



## 職場におけるダイバーシティ

東京 | 2022年4月



#PartnerForBusiness

5つのキーポイント

## 今回調査に参加した在日ドイツ商工会議所の会員企業の…

70%

が、ダイバーシティ  
に関する活動を  
サポートしている

69%

で、ダイバーシティを  
認める風土づくりが  
行われている

46%

で、ダイバーシティが  
頻繁に議論、あるいは  
セミナーのテーマなどに  
取り上げられている

34%

で、ダイバーシティを  
達成することが  
KPIや業績評価に  
組み込まれている

7%

において、職場に  
ダイバーシティ担当  
がいる



- ダイバーシティは業績向上の原動力として広く認識されている
- ダイバーシティに関する議論や研修が頻繁に行われている
- 一方で、ダイバーシティの目標はビジネスのベンチマークにはほぼ反映されない
- ダイバーシティは社内のサイドタスクにとどまっている

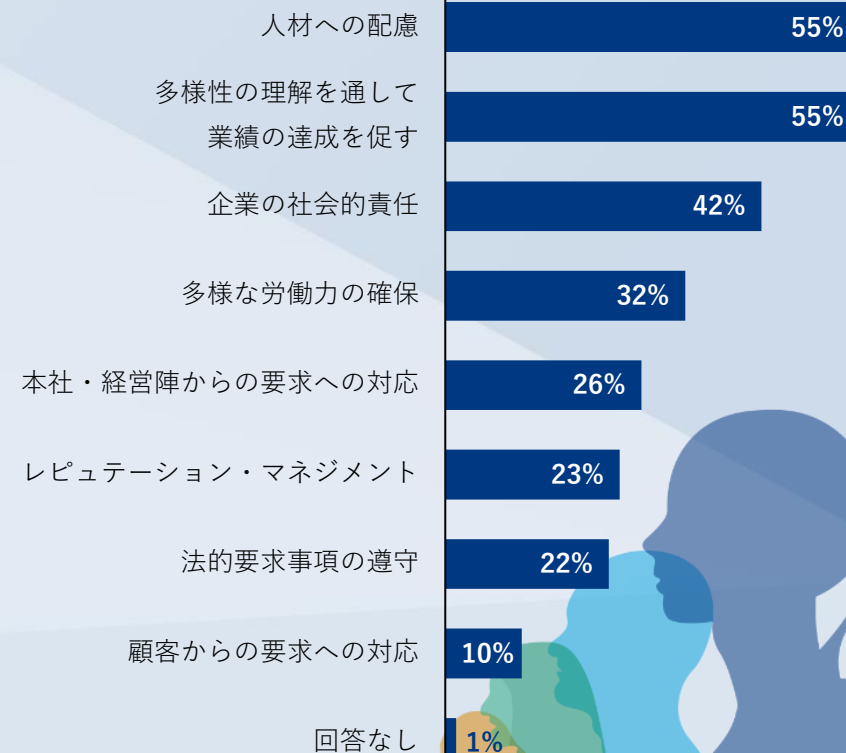
# ダイバーシティ強化のための様々な試み

職場のダイバーシティ  
強化をサポートしてい  
ますか？

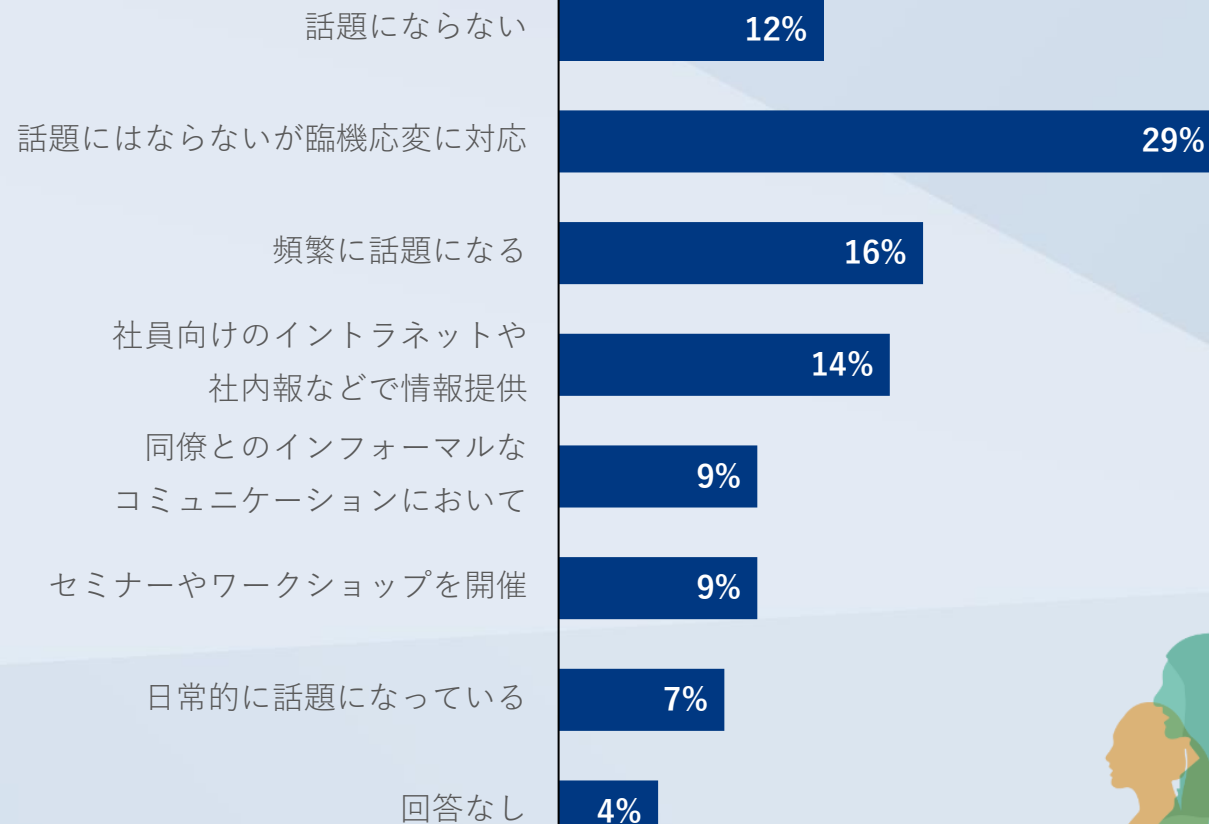
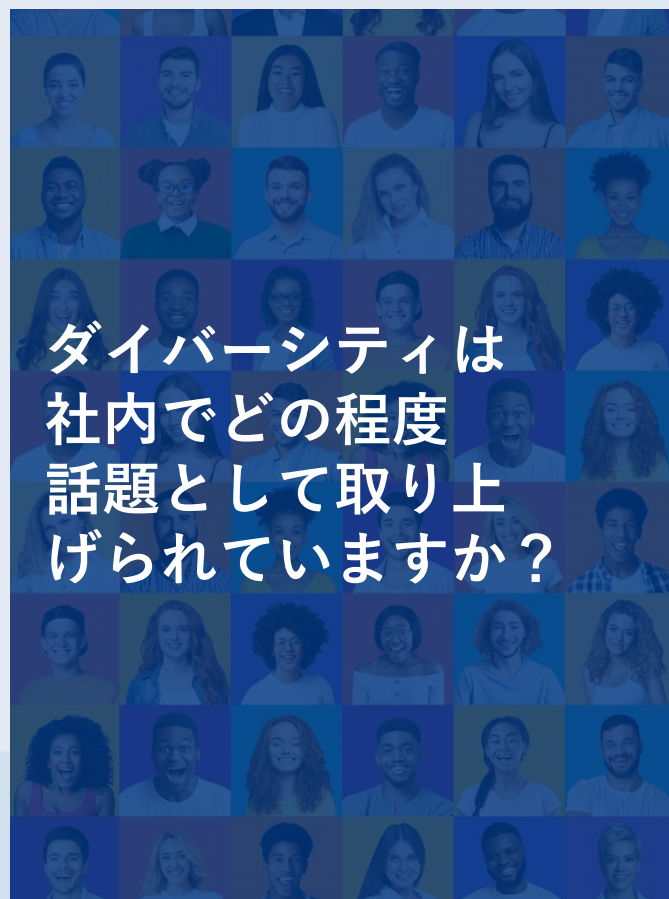
はい 70%

いいえ  
18%

回答なし  
12%



# 主流になりつつあるダイバーシティ



# 個人としてのダイバーシティの受け止め

次の意見をどう思いますか:

「私たちの会社の社員  
は、ダイバーシティを  
尊重する雰囲気作りに  
努めている」

非常にそう思う

14%

そう思う

55%

どちらでもない

23%

そう思わない

6%

全くそう思わない

0%

回答なし

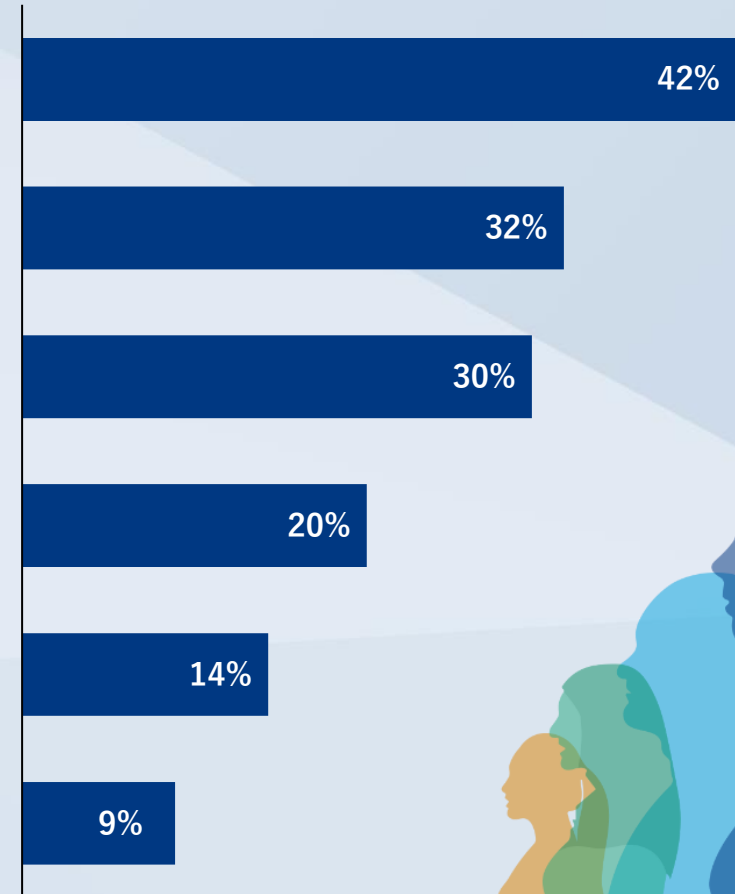
2%



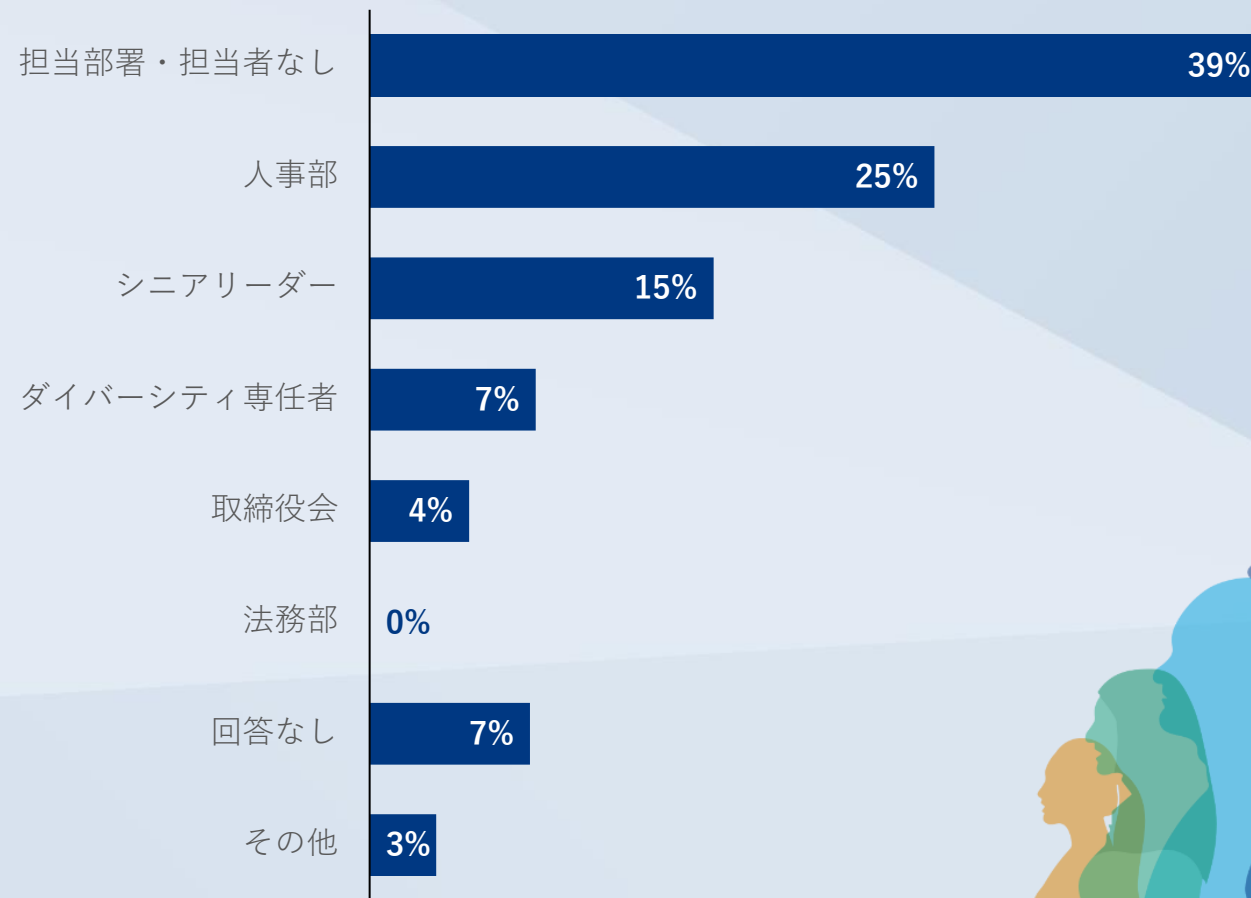
# ダイバーシティ定着までの長い道のり

ダイバーシティに  
関して、どのような  
社内プロセスやKPI  
がありますか？

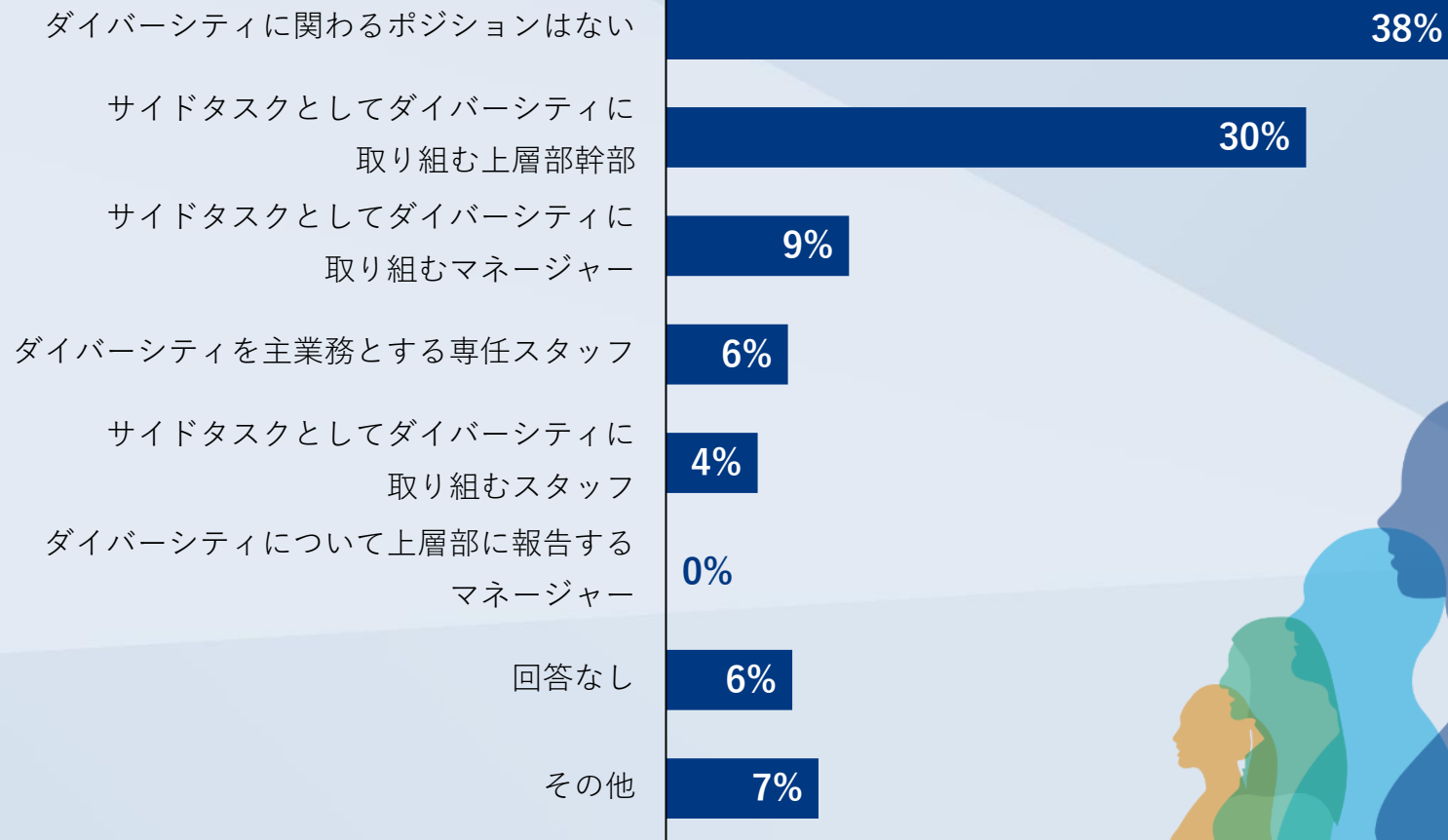
- 社内にダイバーシティのプロセス/KPIはない
- 全社的な評価にダイバーシティが含まれている  
(例：従業員満足度評価)
- 全社的なダイバーシティのガイドラインや  
目標が設定されている
- KPIにダイバーシティの目標が含まれている
- 管理職の業績が（部分的に）多様性の  
目標に照らし合わせて評価される
- 回答なし



# サイドタスクにとどまるダイバーシティ (1/2)



## サイドタスクにとどまるダイバーシティ (2/2)



# トレーニングはダイバーシティを定着させるための足がかりになる？

ダイバーシティに  
関して、どのような  
トレーニングを導入  
していますか？

ダイバーシティ関連のトレーニングはない

39%

異文化コミュニケーション・トレーニング

38%

チームリーディング・トレーニング

35%

反差別研修

23%

アンコンシャス・バイアス・トレーニング

22%

文化感受性研修

14%

行動学研修

14%

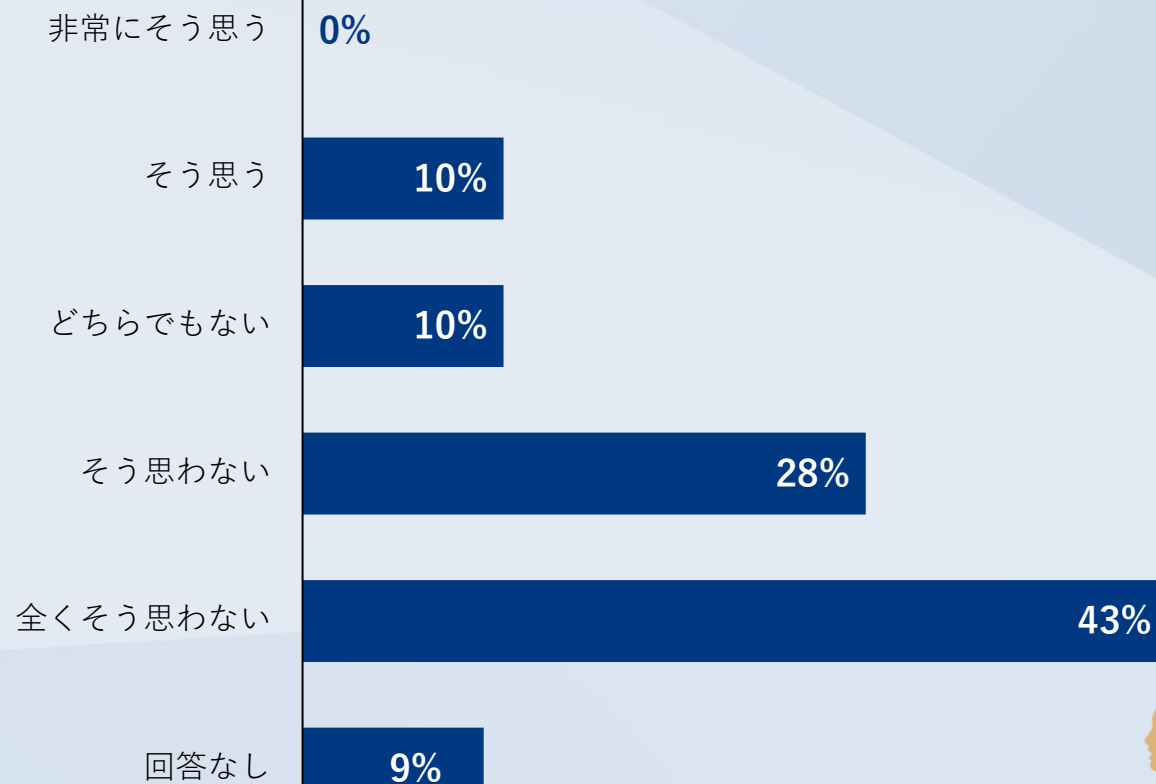
回答なし

9%

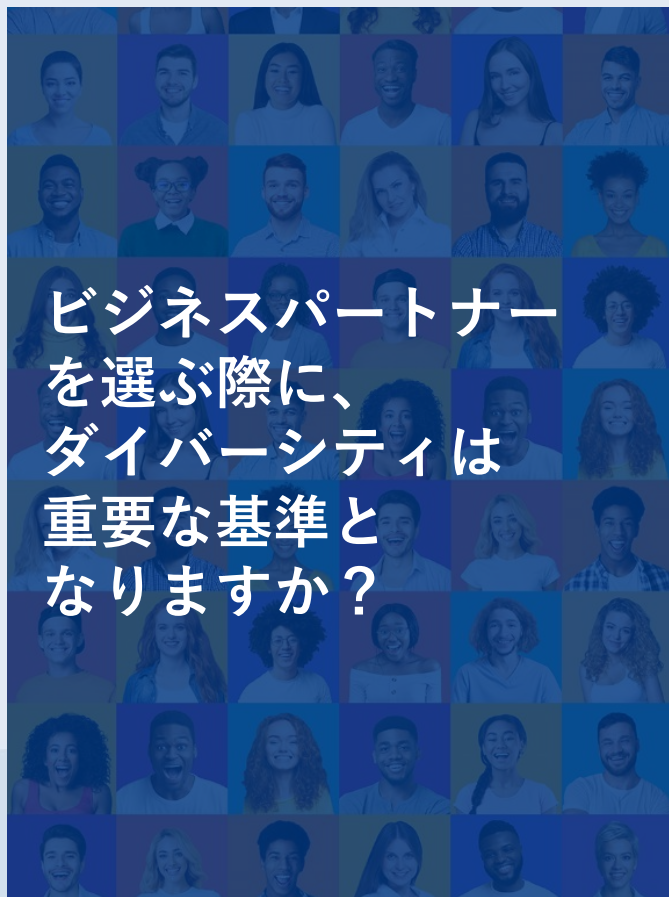
# インクルージョンの実践！それとも希望的観測？

次の意見をどう思いますか：

「主流と考えられているものとは異なる多様な経歴を持つことは、キャリア開発や昇進の障害となる」



# ダイバーシティは社内の問題として認識されている



いいえ 62%

はい 28%

回答なし  
10%



## 秘められた可能性：ダイバーシティが企業の知名度を上げる（1/2）

ブランド戦略や一般的なマーケティング戦略の一環として、ダイバーシティに関連する情報を一般に公開していますか？



いいえ 55%

はい 32%

回答なし 13%



## 秘められた可能性：ダイバーシティが企業の知名度を上げる（2/2）

その他に  
ダイバーシティに  
関するプロモーション  
活動を実施して  
いますか？

いいえ 62%

はい  
22%

回答なし  
16%

### プロモーション活動事例

- グループのWebサイト上での情報掲載
- Green drinks 渋谷 [www.greenz.jp](http://www.greenz.jp)
- ダイバーシティ関連の顧客向けコーチング&研修
- 講演や協賛を伴う公開イベントへの参加
- 公開イベント、基調講演、ソーシャルメディア
- 本社と連携し、社内外への情報発信、KPIの公表など採用の際に国籍・人種・年齢を制限しない
- 小学校低学年の女子生徒を対象に、技術者・エンジニアの職業を紹介・啓発する「ガールズデー」を実施
- 全社的に女性役員や社員の人数をKPIとして設定
- 国際女性デー・ギフトの贈呈と社内広報活動
- 女性エンジニアの採用
- 多様な候補者を対象とした顧客への求人案件の紹介

# 日本におけるダイバーシティの実現の前に立ちはだかる無数のハードル

## トレーニング&教育

“

言葉の壁と職場の風土

“

有能な人材の確保

“

人材が多様であるほど目標達成のチャンスを増やすということを、日本のスタッフに理解してもらうこと

“

日本では第一線や中間管理職のリーダーシップ教育が不十分で、「過度に男性的な自己主張」の強いマネジメントスタイルになっている

“

多様な組織での経験を持たない中間・上級管理職のマインドセット

“

社会における集団に順応しようとする行動と文化的教育

“

オープンで透明性の高い議論をする文化がない環境

“

他の国と同じように、時間をかけて、組織全体で意識をもって、継続的に取り組む必要がある

## 特殊な習慣とその影響

“

幼少期から10代にかけて形成される保守的な社会的かつ性別的アイデンティティ

“

職場から期待され、（社会的に）報われる残業システム（働く女性は家事や家族の世話もするので、男性だけが残業をできるという暗黙の前提があり、それゆえ、男性は一家の稼ぎ手でありキャリアを持つと認識されている。）

“

歴史的・文化的なルーツ：均質な社会や文化、男性中心の管理職のキャリアパス、差異を持つ人々への狭い見方（例：障害者、有色人種、女性が行うべき・行わないべき役割など）

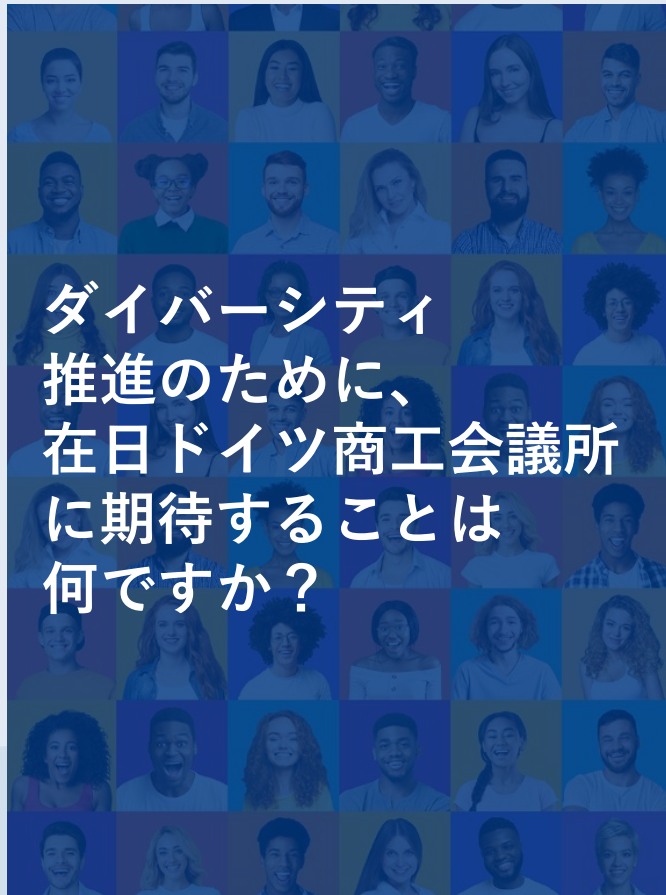
“

ハードルはなにもない。性別、国籍、年齢、宗教に関係なく、最もふさわしいパートナーとともに社内外で働いている。パフォーマンスが唯一の決め手。セクシャルハラスメントやパワーハラスメントは非難する。これが適用されないサプライヤーとは仕事をしない。

“

多くの意思決定の場に、旧態依然とした考え方を持つ年配の男性リーダーが多くいる。伝統的なロールモデルが若い世代にもまだ根強く残っている。

# 在日ドイツ商工会議所のネットワークを最大限に活用する



ベストプラクティス／ケーススタディの共有

48%

ダイバーシティのメリットの  
具体的なデータを用いた説明

39%

業界別ベンチマーク

35%

従業員向けセミナーのための  
サービスプロバイダーの紹介

19%

トップマネジメント向けセミナーのための  
サービスプロバイダーの紹介

17%

回答なし

26%

その他

1%



## 参加企業の声



多様な人材の確保はもちろんのこと、正しいマネジメントを行うことも重要。マネージャーは、性別や国籍など、多様なグループをどのように管理するかを理解しなければならない。そのためには文化的な感性が必要です。多様な人々から良さを引き出し、効果的にまとめるためには文化的な感受性が必要である。



現地スタッフの意識を変えるには、まだ長い道のりだ。



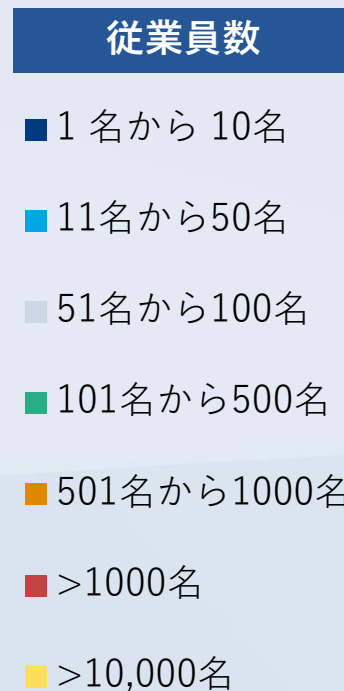
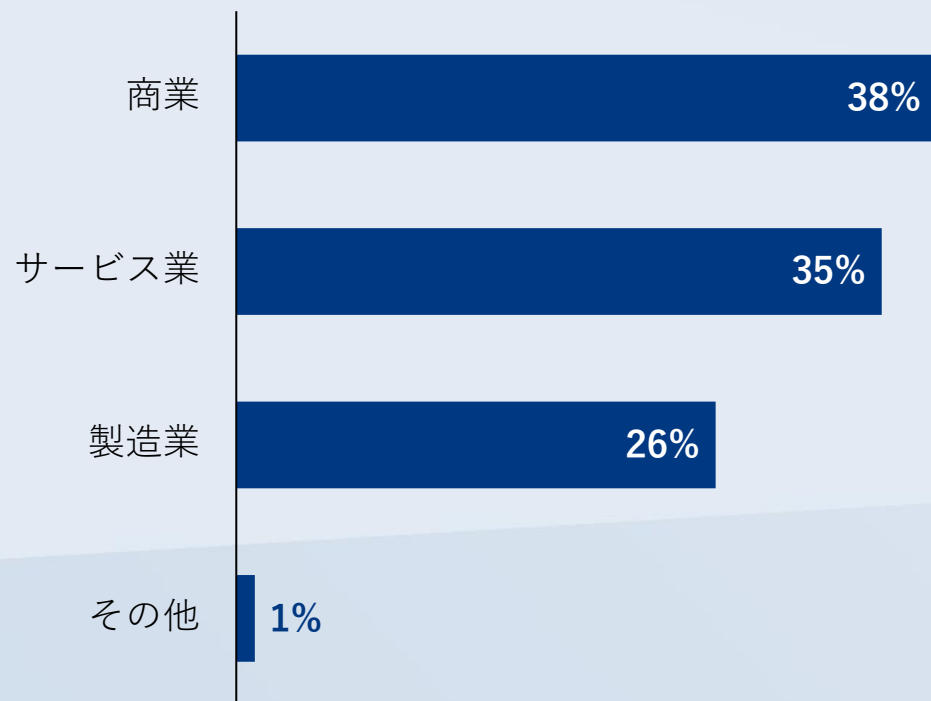
弊社は「外国人を採用すればダイバーシティが推進できる」と考えるレベルなので、まだまだだ。性的マイノリティ等への理解を深める研修がようやく始まったところなので経営層も無関心なわけではないが、実際には建前論で止まっていて、幅広い人材を活かすところには時間がかかると予想している。



ダイバーシティに関する議論を活性化させるための第一歩として、この調査はとても良いことだと思う。

# 調査対象企業の概要

在日ドイツ商工会議所の在日会員企業: 300社 | 回答率: 23% | 調査期間: 2022年2月15日-22日



# 日本におけるドイツ経済

対日輸出を行うドイツ企業 **12.480** 社



日本に子会社があるドイツ企業 **450** 社

ドイツ直接投資額（株式）：

**156億ユーロ**



日独間貿易額: **417億ユーロ**



ドイツは欧州の中で対日輸出国 **第1位**

日本への外国人投資家 **トップ100社** にドイツ企業**10社** がランクイン

在日ドイツ企業による **265,000人の雇用** の創出



140 拠点 / 92ヶ国

# ドイツ商工会議所のネットワーク 世界につながる最初のコンタクトポイント

## アメリカ

アルゼンチン  
ボリビア  
ブラジル  
カナダ  
チリ  
コロンビア  
コスタリカ  
キューバ  
ドミニカ共和国  
エクアドル  
エルサルバドル  
グアテマラ  
ホンジュラス  
メキシコ  
ニカラグア  
パナマ  
パラグアイ  
ペルー  
ウルグアイ  
アメリカ  
ベネズエラ

## ヨーロッパ

オーストリア  
アゼルバイジャン  
ベラルーシ  
ベルギー  
ボスニア・ヘルツェゴビナ  
ブルガリア  
クロアチア  
チェコ  
デンマーク  
エストニア

フィンランド  
フランス  
イギリス  
ギリシャ  
ハンガリー  
アイスランド  
アイルランド  
イスラエル  
イタリア  
ラトビア  
リトアニア

ルクセンブルク  
マケドニア  
オランダ  
ノルウェー  
ポーランド  
ポルトガル  
ルーマニア  
ロシア  
セルビア  
スロバキア  
スロベニア

スペイン  
スウェーデン  
スイス  
トルコ  
ウクライナ

## アフリカ | 中東

アルジェリア  
アンゴラ  
エジプト  
ガーナ  
イラン  
イラク  
ケニア  
モロッコ  
モザンビーク  
ナイジェリア  
オマーン  
カタール  
サウジアラビア  
南アフリカ共和国  
タンザニア  
チュニジア  
アラブ首長国連邦  
ザンビア

## アジア | オセアニア

オーストラリア  
中国  
インド  
インドネシア  
日本  
カザフスタン  
韓国  
マレーシア  
ミャンマー  
ニュージーランド  
フィリピン  
シンガポール  
スリランカ  
台湾  
タイ  
ベトナム



## 免責事項

すべてのコンテンツは、可能な限り細心の注意を払い、適時かつ正確な情報提供に努めて作成されましたが、時事性、正確性、完全性または品質を保証するものではありません。在日ドイツ商工会議所は、故意または重大な過失の罪があることが証明されない限り、提供された情報の使用または不使用によって直接的または間接的に引き起こされた重大または重大でない損害について責任を負わないものとします。

内容を転載、引用する際には、必ず出典先として組織名と出版物名を明記してください。

© Copyright 2022 AHK Japan. 無断転載を禁じます。名称およびロゴは、在日ドイツ商工会議所（AHK Japan）の登録商標です。

在日ドイツ商工会議所（AHK Japan）  
〒102-0075 東京都千代田区三番町2-4 三番町KSビル5F  
[info@dihkj.or.jp](mailto:info@dihkj.or.jp) | [www.japan.ahk.de/jp](http://www.japan.ahk.de/jp)

