

人的資本経営の概要について

人的資本経営コンソーシアム事務局

令和 7 年 5 月

本日本話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策
2. 人的資本経営とは
3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介
4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組
5. 人材に関する政府の支援施策
6. お知らせ

本日は話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策

2. 人的資本経営とは

3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介

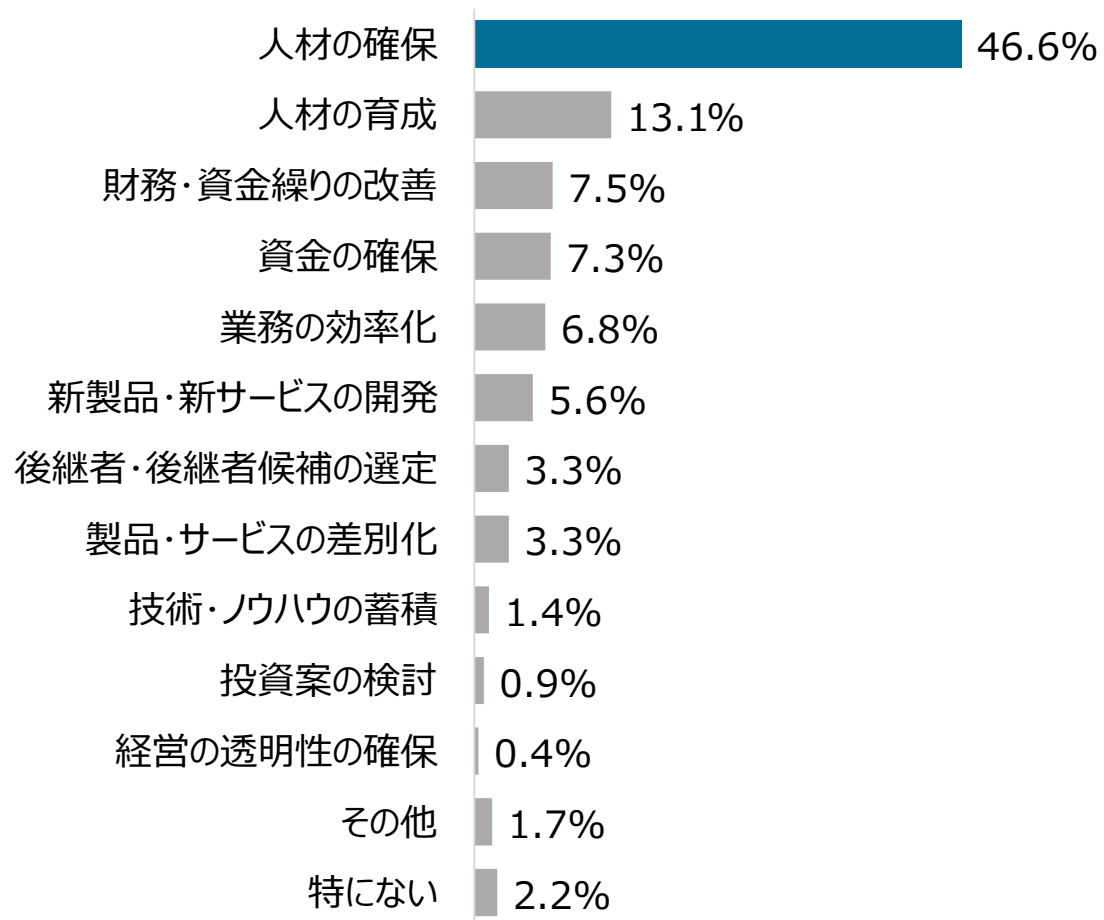
4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組

5. 人材に関する政府の支援施策

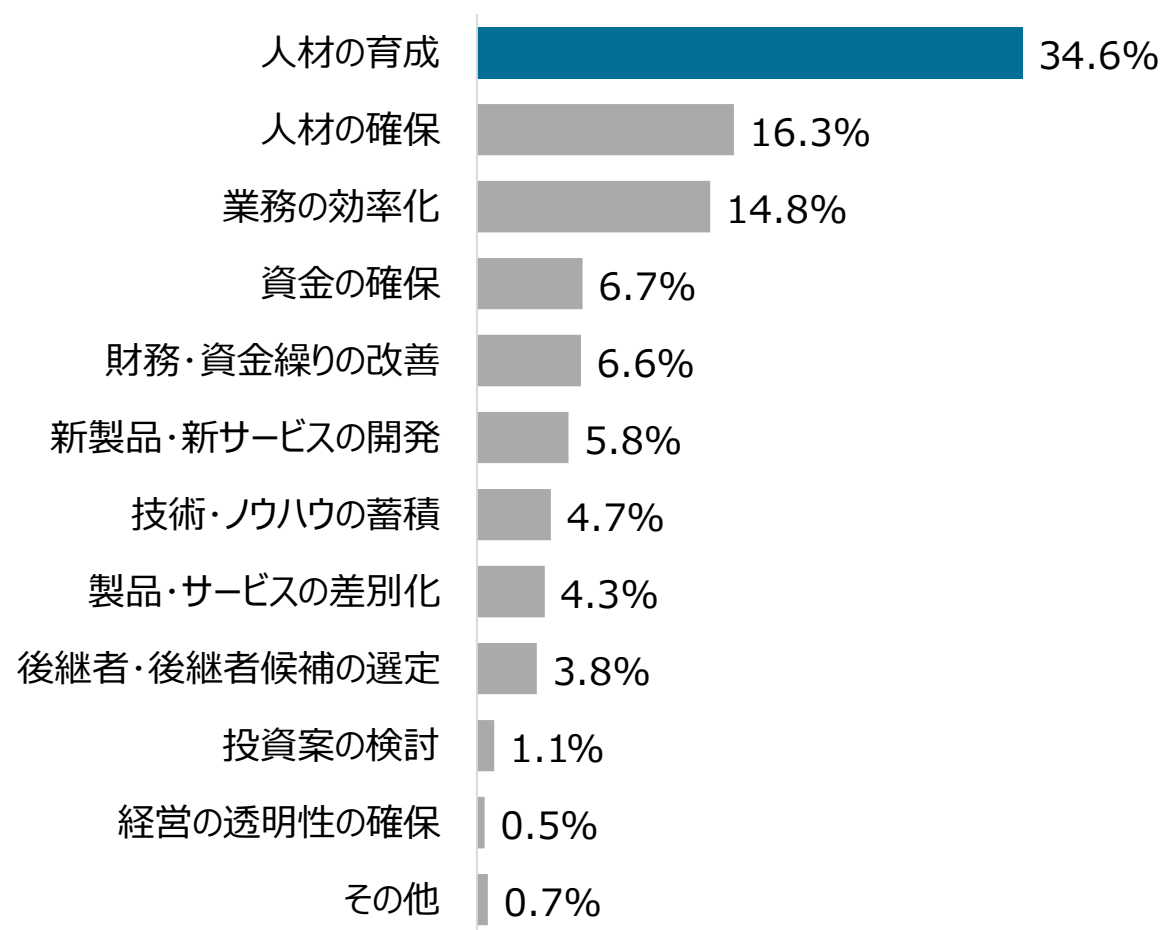
6. お知らせ

中小企業において「人材の確保」は避けては通れない経営課題と認識されている。

最も優先度が高い経営課題



次点で優先度が高い経営課題



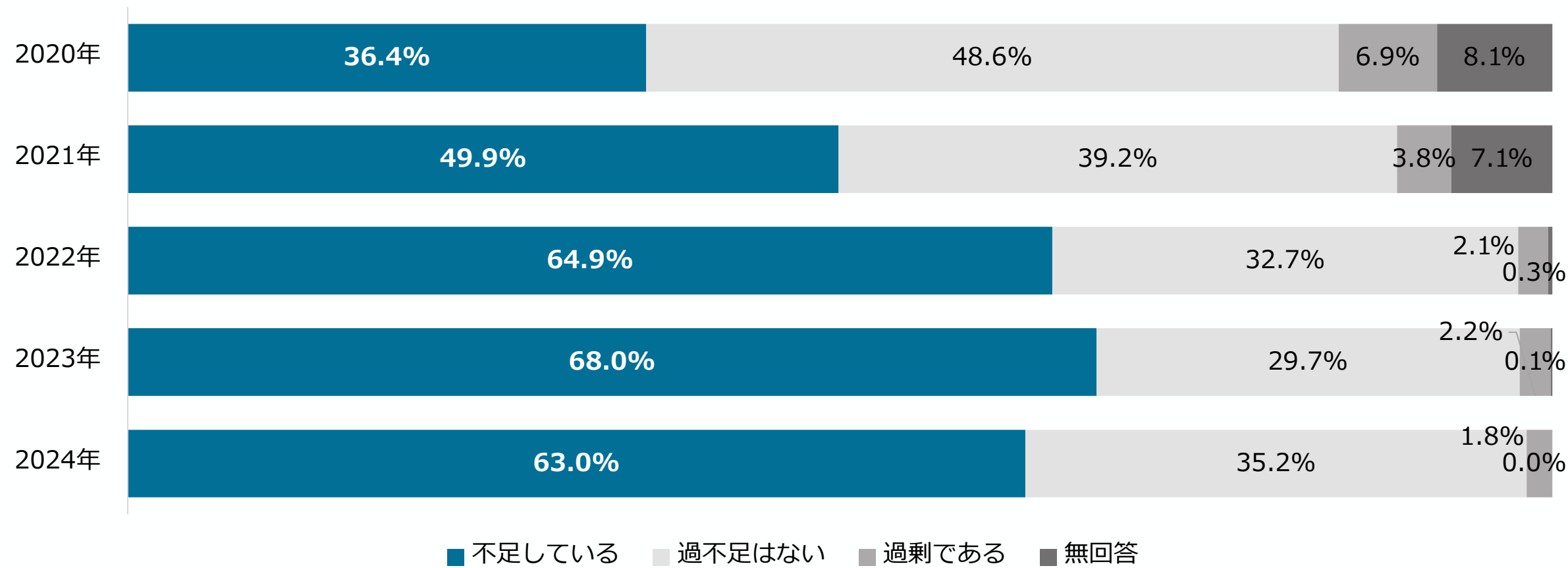
(出所) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 1.「現在の経営課題について、対応する優先度が高いと考えているもの」を上から順に三つ聞いたもの。ここでは、上位2位まで掲載している。

2. 1位（最も優先度が高い経営課題）について「特にない」と回答した企業は、2位以下を回答していない。

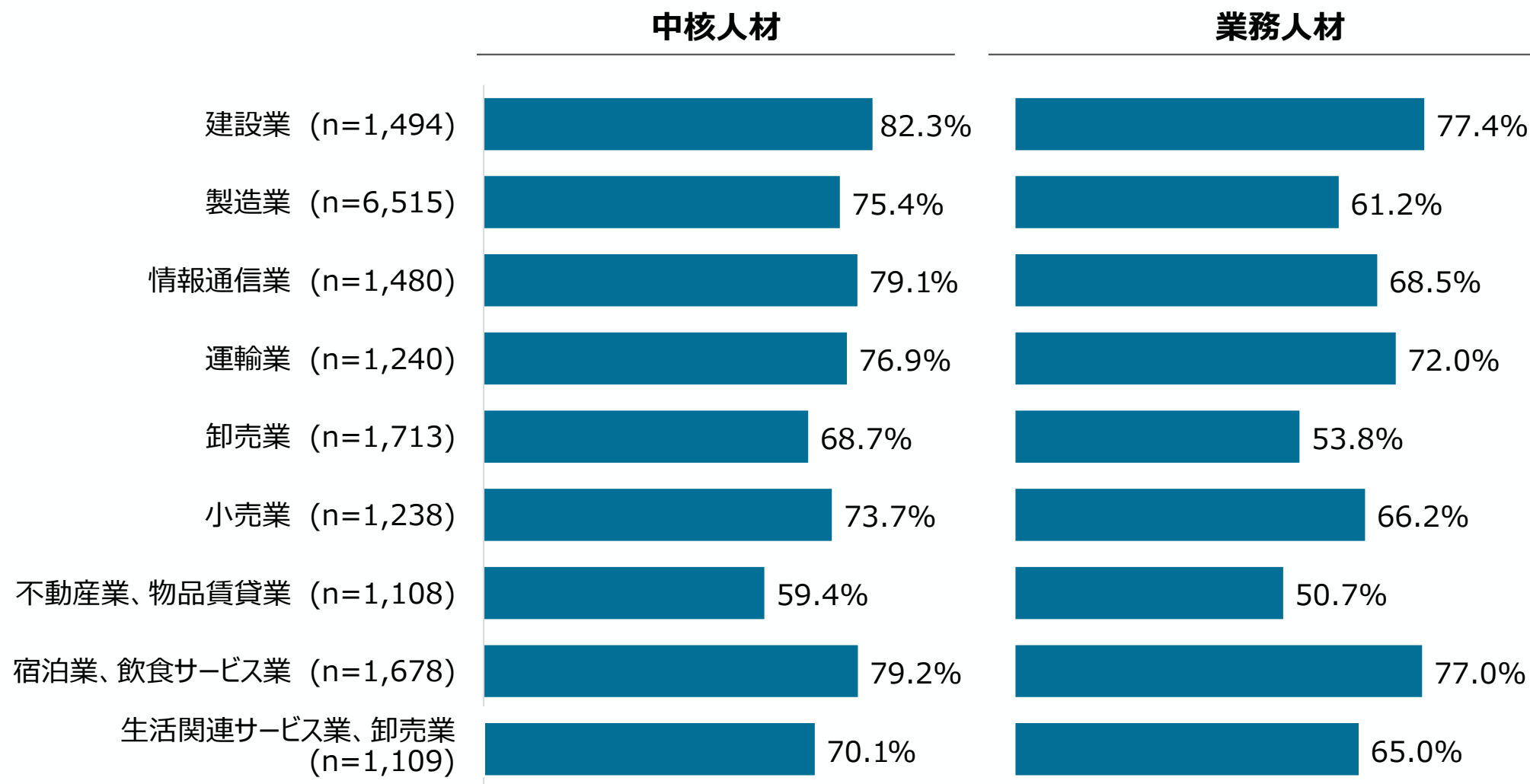
6割以上の企業が人手不足を課題に感じている。

人手不足に関する企業の認識

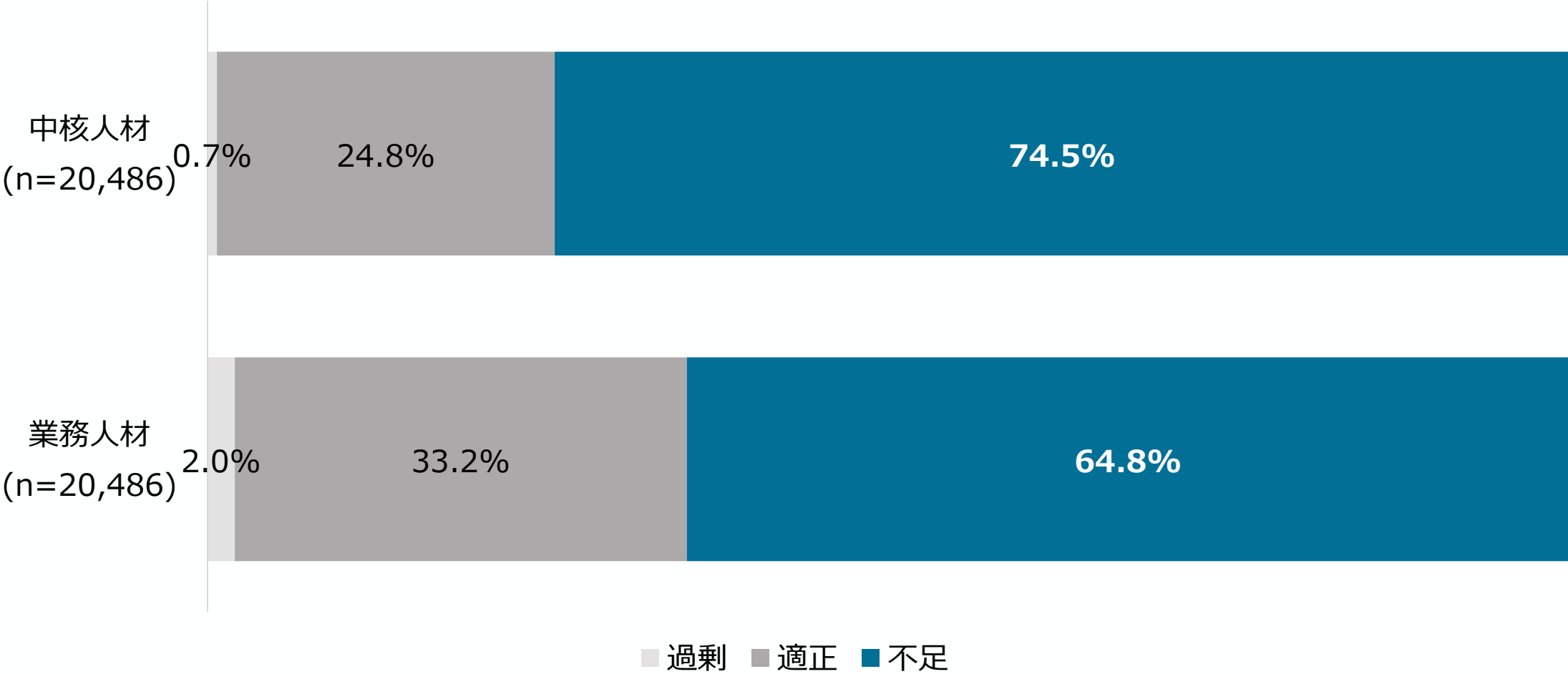


(出所) 日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」を基に経済産業省が作成。

業種別に見ると、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」では約8割の企業が「不足」と回答している。

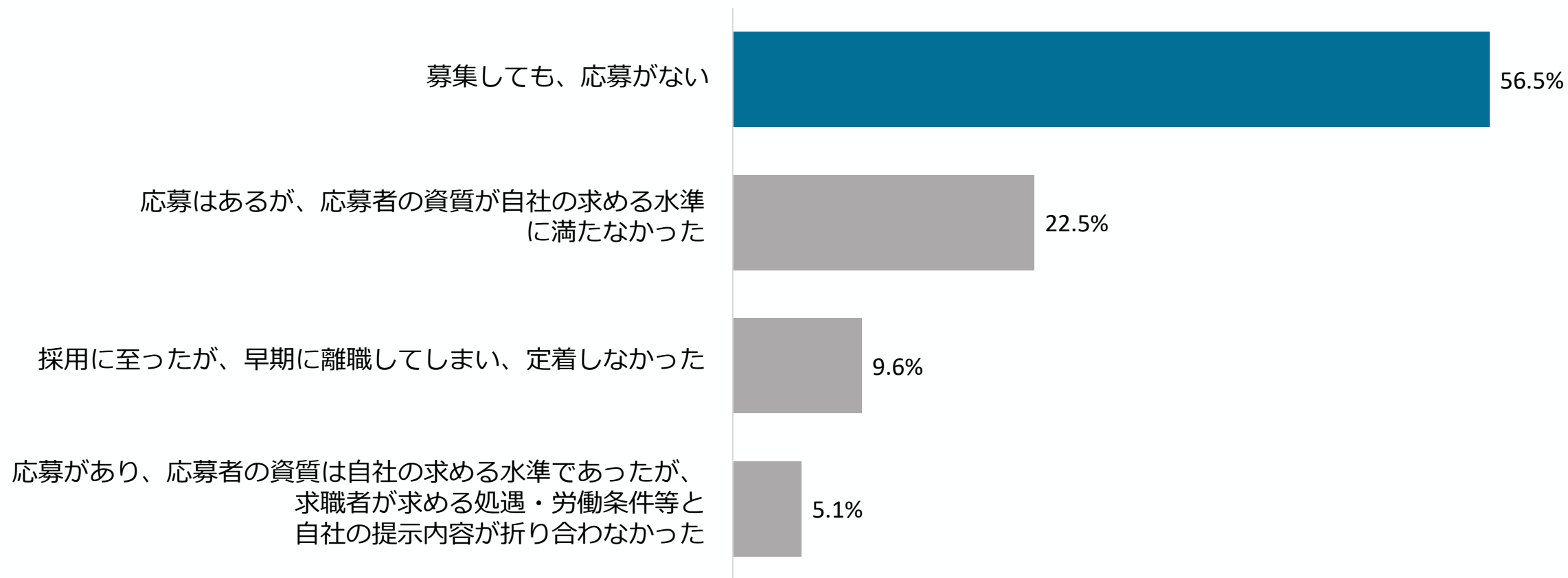


7割超の中小企業が中核人材については「不足」と回答しており、業務人材に比べて不足感が大きい。



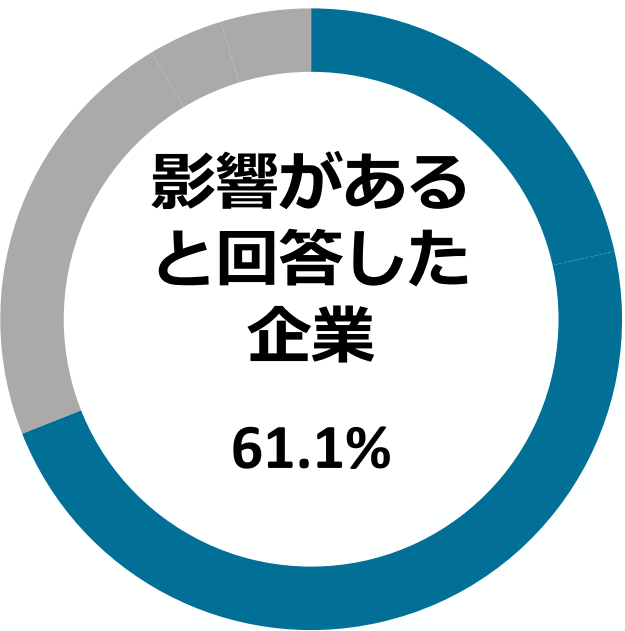
人手不足を契機に人材を募集しても、応募する人材が少ない。

人手不足を契機として求人募集した際の状況

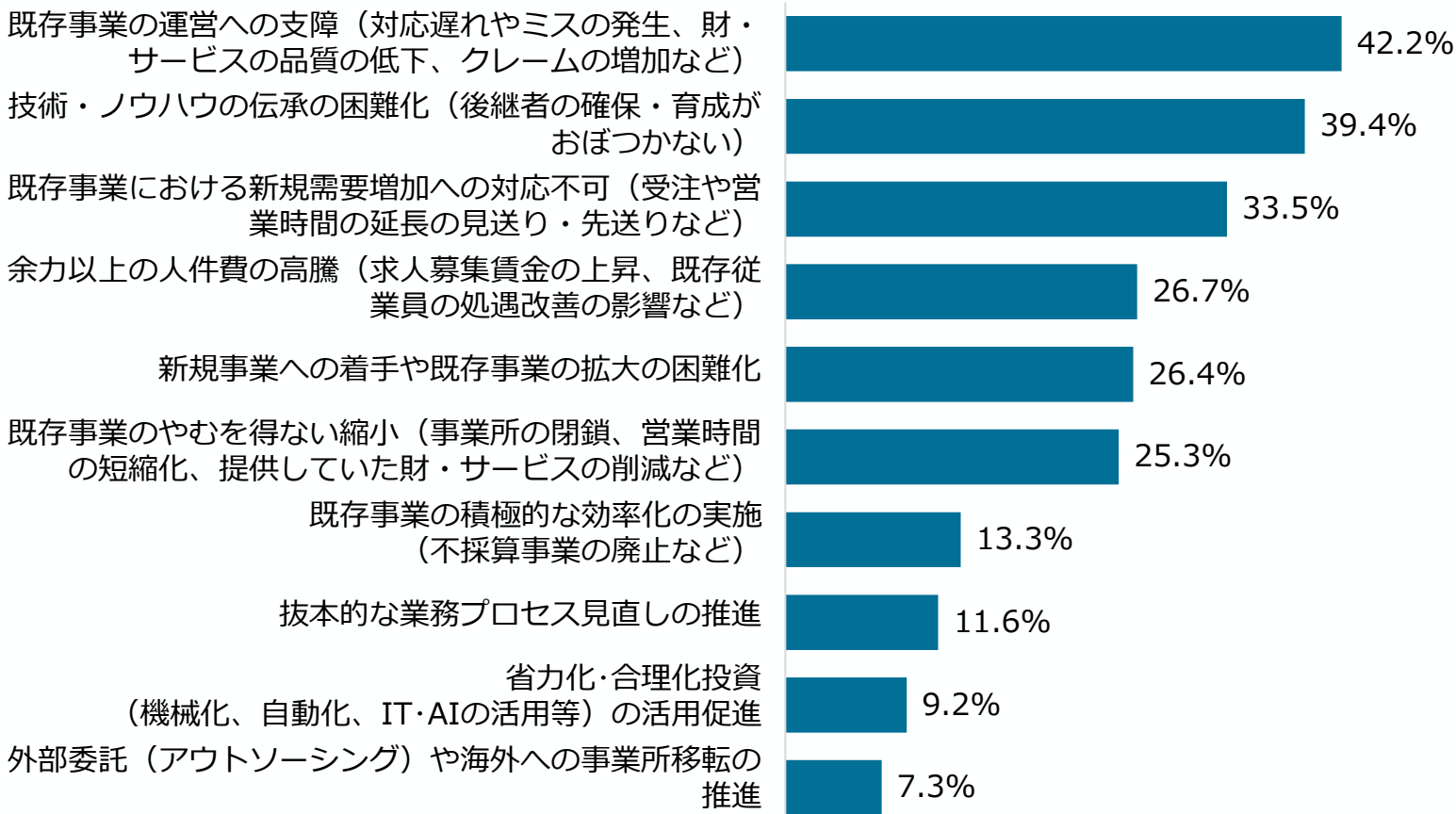


人手不足の影響として、既存事業の運営や技術・ノウハウの伝承への影響を感じる企業が多い。

人手不足による会社経営への
影響度合い



人手不足による会社経営への具体的な影響

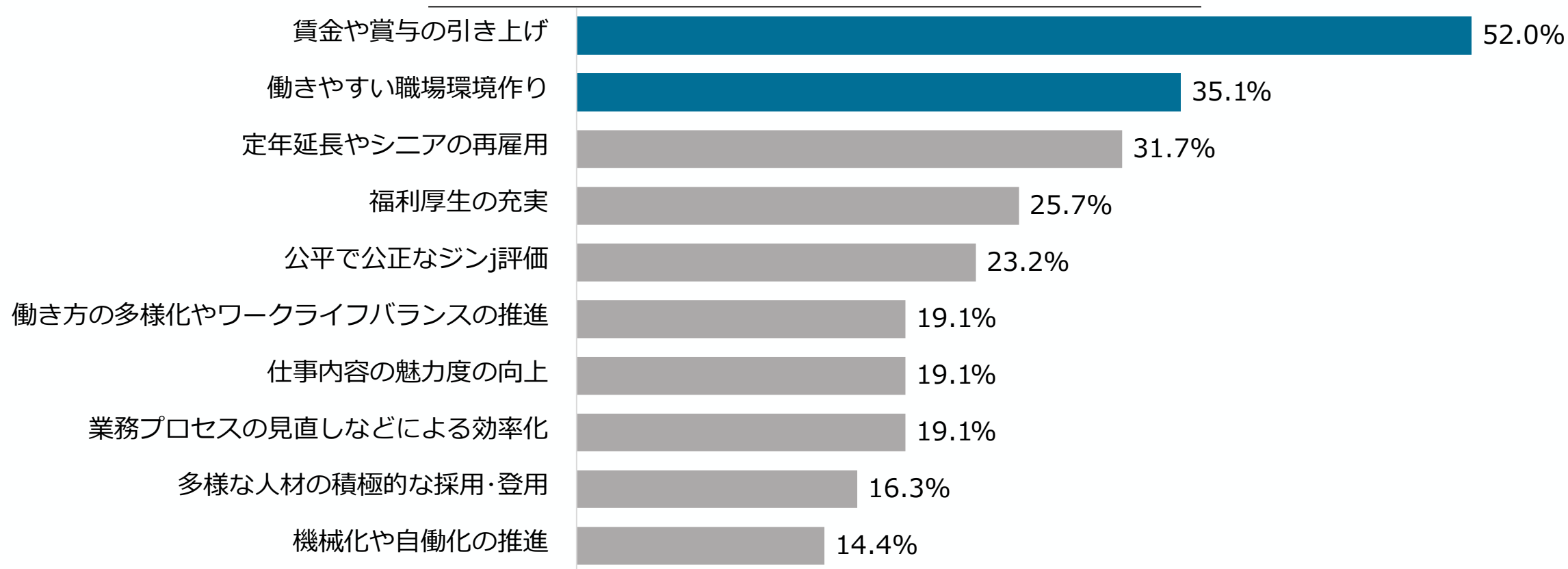


（注） 左図は、人手不足について「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した企業の割合。「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることが懸念されない」と回答した企業および、無回答の企業はグレーで表記。
右図は、人手不足について「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した企業が回答。

（出所） 独立行政法人労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査（企業調査票）」を基に作成。

人手が不足していない中小企業では、 賃上げや働きやすい環境作りに取り組む企業が多い。

人手が不足していない中小企業のその要因

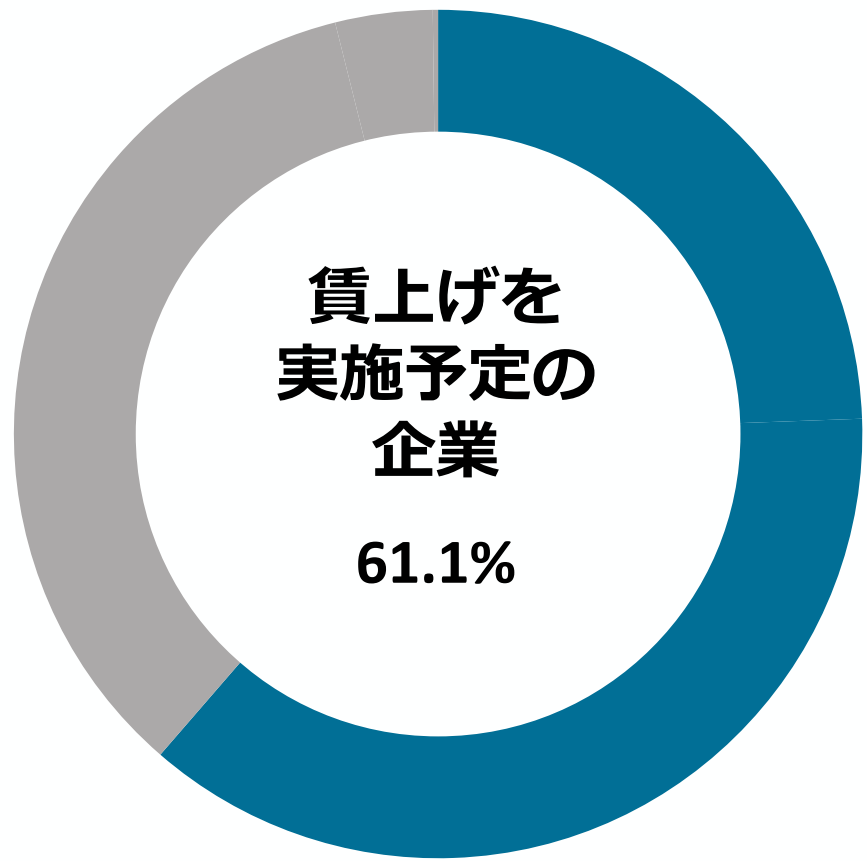


(注) (株) 帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート（調査期間2023年5月12日～16日）」
本調査全体における有効回答数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答の集計のうち、上位10項目について表示してる。「人手が不足していない」と回答した346社のうち、
中小企業319社分を集計。ここでの中小企業は、中小企業基本法上の中小企業者を指す。

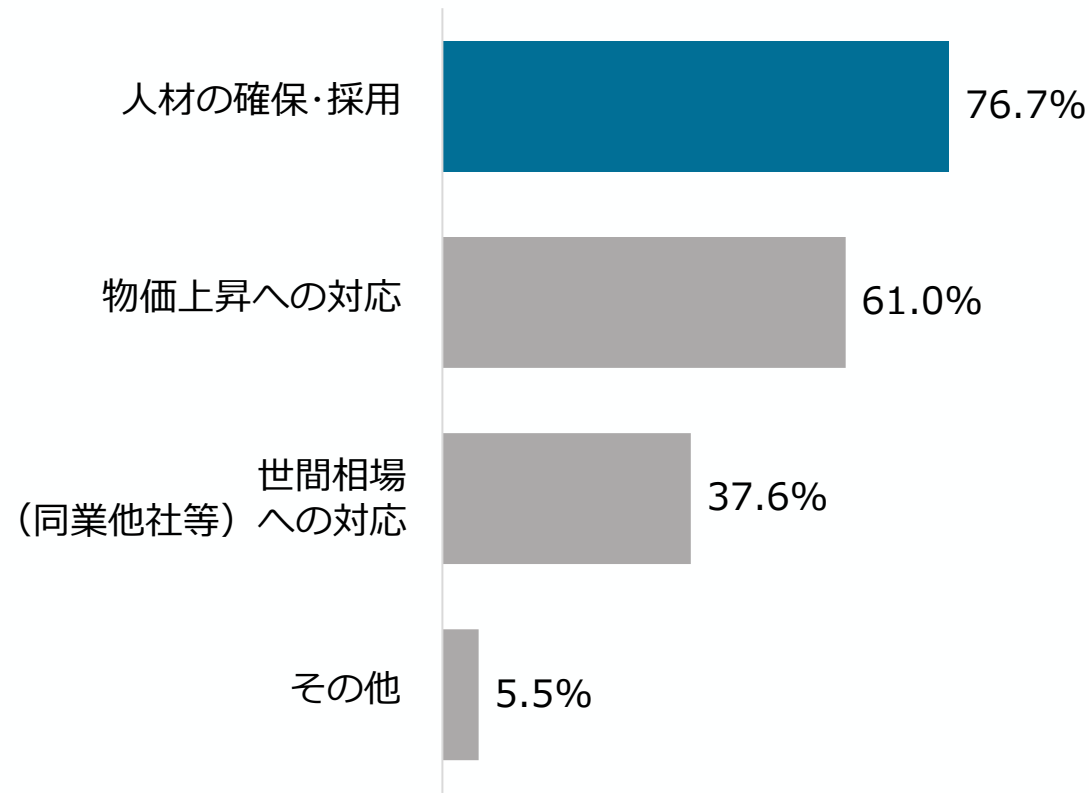
(出所) 経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料5 少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年2月20日）

業績が向上しない中で人材確保に向け賃上げを行う中小企業が見られる。

中小企業における賃上げの実施予定（2024年）



業績が上がらない中でも賃上げを実施する理由（2024年）



（注） 左図は、2024年の賃上げについて「業績が好調・改善しているため賃上げを実施予定」「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」と回答した企業の割合。「現時点では未定」「賃上げを見送る予定（引き下げる予定の場合を含む）」と回答した企業および、無回答の企業はグレーで表記。
右図は、2024年の賃上げ実施予定について「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」と回答した企業が回答。
（出所）日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年2月14日）より経済産業省作成

中小企業では、賃上げが人手不足対策に有効に寄与。

小売・サービス事業所の人手不足への対応の効果

- 賃金水準の確保（正社員であれば月給20万円以上、パート・アルバイトであれば時給1,500円以上）は、人手不足対応として一定のプラスの効果。また、正社員には、有給休暇の取得促進も有効。
- 時間外労働は、人手不足緩和にマイナスの影響の可能性。

	人手不足緩和への効果	
	正社員	パート・アルバイト
賃金水準の確保 (正社員:月給20万円以上、 パート・アルバイト:時給1,500円以上)	＋＊	＋＊＊
有給休暇取得率20%以上	＋＊＊＊	
時間外労働20時間以上	－＊＊＊	－＊＊＊
情報通信技術(ICT)の設備投資(個数)		
研修や労働環境の整備(個数)	＋＊＊	
給与制度などの労働条件の整備(個数)	＋＊	
事業運営の改善(個数)		
人材確保・採用に関する取組(個数)	－＊＊＊	－＊＊＊
サンプル数	2,397	1,999

(注) 元データは、労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付 政策統括室にて独自集計。
「＊＊＊」は1%水準で有意、「＊＊」は5%水準で有意、「＊」は10%水準で有意であることを示す。
(出所) 厚生労働省「労働経済の分析－人手不足への対応－」(厚生労働省)より抜粋

中堅・中小企業でも、人事制度改定や業務改革に取り組み、 人材獲得や生産性向上を実現する企業が見られる。

A社（従業員数500人～1000人）

- 従前は人事機能が限定的な中小企業。事業拡大に伴い、組織の機能強化と仕組み化が必要に。
- 人材採用・育成のために人事制度を改定し、職務に基づく人事制度を導入。市場競争力がある報酬水準を設定。
- 人事制度改定後、売上は1.5倍、営業利益は2.7倍に増加。優秀な人材獲得にも効果あり。

B社（従業員数100～300人）

- 特定の個人に意思決定権、人事権が集中。各部署の職務がブラックボックス化し、長時間労働が恒常的に発生。
- ミッションの再定義と社内への周知を徹底。
- その上で、属人的な業務体制を排除し、各部門の役割を明確化。分業体制を構築することで生産性を向上させた。

(参考) A社の取組 ※従業員数500～1,000人

背景・課題

- 同社は、創業社が社長を務め、技術力に強みを持つ中小企業であった。技術投資は進んでいた一方で、中長期的な人材育成はできておらず、また目標管理制度も形骸化するなど、人と組織の成長に向けた人事施策が不足。
- 組織規模の拡大に伴い、創業社長だけで会社全体を管理することが難しくなる。現社長への交代時に、組織の機能強化と仕組み化、これを担う人材育成、および会社の規模拡大に伴い人材の採用も課題に。

取組・成果

- 人材育成・採用競争力強化のために人事制度を改定。職務に基づく人事制度を導入し、報酬水準も市場競争力があるものに改定。
- 新人事制度では、社員にわかりやすいシンプルな人事制度を構築。また、管理職の役割の50%を部下の育成に位置づけた。これにより、制度運用が効率化し、部下の育成のための面談など本来注力すべき業務に集中できるようになった。
- 経験者採用においても、役割を明確化し、市場水準に沿った報酬を提示することで優秀な人材の採用が可能に。社内でも、役割を定義し、その役割を果たすことで人材が輝くという考えが定着。
- 結果論だが、人事制度の改定後、売上は1.5倍、営業利益は2.7倍に増加。優秀な人材獲得にも効果を実感。

(参考) B社の取組 ※従業員数100～300人

背景・課題

- 会社の立ち上げ時から関わっている役員に業務や意思決定権限が集中しており、業務が属人化したほか、各部署の業務がブラックボックス化。各社員の報酬や、異動、昇格も当該役員が決める形。長い時間働く人が評価されており、長時間労働が常態化。
- 設備投資を機に資金繰りが悪化。これを機に、当該役員に一極集中・属人化した業務体制・人事体制を改め、事業の見直しを図ることとした。

取組・成果

- 事業の見直しに向けて、目先の資金繰りや財務状況のみにとらわれるのではなく、ミッションを再定義し社内への周知を徹底。DX化を中核とした成長の目標を示し、社内に浸透させ、チーム内、組織間で同じ方向を向くようにした。
- 部署間の連携を進め、属人的な業務体制を排除するため、各部門の役割を明確化。従前はExcelを用いて管理していた業務について、DX化を進め業務効率化を推進しつつ、各業務について適切な人材のアサインを進めた。
- また、特定の個人に対する業務の集中を回避するため、業務を切り分けて分業体制を導入し、生産性を向上させた。

本日本話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策

2. 人的資本経営とは

3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介

4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組

5. 人材に関する政府の支援施策

6. お知らせ

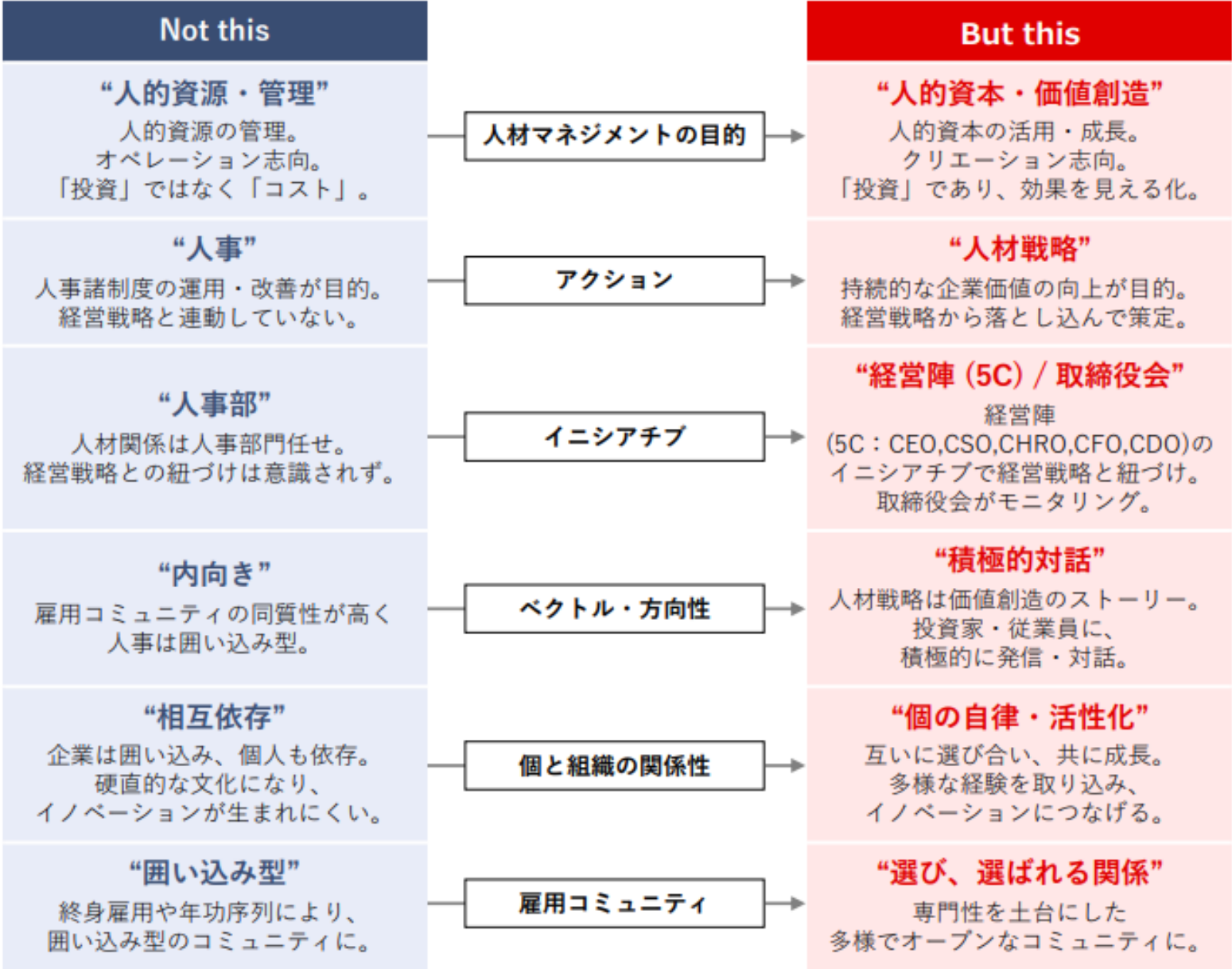
人的資本経営とは何か

人材を「**資本**」として捉え、

その価値を最大限に引き出すことで、

中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方。

人的資本経営による変革の方向性

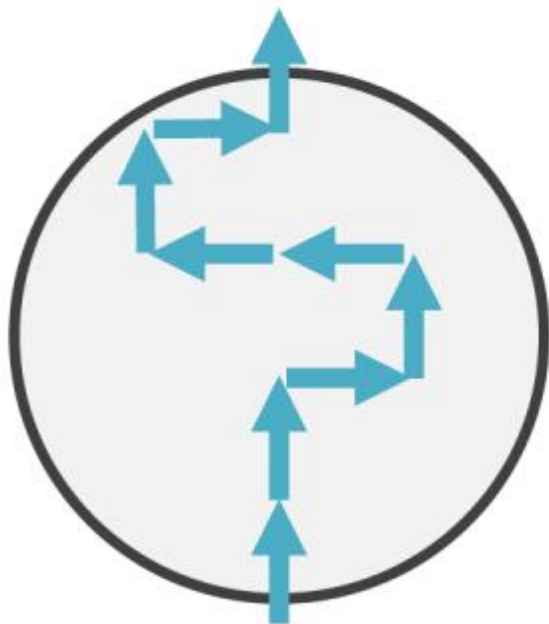


求められる雇用コミュニティの変化

従来の日本型雇用コミュニティ

メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ

- ・ 事業環境の予見性が高く、安定性が重要
- ・ 新卒一括採用が基軸。内部公平性重視
- ・ 企業主導のキャリア形成

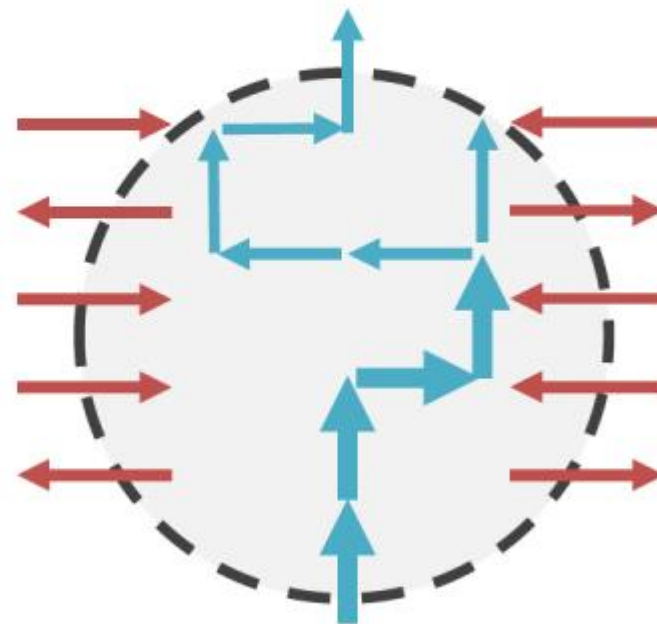


同質性/モノカルチャー
囲い込み型

これから求められる雇用コミュニティ

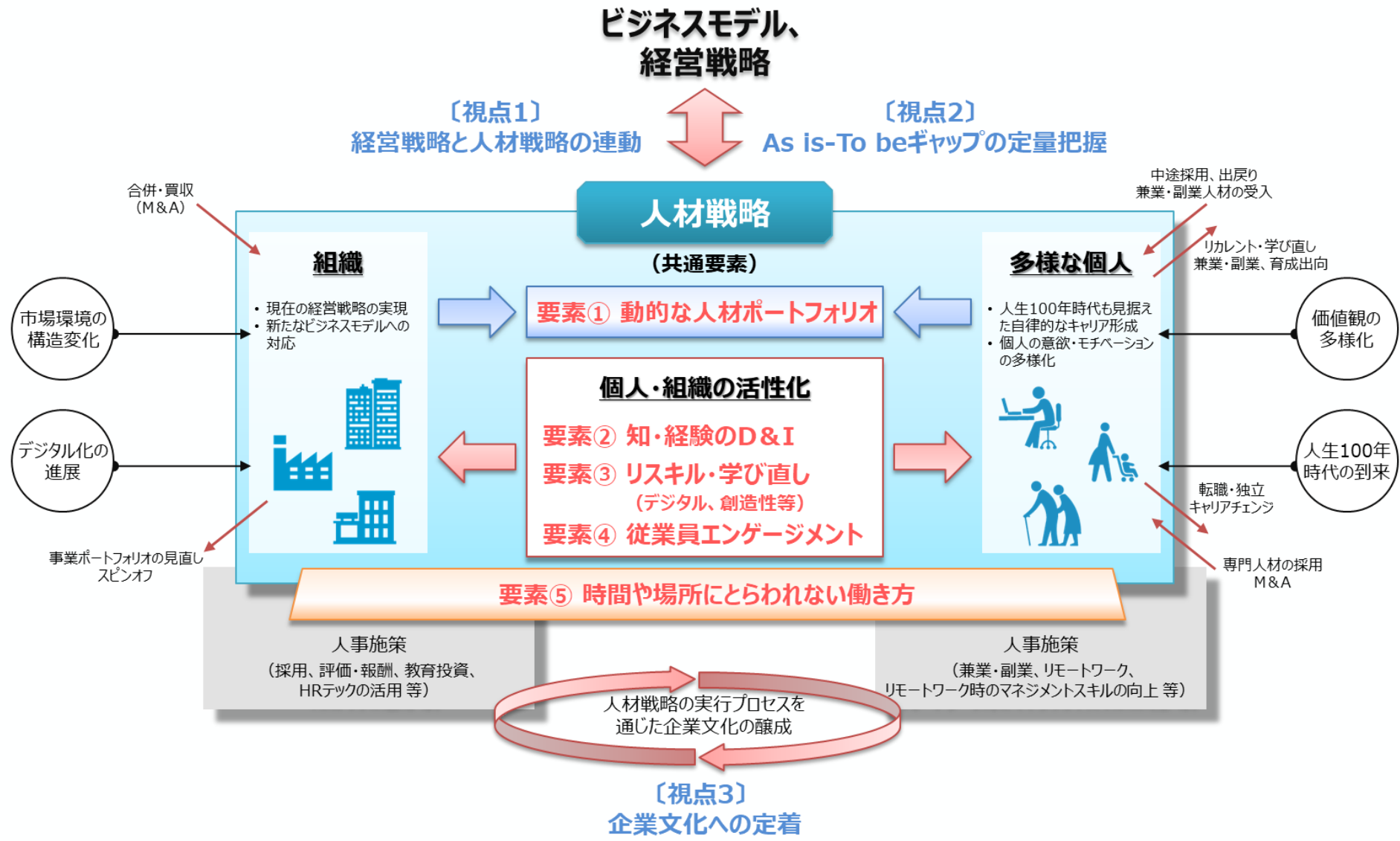
メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ

- ・ 変革の時代。変化への対応、イノベーションが重要
- ・ 新卒、中途/再入社、リスキル・再配置。外部競争力重視
- ・ 個人の自律的なキャリア形成



多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

人的資本経営に求められる3つの視点、5つの要素



(参考) 3つの視点、5つの要素

3つの 視点

視点1

経営戦略と人材戦略の連動

視点2

As is – To beギャップの定量把握

視点3

企業文化への定着

5つの 要素

要素1

動的な人材ポートフォリオ

要素2

知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

要素3

リスキル・学び直し

要素4

従業員エンゲージメント

要素5

時間や場所にとらわれない働き方

人的資本経営に関する調査

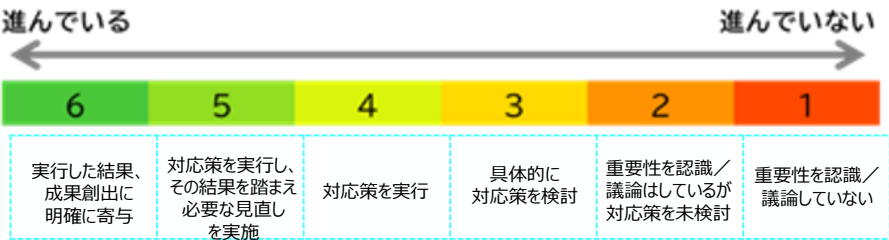
「人的資本経営に関する調査」概要

- 実施期間：2024年2月16日～4月26日
- 調査対象：人的資本経営コンソーシアム会員企業のCEO・CHROをはじめとする経営層
- 回答数：261件（会員579法人中 ※調査時点）
- 設問数：計88問
- 2022年調査（2021年10月～2022年2月に調査実施）にも回答した法人は36。

	2022年調査	2024年調査
対象とした企業	東京証券取引所第一部、同第二部、 同マザーズ、JASDAQいずれかの市場へ 上場している3,743法人 (2021年9月15日時点) ※上場廃止が判明していた20法人を除く	人的資本経営コンソーシアム会員 579法人
回答数	245件	261件
同一企業	-	36法人

人的資本経営に関する取組状況

2024年調査結果



経営陣	1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化				
	企業理念の明確化		経営戦略の明確化	施策・時間軸の具体化	経営陣の責務の明確化
	2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行				
	①経営戦略と人材戦略の連動		②As is-To Beギャップの定量把握		③企業文化への定着
	経営戦略との連動	重要な人材課題の特定	K P I 設定 現状とのギャップ把握	投資対効果の把握	企業文化の醸成
	①動的な人材ポートフォリオ		②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン		⑤時間や場所にとらわれない働き方
	人材ポートフォリオの定義	必要な人材の要件定義			
	③リスク・学び直し		自律的なキャリア構築の支援	多様な就業機会の提供	多様な働き方の環境整備
	リスクの機会提供		経営陣のリスク	従業員エンゲージメント	
	3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携等				
CHROの設置	経営トップの連携	人事部門の ケイパビリティ向上	従業員との対話	投資家との対話	
取締役会	取締役会の役割の明確化	人材戦略を議論する 取締役会の体制構築	人材戦略についての 議論・監督	後継者計画の監督	経営人材育成の監督

人的資本経営に関する取組状況の変化

- 全ての項目において、2024年調査の方がスコアが「高い」か「同じ」。
- 6段階中のスコア「2」は、2024年調査ではいずれの項目でも見られない。
- 他方で、6段階中のスコア「5」、「6」も、いずれの項目でも存在しない。

2022年調査

経営陣 取締役会 経営文化	1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化					
	企業理念の明確化		経営戦略の明確化		施策・時間軸の具体化	経営陣の責務の明確化
	2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行					
	①経営戦略と人材戦略の連動		②Asis-To Beギャップの定量把握		③企業文化への定着	
	経営戦略との連動	重要な人材課題の特定	KPI設定 現状とのギャップ把握	投資対効果の把握	企業文化の醸成	
	①動的な人材ポートフォリオ			②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン		
	人材ポートフォリオ の定義	必要な人材の要件定義	適時適量な配置・獲得	多様な価値観の 取り込み		
	③リススキル・学び直し			④従業員エンゲージメント	⑤時間や場所にとらわれない働き方	
	リススキルの機会提供	経営陣のリススキル	自律的なキャリア 構築の支援	多様な就業機会 の提供	多様な働き方 の環境整備	
	3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携			4. 積極的な発信・対話		
CHROの設置	経営トップの連携	人事部門の ケイパビリティ向上	従業員との対話	投資家との対話		
取締役会の役割 の明確化		人材戦略を議論する 取締役会の体制構築	人材戦略についての 議論・監督	後継者計画の監督	経営人材育成の監督	

2024年調査

経営陣 3つの視点 5つの共通要素	1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化						
	企業理念の明確化		経営戦略の明確化		施策・時間軸の具体化	経営陣の責務の明確化	
	2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行						
	①経営戦略と人材戦略の連動		②As is-To Beギャップの定量把握		③企業文化への定着		
	経営戦略との連動	重要な人材課題の特定	KPI設定 現状とのギャップ把握	投資対効果の把握	企業文化の醸成		
	①動的な人材ポートフォリオ			②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン			
	人材ポートフォリオ の定義	必要な人材の要件定義	適時適量な配置・獲得	多様な価値観の 取り込み			
	③リスキル・学び直し			④従業員エンゲージメント	⑤時間や場所にとらわれない働き方		
	リスキルの機会提供	経営陣のリスキル	自律的なキャリア 構築の支援	多様な就業機会 の提供	多様な働き方 の環境整備		
	3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携						
CHROの設置		経営トップの連携		人事部門の ケイバビリティ向上	従業員との対話	投資家との対話	
取締役会							
取締役会の役割 の明確化		人材戦略を議論する 取締役会の体制構築		人材戦略についての 議論・監督		後継者計画の監督	経営人材育成の監督

※両調査で回答者が一致しないため、直接的な比較は不可能であることに留意が必要

本日本話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策
2. 人的資本経営とは
- 3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介**
4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組
5. 人材に関する政府の支援施策
6. お知らせ

「人的資本経営コンソーシアム」について

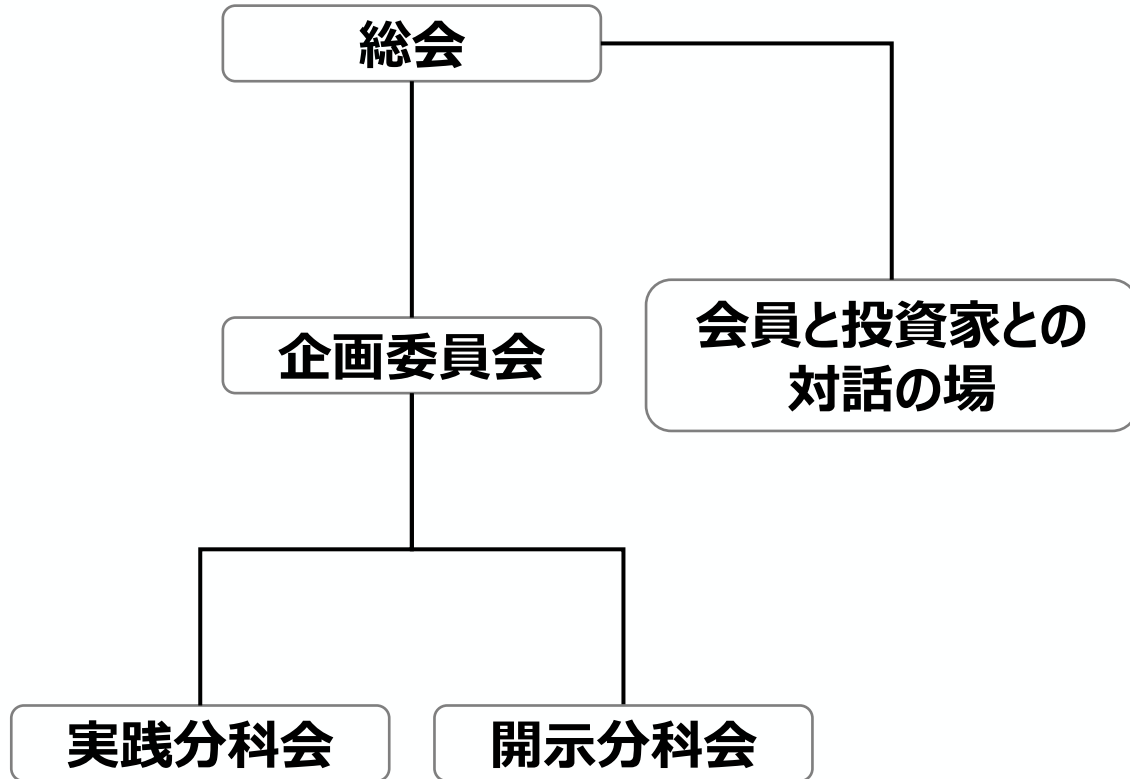
- 人的資本経営コンソーシアムは、2022年8月に設立。2025年5月現在の会員企業数は638者に拡大。
- 第1期（2022年8月～2023年10月）、第2期（2023年10月～2024年12月）の活動を終え、2024年12月より第3期の活動を開始。



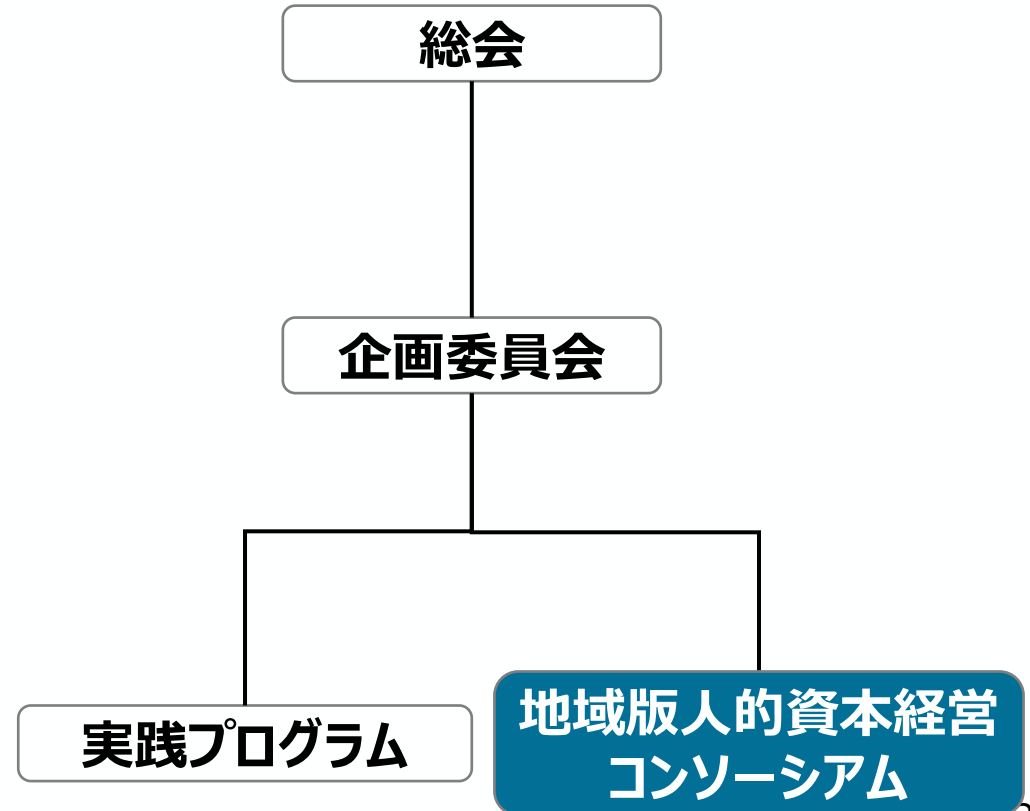
人的資本経営コンソーシアムの構成

- 第2期までは、人的資本経営の実践及び開示について議論する実践分科会、開示分科会と、会員と投資家との対話の場を設置。
- 第3期では、コンソーシアムが設定した特定のテーマについて先進企業の実践事例を共有し、半年間の実践期間を設け各企業の実践の進捗をフォローする「実践プログラム」と、地方を含めた中堅・中小企業に対して、人的資本経営の認知を広げていくことを目指して、「地域版人的資本経営コンソーシアム」を設置。

第2期まで



第3期



第2期までの活動状況

- 実践分科会では、リスキングや動的な人材ポートフォリオ等に関する先進企業の人材戦略や悩みを共有し、課題解決に向けて議論。
- 開示分科会では、有価証券報告書における人的資本情報の開示義務化を受け、先進企業の開示検討状況を共有。
- 投資家との対話の場では、投資家の視点を直接経験し、効果的な説明を実践する場として、希望する会員企業と投資家との対話をラウンドテーブル形式で実施。

実践分科会

- 第1期 ●第1回：動的な人材ポートフォリオ（社内の人材再配置、博士人材登用等）
●第2回：リスキング（実施内容、動機付け、実施後の登用等）
●第3回：完全対面開催による会員企業間での取組共有・意見交換
●第4回：企業間連携
- 第2期 ●第1回：経営戦略と人材戦略の連動、人事部門の強化
●第2回：リスキング・学び直し
●第3回：人事部門のケイパビリティ
●第4回：多様な知・人材を活用する組織風土の改善、取締役会の役割

開示分科会

- 第1期 ●第1回：国内の人的資本開示要請への対応
●第2回：海外の人的資本開示要請への対応①
●第3回：海外の人的資本開示要請への対応②（ISSBへの意見提出）
●第4回：有価証券報告書における開示状況、人的資本投資額の開示
- 第2期 ●第1回：人的資本開示の現状と課題
●第2回：人的資本データの可視化・定量化等
●第3回：KPIの設定・現状とのギャップ把握
●第4回：人的資本投資と経営・財務戦略とのつながり

投資家との対話

- 全8回開催、希望する会員企業がラウンドテーブル形式で投資家と対話



（第1期第3回実践分科会での議論の様子）

人的資本経営コンソーシアム第1期の主な活動成果

「好事例集」の公表

46社の先進事例を掲載。



ISSBへの意見書の提出

IFRS財団ISSBによる情報要請に対し、
会員の意見を集約した意見書を提出。

(意見書のポイント)

- 開示基準は、独自性のある開示が可能なものとなることが望ましい。
- その上で、企業価値を向上させるために共通して重要な要素がある場合には、企業間比較を容易にするために個別の開示指標を設定することを検討すべきである。

企業間連携プロジェクトの始動

副業・兼業のような一社に閉じない取組や、AI人材育成のような多くの企業に共通する課題が存在するため、コンソーシアム内において試行的に実施。

- ① 企業間相互副業
- ② 地域企業への副業派遣
- ③ 共同研修や相互の人材育成
- ④ クロスカンパニー・メンタリング
- ⑤ 健康経営アライアンス

人的資本経営コンソーシアム第2期の主な活動成果

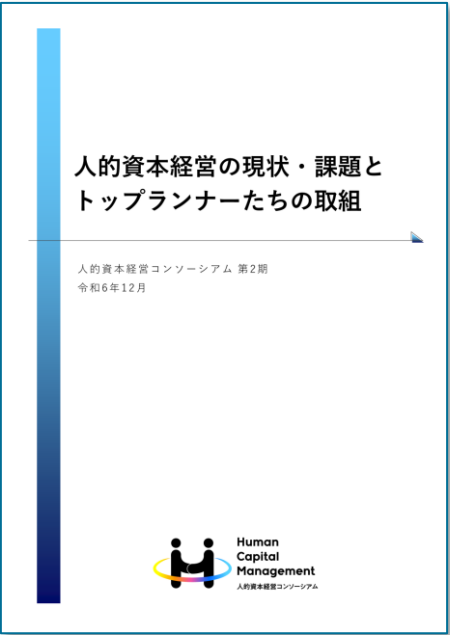
人的資本経営に関する調査結果の公表

会員企業の人的資本経営の進捗と課題を把握するため、人的資本経営の取組を28項目に細分化し、それぞれの進捗状況を6段階で評価。



「人的資本経営の現状・課題とトップランナーたちの取組」の公表

人的資本経営に関する調査結果及び19社の先進事例を掲載。



企業間連携プロジェクトの進展

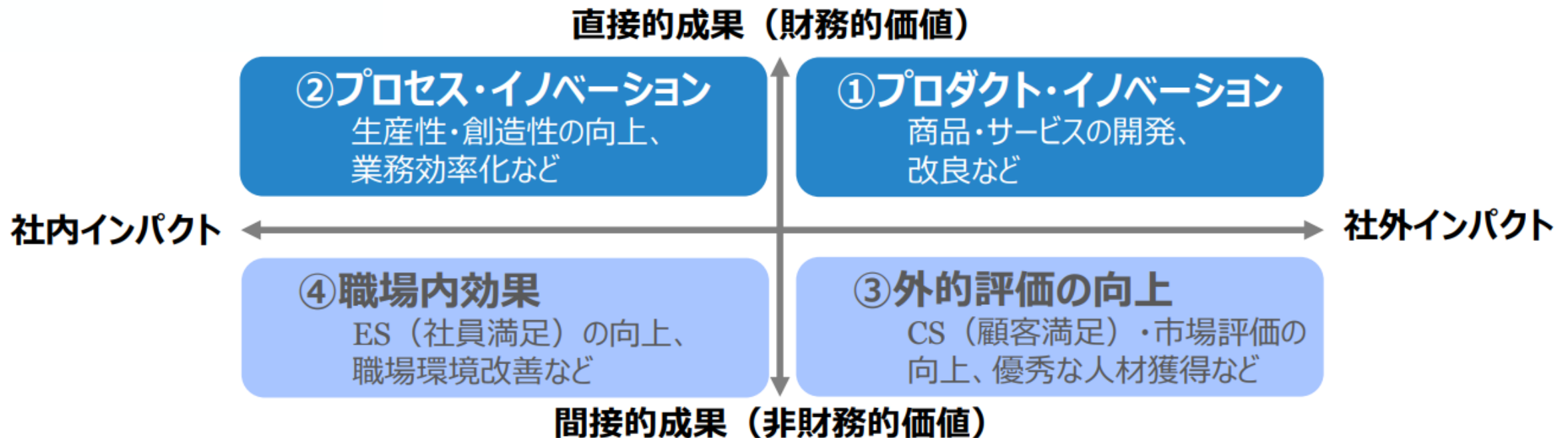
第1期の取組のうち、一部取組について規模を拡大して展開。

本日本話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策
2. 人的資本経営とは
3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介
- 4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組**
5. 人材に関する政府の支援施策
6. お知らせ

多様性推進により期待される効果

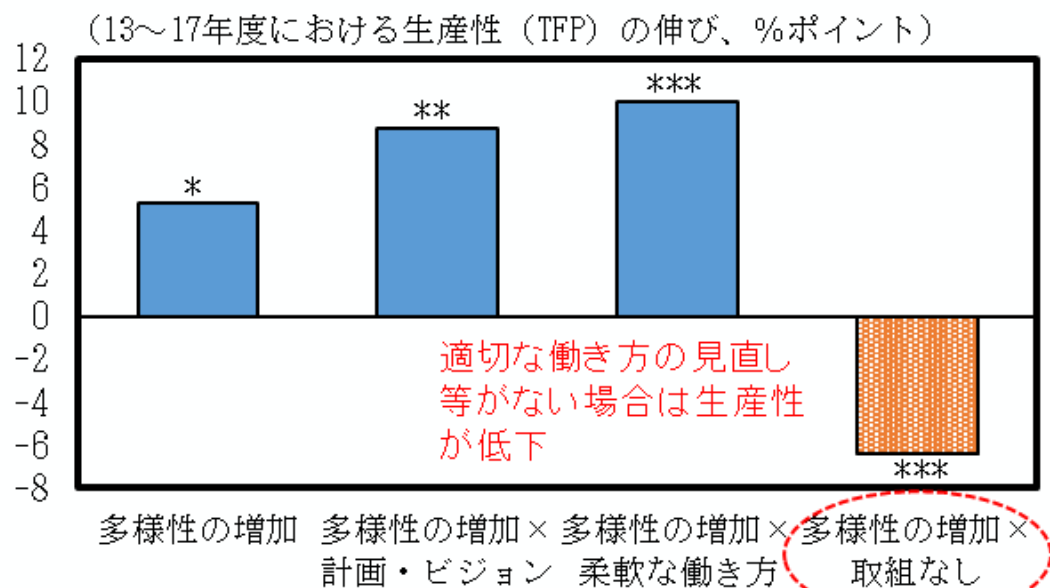
- 経営上の成果としては、①プロダクト・イノベーション、②プロセス・イノベーション、③外的評価の向上、④職場内の効果があげられる（下図参照）。
- 例えば③では、市場の評価が高まることにより外部人材がその会社に興味と関心を持ち、経営姿勢や経営理念に賛同する人材が集まってくる可能性が高まる。
- 加えて、④の社員の仕事意欲が高まることにより組織の雰囲気良くなり、①や②の成果へつながっていく可能性が高くなると言える。



多様な人材の活躍に向けた環境整備の必要性について

- 多様な人材の増加は、多様な人材の活躍に向けた取組とセットで行うことが非常に重要であり、多様な人材はいるが、それに対応した取組を行っていない企業は、多様な人材がいない企業よりも生産性が低くなる可能性。

多様性の増加が生産性に与える効果



(注記) 1. 内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。

2. ***, **, *はそれぞれ、多様性が増加した企業とそうでない企業の生産性の伸びの差が1%、5%、10%水準で有意であることを示す。

3. 分析の詳細は、「経済財政白書（令和元年版）」付注2-9を参照
(出所) 内閣府「経済財政白書（令和元年版）」。

多様な人材の活躍に向けた取組とはなにか

- 多様な人材の活躍のためには、「従業員が柔軟に働きやすいような環境整備」や、「既存の業務プロセスの見直し（職務や業務フロー、組織、情報システムなどの再構築）を通じた従業員が能力を発揮できる環境の整備」といった環境整備が有用。
- こういった取組を行いながら、今までの採用基準自体を問い直すことで、これまで採用していなかった人材の採用やその活躍にも繋がり、経営への貢献に繋がる。

企業事例

- 評価制度の見直し・成果に応じた昇給・管理職の業務内容の明確化・社員との対話
→女性管理職54%（株式会社由利、兵庫県）
- 縦割り意識の廃止・オペレーションの細分化・障がいのある社員の技術習得のフローの整備
→障がいのある方の就職1年後定着率は100%（過去3年）
（株式会社釧路製作所、北海道）
- 全社で育休を進めるための制度づくり（メンバーの育休取得をバックアップした上司も表彰）・業務の属人化解消
→男性育休取得率100%（株式会社サカタ製作所、新潟県）
- 管理職の職務の明確化・上司部下の目標共有
→一度現場を離れても活躍できるとわかり、管理職を希望する女性が増加。育休後復帰率100%
（株式会社やまやコミュニケーションズ、福岡県）

経済産業省の支援ツール（抜粋）



中小企業向けリーフレット

多様な人材の活躍の意義や企業の具体事例を掲載。

【改訂版】タイバーシー経営診断シート（教員）				作成 年 月 日		作成 氏名	
【記入方法】				好評		普通	
● 質問シート・インタビューシートに記入し、現在の状況、今後目指したいものについて考えてお答えください。				質問		回答	
● 数字は「フルタイム」を基準の数字で記入してください。				社員数		（単位）	
● 経営者の年齢・性別・業種・「自己満足」の「自己」は自分自身のワークを指し、経営者でなくても記入ください。				1 男性社員数（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
● 1年、10年での経営の平均率を、お年寄りから計算し出してください。				2 女性社員数（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
● 平均年齢は経営者自身の年齢でなくても、会社平均の年齢・年齢を算出するものでも可です。				3 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				4 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				5 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				6 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				7 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				8 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				9 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				10 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				11 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				12 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				13 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				14 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				15 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				16 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				17 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				18 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				19 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				20 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				21 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				22 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				23 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				24 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				25 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				26 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				27 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				28 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				29 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				30 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				31 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				32 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				33 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				34 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				35 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				36 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				37 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				38 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				39 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				40 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				41 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				42 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				43 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				44 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				45 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				46 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				47 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				48 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				49 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				50 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				51 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				52 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				53 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				54 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				55 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				56 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				57 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				58 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				59 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				60 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				61 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				62 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				63 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				64 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				65 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				66 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				67 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				68 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				69 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				70 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				71 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				72 労働人口平均年齢（年齢、5代正社員数）		（年齢）	
				73 労働人口平均			

改訂版ダイバーシティ経営診断シート 手引き

自社における多様な人材の活躍状況の振り返りと今後の方向性の検討が可能。

（参考）中小企業における好事例 ※「中小企業のためのダイバーシティ経営」より。掲載順に記載。

- 評価制度の見直し・成果に応じた昇給・管理職の業務内容の明確化・社員との対話
→女性管理職54%（株式会社由利、兵庫県）
- 縦割り意識の廃止・オペレーションの細分化・障がいのある社員の技術習得のフローの整備
→障がいのある方の就職1年後定着率は100%（過去3年）（株式会社釧路製作所、北海道）
- トップダウンでの働き方改革の制度づくり・ボトムアップでの社員主体の業務改革
→有給休暇取得率は2009年の35%から78%へ。（株式会社ユーメディア、宮城県）
- 新卒一括採用の廃止・経歴によらず意欲のある候補者を採用・情報の透明性・公正な待遇や評価
→60歳以上の社員比率10%（株式会社日本レーザー、東京都）
- 全社で育休を進めるための制度づくり（メンバーの育休取得をバックアップした上司も表彰）・業務の属人化解消
→男性育休取得率100%（株式会社サカタ製作所、新潟県）
- 管理職の職務の明確化・上司部下の目標共有
→一度現場を離れても活躍できるとわかり、管理職を希望する女性が増加。育休後復帰率100%（株式会社やまやコミュニケーションズ、福岡県）
- 多様な人材の多様な働き方と能力を活かす意見の通りやすい環境づくり
→現在の主力となる新規事業の創出や6年連続の新卒者採用（大橋運輸株式会社、愛知県）



▲（株式会社由利）働き方が変わり、産休・育休後の復職もしやすくなった。このスクールリュックは小学生の子供を持つ社員を中心に開発。



▲（株式会社サカタ製作所）女性含め誰もが働きやすい企業を目指している

Case 01

対話を諦めず 管理職の半数を女性に

株式会社 由利（兵庫県豊岡市）

COLLABORATION

CULTURE



ダイバーシティ関連数値

女性管理職の割合 **54%**

株式会社由利

設立 1971年

業種 製造業

社員数 181名（2024年4月時点）

事業内容 靴、サーフなどの企画、製造、販売

地域のジェンダーギャップ解消が課題視されている兵庫県豊岡市。その中で、由利は女性の積極的な雇用や管理職への登用を行ってきた。

同社がダイバーシティ経営に力を入れ始めたのは2018年の頃。1ターンなどで採用した新卒が、5年前後で辞めるようになり始めたことがきっかけだ。加えて、コロナの影響により、靴業界の業績も下がっていった。そこで、理想の社員を探すのではなく、自社を選んでくれた人がどうしたらもっと活躍できるかを考えるようになった。

まず、働き方の見直しに着手。残業時間を減らすために、各部、各工場から代表者を募り、改革する項目を各部署に持ち帰り、全社員で労働時間の改善に取り組んだ。これまでは、残業を黙認する空気が広がっていたが、20時にはオフィスを閉めることを徹底。その代わり、朝6時から8時の間であれば、残業を許可し、手当をつけるようにした。朝の方が効率がよく、生産性向上にもつながったという。3時間からでも働ける「プチ勤務制度」なども導入し、労働時間を減らしながら、多様な人が働けるようにした。

仕事のプロセスも改善した。目指したのは、1か月担当の人がいなくても回る状況だ。専門の職人に任せていた仕事を細分化し、経験に関係なく仕事に携われるようにした。改善の過程で、「自分の仕事が奪われるのではないか」という声も上が

った。そのような社員には何度も対話を繰り返し、組織の変化を理解してもらった。特定の社員だけに残業を許可するような、扱いに差異をつけることは避けた。

女性の活躍にも力を入れた。由利の社員のうち7割が女性。しかし、管理職についているのはほとんどが男性だった。そこで、評価制度を見直し、成果に応じて昇給できるようにした。また、管理職の内容を明確にし、繰り返し管理職になって欲しいと依頼をすることで、女性の管理職を増やすことにも成功した。

結果、有休消化率83%、時間外労働時間は月平均2時間、管理職に占める女性の割合は50%に。働きやすいという評判は口コミで社員から社外に広がり、入社希望者の増加にもつながっている。



働き方が変わり、産休・育休後の復職もしやすくなった。このスクールリュックは小学生の子供を持つ社員を中心に開発。

株式会社ユーメディア

Case 03

社員発のアイデアで 多様性を自分ごと化

株式会社 ユーメディア（宮城県仙台市）

WILL LEADERSHIP



ダイバーシティ関連数値

有給休暇取得率 **78%**

株式会社ユーメディア	
設立	1960年
業種	製造業
社員数	140名（2024年4月時点）
事業内容	印刷・プロモーション支援・地域ブランディング

女性の勤続年数を約4年から9年へと2倍に伸ばし、時間外労働時間はピーク時より約35%減に成功。有給休暇取得率も2009年の35%から78%へと大幅に改善するなど、働き方改革を行ってきたユーメディア。きっかけは、中核の女性社員から育児と仕事の両立についての相談を受けたことと、多様な人材の活躍を通じた事業の多角化に乗り出したことだった。

働き方改革は制度づくりをトップダウンで行うことからスタートした。まずは育児と仕事の両立支援制度を作成。子どもの看護休暇を有給とし、短時間勤務などの「子育て勤務」は小学校就学まで利用可能とするなど、法定を上回る両立支援制度を整備した。結果、女性の育児休業取得率は100%を実現、復職後は制度を活用しながら中核で働き続ける女性社員が増加した。

女性活躍を推進する中で、男性社員の協力も不可欠だと気づいた今野社長は、働き方改革が浸透していたことも相まって、トップダウンからボトムアップの組織

づくりへと変革。2015年には「働き方を誇れる成長企業No.1」を掲げ、部門横断型プロジェクトを立ち上げていく。ビルの閉館ルールや定時退社日の徹底、オフィスリニューアルなど生産性向上を目指し社員主体で様々な業務改革を実践した。結果、「新・ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ、多くの受賞にもつながった。

現在は研修体系導入やlonl、組織サーベイの実施、経営チームとの対話など、「人と組織の開発を経営の第一義」に据え、事業と人材・組織開発領域のシナジーによる企業価値向上を目指す。



取り組みは多様な社員の活躍と、変革や挑戦により前向きな文化の醸成につながった。採用にも効果があり、ライフキャリアを見据える30代前後の女性の採用やUIJターンの転職者も増えた。

株式会社サカタ製作所

Case 05

全社を巻き込み 男性育休率100%を達成

サカタ製作所（新潟県長岡市）

COLLABORATION LEADERSHIP



ダイバーシティ関連数値

育休取得率 **100%**

株式会社サカタ製作所	
設 立	1951年
業 種	製造業
社員数	174名（2023年末時点）
事業内容	各種建築金物の設計、開発、製造、販売など



「子どもが小学校4年生になるまでの育児短時間勤務制度」や、「1時間単位での有給休暇取得」「テレワーク制度」などの取り組みで、女性含め誰もが働きやすい企業を目指している。

新潟県長岡市にある建築金物の製造販売を行うサカタ製作所は、男性育休取得率100%を誇っている。きっかけは「育休を取得したい」という男性社員から総務部への相談だった。坂田社長はすぐに制度について学び、相談のあった社員に育休を取得させた。全社で育休を進めるため、制度づくりも推進。例えば、育休を取得した社員だけでなく、メンバーの育休取得をバックアップした上司も表彰する制度をつくり、全社的に育休が取得しやすい空気をつくっていった。

残業ゼロや育休取得率100%にもかかわらず、同社の売り上げは上がっている。その裏には、2015年から始めた「業務の属人化解消」の徹底がある。業務のIT活用やローテーション化、当日分の受注受付時間の変更、出荷便の見直しなど、社内外で調整。部署内の勉強会も開き、取り組みの共有も行った。「専門知識を持っている人」から「業務改善に取り組む人」を高く評価するよう制度も変更した。全社をあげたダイバーシティ経営の好例といえよう。

経済産業省におけるダイバーシティ経営推進に関する施策

ダイバーシティ経営の推進

※主なものを一部抜粋

ダイバーシティレポート・各種支援ツール

- ダイバーシティ経営に取り組む企業をさらに増やすべく、経営陣の考え方や具体的取組をまとめたダイバーシティレポートや、企業事例をまとめたリーフレット、経営診断シート等を活用し、啓発を実施。

女性活躍の推進

女性リーダー育成研修

- 企業の役員候補の女性に対する研修を実施。各界の有識者等を招き、講義と意見交換を行う。
- グループ毎に政策提言を行うとともに、参加者同士のネットワーク構築の機会を提供。

なでしこ銘柄

- 女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する魅力ある銘柄として選定するもの。（東京証券取引所と共同で実施。）

フェムテックの促進

- フェムテック等を活用したサポートの浸透を通じて、ライフイベントに起因する離職率を低下させ、組織の人材多様性確保を図る。

女性起業家支援

- 令和2年度に起業支援機関の全国ネットワークである「わたしの起業応援団」を創設。ネットワーク間の情報・ノウハウ共有や、全国的な女性起業の機運醸成を目指す。

障害者政策

- 障害者政策への理解や企業の取組を促す各種取組（業界団体との連携、研修会、講演など）
- 企業が「ニューロダイバーシティ」を取り入れる意義とその方法論及び先行企業の事例等をレポートとして公表。

外国人材の活躍推進

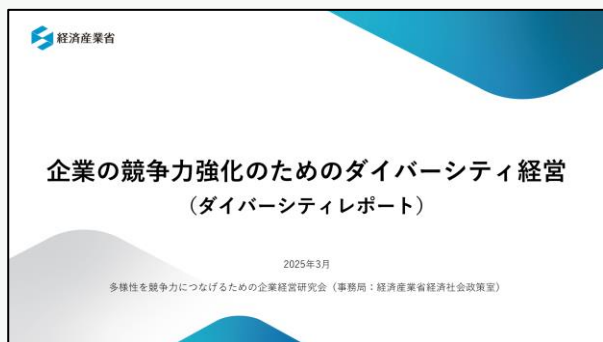
- ・ 外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック
- ・ 日本人社員と外国籍社員の職場における双方向の学びの動画教材や手引き
- ・ 高度外国人材活躍推進プラットフォーム

企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）

- ダイバーシティ経営の取組をビジネス上の成果や企業価値の向上につなげるための方策等について議論し、日本企業に今後求められる経営のあり方や実践方法を整理することを目的として、「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」令和6年11月に立ち上げ。4月に研究会の成果物としてのレポートを公表。

本レポートの想定読者と読み方

- イノベーション創出を目指す企業や国際競争力を高めていきたい企業の取締役会、社長・CEOら経営陣及びダイバーシティ経営の担当者を想定。
- 「企業の競争力強化のための手段としての多様性」という観点で、企業がダイバーシティ経営に取り組む際に直面する課題と、その解決につながるアクションを提示。



目次

- 00. 本レポートの想定読者と読み方
 - 01. 経営陣へのメッセージ
 - 02. 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
 - 03. 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
(参考) アクションに関連する企業の取組事例、コラム
- 参考資料

企業に求められるアクション（抜粋）

- アクション推進の基盤整備
 - 企業ごとに異なる事業環境等を踏まえた経営戦略の策定やパーパスの浸透と、その実現上必要な人材像の定義
 - 一貫した人材戦略の策定
 - 経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を受け入れるための人事制度等の基盤的仕組みの整備
- ダイバーシティ経営の取組方針の策定
 - 取組方針・ポリシーの明確化
 - KPI・ロードマップの策定・モニタリング
 - 経営陣のコミットメント
- 推進体制の構築（トップダウン・ボトムアップ双方が可能な体制）
- 事業特性等を加味した環境・ルールの整備（多様で柔軟な働き方の実現、DX等を通じた業務プロセスの改善）
- 管理職の行動・意識改革（管理職向け研修の実施等）
- 従業員の行動・意識改革（多様なキャリアパスの構築）
- ステークホルダー向けの情報発信と対話（特に労働市場）

本日本話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策
2. 人的資本経営とは
3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介
4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組
- 5. 人材に関する政府の支援施策（参考資料参照）**
6. お知らせ

本日本話したいこと

1. 人手不足の現状と対応施策
2. 人的資本経営とは
3. 人的資本経営コンソーシアムの紹介
4. 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組
5. 人材に関する政府の支援施策
- 6. お知らせ**

地域版人的資本経営コンソーシアムのお知らせ

- 次回は、7月7日（月）福岡にて「従業員の学び直し」をテーマとし開催いたします。申込みも開始しておりますので、是非ご参加ください。
- その他詳細は人的資本経営コンソーシアムホームページをご確認ください。

福岡会場のお申込みはこちら！



開催日時	開催地	テーマ	登壇者
7月7日（月） 14：00～16:30	福岡	人手不足や事業構造の転換に向けた 従業員の学び直し	株式会社日立製作所 執行役常務 Deputy CHRO 瀧本氏 小平株式会社 代表取締役社長 小平氏
8月22日（金） 10：00～12:30	仙台	人手不足の解消に向けた施策	三井化学株式会社 取締役 専務執行役員 安藤氏、他
9月18日（木） 14：00～16:30	名古屋	従業員に選ばれる企業となるための 経営・人事施策	株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山氏、他