

共助成長社会の実現に向けた、経営者によるDEIの実践

公益社団法人 経済同友会
2025年度 社会のDEI推進委員会

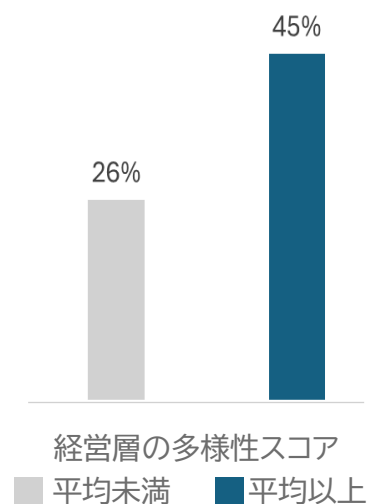
2026年7月

1. 検討の視点：委員会としての問題意識(1/2)

DEIは企業競争力・レジリエンスを高める経営戦略

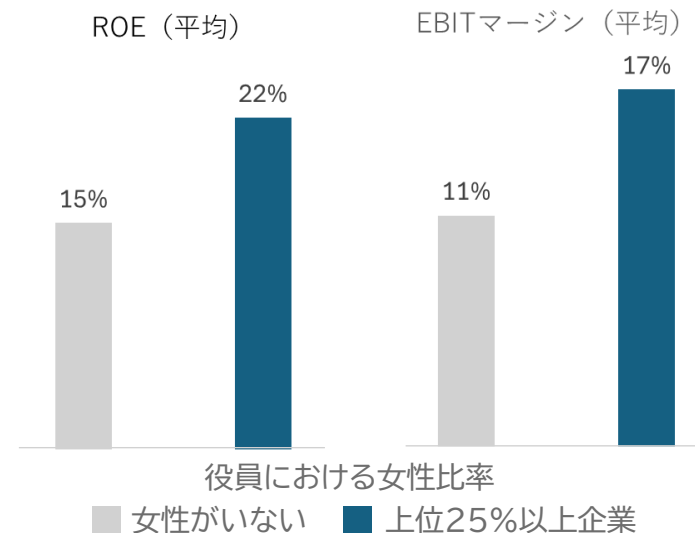
- 人口減少、地政学リスク、技術革新の加速などにより、企業を取り巻く環境の不確実性が高まっている
- このような経営環境においては、変化や不測の事態に柔軟に対応できる、レジリエンスの高い組織を構築することが不可欠
- 本委員会では、DEIを人的資本経営を支える基盤と位置づけている。多様な人材の能力を引き出すことで、生産性・イノベーション創出力・環境変化への対応力を高め、結果として企業の持続的成長につなげる

売上高に占めるイノベーション起因比率



出典：BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」(2018)

役員に女性がいる企業のパフォーマンス比較



出典：内閣府男女共同参画局「令和3年度女性の役員への登用に関する課題と取り組み事例」

1. 検討の視点：委員会としての問題意識(2/2)

日本におけるDEIの現状と、今向き合うべき課題

- 国際比較において、日本企業はDEIで大きく立ち遅れている
 - ・ ジェンダー・ギャップ指数(GGI):146か国中118位
 - ・ 女性管理職比率:14.6%(スウェーデン:43.7%、アメリカ:42.6%、フィリピン:48.6%)
 - ・ 外国人取締役の割合:日経225で5%、TOPIX100で8%(英国:37%、フランス:36%)
 - ・ 障がい者実雇用率:2.41%(2025年6月時点)
- 近年、アメリカをはじめとする一部の国では、DEIを巡る議論に揺り戻しや逆風も見られるが、そもそも日本は欧米諸国と同じスタートラインに立っているとは言い難い
- 日本企業にとってのDEIは「やりすぎを懸念する段階」ではなく、経営基盤を強化するため、戦略的に取り組むべき重要課題である

2. 2025度の活動実績

インクルージョンを軸とした実践的アプローチ

- 今年度は、DEIを個別領域ごとに捉えるのではなく、「誰もが働きやすい環境をいかに実現するか」という共通の視点から再整理し、インクルージョン／アライシップを軸とした実践に重点的に取り組んだ
- ヒアリングと並行して、実践活動として東京・九州のPrideへの参加、先進的企業・地域の取り組み事例を学ぶパネルディスカッションと視察を実施した



Tokyo Pride 2025(2025年6月6日・7日)



九州レインボープライド2025(2025年11月1日・2日)



第1回パネルディスカッション(2026年2月24日)



第2回パネルディスカッション(2026年3月16日)



浜松視察(2026年4月7日)

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

1. 『全体最適の起点としてのDEI』
2. 『DEI推進には制度・トップ・現場の三位一体の取り組みが鍵』
3. 『DEI推進の本質は、一人ひとりに向き合うこと』
4. 『企業の主体的なDEI実践を基盤とした、社会との協働が経営基盤を強くする』
5. 『将来の定住社会を見据えた地域モデルとしての浜松の示唆』

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

1. 全体最適の起点としてのDEI

- DEIは、特定の人への配慮ではなく、組織全体の働きやすさや生産性を高める基盤である
- 人手不足が進む中、社員の定着とエンゲージメント向上は不可欠
- 誰にとっても働きやすい職場づくりは、社員の定着やエンゲージメントを高め、企業の持続的な成長を支える

2/24第1回パネルディスカッション:

(ANA総合研究所)ANAでは、整備士やグランドハンドリング業務において、女性が働きやすい環境づくりを目的に、工具の軽量化などに取り組んできた結果、組織全体の働きやすさ向上、職場環境の改善につながった

12/16第6回会合:

外国籍スタッフ・アクティブシニアの採用や、定年を88歳とする制度の整備等、ダイバーシティを推進した結果、離職率の改善(約30%→20%)、従業員エンゲージメントの向上(エンゲージメントスコア26.4ポイント上昇)といった組織全体のパフォーマンス向上につながった

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

2. DEI推進には制度・トップ・現場の三位一体の取り組みが鍵

- DEIの実効性には、制度・仕組み、トップの明確な方針、現場での実践の連動が不可欠
- また、DEIの効果を可視化することで、全社的な理解と当事者意識が高まる
- 現場の小さな実践や試行錯誤の共有が、新たな発想と組織力の強化につながる

2/24第1回パネルディスカッション：

(マクドナルド) DEIの推進には、トップダウンによる明確な方針と無関心層も含めたボトムアップの巻き込みが重要である。

4/7浜松視察：

首長のリーダーシップときめ細かな多文化共生施策の展開、ボランティアも含めた日本語教育・学習支援、企業・地元経済界による取り組みが相互に連携しながら進められている。この三位一体の考え方は地域社会のDEI推進にも共通する視点である。

12/16第6回会合：

ダイバーシティ推進の結果、多様性を起点とした新たなサービスが創出されている。ニッチ市場の調査や当事者参加型の座談会・アンケートを通じた事業の立ち上げ・刷新に加え、LGBTQ+やシニアの視点を起点とした商品・サービス開発など、新たなビジネス機会と価値の創出を実現している。

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

3. DEI推進の本質は、一人ひとりに向き合うこと

- 従業員一人ひとりの特性や背景、就労上の状況を丁寧に把握し、能力を発揮できる環境を検討していくことが重要
- 個人に向き合う取組の積み重ねが、エンゲージメントと生産性向上につながる

2/24第1回パネルディスカッション:

(三井化学)障がい者等支援対象者については、まず個々の得意分野や特性を把握し、それを活かせる業務にマッチングすることが重要であり、試行錯誤を重ねながら時間をかけて最適な働き方を見いだしていく必要がある。

(ANA総合研究所)一人ひとりの声を丁寧に聞き、「働きやすさ」と「働きがい」は必ずしも一致しないことを踏まえた上で、業務レベルの調整と職場環境の整備を行うことが、本人の納得感や活躍につながる。

4/7浜松視察:

(HICE)受け入れる側、つまり地域住民や日本人側の意識変容には、国や文化といった属性から入るのではなく、「人と人が出会う」ことが重要である。属性を問う前に名前や日常会話から関係を築き、信頼形成後に相互理解を深めることが有効であり、小規模で顔の見える交流の場の創出が求められる。

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

4. 企業の主体的なDEI実践を基盤とした、社会との協働が経営基盤を強くする

- DEIは、まず各企業が主体的に取り組み、実践を着実に積み重ねていくことが重要
- 一方で、従業員が安心して長く働くためには、職場環境に加え、生活基盤としての地域環境の充実が不可欠
- 自治体や支援組織、他企業との連携により、企業単独では対応が難しい課題を補完することが、DEIの定着と実効性を高めることにつながる

4/7浜松視察：浜松モデルにおける各主体の役割

浜松市は、多文化共生の明確なビジョンのもと、外国人住民を「生活者」として位置づけ、日本語教育や子どもの教育、生活支援を体系的に整備し、共生の基盤を構築してきた。

これを支えるHICEやU-Tocは、行政と地域をつなぐ中間支援機能を担い、日本語教育や相談支援、交流の場の提供を通じて、外国人住民の自立と地域参加を促進している。

さらに、静岡経済同友会浜松協議会は、企業と専門家が連携しLLP「eコモンズ」を設立。就労支援に加え生活支援やコミュニティ形成を含む一体的な定着支援を展開している。

スズキやソミック石川などの企業もまた、日本語教育や職場での対話を通じて外国人材の育成と定着を支えており、各主体が役割を分担しながら協働する「浜松モデル」が形成されている。

3. 活動を通じて得られた知見、経営者としての気づき

5. 将来の定住社会を見据えた地域モデルとしての浜松の示唆

- 人口減少が進む日本において、外国人材は将来を支える重要な存在である
- 外国人材を「仲間」と捉え、インクルージョンの視点で企業・地域・国が連携することが必要
- 定住型外国人材が増える中、浜松は将来の地域モデルとして示唆に富む
- 日本語と日本の生活様式の習得を基軸とした定着支援の重要性が示された
- 一方、日本語教育は地域や民間任せにせず、国が主体的に関与し制度的に整備するべきとの課題が提示された

4. これからの活動に向けて

企業経営者としての責任

1. トップ起点の明確な方針が変革を牽引する

トップの明確な方針と継続的なコミットメントこそが、取り組みを一過性で終わらせず、組織変革へとつなげる原動力となる

2. 意識醸成と企業文化改革が実効性を高める

制度を整えるだけでなく、現場での意識改革と対話を通じて企業文化の変革を図ることが重要である

3. DEIを組織力強化の経営戦略として位置付ける

DEIは持続的成長を支える経営戦略であり、競争力強化につながる重要な投資である

委員会活動の今後の展開

1. 体験型活動の展開と組織全体へのDEIの浸透

DEIの実践が自然に浸透することを目指し、同友会全体のプログラムとして体系的に組み込んでいく

2. 制度課題への対応と政策対話の推進

企業努力だけでは解決困難な制度課題に対し政策対話を推進し、社会基盤整備を進める。とりわけ、選択的夫婦別姓制度については、制度実現に向け引き続き意見を発信していく