

政策研究レポート

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

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 室長 矢島洋子
服部保志、鈴木陽子、塚田聡、尾島有美、野田鈴子

近年、企業におけるダイバーシティ推進は、「女性の活躍」から、「シニア人材」や「外国人材」、「障がい者」等多様な人材の雇用促進やLGBTへの対応等へとテーマが広がりつつある。一方で、企業の人事担当者からは、「ダイバーシティ推進の意味がよく分からない」、「具体的に何をすべきなのか」、「次々とテーマが増えていき企業にとって負担が大きい」といった声も聞かれる。日本の企業においてダイバーシティはどのように捉えられ、どのような取り組みが行われているのか。ダイバーシティ推進の捉え方によって、取り組み内容や推進状況はどのように異なるのであろうか。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社は、企業におけるダイバーシティ推進に関する方針や取り組み状況を明らかにすることを目的に、上場企業3,693社を対象に、2016年12月～2017年2月にアンケート調査を実施した。有効回答数は168社(4.5%)であった。本政策研究レポートでは、調査結果の一部を掲載している。より詳細な調査結果については、今後公開予定の調査報告書を参照いただきたい。

調査結果の概要

- ダイバーシティ推進の実態を調査するにあたって、ダイバーシティを「人材の多様性」と捉え、想定する多様な人材の類型を「カテゴリー」として整理し、「女性」「高齢社員」「障がい者」「高度外国人材」「時間制約社員」「LGBT」の6類型に着目した。(p.3)
- ダイバーシティ推進の状況を分析するために、ダイバーシティという言葉の使用の有無、取り組み対象(=カテゴリー)が包括的か限定的か、の2つの視点からダイバーシティ推進のあり方を3タイプに類型化した(p.7)。回答企業のうち、「A.ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施」している割合は23.2%、「B.ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施」している割合は26.2%、「C.ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施」している割合は31.0%であった(p.8)
- ダイバーシティ推進の目的は、「働きやすい職場づくり」と「優秀な人材の雇用」とする割合がもっとも高い(p.13)。ダイバーシティ推進において重要な事は、「管理職の理解・協力」と回答した割合がもっとも高く、次いで「柔軟な働き方の促進」と回答した割合が高かった。(p.15)
- LGBTに関して、「積極的な推進のための取組」を実施している企業は3.6%(p.12)、新たに「取組の検討を行っている」としたのは23.2%であった。(p.16)
- 「A.ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施」している企業では、昇格決定要因のうち「年功」を重視していないとする割合が他より高かった。(p.26)

目次

I. 調査の概要	3
1. 調査設計	3
2. 調査概要	4
3. 回答企業の概要	4
II. 調査結果	5
1. ダイバーシティ推進の方針や考え方	5
(1) ダイバーシティ推進の位置付け	5
(2) 重要視する多様性	6
(3) ダイバーシティ推進のタイプ分類	7
(4) ダイバーシティ推進タイプ別の取組み対象	10
(5) 各カテゴリーについての取組み状況	12
2. ダイバーシティ推進の取組み方	13
(1) ダイバーシティ推進の目的	13
(2) ダイバーシティ推進の評価の視点	14
(3) ダイバーシティ推進において重要なこと	15
(4) 今後の取組み予定	16
3. カテゴリー横断的にみたダイバーシティ推進の方針・状況	17
(1) 採用の方針	17
(2) 配置の方針	18
(3) 柔軟な働き方の各種制度の状況	19
(4) 研修の実施状況	20
4. カテゴリー別にみた方針や取組	21
(1) 高齢社員	21
(2) 障がい者	22
(3) 高度外国人材	23
(4) LGBT	24
(5) 私傷病を抱える社員	25
5. ダイバーシティと人事制度の関係	26
【参考】属性ごとの社員比率	27
III. まとめ	28

I. 調査の概要

1. 調査設計

ダイバーシティ推進に関する調査・分析を目的として、関連する概念の整理を行った。本調査では、ダイバーシティを「人材の多様性」と捉え、ダイバーシティ推進を「多様な人材の受け入れや活躍に資する環境整備を行う方針や取組」とした。

また、多様な人材として、「カテゴリー」という言葉を用いて人材の類型を指すこととした。本調査では、注目するカテゴリーとして、女性、高齢社員、障がい者、高度外国人材、時間制約社員、LGBTの6類型に着目した。なお、高度外国人材の定義は『高度外国人材活用のための実践マニュアル』（厚生労働省委託事業）を参照した。調査にあたり、調査票冒頭において、以下のように概念や用語に関する説明を記載した。

- 本調査では、企業における「ダイバーシティ推進」を「人材の多様性をはかるために、多様な人材の受け入れや活躍促進が可能となる環境整備を行う方針あるいは取組み」と捉えています。
- ダイバーシティ推進のテーマ(対象)となる人材類型について、「カテゴリー」という言葉を用いて整理をしています。本調査票では、人材の多様性について、下表に示されたカテゴリーに注目します。「カテゴリー」と表記した場合には、「女性」「高齢社員」「障がい者」「高度外国人材」「時間制約社員」「LGBT」という6つの人材類型を指します。各カテゴリーの定義については、下記をご確認いただきますようお願いいたします。
- 従業員数や具体的な施策実施状況等に関するご回答については、グループ会社や子会社に勤める従業員の方を含めず、貴社単体の状況をお答えください。取組方針や施策整備状況等についてグループ全体で統一されている場合は、グループの状況をお答えください。

太線で囲まれたカテゴリーが本調査で主に対象にしているカテゴリーです。

属性	性別	年齢	障がいの有無	国籍	時間制約	性的指向 ・性自認
カテゴリー	男性	60歳未満	障がいがない	日本	特に制約なし社員	異性愛者など
	女性	60歳以上 (高齢社員)	障がいがある (障がい者)	外国 (高度外国人材)	時間制約社員	LGBT

高度外国人材…………… 国籍が日本ではない社員のうち、研究・開発やエンジニアなど専門職につく人材、営業や法務、会計など経営における高度な専門性を有する人材、役員や管理職につく人材、及び、これらの職種に限らず、国内外で大学卒業相当以上の学歴を有する社員を指します。

時間制約社員…………… 男女を問わず、育児や介護、疾病等を理由に労働時間に制約がある社員を指します。また、働く場所など、時間以外の働き方に関する制約がある場合も含まれます。

LGBT…………… レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字を合わせた言葉で、同性愛者や両性愛者、体と心の性別に違和感を感じる人など性的少数者を指します。

(弊社実施「企業におけるダイバーシティの推進に関するアンケート調査」の調査票より抜粋)

2. 調査概要

(1) 調査対象	: 上場企業 3,693 社
(2) 会社情報	: 『会社四季報 CD-ROM 2016 年 4 集・秋号』(東洋経済新報社)より取得
(3) 調査方法	: 郵送調査* ** * 電子ファイルの問い合わせ及び回答は 11 件であった。 ** 1 月 15 日付で未回答だった対象企業のうち、従業員数の多い上位 1,000 社に対して電話による督促を行った。
(4) 有効回答数	: 168 社 (4.5%)
(5) 調査期間	: 2016 年 12 月 15 日 ~ 2017 年 2 月 15 日
(6) 調査項目	: ダイバーシティ推進の取組や考え方、女性・高齢社員・障がい者・高度外国人材・時間制約のある人・LGBT に対する取組や考え方、人事制度 など

3. 回答企業の概要

本社所在地

都道府県名	n	%	都道府県名	n	%	都道府県名	n	%	都道府県名	n	%	
北海道	1	0.6	東京都	79	47.0	滋賀県	0	0.0	香川県	1	0.6	
青森県	0	0.0	神奈川県	11	6.5	京都府	6	3.6	愛媛県	0	0.0	
岩手県	1	0.6	新潟県	3	1.8	大阪府	15	8.9	高知県	0	0.0	
宮城県	2	1.2	富山県	0	0.0	兵庫県	3	1.8	福岡県	3	1.8	
秋田県	0	0.0	石川県	2	1.2	奈良県	0	0.0	佐賀県	0	0.0	
山形県	1	0.6	福井県	1	0.6	和歌山県	0	0.0	長崎県	0	0.0	
福島県	1	0.6	山梨県	1	0.6	鳥取県	0	0.0	熊本県	0	0.0	
茨城県	0	0.0	長野県	2	1.2	島根県	0	0.0	大分県	1	0.6	
栃木県	2	1.2	岐阜県	0	0.0	岡山県	0	0.0	宮崎県	0	0.0	
群馬県	2	1.2	静岡県	0	0.0	広島県	3	1.8	鹿児島県	0	0.0	
埼玉県	4	2.4	愛知県	16	9.5	山口県	1	0.6	沖縄県	0	0.0	
千葉県	1	0.6	三重県	0	0.0	徳島県	0	0.0	無回答	5	3.0	
										全体	168	100.0

主な業種

業種	回答企業		調査対象母集団	
	n	%	n	%
鉱業・採石業	0	0.0	7	0.2
建設業	12	7.1	178	4.8
製造業	59	35.1	1,517	41.1
電気・ガス・熱・水道業	2	1.2	23	0.6
情報通信業	15	8.9	391	10.6
運輸業・郵便業	8	4.8	121	3.3
卸売業・小売業	22	13.1	687	18.6
金融業・保険業	15	8.9	183	5.0
不動産業	1	0.6	118	3.2
サービス業	25	14.9	401	10.9
その他	5	3.0	67	1.8
無回答	4	2.4		
全体	168	100.0	3,693	100.0

従業員規模

従業員数	回答企業		調査対象母集団	
	n	%	n	%
30 人未満	8	4.8	215	6.0
30 ~ 100 人未満	15	8.9	452	12.6
100 ~ 300 人未満	18	10.7	922	25.7
300 ~ 1000 人未満	31	18.5	1,162	32.3
1000 ~ 3000 人未満	40	23.8	576	16.0
3000 人以上	45	26.8	265	7.4
無回答・不明	11	6.5	101	2.7
全体	168	100.0	3,693	100.0

II. 調査結果

1. ダイバーシティ推進の方針や考え方

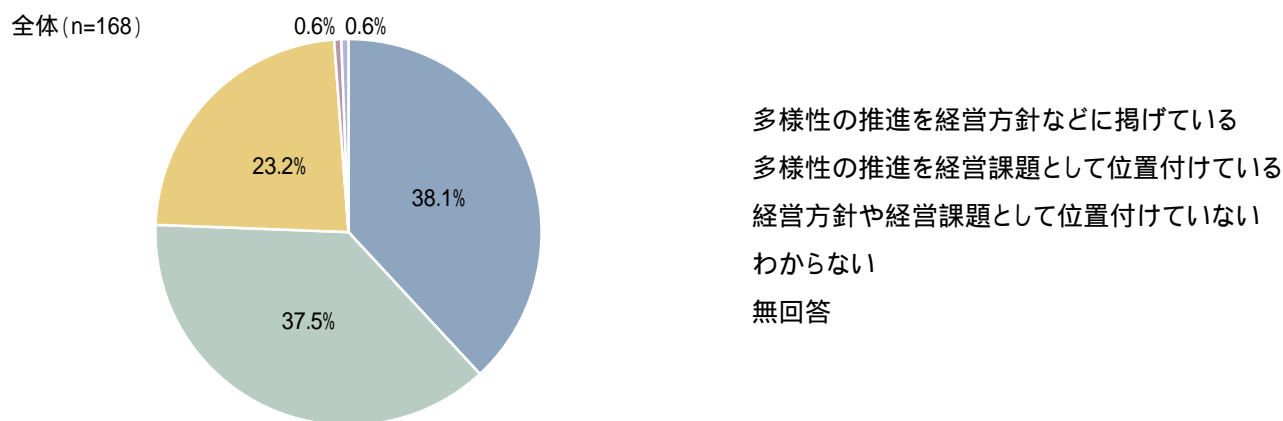
(1) ダイバーシティ推進の位置付け

多様性の推進を経営方針などに掲げている企業は38.1%

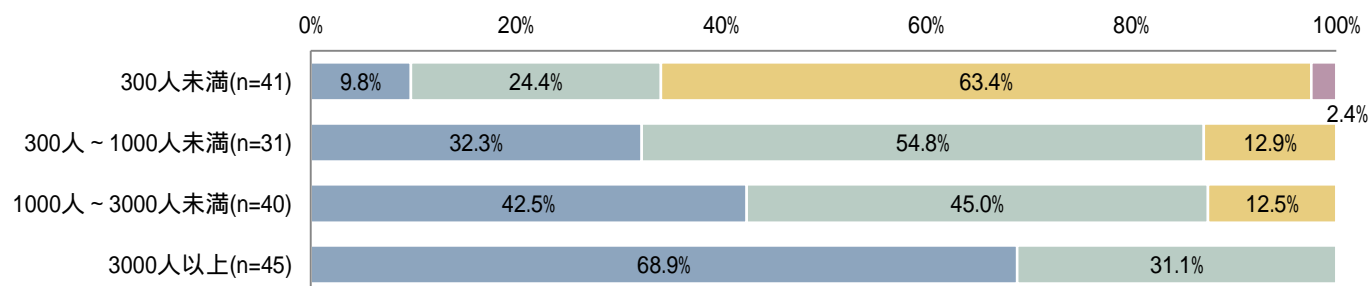
多様性の推進を経営理念や経営方針などに掲げているかどうかをたずねたところ、38.1%の企業が「多様性の推進を経営方針などに掲げている」とした。また、37.5%の企業が「経営方針などには掲げていないが、経営課題として位置付けている」とした。

従業員規模でみると、従業員規模が大きいほど「多様性の推進を経営方針などに掲げている」とする割合が高い。従業員規模が「300人未満」の企業では、63.4%が「多様性の推進を経営方針や経営課題として位置付けていない」とした。

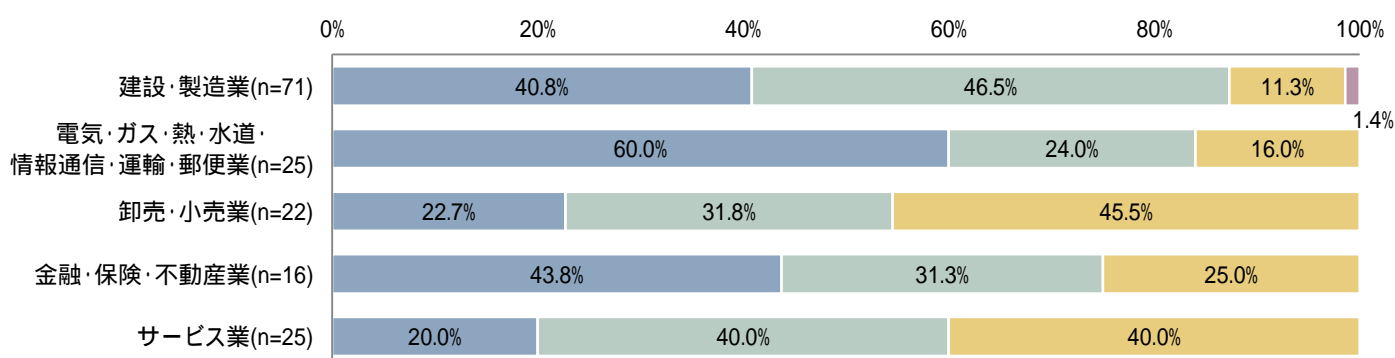
図表1. 多様性の推進の位置付け:単数回答



図表2. 多様性の推進の位置付け(従業員規模別)



図表3. 多様性の推進の位置付け(業種別)

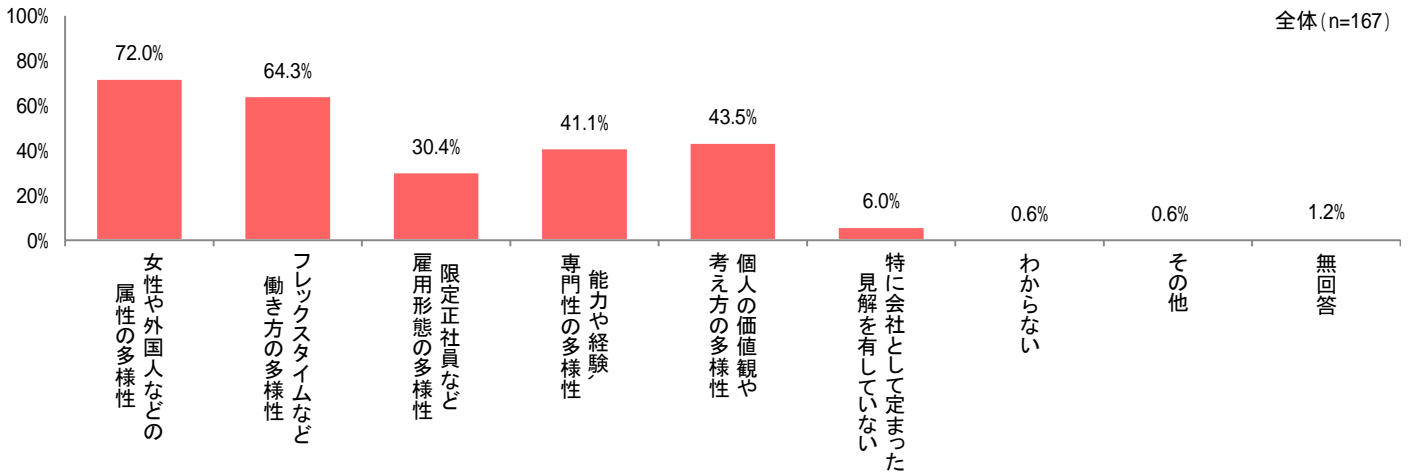


(2) 重要視する多様性

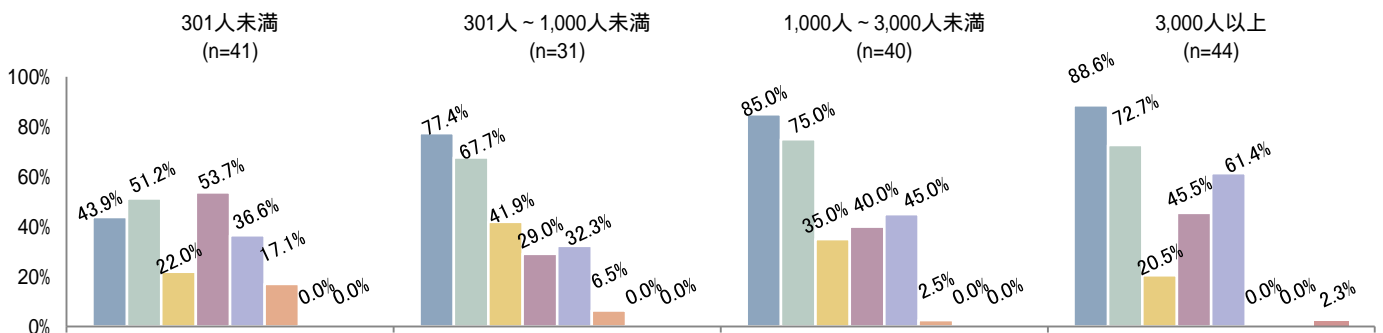
どのような多様性を重要と考えているかをたずねたところ、全体では72.0%が「女性や外国人などの属性の多様性」、64.3%が「フレックスタイムなど働き方の多様性」とした。「個人の価値観や考え方の多様性」は43.5%、「能力や経験・専門性の多様性」は41.1%と、内面的な多様性については、それぞれ4割強の回答があった。

業種別にみると、業種によって重要視する多様性にばらつきがみられるものの、多くの業種において「女性や外国人などの属性の多様性」を重要視する割合が高い。金融・保険・不動産業においては、「能力や経験、専門性の多様性」をほかの多様性よりも重要視する割合が高い。

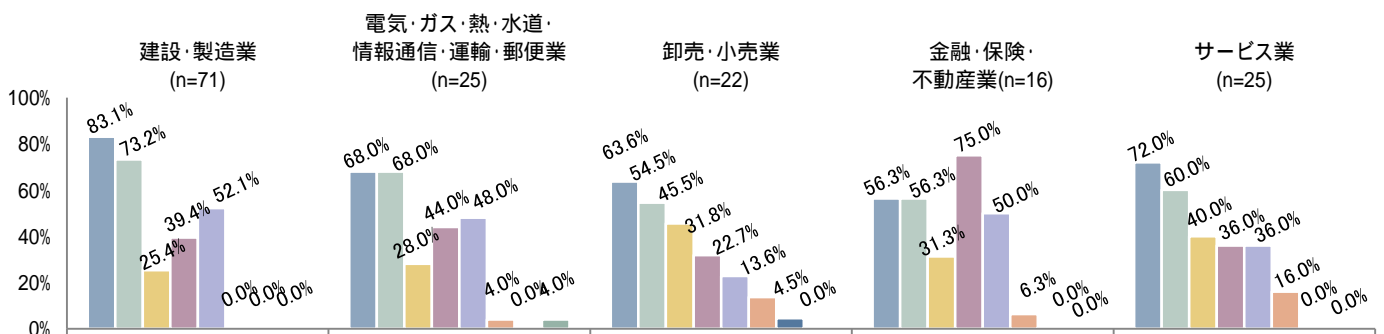
図表4. 重要だと考えられる多様性：3つまで複数回答



図表5. 重要だと考えられる多様性(従業員規模別)



図表6. 重要だと考えられる多様性(業種別)



女性や外国人などの属性の多様性
 能力や経験、専門性の多様性
 わからない
 フレックスタイムなど働き方の多様性
 個人の価値観や考え方の多様性
 その他
 限定正社員など雇用形態の多様性
 特に会社として定まった見解を有していない

注) 「重要だと考えられる多様性」について4つ以上の選択肢を選択回答が1件あった。これを回答不明とし、集計から除外した。
 注) 従業員規模別集計は、従業員数の回答があったもののみを集計対象としている。

(3) ダイバーシティ推進のタイプ分類

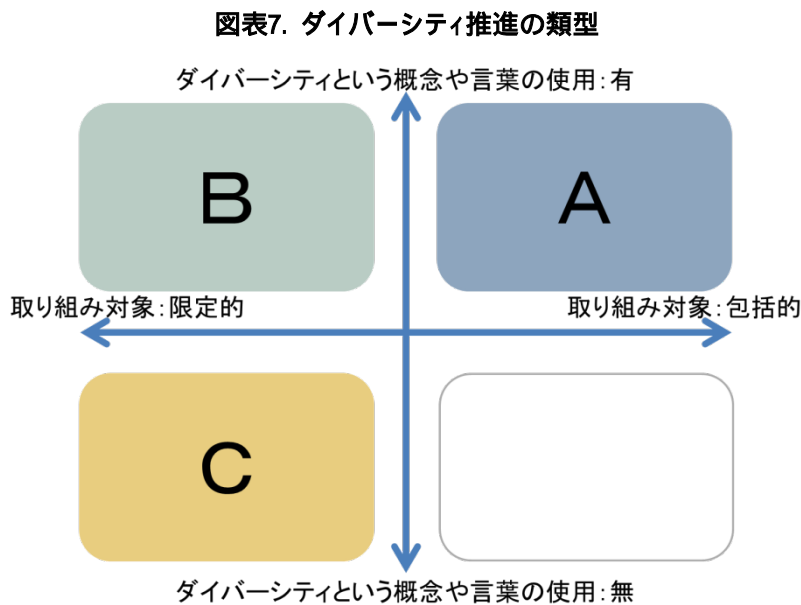
ダイバーシティ概念と取組み対象の包括性

ダイバーシティ推進のタイプを把握するため、ダイバーシティ推進のあり方を2つの視点から類型化した。

第1の視点は、ダイバーシティという概念や言葉の使用である。「ダイバーシティという概念や言葉を用いているかどうか」が、ダイバーシティという理念的目標に対する企業の向き合い方や推進状況の違いを表わしているのではないかと仮説を立てた。

第2の視点は、ダイバーシティ推進における取組み対象の包括性である。ダイバーシティ推進は、さまざまな外形的な属性にとらわれず、個々の価値観を尊重し、能力発揮を促すものと考えられる。一方、昨今の女性活躍推進の動きにみられるように、ダイバーシティを掲げながらも、女性など特定の属性に限定した取組みを展開している実態もある。このような取組み対象の包括性・限定性も、企業のダイバーシティに対する向き合い方や推進状況を表していると考えられる。

以上、2つの視点によるダイバーシティ推進の類型を図表7に示した。



タイプAは「ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施」しているグループ。

タイプBは「ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施」しているグループ。ダイバーシティという概念や言葉を用いているが、取組み対象が女性に限られる場合などが該当する。

タイプCは「ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施」しているグループ。ダイバーシティという言葉は用いていないが、女性活躍推進の取組みを行っている場合などが該当する。

タイプA～Cのほか、理論上、ダイバーシティという言葉を用いておらず、取組み対象が包括的というグループが考えられるが、この場合、ダイバーシティとは異なる概念に基づく取組みと考えられることから、本調査では調査・分析の対象外としている。

また、人材の多様性に資する取組みを行っていないなど、上述のタイプのいずれにも該当しない場合もある。

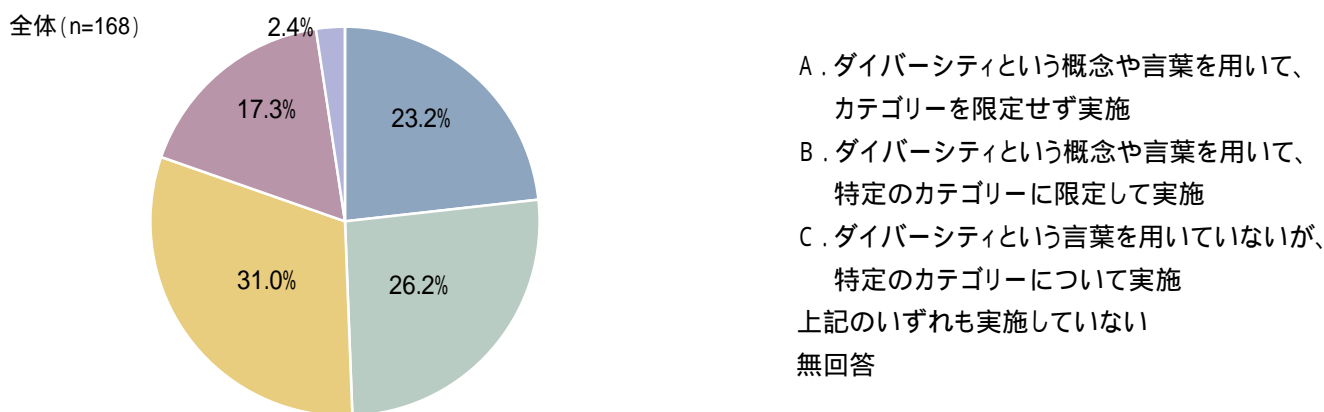
タイプ別ダイバーシティ推進状況

ダイバーシティという言葉を用いて、包括的に取組みを推進している企業は23.2%。

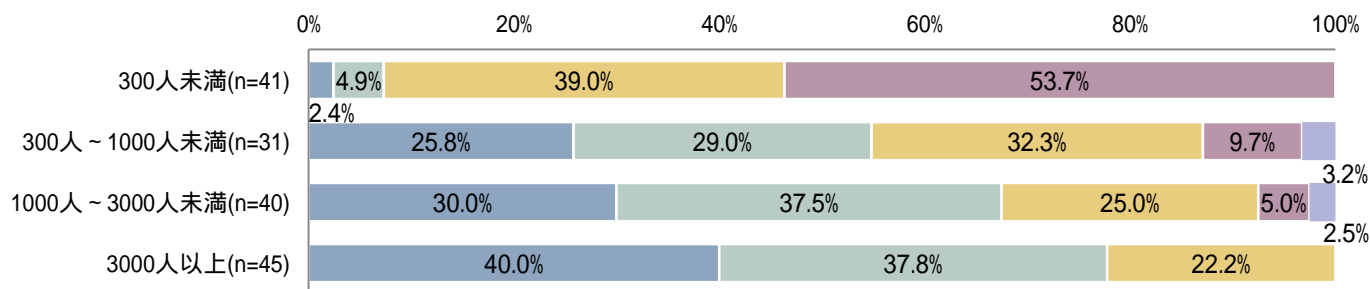
前頁で示したダイバーシティ推進のタイプについて、調査結果をみると、「A.ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施」していると回答した企業は23.2%、「B.ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施」していると回答した企業は26.2%、「C.ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施」していると回答した企業は31.0%であった。

従業員規模の大きい企業ほど、包括的な取組みを行うとする割合が高い。また、「建設業・製造業」や「金融・保険・不動産業」では、他の業種よりも「A.ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施」の割合が比較的高い。

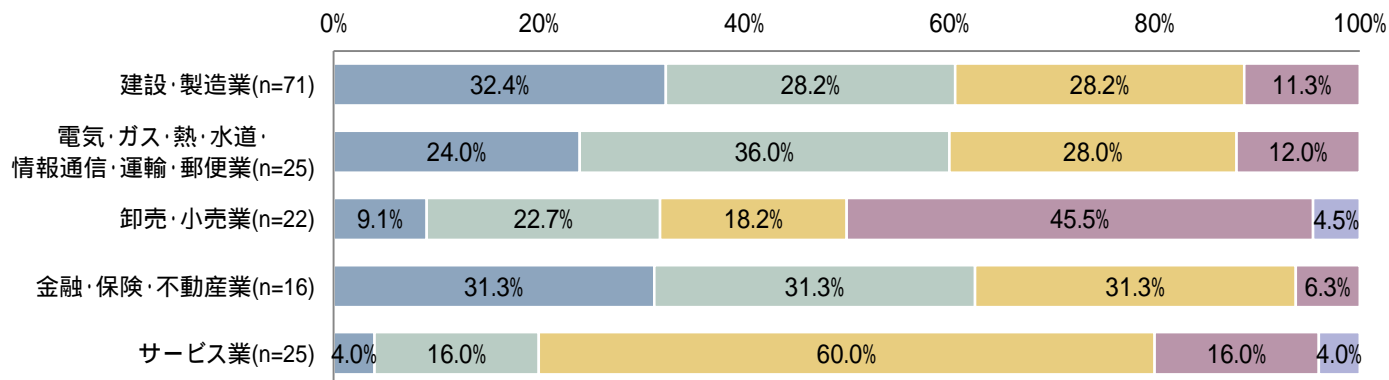
図表8. ダイバーシティ推進のタイプ:単数回答



図表9. ダイバーシティ推進のタイプ(従業員規模別)



図表10. ダイバーシティ推進のタイプ(業種別)



タイプ別多様性推進の捉え方

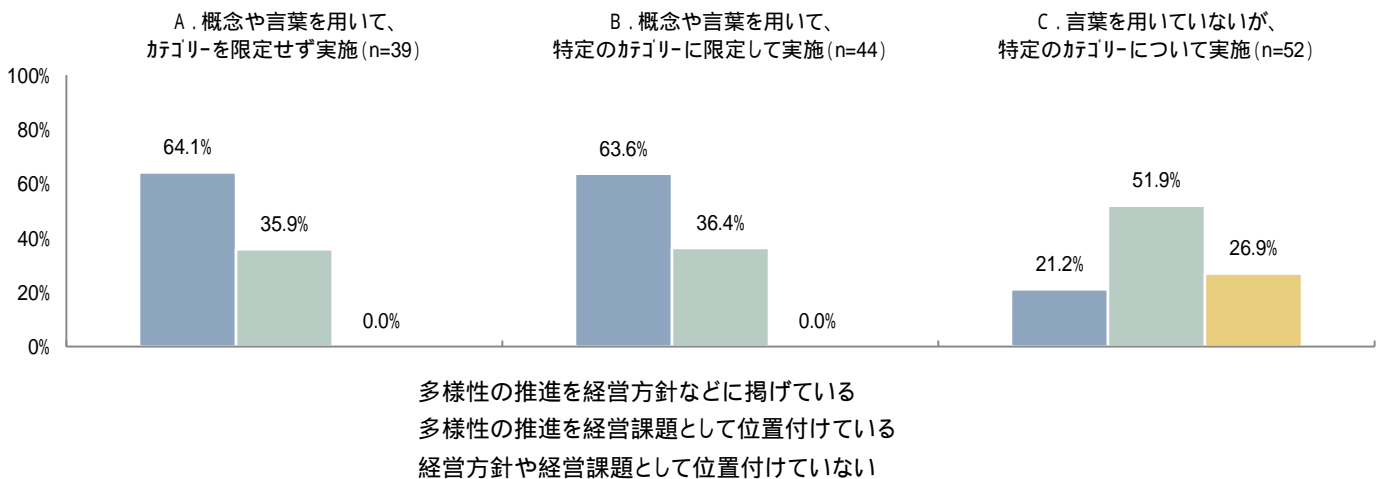
ダイバーシティ推進のタイプ別に、経営における多様性推進の位置付けをみると、タイプAとタイプBでは傾向が類似しており、タイプAでは64.1%、タイプBでは63.6%が「多様性の推進を経営方針などに掲げている」としている。タイプA及びタイプBでは、多様性を「経営方針や経営課題として位置付けていない」とする企業はみられなかった。一方、タイプCにおいては26.9%が「経営方針や経営課題として位置付けていない」としている。

また、重要だと考えられる多様性をみると、タイプAでは「女性や外国人などの属性の多様性」と「能力や経験、専門性の多様性」の割合が3タイプの中で最も高い。

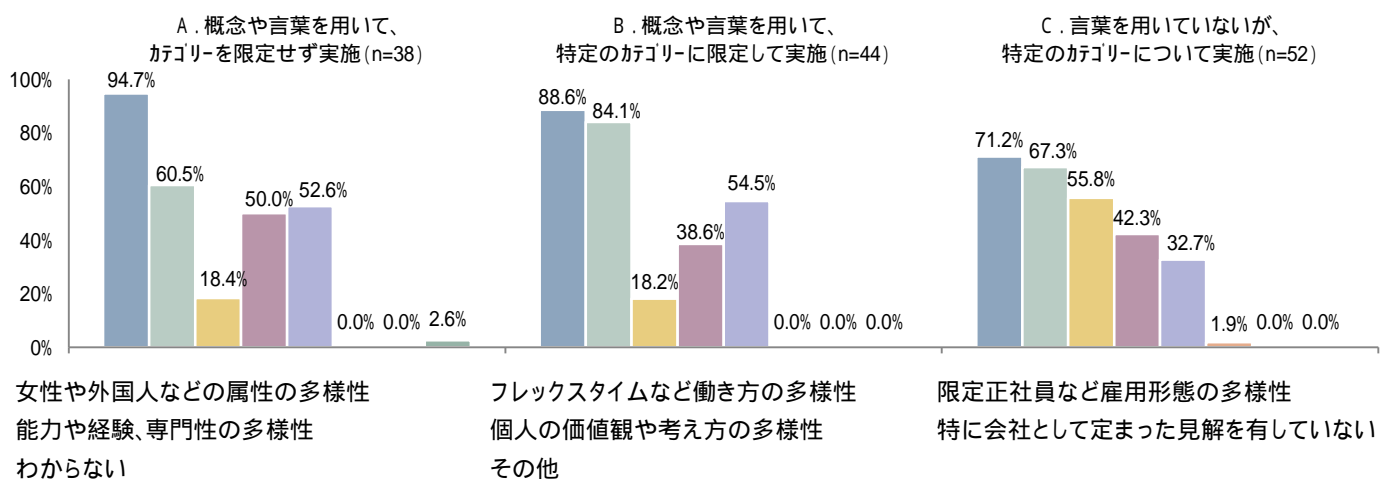
タイプBでは、「フレックスなど働き方の多様性」の割合が高く、他のタイプとの差が大きい。これは、タイプBにおいては、後にみるように女性を主に取組み対象としていることから、女性が就業を継続しやすい働き方の実現を想定しているものと考えられる。「個人の価値観や考え方」の多様性もタイプAとの差はわずかではあるが3タイプ中最も高い割合となっている。

タイプCでは、他のタイプと比べて「限定正社員など雇用形態の多様性」の割合が高く、一般職・総合職といった雇用管理区分を用いて女性活用をはかってきた旧来の日本企業の考え方の延長線上でダイバーシティを捉えている可能性が考えられる。

図表11. 多様性の推進の位置付け(ダイバーシティ推進のタイプ別)



図表12. 重要だと考えられる多様性(ダイバーシティ推進のタイプ別)



注)「重要だと考えられる多様性」について4つ以上の選択肢を選択回答が1件あった。これを回答不明とし、集計から除外した。

(4) ダイバーシティ推進タイプ別の取組み対象

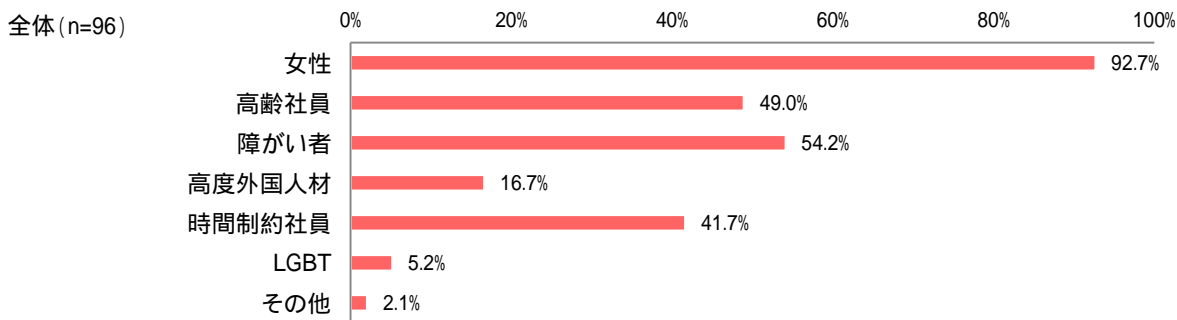
取組み対象が限定されている企業のうち、特に女性に注力しているのは75.0%

取組み対象としているカテゴリー

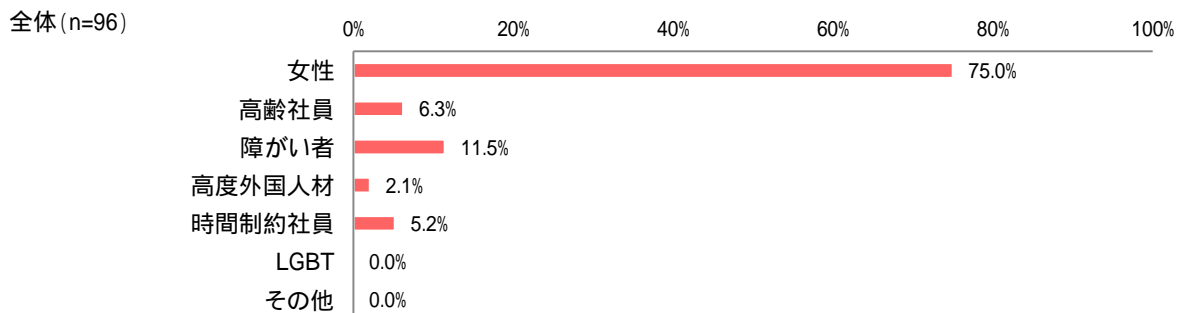
ダイバーシティ推進タイプの中で、取組み対象が限定されているタイプBとタイプCの回答企業について、取組み対象としているカテゴリーを確認した。複数回答で、対象としているカテゴリーをすべて回答してもらったところ、女性が92.7%、次いで障がい者が54.2%、高齢社員が49.0%となった。これらの対象のうち、もっとも注力しているカテゴリーを1つあげてもらったところ、女性が75.0%、障がい者が11.5%となった。

ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、タイプBの企業の100%が女性を対象に含めていた。「ダイバーシティという概念や言葉を用いている」タイプBと「ダイバーシティという言葉を用いていない」タイプCを比較すると、高度外国人材においてもっとも大きな差がみられる一方、障がい者を対象にしている割合に大きな差はみられない。

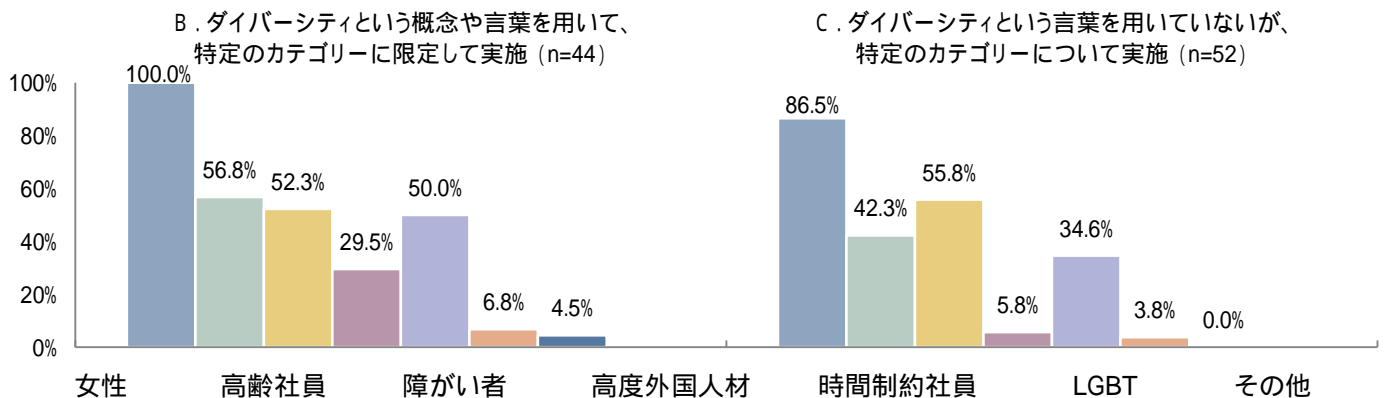
図表13. 取組み対象としているカテゴリー：複数回答



図表14. もっとも注力しているカテゴリー：単数回答



図表15. 取組み対象としているカテゴリー（ダイバーシティ推進のタイプ別）

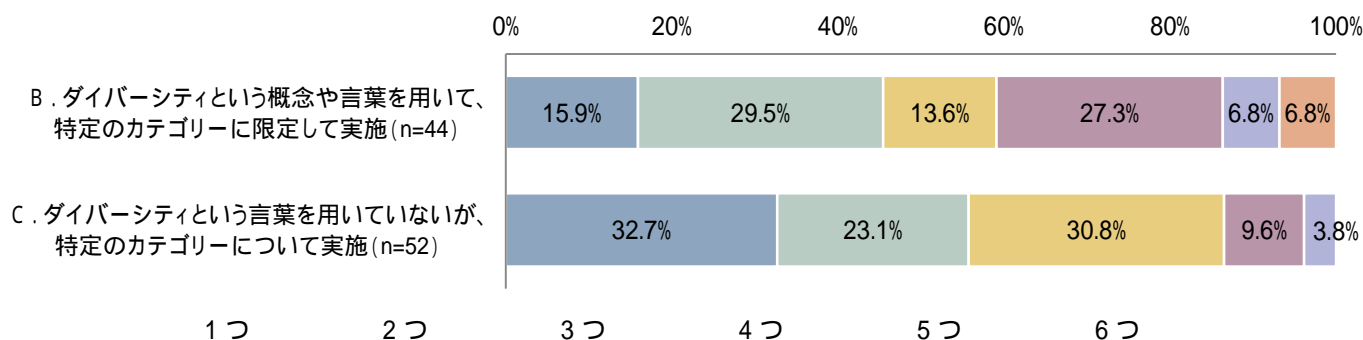


取組み対象のカテゴリーの数とパターン

取組み対象が限定されている企業（タイプB/C）において、取組み対象としているカテゴリーの数及びカテゴリーの組み合わせを確認した。取組みカテゴリーの数をみると、ダイバーシティという概念や言葉を用いているタイプBの方が、用いていないタイプCよりも、取組みカテゴリーの数が多い傾向がみられる。

取組みカテゴリーの組み合わせをみると、「女性のみ」が19社と最も多く、次いで「女性と高齢者と障がい者と時間制約社員」の組み合わせが12社となっている。「女性と障がい者」や「女性と高齢者と障がい者」を含めた上位4つの組み合わせが計51社で全体の過半数を占める。

図表16. 取組み対象としているカテゴリーの数(ダイバーシティ推進のタイプ別)



図表17. 取組み対象としているカテゴリーの組み合わせ 単位(社)

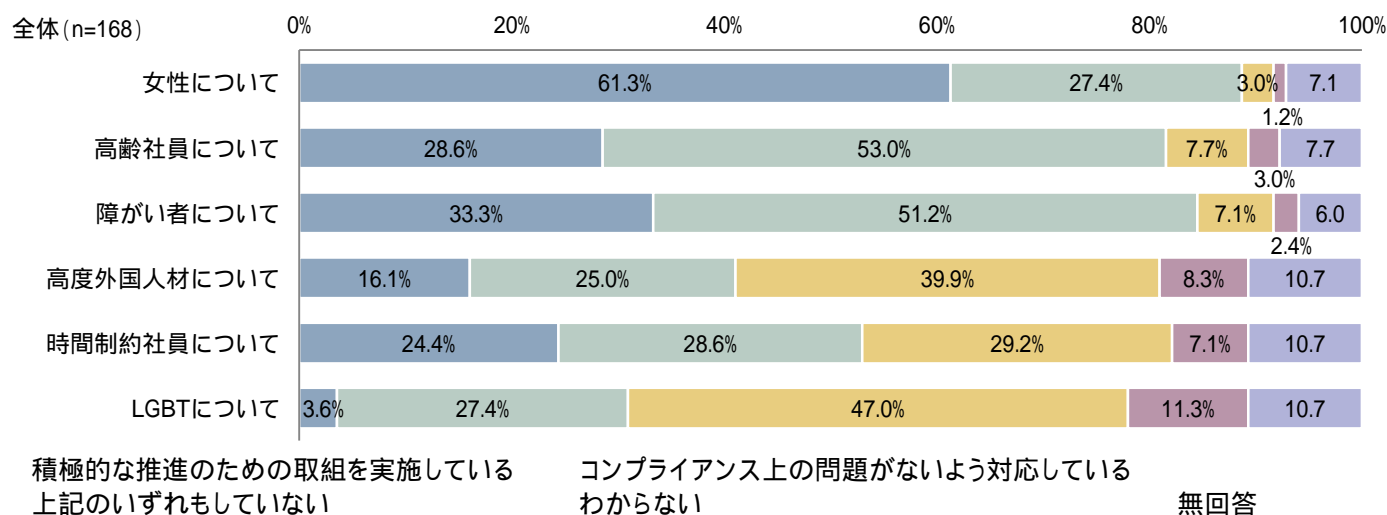
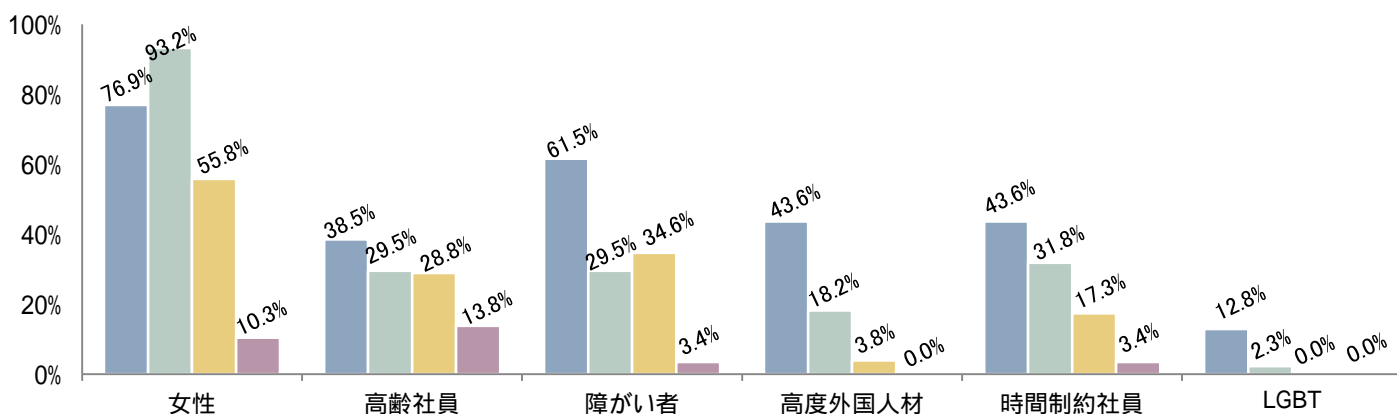
カテゴリーの組み合わせ	ダイバーシティ推進のタイプ		計
	タイプB	タイプC	
女性のみ	7	12	19
高齢社員のみ	0	1	1
障がい者のみ	0	2	2
時間制約社員のみ	0	2	2
女性+高齢社員	2	2	4
女性+障がい者	4	6	10
女性+高度外国人材	4	0	4
女性+時間制約社員	3	3	6
障がい者+時間制約社員	0	1	1
女性+高齢社員+障がい者	2	8	10
女性+高齢社員+高度外国人材	0	1	1
女性+高齢社員+時間制約社員	2	2	4
女性+高齢社員+その他	1	0	1
女性+障がい者+時間制約社員	0	4	4
女性+高度外国人材+時間制約社員	1	0	1
高齢社員+障がい者+時間制約社員	0	1	1
女性+高齢社員+障がい者+高度外国人材	2	1	3
女性+高齢社員+障がい者+時間制約社員	9	3	12
女性+高齢社員+障がい者+LGBT	0	1	1
女性+高齢社員+高度外国人材+時間制約社員	1	0	1
女性+高齢社員+障がい者+高度外国人材+時間制約社員	3	1	4
女性+高齢社員+障がい者+時間制約社員+LGBT	0	1	1
女性+高齢社員+障がい者+時間制約社員+LGBT+その他	1	0	1
女性+高齢社員+障がい者+高度外国人材+時間制約社員+LGBT	2	0	2
総計	44	52	96

(5) 各カテゴリーについての取組み状況

高齢社員・障がい者については、「コンプライアンス対応」が過半数を超える

各カテゴリーについて、「積極的な推進のための取組み」、「コンプライアンス上の対応」、「いずれもしていない」の3段階で取組み状況を確認した。女性については、積極的な取組みをしている割合がもっとも高く、61.3%となっている。一方、高齢社員や障がい者については、「コンプライアンス上の問題がないよう対応している」が過半数を占める。高度外国人材やLGBTについては、「いずれもしていない」の割合が高い。

ダイバーシティ推進のタイプ別では、女性以外のカテゴリーについては、いずれもタイプAで「積極的な推進のための取組み」の割合が高い。女性については、タイプBで「積極的な推進のための取組み」の割合がもっとも高い。高齢社員や障がい者については、取組みタイプBとCの回答に大きな差はみられない。

図表18. カテゴリーごとの取組み状況:各カテゴリーについて単数回答

図表19. 各カテゴリーについて「積極的な推進のための取組みを実施している」と回答した割合


- A. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施 (n=39)
- B. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施 (n=44)
- C. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施 (n=52)
- 上記のいずれも実施していない (n=29)

2. ダイバーシティ推進の取組み方

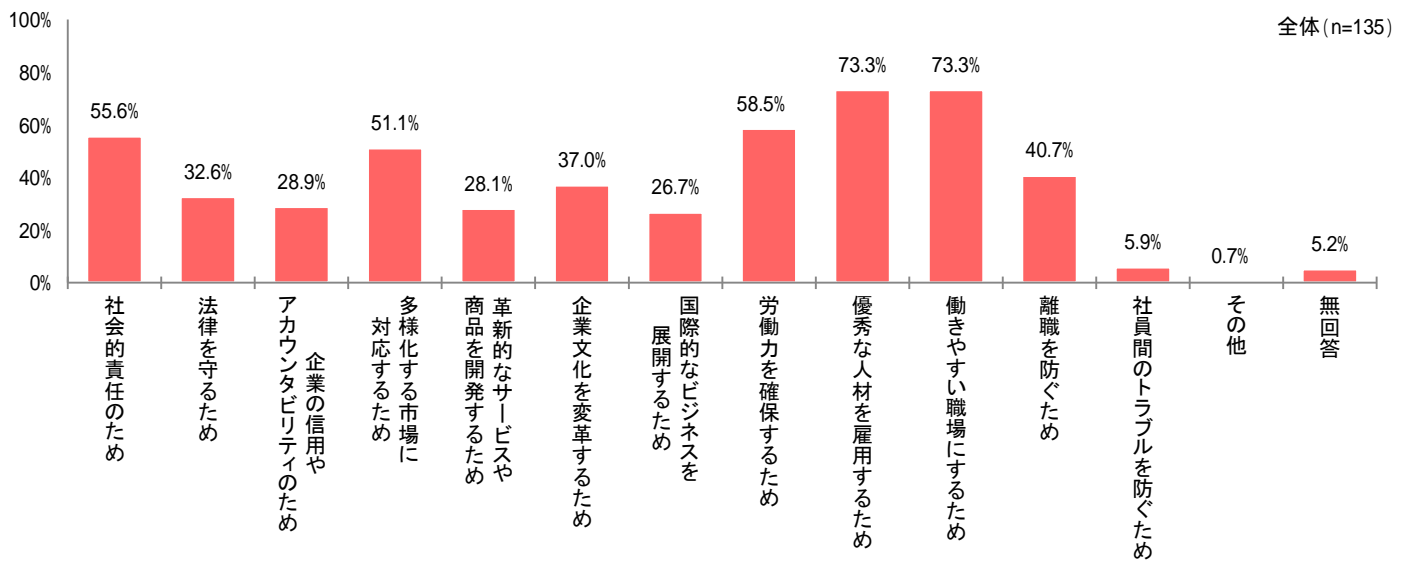
(1) ダイバーシティ推進の目的

ダイバーシティ推進の目的は、働きやすい職場づくりと優秀な人材の雇用

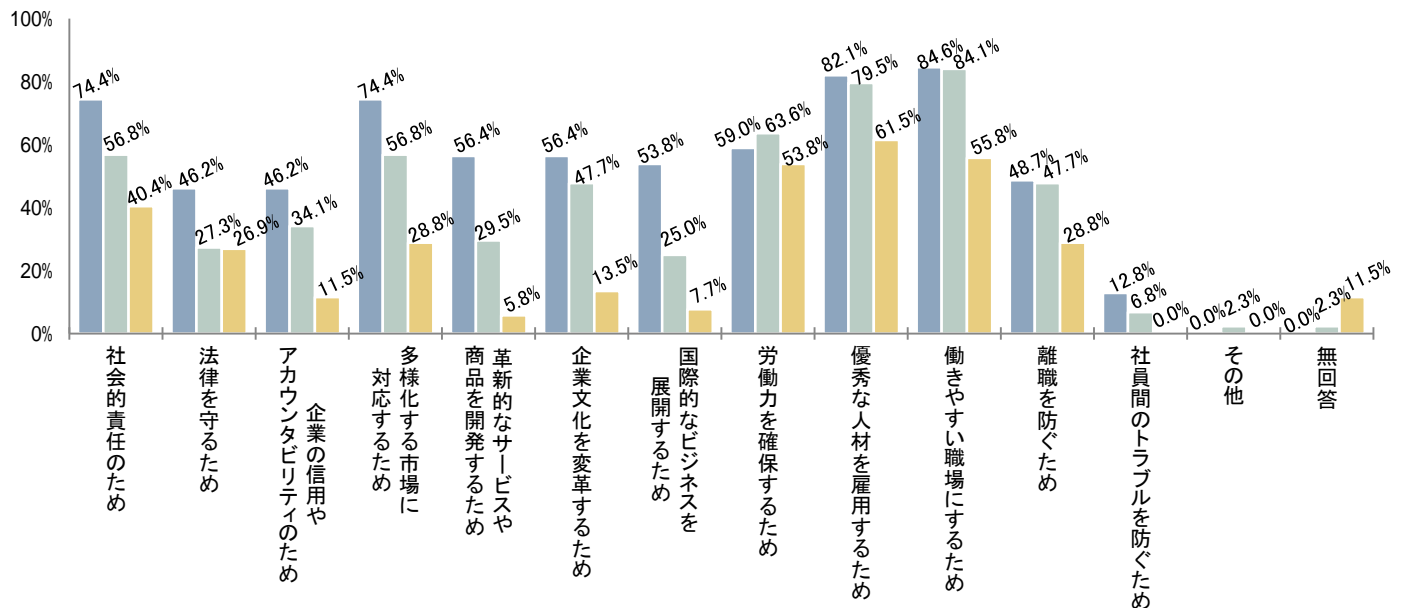
ダイバーシティ推進の目的をみると、全体では「働きやすい職場にするため」と「優秀な人材を雇用するため」が並んでもっとも高い。

ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、「革新的なサービスや商品開発をするため」や「国際的なビジネスを展開するため」など、明確にイノベーションやグローバル対応を目的とした回答において、タイプAが突出して高くなっている。

図表20. ダイバーシティ推進の目的: 複数回答



図表21. ダイバーシティ推進の目的(ダイバーシティ推進のタイプ別)



A. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施 (n=39)

B. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施 (n=44)

C. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施 (n=52)

注) 回答対象は、タイプA～Cの企業のみ。

(2) ダイバーシティ推進の評価の視点

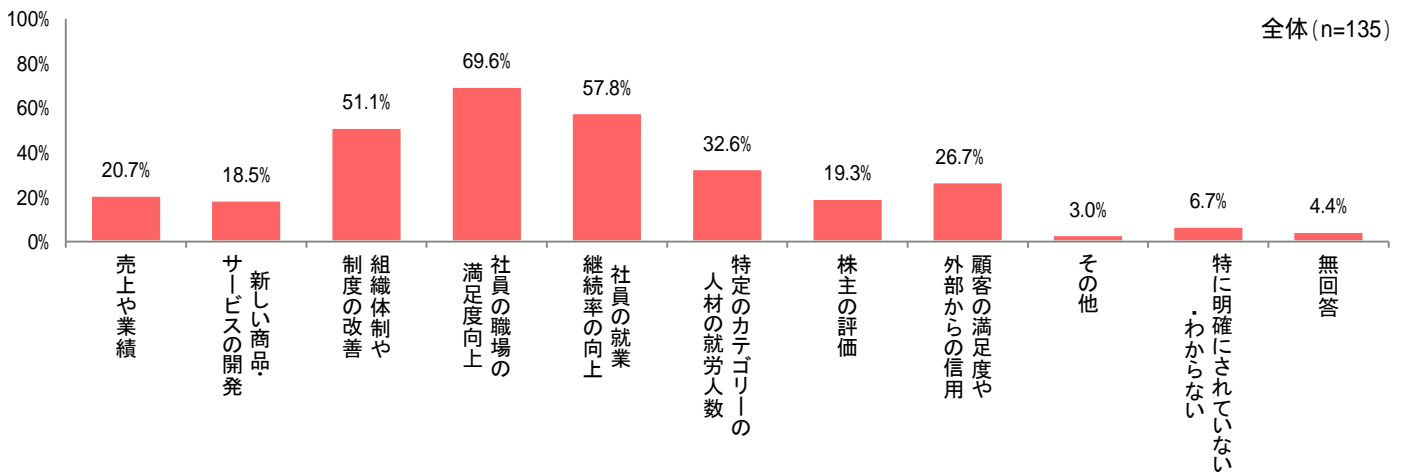
ダイバーシティ推進する評価の視点は、社員の職場の満足度が1番

ダイバーシティ推進をどのような視点で評価するかをみると、「社員の職場の満足度向上」がもっとも高く、次いで「組織体制や制度の改善」が高くなっており、先にみた働きやすい職場づくりという目的との整合性がみられる。

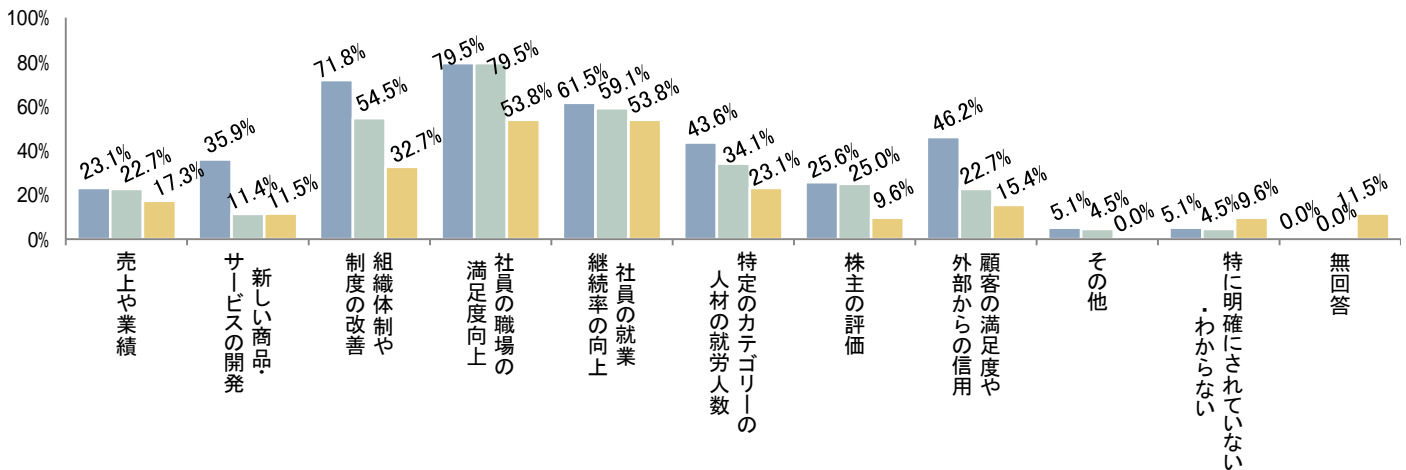
先にみたダイバーシティ推進の目的における、「多様化する市場への対応」(51.1%)、「革新的なサービスや商品開発」(28.1%)の回答割合と比べると、「売上や業績」や「新しい商品・サービスの開発」を評価の視点とする企業の割合は必ずしも高くない。

ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、「組織体制や制度の改善」、「顧客の満足度や外部からの信用」において、大きな差がみられる。

図表22. ダイバーシティ推進の評価の視点:複数回答



図表23. ダイバーシティ推進の評価の視点(ダイバーシティ推進のタイプ別)



- A. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施 (n=39)
- B. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施 (n=44)
- C. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施 (n=52)

注) 回答対象は、タイプA~Cの企業のみ。

(3) ダイバーシティ推進において重要なこと

「管理職の理解・協力」と「柔軟な働き方の促進」が重要視されている

ダイバーシティ推進において重要だと考えられることを聞いたところ、全体では「管理職の理解・協力」がもっとも高く、次いで「柔軟な働き方の促進」が高い。

ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、タイプAでは、「管理職の理解・協力」と「柔軟な働き方の促進」が同じ回答割合であり、「長時間労働の是正」の割合も高い。また、タイプAと他のタイプとの差が大きい回答は「多様な人材の採用」や「多様な社員に対応した育成」である。タイプCは、「管理職の理解・協力」よりも「柔軟な働き方の促進」が高く、女性に限定した雇用形態の多様性を前提とした取組みが行われていることがうかがわれる。

図表24. ダイバーシティの推進において重要だと考えられること：複数回答

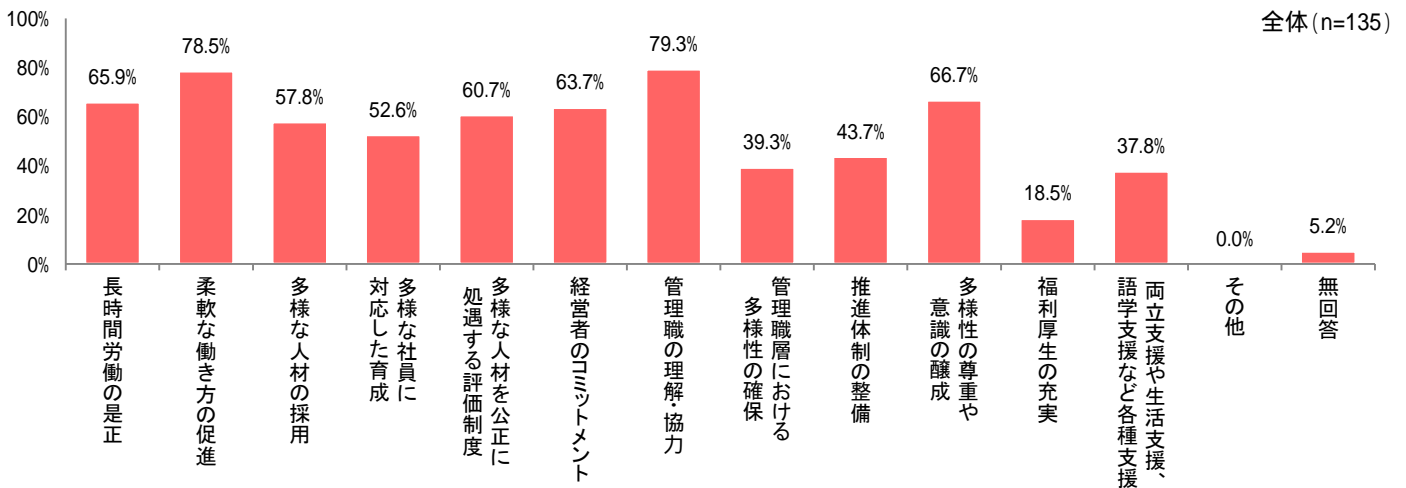
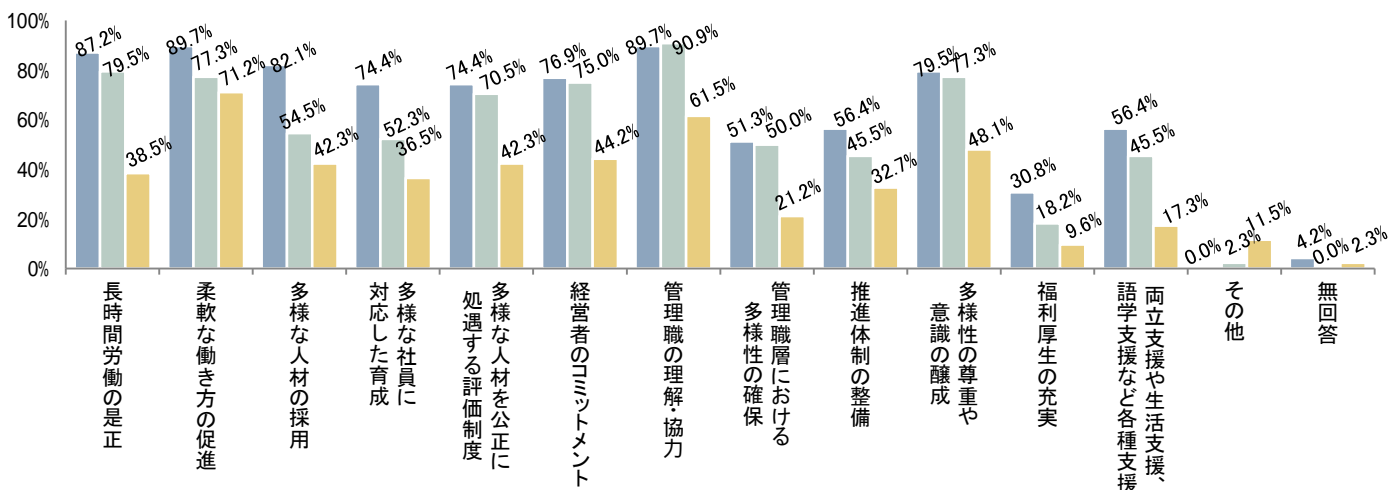


表25. ダイバーシティの推進において重要だと考えられること(ダイバーシティ推進のタイプ別)



- A. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施 (n=39)
- B. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施 (n=44)
- C. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施 (n=52)

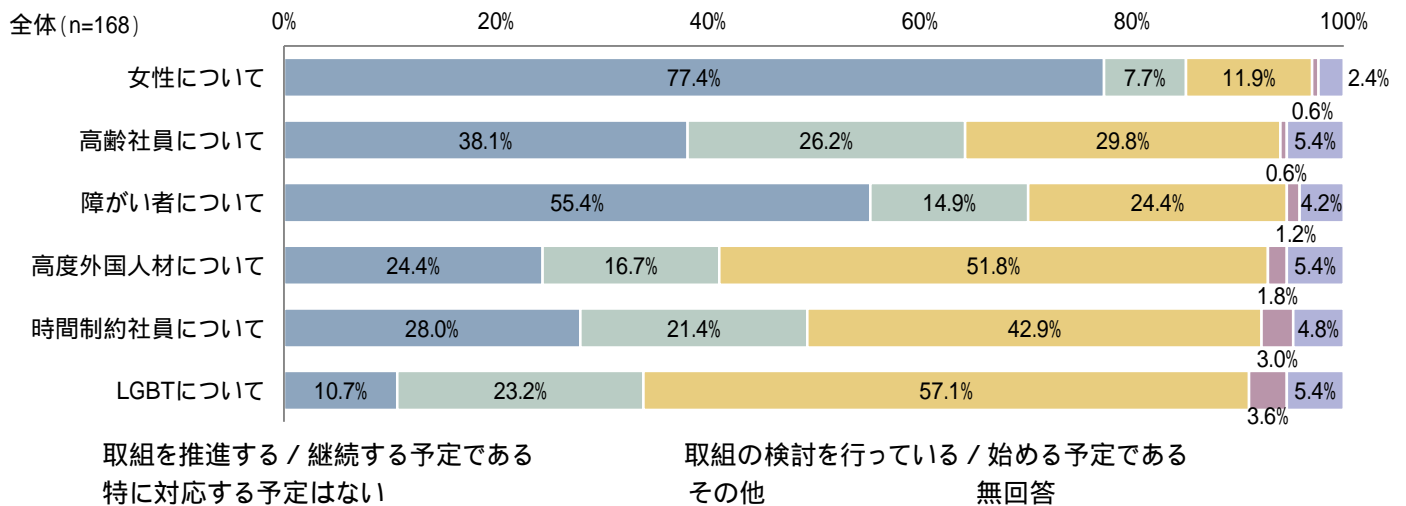
注) 回答対象は、タイプA～Cの企業のみ。

(4) 今後の取組み予定

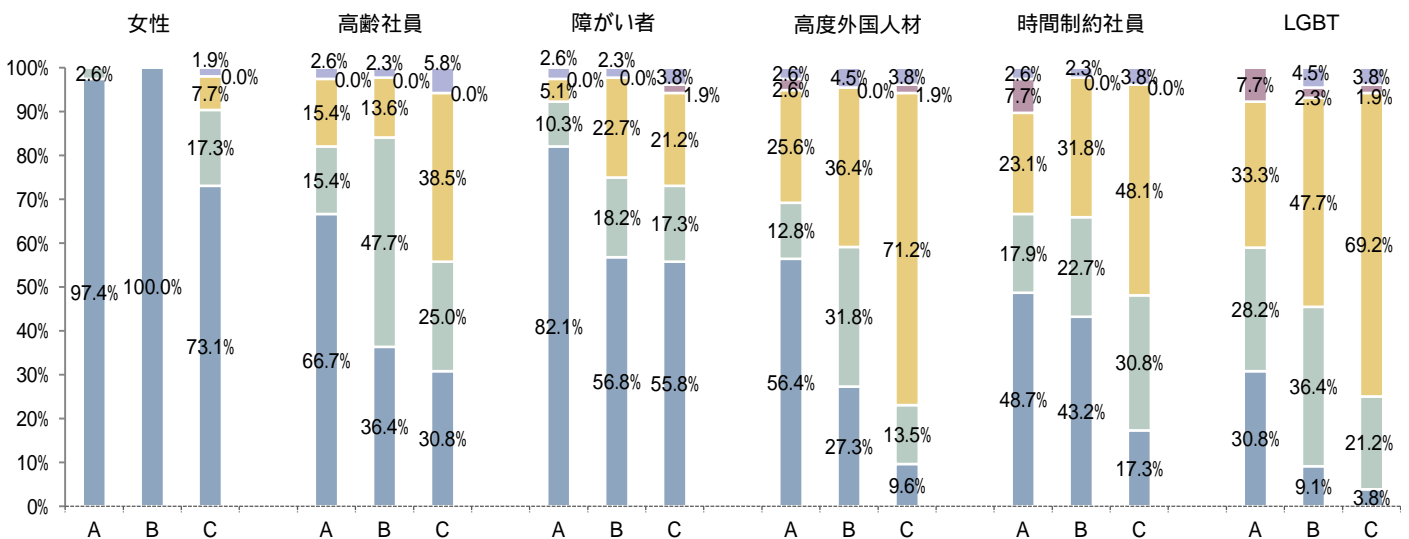
新たに LGBT について取組みの検討を行っている企業は 23.2%

各カテゴリーに対する今後の取組み予定を確認したところ、新たに「取組みの検討を行っている / 始める予定である」としたのは、高年齢社員でもっとも高く 26.2%となっている。これまで取組みを推進している割合がもっとも低い LGBT については、23.2%で 2 番目に多い割合となっている。今後も「特に対応する予定はない」の回答割合が特に大きいのは、高度外国人材と LGBT である。

図表26. 今後の取組み予定:各カテゴリーについて単数回答



図表27. 今後の取組み予定(ダイバーシティの推進タイプ別)



A. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施 (n=39)
 B. ダイバーシティという概念や言葉を用いて、特定のカテゴリーに限定して実施 (n=44)
 C. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて実施 (n=52)

取組を推進する / 継続する予定である
 取組の検討を行っている / 始める予定である
 特に対応する予定はない
 その他
 無回答

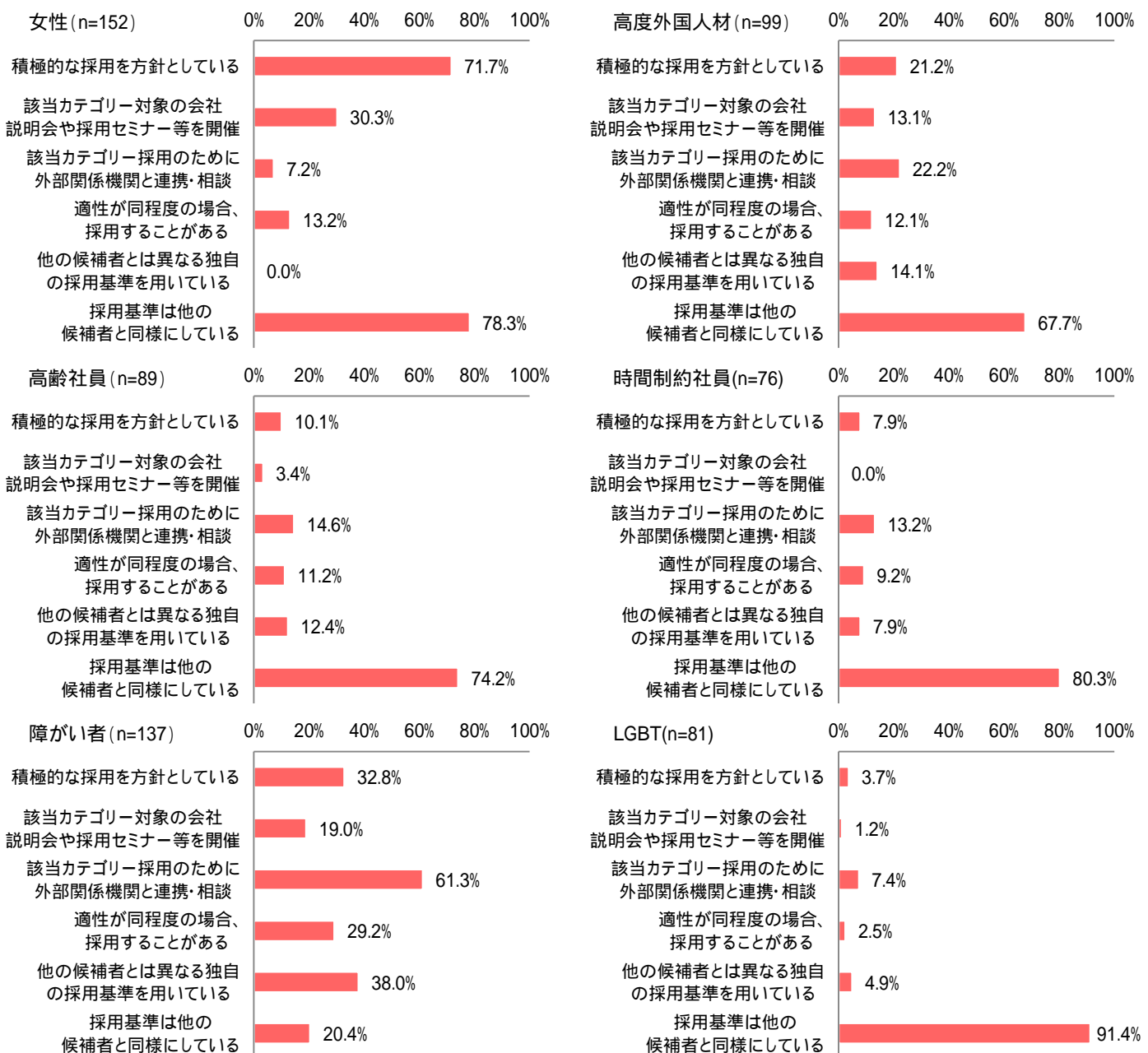
3. カテゴリー横断的にみたダイバーシティ推進の方針・状況

採用や配置について、各カテゴリーに共通の設問を設定し、カテゴリー横断的に方針や対応の違いを把握した。

(1) 採用の方針

「積極的な採用を方針としている」割合をみると、女性については71.7%、障がい者については32.8%、高度外国人材については21.2%であった。LGBTについて積極的な採用を方針としている割合は、6カテゴリーの中でもっとも低く3.7%であった。採用基準についてみると、女性については、独自の採用基準を用いている企業はなく、78.3%の企業で他の候補者と同様の採用基準がとられている。「他の候補者とは異なる独自の採用基準を用いている」割合は、6カテゴリーの中で障がい者でもっとも高く38.0%となっており、次いで高度外国人材、高齢社員において高くなっている。

図表28. 採用の方針:各カテゴリーごとに複数回答



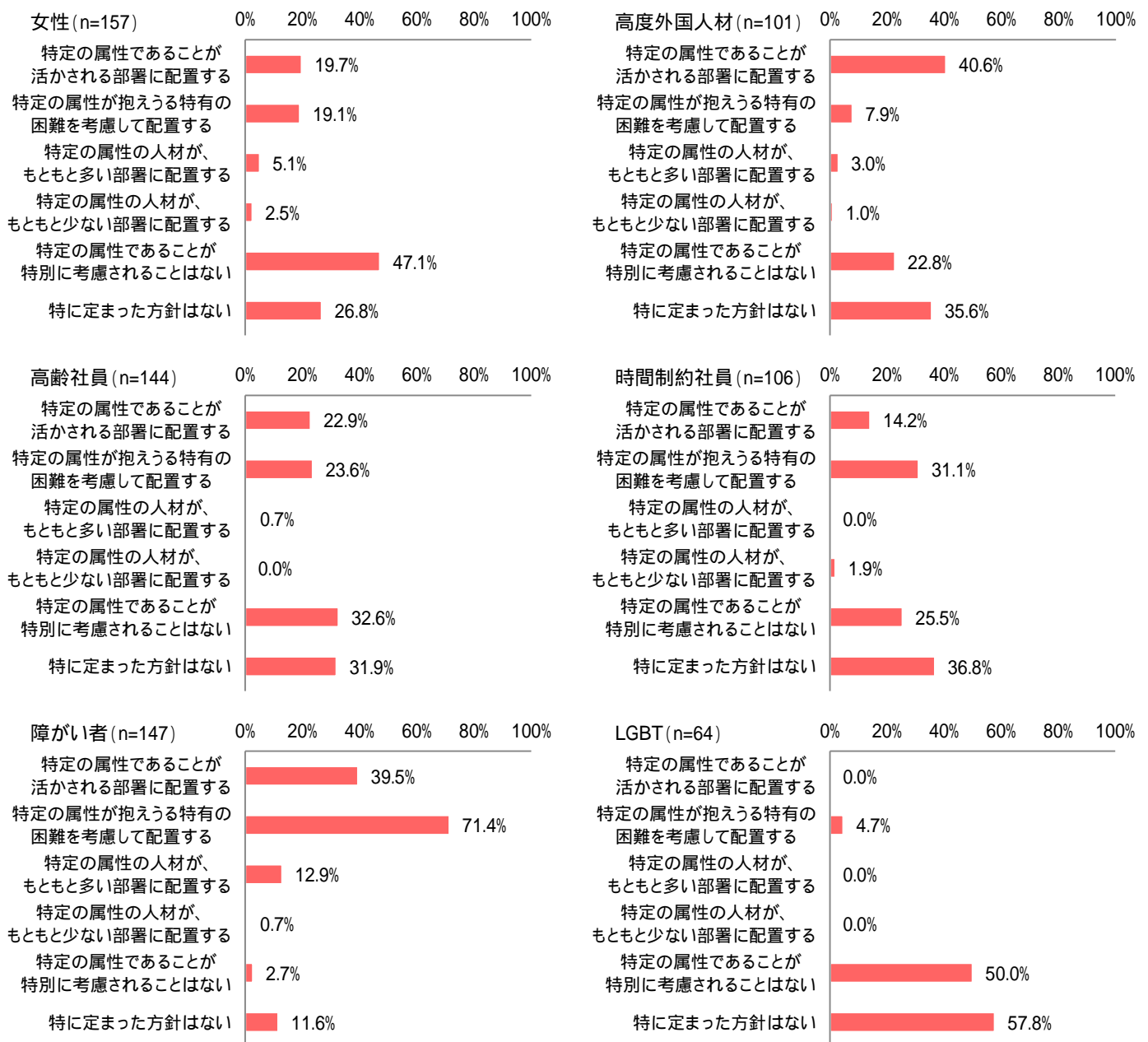
注) 無回答を除き、いずれかの方針があると回答した企業を100%とする。

(2) 配置の方針

配置の方針をみると、「特定の属性であることが特別に考慮されることはない」は、女性とLGBTで、他の人材カテゴリーと比べ回答割合が高く、5割前後となっている。「特定の属性であることが活かされる部署に配置する」割合は、高度外国人材と障がい者で高く、4割前後となっている。

「特定の属性が抱えうる特有の困難を考慮して配置する」は、障がい者で71.4%と、他の人材カテゴリーと比べてもっとも高くなっている。次いで、時間制約社員で31.1%の回答割合となっている。「特に定まった方針はない」は、LGBTで57.8%ともっとも高くなっている。

図表29. 配置の方針:各カテゴリーごとに複数回答



注) 無回答を除き、いずれかの方針があると回答した企業を100%とする。

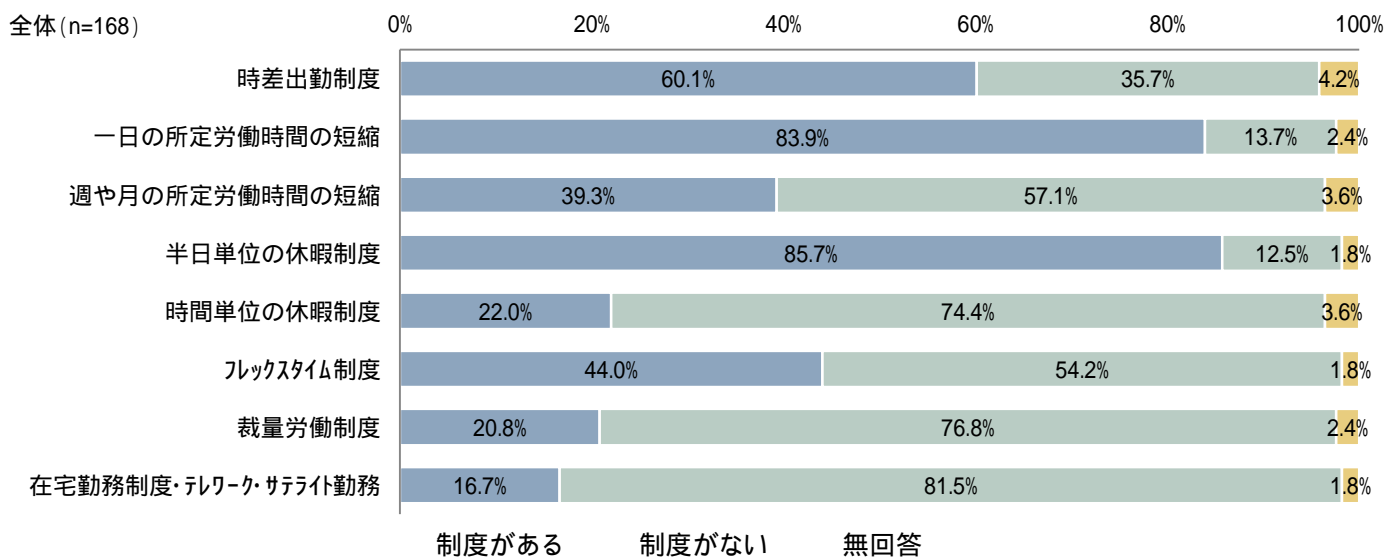
(3) 柔軟な働き方の各種制度の状況

在宅勤務導入企業は少なく、所定労働時間の短縮は、育児や介護を事由に限られる

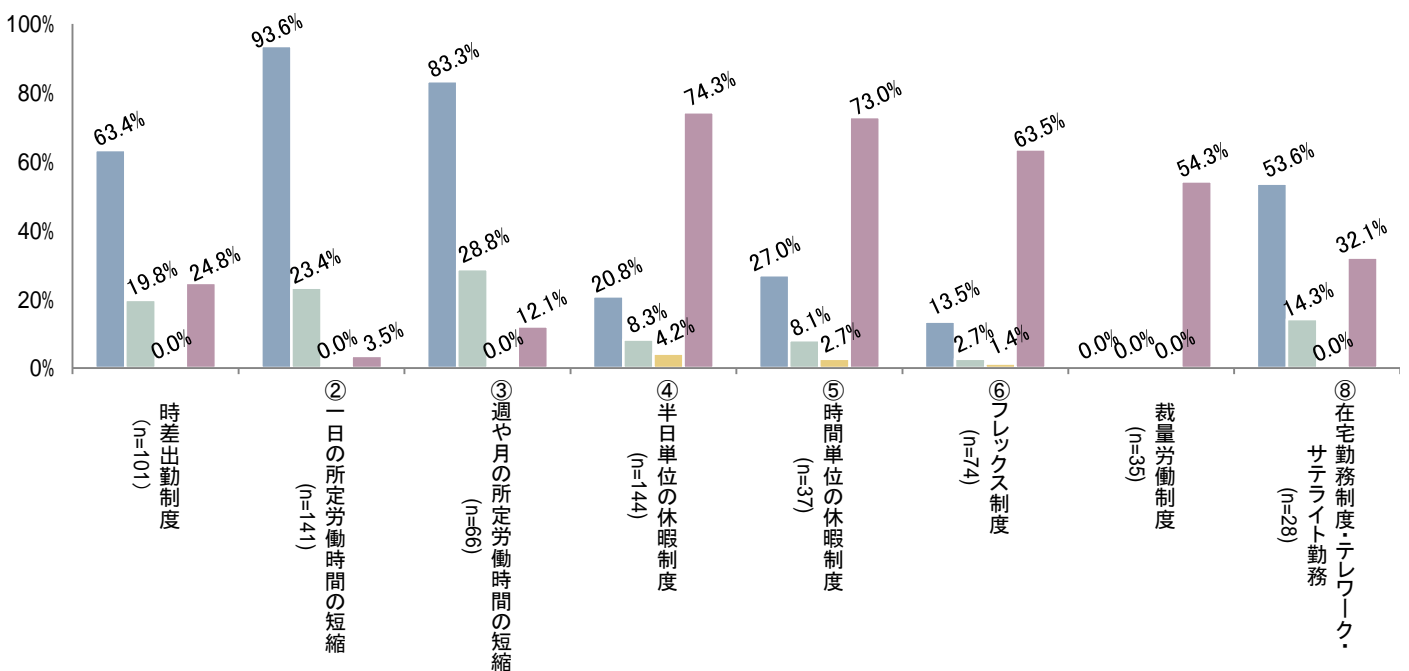
ダイバーシティに対応した柔軟な働き方の制度について、各種制度の有無を確認したところ、「半日単位の休暇制度」と「一日の所定労働時間の短縮」制度については、8割以上の企業が導入していると答えた。「在宅勤務・テレワーク・サテライト勤務」の導入割合は低く、16.7%にとどまっている。

各種制度について利用が可能な事由をみると、時差出勤制度や所定労働時間の短縮は、育児や介護を事由とする利用が可能ではあるが、それ以外での事由においてはあまり認められていない。

図表30. 各種制度の有無



図表31. 各種制度の利用可能な事由：複数回答



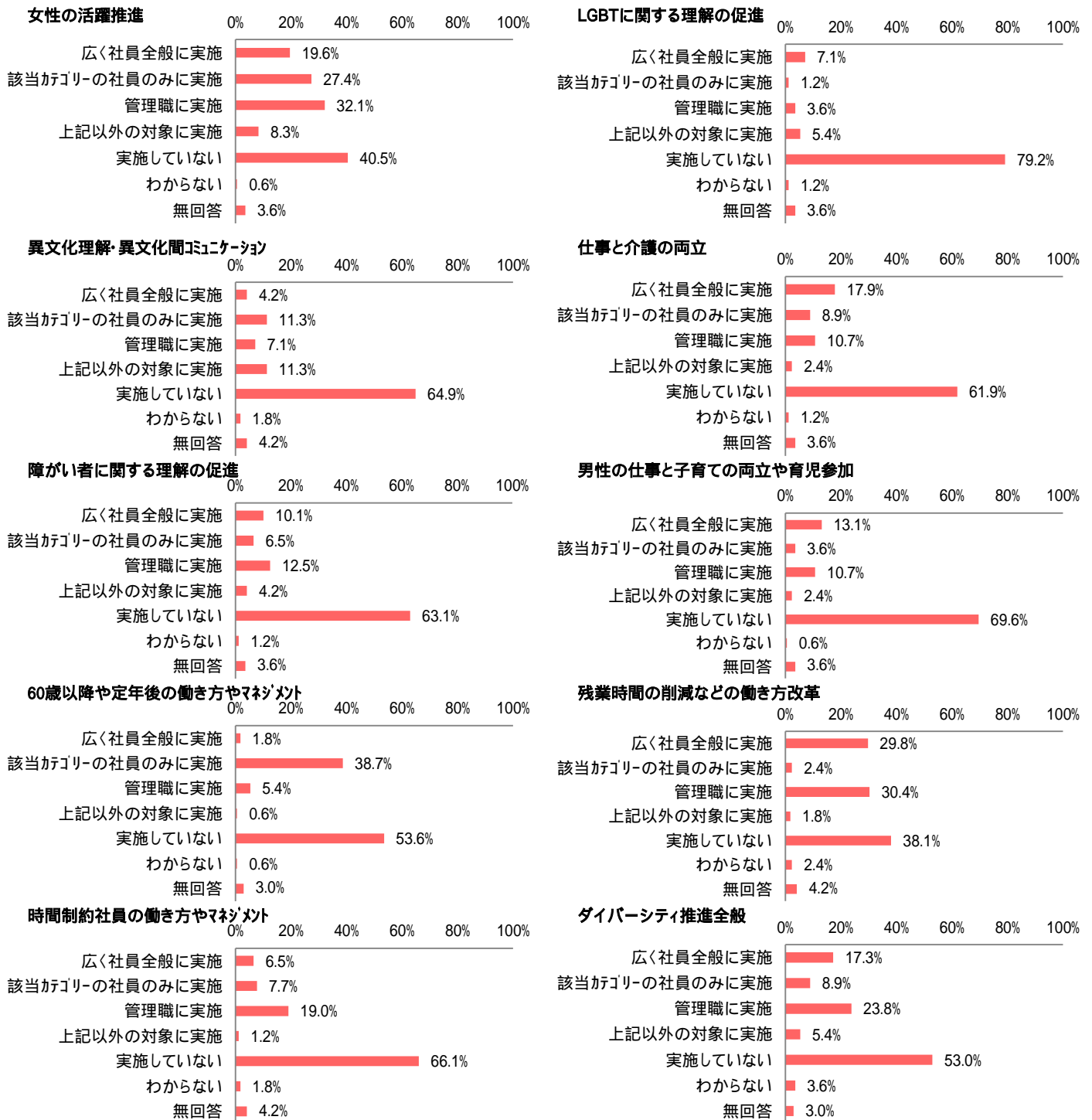
注) 各種制度の利用可能な事由については、それぞれの制度について、「制度がある」と回答した企業を100%とする。

(4) 研修の実施状況

ダイバーシティに関する様々な研修テーマについて、研修の対象ごとに実施状況を確認した。女性の活躍推進や 残業時間削減などの働き方改革の実施率が高く、およそ6割の企業がいずれかの対象に実施している。一方、時間制約社員の働き方やマネジメント(実施率:27.9%)、LGBTに関する理解の促進(実施率:16.0%)、男性の仕事と子育ての両立(実施率:26.2%)については実施率が低い。

図表32. 研修の実施状況:各研修テーマについて複数回答

全体(n=168)



4. カテゴリー別にみた方針や取組

(1) 高齢社員

高齢社員についての方針や取組み、及び定年制の状況について確認した。

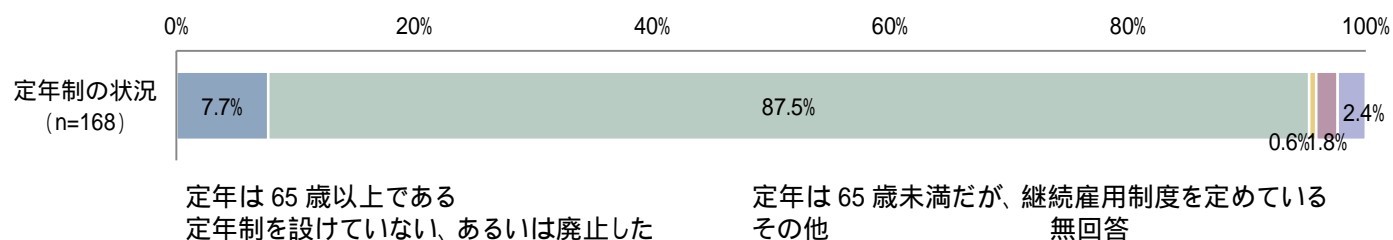
定年制の状況を見ると、「定年制は65歳以上である」が7.7%、「定年は65歳未満だが、継続雇用制度を定めている」が87.5%、「定年制を設けていない、あるいは廃止した」が0.6%であった。

高齢社員を対象とした取組みについては、「定年退職した社員を非正社員として再雇用」している企業が75.0%を占める。定年延長や再雇用においても「昇給あるいは昇進の機会がある」とした企業が全体の30.4%を占め、ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、タイプAでは43.6%、タイプBでは34.9%、タイプCでは28.8%となった。

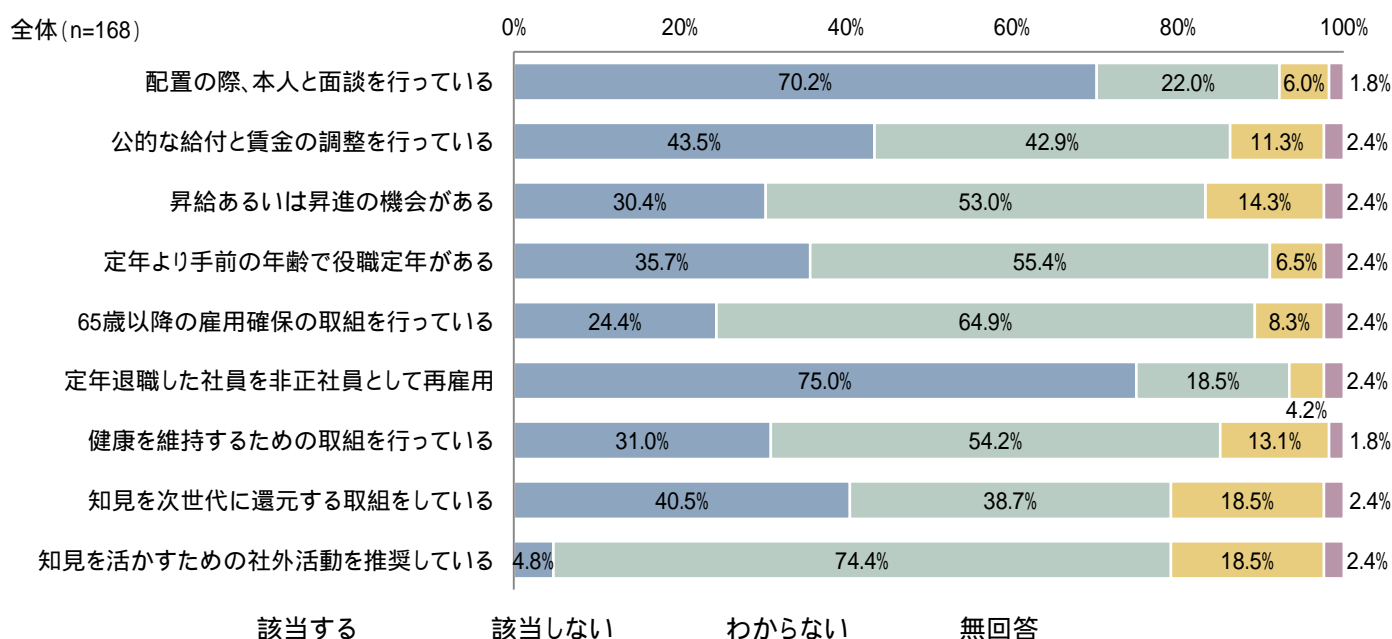
独立行政法人労働政策研究・研修機構による『高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』では、今後の高年齢者の賃金の考えとして、「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」とする企業が56.8%であった。評価制度に基づいた賃金調整をする企業は今後増えていくと思われるが、本調査では、ダイバーシティ推進の考え方によって、賃金に関する対応状況に差がみられた。また、各取組みの中で、ダイバーシティ推進のタイプ別にみて、もっとも差が大きかったのは「知見を活かすための社外活動を推奨している」で、「該当する」とした企業はタイプAで66.7%、タイプBで45.5%、タイプCで33.3%であった。

*タイプ別データは、後日公表する調査報告書に掲載予定。

図表33.定年制の状況



図表34. 高齢社員についての方針や取組み



(2) 障がい者

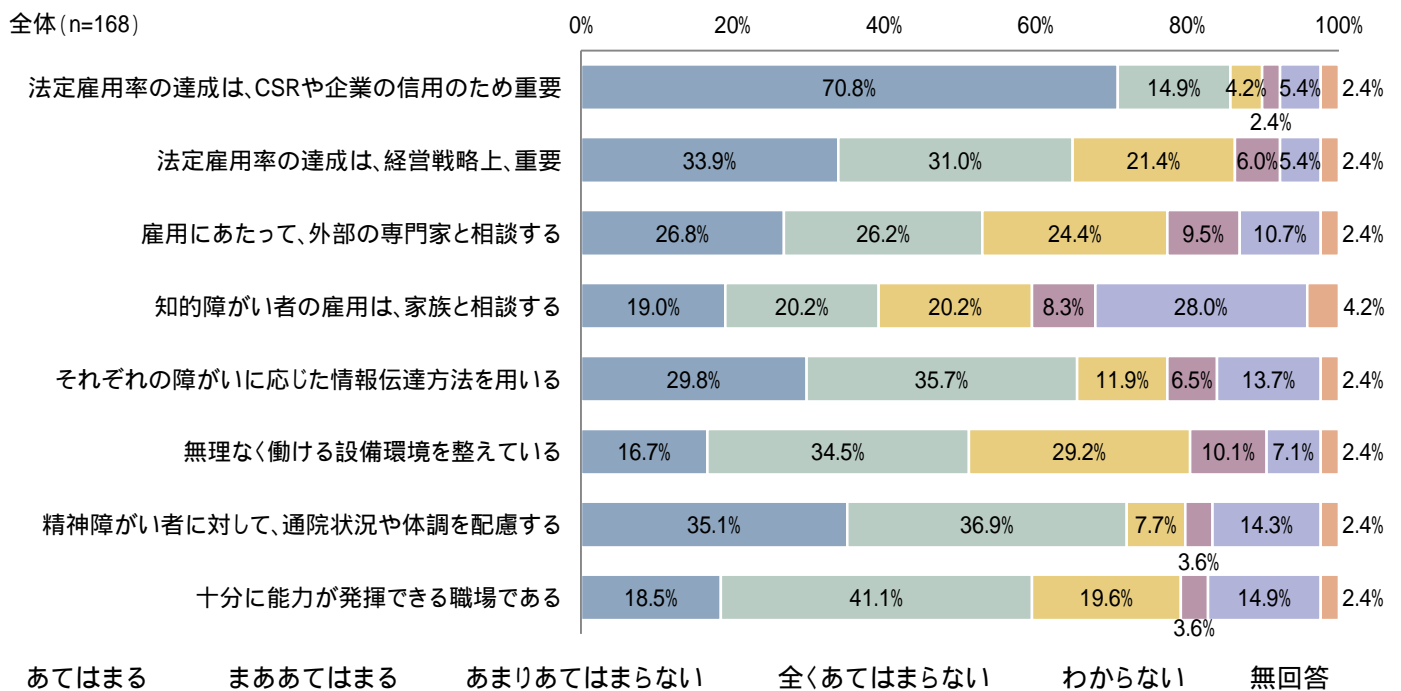
障がいを持った社員の受け入れについての方針や取組み、及び障がい者雇用率を確認した。

障がい者雇用に関する考え方の項目をみると「法定雇用率の達成は、CSRや企業の信用のため重要」について「あてはまる」とする企業は全体の70.8%であったが、「法定雇用率の達成は、経営戦略上、重要」について「あてはまる」とする企業は全体の33.9%にとどまった。女性活躍に関して、近年では、「ダイバーシティ推進はCSRではなく経営戦略」であることが強調されるようになっているが、障がい者雇用に関しては、未だCSRとして推進している企業が多いとみられる。

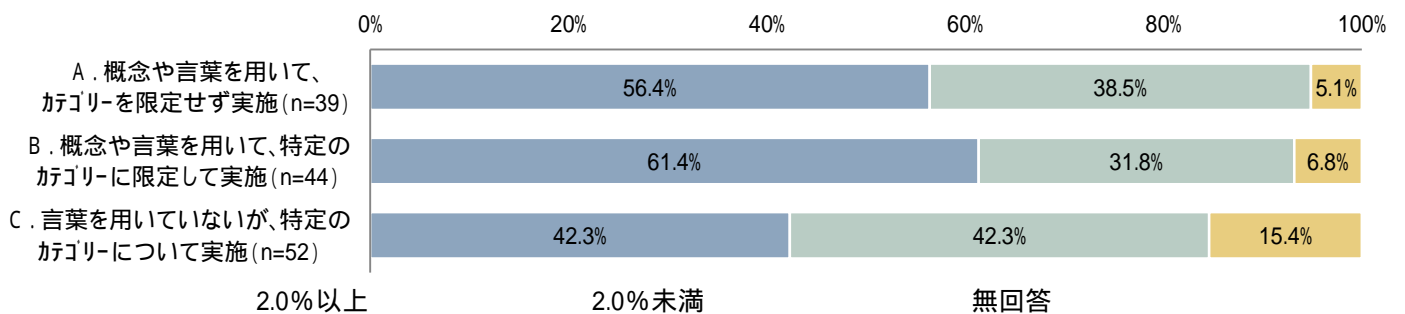
ダイバーシティ推進のタイプ別に障がい者雇用に関する各項目の回答傾向をみると、総じてタイプAとタイプBがほぼ類似しており、この2タイプとタイプCに差がみられた。例えば、「十分に能力が発揮できる職場である」では、「あてはまる」と回答した企業はタイプAでは33.3%、タイプBでは29.5%、タイプCでは7.8%であった。障がい者雇用率については、雇用率が法定基準である2.0%以上に達している企業は、タイプAで56.4%、タイプBで61.4%、タイプCで42.3%であった。

*タイプ別データは、後日公表する調査報告書に掲載予定。

図表35. 障がい者についての方針や取組み



図表36. 障がい者雇用率(平成28年6月にハローワークへ報告した雇用率)



(3) 高度外国人材

高度外国人材についての方針や取組みをみると、「就労する際、住居や公的手続きなどを支援」について「あてはまる」と回答した割合は全体で28.2%であった。ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、タイプAでは38.7%、タイプBでは56.7%、タイプCでは11.1%であった。

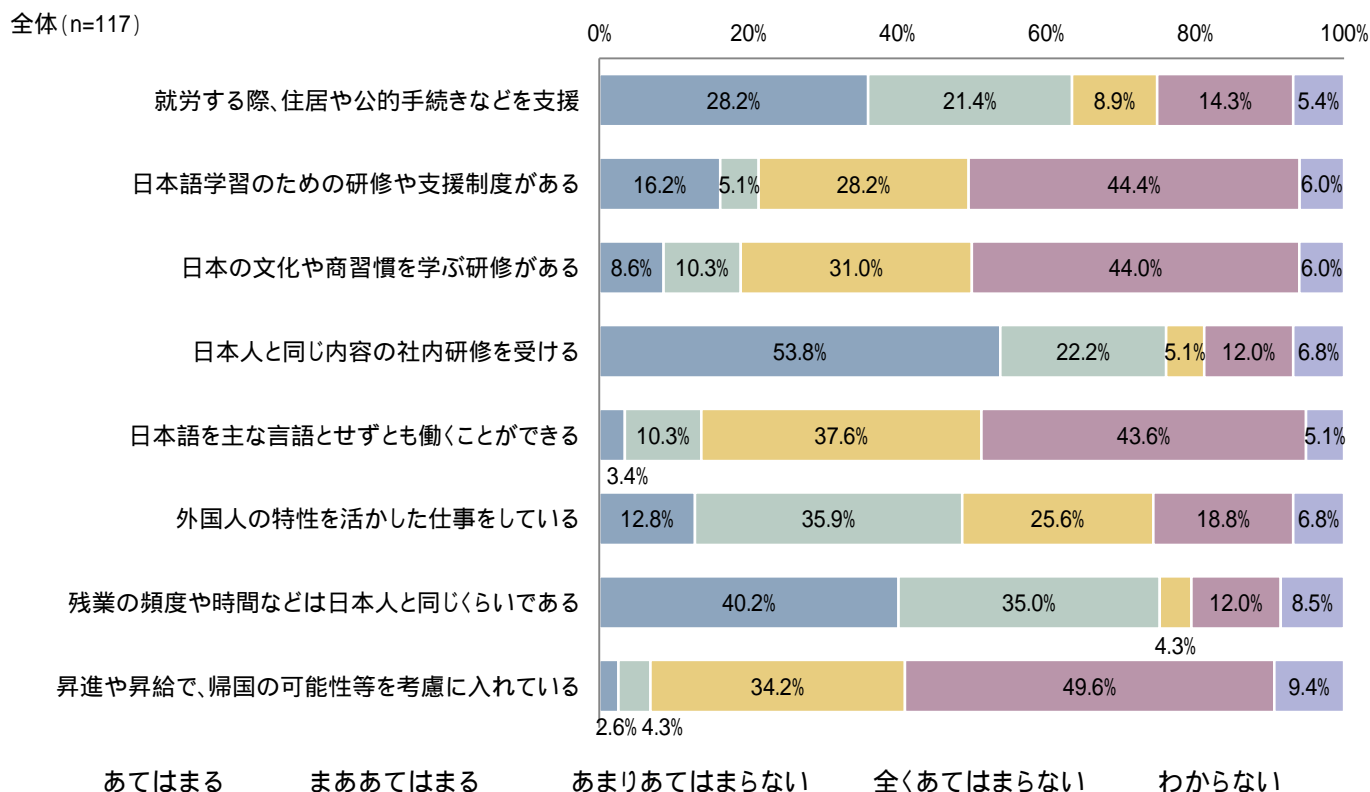
研修に関する項目をみると、「日本語学習のための研修や支援制度がある」、「日本の文化や商習慣を学ぶ研修がある」について「あてはまる」と回答した企業はそれぞれ16.2%、8.6%であった。一方、「日本人と同じ内容の社内研修を受ける」について「あてはまる」と回答した企業は53.8%であった。特別な研修等の対応を行う企業は少なく、日本人社員と同様の研修のみを行っている企業が多いことがわかる。

また、「日本語を主な言語とせずとも働くことができる」、「外国人の特性を活かした仕事をしている」について「あてはまる」と回答した企業はそれぞれ3.4%、12.8%にとどまる。仕事の内容やビジネス環境も、日本人と同様であることを求めている企業が多い。働き方についても日本人と変わらないという傾向がみられ、「残業の頻度や時間などは日本人と同じくらいである」について40.2%の企業が「あてはまる」と回答した。

ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、もっとも大きな差がみられたのは、「日本語学習のための研修や支援制度がある」の項目で、「あてはまる」と回答した企業はタイプAで41.9%、タイプBでは16.7%、タイプCでは2.8%であった。一方、タイプ別にあまり差が見られなかったのは、「外国人の特性を活かした仕事をしている」の項目で、「あてはまる」と回答した割合はそれぞれ12%~13%であった。

*タイプ別データは、後日公表する調査報告書に掲載予定。

図表37. 高度外国人材についての方針や取組み



注) 高度外国人材がいないなどして回答ができない場合、回答の非対象とした。

(4) LGBT

LGBTに関連する方針や取組みをみると、規定に関するところでは、「性的指向及び性自認という言葉が倫理規定や行動規範に記載」している企業は全体の13.1%、「性的志向や性自認に関わるハラスメントについての規定がある」という企業は全体の23.2%であった。ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、「性的指向及び性自認という言葉が倫理規定や行動規範に記載」している割合は、タイプAでは25.6%、タイプBでは9.3%、タイプCでは9.8%であった。「性的志向や性自認に関わるハラスメントについての規定がある」という企業は、タイプAでは39.5%、タイプBでは20.9%、タイプCでは23.5%となっており、タイプAの企業において社内規定の整備が進んでいることがわかる。採用面接の場面では、「採用面接等で、候補者に性別を聞くことはない」が51.8%となった。

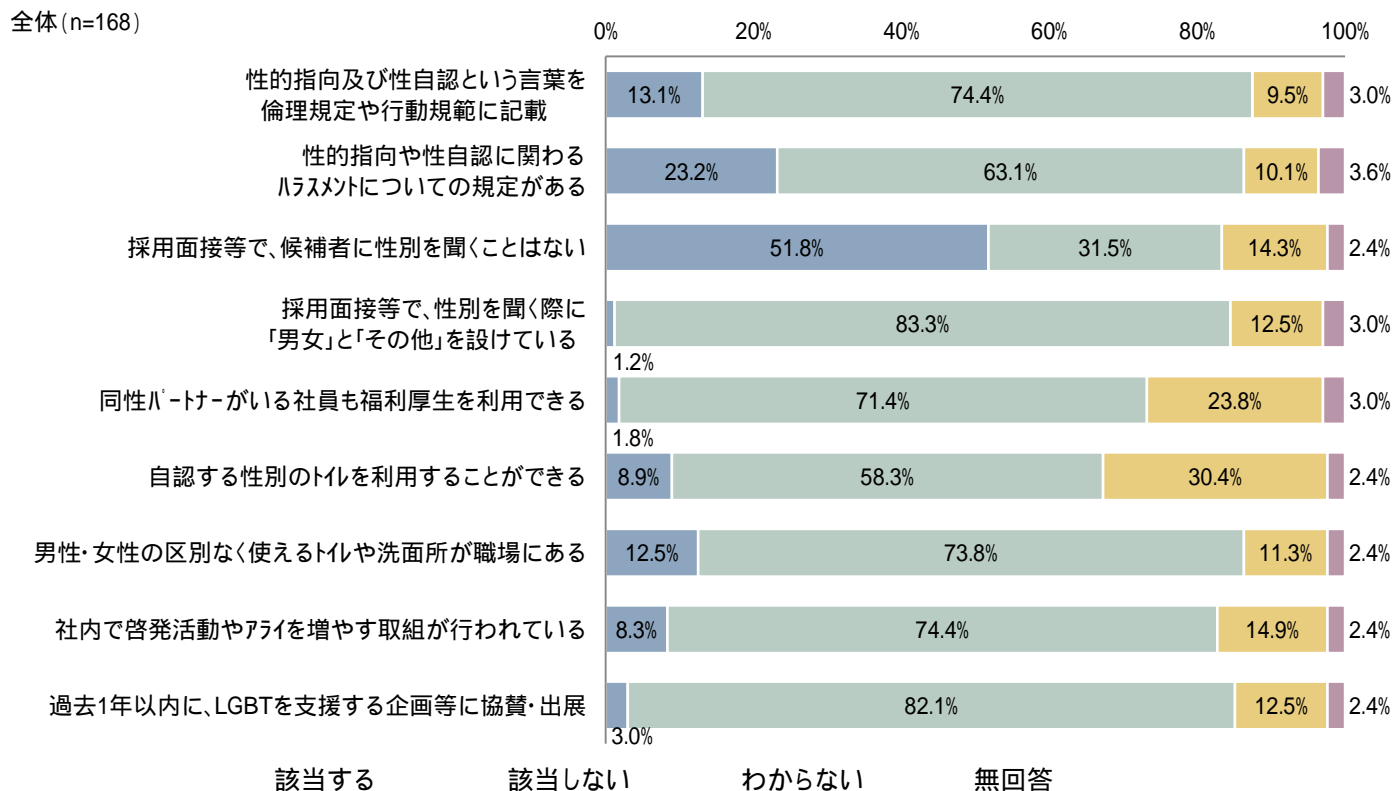
トイレ事情については、「自認する性別のトイレを利用することができる」とした企業は8.9%、「男性・女性の区別なく使えるトイレや洗面所が職場にある」とした企業は12.5%であった。

アライ（LGBTの支援者を指す：「支援」を意味する“ally”が語源）について、「社内で啓発活動やアライを増やす取組みが行われている」とした企業は8.3%であった。ダイバーシティ推進のタイプ別にみると、「社内で啓発活動やアライを増やす取組みが行われている」という企業は、タイプAでは28.2%、タイプBでは4.5%、タイプCでは2.0%であった。

また、社外に向けた活動として「過去1年以内に、LGBTを支援する企画等に協賛・出展」したことがある企業は3.0%でタイプAの企業のみが該当し、タイプBやタイプCの企業ではみられなかった。

*タイプ別データは、後日公表する調査報告書に掲載予定。

図表38. LGBTについての方針や取組み



(5) 私傷病を抱える社員

がんをはじめとする私傷病を抱える社員に対して、どのような対応をとるのか、その方針や取組みを確認した。就業規則について「（私傷病を患った際の）休暇・休職や勤務形態等を就業規則で規定」している企業は85.7%であった。

私傷病を患った社員の復職に関する方針や取組みをみると、「慣らし出勤等で漸次的に職場復帰させる」という企業は70.2%、「完治してから復職させる」という企業は53.6%、「復職時は、上司や人事担当者との面談を実施」している企業は87.5%であった。

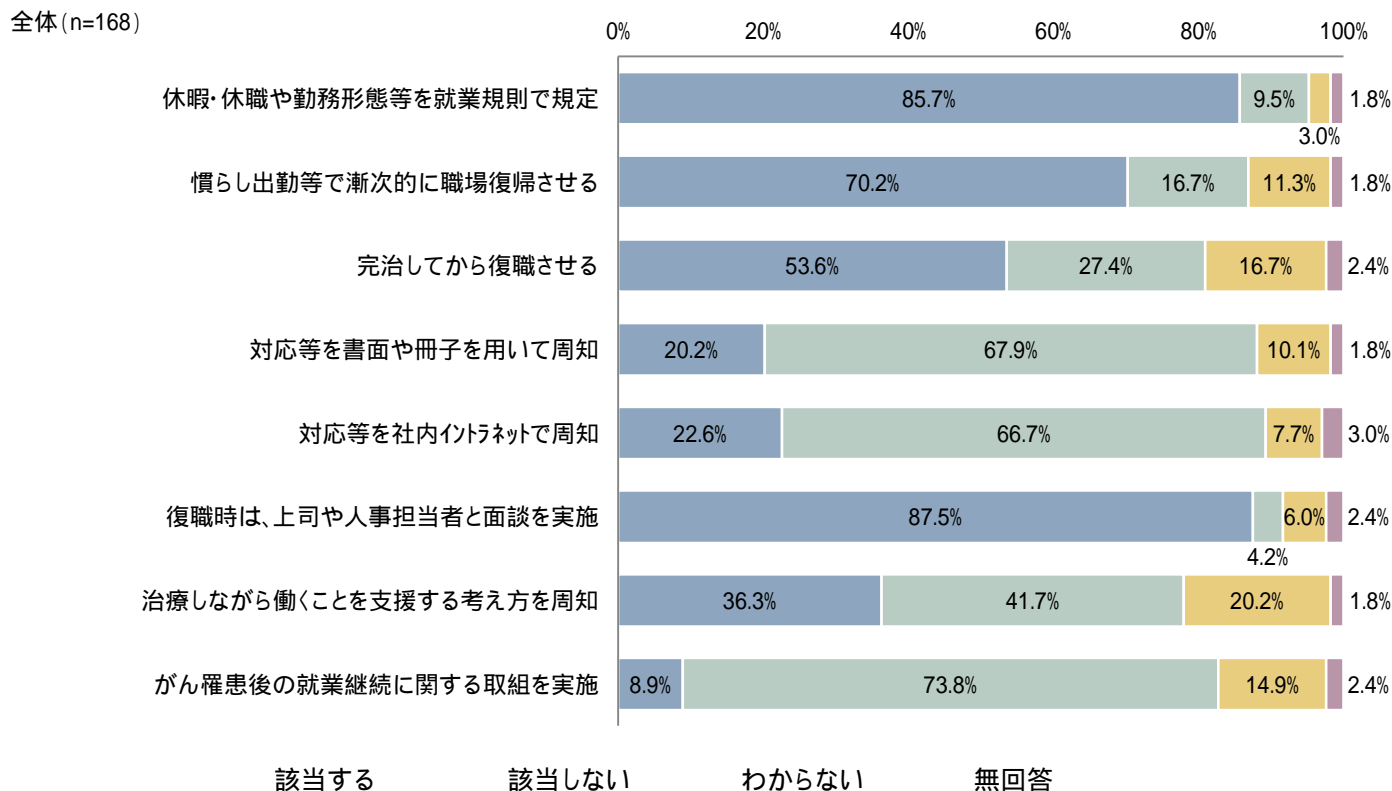
私傷病を患った社員への対応に関する社内周知の状況をみると、「対応等を書面や冊子を用いて周知」している企業は20.2%、「対応などを社内イントラネットで周知」している企業は22.6%であった。

仕事と治療の両立に関する方針や取組みをみると、「治療しながら働くことを支援する考え方を周知」している企業は36.3%、「がん罹患後の就業継続に関する取組を実施」している企業は8.9%であった。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2015年8月に行った『がん治療と仕事の両立に関する調査』では、がん治療の際の経済的な保障制度の利用度が、会社からの説明の有無に左右されることが指摘されており、会社からの情報提供の重要性が示唆されている。これに関して、対応の周知状況をダイバーシティ推進のタイプ別にみると、「対応等を書面や冊子を用いて周知」している企業は、タイプAでは33.3%、タイプBでは20.5%、タイプCでは21.2%で、「対応等を社内イントラネットで周知」している企業は、タイプAでは41.0%、タイプBでは30.2%、タイプCでは13.5%であった。

*タイプ別データは、後日公表する調査報告書に掲載予定。

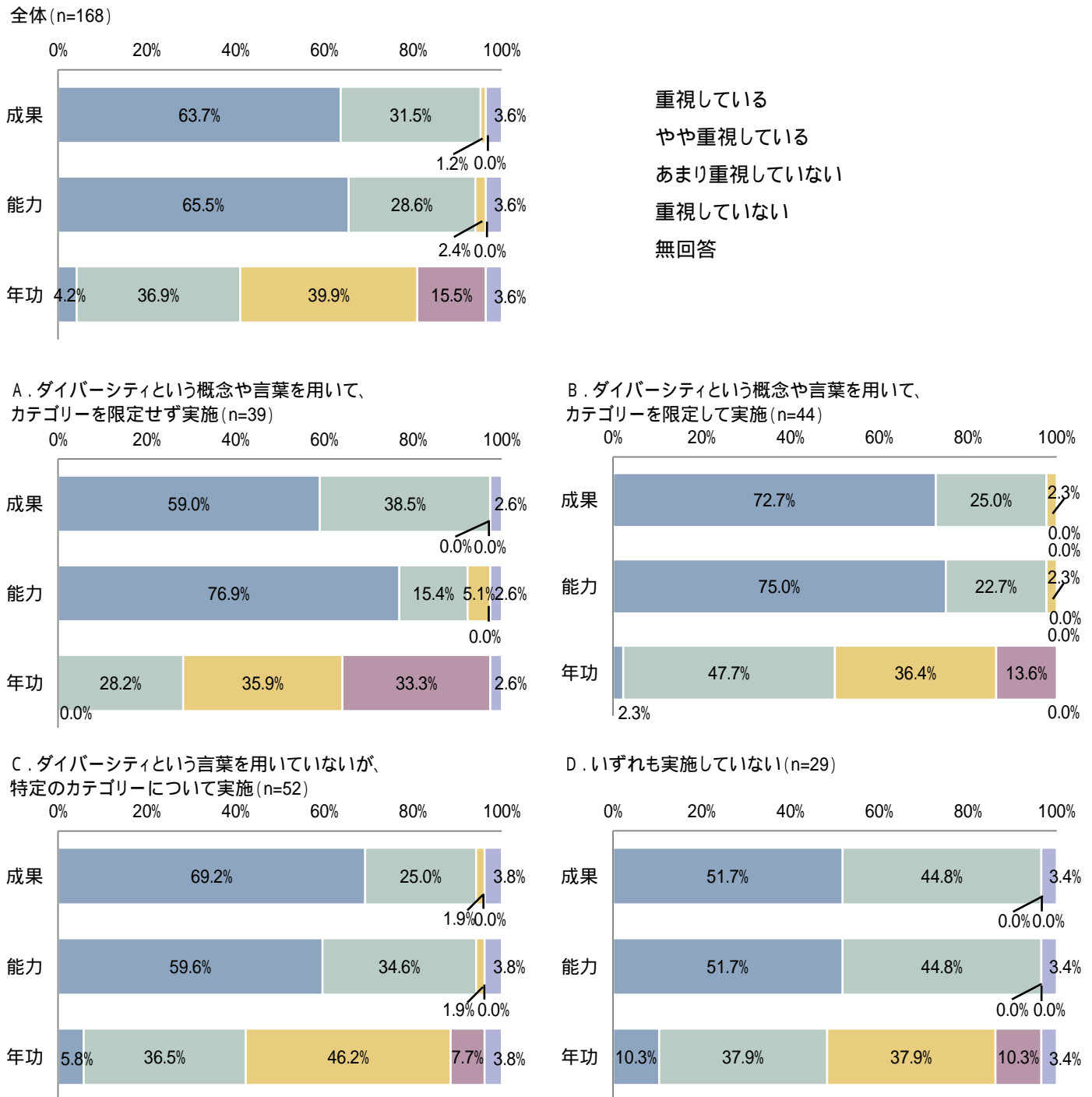
図表39. 私傷病を抱える社員についての方針や取組み



5. ダイバーシティと人事制度の関係

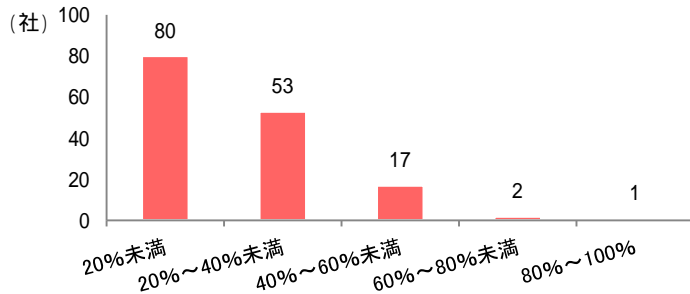
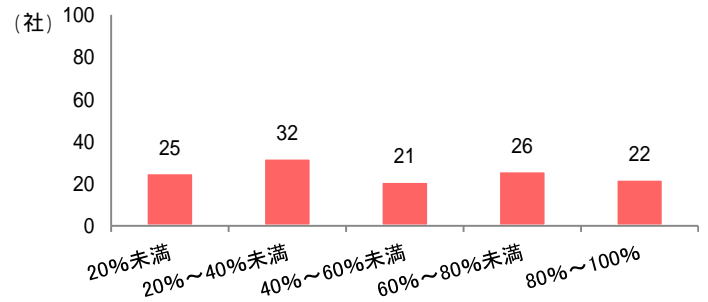
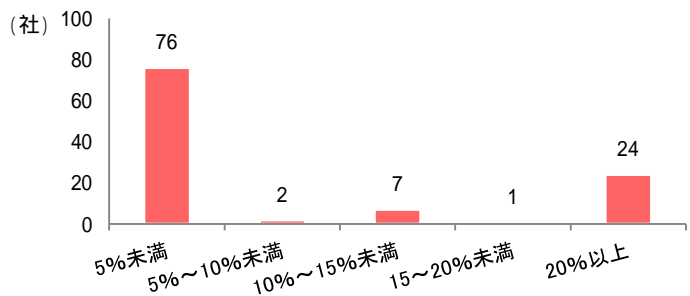
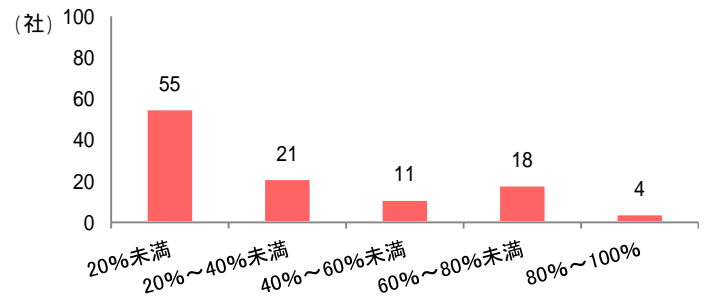
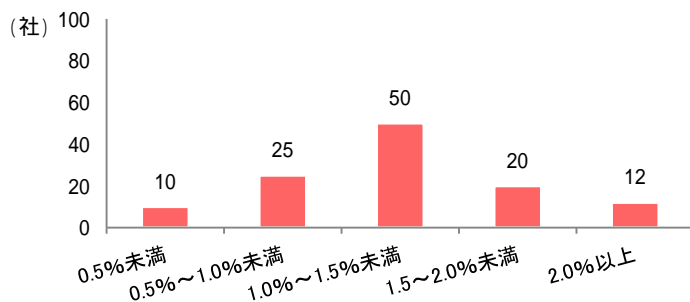
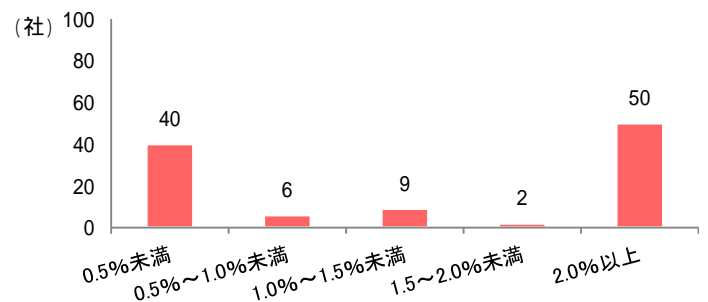
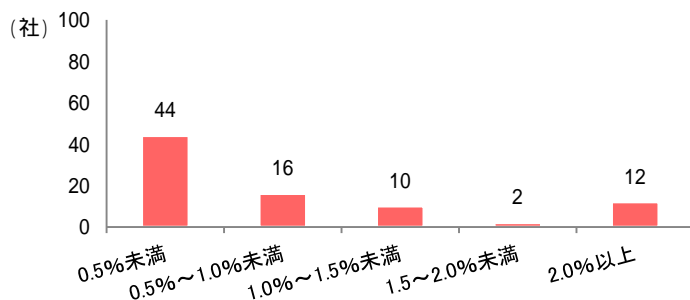
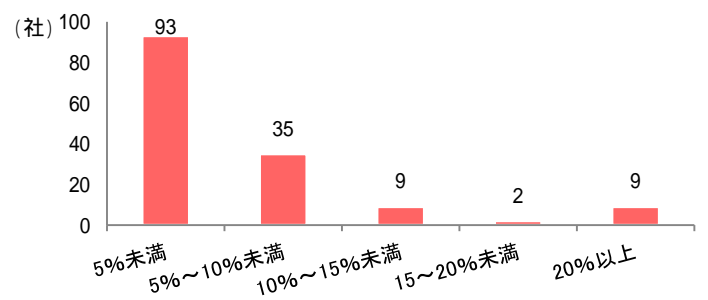
ダイバーシティと人事制度の関係をみるため、ダイバーシティ推進のタイプ別に昇格決定要素の重視度をみた。ここでは、タイプA～Cに加え、ダイバーシティを推進していない企業群も比較対象として示している（タイプD）。「A．ダイバーシティという概念や言葉を用いて、カテゴリーを限定せず実施」しているグループでは、「成果」を「重視している」割合は、ダイバーシティを推進していないタイプDと同水準だが、「年功」を「重視しない」という割合が高い。また、ダイバーシティという概念や言葉を用いているタイプAとタイプBでは、「能力」を「重視している」割合が高い。

図表40. 昇格決定要素の重視度



【参考】属性ごとの社員比率

今回の調査の回答企業における属性カテゴリーごとの人材の受け入れ状況等は、下図のとおり。受け入れ比率、管理職比率の分布を企業数で示している。

図表 41. 正社員に占める女性比率

図表 42. 非正社員に占める女性比率

図表 43. 正社員に占める 60 歳以上の社員比率

図表 44. 非正社員に占める 60 歳以上の社員比率

図表 45. 正社員に占める障がいをもつ社員比率

図表 46. 非正社員に占める障がいをもつ社員比率

図表 47. 正社員に占める高度外国人材の比率の分布

図表 48. 管理職に占める女性の比率の分布


注) それぞれの人材の人数について実数回答。比率の分布は人数の回答が得られたサンプルのみを集計対象とした。

III. まとめ

2017年3月に公開された経済産業省ダイバーシティ2.0検討会報告書では、次のように日本におけるダイバーシティ経営の状況がまとめられている。

「(前略)…「女性活躍」を中心に進めてきたダイバーシティ経営を、その他の属性にも広げながら、最終的には「個性」を生かし切る人材戦略に繋げていけるのか、そこにダイバーシティの真価が問われている。

ダイバーシティという概念自体が広く浸透し、多くの企業において様々な取組みが推進されている一方で、形式的・表面的な対応も懸念される状況も生まれつつある今、まさに転換期であり、本来目指すべきダイバーシティ経営を実践するための方策を検討すべきタイミングではないか。」

(競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会
『ダイバーシティ2.0検討会報告書～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～』
http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170323001_1.pdf)

「形式的・表面的な対応」とは、ダイバーシティ推進を掲げながらも実態としては、法や行政のガイドラインを最低限遵守すること、あるいは社会的な批判を受けないように行う消極的な取組みのみに留まること、性別、年齢、国籍等の属性の多様性を数合わせ的な受け入れ対応で示そうとすることなどを指すと考えられる。また、ダイバーシティ推進の取組みは、今のところは、ポジティブ・アクションとして、性別、年齢、国籍等の外形的な属性を手掛かりに、数値目標等を掲げながら進める企業が多いものの、行きつくところは、その対象は「包括的な」ダイバーシティとなり、むしろ外形的な属性にとらわれることなく、個々の社員の能力や適性によって採用・育成・配置・登用されるべきであることが示されているのではないだろうか。

本調査では、ダイバーシティ推進の状況を、ダイバーシティという概念・言葉の使用の有無、取組みの対象の包括性の2点から、「A.ダイバーシティという言葉を用いて取組みを行っており、取組み対象が包括的な企業」、「B.ダイバーシティという言葉を用いて取組みを行っており、取組み対象が限定的な企業」、「C.ダイバーシティという言葉を用いてはいないが、特定の人材について取組みを行っている企業」の3類型に分類した。

調査結果から、概念使用の有無および取組み対象の包括性の違いは、企業のダイバーシティ推進に対する考え方や推進の積極性、具体的な取組み内容の違いをある程度反映していることが確認できた。

ダイバーシティという概念や言葉を用いるタイプAとBでは、ダイバーシティ推進を経営方針に掲げる企業の割合が高く、性別・年齢・国籍等の属性といった外形的なダイバーシティだけでなく、「個人の価値観や考え方の多様性」を重要視する割合も高い。今後の取組み方針について、対応する予定がないとする回答割合が大きいカテゴリーは、高度外国人材とLGBTであり、ダイバーシティに対する企業の積極性の違い、あるいはニーズの違いが、この2カテゴリーの今後の対応方針に表れているとも考えられる。

概念・言葉の使用に加え、取組み対象が包括的なタイプAの取組みは、障がい者や高度外国人に対して、積極的な取組みをしている割合が比較的高い。また、昨今注目されるようになったLGBTについて取組みを行っている企業もタイプAに多い傾向がみられた。

概念・言葉を使用しつつも取組み対象が限定的なタイプBの取組みの特徴は、女性に関する積極的な取組みを実施している割合の高さが挙げられる。これは、タイプBの多くの企業が、ダイバーシティという言葉を用いて、女性活躍推進の取組みを行っていることに起因するものと考えられる。女性に関する取組みに積極的なタイプに

においては、「柔軟な働き方の促進」に積極的な傾向もみられるが、その「柔軟な働き方」というものが、育児や介護事由に限定された取組みに留まっている状況もみられ、同じく「働き方の多様性」を重要視する、という方針にも、「女性」や「子育て等による時間制約社員」に限って、という意味合いがうかがえる。

タイプBとタイプCは、同じく取組み対象が限定されているものの、ダイバーシティという概念や言葉を用いているかどうかの違いがある。今後の取組み方針をみると、やはり、タイプBはタイプCよりも多様な人材を対象とした取組みを進めようとしている企業の割合が高くなっている。また、タイプCでは、ダイバーシティ推進のための具体的な取組みにおいて、タイプAやタイプBが重要視する「管理職の協力」よりも、「柔軟な働き方の促進」を重要視している点で、タイプBよりもさらに女性など一部の対象に限定した取組みを重視していることがうかがえる。もちろん、「柔軟な働き方」の促進そのものが問題なのではなく、一部の対象に限定することによって、より広い意味での多様な人材の受け入れにつながらないことや、柔軟に働くことが認められる一部の人材が「特殊な」存在となってしまい、組織の中で能力を発揮し評価を得ることが困難となりがちなこと、つまりは本当の意味で「受け入れられていない」ということに問題があろう。

また、本調査ではダイバーシティ推進において取組み対象とされる各カテゴリーに関する取組み状況を、カテゴリー固有の設定と横断的設定という2つのアプローチで調査することを試みた。

カテゴリーごとの固有の設定で把握した問題の中では、高度外国人材については、その特性を活かした仕事を期待される一方で、日本人と同じ働き方や日本語を必須とする環境で働く必要性がある一方で、日本の文化や商習慣を学ぶ機会や支援、不慣れな環境に適応するためのサポートは受けられていないといった課題も見えてきた。

昨今注目をされるようになったLGBTについては、これから取組みを進めようとする企業も少なくないが、配置などについて、方針が定まっていない企業が約5割を占める状況となっている。企業には受け入れを進めようとする人材に期待することと必要な環境・支援が整合するような検討が求められる。

横断的設定では、採用や配置の方針について、カテゴリーによって、企業の方針が異なることが明らかとなった。同じくダイバーシティを推進するといっても、カテゴリーによって、その受け入れや期待する活躍、支援の方向性が異なっている実態がある。こうした違いが、カテゴリーに対する企業のニーズや認識の差によるものなのか、現時点でのダイバーシティ推進度の違いによって、ポジティブ・アクションとして、マイノリティに対する「特別な措置」が取られている度合いによるものかであろう。企業の経営者や人事担当者は、多様なカテゴリーの人材に対し、無自覚に異なる対応をするのではなく、自社のダイバーシティ方針を明確にし、一貫した対応を取ることが必要であろう。その上で、自社の人材の多様性が一定程度高まるまでのポジティブ・アクションとしての措置を取る場合には、あくまで一次的な対応であることを示し、社内の理解を得た上で、取組みを進めることが重要であろう。

多様な人材の受け入れと活躍促進を、特定の制約を持った人を対象とした仕事と家庭の両立支援や、社員の意識啓発のみで進めることには、限界がある。多様な人材を受け入れるための「多様な働き方」に即した人事制度を整備することも重要である。今回の調査で把握した「昇格決定における年功の重視」に限らず、すべての社員のフルコミットや一律の働き方を前提にした組織目標や個人目標の設定、勤務時間や上司の目に入る勤務態度重視の評価基準、一律のスピードで管理職のみを目指す単線的なキャリアコースなども、多様な人材を生かすマネジメントを困難にする。こうした人事制度とダイバーシティの関係も今後の研究課題であろう。

今回の調査の回答率は極めて低い。包括的なダイバーシティ推進という概念を打ち出した調査に対して、現時点で、ある程度理解を示す企業に協力いただいたと考えられ、上場企業全体の実状を必ずしも反映していない可能性が高い。そうした前提のもと、ダイバーシティ推進に理解を示していると考えられる回答企業において、ダイバーシティ推進の目的は、あくまで「働きやすい職場づくり」と「優秀な人材の確保」であるということを最後に記しておきたい。ダイバーシティ推進は、イノベーションや企業の生産性を高めるといわれるが、それらはあくまでも結果であり、積極的にダイバーシティを推進する企業は、それ自体を第一の目的としたり、評価軸としていないのではないだろうか。「働き方改革」においても、働き方を変える目的が、単なる職場の生産性向上になってしまっては、うまくいかない。自社において「ダイバーシティ」の意義・目的をどのように捉え、どのような「枠組み」で推進するのかを明確にする。そのことが、「形式的・表面的」ではなく、「本来目指すべきダイバーシティ経営を実践する」第一歩なのではないだろうか。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。