



PERSOL

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

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

P3	調査概要	調査概要
P4	全体のサマリ	結果のサマリ
		提言
P16	<1章> ダイバーシティの「壁」は何か	ダイバーシティへの抵抗感の実態
		ダイバーシティへの抵抗感を生み出す要因
P34	<2章> 企業が向き合うべきダイバーシティは何か	[関係のダイバーシティ]とは
		[関係のダイバーシティ]の影響
P48	<3章> 企業はダイバーシティをどう推進するか	[関係のダイバーシティ]を高める施策とは
		風通しの良い組織作りに向けて
P68	Appendix.	回答者属性 etc.

目次

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</p> <p>[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</p> <p>[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

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例: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」

※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る

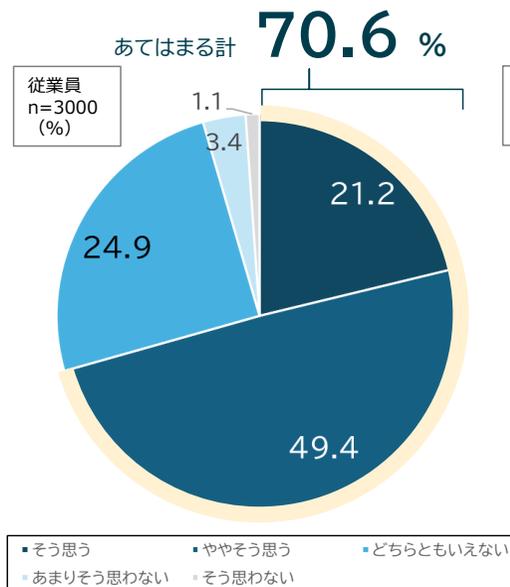
1章:ダイバーシティの「壁」は何か

1

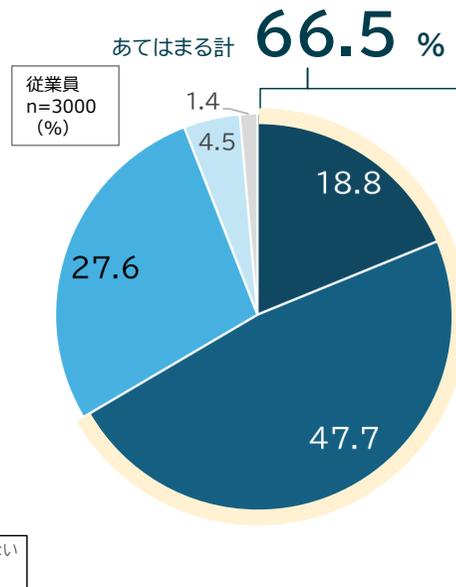
従業員は、「ダイバーシティ」についてどう感じているのか

- ダイバーシティに関する受け入れ意識を見た。「多様な人材が活躍できる社会は、より良い社会だと思う」「勤務先が、多様な人材を積極的に受け入れることは、良いことだと思う」といった、一般的なダイバーシティへの受け入れ意識は、いずれの項目も6割以上と概ね高い。【下左図】
- 一方で、ダイバーシティに関する抵抗感の意識を見ると、「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。【下右図】 一般的理念としては賛成だが、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。

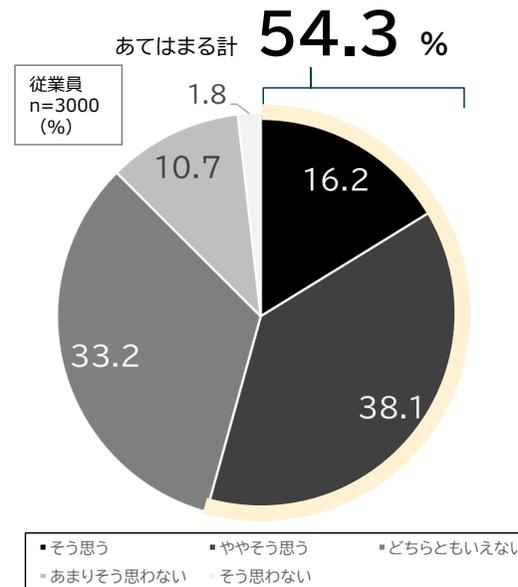
多様な人材が活躍できる社会は、より良い社会だと思う



勤務先が、多様な人材を積極的に受け入れることは、良いことだと思う



自分とは考え方や価値観が大きく異なる同僚と一緒に働くのは、ストレスを感じる



詳しくは p.18-

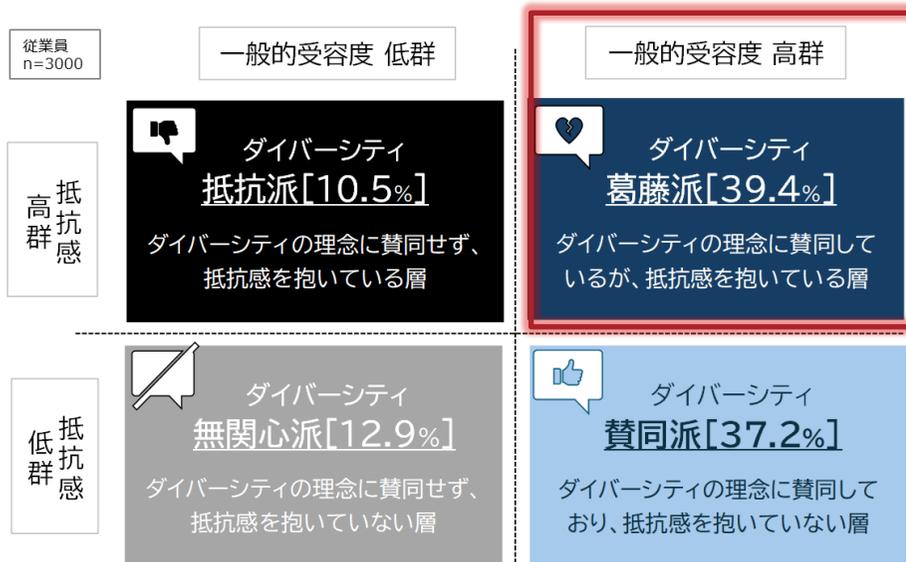
1章:ダイバーシティの「壁」は何か

1

ダイバーシティへの抵抗感はなぜ生まれるのか

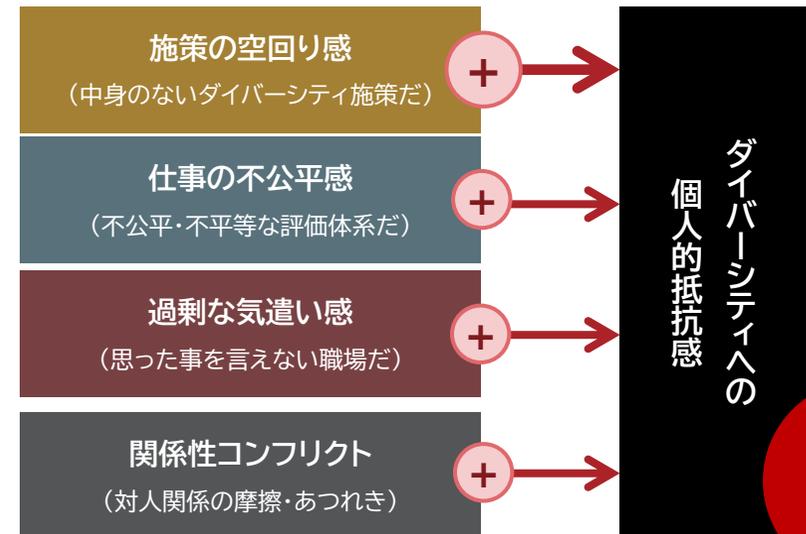
- ダイバーシティへの意識(ダイバーシティへの一般的受容度/個人的抵抗感)の傾向を基に従業員を4タイプに分類すると、理念には賛成しつつもストレスや抵抗感を抱える「ダイバーシティ葛藤派」が39.4%で最多となった。【下左図】
- ダイバーシティへの個人的抵抗感を高める要因を分析したところ、「施策の空回り感」「仕事の不公平感」「過剰な気遣い感」「関係性コンフリクト」がプラスの影響を与えていた。特に、「施策の空回り感」の影響が顕著に見られた。【下右図】

ダイバーシティの一般的受容度×個人的抵抗感の4類型



※低群:平均値3pt以下、高群:平均値3pt超

抵抗感を生み出す要因(重回帰分析)



詳しくは
p.20-

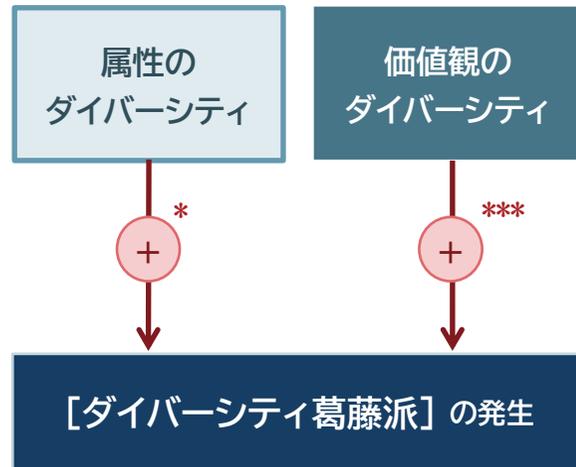
1章:ダイバーシティの「壁」は何か

1

属性・価値観のダイバーシティが高まるほど、葛藤を深める

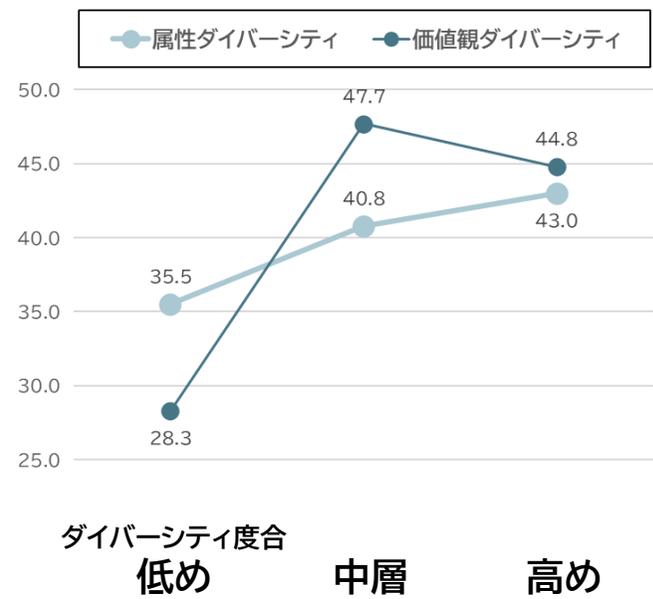
- 多変量解析の結果、年齢、性別など表層的な多様性を測る「属性のダイバーシティ」と、様々な性格、スキル・経験を有するなど深層的な多様性を測る「価値観のダイバーシティ」が、ダイバーシティ葛藤派の発生を有意に高める傾向が確認された。
- 特に「価値観」ダイバーシティ度合は、「低め」から「中層」へ移行する段階で、葛藤派の割合は約20ポイント急増。
- 同一的な価値観の組織が多様になっていくときの過程が最も葛藤を生みやすいことが示唆される。
- 詳細分析すると、組織における属性・価値観のダイバーシティが高まるほど、「仕事の不公平感」や「過度な気遣い感」「関係性コンフリクト」を高める傾向が見られた。

[ダイバーシティ葛藤群]発生への影響分析



【二項ロジスティック回帰分析】
 ***:0.1%水準、**:
 結果変数 | 葛藤群(1)・葛藤群以外の群(0)
 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

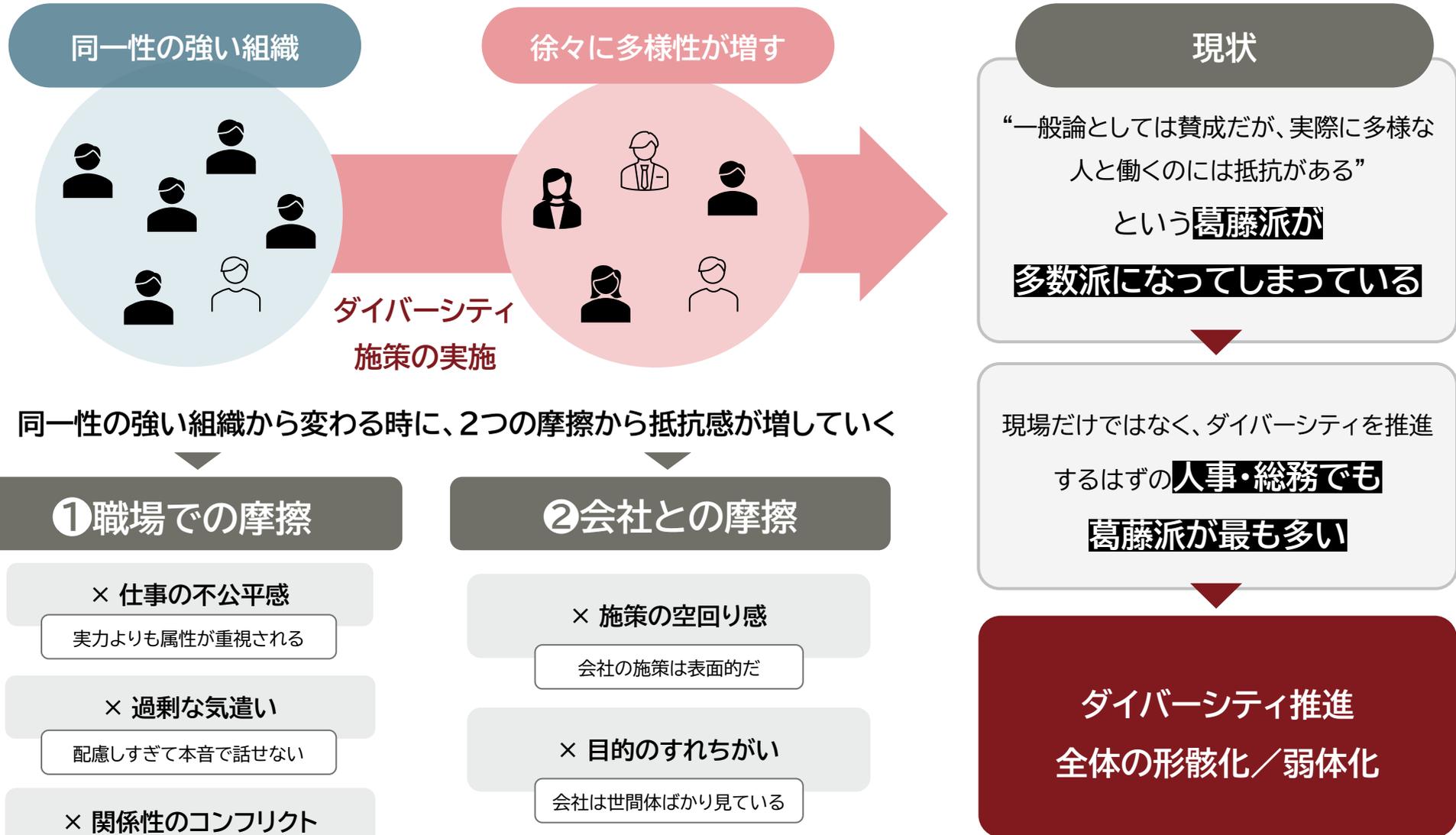
ダイバーシティ度合別 | 葛藤派の割合(%)



詳しくは
p.30-

サマリ

1章:ダイバーシティの「壁」は何か

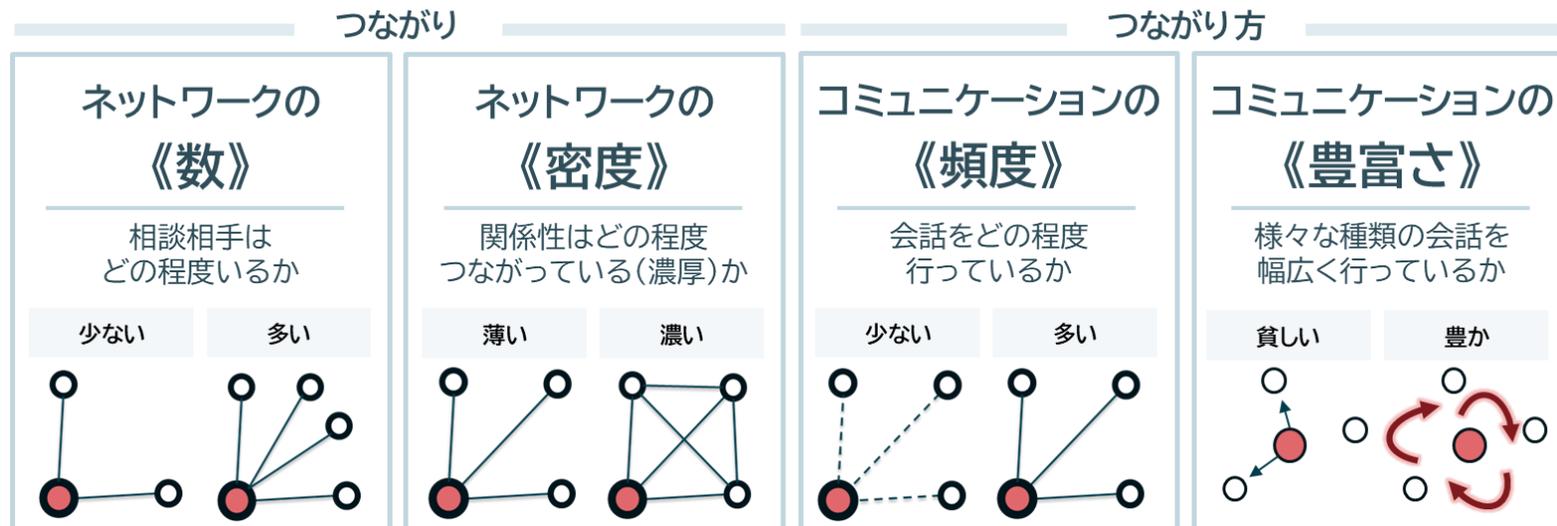


2

「関係のダイバーシティ」が抵抗感を緩和する

- 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。【下図】
- 「属性のダイバーシティ」「価値観のダイバーシティ」は、ダイバーシティへの一般的受容度・個人的抵抗感を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。
- 「関係のダイバーシティ」が高い層は、低い層よりも「ダイバーシティ賛同群」が多く、「ダイバーシティ葛藤群」が少なかった。

【関係のダイバーシティ】の構成要素



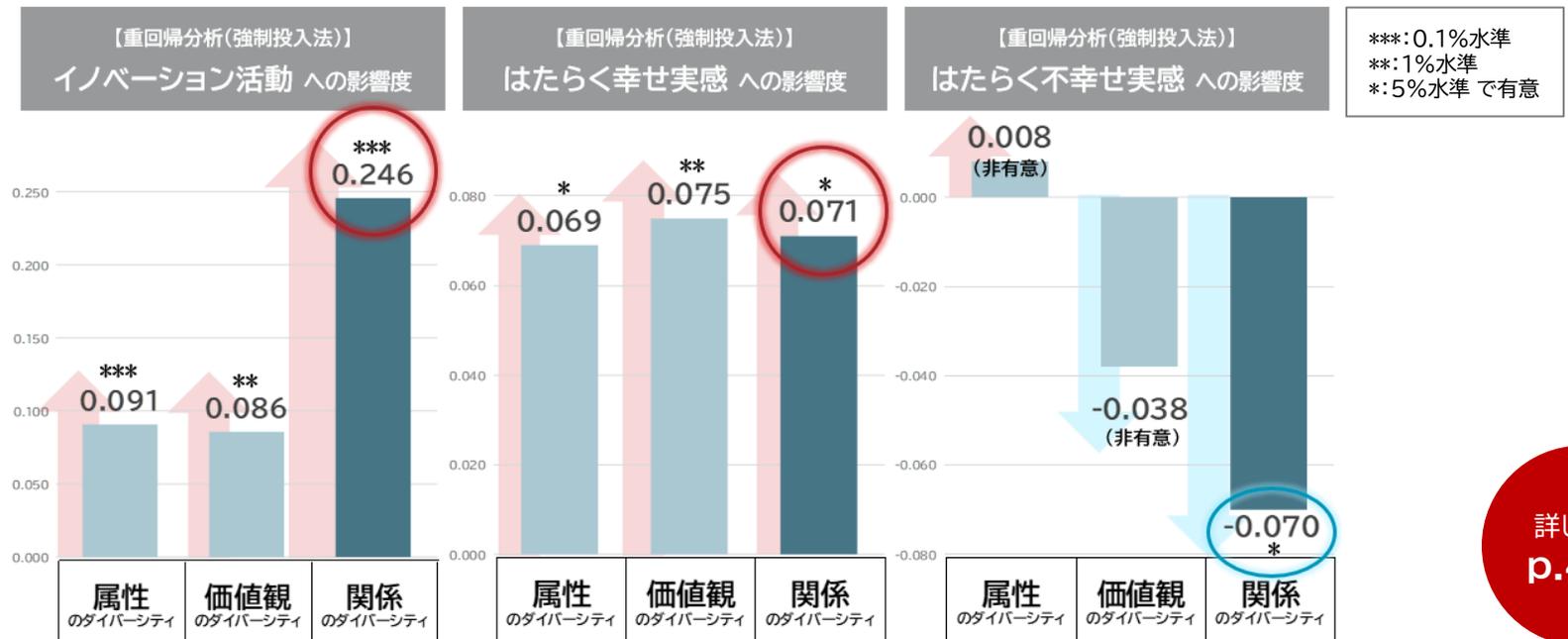
詳しくは
p.36-

2章:企業が向き合うべきダイバーシティとは何か

2

「関係のダイバーシティ」の影響

- 「属性のダイバーシティ」や「価値観のダイバーシティ」と比較しても、「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。
- 「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。【下図】
- 「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(働くことを通じて幸せを感じている)」に結びつきやすいことが確認された。「関係のダイバーシティ」を高めることで、属性や価値観の多様性をより円滑に高められることが示唆される。



詳しくは
p.42-

3

関係のダイバーシティを高める施策とは

- 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。
- 関係のダイバーシティを高めるために有効な施策を分析すると、大きく①広げる:ネットワークの数を増やす施策、②太くする:話す頻度を増やす施策、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有効性が確認された。

風通しの良い組織作りに向けて

- 組織の関係性に関して、さらに応用的な論点として、「風通しの良い組織」のあり方についても分析した。
- 組織内コンフリクト(対立)の観点から、タスクコンフリクトは高く仕事上の意見は対立するが、人間関係のコンフリクトに引きずらない組織を「風通しの良い組織」として定義し、その組織特徴を分析した。

風通しの良い組織の特徴

- ① 関係のダイバーシティが高い | 風通しの良い組織では、その他組織と比べて、関係のダイバーシティが高い傾向。
- ② 対立しても、協調的対話がなされている | 風通しの良い組織では、チームで対立が起きた時に「協調的対応」を取りやすく、「回避的対応」を取りにくい傾向が確認された。
- ③ 関係修復と上司介入への期待 | 風通しの良い組織では、チームで対立が起きた時に「最終的には互いの関係はくずれないだろう」といった関係修復への期待や、「いざとなったら上司が間に入ってくれるだろう」といった上位者による介入期待を抱きやすい特徴が見られた。
- ④ 組織の共通認識(コモン・センス)の蓄積 | 風通しの良い組織では、「目標・理念」「上司・部下間」「議論の場」の共通認識(コモン・センス)が醸成されている特徴が見られた。

提言

①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

提言

②関係のダイバーシティを高めるために

組織において、関係の多様性を高めるためのフレームワークと施策例は以下。

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」

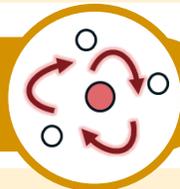
② 太くする 会話頻度を増やす



「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)

提言

③さらに風通しの良い組織を作るために

さらに組織の関係性を分析すると、風通しの良い組織では、関係を壊さないようなコミュニケーションの期待が整っていることが示された。さらに背景を分析すると、関係のダイバーシティが確保され、共通認識(コモン・センス)がそろっていた。

風通しの良い組織

仕事の意見は対立するが、
関係の悪化につながらない組織

タスク
コンフリクト
は多い

関係性
コンフリクト
は少ない

イノベーション活動

はたらく幸せ実感

風通しの良い組織の特徴

期待

協動的
対話

関係修復
への期待

上位層の
介入期待

認識

共通認識(コモン・センス)の蓄積

機会

コミュニケーションの多様性
(関係のダイバーシティ)

提言

③さらに風通しの良い組織を作るために

風通しの良い組織をつくるために共通認識(コモン・センス)の蓄積のためのフレームと施策例は以下。

理念・目標のコモン・センス

「壁に貼ってあるだけの理念」から脱却

- ✓ パーパス浸透ワークショップ
普段の仕事と理念の接点を見出す機会を設ける
- ✓ 経営メッセージのストーリー化
経営方針は、箇条書きではなく、時間軸をもった「物語」として語る
- ✓ 理念体现のアワード制度
売上や定量的成果ではなく、理念を体现したプロジェクトを表彰する

上司・部下間のコモン・センス

上司と部下の認識を合わせる機会づくり

- ✓ 職場コミュニケーションに関する
上司・部下同時参加型の訓練・研修
- ✓ 評価者だけではないメンバー向けの目標設定トレーニング
- ✓ 期待役割すり合わせセッション
- ✓ マネジメント原則の明文化と共通言語化
- ✓ 上司・部下合同リフレクション

議論の場でのコモン・センス

建設的対立を許容する規範の明示

- ✓ 会議のためのグラドルールや組織のコミュニケーション・ポリシーを設ける
(反対意見は歓迎する／沈黙は同意とみなさないなど)
- ✓ 議論の進め方のデザイン
-事前意見提出・投票を取り入れる
-意見を回していくラウンド発言
- ✓ ファシリテーター配置
上司ではない組織外のファシリテーター配置や、メンバー間でファシリテーター役を交代

ダイバーシティの議論をアップデートする

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」のあり方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。



PERSOL

パーソル 総合研究所

1章：ダイバーシティの「壁」は何か

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

1章：ダイバーシティの「壁」は何か

1.

ダイバーシティへの
抵抗感の実態

2.

ダイバーシティへの
抵抗感を生み出す要因



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

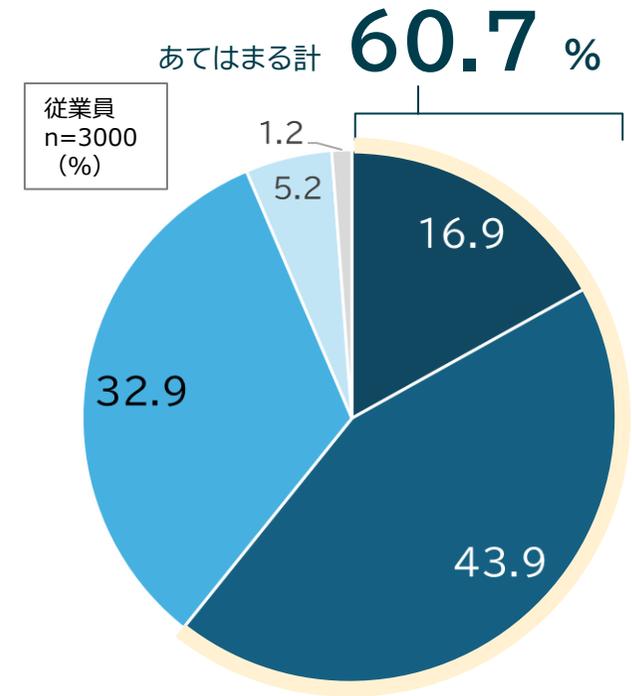
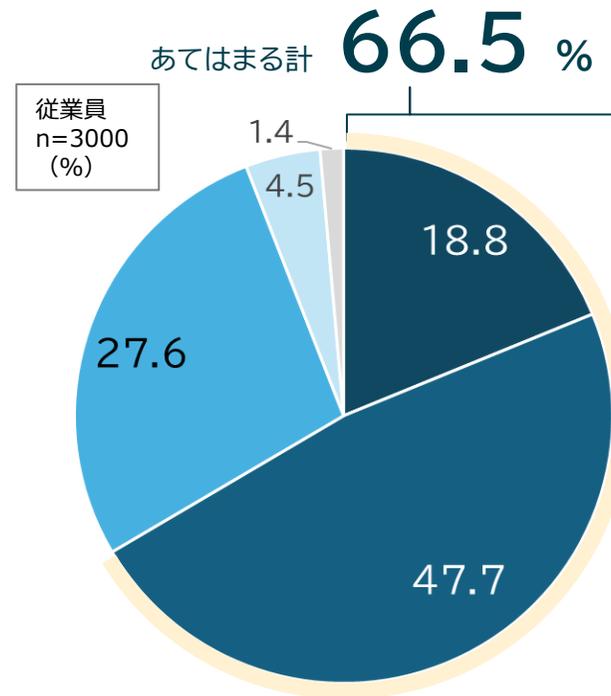
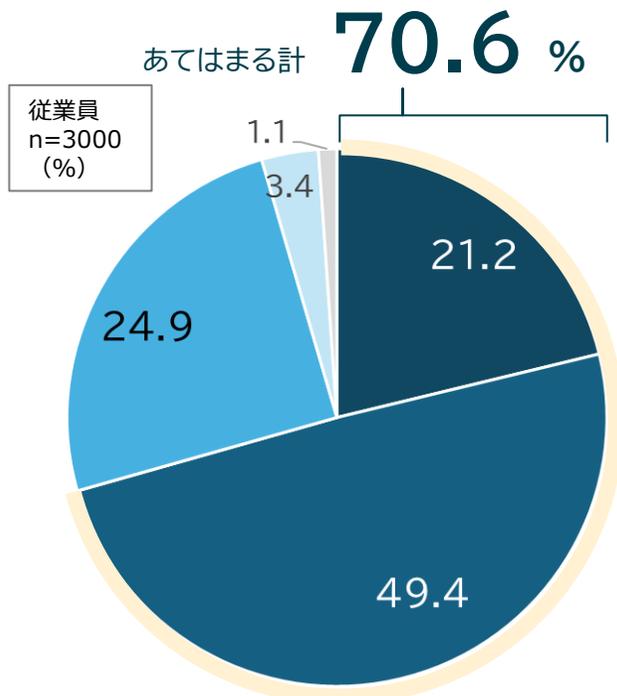
ダイバーシティの一般的受容度 詳細項目

ダイバーシティに関する受け入れ意識を見た。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。

多様な人材が活躍できる社会は、より良い社会だと思う

勤務先が、多様な人材を積極的に受け入れることは、良いことだと思う

勤務先は、多様な人材の活躍推進に力を入れるべきだと思う



- そう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- あまりそう思わない
- そう思わない

調査結果

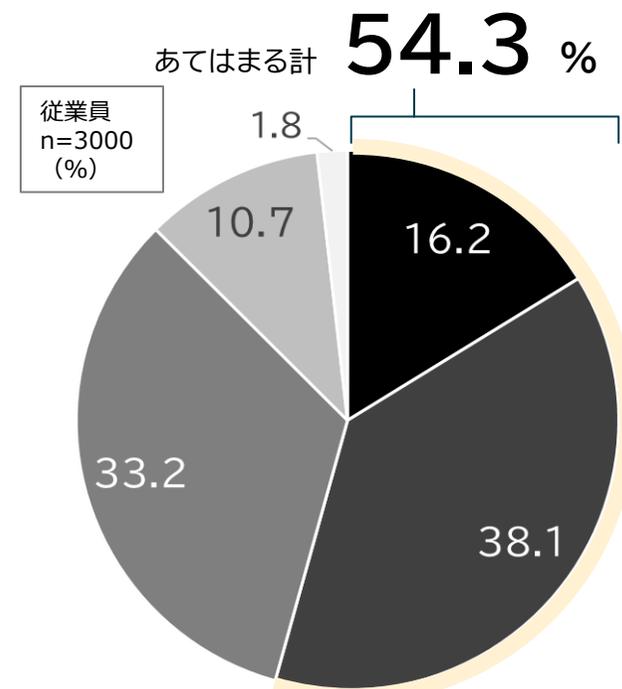
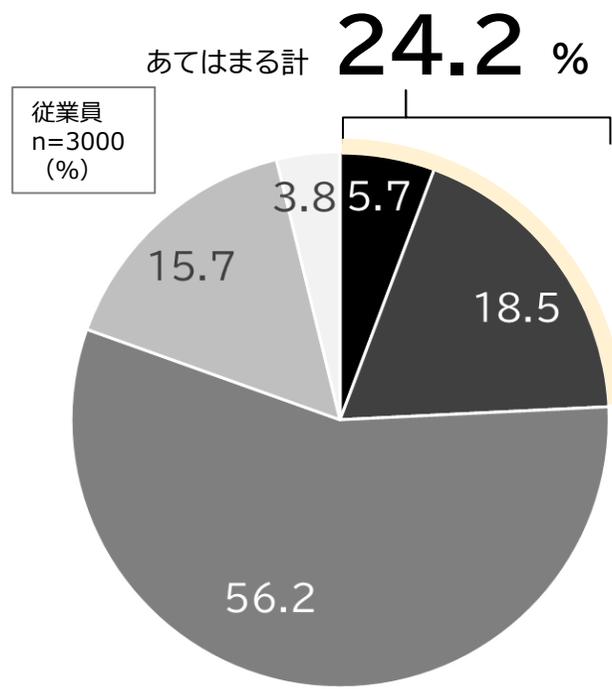
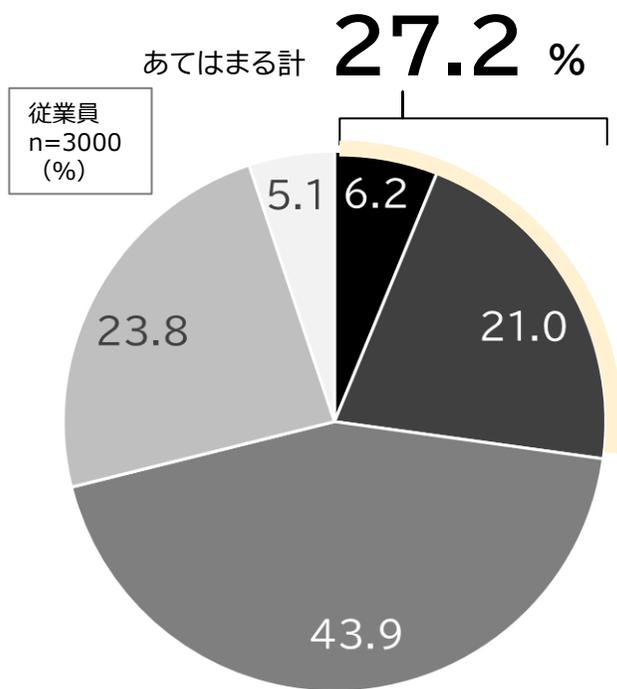
ダイバーシティの個人的抵抗感 詳細項目

ダイバーシティに関する抵抗感の意識を見た。「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。

正直なところ、多様な人材を受け入れることには抵抗感を抱いている

勤務先で行われているダイバーシティの取り組みはあまり好きではない

自分とは考え方や価値観が大きく異なる同僚と一緒に働くのは、ストレスを感じる



- そう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- あまりそう思わない
- そう思わない

調査結果

ダイバーシティの意識による4類型

前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。

ダイバーシティの一般的受容度×個人的抵抗感の4類型

従業員
n=3000

一般的受容度 低群

一般的受容度 高群

高抵抗感



ダイバーシティ
抵抗派[10.5%]

ダイバーシティの理念に賛同せず、
抵抗感を抱いている層



ダイバーシティ
葛藤派[39.4%]

ダイバーシティの理念に賛同して
いるが、抵抗感を抱いている層

低抵抗感



ダイバーシティ
無関心派[12.9%]

ダイバーシティの理念に賛同せず、
抵抗感を抱いていない層



ダイバーシティ
賛同派[37.2%]

ダイバーシティの理念に賛同して
おり、抵抗感を抱いていない層

※低群:平均値3pt以下、高群:平均値3pt超

調査結果

性年代別 ダイバーシティ意識の割合

ダイバーシティ意識の4タイプの割合を性年代別に見た。女性では、若い層ほど「葛藤派」の割合が高く「賛同派」が低くなる傾向が見られる。男性も概ね同様の傾向を示しているが、男性では40代において「葛藤派(43.6%)」が最も多く「賛同派(29.9%)」が最も低い結果となった。

性年代別 | ダイバーシティ意識の割合

男性

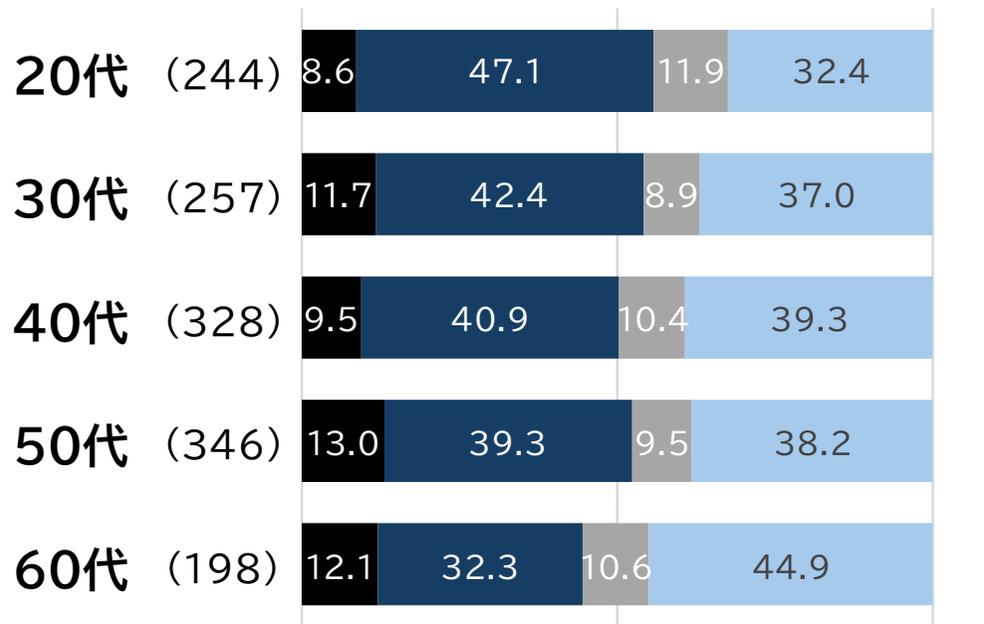
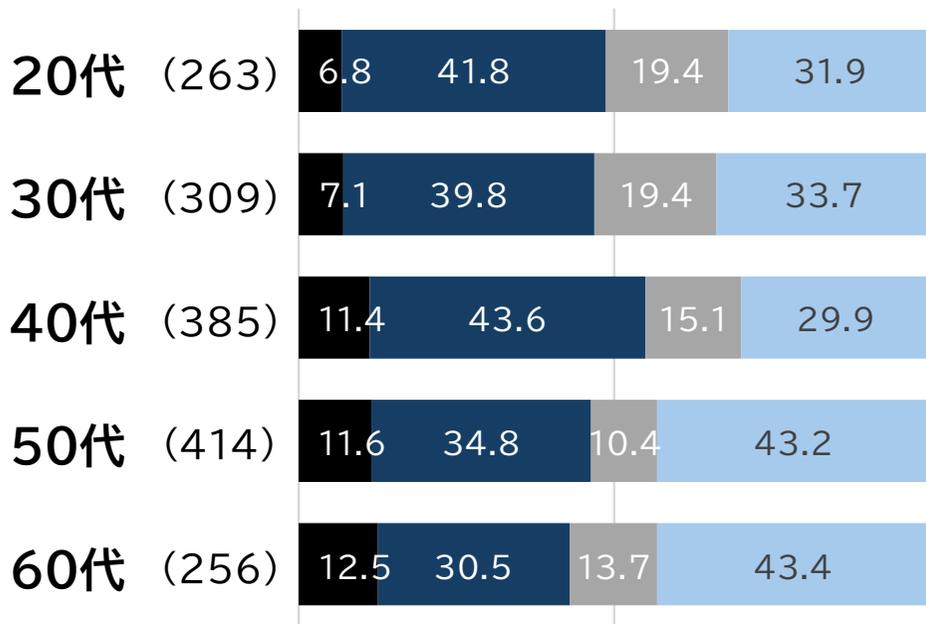
女性

■ 抵抗派 ■ 葛藤派 ■ 無関心派 ■ 賛同派

■ 抵抗派 ■ 葛藤派 ■ 無関心派 ■ 賛同派

※カッコ内はn数

※カッコ内はn数

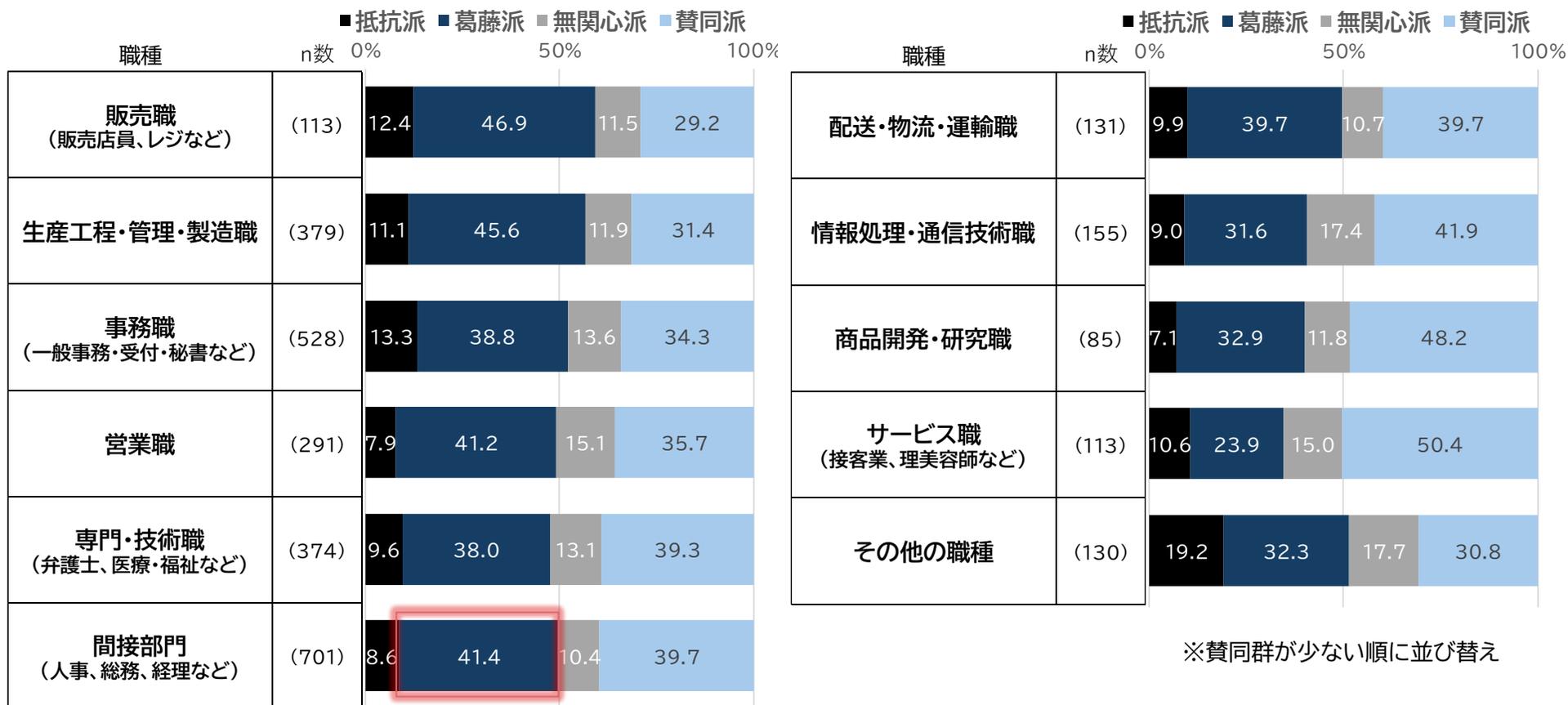


調査結果

職種別 ダイバーシティ意識の割合

ダイバーシティ意識の4タイプの割合を職種別に見ると、「販売職」や「生産工程・管理・製造職」において葛藤派が多く、賛同派が少ない結果となった。また、「間接部門(人事、総務、経理など)」の葛藤派の割合は41.4%であり、全職種の中で3番目に高い。

職種別 | ダイバーシティ意識の割合



1章：ダイバーシティの「壁」は何か

1.

ダイバーシティへの
抵抗感の実態

2.

ダイバーシティへの
抵抗感を生み出す要因



PERSOL

パーソル 総合研究所

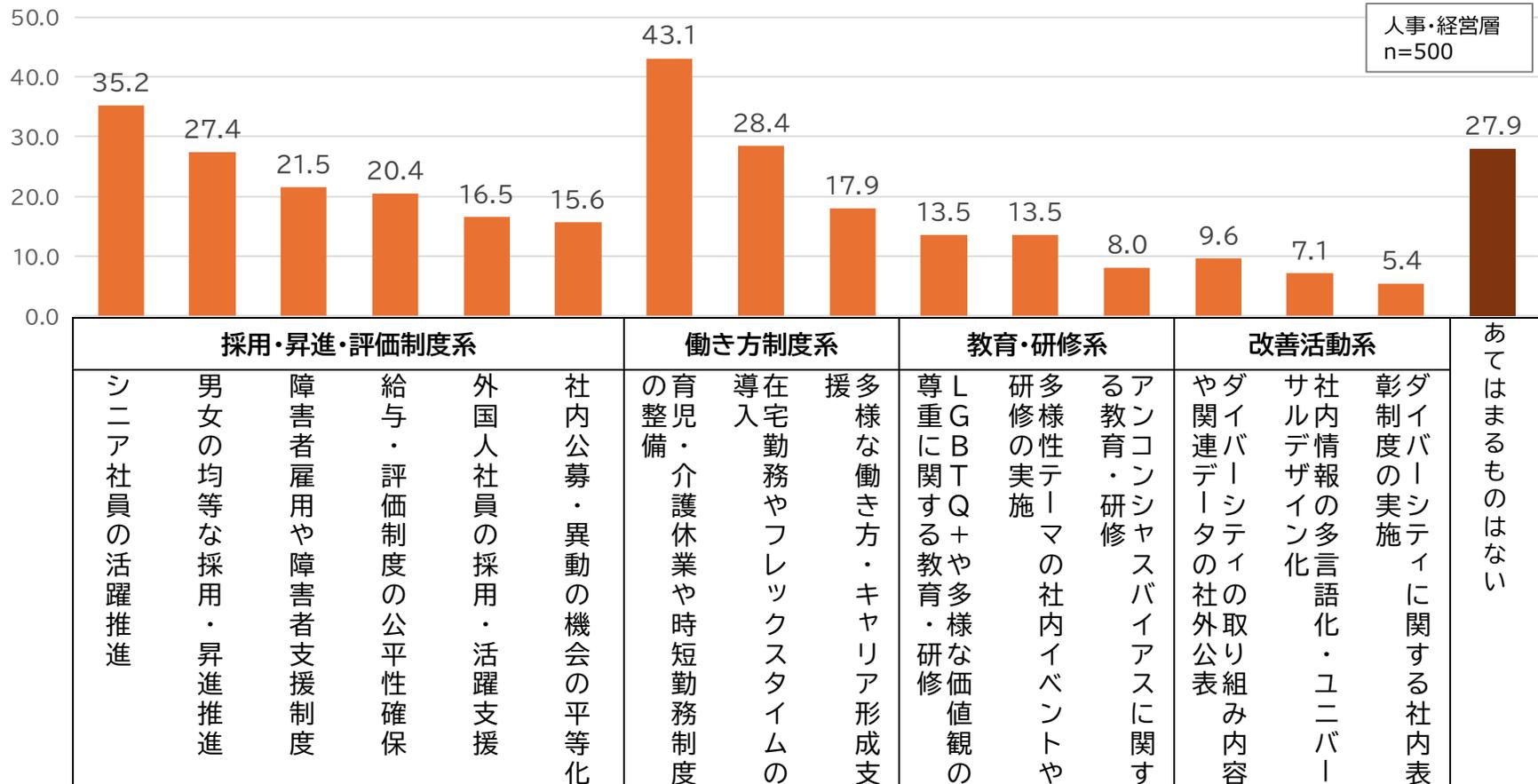
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

ダイバーシティ施策の実態

企業のダイバーシティ施策の実態を見た。多く取り組まれている施策は、「育児・介護休業や時短勤務制度の整備(43.1%)」や、「シニア社員の活躍推進(35.2%)」など。

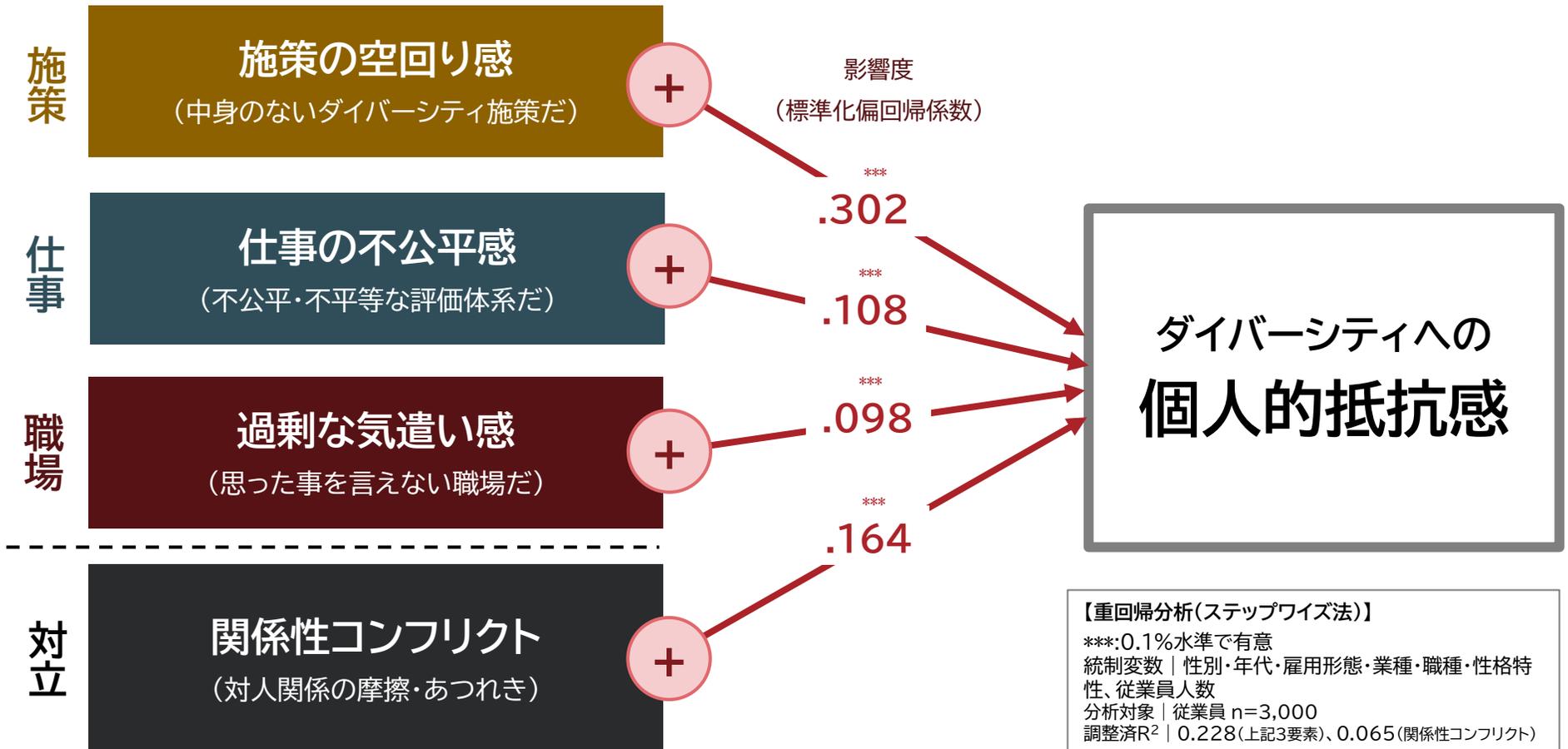
自社で行っているダイバーシティ施策(%)



調査結果

ダイバーシティへの抵抗感を生み出す要因

ダイバーシティへの個人的抵抗感を高める要因を分析したところ、以下の要因がプラスの影響を与えていた。特に、ダイバーシティ施策に対する「空回り」の意識が強いほど、ダイバーシティへの抵抗感も高まる傾向が確認された。

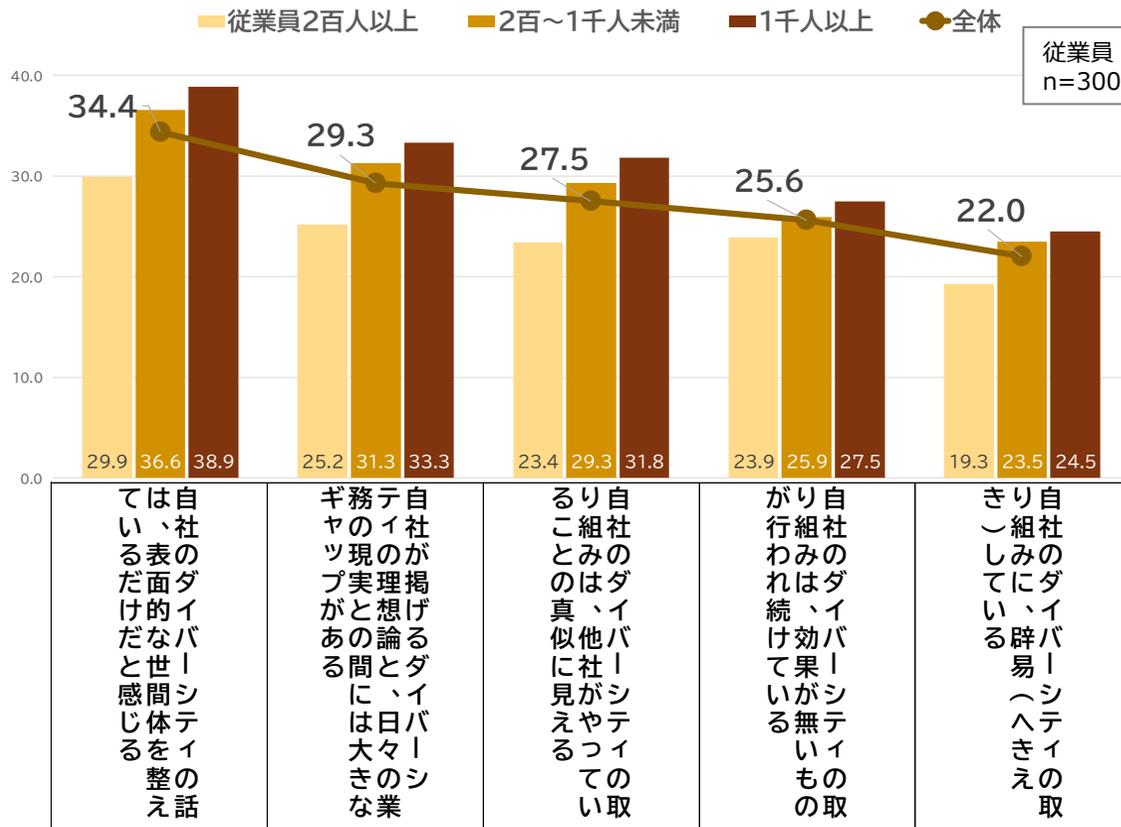


調査結果

ダイバーシティ施策に対する意識

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。本調査では、以下5項目の平均値を「施策の空回り感」と定義している。

ダイバーシティ施策に対する意識(あてはまる計/%)



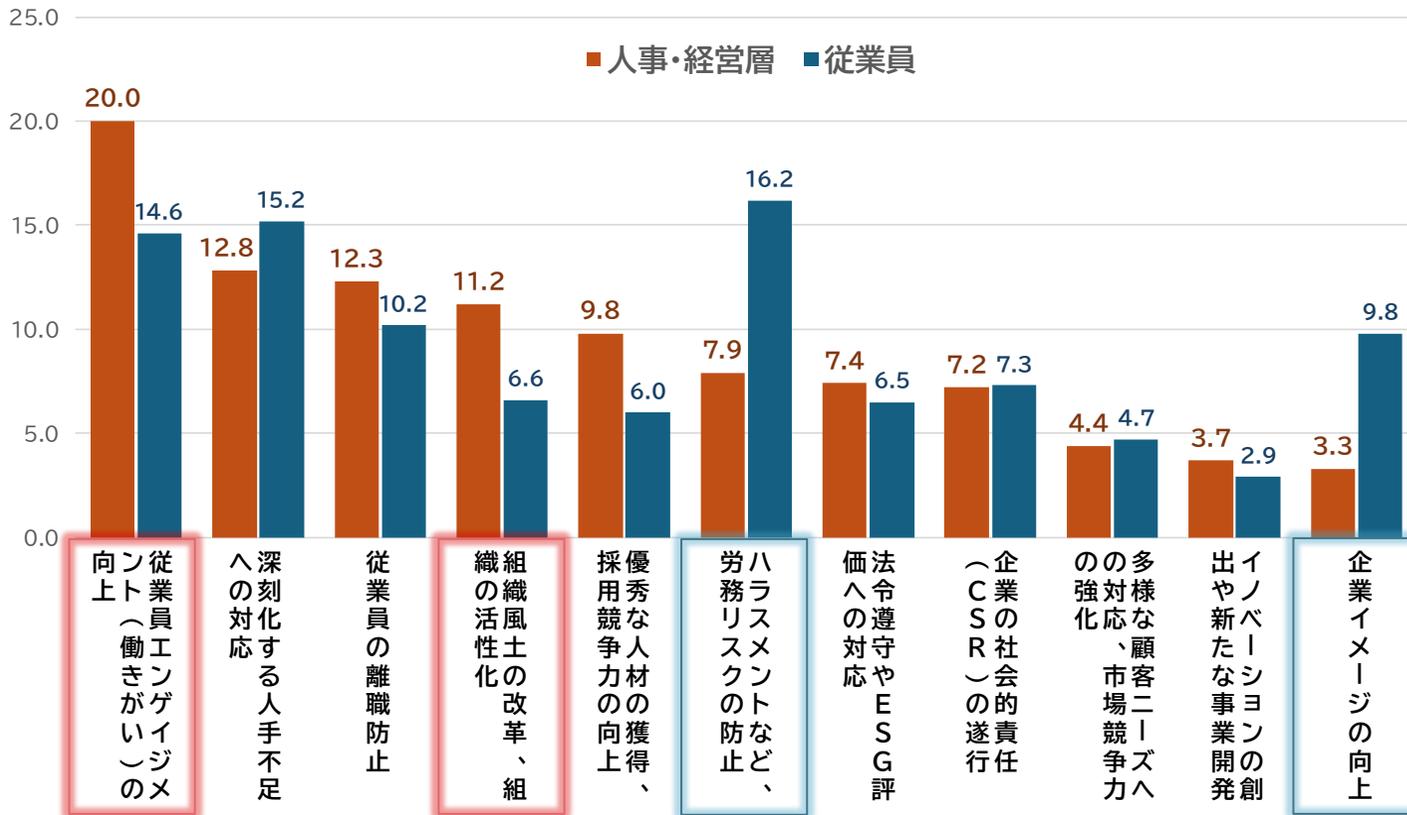
施策の空回り感

調査結果

ダイバーシティ推進の目的のズレ

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いう傾向が見られている。

自社がダイバーシティ推進で最も重視している(と思う)要素(%)



人事側の意識

従業員
のため

現場側の意識

会社・世間体
のため

※人事・経営層のスコアが高い順に並び替え

調査結果

ダイバーシティ推進の目的と施策の形骸化との関係

ダイバーシティ推進の目的と「施策の空回り感」の関係性について分析した。「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している従業員ほど、「施策の空回り感」の意識が強い。一方、「従業員エンゲイジメント(働きがい)の向上」や「イノベーションの創出や新たな事業開発」、「組織風土の改革、組織の活性化」を挙げる従業員は、「施策の空回り感」の意識は弱い。

分析対象：従業員

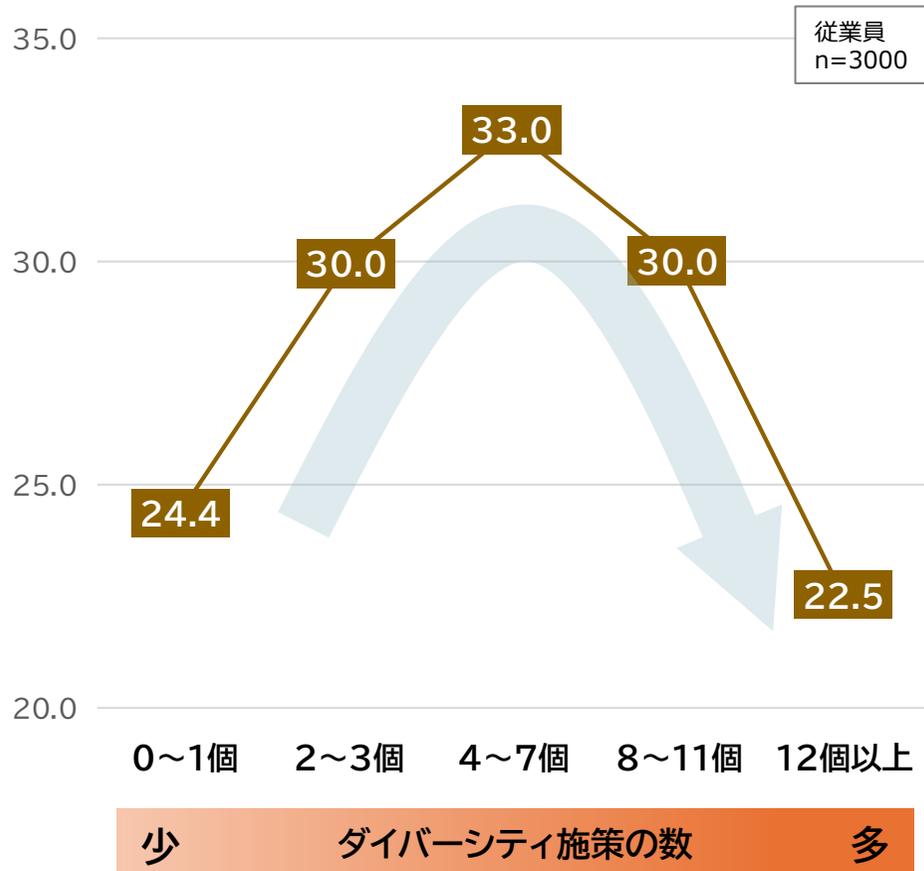
自社がダイバーシティ推進で最も重視していると思う要素	n数	施策の空回り感 (中身のないダイバーシティ施策だ)
企業イメージの向上	(174)	44.8%
優秀な人材の獲得、採用競争力の向上	(107)	39.8%
法令遵守やESG評価への対応	(116)	35.5%
深刻化する人手不足への対応	(270)	33.2%
従業員の離職防止	(181)	32.1%
多様な顧客ニーズへの対応、市場競争力の強化	(83)	29.9%
企業の社会的責任(CSR)の遂行	(130)	29.8%
ハラスメントなど、労務リスクの防止	(287)	29.7%
従業員エンゲイジメント(働きがい)の向上	(259)	24.3%
イノベーションの創出や新たな事業開発	(52)	22.3%
組織風土の改革、組織の活性化	(117)	21.7%

調査結果

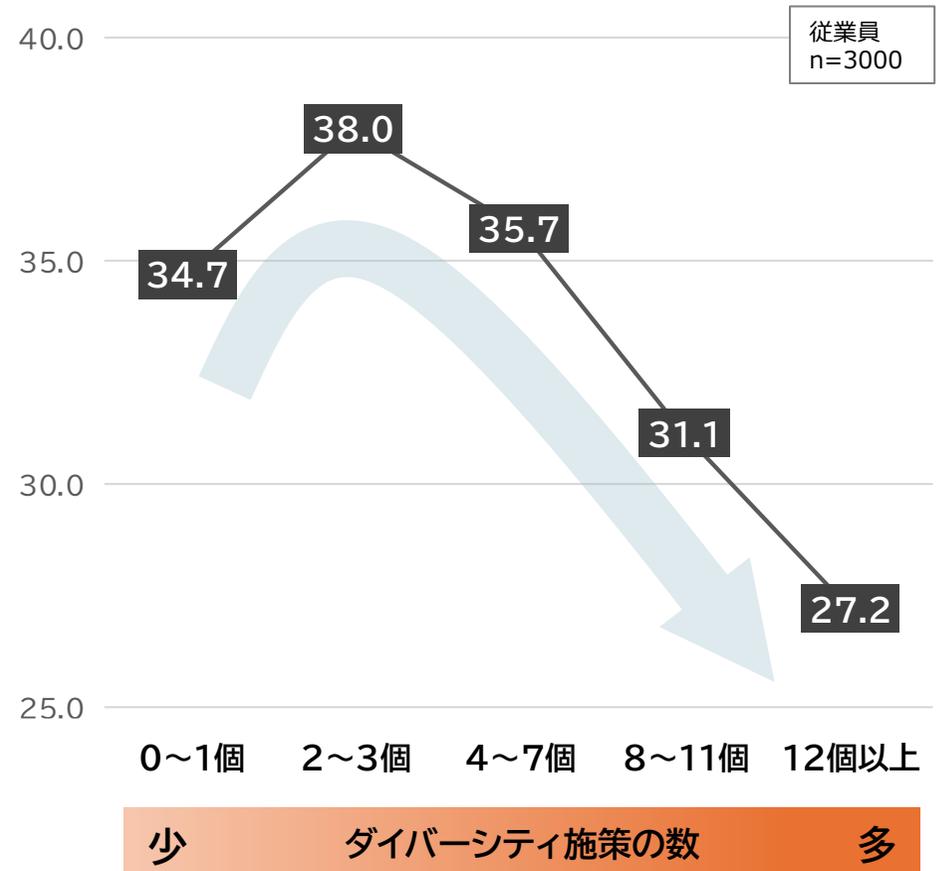
ダイバーシティ施策数と形骸化の関係

ダイバーシティ施策数と「施策の空回り感」「(ダイバーシティへの)個人的抵抗感」の関係を分析したところ、どちらの意識も、ダイバーシティ施策が中程度の場合に最も強くなる「逆U字」の関係性が見られた。

施策数別 | 「空回り」の意識(あてはまる計/%)



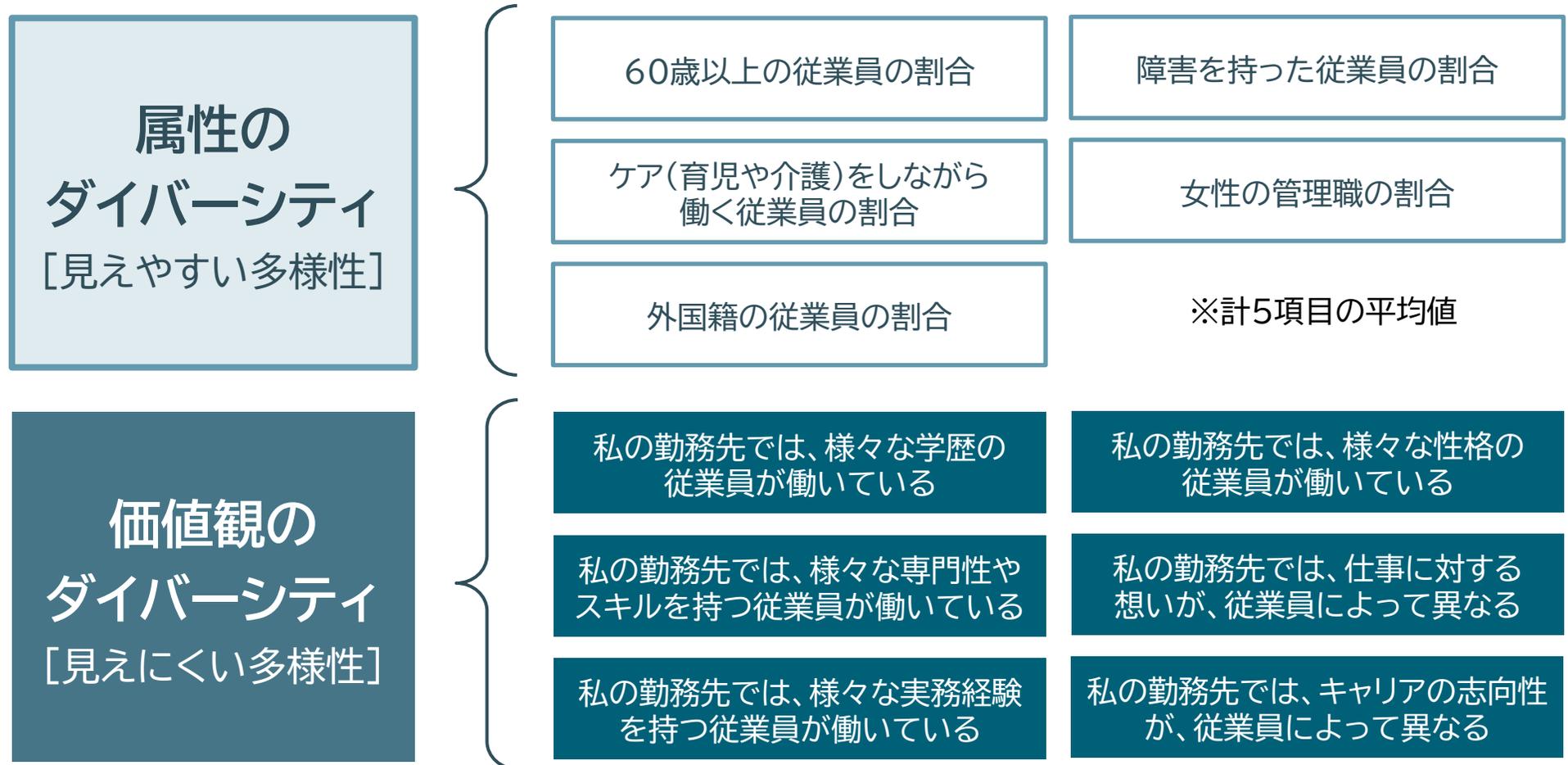
施策数別 | 「個人的抵抗感」の意識(あてはまる計/%)



説明

属性のダイバーシティ／価値観のダイバーシティの測定

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。



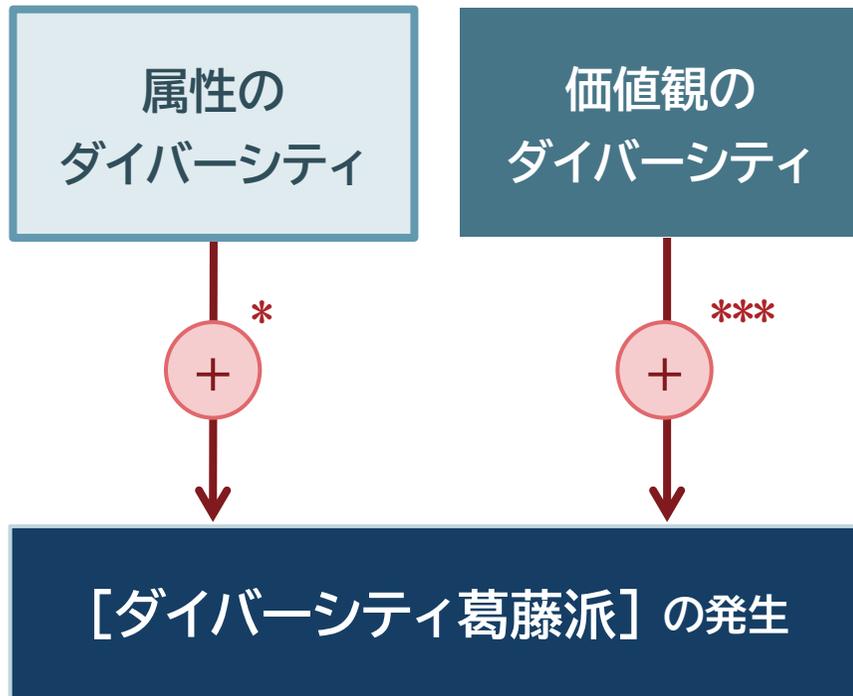
※計6項目の回答傾向(「1.あてはまらない」～「5.あてはまる」)の平均値

調査結果

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。

[ダイバーシティ葛藤派]発生への影響分析



【二項ロジスティック回帰分析】

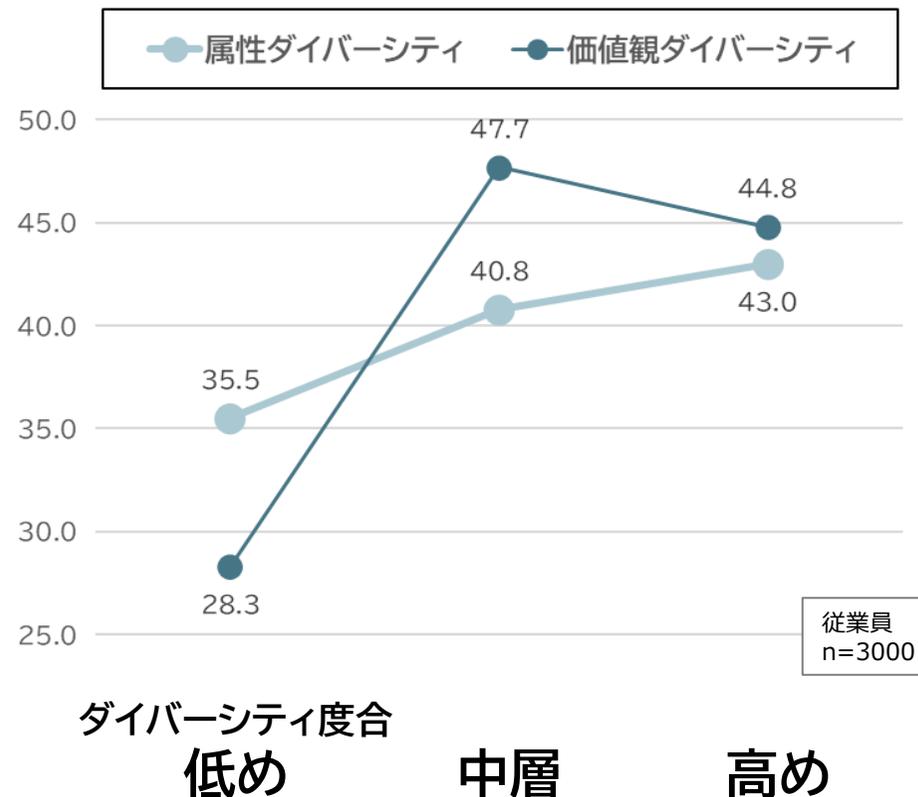
***:0.1%水準、*:5%水準で有意

結果変数 | 葛藤群(1)・葛藤群以外の群(0)

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

ダイバーシティ度合別 | 葛藤派の割合(%)



従業員
n=3000

※群分けは等分割

調査結果

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Appendix、「関係性コンフリクト」の内容はP58を参照のこと

個人的抵抗感を高める要因

【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

仕事の不公平感

過度な気遣い感

関係性コンフリクト

調整済R²:.080

調整済R²:.090

調整済R²:.055

属性の
ダイバーシティ

➕ *
.040

➕ *
.036

(非有意)

価値観の
ダイバーシティ

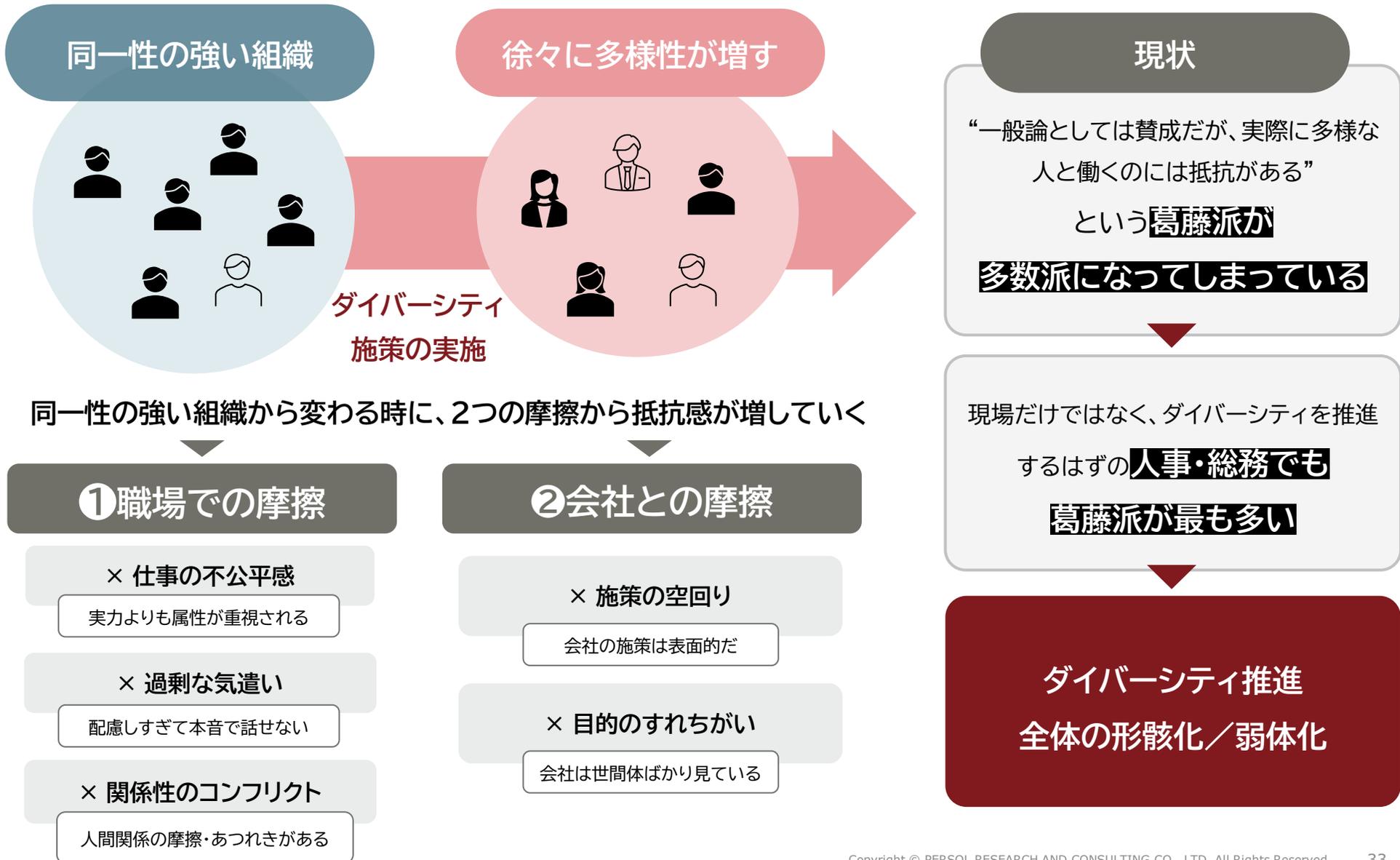
➕ ***
.187

➕ ***
.137

➕ ***
.116

サマリ

既存のダイバーシティ推進の「限界」





PERSOL

パーソル 総合研究所

2章：企業が向き合うべきダイバーシティは何か

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

2章：企業が向き合うべきダイバーシティとは何か

1.

[関係のダイバーシティ]
とは

2.

[関係のダイバーシティ]
の影響



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

関係のダイバーシティ

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。

関係のダイバーシティ

(仕事における「つながり」と「つながり方」の多様性)

※以下4項目の平均値

つながり

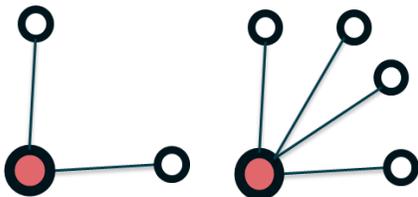
つながり方

ネットワークの
《数》

相談相手は
どの程度いるか

少ない

多い

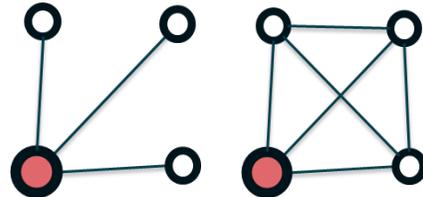


ネットワークの
《密度》

関係性はどの程度
つながっている(濃厚)か

薄い

濃い

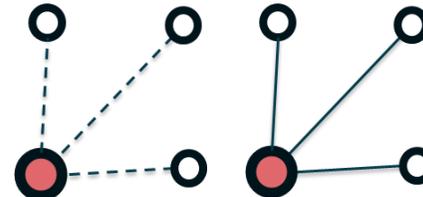


コミュニケーションの
《頻度》

会話をどの程度
行っているか

少ない

多い

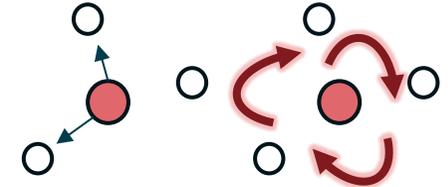


コミュニケーションの
《豊かさ》

様々な種類の会話を
幅広く行っているか

貧しい

豊か



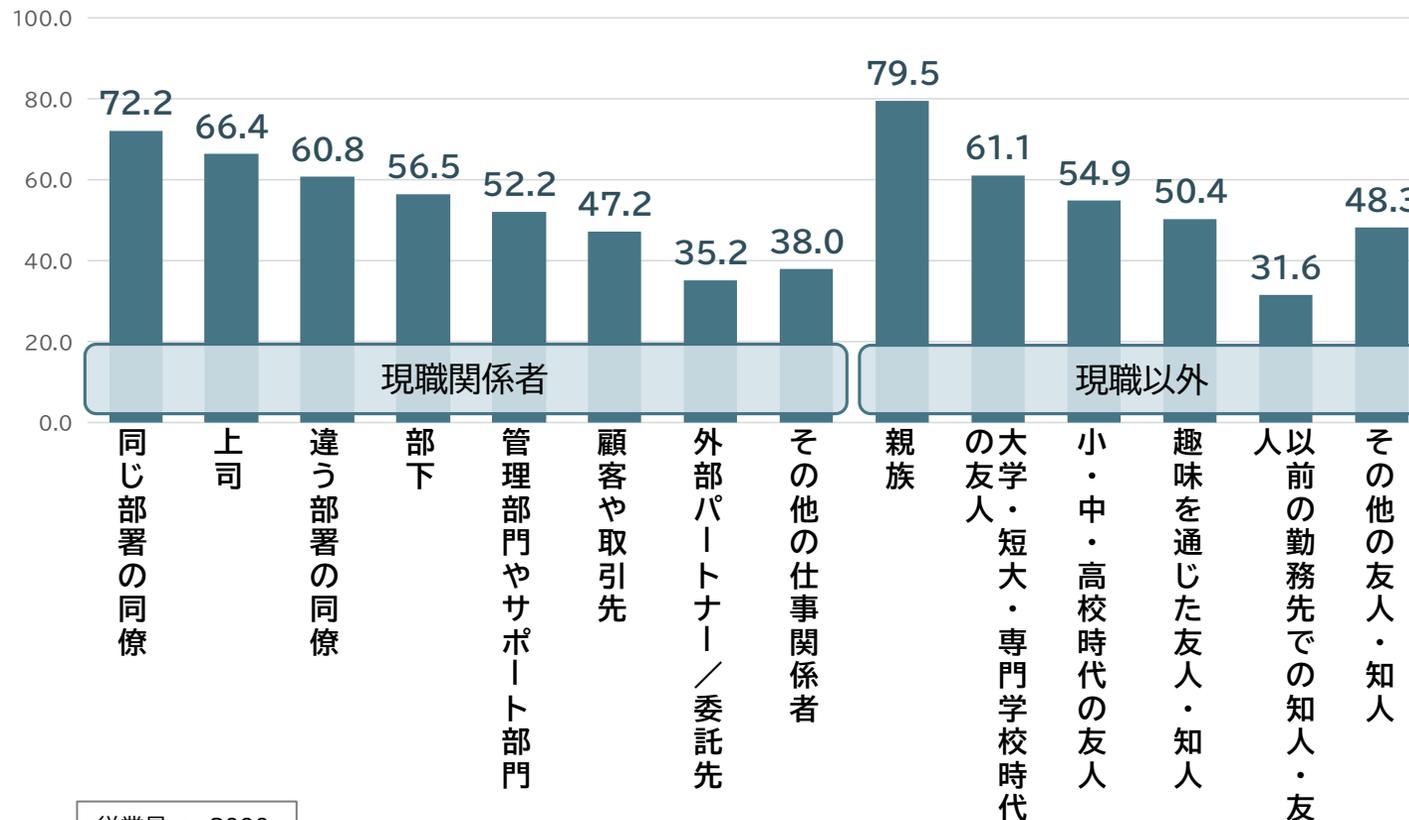
調査結果

[関係のダイバーシティ]構成要素 | ①ネットワークの数

過去1年間で何らかの相談をした相手の数は平均で7.3人。

[関係のダイバーシティ]の構成要素である「ネットワークの数」は、以下の平均値を用いた。

過去1年間で何らかの相談をした相手(%)



従業員 n=3000

平均人数

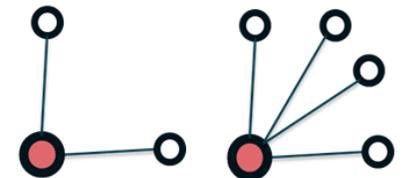
7.3人

ネットワークの
《数》

相談相手は
どの程度いるか

少ない

多い



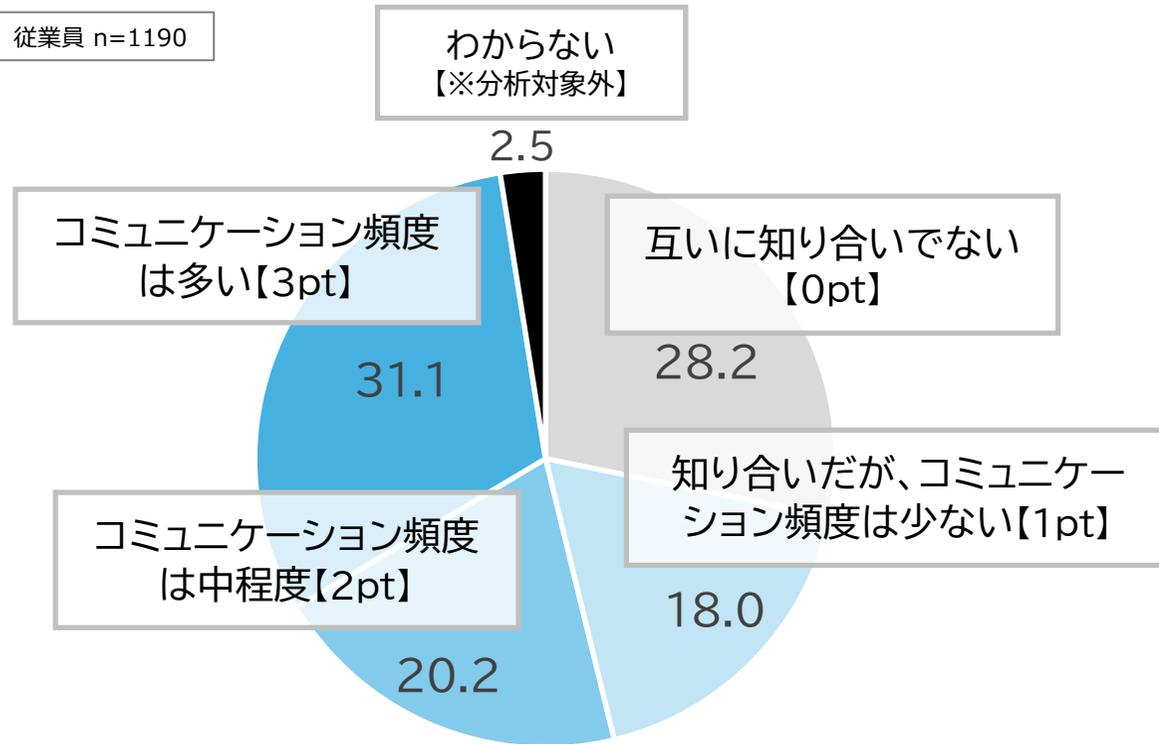
調査結果

【関係のダイバーシティ】構成要素 | ②ネットワークの密度

相談相手同士のつながり・関係性について回答者に聴取したところ、相談相手同士が知り合いである割合は約7割。
 【関係のダイバーシティ】の構成要素である「ネットワークの密度」は、以下の回答傾向をスコア化し、その平均値を用いた。

相談相手同士のつながり・関係性(%)

従業員 n=1190



※聴取方法:仕事における相談相手を最大3名まで思い浮かべたのちに、その相談相手同士の関係性について回答

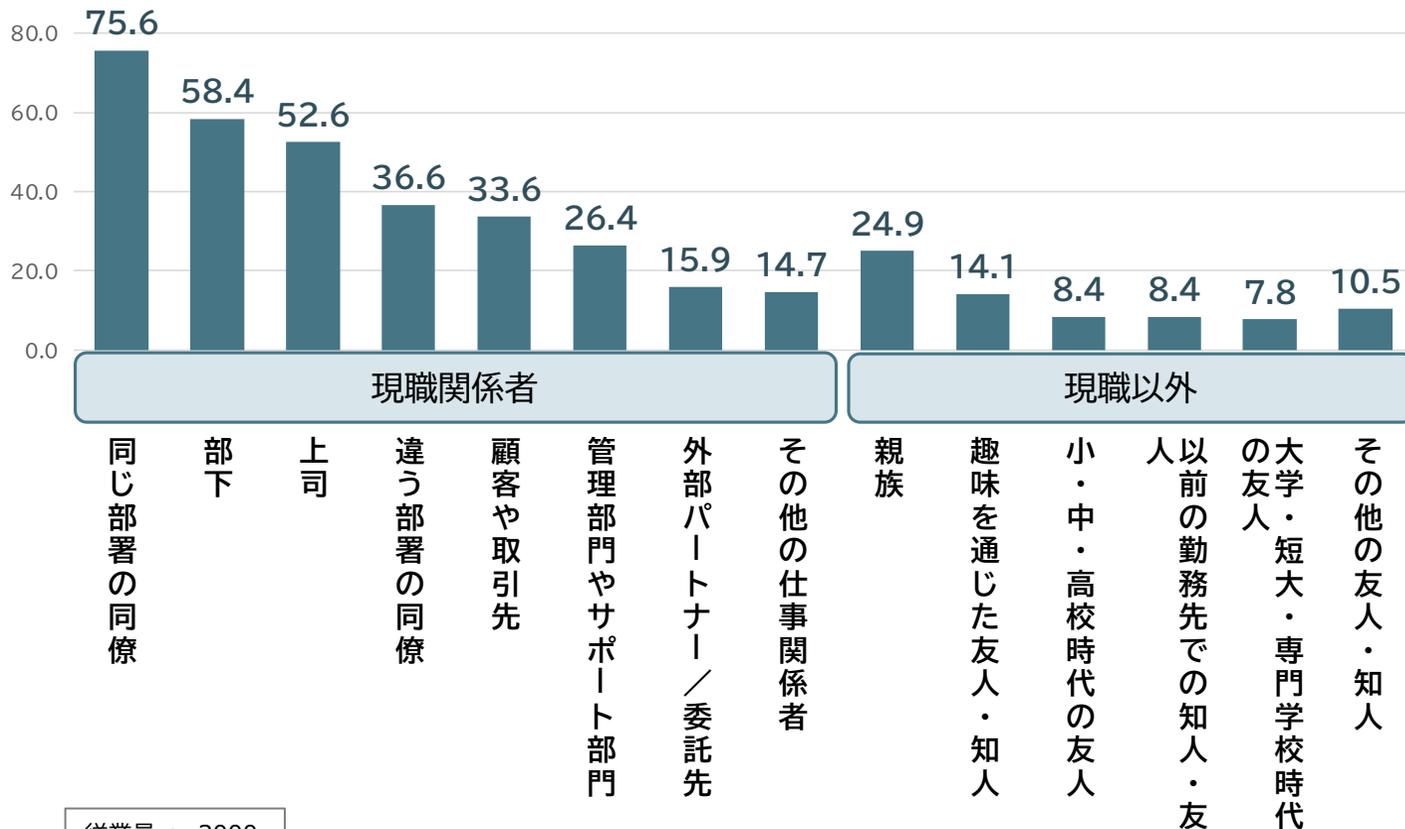
調査結果

【関係のダイバーシティ】構成要素 | ③コミュニケーションの頻度

過去1年間の相談頻度を平均すると27.7回。

【関係のダイバーシティ】の構成要素である「コミュニケーションの頻度」は、以下の平均値を用いた。

過去1年間の相談頻度(回/年)



従業員 n=3000

平均相談頻度

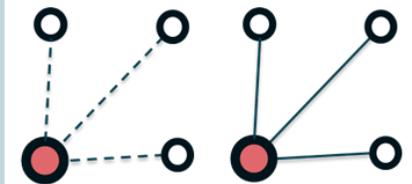
27.7回

コミュニケーションの
《頻度》

会話をどの程度
行っているか

少ない

多い



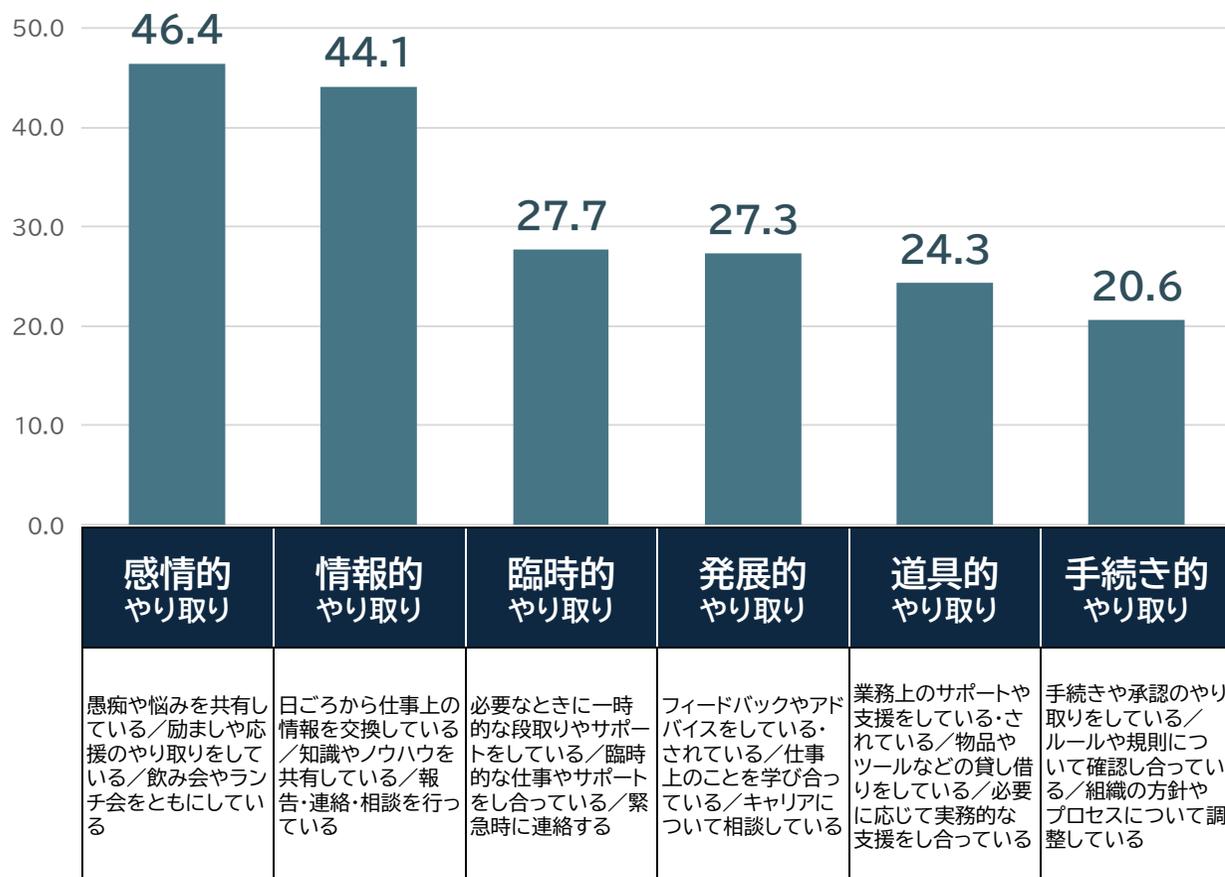
調査結果

【関係のダイバーシティ】構成要素 | ④コミュニケーションの豊富さ

相談相手とのコミュニケーションの種類のは平均で3.8種類。

【関係のダイバーシティ】の構成要素である「コミュニケーションの豊富さ」は、以下の平均値を用いた。

相談相手とのコミュニケーションの種類(平均選択率/%)



平均選択率
3.8種類



調査結果

【関係のダイバーシティ】の特徴

【関係のダイバーシティ】の構成要素を企業規模別、業種別、職種別に比較した。(※赤色:スコア高め ⇄ 青色:スコア低め)
 職種別では、「間接部門」のスコアが全般的に高く、「事務職」や「配送・物流・運輸職」のスコアが全般的に低い傾向が見られる。

企業規模別の特徴

	ネットワークの		コミュニケーションの	
	《数》	《密度》	《頻度》	《豊富さ》
2百人未満	青色	赤色	青色	白色
2百～5百人未満	青色	赤色	白色	白色
5百～1千人未満	赤色	白色	白色	赤色
1千～5千人未満	白色	青色	白色	青色
5千人以上	赤色	青色	赤色	赤色

業種別の特徴

	ネットワークの		コミュニケーションの	
	《数》	《密度》	《頻度》	《豊富さ》
建設業	白色	青色	白色	白色
製造業	青色	赤色	青色	赤色
情報通信業	赤色	白色	赤色	青色
運輸業、郵便業	青色	赤色	青色	赤色
卸売業、小売業	赤色	赤色	赤色	青色
金融業、保険業	赤色	青色	赤色	青色
医療、福祉	青色	白色	青色	赤色
その他のサービス業	赤色	青色	白色	赤色
その他の業種	青色	青色	青色	青色

※n数少の業種は除外

職種別の特徴

	ネットワークの		コミュニケーションの	
	《数》	《密度》	《頻度》	《豊富さ》
間接部門	赤色	白色	赤色	赤色
事務職	青色	青色	青色	青色
営業職	赤色	青色	赤色	青色
販売職	青色	赤色	白色	青色
サービス職	赤色	赤色	赤色	赤色
生産工程・管理・製造	青色	赤色	青色	白色
配送・物流・運輸職	青色	青色	青色	白色
情報処理・通信技術職	白色	赤色	青色	青色
商品開発・研究職	赤色	赤色	赤色	白色
専門・技術職	赤色	青色	赤色	赤色
その他の職種	青色	青色	青色	青色

分析対象：従業員 n=3000

2章：企業が向き合うべきダイバーシティとは何か

1.

関係のダイバーシティ
とは

2.

関係のダイバーシティ
の影響



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

【関係のダイバーシティ】の影響

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した。「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

【重回帰分析(強制投入法)】

***:0.1%水準、**:1%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=1,164
 ※数値は標準化偏帰係数

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R²:.173

調整済R²:.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

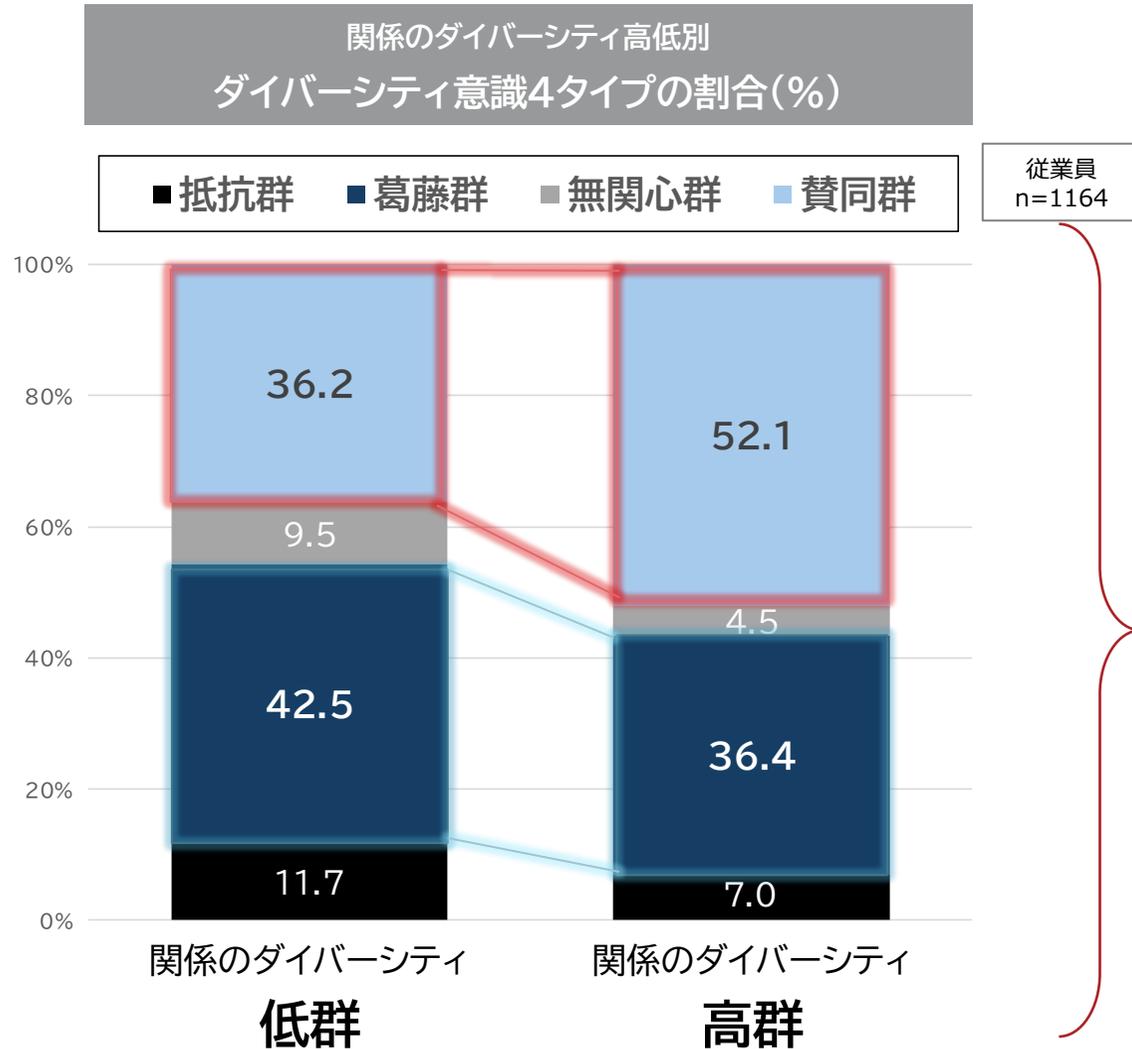
【関係のダイバーシティ】
度合いが強いほど

ダイバーシティへの
受容度を高め、
抵抗感を下げる

調査結果

【関係のダイバーシティ】の影響

「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

調査結果

【関係のダイバーシティ】と【チームパフォーマンス】の関係

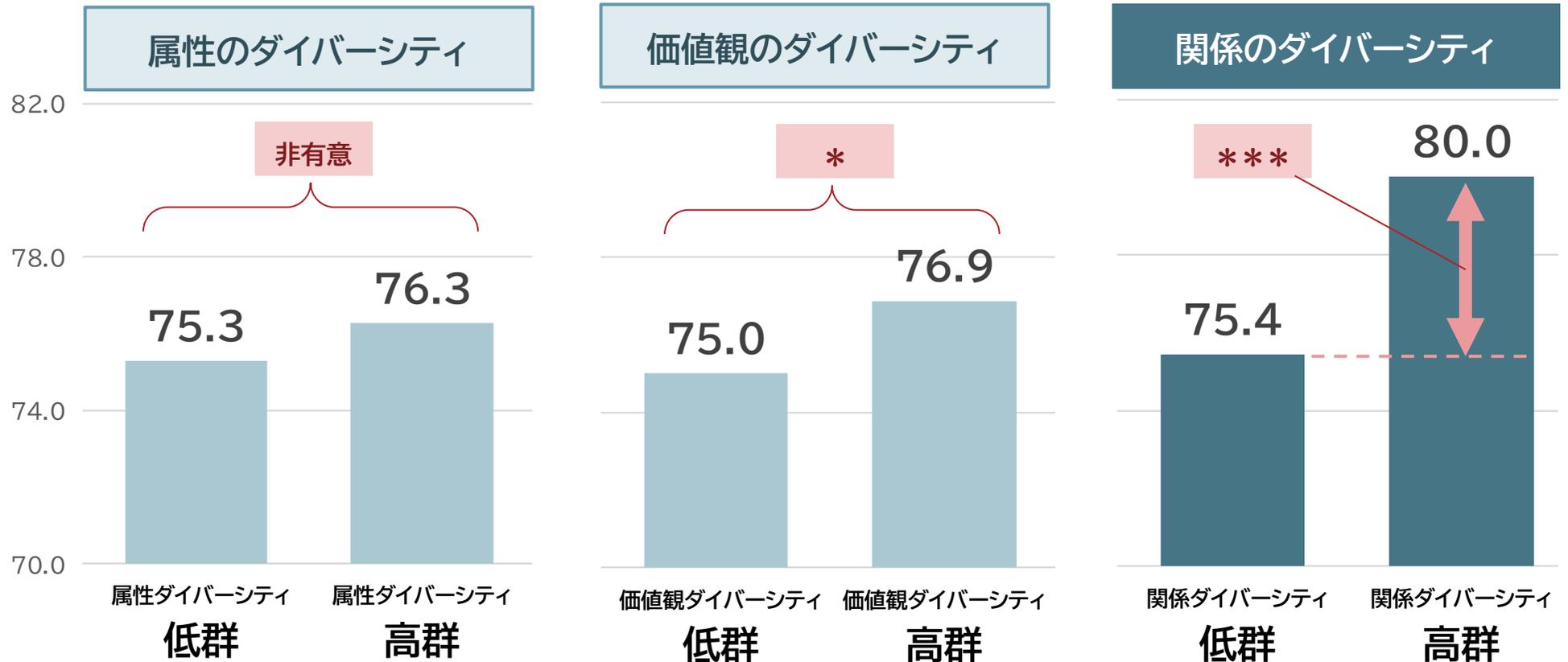
各ダイバーシティとチームパフォーマンスの関係性を見た。「属性のダイバーシティ」や「価値観のダイバーシティ」と比較して、「関係のダイバーシティ」は、スコアが高いほどチームパフォーマンスが高くなる傾向が確認された。

***:0.1%水準で有意
*:5%水準で有意

各ダイバーシティの高低別 | チームパフォーマンス(%)

※ 所属チームの直近の成果目標に対する達成度をパーセント形式で回答

従業員
n=1164



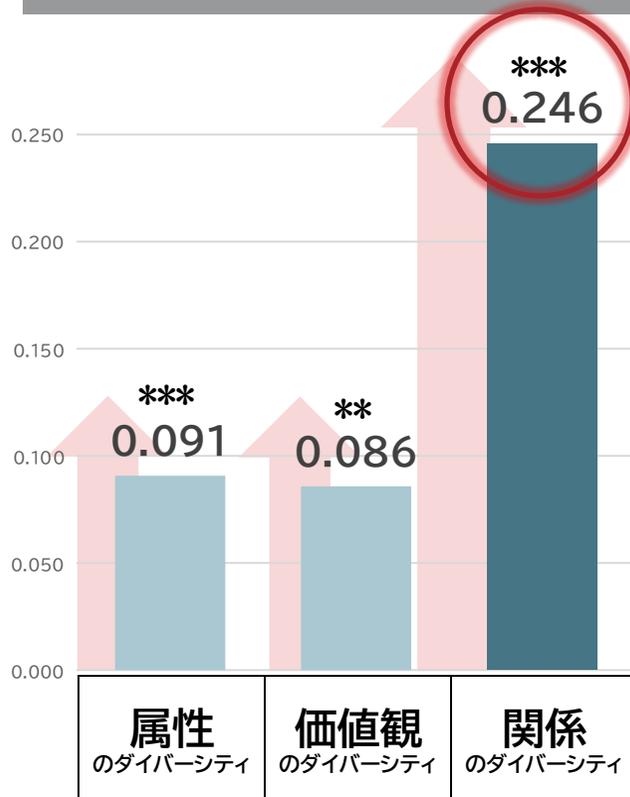
調査結果

[関係のダイバーシティ]が与える影響

分析の結果、「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。

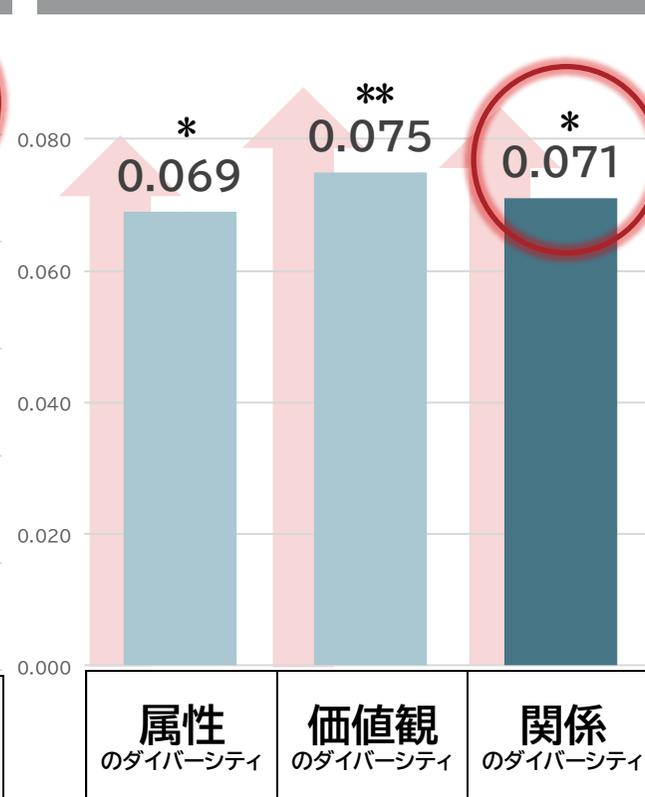
【重回帰分析(強制投入法)】

イノベーション活動 への影響度



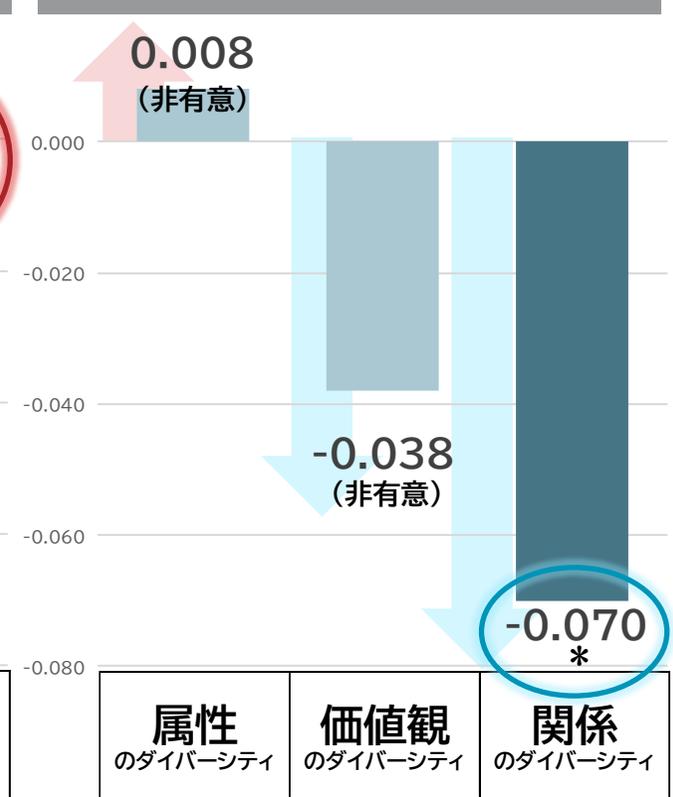
【重回帰分析(強制投入法)】

はたらく幸せ実感 への影響度



【重回帰分析(強制投入法)】

はたらく不幸せ実感 への影響度



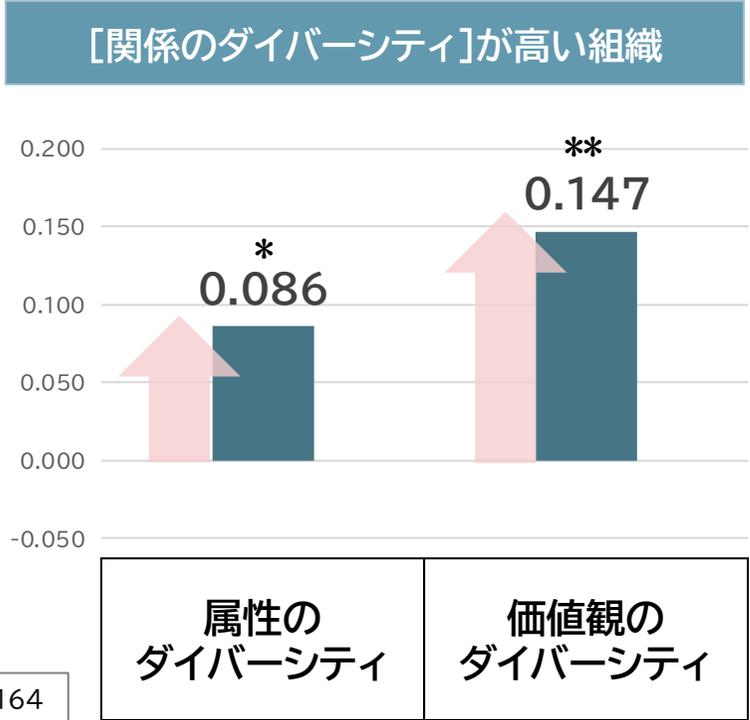
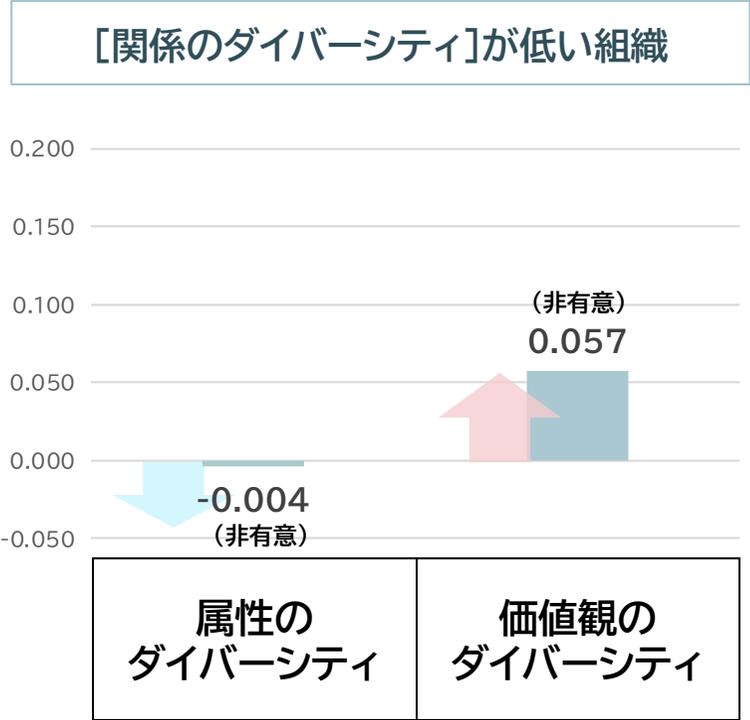
***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

調査結果

【関係のダイバーシティ】が与える影響

分析の結果、「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が見られた。「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。

【重回帰分析(強制投入法)】
はたらく幸せ実感 への影響度



従業員n=1164

**:1%水準で有意、*:5%水準で有意



PERSOL

パーソル 総合研究所

3章：企業はダイバーシティをどう推進するか

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

3章：企業はダイバーシティをどう推進するか

1.

関係のダイバーシティ
を高める施策とは

2.

風通しの良い
組織作りに向けて



PERSOL

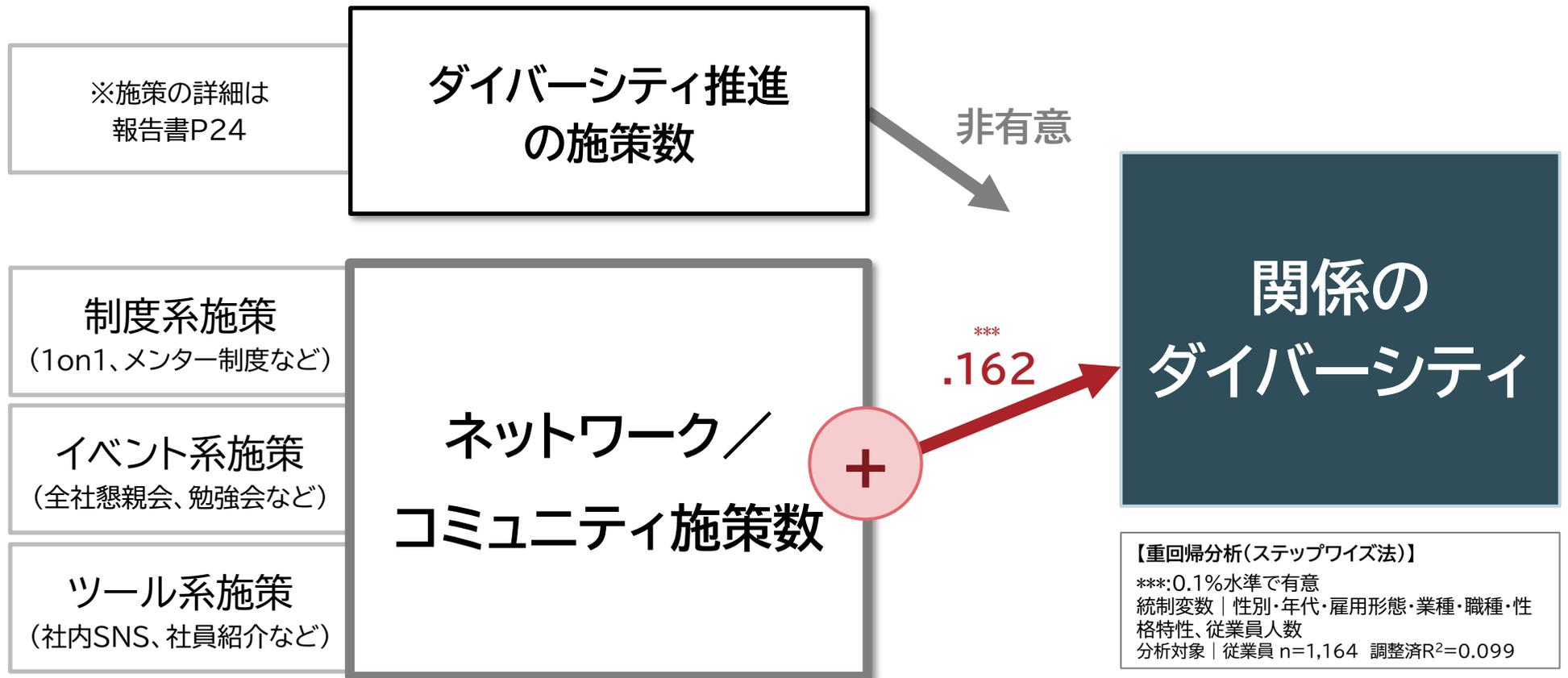
パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

【関係のダイバーシティ】を高める施策

多変量解析を行った結果、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。



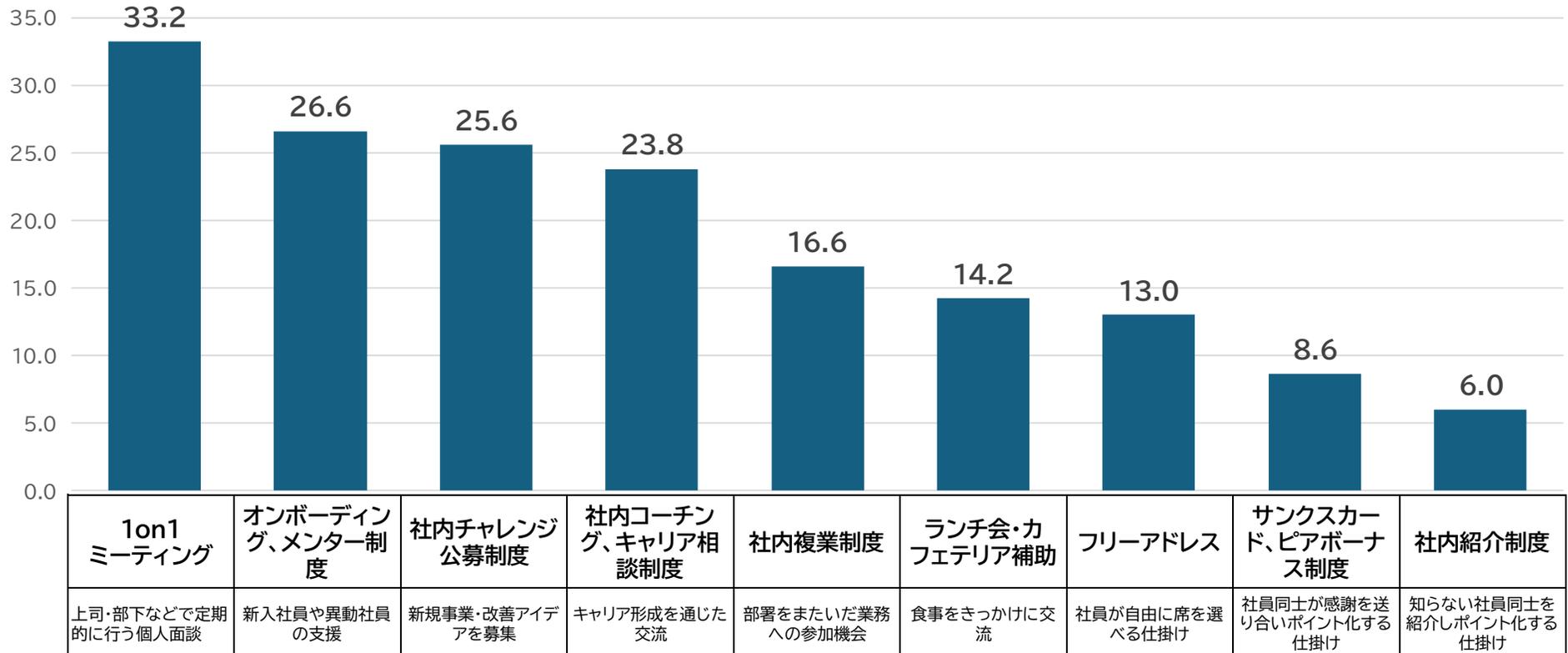
調査結果

コミュニティ施策の実態 | 制度系施策

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「1on1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。

【制度系施策】コミュニティ施策の実施率 (%)

人事・経営者 n=500



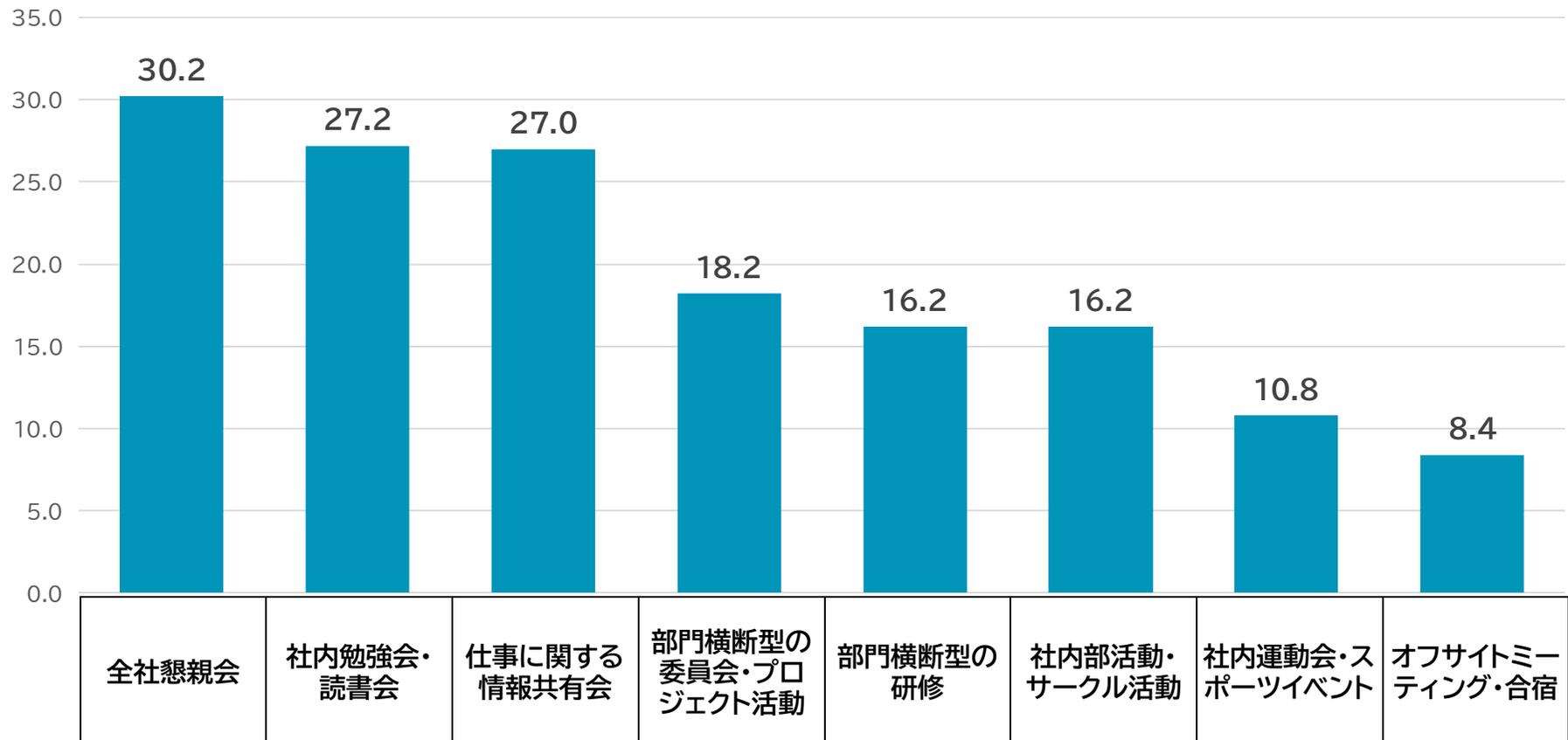
調査結果

コミュニティ施策の実態 | イベント系施策

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。

【イベント系施策】コミュニティ施策の実施率 (%)

人事・経営者 n=500



調査結果

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

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。

※重回帰分析の結果
※分析対象:従業員

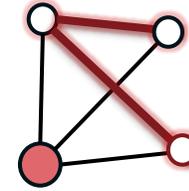
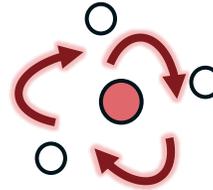
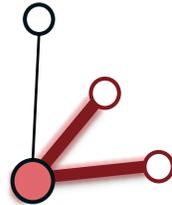
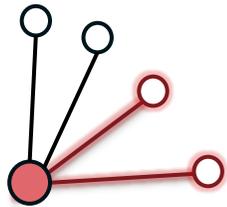
	ネットワークの 《数》	コミュニケーションの 《頻度》	コミュニケーションの 《豊かさ》	ネットワークの 《密度》
調整済R ²	.206	.085	.133	.067
社内コーチング・ キャリア相談制度	+ .106***		+ .057**	
オンボーディング、 メンター制度	+ .077***			
1on1ミーティング		+ .112***	+ .115***	
全社懇親会		+ .066***	+ .088***	
仕事の情報共有会	+ .053**	+ .054**	+ .092***	
部門横断型の委員会、 プロジェクト活動			+ .072***	
部門横断型の研修			+ .079***	
社内部活動・サークル			+ .057**	
人脈がわかる 社員ネットワーク	+ .079***			
やり取りする場所の豊富さ				+ .090*
イノベーション活動				+ .097*

***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

まとめ

[関係のダイバーシティ]を高める施策

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施策は以下。**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



①「広げる」

ネットワークの数を増やす

社内コーチング
キャリア相談制度

社員ネットワークの
可視化

オンボーディング・
メンター制度

②「太くする」

会話頻度を増やす

1on1ミーティング(上司・部下)

仕事に関する情報共有会

全社懇親会

③「かき混ぜる」

会話内容を分散させる

横断型の委員会・
プロジェクト活動

部署横断型の研修

社内部活動・サークル活動

④「つなげる」

知り合い同士をつなぐ

イノベーション活動

出会う場所の豊富さ

関係の
ダイバーシティ
強化

まとめ

既存のダイバーシティ推進の「限界」を乗り越える

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

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

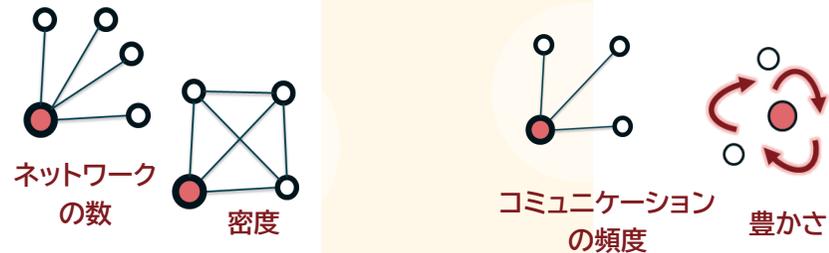
多様な考えの人がいること



処方箋 関係のダイバーシティ

既存のダイバーシティを「補う」ものとして

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

提言

②関係のダイバーシティを高めるために

組織において、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は以下。

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」

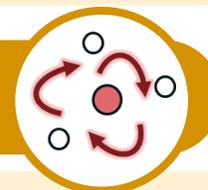
② 太くする 会話頻度を増やす



「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

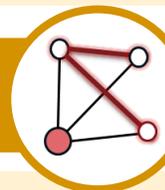
③ かき混ぜる 会話内容を分散させる



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・PJT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)

3章：企業はダイバーシティをどう推進するか

1.

関係の多様性を
高める施策とは

2.

風通しの良い
組織作りに向けて



PERSOL

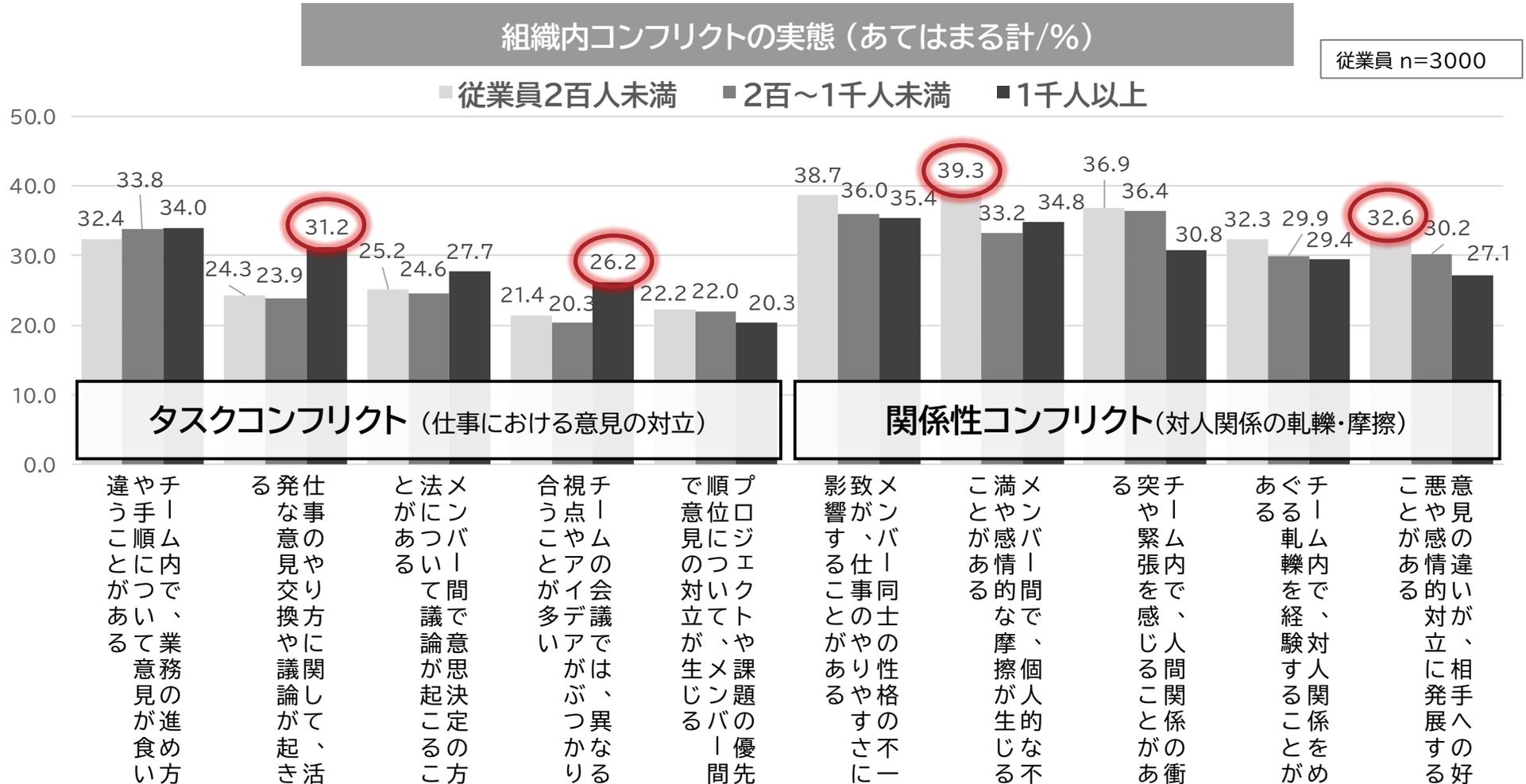
パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

組織内コンフリクト(対立)の実態

組織内コンフリクト(対立)の実態を見たところ、「タスクコンフリクト(仕事における意見の対立)」よりも、「関係性コンフリクト(対人関係のあつれき・摩擦)」の発生が多い傾向が分かる。また、「タスクコンフリクト」は従業員が多い企業で発生しやすく、「関係性コンフリクト」は従業員が少ない企業で発生しやすい傾向も確認された。



調査結果

組織内コンフリクト(対立)が与える影響

タスクコンフリクトはイノベーション活動を促進し、はたらく幸せ実感(働くことを通じて幸せを感じている)を高め、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)を下げる傾向が確認された。一方、関係性コンフリクトは、はたらく幸せ実感を下げ、はたらく不幸せ実感を高める傾向が確認された。

風通しの良い組織を作る上では、タスクコンフリクトを高めつつも、関係性コンフリクトを抑制する施策が望まれる。

【重回帰分析(ステップワイズ法)】

***:0.1%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

イノベーション活動

はたらく幸せ実感

はたらく不幸せ実感

調整済R²:.138

調整済R²:.194

調整済R²:.207

タスク
コンフリクト

+ .105

+ .060

- .088

関係性
コンフリクト

n.s.(非有意)

- .204

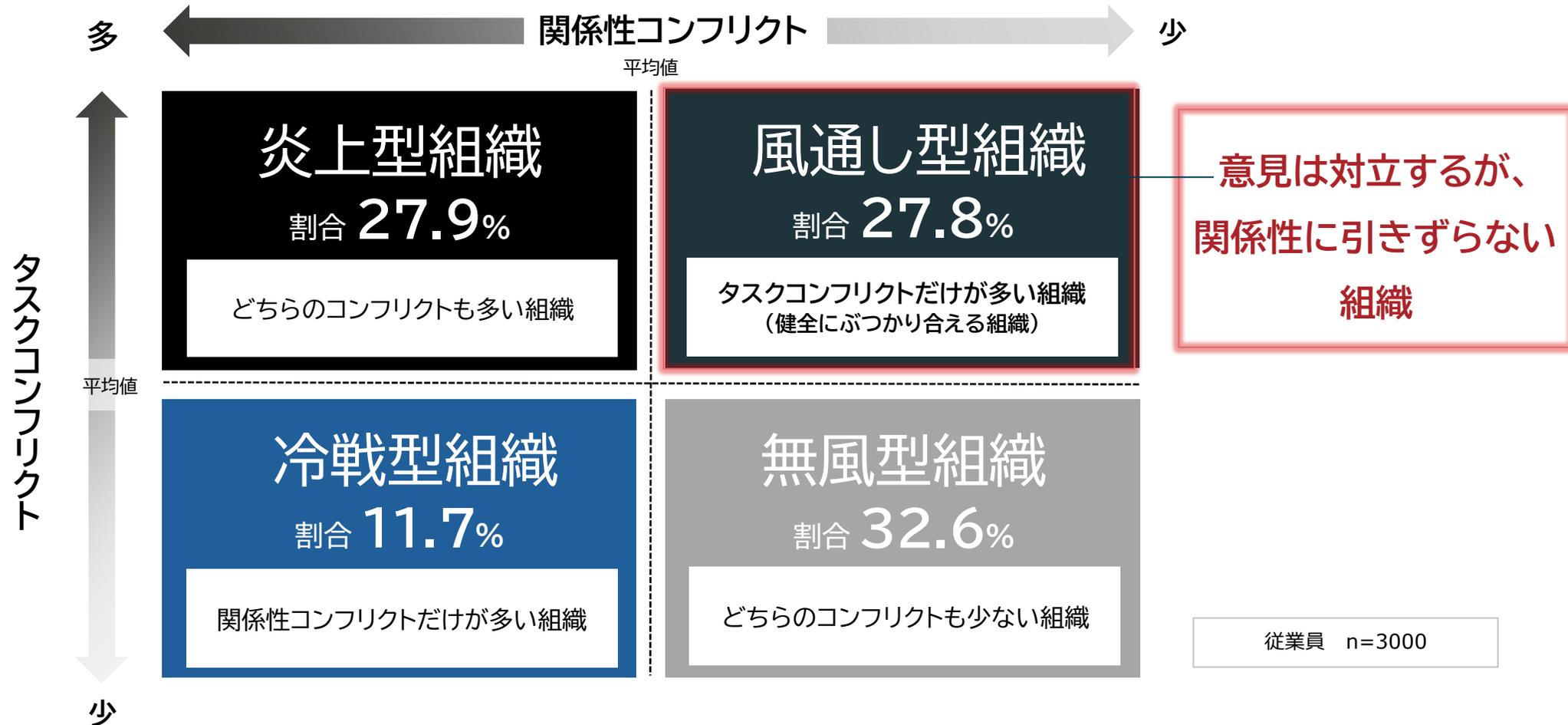
+ .217

調査結果

組織内コンフリクトによる4類型

タスクコンフリクトと関係性コンフリクトの関係で、組織を4つに類型化した。

「風通し型組織」とは、タスクコンフリクトは高く仕事上の意見は対立するが、人間関係のコンフリクトに引きずらない組織として類型化できる。



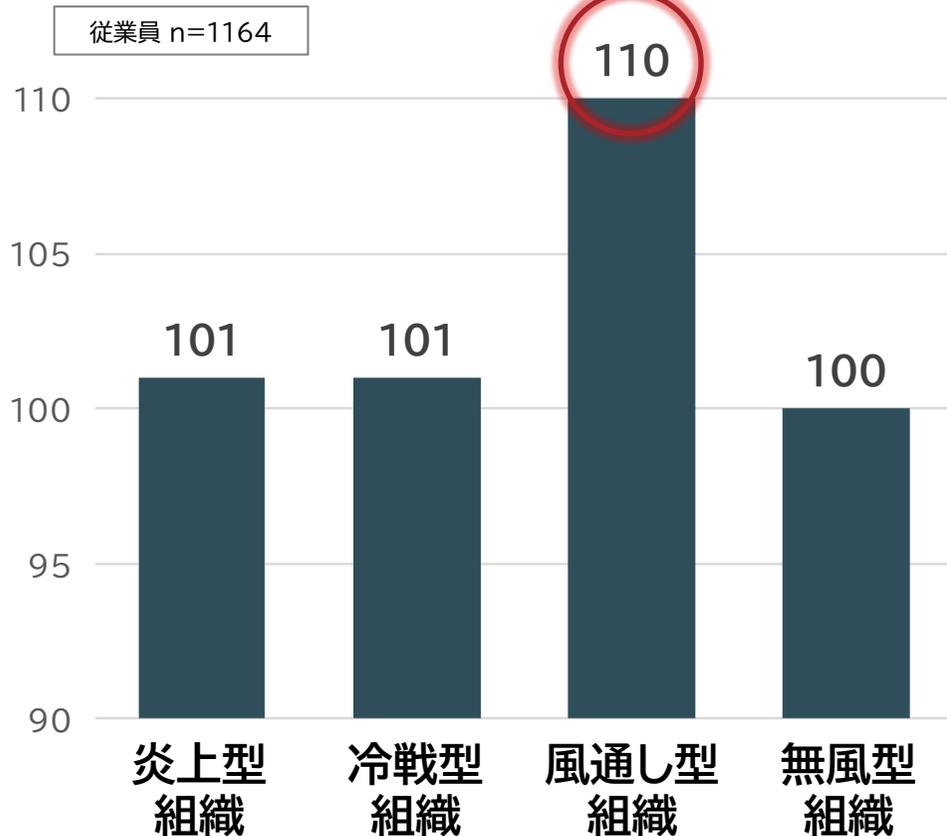
調査結果

風通しの良い組織の特徴 | ①[関係のダイバーシティ]が高い

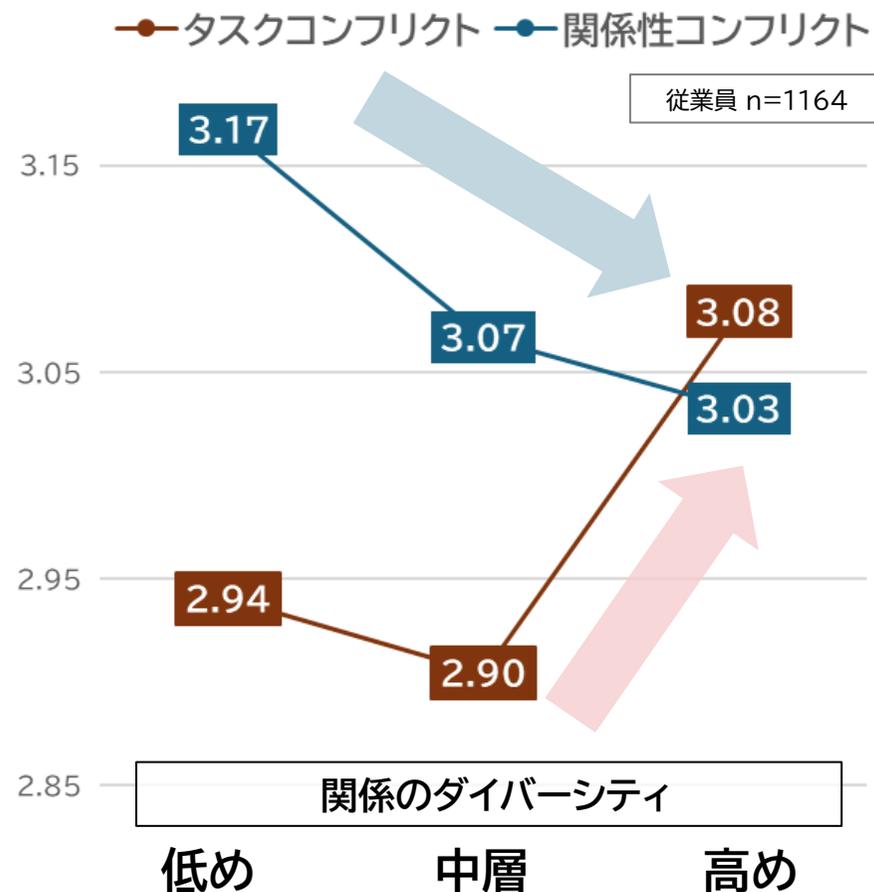
風通しの良い組織では、他の組織タイプと比べて「関係のダイバーシティ」が高い傾向が見られた。
つまり、関係のダイバーシティが高いほど、タスクコンフリクトは多く、関係性コンフリクトは少ない傾向。

組織内コンフリクトのタイプ別
関係のダイバーシティ

※無風型組織を100とした場合の 関係のダイバーシティ



関係のダイバーシティの高低別
タスクコンフリクト、関係性コンフリクト(平均値)

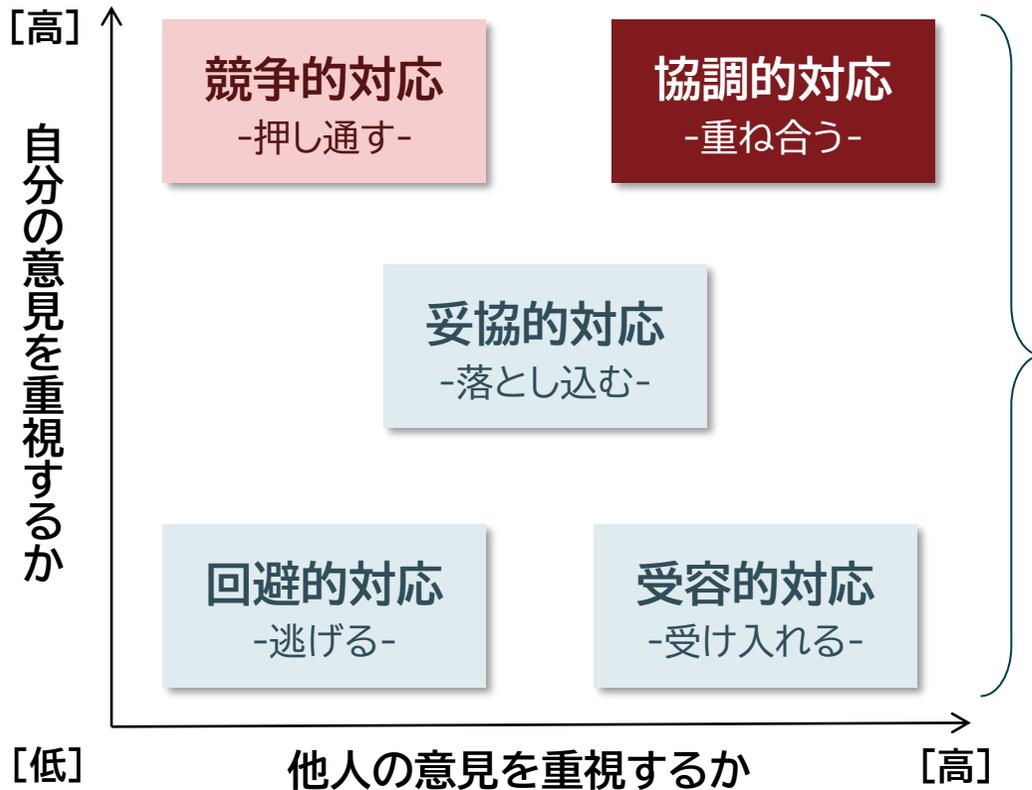


調査結果

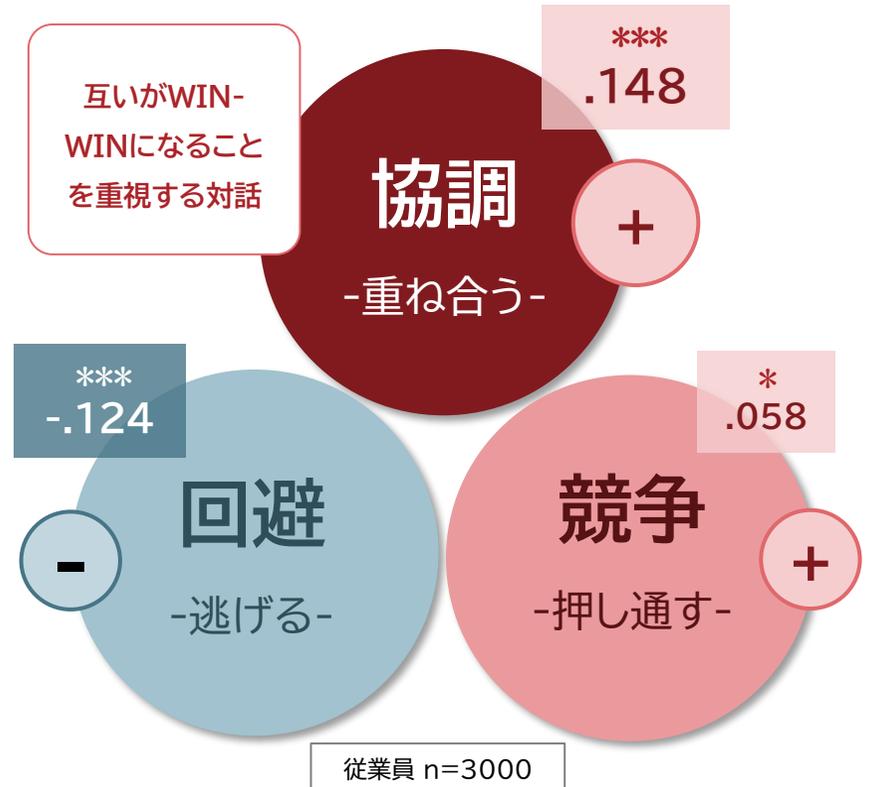
風通しの良い組織の特徴 | ②対立しても、協調的対話がなされている

風通しの良い組織では、チームで対立が起きた時に「協調的対応」を取りやすく、「回避的対応」を取りにくい傾向が確認された。

チーム内で対立が起きた時にどのように話し合うか？
[トーマス・キルマン・モデル]



風通しが良い組織の対話特徴
[重回帰分析の結果]



***:0.1%水準で有意、*:5%水準で有意

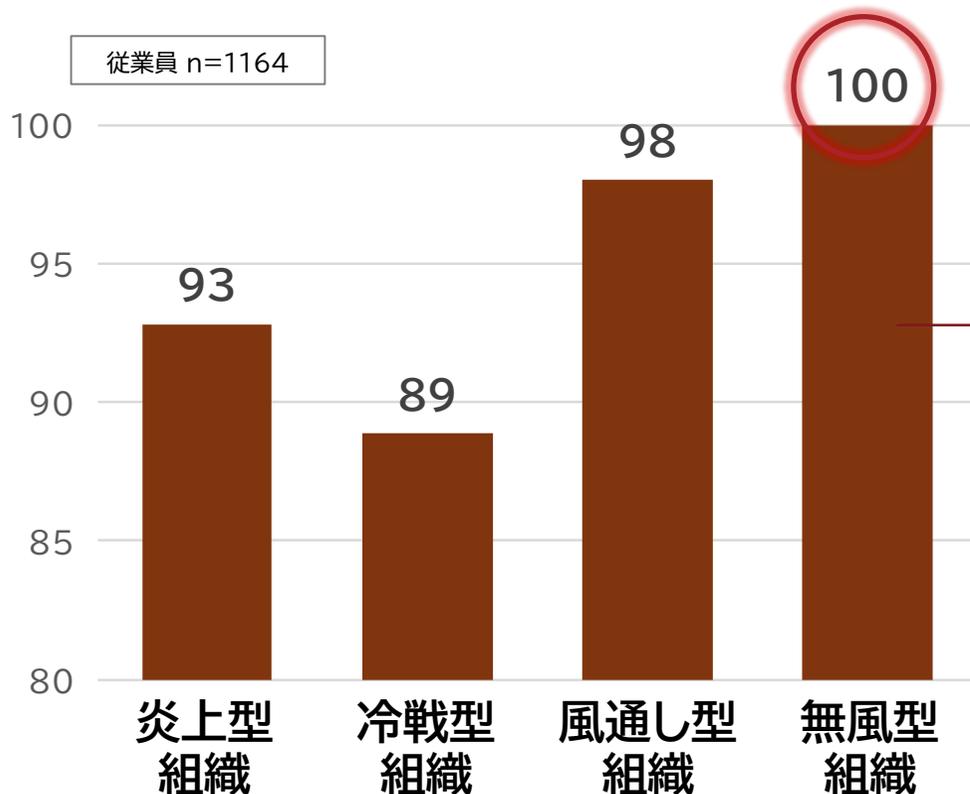
調査結果

[参考] 心理的安全性

心理的安全性は、風通し型組織で高いが、一方で「無風型」の組織でも高く、意見の対立がなく、イノベーション活動を促進するものではないことが示唆される。

組織内コンフリクトのタイプ別 | 心理的安全性

※無風型組織を100とした場合の 心理的安全性



心理的安全性

※以下3項目の平均値

このチームでは私の専門性が尊重されている

このチームでミスをした場合、批難されることが多い (※反転項目)

このチームなら、安心してリスクを取ることができる

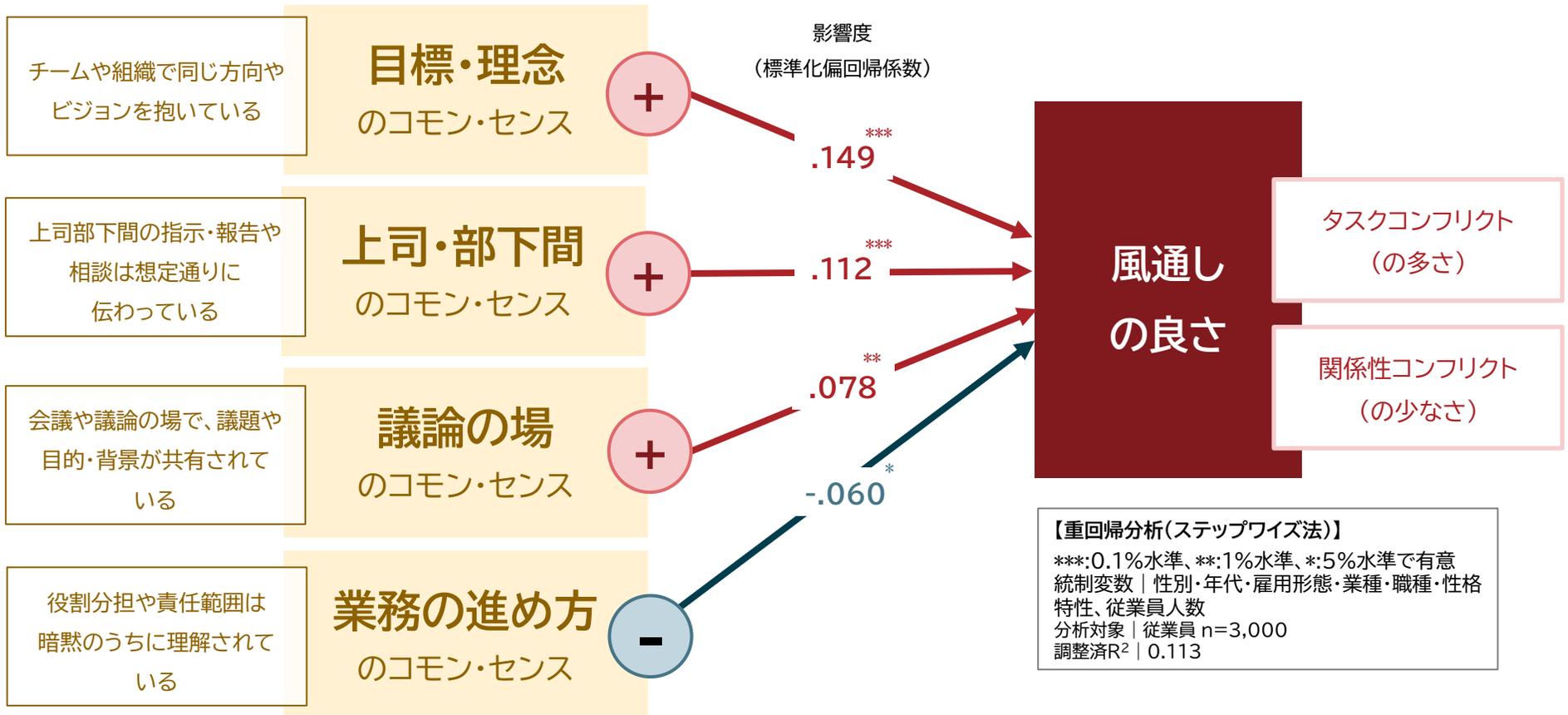
参考: Edmondson, Amy. "Psychological safety and learning behavior in work teams." Administrative science quarterly 44.2 (1999): 350-383.

調査結果

風通しの良い組織の特徴 | ④組織の共通認識(コモン・センス)の蓄積

組織の共通認識(コモン・センス)が与える影響を分析した。「目標・理念」「上司・部下間」「議論の場」のコモン・センスが醸成されている組織ほど、風通しが良い傾向であることが確認された。

風通しが良い組織の組織特徴(重回帰分析の結果)



まとめ

風通しの良い組織作りに向けて

風通しの良い組織では、関係を壊さないようなコミュニケーションの期待が整っていることが示された。
さらに背景を分析すると、関係のダイバーシティが確保され、共通認識(コモン・センス)がそろっている。

風通しの良い組織

仕事の意見は対立するが、
関係の悪化につながらない組織

タスク
コンフリクト
は多い

関係性
コンフリクト
は少ない

イノベーション活動

はたらく幸せ実感

風通しの良い組織の特徴

期待

協調的
対話

関係修復
への期待

上位層の
介入期待

認識

共通認識(コモン・センス)の蓄積

機会

コミュニケーションの多様性
(関係のダイバーシティ)

提言

③さらに風通しの良い組織を作るために

風通しの良い組織をつくるために共通認識(コモン・センス)の蓄積のためのフレームと施策例は以下。

目標・理念のコモン・センス

「壁に貼ってあるだけの理念」から脱却

- ✓ パーパス浸透ワークショップ
 普段の仕事と理念の接点を見出す機会を設ける
- ✓ 経営メッセージのストーリー化
 経営方針は、箇条書きではなく、時間軸をもった「物語」として語る
- ✓ 理念体现のアワード制度
 売上や定量的成果ではなく、理念を体现したプロジェクトを表彰する

上司・部下間のコモン・センス

上司と部下の認識を合わせる機会づくり

- ✓ 職場コミュニケーションに関する
 上司・部下同時参加型の訓練・研修
- ✓ 評価者だけではないメンバー向けの目標
 設定トレーニング
- ✓ 期待役割すり合わせセッション
- ✓ マネジメント原則の明文化と共通言語化
- ✓ 上司・部下合同リフレクション

議論の場でのコモン・センス

建設的対立を許容する規範の明示

- ✓ 会議のためのグラドルールや組織の
 コミュニケーション・ポリシーを設ける
 (反対意見は歓迎する/沈黙は同意とみなさないなど)
- ✓ 議論の進め方のデザイン
 -事前意見提出・投票を取り入れる
 -意見を回していくラウンド発言
- ✓ ファシリテーター配置
 上司ではない人がファシリテーター役を回していく



PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix.

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

回答者属性

性年代(%)

	n数	男性					女性				
		20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
①従業員	(3000)	8.8	10.3	12.8	13.8	8.5	8.1	8.6	10.9	11.5	6.6
②企業人事・経営者	(500)	1.4	1.2	9.4	37.6	44.2	0.0	1.2	1.0	3.0	1.0

雇用形態・職位(%)

	n数	正社員						パート・アルバイト	契約・嘱託・派遣社員	経営者
		一般社員	主任相当	係長相当	課長相当	部長相当				
①従業員	(3000)	88.7	54.5	9.8	6.3	11.0	7.1	0.5	10.7	—
②企業人事・経営者	(500)	70.4	—	2.8	2.6	16.4	20.2	—	—	29.6

業種(%)

	n数	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	その他のサービス業	その他の業種
①従業員	(3000)	0.1	7.3	25.4	2.0	6.9	6.9	9.7	7.0	2.2	1.5	2.1	1.8	2.4	11.8	0.5	8.0	4.4
②企業人事・経営者	(500)	0.0	8.0	18.6	1.6	9.0	8.4	11.4	7.0	5.4	1.6	3.2	2.8	2.6	6.4	0.8	9.8	3.4

職種(%)

	n数	間接部門	事務職	営業職	販売職	サービス職	生産工程・管理・製造	配送・物流・運輸職	情報処理・通信技術職	商品開発・研究職	専門・技術職	その他の職種
①従業員	(3000)	23.4	17.6	9.7	3.8	3.8	12.6	4.4	5.2	2.8	12.5	4.3
②企業人事・経営者	(500)	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

従業員規模(%)

	n数	200人未満	200~500人未満	500~1000人未満	1000~5000人未満	5000人以上
①従業員	(3000)	44.3	14.6	8.2	15.0	17.8
②企業人事・経営者	(500)	57.0	10.4	8.6	11.8	12.2

