、例えば日本で情報公表の任意選択項目となっている「女性管理職比率」に関連して、女性管理職登用率（女性従業員数に占める女性管理職数）が高いほど、企業の生産性が向上するとの先行研究がある（西畑・山本（2021））。また、義務開示対象ではないが「従業員エンゲージメント」については、インクルージョンの推進によりエンゲージメントが向上し、その結果、営業利益率・労働生産性の向上に資する可能性がある（木下ほか （2022）、リンクアンドモチベーション（2018））など、企業における多様性推進が一因となり、財務価値・企業価値の向上へつながっていくことが示唆されている先行研究もある。

ただし、女性管理職登用率を高めれば、自社の生産性が向上するという単純な関係でないことに留意が必要である。

図表：代表的な指標の一例

●：情報開示が求められている指標

多様性進捗度合いを測る指標/多様性推進と連動する指標の分類	日本において開示項目について定めた法令　（※）		グローバルな開示フレームワーク等		
	女性活躍推進法、育児・介護休業法	企業内容等の開示に関する内閣府令	ISO30414	CSRD/ESRS	FTSE
ジェンダー（女性管理職比率等）	●（女性活躍推進法のみ）	●	●	●	●
採用・異動・離職（内部登用率等）			●	●	●
賃金（男女間賃金格差等）	●（女性活躍推進法のみ）	●		●	
組織風土（従業員エンゲージメント等）			●		
多様な働き方・福利厚生（育児休業取得率等）	●	●		●	

※任意選択の指標を含む。女性活躍推進法に基づく情報公表義務は従業員数101人以上の企業のみ。育児・介護休業法に基づく情報公表義務は従業員数300人超の事業主のみ（2025年4月以降）。企業内容等の開示に関する内閣府令に基づき、有価証券報告書における情報開示が求められるのは、女性活躍推進法や育児・介護休業法に基づく情報公表がなされている企業。

Column
コラム

中堅・中小企業に求められる取組

中堅・中小企業で最も深刻な経営課題が人材の確保・定着である。

人材の確保・定着のためには、**「従業員が柔軟に働きやすいような環境整備」や、「既存の業務プロセスの見直し（職務や業務フロー、組織、情報システムなどの再構築）を通じた従業員が能力を発揮できる環境の整備」**といった、ダイバーシティ経営の取組が有用である。こういった取組を行いながら、**今までの採用基準自体を問い直すことで、これまで採用していなかった人材の採用やその活躍にも繋がり、経営への貢献に繋がるだろう。**

特に、事業環境の変化スピードが速く競争が激化する中では、既存の考え方にとらわれないイノベーション創出が必要不可欠であり、**多様な知・経験を持つ人材を受け入れる**ことがチャンスの獲得につながる。

中堅・中小企業においては、特に**経営者のコミットメントにより、ダイバーシティ経営の取組が大きく前進する**ケースも多い。

本レポートで提示したメッセージやアクションは、中堅・中小企業において参考にしていただきたいポイントも多く含んでいる。例えば、経済産業省リーフレットで取り上げている中小企業の好事例をアクションと照らし合わせると右項の通り。経営者の強いコミットメントのもと、ダイバーシティ経営を推進する一助としていただきたい。

中小企業の好事例（経済産業省リーフレットより）

- 意欲ある候補者であれば、経歴や国籍、年齢、性別、学歴にとらわれず積極的に採用。新卒一括採用も廃止し、常に社員が入社できるようにした。情報の透明性を高め、公正な待遇や評価を行うとともに、昇給や昇格の基準も明確化した。こういった取組は、人手不足の解消につながった。（株式会社日本レーザー、東京都新宿区）
【アクション⓪、③】

- 少子高齢化や橋梁事業の市場縮小などの影響で経営難に陥った経験を踏まえ、男性中心で専門的な技術が求められる働き方の改善を始めた。縦割り意識の廃止や業務プロセスの見直しから行い、オペレーションを細分化し、 経験によらず活躍できる環境を整備。現在、社員数は 2018年に比べ約40名増加。（株式会社釧路製作所、北海道）
【アクション⓪、③】

- 女性従業員が多いにもかかわらず、管理職に就いているのがほとんど男性であったため、評価制度を見直し、成果に応じた昇給ができるようにした。また、管理職の業務内容を明確化し、社員との継続的な対話の中で、社としての期待をしっかりと伝えることで、現在、女性管理職比率が54%に向上。自社を選んでくれた人材が活躍できる環境が整備され、また入社希望者の増加にもつながった。（株式会社由利、兵庫県）
【アクション②、④】

※取組の詳細はリーフレットをご確認ください

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

多様性を競争力につなげる企業経営研究会　委員名簿

座長	谷口 真美	早稲田大学 商学学術院 教授
委員	ジェスパー エドマン	早稲田大学 商学部 教授
	櫻井 希	デロイトトーマツコンサルティング合同会社 パートナー
	佐藤 博樹	東京大学 名誉教授
	杉田 勝好	アステラス製薬株式会社 代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当
	寺沢 徹	アセットマネジメント One 株式会社運用本部 エグゼクティブ ESG アドバイザー
	冨田 雅彦	オムロン株式会社 取締役執行役員専務 CHRO
	堀川 拓郎	株式会社リクルート リクルートワークス研究所 所長
	村上 由美子	MPower Partners ゼネラル・パートナー
事務局	経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室	

目 次

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシ
ティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは

（ 参 考 ）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

参考資料

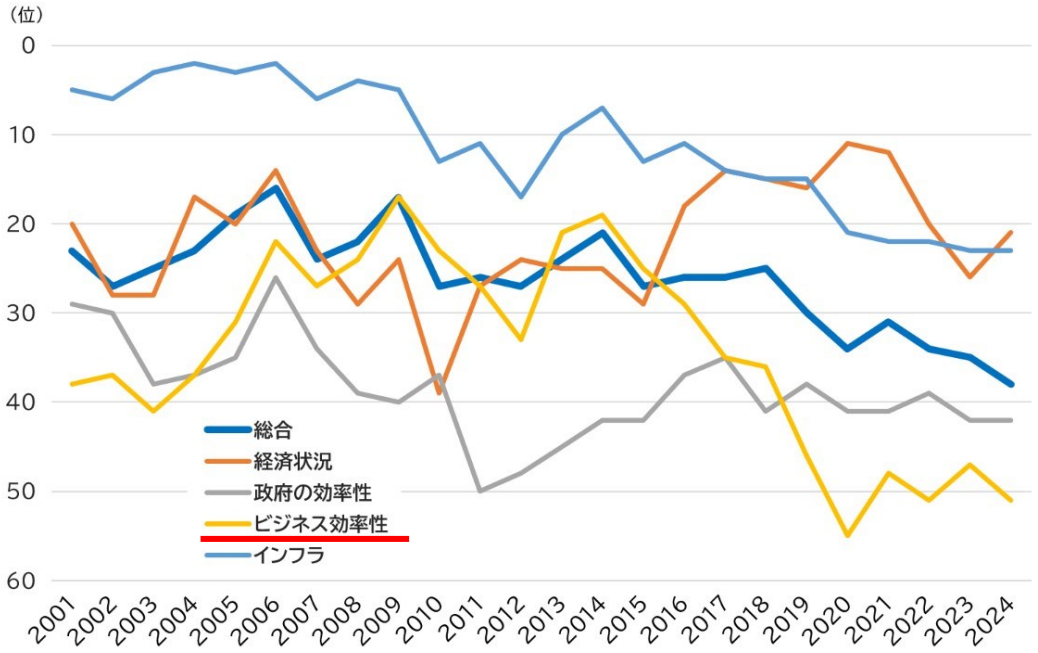
- 次ページ以降、企業でダイバーシティ経営の取組を進めるにあたり、社内外への説明等の際にご活用可能な本編のバックデータを整理。
- ユースケースとしては以下を想定。
  - P44～45　日本企業の競争力の現状と課題が知りたい
  - P46～52：ダイバーシティ経営と企業価値向上の関係性が知りたい
  - P53～55：日本企業のダイバーシティ経営の現状が知りたい
  - P56～59：多様性に関する開示の現状や資本市場の姿勢が知りたい

（参考）日本企業の競争力の現状と課題

課題認識：企業の競争力低下と考えられる要因

- IMDが作成する「世界競争力年鑑」によると、世界における日本の競争力は、総合順位が調査対象67カ国・地域中38位（2024年）と低下傾向にある。特に企業の意思決定の迅速さや機会と脅威への対応力、起業家精神などからなる「経営プラクティス」は65位（2024年）と極めて低い。
- 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、世界全体では「規制環境」や「限定的な財源」を挙げる回答が多く見られたのに対し、日本企業は、「自社の硬直的プロセス」や「自社の技術不足」、「従業員のスキル不足」等、自社の属人的な要素を要因として挙げている。

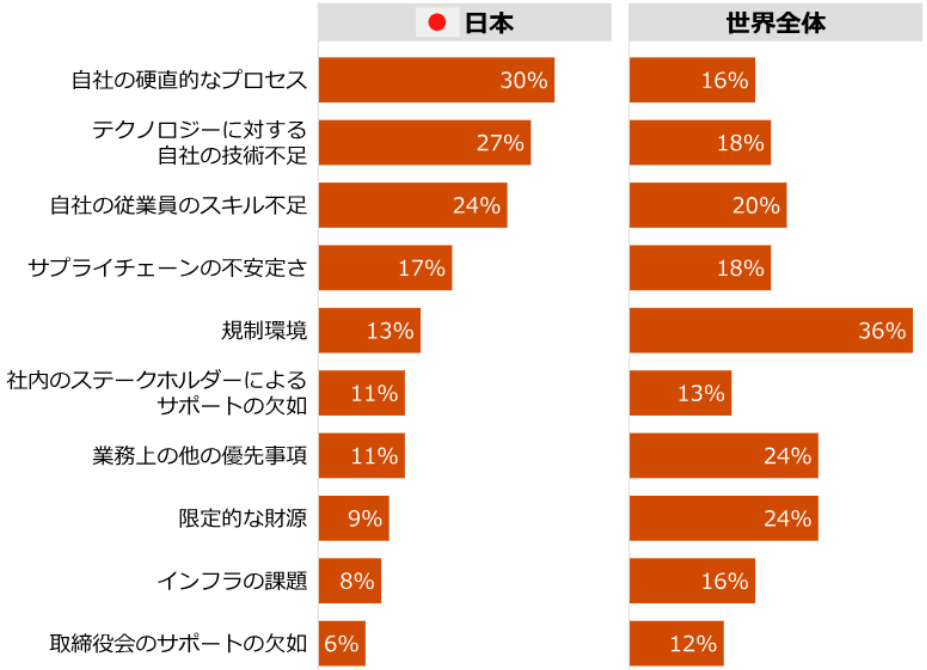
IMD「世界競争力年鑑」における日本の総合順位



※ビジネス効率性は、①生産性・効率性②労働市場③金融④経営プラクティス⑤取組・価値観で構成されており、日本の「経営プラクティス」の順位は、67カ国中65位（2024年）

企業CEOが考える自社の企業価値創造の阻害要因

質問 **以下の要因は、貴社が価値を創造、提供、獲得する方法を変えることを現時点でどの程度阻害していますか。**
（「大きく阻害している」および「極めて大きく阻害している」の回答を表示）



出所：　（左図）三菱総研資料（2024年12月11日）　https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20241211.html（IMD「世界競争力年間」各年版より三菱総合研究所が作成したもの）
（右図）PwC（第27回CEO意識調査（日本分析版）,2023年10月-11月）　（2024年2月2日）　https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey/2024.htmlより抜粋。
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。

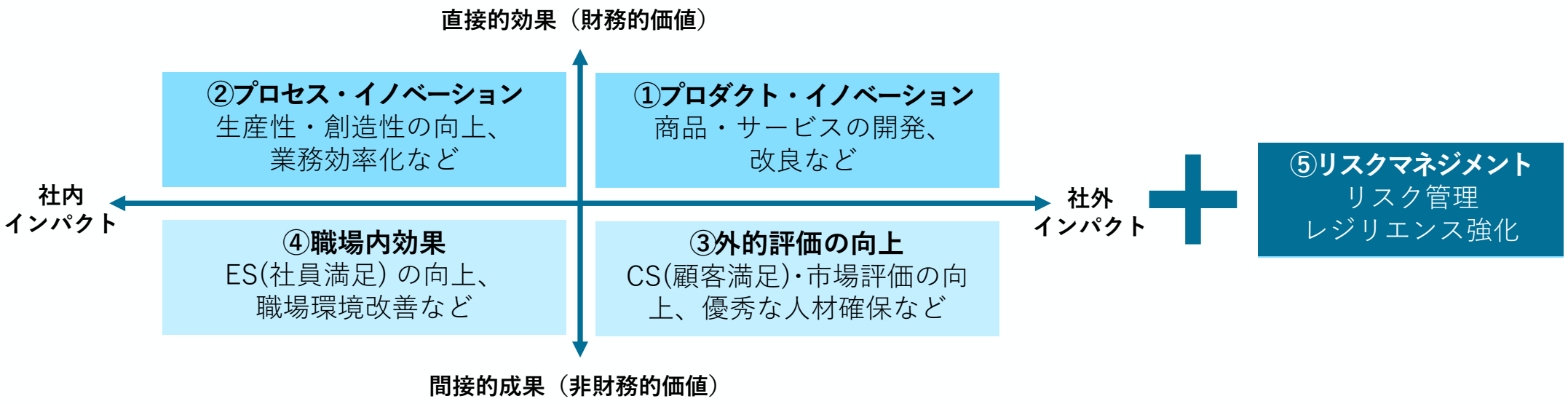
目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

（参考）ダイバーシティ経営と企業価値向上の関係性

なぜ今ダイバーシティ経営が必要なのか　－ダイバーシティ経営の成果

- ダイバーシティ経営の成果について、直接的か間接的か、インパクトが社外にあるか社内にあるかという観点から４分類（プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、外的評価の向上、職場内効果）に整理。
- 加えて「リスクマネジメント」の観点についても整理。

ダイバーシティ経営の成果イメージ



出所：経済産業省「【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き　～多様な個をいかす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」（2021年３月）ならびに本研究会議論をふまえ事務局作成。

目 次

本レポートの
想定読者と読み方

1
経営陣への
メッセージ

2
多様性推進に関する
経営陣の課題感の
解消に向けて

3
実際にダイバーシ
ティ経営に取り組む
際の課題感と競争力
強化につなげるため
の対応とは

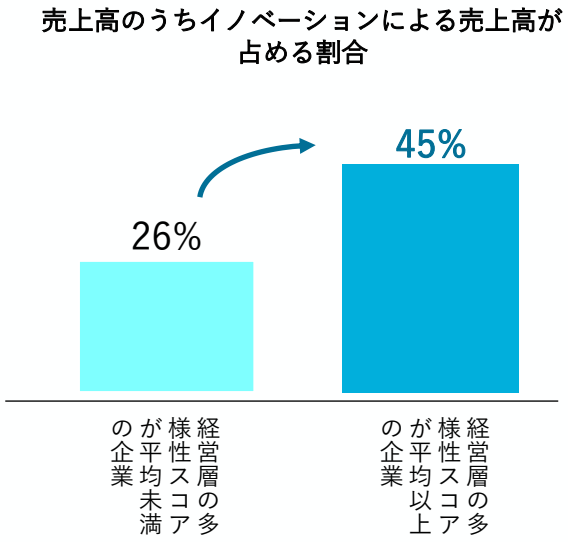
（ 参 考 ）
アクションに
関連する企業の
取組事例、コラム

参考資料

ダイバーシティ経営の成果　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

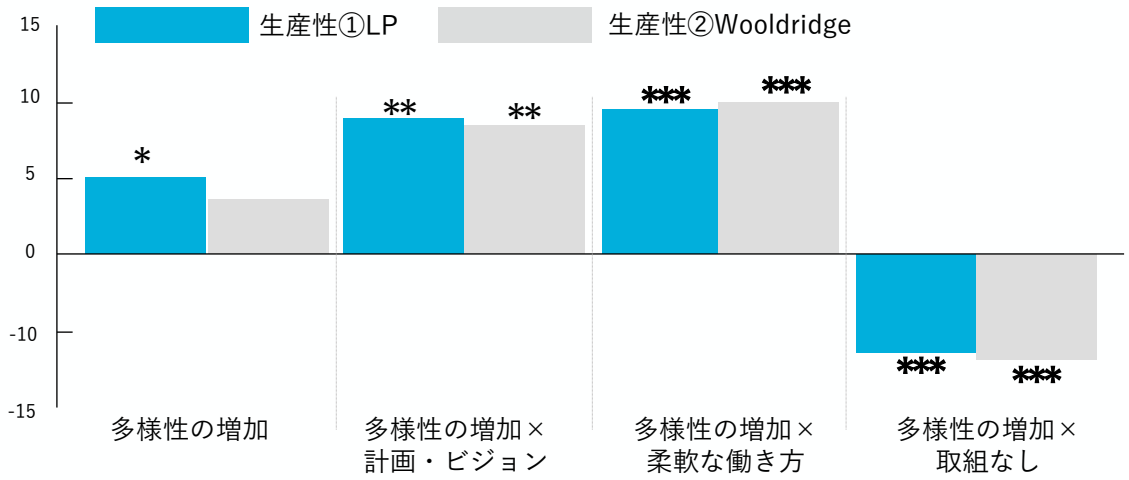
- 経営層の多様性スコアが平均以上の企業は平均未満の企業と比べて、売上高に占めるイノベーション売上高の比率が高い。
- 多様性の高まりと同時に、多様な人材活用の中期計画やビジョンがある企業又は柔軟な働き方を実施している企業においては、全要素生産性（ＴＦＰ）が優位に増加することが確認されている。逆に、上記のような具体的な取組を伴わず、人材の多様性を増加させただけの企業においては、多様性の増加が生産性に対してマイナスの影響を与えている可能性が高い。

経営層の多様性とイノベーションへの影響



備考：
- 多様性スコア：Blauインデックスのダイバーシティ6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定　多様性を高める条件として、例えば高い頻度のコミュニケーション、新しいアイデアをオープンに受け入れるカルチャー、公正な雇用慣行などが挙げられている。
- イノベーションによる売上高は、過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。
- 財務パフォーマンスは指数評価　第4四分位群・第1四分位群はダイバーシティのレベルに応じて上位25%を第1四分位群、下位25%を第4四分位群としている

多様性が生産性に与える影響（2013～2017年度のTFPの伸び）



備考：
- 内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。
- 2種類の推計値（推計①：Levinsorn and Petrin（2003）、推計②Wooldridge （2009））を利用。
- ***、**、*はそれぞれ、多様性が増加した企業とそうでない企業の生産性の伸びの差が1%、5%、10%水準で有意であることを示す。

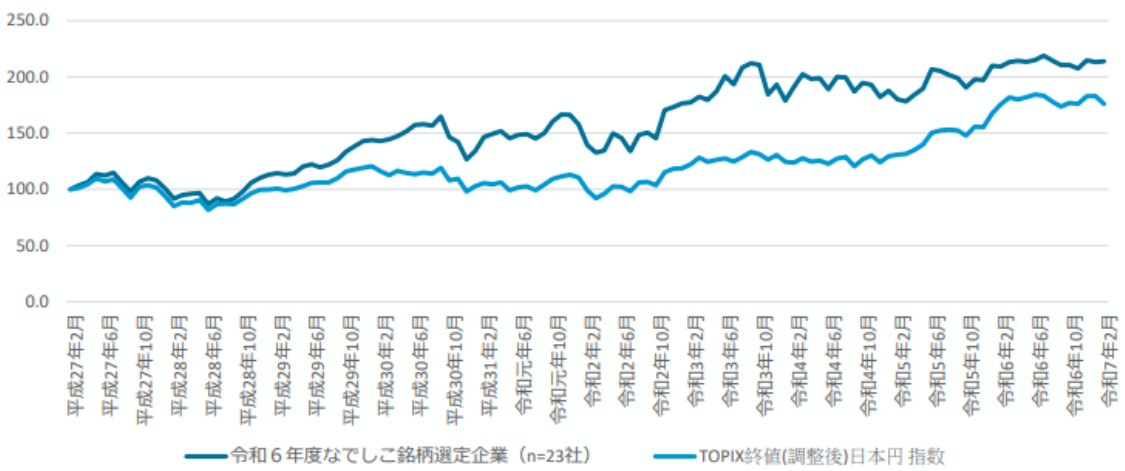
出所：（左図）BCG「経営層の多様性はイノベーションにどう影響するか？」（2018年6月）を基に事務局作成。（右図）内閣府「経済財政白書（令和元年版）」（2019年7月）を基に事務局作成。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

ダイバーシティ経営の成果　③外的評価の向上（資本市場、労働市場）

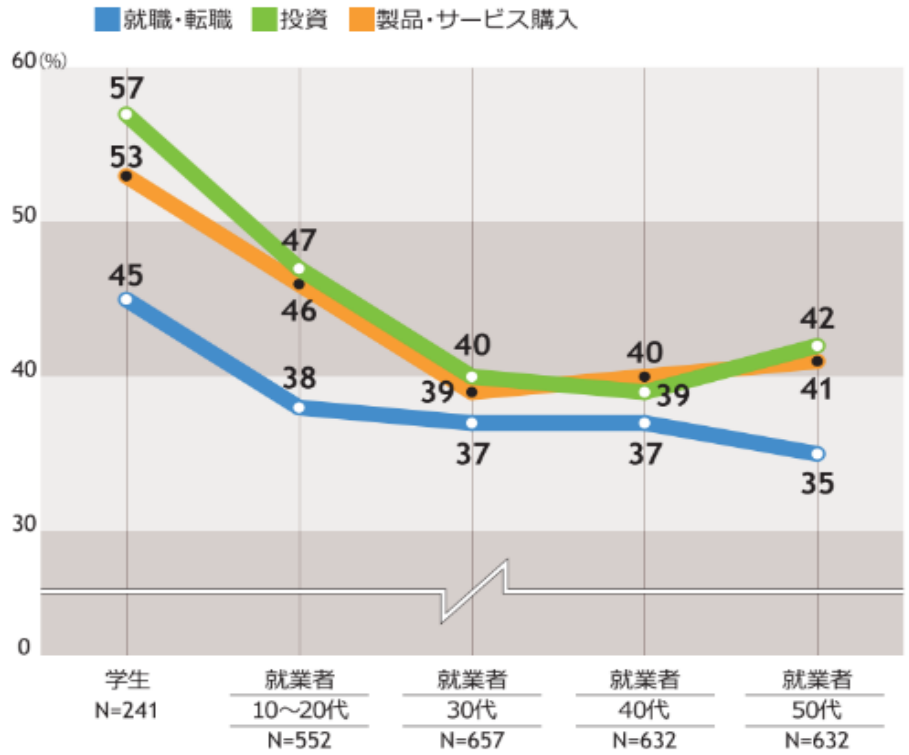
- 女性活躍推進に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定している「なでしこ銘柄」選定企業の株価指数は、TOPIXよりも比較的高い傾向がみられる（左図）。
- 学生や若年就業者のD＆Iに対する意識は「投資」「製品・サービス購入」から「就職・転職」まで幅広く、企業に対してもD＆Iに関する積極的な取組を求めていることがわかる。他方、就業者（40-50代）の課題意識はいまだ低い（右図）。

令和６年度なでしこ銘柄選定企業とTOPIXの株価比較



注：　経済情報プラットフォーム「SPEEDA」より銘柄別の月次の株価終値及びTOPIXの月次の株価指数を抽出し、作成

「就職・転職」「投資」「製品・サービス購入」の際にD&Iを重視する割合



注：　2022年12月14～16日、18～65歳の男女5,000人規模を対象に実施したアンケート調査

出所：　（左図）経済産業省令和６年度なでしこ銘柄レポート（2025年3月）より抜粋。
（右図）株式会社野村総合研究所「NRI Public Management Review Vol.235 February 2023」（2023年2月）より抜粋。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

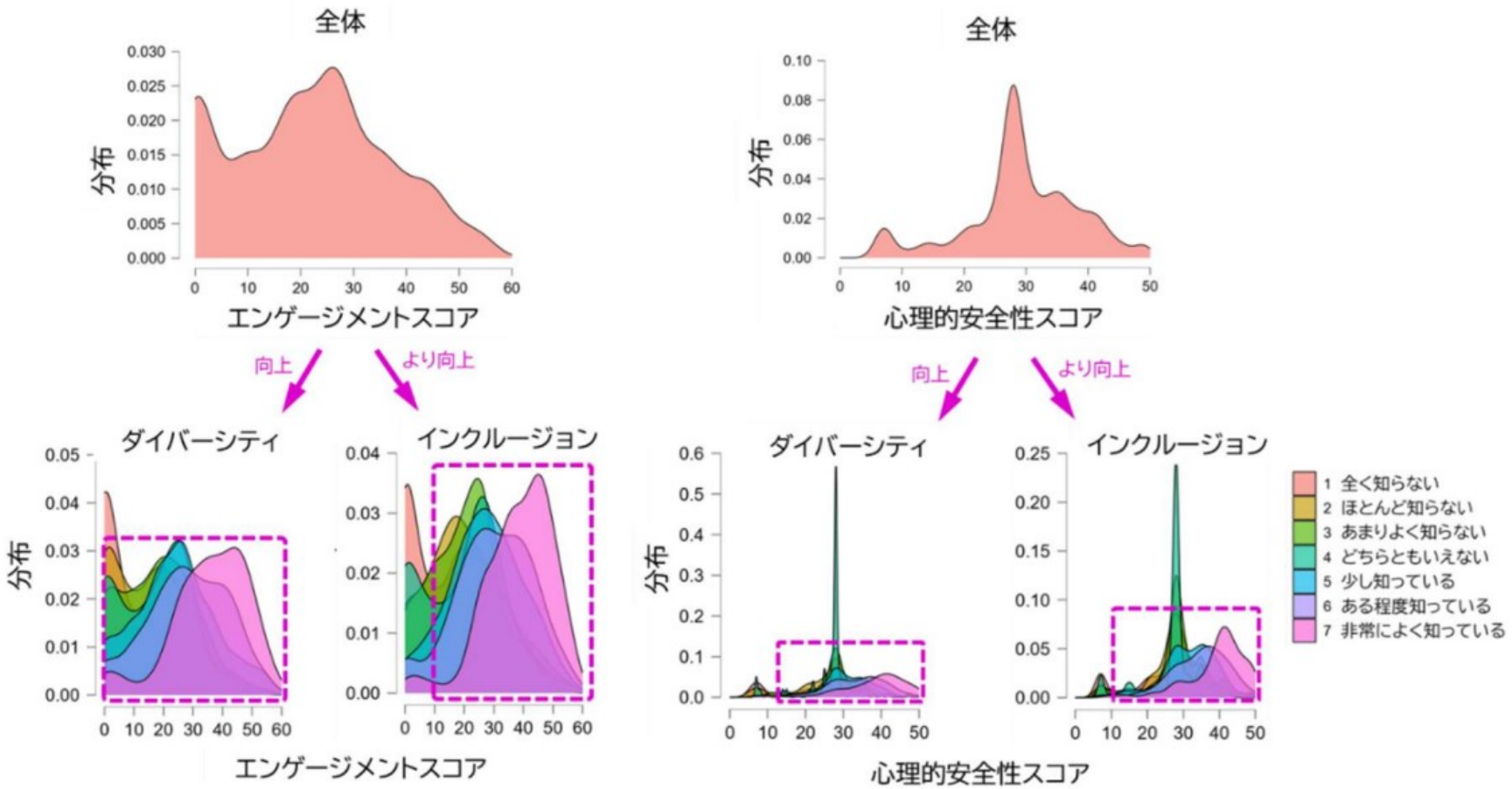
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

ダイバーシティ経営の成果　④職場内効果

- 「ダイバーシティ」「インクルージョン」の認知度が高い労働者ほど「エンゲージメント」や「心理的安全性」のスコアが高い。

（左）エンゲージメントスコアの全体分布と「ダイバーシティ」「インクルージョン」の認知度別の分布
（右）心理的安全性の全体分布と「ダイバーシティ」「インクルージョン」の認知度別の分布



注：　調査期間は2023年10月16日～2023年10月31日、非公開型インターネットアンケート（ＮＴＴコム　リサーチ　クローズド調査）により、就業中の20歳代～60歳代の男女を対象として調査。調査実施者は株式会社NTTデータ経営研究所/NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション、有効回答者数は1,204人（男性：853、女性：346、その他：5）
出所：　NTTデータ経営研究所/NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション「Diversity, Equity and Inclusion（DE&I）に関する実態調査」（2024年3月）より抜粋。

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

ダイバーシティ経営の成果　⑤リスクマネジメント

- テクノロジーの急速な進化やグローバル化等、予見可能性の低い事業環境に置かれる中、多様な知・経験を確保していくことで、企業のレジリエンスを高めることができる。
- CEO や役員の交代が頻繁でトップマネジメントチームとして知と経験の多様性が高い経営陣は、金融危機や環境の変化に応じて戦略を調整する能力が高いといわれている。この調整能力を通じて、有事・社会変化が起きた際にも、企業の回復力を高める可能性がある。

ダイバーシティとレジリエンス強化の関係性に関する研究

研究事例①：

CEO が長期志向（例:未来志向で遠い将来の成果を追求する）であるほど、短期志向（例:短期的な利益追求のために直近の行動・成果に焦点を当てる)のCEOより、経済的損失はそれほど深刻ではないが、逆境からの回復時間は長くなる。
世界金融危機と COVID-19 パンデミック中の 462 社の S&P500 企業の CEO を対象とした研究では、そのような 長期志向を持つCEO が知と経験が多様な TMT（Top Management Team）を活用できれば、損失はそれほど深刻ではなく、回復時間が短縮されることが明らかになっている。

研究事例②：

1978 年の米国航空業界の規制緩和という大きな外的ショックを背景に、経営幹部の入れ替わりと知と経験（職能的背景）の多様性がトップマネジメントチームによる情況分析にどのような影響を与えるかを調査。

経営幹部の入れ替わりが激しく、知と経験（職能的背景）の多様性が高いTMTは、業界全体にわたってより幅広い情況分析（広範囲の調査）を行っていた。外部の脅威を早期に検出して対応するこの能力は、業績回復のための戦略的行動の重要な要素である。この調査は、知と経験の多様性（職能的背景）が、不確実な時代に組織が警戒を怠らず状況に適応するのに役立つという考えを裏付けている。

出所：　①Weis, M., & Klarner, P. (2022). A CEO‘s future temporal depth and organizational resilience: The moderating role of TMT functional diversity. Schmalenbach Journal of Business Research, 74(4), 659-693.、
②Cho, T. S. (2006). The effects of executive turnover on top management team‘s environmental scanning behavior after an environmental change. Journal of Business Research, 59, 1142–1150.

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

ダイバーシティ経営によってイノベーション創出を目指す上での留意点

- ダイバーシティ経営の成果として、イノベーション創出への効果を期待できることが数多くの実証研究によって明らかにされている。
- 一方で、多様性の向上とイノベーション創出は単純な因果関係にあるとは限らない。ダイバーシティ経営によってイノベーション創出を目指すにあたって留意すべき点については例えば以下のとおり。

① 多元性	■ **多様性を多元的に捉える** ➢ 「多様性」について企業が考える際、年齢、国籍、人種、ジェンダー、知識、価値観といった「人材の多様性」だけでなく、「技術の多様性」についての側面も捉える必要がある。 ➢ 後者については、例えば、ある分野の技術カテゴリーの中で、隣接カテゴリーを重視するのか、あるいは意図的に遠隔カテゴリーのテクノロジーを取り入れるかで、イノベーションやクリエイティビティに影響が生じる。なお、「技術の多様性」は、その技術を活用する「人材」の知・経験の多様性と深く関連していることも留意する必要がある。
② モデレーターの存在	■ **多様性推進とイノベーション創出の間にはモデレーターが存在する** ➢ 多様性推進の効果とイノベーション創出の間には、例えば、組織の風土・カルチャー、社会的寛容性（他者が自らとは異なる考えや価値観を持っている場合にどの程度それを許容できるか）といったモデレーターが存在する。 ➢ 例えば、社会的寛容度の度合いによって、年齢の多様性（世代ごとの見方や強み）がイノベーション創出に与える影響が変化する。
③ 有用性の変化	■ **多様性推進の有用性は自社の事業環境に応じてダイナミックに変わる** ➢ 多様性の向上は、一般的に、イノベーション創出において、「最悪の結果」を避けることができるとされている。 ➢ 一方で、多様性を高めれば自ずとその効果も高まるというわけではなく、その関係性は逆U字型であるとする実証研究も存在する。また、イノベーションの初期の探索（exploration）のフェーズでは、多様な視点が有用。一方で、後期の活用（exploitation）のフェーズでは、多様性は必ずしも効果を発揮しないケースがある。 ➢ イノベーション創出の効果を最高水準で発揮することができる、最適な多様性の度合いを見極めて施策に反映させることが重要である。

出所：第３回多様性を競争力につなげる企業経営研究会　浅川和宏氏 発表資料「ダイバーシティーとイノベーション」を基に事務局作成。

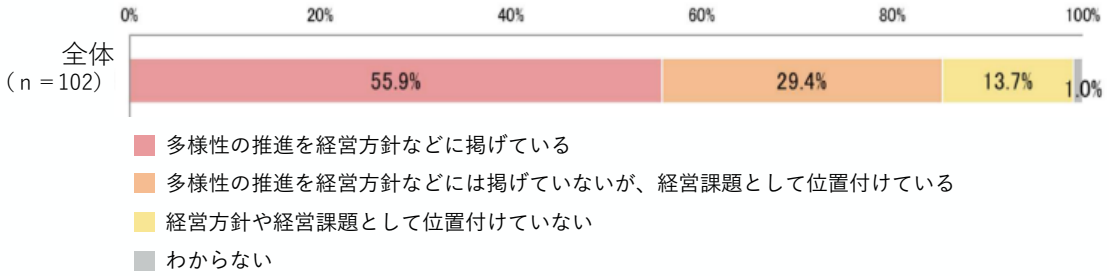
目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

（参考）日本のダイバーシティ経営に関する変遷と現状（国際比較含む）

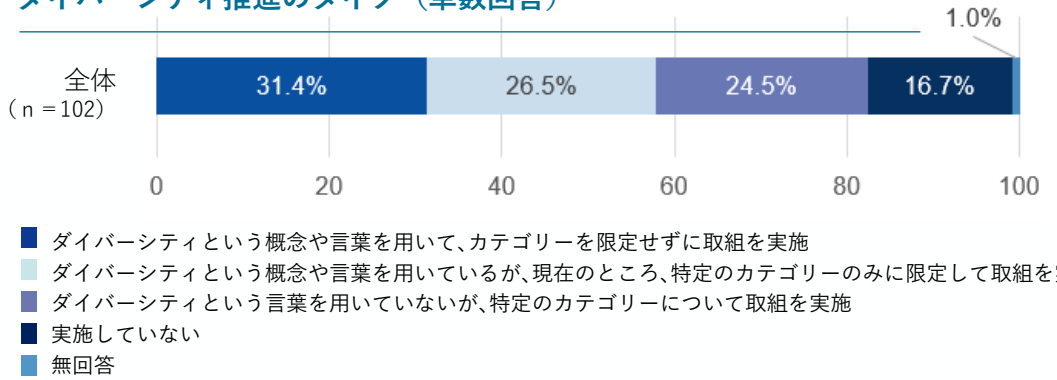
日本企業のダイバーシティ経営に関する取組の変化

- 多くの企業では、多様性の推進を経営理念や経営方針に紐付ける、あるいは経営課題として位置付けている（左上図）。
- 性別や年齢、働き方の時間制約の有無など取組の対象を限定せずにダイバーシティを推進している企業が一定程度存在（31.4%）する一方、特定のカテゴリー（女性、障がい者、シニア、等）に限定して取組を実施している企業が約半数（左下図）。
- また、 DEI への取組によるビジネスへの影響等を測定している企業の割合が増加しているという調査も存在（右図）。

経営理念などにおけるダイバーシティ推進の位置付け

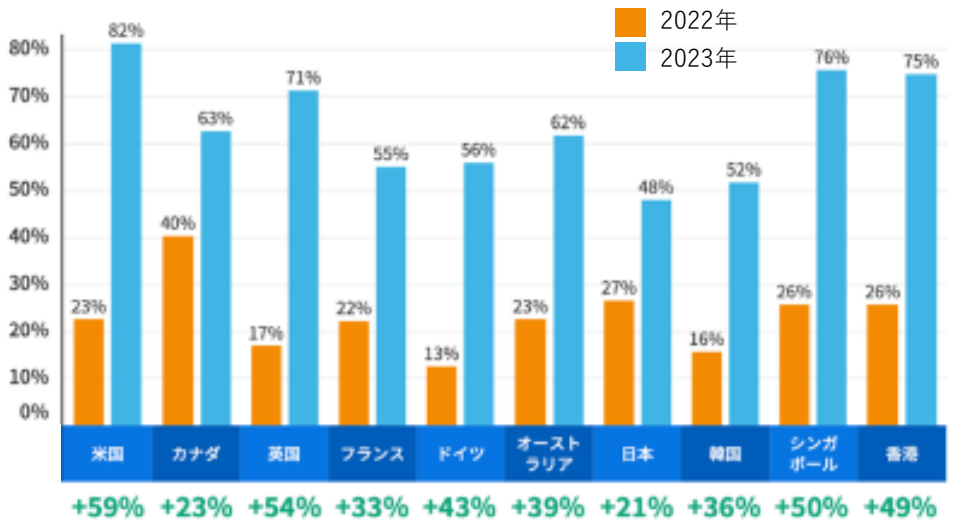


ダイバーシティ推進のタイプ（単数回答）



DEIのビジネスへの影響を測定している企業の割合

- DEIイニシアチブがもたらすビジネスへの影響や価値観の変化を組織が測定しているかどうかについて、「はい」と答えた回答者の割合



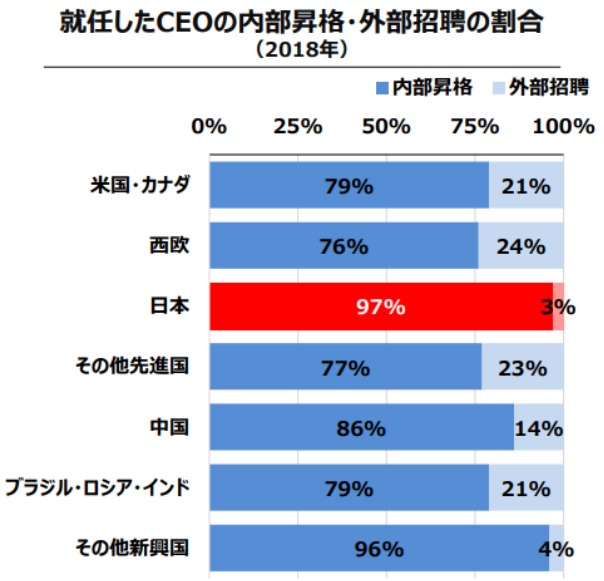
出所： （左図） 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」（2024年6月12日）
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/06/cr_240612_01.pdfを基に事務局作成。
東証上場企業 3,789 社を対象に調査を実施。有効回答数102社（2.7%）。
（右図） Workday「Workday、日本企業における多様性、公平性、包摂性 (DEI) の推進状況を示す新たな調査結果を発表」（2024年4月25日）より抜粋。
https://ja-jp.newsroom.workday.com/2024-04-25-how-japanese-companies-are-driving-diversity-equity-and-inclusion
Sapio Research と Workday が共同し、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、香港、アイルランド、イタリア、日本、韓国、オランダ、ニュージーランド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国の 19 カ国の組織で DEI に影響力を持つ人事担当者やビジネスリーダー 2600 名以上を対象に実施。

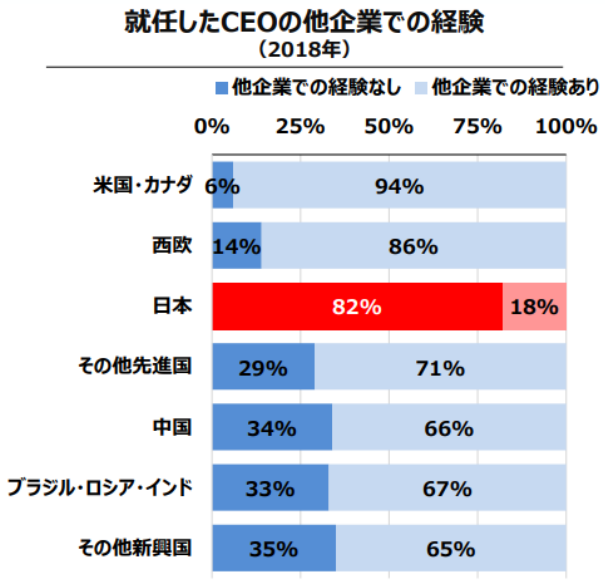
目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

日本企業におけるダイバーシティの現状（国際比較）

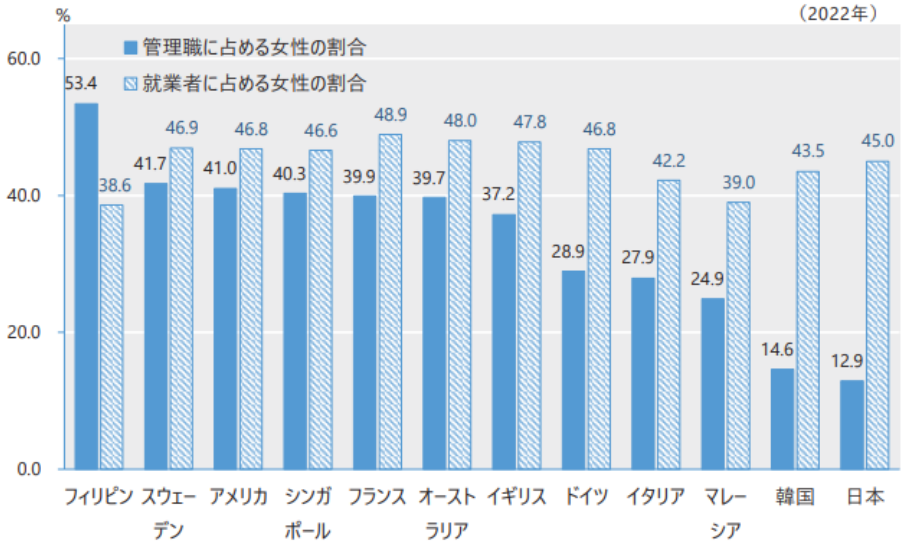
- 経営者について、日本の経営者の内部昇格割合は97％と諸外国と比較して突出して高く、他企業経験のある経営者も少ない。
- 就業者に占める女性の割合は、日本と諸外国は同等レベルであるが、管理職に占める女性の割合は、日本が諸外国に大きな遅れをとっている状況。

経営者の生え抜き率





就業者及び管理職に占める女性の割合



出所：（左図）経済産業省　未来人材会議（2022年1月）　https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/mirai_jinzai/pdf/002_03_00.pdf より抜粋。
（右図）（独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2024」（2024年3月28日全文掲載）より抜粋。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

（参考）多様性に関する開示の現状や資本市場の姿勢

日本における多様性に関する開示対象の広がり

- コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）においては、取締役の多様性確保や、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と測定可能な自主目標の設定、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表することを求めている。

コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）

【原則４－１１．取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】
取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。（後略）

【原則２－４．女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】
上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである

補充原則
２－４①　上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。
また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

■ 有価証券上場規程への追記事項（2023年10月）

別添２
プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等
１．２０２５年を目途に、女性役員を１名以上選任するよう努める。
２．２０３０年までに、女性役員の比率を３０％以上とすることを目指す。
３．当取引所は、上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。
※上記の女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含むことができる。

人的資本、多様性及び女性の活躍促進に関する開示の対応（厚生労働省、金融庁等）

■ 女性活躍推進法に基づく開示（2022年４月）

対象　　：常時雇用労働者が101人以上の事業主
開示内容：女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績
職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績

※常時雇用労働者が301人以上の事業主は「男女の賃金の差異」についても開示必須（2022年７月）

■ 育児・介護休業法に基づく開示（2023年４月）

対象　　：常時雇用労働者が300人超の事業主（2025年4月以降）
開示内容：育児休業等の取得割合または育児休業等と育児目的休暇の取得割合のいずれかの割合

■ 企業内容等の開示に関する内閣府令に基づく有価証券報告書における開示（2023年1月）

対象　　：上場企業等
開示内容：女性役員比率、男女の賃金の差異、女性管理職比率、男女別育児休業取得率
※女性役員比率は従前から開示内容
※企業内容等の開示に関する内閣府令に基づき、有価証券報告書における情報開示が求められるのは、女性活躍推進法や育児・介護休業法に基づく情報公表がなされている企業。

出所：株式会社東京証券取引所　コーポレートガバナンス・コード　（2021年６月版）、有価証券上場規程　別添２（2023年10月）

目 次
本レポートの想定読者と読み方
1 経営陣へのメッセージ
2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム
参考資料

資本市場の対応

- 「女性役員」「女性取締役」ともに不在（0名）の場合に国内外投資家の平均反対率は大幅に上昇。2023年以降、議決権行使基準において対象市場の拡大や人数要件の引上げを実施済み又は検討中の機関投資家がいるため、反対率は更に上昇する可能性がある。

女性役員・女性取締役が不在の場合の経営トップに対する反対率の状況

女性役員人数	2022年6月総会			2021年6月総会			増減	
	候補者数	国内反対率	海外反対率	候補者数	国内反対率	海外反対率	国内反対率	海外反対率
2名以上	291	7.8 %	15.5 %	267	5.0 %	11.2 %	+2.8 %	+4.3 %
1名	193	9.7 %	19.5 %	189	5.5 %	11.9 %	+4.2 %	+7.6 %
0名	25	31.1 %	41.5 %	38	11.2 %	30.1 %	+19.9 %	+11.4 %
全体	509	9.7 %	18.3 %	494	5.7 %	12.9 %	+4.0 %	+5.4 %

女性取締役人数	2022年6月総会			2021年6月総会			増減	
	候補者数	国内反対率	海外反対率	候補者数	国内反対率	海外反対率	国内反対率	海外反対率
2名以上	206	7.2 %	14.2 %	125	4.9 %	9.0 %	+2.3 %	+5.2 %
1名	271	9.1 %	18.7 %	275	5.1 %	12.2 %	+3.9 %	+6.5 %
0名	32	30.8 %	42.2 %	94	8.3 %	20.5 %	+22.5 %	+21.7 %
全体	509	9.7 %	18.3 %	494	5.7 %	12.9 %	+4.0 %	+5.4 %

（出典）Investor Communications Japan(ICJ)社からの提供資料
（備考）・日経平均株価採用銘柄もしくはJPX日経インデックス400採用銘柄のうち、議決権電子行使プラットフォーム参加2022年６月総会342社が対象。
経営トップは代表権の有無に関わらず、会長及び社長が対象
・女性役員は取締役及び監査役を指す

出所：　内閣府　女性活躍と経済成長の好循環実現に向けた検討会「女性活躍と経済成長の好循環実現に向けて」（2023年5月）データ集　より抜粋。

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

国内主要機関投資家のダイバーシティ経営に関するテーマの取扱い状況

- 国内の主要な機関投資家はダイバーシティ経営を重要テーマとし、対話・議決権行使テーマの一つとして取り扱っている。なお、本ページに掲載の内容については、今後、変動していく可能性がある点を留意されたい。

国内主要機関投資家のダイバーシティ経営に関するテーマの取扱い状況

#	投資家	エンゲージメント		議決権行使	備考
		対話テーマとしてのダイバーシティ経営	その他	ダイバーシティ経営の要素含む	
1	アセットマネジメントOne	○	-	○	• 同社策定の9つのコアマテリアリティをベースに投資先企業にエンゲージメントを実施。コアマテリアリティのうち、「Social」の一つとして「ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン」を設定。（2024 年 12月6日時点） • 総会後の取締役会において、女性の取締役が1名以上在任していない場合、代表取締役に原則反対。なお、対象は東証プライム市場上場企業とする。（2025年4月1日時点）
2	三井住友トラスト アセットマネジメント	○	-	○	• 12のマテリアリティを特定。投資先の価値向上や持続的成長を推進する上でこれらのリスクと機会で分類し、投資先のESG評価・エンゲージメント活動、議決権行使の判断などに活用。（サステナビリティレポート2024/2025） • 「Social」として「人権とコミュニティ」「人的資本」「安全・責任」「社会関連機会」を設定。人的資本のテーマの一つにダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンをテーマとして取り上げる。（サステナビリティレポート2024/2025） • 女性取締役が不在の場合、取締役選任に反対。対象はプライム市場上場企業。（2025年1月時点）
3	りそな アセットマネジメント	○	-	○	• マテリアリティの一つに「DE&Iの向上」を設定。特に取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティの重要性等を投資先企業と共有。（2024年12月27日時点） • プライム市場上場企業で、取締役会全体に占める女性取締役の比率が10%に達していない場合、代表取締役の選任に反対。この数値基準を段階的に引き上げる予定。（2025年1月時点）
4	野村 アセットマネジメント	○	-	○	• 2023年エンゲージメント重点テーマを9つ設定。重点テーマの「社会」の分類の中で「人権リスク」「多様な価値観を持つ人的資本の活用」「ウェル・ビーイングな社会の実現に向けた課題解決」を掲げる。（2024年8月2日時点） • 同社が定める「モニタリング・ボード」として最低限満たすべき要件を8項目制定。うち１つに「女性の取締役が取締役の人数の10%以上」。（2024年11月1日時点）
5	ニッセイ アセットマネジメント	○	独自のESG評価	○	• 同社独自のESG評価に基づき投資先企業と対話を実施。（サステナビリティレポート2024） • 企業価値向上を踏まえた対話視点の一つに「人材育成施策・DEIの推進・中途採用人材の活用」を掲げる。（サステナビリティレポート2024） • 女性取締役が存在しない場合の代表取締役の選任は、原則反対。日本においては、海外との比較でも取組が大きく遅れている、ジェンダー・ダイバーシティの確保は特に重要な課題と考え、当基準を策定しているとの説明。（2025年3月3日公表、2025年6月の株主総会から適用）

出所：各種資料を基にみずほリサーチ＆テクノロジーズ株式会社作成

目 次

本レポートの想定読者と読み方

1 経営陣へのメッセージ

2 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

3 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

（参考）アクションに関連する企業の取組事例、コラム

参考資料

経済産業省

企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営
（ダイバーシティレポート）
別添１

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。

（※）経済産業省　ダイバーシティ2.0行動ガイドライン　https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/h30_guideline.pdf

アクション一覧

（凡例）青字：変更箇所の変更後の記載

新	旧
⓪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⓪、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

⓪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 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	（新設）	

⓪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 KPI・ロードマップの策定 進捗状況の測定と追跡 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 （新設） 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・強靭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⓪、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⓪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⓪へ移動） 多様で柔軟な働き方の実現 業務プロセスの見直し	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 働き方改革 （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⓪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 変化をプラスに捉え対応できるリーダーの育成・登用 多様な部下の活躍を支援するマネジメントの促進	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 管理職のマネジメントを促進する仕組みの整備 （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ィ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	**打ち手**	**内容**	**打ち手**
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。	（見直しのうえ⓪へ移動） 労働市場への効果的な発信と対話	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。	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
⑥－２　資本市場への情報発信と対話			
内容	**打ち手**	**内容**	**打ち手**
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。	（見直しのうえ⓪、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。	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

⑥－１　労働市場への情報発信と対話

打ち手（再掲）	詳細説明
（見直しのうえ⓪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。

⑥－２　資本市場への情報発信と対話

打ち手（再掲）	詳細説明
（見直しのうえ⓪、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。

旧

打ち手（再掲）	詳細説明
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。
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・時期等の工夫により、上記の人材戦略を効果的に発信し、情報の受け取り手とのコミュニケーションを深める。

打ち手（再掲）	詳細説明
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。