

2022 年度 学士論文

日本企業のダイバーシティ&インクルージョン経営
～多様性を企業価値向上に繋げるためには～

2022 年 12 月 16 日

早稲田大学商学部 4 年
1F190830-2 森下夏菜

はしがき

「大学生活ではこれを頑張った!」。私はそう胸を張って言えるものを求めて、大学2年生の秋に谷本ゼミに応募したことを覚えています。新型コロナウイルスの影響もあり所属していたサークルを辞めてしまった私は、何か熱中できるもの、全力を注げるものを探していました。そうした中で谷本ゼミの説明会を聞きに行った私は、先輩方が「忙しいけど絶対力になるゼミ」と仰っていたことが強く印象に残り、残りの大学生活はゼミを全力で頑張ろうと決意しました。しかし、3年生になって本格的にゼミ活動が始まったときの率直な感想は、「ああ、入るゼミ間違えたな。。。」というものでした。というのも、想像していたより何倍も課題がきつく、サブゼミに割く時間も多かったため、他の授業の課題と両立することに慣れるまで時間がかかりました。それに加えて、私はゼミに入るまで与えられた課題をただこなすという学生生活を送っていたため、「自ら考え、何かを生み出す」ということがこんなにも大変だとは思っていませんでした。それでもなんとか3年生の春学期を乗り切ることができましたが、夏休みに先輩方と取り組んだプロジェクトでは、右も左もわからずただ先輩方についていくだけで終わってしまった記憶があります。夏休みが終わると、初めて10期のみで取り組む早稲田祭のプロジェクト研究が本格始動しました。担当者の2人がとても段取り良く進めてくれたので当日も無事に発表を終えることができましたが、私はそのときの自分には圧倒的に「当事者意識」が欠落していたと今でも反省しています。グループで取り組んでいるからこそお互いに助け合わなければいけないのに、誰かがやってくれるだろうという他人任せな考えを少なからず持っていました。そんな心中を見透かされたのでしょうか、3年生の冬に行われるステイクホルダー・ミーティングでは担当者選ばれました。谷本先生に担当者に任命されたときは正直困惑しました。早稲田祭や三大学ゼミで担当になったゼミ生の大変さを目の当たりにしていたからこそ、今後は自分の番なのかと気が滅入ったことは忘れません。ですが今思い返せば、このとき担当者を経験して本当に良かったです。大学に入ってからはいわゆる「リーダー経験」がなかったですし、最終期日から逆算して全体のスケジュールを立てることも新鮮でした。このステイクホルダー・ミーティングの準備期間はちょうど自身の就職活動の時期と被っていて両立が難しかったですが、それでも全力を注いで頑張ることができた良い経験となりました。そして4年生になり卒業論文をコツコツ進めている中、今度は夏プロジェクトの担当者を任されました。ステイクホルダー・ミーティングのときは違い、後輩も一緒に取り組むプロジェクトだったので少々気が重かったですが、自分たちが納得できるまで議論を重ね、当日も無事に発表を終えることができました。これもまた良い経験となりました。ゼミ活動は基本的にグループで取り組むものなので、誰かが忙しいときは他の人が補ったり、いっぱいいっぱいになりそうなときは誰かを頼ったりして、集団の利を活かしていくことが大切だと学びました。

そして話は変わり卒業論文に関してですが、まず自分が提出に至ることができたことを嬉しく思います。約1年前から動き始めていたものの、途中就職活動や夏プロジェクトなどの影響で思うように進められない時期もあり、方向性に迷って思い悩んでしまうこともありました。しかし、「一度やると決めたことはやり切りたい」という気持ちで取り組み続け、書き切ることができて良かったと心から思っています。

私は今回「ダイバーシティ&インクルージョン」というテーマを扱いました。本章の冒頭でも述べていますが、このテーマを扱うに至った背景としては、先述のステイクホルダー・ミーティングの影響、そして自身の就職活動における企業側からの情報開示があります。女性活躍推進ばかりに目を向けがちな「ダイバーシティ戦略」に疑問を持ち、他の多様性に対するアプローチや企業価値向上に繋がる具体策を調べてみたいという思いから、最終的にこの問題について研究することを決めました。この論文を書き終えて率直に思ったこととして、長年の研究を経ても未だ「ダイバーシティと組織パフォーマンス」の相関関係が立証されていないことに対するもどかしさ、そして日本企業の「とりあえず取り組んでおこう」という姿勢への疑問の気持ちです。後者はダイバーシティ&インクルージョンに限らず、他のCSR活動についても言えることかもしれませんが、海外の動きにただ追従して真似事をするのではなく、自社の状況を踏まえて実効性のある取り組みを行っていくべきであると痛感しました。

最後に、本ゼミでお世話になった方々に感謝を申し上げたいと思います。まず、ゼミ活動を通して勉強面だけでなく精神面も成長させてくださった谷本先生。海外などでのお仕事もありお忙しいにもかかわらず、ゼミ生一人ひとりに真摯に向き合ってください、本当にありがとうございました。基礎から積み重ね、実践に移していくという谷本ゼミのカリキュラムのおかげで、「自分で考え、課題を特定し、調べる」という力が少しでもついたのではないかと思います。そして院生の皆様。プロジェクト研究や卒業論文の中間報告の際、いつもの確かつ鋭いご意見やアドバイスをくださりありがとうございました。最後に、同期のみんな。自分がいっぱいいっぱいになっているとき、タスクを引き受けてくれたり自分には無い視点からの意見をくれたりしたおかげで、プロジェクトを乗り越えることができました。たくさん迷惑をかけることもあったけど、優秀な同期と様々な活動を行うことができたことを誇りに思います。本当にありがとうございました。

社会人になっても、谷本ゼミで得た経験や学びを活かして日々成長していきたいと思えます。

2022年12月16日
谷本ゼミナール10期 森下夏菜

目次

第1章 本研究のテーマ選定と定義について	1
第1節 本研究のテーマ選定理由	1
第2節 ダイバーシティの定義とその類型化	1
第3節 ダイバーシティ&インクルージョンとは	2
第2章 ダイバーシティの歴史	4
第1節 米国における歴史の変遷	4
第2節 日本における歴史の変遷	5
第3章 日本における現状	7
第1節 日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの意義	7
第2節 日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの意識	9
第3節 日本政府の取り組み	12
第4章 日本的経営と経営慣習	15
第1節 日本企業の経営慣習	15
第2節 企業内外の要素と問題提起	16
第3節 組織的課題	17
第5章 実態調査	21
第1節 RQ1「全社的にD&Iを浸透させるためには、どのような推進体制が有効か」	21
(1) 企業の取り組み	21
(2) 事例研究を受けての考察	24
第2節 多様性と企業パフォーマンス	26
(1) 相関関係に関する議論の現状	26
(2) 過去の研究	27
第3節 RQ2「多様性を価値創造に繋げるためには、社外ステイクホルダーとどのよう に関わるべきか」	30
(1) 外部ステイクホルダーへのアプローチ	30
(2) 企業の取り組み	32
(3) 事例研究を受けての考察	37
第6章 日本企業のダイバーシティ&インクルージョン	40
第1節 本研究の総括と結論	40
第2節 本研究の課題	42
文献一覧	43
URL一覧	45

第1章 本研究のテーマ選定と定義について

第1節 本研究のテーマ選定理由

本研究のテーマは「日本企業のダイバーシティ&インクルージョン経営」である。経済のグローバル化が進み、企業内には様々な特性を持つ人々が存在する現代において、それらの多様性を活かし企業価値向上へと繋げるための方法について考察を行う。上記テーマに関心を持ったのは、「日本企業のダイバーシティ推進は女性活躍に偏っているのではないだろうか」という些細な疑問を持ったことに端を発する。3年次に行われたステイクホルダー・ミーティングや自身の就職活動を進める中で、様々な企業の報告書やホームページを閲覧した際、多くの企業が「ダイバーシティ&インクルージョン」（以下、D&Iと記す）といった項目を設けていた。しかしその内容を見ると、女性活躍推進を全面的に打ち出しているものが多く、海外企業に比べると障がい者、高齢者、LGBTQ+など、その他のマイノリティへの取り組みが薄いように感じられた。もちろん女性活躍推進に関する取り組みを否定する訳ではないが、“ダイバーシティ”には他にも多くの要素が含まれているはずである。そこから、「日本では“ダイバーシティ”という言葉が一人歩きをしているのではないか」「女性活躍推進ばかりに目を向け、対外的なアピールにとどまっているのではないか」「日本企業にダイバーシティ経営を浸透させるためには何が必要なのだろうか」といった疑問が生まれた。ゼミ活動を行う中で生まれたこれらの疑問を解消すべく、学生最後の研究として当該テーマを取り上げることとした。

第2節 ダイバーシティの定義とその類型化

ダイバーシティの定義はそれぞれの立場や研究分野によって異なるが、伝統的な定義のもとでは、米国雇用機会均等委員会による「ダイバシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」とされていた（谷口 2005、39 ページ）。しかし、こうした狭義の捉え方はダイバーシティ研究が進むに連れ変遷し、現在では居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的指向、職歴、年齢、未既婚、趣味、パーソナリティ、宗教、学習方式、外見、収入、国籍、出身地、役職、体格、性別、勤続年数、勤務形態（正社員・契約社員・短時間勤務など）、社会経済的地位、身体的能力など、人が有するほとんどの属性はダイバーシティの次元に含まれるとされている（谷口 2008、69 ページ）。

なお、本研究における『ダイバーシティ』の定義は、居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的指向、職歴、年齢、未既婚、趣味、パーソナリティ、宗教、学習方式、外見、収入、国籍、出身地、役職、体格、性別、勤続年数、勤務形態、社会経済的地位、身体的能力など、人が有するほとんどの属性を含む、広義かつ包括的な概念のことを指すこととする。

Harrison, Price, Bell (1998) は、このダイバーシティの次元を表層的レベルと深層的レベルの2つに大別している。表層的レベルとは、性別、年齢、人種など、外見から識別可能なダイバーシティを指し、一方、深層的レベルとは、趣味、価値観、スキルレベルなど、外見からは判断しにくい内面的な特性のことを指す。谷口 (2008) は、「ダイバーシティ研究の代表的な定義においても、この表層・深層の双方を含んだ形になっている」とし、近年、前

述した米国雇用機会均等委員会に代表されるような限定的な定義から、より包括的な概念化に向かっていると見える。

また、荒金（2020）は、ダイバーシティ（人材多様性）を次の3つに類型化している。

(a) デモグラフィ型人材多様性

性別、国籍、年齢など「目に見える属性」に関する多様性のことを指し、フォルトライン（＝組織内の断層）を生みやすい。研究によると、デモグラフィ型人材多様性は、組織のパフォーマンスにマイナスの効果をもたらす場合もあるとされている。これまでの企業のダイバーシティ施策は、このデモグラフィ型人材多様性にフォーカスしたものが一般的であったため、必ずしも成果に繋がっていないとすればそれ以外の要素について意識を向けてこなかったことも一因として考えられる。

(b) タスク型人材多様性

実際の業務に必要な能力や経験の多様性を意味し、組織パフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが明らかになっている。このタスク型人材多様性は企業に不可欠な「知の多様性」が期待でき、組織が新しいアイデア、知のシナジーを生み出すことに貢献する。失敗しないダイバーシティ経営において重要なことは、このタスク型人材多様性を意識した施策を行うことにある。

(c) サイコグラフィ型人材多様性

性格や価値観、職業観、キャリア志向など心理的属性のことを指す。ダイバーシティ・マネジメントのあり方として「I-deals（個別配慮）」というものがあり、これは社員の個々の事情に配慮し、特別扱いすることなく、個人と組織にとって理想的な状態をつくり出す考え方を言う。心理的属性に配慮してもらうことで、組織と個人の間に「心理的契約」が生まれ、貢献意欲や成果へのコミットメントに繋がるため、このサイコグラフィ型人材多様性は、成果に繋げていくための施策を考える上でますます重要となる。

第3節 ダイバーシティ&インクルージョンとは

中村（2017）は、ダイバーシティとD&Iの違いについて次のように述べている。

ダイバーシティは、「属性の異なる人が組織の中で混在している状態を意味し、それらの人たちの能力を活かすまでには至っていない状態」を指すのに対して、D&Iは「属性の異なる人を受け入れ、そしてその人たちの有する能力を組織活動に貢献できるようにする」ことが重要な課題となってくる。

こうした違いを踏まえ、同氏はダイバーシティとD&Iを次のように定義している。すなわち、「ダイバーシティとは、組織が均質な状態（モノカルチャー）から、多様性を内包した状態をいう」のに対して、「ダイバーシティ&インクルージョン（ダイバーシティ・マネジメント）とは、多様な人材を企業組織に受け入れ、それらすべての人々が多様性を活かしつつ、最大限に自己の能力を発揮できると感じられるよう戦略的に組織変革を行い、企業の成長と個人の幸福に繋げようとするマネジメント手法」である。

また、経済産業省のホームページにおいても、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。ここでの「イノベーションを生み出し、価値創

造につなげている経営」については、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化に繋がる、といった一連の流れを生み出し得る経営のことを指している。

つまり、D&I とは単に多様性を内包した経営ではなく、そうした多様な人材の能力を最大限発揮できるよう環境や組織構造を整え、イノベーションを生み出すことで企業の価値向上に繋げるマネジメント手法のことを指す。

上記を踏まえ、本研究における『ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)』の定義を「多様な人材が包摂され、それら全ての人々の能力が最大限に発揮される組織状態」とし、その上で、『ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 経営』を「多様性が活かされるよう戦略的に組織変革を行い、イノベーション創出によって企業価値向上および個人の幸福に繋げようとするマネジメント手法」と定義する。なお、本研究においては、「D&I 経営」「ダイバーシティ経営」「ダイバーシティ・マネジメント」は全て同義とみなすこととする。

第2章 ダイバーシティの歴史

ダイバーシティの歴史は米国から始まったとされている。そこで、以下では米国と日本におけるダイバーシティの歴史の変遷をそれぞれまとめた。

第1節 米国における歴史の変遷

日本におけるダイバーシティ研究の第一人者である有村(1999)、谷口(2005)、堀田(2015)らは、米国におけるダイバーシティの発展を3つの段階に分けて捉えている。

<第1段階>

1960年代から1970年代にかけての公民権運動・女性運動の時代を契機として開始した。1964年には公民権法が制定され、雇用機会均等法(EEO)を根拠として採用・昇進において被差別者は雇用者の告訴が可能となった。また、1966年にはアファーマティブ・アクション(AA=積極的差別是正措置)が導入された。このアファーマティブ・アクション(AA)とは、弱者集団の不利な現状を、歴史的経緯や社会環境を考慮した上で是正するために、民族・人種・出身地差別・貧困に悩む被差別集団の進学や就職や職場における昇進における特別な採用枠の設置や試験点数の割り増しなど、直接の優遇措置を指す特別優遇政策である(中村2017、73ページ)。この段階における企業のダイバーシティの目的は白人男性以外のマイノリティに対する格差や差別是正のための法令遵守であったため、組織に多様な人材を取り込む一方、自分たちの企業文化に適合する人を期待するにとどまり、既存の企業文化や社内の仕組みを変容させるには至らなかった(堀田2015、18ページ)。

<第2段階>

1980年代から1990年代前半にかけて、ダイバーシティ・マネジメントを企業の社会的責任として捉える潮流が起こった時代である(中村2017、69ページ)。谷口(2005)は、「これまでダイバシティを否定してきた(例えば、女性や少数民族を締め出してきた)組織がダイバシティを受け入れる段階、ここではいかにそれによるマイナスを減らすかが焦点だった」と述べる。1980年代には一時AAとEEO法の基盤が損なわれたが、大企業はAA計画の継続に高い関心を持ち続けていた。その理由として谷口(2008)は、「AA計画が①労働力を統合的に管理する手法、②人的資源計画策定面における有用性(採用制度簡素化、教育訓練要件、昇進のモニタリング化)、③政府の政策がうつろいやすく結局はAAに賛同してふりがゆり戻すであろうとの見越し、④人種、性差別による理由で役職を閉ざされていた人々が役職についた結果、生産的であり、給与面でも従来より割安であったこと」としている。

第1段階と第2段階における企業の考え方は、「我慢して採用・登用する」いわゆるダイバーシティ・マネジメントに対する消極的思考であったと言える。

<第3段階>

1980年代から、多様性に価値をおくという議論が現れ、ダイバーシティを消極的に捉えるのではなく、ダイバーシティを受け入れることが組織にとってもプラスであり、競争優位につながるベネフィットとして考えられるようになった。その背景としては、米国における

大量生産大量消費経済モデルの行き詰まりにより、市場や商品における多様性が求められ、マイノリティの持つ多様性が新商品や新市場開拓に活かされると認識されたことによる（中村 2017、70 ページ）。さらに、1987 年に米国労働省とハドソン研究所が発表した「Workforce 2000」も大きな影響を与えた。これは 21 世紀の米国の人口構成の予測を示したもので、レポート内では「①今後、急速に労働力が高齢化・女性化していく ②これまで労働力人口の中心を占めていた白人男性の割合が、新規参入者で見ると 47%から 15%に急激に減少する。その結果、21 世紀半ばには白人男性がマイノリティになる」との内容が記されていた（堀井 2009）。つまり、企業は女性、有色人種、障害者、高齢者などを積極的に活用していかなければならない状況に迫られたのである。このレポートは、ダイバーシティに対する企業の関心を倫理問題から経営問題へとシフトさせるきっかけとなり、企業は経営成果を得るため、戦略的にダイバーシティを活用し始めた。

また堀井（2009）は、21 世紀の急速な IT 化や新興国の経済成長などによるグローバル化も、ダイバーシティの重要性を高めた要因としている。企業は進出先の国や地域でビジネスを成功させるにあたり、多様な価値観を持つ人々や組織の力をまとめ上げ、そして成長力を高めるために、組織の構成員の持つ多様性を競争力の源泉として積極的に活用せざるを得なくなったのである。

以上のように、米国におけるダイバーシティは、公民権運動などを背景としたリスクマネジメント段階、企業の社会的責任であるという認識を背景として多様な人材を格差や差別是正のために組織に取り込む段階、そして多様性の価値を認め尊重することが競争優位につながると捉え、経営成果を得るための戦略的ダイバーシティ・マネジメントの段階へと歴史の変遷を遂げてきた。

第 2 節 日本における歴史の変遷

荒金（2013）によると、日本では 1980 年代まで人材の多様性に関してはあまり語られることがなかった。その原因として、①単一民族の構成比が極めて高いこと、②日本特有の終身雇用制度や年功序列制度などの雇用慣行があったことが挙げられる。その結果、日本のマネジメントは多様性よりも同質性を有効活用する方向性を示していたとしている。

西田（2016）は、日本におけるダイバーシティの歴史は、1986 年に男女雇用機会均等法が制定され、企業における実質的男女間の格差解消のためのポジティブ・アクション（米国のアファーマティブ・アクションに該当する）を促進した頃から始まったとしている。1999 年には男女共同参画社会基本法が施行され、女性活躍推進が強く求められるようになった。しかし、これらの法律の根底には男女不平等の解消という考え方が根強くあり、多様性の活用というダイバーシティ本来のメッセージは企業には理解されていなかった（荒金 2013）。

女性活躍だけでなく、本格的にダイバーシティの議論が開始されたのは、日経連（日本経営者団体連盟、2002 年経済団体連合会と統合）がダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足した 2000 年からである（谷口 2008、78 ページ）。同研究会は、日経連が企業や団体の人事労務担当者およびアドバイザーとともに発足させたもので、日本型ダイバーシティの実現に向けて人事・労務管理はどうあるべきかについて報告書を作成した。報告書内では、人事施策上重視すべき点は、表に見えてくる属性上の多様性よりはむしろ雇用形態別の多様性であるとしている。これについて西田（2016）は、「米国のように人種や民族、宗教

が多様な国と違い、働き方や価値観の多様性に焦点を当て、日本型の労働慣行の元に複線型人事制度、ファミリーフレンドリー制度、トライアル雇用拡大等の多様な人事施策を構築している」と述べ、また谷口（2008）は、「ダイバーシティの取組みをこれまでの人事施策の延長線上のものと位置づけ、人材のポートフォリオの組み合わせや職場における人材を採用する際の多様化の推進施策が中心である」としている。2004年には経済同友会がダイバーシティを人事・経営戦略として提起し、以後急速にダイバーシティという言葉が普及した。

2010年に日本経団連は企業行動憲章実行の手引き（第6版）において、「さまざまな考え方や価値観を認め合い、刺激を与え合うことが企業にダイナミズムと創造性をもたらす」とし、「意識・風土の改革を進めながら、国籍、性別、年齢、障害の有無等を問わず、多様な人材が十分に能力を発揮できる職場環境を整備する」と記した。また、2012年に経済同友会は「意思決定ボードのダイバーシティに向けた経営者の行動宣言」において、「多様なステイクホルダーと共存共栄するには、意思決定ボードのダイバーシティは重要な要素であり、その一環としての女性の管理職・役員への登用・活用が課題」とも述べている。この宣言の意味するところは、日本のダイバーシティ推進が女性活躍推進の先にイノベーションや価値創造の源泉として多様な人材を活用し、競争優位につなげるというダイバーシティ本来の姿があるとしていることに他ならない（中村2017、75ページ）。

近年では、米国のように多様性を企業価値に結びつける文脈での取り組みを開始する日本企業も、大手企業を中心に現れ始めたが、多くの企業ではポジティブ・アクションとしての取り組みに留まっている（西田2016、267ページ）。

このように、日本におけるダイバーシティの議論は、男女不平等の解消という視点から始まったと言える。また、当初は国籍・人種・年齢といった多様性よりも、働き方や価値観の多様性を推進する人事・労務管理制度への移行に重きを置いていたが、2010年前後から次第にダイバーシティと企業価値向上の関係性が認識され始めた。しかし、米国と比較すると未だポジティブ・アクションとしての取り組み段階にある企業が多く、企業価値に結びつくマネジメントとしては遅れを取っていることがわかる。

第3章 日本における現状

第1節 日本におけるD&Iの意義

日本におけるD&Iの現状を探るにあたり、まずは日本企業にD&Iが求められている背景について、日本の社会動向と照らし合わせながらその意義を突き止めていく。中村(2018)は、日本企業がD&Iに取り組む意義として次の4つを挙げる。

①少子化高齢化による労働人口減少と労働人口構造の変化

現在、日本は労働人口の減少、人口構造の高齢化の進展、地方都市の過疎化などの課題に直面している。中小企業は深刻な人手・後継者不足に陥り、その一方で大企業は優秀な人材の獲得競争の激化に晒されており、今後こうした状況はさらに深刻化すると予測できる。これに関連して、厚生労働省(2016)が公表した「働き方の未来 2035」によると、2035年には世界の人口が増加するのに反して、日本は1.27億人から1.12億人まで減少するとされている。一方、長寿化が進むため高齢化率は26.7%から33.4%まで拡大する。そのため、労働人口を増やすべく、高齢者や女性の活躍、外国人人材の受け入れが求められる。さらに同報告書では、産業構造の将来予測について、情報通信業、医療・福祉を除き、ほとんどの産業で就業者数が減少するとしている。こうした動きの中で、創造性やイノベーションを生み出す人材に対する需要は高まりを見せ、荒金(2013)が述べるように「単純に量的な労働力不足ということだけでなく、質的確保という面からも多様性はますます重要となってくる」と言える。

②日本人の雇用意識や価値観の変化

近年、生活水準向上、大学進学率上昇による高学歴化などの変化により、特に若年層において雇用意識や価値観が多様化している。具体的には、仕事と私生活の両立志向、達成感や面白さ志向、自己の能力・個性の発揮を重視した仕事志向、スペシャリスト志向、転職志向の強まりである。また、若年層においては組織への帰属意識が希薄になり、自己の生き方や家庭を第一に考える傾向も出てきている。こうした変化から、必ずしも報酬や肩書きに囚われず、自己の能力・個性を活かせる会社の選択、ワークライフバランスを重視する働き方の選択へと雇用意識や価値観が変化してきたと言える。その結果、企業は多様なニーズに柔軟に対応したマネジメントを展開することで個々人の組織への貢献意欲を向上させ、企業組織への高い帰属意識を持たせることが必要になってきている。

③消費市場の成熟化と消費者の多様化

今日の消費市場は成熟化し飽和状態にある一方で、消費者個々人の志向は多様化傾向にある。企業はこうした変化にきめ細かく対応し、個々人の志向を先取りしながら的確に捉え、企業活動を消費行動につなげることが求められる。また、個人の消費がモノ(機能)からコト(意味)へと多様化しているため、企業戦略の転換が重要となってくる。荒金(2013)は、こうした状況において、「同質性の高い均質なメンバーだけで構成された組織は、このように複雑化する状況への柔軟な対応や状況に応じての意思決定に遅れが出てしまいかねない」と述べ、「従来の規範に縛られない自由な発想・アイデアを生み出す知見や多彩な経験を持つ人材の育成」の必要性を示唆している。

④企業経営のグローバル化

世界貿易が加速したとされる 1990 年代ごろから、日本企業のグローバル化は加速度的に進展してきた。国内市場の成熟化・飽和化に伴い、日本企業が海外市場に進出したり、逆に海外企業が日本市場に進出したりするなど、激しい国際競争が展開されている。加えて、企業のグローバル化は輸出主導型で発展してきた製造業のみでなく、非製造業やサービス業などにまで広がっている。すなわち、現在のグローバル化は業種や規模を問わず進展していると言える。このような動きに対して企業が世界中の様々な顧客に対応する商品やサービスを開発し提供していくためには、多様な価値観や考え方を有する国籍・人種を採用し、人的な多様性を活かす必要がある。

また、経済産業省（2015）は「平成 26 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」において、ダイバーシティ経営の経営上の成果を大きく以下の 4 つに分けて紹介している。

①プロダクトイノベーション：

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれる。）

②プロセスイノベーション：

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）
（多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率化や創造性が高まる。）

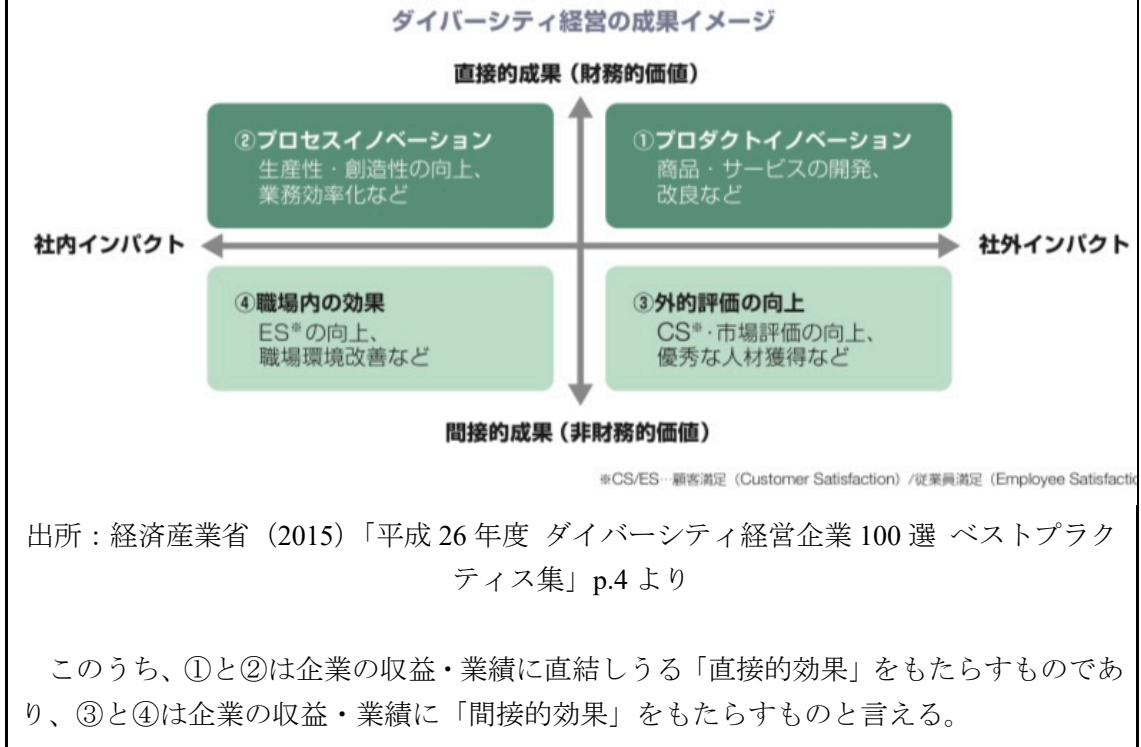
③外的評価の向上：

顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など
（多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まる。）

④職場内の効果：

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など
（自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していく。）

図表 3-1 ダイバーシティ経営の成果イメージ

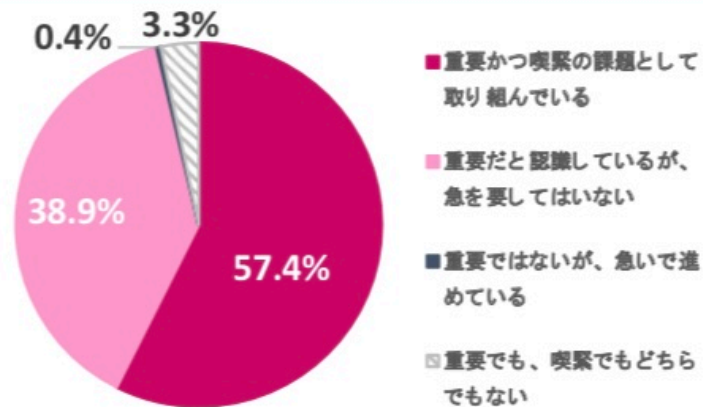


第 2 節 日本企業における D&I の意識

荒金(2020)によると、日本においてもダイバーシティに取り組む企業は増えており、大企業中心に進んできた活動は、近年中小企業にまで広がっている。実際に、日本経済団体連合会（経団連）が 1,444 社を対象に行ったアンケート（2020）では、回答を得られた 273 社のうち、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」とする企業は 96.3%（「重要かつ喫急」、「重要だが不急」と回答した企業）に上った。一方で、「重要」とする企業のうち約 4 割が「急を要していない」とも回答している。

図表 3-2 企業における D&I 施策の位置付け

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

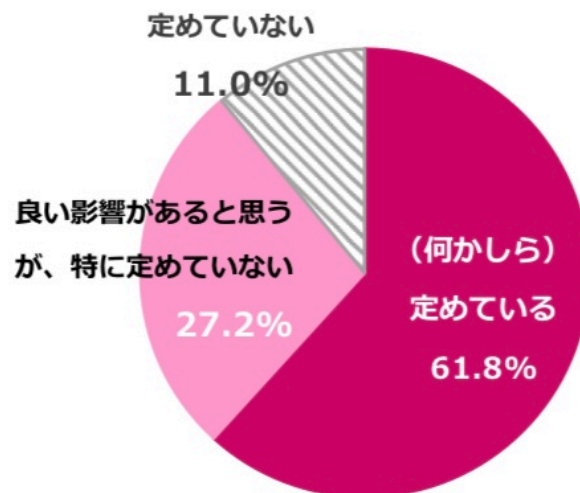


出所：日本経済団体連合会（2020）「「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果」 p.6 より

また、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%に上り、期待する効果を定めていない企業38.2%のうちでも、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。

図表3-3 D&I推進に期待する効果・成果を明確にしている企業

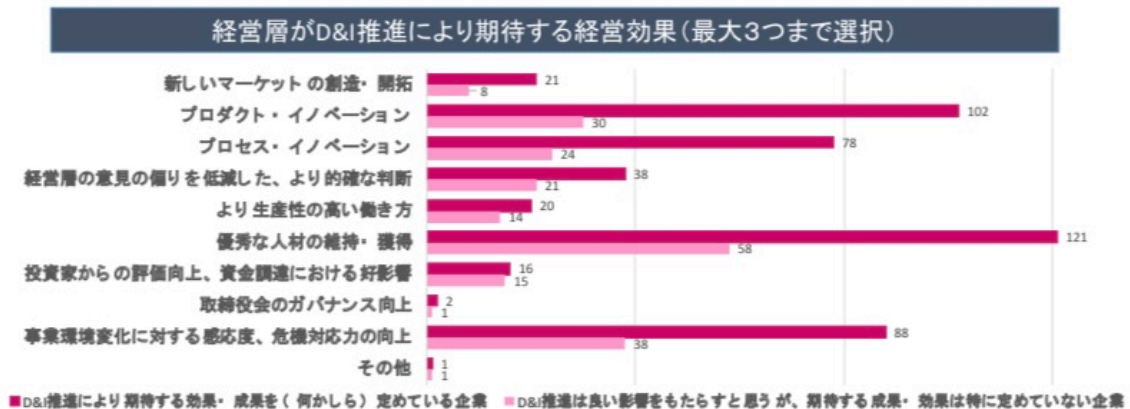
D&I推進により期待する経営への効果・成果を明確にしていますか？



出所：日本経済団体連合会（2020）「「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」 p.2 より

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。

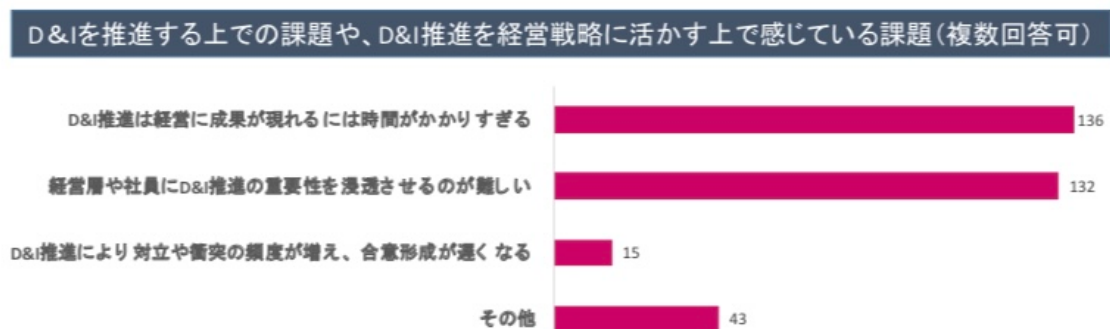
図表 3-4 経営層が D&I 推進により期待する経営効果



出所：日本経済団体連合会（2020）「「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」 p.3 より

D&I推進における課題としては、「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」、「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」等が挙げられた。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挙げられた。

図表 3-5 D&I 推進において感じている課題

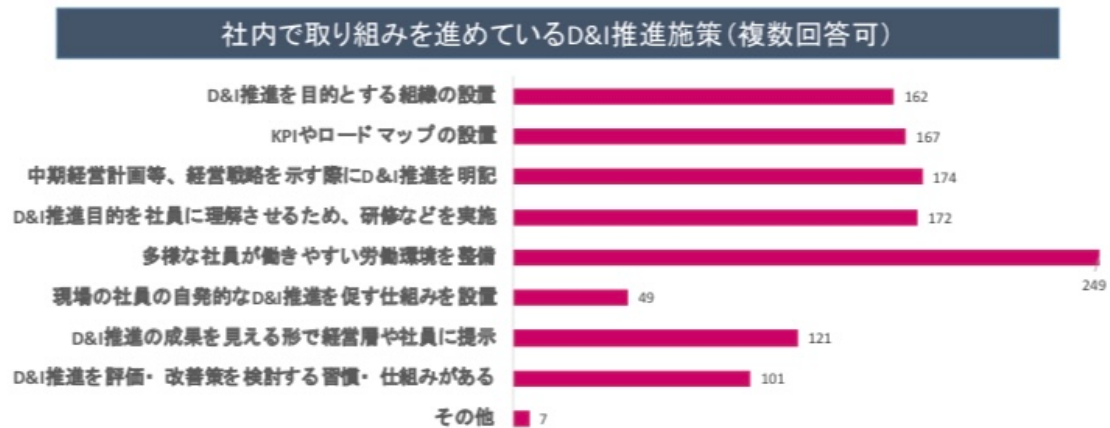


出所：日本経済団体連合会（2020）「「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果」 p.7 より

取り組みを進めているD&I推進施策としては、「労働環境の整備」がトップで、「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。一方、「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と言える。

図表 3-6 取り組みを進めている D&I 推進施策



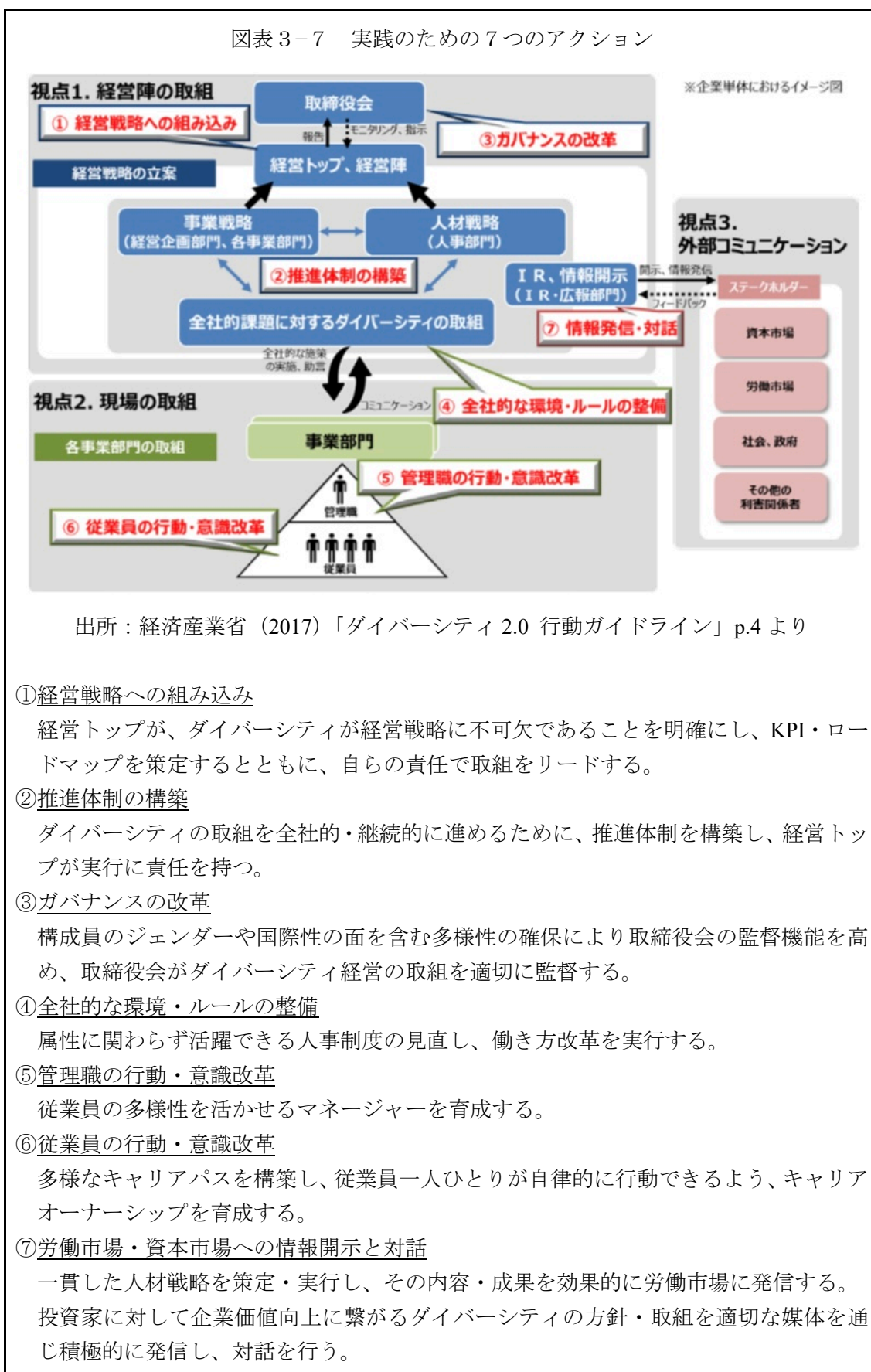
出所：日本経済団体連合会（2020）「「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果」 p.8 より

第3節 日本政府の取り組み

2017年3月、経済産業省によって競争戦略としてのダイバーシティ経営の在り方を示した「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」が策定された。2018年6月には改訂版が発表され、ここでは「もはや「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論に時間を費やすのではなく、一刻も早く具体的な行動を起こし、実践フェーズへと移行すべきである」（経済産業省2017、3ページ）との強い問題意識が表明されている。企業価値を実現する「ダイバーシティ2.0」とは、多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取り組みである（経済産業省2017、3ページ）。

同ガイドラインの中では、現状では、ダイバーシティ2.0の実践は典型的なダイバーシティの取り組みとして女性従業員への研修や両立支援制度等を始めとした現場の取り組みが浸透し始めたところであるとされている。同時に、中長期的・継続的に全社的な取り組みを実行するための経営トップのコミットメント・リーダーシップの必要性や、ダイバーシティを経営戦略に組み込むための方針を策定し、それを経営陣が主体的に実行できる経営・ガバナンス体制の整備を求めている〔視点1〕。その上で管理職と従業員が職場の取り組みを主体的に推進していき〔視点2〕、さらに企業内部のみならず、外部のステイクホルダーに対してダイバーシティに関する方針や取り組み内容を発信し、その評価を受けることにより継続的な取り組みに繋げることを期待している〔視点3〕。

図表 3-7 実践のための7つのアクション



① 経営戦略への組み込み

経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であることを明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

② 推進体制の構築

ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ ガバナンスの改革

構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④ 全社的な環境・ルールの整備

属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤ 管理職の行動・意識改革

従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥ 従業員の行動・意識改革

多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話

一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

前述の通り、同ガイドラインの冒頭では「もはやダイバーシティは本当に必要なのかという議論に時間を費やすのではなく、一刻も早く具体的な行動を起こし、実践フェーズへと移行すべき」と記されている一方、前述のように経団連のアンケート（2020）ではD&I推進を「重要」と捉えている企業のうち約4割は「急を要していない」と回答している。ここから、政府の意向と企業側の意識とでは大きな乖離があることがわかる。

第4章 日本の経営とD&I

第1節 日本企業の経営慣習

D&I 推進における課題を探るにあたり、まずは日本企業に蔓延っている伝統的な経営慣習を把握しておくことが大切であろう。そこで、以下では日本企業に特徴的に見られる経営様式についてまとめる。

日本企業の経営様式は欧米とは異なる特徴を持っており、それは「日本的経営」と呼ばれる（勝部 2019、24 ページ）。日本的経営とは、1970～80 年代に経済成長を続けた日本の大企業の、際立った競争力の源泉とされる日本独自の経営システムである（西日本新聞、2019 年 12 月 26 日）。アメリカの経営学者 James C. Abegglen が著書『日本の経営』の中で、日本企業の特徴として終身雇用、年功序列、企業別組合を指摘し、この3つは日本的経営の「三種の神器」と呼ばれるようになった。日本的経営の根幹となっているのは、長期雇用を前提とした年功的人事システムであり、これはシェア・規模拡大を図ってきた高度経済成長期の日本企業において、極めて合理的な人事システムとして機能してきた。西日本新聞（2019）では、その理由として次の3つを挙げている。第一に、企業の人員構成と適合していたこと。急速な経済成長の下、大企業は毎年大量の若年労働力を確保し、少数のベテラン管理者がその若年従業員を指揮することにより効率的な組織運営をすることができたのである。第二に、年功的人事システムでは、勤続年数を重ねるうちに誰もが昇進・昇格できるとして、従業員の企業へのコミットメント（会社帰属意識）とモチベーション（仕事意欲）を高めることができたこと。そして第三に、長期雇用の下、OJT（On the Job Training）やジョブ・ローテーションが行われる中で、企業組織内に優れた技能や技術の蓄積ができたことである。

しかし、経済成長の鈍化、技術革新の進展のもと、企業経営の基調は規模と効率重視の工業化社会型から、付加価値重視の情報化社会型へと転換してきている。工業化社会においては有効に機能してきた日本的経営だが、現在の情報化社会においては各企業の技術・業務革新力が競争力の源泉であり、また市場の急激な変化に対応せざるを得ないため、経営慣習自体の見直しが議論されるようになってきている（西日本新聞、2019 年 12 月 26 日）。

ダイバーシティ・マネジメントの観点からも、やはり日本的経営の弱点が指摘されている。有村は（2008）は、「ダイバーシティ・マネジメントは、労働市場や組織内で排除されがちであったマイノリティをまず活かすという視点で、マジョリティのみに好都合の組織体制を見直していくことに最大の特徴がある」と述べる。有村の述べるマジョリティは、日本企業においては「健康な日本人男性」のことを指し、これらの人々を主な対象とした終身雇用・年功序列を中心とする画一的な人事制度の整備、つまり一定の型にはめた人材活用が日本における従来のスタンダードであった（一般社団法人日本能率協会 2007、27 ページ）。経済産業省の「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書」（2017）においても、「従来の仕組みや制度は概して均質な人材を想定したものであり、これらを多様な人材に柔軟に適應できるものとするためには、根本的な改革が必要である。」と述べられている。

そしてここでキーワードとなるのは、やはり日本企業における「同質性の高さ」であろう。岸本（2020）は、日本的経営の特徴の一つとして「同質的集団であること」を挙げ、その根源は前述した終身雇用、年功序列、企業別労働組合、新卒一括採用などの一般的な慣行にあると述べる。しかし、ダイバーシティ経営の観点から見た際、岸本（2020）は日本的経営シ

システムの問題点として次の4つを挙げている。一つ目は、新卒一括採用や年功序列がもたらした副産物とも言える前例主義、過剰な暗黙知（明文化されていない内輪の共有事項）である。この点については、安澤（2021）も「「あうん」の呼吸や「一を聞いて十を知るといった」ような察することで対立を避けて物事を推進していく点」を一例として挙げている。二つ目は、進まない女性の活躍である。「同質的集団」の中核を担うのは年功序列の頂点層にあるフルタイム勤務の高年齢男性であることから、育児などとの両立を望む女性の活躍を阻む要因となっている。三つ目は、「同質的集団」のほとんどが日本人であったことから内向き志向が強く、外国人の活躍が実現し難い状況にあることだ。四つ目は、若年層の抜擢が進まないために、時代に取り残される傾向にあることだ。岸本（2020）は、「すなわち、ダイバーシティ経営とは、かつての日本的経営慣行とは真逆と言えるわけです。しかし、日本にとって新しいビジネスモデルを構築する必要のある今、ダイバーシティ経営へと転換していくことこそが、生き残りへの道だと考えられます」と述べている。

第2節 企業内外の要素と問題提起

以下の図表は、先行研究を踏まえて日本企業におけるD&I経営に関する要素を整理したものである。

図表4-1 D&I経営に関する要素



出所：先行研究より筆者作成

上図のように、D&I推進を取り巻く要素は大きく企業外部と企業内部に分けられる。企業外部の要素には、政府による政策・方針や評価制度、民間団体や市場による評価、投資家／消費者の意識・行動などが該当する。これらは企業の“外”に存在する主体として、企業がD&I施策を計画・実行する際に少なからず影響を及ぼすものである。一方、企業内部の要素は、さらに「組織要因」と「個人要因」に分けることができる。「組織要因」には、推進体制や経営者のコミットメントなどが該当し、「個人要因」には、アンコンシャス・バイアス⁽¹⁾やダイバーシティへの寛容度などが含まれる。

注(1) アンコンシャス・バイアスとは、「自分自身が気づいていないものの見方や捉え方のゆがみ・偏り」のことを指す。誰もが持っているもので、良い悪いというものではないが、その情報や知識が偏っていたり思い込みによるものであっても、自動的に瞬時に処理するため修正することができない（荒金2020、203～204ページ）。

本研究では、主に企業内部の要素に焦点を当てることとする。企業外部の要因である「政府の取り組み」「民間による評価」「投資家／消費者の意識・行動」などについては、企業のD&I施策に影響を与え得るものであるが、本研究においてはD&I推進に関して企業自らが行うべきアプローチを探っていきたいため、内部の要素を取り上げることとする。

さらに、この企業内部の要素「組織要因」「個人要因」のうち、本研究では前者に焦点を当てて論じていく。有村（2008）が「ダイバーシティ・マネジメントは個人および対人関係レベルでの問題解決も行うが、最も重視するのは組織レベルでの問題解決である」と述べるように、現状の日本企業には既存の組織構造や管理制度・手法、組織的慣行、組織文化などに多様な人材の採用や昇進を妨げる要因が存在しているため、それらを発見し除去することが重要である。そのため、本研究では“組織として乗り越えるべき課題”に着目し、解決策を見出していく。

「日本における歴史的変遷」にて述べたように、日本では2010年前後から次第にダイバーシティと企業価値向上の関係性が認識され始めた一方で、米国と比較すると未だポジティブ・アクションとしての取り組み段階にある企業が多く、企業価値に結びつくマネジメントが行われているとは言い難い。実際に、経済産業省が公表した「ダイバーシティ2.0検討会報告書」（2017）では、「近年、多くの日本企業において、ダイバーシティに積極的に取り組む動きが広がりつつある。安倍政権におけるウーマノミクスを追い風に、ダイバーシティ経営についての社会的認知度は高まり、大企業を中心に多くの企業でダイバーシティ推進を専門に担当する部署が整備されるなど、取り組みが進んできた」とD&I推進の潮流の高まりについて言及する一方、「それぞれの企業において、成長に寄与する経営戦略としてダイバーシティが進められているかについては、今一度検証が必要である。（中略）そのため、ともすれば、経営戦略やビジネスモデルと紐づけてダイバーシティの意義を捉えることなく、形式的・表面的な対応に終始するという状況に陥るリスクが存在しているのではないか。」と述べ、日本企業の現状に対して警鐘を鳴らしている。同報告書ではさらに、設定した数値目標（例えば、女性管理職の数／割合など）を達成することのみが目的となり、多様性を活かして企業の経営力を高めようという発想が疎かになってしまう事態に関して、「結果、ダイバーシティを進める上で生じるコストや手間のみが強調され、取り組みが空転する悪循環が生まれる。（中略）女性活躍に早くから取り組んできた企業ほど、このような状況に気付き、企業経営上の成果に繋げるよう、方針転換を始めている。（中略）「女性活躍」を中心に進めてきたダイバーシティ経営を、その他の属性にも広げながら、最終的には「個性」を生かし切る人材戦略に繋げていけるのか、そこにダイバーシティの真価が問われている」との見解を示し、多様な“個”が交わることで生まれるイノベーションや企業価値向上の重要性を改めて強調している。

このような現状を踏まえ、本研究における問題提起を「日本企業がダイバーシティ&インクルージョンを推進し、企業価値向上に繋げるために実践すべきことは何か」とする。

第3節 組織的課題

上記の問題提起を踏まえ、まずは日本企業のD&I推進における組織的課題を整理する。以下は、荒金（2020）、守島（2007）、有村（2008）らの議論を参考に組織的課題をまとめたものである。

①経営トップの当事者意識が薄い

荒金（2020）は、「ダイバーシティ経営は組織の構造や考え方を変える変革的な取り組みであるため、経営陣の強力なリーダーシップやコミットメントが必要不可欠である」と述べる。しかし、本章の第1節で示した通り、日本企業においては中高年の日本人男性がマジョリティであり、同質性、均質性が非常に高い。ダイバーシティをリスクやコストとして捉え、消極的な関わり方をする経営陣もいるため、経営トップにどう危機感を覚えてもらうか、本気で取り組んでもらうか、を悩んでいるダイバーシティ推進担当者は少なくない。

②担当部署に丸投げしている

これは上記の「経営トップの当事者意識の薄さ」にも関連する課題である。守島（2007）は、ダイバーシティは確かに人材の多様性であるため人事が担当部署だと考えることは自然であるが、ダイバーシティを企業の経営改革だと考えた場合、人事部門だけに任せておいて、経営改革としてのダイバーシティが企業の競争力に繋がる訳はない、と主張する。また、「隔離されたダイバーシティ担当部門を設立することも同様であり、現場や事業部などを巻き込んだ、総合的な取り組みにする必要がある」とも述べている。

③自組織の立ち位置を把握できていない

荒金（2020）は、「現在は様々な企業がダイバーシティ経営への取り組みを情報公開しているが、自組織の状況や課題を十分に把握しないままに作った画一的なプランでは、成果に繋げることは難しい」と述べる。また、高橋他（2008）も、「いまの組織の状態を理解することなく、多様性を拡大させていないか。その結果、ますます協力し合うこと、お互いが踏み込んでいくことへの抵抗感を強め、組織全体のリスクが高まっていないだろうか。まずは、足元をしっかりと立て直すことから始めるべきではないのか」と警鐘を鳴らしている。

④他社の施策を真似る「とりあえずダイバーシティ」になっている

これは上記の「自組織の立ち位置を把握できていない」にも関連する課題である。自社の状況を理解しないまま他社が行っている施策を真似て導入しても、ダイバーシティの効果は期待できない。勝部（2019）は、「厳しい競争に企業を駆り立てるグローバリズムの奔流に身を任せて、欧米企業の経営を真似て追随すればそれで上手く生き残れるというものもない」と苦言を呈し、また戸村（2017）も、他社の模倣的に導入した小手先のダイバーシティ施策が、後述する「ダイバーシティの逆機能」を引き起こしていると述べる。

⑤女性活躍と同義に捉えられている

守島（2007）は、「日本では、ダイバーシティという言葉は女性活躍とほぼ同義だと考えられて」と述べ、ダイバーシティ・マネジメント＝女性の活躍、といった妄想が存在していると指摘する。日本企業の多くはダイバーシティ推進≒「女性活躍推進」というイメージで捉えていることが多く、ジェンダー以外の要素を含めた異なる個人の能力や多様な価値観の尊重という視点を持って取り組む企業は、増えつつあるもののまだ少ない（安澤2021）。また、既記の経済産業省「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書」（2017）においても、

「女性活躍」を中心に進めてきたダイバーシティ経営を、その他の属性にも広げながら、最終的には「個性」を生かし切る人材戦略に繋げていけるのか、そこにダイバーシティの真価が問われている」と言及されている。

⑥長期的視点が欠落している

ダイバーシティ経営は目的ではなくプロセスそのものであり、その成果は長い目で捉える必要がある。守島（2007）は、日本において「ダイバーシティは企業業績の向上にすぐ繋がる」との短絡的な妄想が存在することに苦言を呈しており、また有村（2008）も、そうした短期的期待がかえって日本企業のダイバーシティ・マネジメント定着を妨げる一因となっている、と指摘している。ダイバーシティ・マネジメントが企業に貢献するには、人材のモチベーションを高め、自律的な成長を促し、組織の多様性と柔軟性が高まることの結果として組織が強くなり長期的な競争力をもたらす、という長い道りを経るものである（守島2007、5ページ）。「ダイバーシティはコストである」という批判的な声も、おそらく長期的視点が欠落しているために生じるものであろう。

⑦目的・目標・方針が曖昧である

本来、ダイバーシティ推進は組織全体の現状や課題を十分に理解し、目的や目標、方針を明確にした上で行うことが重要である（荒金2020、17ページ）。しかし、何を持って「ダイバーシティ経営は成功している」とみるか、その定義は難しいものであり、イノベーションが起きたか、業績や利益が上がったかなど、成功指標との直接的な因果関係を見出すのは実際のところ困難である（荒金2020、32ページ）。実際に、米国企業を対象とした実態調査でも未だダイバーシティ・マネジメントと企業業績との正の相関は学術的にきちんと証明されている訳ではない（有村2008、67ページ）。重要なことは、目的やゴールが社員に共有され、全社員がダイバーシティ推進を肯定的に受け止め、組織内にポジティブなストーリーが生まれている状態であり、なぜ必要か、何のためにするのか、どのような状態を作り出したのか、それは自組織にどんな成果をもたらすのか、という点を最初にしっかりと議論し共有することである（荒金2020、32ページ）。

またこれらの課題が存在していることにより、日本においては「ダイバーシティの逆機能」を引き起こしている企業も少なくない。この「ダイバーシティの逆機能」とは、本来は多様な個性を互いに活かしていこうとする中で生じ得る対立葛藤や各種課題を克服し、「幸せになり合う」ために設けられたはずのダイバーシティ施策が、かえって職場内不和や相互不信・経営陣への不満増大の要因を最大化させる逆効果のことである（戸村2017、6ページ及び11ページ）。また荒金（2020）は、D&I推進企業の中には、「やれる施策は全部やったつもりだが、効果が見えない」「ダイバーシティが、かえってコスト増・対立を生んでいる」という「ダイバーシティ疲れ」という問題を抱えるところもあり、制度や施策の充実を進める一方、望む変化や成果を手に入れていない企業が多く見受けられる、と述べている。

このように、日本企業のD&I推進に関しては乗り越えなければならない課題が山積していることがわかった。本研究における実態調査を行うにあたっては、主に「経営トップの当事者意識が低い」「担当部署に丸投げしている」「他社の施策を真似る「とりあえずダイバー

シティ」になっている」という課題に着目し、これらを乗り越えるために企業が整備すべき“D&I推進体制”に焦点を当てることとする。ダイバーシティに限った話ではないが、従来から多くの日本企業はいわゆる CSR ブームが巻き起こる中で他社の施策・制度を模倣し、形だけでも最もらしい制度を整えることで、市場からの評価を低下させないよう取り組む傾向があった。いわゆる横並び意識である。この点について谷本（2020）は、「CSR 経営において大事なことは、CSR に関する仕組みや制度をつくるだけではなく、（中略）経営プロセスの中に組み込み、チェックするそのトータルなプロセスをどのように統治していくかにある」と述べており、掲げた目標の実現のためにこれまでの組織体制、評価のあり方などを見直し、全社的な委員会、経営会議といった場で定期的にチェックを行う体制を整えることの重要性を主張している。特にダイバーシティというトピックに関しては、米国などの動きに反応し、模倣するような形で近年急速に制度や体制を確立してきたということもあり、全社的に取り組みを機能させるためにはどのような体制を整える必要があるのか、今一度掘り下げるべきだと考えた。したがって、RQ1として「全社的にD&Iを浸透させるためには、どのような推進体制が有効か」を設定する。

第5章 実態調査

第1節 RQ1「全社的にD&Iを浸透させるためには、どのような推進体制が有効か」

前述の通り、組織の取り組みを現場を含め全社的に浸透させるためには、他社を模倣したりとりあえずの制度を設けたりするのではなく、経営トップの強いコミットメントのもと施策を実行に移していく必要がある。そこで、RQ1「全社的にD&Iを浸透させるためには、どのような推進体制が有効か」を考える上で、日本企業の中でD&I推進に関して高い評価を得ている企業を取り上げ、共通項を探っていく。なお、事例として取り上げる企業は全て、経済産業省による表彰制度「新・ダイバーシティ経営100選2021」⁽¹⁾選定された企業である。

(1) 企業の取り組み

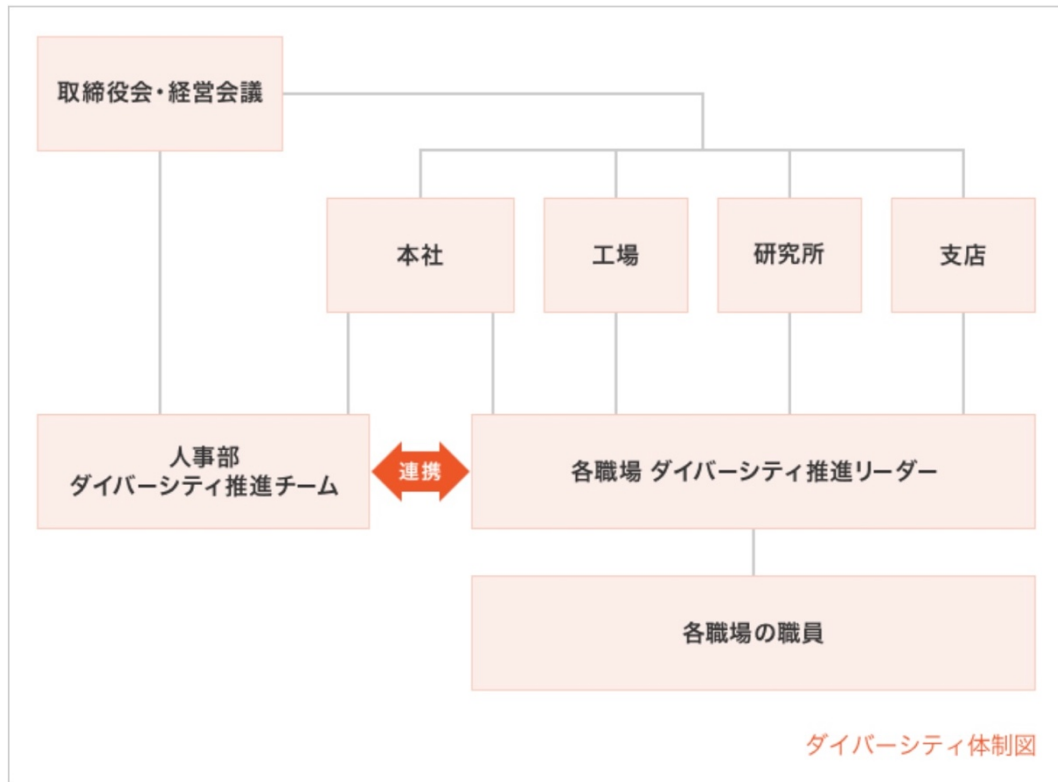
ここでは主に、「経営トップの姿勢」「企業内におけるD&I担当部署の位置付け」「現場の従業員との関わり方」に着目しながら、具体的な企業事例を見ていく。

事例① カンロ株式会社（製造業）

カンロ株式会社は、1912年創業の老舗製菓企業である。国内キャンディ売上シェアナンバー1の地位を占める一方、人口減少や少子高齢化による国内菓子市場規模の縮小に対応するため、旧態依然とした制度の改革が課題となっていた。また人材戦略としては、同社にとって多様性はイノベーションの源泉であり、様々な価値観を持った多様な人々が集まり、その価値観を排除せず共有することがヒット商品を生む商品開発力や働きやすい環境整備に貢献する、との考え方を経営方針として位置づけた。従来の年功序列色が強く、若手社員の努力や成果が報われにくくモチベーションが下がる人事制度を刷新することで、社員一人一人の意識が変わり、成長に対する意識が少しずつ根付き始めたという。

同社ではダイバーシティ経営を実践するため、全社でダイバーシティを推進するための体制を構築し、ダイバーシティ経営のビジョンを明確化している。具体的には、経営トップが主導し、2018年2月に執行役員を委員長とする「ダイバーシティ委員会」を立ち上げ、全社を挙げてダイバーシティ経営に取り組むことを表明した。ダイバーシティ委員会においては、同社におけるダイバーシティの目的を明確にするため、「ダイバーシティ宣言」を制定し、多様な人材が活躍する企業を目指すというビジョンを明確化した。中期経営計画の策定に伴い、全国から若手社員を集めて分科会を開催し、約3か月間の議論を行い、ダイバーシティの取組方針として「働き方改革」「意識改革」「多様な視点」の三本柱を定め施策を進めることとした。「ダイバーシティ委員会」に加え、ダイバーシティを推進する体制として、2018年7月に「ダイバーシティ推進室（現ダイバーシティ推進チーム）」を経営トップ直轄部署として設置した。人事部門と独立して設置することで、既成概念から脱し、スピード感をもったダイバーシティ施策を推進している。加えて、各部署より「ダイバーシティ推進リーダー」25名を任命し、ボトムアップによる課題抽出や施策推進を図っている。

図表 5-1 カンロ株式会社のダイバーシティ体制図



出所：カンロ株式会社 HP「人権の尊重・ダイバーシティの推進」より

事例② 株式会社 JTB グローバルマーケティング&トラベル（サービス業）

株式会社 JTB グローバルマーケティング&トラベルは、2004 年に JTB グループ内に設立された訪日インバウンド事業会社である。従来よりターゲットであった団体顧客に関する手続き等を効率的かつ迅速に処理していく業務スタイルに加え、急速拡大する個人顧客のニーズを的確に捉え、きめ細やかなサービスを提供することが求められるようになった。そうした異なる方向性のビジネスを展開していくために、社内リソースを適切にシフトしていくこと、また、社内の組織風土を変革していくことが課題であった。人材戦略として、同社は海外顧客を専門に扱ってきた経緯から、海外人材の獲得と活用はグループ内他社に先駆けいち早く取り組んできた経緯がある。また、海外の顧客からの多様なリクエストに応えることができるよう、多様な経歴やバックグラウンドを持った人材を増やすことを戦略として掲げてきた。現在、同社では「ウェルビーイング経営」という経営方針に「ダイバーシティ」を位置付け、その実現を経営基盤の1つと定めている。前述のような環境変化や経営課題に対して、あるべき姿として「自律創造型社員」の育成等を掲げ、社員一人ひとりの活躍を促す施策として、働き方改革や若手育成、人材の最適配置や多様な人材の積極採用等を総合的に実施している。

同社では社員が主体的に組織風土の改善を推し進めるための取り組みとして、2015 年に「ブランド向上委員会」を設置した。経営トップを委員長とし各部門から代表者を選出する形で 50 名ほどが参加する委員会であり、全社員の 10%弱で構成している。社内のインターナショナルブランディングに重きを置いた取組であり、月に一度、全メンバーでブランド向上に資

する活動を継続してきた。具体的には、LGBT に対する理解を高めるセミナーの実施や SDGs の勉強会のような取組を行っている。同取組はボトムアップで議論し意見を形にする場であるが、同時に経営トップからも委員会メンバーに直接メッセージを伝える機会となっている。委員メンバーを介して経営トップの考えや思いを各部署に伝えられることにより、別途、経営トップ自らが全社員に向けて頻繁に発信するウェブ等でのメッセージと併せて、経営層の意識や発想を組織に浸透させることが可能になってきた。ブランド向上委員会での活動により、経営層との密接なコミュニケーションや、課題に対して自発的に取り組む機会が増大したことにより、社員や組織が主体的に考え、取り組む機運が高まっている。例えば、以前は受身的であった監査対応や事故防止の取組に対しても、社員自らが解決・改善に向けて積極的に取り組むようになり、業務上の事故やミス等が減少するなど明らかな変化があったという。

事例③ 株式会社日立ハイテク（卸売業）

株式会社日立ハイテクは、2001 年に設立された計測器や半導体製造装置事業、商社事業を展開する専門商社である。昨今、欧米のみならずアジアにも競合企業が登場する中、グローバルな顧客にスピード感をもって対応することが求められるようになり、そうした環境下で顧客の個別のニーズに応える手段として、課題を解決するプロセスそのものを一貫して提供するビジネスへと転換を図ってきた。また、同業界内での熾烈な人材獲得競争の中で優秀な人材にいかにか長く活躍してもらえる場を提供するか、ということが同社の企業競争力に直結する課題であり、そのためにも人材のダイバーシティを視野に含めた戦略と施策の確実な実行が欠かせない状況であった。人材戦略としては、グローバルな市場での競争に際し、様々なリスクや機会を察知しながらイノベーションを生み出していく必要があるため、多様な専門領域やバックグラウンドを有する人材の活躍や連携が不可欠となっている。

同社ではダイバーシティ経営を経営戦略の 1 つとして位置付け、2015 年に専任組織である「ダイバーシティ推進グループ」を人事部門内に設置した。経営トップをリーダーとした「ダイバーシティ推進委員会」を置き、全社施策の策定を行っている。また、事業部門や地区ごとに推進メンバーを選出し、推進委員会からの情報共有を行い、全社施策に加えて各職場の現状に合わせた自発的な活動を推進している。

こうした変革に際しては、「変わり続ける世の中に対応するべく、自分たちも変化し続けなければいけない、変わることが当たり前にならなくてはいけない」という考えを経営トップが発信している。社員から提示されたアイデアは小さいものであっても実行に移し、製品開発だけでなく業務プロセス等についても新鮮な視点から得られた意見を反映させ、常に「変わり続ける」姿勢を行動として体現している。

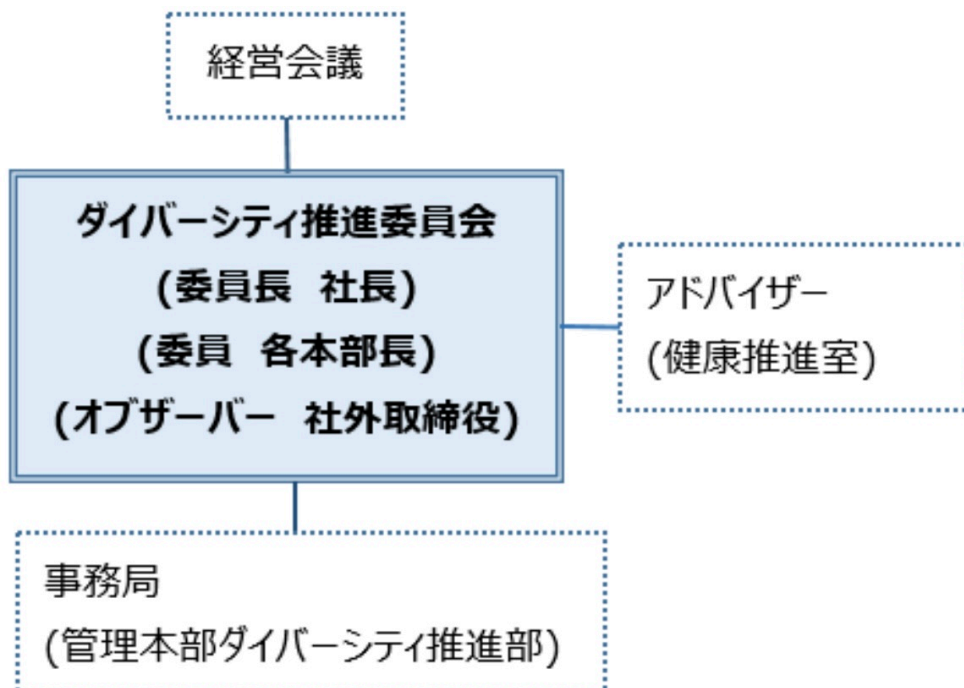
事例④ 株式会社熊谷組（建設業）

株式会社熊谷組は、1938 年設立の準大手ゼネコンである。近年、人口減少や少子化が叫ばれる中、建設業においては人材確保や労働力不足が懸念されており、このような経営環境においては多様な働き手がそれぞれの能力を発揮し、会社の業績向上に結び付くようダイバーシティを推進していくことが求められている。同社は従来、受注生産型のビジネスであったため、経営課題に直面しても社員が受身になりがちであり、なかなか新しい課題やテー

マに対して積極的に挑戦する風土が醸成されていなかった。また、「男性社会」の傾向の強い建設業界に属する同社は、女性が活躍する素地が薄いだけでなく、フルタイム勤務が可能な社員による長時間労働が常態化していた。そのため、こうした状況を見直し、ワーク・ライフ・バランス推進や「働き方改革」によって特に若い社員にとって働きやすさを確保することが必要不可欠になっていた。また、新しい価値創出に向けて挑戦し続ける人材を育成し、活躍を促すために、多様な価値観を持つ社員が継続就労でき、意欲的に仕事に取り組める就業環境を整備し、限られた時間でいかに生産性を上げるかが極めて重要な課題となっていた。

同社では2015年に策定した中期経営計画において、経営インフラ強化のための戦略としてダイバーシティ推進を位置付け、多様な社員の活躍の場の創出と労働環境改善に取り組むことを掲げた。2016年には社長を委員長とし、各本部長を委員、女性取締役をオブザーバーとする組織横断的な「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、ダイバーシティ経営に本格的に取り組んでいくこととなった。同時期に、当時の経営トップが初代室長を務めるダイバーシティ推進室を独立した部署として設置するだけでなく、グループ会社を含む全支店にダイバーシティ推進担当者を選任し、組織的にダイバーシティ推進に取り組む体制を構築した。また、経営トップによるダイバーシティ推進メッセージや経営者インタビューを社内ホームページに掲載し、ダイバーシティ経営の重要性について発信し続けている。

図表5-2 株式会社熊谷組のダイバーシティ推進体制図



出所：熊谷 HP「熊谷組のダイバーシティ」より

(2) 事例研究を受けての考察

このように、D&I経営において高い評価を得ている企業の推進体制にはいくつかの共通点がある。1つ目は、ダイバーシティを経営戦略として位置付けていることである。属する

業界の動向や自社の経営課題を把握し、それらを乗り越えるためには多様性によるイノベーションや組織風土の改革が必要不可欠であることを認識している。そのため、単にHP上や報告書等にダイバーシティという項目を設けるだけでなく、中期経営計画や人材戦略に結び付け、企業の成長にとって多様性が欠かせない要素であることを明言している。2つ目は、経営トップの強いコミットメントのもと実践されていることである。谷本（2020）が述べるように「マネジメント体制、コーポレート・ガバナンスの仕組みを変えていくには、トップの強いリーダーシップが必要であり、また経営トップ自らがD&Iの重要性を発信することは、それだけ組織内の従業員にとって強いメッセージとして伝わるはずである。日本企業の組織的課題としても取り上げたが、ダイバーシティを人材の多様性だからという理由で人事部に責任転嫁したり専門部署を立ち上げて業務を丸投げするのではなく、組織を先導する立場である経営層がコミットしなければダイバーシティの重要性は社員に伝わらない。この点、事例で取り上げた企業は、D&I推進に関する委員会やグループのリーダーを経営トップ層が担っており、またその周辺を固める人員も執行役員や部長クラスの人材が登用されている。いわゆる“直轄体制”をとっているのである。3つ目は、現場を巻き込む構造になっていることである。もちろん組織の上層部が率先して取り組みを行うことは重要であるが、それが現場の社員にまで浸透しなければ意味を成さない。この点、上記の企業はD&Iの専門組織を設置するだけでなく、例えば各部署より代表者を任命したり他部署との情報共有等を行ったりするなど、組織横断的に取り組んでいることがわかる。これについて守島（2007）は、「ビジネスについてよく知らない人事部門だけに任せておいて、経営改革としてのダイバーシティが企業の競争力に繋がる訳はない。または、隔離されたダイバーシティ担当部門を設立することも同様であり、現場や事業部などを巻き込んだ、総合的な取り組みにする必要がある」とし、また谷本（2020）も、「CSR経営は全社横断的に実施するに当たって、社内の関連部署との適切な調整が不可欠である。したがって、トップが明確な方針を示し、基本的な役割や権限について事前に（業務の進捗に伴って）関連部署と調整し連携していくことが必要である」と述べている。つまり、現場の社員を推進メンバーとして選出し推進施策の企画・運営などの業務に携わせたり、関連部署と綿密な連携を取ったりすることは、D&Iへの理解を得るだけでなく社員一人一人がより当事者意識を持って主体的に行動するようになる可能性が高いため、結果として組織全体の改革に繋がると考えられる。4つ目は、双方向の対話（＝エンゲージメント）が行われていることである。これは上記2、3つ目の特徴とも関連するが、経営トップが指揮をとりつつ現場を巻き込んだ体制を構築しているため、トップダウンではなく、ボトムアップによって議論が行えるようになっている。実際に現場で働く社員が感じている課題を汲み取ってその対応策を検討するなど、経営層と密接なコミュニケーションをとる機会を増やし、また経営層側も自らのダイバーシティへの向き合い方や組織方針を直接伝えることで、互いに情報共有や意思疎通が可能になっている。昨今、日本企業の中にはCSR経営として社外ステイクホルダーとのエンゲージメントを対外的にアピールする企業も多数見受けられるが、D&I経営においては、組織の重要な構成要素である従業員（＝社内ステイクホルダー）の声もしっかりと掬い上げ、建設的な対話を通して有効な施策の企画／立案、そして実践へと繋げていくことが大切である。

これらを踏まえ、RQ1「全社的にD&Iを浸透させるためには、どのような推進体制が有効か」の解を、「従業員との双方向コミュニケーションを通じて現場の意見を汲み取り、D&I施策を組織横断的に実行できるような、経営トップ層を筆頭とする“直轄体制”が有効である。」とする。

ここまで、D&Iにおいて有効な推進体制を検討してきた。しかし既述のように、D&I経営は目的ではなくプロセスそのものであるため、多様性を包摂したり体制を整えたりするだけでなく、そこから実際に経営成果を生み出すことが肝心である。そこで、次のRQを設定するにあたり、まずはダイバーシティ・マネジメント論において長年議論的となってきたテーマである、“多様性とパフォーマンスの関係”についてまとめていく。

第2節 多様性と企業パフォーマンス

(1) 相関関係に関する議論の現状

具体的な取り組みを探るにあたり、まずは多様性と企業パフォーマンスの関係性について見ていく。

荒金(2020)が述べるように、ダイバーシティ推進が企業の命運を左右する現状においてもなお、「ダイバーシティは経済合理性に見合わない」という声は少なくない。同氏はダイバーシティ推進を経済的側面で見るとは非常に重要だと認める一方、組織の利益や費用対効果を長期的視点で捉えてみるとどうだろうか、と問いかけている。特に近年、投資行動において財務的な指標のみならず、従業員満足度や顧客満足度、社会や環境への貢献という非財務指標が重要視されるようになっており、短絡的に利益に繋がらない、またはコスト増だとして敬遠することは結果としてマイナスの影響をもたらすことになりかねない(荒金2020、26~27ページ)。

しかし、何を以て「ダイバーシティ経営は成功している」とみるか、その定義は難しいものであり、イノベーションが起きたか、業績や利益が上がったかなど、成功指標との直接的な因果関係を見出すのは実際のところ困難である(荒金2020、32ページ)。守島(2007)は、ダイバーシティという考え方を日本企業に根付かせるにあたり、「ダイバーシティは企業業績の向上にすぐ繋がる」という妄想が大きな障害となっていると主張する。同氏によると、ダイバーシティ論はあたかもダイバーシティを高めることが必ず企業業績の上昇に繋がるかのような期待をさせるものが多いが、丁寧な研究は、「ダイバーシティ⇒企業業績」の関係は平坦ではないことを示している。ダイバーシティ・マネジメントが企業に貢献するのはそれが直接企業の業績(売り上げ、利益、株価など)に繋がるからではなく、もっと遠い道りである。人材のモチベーションを高め、自律的な成長を促し、組織の多様性と柔軟性が高まることの結果として、組織が強くなり長期的な競争力をもたらすのである。経営者に業績への短期的な貢献を期待させると、かえってしっぺ返しを食らうことになる。また有村(2008)も、「米国企業を対象とした実態調査でも未だダイバーシティ・マネジメントと企業業績との正の相関は学術的にきちんと証明されている訳ではないという事実を決して覆い隠してはいけない」と述べ、組織パフォーマンス向上との関連性はまだきちんと証明されていないが、それでも米国企業は必ずや競争優位や競争力強化につながっていくとの信

念のもとでダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる、という事実こそが日本の社会や企業に伝えるべきメッセージであると主張している。

ここで言えることは、上に挙げたようなダイバーシティ・マネジメント論者らは、ダイバーシティと企業価値向上の関係性について真っ向から否定しているわけではないが、「必ず企業業績に繋がる」という短絡的かつ楽観的な考えに対しては強く警鐘を鳴らしているということだ。D&Iに関する研究は、ダイバーシティ先進国である米国においてすら未開拓の部分が多い非常に複雑なものであり、その成果を証明するにも相当の時間を要するのである。そのため論者らが主張するように、ダイバーシティ推進施策はあくまでもプロセスであり、長期的視点を持って取り組むことで組織が強化され、その結果として企業に持続的な成長をもたらす“可能性があるもの”であるという認識を持つ必要があるだろう。

(2) 過去の研究

上述のように、多様性と企業パフォーマンスの相関関係は未だ明確に証明されているわけではないが、実際に両者の関係について肯定的な結果がもたらされると主張する文献も存在する。例えば、三浦、飛田（2002）は、「集団による創造的活動に影響を与える要因として考えられるもののひとつに、集団成員の多様性がある」と述べた上で、複数の個人が集団を形成し、互いのアイデアを共有することによる恩恵の一つとして相互作用の中にそれぞれのユニークなアイデアを持ち寄ることができること（Stasson & Bradshaw, 1995）を挙げ、「このメリットは集団成員が多様である場合に特に生かされることが知られている（Jackson, May, & Whitney, 1995; Moreland, Levine, & Wingert, 1996）。集団成員の多様性は古くから多くの研究（e.g. Graham, 1965）で取り上げられてきた変数であり、多様性が増すことによって、集団として選択できる可能性の幅が広がったり（Falk & Johnson, 1977）、活用できる情報資源が豊かになったり（Kasperson, 1978）、視野が広がったり（Hoffman, 1979）することなどが示されている」とし、過去の研究者たちの主張に基づきながらダイバーシティの有用性について言及している。以下では、多様性と組織パフォーマンスの関係性について述べている文献を2つ取り上げる。

①McKinsey & Company（2015）によるレポート

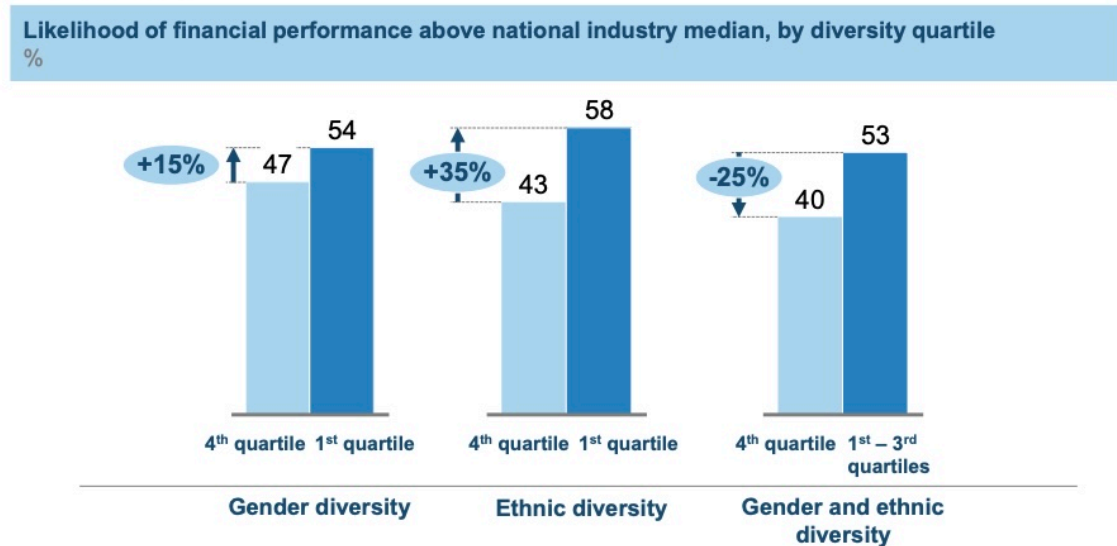
米国のコンサルティング会社である McKinsey & Company が 2015 年に発表したダイバーシティに関するレポート“Diversity Matters”では、多様性と企業パフォーマンスの相関関係についての分析結果が示されている。同レポートはアメリカ、イギリス、カナダ、中南米で展開される企業から業界横断的に選ばれた 366 社を対象とした調査を基に作成されており、レポートによれば、当該調査に関して同社が財務業績や経営陣構成に注目したところ、以下のような結果が得られたという。

1. 人種・民族的多様性において上位 25%以内に入る企業は、当該業界の中央値よりも 30%以上財務パフォーマンスが高い傾向にある。
2. 性別の多様性において上位 25%以内に入る企業は、当該業界の中央値よりも 15%以上財務パフォーマンスが高い傾向にある。

3. 性別、人種・民族の多様性で下位 25%以内に入る企業は、平均的な企業と比べ、財務リターンが当該業界の中央値を超える可能性が低い。

図表 5-3 多様性と財務パフォーマンスの調査

How low gender and ethnic diversity correlates with poorer financial performance



出所：McKinsey & Company（2015）“Diversity Matters”, p.3 より

なお、同レポートにて発表されたダイバーシティと財務リターンの間には、相関関係はあるが因果関係が認められるわけではない。すなわち、ダイバーシティを高めることで自動的に高利益が約束されるとは言い切れないということだ。しかし、少なくともこの相関性から「企業は多様なリーダーシップを取り入れることで、より成功する」ことが見えてくるという（Sustainable Japan 2015）。同社は各国の状況を鑑みた上でダイバーシティの達成の困難さについても言及する一方、多様性の高い企業は優れた人材を獲得でき、顧客志向や従業員満足度、意思決定の精度などの向上が見込め、これらは好循環を生んでいくと語っている。

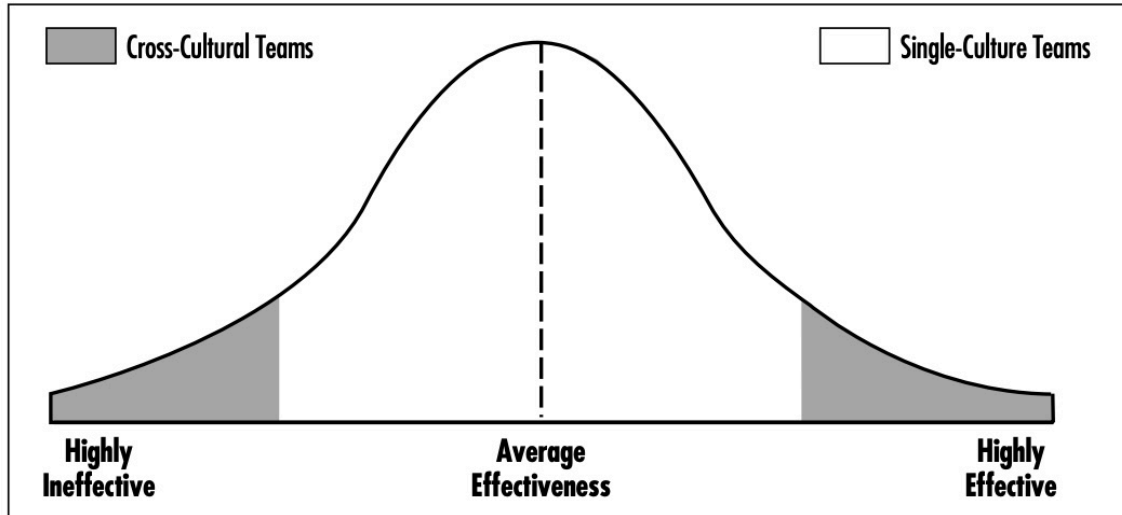
②Nancy J. Adler、Allison Gundersen（2008）による研究

（“International Dimensions of Organizational Behavior”より）

2008年にカナダのマックギル大学の教授で国際経営学を専門とする Nancy 氏と米国ケース・ウェスタン・リザーヴ大学の Allison 氏によって発表された論文では、多様性がもたらす効果やその管理方法について言及されている。論文内では、多様性と組織パフォーマンスの関係について、Carol Kovach によって行われた UCLA Anderson School of Management における調査（1977-1980）に基づいた分析結果が示されている。下図は、4～6人のメンバーで構成される問題解決チームの相対的な生産性を示しており、Nancy らによると、文化的な多様性を含むチームは、多様性を相互に認識・理解し、適切に管理すれば、単一文化のチームよりもパフォーマンスが高い傾向が見られた。一方、多様性が十分に理解されず、適切に管理されない場合は反対の結果となったという。

図表 5-4 多様性とチームの生産性

FIGURE 5-3 Team Effectiveness



Source: Based on Kovach (53); adapted by Adler.

出所：Nancy J.Adler（2008）“International Dimensions of Organizational Behavior”, p.140 より

図表 5-4 には Cross-Cultural Teams の範囲（グレーの部分）が 2 箇所存在するが、それぞれの状況について説明したものが下表である。

図表 5-5 多様性が生み出す 2 つの相反する状況

多様性が有効性を阻害する状況	多様性が有効性を向上する状況
<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様性の無視 ・ 民族性をもとにメンバーを選考 ・ 自己民族の中心主義 ・ 文化的支配 ・ 個人の目標を追求 ・ フィードバックなし 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様性の認識 ・ 仕事に関連する能力でメンバーを選考 ・ 相互の尊重 ・ 等しい権限 ・ 上位の目標を追求 ・ フィードバックを与える

出所：Nancy J.Adler（2008）“International Dimensions of Organizational Behavior”および
経済産業省（2016）「ダイバーシティに関する各種調査」より筆者作成

Nancy らによると、多文化チームの生産性は、多様性の有無ではなく、それらがいかに上手く管理されているかによって決まる。チームの様々なメンバーの多様な視点を統合して構築することにより、各貢献のみを単純に追加するよりもより大きな結果を生み出し、より革新的なソリューションと戦略を生み出すことができるのである。

図表5-5の太枠で囲った部分は多文化チームを統合する際のガイドラインとして紹介されており、多文化チームのマネジメント層が取り組むべき内容として各項目に解説が添えられている。中でも注目すべきは、最下段に記載した「フィードバックを与える」ことだ。Nancy によると、様々な視点が存在する多文化チームは最終的に合意に達するまでに時間や苦労を要するため、効果的な機能を促進するために、マネジメント層はチームの初期段階で個人としてもチームとしてもプロセスとアウトプットについてフィードバックを与える必要がある。またこれらは、内部のチームリーダーだけでなくチームに属していない外部からのフィードバックのことも含む。こうしたフィードバックは、チームメンバーに自己のチームの多様性を再認識させ、各メンバーの貢献を理解するよう促す効果もある。なお、同論文内で言及される「チーム」は数名で構成されるものを想定しているが、Nancy らの提唱するガイドラインは企業という大きな組織単位で捉えたときにも有用なのではないだろうか。すなわち、「多様性の認識」や「等しい権限」を達成するために取り組むだけでなく、そうした取り組みが実効性を伴っているのか、そのプロセスは適切なのかなど、常に外部を含む多様なステイクホルダーと交流して評価をもらい、PDCA サイクルを回すことはD&I 推進を行う上で重要なフェーズであると考えられる。

ここまでをまとめると、RQ1 ではD&I 経営を行う上で有効だと考えられる推進体制、すなわち企業内部における経営トップの姿勢や組織構造に着目した。そして、それらが実際の経営効果に結び付くのか否かを探るため多様性と企業パフォーマンスの関係について調べていくと、現段階で明確に断言することはできないが、一定の効果が得られたとする研究結果も複数存在することがわかった。また、それらの研究を見ると、RQ1 で取り上げたような企業内部の取り組みに加え、企業外部、すなわち様々なステイクホルダーとの建設的な意見交換やフィードバックの授受もまた、多様性を企業価値向上に繋げるために必要な要素となっていることがわかった。これらを踏まえ、RQ2 として「多様性を価値創造に繋げるためには、社外ステイクホルダーとどのように関わるべきか」を設定する。

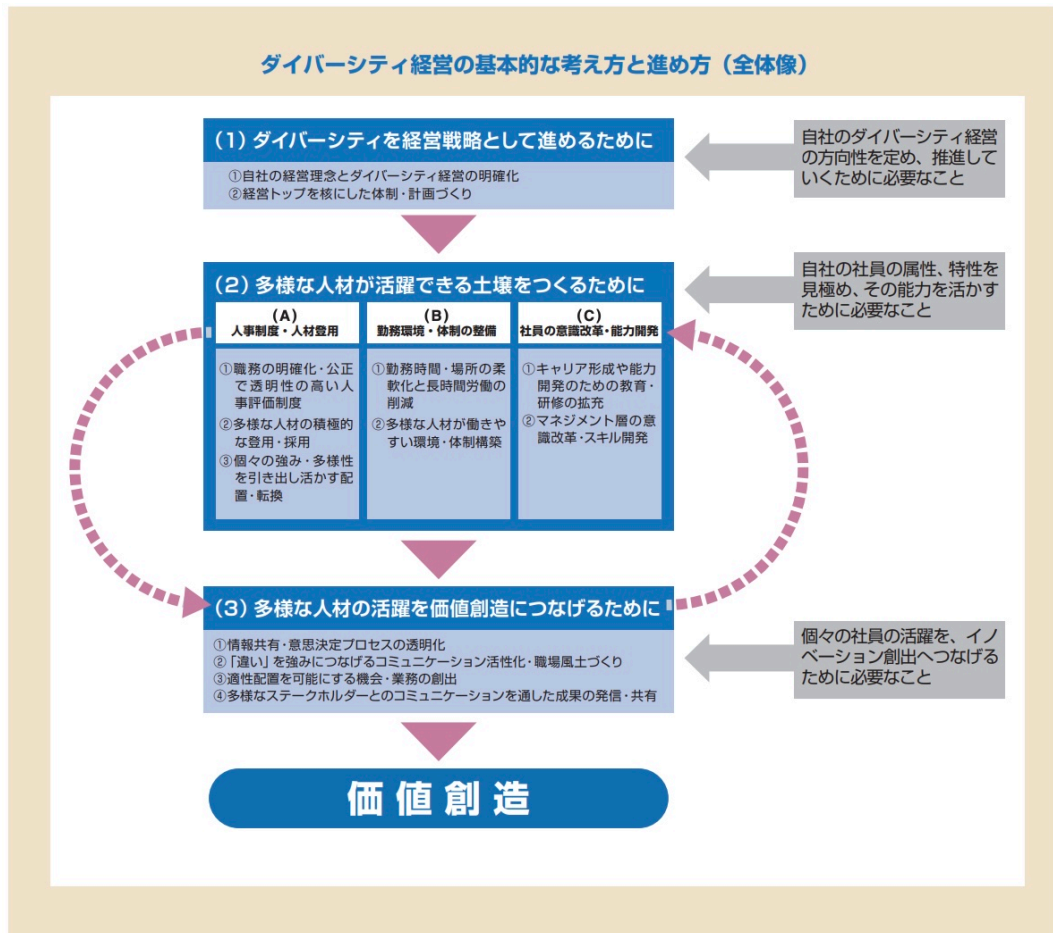
第3節 RQ2「多様性を価値創造に繋げるためには、社外ステイクホルダーとどのように関わるべきか」

RQ2 では、企業が多様性を活かし価値を創造するにあたって、企業を取り巻くステイクホルダーとどのような関わりを持つべきであるのかを検討していく。

(1) 外部ステイクホルダーへのアプローチ

経済産業省(2016)は、「ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方」として以下のような全体像を掲げている。

図表 5-6 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方



出所：経済産業省（2016）「平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」 p.5 より

このうち、3 番目の段階には、個々の社員活躍をイノベーションに創出へつなげるために必要なこととして「(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために」が掲げられており、①情報共有・意思決定プロセスの透明化、②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり、③適性配置を可能にする機会・業務の創出、④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有、の以上 4 項目に分かれている。ここでもやはり、価値創造における重要な要素として、外部を含む多様なステークホルダーとの交流が取り上げられていることがわかる。この「④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有」について、経産省は以下 2 つの問いを投げかけ、取り組みを実践する際に意識すべきことなどを紹介している。

◆ダイバーシティ推進に関する取組を社内に周知し、その成果を共有していますか。

せっかく様々な施策を進め、成果を上げていても、そのことが一部の社員にしか伝わってなければ、全体としての好循環にはつながりません。自社内に、どのような社員がいるか、どのような仕事をして成果を上げているかを積極的に発信することによって、ダイバーシティ推

進の経営上の意義に対する理解が全社で共有され、社内全体の風土改革につながります。また、仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みにもなり、仕事への意欲の向上の一策とも なります。

特に、トップが取組による成果をしっかりと認識した上で、社内に対し評価をフィードバックすることが、更なるダイバーシティ推進を加速させることにつながります。

◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信していますか。また、ダイバーシティ経営の成果について、発信し共有していますか。

少子高齢化の進行による人材不足が懸念される中、どの企業にとっても優秀な人材を確保することは喫緊の課題になってきます。また、ビジネスのグローバル展開を図るには、日本国内に留まらずに人材を集めていくことが必要となります。

ダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な人材を登用し成果を上げていることを社外に発信することにより、「多様な人材が働きやすい、活躍しやすい職場である」ことが社会的にも認知されていきます。多様な人材を受け入れることで、地域における多様な人材の雇用促進に寄与するのみならず、全国各地から優秀な人材の確保につながることも考えられます。

さらに、自社のダイバーシティ経営に関する取組と成果を、積極的に社外に発信し、その理念への共感を高めることで、顧客に対するイメージアップや投資家からの信頼向上にもつながります。

ダイバーシティ経営は単なる「多様な人材の活用」ではなく、中長期的に企業の競争力を高めるための経営戦略であることは、ここまで繰り返し述べてきました。そうであれば、ダイバーシティ経営に取り組むことこそが、これから成長する企業にとっての必要条件としてみなされるようになるでしょう。企業の様々なステークホルダーからの評価が高まることで、それが企業としての持続可能性の基盤となっていきます。

出所：経済産業省（2016）「平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」p.13 より

1つ目の問いは社内ステイクホルダー、つまり自社の従業員を対象としたものであるが、2つ目の問いは社外ステイクホルダーを対象とした情報発信・共有などのコミュニケーションについて言及されている。また、「第3章 第3節 政府の取り組み」でも取り上げたように、実践のための7つのアクションのうち、7つ目は「労働市場・資本市場への情報開示と対話」、いわゆる外部コミュニケーションとなっている。ガイドライン内では、一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信すること、投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信・対話を行うことが重要であるとされている。

では、実際に D&I 推進によって価値創造に成功していると言われている企業は、どのように外部ステイクホルダーと関わっているのだろうか。以下では、複数の国内外の企業を取り上げながら、その実態を探っていく。

(2) 企業の取り組み

事例① BIPROGY 株式会社 (旧社名：日本ユニシス株式会社)

ビジネスソリューションを提供する IT サービス企業である BIPROGY 株式会社は、日本国内において D&I 経営にいち早く取り組んできた先進企業である。先に述べた経産省の「新・ダイバーシティ経営 100 選」「100 選プライム」においても、2018 年に新 100 選を受賞、2020 年には 100 選プライムに選定されている。

同社の D&I 施策の取り組みとしては、経営トップをはじめとした情報開示と対話の強化が挙げられる。決算説明会資料、統合報告書、サステナビリティ報告、ホームページなどを通じてダイバーシティ推進を含む人材戦略や人的資本投資に関する情報を発信し、経営トップ自らが投資家訪問の場、決算説明会や経営戦略説明会などにおいて取り組みの説明・対話を実施している (マネジメント、IR 部門において年間延べ 300 名以上の投資家・アナリストと直接対話 (2019 年度実績))。また、人的資本への投資額の経年推移・内訳を可視化し、統合報告書などで情報開示を行っている。

また、外部のフレームワークやプロジェクトにも積極的に参加し、ダイバーシティ経営の旗振り役も担っている。例えば、国連女性機関 (UN Women) や他社企業と連携し、日本のジェンダー平等・女性のエンパワーメントを推進する「日経ウーマンエンパワーメントコンソーシアム」に IT 企業で初めて参画した他、2020 年には国際的イニシアティブである「Women's Empowerment Principles (WEPs)」にも署名しており、業種業態を超えたステイクホルダーと連携しダイバーシティを推進している。また、LGBTQ+に関する取り組みとしては、2021 年度から他社主催の「LGBT-Ally プロジェクト」に協賛・参画している他、2022 年には婚姻の平等 (同性婚の法制化) に向けたキャンペーンである「Business for Marriage Equality」に賛同するなど、社会の理解促進に貢献するとともに、他社との情報共有や自社の労働環境・制度の見直しに努めている (BIPROGY グループ サステナビリティレポート 2022、64~65 ページ)。

事例② ソニーグループ株式会社

日本を代表する世界的な多国籍コングロマリット企業である同社は、国際的なダイバーシティ指標である「Refinitiv Diversity & Inclusion Index 2022」⁽²⁾ において、日本の企業としては最高位である 29 位にランクインしている。

同社は世界各国に事業を展開するグローバル企業として、他の大企業や組織とのネットワークを構築している。例えば、2021 年に日本財団主催で開催された「障害とビジネスフォーラム -ESG 投資と障害者インクルーシブな企業の価値-」には、同社のシニアアドバイザーおよび関連会社の代表取締役が登壇している。同フォーラムは、2019 年の世界経済フォーラム年次総会 (通称、ダボス会議) にて発足した、障がい者のインクルージョンをテーマにした世界規模のネットワーク組織「The Valuable 500 (以下、V500)」との共催イベントであり、この V500 はグローバル企業 500 社の署名を持って成立している。また、同社は署名企業 500 社の中から、この取り組みの次のステップをリードする 13 社、Iconic Leaders にも選ばれている。

さらに、同社は各地域の特性に合わせて外部ステイクホルダーとの連携を図っている。例えば、世界各地の事業所における D&I の理解促進および対話を通じた新たな価値創造を目

的とした「Diversity Week 2020 ～共感でつながり、多様性を強みに～」では、ジェンダーや年齢、LGBTQ+、障がい者、子育てなどの両立支援、多様な価値観や共感力についてなど、多岐にわたるテーマでのセミナーやイベントがオンラインで実施された。日本での活動としては、84か国の学生が集う全寮制高校を設立したユナイテッド・ワールド・カレッジ ISA ジャパン 代表理事の小林りん氏によるオープニングトークや、LGBTQ+をテーマとした講演会、プロノイア・グループ株式会社 代表取締役のピョートル・フェリクス・グジバチ氏による「心理的安全性をかなえる職場づくり」についてのトークセッションなどを開催した。また北米においても、LGBTQ+の若者を保護し、ホームレス対策や自立のために必要なツールを提供している NPO 団体 Ali Forney Center の若者向けにオンライン・キャリア・パネル討論会を実施した他、EMEA（欧州・中東・アフリカ）、南米、中国などにおいても毎年多様なプログラムを企画・開催している。

また LGBTQ+に関しては、NPO 法人 ReBit が開催した Diversity Career Forum にも協賛・参加し、ソニーグループの LGBTQ+施策をはじめとしたダイバーシティの取り組みを社外へ広く発信している。2021 年度には異業種の会社と共催でアライ（性的マイノリティの人たちを理解し支援する人たちのこと）について考えるイベントを開催するなど、業界を跨いだ交流や他セクターとの連携を強化しており、こうした社内外における LGBTQ+の理解を促進する活動が評価され、同年、任意団体 work with Pride による PRIDE 指標において最高評価のゴールドを獲得している（ソニーサステナビリティレポート 2022、68 ページ）。

事例③ Gap Inc.

米国サンフランシスコに本社を構える同社は、1969 年の創業以来、アパレル業界きっての D&I 経営企業としてグローバルにビジネスを展開している。2017 年には業界で初めて LGBTQ+に関する国連のグローバル基準に署名し、米国 NGO であるヒューマン・ライツ・キャンペーン財団による企業平等指数（CEI）では 2020 年の時点で 16 年連続満点を獲得するなど、ダイバーシティ推進企業として国際的な評価を得ている。また、Refinitiv D&I Index においては 2021 年に 1 位、2022 年には 4 位にランクインしている。

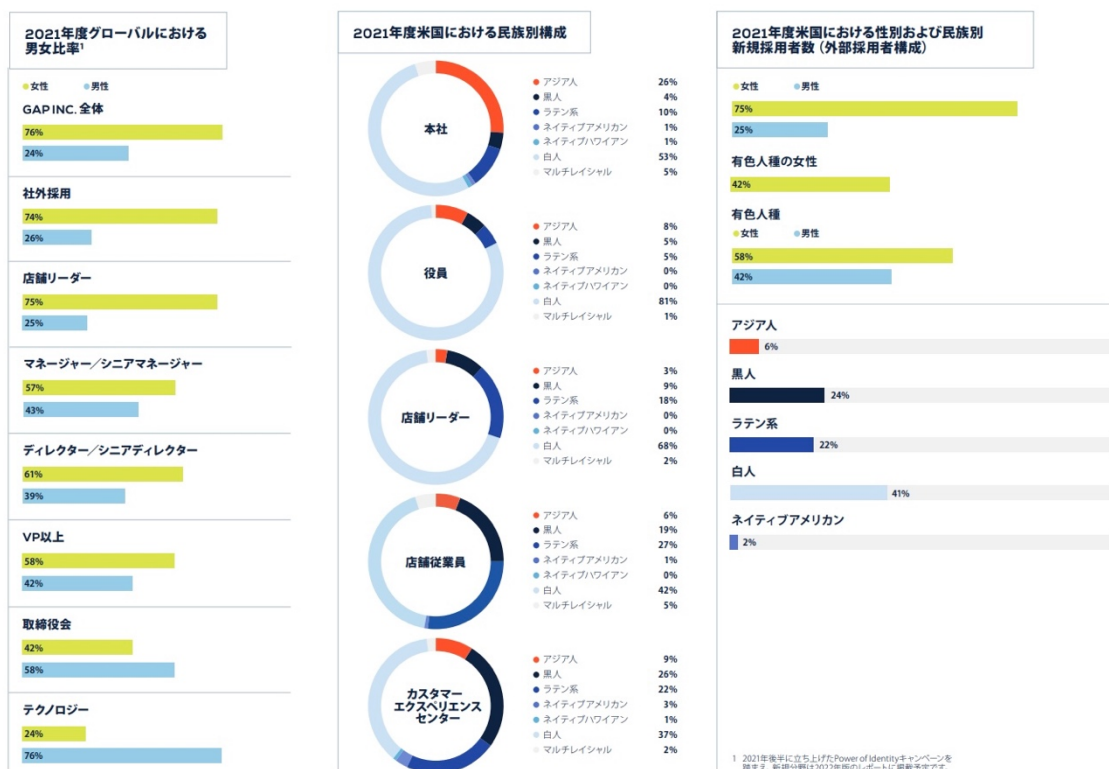
古くから人種差別問題が注目されてきた米国に本社を構えていることもあり、性別や人種および民族に関する取り組みが多く見られる。例えば、同社のブランドの 1 つである Banana Republic は、2021 年にブランドと有色人種デザイナーの架け橋となる組織である Harlem's Fashion Row と連携し、BIPOC（Black, Indigenous, and People of Color＝黒人、先住民、有色人種）に焦点を当てたサステナブルなデザインコンペティションを立ち上げた。これは、BIPOC デザイナーをはじめとした従来この業界で人口比率が反映されていないマイノリティ人材への機会創出となり、実際に企業の業績アップにも貢献している。同ブランドにおいて制作の機会を勝ち取った黒人デザイナーによるコレクションは、デザインに新たな包括性を取り込み、より幅広い市場で購入できるようにした結果、財務的な予測値を 2 桁上回り、また外部のプレス報道などから 10 億回のインプレッションを獲得したという（Gap Japan, 2022 年イクオリティ&ビロッキングレポート（日本語訳）、20 ページ）。

さらに、2022 年 3 月には外部ステイクホルダーを含む 3 名の有識者によって、The Power of Collective Council という評議会が設立された。これは、同社が掲げる「Creating For All, With All（すべての人のために、すべての人とともに作る）」というコミットメントを達成するた

めに結成されたもので、同社と提携する形でインクルージョンの認識促進や歴史的に阻害されてきたマイノリティの擁護を目的とした様々な活動を行う予定である。評議会のメンバーには、「15 Percent Pledge」⁽³⁾の創設者であるオーロラ・ジェームズ、ファッションブランドの経営コンサルティングで国際的に有名なレオナルド・ローソン、そしてインクルージョン戦略の専門家であり『Allies and Advocates: Creation an Inclusive and Euitable Culture』の著者であるアンバー・カラブルの3名が初代メンバーとして就任している。3名とも同評議会が設立される以前からD&I施策の一環として同社と何らかの繋がりを持っていた人物であり、例えば、アンバー・カラブルとは2018年以來、従業員ワークショップやエグゼクティブコーチングを実施する際に提携し、共に社内のインクルージョンの取り組みを進めてきた(Gap Inc. HPより)。

加えて、社外への情報開示や、自社を客観視するための評価依頼にも力を入れている。例えば、2022年イクオリティ&ビロンギングレポートにおいては、前年度の階級ごとの男女比率や米国における民族別構成などがグラフと共に詳しく公開されており、社外ステイクホルダーに対する人的資本データの透明性を高めている。

図表5-7 Gap Inc.の人的資本データ



出所：Gap Japan (2022)「2022年イクオリティ&ビロンギングレポート (日本語訳)」p.11より

また2022年からは、人種/民族および性別による賃金の公平性を保つため、独立した外部機関に2年ごとの多要素評価の依頼を開始している(Gap Inc. HPより)。

事例④ Johnson & Johnson

米国ニュージャージーに本社を構える同社は、製薬、医療機器、その他のヘルスケア関連製品を取り扱う多国籍企業である。事例③で取り上げた Gap Inc. 同様、ヒューマン・ライツ・キャンペーン財団による企業平等指数では 2021 年の時点で 16 年連続満点を獲得し、米国フォーブス誌による「America's Best Employ for Diversity（多様性に配慮したアメリカの最優秀企業）」に 2021 年時点で 3 年連続選出されている。また、Refinitiv D&I Index 2022 においては 23 位にランクインしている。

同社は D&I ではなく、「Diversity, Equity & Inclusion（＝多様性、公平性、包括性）」を 3 つの柱として掲げ、それらをビジネスにおける重要な要素として捉えている。

特徴的な取り組みとしてはまず、サプライヤーの D&I に対する取り組みが挙げられる。同社の多様性への取り組みは従業員だけにとどまらず、20 年以上にわたり外部ステイクホルダーであるサプライヤーのコミュニティも積極的に構築しており、2025 年までに LGBTQ+ の人々が運営する企業を含む多様なサプライヤーに 45 億ドルを出資することを目標としている。また、認定を受けた応募者と企業パートナーの従業員をマッチングさせ専門家の洞察やガイダンスを提供する NGLCC（全米 LGBT 商工会議所）の「Mentorship Protégé プログラム」や、LGBTQ+ や有色人種の人々が運営するサプライヤーへの機会創出を目的とした「Community of Color Matchmaking」の取り組みへの支援も行っている。

さらに、企業の将来性を担保するため、採用活動の時点から多様な人材を取り入れるための工夫がなされている。例えば、2021 年より開始された「Diverse Ability Talent Program」は、多様な能力を持つ求職者を積極的に採用するために実施されている同社の新システムである。最近の動きとしては、障がいのある優秀な大学生や専門家（退役軍人を含む）の就職を支援する NPO 団体 Lime Connect とパートナーシップを結び、障害を持つ人々のネットワーク構築に関して協働を図っている。こうした採用活動は障がい者だけにとどまらない。Gap Inc. 同様、人種差別問題が深刻である米国に本社を構えていることもあり、黒人の採用に関しても外部ステイクホルダーと連携している。取り組みの一例として、HBCU⁽⁴⁾ とのパートナーシップが挙げられる。同社は、HBCU の学生と卒業生の最大のネットワークである HBCU Connect と協力して約 350 人の黒人求職者を採用候補者として受け入れ、また 2021 年には同団体と提携して採用イベントを開催した。他にも、全米黒人技術者協会（NSBE）と協力して「Diversity, Equity & Inclusion」に関する会議を共同開催した結果、女性と黒人のエンジニアの応募者が大幅に増加したという。このように、単に女性や黒人などのマイノリティとされてきた人々を闇雲に採用するのではなく、自社の技術力向上に寄与する人材、そして多様性によるイノベーションの創出に期待した採用活動を行っている。

（3）事例研究を受けての考察

上記で取り上げた事例より、D&I 推進によって価値創造に成功しているとされている企業には以下のような特徴があると言える。

まず第一に、複数の国際的なフレームワークやプロジェクト、フォーラムなどに協賛・参画していることである。そうしたグローバルな枠組みに参加することは、自社の D&I に対する取り組みを見つめ直し、より一層強化する機会になるとともに、国際社会に対して自社の存在や D&I 戦略を周知させる重要な場になっていると考えられる。

第二に、他社や他セクターと連携していることである。異業種の企業と共同でイベントを開催したり、NPO/NGOなどの他セクターとパートナーシップを締結したりするなど、自社単体で取り組むよりも裾野の広い活動となっている。また、Gap Inc.のようにD&Iに関する外部の有識者を集めて社内に評議会を設置するなど、外部ステイクホルダーからの客観的視点や見解を取り入れようとする姿勢が伺える。このように他社や他セクターと連携し情報・意見交換を行うことで、D&I推進に関するノウハウを獲得することができるというメリットがあると考えられる。また、事例の米国2社では黒人や障がい者の人々のネットワークを有する団体と協働することで、多様な人材へアクセスできる機会を積極的に生み出していることがわかる。

第三に、自社の事業発展に繋がる分野で活動していることである。これは特に米国2社に当てはまる内容であるが、事例で取り上げたようにアパレル業界に属するGap Inc.では有色人種デザイナーを採用し実際に業績アップに繋げており、またヘルスケア関連業界に属するJohnson&Johnsonでは、自社の技術開発力向上に貢献する女性や黒人のエンジニアを呼び込むことに成功するなど、闇雲にマイノリティとされてきた人々を取り込むのではなく、企業の成長を見据えた採用戦略が練られていることがわかる。このように、D&I推進を含むCSR活動は外部にアピールするための表面的な取り組みに留まっていたら意味を成さず、自社の経営方針や事業戦略に関連付けた施策を実行していくことが大切である。

そして最後に、これらの活動を外部ステイクホルダーにきちんと情報発信・共有していることである。本節の冒頭でも取り上げたように、D&Iは人的資本、いわゆる社内ステイクホルダーに関するテーマではあるが、取組方針やそこから生まれた成果なども併せて社外へ発信することにより、企業を取り巻くステイクホルダーからの信頼や評価を得ることができる。また、ただ一方的に情報開示を行うだけでなく、それらのステイクホルダーと建設的な対話を行ったりフィードバックを受けたりすることで、企業は自社のD&I経営の現状を客観的に捉え、そこから改善へと繋げることができる。そうした長期的かつ双方向的な取り組みが結果的に企業の評価や信頼を高め、価値向上に繋がる強固な基盤となっていると考えられる。

これらを踏まえ、RQ2「多様性を価値創造に繋げるためには、社外ステイクホルダーとどのように関わるべきか」の解を、「D&I経営のノウハウおよび自社の事業発展に寄与する多様な人材へのアクセスの機会を獲得するため、業界・セクターを問わず様々な組織や外部の有識者と連携する。また、自社のD&I施策の改善へと繋げるため、それらの活動内容を社外に向けて発信・共有し、双方向的な対話を通じて“社外の声”を受容する。」とする。

注

(1)「新・ダイバーシティ経営100選」(以下、新100選)は、2015年に経済産業省によって創設された表彰制度である。同事業は2012年度より開始された前身の「ダイバーシティ経営企業100選」を引き継ぐ形となっている。ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取り組みを広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、平成24年度から令和2年度まで経済産業大臣表彰を実施した。また平成29年度からは、平成29年3月に取りまとめた「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」をもとに、より中長期的に企

業価値を生み出し続ける取り組みとしてステップアップするべく「ダイバーシティ 2.0」に取り組む企業を表彰する「100 選プライム」を設け、令和 2 年度までの各年度において 2 社ずつ選定されている。また、表彰された企業の取組事例は年度ごとにベストプラクティス集として取りまとめられている。

(2) Refinitiv は、LSEG (ロンドン証券取引所グループ) のグループ企業として、金融市場のデータとインフラストラクチャーを提供する世界有数のプロバイダーである。2016 年に開始された D&I Index は、世界 7,000 社以上を対象に、4 つの基本項目における 24 の評価基準による測定を行い、職場の多様性と受容性が最も高い上場企業 100 社を特定している。

(3) 米国人の約 15%を黒人が占めるとされていることから、主要リテーラーに対し棚の 15%を黒人所有の企業に与える誓約。2020 年 6 月、アフリカの伝統や文化をインスピレーションとし、現地の技術を活かしたバッグやシューズを生産するブランド「BROTHER VELLIES」の創業者であるオーロラ・ジェームズが立ち上げた (David Moin, 2021)。

(4) Historically black college and universities (=歴史的黒人大学) は、古くからアフリカ系アメリカ人学生の教育を目的としていた高等教育機関の総称である。

第6章 日本企業のダイバーシティ&インクルージョン

最終章ではまず、本研究で述べてきたこれまでの議論や考察を振り返り、問題提起に対する結論を提示する。また、本研究で解明しきれなかった点と反省点を課題として挙げる。

第1節 本研究の総括と結論

日本企業が多様性を活かした組織づくり及びマネジメントを行うための手段・方法について、本研究の総括を行いながら自分なりの考えを述べていく。本論では「日本企業がダイバーシティ&インクルージョンを推進し、企業価値向上に繋げるために実践すべきことは何か」という問題提起のもと研究を進めてきた。先行研究の結果、企業のD&I経営を取り巻く環境には様々な要素が存在することがわかったが、本研究ではそのうちの1つである“企業内部の組織要因”に着目し、企業側から具体的にどのようなアクションを起こすべきであるかを探っていった。研究を進める中で設定した2つのRQについては、1つ目で企業の内部体制に着目し、またそれを踏まえて2つ目では外部ステイクホルダーに対する関わり方に焦点を当てることで、より多角的な視点からの調査を試みた。以下、章毎に概要を整理した上で、本研究の結論を示す。

第1章では、経済のグローバル化に伴う企業内の人材の多様性およびそれらを企業価値向上に繋げるための方法に着目し、テーマ設定を行った。これは、ゼミにおける3年次の研究や就職活動を行う中で、日本企業から発信されている人的資本情報に関して疑問を持った自らの経験を踏まえている。その上でまず、本研究において重要なキーワードとなる「ダイバーシティ」および「ダイバーシティ&インクルージョン」の定義に関して研究者らによるいくつかの解釈を紹介し、それを踏まえた上で本研究における定義を示した。

第2章では、ダイバーシティの歴史について、日本、そしてD&Iの先進国とされている米国の2国を取り上げた。米国では、マイノリティからの訴訟リスクを軽減するための受動的な取り組みから徐々にCSRの一環としてD&Iが捉えられるようになり、現在のような多様性に価値を見出すという能動的アプローチへと変遷したことがわかった。一方、日本は多民族国家である米国とは異なり、単一民族の構成比が極めて高いこと、また日本固有の雇用慣行が根付いていたことから、人材の多様性についての議論は遅れを取っていた。政府による女性活躍推進を皮切りにダイバーシティが着目され始めたが、米国のように多様性を企業価値に結びつけるマネジメントの段階に及んでいる企業は少なく、未だポジティブ・アクションとしての取り組みに留まっている現状であることがわかった。

第3章では、現代の社会動向を踏まえながら日本企業がD&Iに取り組む意義をまとめた。特に、日本においては消費市場や企業経営がグローバル化しているだけでなく、労働人口の急激な減少や雇用意識が変化していることもあり、D&I経営が喫緊の課題であることがわかった。一方、企業側の意識は未だに追いついていないことが事実である。D&I推進が経営効果を生み出すことに期待しつつも、その成果が現れるまでに時間がかかりすぎる等の意見が挙がっており、日本社会が置かれている厳しい現状と企業側の認識の間には大きな乖離があることを示した。また、日本政府がD&Iをどのように捉えているのかを探るため、経済産業省による「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」を用いて企業に向けて発信している指針を確認した。

第4章ではまず、日本企業とD&I経営の親和性の有無を探るため、伝統的に行われてきた経営慣習についてまとめた。D&Iの観点からは、同質性が高くマジョリティのみに好都合な組織体制を取ってきた“日本の経営”の弱点が指摘されており、多様な人材に柔軟に対応するためには根本的な改革が必要であることを確認した。そして、これまでの先行研究を踏まえてD&I推進を取り巻く要素を企業内外に分け、さらに企業内部の要素を「組織要因」と「個人要因」に大別した上で「組織要因」に焦点を当てることとし、「日本企業がダイバーシティ&インクルージョンを推進し、企業価値向上に繋げるために実践すべきことは何か」という問題を提起した。そこからRQを定めるにあたり、D&I推進における日本企業の組織的課題をまとめたところ、その推進体制に改善の余地があるのではないかと考えた。そのため、1つ目のRQとして「全社的にD&Iを浸透させるためには、どのような推進体制が有効か」を設定し、実態調査へと移った。

第5章では、まずRQ1の解を導くためにD&I経営に関して高い評価を得ているいくつかの企業を事例として取り上げ、その推進体制の共通項を探った。その結果、RQ1では従業員と双方向コミュニケーションを取りながら経営トップ層を筆頭とする“直轄体制”を構築することが有効であるという解に至った。しかし、D&I経営は目的ではなくプロセスそのものであるため、単に体制を整えるだけでは意味を成さず、そこから実際に経営効果を生み出す必要がある。そこで、“多様性とパフォーマンスの関係”についての議論をまとめ、現在の研究段階では正の相関があるとは言い切れない現状であることを示した。一方で、やはり多様性が組織にプラスの影響を及ぼすという研究結果も存在し、それらを掘り下げていく中で、D&I経営においては組織外部、すなわち外部ステイクホルダーとの関わり方も重要な要素であることがわかった。そのため2つ目のRQとして「多様性を価値創造に繋げるためには、社外ステイクホルダーとどのように関わるべきか」を設定し、RQ1と同様、複数の国内外の企業を取り上げながら取り組みの特徴をまとめた。その結果、RQ2では業界・セクターを問わず外部と連携し、それらの活動内容を発信・共有し、双方向的な対話を通じて“社外の声”を受容するという解に至った。

以上を第5章までの総括とし、結論を述べる。本研究の問題提起「日本企業がダイバーシティ&インクルージョンを推進し、企業価値向上に繋げるために実践すべきことは何か」に対する結論を、「“経営トップ直轄型”のD&I推進チームが主導となり、従業員との双方向コミュニケーションを通じて全社的に施策を浸透させることができるよう、まずは組織内部の体制を整える。その上で、他社や他セクターなどの外部ステイクホルダーとの協働を通じてD&Iのノウハウを得るとともに、活動内容を社外に向けて発信・共有することで“社外の声”を受容し、自社のD&I施策の改善へと繋げる。」とする。企業のD&I経営は内部の体制を整備することに加え、自社を取り巻く様々なステイクホルダーに対しても積極的にアクションを起こしていく必要がある。また両者に共通する点として、従業員という内部ステイクホルダー、そして企業外部に存在するその他のステイクホルダーとも、双方向的な対話＝“エンゲージメント”を実施すること、そしてそれらを通じて常に自社のD&I経営を見直し、改善していくことが求められていると言える。もともとD&I経営とは対照的とも捉えられる経営慣習が根付いていた日本企業であるが、グローバル市場での競争力を高めるためにも、自社に関わる様々なステイクホルダーからの声を受容し、多様性を活かした真のダイバーシティ&インクルージョン経営を実行していく必要がある。

第2節 本研究の課題

RQ1 では、企業事例を挙げながら有効な推進体制を探っていたが、その中で取り上げた「従業員との双方向コミュニケーション」に関して、実際にどのような場を設ければ現場の声を汲み取ることができるのかという具体的な施策にまで踏み込むことができなかった。また、RQ2に入るにあたり“多様性とパフォーマンスの関係”について述べたが、本研究では先行研究の結果をまとめるにとどまり、実際に企業の業績と人材の多様性を照らし合わせるなどしてダイバーシティによる経営効果を立証することができなかった。そして最後にRQ1 および RQ2 に共通する反省点として、大企業を前提とした調査となってしまったことが挙げられる。中堅・中小企業であれば大企業に比べて経営トップと現場の従業員の距離が近いと想定されるため、推進体制やコミュニケーションの取り方について異なるアプローチを考えることができた可能性がある。また、外部ステイクホルダーとの関わり方についても、大企業と比較して潤沢な資源や幅広いネットワークを持ち合わせていない中堅・中小企業では、実践できる施策にも限界があると考えられる。

文献一覧

- Adler, N.J. (2008) “International Dimensions of Organizational Behavior” South-Western College Pub
- 荒金雅子 (2013) 『多様性を活かすダイバーシティ経営』 日本規格協会
- 荒金雅子 (2020) 『ダイバーシティ&インクルージョン経営 - これからの経営戦略と働き方』 日本規格協会
- 有村 貞則 (1999) 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ - アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」『山口経済学雑誌』 Vol.47 (1), pp.247-295
- 有村貞則 (2008) 「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』 第5号, pp.55-70
- BIPROGY (2022) 「BIPROGY グループ サステナビリティレポート 2022」
- Falk, D. R. & Johnson, D. W. (1977) “The effects of perspective taking and egocentrism on problem solving in heterogeneous groups” *Journal of Social Psychology*, 102, pp.63-72
- Gap Japan (2022) 「2022年イクオリティ&ビロンギングレポート (日本語訳)」
- Graham, W. (1965) “Creative and construction idea men and their participation in activities” *Journal of General Psychology*, 72, pp.383-391
- Harrison, D. A., Price, K.H. and Bell, M.P. 「Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion」 *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1 (Feb., 1998), pp. 96-107
- 飛田操、三浦麻子 (2002) 「集団が創造的であるためには一集団創造性に対する成員のアイデアの多様性と類似性の影響一」『実験社会心理学研究』 第41巻, 第2号, pp.124-136
- Hoffman, L. R. (1979) “Applying experimental research on group problem solving to organizations” *Journal of Applied Behavior*, 15, pp.375-391
- 堀田彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」『広島大学マネジメント研究』 第16号, pp.17-29
- 一般社団法人日本能率協会 ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会 (2007) 『持続的成長を実現するためのダイバーシティ・マネジメント ~ダイバーシティ時代における組織・人材マネジメントを目指して~』 JMA Special Report, No.60
- Jackson, S.E., May, K.E., & Whitney, K. (1995) “Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds)” *Team effectiveness and decision-making in organizations*, pp.204-261, San Francisco: Jossey-Bass
- Johnson & Johnson (2022) 「Diversity, Equity & Inclusion Impact Review」
- カンロ株式会社 (2020) 「糖から未来をつくり、キャンディ No.1 企業になる」
- Kasperson, K. J. (1978) “Scientific creativity: A relationship with information channels” *Psychological Reports*, 42, pp.691-694
- 勝部伸夫 (2019) 「日本的経営の現在」『専修ビジネス・レビュー』 Vol.14, No.1, pp.23-34
- 経済産業省 (2015) 「平成 26 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」

- ・経済産業省（2016）「平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」
- ・経済産業省（2016）「ダイバーシティに関する各種調査」
- ・経済産業省（2017）「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書 ～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～」
- ・経済産業省（2018）「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」
- ・経済産業省（2021）「令和 2 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 100 選プライム 100 選 ベストプラクティス集」
- ・厚生労働省（2016）「『働き方の未来 2035』～一人ひとりが輝くために～」
- ・マーサージャパン（2008）『個を活かすダイバーシティ戦略』ファーストプレス
- ・McKinsey & Company（2015）“Diversity Matters”
- ・Moreland, R. L., Levine, J. M., & Wingert, M. L.（1996）“Creating the ideal group: Composition effects at work. In E. Witte & J. H. Davis (Eds.)”, *Understanding group behavior: Small group processes and interpersonal relations*, Vol.2, pp.11-35, Mahwah, NJ: Erlbaum
- ・守島基博（2007）「第 1 章 経営戦略論を超えて：組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント」『持続的成長を実現するためのダイバーシティ・マネジメント ～ダイバーシティ時代における組織・人材マネジメントを目指して～』JMA Special Report, No.60, pp.-5-7
- ・中村豊（2017）「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷および意義」『高千穂論叢』第 52 巻・第 1 号, pp.53-84
- ・中村豊（2018）「日本企業のダイバーシティ&インクルージョンの現状と課題」『高千穂論叢』第 53 巻・第 2 号, pp.21-99
- ・日本経済団体連合会（2020）『「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』
- ・西田明紀（2016）「企業のダイバーシティ推進とイノベーション創出の関連性に関する考察」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol. 5, pp.264-273
- ・大久保幸夫編者（2006）『正社員時代の終焉』日経 PB 社
- ・ソニーグループ（2022）「サステナビリティレポート 2022」
- ・Stason, M. F. & Brandshaw, S. D.（1995）“Explanation of individual-group performance differences: What sort of “bonus” can be gained through group interaction?” *Small Group Research*, 26, pp.296-308
- ・Sustainable Japan（2015）「マッキンゼー・アンド・カンパニー、ダイバーシティの重要性について言及」
- ・高橋克徳、河合太介、永田稔、渡辺幹（2008）『不機嫌な職場』講談社現代新書
- ・谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント - 多様性をいかす組織』白桃書房
- ・谷口真美（2008）「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』（特集●雇用平等とダイバーシティ）
- ・谷本寛治（2020）『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社

- ・ 戸村智憲（2017）『なぜダイバーシティ施策を推進するほどダイバーシティ経営が崩壊するのか？』日本マネジメント総合研究所合同会社

URL 一覧

- BIPROGY 株式会社 <https://www.biprogy.com/> (最終閲覧日 2022/11/10)
- David Moin (2021) 「米ギャップ、黒人コミュニティの機会均等実現に向けて「15パーセントプレッジ」に参加」 WWD STAFF 訳, WWD JAPAN HP より
<https://www.wwdjapan.com/articles/1179073> (最終閲覧日 2022/11/23)
- Gap Inc. <https://www.gapinc.com/en-us> (最終閲覧日 2022/11/24)
- 日立ハイテク 「ダイバーシティ経営」
<https://www.hitachi-hightech.com/jp/ja/company/sustainability/social/labor-practices/diversity-management.html> (最終閲覧日 2022/10/07)
- 堀井紀壬子 「ダイバーシティって何? (第2回) --ダイバーシティの歴史的展開と企業のかかわり」 東洋経済オンライン, 2009年9月4日付
<https://toyokeizai.net/articles/-/10938?page=2> (最終閲覧日 2022/04/13)
- Johnson & Johnson <https://www.jnj.com/> (最終閲覧日 2022/11/27)
- カンロ株式会社 「人権の尊重・ダイバーシティの推進」
<https://www.kanro.co.jp/csr/diversity/> (最終閲覧日 2022/10/07)
- 経済産業省 「ダイバーシティ経営の推進」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html> (最終閲覧日 2022/04/13)
- 経済産業省 「新・ダイバーシティ経営企業100選 / 100選プライム」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/index.html> (最終閲覧日 2022/05/19)
- 岸本義之 「同質的集団からダイバーシティへ。変革を求められる日本の経営」 武庫川女子大学経営学部経営学科 HP 2020年5月25日付
<https://sba.mukogawa-u.ac.jp/marketing/kishimoto-yoshiyuki/385/> (最終閲覧日 2022/06/14)
- 厚生労働省 女性の活躍推進企業データベース
<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/> (最終閲覧日 2022/04/13)
- 熊谷組 <https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/employee/workplace/index.html> (最終閲覧日 2022/10/07)
- Lime Connect <https://www.limeconnect.com/#who-we-are> (最終閲覧日 2022/11/27)
- 西日本新聞 「「日本の経営」とは？」 2019年12月26日付
<https://www.nishinippon.co.jp/item/o/568951/> (最終閲覧日 2022/06/19)
- Refinitiv <https://www.refinitiv.com/ja/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index> (最終閲覧日 2022/11/10)
- ソニーグループ <https://www.sony.com/ja/> (最終閲覧日 2022/11/10)
- 安澤勇人 (2021) 「日本におけるダイバーシティマネジメント」 ボイド&ムーア エグゼクティブサーチ HP
<https://www.bmes.com/ja/japan-diversity-management-1-jpn/> (最終閲覧日 2022/06/13)