

【提言】

Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現

～誰も（多様な人）が等しく機会が与えられ、活躍・成長できる
社会をめざし、私が、あなたが、取り組むべきこと～

2023 年（令和 5 年）5 月

一般社団法人 関西経済同友会

ダイバーシティ&インクルージョン委員会

提言概要	Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現 ～ 誰も（多様な人）が等しく機会が与えられ、活躍・成長できる社会をめざし、私が、あなたが、取り組むべきこと～	2023年5月 一般社団法人関西経済同友会 ダイバーシティ&インクルージョン委員会
第1章 日本におけるD&Iの現状 ～委員会活動で得た知見～	第1章 日本におけるD&Iの現状 ～委員会活動で得た知見～ 1. 属性ごと（外国人・障害者）のD&Iの現状 - ダイバーシティは実に多様、誰もが、マジョリティにもマイノリティにもなる可能性があり、変革には自分事化（自分たちのこととして捉え、自分たちが何をするか）が重要 - 外国人も障害者も、これからの日本の成長を促すドライビングフォース - 外国人、障害者と分けるのではなく、一人ひとりが活躍できる環境を整えることで戦力に。これまでは「平等」な対応、これからは個々人に合わせた「公正（Equity）」な対応が重要 - 差別を無くす「マイナスをゼロに」と、活躍を後押しする「ゼロをプラスに」は同一線上にある D&Iが浸透し効果として現れるのに10年はかかり、長い目で取り組みが必要 2. 企業などにおけるD&Iの取り組み ～先進企業などからの学び～ めざすべき姿（「誰もがイキイキとした現場」、「平等な機会」など）を定め、その実現をめざし、経営戦略として、環境整備や人材育成などに対する投資を実施 マイノリティの声や要望を集め、障害に気づき、改善に反映する仕組みやシステムが必要 - ダイバーシティには目に見える違いと目に見えない違い（精神障害／性的指向・性自認／価値観など） 「必要な配慮」を行うことと「不要な遠慮」をしないことの両面の観点が重要 インクルージョンはスキルと捉え、社員の理解とスキル習得に向け継続的な取り組みが必要 - コーポレートコミュニケーションを通じ、企業のD&Iの取り組みを積極的にPRすべき	第3章 Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現に向けた提言 多様な違い“Diversity”を、互いに理解し合い“Inclusion”、公正に扱われる“Equity” ことにより、誰もが等しく機会を得て活躍・成長できる社会を創る 提言Ⅰ：社会（私たち）は、DE&Iを自分事として、価値観を、生き方を変えていく （1）社会：多様な人が日本の成長を促し、VUCA時代を生き残るためのドライビングフォース - 社会（私たち）：マイノリティが合わせるのではなく、マジョリティから意識改革と行動変容 （2）社会：人々の価値観の変化や生き方（暮らし方、働き方）に合わせワーク・イン・ライフヘシフト - 社会/地域：多様な人のコミュニティへの受入れ、コミュニケーションの場づくり（例：職場受入れ／地域寄り合いなど） - 個人：多様な生き方へ自らのマインドセットと行動を変容（例：リモートワーク推進／男性の家庭・地域活動参画 など） 提言Ⅱ：国・自治体は、多様な人の活躍機会を後押しする仕組みづくりを推進 （1）国・自治体：多様な人の自立支援制度や環境整備の更なる推進 - 国：各種制度の見直し、創設 （例：障害者の短時間就労／法定雇用率に関わる制度の柔軟な運用／外国にルーツを持つ子どもの学校教育制度の充実／外国人の獲得・定着を促す制度の更なる充実 など） - 国・自：行政手続きにおけるユニバーサル対応、国際レベルの対応 （例：多言語対応／情報の見つけやすさ／音声読み上げ／情報保障／手続きのワンストップ対応 など） - 国・自：公共施設へのユニバーサルデザインの導入（例：ピクトグラム／UDフォント採用／オールジェンダートイレ など） （2）国・自治体：マイノリティの声を反映し、障害を取り除き改善に結びつける仕組みづくり - 国：制度の実効性を高めるための仕組みづくり （例：外国人起業家・留学生定着に向けた企業マッチング／仕組みづくりを行う企業の評価や税制優遇のインセンティブ など） - 自治体：国を待たずして、地域のステークホルダーと共に先んじてできることに取り組む （例：インターナショナルスクールや日本語学校の誘致／インクルーシブ教育／デジタル教科書／保育支援／独自認証制度導入 など）
	第2章 我々の危機感と課題 ～いま、D&IそしてEquityはなぜ必要なのか～ 1. 我々の危機感 - VUCAの時代を乗り越えるには、多様な人（価値観・発想・視点）により、イノベーションを起こすこと、あるいはリスクに対応することで、社会・企業の持続性を担保することが必要 - D&Iが、社会や企業に根付き、制度が整うのに10年は必要。世界の潮流も鑑みるに、「長期的目線」で「今すぐ」取り組まなければ、さらに世界の後塵を拝することになる D&Iに取り組まないことは、社会や企業にとってゼロではなくむしろマイナス - 関西のD&Iは斑模様。外国人労働者数伸び率、障害者雇用率は全国平均より高い一方、外国人労働者の割合は全国平均より低く、女性就業率は全国下位。多様な人材の活躍を、関西の活力につなげていくことが急務 2. 見えてきた課題 - 先進企業は、めざすべき「社会の姿」を想定し、その社会の実現、その社会で選ばれる企業となることを目的にD&Iに取り組んでいる。一方、多くの企業は「D&Iに取り組むこと」が目的となり、数値目標（障害者雇用率、女性管理職比率、男性の育児休暇取得など）の達成が活動の中心になっていることは否めない - 多様な人を、日本を変えるドライビングフォースとして捉え、インクルージョンやエクイティの実現に向けた社会的な投資を行うことが急務 - ダイバーシティを、属性や目に見える違いで狭義に捉えるのではなく、目に見えない違い・深層の多様性（多様な生き方、働き方など）にも目を向けることが必要 - ダイバーシティは状態、「お互いを理解し、受け入れ、活かし合う」インクルージョンが重要 - 多様な人が自分らしく活かされる「D&I」には、一人ひとりに合わせ「Equity」な観点が必要。「D&I」に「E」を加えた「DE&I」の先に、誰も等しく機会が与えられ、活躍し、成長できる社会がつながっていく	

【目 次】

はじめに	1
第 1 章 日本における D&I の現状 ～委員会活動で得た知見～	2
1. 属性ごと（外国人・障害者）の D&I の現状	
2. 企業などにおける D&I の取り組み ～先進企業などからの学び～	
第 2 章 我々の危機感と課題	
～いま、D&I そして Equity はなぜ必要なのか～	13
1. 我々の危機感	
2. 見えてきた課題	
第 3 章 Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現に向けた提言	18
1. 提言に通底する認識	
2. 提言Ⅰ：社会（私たち一人ひとり）は、DE&I を自分事として、 価値観を、生き方を変えていく	
提言Ⅱ：国・自治体は、多様な人の活躍機会を後押しする仕組みづくりを推進	
提言Ⅲ：企業は、社会の DE&I 実現に向けた具体的取り組みを実践	
おわりに	32
別表 関西経済同友会におけるダイバーシティに関する提言・アピール、活動	33
2022 年度 ダイバーシティ & インクルージョン委員会 活動状況	34
2022 年度 ダイバーシティ & インクルージョン委員会 名簿	36

はじめに

グローバル化が進展し、ヒトやモノ、サービス、情報などが国や地域を超え、経済的な発展が進む中で、日本そして企業が持続的に成長していくためには、多様な人を社会や地域、企業の中に取り込むことで、多様化する市場環境や顧客ニーズを捉え、イノベーション創出や生産性向上を図り、競争力を高めていく必要がある。こうした認識は、既に多くの人にとって共通のものになりつつあるのではないだろうか。政府や自治体、企業において、ダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（受容・包摂）に向けた様々な取り組みが行われていることが、その必要性や価値を物語っている。「ダイバーシティ」という1つの言葉で様々な取り組みが進んできたが、社会や企業の中に、単に多様な人が存在すれば良いのではなく、多様な人が互いに理解し合い、それぞれの能力を発揮し活躍できる「インクルージョン」の重要性が認識され、近年は、「ダイバーシティ&インクルージョン（以下 D&I）」として、推進されるようになってきている。

関西経済同友会においても、関西経済の地盤沈下が叫ばれる中、大阪・関西の経済活性化、競争力強化の観点から、過去 10 年以上にわたり、「若者」、労働力としての「外国人」、とりわけ直近では「女性活躍」をテーマにダイバーシティに関する調査・研究、提言を積み重ねてきた【別表】。

これまでの活動の経緯も踏まえ、委員会の方向性について議論した結果、当委員会においては、女性、若者あるいは高齢者といった個別の属性に着目するのではなく、それらを包含する課題の解決をめざすインクルージョンに主眼を置いた調査・研究を行うこととした。

一方で、議論が抽象的にならないよう、ダイバーシティの属性別の課題にも目を向け、外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策の閣議決定以降、増加傾向が顕著である「外国人」、そして、障害者差別解消法に基づく合理的配慮の義務化や法定雇用率の引き上げなど、企業に求められる役割が高まりつつある「障害¹者」について、現状と課題を整理することとした。さらには、インクルージョンのための先進的な取り組みを行う企業について調査・研究、視察を行い、外国人や障害者といった属性の深掘りの中から、横断的な共通項を探しつつ、D&I 全体を俯瞰した時に、日本の社会そして企業に、今足りないことを明らかにし、今後何をすべきなのかについて具体的な方策を見つけることをめざした。

¹ 「障害・障碍・障がい」の表記については、「害」が常用漢字であること、また、漢字のみ表記の方が、視覚障害者が利用するパソコンなどの画面読み上げソフト（スクリーンリーダー）で正確に読み上げやすいこと、加えて、内閣府 障害者制度改革推進会議『「障害」の表記に関する検討結果について』（平成 22 年 11 月 22 日）に基づき、本提言では「障害」に統一する。

第1章 日本におけるD&Iの現状 ～委員会活動で得た知見～

1. 属性ごとのD&Iの現状

(1) 外国人のD&I

日本で暮らす外国人は約307万人であり、総人口に占める割合は約2.5%となっている。一方で、それぞれの母国の人口を視野に入れると、日本にとって多様な人材と巨大な市場につながるポテンシャルを持っていると言える。

(外国人の現状)

- ・日本における外国人は、中長期在留者と特別永住者を合わせた307万5,213人(2022年12月時点)²で、総人口1億2,494万7,000人(2022年10月時点)³に占める割合は2.5%である。外国人について、滞在期間での分類では、特別永住者・永住者、中長期在留者、短期滞在者など、在留資格や就労分野の分類では、高度専門職や技術人文知識国際業務(技人国)などのいわゆるホワイトカラー、技能実習生、留学生など多種多様である。
- ・その内、日本で働く外国人労働者は182万2,725人(2022年10月時点)⁴で、日本の就業者6,713万人(2022年平均の就業者)⁵に占める割合としては2.7%と決して多くない。こうした状況の中、外国人労働者は、日本において自らが正しく評価されるかの不安や賃金への不満を抱えているという。そのため、日本で働く外国人が定着に至らず、日本からのエグジット(帰国や他国選択)をすることもある。この中には、日本が取り逃した起業家なども存在する。
- ・一方で、日本での経験を基に母国で成功をおさめた外国人起業家や、外国人起業家との提携により海外展開で成功し大きなリターンを得た日本企業などもあり、日本と外国人との互惠関係もまた多様である。

【トピックス1】 外国人起業家支援と日本が取り逃した外国人起業家

＜旺旺集団(ワンワングループ) 蔡衍明(さい・えんめい)氏＞

1970年代後半、台湾で水産加工業を営んでいた蔡氏は頻繁に来日しており、岩塚製菓株式会社(新潟県)の煎餅が好物だったことから同社に技術協力を願い出た。熱意に押され、指定の原料・設備を使うこと、技術指導を受け続けることを条件に1983年に技術提携が決定した。その後、旺旺は台湾と中国市場で急成長し、現在では56か国で製品が販売されている「米製菓生産量世界No.1メーカー」に成長している。岩塚製菓は、株主として年間約20億円の収入を得ているという。

² 法務省出入国在留管理庁『令和4年末現在における在留外国人数について』(2023年3月)

³ 総務省統計局『人口推計』(2023年4月)

⁴ 厚生労働省『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ』(2023年1月)

⁵ 総務省統計局『労働力調査(詳細集計)2022年(令和4年)平均結果』(2023年2月)

<Zoom ビデオコミュニケーションズ エリック・ユアン氏>

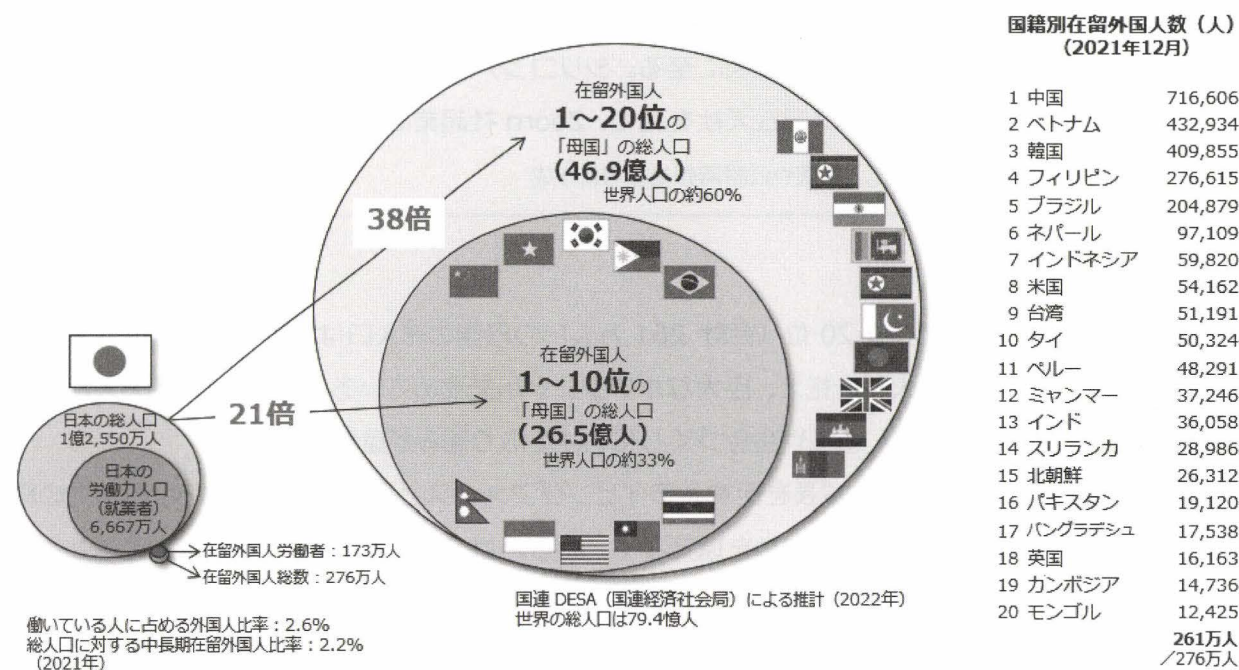
1995 年に来日し数か月働いた後、東京で開催されたコンピューターショーでマイクロソフト社のビル・ゲイツ氏の講演を聞き刺激を受け、渡米に至る。シリコンバレーで仕事を始め、1997 年に Webex 社に入社し、買収を受けたシスコシステムズ社を経て、Zoom 社起業に至っている。

出典：一般社団法人 EDAS 田村拓氏 講演や公開情報を参考に作成

(外国人活躍の可能性)

- ・日本における在留外国人数上位 20 位（合計 261 万人）の母国の総人口は 46.9 億人と世界人口の約 60%を占めており、多様な人材を抱え、巨大なポテンシャルを秘めている【図表 1】。外国人が心理的安全性や魅力を感じ選ぶ企業・組織や社会づくりに向けた取り組みが重要となる。
- ・とりわけ、外国人起業家は日本の成長を促すドライビングフォースと捉えるべきである。日本での経験を基に母国・世界で成功し日本にも利益を還元する、あるいは、日本における D&I や多文化共生を後押しする産業の起業家・担い手として、大いに活躍が期待される。
- ・外国人起業家や、それに連なる高度人材、留学生などを受け入れる政策と、彼らが暮らしやすい環境づくりの両面の整合性を取り、取り組みを進めていくことが必要である。つまり、外国人への差別やハラスメントを無くし「マイナスをゼロ」にすること、外国人に対するアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を取り除き活躍を後押しする「ゼロをプラス」にすることを同一線上に置き、考えていくことが重要である。
- ・アンコンシャス・バイアスへの対処や心理的安全性の高い組織や社会づくりには、相手と接点を持ち、分からないことは相手に聞く、つまり当事者とコミュニケーションを密にとっていくことが重要である。外国人は、日本と日本人が変わるための最高の触媒（変化を促進するもの）である。外国人と一括りにして差別・区別するのではなく、日本で活躍する隣人・パートナーとして迎え入れる努力が必要である。

【図表 1】 在留外国人が母国で持つマーケット規模



出典：一般社団法人 EDAS 田村拓氏 講演資料

(2) 障害者の D&I

日本における障害者は約 1,160 万人で人口の約 9%を占める。特に、身体障害者の多くは高齢者（65 歳以上が全体の 74%）であり【図表 2】、誰もがいづれなり得る属性とも言える。

(障害者の現状)

- ・ 障害は、身体障害、知的障害、精神障害の 3 つがあり、障害者は 1,160 万 2 千人で人口の 9.2%を占める（2023 年 3 月厚生労働省発表）⁶。知的障害者は数としては少なく、高齢化による身体障害者の増加と精神障害者の顕在化も含めた増加が起きている【図表 3】。
- ・ 現在、企業においては、障害者の法定雇用率の引き上げを背景に、特に精神障害者（発達障害を含む）の平均勤続年数⁷なども踏まえた、安定雇用が課題となっている。また、障害者差別解消法に基づき、個々の障害者の状況に合わせた個別的・事後的な対応「合理的配慮⁸」が、2024 年 4 月 1 日より企業を含む事業者で義務化される。

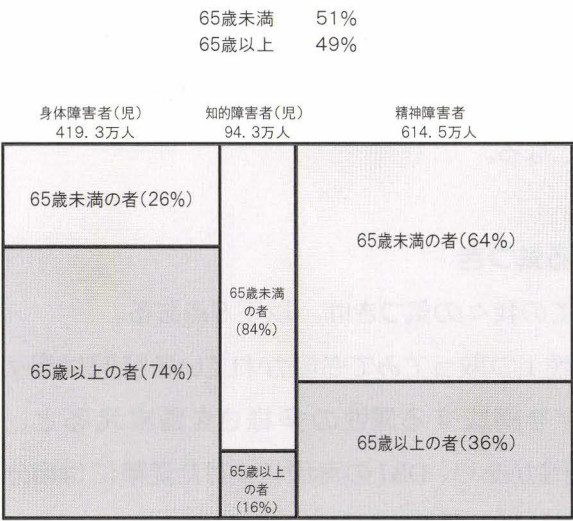
⁶ 厚生労働省障害福祉サービス等報酬改定検討チーム『障害福祉分野の最近の動向』（2023 年 3 月）

⁷ 厚生労働省『平成 30 年度障害者雇用実態調査』（2019 年 6 月）

⁸ 2016 年 4 月 1 日に施行された障害者差別解消法により、障害のある人に対して求められる配慮のこと。障害のある人から、社会の中にあるバリアを取り除くために何らかの対応を必要としているとの意思が伝えられたときに、負担が重すぎない範囲で対応する・対応に努めることを求めている。例えば、身体障害であれば、職場内での移動の負担を軽減するべく、スロープや手すりなどを設置するといった対応がある。

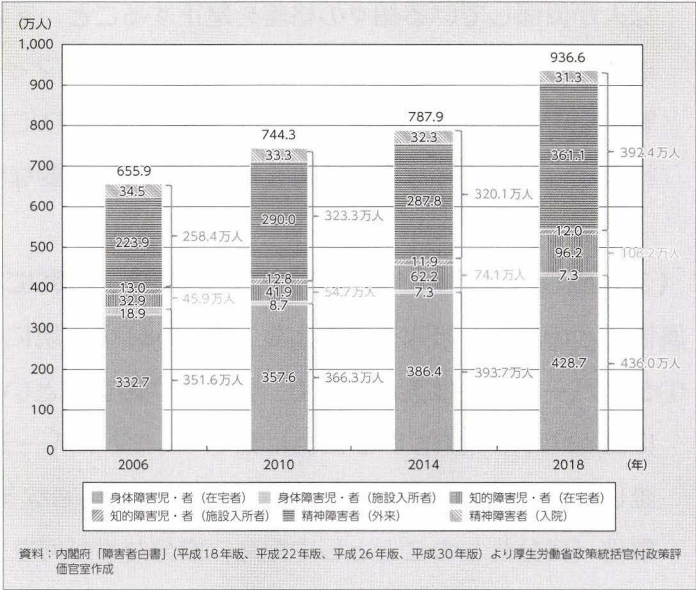
・一人ひとりの顔や身体の違いと同様に、脳にも違いがあることを前提に、発達障害を含む脳の多様性を「ニューロダイバーシティ⁹」と理解し、社会に包摂しようという考えが広まっている。

【図表 2】年齢別の障害者数



出典：厚生労働省 障害福祉サービス等報酬
改定検討チーム資料（2023 年 3 月）

【図表 3】障害者数の推移



出典：厚生労働省『平成 30 年版厚生労働白書』
(2019 年 7 月)

(障害者活躍の可能性)

- ・障害を持つ本人を変える、あるいは本人が変わるのではなく、仕事内容や環境を変えるだけで、異能として企業の戦力・武器になる。例えば、発達障害者は、ゲームなどソフトウェアのバグや欠陥の発見・修正を行うデバッグ、デザイン・編集、サイバーセキュリティなどの分野で強みを発揮している。障害は本人ではなく社会や環境が作り出すものである。多様な障害を社会や企業に受け入れ、障害をなくす取り組みで、力に変えていくことが必要である。
- ・企業におけるニューロダイバーシティに向けては、①特定分野で高度な能力を発揮する異能人材を発

⁹ Neuro（脳・神経）と Diversity（多様性）を合わせた造語。「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」という考え方であり、特に、自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害といった発達障害において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、『人間のゲノムの自然で正常な変異』として捉える概念でもある。（株式会社 Kaizen 鈴木慶太氏講演、経済産業省ホームページ『ニューロダイバーシティの推進について』より）

掘し取り込む、②発達障害に特化した特例子会社¹⁰の設立など戦略的な障害者雇用を行う、③生産性を引き上げるために作業を構造化する（どこで、いつ、何を、どれだけ、どのようにするか）などが有効である。

- ・欧米を中心に、人種、女性や LGBTQ などマイノリティを取り巻く不平等への対応を背景として、多様な人が直面している個々の格差を是正すること、すなわち「公正（Equity・読み：エクイティ）」に配慮することが主流となっている。障害者を含むマイノリティへの対応において、これまで日本は「平等」な対応を重視してきたが、今後は一人ひとりに合わせて「公正（Equity）」な観点を持った対応を行うことが、多様な人の活躍を推進する上で重要な要素となる。

（３）属性（外国人・障害者）ごとの調査・研究における気づき

属性ごとの調査・研究を踏まえた上で、D&Iの実現に向けての我々の気づきは、以下５点ある。

- ①ダイバーシティは実に多様で、外国人や障害者という属性１つ取ってみても置かれている状況は個々に異なり、一般化することは難しい。ダイバーシティを構成する属性の多様さを踏まえると、誰しもが、マジョリティ¹¹にもマイノリティにもなる可能性があり、D&Iの実現に向けた変革には自分事化（自分たちのこととして捉え、自分たちが何をするか）が、重要である。
- ②外国人も障害者も、これからの日本の成長を促すドライビングフォースになり得る。外国人・障害者を含む多様な人の活躍の機会を創出していくことが、日本の競争力強化の力ギである。
- ③外国人・障害者と分けて考えるのではなく、多様性を構成する一人ひとりが活躍できる環境を整えることで、明確な戦力になり得る。これまで日本は「平等」に対応することを重視してきたが、これからは個々人に合わせて「公正（Equity）」に対応することがポイントである。
- ④差別やハラスメントを無くす「マイナスをゼロに」することと、活躍を後押し「ゼロをプラスに」することを同一線上に考えることが重要である。
- ⑤文化として D&I が企業内に浸透し、効果として現れるのには 10 年ほどかかり、長い目での取り組みが必要である。

¹⁰ 障害者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社。一定の要件を満たす場合、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できる。2023 年 4 月時点の民間企業の法定雇用率は、2.3%。

¹¹ 単に数としての多数派を表すだけでなく、力（発言力や地位など）を持ち、より支配的な立場にある群をマジョリティとする。

【トピックス2】平等 (Equality) と公正 (Equity) とは

D&I に関する文脈においては、「平等 (Equality)」は、個人の違いは視野に入れず、すべての人に同じものや機会・サポートなどを与えること、「公正 (Equity)」は、個人の違いを視野に入れて、目的を達成するために適切なものや機会・サポートなどを与えることを示す概念として語られることが多い。

近年、世界中の様々な企業・組織では、D&I に、この Equity の考え方を加え、「DE&I (Diversity, Equity & Inclusion)」として、公正性の担保までをめざす取り組みが推進され、世界的な潮流となってきた。

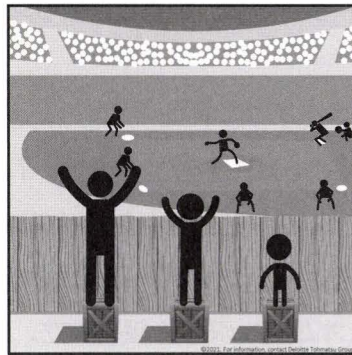
左のイラストでは、全員に「平等」な台を提供しているものの3人の背丈の違いや差に配慮していないため、右の人物は試合を観るという目的を達成できないままである。

一方、右のイラストでは、3人の背丈の違いや差に配慮し「公正」になるよう台を提供していることで、3人全員が試合を観るという目的を達成していることを示している。

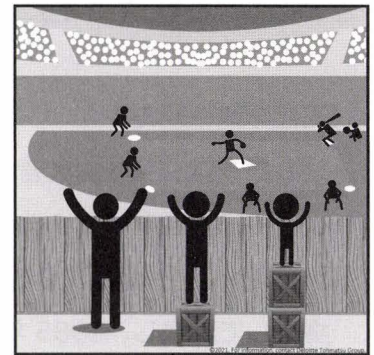
「平等 (Equality)」と「公正 (Equity)」の違いを考えるにあたって重要なことは、手段が平等か否かではなく、目的を考慮し

た上で、機会や難易度・負荷などが、相対的に公正かということを重視しているという点である。

出典：デロイト トーマツ グループ Blog:D-nnovation Perspectives『平等 (Equality) よりも公平 (Equity) を
～左利きの日に考える Diversity, Equity & Inclusion (DEI)～』(2021 年 8 月) を参考に作成



▲個人の違いは視野に入れず、
全員に「平等」なものが
提供されている



▲個人の違いを考慮し、
それぞれに「公正」な機会
が提供されている

2. 企業などにおける D&I の取り組み ～先進企業などからの学び～

（1）オムロン京都太陽株式会社 ※オムロンの特例子会社であり、社会福祉法人太陽の家との合併会社

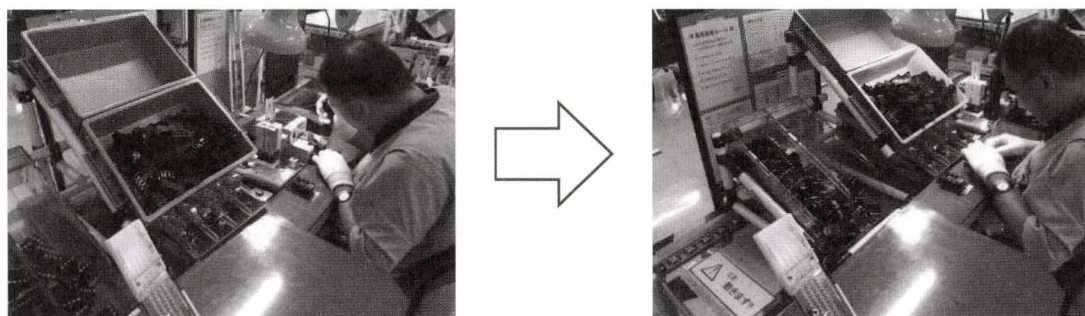
オムロングループは障害者の雇用と活躍に 50 年以上取り組んでいる。その中において、オムロン京都太陽株式会社は、①障害者の雇用創出、②顧客満足と収益の確保、③障害者雇用ノウハウの社会への提供を、使命に掲げる。オムロン製品の製造を行う工場を運営し、個々の障害に合わせて機械や治具を設計・製作するとともに、徹底したコミュニケーションで、障害物を取り除き、人が活きるモノづくりを追求している。

（同社の取り組み）

- ・ オムロン株式会社創業者 立石 一真氏の理念（社憲）「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」と、社会福祉法人太陽の家創設者 中村 裕氏の理念「No Charity, but a Chance! ～保護より機会を！～」が共鳴し設立された。1972 年にオムロン太陽を日本初の福祉工場として設立し、1985 年にオムロン京都太陽を設立。以来、50 年にわたり障害者の雇用と活躍に取り組む。
- ・ 同社では、「誰もがイキイキと働き続けられる現場を創る」ことをめざす姿として掲げ、めざす姿が社会のあたり前になる日が来ることを想定し、未来・社会・多様な人から選ばれる会社にすることを志向している。
- ・ 人と機械の協調生産を掲げ取り組む。「人ありき」で、できることとできないことを明確にし、働く障害者の声・要望を集めどうしたらできるのかを考え、障害物を取り除き改善する工夫で、障害者を戦力にしている【図表 4】。身体障害者や知的障害者にとっては段差や立ち作業、両手作業、文字判読を前提とした生産ラインが、精神障害者にとっては特性をわかろうとしない周囲の人が、障害になり得る。また、上司やリーダーが障害者を理解していない場合、障害をより顕在化させることとなる。
- ・ 本人の状況や得意・不得意を能動的に情報発信するシステムにより、本人にとっての「必要な配慮」と「不要な配慮」、また周囲の人による「不要な遠慮」や「過度な配慮」（できないことかもしれない、困ることかもしれないといった思い込み）が何かをわかるようにしている。
- ・ 工場見学や講演会を通じ、障害者が能力を発揮できる工夫や技術、障害者と健常者が共に働くユニバーサルデザインなど、そのノウハウを社外に提供している。
- ・ 障害を持つ人材の発掘および定着に向けては、働く環境や障害別にどういう配慮が受けられるのかの情報発信や職場見学会、障害の種類と業務のマッチングを行うなどの企業努力を欠かさない。

【図表 4】 人が業務に合わせるのではなく、業務を人に合わせる工夫

車いすは横移動が困難なため、人が動くのではなく部品棚が動く



出典：オムロン株式会社ホームページ

(2) P&G ジャパン合同会社

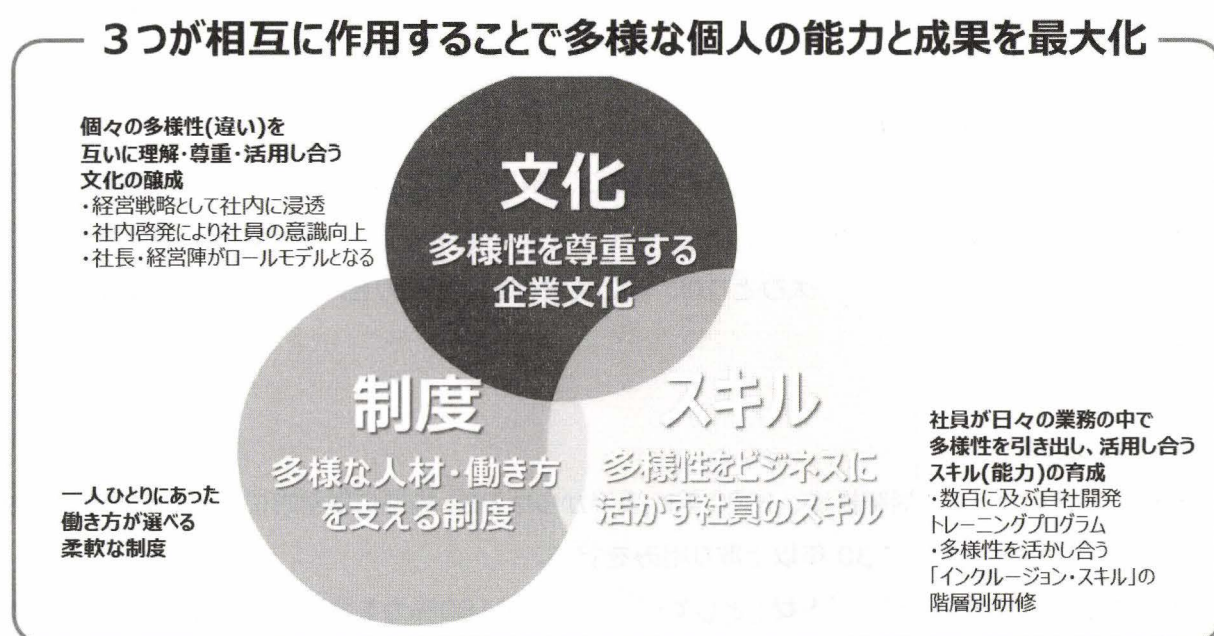
P&G ジャパン合同会社は、多様な顧客に向けて暮らしをより良くする製品ブランドを提供する世界最大の消費財メーカーである。「平等な機会とインクルーシブな世界の実現」を経営戦略の一環として掲げ、30 年以上にわたり、多様な社員一人ひとりが、等しく機会を得て能力を最大限に発揮できる組織・人づくりに取り組んでいる。

(同社の取り組み)

- ・1990 年代前半から女性活躍推進、1990 年代後半からは D&I 推進に積極的に取り組むなど、多様性と平等な機会の創出に向けて 30 年以上取り組みを行う。
- ・会社にとっての最重要資産を「人材」として、多様な人が 100%力を発揮できることは、市場での自社の競争力向上に必要不可欠なこととし、インクルーシブ経営を「イクオリティ&インクルージョン」として経営戦略の中に位置づけ、様々な投資を行っている。
- ・めざす姿は、「誰もが等しく機会を与えられる」こと。多様性とは「状態」、インクルージョンはスキルを必要とするアクションである。そして、インクルーシブな職場や人づくりには継続的なトレーニングと定期的なフィードバックが必要として、経営層を含めた全社員での取り組みを行う。
- ・取り組みには、3つの柱があり、多様性を尊重する「企業文化」の醸成、多様な人材・働き方を支える「制度」の整備、インクルージョン「スキル」の育成をセットで行い、その相乗効果により、「人材」「個々の能力」「成果」を最大化している【図表 5】。
- ・効果測定で数値が良くなったとしてもその取り組みにゴールはない(ネバーエンディングジャーニー)とし、全社員が 100%幸せな状態をめざし、今も自社に足りないものを追いつけている。
- ・社外啓発にも力を入れ、製品や広告を通じたメッセージの発信、講演やシンポジウムへの登壇、独自に開発した研修プログラムの無償提供などを行う。多様な人が活躍できるという社外からの認知や評判は、優秀な人材を引き寄せることにもつながる。

- ・社外向け研修は、独自開発した研修プログラムの社内での運営で得た知見や経験を踏まえ、インクルーシブな職場・社会づくりに向けたスキル獲得のための具体的な内容を提供している。
- ・多様性には、目に見える違いと目に見えない違いがあり、その両方に目を向けなければならない。また、単に多様であれば良いのではなく、互いの違いを理解し、認め、受け入れ、活かし合うことを考える必要がある。

【図表 5】 P&G ジャパンのインクルーシブな職場づくりに向けた 3 つの推進の柱



出典：P&G ジャパン合同会社ホームページ

(3) 一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会

情報の送り手と受け手の間にある壁を取り除き、情報をわかりやすく伝えるユニバーサルコミュニケーションデザインの取り組みが進んでいる。全てのコミュニケーションをわかりやすく改善することは、企業や行政とお客様や住民の間の信頼構築につながる。

(ユニバーサルデザインの意義と効用)

- ・ユニバーサルデザインとは、できるだけ多くの人々が利用可能である製品や施設のデザインをいう。対象を障害者や高齢者などに限定していない点でバリアフリーとは異なる概念である。ユニバーサルデザインには、誰でも公平に利用できる「公平性」や、使う上で柔軟性に富む「柔軟性」など7つの原則が基本的な考え方として示されているものの、概念的で標準化された基準がない。そのため、国の法律や規則の整備を待たず、業界団体や企業が自主的に規範・ルール・基準づくりを行い取り組んでいる。

- ・ユニバーサルデザインの中で、コミュニケーション=情報をわかりやすく伝えることは、全てのお客様や住民に対して意味を持つことであり、企業や自治体を評価する1つの要素になる。情報のわかりやすさは、①情報量（紙面・画面の情報領域）、②デザインと文章（レイアウトや文意、文字¹²など）、③色彩設計（色弱者や高齢者への配慮など）の定量的な改善で実現される。問い合わせ・苦情対応などの減少によるコスト減や、申し込み増などの企業や自治体の直接的な利益にもつながる。
- ・企業のD&Iは、企業内部の組織としての取り組みとして捉えられがちだが、製品やサービスを通じて社会のD&Iを追及する方向性もある。例えば、保険や金融で始まったユニバーサルコミュニケーションデザインの取り組みは、食品や医薬品、エネルギーへと広がり、全ての産業分野が情報をわかりやすく伝えることに向かっている。
- ・なお、近年では、できるだけ多くの人々が利用可能であるサービスやプロダクトをデザインするユニバーサルデザインをさらに進め、企画・開発過程に高齢者や障害者など、何らかの制約を持つ人の意見を取り入れる「インクルーシブデザイン」という考え方・手法を、ソニーなどを中心とした大手企業が取り入れるケースも増えてきている。

【トピックス3】「わかりやすさ」（「わかりにくさ」の要因を定量化し取り除く）への先駆的取り組み

株式会社三井住友銀行では、資産運用の商品ラインアップパンフレットを制作するにあたり、「わかりやすさ」「伝わりやすさ」の観点から、文字のフォントや色の使い方、レイアウト、体裁面での統一感などを工夫し、UCDA 認証（わかりやすさの基準を満たしているかを評価する第三者認証制度）を取得している。



お客様とのコミュニケーションを重要視する姿勢を示すことは、企業への信頼やブランド力向上につながる。

出典：一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会 三村一夫氏講演や公開情報、株式会社三井住友銀行へのヒアリングを参考に作成

¹² 多くの人にとって読みやすい、わかりやすいフォントをUDフォント（ユニバーサルデザインフォント）という。UDフォントはフォントメーカーなどが開発し各種あるが、本提言ではUDフォントの1つであるメイリオを使用している。

(4) 先進企業などにおける D&I の取り組みの調査・研究における気づき

先進企業などにおける取り組みから得た我々の気づきは、以下6点ある。

- ①先進企業においては、会社がめざすべき姿（「誰もがイキイキと働き続けられる現場を創る」、「平等な機会とインクルーシブな世界の実現」など）を定め、経営戦略として D&I に取り組み、環境整備や人材育成などに対する投資を行っている。
- ②障害は、当事者が持つものではなく、社会、会社、職場、周囲の人との相互作用により作り出されるものである。マイノリティの声・要望を集め、マジョリティが障害に気づき、知り、それらを取り除き、改善に反映する仕組みやシステムが必要である。
- ③ダイバーシティを構成する違い・属性の中には、目に見える違いと目に見えない違い（精神障害、性的指向・性自認、価値観など）がある。
- ④多様な一人ひとりに対して「必要な配慮」を行うと共に、「不要な遠慮」（できないことかもしれない、困ることかもしれないといった思い込み）をしないこと、両面の観点（エクイティの観点）を以て接することが重要である。
- ⑤インクルージョンはスキルと捉え、経営陣を含む全社員の理解とスキル習得に向けた継続的な取り組み（トレーニング）が必要である。
- ⑥コーポレートコミュニケーション（企業広告や企業広報、採用活動など）を通じ、企業の D&I の取り組みを積極的に PR すべきである。それは単なる自社の PR に留まらず、企業活動を通じた社会啓発や社会貢献につながる。

第2章 我々の危機感と課題 ～いま、D&I そして Equity はなぜ必要なのか～

1. 我々の危機感

我々は、気候変動、人口減少、高齢化といった予測されている事態への対処に加え、政治・金融への不安や戦争・テロ、自然災害、パンデミックの発生といった予測が困難な事態への対処が求められる VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代を歩んでいる。この先行き不透明な時代を乗り越え、社会や企業がその持続性を担保していくためには、多様な人が持つ、多様な価値観や発想によりイノベーションを起こすこと（プラス／ポジティブな効果）、あるいは、多様な視点により経営リスクに気づき対応すること（マイナス／ネガティブへの対処）、その両面が必要不可欠である。

当委員会の調査・研究において、D&I が社会や企業に文化として根付き、効果として表れるのに、10 年は必要であるとの示唆を受けた。30 年あるいは 50 年かけて取り組んでいる先進企業ですら、いまだ課題は残されており取り組みに終わりはないとして、今もなお D&I に真摯に向き合っている。また、世界の潮流が、国や企業活動における人権の尊重、人権に関わる基準や法律の整備と義務化といった流れの中にあって、個人（多様性）の尊重は、国際社会やグローバル企業が共有する普遍的価値観となっており、社会や企業の責務でもある。D&I への取り組みを、「長期的目線」で「今すぐに」取り組まなければ、日本は更に世界の後塵を拝することになる。

D&I の実現には時間や費用などの投資を要するが、事業への直接的な効果は測り難い。ではなぜ D&I に取り組むのか、D&I に取り組む効果やメリットは何かということについて、先行の調査や研究¹³は多数存在するが、代表的なものとしては以下のとおりである。

- ①多様な集合知がもたらす新たな製品やサービス（イノベーション）
- ②多様な人の持続的な活躍に向けた効率化・生産性への意識向上（業務効率化・生産性向上）
- ③外部コミュニケーションを通じたポジティブな認知・評価の獲得（外部評価の獲得）
- ④若者や優秀な人材獲得の必須条件・惹きつけ（人材獲得）

第1章でも述べた通り D&I に取り組むことは、マイナスをゼロにし、ゼロをプラスにすることである。一方で、D&I に取り組まないことは、社会や企業にとってゼロではなく、むしろマイナスになることを認識するべきである。日本の企業や国・自治体のトップや幹部の言動、プロモーションなどの表現が、多様な人への理解・配慮を欠いていたことから、大きな批判を受け、自らの価値とステークホルダーの信頼とを大きく失墜させた事例は、今日も続いていることを見逃してはならない。D&I は、経営あるいはリスクマネジメントの観点からも取り組む必要がある。

¹³ 経済産業省『ダイバーシティ 2.0 検討会-報告書』参考資料 関連学説・研究（2017 年 3 月）

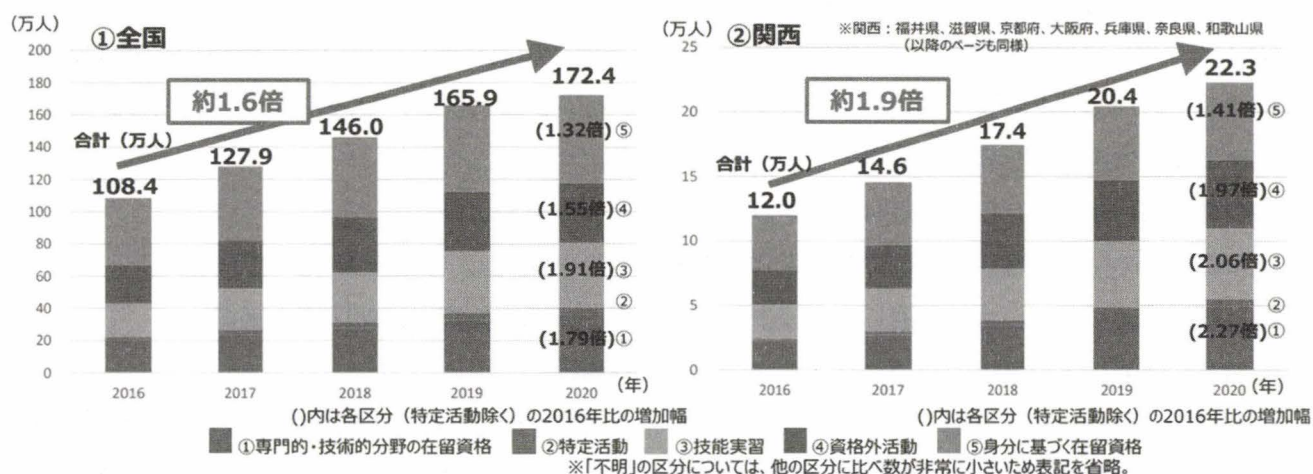
（関西における D&I）

関西に目を向けると、D&I の実現状況は斑模様である。属性ごとに見ると、外国人労働者の伸び率【図表 6】や障害者の実雇用率【図表 7】は全国平均より高い一方で、就業者数に占める外国人労働者の割合【図表 8】は全国平均より低く、女性の就業率【図表 9】は全国でも下位である。数字だけを見ると関西の D&I の取り組みは道半ばであり、また、世界からの注目と関心、人が集まる大阪・関西万博やワールドマスターズゲームズ関西、国際会議場や展示場など様々な施設が集まる大阪 IR の開業などを 10 年以内に予定する地域としては物足りないと言わざるを得ない。

一方で、関西には高い技術力を持つ大学・研究機関や企業の集積などの研究開発分野、世界遺産や文化施設の充実など文化交流分野、治安や生活利便性など居住分野、大阪・神戸・京都は 30 分圏内など交通アクセス分野での強み¹⁴があり、観光やビジネスでの短期滞在にとどまらず中長期滞在で多様な人が集まり、活躍する土壌はある。

多様な人が集まる関西の更なる魅力・活力の向上、国際競争力の強化に向けて、D&I の取り組みの推進は最優先事項である。

【図表 6】外国人労働者の伸び率（2016 年→2020 年）



出典：近畿経済産業局『関西における外国人材の雇用の実態』（2021 年 10 月）

¹⁴ 関西経済同友会 都市間競争戦略委員会 中間提言『関西都市圏一体での成長に向けて～グローバルで輝きを放つために～』（2023 年 4 月）アンケートを基に記載

【図表 7】 障害者の実雇用率

都道府県名	実雇用率	
		対前年増減
全国	2.25	0.05
大阪府	2.25	0.04
兵庫県	2.28	0.03
京都府	2.31	0.03
奈良県	2.91	0.03
滋賀県	2.46	0.13
和歌山県	2.54	0.05

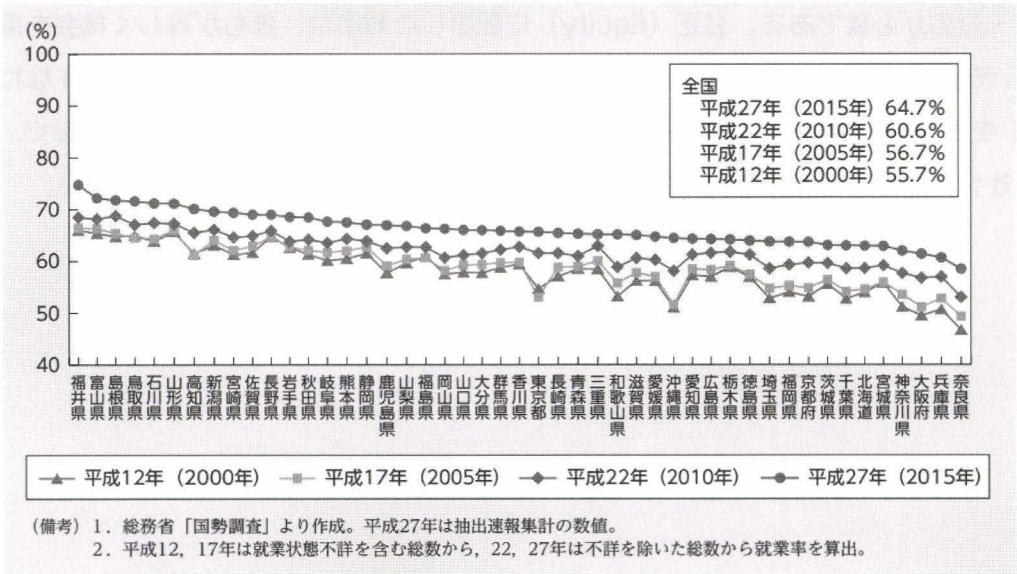
出典：厚生労働省『令和 4 年 障害者雇用状況の集計結果』（2022 年 12 月）

【図表 8】 外国人労働者の割合（全国と関西）

	全国			関西		
	就業者数 (万人)	外国人 労働者数	割合	就業者数 (万人)	外国人 労働者数	割合
2016	6,465	1,083,769	1.7%	1,053	119,944	1.1%
2017	6,530	1,278,670	2.0%	1,068	145,509	1.4%
2018	6,664	1,460,463	2.2%	1,083	174,424	1.6%
2019	6,724	1,658,804	2.5%	1,102	204,201	1.9%
2020	6,676	1,724,328	2.6%	1,101	223,073	2.0%

出典：近畿経済産業局『関西における外国人材の雇用の実態』（2021 年 10 月）

【図表 9】 女性の都道府県別就業率（15～64 歳）



出典：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 平成 29 年版』（2017 年 6 月）

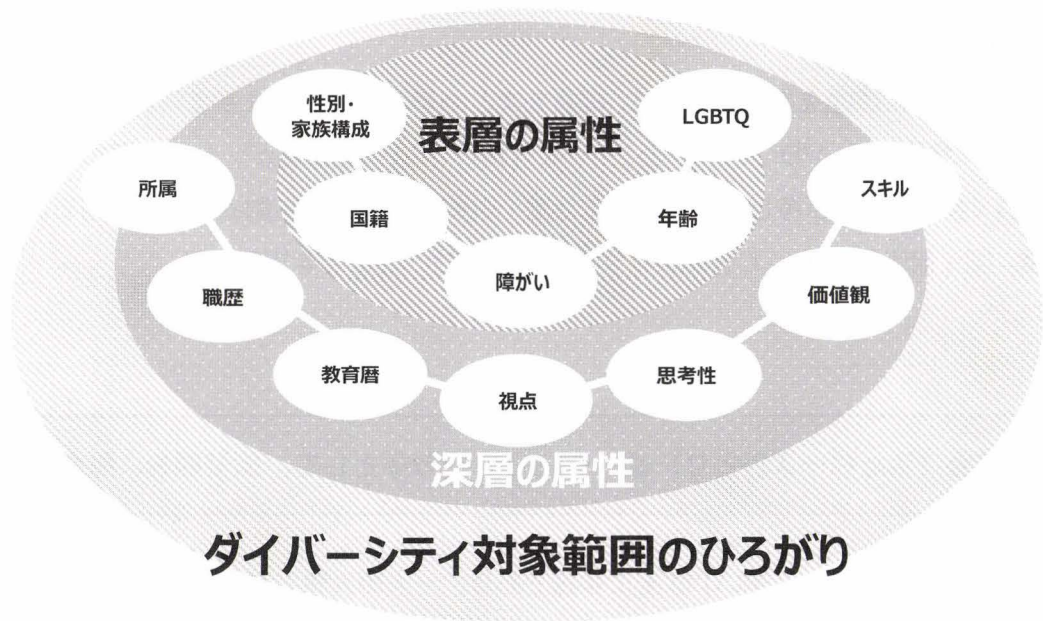
2. 見えてきた課題

前述した危機意識に、第1章においてまとめた気づきを踏まえ、D&Iを実現する上での課題について再整理したところ、以下5点が浮かび上がってきた。

- ① 先進企業は、めざすべき「社会の姿」を想定し、その社会の実現、あるいはその社会で選ばれる企業となることを目的にD&Iに取り組んでいる。一方で、多くの企業においては「D&Iに取り組むこと」が目的となり、いわゆる数値目標（障害者雇用率、あるいは女性管理職比率や男性の育児休暇取得など）を達成することが活動の中心になっていることは否めない。各企業の取り組み自体は一定評価されるべきであるものの、数値目標の達成が目的化されることで、D&Iを真の意味で前向きに捉え辛い雰囲気を生み出してしまっているように思われる。社会を構成する一員としてどのような社会をめざし、その中で自身はどのように存在し、多様な人の活躍に向け何をするのか、これらを描き実現することが真の目的である。再度、目的と手段を見直す必要がある。
- ② 多様な人こそが、日本と日本人を変えるドライビングフォースである。人的アセットやD&Iの実現に向けた取り組みをコストではなく国や企業にとっての資本として捉え、インクルージョンやエクイティに向けた社会的な投資を行うこと（その仕組みをつくること）は急務である。
- ③ ダイバーシティを外国人、障害者といった属性や目に見える違いである表層の多様性（年齢など）で狭義に捉えるのではなく、価値観や視点、スキルの違いや、それら違いにより生じる多様な生き方や働き方など目に見えない深層の多様性を含めて広義に捉えなければならない【図表10】。
- ④ ダイバーシティとは「状態」である。ダイバーシティが確保されていたとしても、お互いの違いを認めない排除、お互いの違いを異質なものと分けて扱う分化、お互いが違いを隠し合う同化の状態では意味がない。真に重要なのは、違いを違いとして「お互いを理解し、受け入れ、活かすこと」すなわちインクルージョンしていくことである。
- ⑤ 違いのある多様な人が自分らしく活かされる「D&I」には、一人ひとりに合わせた「公正 (Equity)」な観点・対応が必要である。公正 (Equity) に配慮した対応は、誰もが等しく機会を得ることにつながり、それは、多様な人の活躍と相互に影響を受け合う中での成長につながる。すなわち、「D&I」に「E」を加えた「DE&I」の実現の先に、誰もが等しく機会が与えられるだけでなく、活躍し成長できる社会がつながっていくのである。我々はその社会を実現しなければならない。

【図表 10】ダイバーシティの対象範囲の拡大

ダイバーシティの定義について、各国が厳格な定義を定めているわけではないが、「表層」だけでなく「深層」も含む、すなわち、「たやすく目に付く性別、年齢、人種・民族という特徴だけでなく、よりその人を知った上で明らかになる属性、個性、知識、価値観、さらには教育や勤続年数、職歴といった仕事に直接関連のあるものなど」も含むものへと拡大する傾向にある。



出典：総務省『諸外国におけるダイバーシティの視点からの行政評価の取組に関する調査研究報告書』
(株式会社 NTT データ経営研究所・2018 年 3 月)

第3章 Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現に向けた提言

我々は、Diversity, Equity & Inclusion 社会を実現していく。

それは、多様な人が存在する状態“Diversity”に留まらず、多様な人が互いに理解し包摂すること、すなわち“Inclusion”が重要であり、“Inclusion”の実現に向けては、それぞれの違いに公正に配慮する“Equity”の観点が必要であるとの認識に基づくものである。

1. 提言に通底する認識

前章までに整理した課題を踏まえた上で、提言をまとめるにあたり通底する認識、すなわち我々がめざすべきことは、「多様な違い“Diversity”を、互いに理解し合い“Inclusion”、公正に扱われる“Equity”ことにより、誰も（多様な人）が等しく機会を得て活躍・成長できる社会を創る」ことである。その実現のために、社会、国・自治体、そして企業が今すぐに取り組むべきことを提言する。

2. 提言

【提言Ⅰ】 社会（私たち一人ひとり）は、DE&Iを自分事として、価値観を、生き方を変えていく

ダイバーシティを生み出す「違い」は実に多様であり、一人の人間においても年齢（高齢／若年）や世代（団塊／ゆとり／Z世代など）、立場（経営者／管理職／社員など）、障害や病気の有無、性自認・性的指向など、マイノリティなのかマジョリティなのかは多面的に変わっていく。つまり、誰しもがマジョリティにも、マイノリティにもなる可能性がある。だからこそ、私たち一人ひとは、ダイバーシティ、あるいはインクルージョンやエクイティを含めた DE&I を他人事ではなく、自分事として捉えることが必要である。

（１）社会：多様な人こそが日本の成長を促し、VUCA 時代を生き残るためのドライビングフォース

VUCA 時代を力強く生き残っていくためには、多様な人が持てる全ての力を発揮することがカギとなる。多様な人こそが、日本の成長を促すドライビングフォースとなる。

社会（私たち一人ひとり）は、マジョリティに適応した社会に対し、マイノリティが合わせる、変わる、あるいはマイノリティをエンパワーメントするのではなく、マジョリティこそが変わるべきであるという強い認識を持ち、多様な人が活躍できる社会の実現に向け、その意識と行動（言動）を変えていくべきである。特に、意識改革においては、誰もが自らの中に無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）があることを、認識しておかなければならない。

（２）社会：人々の価値観の変化や、生き方（暮らし方、働き方）に合わせワーク・イン・ライフヘシフト

ダイバーシティの対象範囲について、内面の多様性にも目を向けなければならない。近年、人々の価値観は大きく変化し、生き方も多様化している。とりわけ、従来までの、働くことを中心としたライフ・イン・ワークから、個々人の生き方を中心に据えたワーク・イン・ライフへのシフトは最も大きな変化といえる。多様な人の活躍に向けては、従来の価値観や生き方ではない、新しい価値観や生き方に合わせていくことが求められる。働き方だけではなく、暮らし方を含めた生き方まで広げて変化を起こさなければ、今後の多様な人の活躍や幸せ、持続可能な社会は実現できないとの認識の下、社会全体がワーク・イン・ライフへとシフトしていかなければならない。

１）

多様な違いを持つ人々を理解し、相手を受け入れるには、接点を持ち、コミュニケーションをとり続けることが欠かせない。社会は、多様な人をコミュニティの中に自らの隣人として受け入れ、多面的なコミュニケーションの場・接点を持ち、相互の違いを理解する場づくりを行うべきである。接点を持つことは、相手にレッテルを貼り遠ざけてしまう自身のアンコンシャス・バイアスに気づき、DE&Iの実現に向けた第一歩となる。

具体的には、職場への受け入れ、地域の寄り合い、祭りやイベントの開催などがある。

２）

個人は、多様な生き方、つまり多様な暮らし方や働き方を実現するために、まずは自らが率先してマインドセットを変え、行動変容を起こしていく必要がある。行動の具体例としては、自らの実践も含めたりモートワークの推進、男性の家庭や地域活動への参画などがある。

【提言Ⅱ】 国・自治体は、多様な人の活躍機会を後押しする仕組みづくりを推進

多様な人（多様性）は、国・自治体にとっても資本であると位置づけ、社会・企業の中での活躍を後押しすべく、社会的投資（仕組みづくり）をさらに推進する必要がある。女性活躍で言えば、1986年の男女雇用機会均等法の施行から2016年の女性活躍推進法の施行まで30年かけて、マイナスをゼロに、ゼロをプラスにすること、つまり差別解消から活躍促進にまで制度上は至った。制度や環境の整備を通じて日本のDE&Iを実現するとともに、その過程においては、課題への即応性や変化への柔軟性を意識した取り組みの推進を期待する。また、こうした取り組みが、義務ではなく、インセンティブになるよう、国・自治体は、企業と連携し、官民一体で社会の好循環を生み出していくべきである。

（１）国・自治体：多様な人の自立支援のための制度や環境整備の更なる推進

国・自治体においては、既に多様な人の活躍に向けた取り組みがなされているところではあるが、個々の特性や障害などに配慮し、多様な人の自立を促進する、更なる制度の充実や環境の整備を求める。

１）

国には、各種制度の見直しや創設を求める。

障害者に係る具体策として、１点目は、障害者雇用における短時間就労への対応である。障害者雇用率への算定が認められる週の所定労働時間について、短時間労働への対応をさらに拡大するなど、障害者の就労機会を広げるべきである。また、雇用だけではなく、制度の柔軟性や各所における障害者の安定した業務の確保といった観点も、持続可能な就労およびその拡大に向けては重要な視点と考える。２点目は、障害者雇用率に関わる制度の柔軟な運用の検討である。各企業が障害者雇用の促進に努めることは大前提ではあるが、直接的な自社での雇用の評価に加えて、共同雇用のスキームの更なる推進、あるいは、障害者雇用・活躍に積極的な企業からの商品やサービスの購入による業務の拡大・維持への貢献についても評価するといったような、柔軟な運用方法を検討する余地もあると考える。

外国人に係る具体策としては、外国にルーツを持つ子どもへの就学支援や日本語学習支援など等しく教育を受ける機会の確保に向けた学校教育制度や日本語指導教員の確保など体制の更なる充実、優秀な留学生や外国人起業家を含む外国人の獲得と定着に向けた複雑な在留資格や手続きの見直し、制度運営の柔軟性の確保などがある。

具体的取り組み例①：障害者の短時間労働

- ・ 2023 年 4 月現在、障害者雇用率制度における障害者雇用のカウントは、週 20 時間以上勤務からとなっている。改正障害者雇用促進法に基づき 2024 年 4 月からは、重度の身体障害者・知的障害者や精神障害者の短時間労働（週 10～20 時間）の障害者雇用率への算定が認められることとなり、障害者の就労機会を広げるものである。
- ・ 一方で、様々な障害・事情により、短時間での継続的な勤務の希望や、まずは短時間勤務で始めたいといった要望も一定あり、重度以外の身体障害者・知的障害者の短時間労働（週 10～20 時間）も障害者雇用率への算定を認めることや、全ての障害者の週 10 時間以下の超短時間勤務を障害者雇用率への算定対象として認めることも検討すべきである。
- ・ 多様な労働条件での選択肢があることは、障害者のみならず多様な人の労働市場への参画を促すものであり、障害者の声を聞きながら引き続き検討を求める。

具体的取り組み例②：法定雇用率に関わる制度の柔軟な運用

- ・障害者雇用率は、改正障害者雇用促進法に基づき、民間企業では 2024 年 4 月に 2.5%、2026 年 7 月に 2.7%と段階的に引き上げられる。法定雇用率が上がれば、あるいは企業の規模が大きくなれば、義務としての障害者雇用数が引き上げられる。そして、その雇用を支える業務についても同時に検討・対応が必要となる。
- ・委員会で視察したオムロン京都太陽の工場では、健常者に任せている業務を見直し、障害者の作業範囲・業務の拡大に取り組んでいる。一方で、国際情勢や国内の状況の影響を受けて変動する必要生産量、また、作るべき製品そのものが変化していく中で、業務（ものづくり）量を確保し、雇用を安定的に維持することの難しさもある。
- ・自社での直接雇用（特例子会社含む）を前提としつつも、とりわけ、中小企業においては、経営面からの雇用の難しさ、十分な業務量の確保という課題を抱えている。これに対しては、複数の中小企業が組合などを活用し共同で雇用する「事業協同組合等算定特例」が活用されるべきであるが、適用要件が難しく、広がりが限定的であることから、制度運用を見直すべきである。また、障害者雇用に関わる会社や組合などへの出資額や出資率を以て、障害者雇用率の補完とする仕組み、あるいは、障害者雇用に関わる会社などからの商品・サービスの購入を、事業を支える観点から評価し、障害者雇用率を補完する仕組みなど、制度の柔軟な運用の検討を求めたい。
- ・さらには、雇用の数だけではなく、雇用の質も評価の対象とすべきである。具体的には、雇用している障害者の平均給与、満足度、平均勤続年数、個別支援計画の導入と作成・見直しなども評価すべきである。国・自治体、企業の努力や工夫が可視化・比較されることで、より前向きな取り組みにつながると考える。
- ・また、この取り組みの中に法定雇用率を未達成の企業からの納付金を充てることで、全ての企業の参画を実現できる。社会全体で障害者雇用を支えるという観点に基づくもので、持続可能な社会づくりにもつながる前向きな取り組みになる。
- ・障害者雇用の促進、雇用数拡大の取り組みの推進を維持しながらも、さらに中長期的に雇用を守り、拡大していくための方策の1つとして、提案したい。

2)

国・自治体には、行政手続きにおけるユニバーサル対応や国際レベルでの対応を求める。

日本の国際競争力向上に向けては、優秀な留学生や外国人起業家など高度人材の獲得をはじめ、多様な人の活躍が不可欠である。在留外国人など今いる人材を逃さないこと、そして新たな人材の獲得の両方の観点から、住みたい国・住みたい街として多様な人から選ばれることが必要である。大前提として外国人や障害者など多様な人の生活の基盤をつくり支える、国・自治体の対応について、わかりやすさや見つけやすさ、内容の充実などより一層の努力を求める。

具体的には、ウェブサイトや窓口などでの英語をはじめとする多言語への対応と情報の見つけやすさ

への配慮、ウェブサイトの音声読み上げへの対応、障害者の情報へのアクセスを確保する情報保障（音声ガイドや手話通訳など）、各種手続きのワンストップ対応などがある。

昨今のウクライナからの避難民の受け入れにおいても、国際間での比較において日本の手続き、事務処理の煩雑さや、ICT リテラシーの低さは一層顕著であるとの指摘があることを付記しておく。

具体的取り組み例③：外国人の獲得・定着に向けた言語対応

- ・『外国人との共生社会の実現に向けたロードマップ』（関係閣僚会議で策定・2022年6月発表）では外国人の受け入れにおける各種課題への中長期的な取り組みが示された。取り組みの柱の1つでもあり、外国人の日本への定着と活躍に向けての最大の課題は、日本語習得にあるといっても過言ではない。日本語教師の不足や学習教材の充実に向けて、オンライン学習を提供する事業者への補助金など事業への参入・拡大を後押しする施策や日本語学習教材の体系的な開発・更なる充実と外国人への無償提供や認知度向上を求める。
- ・行政の手続きや情報発信における英語をはじめとする多言語対応への対応も、長らく課題としてあがることの1つである。ウェブサイトの多言語自動翻訳ツールや窓口の多言語音声翻訳ツールの導入など ICT への投資を加速させることを求める。
- ・民間の参入や民間の力を活かし、また、競争原理を働かせることで、サービスの質と量の向上を図りたい。

3)

国・自治体には、公共施設へのユニバーサルデザインの導入を求める。

多様な人が利用する公共施設はユニバーサルデザインを普及・実践する場の一つとして重要であると考える。

具体的には、言葉の違いを超え誰もがわかりやすいピクトグラム（図記号）での表示、多くの人にとって読みやすいユニバーサルデザインに対応した UD フォントの採用、障害者・高齢者・妊婦・子どもや子連れ・病気やケガの人など配慮を必要とする様々な人に向けたバリアフリートイレやエレベーターの充実、男性や女性を区別しない誰もが利用できるオールジェンダートイレの併設などがある。

2025 年大阪・関西万博の玄関口となる「夢洲（ゆめしま）駅（仮）」へのオールジェンダートイレの併設が決定しているが、人が集まる場所への象徴的なユニバーサルデザインの導入による認知・理解の拡大と、誰もが障害なく生活するための社会投資としてユニバーサルデザインの導入の両方を行っていくべきである。

具体的取り組み例④：自治体でのユニバーサルコミュニケーションデザインの活用

- ・情報の受け手がわからない、見ていないという状態を防ぎ、できるだけ多くの人にわかりやすく情報を伝えるには、情報量、デザイン（レイアウトや配置）と文章、色彩設計への配慮が必要である。例えば、

フォント1つとってみても、科学的根拠や人間工学といったエビデンスに基づき開発された UD フォントを使うことで、視認性・判読性・可読性の担保が可能となる。東京都防災ブック「東京防災」、日本年金機構「年金定期便」、大阪ガス株式会社「ご使用量のお知らせ」、三菱食品株式会社「カムカムシリーズ」など、様々なお知らせやパッケージなどでの利用が広がっている。

＜一般的なフォントと UD フォントの比較＞ ※フォントのサイズや行間など同じ条件で置き換えを実施

➤ 一般的なゴシック体

- 厚生年金保険料率（平成22年9月1日～平成23年8月31日 適用）
 - 一般の被保険者等 ……16.058% （厚生年金基金加入員 ……11.058%～13.658%）
 - 坑内員・船員の被保険者 ……16.696% （厚生年金基金加入員 ……11.696%～14.296%）
- 児童手当拠出金率 ……0.13%

※児童手当拠出金については事業主が全額負担することとなります。

➤ UD フォント（一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会が認証した「みんなの文字」）

- 厚生年金保険料率（平成22年9月1日～平成23年8月31日 適用）
 - 一般の被保険者等 ……16.058% （厚生年金基金加入員 ……11.058%～13.658%）
 - 坑内員・船員の被保険者 ……16.696% （厚生年金基金加入員 ……11.696%～14.296%）
- 児童手当拠出金率 ……0.13%

※児童手当拠出金については事業主が全額負担することとなります。

- ・大阪府堺市では、香川県高松市に続き納税通知書にユニバーサルコミュニケーションデザインの観点を入れて見直すことで、わかりにくさを改善し、市民からの問い合わせが改善前と比べて 20%削減された。多様な人との接点のある国や自治体は、情報のユニバーサルデザインにも配慮すべきである。

出典：一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会 三村一夫氏講演、UCDA フォント比較資料、

UCDA ホームページを参考に作成

（２）国・自治体：マイノリティの声を反映し、障害を取り除き改善に結びつける仕組みづくり

多様な人、特にマイノリティの声や要望を集め、反映することで、障害を取り除くとともに、多様な選択肢を提供し、更なる活躍に結びつける取り組みを求める。

1)

国・自治体には、制度の実効性をさらに高めるための仕組みづくりを求める。

具体的には、外国人起業家の支援や留学生の活躍に向けた企業マッチングなど、活躍を希望する人と活躍の場をつなぐ仕組みづくりが求められる。また、本人の活躍だけでなく、配偶者や子どもなど家族の暮らしの安定と充実も重要である。

障害を取り除く仕組みづくりについては、国・自治体のみが取り組むべきものではないが、企業にとってビジネスとしてのインセンティブが働きにくい場合もある。利用者にとって替えがきかない重要なサービスがある一方、スケールメリットが働かず採算が取れないケースも多い。国・自治体は、社会貢献とビジネスの両立、いわゆる CSV の観点から、企業の取り組みを評価する仕組み、あるいは税制優遇といった、企業にとってのインセンティブとセットで取り組みが加速する枠組みを検討すべきである。

具体的取り組み例⑤：起業家や若者を含む高度外国人材、留学生の受け入れ拡大・就職支援

- ・高度外国人材への優遇措置により、経年での数は増加傾向にあるものの、約 1.6 万人（2021 年末時点）¹⁵と、国際的な人材獲得競争の中にあってもその規模は満足できるものではない。
- ・2023 年 4 月には、高度外国人材の受入れに係る新たな制度が創設され、高度人材や若者の戦略的受け入れに向けて、在留資格「高度専門職」の要件および優遇措置の緩和と、世界大学ランキング上位校の卒業生の就職・起業活動での滞在期間延長が認められることとなった。しかしながら、その要件について、「高度専門職」は年収 2,000 万円以上の者、また大学卒業あるいは大学院修了から 5 年以内など限定的であり、すでに他国から遅れをとっていることから、制度運営の中で更なる緩和を求める。
- ・こうした制度をより実効的なものとしていくためにも、高度人材の受け入れ拡大や留学生の日本での就職に向け、官民が連携し、各地域において具体的なマッチングや起業の機会を提供するとともに、活躍を希望する人と活躍の場をつなぐ人（サポーター）や仕組みづくりが求められる。

2)

自治体には、国を待たずして、地域のステークホルダーと共に知恵を出し合い、先んじてできることに取り組むことを求める。

具体的には、多様なバックグラウンドを持つ人への教育施設であるインターナショナルスクールや日本語学校の地域への誘致や新設、障害のある子どもや外国にルーツのある子どもなどが同じ学級で共に学ぶインクルーシブ教育の推進、学びを支えるデジタル教科書の導入促進などがある。とりわけデジタル教科書は、発達障害や弱視といった視覚障害など「読む」ことに困難のある児童・生徒のための読み上げ機能が、日本語学習中の人にとってもわかりやすいと評価されている。

その他、病児や外国人幼児などの保育支援、DE&I を推進する企業の独自認証制度の導入による企業などの取り組みの後押し、ICT を活用し SNS や HP などからマイノリティの声を受動的にも能動的にも集め分析する仕組み（デジタル化・システム化・自動化されていることが必要）をつくり、その声をさらに活用していくなどがある。

具体的取り組み例⑥：インクルーシブ教育

- ・国連の障害者権利条約への批准を背景に、2022 年の権利委員会による審査・勧告において、日本は、障害のある者と障害のない者が共に学ぶ仕組み（インクルーシブ教育）への権利保障について指摘を受けた。
- ・障害の有無のみならず、外国にルーツのある子どもなど、多様な児童・生徒が同じ学級で共に学ぶ機会、多様な人との接点を増やし、相互理解を促すものである。諸外国の動向、日本における教育制度や体制、本人や保護者の希望なども考慮し、共に学ぶ機会の在り方は、今後、議論が尽くされるべきである。
- ・そして、教育の場における DE&I の実現に向け、教職員の業務効率化や一人ひとりの児童・生徒に合わせた学びを実現する ICT の活用・投資を一層進めるべきである。

¹⁵ 法務省出入国在留管理庁『国籍・地域別高度外国人材の在留者数の推移』

【提言Ⅲ】 企業は、社会の DE&I 実現に向けた具体的取り組みを実践

誰も（多様な人）が等しく機会を与えられ、活躍・成長できる社会の実現に向けては、企業が企業活動を通じて社会に対してなすべきこと、そして企業自身がなすべきこと、できることが数多く残されている。我々、企業こそが率先して DE&I を推し進めるという気概を持ち、多彩な取り組みを実践していく。

1. 企業が社会の DE&I 実現に向けて取り組むこと

（1）ビジネスコミュニティ・企業：ダイバーシティに関わる産業の活性化（新たなビジネス機会の創出）

社会の DE&I の実現のためには、ダイバーシティに関わる産業の更なる活性化が必要である。既存サービスの利用拡大による市場拡大に加えて、そこにチャンスを見出し新たなサービスやイノベーションに結びつける視点も必要である。企業が社会の DE&I の実現のためにできることは多い。

ビジネスコミュニティ・企業は、DE&I 実現を後押しする産業への積極投資と利用促進を行うことで、産業の拡大・育成、担い手を確保していく。産業として成立・成長しなければ、賃金の確保・上昇も見込めず、担い手も育たない。例えば日本語教師の年収は平均年収程度か下回っており、担い手の確保を難しくしている一因であるという。

具体的には、女性を含めた多様な人の活躍を後押しする家事のアウトソーシングや子育て支援事業への投資や福利厚生への導入などによる利用者拡大、外国人や障害者などの活躍を後押しする日本語教育、通訳・翻訳、手話通訳、ノートテイクなどコミュニケーションをサポートする事業の自社業務での活用や事業への投資などがある。

更には、こうした産業の恒常的な担い手不足も深刻な課題であり、担い手の持続的な確保に向け、例えば、企業で働く人がダブルワークとして、家事のアウトソーシングや子育て支援（保育所の送迎や食事作り）、介護支援、学童の先生（放課後児童支援員や学童保育指導員）などの担い手となることも推進すべきである。単に担い手不足を補うだけではなく、多様な年齢や世代との相互理解を深める場やワーク・イン・ライフを実践する場になる。その際、現場のデジタル化・ICT 化を加速させ、業務の効率化・生産性の向上を図り、負担の更なる軽減を図り、多くの人が担い手となれる環境も整備すべきである。

また、DE&I 実現を後押しする産業を創る上で、外国人や障害者、女性など当事者ならではの視点を事業に反映できる人々の活躍が期待される。それぞれが持つ、異なる文化や価値観、経験などが、新たな商品・サービスを生み出すきっかけにつながるのではないかと。

一方、金融庁の報告書¹⁶では、既にスタートアップエコシステムにおけるジェンダーダイバーシティが課題として提示されており、女性も含めた起業家の多様な顔ぶれの実現を後押ししていく必要がある。例えば、ピッチイベント登壇者のダイバーシティ確保を目的としたイベントガイドラインの策定や、資

¹⁶ 金融庁政策オープンラボ『スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ課題解決に向けた提案』（2022年7月）

金の出し手であるベンチャーキャピタル（VC）やコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）におけるキャピタリスト、投資家、ならびに投資先の多様性確保など、スタートアップエコシステム内に DE&I を浸透させる努力を一層行うべきである。また、女性のみならず、外国人や障害者の起業家教育や起業の支援を対象とした CVC やファンドなどの設立についても検討の余地がある。

（２）ビジネスコミュニティ・企業：働き方改革と同時に生き方の多様化に対応した取り組みの推進

多様な働き方を実現する働き方改革に加え、暮らし方も含めた一人ひとりの多様な生き方そのものを支える制度や仕組みの整備は、社会の DE&I 実現のために、企業のみならずビジネスコミュニティ全体で取り組むべきことである。

ビジネスコミュニティ・企業は、人々の価値観の変化や生き方（暮らし方、働き方）の多様化を背景にした、ワーク・イン・ライフの実現に向けて、働く場所や時間を自ら選ぶことを可能とする“Work From Anywhere”制度の導入・拡充、具体的にはリモートワーク、ワーケーション、スーパーフレックスなどの制度や環境の整備（ICT 投資など）を積極的に行うべきである。

（３）企業：多様な人の活躍機会を創出すると共に、DE&I の取り組みの積極的な発信

多様な人の活躍の場を創出することは企業としての責務でもある。また、企業が DE&I の取り組みを社外に向けて積極的に発信することは、社会全体の DE&I 実現に向けた機運を醸成していくことにもつながる。そして、自社にとっては、社員のエンゲージメント向上はもとより、ステークホルダー（顧客、投資家、入社希望者など）への前向きなメッセージになる。

１）

企業は、多様な人の活躍の機会を創出するため、異能の発掘（発達障害など精神障害者が持つ異能の発掘）と活躍の場づくり（戦略的な障害者雇用）、外国人や障害者など個々人の特性に合わせたジョブマッチングによる多様な人の企業への取り込みの実践、仮想空間・ロボット・アバターなどの活用による空間を超えた働く場の提供、雇用の安定化に向けた複数企業共同での雇用創出やスキル開発などに取り組むべきである。

具体的取り組み例⑦：精神障害者の雇用と活躍

- ・近年、発達障害への認知・理解が高まる中で、その数も顕在化・増加している。企業においても身体障害者や知的障害者の雇用・活躍の実績は重ねてきているが、精神障害者については、今まさに模索しながら取り組みが進んでいる。とりわけ、身体障害ではエレベーターの設置や段差の解消など比較的配慮すべきことがわかりやすいが、精神障害は目に見えないが故にどのような配慮が必要か、手探りとなることも多い。

- ・精神障害、中でも発達障害を活かした特例子会社がある。

株式会社デジタルハーツプラスは、ゲームやソフトウェアのデバッグサービスやサイバーセキュリティサービスを提供する。インターンシップを通じた異能の発掘と業務への適正確認・マッチングにより、スペシャリストとして当該業務にて高いパフォーマンスを発揮している。メンバー 5 名に 1 名の管理職を配置し、一人ひとり異なる障害に配慮し、体調や業務などについて毎日、報告・相談するコミュニケーション（面談）を重視する。また、本人に適した業務への配置や配置転換など入社後のギャップ解消や、国家資格への挑戦などのスキルアップにより多様な人材の定着と戦力化に取り組む。

株式会社サザビーリーグ HR は、従業員 79 名のうち 91%が発達障害者（2020 年 4 月時点）で、アプリケーション開発からホームページの運用・制作、SNS 調査分析・監視、DTP 業務（印刷物制作）、物流業務、商品画像撮影・画像加工アプリケーション開発などを提供する。専門スキルの認定制度や手当の支給、親会社（株式会社サザビーリーグ）への派遣、正社員登用制度など、成長と活躍に向けた仕組みを持つ。高い集中力を活かすスキルアップを通じて高度な専門性を獲得することで、本社 IT 部門へ出向する人材も登場している。

- ・ある分野で突出した才能を発揮する異能を企業に取り込む、あるいは発達障害に特化した特例子会社の設立など先進企業の取り組みなどが既に始まっている。多様な人材を企業の活力として取り込み、活かす例になるだろう。

出典：株式会社 Kaizen 鈴木慶太氏講演や公開情報を参考に作成

2)

企業は、DE&I の取り組みを積極的に発信することで、社会や他企業への啓発や貢献につなげる。コーポレートコミュニケーションを通じた取り組みの発信（IR、広告、採用活動など）、自社ノウハウの外部への展開（研修、講演など）などにも積極的に取り組むべきである。また、自社ウェブサイトなど情報へのアクセシビリティ¹⁷の確保、中でもウェブアクセシビリティに対応している企業は 10%程度¹⁸にとどまっており、デジタル化が進む中で、誰もが情報にアクセスできるように策を講じるべきである。

また、DE&I の実現を追求していく上で、人々の意識の改革が肝要である。人々が、DE&I を知り、理解し、自分事化していく上で、マスメディアの果たす役割と影響力は大きい。企業は、自らの取り組みの発信と同時に、こうした企業の動きを報じてもらえるようメディアへの働きかけを行うべきである。また、メディア自身も、企業の意識、人々の意識が変わりつつあることを主体的に発信し、社会全体の意識をポジティブに改革する、その役割を果たすべきである。

¹⁷ 障害者や高齢者を含めて誰もが容易にホームページなどで提供にされている情報の取得や機能を支障なく利用できること。

¹⁸ ウェブアクセシビリティ基盤委員会『一般企業におけるウェブアクセシビリティ方針策定と試験結果表示の実態調査』（2019 年 2 月）

具体的取り組み例⑧：製品・サービスの情報発信を通じた啓発活動

- ・自社の DE&I の取り組みについて、先進的な取り組みまでは至らずとも、自社と社会の接点（広報活動や採用活動、営業活動など）において、DE&I に取り組んでいることを発信すべきである。例えば、P&G のヘアケア製品パンテーンでは LGBTQ を含む就活生に向けて「自分らしい髪で、一緒に働きましょう」と一人ひとりの個性に寄り添う「#PrideHair」プロジェクト（Twitter での意見募集、広告展開など）を実施、また、乳幼児用紙おむつパンパースは多様な家族の多様な子育てを応援するウェブメッセージの発信などを行ってきた。
- ・広告や SNS などの広報活動、採用や営業活動、地域貢献活動など社外に向けて情報を発信する際に、言葉やビジュアルに配慮をするということは、企業が社会の DE&I の実現のためにできることの 1 つである。さらには、例えば家族をビジュアルとして発信する際に、典型的な家族だけではなく新しい家族像を反映するなど、メッセージ性を持たせることもできる。
- ・企業は、その活動を通じて DE&I について社会（一人ひとり）の気づきや理解につなげることができる。同時に、DE&I を重視する企業との外部からの認知は、今や若者や優秀な人材を集める上で必要不可欠であり、その二兎を追うことが重要である。

出典：P&G ジャパン合同会社 住友聡子氏講演や公開情報を参考に作成

具体的取り組み例⑨：社外向け研修や講演、職場見学などを通じたノウハウの展開

- ・自社の DE&I の取り組みについて、先進企業はそのノウハウを積極的に他社ひいては社会に還元を行っている。
- ・オムロン京都太陽株式会社では、障害者の雇用・活躍に向けた取り組みについて学ぶことができる、リアル・オンライン双方での工場見学や講演会を無償で提供している。工場では、障害者と健常者が共に働くユニバーサルデザインやシステム、障害を補う補助具・治具を整備し、人と機械が協調生産するモノづくりの見学を行っている。また、新入社員や株主などのステークホルダーに対しても見学会を実施し、オムロンの企業理念や障害者雇用の実践について理解・共感の場づくりを積極的に行っている。
- ・P&G ジャパン合同会社では、2016 年に、社外啓発組織「P&G ダイバーシティ & インクルージョン啓発プロジェクト」を発足。ダイバーシティ（多様性）・イクオリティ（平等な機会）・インクルージョンの啓発活動と、同社が独自に開発した管理職向けインクルージョン研修プログラムの他企業への無償提供を軸に、講演やヒアリングなども随時行っており、これまでに 750 社以上の企業・団体にノウハウを提供している。2021 年からは、LGBTQ+ に対する「アライ」（理解者・支援者）の輪を日本社会に広げることを目的として、「アライ育成研修」の無償提供も行っている。
- ・先進企業の考えや具体的な実践について学ぶ機会があることは、社会全体の財産であり、企業としての社会貢献にもなる。

出典：オムロン京都太陽株式会社 三輪建夫氏講演や視察、P&G ジャパン合同会社 住友聡子氏講演や公開情報を参考に作成

2. 企業自身の DE&I 実現に向けて取り組むこと

(1) 企業：長期的視点に立ち、DE&I の意識、文化の浸透に向けた取り組みの推進

DE&I が、社員一人ひとりの意識に根付き、企業文化として昇華されるには、少なくとも 10 年かかるものと認識し、経営者を含む企業自身は、長期的視点に立ち取り組んでいかなければならない。企業自身の DE&I に向けて取り組むべきことは多い。

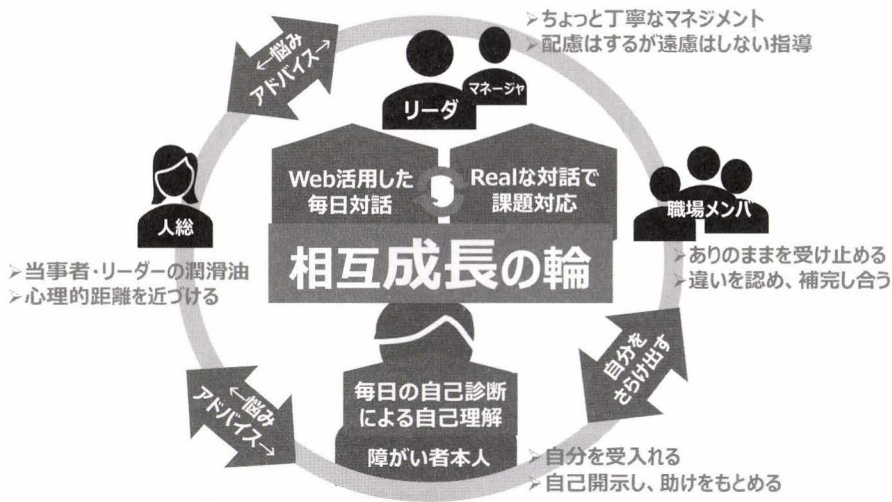
1) 経営者は、自らの強いコミットメントの下、「あるべき社会の姿」を設定した上で、その社会の実現に向け、あるいはその社会において選ばれる企業となるために、「自社の経営理念や戦略」と「DE&I」の関係性と取り組みの必要性を社内に向けて、継続して発信し続けなければならない。そして、社員の意識改革・行動変容に向けた教育・研修や環境整備など、具体的な行動・投資を行うべきである。社員一人ひとりが腹落ちするように、まず経営者自身が率先して取り組んでいかなければならない。

2) 企業には、多様な人がお互いを理解し、受け入れ、活かし合うことで、お互いの成長へとつなげる、コミュニケーションの場づくりを行うことが求められる【図表 13】。

具体的には、ダブルワークや社内留学など一緒に働くプログラムの導入、個々人が持つアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）への気づきを促す研修、ロールモデルづくり（自社にロールモデルが存在しない場合は、企業の枠を超えたロールモデルづくり）などがある。

【図表 13】自己理解と相互理解、そして相互成長につなげる「究極のコミュニケーション」

ユニークな究極のコミュニケーションで、誰もが活躍できる職場をつくる
～ 自己理解から相互理解、そして相互成長へ～



出典：オムロン京都太陽株式会社 講演資料

具体的取り組み例⑩：一緒に働くプログラム

- ・オムロン京都太陽では、就職前に実習生として工場に受け入れる取り組みを行う。実習生を受け入れると、短期的に生産性は落ちるが、本人に必要な働くことの理解や不安の払しょくを1～2週間、時には半年ほどかけて行っている。これにより職場や業務とのアンマッチも防ぐことができる。
- ・また、オムロンの新入社員を2～3か月の間、実習生として受け入れ、障害者と共に生産業務を行い、協調・共生について学ぶ機会を作っている。就業後に、普段と異なる職場で業務を行うことは、多様な人と接点を持ち、多様な職場・業務を体感し、相互を理解する助けとなる。

出典：オムロン京都太陽株式会社 三輪建夫氏講演やヒアリングを参考に作成

3)

2024年から合理的配慮はすべての事業者の義務となることも踏まえ、個々の特性や障害に応じた合理的配慮の提供が必要となる。障害者への配慮における課題は、相手への「無関心」か「過剰なおせっかい」である。どちらも間違いではないが、どちらも適切ではない。相手に向き合い求めるもの・必要なものについてコミュニケーションをとり、その上での配慮や選択肢の提示を行うこと、つまり本人にとって「必要な配慮」を行い、周囲の人から「不要な遠慮」を無くしていくことが必要である。

具体的には、オフィスのユニバーサルデザイン化（通路幅の確保、段差・傾斜の解消、フリーアドレス化、バリアフリートイレの設置・増設など）といった施設の改善、相談窓口の設置や上司以外のメンター・相談相手の設定など多様な相談先づくり、社内における研修や情報共有時の配慮による情報保障などがある。

（２）企業：インクルージョンをスキルとして認識し、企業活動・事業運営の中に取り入れる

インクルージョンは、個人の持つ考えや価値観を一つに変えていくことではなく、多様性をビジネスに活かすスキルと認識した上で、理解と実践に向けた取り組みを推進し、合わせて、マネジメント指標に盛り込み、効果測定を定期的に行うなど、企業活動や事業運営の中に組み込んでいくべきである。

1)

企業は、インクルージョンを後天的に習得するスキルとして、DE&Iの理解と実践に向けた学び・訓練の場としての研修やトレーニングを継続的に実践することが求められる。研修効果の持続や効果を鑑み、繰り返し行うことが望ましい。全ての働く人にとって必要なスキルであるが、特に、社員との接点が多い管理職の意識や言動が肝要である。

2)

また、DE&I実現に向けた目標設定や効果測定も重要である。具体的には、経営者や管理職のマネジメント指標への盛り込み、エンゲージメント調査など達成度の継続的なモニタリングとファクトベースの検証と改善の徹底などが求められる。

その他、人材育成や、防災訓練など、より具体的な企業活動の中においても、インクルージョンの観点を取り入れていくことが求められる。具体的には、多様な人の可能性を広げる幅広いキャリアステップの検討と育成制度の整備など中長期的な時間軸での取り組みや、障害者・高齢者などを想定した防災訓練の実施や避難器具の設置といった緊急時に誰も取り残さない配慮や取り組みも必要である。

具体的取り組み例⑪：インクルーシブ経営に向けた社内向け研修

- ・P&G ジャパン合同会社では、多様性を活かしビジネスに活用する、つまりインクルーシブ経営のためにはスキルが必要と捉え、経営層・管理職・全社員向けのトレーニングを継続的に実施している。ポイントは、インクルージョンは自然発生的にできるのではなくトレーニングにより身に着けるスキルであり、より具体的なシチュエーションの中でインクルーシブな言動ができるのかロールプレイングなどを行うプログラムを重視していることである。
- ・トレーニングでは、インクルージョンされている（受け入れられている）と感じるかどうかは、受けた言動で感じるものとし、無意識の言動・思い込みをもたらすアンコンシャス・バイアスについての知識や具体的な言動のヒント（相手を認め輝かせる具体策）の提示を行うとともに、自身がインクルージョンを感じた瞬間・感じなかった瞬間の共有やケーススタディで参加者同士が話し合いながら理解を深めることに重点を置いている。
- ・また、戦略に基づくアクション（数値目標やアクションプランを定め、評価を行い、スキル育成につなげる）に対する評価は、経営層も入れて頻繁に行う。評価の中には、従業員調査（毎年）、経営者を交えたアクションプラン進捗確認（定例開催）、達成度を経営層の評価項目に入れるなどがある。これら多様な取り組みを継続することで、「平等な機会とインクルーシブな世界の実現」をめざす。

出典：P&G ジャパン合同会社 住友聡子氏講演を参考に作成

おわりに ～先ず隗より始めよ～

当委員会の活動を通じ、多様な違い“Diversity”を、互いに理解し合い“Inclusion”、公正に扱われる“Equity”な社会や企業をつくるには、他の誰でもなく、我々自身が意識改革と行動変容を起こし、長期的に、そして、今すぐに、取り組みを進めなければならないとの強い危機感を共通認識として持つに至った。そして、取り組みは一過性、まして単発ではなく、継続しなければならず、その過程においては進捗や達成度を振り返りながら、次の手を考え続けることが求められる。国・自治体、企業、私たち一人ひとりが行う取り組みは異なるであろうが、めざすべきところは同じであり、その過程や手段において互いの知見から学び合うことで、DE&I を加速させていくことができるだろう。関西経済同友会においても、これまでの提言において取り上げてきた「女性活躍」、「若者」といった観点も踏まえ、DE&I の更なる推進に向け、具体的な取り組みを積み重ねていく。

関西という地域には、DE&I に通ずる特性や強みがある。例えば、大学や研究機関の集積という強みに、「おせっかい文化」に代表される世話焼きの気質を活かし、留学生や高度外国人材の誘致・定着をめざす仕組みづくりの推進、あるいは、阪神・淡路大震災の経験を基にしたインクルーシブ防災¹⁹の実践とそのノウハウの展開、といったことが考えられる。関西は、自身の持つ多様性を発揮し、DE&I の実現を率先垂範するポテンシャルに満ちている。

また、2025 年に開催される大阪・関西万博は、関西の自治体・企業・私たち一人ひとりの DE&I の取り組みの成果の一端を発信する好機になるだろう。例えば、1964 年の東京オリンピックに端を発しピクトグラムが世界に広まったように、万博会場におけるユニバーサルデザインの実現、多言語対応やバリアフリー、あるいは関西人氣質を活かしたインクルーシブなまちづくりなど、世界中の多様な一人ひとりの DE&I を実現するアイデアを実践し、社会実装につなげる場になれば良い。

そしてこの先、5 年後、10 年後に、「多様な違い“Diversity”を、互いに理解し合い“Inclusion”、公正に扱われる“Equity”ことにより、誰も（多様な人）が等しく機会を得て活躍・成長できる社会」を実現するために、今、私が、あなたが、なすべきことは、先ず自らが挑戦の一步を踏み出すことである。本提言がそのチャレンジのヒントになれば幸いである。

¹⁹ 障害者や高齢者、妊婦、子ども、外国人など災害時に誰一人取り残さない防災への取り組み。東日本大震災での障害者の死亡率は、住民全体の死亡率の 2 倍にのぼる（NHK が岩手県、宮城県、福島県の自治体に行った調査結果『東日本大震災における障害者の死亡率』（2012 年 9 月）に基づく）。また、熊本地震での車中や避難所などで長時間座るなど足を動かさないことや脱水によるエコノミークラス症候群での入院患者は、54 名中 42 名が女性であった（熊本県の調査結果『入院を必要とした「エコノミークラス症候群」患者数』（2017 年 3 月）に基づく）。

【別表】 関西経済同友会におけるダイバーシティに関する提言・アピール、活動

年度	委員会 (委員長)	タイトル、内容	テーマ
2009年度	人口減少社会委員会 (三井物産 中村常務)	外国人材との共生により人口減少を乗り越える	外国人
2013年度	移民政策委員会 (丸一鋼管 鈴木社長)	定住外国人の受け入れ促進で日本の再活性化を ～いま求められる外国人庁の設置～	外国人
2014年度	ダイバーシティ委員会 (パナソニック 河井専務)	関西がリードする「ダイバーシティ国家日本」 ～多様な人が共生する「国のかたち」を目指し、 経営者がトップダウンでワークスタイルの革新を～	女性活躍 若者
2015年度	アジア人材委員会 (伊藤忠商事 小林顧問)	人材鎖国日本、このままでいいのか？ ～日本は、内なるグローバル化を推進し、 アジアとの共存共栄を図れ～	外国人
2017年度	次世代志向の政策を考える委員会 (日本生命 古市副会長)	「若者政策」を国家戦略の柱に!! ～若者の自律を支え、人口減少による国力低下を乗り越える～	若者
2019年度	関西レジリエンス委員会 外国人材受入分科会 (インターアクトジャパン 常野代表)	外国人材受入れについてのアピール ～労働力ではなく人として受け入れるために～	外国人
2020年度	子育て問題委員会 (りそな銀行 小坂シニアアドバイザー マザーネット 上田社長)	「子育て支援」を企業の成長戦略に ～Well-being 向上型戦略への大転換～	育児支援 女性活躍
2021年度	女性活躍委員会 (マザーネット 上田社長 りそな銀行 岡橋副社長)	今こそ本気の「女性活躍」を ～Well-Being型管理職への転換で企業価値向上～	女性活躍
2022年度	女性リーダー塾 (マザーネット 上田社長)	<活動内容> 女性会員・外部講師による講演会の実施、女性会員相互の 交流促進など、企業の垣根を超えて女性リーダー育成・活躍に 資する活動を実施	女性活躍

2022 年度 ダイバーシティ＆インクルージョン委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

2022 年

6 月 20 日 会合「本年度の活動方針案について」

8 月 23 日 講演会・会合

「外国人とのパートナーシップで日本経済復活を目指す

～ダイバーシティ＆インクルージョン（DEIB）の視点から～」

講師：一般社団法人 EDAS 理事長 田村 拓 氏

9 月 6 日 講演会・会合

「障害者の DE&I～多様性を価値に転化するためになすべきこと～」

講師：株式会社 Kaien 共同創業者・代表取締役 鈴木 慶太 氏

11 月 10 日 講演会・会合

「情報を『わかりやすく』伝えるために

～ユニバーサルデザインとユニバーサルコミュニケーションデザイン～」

講師：一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会

常務理事 事務局長 三村 一夫 氏

11 月 30 日 視察

オムロン京都太陽株式会社

講師：代表取締役社長 三輪 建夫 氏

12 月 15 日 講演会・会合

「経営戦略としてのイクオリティ＆インクルージョン」

講師：P&G ジャパン合同会社 広報渉外 執行役員 住友 聡子 氏

2023 年

1 月 25 日 会合「提言（骨子）の作成に向けて」

3 月 10 日 会合「提言骨子案について」

3 月 28 日 常任幹事会にて提言骨子案を審議

4月 3日 正副委員長会議「提言案について（委員会会合前の意見交換）」

4月 10日 会合「提言案について」

4月 25日 幹事会にて、

提言案「Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現

～誰も（多様な人）が等しく機会が与えられ、活躍・成長できる

社会をめざし、私が、あなたが、取り組むべきこと～」を審議

5月 11日 提言「Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現

～誰も（多様な人）が等しく機会が与えられ、活躍・成長できる

社会をめざし、私が、あなたが、取り組むべきこと～」を記者発表

2022 年度 ダイバーシティ & インクルージョン委員会 名簿

2023 年 3 月 29 日現在（敬称略）

委員長	坂本 英一	西日本電信電話(株)	代表取締役副社長 副社長執行役員
委員長代行	田中 昭二	テロイト・マツ コンサルティング合同会社	執行役員パートナー 関西・西日本統括
副委員長	生駒 昌夫	(株)きんでん	代表取締役会長
〃	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	代表取締役会長
〃	上田 理恵子	(株)マザーネット	代表取締役社長
〃	垣内 俊哉	(株)ミライロ	代表取締役社長
〃	黒田 拓也	日本生命保険(相)	本店企画広報部 部長
〃	小坂 肇	(株)奥村組	副社長執行役員
〃	酒井 真理	ピーチコーポレーション(株)	代表取締役社長
〃	白川 基光	ソブラ(株)	代表取締役社長兼 CEO
〃	田村 太郎	(一財)ダイバーシティ研究所	代表理事
〃	中西 竜雄	中西金属工業(株)	代表取締役社長
〃	沼部 美由紀	(株)クロシェホールディングス	代表取締役
〃	堀井 健史	関西電力(株)	総務室 経済調査担当部長
〃	山口 朋子	(株)コングレ	取締役相談役
委員	五十川 龍之	新明和工業(株)	代表取締役 取締役社長
〃	大辻 昌秀	(株)SmartHR	執行役員 関西支社 支社長
〃	大野 茂樹	住友商事(株)	理事 国内担当役員補佐 関西支社副支社長
〃	岡本 譲	(公財)太平洋人材交流センター	専務理事
〃	尾崎 彰	中外炉工業(株)	代表取締役社長
〃	加賀田 健司	大成建設(株)	専務執行役員 関西支店長
〃	加藤 行教	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室長
〃	川口 達夫	(株)櫻製油所	代表取締役社長
〃	岸 貞行	エア・ウォーター(株)	会長付顧問
〃	久保 明彦	(株)プロスパー・コーポレーション	代表取締役社長
〃	久保 陽子	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
〃	炭谷 正樹	西日本電信電話(株)	執行役員
〃	関口 暢子	(株)ダスキン	社外取締役
〃	谷口 典江	大同生命保険(株)	取締役常務執行役員
〃	富澤 五月	西日本旅客鉄道(株)	理事 鉄道本部 CS 推進部長
〃	中島 康之	社会保険労務士法人 NSR	代表社員
〃	中西 孝平	(株)池田泉州ホールディングス	社外監査役
〃	中野 剛志	(株)三井住友銀行	総務部 副部長兼広報部 部長
〃	西村 元秀	泉州電業(株)	代表取締役社長
〃	藤井 徳久	(株)情報工場	代表取締役社長
〃	松久 藤子	三井物産(株)	関西支社副支社長
〃	森 圭子	ダイキン工業(株)	人材育成・女性活躍推進担当執行役員
〃	横山 亜古奈	(株)リクルートスタッフィング	関西支社長
〃	吉野 早苗	(株)ダイセル	事業支援本部人事グループ 社会保険労務士

委員長スタッフ	大石 直	西日本電信電話(株)	秘書室長
"	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
委員長代行スタッフ	福井 利匡	イトーヨーカドー コンサルティング合同会社	シニアマネジャー
"	大鶴 保	イトーヨーカドー コンサルティング合同会社	ディレクター
スタッフ	青池 彰紘	関西電力(株)	総務室 経済調査グループ リーダー
"	池田 久美子	ダイキン工業(株)	女性活躍推進担当部長
"	井崎 千尋	ダイキン工業(株)	
"	上田 遥	(株)マザーネット	食育事業担当 (農学 博士)
"	上田 裕貴	サノヤスホールディングス(株)	人事部課長
"	榎本 文治	(株)榎製油所	営業管理部長
"	大志万 智広	(株)奥村組	管理本部 ダイバーシティ推進部長
"	大谷 昂之	日本生命保険(相)	本店企画広報部
"	嘉村 哲	(株)情報工場	関西支社長
"	古賀 晶子	(株)コングレ	関西 MICE 開発事業部長
"	小松 雅彦	三井物産(株)	関西支社 業務部 国内戦略企画室 室長補佐
"	坂井 明	日本生命保険(相)	本店企画広報部 課長
"	須藤 徹治	(株)情報工場	事業推進室 シニアマネージャー
"	千田 知恵	有限責任監査法人トーマツ	ジュニアスタッフ
"	高橋 恵子	中西金属工業(株)	人事総務部 人事 G
"	武田 かおり	社会保険労務士法人 NSR	CWO
"	中井 まき	住友商事(株)	国内業務企画部
"	中井 学	大成建設(株)	関西支店営業部長
"	橋本 寛之	(株)ミライロ	取締役
"	橋本 雅彦	住友商事(株)	国内業務企画部 関西財界担当部長
"	藤森 章	中外炉工業(株)	経営企画部長
"	三川 圭祐	(株)コングレ	執行役員 関西事業本部統括
"	宮井 靖久	ピーチコーポレーション(株)	常務執行役員 社長室室長
"	横田 さくら	西日本電信電話(株)	ESG 推進室 室長
"	吉岡 浩	(株)クロシェホールディングス	経営企画室長
"	吉田 研一	エア・ウォーター(株)	秘書室 課長
代表幹事スタッフ	松尾 昌行	(株)プロアシスト	管理本部 本部長
"	清林 靖	(株)プロアシスト	経営企画部社長特命担当 (戦略事業企画)
"	谷川 雄紀	(株)プロアシスト	経営企画部社長特命担当 (R&D 企画)
"	藤川 将一	(株)三井住友銀行	経営企画部 部長
"	栗田 京典	(株)三井住友銀行	経営企画部 部長代理
"	片岡 玲子	(株)三井住友銀行	経営企画部
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
"	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問 (事務局長補佐)
"	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
"	本宮 亜希子	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	板杓 歩未	(一社)関西経済同友会	企画調査部
"	樽井 亮太	(一社)関西経済同友会	企画調査部

Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現

～ 誰も（多様な人）が等しく機会が与えられ、活躍・成長できる社会をめざし、
私が、あなたが、取り組むべきこと～

2023 年 5 月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事 事務局長 廣瀬 茂夫
大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号
電話 (06) 6441-1031
<https://www.kansaidoyukai.or.jp>

印刷所 あさひ高速印刷株式会社

【提言】 Diversity, Equity & Inclusion 社会の実現
～誰も（多様な人）が等しく機会が与えられ、
活躍・成長できる社会をめざし、
私が、あなたが、取り組むべきこと～
2023 年（令和 5 年）5 月



関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

〒530-6691
大阪市北区中之島 6-2-27（中之島センタービル 28 階）
TEL:06-6441-1031 FAX:06-6441-1030