

ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン推進支援

社会環境が変化し、消費者のニーズや従業員の意識が多様化する中で、企業においてもこれらの変化に対応しながら持続的に成長していくため、多様な人材を受け入れ、その能力を最大限に発揮できる環境を整備していくことが重要になっています。

KPMGは、各企業の特性や置かれている状況を踏まえたうえで、DE&Iの必要性の検討から実行推進・定着化に至るまで、あらゆるフェーズでのDE&I活動を支援することで、企業におけるDE&Iの位置付けを明確にし、経営戦略の融合と実現につなげていきます。

DE&Iとは

KPMGは、DE&Iを以下のように定義しています。



ダイバーシティ (多様性)

多様で独自の経験、文化、アイデンティティ、考え方を受け入れ、尊重すること

ポイントとよくある誤解

- ✓ 目に見える属性に注力しがちだが、目に見えない属性も大切
- ✓ ダイバーシティが進んだだけでは生産性は上がらない
インクルージョンとセットでの実現が必要
- NG アンコンシャスバイアスや内集団バイアスが“相手”にある (誤解)

関連する課題 (例)

- ・従来のやり方に固執し、新しいアイデアを受け入れない企業風土
- ・マイノリティが抱く疎外感
- ・バイアスがないとの思い込み



エクイティ (公平性)

制度的な障壁や偏見を取り除き、すべての人に公平な情報、機会、リソースへのアクセスを保証すること

ポイントとよくある誤解

- ✓ 平等と公平は違う、特に公平が大事
- ✓ 制度だけでなく、風土・コミュニケーション、運用の公平性が大切
- NG すべてが公平 (人によっては平等) であるべき (誤解)

関連する課題 (例)

- ・年功序列で決まる処遇
- ・女性従業員比率に比して低い女性管理職比率
- ・育児中の女性のキャリアアップに関するガラスの天井



インクルージョン (包括性)

組織内において、一人ひとりが本当の自分らしさを発揮し、独自の貢献と視点が評価されていると感じられること

ポイントとよくある誤解

- ✓ 存在が認められていることが重要 (評価・貢献している人だけがインクルージョンされることではない)
- ✓ 自分勝手と「自分らしさ」は異なる
- NG インクルージョンとは、互いの価値観を同質化し、居心地のよい組織であること (誤解)

関連する課題 (例)

- ・対立を避け、忖度を重んじる企業風土
- ・「尊重する、認める、ほめる」ことが苦手な管理職

企業が目指すべきDE&Iの姿

現在の日本ではレベル1.0や2.0の企業が多い状況ですが、経営戦略の実現やさらなる企業価値向上のためには、DE&Iの状態をレベル3.0の段階に到達させることが今後重要となります。

		レベル0	レベル1.0	レベル2.0	レベル3.0
		男性・正社員中心の旧体質	女性別枠の「分離型」/ 男性に合わせる「同化型」	多様な人材の「包括型」/ 無関心層と理解層の二極化	多様な人材・価値観 の「包括型」
DE&I 成熟度	企業の状態	<ul style="list-style-type: none"> ● トップのDE&Iの意識がない ● 同質性を求め、ダイバーシティ(多様性)の排除意識が強い ● 属性別の明示的な価値観・バイアスを持っている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業は社会的要請を「必要悪」と考える(利益/意義は明確に見えないジレンマ) ● マジョリティの追従と当たり前意識のまん延 ● 表面的な多様化は進んでいるが働き方は同質性を強要 	<ul style="list-style-type: none"> ● トップはコミットメントし、施策も打っているが、従業員の腹落ちは不十分 ● 気づきの欠如やアンコンシャスバイアスの存在により、(表面的な意義は理解しているが)真の意味では腹落ちしていない実態 	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的に多様性が活用され、業績向上につながっている ● 一人ひとりのアイデアが尊重され、イノベーションが活性化している ● トップのみならず、社員一人ひとりがDE&Iの推進者となっている
	ハード面	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒の女性採用比率が少ない(統計バイアス) ● 結婚・出産に際して退職することが前提 ● 男性登用が主流 	<p>最低限(法令順守)の整備はされている</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 両立支援は充実したが、キャリアパスはマミートラックに乗る別路線 	<p>制度は整備されているが、活用は道半ば</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 幅広いDE&Iの施策は整備されているが、従業員の働きやすさ、やりがいにつなげるには改善の余地がある 	<p>公平性が担保され、従業員は働きがいを感じている</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公平性(特徴にあったカスタマイズされた制度)があり、従業員が制度を十分に活用し、働きがいを感じている

DE&Iの意義と効果

DE&Iを推進することにより、企業はさまざまな効果が得られると期待します。



DE&Iを取り巻く現状と課題

DE&I推進は企業にとって喫緊の課題である一方、現状では多くの企業において、全社の巻き込みや具体的な推進方法がわからないといった課題に直面しています。

自社の現状を理解し、有効なアプローチを取ることが必要

持続力不足

必要性も理解し推進しているが、サポート体制等が整っておらず、継続的かつ効果的な活動ができていない。

具体性不足

一部の人はDE&I推進の重要性を理解しており、企業としてDE&Iのビジョンは策定したが、施策に落とし込めていない。

理解不足

自社は（業界的にも）現時点で多様性がある環境ではないため、DE&Iの取組みは不要だと考えている経営層、従業員が多数。

活性力不足

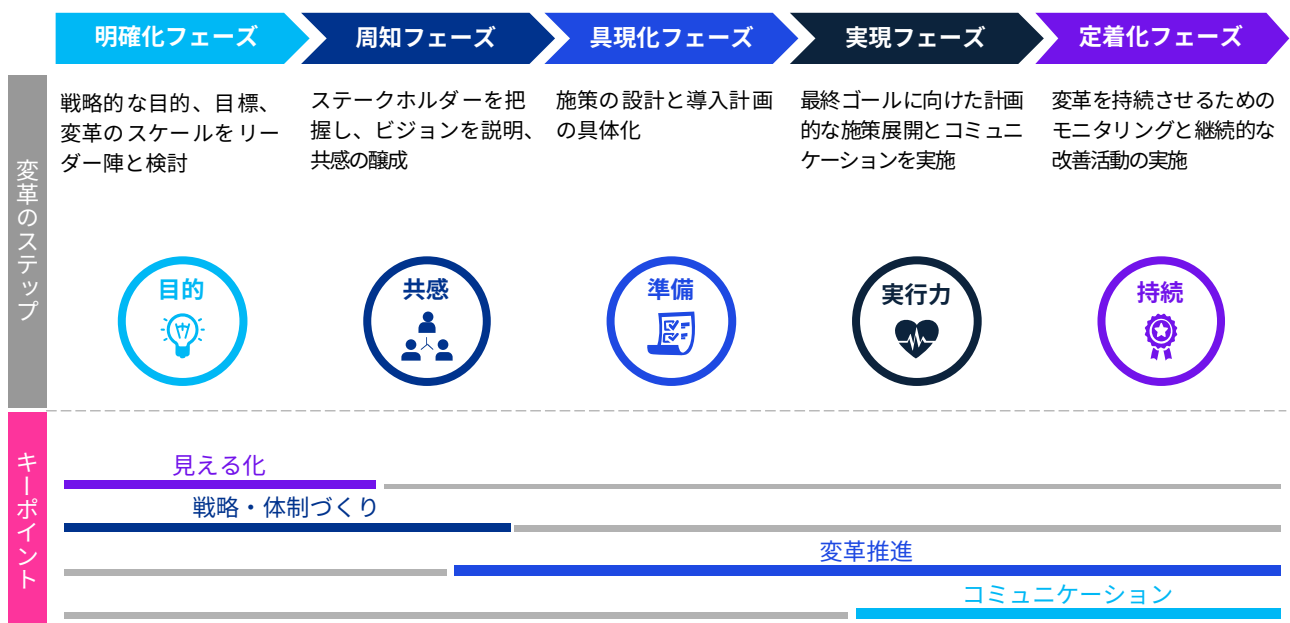
DE&Iの必要性は理解しており、推進へのビジョンはあるが、思考や行動の習慣化はされていない。

周知不足

社会的要請によりKPIなどを定めたり、DE&Iへの対応はしているが、多くの経営層・従業員はDE&Iの必要性や効果を把握できておらず、腹落ちしていない。

KPMGの変革アプローチ

DE&I推進は、いわば“企業文化”の変革ともいえます。KPMGは、企業変革を5つのフェーズに分け、それぞれにおいてDE&Iの具体化・実現に向けた取組みを支援します。



DE&I推進のドライバー

企業のDE&Iを推進するためには、ソフト面とハード面の双方での働きかけが重要です。KPMGはDE&I推進のドライバーを以下の4つと捉え、それぞれにおける推進活動を支援します。

見える化と診断

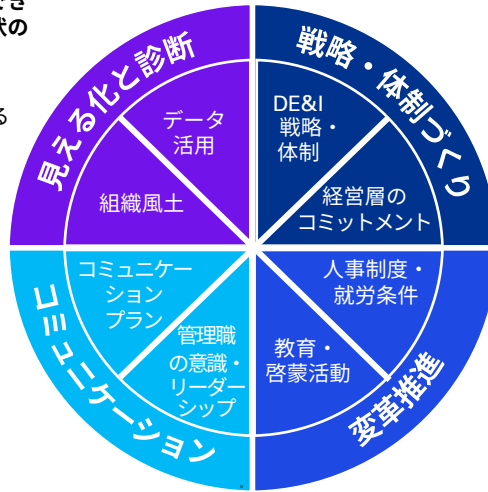
定量・定性的な側面から、企業がカバーできていないダイバーシティの重要課題と現状の立ち位置を見える化します。

- DE&Iおよび組織風土診断の実施
- インタビュー、ディスカッションによる課題・Quick Winの特定
- ダイバーシティ指標・賃金格差の分析
- 他社ベンチマーク・事例の提供

コミュニケーション戦略支援

社内外に向けたコミュニケーション戦略策定・実行を支援します。

- コミュニケーション戦略の策定（メディア分析・ステークホルダー分析・キーマッセージの策定）
- コミュニケーション戦略実行支援（方法検討）
- 社内外レポート・情報開示支援（例）統合報告書、有価証券報告書、アニュアルレポート



DE&I推進の戦略・体制づくり

DE&I責任者、ボードメンバーを巻き込み、推進戦略策定と経営層のコミットメント・賛同を得ます。

- DE&Iの戦略・ビジョンの策定
- 経営層へのワークショップの実施
- アクションプランとターゲットセッティング
- DE&I推進体制の構築

変革推進支援

インクルーシブな風土づくりとダイバーシティ、エクイティの推進に向けた、各種プログラムの導入を支援します。

- 人事制度改定、働き方改革推進、各種支援プログラムの策定、実施
- インクルージョンカルチャー、行動変革推進プログラムの策定、実施
- 管理職・社員向けトレーニングプログラムの策定、実施
- DE&I方針・ポリシーおよびプロセスレビュー

KPMGのコンサルティングサービス

コンサルティングテーマ		コンサルティング内容	期間
見える化と診断	DE&Iサーベイ	<ul style="list-style-type: none"> DE&I意識調査 優先的課題解決のロードマップ策定 	1か月～2か月
	タレントマネジメントシステム化構想策定/システム導入	<ul style="list-style-type: none"> 人材の見える化のための人材基本情報管理、スキル管理等のプラットフォームとなるタレントマネジメントシステム構想策定 タレントマネジメントシステム導入プロジェクト 	半年～
戦略・体制づくり	DE&I戦略/ビジョンの策定	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略とリンクしたDE&I戦略、ビジョン設計 DE&I関連のKPIの導入 	2か月～3か月
	経営層トレーニング	<ul style="list-style-type: none"> 経営層向けDE&Iトレーニング、コーチング、ワークショップの実施 	3か月～
変革推進支援	DE&I関連制度設計	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ型制度等DE&I戦略実現のための各種人事制度設計 働き方改革実行（勤務制度見直し、業務改善、両立支援等） 	半年～
	リーダーシップ開発	<ul style="list-style-type: none"> KPMGの変革型リーダーシップアセスメントを活用したリーダー育成 	2か月～
	DE&I理解促進	<ul style="list-style-type: none"> DE&I、心理的安全性、アンコンシャスバイアス等各種研修の実施 DE&Iワーキンググループ、ワークショップの運営 	3か月～半年
	女性活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進プログラムの策定・実行 	2か月～半年
コミュニケーション戦略支援	シニア人材の活性化	<ul style="list-style-type: none"> シニア人材の人事制度、就労条件見直し 	4か月～半年
	情報開示サポート	<ul style="list-style-type: none"> 外部（機関投資家等）へ訴求すべき開示項目・KPI選定 DE&I戦略を踏まえた開示資料作成 	3か月～半年
	コミュニケーションプランの策定	<ul style="list-style-type: none"> 組織風土改革実行 コミュニケーションプランの策定 	2か月～

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C23-1003

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.