

ダイバーシティ & インクルージョンにより ポストコロナ時代を見据えた新たな成長へ

2020年12月24日

一般社団法人 日本経済団体連合会

ソーシャル・コミュニケーション本部

上席主幹 大山 みこ

コロナ禍での企業を取り巻く環境

迫りくる4つのメガトレンド

メガトレンド

- ① DXの進展
- ② 経済社会構造の変化
- ③ 地球環境問題
- ④ マインドセットの変化



コロナ禍でも変わらず



加速する変化のスピード

変わったこと



変化のスピード



デジタル化
規制改革
脱炭素社会



パリ協定の復帰
インフラ投資



欧州グリーン・
ディール

次世代ヘルスケア : Society 5.0の具体例



+ 36.2兆円/年 の成長機会

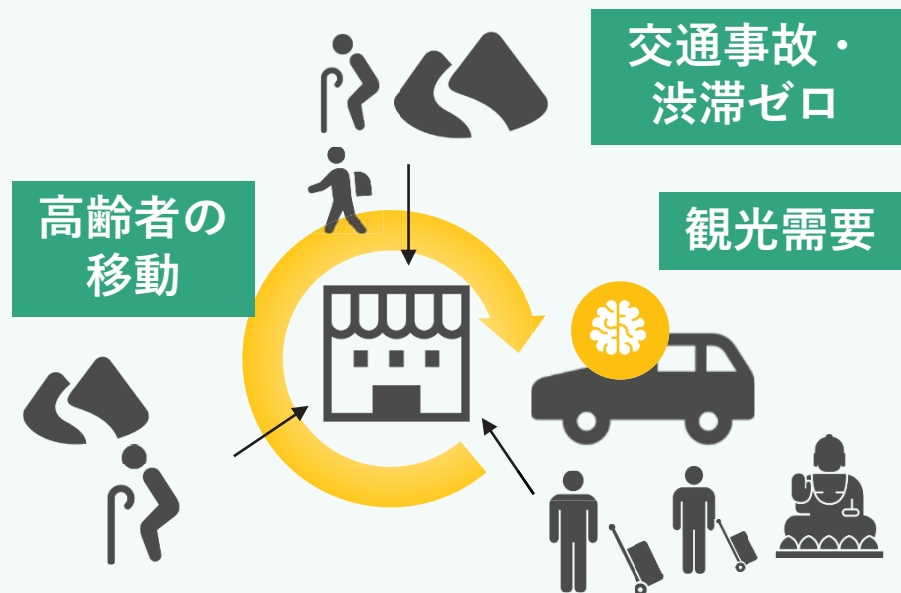
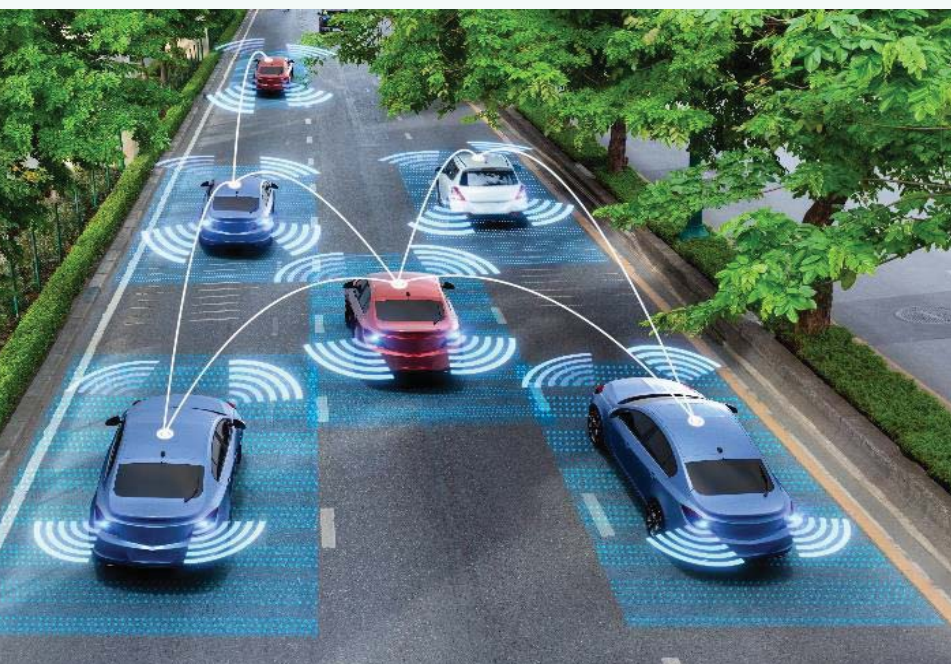


次世代ヘルスケアによる国や地域間の医療格差是正、健康寿命の延伸

スマートモビリティ：Society 5.0の具体例



+ 21.3兆円/年 の成長機会



スマートモビリティによる高齢者のモビリティ向上、地域の社会的課題の解決

Society 5.0で産業構造が転換し、新たな成長へ

産業分野（抜粋）	成長機会 (2030年)
次世代ヘルスケア	36.2
ものづくりのデジタル化	28.5
スマートモビリティ	21.3
スマートリビング	18.9
次世代エネルギー	19.3
FinTech/InsurTech	14.5
サイバーセキュリティ	4.4
スマート農業	7.0
デジタルエンターテインメント	2.8

250兆円/年

のGDP押上効果

出所：「経団連・東京大学・GPIFの共同研究報告書（2020年3月）」

Society 5.0でサステナブルな資本主義の確立へ

。新成長戦略

2028 2029 2030

DXを通じた
新たな成長

生活者との価値協創

DXにより生活者が暮らしやすさを実感する社会

地域社会との価値協創

地方創生

地方の強みを活かし
価値を生み出し続ける社会

Society 5.0の実現

サステナブルな
資本主義の確立

働き手との価値協創
働き方の変革

柔軟な働き方や
多様で複線的な
キャリアが実現する社会

具体的な目標として、
「2030年までに役員（会社法における取締役に限らず執行役員またはそれに準じる役職者も含む）に占める女性比率を30%以上にすることを目指す」と明記

国際社会との価値協創

国際経済秩序の
再構築

わが国の主体的な関与により
グローバルに連携する社会

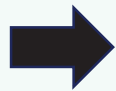
グリーン成長の
実現

地球の未来との価値協創

地球環境の持続可能性と
豊かな生活が両立する社会

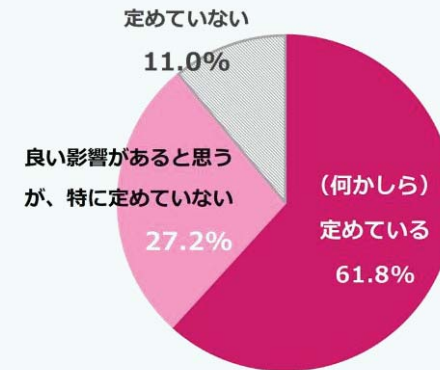
D&Iによる人材確保・イノベーション・危機対応力

62%の企業がD&Iに期待する効果を明確に

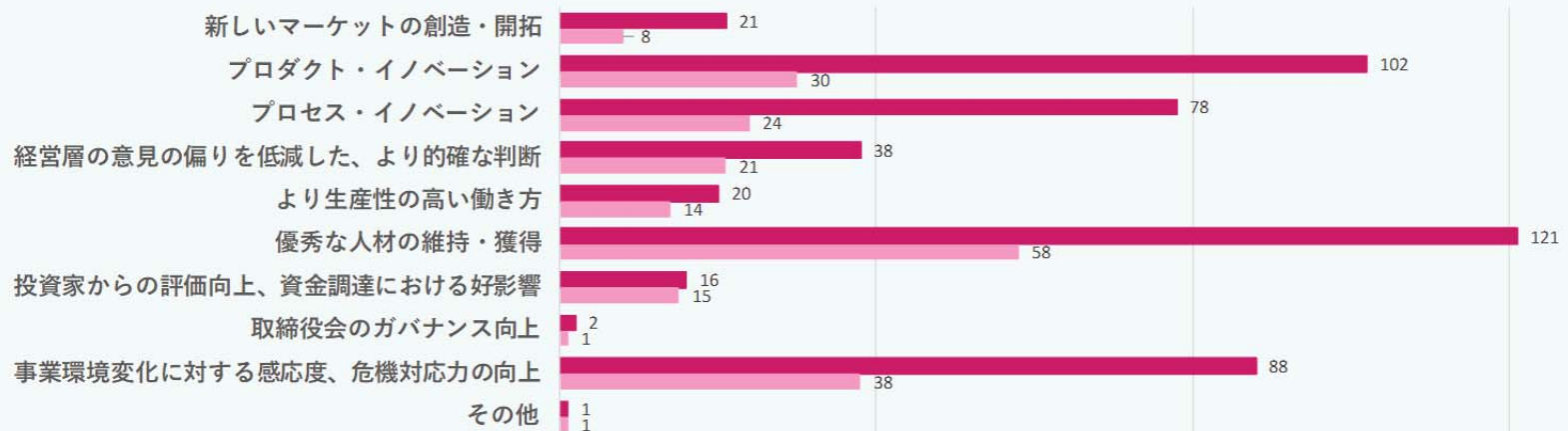


- ① 優秀な人材の維持・獲得
- ② プロダクト・イノベーション
- ③ 事業環境の変化への感応度・
危機対応力向上

～D&I推進により期待する経営への効果・成果を明確にしていますか？～



～経営層がD&I推進により期待する経営効果（最大3つまで選択）～



■ D&I推進により期待する効果・成果を（何かしら）定めている企業

■ D&I推進は良い影響をもたらすと思うが、期待する成果・効果は特に定めていない企業

(出所)経団連「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果（2020年10月）

D&Iによるイノベーション創出

プロダクト・イノベーション

聴覚障がい者向け情報保障手段として使用していたAI技術が発展し、会社の正式ビジネスソリューションへ。会議の文字起こし技術として、お客様企業などに幅広く使われるようになった（情報通信）

業務改善活動において女性社員で構成されたチームから、女性の家事を減らすという発想から、家族で家事をシェアする発想に転換し、住まい方提案「家事シェアハウス」が商品化され、商品を通じて男性の主体的な家事・育児等を促進。（土木・建築）

ジェンダーレスに留まらず「イーブン夫婦」向けの商品提案・イベント内容企画を実施。社内における育児経験のある女性の活躍や、男性育児休職の取得推進施策等による理解促進が進み、時代の変化をリアルに反映した売場づくりを実現。（商社・卸売・小売）

プロセス・イノベーション

過去5年ほど毎年100名弱の中途採用を行った結果、新しい発想や意見により、業務の効率化や標準化が進んだ。特にICT部門は大半が中途採用者であり、社内のICT環境が進展。（土木・建築）

現業系女性社員の増加を受け、男性目線（体格・体力）で設定されていた工場の作業環境を見直し、女性の体格や体力を考慮して作業環境での評価基準（押す引く力、作業高さ、手持ち重量、作業姿勢等）を改善。その結果、女性だけでなく男性の作業時間も低減し、“誰もが”より快適に働ける環境が実現。（自動車・輸送機械）

3歳未満の子を持つ男性従業員全員が1カ月以上の育児休業を取得するよう促す「イクメン休業」制度を導入し、2020年8月時点で取得期限を迎えた670名全員が1カ月以上の育児休業を取得。長期休業に入る前の業務の棚卸やチームメンバーへの業務の引継等により、無駄な仕事の削減や助け合う職場風土の醸成、若手育成の機会創出等に効果が出ており、休業取得後職場復帰した者も、生産性を向上させて早く帰れるよう努めている社員も増えた。（土木・建築）

新卒採用・中途採用ともに、国籍に関係なく採用を行うことで、特にデジタル人材の採用が加速。その結果、AIやRPAなどによる業務効率化が進んだ（金融）

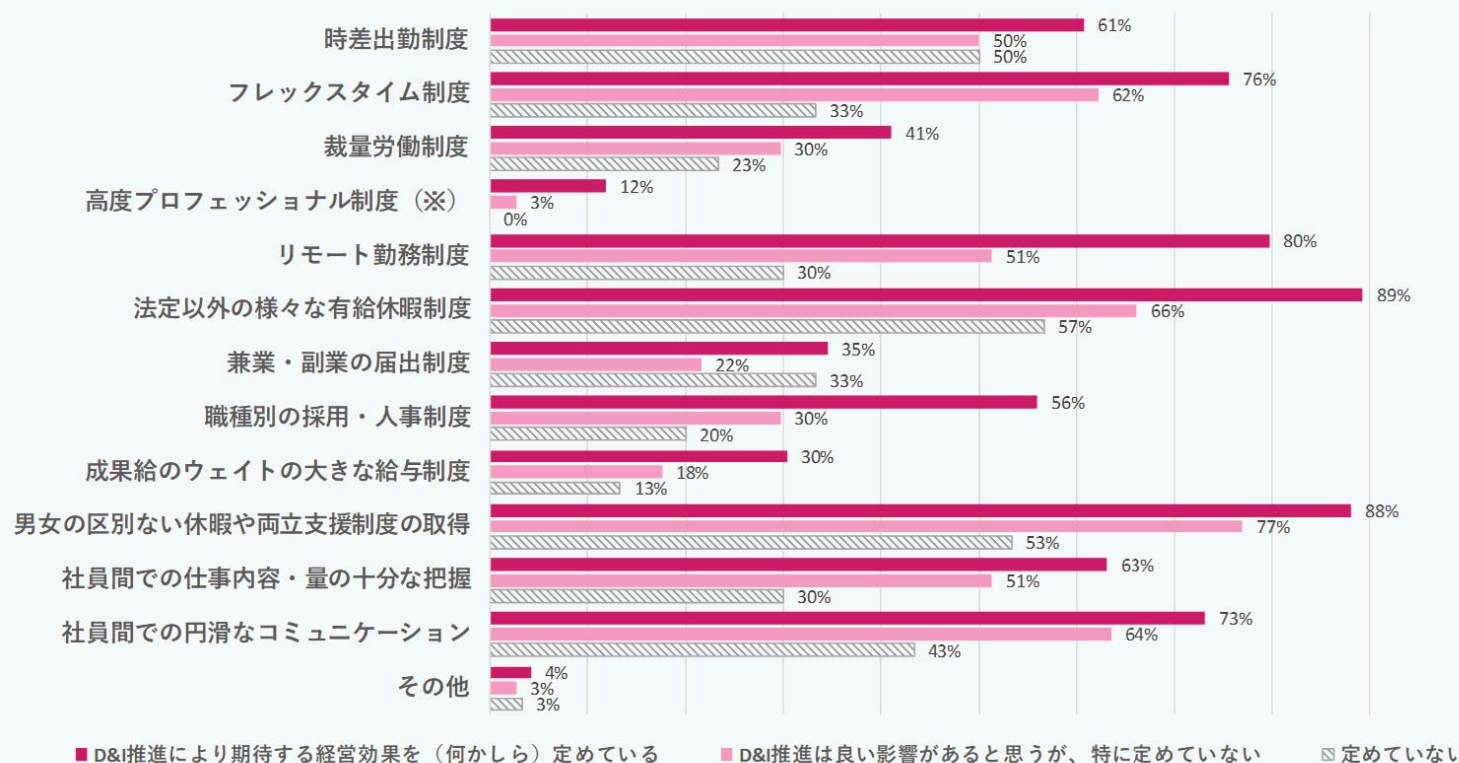
D&Iによるガバナンス・危機対応力向上

<p>経営層の意見の偏りを低減</p>	<p>役員層における人財の多様化を積極的に推進。日本から・日本人だけの価値観で意思決定を担うのではなく、<u>その地域や事業の特性・課題に応じた、より良い意思決定やタイムリーなソリューションの提供</u>につながっている。（電機・精密機械）</p>
<p>より生産性の高い働き方</p>	<p>多様な人財が活躍できる環境づくりの一環として、<u>旧来の日本的なメンバーシップ型の人財マネジメント(人基軸)からジョブ型の人財マネジメント(仕事・役割基軸)への転換を推進</u>。仕事内容と必要なスキルの明確化、会社と従業員の双方向のコミュニケーション等を通じて、年齢・バックグラウンド等の属性によらず、<u>本人の能力・意欲に応じた適所適材の配置を実現し</u>、組織・個人のパフォーマンス最大化とエンゲージメントの向上に取り組んでいる。（電機・精密機械）</p>
<p>優秀な人材の維持・獲得</p>	<p>処遇逡減のない定年延長、再雇用制度の導入により、<u>経験を積んだ役職定年前後の高度技術者の中途採用の応募が見られる</u>ようになった。また、兼業が許可されていることを理由に弊社を選ぶ社員も増えている。（情報通信）</p> <p>海外人財の活躍で、経験を積んだ日本人が初心に帰るきっかけ作りとなり、<u>従業員にとってもお客様にとっても良い刺激</u>となりサービスの質が向上。（サービス）</p> <p>D&I先進企業という外部からの評価により、<u>優秀な学生（特に理系）の採用や優秀なキャリア採用に繋がっている</u>。D&Iの推進や女性活躍の取り組みについて、投資家から高く評価された。（化学・医薬品・食品）</p>
<p>事業環境への感応度向上・危機対応力の強さ</p>	<p>元々は育児や介護等、制約のある社員も成果を出せるための柔軟な働き方の選択肢として限定的に在宅勤務制度を導入。その後全社員に対象拡大。これにより、<u>コロナ禍でも、大きな混乱を来すことなく、事業継続が可能となった</u>。（鉄鋼・金属）</p> <p>人事部門の役員に外国人が就任したところ、働きやすさ・働きがいの観点からナンセンスなルールについて<u>日本固有の慣習にとられずに、迅速に改善</u>を進めていった。（電機・精密機械）</p>
<p>投資家からの評価向上・資金調達能力向上</p>	<p>ダイバーシティ&インクルージョンを含むサステナビリティ経営（SDGs/ESGなど）が<u>ESG評価機関から評価され、資金調達へ好影響</u>を及ぼしている。（自動車・輸送機械）</p>

（出所）経団連「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果（2020年10月）

D&Iが進む企業ほど、コロナ禍でもスムーズに対応ができた

～感染症拡大以前より以下の制度・習慣を取り入れていた企業の割合～



※ここでいう高度プロフェッショナル制度は、労働基準法に定めるもの以外の社内制度を含む(以下同じ)

D&Iが進む企業ほど、コロナ禍でもスムーズに対応ができた

柔軟な働き方の 定着が、コロナ禍 での対応に役立つ た例

D&Iと働き方改革を両輪で進めており、数年前より行っていた両立支援のための在宅勤務 → 幅広くリモートワーク（トライアル） → COVID対策のリモートワーク（BCP）として、スムーズな対応が可能となった（電機・精密機器）

リモートワーク制度を20年以上前から導入していたことで、今年のコロナウイルス禍においても社員がスムーズにリモートで業務を継続することができた（情報通信）

多様な人材が活躍するため2015年から多様な働き方の環境整備を進めてきた結果、在宅勤務・テレワークが定着し、コロナ禍における長期間の在宅勤務環境にもスムーズに移行することができニューノーマルな働き方で事業を継続することができている（金融）

当社では早い段階より在宅勤務制度を取り入れていたため、今回のコロナ禍でも混乱なくスムーズに在宅勤務7割を実施できている。（土木・建築）

在宅勤務制度を導入し数年経過しており、コロナ禍での働き方に支障なく推移できている。両立支援制度の活用として男性育休取得者も増えつつあり、事例紹介、社内広報する中男女共に子育てしながら働く意識、周りの理解も深まってきている。（その他）

元々は育児や介護等、制約のある社員も成果を出せるための柔軟な働き方の選択肢として限定的に在宅勤務制度を導入し、2018年度には全社員を対象に拡大した。2020年の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、多くの社員が急な在宅勤務を余儀なくされたが、コロナ禍以前から在宅勤務制度を整備していたことにより、大きな混乱を来すことなく運用され、事業継続が可能となった。これは、ダイバーシティが危機に際しての対応力の強さに繋がった事例と考える。（鉄鋼・金属）

コロナ禍だからこそ、D&I推進を



コロナ危機を乗り越え成長を実現するために 今こそダイバーシティ経営を

・・・30% Club Japanは、企業が新型コロナウイルスによる未曾有の危機を乗り越え、危機管理能力を高めつつ革新的な成長を実現するには、「ダイバーシティ経営」がこれまで以上に重要になると考えます。・・・
(2020年5月25日)

EMPOWER 意思表示

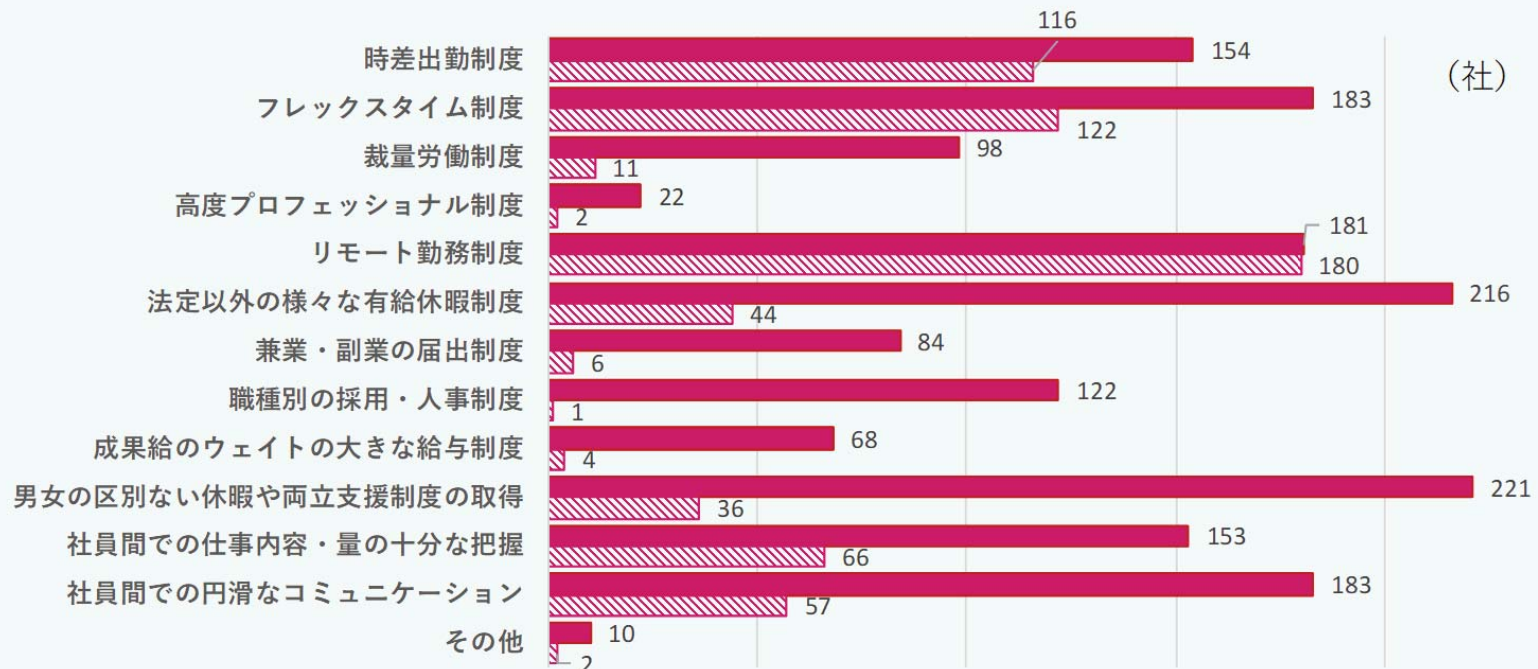
私たちEMPOWERの民間セクター代表はCOVID-19の危機を機会に変え、女性の力を経済復興に活かし、ジェンダーギャップの解消を目指します。・・・
(2020年10月24日)



コロナ禍での働き方の変化

コロナ禍を機に柔軟な働き方が一気に進む

～感染症拡大を機に活用が進んだ制度・習慣～

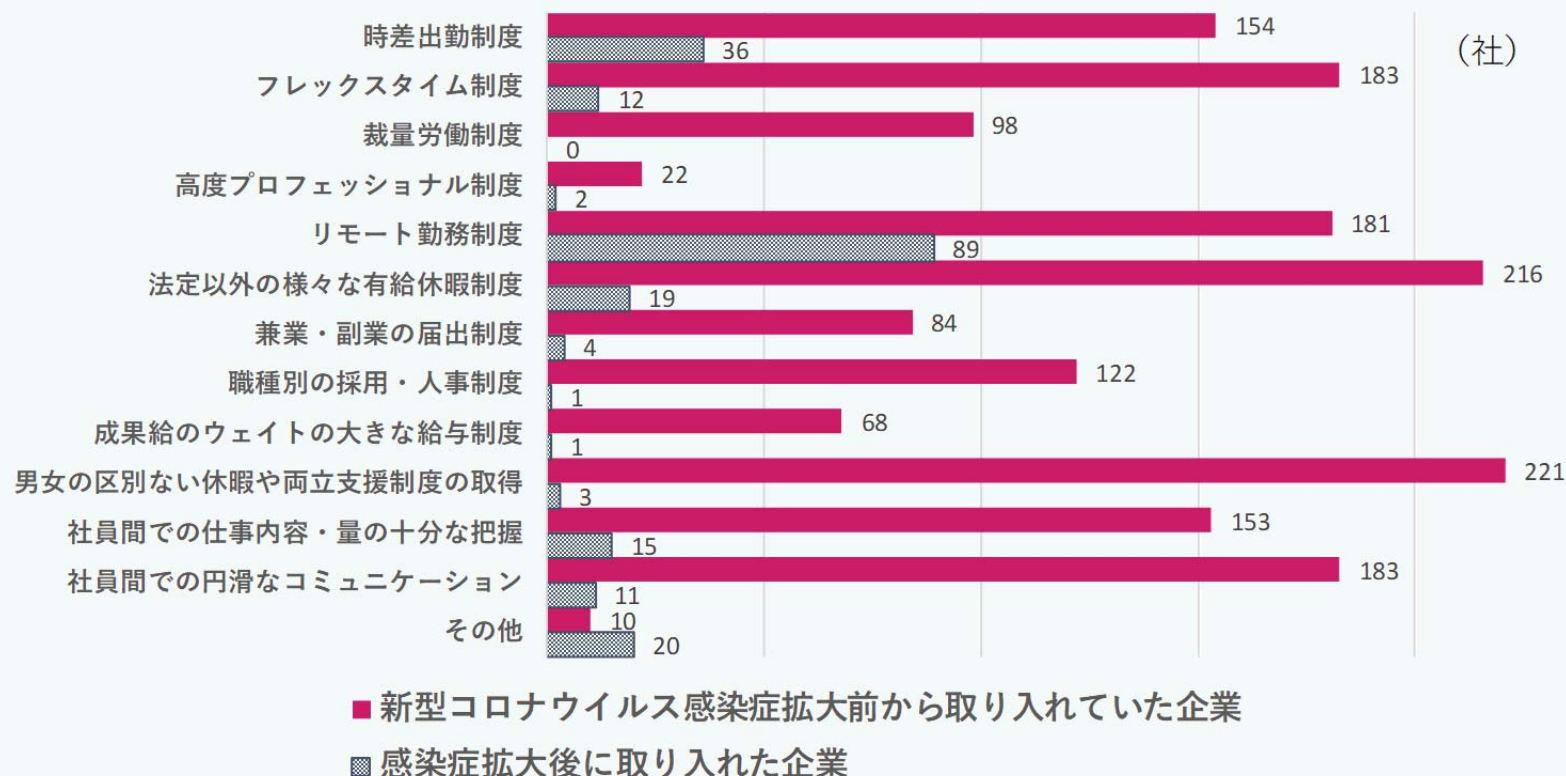


■ 新型コロナウイルス感染症拡大前から取り入れていた企業

▨ 以前からあったが、感染症の影響で活用が進んだ企業

コロナ禍を機に柔軟な働き方が一気に進む

～感染症拡大を機に新たに整備された制度・習慣～



ポストコロナ時代に向けて

コロナ禍で女性に偏る家事負担

世界でも

欧米5ヶ国の子供がいる共働き世帯を対象とした調査によれば、

コロナ禍では、家事や子育てに充てる時間が週に27時間増加したが、女性は男性よりも15時間多く家事に時間を費やしている。

60%

60% of respondents have no outside help in caring for and educating their children, and another 10% have less help than before the pandemic.

27

Parents now spend an additional 27 hours each week on household chores, childcare, and education—nearly the equivalent of a second job—on top of their household responsibilities before the crisis.

15

Both mothers and fathers are stepping up, but women continue to bear a disproportionate share of the burden, much as they did before the crisis. On average, women currently spend 15 hours more on domestic labor each week than men.

50%

Close to half of respondents feel that their performance at work has decreased as a result of managing these additional responsibilities.

(出所)ボストン コンサルティング グループ「Easing the COVID-19 Burden on Working Parents」(2020年5月)

日本でも

共働き世帯のうち夫婦ともに雇用されている男女について、「労働時間がコロナ前(1月)と変わらない～増加した」と回答した人を分析対象としたところ、

家事時間は全体では2割弱が増加していたが、男女差が大きく、男性では10～15%、女性では25～30%で増加。

図表4 労働時間が「変わらない～増えた」人で時間が「増えた」と回答した割合

	N	睡眠時間	にかの周るりの時間	身かけ周るりの時間	時休間養・くつろぎ	時家間族と過ごす	時一人で過ごす	家事時間	育児時間	買い物時間
夫婦ともに雇用されている男女計	304	14.5	15.7	22.0	39.1	13.8	17.8	12.5	10.2 (%)	
既婚・子どもなし										
男性	42	16.7	16.7	14.3	31.0	9.5	9.5	-	11.9	
女性	23	30.4	8.7	56.5**	73.9**	26.1*	26.1*	-	13.0	
既婚・第1子が高校生以下										
男性	93	11.8	16.1	14.0	34.4	15.1	14.0	19.4	11.8	
女性	40	12.5	15.0	25.0	40.0	10.0	30.0**	37.5**	12.5	
既婚・第1子が高校卒業										
男性	81	13.6	14.8	21.0	38.3	12.3	14.8	4.9	7.4	
女性	25	12.0	24.0	32.0	40.0	16.0	28.0	4.0	4.0	

(注) 男女差がある項目 ** p<0.05, * p<0.1

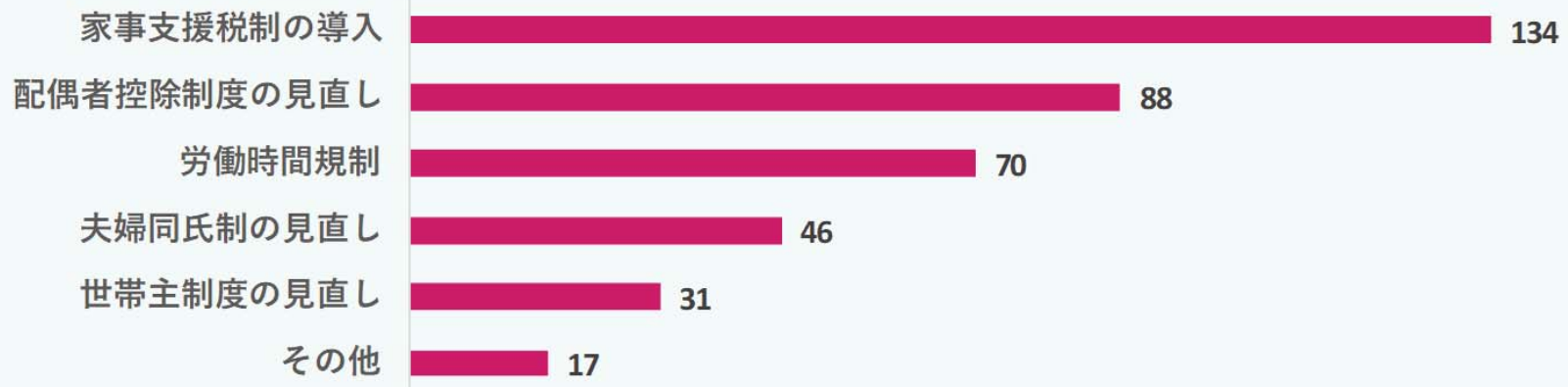
(出所)ニッセイ基礎研究所「共働き世帯におけるコロナ自粛中の家事・育児時間の変化」(2020年10月)

社会制度に変革が求められる

社会制度とアンコンシャス・バイアス

- ✓ 家事支援税制（家事・育児代行サービス料の一部を税額控除する制度）の導入が最多
- ✓ いわゆる「103万円の壁」等の原因となる配偶者控除制度の見直しを求める声も多い
 - ➡配偶者控除制度などの既存の社会制度が「男性は外で働き、女性は家庭で家事育児に専念すべき」との価値観形成に影響しているとのコメントが多数

～女性活躍を推進する上で見直しや導入が必要だと思う社会制度（複数回答可）～



企業にできること ～ニューノーマルな働き方へのサポート

コロナ禍で発生した問題点

- ✓ 運動不足になる
- ✓ 在宅時間が増えるなかで家事・育児の負担が増大
- ✓ メンタルヘルスが悪化 . . .



外部のコーポレート・
コンシェルジュサービス等も
解決策の一つに

Your Concierge for New Happiness.

日常にある豊かさの選択肢を、増やしてみませんか?
コンシェルジュがオフィスでああなたのプライベートをサポートします。