

經濟産業省

成長戦略としての働き方改革の推進

平成29年5月
経済産業政策局
経済社会政策室

新・ダイバーシティ経営企業100選について

- 女性、外国人、高齢者、障がい者など、多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーション創出等の成果を上げている企業を表彰。ベストプラクティスの発信により、取組の展開を図る。
- 平成28年度は、31社（大企業13社、中小企業18社）を選定。（※平成24年度から実施、今回は5回目。）

1. 表彰対象

多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業を表彰

2. 評価のポイント

- ①実践性（ストーリーの一貫性）
- ②革新性・先進性（モデル性）
- ③全社レベルでの取組の浸透度や継続性



3. 応募数等

	H28年度 応募数	H28年度 表彰数	過年度受賞企業数				5か年累計
			H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	
大企業	71	13	20	25	28	20	106
中小企業	51	18	22	21	24	14	99
計	122	31	42	46	52	34	205

平成28年度の表彰企業の成果事例「働き方改革」

積水ハウス株式会社

(大企業 大阪府 建設業)

経営戦略

- ・戸建や賃貸住宅建設といった従来事業からの多角化を目指し、多様な人材の育成を強化。

具体策

- ・女性管理職候補の育成
(「積水ハウス ウィメンズカレッジ」：新事業提案の研修)
- ・IT活用による生産性向上
(設計図面の一元管理、作図自動化)
- ・在宅勤務の導入
(育児介護中社員)

成果

- ・バランスのとれた収益構造を実現
(新規事業(リフォーム・都市開発等)の収益が全体の5割に)
- ・管理職の登用
(研修受講生から15名)



<積水ハウス ウィメンズカレッジ受講風景>

佐川印刷株式会社

(中小企業 愛媛県 情報通信業)

経営戦略

- ・多様な事業展開の実現に向け、社員が働きやすい職場環境の整備を目指す。

具体策

- ・IT活用による生産性向上
(受注から製本までのトータルワークフローをシステム化)
- ・柔軟な雇用形態の整備
(ライフステージに合わせ、パートや正社員の行き来が可能)

成果

- ・作業効率化を実現
(作業の約80パーセントが自動化)
- ・女性社員が手がけるインターネットショップ「蜜柑屋」の事業規模が拡大
(2007年比で1.5倍に)



<インターネットショップ「蜜柑屋」>

平成28年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 選定企業一覧



■ 応募総数 122社
 ■ 選定数 31社 (大企業13社、中小企業18社)

(★)：中小企業 (従業員数300人以下)

建設業 (4社)	株式会社 小坂工務店 (★)	青森県	卸売業, 小売業 (1社)	株式会社 タウ	埼玉県	
	清水建設 株式会社	東京都				
	鹿島建設 株式会社	東京都	金融業, 保険業 (3社)	株式会社 荘内銀行	山形県	
	積水ハウス 株式会社	大阪府		プルデンシャル生命保険 株式会社	東京都	
株式会社 クラロン (★)	福島県	東海東京フィナンシャル・ホールディングス 株式会社		東京都		
製造業 (10社)	株式会社 小金井精機製作所 (★)	埼玉県	学術研究, 専門・技術 サービス業 (1社)	パシフィックコンサルタンツ 株式会社	東京都	
	富士ゼロックス 株式会社	東京都				
	株式会社 吉村 (★)	東京都	農業, 林業 (1社)	株式会社 ノベルズ (★)	北海道	
	甲府積水産業 株式会社 (★)	山梨県				
	株式会社 大川原製作所 (★)	静岡県	宿泊業, 飲食サービス (2社)	株式会社 ホテル佐勘 (★)	宮城県	
	日本特殊陶業 株式会社	愛知県		有限会社 ホテルさかえや (★)	長野県	
	株式会社 安川電機	福岡県	サービス業 (他に分類 されないもの) (6社)	FSX 株式会社 (★)	東京都	
	タカハ機工 株式会社 (★)	福岡県		株式会社 日吉 (★)	滋賀県	
	情報通信業 (2社)	佐川印刷 株式会社 (★)		愛媛県	株式会社 キャリアプランニング (★)	岡山県
	オリックス・ビジネスセンター沖縄 株式会社	沖縄県		マルワ環境 株式会社 (★)	徳島県	
運輸業, 郵便業 (1社)	大橋運輸 株式会社 (★)	愛知県	株式会社 OZ Company (★)	福岡県		
			株式会社 グローバル・クリーン (★)	宮崎県		

なでしこ銘柄について

- 平成24年度より、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施。
- 「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の成長力」のある優良銘柄として、投資家に紹介することで、各社の取組の加速化を図る。

<なでしこ銘柄の概要>

- ✓ 東証全上場企業約3,500社が対象。
- ✓ 業種毎にベスト・インクラスを選定。

<女性活躍推進の取組について、2つの側面で評価を実施>

※財務指標（ROE）によるスクリーニングを実施

働き続けられる (ワークライフバランス)

- ライフイベントに応じた働き方
(育児・介護休業制度の整備状況)
- 柔軟な働き方 (在宅勤務・フレックス)
- 辞めずに働き続けられる
(平均勤続年数男女差)

活躍できる (キャリアアップ)

- 課長職・役員に占める女性比率
(活躍するロールモデルの存在)
- キャリア形成のための育成プログラム
- メンター制度

ダイバーシティ経営アンバサダー事業

「ダイバーシティ経営戦略Meet UP!」について

- 平成28年度から、ダイバーシティ経営に取り組む企業の更なるすそ野拡大を目指し、過去表彰企業のダイバーシティ経営の取組等を紹介するMeetUP!（ミートアップ）を全国19箇所で開催。
- MeetUP!の参加者からは、「地元の先進企業の話をもっと聞きたい。」という声もあり、見本となる身近なロールモデルへの期待が一層高まっている。引き続き、MeetUP!のような取組を広げていくことが重要。

● セミナーの様子



セミナーで得た気づきを自社でどう活かすか、来場者全員が宣言し、その宣言を来場者で共有する「Meet UPシート」を活用

無限大の好循環へ!

ダイバーシティ
経営戦略

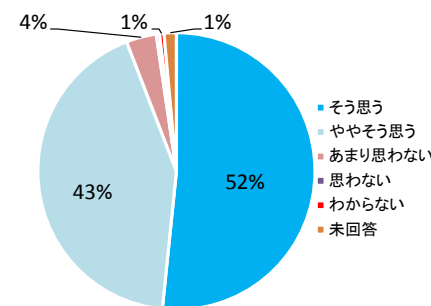


MeetUP!

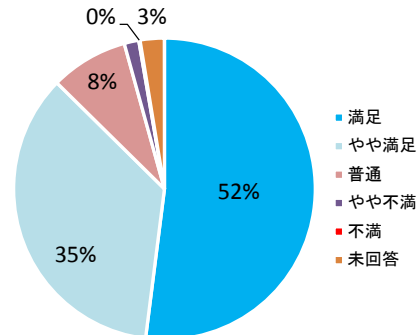
※Meet UP（ミートアップ）=異なる立場の人材が同じ目的で一時的に集まり、集中した情報体験を経て、各自の所属元に同質の活動や熱気を持ち帰るセッション。

● アンケート結果抜粋

○「ダイバーシティ経営」への理解が深まりましたか？
(N=769)



○今回のイベント・セミナーに参加してみた満足度はいかがですか？ (N=769)



いずれの項目でも
「満足」+「やや満足」9割以上



イベント・セミナー参加により
ダイバーシティ経営への理解が浸透

(参考) Meet UP! 開催実績①

日時・開催地	セミナータイトル	登壇企業
平成28年7月28日(木) 愛知県	企業経営者・活躍したい女性におくる ホンキの女性活躍セミナー ～ものづくり企業の課題を女性の活躍で解決～	株式会社デンソー 株式会社光機械製作所
平成28年8月3日(水) 大阪府	ダイバーシティ経営企業フォーラム ～多様な人材の活躍＝成長する企業のキーワード～	大和ハウス工業株式会社 株式会社KMユナイテッド 富士電子工業株式会社 株式会社ミライロ
平成28年8月4日(木) 石川県	企業経営者・活躍したい女性におくる ホンキの女性活躍セミナー ～ものづくり企業の課題を女性の活躍で解決～	株式会社福光屋 共和電機工業株式会社
平成28年8月5日(金) 広島県	ダイバーシティ推進シンポジウム ～多様な人材の活躍と働き方改革で成長する企業のリアルレポート～	株式会社虎屋本舗 株式会社エフピコ J F E スチール株式会社
平成28年8月25日(木) 福岡県	ダイバーシティ経営最前線2016 ～外国人材を活用した海外展開の進め方！～	本多機工株式会社 株式会社西部技研
平成28年8月31日(水) 山梨県	ダイバーシティ経営セミナー ～最大限に人を活かす経営術～	株式会社栄光製作所 株式会社栄鑄造所 株式会社協和精工
平成28年9月1日(木) 神奈川県	ダイバーシティ経営セミナー ～最大限に人を活かす経営術～	株式会社メトロール 株式会社上島熱処理工業所
平成28年9月1日(木) 福島県	企業成長の秘訣 ダイバーシティ経営のススメ ～魅力ある企業が推進する多様な人材の活躍、その手法と成果～	株式会社セレクトィー
平成28年9月10日(土) 北海道	成長企業に学ぶ『ダイバーシティ経営』のススメ ～魅力ある企業が推進する多様な人材の活躍、その手法と効果～	株式会社ダイナックス
平成28年9月16日(金) 青森県	人財獲得セミナー ～人口減少社会における経営術～	株式会社八戸インテリジェントプラザ

(参考) Meet UP! 開催実績②

日時・開催地	セミナータイトル	登壇企業
平成28年9月23日(金) 三重県	ダイバーシティ経営戦略 ～女性の本質的な活躍を後援し加速させる、リーダー会議～	カルビー株式会社 株式会社ローソン 株式会社リクルートホールディングス 株式会社プロノバ
平成28年9月27日(火) 広島県	理論と実践でよく分かる 「ダイバーシティ魅力体感バスツアー」	株式会社OMOYA 株式会社カワトT.P.C
平成28年10月5日(水) 北海道	成長企業に学ぶ『ダイバーシティ経営』のススメ ～魅力ある企業が推進する多様な人材の活躍、その手法と効果～	健康とうふ株式会社
平成28年10月13日(木) 宮城県/山形県	女性活躍の現場を体感! 企業見学バスツアー ～企業における女性活躍を見て聞いて話して体感するプログラム～	株式会社佐藤金属 株式会社マイスター
平成28年10月26日(水) 広島県	働き方改革推進シンポジウム in 広島 ～多様な価値観、能力を有する人材の働きやすい組織・職場環境づくりで ワーク・ライフ・バランスの充実とイノベーション創出に向けて～	資生堂ジャパン株式会社 株式会社山豊 株式会社メンテックワールド 日産自動車株式会社
平成28年11月11日(金) 宮城県	ダイバーシティ推進シンポジウム 本気で取り組む女性活躍	カルビー株式会社 コセキ株式会社 ホシザキ東北株式会社
平成28年12月2日(金) 東京	無限大の好循環へ! ダイバーシティ経営All MeetUP	株式会社日立製作所 株式会社マイスター プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式 会社 (P&G)
平成29年2月3日(金) 徳島県	ダイバーシティ経営セミナー 女性の活躍が次の成長の原動力! 企業成長の好循環を生み出す手法	株式会社天彦産業 株式会社クラッシー 菊水酒造株式会社
平成29年3月2日(木) 山形県	『企業の多様な働き方の実現に向けたセミナー』 ～人材確保・定着促進のためのダイバーシティ経営について～	株式会社マイスター

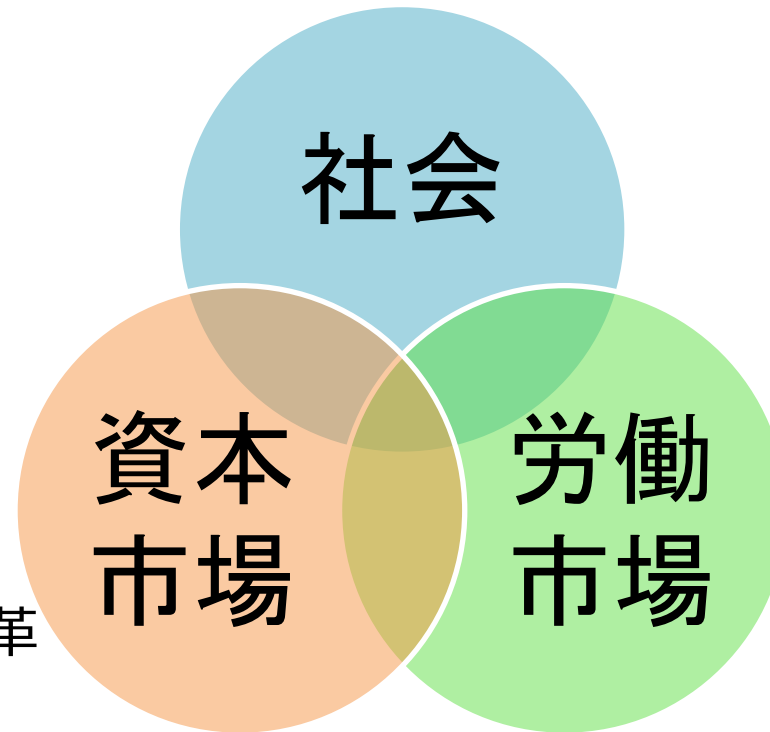
「人材戦略の変革」を後押しする動き

- イノベーション人材、グローバル人材など、求められる人材像が変化し、人材戦略も変化。

「働き方改革」

中長期的な企業
価値向上の要請

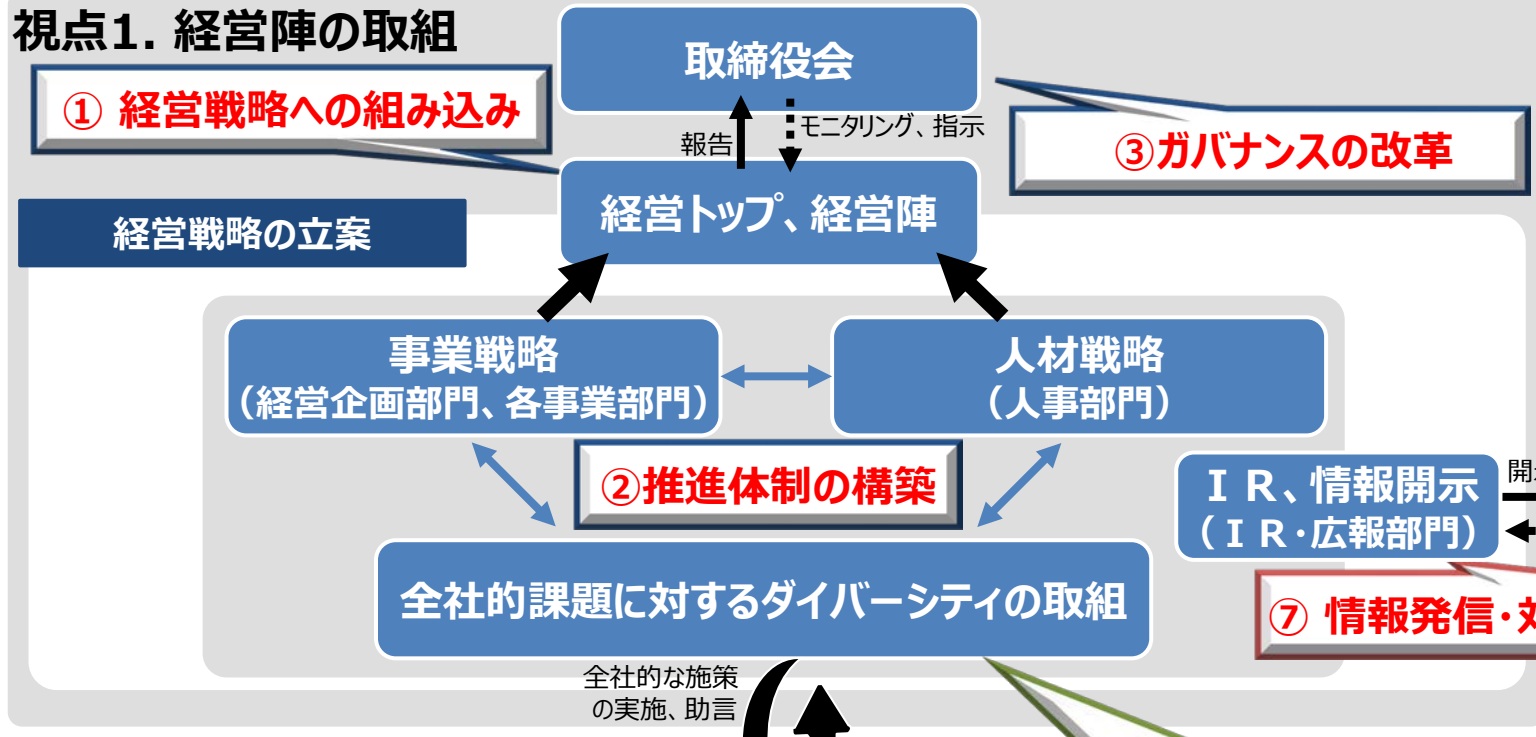
- コーポレートガバナンス改革
- ESG投資



- ・人手不足
- ・グローバルな「雇い負け」

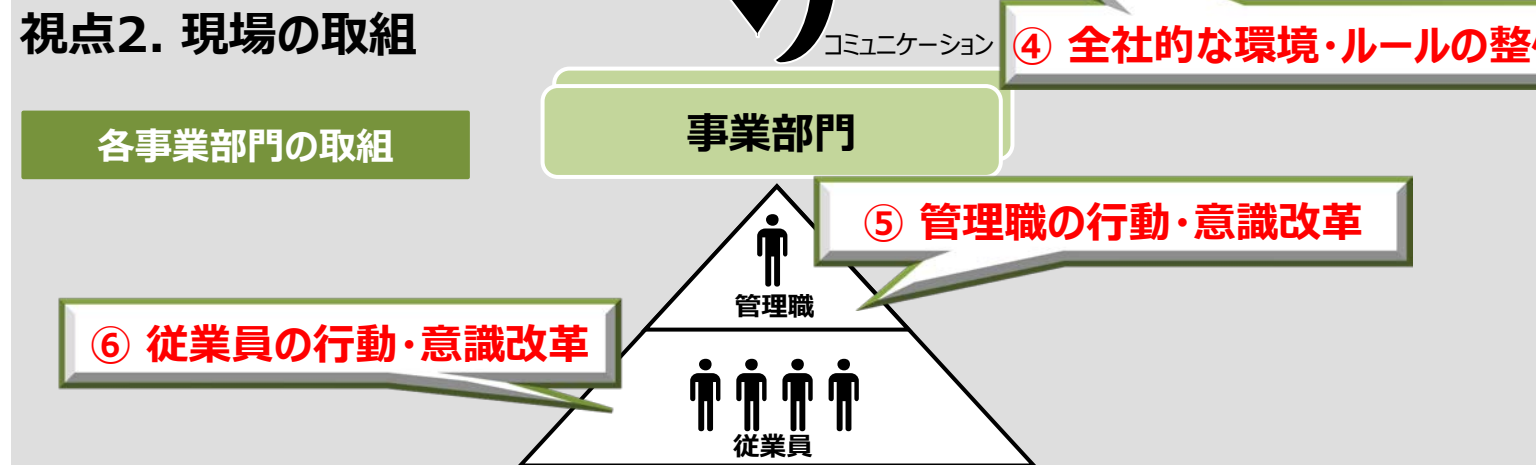
○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

視点1. 経営陣の取組



※企業単体におけるイメージ図

視点2. 現場の取組



視点3. 外部コミュニケーション



○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

①経営戦略への組み込み

- ◆経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

- ◆ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

- ◆構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

- ◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

- ◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

- ◆多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

- ◆一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
- ◆投資家に対して、企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

（参考）「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」 委員名簿

◆座長

北川 哲雄 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

◆委員

（企業）

松本 晃 カルビー株式会社 代表取締役会長兼CEO
魚谷 雅彦 株式会社資生堂 代表取締役執行役員社長
小林 千恵 日産自動車株式会社 ダイバーシティ ディベロップメント オフィス室長
迫田 雷蔵 株式会社日立製作所 人財統括本部人事勤労本部長兼ダイバーシティ推進センタ長
杉原 章郎 楽天株式会社 常務執行役員 Group Managing Executive Officer
松村 はるみ 株式会社LIXILグループ 執行役専務 人事・総務担当

（有識者）

クリスティーナ・アメージャン 一橋大学大学院商学研究科 教授
大久保 幸夫 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 所長
中野 円佳 ジャーナリスト/株式会社チェンジウェブ ダイバーシティ&インクルージョンデザイナー
井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社 株式運用部担当部長、チーフ・コーポレート・ガバナンスオフィサー
高山 与志子 ジェイ・ユース・アイアール株式会社 マネージング・ディレクター、取締役
戸矢 博明 リム・アドバイザーズ マネージング・ディレクター

◆オブザーバー

日本経済団体連合会、経済同友会、東京証券取引所

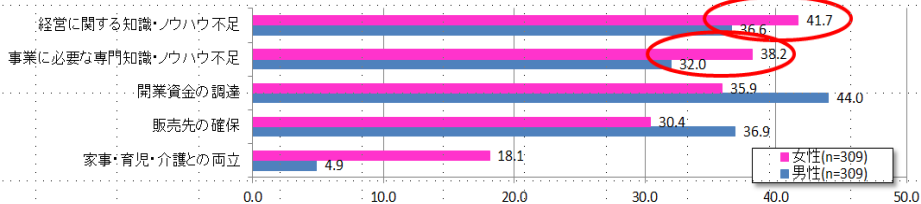
女性起業家等支援ネットワーク構築事業

- 女性の起業を支援するため、地域の金融機関や産業・創業支援機関等を中心とした「**女性起業家等支援ネットワーク**」を全国10箇所に形成（平成28年から事業開始）。
- 起業を志すあらゆる段階にいる女性や、事業成長に課題を抱える創業間もない女性起業家を確実にフォローできる体制をネットワーク内において構築。**既存の起業家支援施策への橋渡し等、女性のニーズに応じたきめ細やかな支援を行う。**

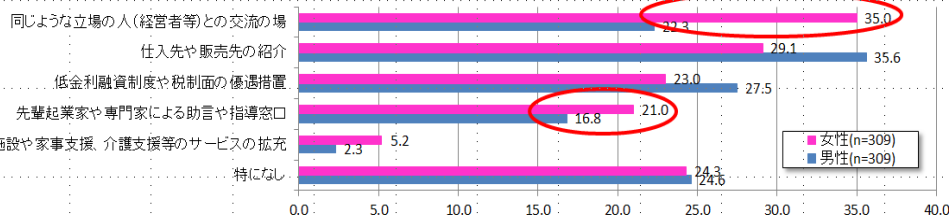
■ 女性が起業時に望む支援策としては、「同じような立場（経営者）の人との交流の場」「先輩起業家や専門家による助言や指導窓口」を期待する割合が高く、男性起業家の望む支援策とは違いがある。

■ 起業時において、男性は事業の拡大、女性は情報や意見の交換を通じたネットワークの形成を望んでいることがうかがえる。

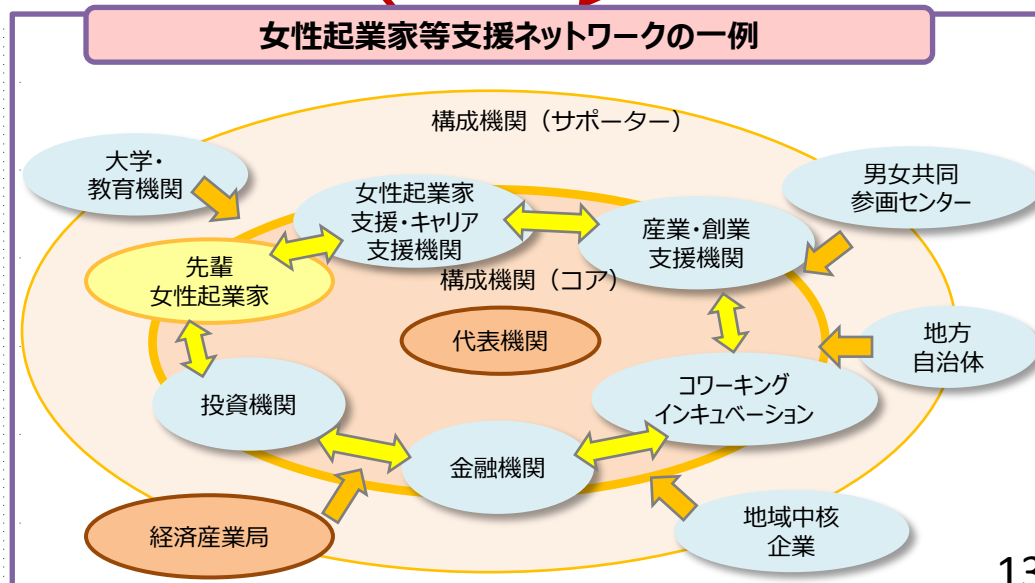
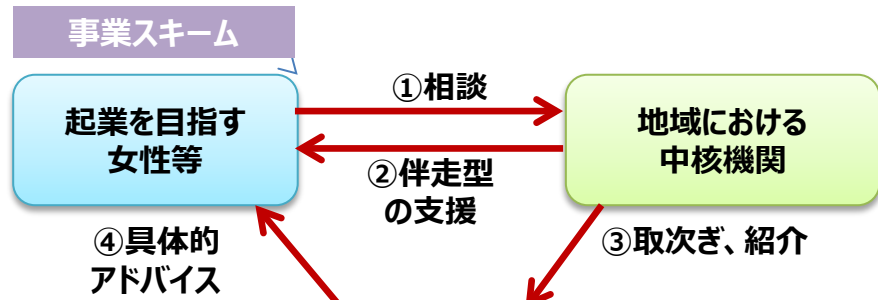
男女別起業時の課題（複数回答可）



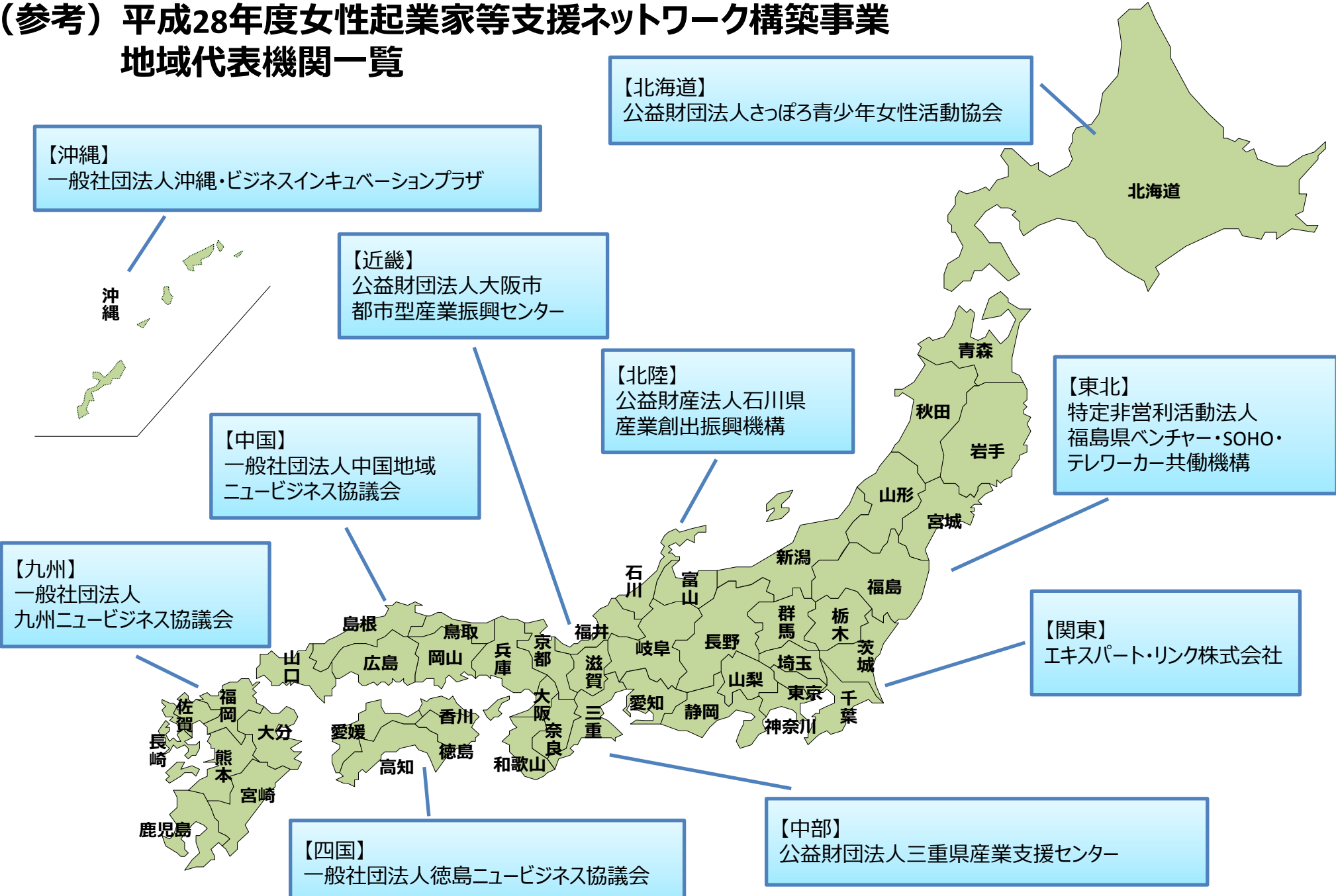
起業時に欲しかった支援（複数回答可）



（出典）経済産業省委託「女性起業家に関するアンケート調査」（2011年3月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）



(参考) 平成28年度女性起業家等支援ネットワーク構築事業 地域代表機関一覧



柔軟かつ多様な働き方の促進（雇用関係によらない働き方）

- 従来の雇用一辺倒の働き方だけではなく、**フリーランス、アライアンス**に代表される時間・場所にしばられない「**雇用関係によらない働き方**」を、働き方の選択肢の一つとして確立させていくことが必要。他方、現在の雇用を前提とした経済社会システム下では、健全に発達していくことが困難。
- 上述の問題意識のもと「雇用関係によらない働き方に関する研究会」を立上げ、働き方の実態やそれに顕在する課題・障壁について議論を深め、**教育訓練・社会保障制度のあり方・企業の活用促進等の論点**において、どのようなルール・制度・支援策等を形成すべきか議論。

＜雇用関係によらない働き方＞

→ 日本における広義のフリーランス数：1,064万人（昨年度比+17%）

出所：ランサーズ「フリーランス実態調査2016」



雇用関係によらない働き手

働き方の選択により大きく変わる社会環境

【教育訓練システム・税/社会保障】

- (例)
- 年金/健康保険の負担
 - 労働災害保険（休業補償）
 - 雇用保険による助成（教育助成）
 - 税制（所得税控除）

雇用無
原則、全額負担
原則、加入できず
雇用保険制度対象外
所得給与控除なし

雇用有
企業が一部負担
企業負担による加入
雇用保険による助成
所得給与控除あり

今後の方向性

- ① 働き手の社会環境整備（雇用を前提にした教育・社会保障システムの是正）
- ② 企業の活用増加（収入の不安定さの是正）

論点

1. 企業のOJTに頼った人材育成からの脱却のため、新たな教育訓練の担い手の養成
2. 労働法制（契約法制による担保）の在り方を含めた、公平な市場ルールの整備
3. 健全な税制運営を踏まえ、働き方に中立な税・社会保障の在り方の検討
4. 企業に対する外部人材活用の掘り起こし（契約締結の負担軽減、活用事例集の作成）

