

2026年3月4日
株式会社パーソル総合研究所

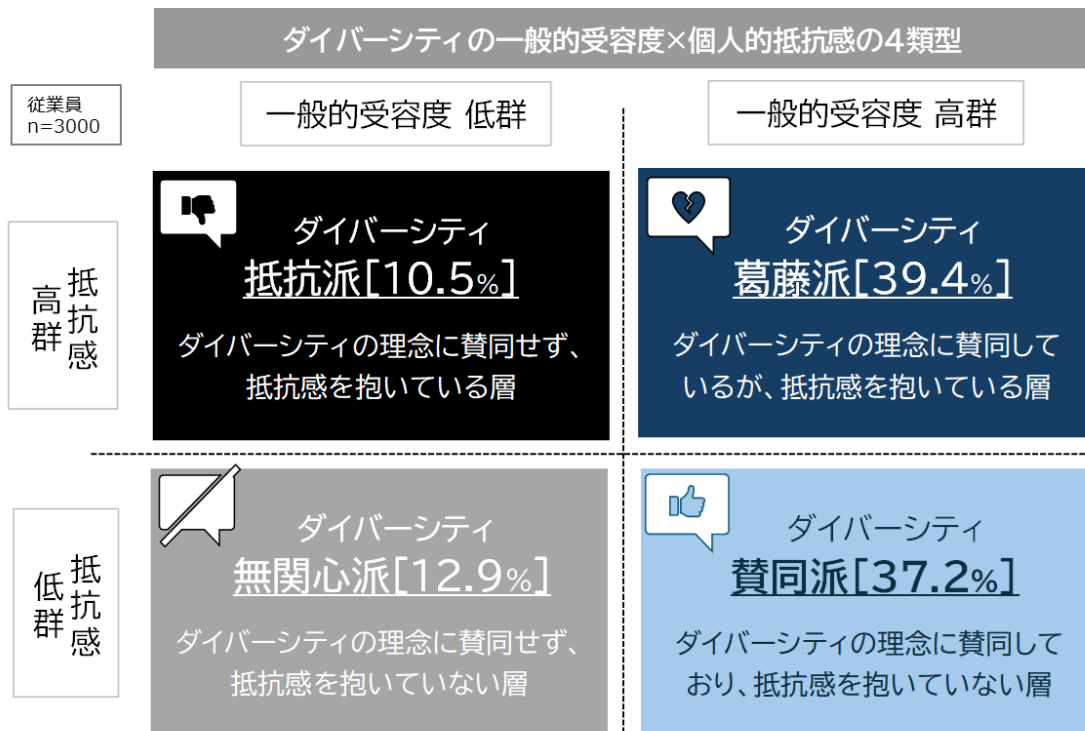
「組織のダイバーシティ（多様性）に関する定量調査」を発表
企業のダイバーシティ推進の理想と現実ギャップ
ダイバーシティ推進に賛成でも、職場で負担感や葛藤を感じる人が約4割
属性や価値観の多様化だけでは不十分 — 鍵を握るのは「関係のダイバーシティ」

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都江東区、代表取締役社長：岩田 亮）は、組織におけるダイバーシティの意識や実態、その要因と影響を明らかにするため、「組織のダイバーシティ（多様性）に関する定量調査」を実施しました。

近年、世界的にダイバーシティをめぐる議論が転換点を迎え、日本でも企業による取り組みが進む一方で、そのあり方や現場への影響が改めて問われています。本調査でも、属性や価値観の多様化が進むほど、現場では抵抗感や葛藤が生じ、ダイバーシティ施策が形骸化している実態が確認されました。

本調査では、こうしたギャップの背景を分析するため、従来の「属性」や「価値観」の多様性に加え、人材同士の「つながり」と「つながり方」の多様性を示す新たな概念として「関係のダイバーシティ」に着目しました。分析の結果、「関係のダイバーシティ」が高い組織ほど、ダイバーシティへの抵抗感が抑えられ、チームパフォーマンスやイノベーション活動との間に正の関係が見られることが確認されました。

頭では理解していても感情や実務が追いついていない「葛藤派」が39.4%と最多



※低群：平均値3pt以下、高群：平均値3pt超

【組織におけるダイバーシティの実態】

1. **理念への賛同は高い一方、現場には抵抗感も存在**：ダイバーシティに関する一般的な受容意識は、いずれの項目も 6 割以上と高水準だった。一方で、価値観の異なる同僚との協働にストレスを感じる人は約半数にのぼった。
2. **「賛成だが葛藤」—ダイバーシティ葛藤派が 39.4%で最多**：一般的受容度と個人的抵抗感の 2 軸で従業員を 4 類型化したところ、理念には賛成しつつも葛藤やストレスを抱える「葛藤派」が 39.4%で最も多かった。

【ダイバーシティの「壁」】

3. **抵抗感を高める最大要因は「ダイバーシティ施策の空回り感」**：本調査では、「表面的な世間体を整えているだけ」「理想と現実との間に大きなギャップがある」「他社の模倣に見える」など 5 項目の平均値を『施策の空回り感』と定義。空回り感を抱く従業員は全体の約 2~3 割にのぼり、個人的抵抗感を高める要因の中でも最も強い影響が確認された。
4. **ダイバーシティ推進の「目的のズレ」が形骸化と関係**：人事・経営層は「働きがい向上」や「組織活性化」を重視する一方、従業員は「労務リスク防止」や「企業イメージ向上」と受け止める傾向が見られた。
5. **属性・価値観の多様化は葛藤派を増やす、特に「価値観」で顕著**：多変量解析の結果、表面的な多様性を測る「属性のダイバーシティ」（育児や介護、障害者といった多様な属性の人がいること）と深層的な多様性を測る「価値観のダイバーシティ」（多様な考え方の人がいること）が葛藤派の発生を有意に高めた。特に価値観ダイバーシティは、「低め」から「中層」への移行で葛藤が約 20 ポイント急増した。

【成果につながるダイバーシティ施策】

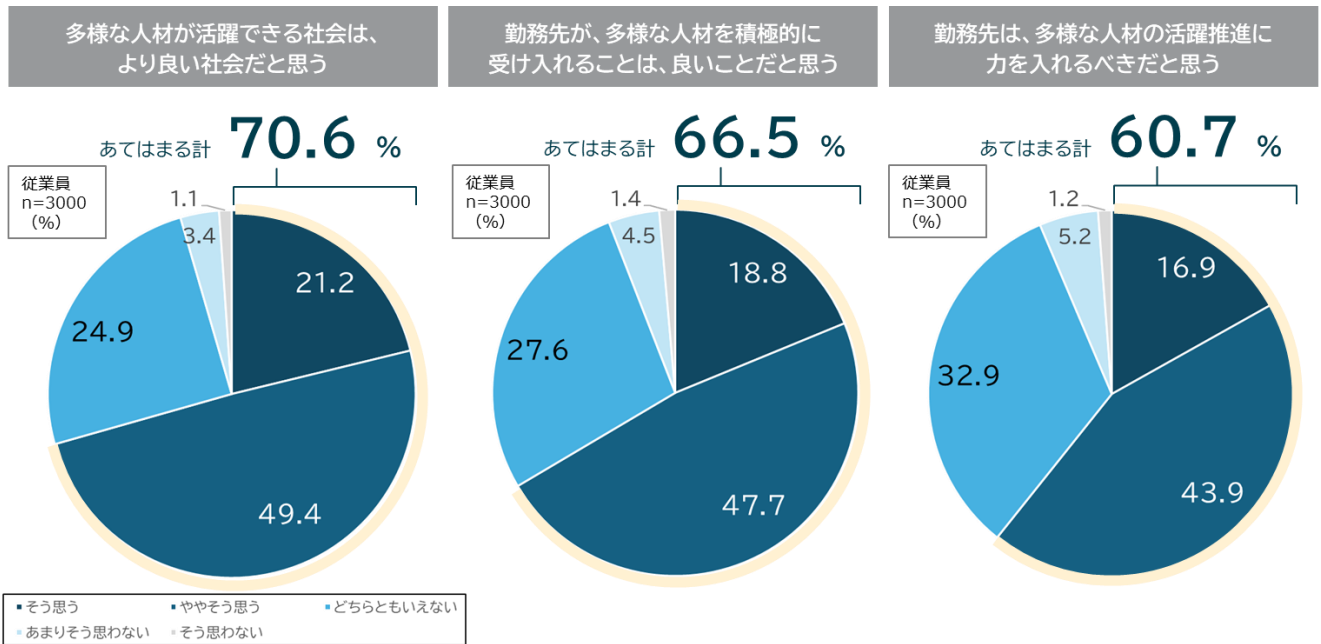
6. **新たな視点「関係のダイバーシティ」—抵抗感を下げる傾向を確認**：本調査では、仕事における「つながり」と「つながり方」の多様性を測定する 4 項目の構成要素を基に、「関係のダイバーシティ」を定義し分析に用いた。属性・価値観のダイバーシティが受容度と抵抗感の双方を高める一方、「関係のダイバーシティ」は受容度を高めつつ抵抗感を下げる傾向が確認された。
7. **関係のダイバーシティはイノベーションや成果を促進**：関係のダイバーシティが高い組織ほど、チームパフォーマンスが高く、イノベーション活動を促進し、「はたらく不幸せ実感」を有意に下げる効果が確認された。
8. **関係のダイバーシティを高めるのは「ダイバーシティ施策数」ではなく「コミュニティ施策数」**：ダイバーシティ施策数と関係のダイバーシティに明確な関係は見られなかった。一方、ネットワーク/コミュニティ施策が多いほど、関係のダイバーシティは高まる傾向が確認された。有効な施策は「広げる・太くする・かき混ぜる・つなげる」の 4 類型で整理された。

■主なトピックス（詳細）

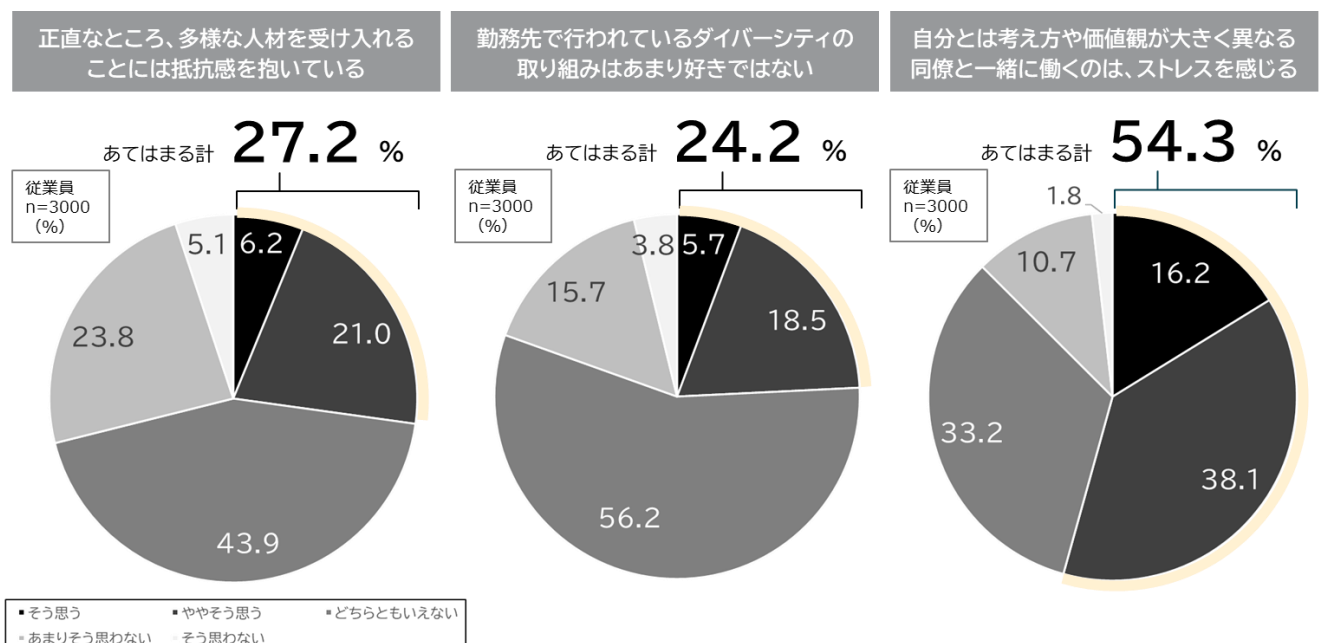
【組織におけるダイバーシティの実態】

1. 理念への賛同は高い一方、現場には抵抗感も存在

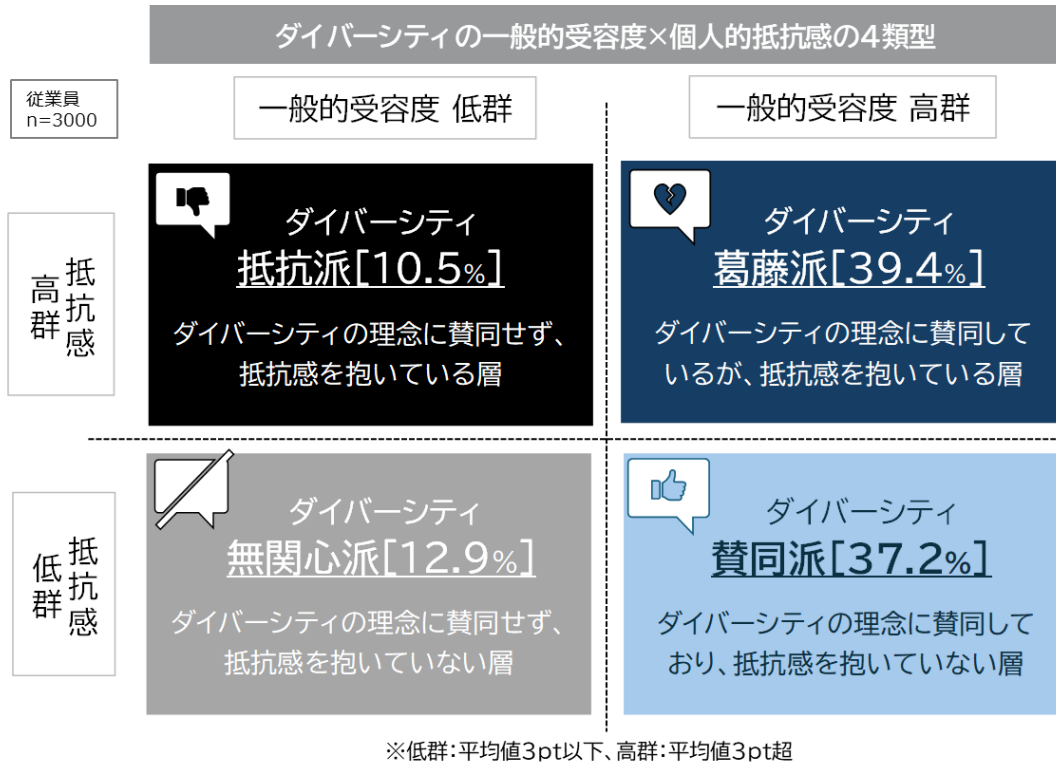
ダイバーシティの一般的受容度：ダイバーシティに関する受け入れ意識（一般的受容度）を見た。いずれの項目も6割以上と概ね高い。ただし、社会的な意義への賛同（70.6%）と比べ、勤務先が積極的に取り組むべきという規範的意識（60.7%）はやや低い傾向が見られた。



ダイバーシティに関する個人的抵抗感：「受け入れへの抵抗」などを直接的に問う項目での肯定回答は2割台と限定的である。しかし、一方で、「価値観の異なる同僚との協働」には半数がストレスを感じていた。一般的理念としての反対は少ないが、実際に価値観が違う人と働くことに対しては抵抗感があることがうかがえる。

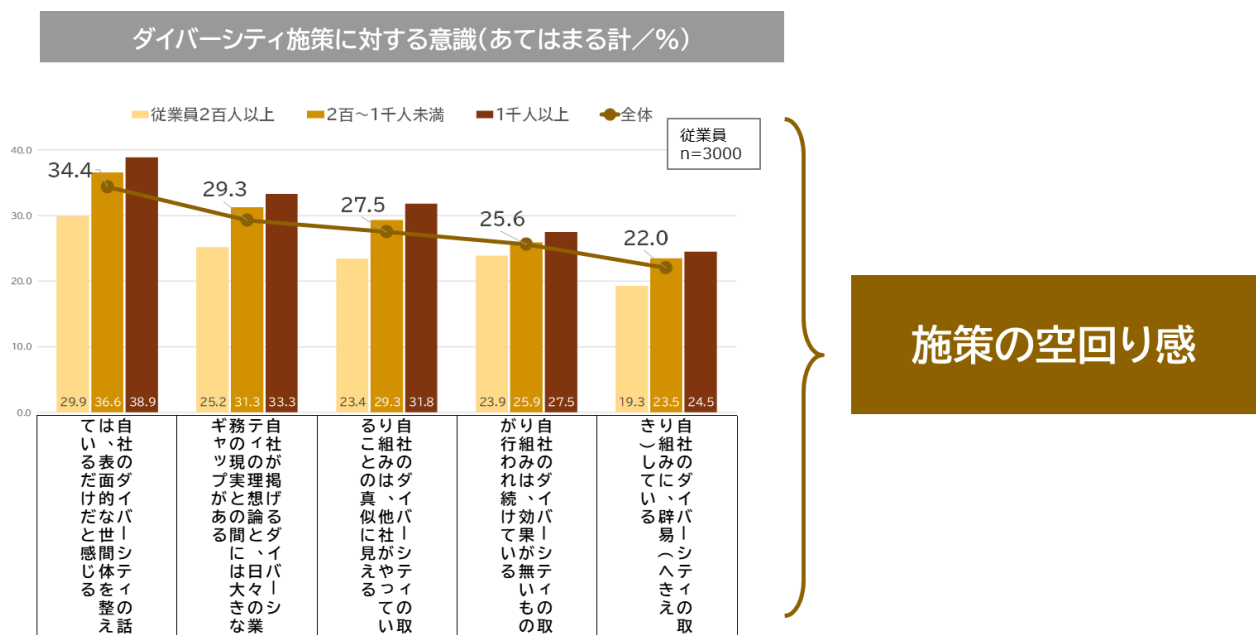


2. 「賛成だが葛藤」—ダイバーシティ葛藤派が 39.4%で最多：上述したダイバーシティの「一般的受容度」と「個人的抵抗感」の2軸で従業員を4タイプに分類した。「ダイバーシティ賛同派（37.2%）」が一定の規模を占める一方で、理念には賛成しつつもストレスや抵抗感を抱える「ダイバーシティ葛藤派」が 39.4%で最多となった。頭では理解していても感情や実務が追いついていない層が組織のボリュームゾーンであることが浮き彫りとなった。

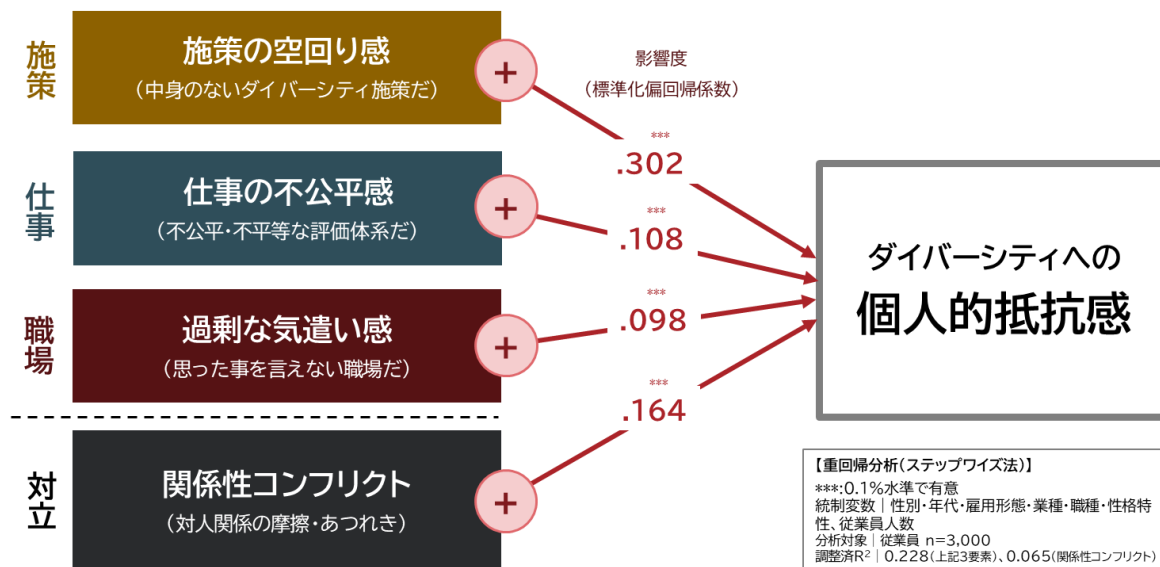


【ダイバーシティの「壁」】

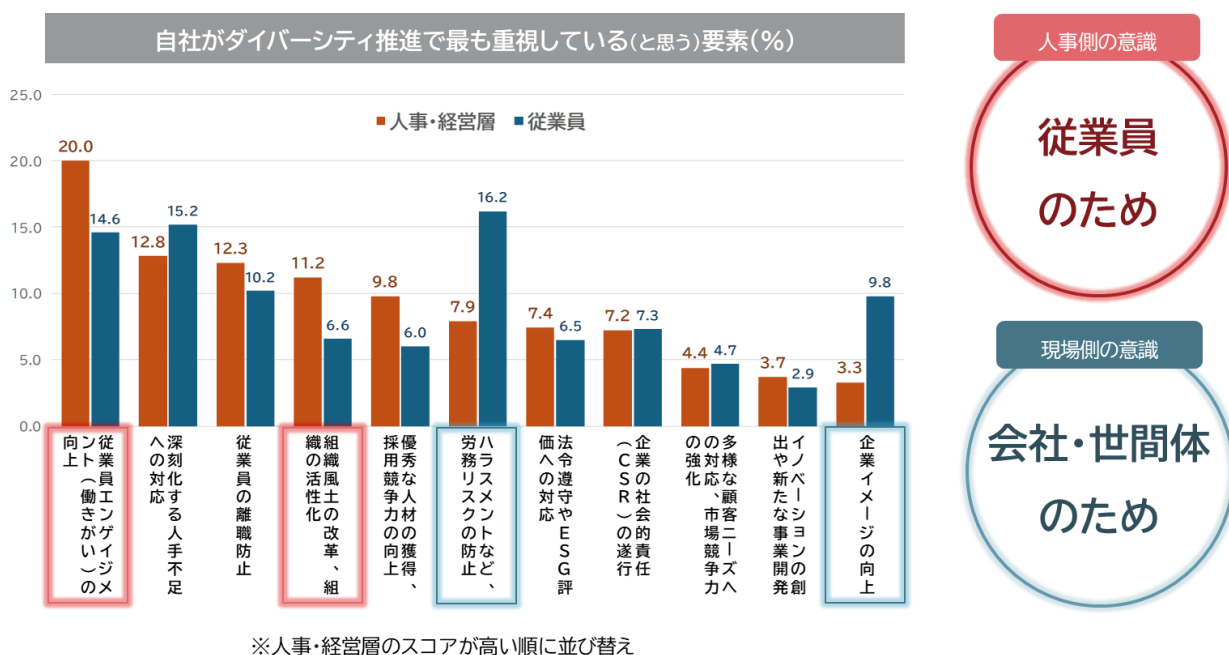
3. 抵抗感を高める最大要因は「ダイバーシティ施策の空回り感」：本調査では、以下5項目の平均値を「施策の空回り感」と定義。自社のダイバーシティ施策に関して、ネガティブな意識を持っている従業員は全体の約2〜3割。従業員規模が大きい組織ほど、ネガティブな意識を持つ従業員の割合は高い。



ダイバーシティへの個人的抵抗感を高める要因：個人的抵抗感を高める要因のなかでも、「施策の空回り感」の意識が強いほど、ダイバーシティへの抵抗感が最も高まる傾向が確認された。

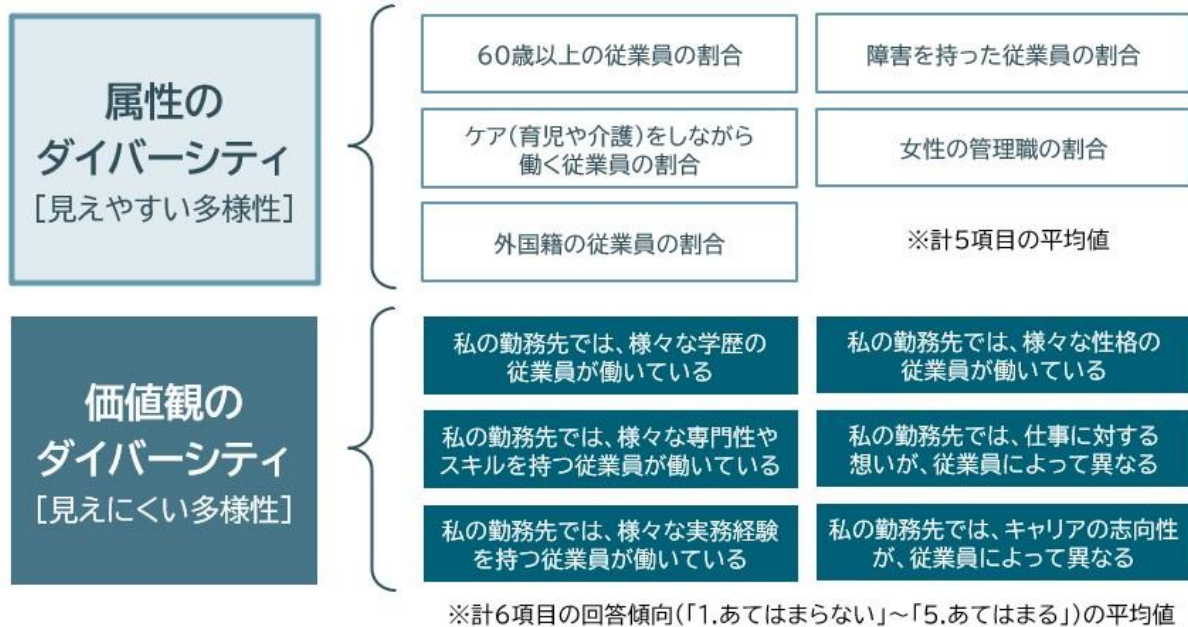


4. **ダイバーシティ推進の「目的のズレ」が形骸化と関係**：自社のダイバーシティ推進の目的について、人事・経営層では「従業員エンゲイジメント（働きがい）の向上」や「組織風土の改革、組織の活性化」を重視する傾向が確認される。一方、従業員側は「ハラスメントなど、労務リスクの防止」や「企業イメージの向上」のためにダイバーシティ推進を行っていると認識する傾向が見られている。

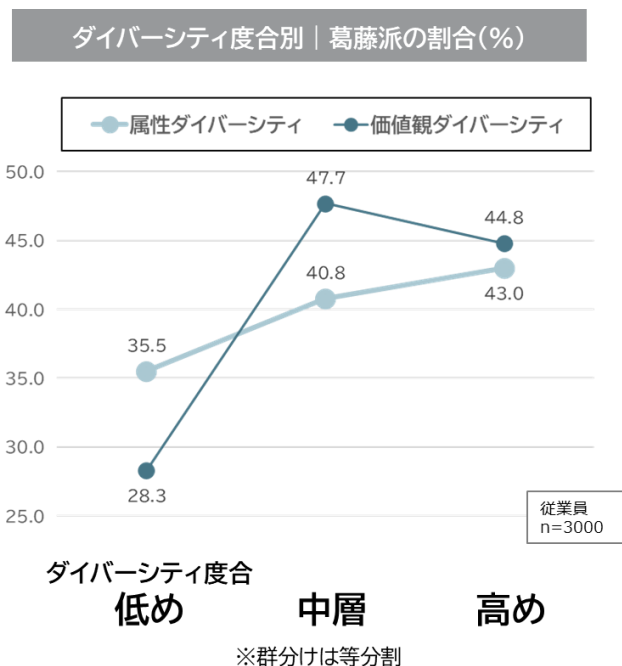
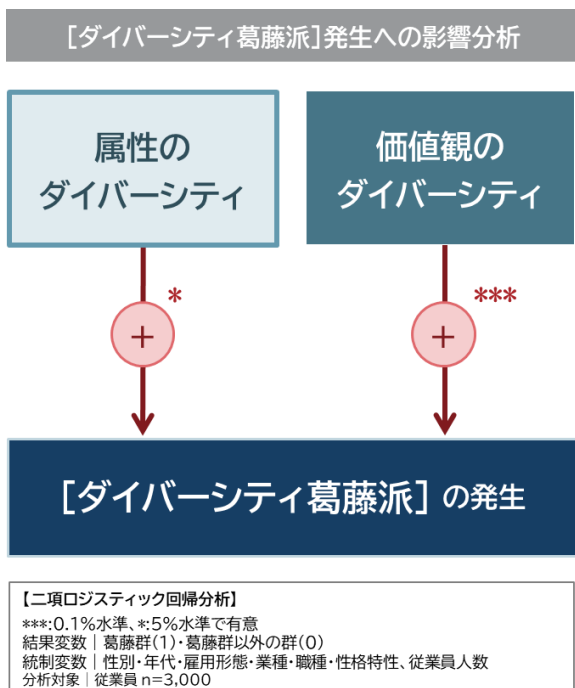


5. 属性・価値観の多様化は葛藤派を増やす、特に「価値観」で顕著

本調査では、組織のダイバーシティを多角的に捉えるため、表層的な多様性を測る「属性のダイバーシティ」と、深層的な多様性を測る「価値観のダイバーシティ」の2指標を以下の通り定義し、分析に用いた。

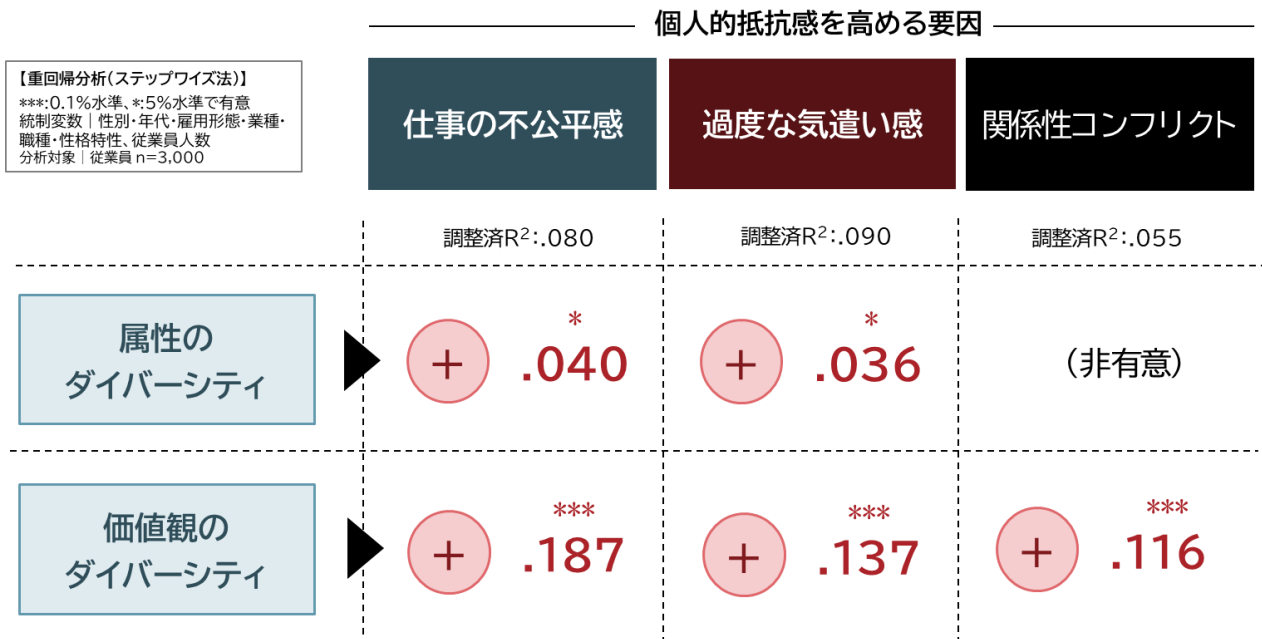


属性・価値観のダイバーシティと葛藤：多変量解析の結果、「属性」「価値観」双方のダイバーシティが、「ダイバーシティ葛藤派」の発生を有意に高める要因であることが確認された。特に「価値観」の違いによる影響は大きく、価値観のダイバーシティが「低め」から「中層」へ移行する段階で、葛藤派の割合は約 20 ポイント (28.3%→47.7%) 急増している。同一的な価値観の組織が多様になっていくときの過程が最も葛藤を生みやすいことが示唆される。



組織のダイバーシティが与える影響：多変量解析を行った結果、組織における属性・価値観のダイバーシティが高まるほど、「仕事の不公平感」や「過度な気遣い感」「関係性コンフリクト」を高める傾向が見られた。

※「仕事の不公平感」「過度な気遣い感」の内容は報告書の Appendix、「関係性コンフリクト」の内容は報告書 P58 を参照

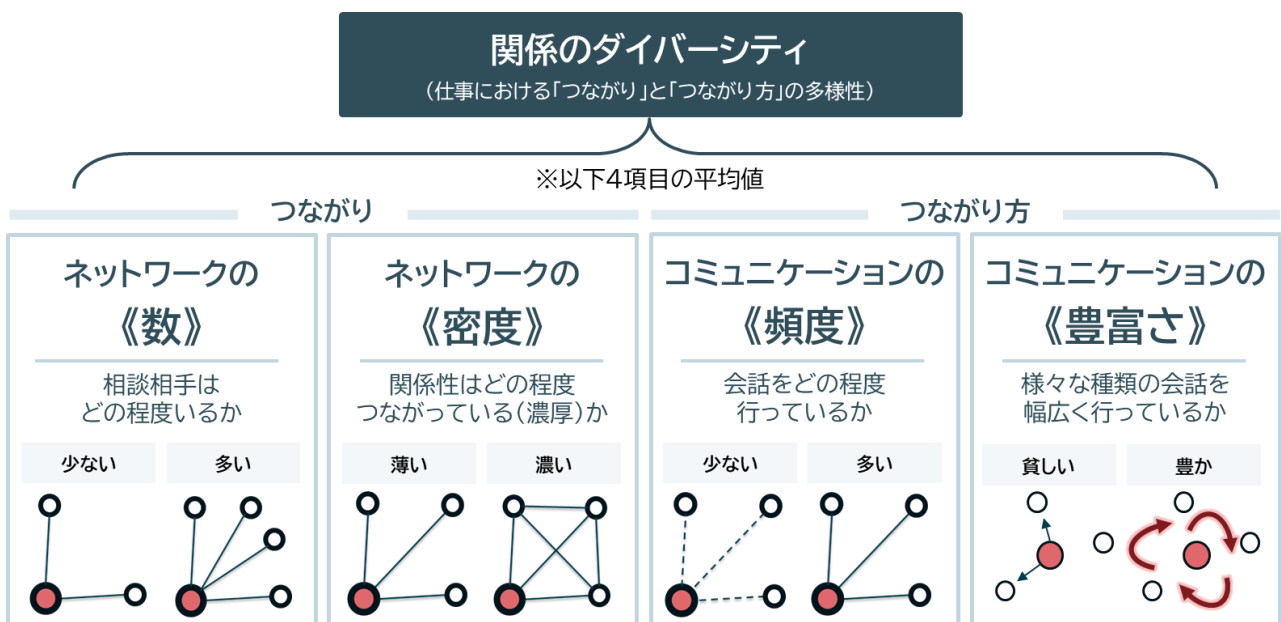


【重回帰分析(ステップワイズ法)】
 ***:0.1%水準、*:5%水準で有意
 統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・
 職種・性格特性、従業員人数
 分析対象 | 従業員 n=3,000

【成果につながるダイバーシティ施策】

6. 新たな視点「関係のダイバーシティ」—抵抗感を下げる傾向を確認

本調査では、仕事における「つながり」と「つながり方」の多様性を測定する以下 4 項目の平均値を基に、「関係のダイバーシティ」を定義し分析に用いた。※各項目の聴取方法や平均値については報告書 P37~40 を参照



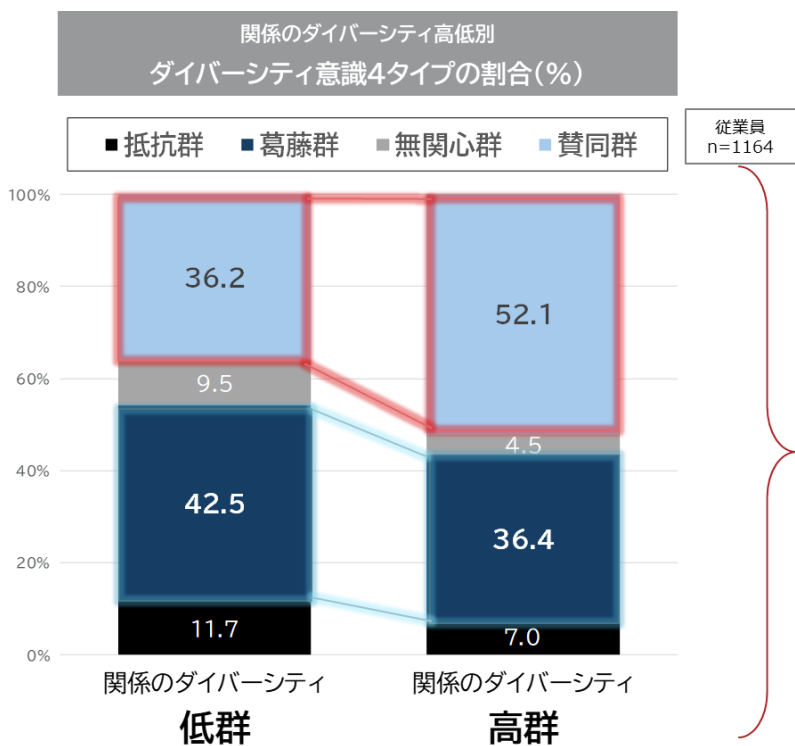
「関係のダイバーシティ」が与える影響：ダイバーシティへの一般的受容度、個人的抵抗感に対して与える影響を分析すると、「属性のダイバーシティ」と「価値観のダイバーシティ」は、どちらの要素も高める傾向が見られる一方、「関係のダイバーシティ」は一般的受容度を高めつつ、個人的抵抗感を下げる傾向が確認された。

ダイバーシティへの受容度・抵抗感への影響		
	ダイバーシティへの一般的受容度	ダイバーシティへの個人的抵抗感
	調整済R ² :.173	調整済R ² :.059
属性のダイバーシティ	(非有意) + .025	(非有意) + .041
価値観のダイバーシティ	*** + .364	(非有意) + .029
関係のダイバーシティ	** + .080	** - .059

[関係のダイバーシティ]
度合いが強いほど

ダイバーシティへの受容度を高め、抵抗感を下げる

また、「関係のダイバーシティ」スコアの高群は、低群よりも「ダイバーシティ賛同群」が多く、「ダイバーシティ葛藤群」が少ない傾向が確認された。

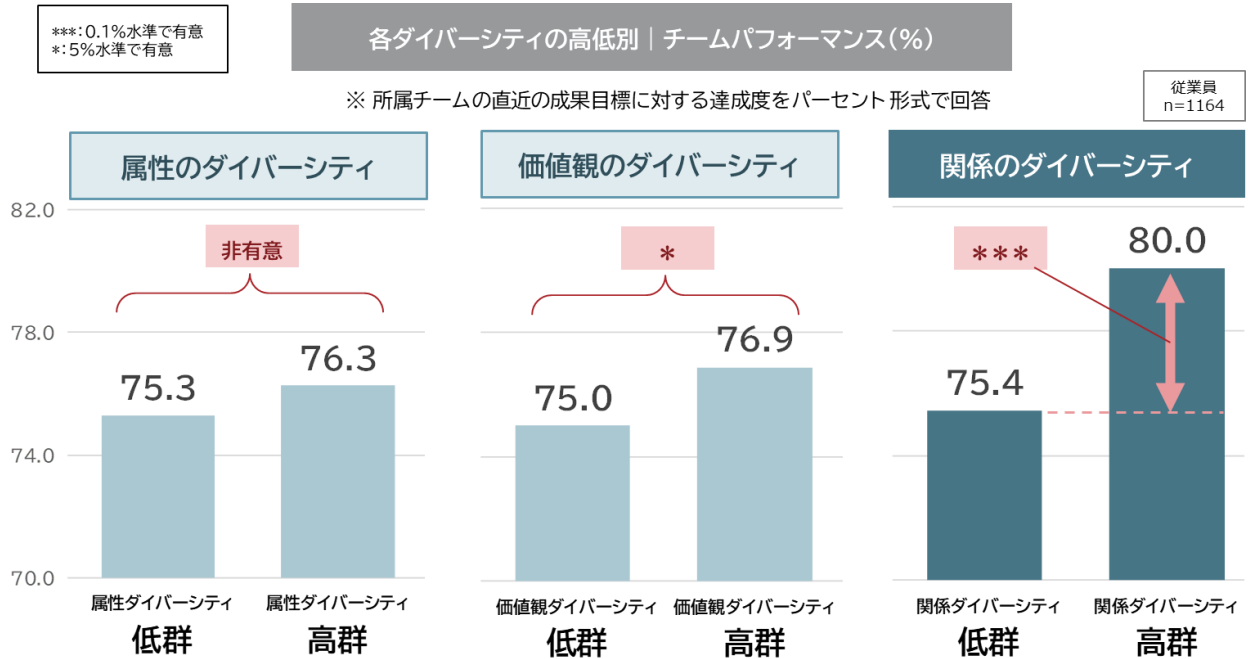


[関係のダイバーシティ]
度合いが強いほど

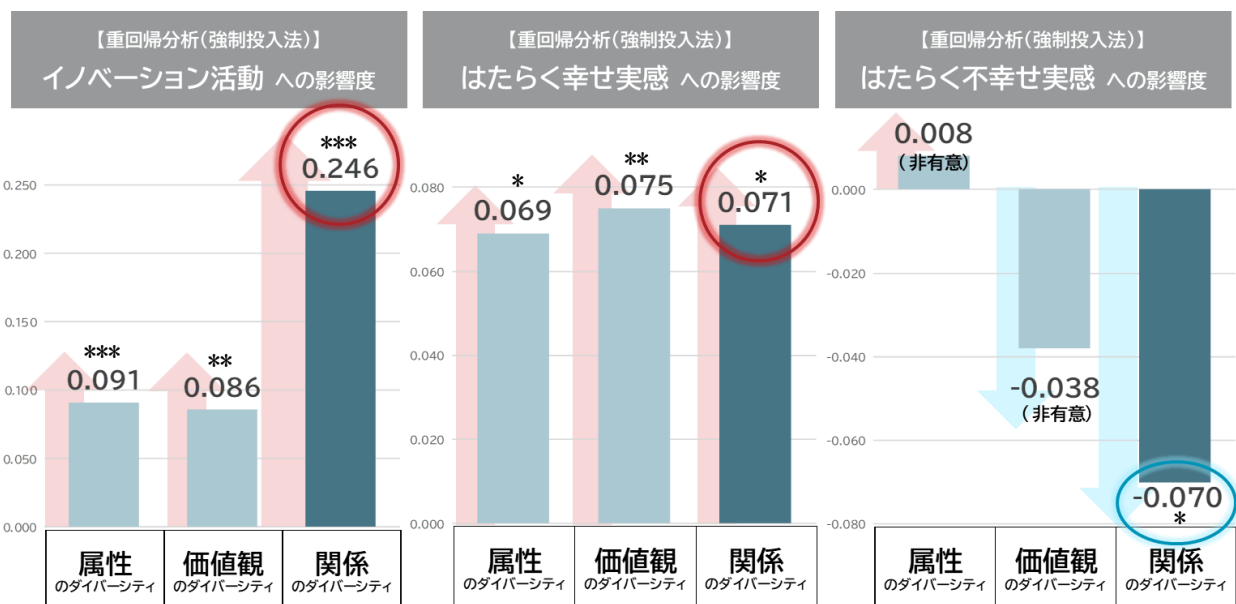
ダイバーシティ賛同群が多く、葛藤群が少ない

7. 関係のダイバーシティはイノベーションや成果を促進

チームパフォーマンスの促進：属性・価値観・関係の各ダイバーシティとチームパフォーマンスの関係性を見た。「属性のダイバーシティ」や「価値観のダイバーシティ」と比較して、「関係のダイバーシティ」は、スコアが高いほどチームパフォーマンスが高くなる傾向が確認された。



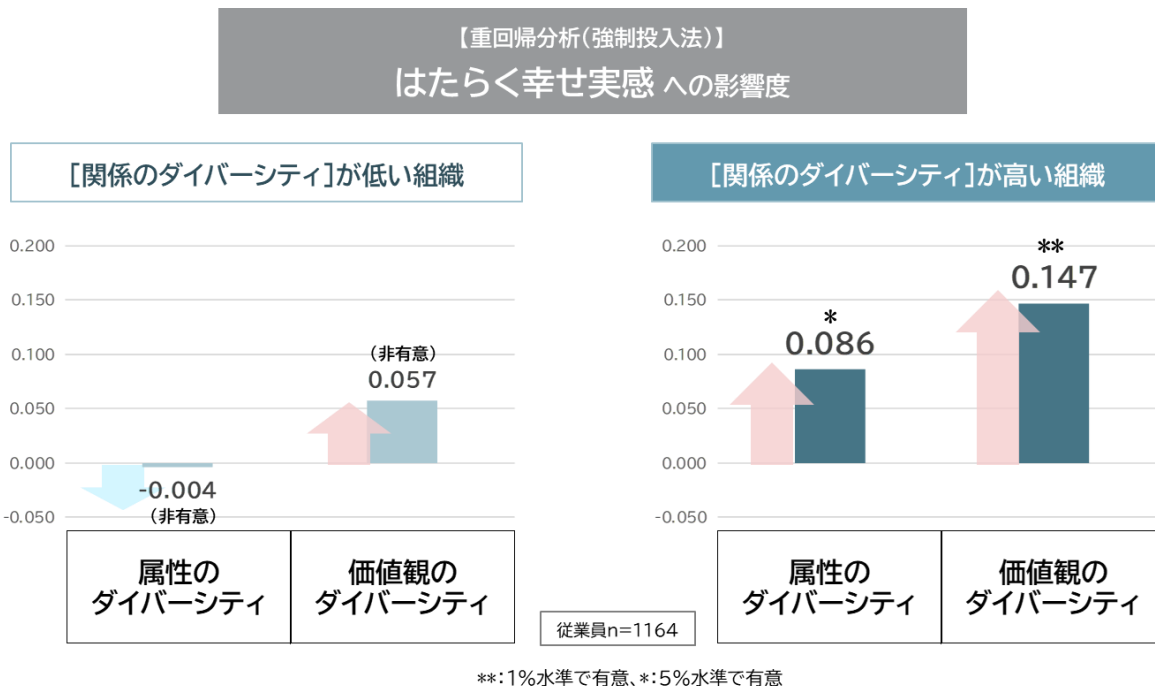
イノベーションの促進：また、「関係のダイバーシティ」は「イノベーション活動」を強く促進し、かつ「はたらく不幸せ実感（働くことを通じて不幸せを感じている）」*を有意に下げる効果が確認された。これらは他のダイバーシティ指標（属性・価値観）と比べても、特に際立った傾向である。



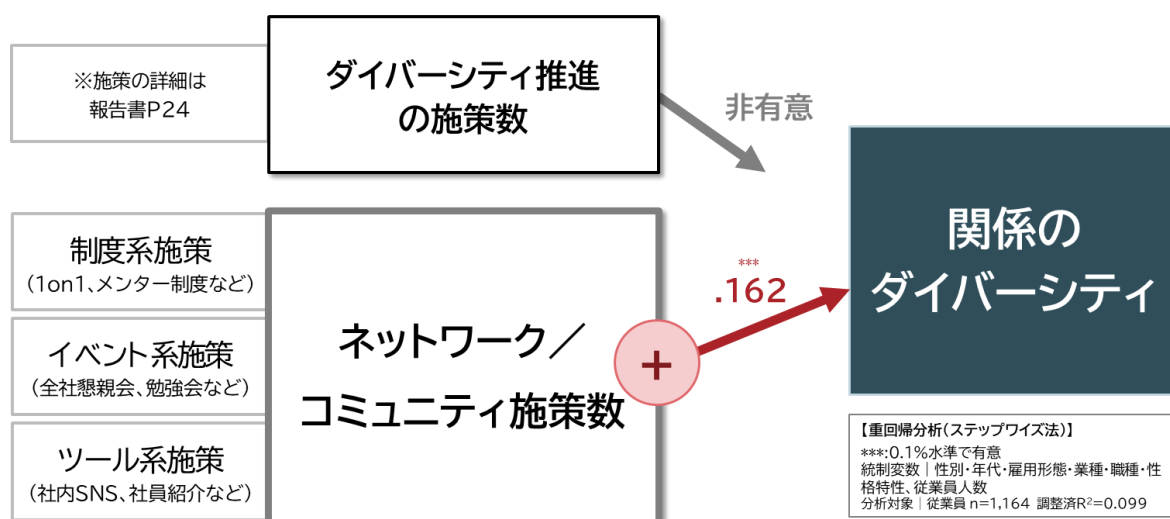
***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

※組織で働く従業員の「はたらく幸せ実感/不幸せ実感」については、その要因となる「はたらく幸せ7因子/はたらく不幸せ7因子」によって説明することができる。<原著論文>「職業生活における主観的幸福感因子尺度/不幸感因子尺度の開発」(Inoue.et.al.,日本感情心理学会,2022,12)

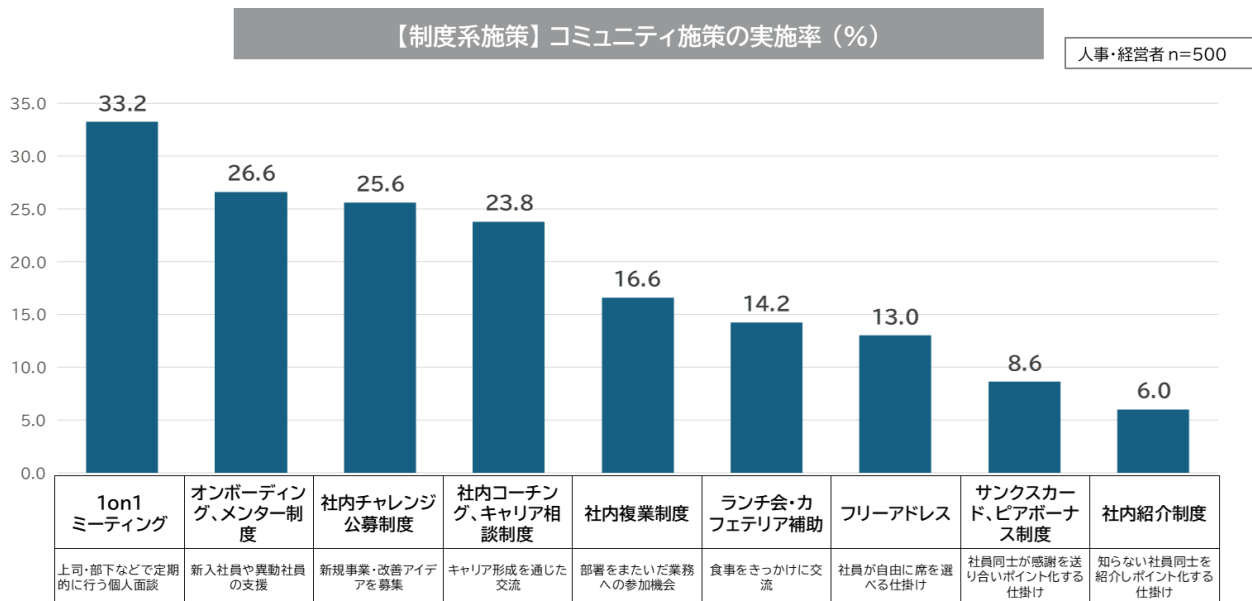
はたらく幸せ実感への影響： 加えて、「関係のダイバーシティ」が、「属性」「価値観」のダイバーシティの効果を高める傾向も見られた。「関係のダイバーシティ」が確保されている組織ほど、「属性」や「価値観」のダイバーシティが「はたらく幸せ実感」に結びつきやすいことが確認された。



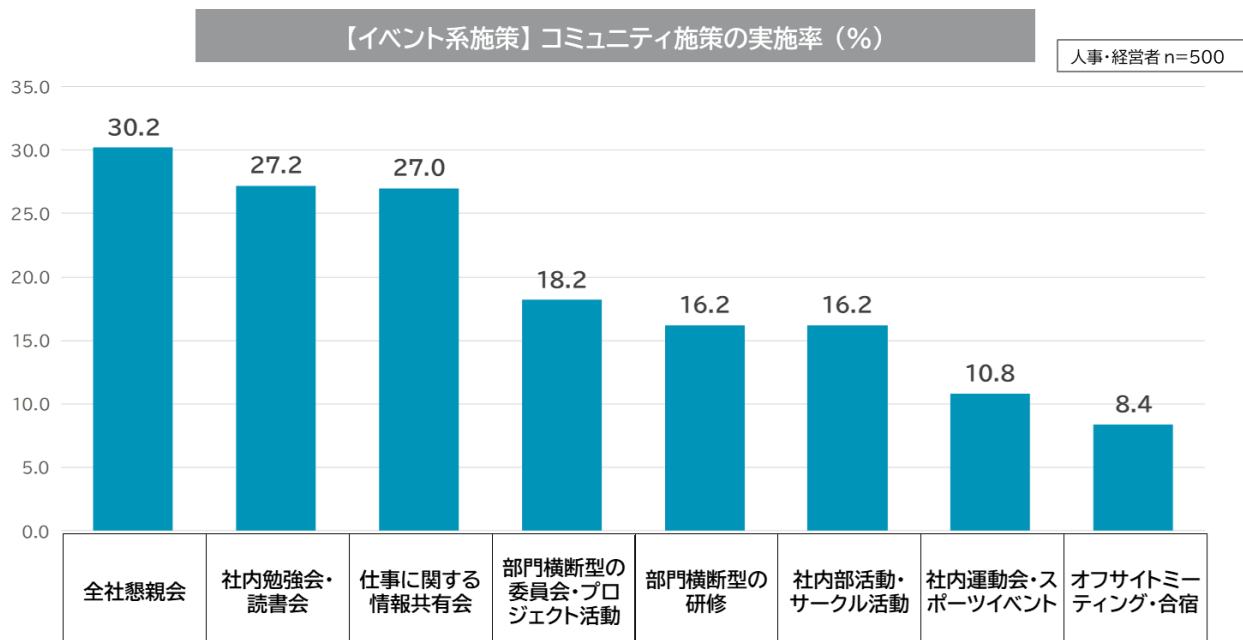
8. **関係のダイバーシティを高めるのはダイバーシティの「施策数」ではなくコミュニティ施策**： 企業のネットワーク／コミュニティ施策数が多いほど、「関係のダイバーシティ」が高まる傾向が見られた。なお、ダイバーシティ推進の施策数が「関係のダイバーシティ」を高める傾向は確認されなかった。



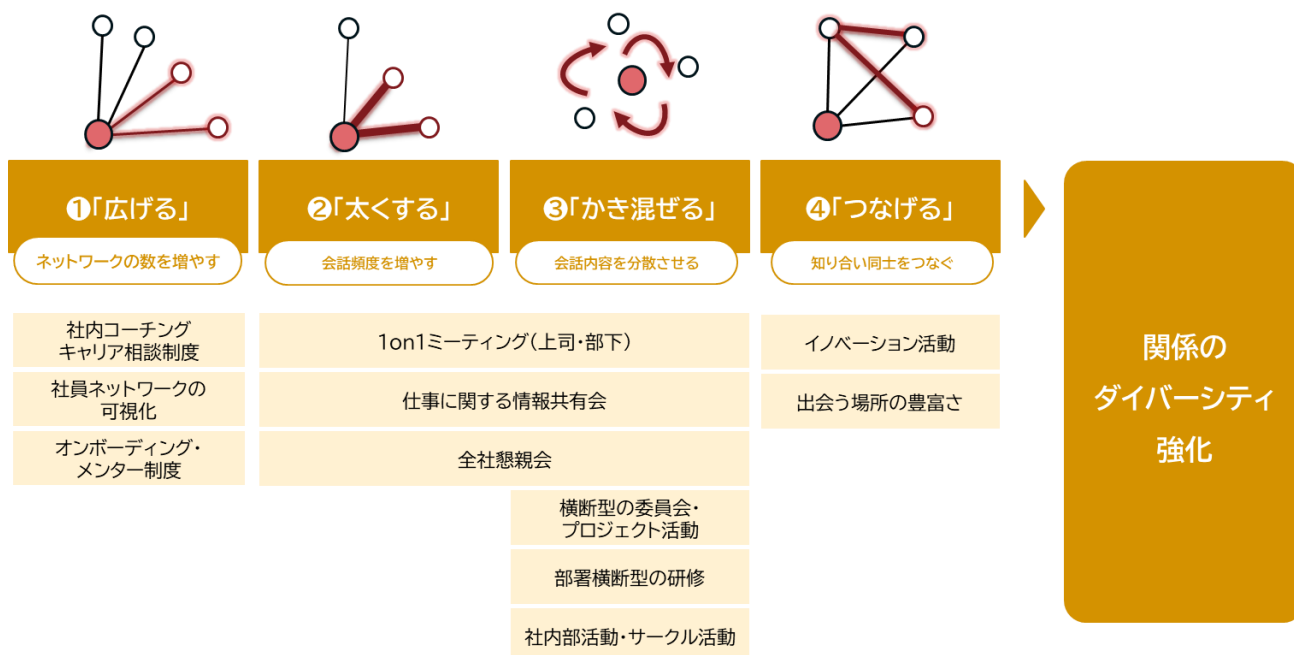
企業のネットワーク／コミュニティ施策実施率（制度系）：制度系のコミュニティ施策の実態を見た。最も多く行われている取り組みは「1 on 1 ミーティング」で 33.2%。次いで、「オンボーディング、メンター制度（26.6%）」、「社内チャレンジ公募制度（25.6%）」が続く。



企業のネットワーク／コミュニティ施策実施率（イベント系）：イベント系のコミュニティ施策の中では、「全社懇親会」が最も多く 30.2%。次いで、「社内勉強会・読書会（27.2%）」、「仕事に関する情報共有会（27.0%）」が続く。



関係のダイバーシティに対してプラスの関係がみられたコミュニティ施策：各コミュニティ施策が「関係のダイバーシティ」に与える影響を多変量解析で分析した。**①**広げる：ネットワークの数を増やす施策、**②**太くする：会話頻度を増やす施策、**③**かき混ぜる：会話内容を分散させる施策、**④**つなげる：知り合い同士をつなぐ施策の4施策が「関係のダイバーシティ」を強化する傾向。



■ 調査結果からの提言

今、ダイバーシティをめぐる議論は、世界規模で大きな転換点を迎えている。これまで主流であった属性や経験、価値観の多様性を「頭数」で捉える人材ダイバーシティは、不公平感や過剰な配慮を生み、**現場では形骸化が進んできた**。アメリカを中心に進む「アンチ・ダイバーシティ」のバックラッシュは対岸の火事ではない。属性のダイバーシティや価値観のダイバーシティといった**既存の議論の最大の問題は、それぞれの人材の「関係性」が考慮されてこなかった点にある**。多様な人材をそろえることが目的化し、組織の中でどのようにつながり、どのように協働しているのかという問いが欠落し、リアリティを損なってきた。

そこで本レポートは新しい多様性の観点として、「関係のダイバーシティ」を提案する。これは人材同士の「つながり」と「つながり方」の多様性を測る指標である。

ここでの関係のダイバーシティとは、「関係の質」や「仲の良さ」ではない。ネットワークの数と密度、コミュニケーションの頻度と豊かさといった「つながりとつながり方の多様性」を示すものだ。分析の結果、関係のダイバーシティ指標が高いほど、ダイバーシティ施策の抵抗感を下げ、組織のウェルビーイングやイノベーション活動を促進することが示唆された。

これからのダイバーシティ議論は、「**どんな人がいるか**」という頭数だけではなく、**人材が「どのように関わっているのか」を問うべき**である。この「関係」の論点が補われることで、ダイバーシティの施策と議論をアップデートさせることができる。



パーソル総合研究所
主席研究員 小林 祐児

ダイバーシティ推進の「限界」を乗り越えるために

既存のダイバーシティ推進のフレームは、
現場と会社双方に摩擦を生み、
形骸化しやすい

属性のダイバーシティ

多様な属性の人がいること



価値観のダイバーシティ

多様な考えの人がいること



処方箋 関係のダイバーシティ

既存のダイバーシティ推進の欠点を補うために
人の「関係」の多様性 = **つながりとつながり方の多様性**を高める



※「関係の質」でも「関係の良さ」でも「心理的安全性の高さ」でもない

既存の多様性の**摩擦を緩和し、抵抗感を下げる**効果

幸福感とイノベーション活動を促進する効果

関係のダイバーシティを高めるためのフレームワークと施策例

① 広げる ネットワークの数を増やす



相談先が固定メンバーに偏る「関係の閉塞」を防ぐ

- ✓ 相談ネットワークの可視化／相談先レコメンド制度
- ✓ 社内メンターの「複線化」

② 太くする 会話頻度を増やす



「たまにしか話さない」、関係性の「細さ」を改善する

- ✓ 定期1on1の制度設計
- ✓ 15分雑談ミーティング

③ かき混ぜる 会話内容を分散させる



業務連絡だけでなく、感情・価値観の共有を増やす

- ✓ 「成功事例」ではなく「失敗事例」の共有セッション
- ✓ 社内部活動・サークル活動のサポート
- ✓ 研修・プロジェクトの懇親会の金銭的支援

④ つなげる 知り合い同士をつなぐ



ネットワークの断絶を防ぎ「橋渡し」をデザインする

- ✓ 社内紹介制度(イントロダクション文化)
- ✓ クロス部署ランチ制度
- ✓ Peer1on1(同僚同士の1on1)

- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。
- 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。
URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/diversity/>
- 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合があります。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「組織のダイバーシティ(多様性)に関する定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・組織におけるダイバーシティの意識・実態とその要因について明らかにする。 ・ダイバーシティが与える影響について明らかにする。 ・ダイバーシティを推進するためのポイントについて明らかにする。
調査対象	<p>①従業員調査 n=3,000s [年代]20～60代、[勤続年数]1年以上、[従業員規模]10人以上、[業種]第一次産業・国家・地方公務以外 [職位]正社員(執行役員以上は除く)、契約・嘱託・派遣社員、パート・アルバイト ※総務省「労働力調査(2024年)」の性年代構成比(就業者ベース)で割付</p> <p>②企業調査 n=500s [年代]20～60代、[勤続年数]1年以上、[従業員規模]10人以上、[業種]第一次産業・国家・地方公務以外 [職位]正社員(主任・リーダー相当以上)もしくは経営者、[職種]経営・経営企画もしくは人事・総務 [その他の条件]自社の人事戦略・人事施策全体 もしくはダイバーシティ推進について把握している者</p>
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2025年 10月15日 - 10月20日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL (パーソル)】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらくて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp