

# 「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29日

一般社団法人 日本経済団体連合会

# アンケート概要・構成

## 【概要】

調査目的: 経団連会員企業における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考えや取り組みの把握

調査期間: 8月24日(月)～9月18日(金)

回答状況: 調査対象 経団連企業会員(1,444社)

回答社数 273社 回答率 18.9%

## 【構成】

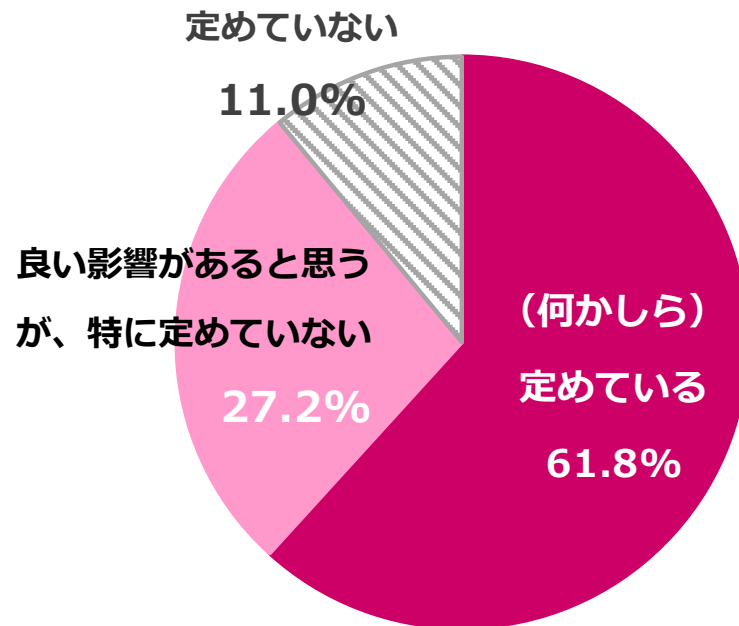
- I. ダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)推進が経営にもたらす影響
- II. D&I推進に向けた取り組み
- III. 女性活躍推進 (※)

※ 本項目についてはEMPOWERとの共通設問を含む。EMPOWERとは、2019年大阪G20サミットの首脳宣言によって発足した、女性のエンパワーメントを加速するための20ヶ国のビジネスセクターによるアライアンス。本年のG20サミットにおいて各国の状況を報告予定。そのための調査に経団連が協力。

# I. D&I推進が経営にもたらす影響：期待する経営効果

- ✓ 何のためにD&I推進を行うのか、期待する効果・成果を明確にしている企業が61.8%
- ✓ 期待する効果を定めていない企業も、その3分の2以上がD&I推進は経営に良い影響があると考えている

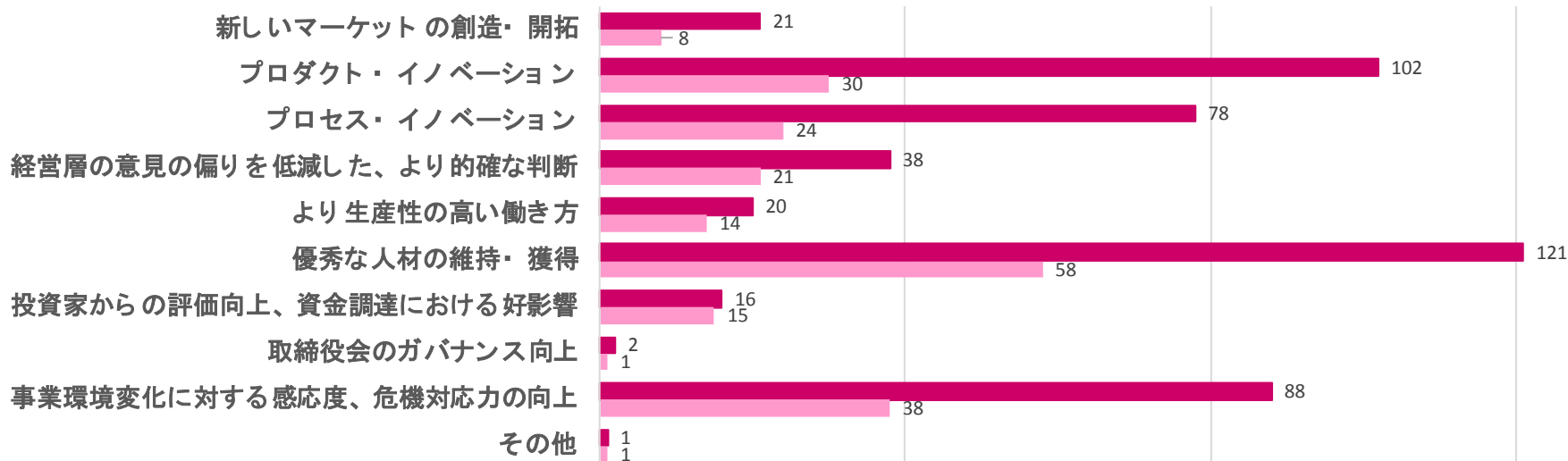
D&I推進により期待する経営への効果・成果を明確にしていますか？



# I. D&I推進が経営にもたらす影響：期待する経営効果

- ✓ 期待する経営効果としては、「優秀な人材の維持・獲得」に加え、「プロダクト・イノベーション」、「事業環境変化への感応度、危機対応力」が多く選ばれた
- ✓ D&I推進による経営効果を明確にしている企業ほど、「プロダクト・イノベーション」や「事業環境変化への感応度、危機対応力」等、よりビジネスに直結したメリットを期待している

## 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、期待する効果・効果は特に定めていない企業

# I . D&I推進が経営にもたらす影響 : 実感した経営効果

## <事例> D&I推進が実際にもたらした経営効果

### 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）

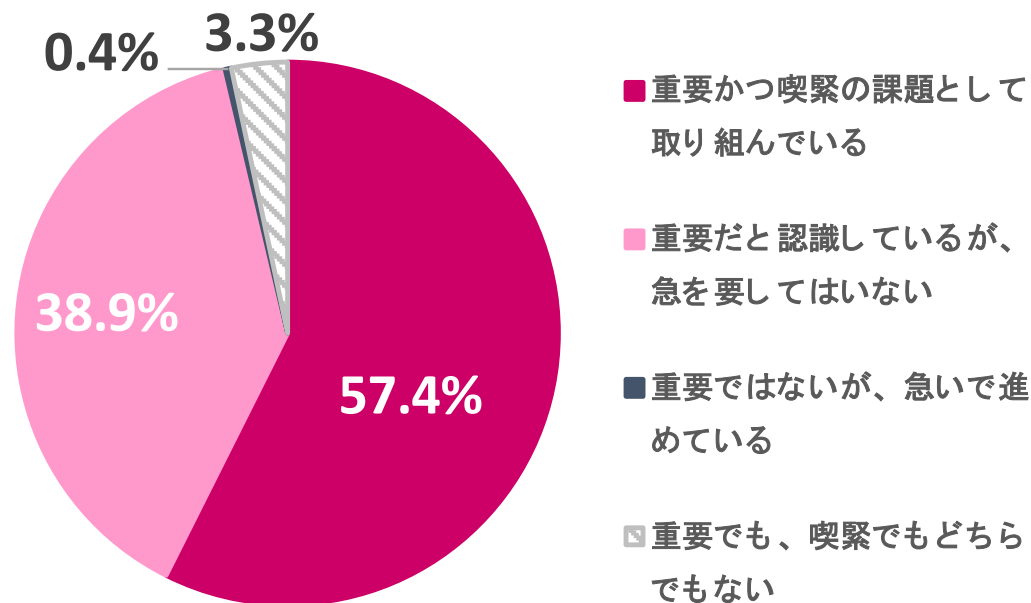
# I . D&I推進が経営にもたらす影響 : 実感した経営効果

経営層の意見の偏りを低減	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)
より生産性の高い働き方	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)
優秀な人材の維持・獲得	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) 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) 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)
事業環境への感応度向上・危機対応力の強さ	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) 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)
投資家からの評価向上・資金調達能力向上	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)

## I. D&I推進が経営にもたらす影響：企業の優先度

- ✓ ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえで、D&I推進が「重要」とする企業が96.3%（「重要かつ喫急」、「重要だが不急」と回答した企業）
- ✓ 一方で、「重要」とする企業のうち約4割の企業が「急を要していない」と回答

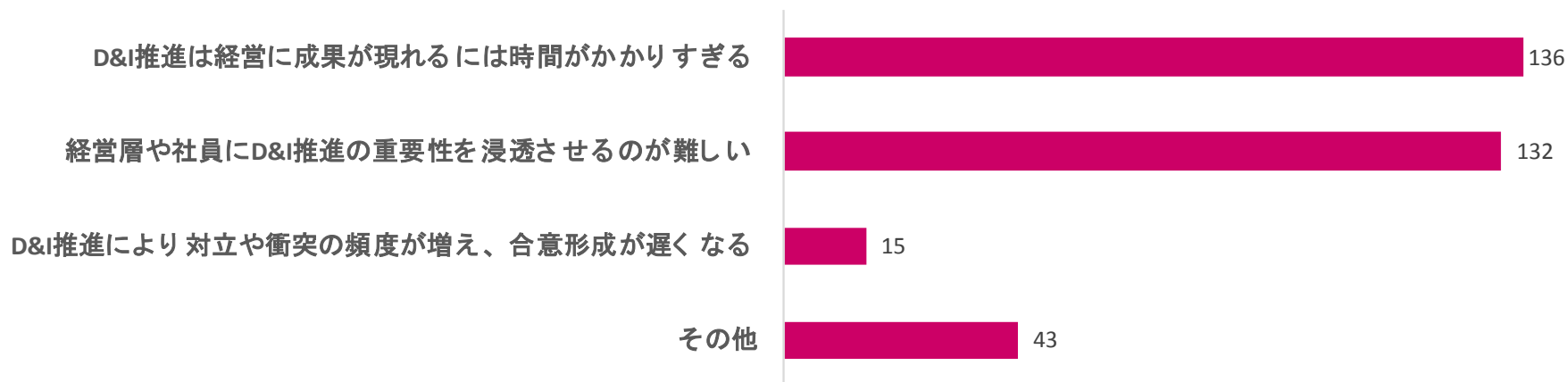
ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでの貴社におけるD&I施策の位置づけ



# I . D&I推進が経営にもたらす影響 : D&I推進における課題

- ✓ 一方、D&I推進上の課題や、それを経営戦略に活かす上での課題としては、「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」ことや「経営層や社員にD&I推進の重要性を浸透させるのが難しい」等があげられた
- ✓ 加えて、特に現場の社員にD&I推進の重要性を浸透させることや、業績への直接的な影響を測ることの難しさ、あるいは女性活躍推進が逆差別と捉えられる危険性等の悩みに関するコメントがあげられた

## D&Iを推進する上での課題や、D&I推進を経営戦略に活かす上で感じている課題(複数回答可)

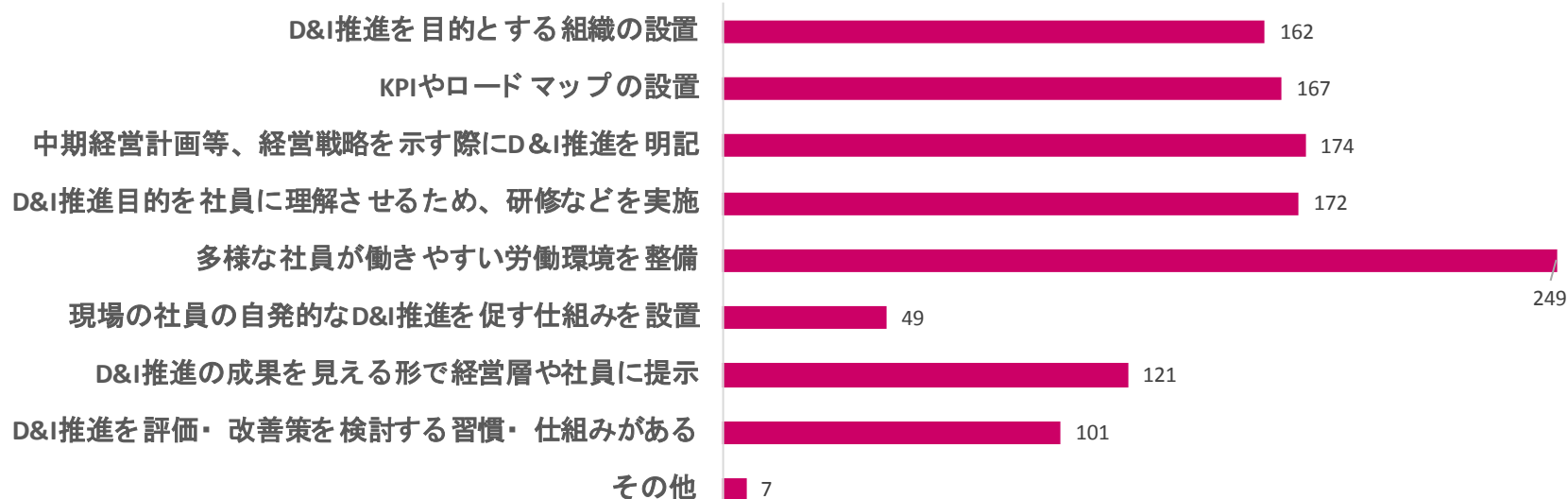




## II. D&I推進に向けた取り組み : 社内での取り組みを進める施策

- ✓ 社内での取り組みを進めるD&I推進施策は、「労働環境の整備」がトップに
- ✓ 「中期経営計画等、経営戦略を示す際にD&I推進を明記」や「研修」を通じて社内の意識向上やマインドの浸透を図る企業も多かった
- ✓ 「D&I推進の成果を提示」や「D&I推進の評価・改善」のプロセスを行う企業が比較的少なく、効果の測定から改善への流れが日本企業における課題か

### 社内での取り組みを進めているD&I推進施策(複数回答可)



## II. D&I推進に向けた取り組み：特に効果的な施策

### <事例> 特にD&I推進に効果的だった施策

専任組織の設置	<p><u>グループを横断する組織として「全員活躍推進委員会」を設置。</u>職場環境整備や、生産性向上、健康経営の取り組みを進めている。その結果、グループ全体の女性管理職比率が上昇した。（電機・精密機械）</p> <p><u>社長をトップとして若手社員から構成するダイバーシティ推進プロジェクトを発足。</u>社員の働き甲斐アップや会社の持続的成長のための施策を提案・実施し、社員満足度アップやD&amp;Iの意識や文化の醸成に結び付けている。（化学・医薬品・食品）</p>
KPIやロードマップの設置	<p>目標を明確化し、「制度・風土・マインド」の3つの観点から施策を展開。例として、<u>「男性育休取得100%目標」を掲げ、</u>イントラネットへの目標掲出、育休取得者インタビューの実施・HP等への公表、人事担当から対象者への定期的な取得喚起メールの配信など様々な取り組みを行った結果「育休取得は当たり前」の風土が醸成され、男性育休取得率が上昇。（運輸・倉庫）</p>
経営戦略にD&I推進を明記	<p><u>中期経営計画や長期経営計画で、多様性が重要な経営戦略であることを明記。</u>また、経営トップが、内外に多様性の重要性を繰り返し発信することで、社員の意識も向上。その結果、グループ従業員2万人を対象にしたアンケートでは9割以上が多様性推進の必要性を理解するとともに、女性リーダー数も大幅に増加。（化学・医薬品・食品）</p> <p>トップの強力なコミットメントの下、<u>「経営戦略」としてD&amp;Iを推進することが示されたことで、各ビジネスラインにおいても多様な人材の登用への意識が高まり、</u>目標の達成に向けて推進している。特に女性管理職は、2000年度から2020年度前半までで、約10倍の人数に増加している。（電機・精密機械）</p>
社内研修	<p><u>「イクボス塾」の活動</u>が、スタッフ職場だけでなく、工場の技能職場にも浸透してきており、工場技能員における女性監督者が増加。監督者を目指す女性が増加している。（自動車・輸送機械）</p>
キャンペーン	<p><u>11月の1か月間を「ダイバーシティ月間」と名付け、</u>ダイバーシティに関する様々なイベントやセミナーを開催しており、これまでのべ1500名程のグループ員が参加。参加者からは「会社としてこのような企画をしていることをとても誇らしく思う」「全従業員の意識改革・企業文化の革新までつながるように取り組んでいきたい」との声が集まり、エンゲージメントの向上にも寄与していると考えられる。（エネルギー）</p>

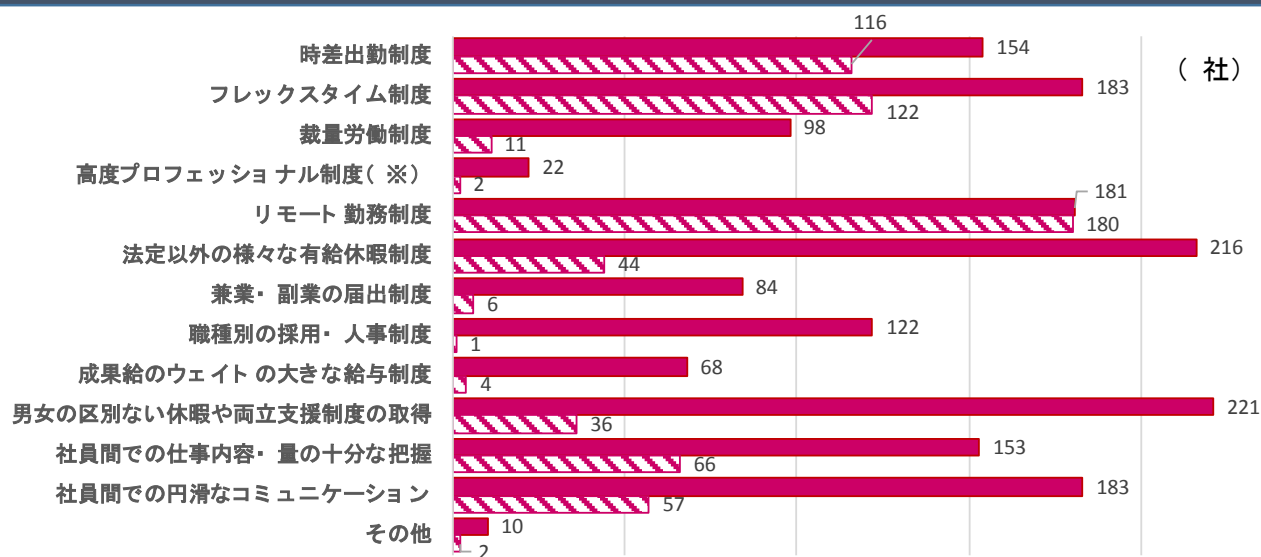
## II. D&I推進に向けた取り組み：特に効果的な施策

労働環境整備	<p><b>「イクメン休業」制度</b>により、3歳未満の子を持つ男性従業員が1カ月以上の育児休業を取得できるように取得促進。これまで対象となる男性従業員670名全員が1カ月以上の育児休業を取得できた。取得者へのアンケートでは、職場の仲間が協力的だったと回答した人は92.1%、職場でのコミュニケーションが取りやすくなったと回答した人は53.5%、職場の風土が変わってきたと回答した人は72.4%と、「イクメン休業」が職場に良い影響を与えている。（土木・建築）</p> <p><b>テレワークの拡充とスーパーフレックス制度の有効活用の浸透</b>が深まり、社員が自主的にワークライフバランスを意識した労働時間を実現できた。（化学・医薬品・食品）</p> <p><b>在宅勤務制度利用を促進</b>した結果、子育てや介護をしながら働く社員が増え、昨年度介護・育児を理由とした退職者が7名であったところ、今年度は今のところ0名。（土木・建築）</p> <p><b>障がいのある社員が働く農園を2か所開設</b>。知的障がい、精神障がい、身体障がいなどの障がいのある社員12名が働いている。農園で育てられた野菜は研修センターに届けられ、研修生に食事として提供。（サービス）</p>
社員の自発的なD&I推進を促す仕組み	<p><b>ボトムアップ型コミュニティ活動</b>を推進し、女性の活躍支援、テクノロジーを活用した新たな価値創造、グローバル化推進等をテーマに、グローバル全体で約4000人の社員が活動。国籍・性別・文化や組織等が異なる社員が、知識や経験を共有しながら自主的に学び合うことで、社員一人ひとりの成長と活躍を支援すると共に、組織を越えた社員の繋がりを築き、視野を広げていくことで、<b>ビジネスにおける新しい発想や気づきを生み出す組織風土の醸成</b>に繋げている。（金融）</p> <p>事業部等組織単位でD&amp;I推進における課題を検討し、目標および実施計画を策定。<b>人事部ではなく、各組織長が旗振りをする</b>ことによって、<b>よりD&amp;I推進が加速</b>。（情報通信）</p>
D&I推進を評価・改善	<p>四半期に一度、「<b>ダイバーシティ浸透度調査</b>」として<b>社員の意識調査を行い結果を全て公開</b>。部門毎にD&amp;Iを推進する地区委員会の活動を行い、自部門の課題が可視化。リーダー層が各部門の課題を把握し対応することで、離職率の低下をはじめ全員活躍への意識醸成に繋がった。（商社・卸売・小売）</p>
評価制度	<p><b>事業所の業績評価にダイバーシティスコアを導入</b>。2019年度の男性育児休業取得率実績が207名/42.3%となり、2015年時点の取得実績2名から大きく向上。（土木・建築）</p>

## II. D&I推進に向けた取り組み : コロナ禍前後の労働環境

- ✓ 以前からあった制度・習慣に対し①感染症拡大を機に活用が進んだものを比較
- ✓ 「リモート勤務制度」「フレックスタイム制度」「時差出勤制度」に加え、「社員間での仕事内容・量の十分な把握」「社員間での円滑なコミュニケーション」といった、働き方の変革に伴う円滑な業務運営に向けた見直しが進展

### ①感染症拡大を機に活用が進んだ制度・習慣



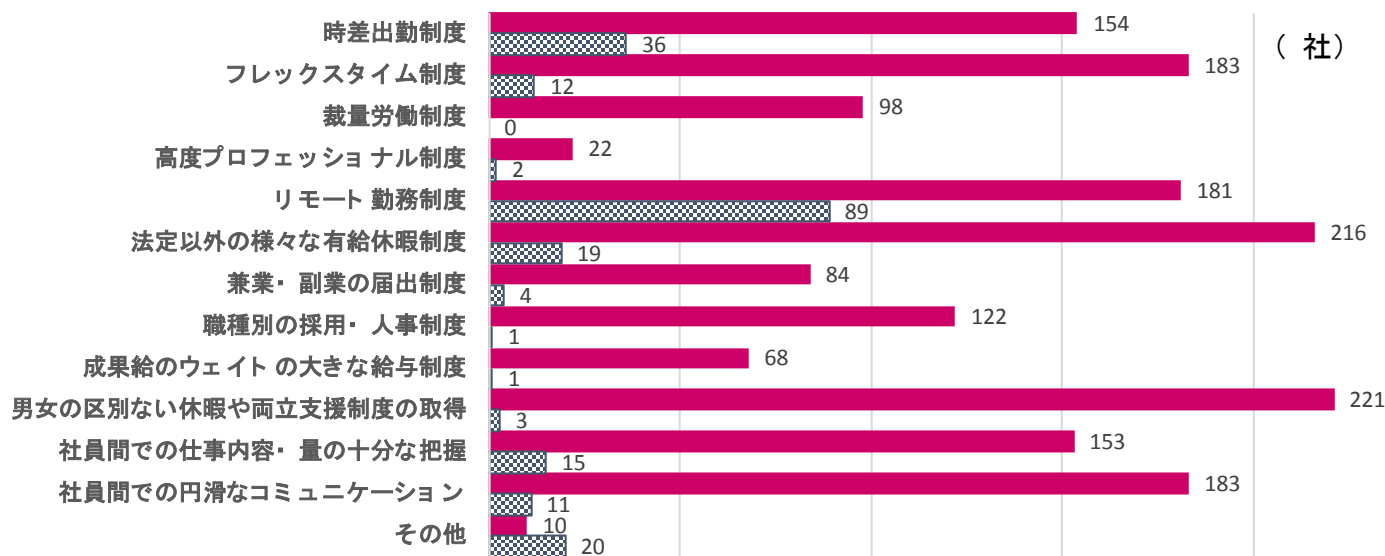
- 新型コロナウイルス感染症拡大前から取り入れていた企業
- ▨ 以前からあったが、感染症の影響で活用が進んだ企業

※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)

## II. D&I推進に向けた取り組み : コロナ禍前後の労働環境

- ✓ 以前からあった制度・習慣に対し②感染症拡大を機に新たに整備されたものを比較
- ✓ 「リモート勤務制度」「時差出勤制度」等柔軟な働き方を可能とする制度を導入した企業も  
⇒既存の制度で十分に活用することで対応できたとする企業も多かった一方で、①②からは感染症拡大を機に、既存の制度の活用や新たな制度の導入を行った企業も多く見られた

### ②感染症拡大を機に新たに整備された制度・習慣



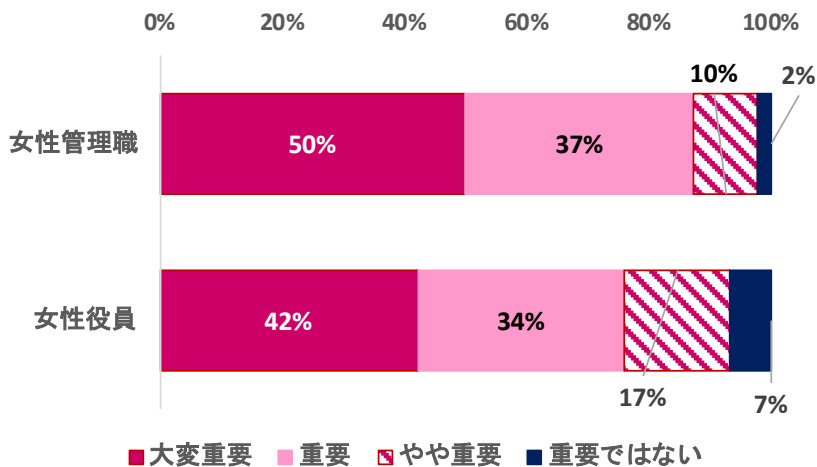
■ 新型コロナウイルス感染症拡大前から取り入れていた企業

▨ 感染症拡大後に取り入れた企業

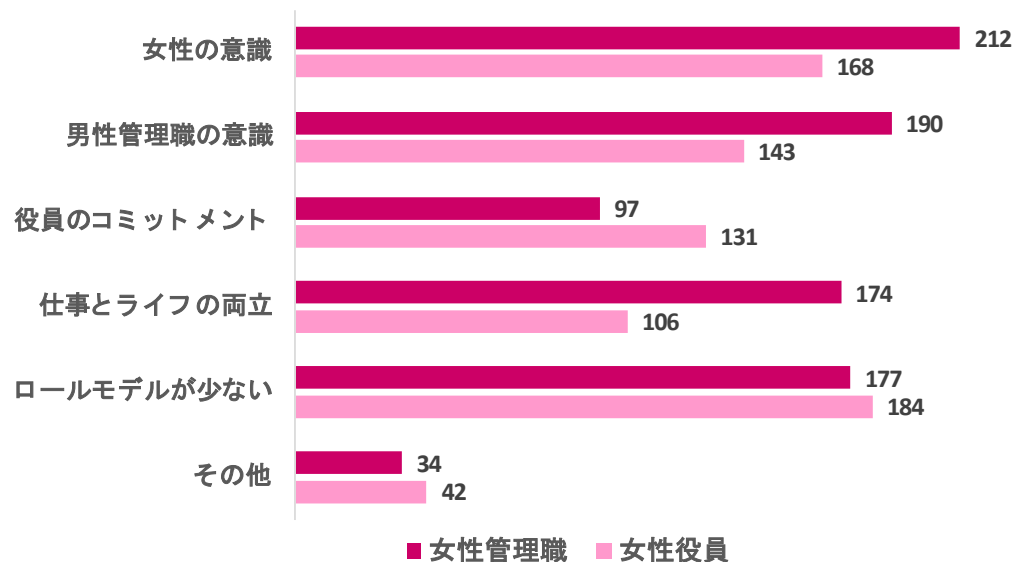
### III. 女性活躍推進：企業の優先度と課題

- ✓ 9割を超える企業が、女性管理職・役員を増やすことについて「重要」との認識（「大変重要」・「重要」・「やや重要」との回答企業）
- ✓ 女性管理職を増やしていくための課題としては、「女性の意識」、「男性管理職の意識」が多い
- ✓ 女性役員に関しては、「ロールモデルが少ない」、「役員のコミットメント」が多くあげられた点が特徴的であった

女性管理職・役員を増やすことの重要性



女性管理職・役員を増やしていくための課題(複数回答可)



### III. 女性活躍推進：女性管理職を増やすための取り組み例

研修	<p><b>「前倒しのキャリア形成」という考え方で、女性とリーダーの双方へ研修・OJTを実施</b></p> <p>①女性社員のキャリア支援（入社3年目のキャリアワークショップ受講・希望者へのメンタリング等） ②リーダーの女性社員キャリア開発スキルの提供（キャリアワークショップ同席・新任経営職研修等） ③次世代女性リーダー育成のためのカレッジの開催。加えて、ライフイベントに伴う候補者層の離職等の防止など労働環境整備も力点。（化学・医薬品・食品）</p> <p>経営職階に昇格した女性に対して、マネジメントに必要とされる大局観及びスキルを習得する研修機会を提供。<b>選抜施策のため、対象者の動機付け・意識改革に寄与。選抜された部下を持つ男性管理職にとってもモチベーションアップ</b>につながり、自身の後継者として育成する意識を持つ上司も出てきている。（金融）</p>
ロールモデルとの交流	<p><b>女性社員キャリア開発研修を実施。20代後半の結婚や出産といったライフイベントを迎える時期に役員や先輩社員による講話やキャリア研修を取り入れることにより、女性社員のキャリア開発・定着につなげている。</b>（商社・卸売・小売）</p>
採用	<p><b>ジョブリターン制度の導入</b>により、事由があり退社せざるを得なかった社員が再雇用され、即戦力として再度活躍。（土木・建築）</p>
計画的な登用	<p>弊社では間接部門の全従業員を対象に<b>ポテンシャル評価を毎年実施しており、その中で優秀な女性従業員を確認。</b>また、その結果も踏まえ、重要なポジションのサクセッションプランニングを実施する際に、<b>女性の候補者を一人以上挙げることを強く推奨</b>し、その従業員の育成計画も検討。（自動車・輸送機器）</p>
人事評価制度	<p>2018年に日本において<b>役割等級制度（Job型）を導入。</b>変更前は、全域型社員と地域型社員（女性が占めていた）という2つの社員区分があり、転居を伴う異動の有無で処遇差を設けていたが、それらを統合し、役割に基づいた評価・報酬制度に移行。（金融）</p>
福利厚生制度	<p><b>ベビーシッターサービス利用への補助</b>の段階的引き上げ。（電機・精密機械）</p>

### III. 女性活躍推進：女性役員を増やすための取り組み例

ロールモデルとの交流	女性管理職（経営層）育成のための社外研修に、毎年社員を派遣している。 <u>社内だけでなく社外のロールモデルとなる女性管理職や、他社より派遣されている管理職候補社員と意見交換</u> を通じて、社員自身の意識を高めることにつながっている。研修参加者の中から、複数名管理職及び役員（執行役員）が選出されている。（運輸・倉庫）
研修	各種研修の実施（女性部長層を対象にした研修、経営メンバーをはじめ全従業員を対象にしたアンコンシャス・バイアス研修、ダイバーシティとイノベーションに関する外部有識者による講演会など）により、 <u>性別を問わず職場風土醸成に取り組む</u> 。（化学・医薬品・食品） <u>将来の経営層候補である男性管理職を、女性が過半を占める研修に派遣し</u> 、組織文化の変容を推進している。（土木・建築）
メンタリング・コーチング	<u>スポンサーシッププログラム制度</u> を通じて、担当役員が将来部長職以上への昇進・活用を加速したい女性人材を直接コーチング・育成。管理職における女性比率の増加をもたらした。（化学・医薬品・食品） 対象を、 <u>連結子会社社長・管理職・課長補佐の階層に分けたメンター制度</u> 。メンター・メンティ合同説明会にて、それぞれの心構えなどを解説した後、3回程度メンタリングを実施し、都度人事にレポートを提出。途中、メンター個別相談会、メンティ交流会で対象者の不安や進め方を外部講師へ相談する機会も。最後に合同フィードバック会にて、メンタリングを通して得た気づき等を共有。参加者のほとんどが本プログラムが役に立ったと回答し、参加したメンティから執行役員を輩出。（運輸・倉庫）
人事ローテーション	女性部長層に対し、 <u>関連事業会社の非常勤取締役登用等</u> により、成長機会の提供と更なる飛躍を後押し。（金融）
経営者によるコミットメント	<u>30% Club Japanに加入</u> し、2030年までにライン責任者30%、取締役30%を女性とすることを経営者自らが中期経営計画等でコミットメント。（化学・医薬品・食品） 対投資家の部門から、 <u>経営層へESG投資などのトレンドを報告</u> 。（サービス）

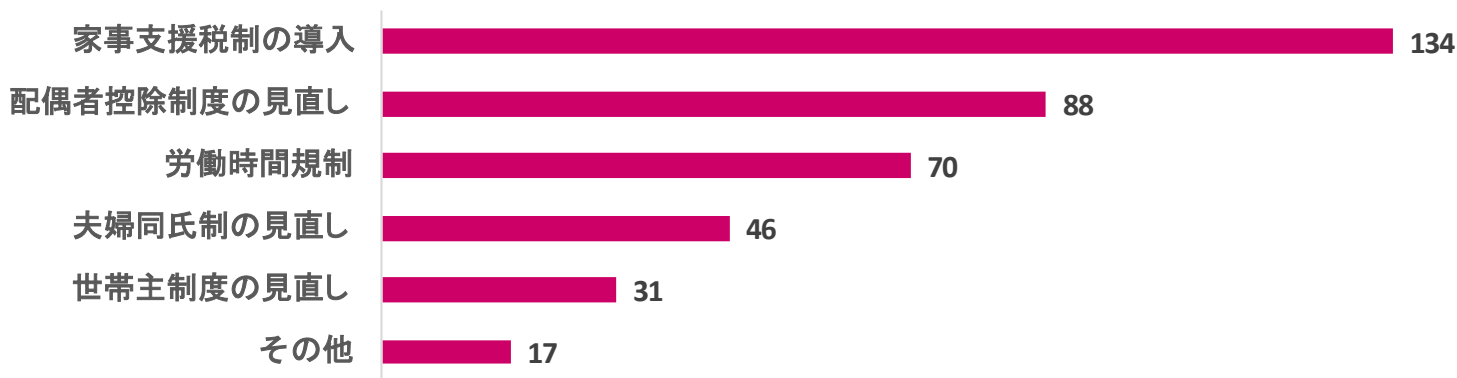


### III. 女性活躍推進：見直しや導入が必要だと思う社会制度

＜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＞

- ✓ **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**  
「家事の外注について経済的なメリットが生じるような制度を設けることにより、責任感がないなどの非合理的な世間の雰囲気を更新することにつながると考えられるため」
- ✓ 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**  
「税金等の支払いを避けるために、就業に制限をかける女性が増え、就業機会やキャリアアップを阻む要因になると考えたため」

#### 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）



\* 「その他」では、男性の育児参画を促進する制度が多くあげられた。そのほか、保育所の充実、クオータ制等も。

## (BOX1) D&I推進と危機対応力

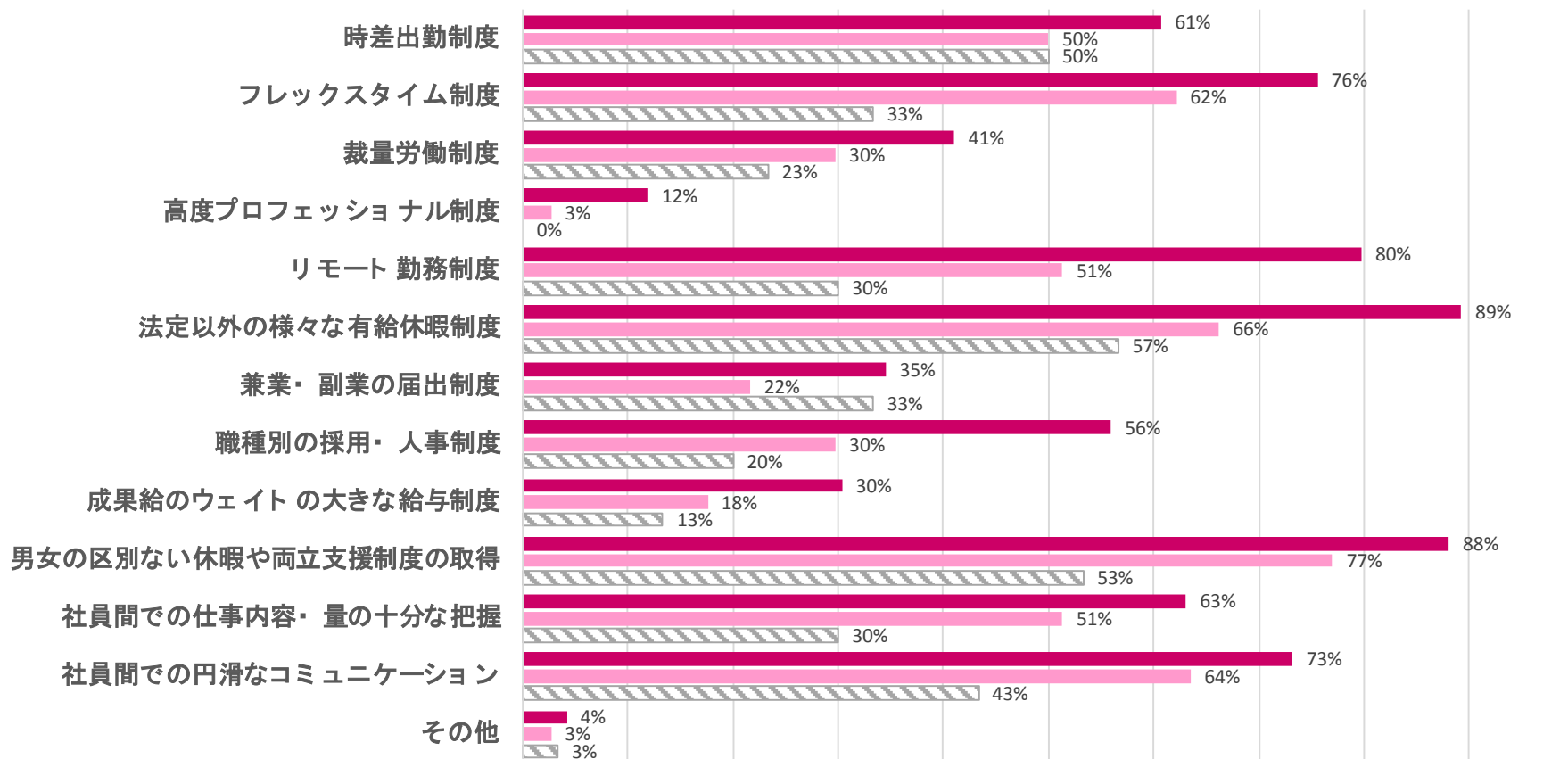
- ✓ D&I推進を以前より積極的に進めている企業ほど、テレワークや時差勤務をはじめとする柔軟な働き方が定着しており、今回のコロナ・ショックにも比較的スムーズに対応できたという傾向が見られた
- ✓ 次頁のグラフで示すように、D&I推進に期待する経営効果を明確にする企業ほど、感染症拡大以前から多様な働き方を可能にする制度・習慣を取り入れていたことが分かる

### <コメント集>

- ・「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、今年のコロナウィ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）

# (BOX1) D&I推進と危機対応力

## 感染症拡大以前よりあった制度・習慣 (D&I推進により期待する経営効果の明確度別)



■ D&I推進により期待する経営効果を(何かしら)定めている

■ D&I推進は良い影響があると思うが、特に定めていない

■ 定めていない

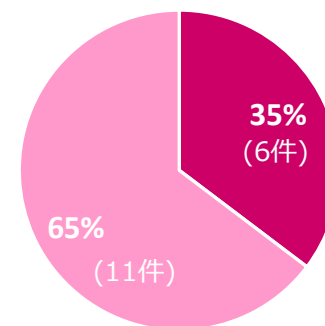
## (BOX2) 社会制度とアンコンシャス・バイアス

- ✓ 見直し・導入が必要な社会制度を問う設問では、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るべき」との価値観形成に影響しているとのコメントが多く寄せられた
- ✓ 「その他」項目では、男女間の家事・育児の平等負担に関する意見が多数  
「男性の育児参画を促進する制度」、「家事育児の男女平等な分担の風土の醸成」など

### <コメント集>

- ・ 女性が家事・育児を行うことを前提としている社会制度は見直す必要があると考える。
- ・ 労働については男性が主流、家事については女性がすべてを担うべきという暗黙のルール、社会的なバイアスを温存する要因となる制度については見直しが必要と考えます。
- ・ 主に既婚者における就業（希望）女性は、家事・育児等の家庭内寄与過多の傾向が男性より強い（多い）ことから、一般的にこれを軽減しうる物理的な施策、支援（企業の就業規程他にも影響を与える法的根拠）が必要。また、税制上不利にならないような社会制度を整えることで、女性活躍推進の一助となるものと考える。

見直し・導入が必要な社会制度のうち「その他」項目(17件の内訳)



■ 男女間の家事・育児の平等負担に関するもの ■ その他

# まとめ

- ✓ 97%の企業が、ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでD&I推進が「重要」と認識
- ✓ 62%の企業が、何のためにD&I推進をするのか、期待する経営効果を明確化
- ✓ その際、D&I推進は社会的公平性へ貢献するだけでなく、人材獲得競争力やイノベーションの源泉といった経営に直結したメリットを期待して推進。一方、経営戦略に活かす上で「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」「社員にD&I推進の重要性を浸透させるのが難しい」といった課題も
- ✓ また、コロナ以前から柔軟な働き方をはじめD&I推進に取り組む企業は、今回のコロナ禍においてもBCP対応がスムーズであったとのコメントが多数寄せられ、D&I推進と企業の危機対応力には一定の相関関係が見られる



- 各社において「何のためのD&Iなのか」を明確にし、その目的と課題を社内で共有しながら取り組みを進めることが必要
- ポストコロナ時代では、D&Iの取組みを加速させ、事業環境の変化に対する感応力や危機対応力に優れた、より“レジリエント”な企業へ