

ダイバーシティ経営と実践事例

2025年2月17日

経済産業省 経済社会政策室

The background features abstract geometric shapes. A solid blue shape is at the top left, and a large, light blue gradient shape is on the right. A solid blue shape is at the bottom right.

ダイバーシティ経営

「ダイバーシティ経営」とは

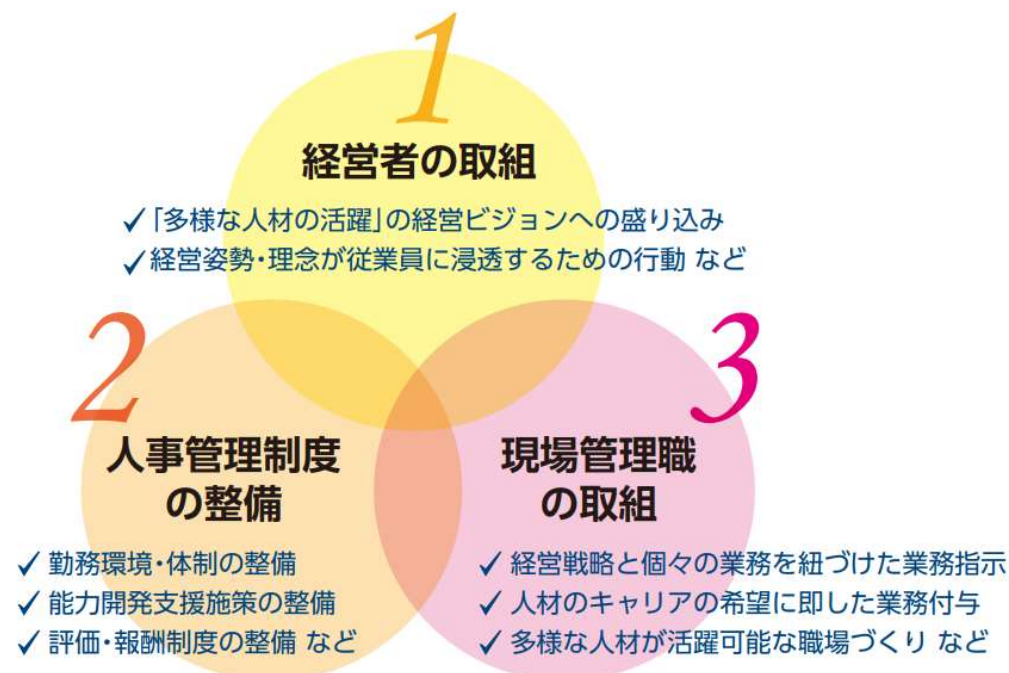
- 多様な人材(注1)を活かし、その能力(注2)が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営(注3)
- ダイバーシティ経営を実現するにあたっては、①経営者の取組、②人事管理制度の整備、③現場管理職の取組の3つが鍵。

(注1)「**多様な人材**」 …性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含まれます。

(注2)「**能力**」 …多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含まれます。

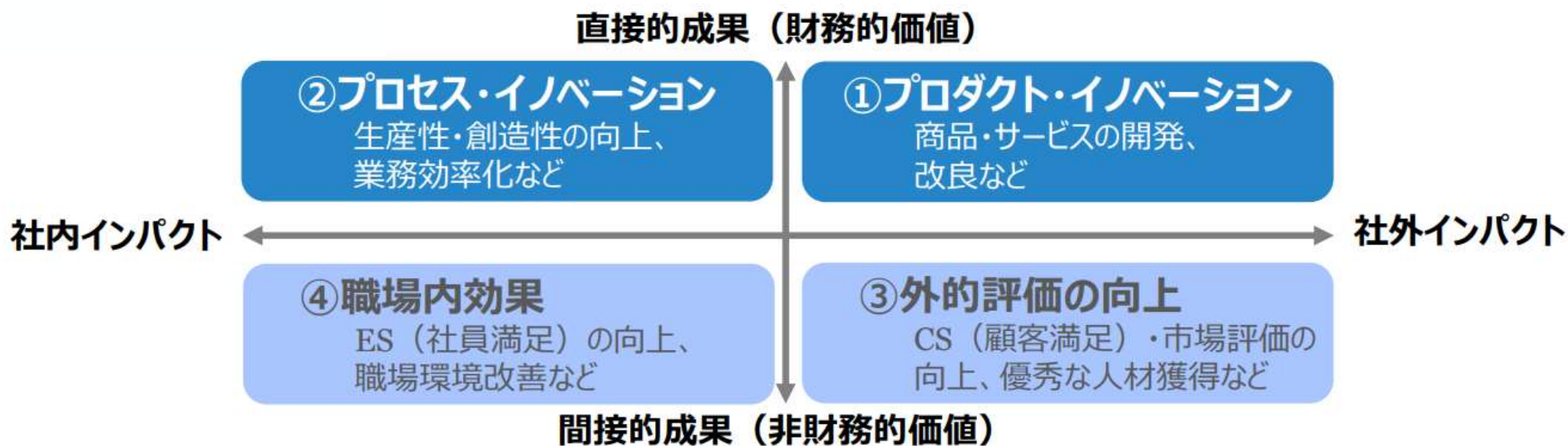
(注3)「**イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営**」 …組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

ダイバーシティ経営3つのポイント



組織の多様性を推進することで期待される効果の一例

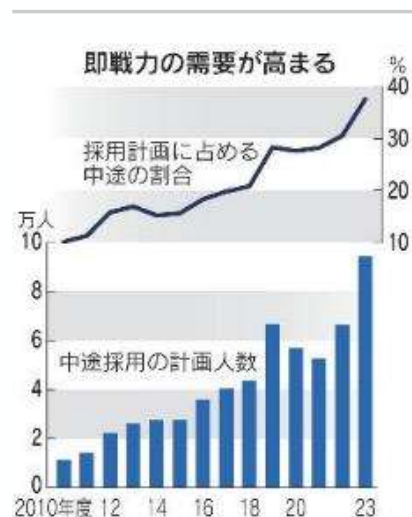
- 経営上の成果としては、①プロダクト・イノベーション、②プロセス・イノベーション、③外的評価の向上、④職場内の効果があげられる（下図参照）。
- 例えば③では、市場の評価が高まることにより外部人材がその会社に興味と関心を持ち、経営姿勢や経営理念に賛同する人材が集まってくる可能性が高まる。
- 加えて、④の社員の仕事意欲が高まることにより組織の雰囲気良くなり、①や②の成果へつながっていく可能性が高くなると言える。



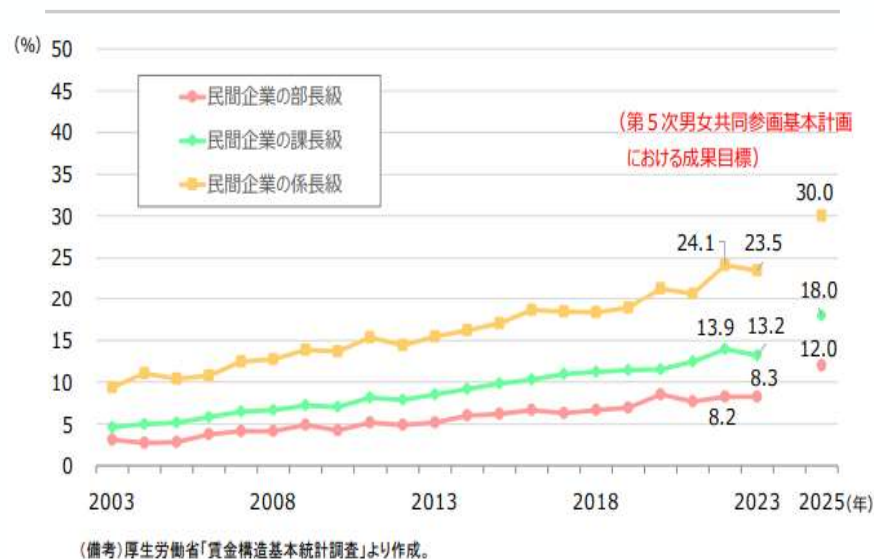
日本におけるダイバーシティの現状

- 日本企業のダイバーシティの取組は進展。例えば採用計画人数に占める中途採用の割合や企業で活躍する各階層の女性、外国籍の社員の割合等、従業員の多様性は着実に増加。
- 情報開示要請の高まり（企業内容等の開示に関する内閣府令、女性活躍推進法等）も企業の取組を加速。

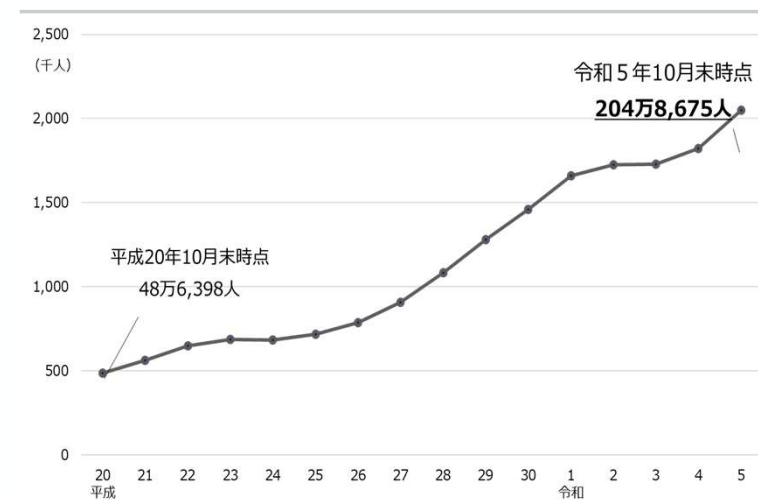
中途採用の状況



民間企業 管理職相当の女性割合の推移



外国人労働者数の推移



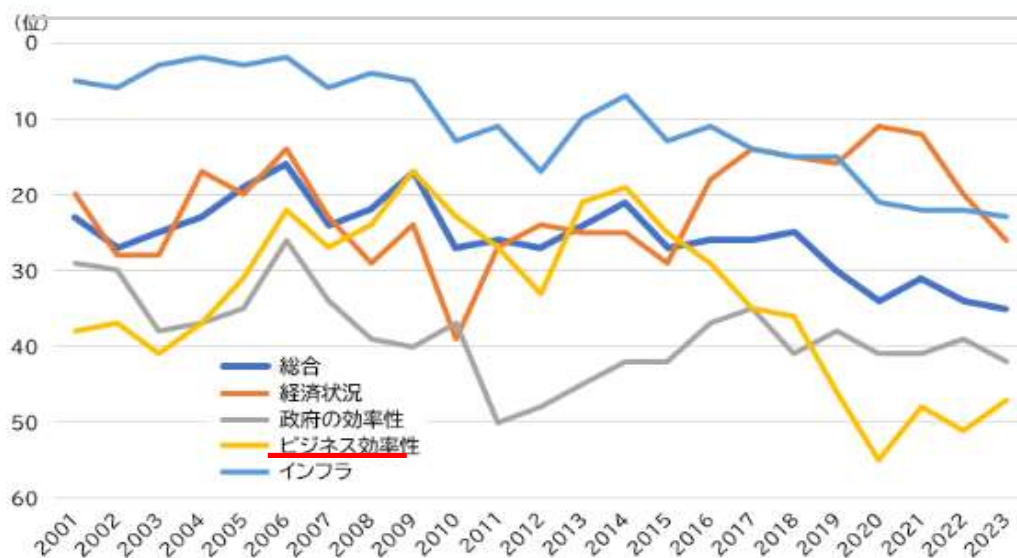
(出所) 日本経済新聞 採用計画調査 (2024年度) (出所) 内閣府男女局資料 「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」

(出所) 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ」を基に経済産業省が作成。

課題認識：企業の競争力低下

- 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64カ国・地域中35位（2023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62位（2023年）。
- また、Global Innovation Indexに基づいた日本のランキングは直近トップ10ランク外が続いており、イノベーション創出状況に関する世界の評価における日本のプレゼンスは低い

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、64カ国中62位（2023年）

（出所）：三菱総研資料 <https://www.nedo.go.jp/content/100918465.pdf>
 （IMD「世界競争力年鑑」各年版より三菱総合研究所が作成したもの）

The Global Innovation Indexに基づいた国別イノベーションランキング

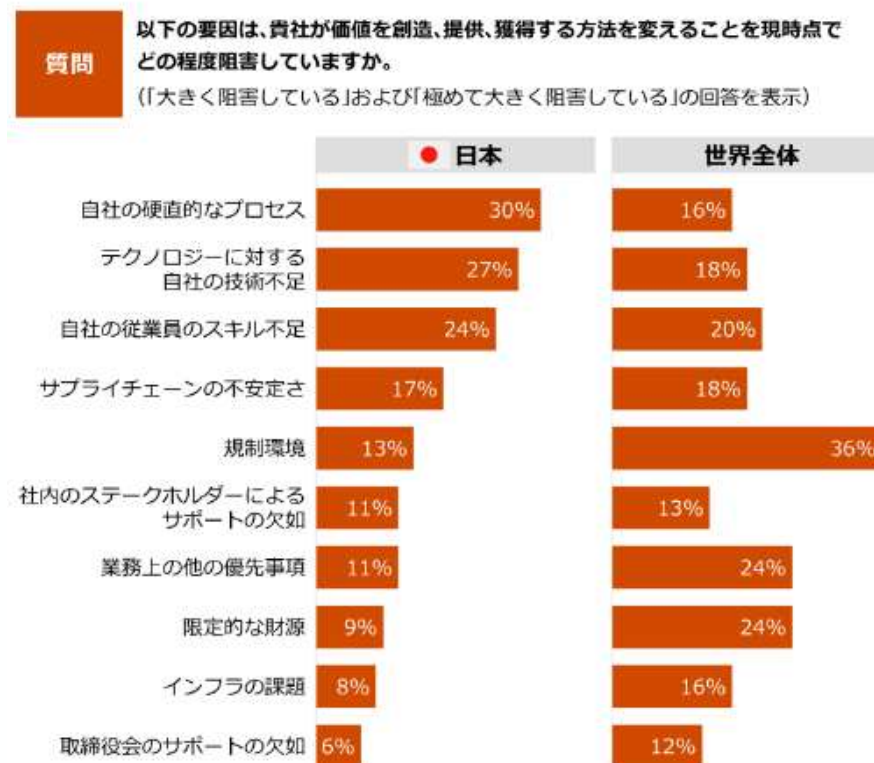
年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
1	スイス	スイス	スイス	スイス	スイス	スイス	スイス	スイス	スイス
2	スウェーデン	スウェーデン	スウェーデン	イギリス	イギリス	スウェーデン	スウェーデン	オランダ	スウェーデン
3	シンガポール	シンガポール	イギリス	スウェーデン	スウェーデン	イギリス	オランダ	スウェーデン	アメリカ
4	香港	フィンランド	オランダ	フィンランド	オランダ	アメリカ	アメリカ	イギリス	オランダ
5	フィンランド	イギリス	アメリカ	オランダ	アメリカ	フィンランド	イギリス	シンガポール	イギリス
トップ10外	ドイツ (12位)	ドイツ (15位)	イスラエル (14位)	ドイツ (13位)	ドイツ (12位)	日本 (16位)	日本 (14位)	イスラエル (11位)	中国 (14位)
	イスラエル (14位)	イスラエル (17位)	ドイツ (15位)	イスラエル (15位)	日本 (19位)	イスラエル (21位)	イスラエル (17位)	日本 (13位)	日本 (15位)
	日本 (20位)	日本 (25位)	日本 (22位)	日本 (21位)	イスラエル (22位)	中国 (25位)	中国 (22位)	中国 (17位)	-
	中国 (29位)	中国 (34位)	中国 (35位)	中国 (29位)	中国 (29位)	-	-	-	-

（出所）：WIPO, INSEAD “The Global Innovation Index” 2011-2019を元に作製 Research Affairs “Ten Largest Market Cap Stocks in the world, January 1 of each year, 1980-2018” 2018
 オープンイノベーション白書第三版（JOIC、NEDO） <https://www.nedo.go.jp/content/100918465.pdf>

課題認識：企業の競争力低下の要因

- 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。

企業CEOが考える自社の企業価値創造の阻害要因

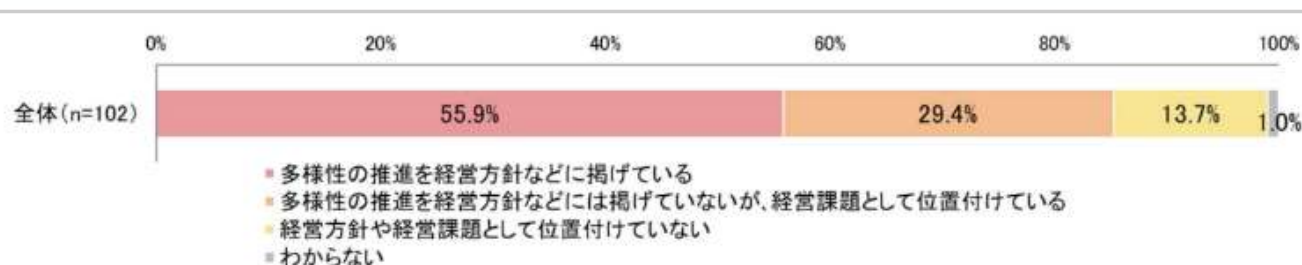


(出所) PwC (第27回CEO意識調査 (日本分析版), 2023年10月-11月) <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>
世界105カ国・地域の4,702名のCEO (うち日本のCEOは179名) に対し調査を実施。

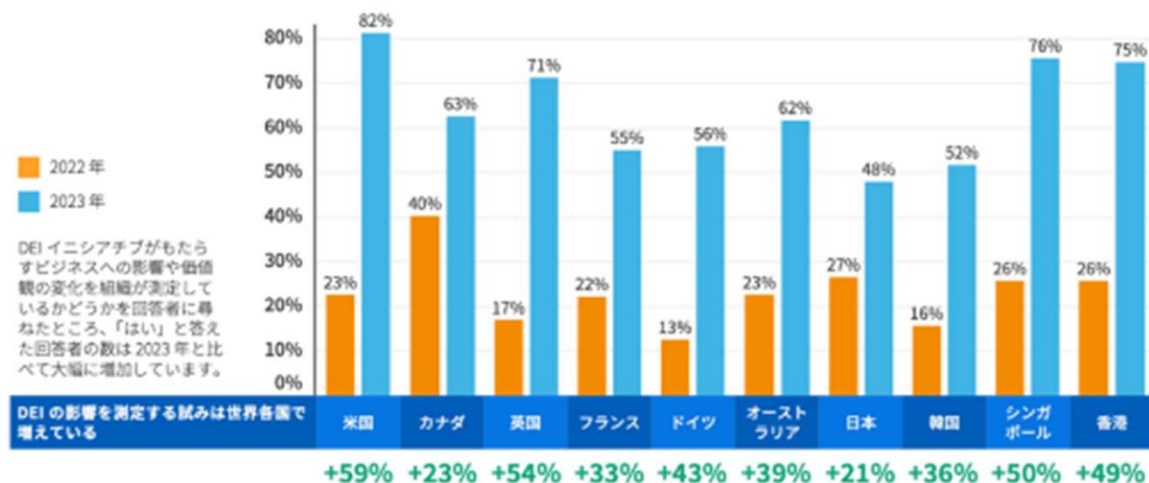
企業をとりまく環境の変化を踏まえた日本企業のDEIに関する取組の変化

- 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。また、DEI への取組によるビジネスへの影響と価値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。

経営理念などにおけるダイバーシティ推進の位置付け



DEIのビジネスへの影響を測定している企業の割合



(出所) (上図) 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」https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/06/cr_240612_01.pdf
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%)

(下図) 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」<https://ja-jp.newsroom.workday.com/2024-04-25-how-japanese-companies-are-driving-diversity-equity-and-inclusion>

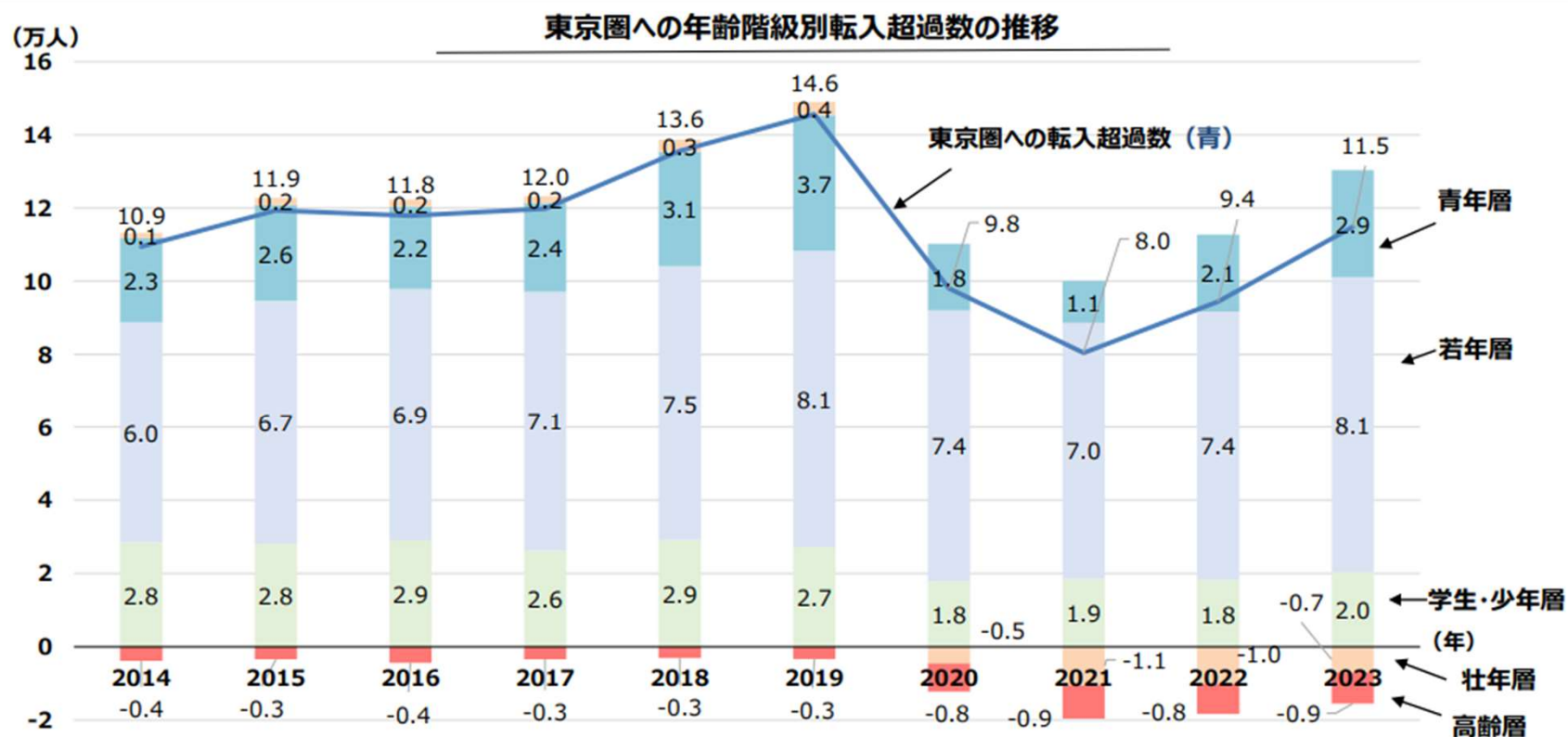
Sapio Research と Workday が共同し、オーストラリア、オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、香港、アイルランド、イタリア、日本、韓国、オランダ、ニュージーランド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国の 19 カ国の組織で DEI に影響力を持つ人事担当者やビジネスリーダー 2600 名以上を対象に実施



地方におけるダイバーシティ経営と事例

若年層の東京圏への転入増加

- 東京圏への転入超過数を世代別にみると、特に若年層（20歳から24歳）が多い。
- また、男女別でみると、2009年からの直近15年間の累計で、女性の方が20.8万人多く流入（女性：89.0万人、男性：68.2万人）。



(注) 学生・少年層は19歳以下、若年層は20～24歳、青年層は25～39歳、壮年層は40～59歳、高齢層は60歳以上。東京圏は、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県。各年の12月末日における東京圏への日本人移動者の転入・転出数を集計。

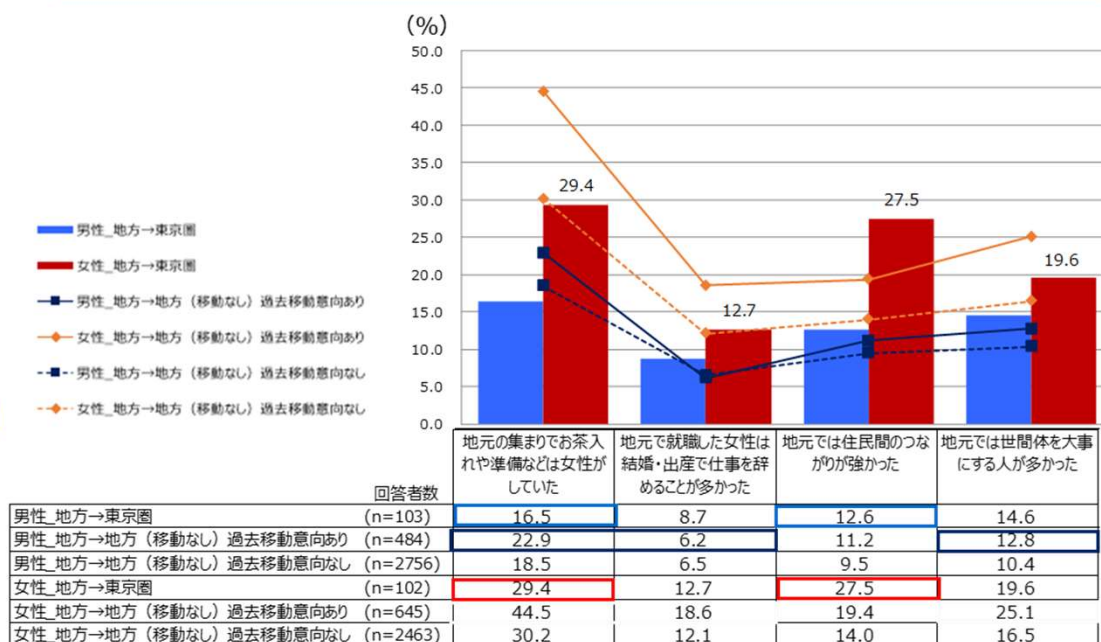
(出所) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に経済産業省で作成。

地方におけるDE&Iの浸透が課題

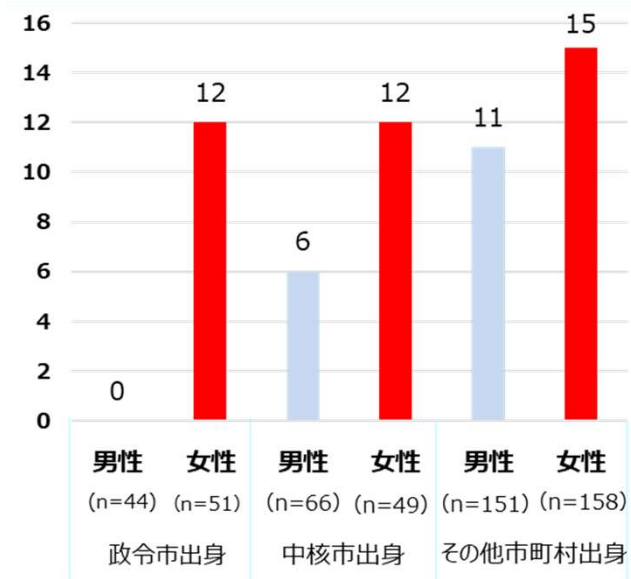
第20回 産業構造審議会
経済産業政策新機軸部会 資料

- 中学入学時居住地別の性別役割の経験について、特に女性の方が割合が高い項目は、「地方→東京圏」に移動した者で「地元では住民間のつながりが強かった」や「地元の集まりでお茶入れや準備などは女性がしていた」、「地方→地方（移動なし）」で「過去移動意向あり」と回答した者では、「地元の集まりでお茶入れや準備などは女性がしていた」「地元で就職した女性は結婚・出産で仕事を辞めることが多かった」「地元では世間体を大事にする人が多かった」（左図）。
- 東京圏外出身の東京圏在住者に対し、移住した背景をアンケートしたところ、政令市からその他市町村であっても、女性の方が、地元での人間関係やコミュニティに閉塞感を感じている（右図）。

性別役割の経験＜中学入学時居住地の特徴＞



東京圏に移住したきっかけとして、人間関係やコミュニティの閉塞感を理由にする割合



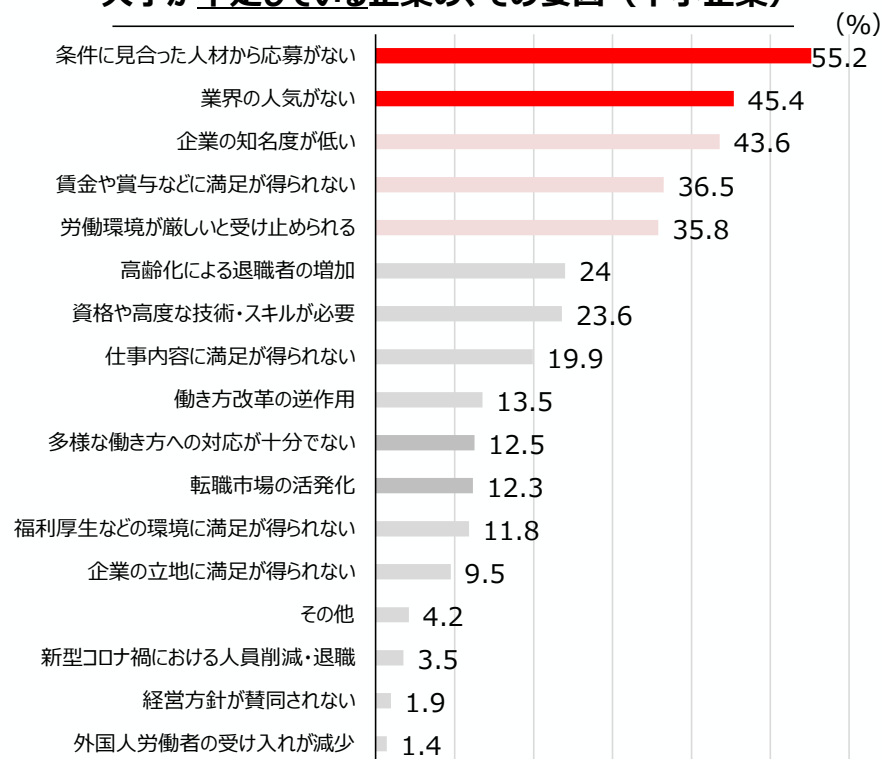
（出所）左図：内閣府 令和4年度 性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究を経済産業省にて一部改編、

右図：国土交通省国土政策局「企業等の東京一極集中にかかる基本調査（市民向け国際アンケート）（2020年11年速報）」を基に経済産業省にて作成

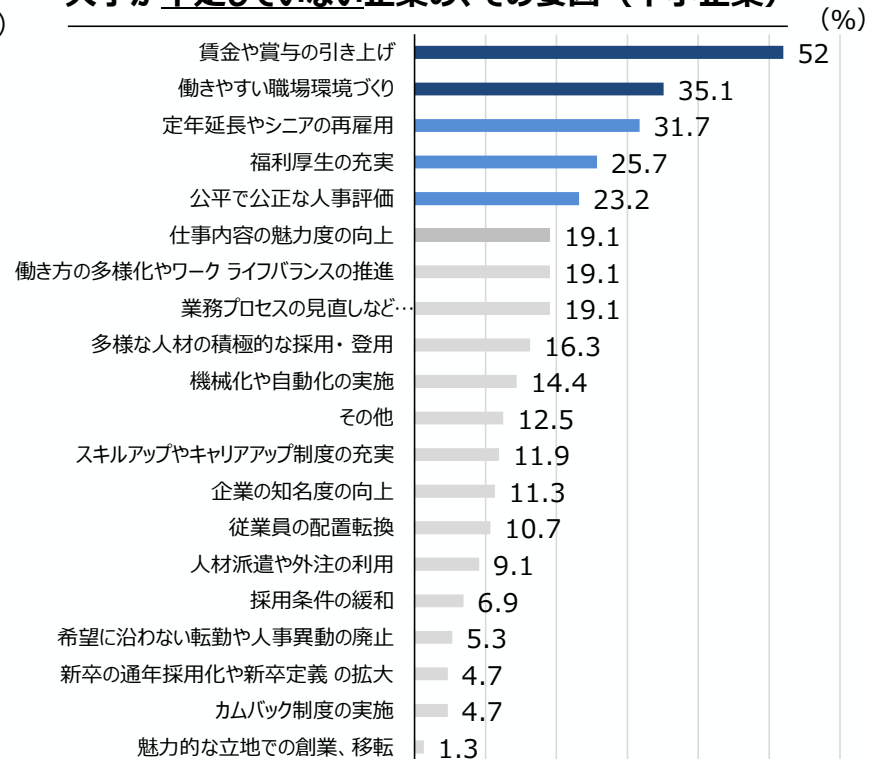
中小企業における人手不足解消の鍵は働きやすい環境整備

- 人手が不足している企業は、条件に合う人材から応募がないことや業界の不人気をその原因と捉えている。一方で、中小企業でも、人手が不足していない企業は、賃上げや働きやすい環境整備に取り組んでいる。

人手が不足している企業の、その要因（中小企業）



人手が不足していない企業の、その要因（中小企業）



（注）帝国データバンクが企業における人材確保・人手不足の要因についてアンケートを実施。アンケート期間は2023年5月12日～16日。有効回答企業は1,033社。

1,033社のうち、人手が不足している企業の「人手が不足している要因」、人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答を集計。「人手が不足している」

および「人手が不足していない」と回答のあった企業は、それぞれ689社（うち中小企業592社分を集計）および346社（うち中小企業319社分を集計）。中小企業：中小企業基本法上の中小企業者。

（出所）帝国データバンク「人手不足解消のカギ、「賃上げ」が51.7%でトップ」を基に一部加工。

中小企業のためのダイバーシティ経営

- ダイバーシティ経営の実践を通じて、人手不足や働き方の多様化、市場の不確実性の高まりなど、激しい環境の変化に向き合う中小企業の皆様に活用いただけるリーフレットを公表（2024年6月）。



コンテンツ

- はじめに
- 鼎談（ダイバーシティ経営の始め方）
- ダイバーシティ経営の効果
- 中小企業の実践事例
- 対話ワークシート

※対話ワークシートの活用方法

自社のダイバーシティ経営の現状を、社内メンバーの多様な視点から振り返り、各自の考えを共有することで取組をさらに深めていくことを目的としています。「経営者」「人事」「現場管理職」「組織文化」の4つのカテゴリーで構成され、経営者と社員が互いの認識を持ち寄ることで、社内の制度や文化に対する認識の共通点やギャップを把握することができます。

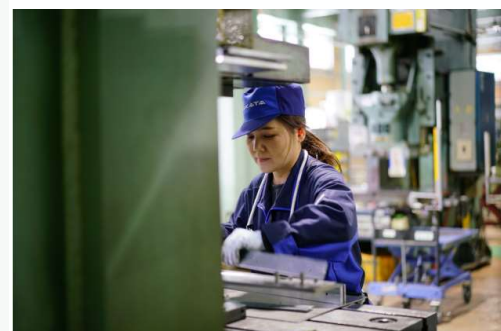
「経済産業省」「中小企業のためのダイバーシティ経営」で検索してご覧ください！
リンクは[こちら](#)

（参考）中小企業における好事例 ※「中小企業のためのダイバーシティ経営」より。掲載順に記載。

- 評価制度の見直し・成果に応じた昇給・管理職の業務内容の明確化・社員との対話
→女性管理職54%（株式会社由利、兵庫県）
- 縦割り意識の廃止・オペレーションの細分化・障がいのある社員の技術習得のフローの整備
→障がいのある方の就職1年後定着率は100%（過去3年）（株式会社釧路製作所、北海道）
- トップダウンでの働き方改革の制度づくり・ボトムアップでの社員主体の業務改革
→有給休暇取得率は2009年の35%から78%へ。（株式会社ユーメディア、宮城県）
- 新卒一括採用の廃止・経歴によらず意欲のある候補者を採用・情報の透明性・公正な待遇や評価
→60歳以上の社員比率10%（株式会社日本レーザー、東京都）
- 全社で育休を進めるための制度づくり（メンバーの育休取得をバックアップした上司も表彰）・業務の属人化解消
→男性育休取得率100%（株式会社サカタ製作所、新潟県）
- 管理職の職務の明確化・上司部下の目標共有
→一度現場を離れても活躍できるとわかり、管理職を希望する女性が増加。育休後復帰率100%（株式会社やまやコミュニケーションズ、福岡県）
- 多様な人材の多様な働き方と能力を活かす意見の通りやすい環境づくり
→現在の主力となる新規事業の創出や6年連続の新卒者採用（大橋運輸株式会社、愛知県）



▲（株式会社由利）働き方が変わり、産休・育休後の復職もしやすくなった。このスクールリュックは小学生の子供を持つ社員を中心に開発。



▲（株式会社サカタ製作所）女性含め誰もが働きやすい企業を目指している

株式会社由利

Case 01

対話を諦めず 管理職の半数を女性に

株式会社 由利（兵庫県豊岡市）

COLLABORATION

CULTURE



ダイバーシティ関連数値

女性管理職の割合 **54%**

株式会社由利

設立 1971年

業種 製造業

社員数 181名（2024年4月時点）

事業内容 靴、サイフなどの企画、製造、販売

地域のジェンダーギャップ解消が課題視されている兵庫県豊岡市。その中で、由利は女性の積極的な雇用や管理職への登用を行ってきた。

同社がダイバーシティ経営に力を入れ始めたのは2018年の頃。1ターンなどで採用した新卒が、5年前後で辞めるようになり始めたことがきっかけだ。加えて、コロナの影響により、靴業界の業績も下がっていった。そこで、理想の社員を探すのではなく、自社を選んでくれた人がどうしたらもっと活躍できるかを考えるようになった。

まず、働き方の見直しに着手。残業時間を減らすために、各部、各工場から代表者を募り、改革する項目を各部署に持ち帰り、全社員で労働時間の改善に取り組んだ。これまでは、残業を黙認する空気が広がっていたが、20時にはオフィスを閉めることを徹底。その代わり、朝6時から8時の間であれば、残業を許可し、手当をつけるようにした。朝の方が効率がよく、生産性向上にもつながったという。3時間からでも働ける「プチ勤務制度」なども導入し、労働時間を減らしながら、多様な人が働けるようにした。

仕事のプロセスも改善した。目指したのは、1か月担当の人がいなくても回る状況だ。専門の職人に任せていた仕事を細分化し、経験に関係なく仕事に携われるようにした。改善の過程で、「自分の仕事が奪われるのではないか」という声も上が

った。そのような社員には何度も対話を繰り返し、組織の変化を理解してもらった。特定の社員だけに残業を許可するような、扱いに差異をつけることは避けた。

女性の活躍にも力を入れた。由利の社員のうち7割が女性。しかし、管理職についているのはほとんどが男性だった。そこで、評価制度を見直し、成果に応じて昇給できるようにした。また、管理職の内容を明確にし、繰り返し管理職になって欲しいと依頼をすることで、女性の管理職を増やすことにも成功した。

結果、有休消化率83%、時間外労働時間は月平均2時間、管理職に占める女性の割合は50%に。働きやすいという評判は口コミで社員から社外に広がり、入社希望者の増加にもつながっている。



働き方が変わり、産休・育休後の復職もしやすくなった。このスクールリュックは小学生の子供を持つ社員を中心に開発。

株式会社ユーメディア

Case 03

社員発のアイデアで 多様性を自分ごと化

株式会社 ユーメディア (宮城県仙台市)

WILL

LEADERSHIP



ダイバーシティ関連数値

有給休暇取得率 **78%**

株式会社ユーメディア

設立 1960年

業種 製造業

社員数 140名 (2024年4月時点)

事業内容 印刷・プロモーション支援・地域ブランディング

女性の勤続年数を約4年から9年へと2倍に伸ばし、時間外労働時間はピーク時より約35%減に成功。有給休暇取得率も2009年の35%から78%へと大幅に改善するなど、働き方改革を行ってきたユーメディア。きっかけは、中核の女性社員から育児と仕事の両立についての相談を受けたことと、多様な人材の活躍を通じた事業の多角化に乗り出したことだった。

働き方改革は制度づくりをトップダウンで行うことからスタートした。まずは育児と仕事の両立支援制度を作成。子どもの看護休暇を有給とし、短時間勤務などの「子育て勤務」は小学校就学まで利用可能とするなど、法定を上回る両立支援制度を整備した。結果、女性の育児休業取得率は100%を実現、復職後は制度を活用しながら中核で働き続ける女性社員が増加した。

女性活躍を推進する中で、男性社員の協力も不可欠だと気づいた今野社長は、働き方改革が浸透していたことも相まって、トップダウンからボトムアップの組織

づくりへと変革。2015年には「働き方を誇れる成長企業No.1」を掲げ、部門横断型プロジェクトを立ち上げていく。ビルの閉館ルールや定時退社日の徹底、オフィスリニューアルなど生産性向上を目指し社員主体で様々な業務改革を実践した。結果、「新・ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ、多くの受賞にもつながった。

現在は研修体系導入やlonl、組織サーベイの実施、経営チームとの対話など、「人と組織の開発を経営の第一義」に据え、事業と人材・組織開発領域のシナジーによる企業価値向上を目指す。



取り組みは多様な社員の活躍と、変革や挑戦により前向きな文化の醸成につながった。採用にも効果があり、ライフキャリアを見据える30代前後の女性の採用やUI/UXターンの転職者も増えた。

株式会社サカタ製作所

Case 05

全社を巻き込み 男性育休率100%を達成

サカタ製作所（新潟県長岡市）

COLLABORATION

LEADERSHIP



ダイバーシティ関連数値

育休取得率 **100%**

株式会社サカタ製作所

設立 1951年

業種 製造業

社員数 174名（2023年末時点）

事業内容 各種建築金物の設計、開発、製造、販売など



「子どもが小学校4年生になるまでの育児短時間勤務制度」や、「1時間単位での有給休暇取得」「テレワーク制度」などの取り組みで、女性含め誰もが働きやすい企業を目指している。

新潟県長岡市にある建築金物の製造販売を行うサカタ製作所は、男性育休取得率100%を誇っている。きっかけは「育休を取得したい」という男性社員から総務部への相談だった。坂田社長はすぐに制度について学び、相談のあった社員に育休を取得させた。全社で育休を進めるため、制度づくりも推進。例えば、育休を取得した社員だけでなく、メンバーの育休取得をバックアップした上司も表彰する制度をつくり、全社的に育休が取得しやすい空気をつくっていった。

残業ゼロや育休取得率100%にもかかわらず、同社の売り上げは上がっている。その裏には、2015年から始めた「業務の属人化解消」の徹底がある。業務のIT活用やローテーション化、当日分の受注受付時間の変更、出荷便の見直しなど、社内外で調整。部署内の勉強会も開き、取り組みの共有も行った。「専門知識を持っている人」から「業務改善に取り組む人」を高く評価するよう制度も変更した。全社をあげたダイバーシティ経営の好例といえよう。