

研究会報告

CIAフォーラム研究会報告

ダイバーシティ経営への内部監査による貢献の勧め (ダイバーシティ経営検証用のチェックツール付)

研究会 No. z 2 (ダイバーシティと内部監査に関する研究会)

CIAフォーラムは、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、CIAフォーラム研究会No.z2（ダイバーシティと内部監査に関する研究会）が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

目 次

はじめに	27
1. チェックツールの概要	27
(1) ダイバーシティ推進体制のギャップ確認 ツール（パラダイム図）	27
(2) ダイバーシティ推進体制のチェックツール (ダイバーシティ経営チェックリスト)	29
2. チェックツールの利用方法	29
(1) パラダイム図：ダイバーシティ推進体制 のギャップ確認ツール	29
①その1 (ダイバーシティの要素の決定)	31
②その2 (ダイバーシティの目的の確認)	31
③その3 (現時点で目指す位置の確認)	31
(2) チェックリスト：ダイバーシティ推進体 制のチェックツール	32
①その1 (ダイバーシティの要素の決定)	32
②その2 (自社の推進体制を確認)	33
③その3 (優先順位の決定)	33
3. チェックツール利用における重要な留意 点	33
(1) パラダイム図利用時の留意点	33
(2) チェックリスト利用時の留意点	33
①目標設定の適切性（他社・業界比）	33
②目標設定の適切性（経営戦略に統合さ れているか）	34
4. さいごに	34
【お役立ち資料】 (参考文献) 等	34
【検討のあゆみ】	35
【研究会メンバー】	36
<ダイバーシティ経営チェックリスト>	37

はじめに

近年、社会的にダイバーシティに関する関心が高まり、企業のダイバーシティへの取り組みの自社WEBサイトへの開示や種々の講演会が開催されているのを目にする機会が増えている。日本社会の組織においても、労働者もお客さまも年齢構成、価値観、人種や国籍の多様化と比率は加速的に変化している。

変化を続ける外部環境に対して、組織が内部環境をうまく適合できないと、現状のビジネスモデルの有効性が維持できないどころか事業の縮小や破たんに追い込まれるリスクは増大する。一方、通常のリスクマネジメントと同様に、変化をチャンスと捉えて積極的に対応する戦略をとるならば、事業目標の達成や事業拡大の可能性が広がると言われている。

ダイバーシティの定義には様々なものがある。一般企業では、性別、人種や国籍、年齢構成、専門性や経歴、希望する勤務条件といった要素のポートフォリオとして認識されることが多い。

本研究会では、多様性変化への対応について組織の内部監査部門が寄与すべく、ダイバーシティ経営検証用のチェックツールを作成した。「平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」（経済産業省、平成28年3月）も参考にしており、各社の現状と経営者が目指しているレベルとのギャップを認識し、必要に応じて提言、助言、ベンチマークの提示等を実施するときの参考資料として活用することを提案するものである。

本レポートでは、1. チェックツールの概要、2. チェックツールの利用方法、3. チェックツール利用における重要な留意点、の

流れで活用方法を説明する。また、最後にはダイバーシティを考えるにあたり有用と思われる「お役立ち資料」の一覧も掲載した。内部監査だけでなく、各々の事業において、当チェックツールを、事業計画の策定や振り返りといったPDCAサイクル自己検証ツールとしてもご活用いただければ幸いである。

1. チェックツールの概要

(1) ダイバーシティ推進体制のギャップ確認ツール（パラダイム¹図）

ダイバーシティに関する研究は米国において先行している。日本における今後の変化を考えるにあたり、米国におけるダイバーシティに係る認識の歴史的推移が参考となることから、その推移を元に作成したパラダイム図をツールとして用いることとした。

以下の【表1】では、縦軸にダイバーシティの目的を置き、横軸に社内での広がりを示している。

縦軸に4つのパラダイムごとに目的を記載しており、下から上へ（抵抗→同化→分離→統合）とダイバーシティへの対応が歴史的に変化してきたことを示している。横軸は広がりを示しており、左から右へ（一時的→独立的（一部）→体系的（全体））と広げていくことを示している。

次に、【表2】では、【表1】パラダイム図の上2つの目的（統合・分離）ごとのコストとベネフィットの相関図を表している。

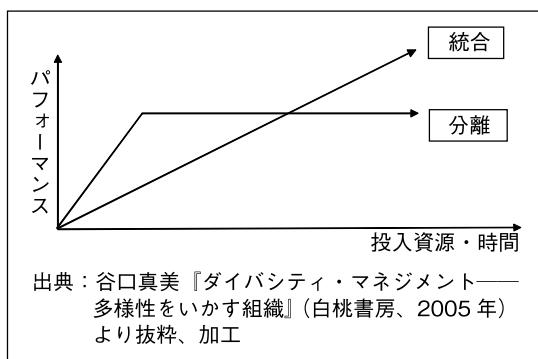
「統合」の方が将来的にパフォーマンスは上がっていくが、それには時間が掛かることが示されており、初期コストが先行する。「分離」の方は、比較的短期間でパフォーマンスを出すことができるが推進しても一定のパフ

¹ パラダイム（paradigm）とは、ある時代や分野において支配的規範となる「物の見方や捉え方」のこと。狭義には科学分野の言葉で、天動説や地動説に見られるような「ある時代を牽引するような、規範的考え方」をさす。（出典：「10分でわかるパラダイム」）三省堂辞書サイト<<http://dictionary.sanseido-publ.co.jp/topic/10minnw/015paradigm.html>>より一部掲載）

【表1】パラダイム図：ダイバーシティの4つのパラダイムと企業行動のタイプ分け

パラダイム (ステージ)	ダイバーシティマネジメント 戦略的目的	一時的アプローチ	独立的アプローチ (女性だけを対象、等) (一部の組織に限定)	体系的アプローチ (包括的、全組織的)
統合 (先んじた行動)	多様性(個々の違い)を基幹業務やそのプロセスに統合し、学習・変革・進化の資源とする <違いを活かし、競争優位につなげる>	一時的に(女性・マイノリティ等の)組織横断的プロジェクトチームを作り、新しい視点等を業務に生かす検討をする	全ての部署において、女性他一部のマイノリティが個性を発揮し、部署全体が新しい視点等を学び業務に生かす	全ての部署において、多様な人材が個性を発揮し、組織横断的に新しい視点等を学び業務に生かす
分離 (適応的)	新商品(女性向け・マイノリティ向け等)商品の開発といった、新しい市場開拓を目的とする、合理的な活用 <違いを認める> 但し目的整合の部分に限られる	一時的に(女性・マイノリティ)プロジェクトチームを作り、新商品を開発させる	・ダイバーシティ推進部門を作る ・女性他一部のマイノリティだけの部署を作り、専用商品の開発を担当させる	全ての部署に多様な人材を配置し、それぞれの部署毎に最適活用を行う
同化 (防衛的)	法律に違反しないよう差別を減らすこと目的とする <違いを同化させ、違いを無視する>	会社のルール・規範他を変えずに、その中で活躍できる女性他一部のマイノリティだけを一時的に雇用する	会社のルール・規範他を変えずに、その中で活躍できる女性他一部のマイノリティだけを雇用する	会社のルール・規範他を変えずに、その中で活躍できる多様な人材を雇用する
抵抗 (受身的)	自身の問題と認識しない(ダイバーシティに対応する社会的要請がない) <違いを拒否する>	何もしない	何もしない	何もしない

出典：谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』（白桃書房、2005年）に掲載のDass & Parker (1999)による「企業行動によるタイプ分け」を参考に、当研究会にて加工・作成

【表2】ダイバーシティへの投入資源・時間と絶対的パフォーマンス水準の影響
(【表1】の補足図)

オーマンスで頭打ちになることが示されている（なお、3・4番目の目的（同化、抵抗）に関しては、上記出典文献にそのような図が示されていないが、その目的ではパフォーマンスがもたらされていないからであると当研

究会では考える）。

上述の通り、米国においては、試行錯誤を経てダイバーシティの目的が変化し、対応も一部ではなく全組織に広がってきていることが判る。また、コストとその効果に時間的ずれがあることが認識されている。この点については、現在の日本においても参考になると考えられる。

なお、一般的にダイバーシティは、「ダイバーシティ＆インクルージョン（多様性と受容）」として、様々な多様性をいかに受容するかという問題として捉えられている。しかし、当研究会においては、上述のパラダイムを考慮して、「受容」を一步進めて「統合」と表記したい。「ダイバーシティ＆インテグレーション（多様性と統合）」こそが、ダイバ

ーシティ経営に求められていると考えるからである。

(2) ダイバーシティ推進体制のチェックツール（ダイバーシティ経営チェックリスト）

当研究会において、内部監査が「ダイバーシティ経営」のテーマにおいてどのように経営に資することができるか検討した。政府主導で様々な取組みが行われ、積極的な対応を行う企業がある一方で、そうでない企業も存在している。また、ダイバーシティを推進しても、その推進方法が実際に自社に合っているのか、どこまでやれば良いのか確認できない会社もある。それぞれの企業の目標達成に最適な「ダイバーシティ」推進態勢が取られているかを内部監査として検証できれば、経営に資することができるのでないかとの考え方から、推進体制をチェックするための「ダイバーシティ経営チェックリスト（以下、チェックリスト）」を作成した。チェックリストでは、日本において一般的に認知されていることが内部監査の基準として望ましいとの観点から、「平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」（経済産業省、平成28年3月）の「ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方」²をチェック項目として採用し、それを展開できるよう工夫した。

チェックリスト利用の前提として、チェック項目の建付けについて説明する。基礎としている前述の経産省の新ベストプラクティス集では、ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方について、次頁【表3】のように説明している。

まず、(1)「ダイバーシティを経営戦略として進めるために」とある通り、経営戦略とし

ての目的が必要である。多様であることが目的ではなく、ダイバーシティ経営として何を目的にしていくかを各社で定めが必要であるとしている。

続いて、(2)「多様な人材が活躍できる土壌をつくるために」とある通り、社員の多様性を活かすために必要な施策について、3つのアプローチが必要であるとしている。

最後に、(3)「多様な人材の活躍を価値創造につなげるために」とある通り、ダイバーシティ経営が価値創造に向けて推進していくものであることが示されている。

次に示した【表4】は、当研究会で作成したチェックリストの抜粋である。評価項目はベストプラクティス集で示された各項目に一致するようにしてある。それぞれの項目の意図や評価にあたっての要点などが判るよう、項目の横に「評価の視点（要点）」の欄を置き、検証の助けとなるように例示を行った（より詳しく知りたい場合は、新ベストプラクティス集をご覧いただきたい）。検証に当たっては、ダイバーシティの様々な要素を意識できるよう、ダイバーシティの主要な要素を記載している。必要があればそれぞれの項目ごとに評価したり、他の要素を追加したりすることも可能である。これにより、それぞれのステージで各社が行っていることが、何が不十分か把握することができる。

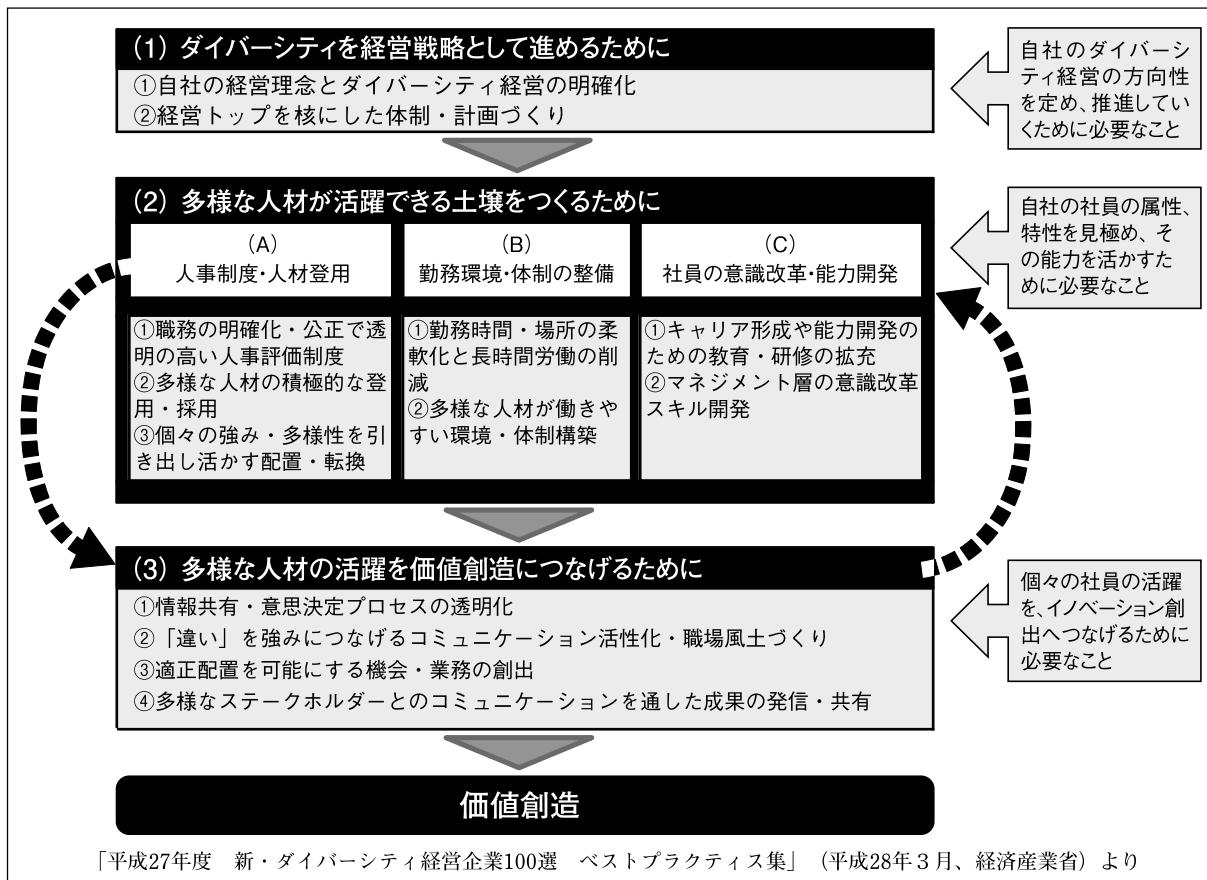
2. チェックツールの利用方法

(1) 【表1】パラダイム図：ダイバーシティ推進体制のギャップ確認ツール

ダイバーシティには様々な要素があり、それぞれの会社にとって必要な対応も違っている。したがって、自社が今どのような状態であるのかを確認し、同時にその状態がベスト

² 「ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方」（出典：経済産業省、新・ダイバーシティ経営企業100選 ホームページ (<http://www.diversity100sen.go.jp/>)

【表3】ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



【表4】ダイバーシティ経営チェックリスト（イメージ）（完全版は後掲）

記載フォーム					
評価項目		評価の視点(要点)	ダイバーシティの主な要素	所見及びその根拠(証跡等)	
1・ダイバーシティを経営戦略として進めるために	(1)自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ①自社の経営理念は、多様な価値観や考え方を東ねる“拠り所”となっていますか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・概念的な「経営理念」だけでなく、そこから一歩具体化させた「行動指針」を明確にしていることが重要。 ・多様性から生じる軋轢などに対して、指針としてすべての社員が目指すべき理想像とその考え方を共有しており、その結果適切に対応している。 	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい	
		<ul style="list-style-type: none"> ②経営理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ経営が、福利厚生やCSR(企業の社会的責任)の観点のではなく、自社が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置づけられる人材活用戦略となっていることが重要。 ・上記の上で、ダイバーシティに関する指針、具体的な行動目標を定めていることが重要。 	<記載例1> 会社が対外的にも対内的にもダイバーシティの定義と目的を様々な要素を含んだ概念として定義している。また、それがグループ会社間でも共有され、通知されている。一部徹底に課題もあるものの、従業員の行動指針(拠り所)となっていると考えられ、問題は認められない。→4	
(個別評価、総合評価の記載例) 4：十分実施している、十分有効である 3：概ね実施している、概ね有効である 2：必要性は認識されているが、ほとんど実施していない、あまり有効でない 1：認識されていない、全く実施していない、有効でない					
障がい					

(経済産業省、新・ダイバーシティ経営企業100選 ホームページ (<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/rh28practice.pdf>) を加工して作成)

なのか、将来的に望む状態は何なのかというギャップを把握することが必要である。【表1】(28頁参照)のパラダイム図を使って、以下の順番で作業しそのギャップを確認する。

① その1 (ダイバーシティの要素の決定)

自社のダイバーシティ（多様性）が今どのように存在するのか、性別（例えばL G B Tを含める）、年齢（同高齢者を含める）、経歴（同中途採用、合併等を含める）、国籍（同言語、宗教、思想を含める）、障がい等の要素の中から確認したいものを選ぶ。なお、当研究会では、現状把握のために複数の要素を選ぶことを推奨する。ここに記載した整理以外でも構わない（例えば、性別とL G B Tを別の要素とする等）。

② その2 (ダイバーシティの目的の確認)

それぞれの要素ごとに、自社の状態を【表1】で確認する。

<確認方法>

【表1】で、そのダイバーシティの要素において、自社が現時点でどのような目的・広

【表1】パラダイム図：ダイバーシティの4つのパラダイムと企業行動のタイプ分け－1

パラダイム (ステージ)	ダイバーシティマネジメント 戦略的目的	一時的アプローチ	独立的アプローチ (女性だけを対象、等) (一部の組織に限定)	体系的アプローチ (包括的、全組織的)
統合 (先んじた行動)	多様性（個々の違い）を基幹業務やそのプロセスに統合し、学習・変革・進化の資源とする <違いを活かし、競争優位につなげる>	一時的に（女性・マイノリティ等の）組織横断的プロジェクトチームを作り、新しい視点等を業務に生かす検討をする	全ての部署において、女性他一部のマイノリティが個性を發揮し、組織横断的に新しい視点等を学び業務に生かす	全ての部署において、多様な人材が個性を發揮し、組織横断的に新しい視点等を学び業務に生かす
分離 (適応的)	新商品（女性向け・マイノリティ向け等）商品の開発といった、新しい市場開拓を目指す、 合理的な活用 <違いを認める> 但し目的整合の部分に限られる	一時的に（女性・マイノリティ）プロジェクトチームを作り、新商品を開発させる	・ダイバーシティ推進部門を作る ・女性他一部のマイノリティだけの部署を作り、専用商品の開発を担当させる	全ての部署に多様な人材を配置し、それぞれの部署毎に最適活用を行う
同化 (防衛的)	法律に違反しないよう差別を減らすことを目的とする <違いを同化させ、違いを無視する>	会社のルール・規範他を変えずに、その中で活躍できる女性他一部のマイノリティだけを一時的に雇用する	会社のルール・規範他を変えずに、その中で活躍できる女性他一部のマイノリティだけを雇用する	会社のルール・規範他を変えずに、その中で活躍できる多様な人材を雇用する
抵抗 (受身的)	自身の問題と認識しない（ダイバーシティに対する社会的要請がない） <違いを拒否する>	何もしない	何もしない	何もしない

周辺的ダイバーシティ ← → 戰略的ダイバーシティ

出典：谷口真美「ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織」（白桃書房、2005年）に掲載のDass & Parker (1999)による「企業行動によるタイプ分け」を参考に、当研究会にて加工・作成

がりで対応しているのかを確認する。

例えばA社では、「性別」において、目的を法令対応とする場合、上から3番目の「同化」に当たる。この場合、男女雇用均等法対応として雇用時の差別を排除するとか、母性保護法、育児介護休業法対応として産前産後育児休暇等の整備を行うことは、法令対応として必須なので実施しているが、それ以外に特段の対応を行わないという状態である。

また、A社での広がりは一部の部署のみでの対応であるとする。それは横軸の真ん中の「独立的アプローチ」に当たる。女性の働く場を実質的に事務部門に限定する等、部署を限定しているという状態である。以上により現在の状況の位置が把握できる。

③ その3 (現時点で目指す位置の確認)

次に、その企業における現時点での目標＝将来的に目指す位置を確認する。

<確認>

ここで、【表2】(28頁参照)を見て各社が現在の状態でパフォーマンスが出ているかいないか、今後どうなるかを確認する。

例えば上記のA社の例は、【表2】には記載されていない、つまりパフォーマンスをもたらす状態でないことが示されている。ダイバーシティによるパフォーマンスを望みたいなら、より上位＝「統合」「分離」といった状態に向かう必要があるが、それには今以上のコストが伴うこととも【表2】に示されている。ここで、A社における経営判断がどちらであるのかを見定めることになる。

仮に、ここでこれ以上のコストをかけて対応する必要なしと経営が判断していることが確定しているならば、確認としてはここで終了する。この場合は、ダイバーシ

ティに係る方針について同業他社との比較等を行い、経営判断に関して何らかの提言の必要がないか検討されることを推奨する。(3. チェックツール利用における重要な留意点(2)①参照)

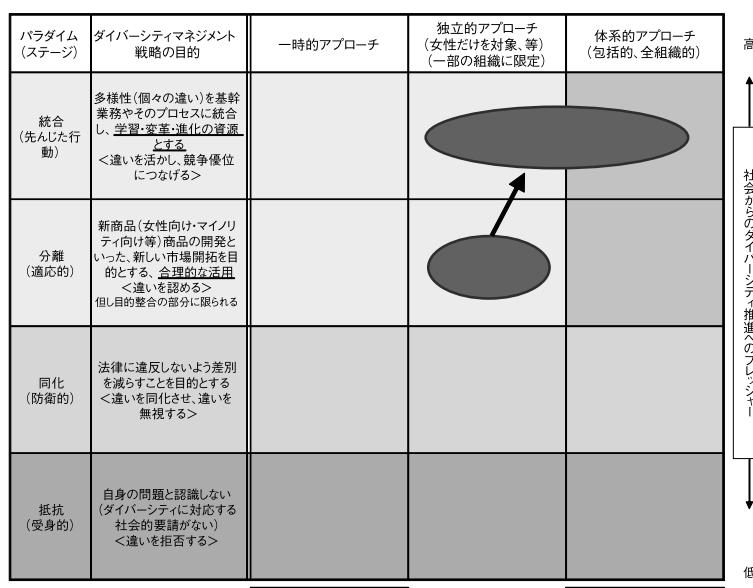
もし、ここで現在よりコストが増えたとしてもパフォーマンスを得たいという経営方針があるのであれば、上位の方向にダイバーシティを推進すべきであることが確認できる。必要なコストは、「統合」と「分離」で違い、またパフォーマンスも違う。

ここで、方向性が明確に定まっている会社は少ないかもしれないが、なんらかの施策や方針がでているのであれば、施策や方針がそれぞれどの状態のことになるのかを当てはめることができる。

例として、「平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」の41頁に記載のある、平成27年度選定の日本たばこ産業株式会社の事例で考えてみる。

まず、同社の記載は以下の通りである。
「女性管理職比率のマイルストーンを設定。2013年度末の1.4%から、2018年までに約5

【表1】パラダイム図：ダイバーシティの4つのパラダイムと企業行動のタイプ分け－2



出典：谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』(白桃書房、2005年)に掲載のDass & Parker (1999)による「企業行動によるタイプ分け」を参考に、当研究会にて加工・作成

%、10年後の2023年までに10%程度まで高めることとし、2016年1月時点で4.1%と、取組開始から約3倍まで引き上げている。

この実績の背後には、配置登用の考え方を意識的に変えたことがある。従来は、上司の過剰な配慮から女性は“安全”なポストへ配置する傾向がみられたが、『失敗しても再チャレンジできる』ことを前提に、男性同様“期待値”で配置・登用することを明確に打ち出した。その上で、各部署で候補者の抽出と個別の育成計画を作成し、毎年、ローリングを実施することとした。」

これを【表1】に当てはめてみると。「安全な配置」から「失敗しても再チャレンジできる」前提での配置へと推進方針を変更したことにより、「合理的な活用」から「違いを活かし、競争優位につなげる」姿勢が変わったと考えられる。

以上の作業により、現状と経営が現時点で目指す位置が確認でき、そのギャップを明らかにできる。ギャップが認識されれば、そのギャップを埋める推進活動が必要になることから、次のチェックリストにより推進体制を確認する。

(2) 【表4】チェックリスト：ダイバーシティ推進体制のチェックツール
ダイバーシティ推進の必要があることが確認された企業は、次に現在の推進体制で何が不十分なのか、【表4】(30頁参照)のチェックリストにて確認することで、強化すると良い項目を把握できる。

① その1 (ダイバーシティの要素の決定)
まずダイバーシティのどの要素を確認するか決定する。(ここでは、前述の通り幅広に要素を定め

た方が、自社の強み・弱みを把握しやすいので、例示を参考に、自社に合った項目を4項目程度は定めることができると考える。女性のみ限定して推進している会社が多くみられるため、ダイバーシティ全体を捉えるために是非多項目での検証をお勧めする。)

② その2（自社の推進体制を確認）

チェックリストの「評価の視点」、及び以下に記載の記載例や留意点を参考に、自社の推進体制／施策を確認し、【表1】パラダイム図にて把握したギャップの有無を考慮の上、評価結果を検討する。以下に評価結果例を記載する。なお、評価の付与方法として、曖昧な評価とならないよう中間の評価を置かない4段階評価を推奨する。

<4段階評価の内容>

- 4：十分実施している、十分有効である
- 3：概ね実施している、概ね有効である
- 2：必要性は認識されているが、ほとんど実施していない、あまり有効でない
- 1：認識されていない、全く実施していない、有効でない

<評価結果の記載例1>

会社が対外的にも対内的にもダイバーシティの定義と目的を様々な要素を含んだ概念として定義している。また、それがグループ会社間でも共有され、通知されている。

一部徹底に課題もあるものの、従業員の行動指針（掲り所）となっていると考えられ、問題は認められない。→評価4（十分実施している／十分有効である）

<評価結果の記載例2>

ダイバーシティの定義が女性のみとなっており、多様性の定義が限定されている。ただし、当社における主要課題は女性であるという認識は、経営と一致していることから、今後の方針と併せて定義の拡大等の検討が望まれる→評価3（概ね実施している／概ね有効である）または2（女性活躍の必要性は認

識・実行されているが、他の多様性についてほとんど実施していない）などとする。

③ その3（優先順位の決定）

評価を終えた後に評価結果のギャップの大きいもの（評価の低いもの）から、優先的に対応方針を検討する。

または、自社の戦略（目標）として推進していくたいものと評価結果が一致しているか、同業他社と比較して優位に立てる要素は何か等を検討し、取り組むべき優先順位を決定する。

3. チェックツール利用における重要な留意点

(1) パラダイム図利用時の留意点

【表1】パラダイム図における目標である「統合」と「分離」は、排他的なものではなく、同時並行的に施策ごとに取り組んでいくことが可能である。【表2】の通り、コストはほぼ共通のものであることを考えれば、「統合」を目指す際には「分離」も並行して行われる方が合理的かもしれない。どちらかあることを判別することより、ギャップの有無の判別を目的として検討すると使いやすい。

また、ダイバーシティの要素（性別、年齢等）によっては、「分離」だけを目指しているかもしれない。要素ごとに施策が違う場合は、それぞれに当てはめることで、その企業がどの方向に向いているのか、目標や広がりはどこまでかを確認することができるので留意されたい。

(2) チェックリスト利用時の留意点

① 目標設定の適切性（他社・業界比）

【表4】チェックリスト利用において、評価結果は、【表1】パラダイム図利用時に確認した、会社の目標とのギャップの大きさで評価していることに留意が必要である。目標

が低ければ、ギャップはないことから要対応事項とはならないが、目標が低すぎることが推進が進まない真因である可能性もある。目標自体が低い際は、目標設定の状況を業界他社の事例などを確認し、目標設定の適切性を再検討することを経営レベルに提言することを内部監査として検討することが望ましい。

② 目標設定の適切性（経営戦略に統合されているか）

評価する際のもう一つの留意点は、ダイバーシティ（多様であること）そのものが目的ではないことである。多様である状態にするだけでは、経営戦略として不十分である。多様な背景をもつ人が一つの目的（経営戦略・目標）に向かって、それぞれ知恵を絞って働くことによって経営に資するのである。その環境を整える為に、多様であることで働きにくくならないようマネジメントすることがダイバーシティ経営に求められている。多様性と統合（ダイバーシティ&インテグレーション）の「統合」とは、受け身ではなく、お互いに創意工夫し合う為の個人個人の心構えであるとともに、マネジメントの中にいかに統合させていくかが組み込まれるべき施策である。当チェックリストは、その施策・態勢を評価するものであることに留意が必要である。

4. さいごに

2013年にダイバーシティと内部監査について考察する研究会を立ち上げ、内部監査として何ができるのか考えてきた。研究会の中で強く認識したのは、ダイバーシティというテーマは、内部監査に非常に馴染みにくいということだった。なぜなら、まず、どの会社にも当てはめるべきとされる共通の評価基準がないことだ。その上、ダイバーシティに取り組めば何らかの企業価値が向上するという目

に見えた結果が出たのか否か、測定することが難しいため、時には大きなコストをかけて効果が実感できないというような失敗事例もあることだ。企業は利益を得ることが目的の存在であることから、その施策には経済合理性や説明責任などが求められる。その中で、推進担当者は形式的でない対応を求められる。内部監査が支援できるのはここではないかと考える。

世の中では政府をはじめ、ステークホルダーからもダイバーシティ推進態勢の状況が注目されている。今まで消極的であった企業も、今は取り組まざるを得ない環境にあるが、そのような後ろ向きではなく、自ら自社におけるダイバーシティの重要性を前向きに認識し、各社各様の推進を行うことが望まれる。今までご紹介したツールは、各社がダイバーシティ推進態勢について現在どこに位置しているかを把握し、今後推進していく分野・深度・速度などを検討するツールとして利用いただけるものと考える。内部監査部門によるアドバイスツールとしてだけでなく、推進部門で取り組んでおられる方にも、このチェックツールが少しでもお役に立てれば幸いである。

【お役立ち資料】

- 内閣府ホーム>内閣府男女共同参画局ホーム>男女共同参画とは>成果目標・指標
http://www.gender.go.jp/about_danjo/seika_shihyo/index.html
- 内閣府の男女共同参画局が定めた、第4次男女共同参画基本計画に係る成果目標の動向を毎年更新している各種目標数値と実績である。第一次計画は平成12年12月に策定され、現在第4次。
なお、「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標（平成15年6月20日男女共同参画推

進本部決定。以下「『2020年30%』の目標」という)は、達成が難しいと一般的に見られており、第4次計画ではやや後退した部分もあるが、目標の中に維持されている。

この男女共同参画基本計画には、週労働時間60時間以上の雇用者の割合や、障がい者の実雇用率(民間企業)など、男女の区別なく対応すべき論点も含まれており、現在の働き方改革とも齟齬のないものとなっている。是非、参考とされたい。

なお、様々な目標に「30%」という数値が多く置かれている。国際的な目標値でもあるが、その背の背景として考えられるのは、経営学者のロザベス・モス・センター教授の「企業の中の男と女」(1977年出版)等の著書で述べられている、構造変数理論である。簡単に言うと、マイノリティも3割を超えるとマイノリティではなくなり、組織に影響を与えるようになり、組織が変わるというもの。彼の理論は、職場において、男性に特有とされる態度や行動、あるいは女性に特有とされる態度や行動は、実は「機会」や「パワーの有無」や「数の不均衡」から生じており、従って、男女比率の不均衡は多くのプレッシャーを少数派に与え、男性でも女性でも少数派に属する方に不利を与えるので、外部からの介入により人数の平等を積極的に図らねばならないというもの³(アファーマティブ・アクションの考え方につながる)。この理論モデルは、1970年代から欧米の研究で有力となり、現在でも組織における女性を分析するうえで欠かせないものとなっている。

2. 参考文献

*谷口真美著『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』白桃書房(2005年9月)

³ 谷口真美著『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』(2005年、白桃書房)／第3章ジェンダー・ダイバーシティ、木本喜美子「特集：労働研究のターニングポイントとなった本・論文『センター「企業のなかの男と女」』『日本労働研究雑誌』(2016年4月)

*山口一男・樋口美雄編『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社(2008年4月)

*木本喜美子『労働社会学・産業社会学・教育社会学 カンター「企業のなかの男と女」』「特集：労働研究のターニング・ポイントとなった本・論文」『センター「企業のなかの男と女」』『日本労働研究雑誌』独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016年4月) <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2016/04/pdf/032-035.pdf>

*「『男女共同参画』の理解と協力を社内に促すために①」損保ジャパン日本興亜RMレポート135(2015年7月) <http://www.sjnk-rm.co.jp/publications/pdf/r135.pdf>

【検討のあゆみ】

2013年8月、ダイバーシティと内部監査研究会発足、第1回研究会開催。

座長から、参考文献から考案したダイバーシティのパラダイム図について説明、および「ダイバーシティ経営100選 ベストプラクティス集」にかかる勉強会を実施。

同時に、各社のダイバーシティ推進状況や施策について、情報交換。

2014年(平成25年度)の「ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」で推進に係る考え方方がプラスアップされていたことから、この考え方を基礎として成果物の検討を開始。

「ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」からチェックリストの各項目を抜粋。メンバー全員で、各社(あるいは情報開示のある会社)に当てはめてチェックを実施の上、使用感を意見交換。外国人や、言語/文化といった要素への対応がなくても、女性のダイバーシティだけの取組記載があれ

ば高得点になることに実際の推進状況とのギャップを感じ、検討継続。

評価を4段階にするか、5段階にするか、検討。および、最低評価でもそれは不芳ではないことから、ギャップの有無であるというニュアンスの言葉へ表現を工夫。

2015年（平成26年度）の「ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」で、一部内容が改定されたことをチェックリストに反映の上、ダイバーシティの要素を複数入れる形で再度チェックリストを各社の状況で作成し、意見交換。

成果物のドラフト作成の中で、当初に当研究会で共有したパラダイム図も評価に使える

のではないかというアイデアから、パラダイム図も成果物に追加。

評価時に、各項目の評価の目線が人によりばらつくことへの対応として、ベストプラクティス集の解説を要約したものを追加するようチェックリストを修正。要約の記載の判りやすさなどをメンバーで検討。

2016年（平成27年度）の「新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」で、反映すべきところがないか確認。また、ベストプラクティス集から評価事例に援用できるものがないか再検討。

2017年3月、成果物が完成。

< C I A フォーラム研究会No.z 2 研究会メンバー > (敬称略、入会順)

- 座長：丹羽 珠希 (株式会社三井住友銀行)
- メンバー：徳山 成一 (キッコーマン株式会社)
高田 俊郎 (野村證券株式会社)
渡辺 樹一 (ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社)
湯浅 まど香 (富士通株式会社)
三木 明美 (株式会社コーワー)
菅原 真美子 (アクサ生命保険株式会社)
海老名 將 (東京ガス株式会社)

(メンバーの所属先・氏名は、2017年3月現在)

<ダイバーシティ経営チェックリスト>

評価項目		評価の視点（要点）	ダイバーシティの主な要素	所見及びその根拠（証跡等）	総合評価
1・ダイバーシティを経営戦略として進めるために	(1)自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化	①自社の経営理念は、多様な価値観や考え方を束ねる“拠り所”となっていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 概念的な「経営理念」だけでなく、そこから一步具体化させた「行動指針」を明確にしていることが重要。 多様性から生じる軋轢などに対して、指針としてすべての社員が目指すべき理想像とその考え方を共有しており、その結果適切に対応している。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	<p><記載例1> 会社が対外的にも対内的にもダイバーシティの定義と目的を様々な要素を含んだ概念として定義している。また、それがグループ会社間でも共有され、通知されている。一部徹底に課題もあるものの、従業員の行動指針（拠り所）となっていると考えられ、問題は認められない。→4</p>
		②経営理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営が、福利厚生やCSR（企業的社会的責任）の観点のみではなく、自社が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置づけられる人材活用戦略となっていることが重要。 上記の上で、ダイバーシティに関する指針、具体的な行動目標を定めていることが重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	
		③トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味を持つものか」を明確に発信していますか。	<ul style="list-style-type: none"> 各社の置かれた状況に応じたダイバーシティ経営の位置づけや取扱内容が、トップ自身が理解・納得した上で、社員に対してわかりやすく説明されていることが重要。 トップが繰り返し社員にメッセージを発信することにより、経営における優先度の高さを明確にし、その理解を会社全体に浸透させていることが重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	
	(2)経営トップを中心とした体制・計画づくり	①行動計画を実現するための適切な目標を設定していますか。また、目標に対して、適切な指標を設定し、進捗管理・達成度を測定していますか。	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営を推進するために、現状を分析し、課題点を洗い出したうえで、中長期的な目標を設定していることが重要。 目標設定時には、何のためにダイバーシティ経営を進めなのか、そのためには、どのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げることが必要か、という点を常に明確にできていることが重要。 数値目標の選択は、自社の実態に即したものを見出していることが重要。（例えば、女性比率の低い会社では、採用における女性比率について目標設定をする等） 定期的にその目標の達成度を測りながら、施策展開に反映させていることが重要。（PDCAサイクルを回すこと）また、単にこの数値を上げることを自己目的化していないかも重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	

記載フォーム					(個別評価、総合評価の記載例)
評価項目		評価の視点（要点）	ダイバーシティの主な要素	所見及びその根拠（証跡等）	総合評価
1・ダイバーシティを経営戦略として進めるために(つづき)	(2)経営トップを中心とした体制・計画づくり(つづき)	<p>②ダイバーシティを推進する体制がありますか。また、ダイバーシティ推進の担当部署は、各関連部署と密接に連携を図っていますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な取組を包括的・体系的に進める部署横断の推進体制があることが重要。 ・両立支援制度などの人事待遇制度の整備・運用だけでなく、職場マネジメントなど業務遂行の方法など、組織全体のあり方を見直していることが重要。 ・推進組織や推進担当者だけでなく、経営企画や人事管理部署、事業部署など関連する部署と緊密に連携していることが重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	
		<p>③トップは、ダイバーシティ推進の担当部署だけではなく、社員とコミュニケーションを取りながら進めていますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ経営は社員の日常業務に直結しており、管理職層の意識改革とマネジメントの改革が必要であることから、トップは担当部署だけでなく、社員と直接のコミュニケーションの接点を持って確認・取組していることが重要。 ・トップダウンだけでなく、ボトムアップ（社員からの提案・業務の中での気づきを受け入れ、実行に移す）も行われていることが重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	
2・多様な人材が活躍できる土壌をつくるために必要なこと(つづき) (A)人事制度・人材登用	(1)職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度	<p>①誰にとってもわかりやすい評価体系になっていますか。また、公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっていますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の仕事への意欲を維持・向上させるため、社員の属性や働き方にかかわらず、職務やパフォーマンスに応じた公正な評価を実施していることが重要。 ・社員に対しては、求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して適切な評価を行う明確な評価軸の整備がなされ、実施されていることが重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	
	(2)多様な人材の積極的な登用・採用	<p>①「ポジティブ・アクション」を有効に活用していますか。 「ポジティブ・アクション」は従来の人事待遇制度の中では、組織の中で、多数派・主流派でなかった属性の人材は重要な仕事を任せられにくい、管理職などに登用されにくい、といった現実がある場合、こうした状況を改善し、個人の能力や実績に応じた適材適所を図るために、過渡的な構造改革の取組として、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取組。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・多数派・主流派でなかった属性の人材が重要な仕事を任せられにくい、管理職などに登用されにくい、といった現実がある場合、「ポジティブ・アクション」の取組を検討してみることが有効。 ・「ポジティブ・アクション」を行っている場合でも、それが数値目標への数値合わせとなっていないことが重要。 ・「ポジティブ・アクション」が有効な施策となるよう、登用対象層の拡大のために仕事の経験機会の不足を研修で補ったり、意識改革のための研修を実施したり、登用者に対する組織的なフォローワーク体制を構築するなどして、登用対象層の拡大や登用された人材が能力を十分に発揮できる環境が整備されていることが重要。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	
	(3)多様性を引き出し活かす配置・転換	<p>①人材の経験・スキルの多様性を高め、新たな可能性を開拓して発揮できるように意識的な配置・転換を行っていますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経験・スキルの多様性が高まると、個々の人材が発揮できる能力の引き出しが増え、活動の機会と可能性を広げることができる。 ・配置・転換による新たな経験を通じて個々の人材の視野が広がることで、事業企画について斬新な発想が生まれたり、業務プロセスの改革につながったりするなどの効果も期待できる。 	性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい	

				(評価の記載例) 4:十分実施している、十分有効である 3:概ね実施している、概ね有効である 2:必要性は認識されているが、ほとんど実施していない、あまり有効でない 1:認識されていない、全く実施していない、有効でない			
記載フォーム			評価項目	評価の視点（要点）	ダイバーシティの主な要素	所見及びその根拠（証跡等）	総合評価
(A) 人事制度・人材登用(つづき)	(3)多様性を引き出し活かす配置・転換(つづき)	②多様な人材の活躍を支えるような雇用区分の設計になっていますか。	・個々の事情に応じた多様な働き方ができるような個別的人事管理が必要。 ・雇用区分の設定や運用では、社員の希望と企業の人材活用ニーズをすり合わせて雇用区分間で相互に転換できる仕組みを設けたり、雇用区分に応じて昇進の上限を設定する場合には、上限設定に合理性があるか検討が必要。 ・転居を伴う異動の頻度や時期を見直したり、育児や介護などに配慮するなど柔軟な運用を行うことが重要。	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい			
2. その他の多様な人材が活かすための必要なこと(つづき)	(1)勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減	①時間や場所などに関して柔軟な働き方が可能になっていますか。	・画一的、硬直的な従来型の働き方から、勤務時間や通勤に制約のある社員も対等に活躍できる環境を整えるための働き方改革が必要。 ・様々な制約はあっても能力と意欲がある人材に能力を最大限発揮してもらうには、柔軟な勤務環境・制度の整備、運用が必要。 ・フレックスタイム制や在宅勤務(テレワーク)など、時間と場所の自由度を高め、柔軟な働き方を可能とし、時間制約がハンデでならないような方向での支援が有効。	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい			
(B) 勤務環境・体制整備	(2)多様な人材が働きやすい環境・体制構築	②画一的な働き方を見直し、長時間労働を是正していますか。	・働く時間や場所の柔軟化を図っても、そもそも長時間労働が前提になっていると、能力を発揮する場が制限される人材は多くなる。短時間でも成果を上げる働き方を職場全体で実践することによって、生産性が上がるとともに、社員の満足度を高めることが重要。 ・労働時間の削減だけでなく、問題意識を共有しながら、関連する制度や職場風土そのものを見直す取組を同時に進めることができることで、効率化が図れる。 ・労働時間の削減だけでなく、問題意識を共有しながら、関連する制度や職場風土そのものを見直す取組を同時に進めることができます。	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい			
特性を見極め	(2)多様な人材が働きやすい環境・体制構築	①個々の社員の事情に応じた環境整備を行っていますか。また、その勤務を支援する体制が取られていますか。	・筋力の弱い女性や高齢者が多く働くような職場では、力を入れずに物を運ぶための機器の導入や、車椅子でも作業のできる高さの机や通路幅の拡張、段差の解消といった職場のハード面の整備が必要です。 ・社員間の円滑なコミュニケーションを実施するためには、外国人社員との言葉の壁だけでなく、価値観や文化の慣習の違いをセミナー・マニュアルなどによって、双方の考え方の違いを提示することで、スムーズなコミュニケーションの実現すると考えます。 ・個々の社員の事情に応じた環境整備については、社員が使いやすい制度になっているか、改善点がないか、絶えず見直しを実施することが有効です。	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい			
(C) 社員の意識改革・能力開発	(1)キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充	①多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修などを実施していますか。また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか。	・スキルアップのための機会や、マネジメントスキル向上のための機会がない、あるいは利用できない場合があります。意識づけのための研修やきめ細かいフォローアップの仕組み(*)を設ける必要があります。 (*) 例: ①女性向け職場マネジメント研修 ②メンター制度 ・多様な人材のスキルアップを支援するための取組については、資格取得の促進や支援、時間や場所に縛られずに受講できるe-ラーニングプログラムの導入、社員の学びを促進するための休暇取得や助成制度の整備が考えられます。	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい			

記載フォーム					(評価の記載例) 4:十分実施している、十分有効である 3:概ね実施している、概ね有効である 2:必要性は認識されているが、ほとんど実施していない、あまり有効でない 1:認識されていない、全く実施していない、有効でない				
評価項目			評価の視点（要点）		ダイバーシティの主な要素		所見及びその根拠（証跡等）		総合評価
2・多様な人材が活躍できる土壤をつくるために必要なこと（） （つづき）	(C) 社員の意識改革・能力開発	(1)キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充(つづき)	<p>②多様なキャリアや価値観を持つ人材のネットワーキングを通じて、社員の仕事への意欲の向上やキャリアアップを図っていますか。</p>	<p>・多様な経験を積んだ人材を広くネットワーク化し、悩みや課題を話し合ったりする機会などを設けることが効果的です。</p> <p>・自身の日々の業務上の悩みや将来的なキャリアなどについての意見交換や、成功体験の共有で、仕事への意欲のさらなる向上にもつながることが期待されます。</p> <p>・これらの項目について、自社内だけで十分なネットワーク化を図ることが難しい場合には、複数社が共同でネットワーキングを行う機会も有効です。</p>	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい				
(2)マネジメント層の意識改革・スキル開発		①多様な人材の能力を發揮させるために、管理職層の意識改革を図る取組を実施していますか。		<p>・一人ひとりの「違い」を最大限に活かして組織を率いるリーダーシップが管理職のマネジメントに求められます。自社にとってのダイバーシティ経営の目的を企業理念や行動指針など踏まえた上で、現状の組織の課題解決のためにダイバーシティをどのように「活用」するかを考えることが有効で、管理職層が十分に理解する必要があります。</p> <p>例：</p> <p>①管理職による、各部署でどのような取組が必要かを職場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取組を各職場で共有して刺激を与え合える機会を設ける</p> <p>②管理職の人事評価の項目に入れるなど、管理職層に対する十分なインセンティブを与える</p>	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい				
		②管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っていますか。		<p>・管理職層の職場マネジメントスキルの向上としては、個々の業務の目的、過程、期限、評価といった点について、多様な社員に対してきちんとコミュニケーションをとりながら説明していく必要があります。</p> <p>・管理職層に求められる職場マネジメントのスキルは、自然に身に付くものではなく、研修やワークショップなどを通じて意識的な改革を促す必要があります。</p>	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい				
3・多様な社員の活躍を価値創造につなげるため （つづき）	(1)情報共有・意思決定プロセスの透明化	①社員それぞれの意見を表明できる場を設け、相互に情報を共有しあう仕組みを作っていますか。また、それらの多様な意見は尊重されていますか。		<p>・「多様な人材がいれば、自然に多様な意見が出てくる」ことは、ますありません。その点を認識した上で、個々の社員が同じように声を上げられるように、仕組みを作っていくことが必要です。</p> <p>例：</p> <p>①すべての社員に対し等しく「直談判」の機会を設ける</p> <p>②職場の中で気付きや提案をし合う制度をつくる</p> <p>・その際、トップまたは現場のマネジメント層が、表明された意見を尊重する姿勢を保つことが重要です。</p>	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい				
		②社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものとなっていますか。		<p>・「言わなくてもわかっているはず」という考え方や、多数派・主流派だけでの情報共有や意思決定は、ダイバーシティ経営のものではありません。</p> <p>・社内会議の運営など経営における情報共有や意思決定プロセスは、多様な社員間において、（職務権限規程等にて）透明性のあるものにしていくことが重要です。</p>	性別(LGBTを含む) 年齢(高齢者を含む) 国籍(宗教・思想を含む) 障がい				

記載フォーム				(評価の記載例) 4:十分実施している、十分有効である 3:概ね実施している、概ね有効である 2:必要性は認識されているが、ほとんど実施していない、あまり有効でない 1:認識されていない、全く実施していない、有効でない				
評価項目		評価の視点（要点）		ダイバーシティの主な要素		所見及びその根拠（証跡等）		総合評価
3・多様な人材の活躍を価値創造につなげるために必要なこと～(つづき)～	(2)「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり	①多様な人材が有する「違い」を経営における強みにつなげていくために、社員が幅広く交流し互いに刺激を与え合うことを促進していますか。	・ダイバーシティ経営に取組む企業の多くは、日常業務から離れて組織横断で行うミーティングや委員会活動などを通じて、互いの考え方や価値観をぶつけ合って、刺激を与え合いながら企業価値を生み出す活動を行っています。 ・こうした施策を意識的に進めることで、常日頃からセクショナリズムに陥らない風通しの良い職場風土が形成され、個々の社員の発想や考え方の多様性がイノベーションにつながっていきます。	性別 (LGBTを含む)	年齢 (高齢者を含む)	国籍 (宗教・思想を含む)	障がい	
	(3)適性配置を可能にする機会・業務の創出	①多様な人材が、仕事の上で能力を發揮し、個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けていますか。	・ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけるためには、多様な価値観や能力を持つ人材が、その能力を活かして、仕事の上で個々の強みを発揮できる機会をつくることが重要です。 ・社員一人ひとりの生活者としての視点や育児・介護などの経験、障がい者や高齢者等の特性に応じた能力、中途採用者の前職の経験などの強みを生かす「仕事づくり」や多様な人材への「機会付与」が、人材の成長を加速化し、社員一人ひとりの有する視点や能力から新たなイノベーションを生み出すことにつながります。	性別 (LGBTを含む)	年齢 (高齢者を含む)	国籍 (宗教・思想を含む)	障がい	
	(4)多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通した成果の発信・共有	②多様な人材の新しい挑戦を、全社で支え、成果に結び付けるための工夫を行っていますか。	・多様な人材による新たな取組を推進していくためには、チームを結成して、あるいは取組を開始して満足するのではなく、それを一つのビジネス（または業務プロセスなど）として軌道に乗せていくなど、その試みを全社でバックアップしていく必要があります。 ・よくある“失敗”パターンは、「女性消費者に向けた商品開発のために女性チームを結成」して、あとは「お任せ」にしてしまう事例です。	性別 (LGBTを含む)	年齢 (高齢者を含む)	国籍 (宗教・思想を含む)	障がい	
		①ダイバーシティ推進に関する取組を社内に周知し、その成果を共有していますか。	・ダイバーシティ推進の経営上の意義に対する理解を全社で共有し、社内全体の風土改革につなげる為に、トップが取組による成果をしっかりと認識し、評価を社内へフィードバックすることで、ダイバーシティ推進を加速させることができます。 ・仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みになり、仕事への意欲の向上の一策ともなります。	性別 (LGBTを含む)	年齢 (高齢者を含む)	国籍 (宗教・思想を含む)	障がい	
		①多様な人材の活躍状況を社外に情報発信していますか。また、ダイバーシティ経営の成果について、発信し共有していますか。	・ダイバーシティ経営に取組み、多様な人材を登用して成果を上げていることを社外に発信することにより、「多様ないい人材が働きやすい、活躍しやすい職場である」ことが社会的にも認知されています。 ・多様な人材を受け入れることは、地域における雇用促進に寄与するだけでなく、様々な地域から優秀な人材の確保につながることが考えられます。 ・ダイバーシティ経営における取組と成果を積極的に社外に発信し、その理念への共感を高めることで、顧客からのイメージアップや投資家からの信頼向上につながります。	性別 (LGBTを含む)	年齢 (高齢者を含む)	国籍 (宗教・思想を含む)	障がい	

記載フォーム				(評価の記載例)				
評価項目		評価の視点（要点）		ダイバーシティの主な要素		所見及びその根拠（証跡等）		総合評価
4・ダイバーシティ経営の成果	(1)プロダクトイノベーション	①対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりした成果はありますか。		性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい				
	(2)プロセスイノベーション	①製品・サービスを開発・製造・販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりした成果はありますか。(管理部門の効率化を含む)		性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい				
	(3)外的評価の向上	①顧客満足度の向上、社会的認知度の向上などの成果はありますか。		性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい				
	(4)職場内の効果	①従業員のモチベーション向上や職場環境の改善などの成果はありますか。		性別 (LGBTを含む) 年齢 (高齢者を含む) 国籍 (宗教・思想を含む) 障がい				

(※経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」(経済産業省、平成28年3月)より抜粋・加工)