



# 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は 一歩先の未来をつくる



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、中小企業の経営者はどのように向き合うべきなのでしょう。私たち経済産業省は、多様な人材の活躍が鍵を握ると考えています。人材の多様性が増すと、生産性の向上や人手不足の解消など、企業の価値創造につながります。

性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、価値観だけでなく、キャリアや経験、働き方なども含めた一人ひとりの多様性を活かし、その能力や特性を最大限引き出すことで、持続的に付加価値を生み出し続ける――。経済産業省では、そのような経営のあり方を「ダイバーシティ経営」と定義し、企業における取り組みを推進しています。

「ダイバーシティ経営」は、全くのゼロから始める必要はありません。これまで取り組んできた「経営理念の浸透」や「人事制度の設計」「現場の風土づくり」を一人ひとりが活躍できる形へアップデートすることで「ダイバーシティ経営」は実現します。同時に、経営者、人事、現場の管理職の三者が互いに連携し合い、取り組みを定着させることも欠かせません。

そうはいつでも「実際にどのように取り組みを定着させたら良いかわからない」というのが本音だと思います。本誌では、始めの一歩に寄り添うコンテンツやツールを用意しました。「ダイバーシティ経営」の実践方法は、各社の目指す方向性によって異なります。まずは、「自分たちができそうだ」と思うところから、一歩目を踏み出してみてください。

## Talk

# ダイバーシティ経営は、 今の経営の延長線上に

## 対話で取り組みを深める

佐藤 博樹 東京大学 名誉教授

相馬 知子 経済産業省 経済社会政策室長

由利 昇三郎 株式会社由利 代表取締役社長

なぜ、中小企業は「ダイバーシティ経営」に取り組む必要があるのか。そもそも、どこから始めればいいのか。何が取り組む上でのポイントなのか。進める中で、どんな壁にぶつかるのか。ダイバーシティ経営の研究や推進、実践に取り組む3名に話を伺った。



中小企業がダイバーシティ経営に取り組む意義はどこにあるのでしょうか。

佐藤 そもそもダイバーシティ経営とは、性別や国籍、年齢、価値観に関係なく、企業が自社にとって必要なスキルやポテンシャルを持った多様な

人材を受け入れ、一人ひとりが能力を発揮して経営に貢献できる仕組みをつくることです。現在、中小企業は2つの理由で、ダイバーシティ経営を進める必要に迫られています。

1つ目は、労働市場の構造の変化です。企業がこれまで求めてきた、仕事を優先しフルタイム勤

務かつ残業ができる人材は労働市場で減っています。これまでの基準にとらわれず、多様な人材を受け入れ活躍してもらわなければ、人材面で事業を継続することが難しくなります。

2つ目は市場の不確実性の増大です。市場環境の予測が難しくなり、変化に強い企業経営が求められます。そのためには、多様な考え方を持つ人材を受け入れることが必要です。

**由利** 当社は鞆の産地、兵庫県豊岡市にある1964年創業の鞆メーカーです。私は2代目の経営者に当たります。入った当初はバブルの頃で、地方の鞆メーカーは、本当に人を集めることが大変でした。それでも試行錯誤を繰り返し、現在では社員の70%が女性、上司層も女性が54%を占めています。有給休暇消化率は83%、時間外労働時間も月平均2時間に抑えています。

ダイバーシティ経営推進に着手したのは、まさに労働市場の変化を感じたからです。ある時期から、都会から採用した男性社員が数年働いた後に退職して都会に戻るケースが目立ち始めました。これまでのように人が集まらないなら、今いる人や集まってくれる人の活躍の機会をつくる必要があると考えました。

**制度を一方向的に伝え  
活用を促すだけでは  
不十分  
対話することが  
鍵となります**

—— 相馬 知子



**ダイバーシティ経営を進める上では、  
何を変えていけばいいのでしょうか。**

**佐藤** まず、今までの採用基準を問い直すこと。経営や仕事のあり方を見直せば、これまで該当しなかった人材も十分に活躍し経営に貢献できます。

**相馬** 経産省ではポイントを「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つにまとめています。評価制度の設計や働き方の見直しなど、ダイバーシティ経営は今までの経営の延長線上にあるのです。

**由利** 都会に戻った社員の退職理由は、会社の中で自分のキャリアが将来どうなるのかわからなかったからでした。そこで、人事評価や給与体系を整備し、キャリアパスを描きやすくしていきました。まさに、経営の見直しをしたと言えます。

**ダイバーシティ経営の仕組みが、  
形骸化しないためにはどう  
すれば良いでしょうか。**

**相馬** 鍵を握るのは「対話」です。経営者や人事部門が現場に「制度を使ったから使って」と一方向的に伝えるだけで

**自分とは違う考え方を  
否定せず  
個人の中の多様性を認め  
理解すること**

—— 佐藤 博樹



は不十分。まず制度をつくる段階から現場の意見を取り入れることが大切です。また経営者と人事部門、現場管理職が意見交換して共通の認識を持ったうえで運用しないと、現場で働く人が混乱します。

**由利** 私たちも残業は繁忙期でも最長夜8時まで、パートタイマーを社員契約にし、フルタイム社員と同じ待遇にするなど、女性が管理職になりやすい環境整備に取り組みました。しかし、制度をつくったからと言って、いきなりうまくいったわけではありません。現場を変えたのは、たしかに対話でした。我が社では3か月に1回面談を行っていて、現場の声はすべてメモし管理者に上げる仕組みがあります。その中で生まれたものの1つが、特別休暇制度です。きっかけは「有給休暇取得100%を目指すというが、土壇場で子どもが風邪引いた時のために、最後まで使い切りたくない」という声。有休を使い切ることが目的化することは良くない、と思い導入しました。

また残業時間の削減はトップダウンの指示だけではなく、中間マネジメント層の考え方から変えていく必要がありました。対話を通して、今の仕

事の仕方でも何年も持続できるのかを問い、組織のあり方を変えていきました。

**佐藤** 由利さんのように管理職の働き方改革は重要です。働き方改革は非管理職に焦点が当たりがちですが、管理職が目前の仕事に忙殺されると、部下との対話や、マネジ

メントができなくなります。それだけでなく、自己啓発の時間も確保できません。経営者がブレないことも大切。制度をつくっても、現場に「どうせ半年もすれば元に戻る」と思われては定着しません。組織が目指すところを明確にし、やり切る覚悟を示すべきです。

**ダイバーシティ経営に取り組む中小企業に向けてメッセージをお願いします。**

**由利** 自分がずっと元気なままでマネジメントをできると考えないほうがいいということです。自分がマネジメントできなくなった後、この会社がどうあれば続くのか。そう考えたことがダイバーシティ経営を進めるきっかけの1つになりました。

**相馬** まず自社の事業や地域性を踏まえて自社に必要なダイバーシティ経営を考えることが大切で

人が集まらないなら  
今いる人や  
集まってくれる人に  
活躍の機会を  
つくるべきです

—— 由利 昇三郎



す。具体的にどこから取り組めばいいのかわからない方は、経産省が作成した「ダイバーシティ経営診断シート」で自社の現状を網羅的にチェックすることをおすすめします。まずは経営者が自ら使ったうえで、さらに社員や社外の第三者にも使ってもらって照ら

し合わせると、自社が取り組むべき施策がより立体的に見えてくるでしょう。

**佐藤** ダイバーシティ経営を進めると、社内に分断が生まれることもあります。多様な考え方を受け入れても、同じ考え方の人同士で分かれる傾向があるのです。その方が楽だからです。ただ、もともと人はいくつもの役割（会社では課長、家で夫や妻、親、あるいは社会人学生など）を持つ存在です。しかし、それぞれの役割をちゃんと担っている人は少ないのです。働き方改革により生まれた時間を社員に戻し、社員がその時間を多様な役割を担うことに活用できれば、一人ひとりの多様性である「イントラパーソナル・ダイバーシティ」が実現できます。これが実現できれば、自分と異なる他者の中に、自分との共通点を見つけ、分断も乗り越えやすくなります。中小企業経営者には、ぜひその意識を持ってもらいたいですね。

佐藤 博樹●東京大学名誉教授。法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授、中央大学ビジネススクール教授などを経て現職。共著に『多様な人材のマネジメント』（中央経済社）や『働き方改革の基本』（中央経済社）など。

相馬 知子●企業にて人材・組織関連業務に従事。2020年からは役員直下のチームで、グローバルでのダイバーシティ推進体制整備・方針策定・施策実行を担当。2023年8月より現職。政策面から、企業でのダイバーシティ経営の浸透に取り組む。

由利 昇三郎●1964年生まれ。1987年に甲南大学法学部を卒業後、2000年に専務取締役として入社。2006年から代表取締役社長。自社ブランドの立ち上げやダイバーシティ経営に取り組む。2020年からは兵庫県靴工業組合の理事長を務める。

## Case Studies

# 7社から読み解く ダイバーシティ経営

以降のページで紹介する7社の企業の実践事例を読み解くヒントとして、ダイバーシティ経営を推進する上での6つの行動指針を紹介する。

ダイバーシティ経営を通して目指す姿は個社ごとに異なり、決まったゴールもない。大切なのは今の組織のあり方を常に問いかけ、その都度ベストな状態となるよう、アップデートし続けることだ。私たちは、各社が自社なりのダイバーシティ経営を実現するため、VISION（ダイバーシティ経営の目的）を中心に、個人と組織、双方の側面からダイバーシティ経営を実現するための6つの行動指針を定義した。これらを参考に、自社にとってのダイバーシティ経営とは何かを考えるきっかけとして欲しい。

## ダイバーシティ経営を実現する6つの行動指針

### LEADERSHIP

**多様な個の特性を活かすリーダーシップ**  
人の特性や働き方を理解して、配置や役割を考えるリーダーシップ。本来の力を発揮して仕事ができる関係性をつくる。社員が目指す多様な働き方に向き合い、機会を提供する。

### SYSTEM

**多様な個が柔軟に活躍する仕組み**  
多様な人材が柔軟な働き方と昇進する機会を両立できる仕組みや制度。採用や昇進における判断基準が属性やバイアスに基づかないものである。健康に働ける環境がある。

### CULTURE

**多様性を受容する文化**  
多様な価値観が受け入れられる組織文化。昇進しなくなる組織風土が醸成されている。多様な人材が重要な役職に登用されている。属性によらず、仕事の責任・裁量を決めている。

### COLLABORATION

**多様な人が仕事と生活を両立する協力**  
自分だけで仕事を抱え込まずに、お互いに協力しあえる環境。世代を超えて理解、協力し合う。生活においても家事や育児などの役割を一人で抱え込まず、性別によらず協力しあう。

### WILL

**多様な個それぞれの意思の追求**  
属性や状況によらず、多様な人材が得意を活かしてなりたい姿を描けること。主体的にキャリアを考えている。自分だけで悩まずに、周囲と意見交換したり、協力をお願いする。

### COMMUNICATION

**偏見のないコミュニケーション**  
多様な人材が属性や世代、価値観の違いを互いに理解して関わりあえること。学歴や職歴に基づいて判断することなく、ともに仕事を進める。どんな国籍や文化を持つ人とも等しく接する。

## DIVERSITY COMPASS

6つの行動指針は、経済産業省がダイバーシティ経営を推進するに当たって、目指すべき姿や指針をダイバーシティ・コンパスという形で試行的に整理したツールから抜粋したもの。各行動指針には、それらに紐づく問いが載っており、自社らしいダイバーシティ経営のあり方を、社員一人ひとりが模索できるようになっている。今後、企業における使い方を整理し、公表する予定。

ダイバーシティ・コンパスウェブサイト

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/compass/index.html>



## 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。その代わりに、朝6時から8時の間であれば、残業を許可し、手当て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。

## Case 02

## プロセス改善で 若手とシニアの活躍を実現

株式会社 釧路製作所 (北海道釧路市)

WILL SYSTEM



ダイバーシティ関連数値

障がいのある方の  
就職1年後定着率(過去3年) **100%**

株式会社 釧路製作所

設立 1956年

業種 製造業

社員数 102名 (2024年4月時点)

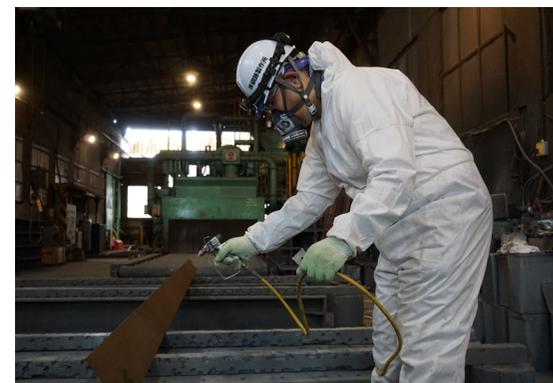
事業内容 橋梁、航空宇宙部品製造

釧路製作所は、1956年に創業した日本最東端の橋梁メーカーだ。少子高齢化や橋梁事業の市場縮小などの影響で2012年に赤字経営に陥るも、2016年に再建。この経験から「釧路地区で圧倒的な存在感のある100年企業を目指す」という経営ビジョンを掲げ、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。現在、社員数は2018年に比べ約50名増加した。

取り組みは、縦割り意識の廃止や業務プロセスの見直しから行った。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。また、若手を採用するため、地元の高専や工業高校からのインターンシップ受け入れや、女性も働きやすいよう女性専用更衣室や屋内外のトイレの整備、短時間労働規定なども定めた。障がいのある社員の活躍も促すため、技術習得のフローを整備。資格取得の費用は会社が負担し、ベテランの技術者がマンツーマンで支援している。

シニア社員への配慮も欠かさなかった。技術者としてだけでなく、若手を指導する役割を期待し、全社の技術力の向上を担ってもらった。

若手が増えたことで、新しいアイデアが現場から出てくるようになった。その1つが、2022年からスタートしたロケット部品製造を行う宇宙産業への参入だ。現在は、部品供給に向けて全社的に試行錯誤している最中だという。



若手女性社員もベテランのシニア社員の指導の下で成長を遂げ、溶接競技大会の地区大会に女性選手として初めて出場。地区大会を突破して北海道大会に出場する活躍を見せている。

## 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1on1、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UIJターンの転職者も増えた。

## Case 04

## 顧客より社員優先で ダイバーシティを推進

株式会社 日本レーザー（東京都新宿区）

COLLABORATION SYSTEM



ダイバーシティ関連数値

60歳以上の社員比率 **10%**

株式会社日本レーザー

設立 1968年

業種 小売業、卸売業

社員数 59名（2024年4月時点）

事業内容 各種レーザー機器装置及び光学機器の輸入販売

レーザーと光の専門商社である日本レーザーは、30年以上前からダイバーシティ経営に取り組んでいる。国籍、年齢、性別、学歴を問わず採用を続け、現在は女性社員比率30%以上、60歳以上の高齢者も10%を超える。30年連続で黒字を記録し、ビジネスも右肩上がりだ。

ダイバーシティ経営に取り組むきっかけは、経営の悪化による人手不足だった。そこで、意欲のある候補者であれば、経歴にかかわらず積極的に採用。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。

ダイバーシティ経営を実践する上で大切にしているのは、顧客よりも社員を大切にすることだ。そのために、情報の透明性を高め、公正な待遇や評価を行っている。透明性を担保するために、全社の受注や粗利の見込み、実績を、部別・グループ別・個人別に公開。全員が業績を知っている状況を整備している。また、昇給や昇格の基準も明確にし、性別や障がいの有無、年齢にかかわらず、能力や成果によって評価。納得できない場合はお互いに納得するまで話し合うようにしている。

同社が信条とするのは、各事業のことは携わる社員が一番理解しているということ。人事や組織、事業計画、策定などに関しては会社の都合より社員の希望や事情を優先し、ボトムアップの組織づくりを行なっている。



人は生涯をかけて成長するという考えのもと、生涯雇用を実践。65歳までは無条件で再雇用し、その後も本人の意向次第で、再々雇用する。実際に、4名の社員が70歳を超えても働いている。

## 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%**

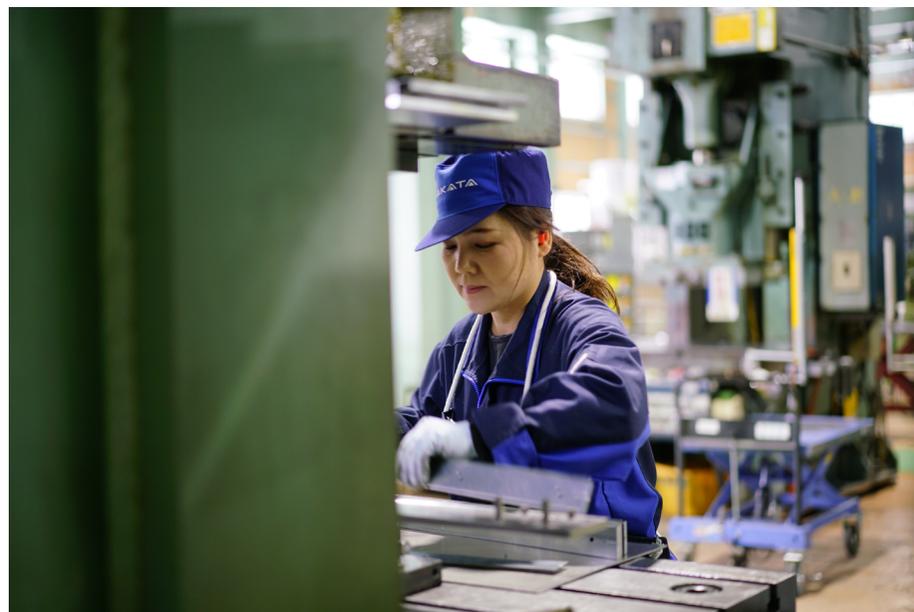
株式会社サカタ製作所

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。

## Case 06

## 女性活躍の推進が 健康経営の促進へ

やまやコミュニケーションズ (福岡県糟屋郡)

COMMUNICATION SYSTEM



ダイバーシティ関連数値

育休後の復帰率 **100%**

株式会社やまやコミュニケーションズ

設立 1976年

業種 製造業、飲食サービス業

社員数 1612名 (2023年8月時点)

事業内容 辛子明太子・水産物等製造販売、外食事業

正社員のうち女性比率が36%を超え、女性管理職の割合も2割を超えるやまやコミュニケーションズ。女性活躍の推進を目標にしたのではなく、一人ひとりの実力や意志のある人を評価していった結果、今のような管理職の割合になったという。だが、実力で評価をしてみると、以前は管理職になりたい女性社員は多くなかった。そこで取り組んだのが、管理職の職務の明確化や、上司・部下の目標共有だ。子育てを機にパートになった女性が再び正社員に戻り、上司の後押しもあって管理職に昇進したのもその一例だ。一度現場を離れても活躍の可能性がある」とわかり、管理職になりたいと手を挙げる女性が増えた。管理職になった後のキャリアイメージを想像しやすくするため、研修やカウンセリングの実施も行なっている。

実力主義の評価をする一方、一人ひとりが安心して、持続的に働ける環境づくりにも力を入れている。例えば、人事労務からの情報提供や、各部署と人事労務が連携しての面談・代替要員

手配など、休業・復帰支援を行いキャリアを途切れさせないようにした。

心理的安全性の向上や社員の健康への投資も盛んだ。話しやすい空気づくりのため、オフィスには部署毎に仕切りがなく、会議室も2つのみ。車座でコミュニケーションが取りやすいスペースもある。直近では、無意識の偏見に気づく「アンコンシャス・バイアス研修」を行うなど、多様性を認め合える風土づくりを推進。結果、経済産業省と日本健康会議が実施している「健康経営優良法人」に2022年以降3年連続で選ばれている。



社員の健康促進のため、新社屋にはトレーニングルームを設置。トレーニングルームはジムやピラティスでの使用の他、イスラム教の方が礼拝のために使うスペースとしても活用されている。

## Case 07

## 10年以上の取り組みで ダイバーシティのお手本に

大橋運輸 株式会社 (愛知県瀬戸市)

COMMUNICATION CULTURE



ダイバーシティ関連数値

**6**年連続新卒採用

大橋運輸株式会社

設立 1954年

業種 運輸業、郵便業

社員数 99名 (2024年4月時点)

事業内容 一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業など

愛知県で個人向けの遺品整理・生前整理、引越サービスや法人向けの自動車部品の輸送など幅広い事業を展開している大橋運輸。人材確保が難しいとされる運輸業だが、女性従業員の割合は2割を超え、外国籍やLGBTQ、障がいのある従業員も活躍している。

今でこそ、多様な人材が活躍し、働きやすい環境であるが、かつては大手企業の下請けとして長時間労働が課題だった。このままでは会社を長期的に存続できないという危機感のもと、高い付加価値の出る案件に集中する方針に切り替えた。短期的に売り上げが減ることに反発もあったが「未来の会社の成長につながる」と何度も伝え、少しずつ理解を促していった。

同社が本格的にダイバーシティ経営に取り組むきっかけとなったのは、事業の転換期の採用活動だ。その当時、優秀な人材を確保するため、あえて短時間かつ柔軟な勤務形態で人材を募集し、成功。以来、多様な人材が多様な働き方で、それぞれの能力を活かせる社内環境の整備に取り組むようになった。意見の通りやすい環境づくりのため、社員から社長へ直接相談ができる「社長直通メール」などの施策も行っている。

こうした活動は継続することが難しい。だからこそ、鍋嶋社長はダイバーシティは自社にとって欠かせない取り組みだと社内に言い続けている。

例えば、短時間勤務の女性を管理職に据えた際、「早く帰る人がなぜ管理職なのか」という意見もあったが、労働時間よりも成果を出すことを評価すると伝え続け、納得してもらったという。

多様性を重視した労働環境は採用や事業にも好影響。同社は6年連続で新卒者の採用に成功している。遺品整理や生前整理など、今の主力となる新規事業はダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な意見を汲み取る中で生まれたものだ。

10年以上の取り組みの結果、多様な人材の活躍を通じ経営成果をあげたとして、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営100選プライム」に2020年、中小企業として初めて選定。現在は、行政から講演を依頼されるなど、ダイバーシティ経営のロールモデルとして注目を集めている。



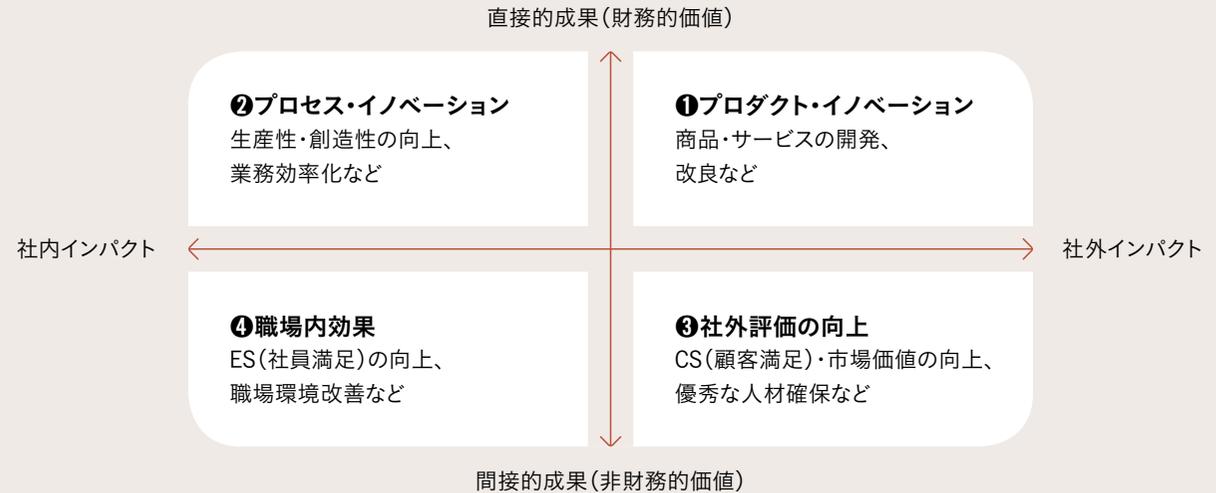
高齢者の雇用延長や新規採用、外国籍の方やLGBTQ社員の採用など、多様性のある職場づくりに取り組んでいる。

## Column

## ダイバーシティ経営が 企業成長にもたらす 4つの効果



ダイバーシティ経営に取り組むことで、どのような効果が得られるのか。直接的成果と間接的成果、社外インパクトと社内インパクトという切り口から、4つに分類した。それぞれ、経営にどのような影響があるのかを紹介する。



1つ目は「プロダクト・イノベーション」。性別、年齢、出身国、キャリアパス、他業界で働いた経験、学歴の6要素で経営層の多様性を測定。スコアが平均以上の企業は、売上高に占めるイノベーションの割合が19%高い(※1)。

2つ目は「プロセス・イノベーション」。企業の多様な人材の増加は、柔軟な働き方の実施等、そういった人材の活躍に向けた取り組みとセットで行うことで、生産性の向上が期待できる(※2)。

3つ目は「外部評価の向上」。ダイバーシティ経営の恩恵として、日本企業を含め、多くのグローバル企業が「人材の獲得」や「業績の向上」と回答。特にミレニアル世代は、就職先を選ぶ際、

企業の「多様性や受容性の方針」を重要視し、女性はこの傾向が顕著である(※3)。

4つ目は「職場内効果」。ダイバーシティ経営を重視している企業は、「働き方の効率化・生産性向上」「エンゲージメント向上」に効果を感じている人の割合が高い(※4)。

ダイバーシティ経営に取り組むことは、財務・非財務、双方に良い影響を及ぼす。まずは、今の経営の延長線上でできることは何かを探してみる。それが、成果につながる一歩目となる。

参考：ダイバーシティ経営診断シートの手引き 注釈：※1：(出所)BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」(2018)※2：(出所)「経済財政白書(令和元年版)」付注2-9※3：(出所)PwC第18回世界CEO意識調査2015年 境界なき市場 競争への挑戦(2016年)※4：(出所)「日本の人事部 人事白書2022」

## Exercise

# 多様な視点を 掛け合わせる 対話の実践



「ダイバーシティ経営」の実践には「経営理念の浸透」「人事制度の設計」「現場の風土づくり」の3つが必要だ。定着に向け、多様な視点からの振り返りとその共有が求められる。その手法の1つとして、対話の方法を紹介する。

ダイバーシティ経営に取り組む意義をしっかりと伝えたい。ダイバーシティ経営を進めるための次の一手を社員から募りたい。施策に対して起きている対立や反発に向き合いたい。対話とは、こうした状況において、ダイバーシティ経営を次の段階に進めるための手段となる。対話を通し、多様な視点が掛け合わさることで、経営者だけでは捉えきれなかった課題の発見や、一人では生まれなかった新しいアイデアの創出につながる可能性がある。

そこで、対話を実践するツールとして経済産業省が作成した「ダイバーシティ経営対話シート」を紹介する。本シートは、多様な人材が活躍するための土壌が企業内に整備されているかを、社内メンバーの多様な視点から振り返り、それを共有することを目的にしている。「経営者」「人事」「現場管理職」「組織文化」の4つのカテゴリで構成され、それぞれのカテゴリについて、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る。

このギャップの認識は社内の課題の特定や改善策の策定につながり、経営者と社員の合意の上での取り組みの実施につながっていく。対話シートをダイバーシティ経営の実践を深める第一歩として活用してほしい。

※現状把握や施策検討には「[改訂版ダイバーシティ経営診断シート](#)」や「[ダイバーシティ2.0行動ガイドライン](#)」をご活用ください。

### ダイバーシティ経営対話シートの使い方

#### ① 各々の立場からチェックを付け 企業の現状を把握する

シートの各項目を確認することで、企業内に多様な人材が活躍するための土壌が整っているかを記載していく。個人の認識を把握することを目的としており、正解不正解はない。

#### ② お互いのチェックシートを共有し 視点の違いに気づく

各自で記載したシートを共有しあいながら、お互いの視点の共通点と相違点について理解しあう。どちらが正しいかではなく、なぜ違いがあるのかを語り合う。

#### ③ 共通する課題や、認識のズレから 取り組むべき課題を特定する

多様な視点を掛け合わせることで、ダイバーシティ経営を実践する上での課題を特定する。共通して認識している課題や、認識のズレが生じている項目に着目する。

#### ④ 課題を解決するための 施策について一緒に考える

特定した課題に対して、どのような施策を打つべきかを検討する。ダイバーシティ経営推進企業の具体的な取り組みを参照することも有効である。

※繰り返し実施することで、より深い課題の発見や、実現度の高い施策検討が可能になる。

## ダイバーシティ経営の実践に向けた対話シート

多様な視点で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」などについて対話を通して検討することで、ダイバーシティ経営の実践に向けて、取り組んでいきましょう。

### 経営理念・ビジョン

企業としての目指す姿（ビジョン）は何ですか？

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 経営者の取り組み

企業の指針となる「経営者の取り組み」。多様性をどのように成果に繋げるのか（経営戦略）どのような人材を求めるのか（人材像）を定義し、社員に理解されることが必要となる。

当てはまらない  
 やや当てはまらない  
 当てはまる  
 やや当てはまる  
 当てはまる

経営理念や、経営戦略として多様な人材（属性\*、キャリア・経験、働き方など）の活躍を重要な事項として取り入れている

多様な人材（属性、キャリア・経験、働き方など）が活躍することが、組織として重要であることを属性や働き方等に関わらず全ての社員に伝わっている

経営者（経営幹部）と社員が信頼関係を構築できるよう、経営者と社員がお互いの考えについて対話する機会がある

経営者（経営幹部）は、多様な役割、階層、職能の視点を経営に取り入れることが経営の成長性・持続性に繋がることを理解し実践している

会社として中長期的な経営戦略・方針を立てている

経営戦略・方針を全ての社員（属性や働き方等に関わらず）に説明して理解を得ている

経営戦略・方針を実現させていくうえで、必要な人材像を（属性や働き方等ではなく）スキルや、キャリア、経験を軸にイメージを明確にしている

### 人事管理制度の整理

多様な人材の活躍を可能にする「人事管理制度の整備」。個人の事情に合わせた働き方の実現や、属性に依らず公正に評価する制度を整備していくことが必要となる。

あまり当てはまらない  
やや当てはまる  
当てはまる

特定の人がいなければ業務が滞るという事態を避けるために、各業務のマニュアル作成などを通して、誰でも業務情報を共有できるような体制を整えている

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

社員一人ひとりの今後の仕事やキャリアの希望などを踏まえて、能力開発に投資（時間、予算等）している

昇進・昇格ついて、属性や働き方等に関わらず全ての社員が納得できる基準が明確になっている

社員一人ひとりが自分のライフスタイルや、ライフステージにあった働き方ができるための制度が整備されている

### 現場管理職の取り組み

一人ひとりの違いを最大限に活かして伸ばす「現場管理職の取り組み」。社員の能力を見極め、活躍する場を提供し、能力を伸ばすなどのリーダーシップを発揮することが必要となる。

あまり当てはまらない  
やや当てはまる  
当てはまる

部署や、現場の管理職は多様な人材（属性、キャリア・経験、働き方など）が活躍することが、組織として重要であることを理解している

部署や、現場ごとに管理職と各担当者が、組織目標に紐づいた各自の仕事の目標と位置づけについて対話する機会が設けられている

部署や、現場では管理職が、属性や働き方等に関わらず、各担当者の能力や、働き方の希望を理解したうえで仕事を割り振っている

部署や、現場ごとに管理職が各担当者の業務の進捗状況を個々に把握している

部署や、現場ごとに管理職が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

部署や、現場ごとに管理職が各担当者の属性にとらわれない公正な人事評価を行っている

### 組織風土

社員の価値観や、行動に影響する「組織風土」。多様性を価値創造に繋げるためには、それぞれの意見を発言でき、価値観の違いが受容される組織状態が必要となる。

あまり当てはまらない  
やや当てはまる  
当てはまる

社員の属性や役職、働き方等によらず、自らの意思で休みをとれる環境になっている

社員は自分の意見を気兼ねなく誰にでも発言できる環境である

異なる意見や価値観・考え方に対して否定的ではなく、お互いに尊重し合える環境である

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

管理職層と経営層が意思疎通を行い、経営・現場の両面から多様な人材が働きやすい環境を醸成している

※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。



発行者／経済産業省経済社会政策室  
編集・制作／株式会社KESIKI  
エディトリアルデザイン／fairground  
問い合わせ先／経済産業省経済社会政策室