

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人 事

多様化の時代に対応する

中堅・中小企業の
ダイバーシティ推進と
取組み事例

- 1 注目度が高まっているダイバーシティ推進とは
- 2 ダイバーシティ推進における現状と課題
- 3 ダイバーシティ推進の実践方法
- 4 ダイバーシティ推進の取組み事例

2024

9

SEP

伊藤誠一税理士事務所



1 | 注目度が高まっているダイバーシティ推進とは

近年、いろいろな場面で『ダイバーシティ』という言葉を耳にすることがあります。これは単にダイバーシティが企業経営論にとどまらず、日常生活においても意識すべきものとしての認識が広まっていることの表れともいえます。中でも企業経営においては、長引く労働力不足を解消するための手段として、注目度が年々高まりつつあります。

そこで本レポートでは、中堅・中小企業を対象としたダイバーシティ推進の考え方や具体的な取組み方法、取組み事例を紹介します。

1 | ダイバーシティの定義

(1) ダイバーシティとは

そもそも、ダイバーシティ (diversity) とは『多様性』や『多様なこと』という意味を持つ英単語です。日本においては、特に企業や教育機関などで重視される機会が増えており、異なるバックグラウンドを持つ人々が共に働いたり、共存する環境を作り出すことを指す場合にこの「ダイバーシティ」というカタカナ表記がよく使われます。

そしてこのダイバーシティには、表層的、深層的といった2つのフェーズが存在します。

■表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティ

●表層的ダイバーシティ

- 人種や民族：見た目や文化的背景に基づく違い
- 性別：男性、女性、その他のジェンダーアイデンティティ
- 年齢：若者から高齢者までの幅広い年齢層
- 身体的特徴：身体的な障がいの有無、身長、体重など

●深層的ダイバーシティ

- 価値観や信念：宗教、政治的信条、倫理観など
- 性格：内向性や外向性、協調性、責任感など
- 教育背景や経験：学歴や職業経験の違い
- スキルや知識：特定の職務に関連する技術や専門知識の違い

ダイバーシティといつても、上記のようにその種類や内容が様々あるため、これらを推進する上で、まずはダイバーシティそのものの考え方から理解し、打つべき手を検討する必要があります。

2 | ダイバーシティ推進の背景と重要性

ダイバーシティ推進の重要性が謳われて久しくなりますが、その発端は1960年代のアメリカで公民権運動が盛んになり、1964年に公民権法が成立されたことにあるといわれています。この法律により、人種、性別、宗教、国籍などに基づく差別が禁止され、平等な機会が法的に保障されるようになったことから、企業経営においてもダイバーシティへの取組みが求められるようになりました。

また、国際的には様々な面でのグローバル化が進んでいることや、移民の増加により、必然的に多様化の一途を辿っているという状況もあります。このように異なるバックグラウンドを持つ人々が共に生活し、働くことが一般的になっていることから、いかにしてこれらに対応するのかが重要視されるようになったのです。

さらに、企業においては歴史的な背景や社会の潮流に企業として適合する必要性があるだけではなく、次のような理由からも、ダイバーシティの推進が有用とされています。

■企業がダイバーシティ推進に取組むべき理由

● 競争力の強化

多様な人材を受け入れることで広範なニーズに対応することができ、競争力を強化することができます。特にグローバルに展開している企業においては、顧客の多様な要求に応えるために重要となります。

● 優秀な人材の確保と保持

ダイバーシティを推進する企業は、幅広い人材市場から優秀な人材を引きつけることができます。また、推進していること自体が自分の多様性を尊重されていると感じることができ、企業に対するエンゲージメントが高まります。

● 企業のイメージ向上

ダイバーシティを重視する企業は、社会的責任を果たしていると見なされ、企業のイメージが向上します。これにより、消費者や投資家からの信頼を得ることができます。

● 従業員満足度と生産性の向上

多様な意見や視点が尊重される環境では、従業員がより良いパフォーマンスを発揮でき、生産性が向上します。

ここまでではダイバーシティの考え方から、歴史的背景、重要性などを紹介してきましたが、以下、実際に推進することのメリットとデメリットについてみていくことにします。

3 | ダイバーシティ推進のメリットとデメリット

ダイバーシティ推進の重要性は認識しているものの、実際には取組んでいないという企業が多くありますが、その理由は多岐にわたると考えられます。

以下はダイバーシティ推進のメリットとデメリットを列記したものです。自社の状況を鑑みつつ、推進の是非について検討してみてはいかがでしょうか。

■ダイバーシティ推進のメリット

メリット	
市場競争力の強化	多様なニーズに対応可能
優秀な人材確保	幅広い人材を引き付ける
人手不足の解消	労働力としての人員を確保しやすくなる
社員満足度の向上	多様性が尊重されることでモチベーションが上がる
新市場開拓	異なる文化理解が市場拡大に役立つ
イメージ向上	社会的に意識の高い消費者から好感を得る
ニーズ理解力の向上	多様なニーズを理解し対応することができる
グローバル展開の支援	多様な文化や言語に対応できる人材が、グローバルには必要

■ダイバーシティ推進のデメリット

デメリット	
コミュニケーション	文化や言語の違いでコミュニケーションが取れない
意思決定の遅れ	多様な意見や視点の結果、意思決定プロセスが複雑になる
組織文化の統一が困難	多様な価値観が起因し、意思や文化が統一しづらい
教育コストが増加する	実務以外に多岐の教育が必要なため、時間、費用共に増加する
離職增加のリスク	理解を得られない場合に既存社員が離職する可能性がある
管理の複雑化	多様な従業員を管理するために追加の取組みが必要となる

上記の通り、メリット・デメリット共に様々な要素がありますが、なかにはデメリットを気にしすぎるあまり、二の足を踏んでいる企業が散見されます。しかしながら、前述の通り、ダイバーシティ推進は社会的にその重要性が高まっており、結果的に得られるメリットも多く、むしろ取組まなければ人材の確保はより困難になり、経営そのものに支障が出るといった懸念もあります。そのため、まずは実行可能なところから取組んでみるといったスタンスが重要となります。

次章では中堅・中小企業におけるダイバーシティ推進の現状と課題についてみていくことにします。

2 | ダイバーシティ推進における現状と課題

日本は長らく『ダイバーシティ後進国』といわれています。そこにはいくつかの要因がありますが、以下その代表的なものを紹介します。

1 | ダイバーシティ推進の現状

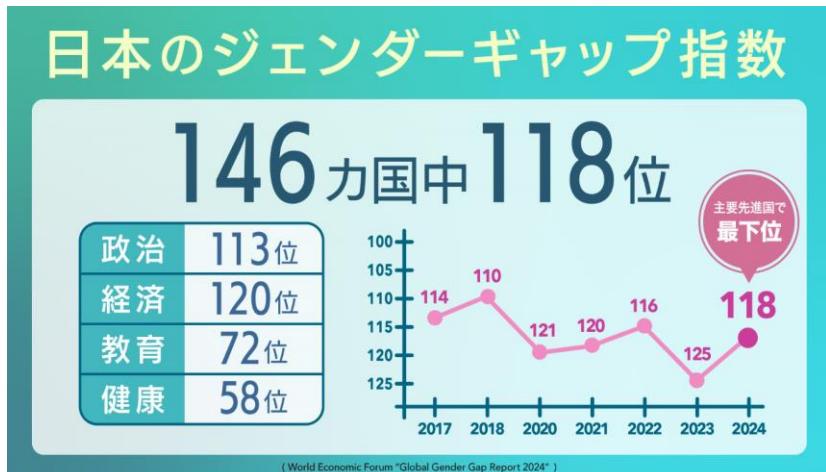
(1) 性格差について

世界経済フォーラム発表の「ジェンダーギャップ指数2024」によると、調査対象146カ国のうち男女平等が最も進んでいたのは、達成率93.5%のアイスランドで、15回連続の首位でした。

以下87.5%のノルウェー、同フィンランド、83.5%のニュージーランドと続き、北欧の国々が上位を占めています。

その中で日本は、66.3%の118位で、過去最低だった前年64.7%の125位からわずかにスコアは上がりましたが、東アジアでみても、フィリピン(25位)、シンガポール(48位)、韓国(94位)、インドネシア(100位)に遅れをとっています。立憲民主党：日本の「ジェンダーギャップ指数」は146カ国中118位

■日本のジェンダーギャップ指数



この結果に至った要因は、「政治参画」と「経済参画」の低さにあります。

政治参画については、例えば、2021年10月の衆議院議員総選挙では候補者に占める女性の割合は17.7%、当選者に占める女性の割合は9.7%でした（男女共同参画局『男女共同参画白書 令和4年版』より）。平成以降は候補者・当選者ともに女性比率が上昇傾向にあるものの、依然として低水準にあるのが実情です。そもそも制度を作る側・決める側に女性の参画が少なければ、考え方の多様化が担保されず、結果的に女性の働きやすい環境の構築が遅れる要因となります。

経済参画の面でみても、女性は出産や育児などのライフイベントにより一時的に仕事を離れる傾向にあります。その中で、仕事と家庭を両立しながら活躍できる環境が十分に整っていないことが、女性の管理職登用の遅れにつながっています。さらに、コロナ禍で女性の労働参加が減ったことも、経済参画の指数を下げる要因となっています。

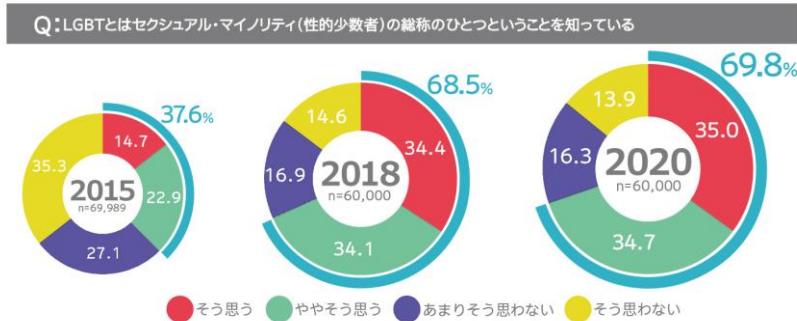
(2)LGBTQ+の受容

日本では、「LGBT」という言葉の浸透率が2020年時点では69.8%となっています。この認知度については、2015年の調査では37.6%、2018年の調査では68.5%であったことから、徐々に認知度が増し、そのことでLGBTに配慮した対策も増えてきているといえます。

近年では、調査済みの「LGBT」に「Q+」(Q:クエスチョンング、+:その他の性自認)が加わった「LGBTQ+」と言われるようになっていますが、上記の調査では「Q+」に関してその認知度は10%も満たしていませんでした。さらに、この「LGBTQ+」におけるストレート層（異性愛者であり、生まれた時に割り当てられた性と性自認が一致する人）に対する調査（上図）では、知ってはいるものの自分事化できていない「知識ある他人事層」が最多数を占める結果となっています。

その他、ダイバーシティという枠組みに関する現状は以下のような項目があります。

■LGBTの認知度調査



■LGBTQ+に対するストレート層のクラスター分析



上下とも電通ウェブサイト：電通、「LGBTQ+調査2020」を実施

■日本のダイバーシティ推進におけるその他の項目の現状

●障がい者雇用率

令和5年法定雇用率2.3%の達成企業の割合が50.1%の中、令和6年に法定雇用率が2.5%に引き上げられているため、対策が必要になっている。

●外国人雇用者数

令和5年10月末時点での外国人労働者数は 2,048,675人で前年比 225,950 人増加し、過去最高を更新した。これからも増加する見通しである。

●ダイバーシティ教育

小中高校のカリキュラムに多文化共生、ジェンダー平等、障がい者理解、「LGBTQ+」理解、それぞれの教育が進められている。

2 | ダイバーシティ推進における課題

前述したように、日本のダイバーシティ推進は、外国人雇用やダイバーシティ教育に関しては進められている一方で、性格差の解消やLGBTQ+の受容に関してはあまり進められていないことが分かっています。

以下は中堅・中小企業がダイバーシティを推進する上での代表的な課題を列挙したものです。自社に当てはまる項目があれば、その解消策を積極的に検討する必要があるといえるでしょう。

■中堅・中小企業におけるダイバーシティ推進にあたっての課題

●知識不足

ダイバーシティを企業として推進する上で必要な考え方や対応、連携機関に関する情報など様々な面での知識が不足している。

●社内リソース不足

実際に推進する人材や必要なコストが不足している。

●アンコンシャス・バイアス

無意識のうちに偏見をもつこと。例えば、日本は古くから男性優位の社会であったため、「昇進は男性がするもの」や「男性のほうが長く働いてくれる」といったバイアスがかかる。

●慣例主義

これまで培ってきた文化や風習を優先し、変化を好まないという考え方。日本は慣例主義の企業が多いと言われており、例えばトップダウン型の体質が強い企業では、経営方針や具体的な戦略を全て経営幹部が策定し、社員からのアイディアや意見が通りづらく、多様なアイディアが生まれづらい環境になる傾向がある。

●経営戦略との連携

ダイバーシティはあくまで手段であり、企業にとってのゴール（目的）ではない。そのため、ダイバーシティ推進の結果、海外展開やイノベーションなど実現後に取組みみたい施策があるはずだが、先を見据えての活動には至らずダイバーシティ推進そのものが目的化してしまい、推進以降の施策に繋がっていない。

中堅・中小企業には、知識不足やリソース不足といった目に見える課題から、アンコンシャス・バイアスや慣例主義などの見えづらい課題まで、多くの課題が存在しています。

しかし、これらを理由にダイバーシティ推進を怠ると、社会の潮流から取り残されてしまうことが懸念されます。したがって、特に中堅・中小企業においては、まずは手が付けやすく、一定程度効果が見込める事案から取組むことを推奨します。

次章では、前述した現状や課題をもとに取組み項目や実践方法を紹介します。

3 | ダイバーシティ推進の実践方法

数あるダイバーシティ推進の中で、特に中堅・中小企業が実行に移しやすく、一定程度の効果が見込める取組み項目や実践方法を紹介します。

1 | ダイバーシティ推進のステップ

ダイバーシティ推進にあたっては、下記のようなステップを踏むことで、より効果的な取組みとすることが可能となります。

■中堅・中小企業にお勧めするダイバーシティ推進のステップ

	項目	対応
STEP-1	ダイバーシティ推進の現状分析	実際に現在自社が取組んでいる活動の状況や結果を分析・把握する
STEP-2	計画の策定と取組みの選定	分析結果をもとに、実現性も考慮しながら計画を策定し、取組みを制定する
STEP-3	ダイバーシティ研修	推進の必要性や世間の潮流を教育し、意識改革を行う
STEP-4	制度・施策の導入	解消すべき事象に対する、具体的な制度や施策を導入
STEP-5	評価と改善	進捗や結果を定期的に測定し、状況に応じて計画の見直しや取組みの改善を行う

実際に取組む場合、基本的にはSTEP-1から始めることが基本となります。まずは実現性を考慮しつつ、現時点で特に不足している要素を解消することが効果的といえます。そして、最初は明確ではなくとも、結果的にどのような方向性を目指していきたいのかという、目的意識を持ってダイバーシティ推進に取組むことが肝要です。

2 | 代表的なダイバーシティ推進の項目と導入方法

ここからは、前述したステップの中から、すぐにでも取り掛かり易い、STEP-3『ダイバーシティ研修』とSTEP-4『制度・施策の導入』の代表的な項目を紹介します。

(1)STEP-3『ダイバーシティ研修』

まずは意識改革から行わない限り、ダイバーシティ推進自体がマイナスの印象を与えかねません。そのため、下記のような社内教育を通してダイバーシティに関する認識合わせから始めることがポイントとなります。

■ダイバーシティ研修で伝えるべき項目と内容

- ダイバーシティの基本概念…多様性の定義、多様性のもたらす価値
- アンコンシャス・バイアスの理解…アンコンシャス・バイアスとは、自己認識と対処法
- インクルーシブ※な職場環境の構築…インクルーシブの重要性、インクルーシブの実践方法
- 各項目の理解と対策検討…性格差問題、LGBTQ+の理解、障がい者支援の現状と対策、年齢的多様性の理解

※インクルーシブ：全てを包括する、包み込む、受け入れるの意

(2)STEP-4①『性格差の解消』

性格差問題は歴史が長く、ダイバーシティ推進における根深い問題の一つとされています。企業経営においては下記のような取組みが代表的なものとして挙げられます。

■性格差解消に向けた代表的な取組み

●女性の活躍推進

性別を理由にしたキャリアの不均衡は避けなければなりません。また、研修や教育機会の不均衡は性格差を助長するため、公平な教育機会の提供を行ってください。

例：性別に依らず役割を重視した人事制度の構築、次期管理職研修の参加機会の提供

●給与格差の解消

給与格差の理由が性別であるような人事制度は時代に逆行しているといえます。そのため、仕事や役割を基準とした給与制度とし、公平な人事評価制度を導入して下さい。

例：役割基準の人事制度（等級・賃金・評価）構築

●育児支援制度

育児支援の対象は女性に限定してしまうことが見受けられています。そのため、男性の育休制度の導入に並行して、職場環境の推進が必要になります。

例：男性育休制度の導入、業務効率化を推進し安定的な組織運営を実現

(3)STEP-4② 『LGBTQ+対策』

少数派の性自認や同性愛者に対する偏見は多く存在し、場合によっては当該従業員の心情を無視した扱いにまで発展してしまうケースが見受けられます。そのため、下記のような取組みを通して、許容できる環境を整備することが重要になります。

■LGBTQ+対策として効果的な取組み

●差別禁止ルールの制定

明確な差別禁止ルールを制定し、全従業員に周知徹底します。中には、職場での嫌がらせやいじめに対する厳しい措置も含まれます。

●職場環境の整備

性別を問わないトイレの設置や性自認に応じて名前や性別を選択できる社内システムの導入を通して、当該従業員の職場の居づらさを解消させます。

●相談窓口の設置

専門のカウンセラーを配置し、LGBTQ+に関する悩みを相談できる窓口を設けることで、個別の支援をしつつ、課題を浮き彫りにすることが出来ます。

(4)STEP-4③ 『障がい者雇用推進』

障がい者雇用率は上昇しているものの、政府が指針で定めている値には届いておらず、多くの課題が残されています。以下は雇用率を高めて経営を安定させるために必要とされる取組み事項です。

■障がい者雇用推進に向けた取組み事項

●取組むことの目的や重要性などの啓蒙活動

まずは社内研修やキーパーソンに対する啓蒙活動を行い、障がい者に対する偏見や誤解をなくすことから始めます。取組みから始めると社内からの理解や協力を得られず、思うように推進できなくなる可能性があります。

●職場環境の整備

受け入れるために必要な人事諸制度整備を始め、物理的な環境の整備（バリアフリーの推進など）、外部サポート機関との連携強化を行ない受け入れる環境から整えます。また、障がい者雇用に関する法律や規制を遵守し、報告も必要になるため、業務推進体制の整備も併せて必要になります。

●メンタルヘルスと支援体制の整備

全従業員のメンタルヘルスをサポートする相談窓口を設置します。また、従業員本人や家族からの相談も可能とし、安心して働く環境を実現します。

次章ではこれらの取組みを推進した企業事例を紹介します。

4 | ダイバーシティ推進の取組み事例

以下は、実際にダイバーシティを推進した企業の成功事例です。

1 | ダイバーシティ推進を通じて業績が向上したA社の事例

企業概要			
社員数	正社員約2,200名	業種	建設業
	うち女性約400名	資本金	約30,000百万円
所在地	東京都	売上高	約350,000百万円

1930年代に設立され、建築分野で実績を重ねているA社は、近年の人口減少や少子化が叫ばれる中で、建設業という業種が特に男性の仕事であるという印象が根付く残っているが故に、人材確保難や労働力不足が懸念されていました。また、長時間労働などが敬遠され、建設業を志す学生の減少もみられていたなかで、いかにして女性やシニア層、外国籍の人などの多様な働き手がそれぞれの能力を発揮し、業績向上に繋げていくかを考え、実行する必要性が高まってきたことが本取組みの背景にありました。

(1) A社のダイバーシティ推進

中期経営計画において、経営インフラ強化の戦略の一環でダイバーシティ推進を位置づけ、多様な社員の活躍の場の創出と労働環境改善を掲げ、ダイバーシティ経営への本格的な取組みを開始しました。まずは本社にダイバーシティ推進室を設け、全支店に推進担当者を置き、組織的に取組む体制を構築しました。また、経営トップによるメッセージや経営者インタビューを社内ホームページに掲載し、現在でもダイバーシティ経営の重要性について発信し続けています。

取組みとしては、「どうすれば多様性を受け入れられる環境になるのか」を議論し、「意識改革」、「職場環境整備」などの課題に対し、ヒアリングや全社アンケートを実施してきました。また、長時間労働の削減や休暇取得の促進を目標とした働き方改革にも着手しています。具体的にはキーパーソンの教育を進めた上で、ペーパーレス化や業務効率化に向けた施策を導入、男性の育休取得も推進しています。

さらに、女性活躍の推進や多様な属性の人物を受け入れる風土作りにも注力し、無意識の偏見を解消するための研修や制度を導入しました。結果として職場の風土改善や意識改革が進み、社員がより働きやすい環境が構築されています。

(2)ダイバーシティ推進で得られた成果

働き方改革や組織風土改革の成果として、時間外労働が大幅に減少し、売上高や利益も着実に伸びています。特に2015年度と2019年度を比較すると、時間外労働が39%減少し、売上高が132%、純利益が143%に拡大するなど、改革の影響が明確に現れています。

また、社員の意識も変わり、例えば女性副部長がミャンマーで学校の建設プロジェクトを立ち上げるといった、自発的に社会課題に取組む動きが見られるようになりました。

さらに、会社が支援団体に寄付を行う仕組みを導入し、多くの社員が間接的にでも活動に参加するなどの成果が見られています。

■ A社のダイバーシティ推進の概要

- 中期経営計画においてダイバーシティ推進が重要であると位置づけた
- ダイバーシティ推進室や担当者の選任から始め、組織的に取組む体制を整えた
- ダイバーシティに関する社内アンケートをもとに推進を行っている
- 長時間労働の削減や休暇取得の促進など具体的なゴールを設けて取組んでいる
- 社員教育から始め、ペーパーレス化の実現や男性社員の育休取得の仕組みを導入した

同社では今後もダイバーシティの推進活動を続け、永続的な企業の繁栄に繋げていければと考えています。

2 | ダイバーシティ推進を通じて生産性が大きく向上したB社の事例

企業概要			
社員数	正社員約120名	業種	製造業
	うち女性約40名	資本金	約10百万円
所在地	岐阜県	売上高	約900百万円

B社は自動車用油圧緩衝部品の組立、塗装、梱包の一貫生産を行っています。生産は1日約140種、合計約1万本強、最少ロットは10本以下と煩雑な工程調整が必要となるため、自動化が困難な作業現場となっています。また、立地する地域には製造現場で働く外国人が多く、同社でも1990年代から多国籍人材が在籍していました。また、聴覚に障がいのある社員を入社させて以来、継続的に障がいのある社員を採用しています。リーマンショックの影響で外国人派遣社員を大量解雇せざるを得なくなった反省から、2013年以降、個人の特性によらず正社員雇用を前提として、長期定着してもらう採用方針としています。

その後、創業50周年を機に、在籍している人材が一層活躍するための取組みを本格的に推進することとなりました。

(1)B社のダイバーシティ推進

「出来ない」「無理！」をなくすことをテーマに、IT化や設備改善を活用して業務を効率化し、多様な人材が働く環境作りを行いました。具体的には、画像判断装置やバーコード識別装置を導入して、外国人やシニア、障がい者が従事できる検査工程を作り上げました。

また、体力や体格の差による業務負担を解消するため、昇降テーブルと電動運搬車の改造や、障がいのある社員向けに、光の点灯や音声を文字に変換するアプリなどを活用して、コミュニケーションの強化を図っています。人材育成の面では、手話付き動画マニュアルやスマートグラスを活用して、OJTの効率を改善しています。

長期就労意欲向上に向けてライフィベントへの対応も重視しています。例えば、女性社員には出産後も働き続けられる環境や、正社員・パート社員の切り替え制度を提供し、高齢社員にも柔軟な働き方の提供や介護など個別事情に応じたサポートを行っています。

(2)ダイバーシティ推進で得られた成果

作業指示の見える化や判断作業のIT化等、多様な人材が働く職場環境改善に取組んだ結果、生産能力が20%向上し、納期が遵守できる体制へと変革することができました。

具体的には、取組み前と比較し、モデルラインの出来高生産性が約25%向上し、納期の遵守率も目標であった90%を達成することが出来ました。また、生産性の向上および納期遵守の改善により、取引先の自社評価指数が、業務改善を求める取引先であることを示す0.8ポイントから、優良取引先であることを示す3.6ポイントへ大幅に上昇しています。

■B社のダイバーシティ推進の概要

- 同社の生産環境の特性から、労働者数の確保が重要とされていた
- 過去大量解雇をしてしまった反省から、正社員雇用を前提とした採用方針としている
- “「出来ない」「無理！」をなくす”をテーマに施設や製造設備を改善し、多様な社員を受け入れられる環境にしている
- ライフィベントに対応できる雇用形態の構築し、社員が長期勤続出来る環境を整えた
- 労働力確保を実現することが出来、生産能力、生産性、納期遵守率が向上した

このように、経営トップが率先して実施した全社改善活動や組織風土改革によって、定着率向上にも繋がっており、例えば、障がいのある社員の入社1年後の定着率が0%から約90%へと向上しました。地元高校や外国人コミュニティーから、外国籍社員に対して「フェア」な会社として認知されるようになり、求職者も増加しています。

本レポートがダイバーシティ推進の一助となり、貴社の更なる発展に寄与出来れば幸いです。

■参考文献

- 『実践ダイバーシティマネジメント』(鈴木桂子、パトリック・ティッシャー・ロビンソン著)
- 『令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選』(経済産業省)
- 立憲民主党：日本の「ジェンダー・ギャップ指数」は146カ国中118位
- 電通ウェブサイト：調査レポート「電通、『LGBTQ+調査2020』を実施」