

ダイバーシティ＆ インクルージョン まとめ

連載「最終回」

本田香織



これまで11回にわたり、日本企業に

おけるダイバーシティ推進についての情

報を届けてまいりました。最終回であ

る本稿では、2019年に内閣府よ

り発表された「令和元年度年次経済

財政報告／労働市場の多様化とその
課題」のデータを読み解きながら、こ

のテーマのまとめとしたいと思います。

労働市場における

「多様な人材」

おさらいになりますが、ダイバーシ

ティ経営とは、経済産業省「新・ダイ

バーシティ経営企業100選」にお

いて、『多様な人材を活かし、その能
力が最大限発揮できる機会を提供す
ること、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』と定義
されています。

性別、年齢、国籍（外国人労働者）、

働き方（正規／非正規雇用）、障害の

有無などといった狭い意味での「多様
な（ダイバーシティ）人材」が、どの

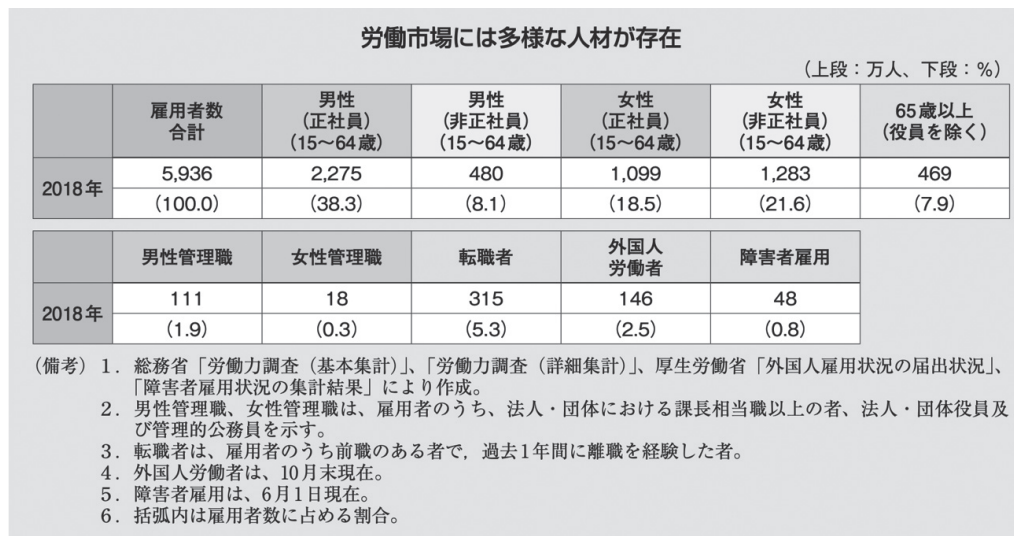
程度の規模で労働市場に存在している

のかを見てみると図1のような割合に

なっています。ざっと見ても、男性の

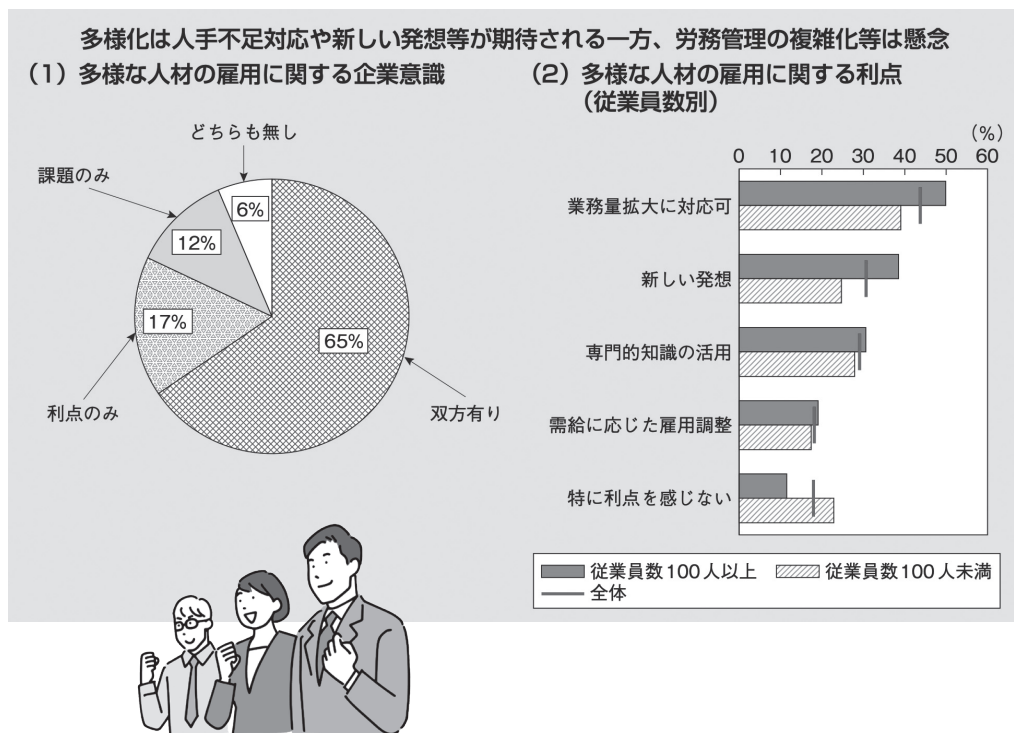
正社員の割合が多く、女性は非正社

図1：内閣府「年次経済財政報告」第2章第1節より 2019年



員が多いこと、また女性の管理職割合が低いこと等がわかるでしょう。
皆様の組織ではどのような割合になっているでしょうか？ダイバーシティ

図2：(1)(2)内閣府「年次経済財政報告」第2章第1節より 2019年



を進めるにあたり、多様な人材の「割合」は重要です。しかし、その「活躍」については、属性ごとの人数や割合だけで判断することはできません。例えば

ば、女性正社員や外国人労働者の割合が高い会社であっても、男女で処遇に不公平があったり、国籍によって平等に扱われていなければ、「活躍」し

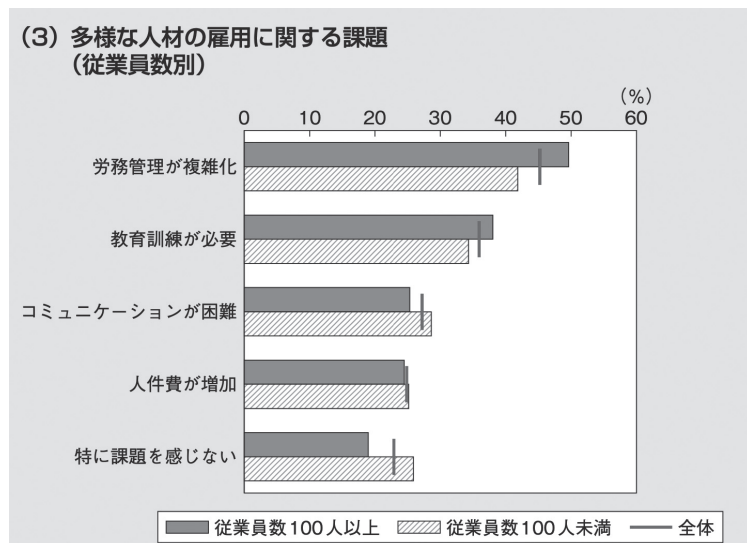
ているとは言えないでしょう。広義での多様性とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無といった属性だけでなく、性的指向、宗教・信条、価値観、キャリアや経験、働き方などの多様性も含まれます。個を認め合い、それぞれの能力を活かすことができている状態(ダイバーシティ&インクルージョン)が現代の企業に求められていることです。

企業の多様化に対する意識

実際に、企業は人材の多様化についてメリットがあると感じているのかどうかを調査結果から見てみましょう。

図2の(1)は、多様な人材の雇用に関する企業意識をグラフにしたものです。多様化によって利点と課題の「双方がある」と感じている企業は65%となっており大多数を占めていることがわかります。また、「利点のみがある」と感じている企業は17%、「課題のみがある」と感じている企業は12%となっており、若干ではありますが利点のみを感じている企業の割合が、課題

図2：(3) 内閣府「年次経済財政報告」第2章第1節より 2019年



要です。

課題を縮小させるといっ
た、両方の取り組みが必
要です。

のみを感じている企業よりも多くなっ
ているようです。

さらに、具体的にはどのような点を
利点と考えているか、図2の(2)を見て
みると、回答が多い順に、①業務量
の拡大に対応できる(人手不足対策)、
②新しい発想が得られる(イノベーション
の創出)、③専門知識を活用できる、

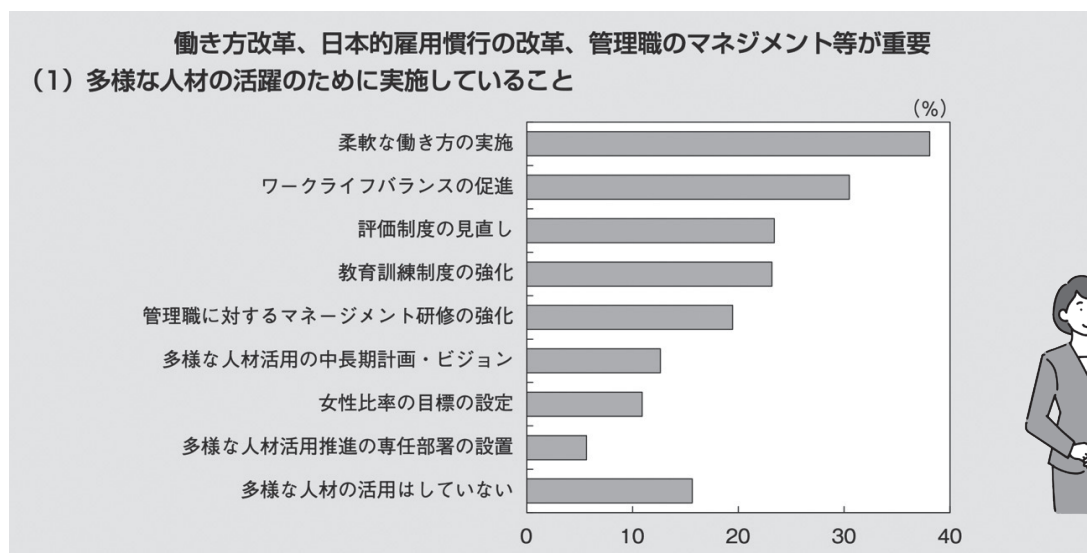
となつています。

一方で、多様な人材の雇用に関
する課題については、図2(3)を見ると、
多い順から①労務管理が複雑化する
(45%)、②教育訓練の必要性がある
(35%)、③コミュニケーションがとり
にくい(27%)となつています。たし
かに、単一的な属性(男
性・正社員)であれば労
務管理は行いやすいとい
ころに「柔軟な働き方」が
導入されることにより労
務管理が難しくなること
の懸念は理解できるとこ
ろです。新しいことを導入
する際に発生する短期的
な労力やコストと中長期
的なメリットの両方を見
積もる必要がありそう
です。多様化による企業に
とつての利点を伸ばし・

多様な人材を活かすために
必要な取り組みとは

では、企業が多様な
人材の活躍のために実
施している取り組みに
どのようなものがある
でしょうか。回答の多
かつた順に、①柔軟な働き方
の実施(38%)、②ワー
クラライフバランスの
促進(30%)となつて
おり、働き方改革の取
組みが上位にあります。
次いで③評価制度の見
直しと教育訓練制度
の強化(どちらも23%)、
④マネジメント研修
の強化(19・4%)と
なっており、従前
からの評価制度の見
直しや管理職層の
マネジメントス
キル強化への取
組みを行っている
ことがわかり
ます。

図3：内閣府「年次経済財政報告」第2章第2節より 2019年



このように、働き方や評価・研修制度などの制度面の改革は重要です。それと同時に、柔軟な働き方やワークライフバランスと業務効率や生産性を両立するためには、職場（現場）における管理職のマネジメント力の向上が不可欠となります。

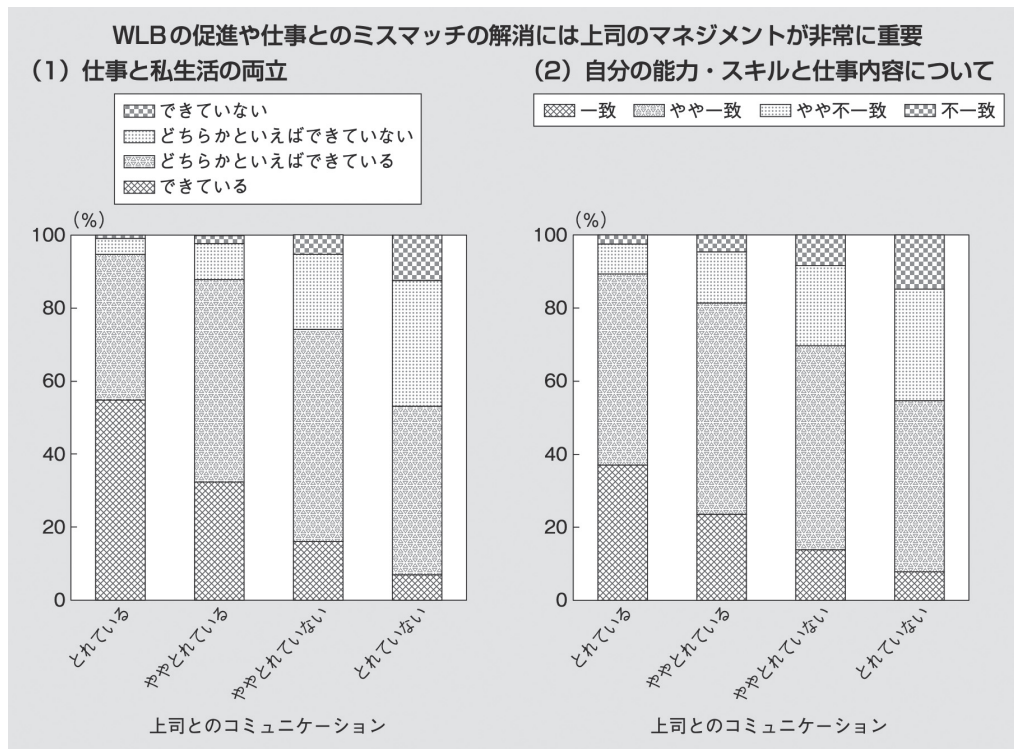
図4(1)は、上司とのコミュニケーションとワークライフバランスの感じ方には強い相関関係があることを示したものです。仕事と私生活の両立が「できている」と感じる確率は、上司とのコミュニケーションが取れている場合は55%、やや取れている場合が32%、取れていない場合が7%となっています。

また、図4(2)は、自分の能力やスキルと現在の仕事内容が合っているかどうかを尋ねたものです。上司との良いコミュニケーションがある場合は、ない場合と比べて、現在の仕事内容が自分の能力やスキルと「一致している」と感じる確率が約4倍となっています。逆に、上司とのコミュニケーションが

上手くとれていないと感じる場合、自分の能力やスキルと仕事にミスマッチを感じる傾向が強いことが分かります。このように、上司とのコミュニケーション

ンは従業員のモチベーションに関係し、取りも直さず、職場の風通しの良し悪しや生産性にも関わるため、管理職層のマネジメント力向上がワークライ

図4：(1)(2) 内閣府「年次経済財政報告」第2章第2節より 2019年



フバランスや仕事のミスマッチ解消に對して果たす役割は非常に大きいと言えます。

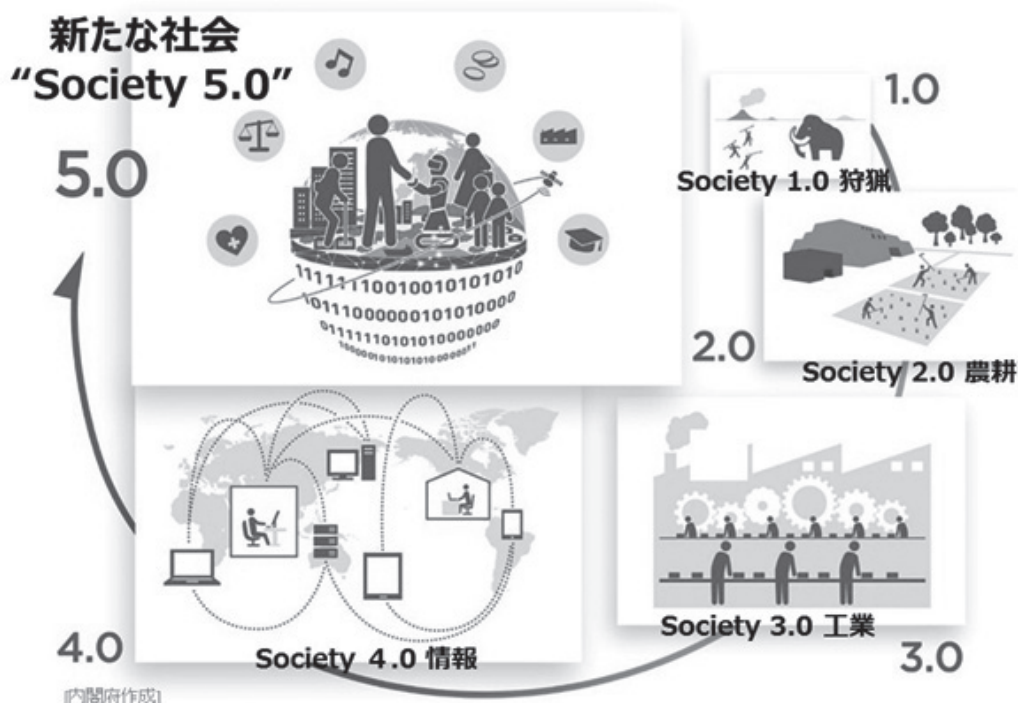
まとめ

ダイバーシティ&インクルージョンを効果的に進めるためには、多様な人材の雇用を進めることが必要であると同時に、属性による処遇の不平等があれば見直し、個々の特性やさまざまな経験を活かすための取り組みが必要です。具体的な取り組みとして多くの企業が採用していることは、柔軟な働き方やワークライフバランスの促進、評価制度の見直しや教育訓練制度の強化、管理職層へのマネジメント研修の強化などが挙げられます。特に、ダイバーシティの実効性を上げるためには、職場における上司と部下との良いコミュニケーションが重要であることが分かりました。

近年のグローバル化やIT化により、企業を取り巻く環境が急速に変化しています。これまでのような「日本人・

男性」が人材の大多数を占め、年功型・長時間労働などの画一的な働き方だけでは、新たな発想や価値創造の面でいずれ行き詰まってしまうことが分かってきました。また、少子高齢化による労働人口の減少、それに伴う人材の量的・質的な不足の面を考えると、人材の多様化と活躍（ダイバーシティ&インクルージョン）の流れはますます加速していくでしょう。さらに、企業にとってダイバーシティを進めることは人材不足を補うだけでなく、政府の掲げる Society 5.0¹ に向けた技術革新に対応し、創造性を高めることにもつながると考えられています。

「他社の取り組み状況はどうか…？」と様子を見ながら足踏みし続けるのではなく、多様な人材が個々の事情や制約に応じた柔軟な働き方を選ぶことができ、また能力や意欲に応じて活躍できる環境を、いち早く整えていくことが企業の発展に寄与するのではないかと考えられます。



1：狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すものとして政府が第5期科学技術基本計画において提唱した目指すべき未来社会の姿のこと。 https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/

■著者プロフィール

本田香織（ほんだかおり）

本田社会保険労務士事務所代表／
社会保険労務士／共永総合法律グ
ループ所属

株式会社 Appdate 取締役

同志社女子大学短期大学部英米語
科を卒業後、大手化学メーカーに
勤務。

結婚後は二児の子育てをしながら
約5年間を英国ロンドンで過ごす。

帰国後は大手生命保険会社の営業
職を経て、2011年、社会保険
労務士試験合格、翌年に社会保険
労務士登録。

現在、東京都千代田区で社会保険
労務士事務所の代表であることも
に産業保健分野のスタートアップ企
業で取締役を務める。

主に、顧問企業へ人事労務に関する
相談対応のほか、企業研修（ハラ
スメント研修、メンタルヘルス研修
など）の講師として首都圏で活動
している。

慶應義塾大学法学部通信課程在学
中。

共著：『社長、本当にぼくが法務
ですか？マンガで身につく企業法務』
（清文社）