



図1 「関西D&Iビジョン」の全体像



「関西D&Iビジョン」実現へ進む当会の取り組み

労働力人口の減少下にあるわが国。企業が持続的に成長していくためには、社員の多様性や多様な働き方を認め、一人ひとりの個性や強みを組織の力として生かす "ダイバーシティマネジメント" を重視した経営が不可欠となっている。

こうした情勢をふまえ、関経連では、関西がD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の先進地となることを目指し、D&I専門委員会のもと、2021年11月に公表した「関西D&Iビジョン」の実現に向けて取り組みを進めている。今号では、「D&Iに関するアンケート調査」の実施とそのフィードバック、「D&Iガイドライン」の改訂など、企業のD&I推進を支援する当会の取り組みについて紹介する。

当会のD&Iに関する取り組みの軌跡

当会では多様な人材が活躍できる雇用システムや環境の整備に着目し、10年以上取り組みを続けている。その間、「関西ビジョン2030」(2020年12月公表)での方向性の打ち出し、労働政策委員会のもとでのD&I専門委員会の設置、企業が女性の活躍推進の取り組みを検討する際の指針「D&Iガイドライン」(ともに2021年5月)や企業でのD&I推進に資する「関西D&Iビジョン」(同年11月)の公表など、さまざまな活動や体制の強化によりその推進に注力してきた。

なかでもD&I専門委員会の第1弾の取り組みである「関西D&Iビジョン」は、まずは女性の活躍推進に向け「目指すべき企業の姿」を共有す

ることで、さらなる意識改革と行動変容を促すことを目的に取りまとめたものである。企業におけるD&I推進の基準となる2つの「基本理念」と、各理念に2つ、計4つの「アクション」、そしてその実施により「目指すべき企業の姿」などを示しており(図1)、現在当会では、このビジョンの実現に向け、さまざまな取り組みを行っている。

女性管理職比率や男性育休取得率等で 堅調な伸びが続く

「関西D&Iビジョン」で「目指すべき企業の姿」として目標数値を掲げた「女性採用比率」「女性管理職比率」「男性の育休取得率」「従業員意識実態調査の実施率」「女性活躍専門部署等の設置」の各項目(図1右)に関する結果は以下のとおりである。

「女性の採用比率(直近3年間)」の全体平均は34.8%と、2023年度調査からほぼ横ばいで推移。「女性管理職比率」の全体平均は10.2%、前年調査を1.1ポイント上回った。「男性の育休取得率」は全体平均45.4%で12.8ポイント増加、「従業員意識実態調査の実施率」は66.5%と、前年を9.6ポイント上回った。「専門部署等の設置」は46.2%の企業が実施済で2.7ポイント増加した(図2)。ほぼすべての項目で前年を上回る結果が出ており、会員企業のD&Iへの取り組みが着実

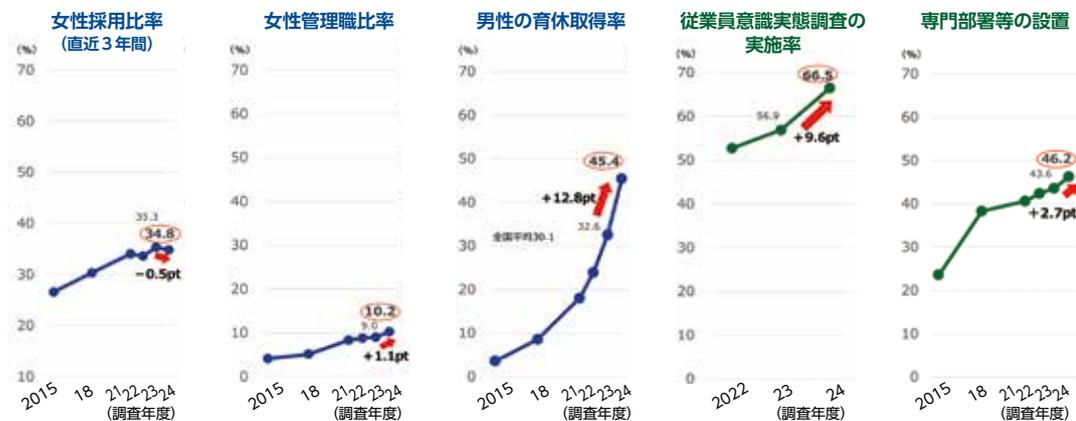
「D&Iに関するアンケート調査」の実施

取り組みの一つが会員企業を対象とした「D&Iに関するアンケート調査」である。会員企業のD&I推進の現状や各項目の伸び率などを提示することで取り組みの参考としてもらうことを目的に、2015年度から定期的の実施している。2024年度は、7月末から9月末にかけて実施し、212社より回答を得た。調査結果の概要は次項のとおり。

「D&Iに関するアンケート調査」調査概要

調査対象：当会会員の全企業・団体(約1,100社・団体) 回答数：212社(回答率約20%) 調査期間：2024年7月26日～9月30日

図2 「関西D&Iビジョン」で「目指すべき企業の姿」として掲げた項目の状況



※各数値は小数点第二位で四捨五入。前年度調査との差異は四捨五入前の数値で算出。

図3 4つの「アクション」ごとの取り組み状況





に進捗していることがうかがえる。特に「男性の育休取得率」の伸びは顕著で、全国平均30.1%(厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」)を大きく上回っている。製造業・非製造業とも大幅な上昇が見られる。また、「女性管理職比率」も着実に上昇しており、10%を超えた。しかし、目標である30~40%の達成にはほど遠く、特に従業員数301~3,000人企業については伸び悩んでいる。

4つの「アクション」ごとの取り組み——女性のキャリア形成支援等に取り組みの余地あり

「関西D&Iビジョン」で掲げた4つの「アクション」(P.2図1左)、「適材適所の人材配置と複線的なキャリア選択」「多様なワークスタイルへの対応と適正な評価」「アンコンシャス・バイアスが無く風通しのよい風土の醸成」「トップコミットメントの浸透」の会員企業の取り組み状況も調査した。結果、すべての項目においてその実施率は、製造業・非製造業ともに、従業員数3,000人超の企業は高く、300人以下の企業では低いという傾向が見られた。加えて、「適材適所の人材配置と複線的なキャリア選択(女性のキャリア形成支援)」と「トップコミットメントの浸透」は、他の項目と比べて実施率が低く、今後、取り組みの余地が大きいことも明らかになった(P.3図3)。

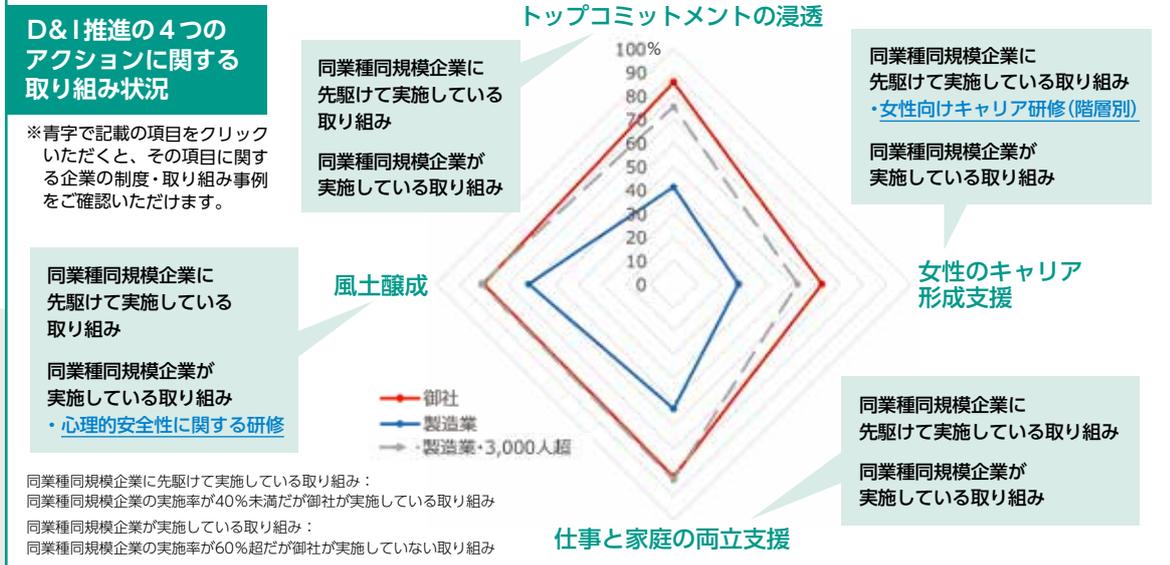
希望企業には結果のフィードバックを実施

アンケートに回答した企業のうち、希望する企業には調査結果のフィードバックを行っている。2023年度から開始したこの取り組みは、同業種・同規模の平均値等と比較することで自社の状況を把握し、今後の取り組みの参考としてもらうことを目的としている。

フィードバックでは、「女性の採用比率(直近3年間)」「女性管理職比率」「男性の育休取得率」について過去3年間の数値の推移を平均と共に掲載。また、フィードバック先企業の「アクション」ごとの取り組み実施率も平均と共に掲載し、当該企業が他社に先駆けて実施している取り組みと、他社がすでに実施している取り組みも合わせて提示している。一連の結果はPDFデータで各社に提供しているが、そのデータは後述の「D&Iガイドライン」に掲載している「制度・取り組み事例集」とリンクさせており、他社の取り組み事例が“ワンクリック”で参照できるようになっている(図4、実際のデータでは、下線のついた青字部分をクリックすると事例が参照できる)。

フィードバック件数は、2023年度152社(全回答企業の約68%)、2024年度174社(同約82%)と増加傾向で、関心の高まりがうかがえる。

図4 アンケート調査結果フィードバック サンプル (一部抜粋)



「D&Iガイドライン」の改訂

企業の関心の高まりや要望に応える取り組みの一環として、「D&Iガイドライン」の改訂を2025年6月に行った。前述のとおり、「D&Iガイドライン」は企業が女性の活躍推進の取り組みを検討する際の指針として取りまとめたもので、新たな制度導入の参考となる「制度・取り組み事例集」と、具体的なテーマ設定をした上で導入後の課題と解決策について事例の深掘りを掲載した「制度運用上のポイント・工夫」の2部構成となっている。今回の改訂では、アンケート結果のフィードバックを通じて企業が参考にできるよう、事例の件数や内容、検索機能などの強化をはかった。

「制度・取り組み事例集」のアップデート

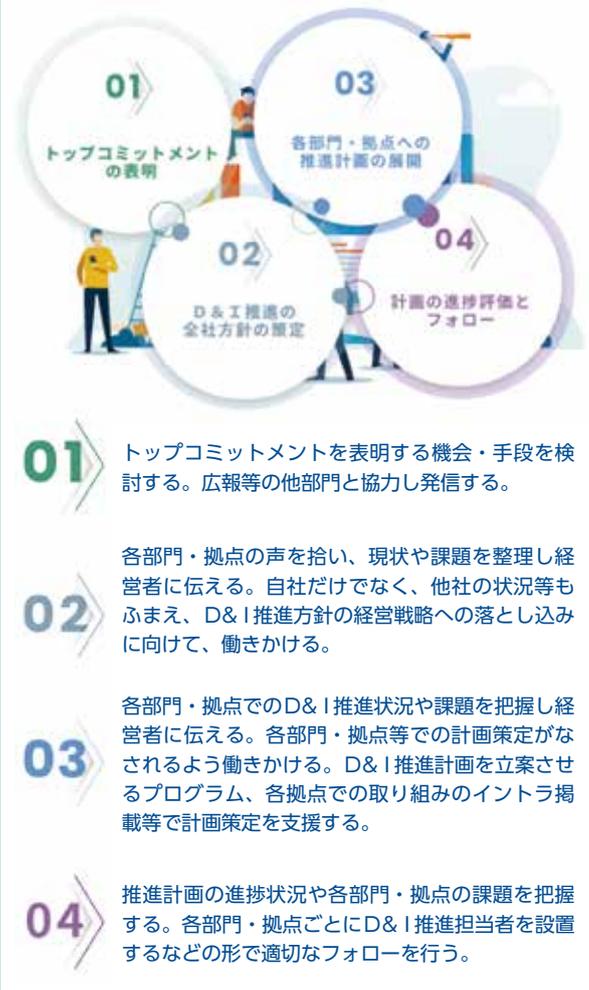
「制度・取り組み事例集」については、「関西D&Iビジョン」の4つの「アクション」に合わせ、事例数の拡充、検索機能の強化に取り組んだ。

事例数は34社59件から62社115件に増強。うち82件が新規事例で、「アクション」ごとに、アンケート結果で実施率の低かった取り組みを中心に収集を行った。検索機能についても、従来の「キャリアステージ別」「業種別」等に「関西D&Iビジョンアクション別」を追加。各事例を参照しやすくする工夫を施した。「キーワード別」検索に関しても、会員企業のD&I担当者の意見もふまえてキーワードを追加し、利便性を向上させた。

トップコミットメントの浸透に向けたポイント・工夫を紹介

「制度運用上のポイント・工夫」の部分に関しては「トップコミットメントの浸透」をテーマとし、D&I推進部門の役割にフォーカスした項目を新たに作成した。これは、ガイドライン改訂にあたり、D&I推進部門の部課長級をメンバーとする「D&I推進検討チーム」で現状の課題を議論した際に出た、“各事業部門がD&I推進を「優先度

図5 D&I推進部門の役割



が低い」「D&I推進部門が取り組むこと」だと理解しており、トップコミットメントを受けても、自部門の課題として取り組みを展開するまでには至らない”という意見を受けて対応したものである。

実際の事例をもとに企業の取り組みを整理し、トップコミットメントの浸透に必要な、①トップコミットメントの表明、②D&I推進の全社方針の策定、③各部門・拠点への推進計画の展開、④計画の進捗評価とフォローという4つの要素からなるプロセスを提示。プロセスを円滑に進めるには、D&I推進部門が各部門・拠点等の状況や課題を経営者と共有化した上で働きかけを行い、PDCAを回していくことが重要だとして、要素ごとのD&I推進部門の役割もまとめた(図5)。各要素の概要や取り組みのポイント、特徴的な工夫点を以下に紹介する。



① トップコミットメントの表明

「トップコミットメントの浸透」をはかるには、まず前提として、「D&Iを推進する」というトップコミットメントが表明されている必要がある。

そして重要なのが、その表明方法である。文書の発信やホームページへの掲載、トップの挨拶等、通り一遍で済ますのではなく、さまざまな機会・手段を使ってD&I推進の意義や方針を繰り返し説明し、経営者の思いや企業として本気で取り組む姿勢を伝えることがポイントとなる。企業事例1等では、教育研修で社員が視聴する動画に、経営層が自身の言葉でD&I推進に関する考え方を語ったり、外部の有識者との対談形式で経営層の本音を引き出す場面を設けたりすることで、経営層の「本気度」を伝える工夫が見られる。

こうした取り組みにより、社員が経営層の考えをじかに知る機会が増えれば、自社のD&I推進への理解がより深まるという効果が見込まれる。

【企業事例1】

外部著名人と役員による対談動画を配信する 「インクルージョンシリーズ」 (住友電気工業)

- 多様な人材の能力を生かして成果につなげるチームビルディングやリーダーシップをテーマに外部著名人と役員との対談を複数回実施し、その様子を動画で全社員に配信。
- 異業種の著名人と役員との本音の議論を通じて経営層の考え方に触れることができ、「自社のD&I推進の方向性に対する納得感や理解が増した」「管理職の行動変容やマネジメント力向上につながった」などの効果がみられた。

② D&I推進の全社方針の策定

トップコミットメントの表明を受け、D&I推進を実行へ移すためには、まずD&I推進で目指すべき姿や全社目標、取り組みの方向性等を社内外へ明確に示す必要がある。

その際ポイントとなるのが、D&I推進を重要な経営課題として位置づけ、経営戦略に落とし込むことである。企業事例2等では、D&I推進の全社方針を策定するため、各部門・拠点へのヒアリングや全社横断のワーキンググループの設置、競合他社の事例を参照することなどにより、自社の現状や課題を整理する工夫が見られる。

こうした取り組みにより、D&I推進が経営層だけではなく全部門・拠点にかかわる課題だという意識が浸透し、社員の理解・納得感が深まる。

【企業事例2】

KIRINが大切にしている価値観“One KIRIN Values”に「多様性」を追加し、「女性活躍推進長期計画2030」を策定 (キリンホールディングス)

- 「世界のCSV*1先進企業となる」ことを目指して長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」(KV2027)を策定する際、世界のCSV先進企業となるためのドライバーは「多様性」ではないか、との声が、社員へのヒアリングの中であがった。これを受け、経営層とも話し合い、KIRINが大切にしている価値観“One KIRIN Values”に「多様性」を追加した。これにより全社的に多様性が重要との理解が浸透した。
- 経営戦略をふまえ、女性の活躍推進をより一層進める戦略として「女性活躍推進長期計画2030」を策定。目指す姿、目標、育成方針、重点課題を掲げる。
- 目標や方針の明示により、施策の理解が現場の社員に広がる効果がみられた。

*1 Creating Shared Value(共有価値の創造)：社会的価値と経済的価値の両立を目指す、経営の指針・スタイルのこと。

③ 各部門・拠点への推進計画の展開

取り組みの具体化に向けては、策定した全社方針を各部門・拠点へ展開し、それぞれの推進計画を具体化する必要がある。

ここでポイントとなるのが、各部門・拠点の役員・幹部、管理職が責任をもって、各所で取り組むべき重点課題を明らかにし、具体的なD&Iに関する計画および取り組み目標の設定を行うことである。企業事例3等では、D&I推進の意義の理解を深める役員・管理職研修の一環として、自部

【企業事例3】

役員向けDEI*2プログラム (サントリーホールディングス)

- DEIを経営戦略としてとらえ、各社・各部署にて推進するために、役員層を対象とした「役員向けDEIプログラム」を導入。
- このプログラムの中で、自身のリーダーシップ、コンピテンシー、バイアスを理解する「アセスメント」をもとにインクルーシブ・リーダーシップの発揮や自部署のDEI推進プランを検討し、グループディスカッションを経て、実行につなげている。

- プログラムが、部門個別のDEI課題の検討・取り組みへのきっかけとなっている。

* 2 「Diversity(多様性)」「Equity(公平性)」「Inclusion(包括性)」の頭文字を取った言葉。「DE&I」とも表記される。

門・拠点におけるD&I推進計画を立案させるプログラムを盛り込むことに加え、各拠点でのD&Iに関する取り組みをイントラネットに掲載して共有するといった支援を行う工夫が見られる。

こうした取り組みにより、各部門・拠点の役員・幹部、管理職が、自ら行うべき取り組みを具体化し、目標を明確化できる効果が見込まれる。

④計画の進捗評価とフォロー

そして、D&I推進部門が各部門・拠点での計画進捗状況を適正に評価し、経営者と共有した上で適切なフォローを行うことも、トップコミットメントの浸透には必要である。

評価・フォローにあたっては、「各部門・拠点へのヒアリングを通じて、計画推進上の課題を把握する」「各部門・拠点と共に課題解決に向けた方策を検討する」など、D&I推進部門が一步踏み込んだ形で取り組むことがポイントとなる。企業事例4のように、部門・拠点ごとにD&I推進担当者を置き、この担当者に定期的なヒアリングを行うことで各所の状況を的確に把握している企業もある。この企業では、各担当者に組織の特性に応じた勉強会やディスカッションを企画・運営する裁量も与えることで、各部門・拠点そして各社員が当事者意識を持って課題解決に取り組めるよう、また全社的にも取り組みを一層推進できるような工夫している。

こうした取り組みを通して、各部門・拠点での

D&I推進計画の進捗を確実にフォローアップする体制を各社は構築している。

【企業事例4】

DE&I推進担当者を組織ごとに設置 (東京海上日動火災保険)

- 全社のDE&I推進を一層加速させるため、また各組織の状況に合わせた学びの共有やイベントの周知、部内勉強会等を実施し、社員一人ひとりが当事者意識をもってDE&I推進に取り組む環境をつくるため、全国の部支店に1名ずつ、DE&I推進担当者を設置。
- 2024年度は約200名を任命。
- DE&I推進担当者は、社内で開催されるDE&Iに関するイベントの組織内への周知や内容の共有とともに、DE&I推進担当者の裁量での組織ごとの勉強会およびディスカッションの場の設定等、自組織の社員のDE&I理解度を高めるため独自のアクションを実施している。
- DE&I推進担当者に任命された社員が、自分ごととしてDE&Iを理解し行動することで、全社一律の取り組みではなく、各組織の状況に即した施策を実行することができる、などの効果が見られる。

さらに検討を深め、 関西をD&Iの先進地に

当 会では「関西D&Iビジョン」の策定後、その実現に向け、企業におけるD&I推進を支援する取り組みを多角的に展開してきた。

今後は、女性や高齢者、外国人材といった属性にとらわれることなく、多様性を組織の力として取り込む方策についても検討を深めながら、“関西のD&I先進地化”を大きなゴールの一つと見据え、取り組みを進めていく。

(労働政策部 高屋安優美)

「Kansai D&I News」を
ご活用ください！



7月号の
主な内容

【企業の取り組み最前線】

- ロイヤルホテル
老舗ホテルが進めるD&I推進～RWCが創る現場発信の多様性改革へ～

【What's new】

- 関経連
「人への投資」に関する報告書の公表について

メルマガ登録ご希望の方は、「組織名・お名前・役職・メールアドレス」を下記メールアドレス (diversity_inclusion@kankeiren.or.jp) にご連絡ください。