

愛知工業大学大学院経営情報科学研究科

博士論文

日本企業におけるダイバーシティ &
インクルージョンの現状と今後の課題
— Current Status and Future Issues in
Promoting Diversity and Inclusion in
Japanese Companies —

B-19803 チョウウイン

KYAWT KYAWT WIN

指導教員： 加藤里美 教授

目次

序章	1
第1節 本論文の背景	1
1-1 ダイバーシティ&インクルージョンとは	
1-2 日本におけるダイバーシティの背景	
1-3 ダイバーシティ&インクルージョンに関する研究	
第2節 本論文の目的と課題	5
引用参考文献	7
第1章 先行研究	8
第1節 ダイバーシティに関する先行研究	8
1-1 ダイバーシティの背景	
1-2 ダイバーシティの定義	
1-3 ダイバーシティ・マネジメント	
1-4 日本企業におけるダイバーシティの現状	
第2節 インクルージョンに関する先行研究	16
2-1 インクルージョンの背景と定義	
2-2 ダイバーシティとインクルージョンの概念の違い	
2-3 インクルージョンに必要な取り組み	
引用参考文献	23
第2章 研究の枠組と研究課題	27
第1節 本論文の枠組み	27
第2節 本論文の課題	30
第3章 日本企業におけるダイバーシティ経営の特徴	31
第1節 ダイバーシティ経営の特徴	31
1-1 方法	
1-2 調査対象企業・268社の内訳	
第2節 「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営企業」の特徴	34
2-1 背景とねらい	
2-2 取り組み	
2-3 経営成果	
第3節 地域別の特徴	38
3-1 背景とねらい	
3-2 取り組み	
3-3 経営成果	

3-4	愛知県、東京都、大阪府の比較	
第4節	第2節と第3節のまとめ	51
第5節	企業規模の特徴	52
5-1	企業規模による業種別内訳	
5-2	背景とねらい	
5-3	取り組み	
5-4	経営成果	
5-5	大企業と中小企業の比較	
第6節	業種別の特徴	61
6-1	背景とねらい	
6-2	取り組み	
6-3	経営成果	
第7節	第5節と第6節のまとめ	74
	引用参考文献	76
第4章	日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョン促進 の仕組み構築に向けた現状	77
第1節	ダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組み構築に向けて	77
1-1	方法	
1-2	調査対象企業の内訳	
第2節	ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組み	81
2-1	インクルージョンを促進していく仕組みの提示	
2-2	調査結果	
2-3	第2節のまとめと考察	
第3節	多様化を推進している企業の創意工夫と推進していない企業の課題	87
3-1	調査結果	
3-2	第3節のまとめと考察	
	引用参考文献	94
終章		95
APPENDIX		100
	経済産業省における「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営 企業の評価基準	101
	質問紙調査票	102

序章

第1節 本論文の背景

1-1 ダイバーシティ&インクルージョンとは

日本企業を取り巻く経営環境の変化に伴い、ダイバーシティ&インクルージョン(ダイバーシティとインクルージョン)という言葉が人々の注目を集めている。ダイバーシティ(diversity;多様性)の概念は、1990年代における米国の人的資源管理(Human Resource Management)において急速に広まり、2000年代以降にはダイバーシティにはインクルージョン(inclusion;包摂)の概念が必要であるとされ、ダイバーシティ&インクルージョンとして米国社会に浸透し始めた^{注1)}。

上述の背景には、企業は多様な人材を取り入れたが女性やマイノリティ人材の経営幹部への登用が増えなかったことや、多様な人材の離職を阻止できなかったことがあげられる。それらの経験を繰り返すことで、多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけようとしたとき、「インクルージョン」が必要となるということが広がっていった(Works, 2015)^[1]。インクルージョンは、マイノリティだけを対象としたのではなく、社員全員が支援され、最善のパフォーマンスを上げられる環境を実現するものである(Pless & Maak, 2004)^[2]。

日本においても日経連(現日本経済団体連合)のダイバーシティ・ワーク・ルール研究会(2001)^[3]がダイバーシティの概念を取り上げ、先進的な取り組みを行う日本企業や外資系企業の事例を参考に、ダイバーシティとは企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず多様な属性や価値・発想を取り入れることで、「多様な人材を活かす戦略」と定義した。その後、経済産業省^[4]による「ダイバーシティ経営企業100選」、「新・ダイバーシティ経営企業100選」から「ダイバーシティ経営」という表現とともにダイバーシティ&インクルージョンが世間の耳目を集めるようになってきている。ダイバーシティ経営は「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」と定義された。違いを受け入れ一体となって働くことにより、競争優位に繋げている経営を意味している。換言すると、ダイバーシティ&インクルージョンにより価値創造をしていくということである。本論文では、ダイバーシティ経営はダイバーシティ&インクルージョンを意味すると考える。

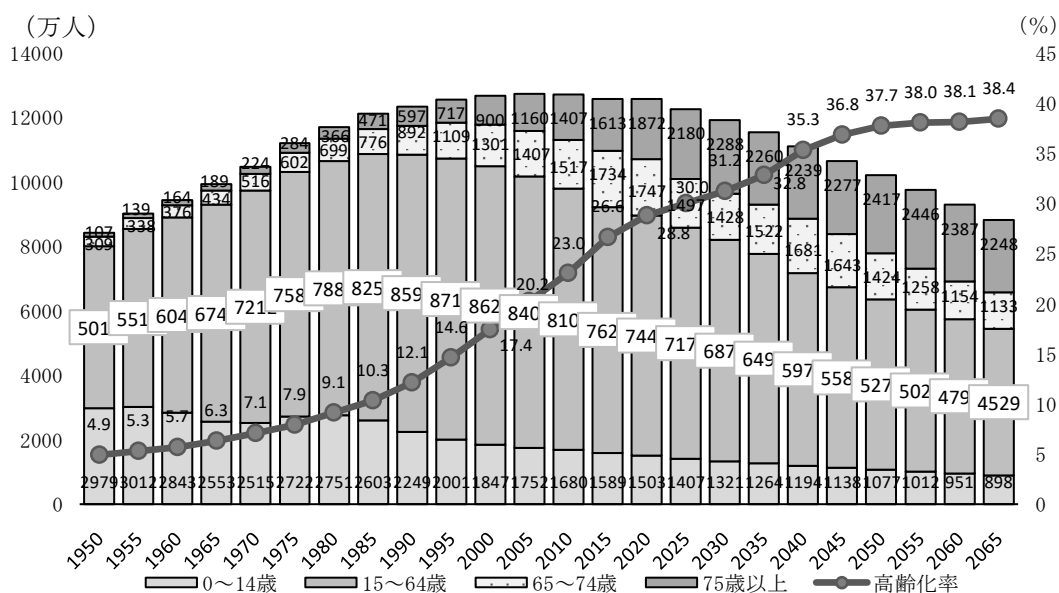
注1) ダイバーシティ&インクルージョンの定義などに関しては「第1章先行研究」を参照。

1-2 日本におけるダイバーシティの背景

日本においてダイバーシティの概念が取り上げられてきた背景には、日本企業のグローバル化と日本社会における少子高齢化による労働力人口の減少があげられる。日本企業のグローバル化を振り返ると、1985年のプラザ合意（国際経営元年）により海外進出が促進された。円高ドル安を背景に、日本の基幹産業の一つであった自動車産業は、米国や欧州各地で現地一貫生産を始め、その後も生産拠点を世界各地へと広めた。2008年のリーマンショック以降は欧米の先進国市場は低成長であるが、アジア周辺地域などの新興国市場が大きく成長しているため、日本企業は生産や販売の拠点として、アジア周辺地域などの新興国への依存度を高めている。これらのことより日本企業のさらなるグローバル展開が進んでいくと考えられる。外務省^[5]によると、日系企業の総数は8万373拠点で、地域別で見るとアジア諸国（70%）、米国（11%）、ドイツ（2.4%）、英国（1.1%）、フランス（0.9%）の順となっている。

このようなグローバル市場における競争に勝ち残っていくために、ダイバーシティ・マネジメントの重要性が指摘されるようになった。グローバル市場におけるさまざまな顧客に対応するための多様性（ダイバーシティ）を組織内に受け入れ、それらの活躍を促進するためのマネジメントが必要となってきたのである。多様性がもたらすシナジー効果としての新たな価値創造への期待も大きい。

もう一つの要因である少子高齢化による労働力人口の減少も、企業における人材の多様化（ダイバーシティ）を促進している。図序-1には、日本における高齢化推移と将来の推計を示した。

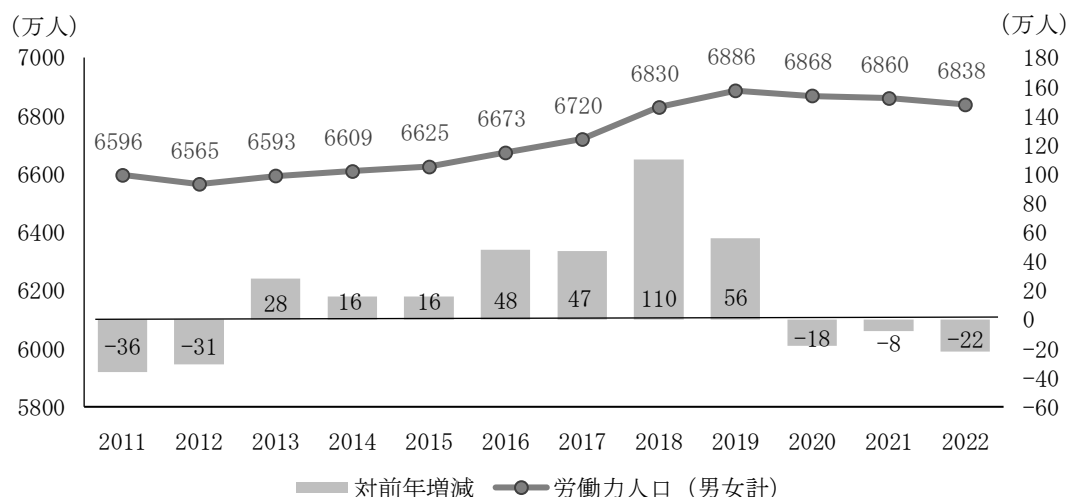


図序-1 高齢化の推移と将来推計

出所：内閣府（2021）^[6]

図序-1の注)資料は、2015年までは総務省「国勢調査」、2020年は総務省「人口推計」（2020年10月1日現在）、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2017年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果である。1950年～2015年の総数は年齢不詳を省いた。高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

図序-1からは、2020年に12,571万人の人口は、2065年には8808万人まで減少すると推計されている。また、75歳以上の人口は増加傾向に続くと思われ、高齢化率（65歳以上割合）は、2022年に28.8%であるが、2065年には38.4%まで上昇するとみられている^[6]。



図序-2 日本の労働力人口の推移

出所：総務省統計局（2022）^[7]

図序-2には、日本の労働力人口^{注2)}の推移を示した。図序-2からは、2022年の労働力人口は2019年から3年連続で減少し、前年からも22万減少した6838万人であることがわかる^[7]。

上述してきたように日本の労働力人口の減少により、これまで労働力として考えられてこなかった女性、高齢者、障がい者などの属性に注目が集まり始めた。女性に関しては、2019年の女性活躍推進法改正により従業員数が101人以上の企業は女性活躍推進を図るための具体的な行動計画(数値目標も含む)を労働基準監督署に提出しなくてはならなくなった。

高齢者は定年延長が始まり、高齢者雇用安定法において2025年には65歳定年制が完全義務化されることとなった。さらに、希望する人が70歳までの就業機会を確保することを企業の努力義務とする方針が示された。

障がい者に関しては、雇用の水増し問題により関心が増しているという現状がある。改正障害者雇用促進法では雇用率への計上方法が不適切な場合、厚労省が勧告できる権限が設けられた。法定雇用率は2.2%である。

外国人に関しては、2018年の出入国管理法改正案により移民を受け入れる政策へと舵が切られた。LGBTQ (lesbian、gay、bisexual、transgender、queer；性的少数者)の場合は、月刊誌「新潮45」に杉田水脈衆議院議員による「LGBTは生産性がない」とした文章が掲載され、論争が起きたことで、一役脚光を浴びることとなった。

1-3 ダイバーシティ&インクルージョンに関する研究

ダイバーシティに関する研究は、日本ではジェンダー・ダイバーシティ(本論文では「女性活躍・管理職登用促進」の意味で用いる)を推進していくことが肝要であるとされ、女性労働や女性活躍推進に関する研究が盛んに進められた^{注3)}。米国の研究の影響も受け、徐々にジェンダー・ダイバーシティが能動的な企業の戦略の一環であり、新たな企業価値を創造していく政策であるとの認識が広まるようになると^[8]、ダイバーシティとしての研究が活発に行われるようになった^{注4)}。

インクルージョンの概念については明確なものがあるわけではなく、国際的に統一された定義があるわけでもない。現在多くの研究者によりインクルージョン研究が進められている^{注5)}。米国で実際にダイバーシティの環境で仕事をする人々に言わせると、インクルージョンは「組織に入ってきたとき、誰もが自らの価値観、意見、アイデアを尊重され、自分は組織の一部であると感じさせる組織文化が必要になる。これが

注2) 労働力人口とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口である。

注3) 女性労働や女性活躍推進などの単語を用いた研究が多くなされた。論文検索システム「CiNii」で「女性活躍推進」と検索すると877論文が紹介される(2022年5月3日現在)。

注4) 「CiNii」で「ダイバーシティ」と検索すると4,686論文が紹介される(2022年5月6日現在)。

注5) 詳細なインクルージョン研究については「第1章先行研究」を参照。

インクルージョン」^[1]と言う。すなわち、誰もがさまざまな違いを尊重して受け入れ一体となって働くことである。そのためには、そう感じさせる組織文化が必要であるということになる。

ダイバーシティ推進のためにはトップによるダイバーシティが重要であるという組織文化が必要となるのと同様で、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するためにもトップによるそれらへのコミットメントが十分に組織文化に反映され、その重要性が認識される組織文化が形成されることがなくてはならない。すなわち、組織風土としても浸透していることが必要となる。さらに、組織風土として浸透させていくためには、それらを反映する取り組みが実施されてなければならない。現状の研究では、インクルージョンの仕組みを体系立てているものは極めて少ない。

第2節 本論文の目的と課題

本論文の目的は、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状と今後の課題を明らかにすることである。具体的には、経済産業省のダイバーシティ経営企業に選定された企業・268社の報告書を計量テキスト分析することで、現状の日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの特徴を明らかにする。これまで日本のダイバーシティ経営推進企業の特徴について、その背景とねらい、取り組み、経営成果に関して計量テキスト分析をした研究は、著者の知る限り存在しない。

その上で、米国を中心とした先行研究から体系立てて、ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みを提示する。このような仕組みの構築に向けた研究は極めて少ない。さらに、愛知工業大学経営学部に求人を出している企業・1985社への質問紙調査の回答から、インクルージョンの仕組みにとって重要なトップのコミットメント、それに基づいた企業文化、企業風土、企業内の取り組みに関して、ダイバーシティ&インクルージョンを促進している企業とそうでない企業で取り組みの意識がどのように異なっているのか、また促進している企業の目的を達成するための必要な創意工夫、促進していない企業が考える課題を明らかにする。上述した内容を通して、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの課題について考察していく。

本論文の構成は以下に示す通りである。第1章では、先行研究を説明する。具体的にはダイバーシティとインクルージョンの概念を整理し、それらに関する研究を解説する。その上で、第2章では、本論文の枠組と研究課題を示す。第3章では、まず日本企業におけるダイバーシティ経営の特徴に関する分析方法について説明する。つぎにその分析方法を用いて、日本におけるダイバーシティ経営の特徴を明らかにしていく。第4章では、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組み構築に向けて、まず仕組み提示の方法を説明し、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みの構築がどの程度行われているのかを示していく方法について説明する。つぎに米国を中心とした先行研究からダイバーシティ&インクルー

ジョンを促進する仕組みを提示する。その仕組みを踏まえて、日本企業においてダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みの構築がどの程度行われているのかを示していく。さらに人材の多様化（ダイバーシティ）を推進している企業の創意工夫と推進していない企業が考える課題を明らかにしていく。終章では、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状を示し、その課題について言及する。

引用参考文献

- [1] Works (2015)「米国レポート後編 米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質」128号, 28-39頁。
- [2] Pless, N., & Maak, T. (2004) “Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice.” 『Journal of Business Ethics』 Vol. 54(2), pp. 129-147.
- [3] 日本経済団体連合会(2001)「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm
(2022年4月12日アクセス)。
- [4] 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」
<http://www.diversity100sen.go.jp> (2022年4月12日アクセス)。
- [5] 外務省ホームページ
https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22_003410.html (2022年4月12日アクセス)。
- [6] 内閣府(2021)「令和3年版高齢社会白書(全体版)」
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf
- [7] 総務省統計局(2022)「労働力調査結果」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html> (2022年4月12日アクセス)。
- [8] 加藤里美ら(2008)「企業の社会的責任とジェンダー・ダイバーシティ」『生き延びる消費者・生き延びる経営』成文堂。

第1章 先行研究

第1章では、第1節においてダイバーシティに関する先行研究のまとめを行う。具体的には、ダイバーシティの背景、定義、研究の進展を説明する。第2節においてインクルージョンに関する先行研究のまとめを行う。具体的には、インクルージョンの概念が用いられるようになった背景、定義、研究の進展を説明する。

第1節 ダイバーシティに関する先行研究

1-1 ダイバーシティの背景

ダイバーシティ (diversity) という言葉が用いられるようになったのは、1960年代の米国社会である。当時、人種、肌の色、宗教や出身地による差別などを理由とした雇用差別を禁止するために、雇用機会均等法が制定され、それをきっかけにアファーマティブ・アクション (Affirmative Action; 積極的格差是正措置)^{注1)} (谷口, 2018)^[1]が成立し、1967年に性別が加えられた (有村, 2008)^[2]。

谷口 (2018) のまとめによると、1970年代、アファーマティブ・アクションの範囲は拡大され、雇用形態に関する詳細報告と明確な不平等救済計画が義務づけられた。また、雇用機会均等法では直接差別だけでなく、間接差別も告訴の対象となった。企業はアファーマティブ・アクションの要求を満たすために、女性やマイノリティ人材を雇用したが自分たちの企業文化に適合する人材を期待し、メルティング・ポット・アプローチを取っていた^{注2)}。メルティング・ポット・アプローチとは、「多数の民族、文化が溶け合って新しい社会を形成する」というアプローチである。多様な人種が混ざり合い、同化していくと考えられていた。しかし、雇用された人材はワスプ (WASP; ホワイト・アングロ・サクソンの略) の文化に強制され、自らの文化や特性を発揮できないという不満を持つようになり、離職するようになった。

1980年代になると、人的資源管理 (Human Resource Management) の分野においてダイバーシティの概念が一般化していく。多様な人材の離職を阻止するために、雇用者側が、アファーマティブ・アクションから多様性を重んじる (Valuing Diversity) という考え方へ変わった。Valuing Diversity とは、「われわれ一人ひとりが独特であり、それがわれわれのすばらしさの源泉である」という多様性を価値づける考えである。

さらに、米国企業におけるグローバル化の進展により、ダイバーシティは経営課題へと発展していく。女性やマイノリティの地位向上に焦点を当て、多様性が組織のパフォーマンスにどのように影響を与えていくかといった研究も進められた。このよう

注1) アファーマティブ・アクションとは、女性やマイノリティなど歴史的に差別を被ってきた人たちの雇用や教育機会改善のための実行計画策定・順守を義務付けた行政命令である。

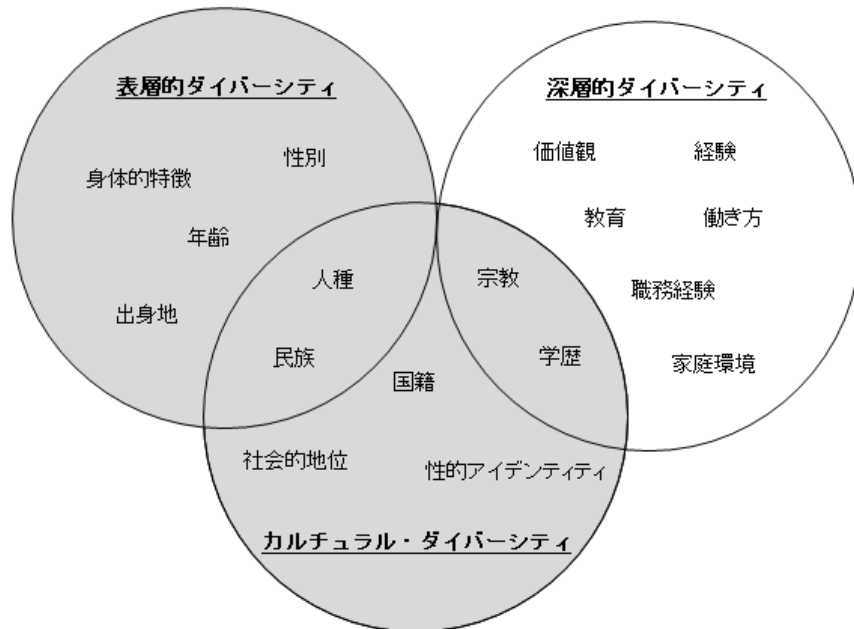
注2) メルティング・ポット・アプローチとは、多数の民族、文化が溶け合って新しい社会を形成するという着手方法である。

に組織にとっての価値に繋がるという研究成果がでてくるとともに、ダイバーシティの定義も広い範囲で認知されるようになった。

1-2 ダイバーシティの定義

ダイバーシティとは、そのまま訳すると「多様性」という意味である。このダイバーシティの伝統的な定義は、1960年代の米国の雇用機会均等委員会（EEOC；Equal Employment Opportunity Commission）による「ダイバーシティとは、ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさす」というものである（中村, 2017, 60 頁）^[3]。

谷口（2005）は、ダイバーシティを目に見て判断できる性別、人種、年齢などの表層的ダイバーシティと目に見て判断しにくい文化、態度、経験、教育などの深層的ダイバーシティに分けることができると説明する。また、目に見える、見えない違いに関わらず、カルチュラル・ダイバーシティという分類もある。カルチュラル・ダイバーシティとは、カルチュラル・アイデンティティによって形成される。このカルチュラル・アイデンティティとは、人口統計学上の変数である人種、民族、性別、宗教、国籍、社会的地位など集団としてグループ化できるすべての多様性である（Cox, 1993；Ely&Thomas, 2001；谷口, 2005）^{[4][5][6]}。図1-1には、ダイバーシティ構成の分類を示した。



□ デモグラフィー型ダイバーシティ □ 非デモグラフィー型ダイバーシティ

図1-1 ダイバーシティ構成の分類

出所：Cox（1993）、Ely & Thomas（2001）、谷口（2005）、船越（2021）を基に筆者作成。

図1-1の注）性的アイデンティティとは、LGBTQなどを示す。

Cox (1993)、Ely & Thomas (2001) は表層的、深層的、カルチュラルの三つのダイバーシティを集団としてグループ化できるデモグラフィック型とグループ化できない非デモグラフィック型に分類している^{[5][6]}。デモグラフィック型ダイバーシティとは、人口統計的に集団としてグループ化できるダイバーシティのことを指す。表層的なダイバーシティにおける性別、年齢、人種などはグループ化できるため、デモグラフィック型ダイバーシティと分類される。また、カルチュラル・アイデンティティは、自ら選択するものであり、集団としてグループ化できるため、カルチュラル・ダイバーシティもデモグラフィック型ダイバーシティに含まれる。さらに、深層的なダイバーシティの宗教、学歴なども対象となる。しかし、深層的ダイバーシティの中でも職務経験や家庭環境のようにグループ化できないものは、非デモグラフィック型ダイバーシティである(船越, 2021)^[7]。

しかし、ダイバーシティは時とともに変化することもある。例えば、表層的なダイバーシティにおける年齢は時とともに変化する。深層的なダイバーシティにおいては、価値観や経験などは積み重ねによりスキルや情報、知識などが変わっていく。また、社会文化的背景の影響を受けやすい性別、人種、民族といったカルチュラル・ダイバーシティにおいては、表層的なのか深層的なのかが分離できないことも生じる(谷口, 2005)^[4]。

また、Cox & Blake (1991) は、人種、性別、宗教、国籍など文化的なアイデンティティを形成するカルチュラル・ダイバーシティを管理することで企業の競争優位を作るとし、その領域を次の六つ領域とした。①転職や長期的欠勤にかかるコストの削減、②有能な女性やマイノリティといった多様な人材の獲得、③マーケティングにおける優位性、④創造性の向上とイノベーション、⑤問題解決に関する質の向上、⑥組織の柔軟性の向上である^[8]。ダイバーシティ・マネジメントの研究は、これらの競争優位性に焦点が当てられるようになった。

1-3 ダイバーシティ・マネジメント

1990年以降、米国ではダイバーシティ・マネジメントにたいへん関心が集まるようになったが、その道の中には同化、法的、多様性尊重といった三つのアプローチが試みられた(有村, 2008)^[2]。同化アプローチとは、1960年代に女性やマイノリティに対する格差や差別などの問題解決のために、雇用機会均等法を成立させたことである。しかし、このような同化のアプローチを取っても、女性やマイノリティは白人男性と同等の雇用機会や昇進機会を得ることはできなかった。

そのような状態から、雇用機会均等法を遵守(コンプライアンス)するように法的なアプローチが加えられた。これにより表面的には女性やマイノリティの雇用や昇進は進んだが、根底には同化の考え方が存在していたため、ガラスの天井(glass

ceiling ; グラスシーリング) ^{注3)} といった現象が生まれた。

1980年代になると上述の同化の考え方を反省し、米国企業において女性やマイノリティを尊重していこうという考え方が増え始めた。人種差別や性差別を抑制し、職場内の人間関係をより調和させようとしたが、抜本的に組織文化や管理手法を見直そうという動きはなかった。ただ、市場を開拓するために女性やマイノリティの採用を推進する企業は存在した。

1990年代以降米国では、労働力構成の変化により多様性の違いを尊重するアプローチからダイバーシティ・マネジメントが推進された。表1-1には、ダイバーシティ・マネジメントの定義を示した。

注 3) ガラスの天井とは、組織内で昇進に値する人材が、性別や人種などを理由に低い地位に甘んじることを強いられている不当な状態を、キャリアアップを阻む“見えない天井”になぞらえた比喻表現である。

表 1-1 ダイバーシティ・マネジメントの定義

<p>Thomas, R. (1991, p. 10)^[9]</p>	<p>Managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees. ダイバーシティ・マネジメントは全ての従業員に機能する環境を構築するための包括的なマネジメント・プロセスのことである。</p>
<p>Gilbert et al. (1999, p. 66)^[10]</p>	<p>Diversity management define as a complete organizational cultural change designed to foster appreciation of demographic, ethnic, and individual differences. ダイバーシティ・マネジメントを人口構成、民族や個々の人の差異を正しく評価することを目的とした完全な組織文化の変化と定義する。</p>
<p>有村(2001, 814 頁)^[11]</p>	<p>ダイバーシティを競争優位の源泉として活かすために、文化や制度、プログラム、プラクティスの全てを含む企業全体の変革を志向するマネジメント・アプローチのことである。</p>
<p>日経連(2001)^[12]</p>	<p>ダイバーシティを「多様な人材を活かす戦略」と定義した。従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略である。</p>
<p>Charles, Joann (2003, p. 562)^[13]</p>	<p>Diversity management refers to “the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain and promote a heterogeneous mix of employees in order to increase productivity, competitiveness and harmony” in the workplace. ダイバーシティ・マネジメントとは、職場での「生産性、競争力、調和を高めるために、さまざまな従業員を採用、維持、昇進させるための組織による計画的な取り組み」である。</p>
<p>谷口(2005, 266 頁)^[4]</p>	<p>ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材を組織に取り込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバーシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある。</p>
<p>経済産業省(2012)^[14]</p>	<p>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。</p>

出所：チョウウイン・加藤(2022)^[15]

表1-1からは、ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材を採用し、すべての社員の能力を発揮できるように組織変革を行うことにより競争優位に結び付けるという考え方であることがわかる。すなわち、ダイバーシティ・マネジメントは、多様性の違いを取り入れ、競争優位に結び付けるために組織全体を変革しようとするマネジメント・アプローチである^{注4)}。このマネジメント・アプローチは、コンプライアンス尊重やCSRの一環としての受動的な位置づけではなく、能動的な戦略の一環として捉えているという特徴がある^{注5)}。

このように企業の戦略と考えられるのは、ダイバーシティ・マネジメントが企業パフォーマンスを向上させると考えられているためである。ダイバーシティ・マネジメントはさまざまな多様性を活かしながら、従業員の最大限の貢献を促す組織作りを最優先の課題としている特徴がある。そのようなマネジメントの下では、人々の才能が最大限に発揮され、組織目標が達成されるような生産的な環境が出来上がり、企業パフォーマンスを高めると議論された^[16]。ダイバーシティが企業パフォーマンスにプラスの影響をもたらすという研究は、特に最初の段階ではジェンダー・ダイバーシティが取り上げられ、女性が働きやすい企業はパフォーマンスが良いとされた（経済産業省2003；児玉，2004）^{[17][18]}。その後徐々にダイバーシティが企業のパフォーマンスに影響を及ぼすこと、さらにはトップマネジメントに多様性がある企業の方が多様性のない企業よりも企業パフォーマンスが良いといった研究が行われるようになった（例えば、Hunt, V・Layton, D・ & Prince, S, 2015）^{[19]注6)}。しかし、属性の多様な人材を集めると経営成果に繋がるわけではない。目に見える属性のダイバーシティ（デモグラフィック型ダイバーシティ）は組織のパフォーマンスにマイナスの影響を与えるという実証結果も存在する（Joshi& Hyuntak, 2009）^[20]。職歴や経験等の業務に関わるダイバーシティ（タスク型ダイバーシティ）が組織のパフォーマンスにプラスの影響をもたらす（Horwitz&Horwitz, 2007）^[21]とも言われている。

日本においても日経連（現日本経団連）のダイバーシティ・ワーク・ルール研究会（2001）^[12]がダイバーシティの概念を取り上げ、表1に示したように「多様な人材を活かす戦略」と定義した。従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略で

注4) 有村（2001）は、ダイバーシティ・マネジメントは「ダイバーシティを競争優位の源泉として活かすために、文化や制度、プログラム、プラクティスの全てを含む企業全体の変革を志向するマネジメント・アプローチのことである」と定義している（有村，2001，814頁）^[11]。

注5) ダイバーシティは大きなリスクとコストを抱えるため、「倫理観」で考えるとコストとなるが、優秀な人材確保・活躍と考えると「戦略」になると捉えられる。

注6) McKinseyの調査（2015）は、人種、民族のダイバーシティが上位25%の企業は、そうでない企業やそれらの業界の中央値よりも良い財務業績をあげていることを示した^[19]。

ある。

ダイバーシティの概念は徐々に日本社会へ浸透していき、経済産業省（2012）は、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」と定義した^[14]。人や集団間に存在する多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけようとするダイバーシティ経営において重要なことは、「インクルージョン（inclusion）」の概念が必要ということである（Works, 2015）^[22]。ダイバーシティのプラス効果を促進する重要な要素として、インクルージョン概念が注目されはじめた（Gonzalez&Denisi, 2009 ; Shore et al, 2011）^{[23] [24]}。

1-4 日本企業におけるダイバーシティの現状

日本企業は、グローバル化に加え少子高齢化による労働人口の減少により人材の多様化に迫られている。ダイバーシティを属性で考えると、女性、高齢者、外国人、障がい者、LGBTQ があげられるが、これまでは特に女性に大きく焦点が当てられてきた。

米国におけるジェンダー・ダイバーシティは、加藤（2008）^[16]のまとめによれば、1964年の新公民法の実行手段であるアファーマティブ・アクションが多くの企業に広まったことから始まったと考えられる。この対象にはマイノリティも含まれているが、先に女性に焦点が当たった。当初ジェンダー・ダイバーシティは社会の要請という受動的なCSR（Corporate Social Responsibility；企業の社会的責任）の一環として取り上げられたが、現在は能動的な企業戦略の一環であるとされている^[16]。

日本では、1997年に女性だけを対象としたポジティブ・アクション（Positive Action；積極的格差是正措置）が規定されたが、女性管理職の伸び率は低く、2016年4月に施行された女性活躍推進法によって変化が生じ始めている。その背景には、米国同様に女性活躍推進は企業戦略の一環であるという認識が広まり始めたことがあげられる。その認識には、ジェンダー・ダイバーシティ諸施策とワーク・ライフ・バランス諸施策を組み合わせることが企業業績にプラスの効果をもたらすといった研究結果も後押しとなっている^[25]。

日本企業におけるダイバーシティといえは、ジェンダー・ダイバーシティ（本論文では、「女性活躍・管理職登用促進」の意味で用いる）が中心となり推進されてきた。政府の指導もあり女性の労働力の特徴であったM字カーブ現象^{注7)}は、2020年には解消しつつある。2021年の世界経済フォーラムによる男女格差を数値化した「ジェンダー・ギャップ指数 2021」^{注8)}では、日本は156カ国中120位という結果である。その中の経済の分野（所得の男女比、幹部・管理職の男女比、専門職・技術職の男女比）に

注7) M字カーブ現象とは、女性が出産や育児によって職を離れ、30代を中心に働く女性が減少することである

注8) ジェンダー・ギャップ指数は、男女格差を数値化したものである。

関しては 156 カ国中 117 位である^[26]。

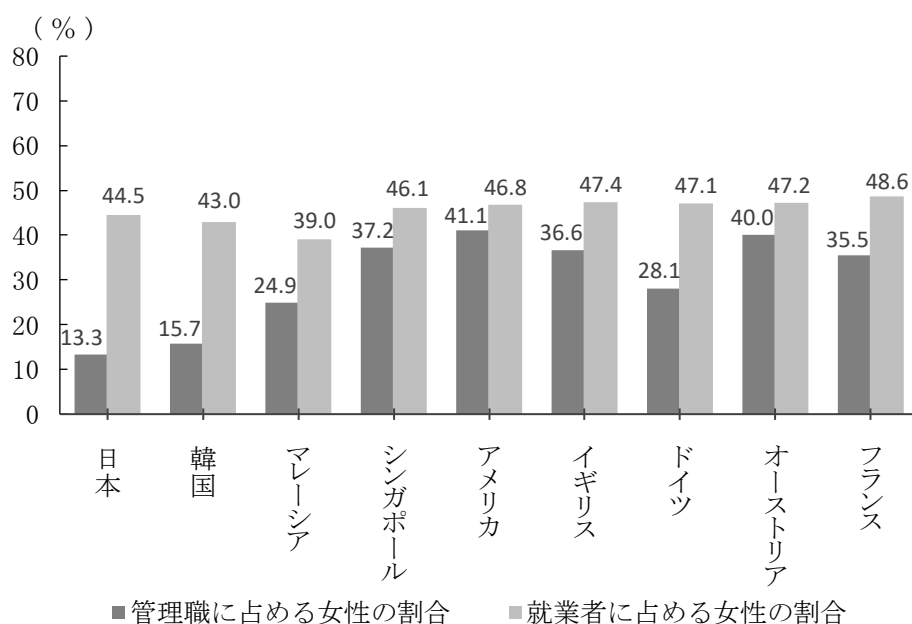


図 1 - 2 就業者及び管理職に占める女性の割合

出所：労働政策研究・研修機構（2022）^[27]

図 1 - 2 には、就業者及び管理職に占める女性の割合を示した。図 1 - 2 からは、日本の全就業者に占める女性の割合が 44.5% に対し、管理職に占める割合は 13.3% でしかないことがわかる。管理職に占める女性の割合は、欧米諸国だけでなくアジア諸国に比べても低い水準にとどまっている^[27]。上述してきたことから、世界的にみて日本の女性活躍は遅れていると言わざるを得ない。

ジェンダー・ダイバーシティには、トップによるその重要性の認識とそれを推進する方針が必要である。それにより男女均等の組織文化や風土が醸成され、男女共に働きやすい環境整備がなされる^{[28] [29] 注 9)}。ここで重要なのは、諸施策が導入されるだけではなく、実際に運用されていなければならないということである^[30]。このことから考えると、ダイバーシティを推進するためには、多様な人材が働きやすい企業文化や風土が醸成されると共に、働きやすい諸施策が導入され、運用されなければならない。企業による仕組み作りが重要になってくる。

注 9) チョチュウイン・加藤（2020）参照。大橋運輸の事例では、トップによる女性活躍推進重要性の認識とそれを推進する方針があり、それにより男女均等の組織文化や風土が醸成され、男女共に働きやすい環境整備がなされたことが示された。

第2節 インクルージョンに関する先行研究

2-1 インクルージョンの背景と定義

インクルージョンの用語はEU諸国での社会的経済格差の問題から生まれた。1980年代のフランスでは、長期失業や不安定就労といった雇用に関する問題が出現し、人々は住宅や教育機会を失った。「新しい貧困」として社会から排除された人々を社会の中で包摂するという社会的包摂が社会的排除の対語となった。教育分野では、教育にアクセスできないすべての子供たちが地域の学校で教育を受けることができるというあり方をインクルージョン教育と考える。このようなインクルージョンの考え方が1990年代米国における経営学の分野に浸透した（大塚, 2019；脇, 2019）^{[31][32]}。

Cox (1991) は、職場や組織のダイバーシティを力に変えるためには多様な人々の融和を促し、差別や偏見のない互いのアイデンティティを尊重しあう組織、すなわち「マルチカルチュラル組織」を作る必要があると主張する。マルチカルチュラル組織とは、①多様な人材がいる、②多様な人材が活躍できる格差のない組織構成がある、③多様な人材がインフォーマルなネットワークから締め出されていない、④差別や偏見がない、⑤組織アイデンティティを持っている、⑥グループ間のコンフリクトが最小限に抑えられているという6つの特徴がある。全てのメンバーが能力を最大限発揮できる環境が整っており、かつ組織全体が人材の多様性に価値があると認識している組織である(Cox, 1991, pp. 39; 船越, 2021, 22頁)^{[7][33]}。このような流れから「インクルージョン」の概念が検討されはじめた。

インクルージョンの概念はダイバーシティ・マネジメント研究の中で出現したためか、多くの先行研究ではダイバーシティと同じ意味であるという混乱がみられる(Ferdman, 2014; Shore et al, 2018)^{[34][35]}。その中で、Mor Barak (2017)^[36]は多様な人材を採用しても従業員のインクルージョン認知が低い状態（ダイバーシティがあってもインクルージョンがない組織）、特定の属性のみで構成されている職場（インクルージョンがあってもダイバーシティがない状態）などが存在するため、ダイバーシティとインクルージョンは区別できると説明する。

2-2 ダイバーシティとインクルージョンの概念の違い

ダイバーシティとインクルージョンの概念の違いを明確にしておく必要がある。表1-2には、ダイバーシティとインクルージョンの違いを示した。

表1-2 ダイバーシティとインクルージョンの違い

	ダイバーシティ	インクルージョン
Miller (1998, p. 151) ^[37]	グループの構成である。	個々人が参加を評価され、グループの中で十分に貢献することができることである。
Roberson (2006, p. 217) ^[38]	組織の属性に焦点を当てる。	組織構成員が心おきなく参加と貢献ができるように、障害となるものを取り除くことに焦点を当てる。
Winters (2014, p. 206) ^[39]	法律で強制することができる。	任意で行うものである。
Ferdman (2014, p. 3) ^[34]	多数のアイデンティティ・グループとその文化がある組織や文化に存在する。	組織や分化に存在するダイバーシティを有益なものにするプロセスや行動である。
ラコアー (2016, 150 頁) ^[40]	エレメント (要素) である。	エレメントがともにうまく働いていることである。

表1-2に示されたようにダイバーシティとインクルージョンの関係は、ダイバーシティが組織内に多様性が存在することであり、法律で強制できることでもある。いっぽうのインクルージョンはその多様性が持つ個々の能力が発揮できるということであるが、これは任意で行うものである。

このようにインクルージョンはダイバーシティ分野の研究者の中で注目されているが、まだ萌芽的な概念である。また学術上におけるインクルージョンの定義はさまざまであり、国際的に統一されたものがあるわけではない。表1-3には、経営学におけるインクルージョンの定義を示した。

表 1 - 3 経営学におけるインクルージョンの定義

Miller (1998, p. 151) ^[37]	<p>“are allowed to participate and are enabled to contribute fully” (参加を評価され、グループの中で十分に貢献することができること)</p>
Mor Barak (1999, p. 52) ^[41]	<p>“the degree to which individuals feel part of critical organizational processes” (個人が組織の重要なプロセスに参加していると感じる度合い)</p>
Pelled et al. (1999, p. 1014) ^[42]	<p>“the degree to which an employee is accepted and treated as an insider by others in a work system” (社員が仕事のプロセスにおいて他者より内集団のメンバーとして扱われ、受け入れられている状態のこと)</p>
Roberson (2006, p. 228) ^[38]	<p>“the employee involvement and the integration of diversity into organizational system and processes” (社員が組織の一員として、組織のシステムやプロセスにかかわり、統合されていること)</p>
Lirio et al. (2008, p. 444) ^[43]	<p>“when individuals feel a sense of belonging, and inclusive behaviors such as eliciting and valuing contributions from all employees are part of the daily life in the organization” (一人ひとりに職場への帰属感があり、従業員全員が組織の一員として日々価値貢献を行っている状態のこと)</p>
Shore et al. (2011, p. 1265) ^[24]	<p>“the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness” (社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと)</p>
Jansen et al. (2014, p. 373) ^[44]	<p>“the degree to which an individual perceives that the group provides him or her with a sense of belonging and authenticity” (集団が個人に対して与える帰属感とありのままの自分でいられる程度)</p>
Buengeler et al. (2018, p. 292) ^[45]	<p>“whether individuals feel they can simultaneously experience uniqueness, belongingness, and communality” (個人が帰属感と自分らしさの発揮、及び公共性のすべてを同時に成り立たすことができていると感じていること)</p>

表1-3に示したMiller (1998) からLirio et al. (2008)までを見ていくと、インクルージョンは「組織に受け入れられているという実感」であることがわかる。また、Shore et al. (2011) は、インクルージョンとは、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと」(p.1265)であると述べている。すなわち、個人が帰属意識を持つことや組織内のさまざまなプロセスに関わり、自分らしさの発揮（個人が持つ能力、スキル、経験）が実感できることである。

表1-4には、Shore et al. (2011) によるインクルージョン概念のフレームワークを示した。個人のインクルージョン認識において、インクルージョンが認識されている状態と、そうではない状態のことを明確に示している。表1-4からは、集団への帰属感が高く、集団内での自分らしさの価値が高いときがインクルージョンの状態であることがわかる。すなわち、このような状態のとき個々の能力が十分に発揮されるということになる。

表1-4 インクルージョン概念のフレームワーク

	集団への帰属感	
	低い	高い
集ら低 団しい 内さ での 価値 自分 分が	<p>Exclusion (排除)</p> <p>仕事を共にする集団において、自らは価値がある個としても内集団メンバーとしても認識されていないが、他者は内集団メンバーとして扱われている。</p>	<p>Assimilation (同化)</p> <p>仕事を共にする集団において、その集団における支配的で標準的な雰囲気に従うことで内集団メンバーと認識され、自分らしさの発揮が軽視されている。</p>
集ら高 団しい 内さ での 価値 自分 分が	<p>Differentiation (差別化)</p> <p>仕事を共にする集団において、内集団メンバーとしては扱われていないが、個人としてその価値を認められており、その集団の成功には欠かせないと考えられている。</p>	<p>Inclusion (包摂)</p> <p>仕事を共にする集団において、内集団メンバーとして扱われており、価値ある個として自分らしさの発揮が許されている。または、奨励されている。</p>

出所：Shore et al. (2011, p.1266)、船越 (2021, 35 頁)

しかし、Jansen et al. (2014) は、帰属感と自分らしさの発揮は真逆のニーズであり、どちらかが高ければ、一方は低くなるはずと主張する。加えて、他人との共通項が少なければ自分らしさが相対的に可視化されやすいため、個人がマジョリティに属しているのか、マイノリティに属しているかで、個人の認識する「自分らしさの発揮」

は異なるのではないかと指摘する。

しかし、Deci & Ryan (2000) ^[46]は、ありのままの自分であるというのであれば、違いだけでなく、似ていることも含まれているため、マイノリティ人材、マジョリティ人材にかかわらず誰でも認識する条件は同じと説明した。また、「帰属感」と「ありのままの自分であること」は同時に両立が可能であるとも述べている。それらのことから、Jansen et al. (2014) は、「自分らしさの発揮」よりも、「ありのままの自分らしさの発揮」の方が適していると主張する。しかし「自分らしさの発揮」と「ありのままの自分らしさ発揮」が異なるとして、それらの実感をどう区別するのだろうか。「ありのままの自分らしさの発揮」が「自分らしさの発揮」と表現されるのではないだろうか。そのように考えると、本人が自分らしさを発揮していると組織内の扱いにより実感していることが重要だと考える。

また、Buengeler et al. (2018) は、個人の「自分らしさの発揮」は周囲や所属する集団の成果に貢献するような発揮でなければならないと考える。同じ集団に属するメンバーが、互いや全体の利益を意識しながら「自分らしさの発揮」を行っていく必要があるということである。そのためには、組織や職場における共通のアイデンティティを構築し、それを「集合的自己概念」として個人に認識させる必要がある。集合的自己概念とは、個人の違い（個人的自己概念）や人間関係（対人的自己概念）に共有する価値観（公共性）を持たすことである。これが実現できれば、組織やグループにおけるインクルージョンとなる。それ故、インクルージョンとは、「個人が帰属感と自分らしさの発揮、及び公共性を同時に成り立たすことができていると感じていること（p. 292）」と定義した^[7]。

上述したように、インクルージョンには、個人の帰属感と所属する集団の成果に貢献するような自分らしさの発揮が求められる。そのためには、組織や職場において共有される価値観を持たすことが必要である。

2-3 インクルージョンに必要な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンには、トップのダイバーシティに対するコミットメントが重要となる。トップは、ダイバーシティを取り入れることによりどのような成果を得ようとしているのかといった経営ビジョンを示し、その実現のためにインクルージョンの必要性を組織全体に浸透させていくことが求められる。具体的には、経営理念や行動指針などによりダイバーシティとインクルージョンを組織全体の共有価値としていくことである。それと同時に、個々が持つ能力を発揮できるような仕組み作りに落とし込んで、環境を整えていくことも必要となる。このようにして醸成した組織文化や組織風土を各職場の管理者へしっかり浸透させていかなければならない。

Nishii (2013)^[47]は、インクルージョンを促進する職場内の取り組みについて、「公正性の担保」、「オープンネスの醸成」、「意思決定への参画」という三つを確立させることが必要であると述べている。まず公正性の担保は、偏りのない公正に実施される雇用慣行、入社後の扱いや評価が公正に行われているかどうかである。つぎにオープンネスの醸成は、職場で多様な従業員の対人間関係における互いの違いを尊重し、自分らしさを発揮ができる風土が醸成されているかどうかである。最後に意思決定への参画は、組織の重要なプロセスに個人の考え方やアイデアが提案できるかどうかである。

上述した多様な人材が意思決定に参画することは、チーム内に多様な意見や情報が提供され創造性を高める可能性がある。しかし、多様な人材が意思決定にかかわる機会があるとしても、その機会において人材が発言をためらう状況ならば、彼/彼女らの意見は成果にも反映されないのである。そこで、個人のインクルージョンの認識に影響を及ぼす概念といわれているのが、Edmondson(1999)^[48]による心理的安全性である。心理的安全性とは、チーム内において個人が対人間関係においてリスクを冒しても安全であるという共通意識が存在する状態のことである(船越, 2021)^[7]。また、Shore et al. (2018)は、心理的安全性が高く感じられる職場ほど、個人のインクルージョンの認識が高まると主張している^[35]。

荒金(2020)^[49]は、組織の中に心理的安全性が低くなる要因として以下の四つを挙げている。①無知の不安(意見を見下されるのではという不安から必要な質問や相談ができない)、②無能への不安(非難や失敗を許されない雰囲気から情報、報告が遅れ、重大なトラブルにつながる可能性がある)、③邪魔への不安(自分の行動や発言が邪魔な行為ではないかという不安から提案や、行動が消極的となる)、④否定への不安(ネガティブな発言ではないかと必要以上の不安から判断ができなくなる)である。

また、心理的安全性を高めるには、職場や個人の中にあるアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に対処することが重要であるとしている。アンコンシャス・バイアスとは、「過去の経験や習慣、環境から生じる自分自身が気づかずに持つ偏った見方・考え方」のことである。無意識の偏見・考え方にならないように、相互理解を深める

「対話」の「場」を作ることが重要で、心理的安全性はリーダーの心理的柔軟性によって構成されているという特徴がある^[47]。

このように、組織や職場内のインクルージョン促進の仕組みを整備することによって、従業員はインクルージョンを知覚する^[47]。その結果互いの考え方や意見を共有することに繋がり、相互信頼を構築することにもなる(林, 2019)^[50]。また、Shore et al. (2011) は、従業員がインクルージョンを知覚するとウェルビーイングや組織コミットメント、職務満足などが高まり企業成果が期待できると述べている^[24]。

引用参考文献

- [1] 谷口真美 (2018) 「ダイバーシティの捉え方 (特集: ダイバーシティと交通 一殻を破る-)」『運輸と経済』78巻, 第9号, 12-19頁。
- [2] 有村貞側 (2008) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究 ー在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通してー』文眞堂。
- [3] 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」『高千論叢』52(1), 53-82頁。
- [4] 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。
- [5] Cox, T. H. (1993) “Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice” Berrett-Koehler Publishers.
- [6] Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001) “Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspective on Work Group Processes and Outcomes” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46(2), pp. 229-273.
- [7] 船越多枝 (2021) 『インクルージョン・マネジメント ー個と多様性が活きる組織ー』白桃書房。
- [8] Cox, T. H., Blake, S. (1991) “Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness” *Academy of Management Executive*, Vol. 5(3), pp. 45-56.
- [9] Thomas, R. R. Jr. (1991) “Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity” AMACOM, American Management Association.
- [10] Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999) “Diversity Management: A New Organizational Paradigm” *Journal of Business Ethics*. Vol. 21(1), pp. 61-76.
- [11] 有村貞則 (2001) 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント(1): アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況」『山口経済学雑誌』49(5), 813-843頁。
- [12] 日本経済団体連合会 (2001) 「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm
(2022年1月12日アクセス)。
- [13] Charles, Joann. (2003) “Diversity Management: An Exploratory Assessment of Minority Group Representation in State Government” *Public Personnel Management*, Vol. 32(4), pp. 561-577.
- [14] 経済産業省 「新・ダイバーシティ経営企業100選」
<http://www.diversity100sen.go.jp> (2022年1月12日アクセス)。
- [15] チョウウイン・加藤 (2022) 「ダイバーシティ&インクルージョンに関する先行研究の整理および研究課題」(ワーキングペーパー)『経営情報科学』第16巻, 第2号, 11-

25 頁。

- [16] 加藤里美 (2008) 「企業の社会的責任とジェンダー・ダイバーシティ」『生き延びる消費者生き延びる経営』成文堂。
- [17] 経済産業省男女共同参画研究会 (2003) 「男女共同参画研究会報告『女性の活躍と企業業績』」。
- [18] 児玉直美 (2004) 「女性活用は企業業績を高めるか」『日本労働研究雑誌』No. 525, 38-41 頁。
- [19] Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015) “Why Diversity Matters” January Article, McKinsey & Company.
- [20] Joshi, Aparna & Hyuntak, Roh. (2009) “The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review” *Academy of Management Journal*, Vol. 52(3), pp. 599-627.
- [21] Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007) “The Effects of Team Diversity on team outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography” *Journal of Management*, Vol. 33(6), pp. 987-1015.
- [22] Works (2015) 「米国レポート後編米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質」128号, 28-39 頁。
- [23] Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009) “Cross-level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30(1), pp. 21-40.
- [24] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011) “Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research” *Journal of Management*, Vol. 37(4), pp. 1262-1289.
- [25] 加藤里美ら (2019) 「愛知県におけるジェンダー・ダイバーシティに関する調査研究 (1): 女性管理職と女性管理職候補にとっての課題と課題解決への考え」『日本経営診断学会論集』Vol. 18, 97-103 頁。
- [26] World Economic Forum (2021) “The Global Gender Gap Report”.
- [27] 労働政策研究・研修機構 (2022) 『データブック国際労働比較』。
- [28] チョウウイン・加藤 (2021) 「ダイバーシティ経営の事例研究 -CSVに焦点を当てたダイバーシティ経営-」『日本経営診断学会論集』20 巻, 65-71 頁。
- [29] チョウウイン・加藤 (2020) 「ダイバーシティ&インクルージョン推進企業へのインタビュー調査 -大橋運輸株式会社のケース-」(研究資料)『経営情報科学』第 14 巻, 第 2 号, 133-146 頁。
- [30] 加藤里美 (2018) 「ワーク・ライフ・バランス推進企業: 男性が育児休業制度を活用できる企業化」『IE レビュー』Vol. 59, No. 3, 43-48 頁。
- [31] 大塚英美 (2019) 「日本的雇用システムとダイバーシティ・マネジメントの関係に関

- する研究 –インクルージョンの概念に着目して–」『神戸学院経済学論集』51 巻, 第 1・2号, 65-93 頁。
- [32] 脇夕希子 (2019) 「ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異の考察」『商経論叢』60(2), 33-44 頁。
- [33] Cox Jr, T. (1991) “The Multicultural Organization” *Academy of Management Executive*, Vol. 5 (2), pp. 34-47.
- [34] Ferdman, B. M. (2014) “The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework” *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Jossey-Bass, pp. 3-54.
- [35] Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018) “Inclusive Workplaces: A Review and Model” *Human Resource Management Review*, Vol. 28(2), pp. 176-189.
- [36] Mor Barak, M. E. (2017) “Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace” Fourth Edition, Sage Publications, pp. 301-313.
- [37] Miller, F. A. (1998) “Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion” *Public Personnel Management*, Vol. 27(2), pp. 151-160.
- [38] Roberson, Q. M. (2006) “Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations” *Group & Organization Management*, Vol. 31(2), pp. 212-236.
- [39] Winters, M. (2014) “From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation” *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Jossey-Bass, pp. 205-228.
- [40] ラコアー, ディートラス (2016) 「ダイバーシティ&インクルージョン –多様であることに効果を生み出す理論や手法, アイディア–」『人間関係研究 15』南山大学人間関係研究センター, 145-167 頁。
- [41] Mor Barak, M. E. (1999) “Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion” *Administration in Social Work*, Vol. 23(3-4), pp. 47-68.
- [42] Pelled, L. H., Ledford Jr, G. E., & Mohrman, S. A. (1999) “Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion” *Journal of Management Studies*, Vol. 36(7), pp. 1013-1031.
- [43] Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008) “The Inclusion Challenge with Reduced-Load Professional: The Role of The Manger” *Human Resource Management*, Vol. 47(3), pp. 443-461.
- [44] Jansen, W. S., Otten, S., Zee, K. I., & Jans, L. (2014) “Inclusion: Conceptualization and Measurement” *European Journal of Social Psychology*, Vol. 44(4), pp. 370-385.
- [45] Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018) “How Leaders Shape the Impact of HR’s Diversity Practices on Employee Inclusion” *Human Resource Management*

Review, Vol. 28 (3), pp. 289-303.

- [46] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior" *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), pp. 227-268.
- [47] Nishii, L. H. (2013) "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender Diverse Groups" *Academy of Management Journal*, Vol. 56(6), pp. 1754-1774.
- [48] Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(2), pp. 350-383.
- [49] 荒金雅子 (2020) 『ダイバーシティ&インクルージョンーこれからの経営戦略と働き方ー』 日本規格協会。
- [50] 林祥平・佐藤佑樹 (2019) 「職場のダイバーシティが協力的志向的モチベーションを向上させるメカニズム」『日本経営学会誌』 第 42 号, 52-62 頁。

第2章 研究の枠組と研究課題

第2章では、第1節において、本論文の枠組みを説明する。第2節では、本論文の課題を述べる。

第1節 本論文の枠組み

ダイバーシティの概念は、1960年代に米国で雇用差別を禁止することから生まれ、1980年代の人的資源管理において米国社会に定着した。それまでに幾つかのアプローチが試みられたが^{注1)}、Valuing Diversity (われわれ一人ひとりが独特であり、それがわれわれのすばらしさの源泉である)という多様性を価値付ける考え方が一般化した。ダイバーシティはそのまま訳せば多様性であるが、本論文における多様性には上述のような多様性を価値付ける考え方が含まれていると定義する。また、本論文において「ダイバーシティ」、「多様性」そして「人材の多様化」と表現する際も、多様性を価値付ける考え方が含まれていると考えていく。

また多様性の構成は、人口統計学上の変数である人種、民族、性別、宗教、国籍、社会的地位など集団としてグループ化できる全て(「カルチュラル・ダイバーシティ」であるが、この中に目に見える「表層的ダイバーシティ」が含まれる)であり、目に見えない価値観、経験、態度、教育、家庭環境などの「深層的ダイバーシティ」を含む^{注2)}。本論文における多様性の構成は、以上のように定義する。

1980年代の米国でダイバーシティが一般化した背景には、グローバル化の波が押し寄せたことと、将来的に労働者として参入してくる女性やマイノリティが活躍していかなければ企業の存続に影響を及ぼしてくることの認識が生まれたことがあげられる。そのためダイバーシティ・マネジメントが経営課題として定着していった。ダイバーシティ・マネジメントの下、人々の能力が最大限発揮され、組織目標が達成されるような生産的な職場環境ができあがると、企業のパフォーマンスを高めると議論がなされた。ダイバーシティが企業パフォーマンスにプラスの影響をもたらすという研究が盛んになり、特に最初の段階ではジェンダー・ダイバーシティが取り上げられた。徐々にダイバーシティが企業のパフォーマンスに影響を及ぼすこと、さらにはトップマネジメントに多様性がある企業の方が多様性のない企業よりも企業パフォーマンスが良いといった研究が行われるようになった。

そういった流れと並行して、ダイバーシティにインクルージョンの概念が取り上げられるようになっていった。インクルージョンは、一般的に「包摂」、「受容」と訳されるが、ダイバーシティ&インクルージョン(ダイバーシティとインクルージョン)

注1) 詳細については、「第1章 先行研究」を参照。

注2) 「第1章 先行研究」の図1を参照。

と表して一緒に議論されるためか、ダイバーシティと同じように捉えられている傾向にあるが、ダイバーシティとインクルージョンは異なる概念である^{注3)}。

インクルージョンは、ダイバーシティ同様に、国際的に統一した定義があるわけではない。しかし多くの研究者がその定義を試みている。米国で実際にダイバーシティの環境で仕事をする人々に言わせると、インクルージョンは「組織に入ってきたとき、誰もが自らの価値観、意見、アイデアを尊重され、自分は組織の一部であると感じさせる組織文化が必要になる。これがインクルージョン」^[1]と言う。学術的にもさまざまな定義がなされているが、Shore et al. (2011) によるインクルージョンの定義が一般化しつつあるといえるのかもしれない。それは、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと」である。本論文においてもその定義を用いていく。ただ、個人の「自分らしさの発揮」は周囲や所属する集団の成果に貢献するような発揮でなければならないと考える。同じ集団に属するメンバーが、互いや全体の利益を意識しながら「自分らしさの発揮」を行っていく必要があるということである。

上述してきたダイバーシティ&インクルージョンを推進するためには、トップによるそれらへのコミットメントが十分に組織文化に反映され、その重要性が認識される組織文化が形成されることがなくてはならない。すなわち、組織風土としても浸透していることが必要となる。さらに、組織風土として浸透させていくためには、それらを反映する取り組みが実施されてなければならない。先行研究では、このようにインクルージョンの仕組みを体系立てているものは極めて少ない。本論文では、インクルージョンの仕組みを体系立てていく。

米国で誕生したダイバーシティの考え方は、日経連（現日本経団連）によりもたらされた。ダイバーシティは「多様な人材を活かす戦略」と定義され、従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略とされた。このダイバーシティの考え方は、ダイバーシティ・マネジメントに対応していると考えられる。多様性を価値付け、それを活かしていくための組織変革をすることで、企業の成長と個人の幸せにつなげるアプローチである。

このようなダイバーシティの概念は徐々に日本社会へ浸透していき、ダイバーシティ経営として世間の耳目を集めている。経済産業省がダイバーシティ経営とは、「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」と定義した。人や集団間に存在する多

注3) 詳細は「第1章 先行研究」を参照。

様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけようとするダイバーシティ経営において重要なことは、インクルージョンの概念が必要ということである。多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営は、インクルージョンを含めて考えている。本論文では、ダイバーシティ&インクルージョン推進企業として、経済産業省が選定するダイバーシティ経営企業を考える。多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営は、インクルージョンを含めているからである。また、愛知工業大学経営学部に求人を出している企業・1985社を日本企業と考え、分析と考察を行っていく。

第2節 本論文の課題

本論文の課題は、まず経済産業省によるダイバーシティ経営企業の特徴を明らかにする。つぎにダイバーシティ&インクルージョンの仕組み構築に向けて、ダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組みを提示する。それを踏まえて、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みの構築がどの程度行われているのかを示していく。具体的には、ダイバーシティ&インクルージョン推進企業と推進していない企業でインクルージョンに必要な要素の取り入れ方に違いがあるのかどうか、またダイバーシティ&インクルージョンを推進する企業の創意工夫とそうでない企業の課題を示していくことである。

ダイバーシティ経営の特徴については、経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選」と「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された企業を対象に、ダイバーシティ経営を始めた背景とねらい、その取り組み、どのような経営成果を出しているのかについて特徴を明らかにする。その際、企業規模、地域別、業種別の比較も行う。

ダイバーシティ&インクルージョンを促進していく仕組み構築に向けて、まず先行研究からインクルージョンを促進していく仕組みの提示を行う。次にそれを踏まえて、現状の日本企業においてインクルージョン促進していくための仕組みがどの程度構築されているかを愛知工業大学経営学部で求人を出している企業への質問紙調査を行う。

また、人材の多様化を推進している企業は、多様化が企業価値をもたらすという考えの下で人材の多様化を推進しているのかどうかを明らかにすると同時に、どのような創意工夫を行っているのかを示していく。さらに、人材の多様化を推進していない企業は、多様化を推進していかなければならないと考えているのかどうか、また多様化を推進していかなければならないと考えている企業は、多様化にはどのような課題があると考えているのかを明らかにする。これらのことを通して、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの課題について考察していく。

第3章 日本企業におけるダイバーシティ経営の特徴

第3章では、現状の日本企業におけるダイバーシティ経営の特徴を明らかにする。具体的には、経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選（第3章では、以下「ダイバーシティ経営企業」とする）」と「新・ダイバーシティ経営企業100選（第3章では、以下「新・ダイバーシティ経営企業」とする）」に選定された268社を対象に、ダイバーシティ経営の特徴を示していく。第1節では、ダイバーシティ経営企業の特徴をみるにあたり、その分析方法と対象企業について説明する。1-1では分析方法について、1-2では調査対象企業・268社の業種別内訳を示す。第2節においては、「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営企業」の特徴を明らかにする。2-1から2-3までに、「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」の分析結果を示す。第3節では、地域別での特徴を明らかにする。3-1から3-3までに、「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」の分析結果を示し、3-4には愛知県、東京都、大阪府の比較を明らかにしていく。第4節では、第2節と第3節のまとめと考察を述べる。第5節においては、企業規模別による特徴を明らかにする。5-1には、企業規模による業種別内訳を示し、5-2から5-4までに、「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」の分析結果を示し、5-5には大企業と中小企業の比較を明らかにする。第6節では業種別の特徴を明らかにする。6-1から6-3までに、「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」の分析結果を示す。第7節では、第5節と第6節のまとめと考察を行う。

第1節 ダイバーシティ経営の特徴

1-1 方法

経済産業省^[1]による「ダイバーシティ経営企業100選」^{注1)}140社と「新・ダイバーシティ経営企業100選」^{注2)}128社に選定された合計268社のダイバーシティ経営の報告書における「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」の文章記述について計量テキスト分析（KH Coder）^[2]を行う。

KH Coderはテキストマイニング用のソフトウェアである。KH Coderで分析を行なうためには、分析するすべてのテキストをエクセルファイルに取り込むことが必要である。それらが分析用データとして整ったところで、KH Coderに読み込ませ、前処理を行う。前処理とは、形態素解析によりテキストから品詞別に抽出語を抜き出し、データベースとして整える作業である。その後は、計量テキスト分析する。

計量テキスト分析とは、計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分

注1) 2012年から2014年までが「ダイバーシティ経営企業100選」である。

注2) 2015年から2019年までが「新・ダイバーシティ経営企業100選」である。ちなみに経済産業省による「新・ダイバーシティ経営企業100選」の選定は2020年で終了している。

析し、内容分析 (Content Analysis) を行う方法である (樋口, 2014, 15 頁) ^[2]。本論文においては、分析結果を共起ネットワークで示す。共起ネットワークとは出現パターンの似通った語、すなわち抽出語間の共起性の強さをネットワーク図で表したものである。円の大きさは言葉の頻度の多さ (Frequency) を示し、円をつなぐ線 (Edge) の距離は関連性の深さを示している。分析では、関連性の強さを示す共起関係の算出には Jaccard 係数を使用した。ただし、図の中に Jaccard 係数は示していない。

1-2 調査対象企業・268 社の内訳

表 3-1 には、調査対象企業・268 社の業種別内訳を示した。表 3-1 からは、選定企業には製造業が圧倒的に多く、全体の 44.4% 占めることがわかる。地域別にみると、東京都 37%、大阪府 44%、愛知県 56%、その他の地域^{注 3)} 49% である。

注 3) その他の地域は、愛媛県、茨城県、岡山県、沖縄県、岩手県、岐阜県、宮崎県、宮城県、京都府、熊本県、群馬県、広島県、香川県、高知県、埼玉県、三重県、山形県、山口県、山梨県、滋賀県、鹿児島県、新潟県、神奈川県、青森県、静岡県、石川県、千葉県、大分県、長野県、島根県、徳島県、栃木県、福岡県、福島県、兵庫県、北海道、和歌山県である。

表 3 - 1 調査対象企業・268 社の業種別内訳

() は中小企業数

	東京都	大阪府	愛知県	その他	合計
建設業	4	3 (1)	—	(10)	18
製造業	28 (10)	10 (6)	6 (3)	13 (43)	119
卸売業、小売業	3 (3)	2 (3)	(1)	6 (6)	24
情報通信業	15 (2)	(1)	—	1 (3)	22
金融業、保険業	17 (1)	3	—	5	26
学術研究、専門・技術サービス業	1 (1)	—	(1)	—	3
教育、学校支援業	—	—	—	(2)	2
医療・福祉	—	—	—	1 (2)	3
生活関連サービス業、娯楽業	1	—	—	1 (4)	6
その他サービス業	3 (5)	(4)	(1)	(8)	21
運輸業、郵便業	6	1 (1)	(1)	(1)	10
不動産業・物品賃貸業	1 (1)	—	—	(2)	4
電気・ガス・熱供給・水道業	—	1	1	—	2
宿泊業・飲食サービス	—	—	1	1 (4)	6
複合サービス業	—	—	(1)	—	1
農業・林業	—	—	—	(1)	1
合計	102	36	16	114	268

第2節 「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営企業」の特徴

経済産業省^[1]による「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営企業」の報告書における「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」の文書記述を計量テキスト分析 (KH Coder) した。これにより、どのような目的でダイバーシティ経営を始め、どう対応し、どのような成果を出しているのかについての要約を提示していく (要約提示を示していく)。そうすることで、今後ダイバーシティ経営に取り組もうとする企業に対して何らかの示唆を与えることができると考える。

2-1 背景とねらい

図3-1には、「背景とねらい」に関する共起ネットワークを示した。図3-1に関しては、報告書の文章(129,878単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く39,319単語を抽出して分析対象とした。

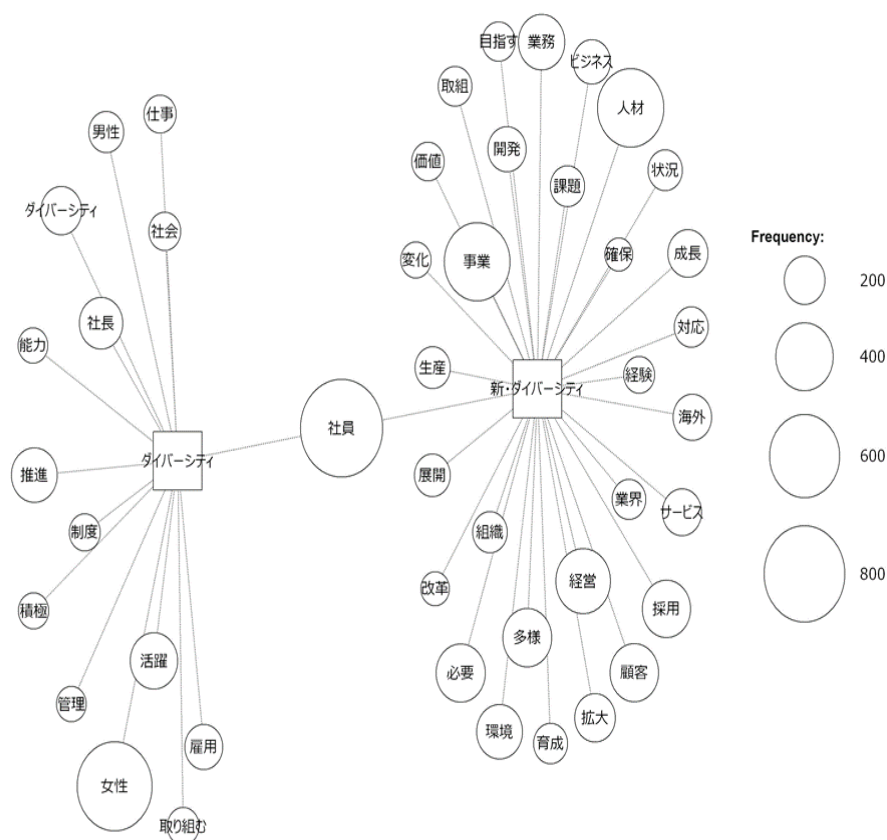


図3-1 「背景とねらい」に関する共起ネットワーク^{注4)}

注4) 共起ネットワークは「最小出現数 差異が顕著な上位 60 語を使用 最小スパニング・ツリー (MST: Minimum Spanning Tree) だけを描画共起関係 Jaccard を使用」。図3-1から図3-45まで同様である。

図3-1には、「背景とねらい」に関する共起ネットワークを示した。図3-1に関しては、報告書の文章(129,878単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く39,319単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、「ダイバーシティ経営企業」では「女性」の頻度が多く、「活躍」、「推進」、「ダイバーシティ」そして「社長」といった関連語から、女性活躍推進やダイバーシティ推進が「背景とねらい」にあることがわかる。「新・ダイバーシティ経営企業」では「事業」、「人材」、「多様」の頻度が多く、「経営」とも関連があることから、経営戦略としてのダイバーシティ経営が「背景とねらい」の中に盛り込まれてきたことがわかる。

2-2 取り組み

図3-2には、「取り組み」に関する共起ネットワークを示した。図3-2に関しては、報告書の文章(282,096単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く76,882単語を抽出して分析対象とした。

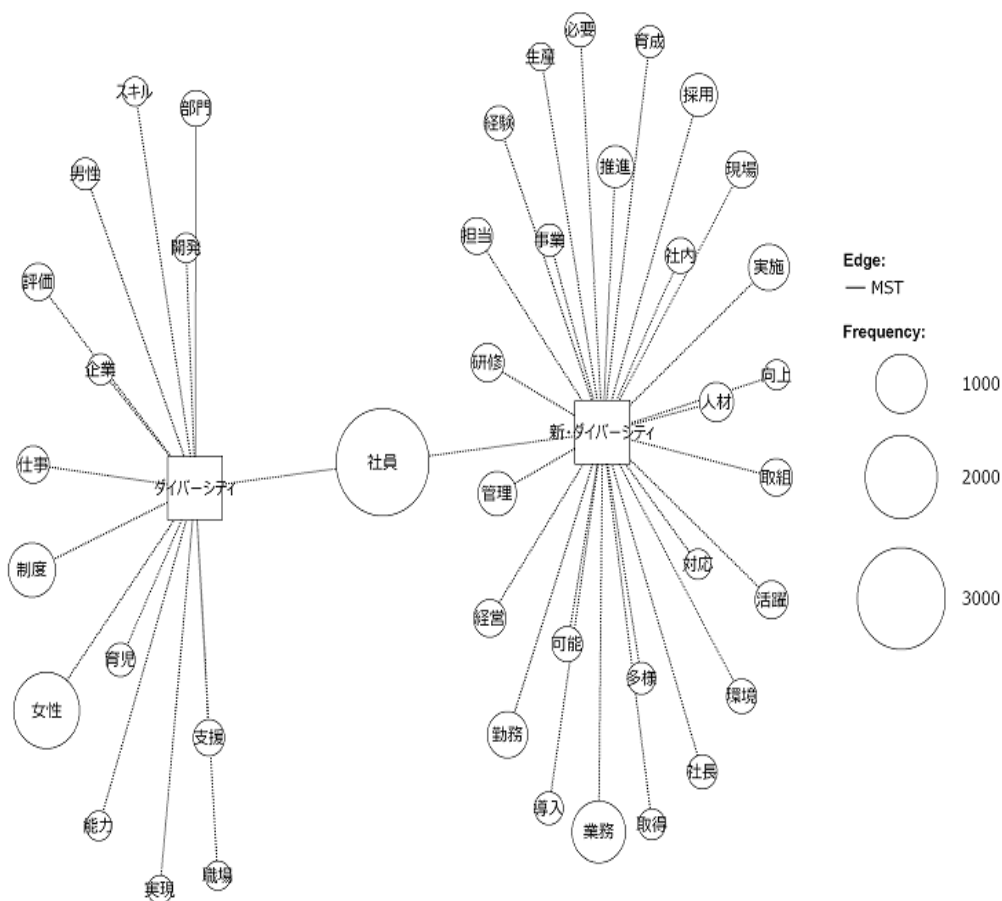


図3-2 「取り組み」に関する共起ネットワーク

図3-2には、「取り組み」に関する共起ネットワークを示した。図3-2に関しては、報告書の文章(282,096単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く76,882単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、「ダイバーシティ経営企業」では「女性」と「制度」の頻度が多く、「育児」や「支援」が関連語として出てくることから、女性活躍推進の制度や支援が構築されてきていることがわかる。「新・ダイバーシティ経営企業」では、「採用」、「育成」、「活躍」、「推進」、「業務」とより幅の広い関連語が出てきており、人材採用や育成の仕組みが構築されてきていることがわかる。

2-3 経営成果

図3-3には、「経営成果」に関する共起ネットワークを示した。図3-3に関しては、報告書の文章(134,109単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く39,412単語を抽出して分析対象とした。

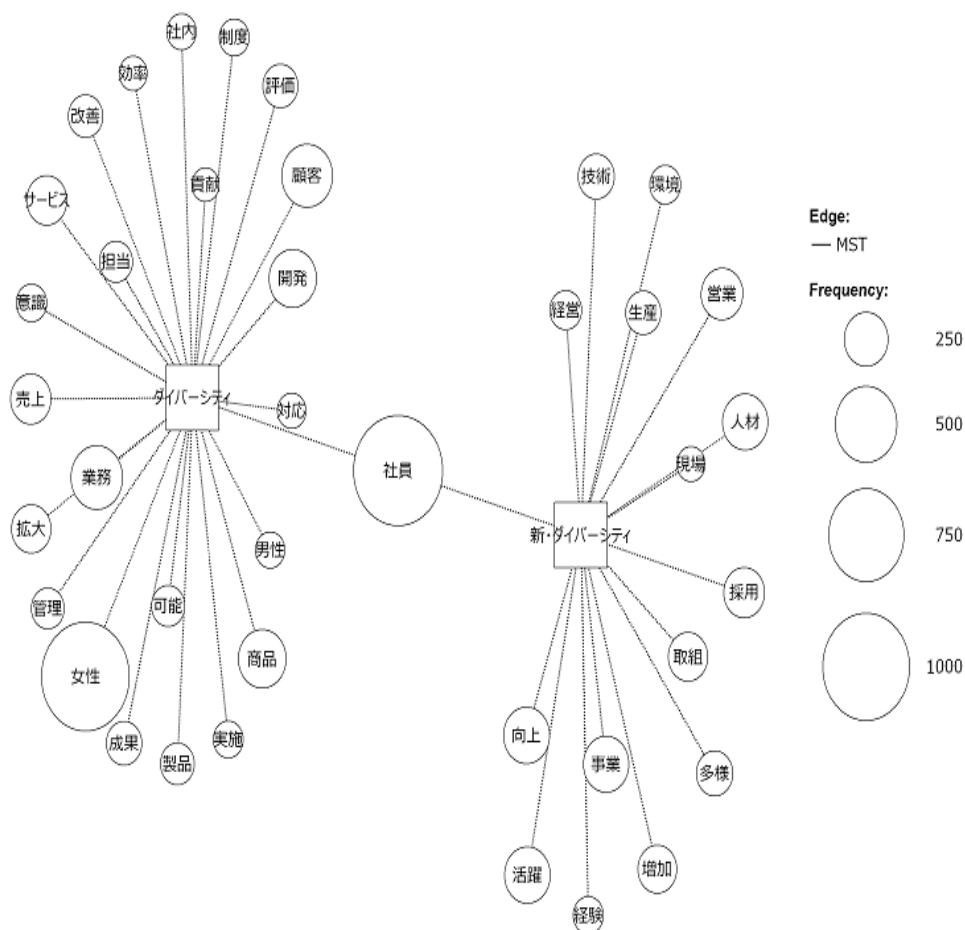


図3-3 「経営成果」に関する共起ネットワーク

図3-3には、「経営成果」に関する共起ネットワークを示した。図3-3に関しては、報告書の文章(134,109単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く39,412単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、「ダイバーシティ経営企業」は「女性」の頻度が多く、「業務拡大」、「売上」、「開発」など「経営成果」に関する関連語がみられる。「新・ダイバーシティ経営企業」では「事業」、「向上」、「増加」などの「経営成果」に「多様」、「活躍」、「現場」、「人材」といった働き手に関する「経営成果」が出てきている。

図3-7には、その他の地域における「背景とねらい」に関する共起ネットワークを示した。図3-7に関しては、報告書の文章(54,667単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く15,768単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、九つの要約が提示された。

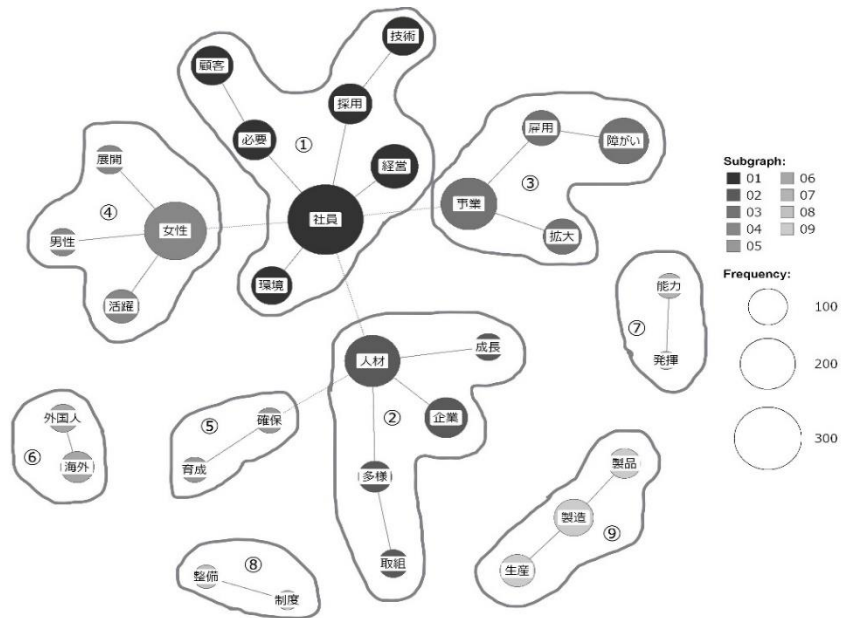


図3-7 その他の地域における「背景とねらい」に関する共起ネットワーク

表3-2 地域別の「背景とねらい」要約提示^{注5)}

愛知県	東京都
①グローバル産業への転換 ②中小企業の人材確保 ③国内市場縮小から海外事業展開 ④スキルや技術の経験を活かす ⑤社員の定着と職場改善 ⑥自動車市場を取り巻く環境変化 ⑦高齢者再雇用制度 ⑧社内の労働環境改善 ⑨多様な人材による新規顧客開拓 ⑩能力発揮 ⑪子育てしながらの勤務体制	①多様なニーズへ対応する多様な人材 ②ダイバーシティ推進の環境づくり ③組織風土変革 ④多様性の尊重 ⑤働き方改革 ⑥女性管理職比率 ⑦能力発揮 ⑧国内市場の縮小から海外事業の拡大 ⑨労働人口の減少
大阪府	その他の地域
①社会構造対応する新たな事業展開 ②多角化や海外展開による女性戦略拡大 ③多様な人材の活躍推進 ④市場環境や顧客ニーズの多様化に対応 ⑤新製品開発や業務効率化等の取り組み ⑥海外販路拡大 ⑦ビジネスの転換 ⑧社内の意識改革 ⑨ダイバーシティ経営 ⑩就業継続のための環境整備	①新規顧客の開拓 ②多様な人材の活躍 ③事業内容を拡大 ④女性活躍によるビジネス展開 ⑤人材育成・確保 ⑥海外拠点の拡大 ⑦能力を発揮の仕組み ⑧支援制度の整備 ⑨高品質で付加価値のある製品

表3-2には、地域別の「背景とねらい」の要約提示を記した。表3-2からは、「国内市場の縮小による海外事業展開」、「新規顧客の開拓のための多様な人材活躍」といった共通点があることがわかる。女性に関しては、東京都は「⑥女性管理職比率」、大阪府は「②女性戦力拡大」、その他の地域は「④女性活躍によるビジネス展開」という要素が示された。愛知県は「⑪子育てしながらの勤務体制」という就業継続支援の体制を整えるという要素が示され、女性活躍推進のための仕組み作りの段階であることを示唆した。東京都の要素（④多様性の尊重、⑤働き方改革、③組織風土変革）からは、ダイバーシティ経営を推進していくねらいが読みとれる。愛知県では「⑦高齢者再雇用制度」が特徴としてあげられる。

注5) 計量分析ツールを使用することにより複数の言葉が比較的強くお互いに結びついて、結果を表す部分をコミュニティと言うが^[2]、そのコミュニティの構成要素をまとめて、要約提示とした。

図3-10には、大阪府における「取り組み」に関する共起ネットワークを示した。図3-10に関しては、報告書の文章(35,801単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く10,339単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、八つの要約が提示された。

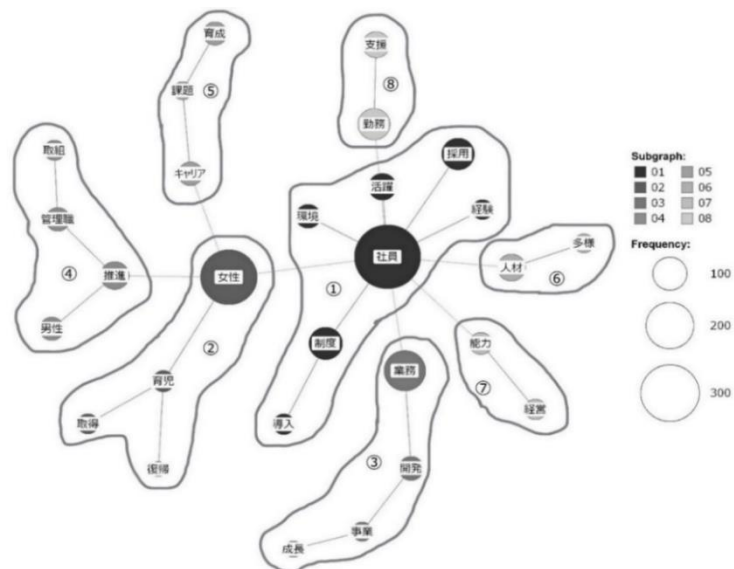


図3-10 大阪府における「取り組み」に関する共起ネットワーク

図3-11には、その他の地域における「取り組み」に関する共起ネットワークを示した。図3-11に関しては、報告書の文章(107,458単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く30,589単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

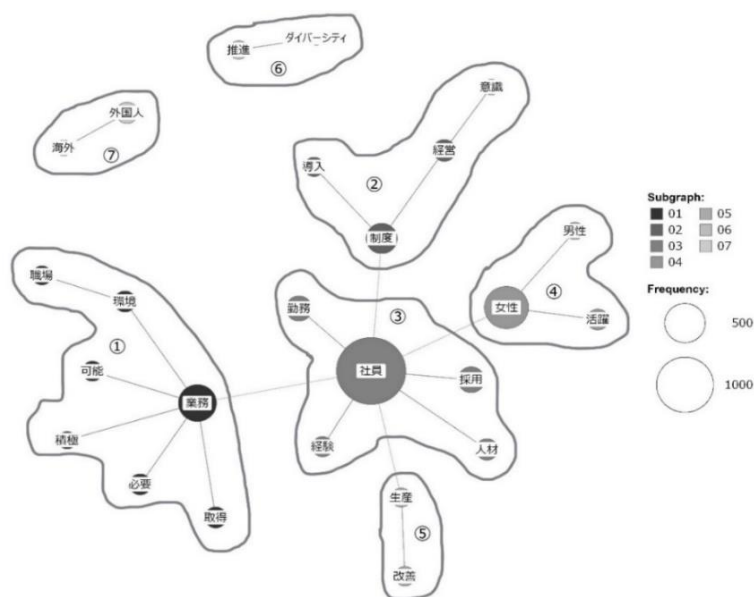


図3-11 その他の地域における「取り組み」に関する共起ネットワーク

表 3-3 地域別の「取り組み」要約提示

愛知県	東京都
<ul style="list-style-type: none"> ①女性活躍と女性管理職育成 ②ダイバーシティ推進 ③女性や外国人社員の能力発揮 ④製造における社員の定着 ⑤男性中心の風土の変革 ⑥情報共有 ⑦適材適所 ⑧ノウハウの可視化 ⑨高齢者の技術・技能を若手に教育 ⑩事業計画に経営上の課題を取り込む ⑪消費者の安全・安心に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ①女性リーダー育成 ②人材マネジメントと業務プロセス改善 ③離職防止と就業継続 ④経営戦略としてのダイバーシティ推進 ⑤女性のキャリア意識醸成と能力開発
大阪府	その他の地域
<ul style="list-style-type: none"> ①働きやすい職場環境 ②柔軟な育児休暇制度の浸透 ③商品の改善と開発 ④男性管理職の意識改革 ⑤キャリア形成や能力育成 ⑥多様な人材の獲得 ⑦能力開発の環境 ⑧就業継続の支援施策 	<ul style="list-style-type: none"> ①業務プロセスの改善 ②柔軟な制度構築と運用 ③多様な勤務体制による人材確保 ④女性活躍の促進 ⑤生産効率の向上や改善 ⑥ダイバーシティ推進 ⑦海外市場開拓

表 3-3 には、地域別の「取り組み」の要約提示を記した。表 3-3 からは、愛知県では「④製造」、「⑧ノウハウの可視化」、「⑨高齢者の技術・技能伝承」といった製造現場での要素がみられ、「背景とねらい」である高齢者再雇用制度と繋がりが顕著に表れた。大阪府では「②柔軟な育児休暇制度の浸透」や「④男性管理職の意識改革」といったジェンダー・ダイバーシティ促進の具体策が示されている。また、その他の地域でも「④女性活躍の促進」が示されている。東京都は「①女性リーダー育成」や「⑤女性社員のキャリア意識醸成と能力開発」といったジェンダー・ダイバーシティの促進が示されている。また、「④経営戦略としてのダイバーシティ推進」が明らかとなっている。

図3-14には、大阪府における「経営成果」に関する共起ネットワークを示した。図3-14に関しては、報告書の文章(17,745単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く4,915単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、九つの要約が提示された。

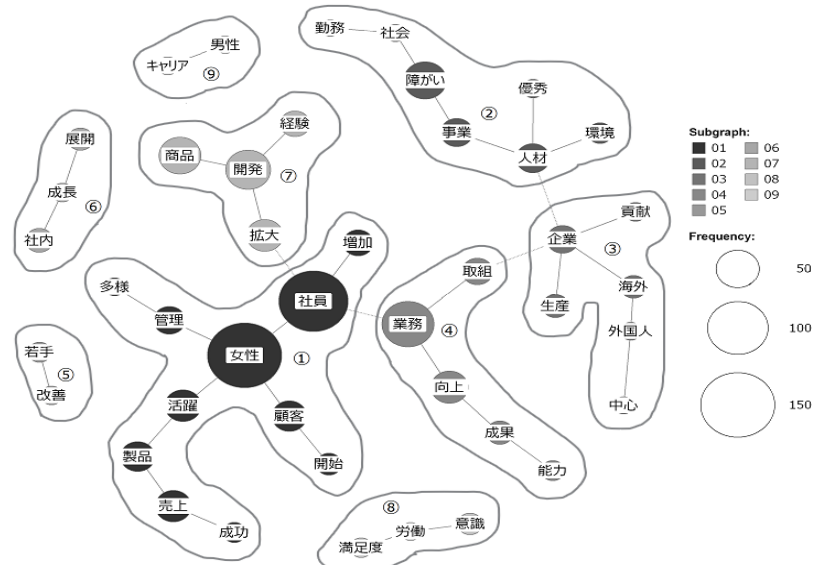


図3-14 大阪府における「経営成果」に関する共起ネットワーク

図3-15には、その他の地域における「経営成果」に関する共起ネットワークを示した。図3-15に関しては、報告書の文章(49,339単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く13,751単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、八つの要約が提示された。

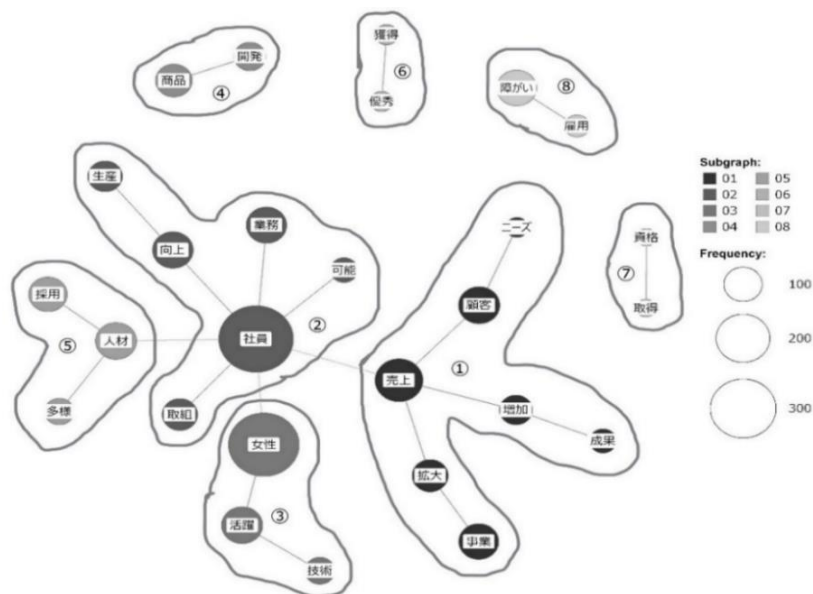


図3-15 その他の地域における「経営成果」に関する共起ネットワーク

表 3-4 地域別の「経営成果」の要約提示

愛知県	東京都
<ul style="list-style-type: none"> ①付加価値の増加と海外市場拡大 ②改善の促進 ③顧客満足度向上と売上増加 ④新商品開発と市場拡大 ⑤品質向上と高品質のサービス提供 ⑥長時間労働の削減 ⑦障がい者活躍 ⑧中小企業への改善支援 	<ul style="list-style-type: none"> ①女性活躍推進による新商品開発 ②女性管理職増加と顧客満足度の向上 ③優秀な人材の採用 ④高品質サービスによる新規ビジネス ⑤ダイバーシティ推進の経営成果 ⑥男性中心の意識を改革 ⑦働き方への提案や改善 ⑧育児勤務制度運用 ⑨残業時間の削減 ⑩組織風土変革
大阪府	その他の地域
<ul style="list-style-type: none"> ①女性活躍より新製品開発 ②優秀な人材の獲得により事業展開 ③生産体制強化や品質改善により業績拡大 ④業務プロセス改革により生産性向上 ⑤若手社員の技術面の成長 ⑥ダイバーシティによる事業展開 ⑦商品開発により業績拡大 ⑧働き方による職務満足度向上 ⑨男性による女性キャリア支援 	<ul style="list-style-type: none"> ①売上増加より事業を拡大 ②業務プロセス改善で働きやすさ向上 ③女性技術者の活躍 ④新商品開発 ⑤多様な人材の採用・定着 ⑥優秀な人材獲得 ⑦資格取得支援 ⑧障がい者雇用促進

表 3-4 には、地域別の「経営成果」の要約提示を記した。表 3-4 からは、愛知県では「②改善」、「⑥長時間労働の削減」、「⑦障がい者活躍」といった現場の改善や長時間労働の是正、それによる障がい者活躍が経営成果としてあがっている。東京都と大阪府では「⑤と⑥にダイバーシティ推進」が示され、女性に関して東京都は「①女性活躍推進による新製品開発」、「②女性管理職増加」、大阪府も「①女性活躍による新製品開発」、その他の地域でも「③女性技術者の活躍」として経営成果が示された。しかし、愛知県では具体的な女性活躍推進が示されなかった。これは愛知県がジェンダー・ダイバーシティに遅れているという報告を裏づけることになる。

3-4 愛知県、東京都、大阪府の比較

図3-16には、愛知県、東京都、大阪府における「背景とねらい」の比較を示した。図3-16に関しては、報告書の文章(73,476単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く21,918単語を抽出して分析対象とした。

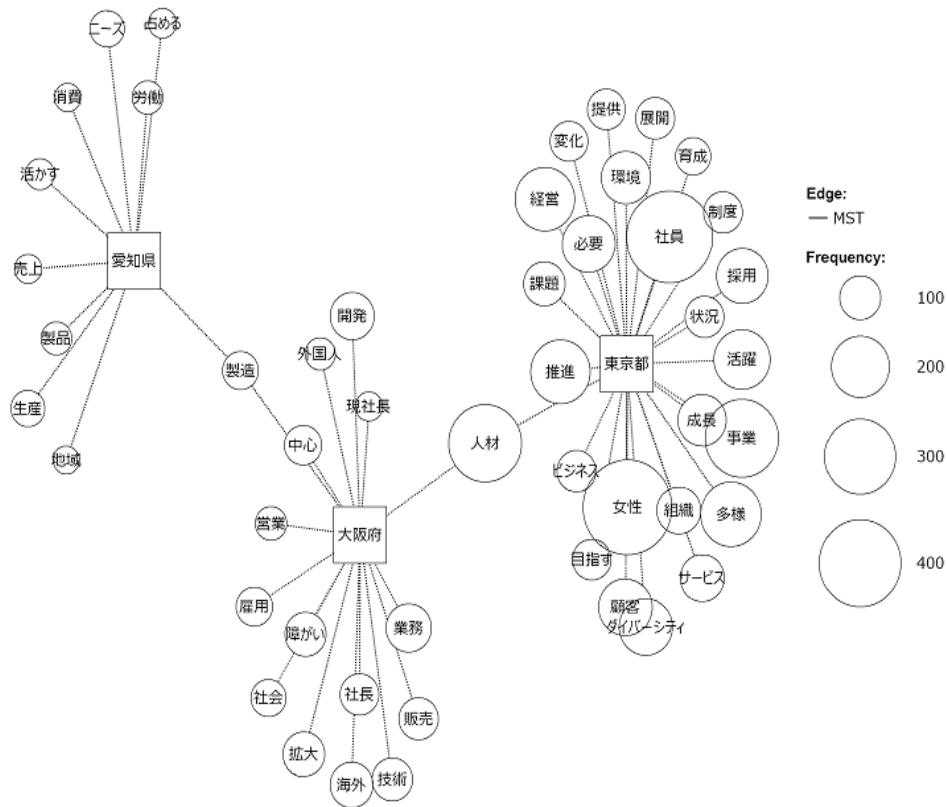


図3-16 愛知県、東京都、大阪府における「背景とねらい」比較

図3-16には、愛知県、東京都、大阪府における「背景とねらい」の比較を示した。図3-16に関しては、報告書の文章(73,476単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く21,918単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、愛知県と大阪府のキーワードは「製造」であり、選定された企業に製造業の割合が高いことが示された。大阪府と東京都のキーワードは「人材」であり、大阪府の特徴としては「障がい」、「外国人」があげられる。東京は「女性」の頻度が多く、女性を中心としてダイバーシティ経営が推進されていることが示されている。

図3-17には、愛知県、東京都、大阪府における「取り組み」の比較を示した。図3-17に関しては、報告書の文章(165,974単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く48,908単語を抽出して分析対象とした。

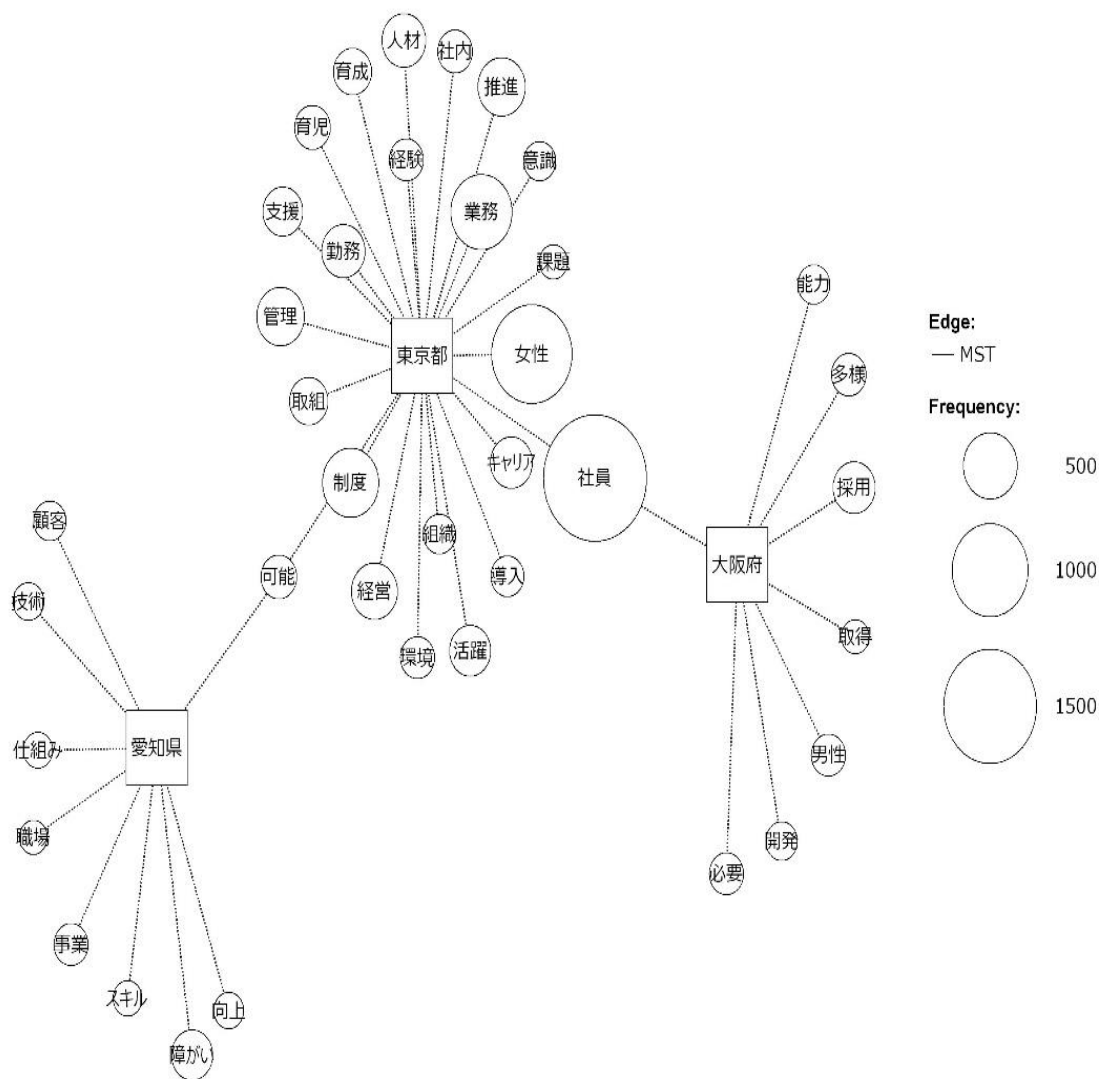


図3-17 愛知県、東京都、大阪府における「取り組み」比較

分析結果からは、愛知県と東京都のキーワードは「可能」であり、ダイバーシティ経営を行うことで可能となる活躍、働き方の繋がりが関連していることが示された。大阪府と東京都のキーワードは「社員」であり、多様な社員のための支援や組織作りが関連している。

図3-18には、愛知県、東京都、大阪府における「経営成果」の比較を示した。図3-18に関しては、報告書の文章(83,222単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く24,073単語を抽出して分析対象とした。

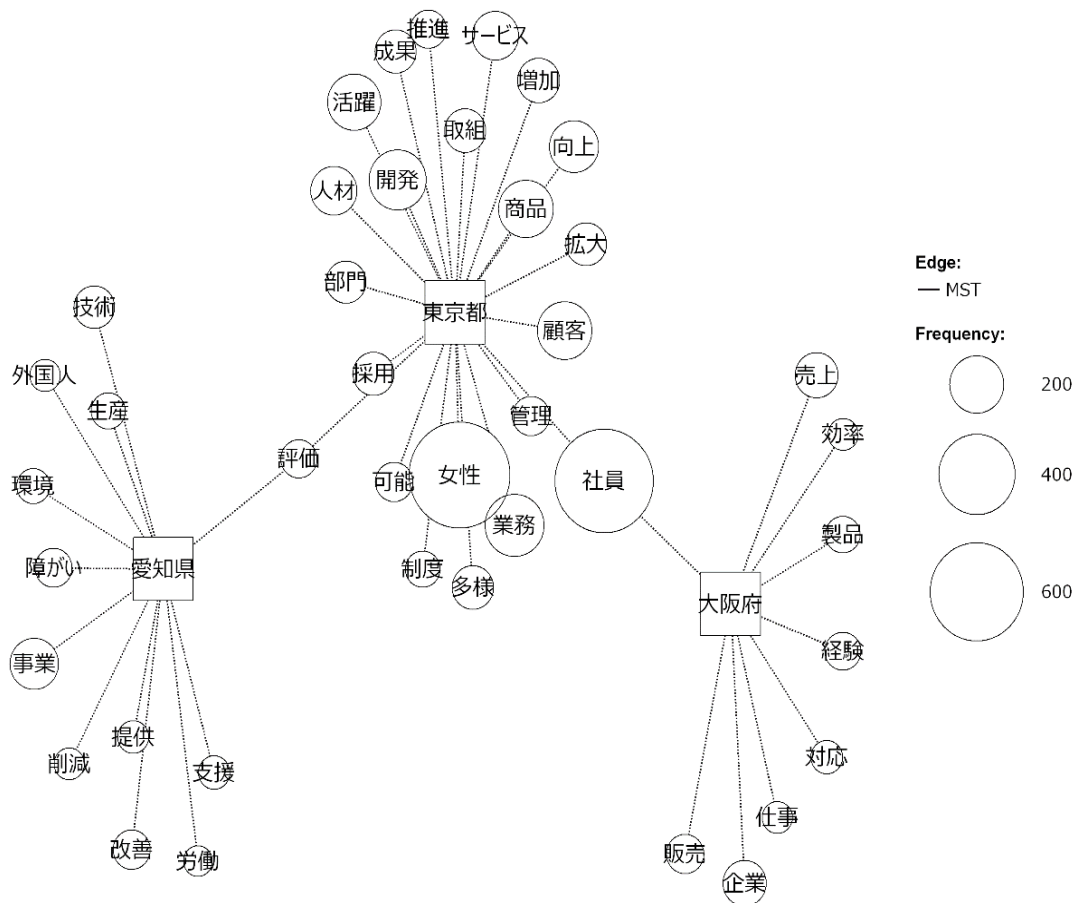


図3-18 愛知県、東京都、大阪府における「経営成果」比較

図3-18には、愛知県、東京都、大阪府における「経営成果」の比較を示した。図3-18に関しては、報告書の文章(83,222単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く24,073単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、愛知県と東京都のキーワードは「評価」(人事評価、顧客からの評価、人材育成の外部からの評価)が関連している。大阪府と東京都のキーワードは「社員」であり、東京都の特徴は「女性」の頻度が多く、「増加」、「開発」、「向上」、「拡大」の関連語がみられ、大阪府の特徴としては「売上」、「効率」の関連語がみられる。

第4節 第2節と第3節のまとめ

第2節における「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営企業」の比較の共起ネットワークからは、「新・ダイバーシティ企業」の「背景とねらい」には、ダイバーシティ経営が経営戦略として盛り込まれてきたことが示唆された。さらに「取り組み」では、人材採用や育成の仕組みが構築されてきていることが示された。「経営成果」においては、「ダイバーシティ経営企業」は女性活躍による成果が中心であるが、「新・ダイバーシティ経営企業」では多様な人材による成果が目につくようになった。

これらのことは、ダイバーシティ経営に関しては、政府による女性活躍推進の影響があるだろうが、「ダイバーシティ経営企業」にも「新・ダイバーシティ経営企業」にもジェンダー・ダイバーシティが示され、男女均等な組織文化と風土を醸成することが多様性を活かす土壌に繋がると考える企業が多いことを示唆した。ダイバーシティ経営が企業の戦略として盛り込まれてくる状況になると、現場の人材の活躍といった働き手に関する経営成果があげられ、誰もが活かされる組織文化の構築を始めている企業が多いことを示した。これらのことは、今後ダイバーシティを推進していこうと考えている企業への示唆となると考えられる。

しかしながら、「外国人」、「障がい者」、「高齢者」そして「LGBTQ」の関連語の頻度が少ないことから、今後それらへのインクルージョンが重要であるということも示唆した。外国人は進出国への繋ぎとしての役割だけでなく、どのようにその特性を活かしていけるのか。定年延長だけでなく、高齢者の新規採用も浸透していけるのか。障がい者やLGBTQに活躍してもらおう土壌をどのように構築していくのか。これらへの対応が今後の日本企業における課題となる。別の言い方をすると、人々の意識改革の課題とも言えるのかもしれない。

第3節では、地域の特性がダイバーシティに影響しているかもしれないという理由で、地域別の比較を行った。その結果、東京都は大阪府と愛知県に比べてダイバーシティ推進が進んでいることが示された。大阪府は愛知県と同様に製造に関する背景や取り組みが目立つが、女性による経営成果やダイバーシティ推進が東京都に近いところもある。愛知県は製造業の割合が高いため、製造現場におけるダイバーシティ推進が示された。その取り組みは、たとえば高齢者の技術・技能伝承、ノウハウの可視化、改善など、たいへん具体的に示された。また外国人と障がい者との関連もみられ、それらに女性を加えた製造現場でのダイバーシティへの創意工夫が行われている点の特徴である。

ダイバーシティ経営には、誰もが働きやすい職場環境が必要であるが、製造現場でのノーマライゼーションや外国人を巻き込んだ品質管理、さらには女性が働きやすい作業環境など、製造現場の具体的なダイバーシティ推進の取り組みを明らかにし、それをどのように品質や生産性の担保に繋げているのか、そのプロセスを明らかにしていくことは今後の研究上の課題となる。

第5節 企業規模の特徴

5-1 企業規模による業種別内訳

表3-5には、企業規模による業種別内訳を示した。経済産業省の分類では、大企業の従業員数は300人より多く、中小企業は300人以下とされている。表3-5に示されたように、大企業数と中小企業数はほぼ同じである。「建設業」、「製造業」、「卸売業、小売業」、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「運輸業、郵便業」は合計数が10社以上あるので、それらを業種別の特徴をみる調査対象企業と考えていく^{注6)}。

表3-5 企業規模による業種別内訳

業種	大企業	中小企業	合計
建設業	7	11	18
製造業	57	62	119
卸売業、小売業	11	13	24
情報通信業	16	6	22
金融業、保険業	25	1	26
学術研究、専門・技術サービス業	1	2	3
教育、学校支援業	—	2	2
医療・福祉	1	2	3
生活関連サービス業、娯楽業	2	4	6
その他サービス業	3	18	21
運輸業、郵便業	7	3	10
不動産業・物品賃貸業	1	3	4
電気・ガス・熱供給・水道業	2	—	2
宿泊業・飲食サービス	2	4	6
複合サービス業	—	1	1
農業・林業	—	1	1
合計	135	133	268

注6) 「その他のサービス業」も10社以上あるが、混合しているので除外する。

5-2 背景とねらい

図3-19には、大企業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図3-19に関しては、報告書の文章(64,665単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く19,186単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

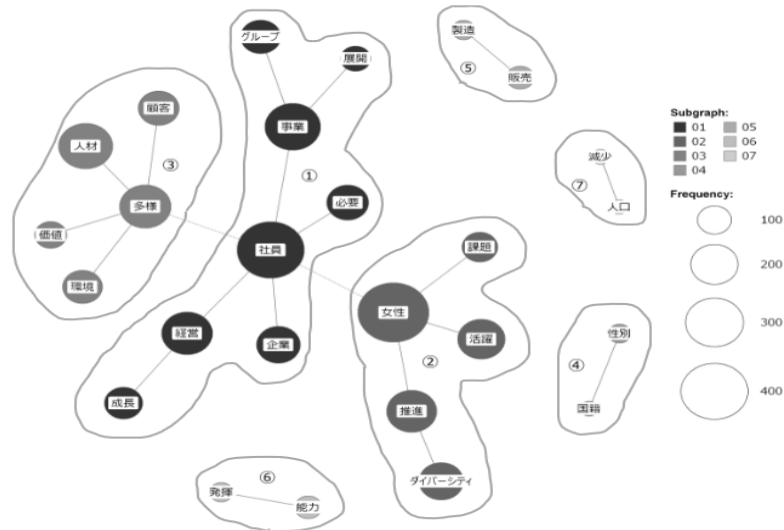


図3-19 大企業「背景とねらい」の共起ネットワーク

図3-20には、中小企業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図3-20に関しては、報告書の文章(63,279単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く18,247単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

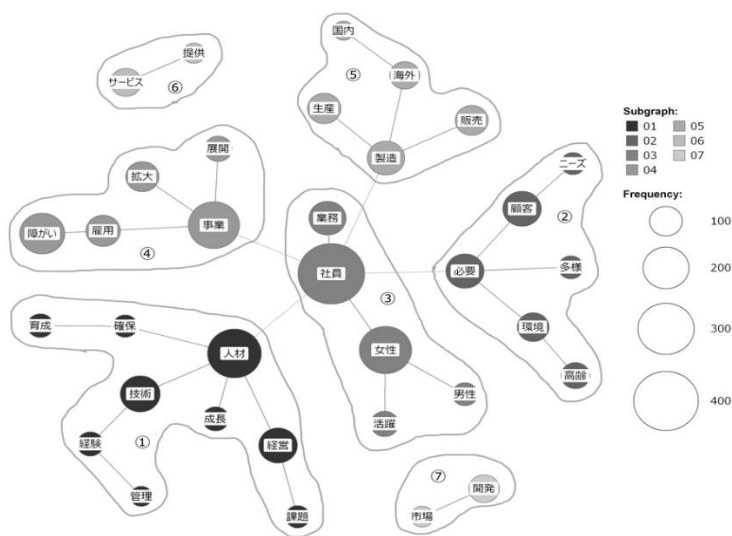


図3-20 中小企業「背景とねらい」の共起ネットワーク

表 3-6 大企業と中小企業における「背景とねらい」の要約提示

大企業	中小企業
①新事業展開	①優秀な人材確保
②女性活躍推進	②多様な人材が活躍できる環境整備
③多様な価値観・発想を持った人材確保	③女性社員の活躍
④性別や国籍を問わず機会を与える	④事業拡大
⑤製造や販売の拡大	⑤生産拠点の海外移転
⑥能力発揮	⑥新たなサービスの提供
⑦労働力人口減少	⑦商品開発と新規市場開拓

表 3-6 には、大企業と中小企業における「背景とねらい」の要約提示を記した。表 3-6 からは、背景としては、大企業は「⑦労働力人口の減少」であり、中小企業は労働力人口減少により経営上の課題として浮かび上がってくる「①優秀な人材確保」があげられる。ねらいはどちらも事業の拡大であり、女性活躍推進であるが、大企業は「③多様な価値観・発想を持った人材の確保」、「④性別や国籍を問わず機会を与える」という面で、よりダイバーシティ推進であることがわかる。

5-3 取り組み

図 3-21 には、大企業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図 3-21 に関しては、報告書の文章(144,381 単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く 41,695 単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

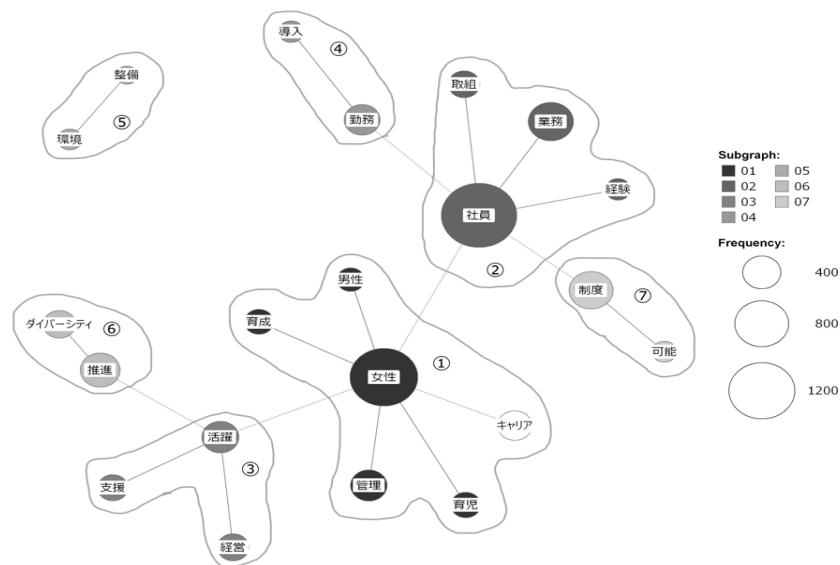


図 3-21 大企業「取り組み」の共起ネットワーク

図3-22には、中小企業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-22に関しては、報告書の文章(127,428単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く41,695単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

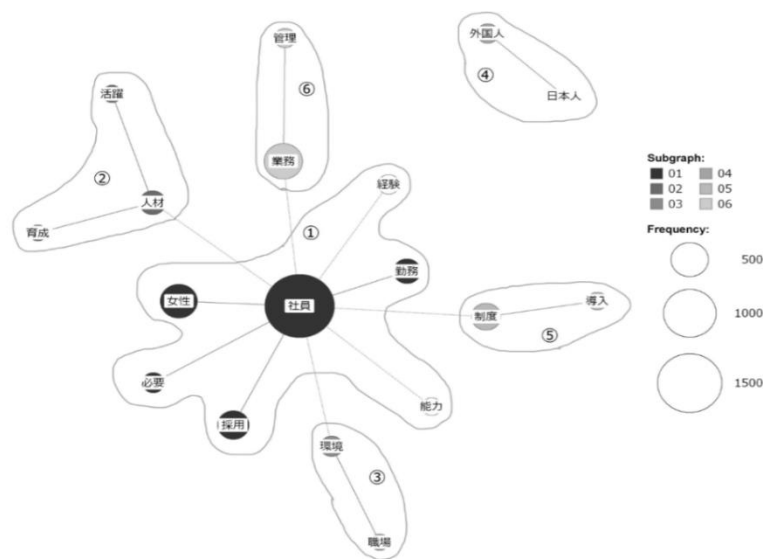


図3-22 中小企業「取り組み」の共起ネットワーク

表3-7 大企業と中小企業における「取り組み」の要約提示

大企業	中小企業
①女性管理職増加	①女性社員の積極的採用
②業務プロセス改善	②多様な人材の活躍
③女性活躍支援策	③働きやすい職場環境
④柔軟な勤務制度導入	④日本人社員の国際化
⑤職場環境整備	⑤柔軟な勤務制度導入
⑥ダイバーシティ推進	⑥業務プロセス改善
⑦柔軟な勤務体制	

表3-7には、大企業と中小企業における「取り組み」の要約提示を記した。表3-7からは、大企業の取り組みは「⑦柔軟な勤務制度」、「⑤職場環境整備」、「④柔軟な勤務制度導入」、「②業務プロセス改善」であり、中小企業は「③働きやすい職場環境」、「⑤柔軟な勤務制度導入」、「⑥業務プロセス改善」とたいへん似通っている。しかし中小企業では「①女性社員の積極的採用」の段階であるが、大企業では「①女性管理職増加」、「③女性活躍支援策」、「⑥ダイバーシティ推進」と進んでいることが示された。

5-4 経営成果

図3-23には、大企業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-23に関しては、報告書の文章(70,894単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く19,856単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、10の要約が提示された。

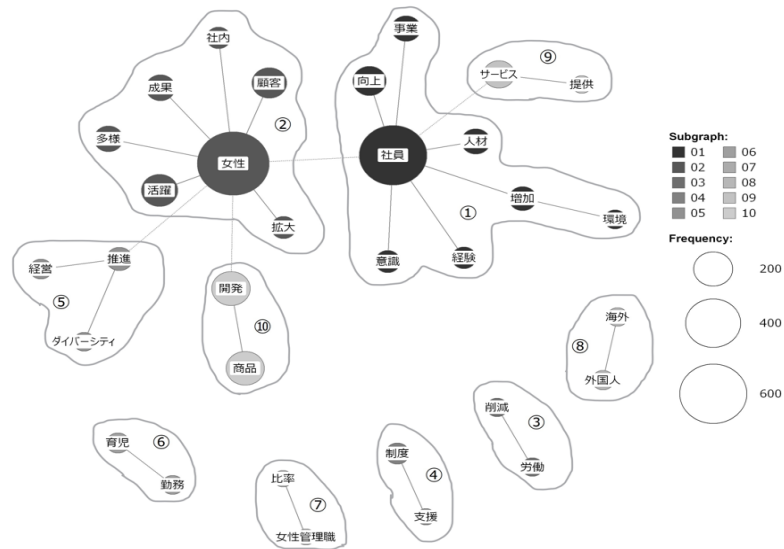


図3-23 大企業「経営成果」の共起ネットワーク

図3-24には、中小企業の「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-24に関しては、報告書の文章(60,790単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く17,121単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、八つの要約が提示された。

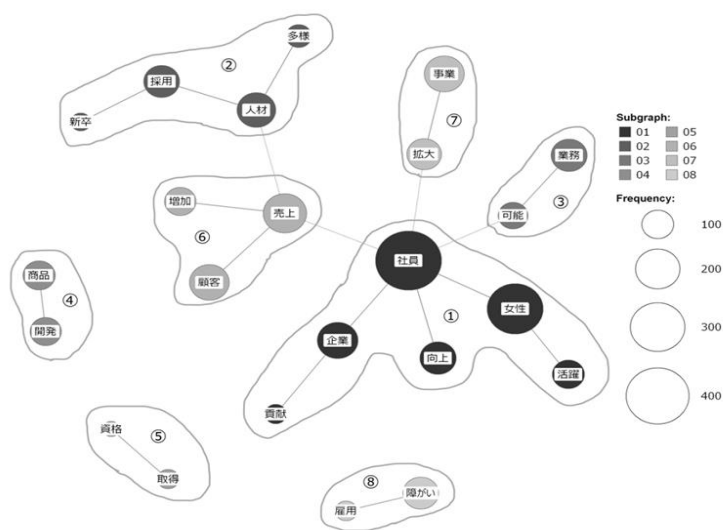


図3-24 中小企業「経営成果」の共起ネットワーク

表3-8 大企業と中小企業における「経営成果」の要約提示

大企業	中小企業
①意識改革・環境整備・能力開発 ②女性の職域拡大による新規顧客の開拓 ③労働時間削減 ④両立支援制度 ⑤ダイバーシティ推進 ⑥育児勤務制度 ⑦女性管理職比率向上 ⑧海外市場のニーズに対応 ⑨サービス提供 ⑩新商品開発	①優秀な女性の獲得 ②多様な人材活躍 ③業務拡大 ④新商品開発 ⑤資格取得支援 ⑥新たな顧客による売上増加 ⑦事業拡大 ⑧障がい者雇用促進

表3-8には、大企業と中小企業における「経営成果」の要約提示を記した。表3-8からは、大企業と中小企業ともに「新商品開発」（大企業は⑩、中小企業は④）の経営成果がでている。それ以外にも、事業や業務の拡大といった似通った経営成果がみられる。特徴としては、中小企業では「①優秀な女性の獲得」段階であるが、大企業では「⑦女性管理職比率向上」と先に進んだ状況であることがわかる。さらに、大企業では「⑤ダイバーシティ推進」であり、中小企業では「⑧障がい者雇用促進」の特徴もみられる。

5-5 大企業と中小企業の比較

共起ネットワークにおいて大企業と中小企業の比較を行った。図3-25には、大企業と中小企業の背景とねらいを示した。図3-25に関しては、報告書の文章(131,354単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く40,829単語を抽出して分析対象とした。

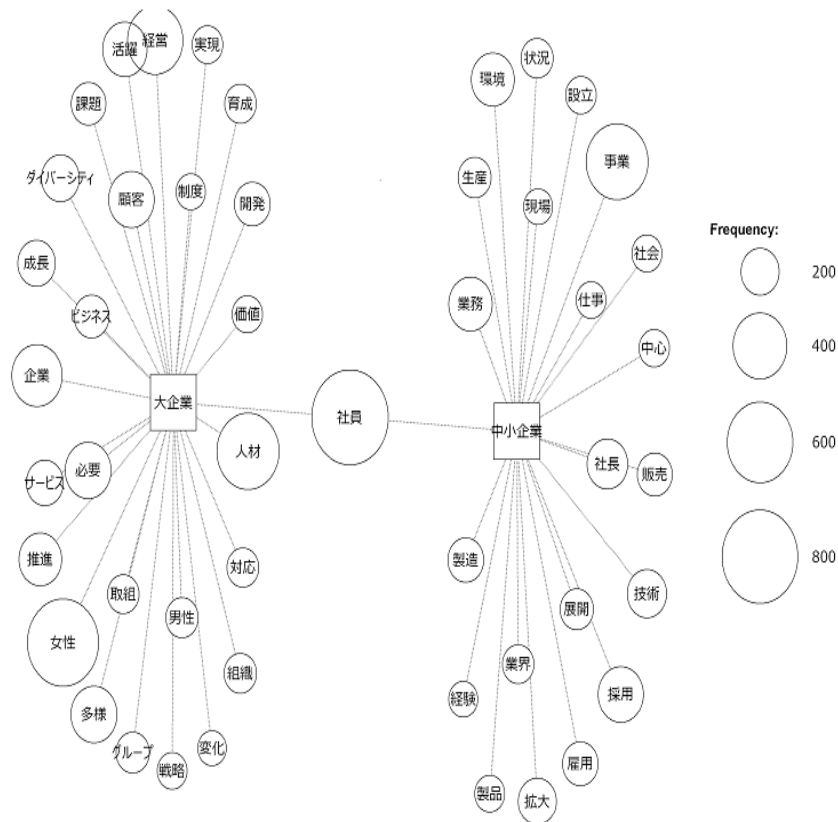


図3-25 大企業と中小企業の「背景とねらい」比較

図3-27には、大企業と中小企業の経営成果を示した。図3-27に関しては、報告書の文章(134,331単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く39,796単語を抽出して分析対象とした。

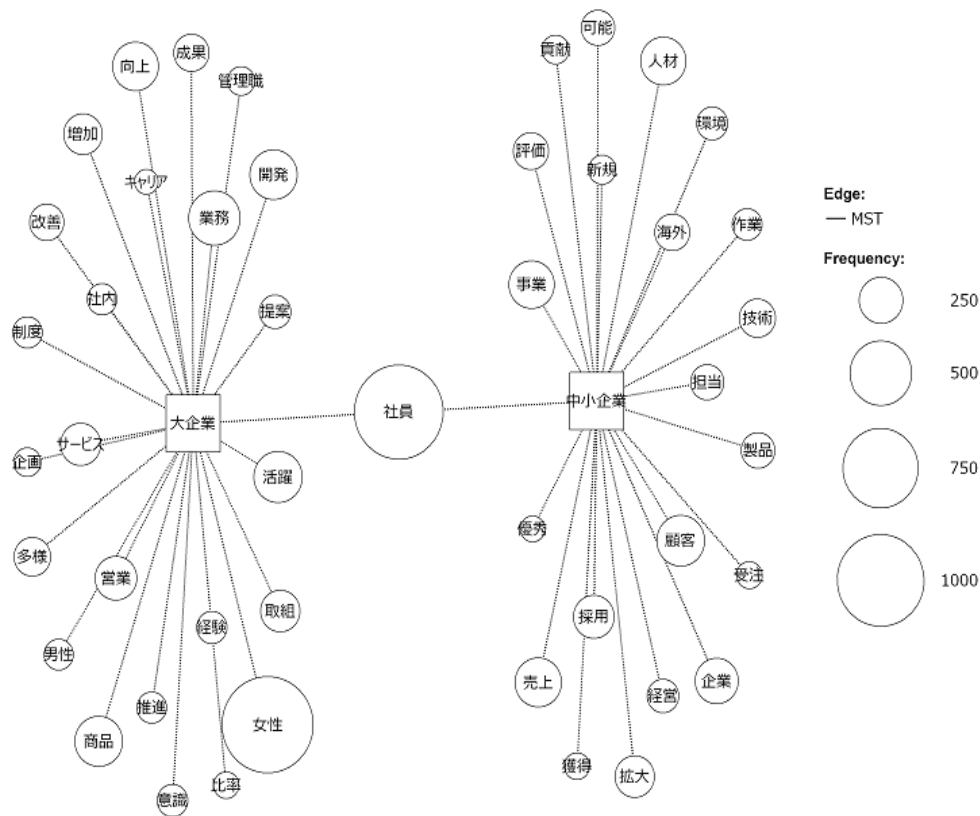


図3-27 大企業と中小企業の「経営成果」比較

大企業と中小企業はほぼ変わらないが、図25から図27までの各共起ネットワークにおいて、大企業の方が中小企業よりも関連している語が多いことがわかる。「女性」、「ダイバーシティ」は大企業の関連語として出てくるから、ダイバーシティ経営は大企業の方が推進されていると考えられる。中小企業の場合、図25と図26において「社長」が関連として出てくることから、ダイバーシティ経営には社長の意識が重要であることを示唆している。

第6節 業種別の特徴

6-1 背景とねらい

図3-28には、建設業における「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図3-28に関しては、報告書の文章(9,340単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く2,851単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

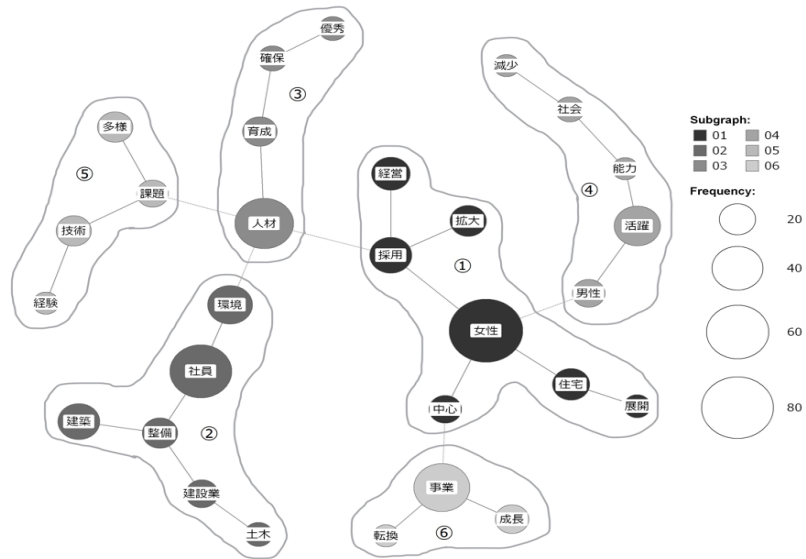


図3-28 建設業における「背景とねらい」の共起ネットワーク

図3-29には、製造業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図3-29に関しては、報告書の文章(55,692単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く16,435単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

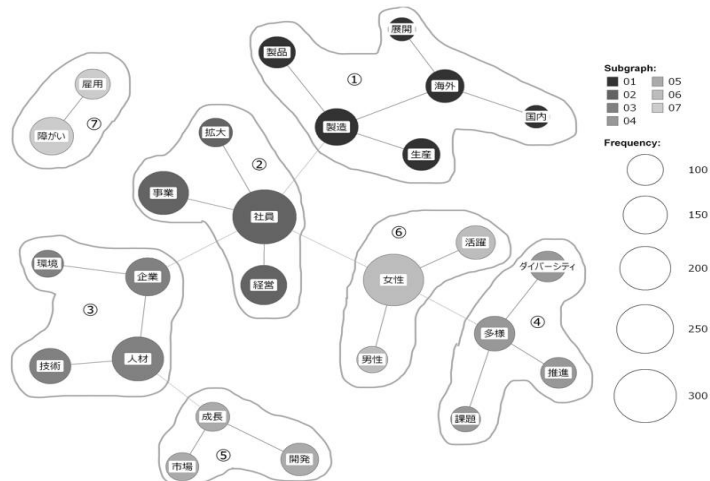


図3-29 製造業「背景とねらい」の共起ネットワーク

図3-30には、卸売業、小売業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図3-30に関しては、報告書の文章(10,021単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く2,863単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

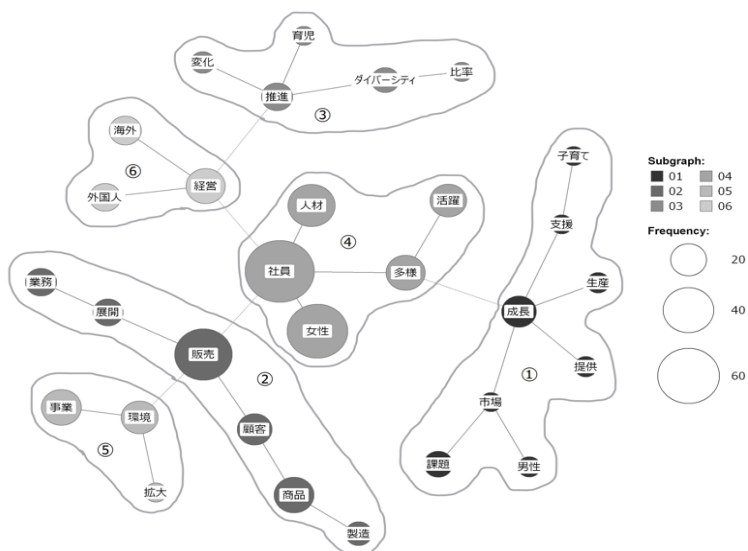


図3-30 卸売業、小売業における「背景とねらい」の共起ネットワーク

図3-31には、情報通信業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図3-

31 に関しては、報告書の文章(10,334 単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く 2,999 単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

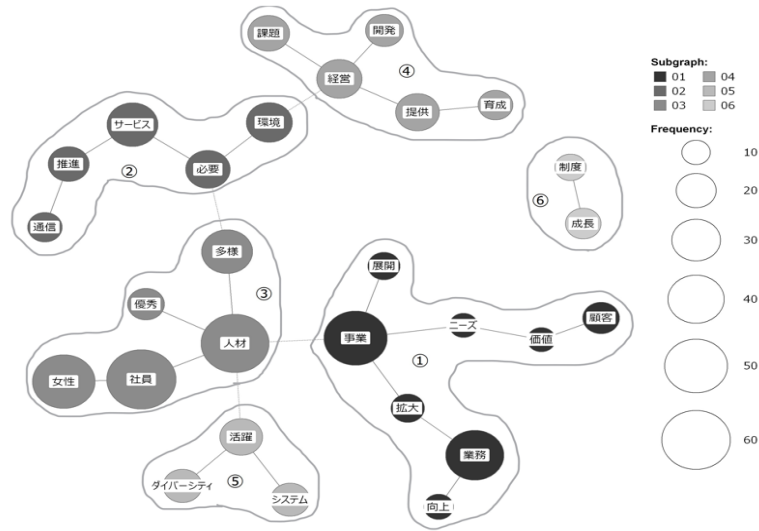


図 3-31 情報通信業における「背景とねらい」の共起ネットワーク

図 3-32 には、金融業、保険業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図 3-32 に関しては、報告書の文章(14,000 単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く 4,128 単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

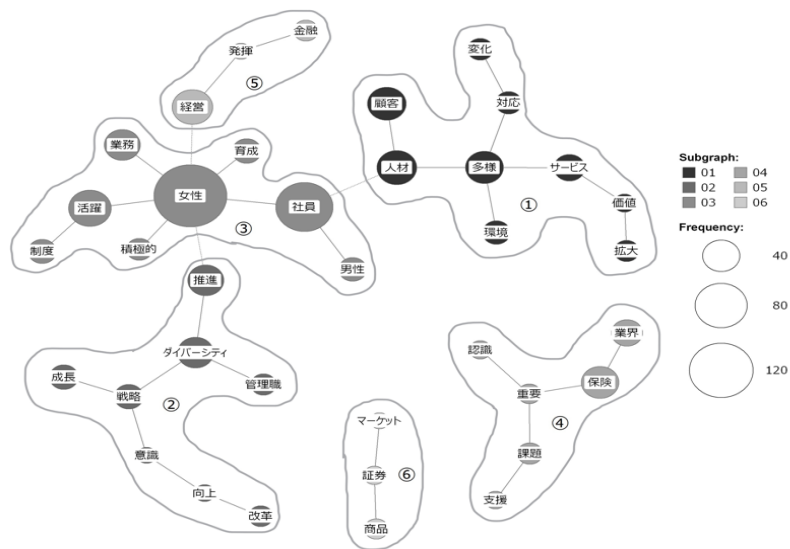


図 3-32 金融業、保険業「背景とねらい」の共起ネットワーク

図 3-33 には、運輸業、郵便業「背景とねらい」の共起ネットワークを示した。図 3-33 に関しては、報告書の文章(5,095 単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や

助動詞などを除く 1,504 単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、五つの要約が提示された。

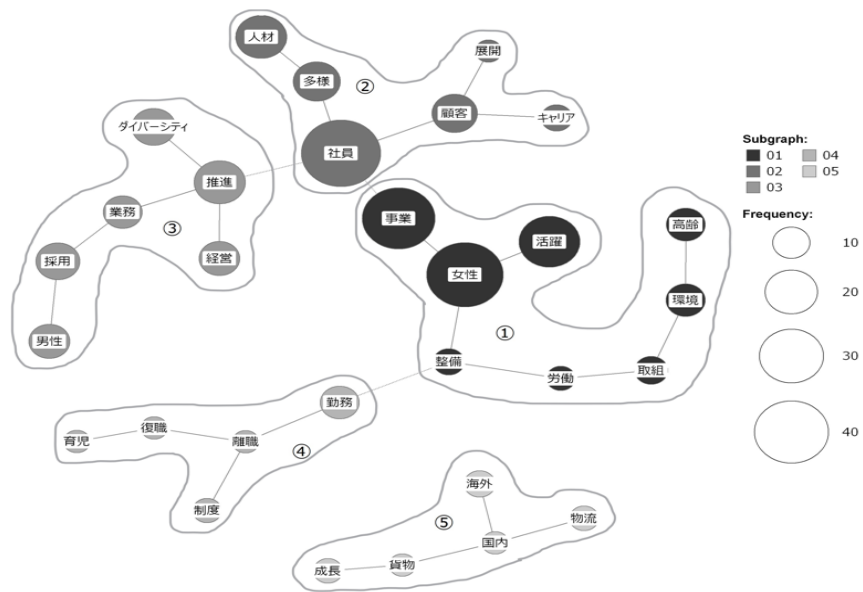


図 3-33 運輸業、郵便業「背景とねらい」の共起ネットワーク

表3-9 業種別における「背景とねらい」要約提示

建設業	製造業	卸売業、小売業
<ul style="list-style-type: none"> ①女性の職域拡大 ②働きやすい環境整備 ③優秀な人材の確保・育成 ④人口減少などの社会構造の変化 ⑤技術や経験のある多様な人材確保 ⑥事業の持続的成長 	<ul style="list-style-type: none"> ①製造拠点を海外移動 ②事業拡大 ③人材が活躍できる企業文化・風土 ④ダイバーシティ推進 ⑤新規市場開拓 ⑥女性活躍 ⑦障がい者雇用 	<ul style="list-style-type: none"> ①就業継続できる環境提供し新市場創出 ②多様な顧客の価値観に対応する商品展開 ③ダイバーシティ経営推進 ④多様な人材の活躍 ⑤事業拡大に合わせた職場の環境作り ⑥海外市場へ販路拡大
情報通信業	金融業、保険業	運輸業、郵便業
<ul style="list-style-type: none"> ①多様化する顧客ニーズに対応し事業拡大 ②多様な人材が活躍できる環境 ③優秀な人材の確保 ④経営課題はノウハウの蓄積・人材の定着 ⑤ダイバーシティ推進体制の構築 ⑥人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ①顧客の多様化に対応し女性の職域拡大 ②ダイバーシティ推進への意識改革 ③積極的女性活躍推進 ④女性の就業継続支援 ⑤女性の積極的登用や能力発揮 ⑥新商品・証券市場展開 	<ul style="list-style-type: none"> ①多様な人材が活躍できる環境整備 ②顧客ニーズの多様化 ③ダイバーシティ経営推進 ④離職防止の勤務制度 ⑤国内市場縮小と人材不足

表3-9には、業種別における「背景とねらい」の要約提示を記した。表3-9から、建設業では「①女性の職域拡大」、「⑤技術や経験のある多様な人材確保」という特徴があり、それ以外には「ダイバーシティ推進」のねらい、製造業には「⑦障がい者雇用」のねらいがある。運輸業、郵便業には「⑤国内市場縮小と人材不足」の背景がある。

6-2 取り組み

図3-34には、建設業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-34に関しては、報告書の文章(16,721単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く4,954単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

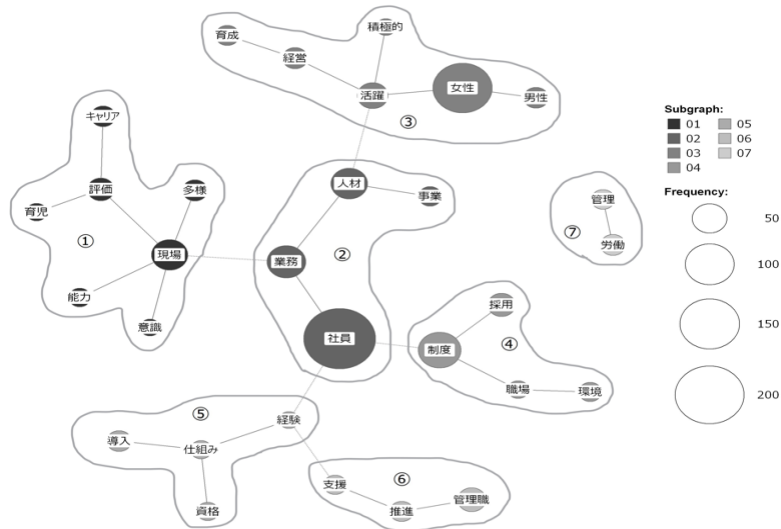


図3-34 建設業「取り組み」の共起ネットワーク

図3-35には、製造業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-35に関しては、報告書の文章(118,281単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く37,072単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

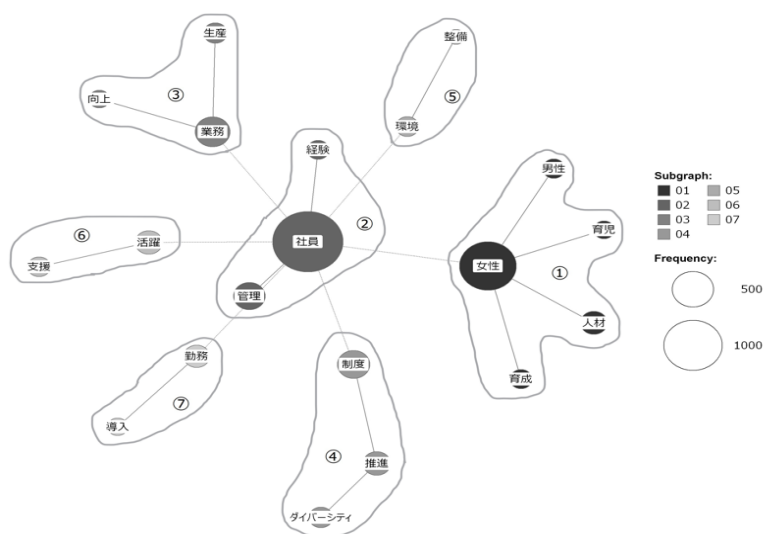


図3-35 製造業「取り組み」の共起ネットワーク

図3-36には、卸売業、小売業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-36に関しては、報告書の文章(21,323単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く5,961単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、八つの要約が提示された。

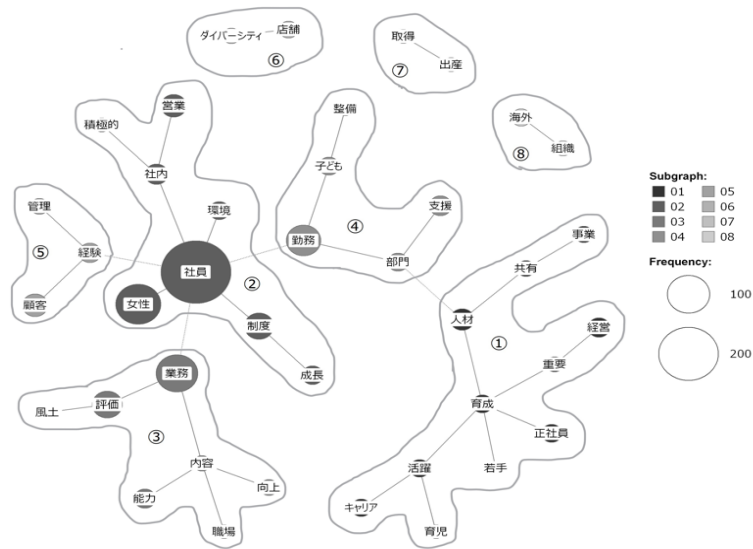


図3-36 卸売業、小売業「取り組み」の共起ネットワーク

図3-37には、情報通信業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-37に関しては、報告書の文章(20,427単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く6,001単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

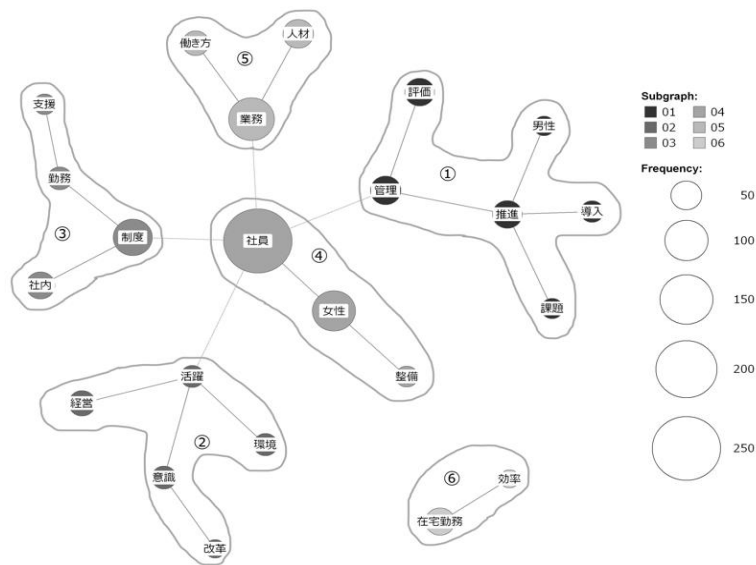


図3-37 情報通信業「取り組み」の共起ネットワーク

図3-38には、金融業、保険業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-38に関しては、報告書の文章(29,473単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く8,900単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

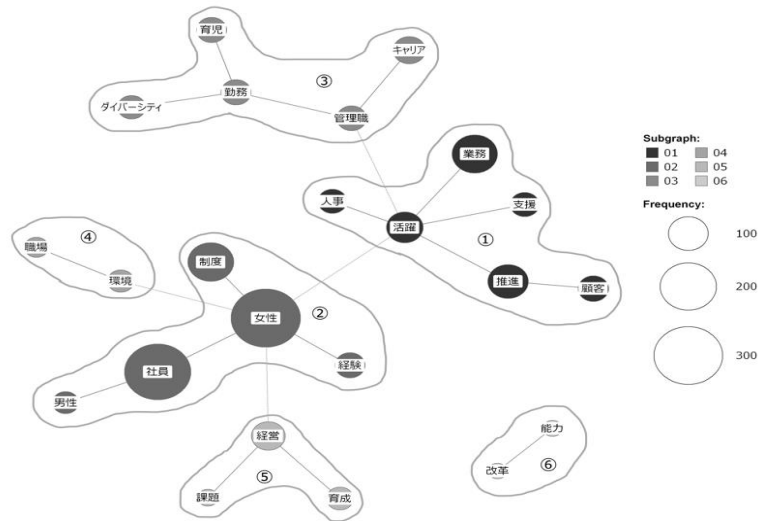


図3-38 金融業、保険業「取り組み」の共起ネットワーク

図3-39には、運輸業、郵便業「取り組み」の共起ネットワークを示した。図3-39に関しては、報告書の文章(11,570単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く2,902単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

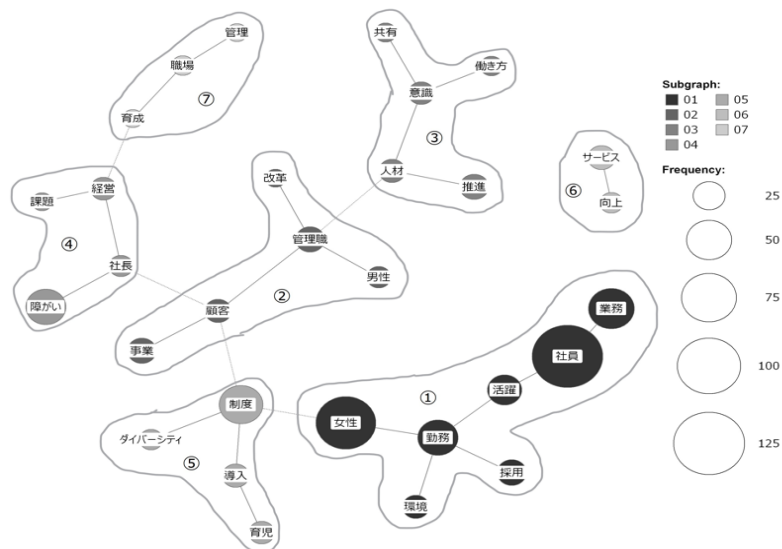


図3-39 運輸業、郵便業「取り組み」の共起ネットワーク

表3-10 業種別における「取り組み」要約提示

建設業	製造業	卸売業、小売業
①職業能力評価 ②業務の効率化 ③女性活躍推進 ④評価制度 ⑤資格取得の支援 ⑥女性管理職支援 ⑦労働環境改善	①女性リーダー育成 ②管理職登用 ③業務プロセス改善 ④ダイバーシティ推進への制度改革 ⑤職場環境整備 ⑥女性の活躍支援策 ⑦柔軟な勤務体制導入	①人材育成・確保 ②両立支援制度の強化 ③業務内容による人事評価 ④短時間勤務制度 ⑤顧客対応品質管理 ⑥ダイバーシティ推進 ⑦育児休業の取得 ⑧海外展開
情報通信業	金融業、保険業	運輸業、郵便業
①管理職評価 ②意思決定層の多様化 ③勤務制度 ④働きやすい環境整備 ⑤業務プロセス改善 ⑥在宅勤務の効率	①業務プロセス改善 ②勤務制度導入 ③ダイバーシティへの管理職の意識改革 ④職場環境整備 ⑤女性のキャリアアップ育成強化 ⑥能力開発とキャリア形成の支援	①制度により活躍領域拡大 ②新規顧客開拓 ③働き方の意識啓発 ④戦力としての障がい者 ⑤多様な制度の導入 ⑥サービス品質向上 ⑦職場の風土作り

表3-10には、業種別における「取り組み」の要約提示を記した。表3-10からは「取り組み」の特徴としては、情報通信業には「②意思決定層の多様化」の取り組み、運輸業、郵便業には「④戦力としての障がい者」の取り組みがあげられる。建設業は「背景とねらい」では「①女性の職域拡大」との関連がみられるだけであったが、「取り組み」では「③女性活躍推進」と「⑥女性管理職支援」を特徴としてあげることができる。

6-3 経営成果

図3-40には、建設業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-40に関しては、報告書の文章(7,607単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く1,799単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

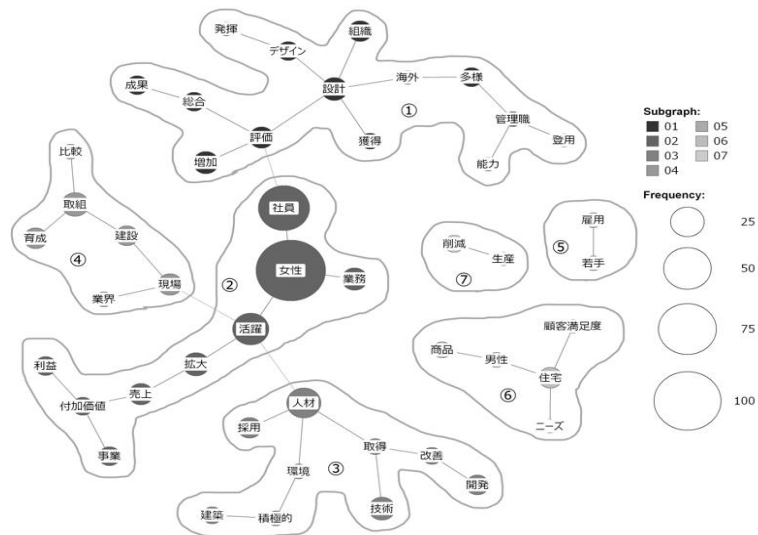


図3-40 建設業「経営成果」の共起ネットワーク

図3-41には、製造業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-41に関しては、報告書の文章(56,087単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く15,506単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

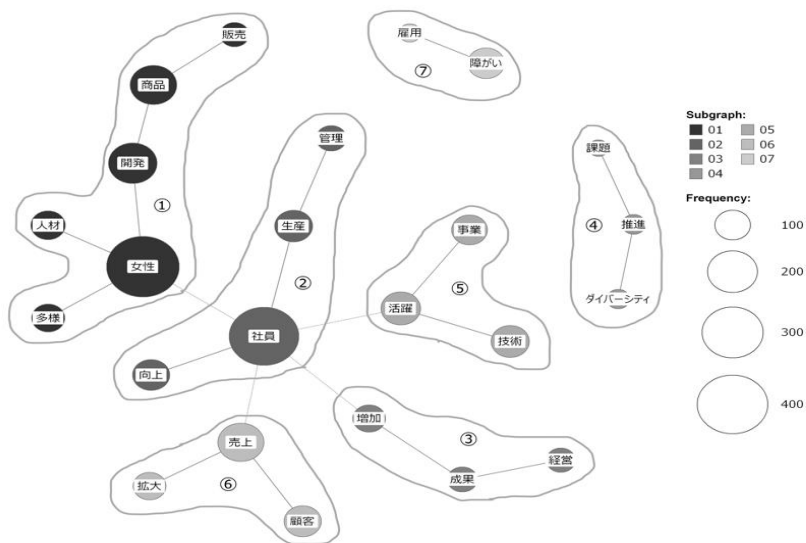


図3-41 製造業「経営成果」の共起ネットワーク

図3-42には、卸売業、小売業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-42に関しては、報告書の文章(11,745単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く3,298単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、八つの要約が提示された。

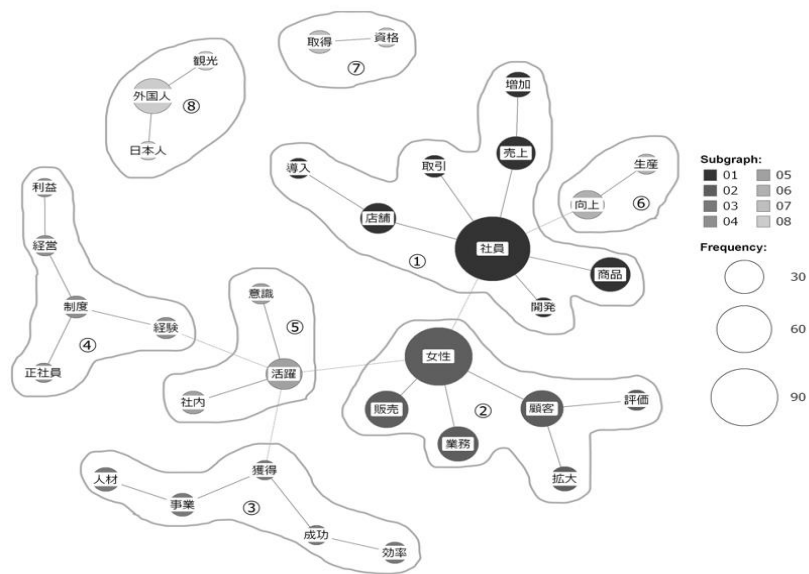


図3-42 卸売業、小売業「経営成果」の共起ネットワーク

図3-43には、情報通信業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-43に関しては、報告書の文章(12,326単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く3,247単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

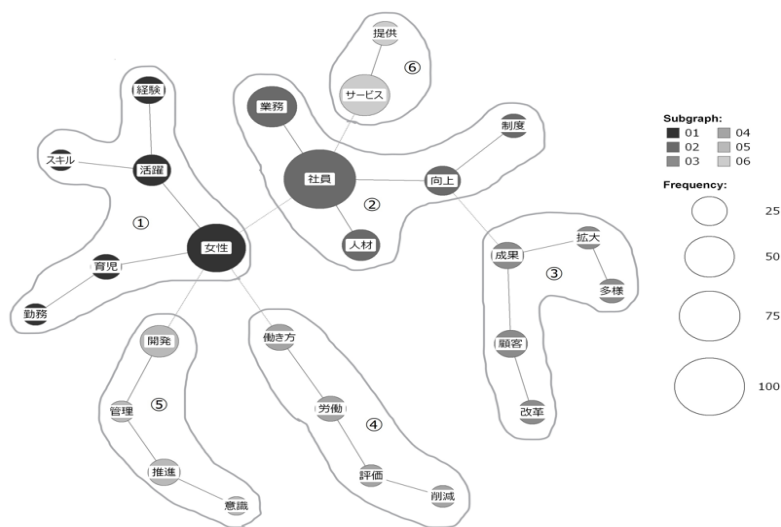


図3-43 情報通信業「経営成果」の共起ネットワーク

図3-44には、金融業、保険業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-44に関しては、報告書の文章(16,616単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く4,355単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。

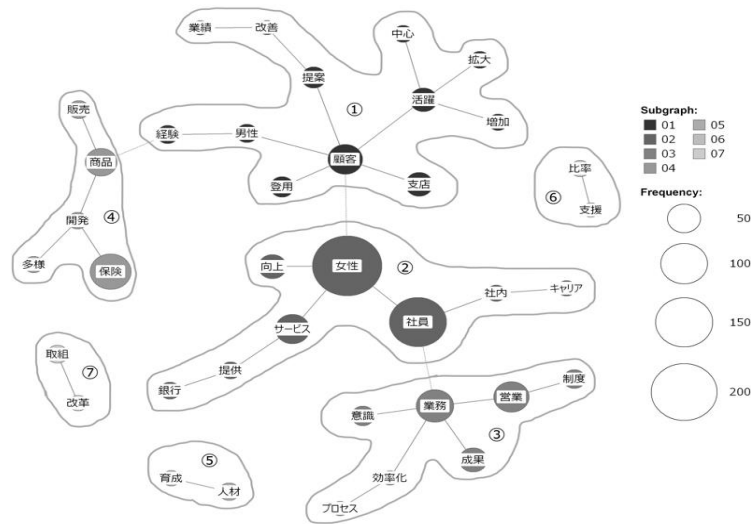


図3-44 金融業、保険業「経営成果」の共起ネットワーク

図3-45には、運輸業、郵便業「経営成果」の共起ネットワークを示した。図3-45に関しては、報告書の文章(3,999単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く1,120単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。

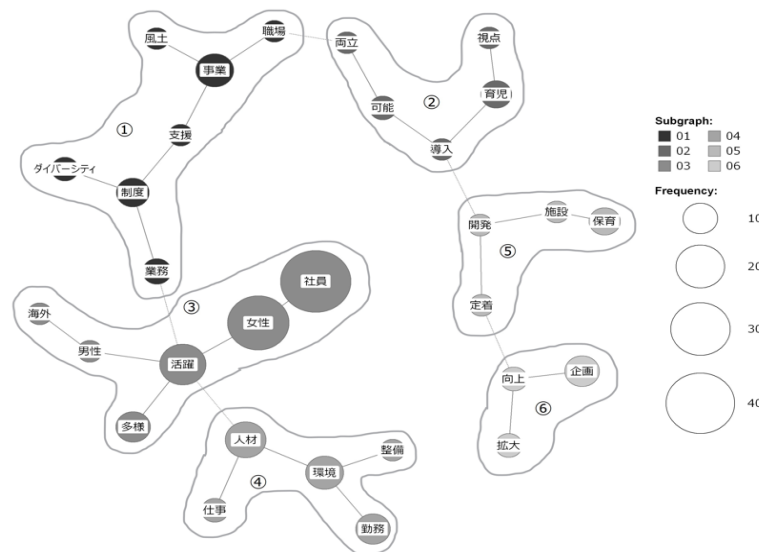


図3-45 運輸業、郵便業「経営成果」の共起ネットワーク

表 3-11 業種別における「経営成果」の要約提示

建設業	製造業	卸売業、小売業
①設計提案力を評価 ②女性社員採用数増 ③資格取得支援により技術力向上 ④技能労働者の確保・育成 ⑤若手社員雇用 ⑥女性の視点や感性を取り入れた住宅 ⑦労度時間削減と生産性向上	①女性の視点を活かした新商品開発 ②モチベーションと生産性向上 ③業績拡大と売上増加 ④ダイバーシティ推進 ⑤市場開拓のための技術革新 ⑥新規顧客や海外市場拡大 ⑦障がい雇用促進	①海外売上比率が倍増 ②販売拡大 ③優秀な人材の獲得 ④短時間正社員制度 ⑤キャリア女性の活躍 ⑥生産性向上 ⑦資格取得の支援 ⑧外国人による効果
情報通信業	金融業、保険業	運輸業、郵便業
①女性活躍により新市場開拓 ②多様な人材活躍により業務効率向上 ③顧客獲得の成果 ④働き方改革で労働時間減少 ⑤新製品開発 ⑥新サービスの提供	①女性の職域拡大と支店長登用 ②女性社員のキャリアアップ意識の向上 ③業務効率化 ④新商品開発 ⑤人材育成 ⑥女性管理職比率増加 ⑦働き方改革による組織活性化	①ダイバーシティ推進 ②仕事と育児の両立可能な環境 ③多様な人材が活躍できる組織風土 ④働きやすい職場環境 ⑤社員の定着 ⑥業績拡大

表 3-11 には、業種別における「経営成果」の要約提示を示した。表 3-11 の業種別における「経営成果」として、建設業と製造業の特徴は「女性の視点」（建設業⑥、製造業①）である。情報通信業では「①女性活躍により新市場開拓」であり、金融業、保険業は「①女性の職域拡大と支店長登用」、「⑥女性管理職比率増加」と女性活躍が推進されていることが明らかである。卸売業、小売業では「⑧外国人による効果」が特徴であり、製造業では「⑦障がい者雇用促進」が特徴として現われている。運輸業、郵便業では「⑤社員の定着」が経営成果として現れている。

第7節 第5節と第6節のまとめ

第5節における企業規模の大企業と中小企業の共起ネットワークでは、大企業と中小企業のどちらとも事業の拡大がその「背景とねらい」であり、女性活躍推進が中心となっている。「取り組み」においては、中小企業は女性を積極的採用という段階であり、大企業は女性管理職比率向上と先に進んだ状況がみられた。「経営成果」については、新製品開発、事業や業務の拡大といった似通った成果がでている。

大企業と中小企業の比較の共起ネットワークでは、「女性」が大企業の関連語として出てくることが示された。これは、世間の注目を集めやすい大企業では中小企業よりも女性活躍が推進されていることを示している。また大企業では「ダイバーシティ」も関連語として示され、中小企業に比べるとダイバーシティが推進されていることを示している。

そのいっぽうで、中小企業には「社長」が関連語として出てくる。このことから、中小企業では社長のダイバーシティ経営への意識がダイバーシティ推進には重要な要因であることが示唆された。さらに中小企業の特徴として、障がい者雇用促進も示された。大企業に比べると中小企業は人材が不足しており、障がい者活躍により力を入れているということなのかもしれない。

第6節における業種別による共起ネットワークからは、どの業種でも女性活躍推進がみられるが、特に金融業、保険業は女性のキャリアアップ育成強化、女性の職域拡大と支店長登用といった積極的な女性活躍推進が示された。このことは、金融業、保険業には大企業が多く含まれていることの結果であると考えられる。

女性の職域拡大という視点では、建設業があげられ、女性視点と感性を活かした住宅という経営成果があげられた。障がい者雇用の観点では製造業と運輸業、郵便業があげられる。製造業では職場環境整備の取り組みがなされ、それが障がい者雇用促進へと繋がっていることが示唆された。また運輸業、郵便業では、戦力としての障がい者の取り組みがなされ、経営成果として社員の定着が上げられている点の特徴である。海外市場への販路拡大というねらいのある卸売業、小売業では、外国人雇用が特徴としてみられ、外国人による効果が経営成果として現われている。情報通信業では、意思決定層における人材の多様化が取り組みとして行われているという特徴がある。ダイバーシティが本格的に推進されていることを示唆している。

上述してきたように、第5節と第6節の共起ネットワークからは、女性、外国人、障がい者は関連語として出てきたが、高齢者とLGBTQはよびこまれないという結果であった。定年延長による再雇用は広く行われていると思われるが、高齢者の新規採用でなければ意識上ダイバーシティの範疇に入っていないのかもしれない。またLGBTQは、本人のカミングアウトの問題や現状ではアライの存在が少ないことなどの理由から表面には出づらいためであろう。これらは、今後の課題となってくるのであろう。

また、第5節と第6節の共起ネットワークからは、ダイバーシティ経営には女性活

躍推進が大きな要因であることが示された。女性や外国人による新事業や新規市場開拓、新商品開発といった経営成果からは、表層的ダイバーシティが意識されている段階であることが感じさせられる。多様な人材の配置により新事業や新商品開発に活躍してもらうのであれば、ダイバーシティの負の部分は目立たないかもしれない。しかし、それらの事業の成功と共に、多様な人材が組織の中核に入ってくることになると、深層的ダイバーシティに着目せざるを得ないであろう。

情報通信業における意思決定層の多様化への取り組みからは、深層的ダイバーシティによる価値創造を目指していることがうかがわれる。組織構成員が多様性の重要性を認識し、その上で組織目標を共有し、それぞれの能力を発揮していける職場であると自覚していくことができれば、新たな価値が創造されるであろう。「ダイバーシティ経営企業」、「新・ダイバーシティ経営企業」に選定された企業においても、ダイバーシティ経営はこれからが正念場である。

引用参考文献

- [1] 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」
<http://www.diversity100sen.go.jp> (2022 年 1 月 12 日アクセス)。
- [2] 樋口耕一 (2014)『第 2 版 社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。
- [3] 加藤里美ら (2019)「愛知県におけるジェンダー・ダイバーシティに関する調査研究 (1)：女性管理職と女性管理職候補にとっての課題と課題解決への考え」『日本経営診断学会論集』Vol. 18, 97-103 頁。

第4章 日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組み構築に向けた現状

第4章では、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組み構築に向けた現状を明らかにする。第1節では、日本企業におけるインクルージョン促進の仕組み構築に向けて、インクルージョンの仕組みがどの程度行われているのについて明らかにする。1-1には、分析していく方法について説明する。1-2には、調査対象企業の内訳を示す。第2節において先行研究を基に、ダイバーシティ&インクルージョンを促進していく仕組みの提示を行う。つぎにそれを踏まえて、現状の日本企業においてどの程度インクルージョン促進していくための仕組みが構築されているかを示していく。2-1では、インクルージョンを促進していく仕組みを提示し、2-2には、愛知工業大学へ求人を出してくれている企業・1985社を対象とした質問紙調査の結果を示す。2-3において、第2節のまとめと考察を行う。第3節では、多様化を推進している企業の創意工夫と推進していない企業が考える課題を明らかにしていく。3-1では、企業1985社を対象とした質問紙の自由記述の調査結果を示す。3-2では、第3節のまとめと考察を行う。

第1節 ダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組み構築に向けて

1-1 方法

ダイバーシティ&インクルージョンを促進していく仕組み構築に向けて、最初に先行研究を基に、ダイバーシティ&インクルージョン促進に向けての仕組みを提示する。次にダイバーシティ&インクルージョンを促進している企業、促進しようとしている企業の特徴をみることで、インクルージョンの仕組みがどの程度行われているのについて分析していくために質問紙調査を行う。

質問紙調査は、愛知工業大学経営学部へ求人を出してくれている企業・1985社を対象に行われた。2021年7月28日に、調査票と返信用封筒（「加藤里美研究室行」）を入れ、メール便で送付した。返信の締め切りは8月末とした。8月31日までの返信は603通（有効回答598通）である。

質問項目は以下に示す19問である。質問①から⑭、⑰に関しては、5段階（「1＝そう思わない」、「2＝どちらかというと思わない」、「3＝どちらともいえない」、「4＝どちらかというと思う」、「5＝そう思う」）で回答してもらう。質問項目⑮以降は、当てはまるものに○をつけてもらう。質問⑱、⑲項目については自由記述で答えてもらう。

①トップの企業活動上で大切にしている考え方や価値観は、企業文化として醸成されている。

- ② トップによる独自の行動ルールや行動規範は、企業文化として醸成されている。
- ③ 従業員が働く環境が企業風土として反映されている。
- ④ 従業員が働く仕組みが企業風土として反映されている。
- ⑤ 評価と報酬には公平性がある。
- ⑥ 情報が共有されている。
- ⑦ 業務改善には従業員のアイデアが取り入れられている。
- ⑧ 誰もが意思決定プロセスに参画している。
- ⑨ 人材の多様化を推進している。
- ⑩ 人材の多様化を推進していかなければならないと考えている。
- ⑪ トップの価値観に「多様性を活かす（人材の多様化）」ことが含まれている。
- ⑫ トップに「多様性を活かす（人材の多様化）」ことの重要性の認識がある。
- ⑬ 業種（a. 建設業、b. 製造業、c. 卸売業、小売業、d. 運輸業、郵便業、e. 金融業、保険業、f. 情報通信業、g. サービス、h. その他）。
- ⑭ 企業規模（a. 50 人未満、b. 50 人以上 100 人未満、c. 100 人以上 300 人未満、d. 300 人以上）。
- ⑮ 人材の多様化（正規雇用者）の現状について、複数回答可（a. 女性、b. 外国人、c. 障がい者、d. 高齢者、e. LGBTQ、f. 多様化されていない）。
- ⑯ 女性（正規雇用）の割合（a. 0%、b. 10%未満、c. 10%～20%未満、d. 20%～30%未満、e. 30%～40%未満、f. 40%以上）。
- ⑰ トップは多様性を活かすことが企業価値創造に繋がると認識している。
- ⑱ 人材の多様化を推進している企業に対する質問：多様化が企業目的を達成するために、どのような創意工夫をしているか（自由記述）。
- ⑲ 人材の多様化を推進していない企業に対する質問：人材の多様化を推進するとどのような課題が生じてくると思うか（自由記述）。

1-2 調査対象企業の内訳

調査対象企業・598社の内訳を以下の表4-1から表4-4に示した。表4-1には「業種別企業数」、表4-2には「業種別の属性に関するクロス集計表」、表4-3には「業種別と女性（正規雇用者数）の割合のクロス集計表」、表4-4には「業種別と男性従業員以外のその他の属性を持つ従業員のクロス集計表」を示した。

表4-1 業種別企業数

業種	度数	割合 (%)
建設業	122	20.4
製造業	208	34.8
卸売業、小売業	92	15.4
運輸業、郵便業	16	2.7
金融業、保険業	6	1.0
情報通信業	48	8.0
サービス	71	11.9
その他	35	5.7
合計	598	100

表4-1からは、業種別として製造業が多いことがわかる。その次に建設業が多く、製造業と建設業で全体の半数以上を占めている。

表4-2 業種別の属性に関するクロス集計表

業種	女性	外国人	障がい者	高齢者	LGBTQ
建設業	120	53	42	71	6
製造業	207	118	110	138	13
卸売業、小売業	92	38	44	55	4
運輸業、郵便業	16	8	11	11	3
金融業、保険業	6	—	3	2	—
情報通信業	48	20	24	21	7
サービス	71	35	37	36	7
その他	34	15	17	22	4
合計	594	287	288	356	44

表4-2からは、598社のうち594社(99.3%)に正規従業員の女性が存在することが示された。高齢者356社(59.5%)、障がい者288社(48.2%)、外国人287社(48.0%)、LGBTQ44社(7.4%)という結果である。

表4-3 業種別と女性（正規雇用者数）割合のクロス集計表

	0%	10% 未満	10%～20% 未満	20%～30% 未満	30%～40% 未満	40% 以上	合計
建設業	2	32	48	27	6	7	122
製造業	0	38	86	37	23	23	207
卸売業、小売業	0	4	27	33	13	15	92
運輸業、郵便業	0	4	7	3	1	1	16
金融業、保険業	0	0	0	4	1	1	6
情報通信業	0	4	12	18	11	3	48
サービス	0	7	26	12	9	17	71
その他	1	1	10	8	3	12	35
合計	3	90	216	142	67	79	597

表4-4 業種別と男性従業員以外のその他の属性を持つ従業員のクロス集計表

	男性以外に 1属性	男性以外に 2属性	男性以外に 3属性	男性以外に 4属性	男性以外に 5属性	合計
建設業	23	47	31	18	2	121
製造業	23	60	66	50	9	208
卸売業、小売業	21	18	37	15	1	92
運輸業、郵便業	3	0	7	5	1	16
金融業、保険業	2	3	1	0	0	6
情報通信業	12	12	16	4	4	48
サービス	12	20	26	9	4	71
その他	8	7	8	9	2	34
合計	104	167	192	110	23	596

表4-4の注) 男性以外に5属性とは、女性、外国人、障がい者、高齢者、LGBTQの正規従業員がいるということを示している。

表4-3からは、女性（正規雇用者数）の割合は、10%から20%未満の企業が216社（36.2%）で、最も多いことが示された。表4-4からは、男性従業員以外その他の属性（女性、高齢者、障がい者、外国人、LGBTQ）としては、他に5属性が23社であることが示され、その23社では人材の多様化が推進されていることがわかる。

第2節 ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組み

ダイバーシティ&インクルージョンを推進していく上で、インクルージョンを促進する仕組みの構築は重要な意味を持つ。しかし、インクルージョンはどの企業にも必要なことなのではないだろうか。それに気がつかず、多様性を受け入れるという段階で、そのような仕組みの構築へと舵を切ることになれば、すなわちトップによる企業変革が行われるとすれば、インクルージョンという企業活動の本質への対応であり、企業として新たな価値創造へと繋げていくことになる。

2-1 インクルージョンを促進していく仕組みの提示

企業がダイバーシティを推進していくためには、それがなぜ必要なのかという認識を企業全体で共有する必要がある。そのためには、トップのダイバーシティに対するコミットメントが必要で、その意識を企業内に浸透させていかなければならない。武石(2015)^[1]によれば、経営戦略から落とし込まれた人事戦略に関わる取り組みはトップのリーダーシップの下、トップダウンで進めることが肝要である。

トップからの企業変革は、その企業の理念や哲学、経営方針にトップの持つ価値観や規範、それを含む行動規範や行動ルールが、組織文化として組織全体に共有されることが重要である^[2]。また、組織文化の表れの一つである組織の環境や仕組みに関する共通の認識が組織風土として反映されていることも必要である^[3]。このような組織文化と組織風土が各職場のトップに行き渡り、各職場全体に浸透させていくことがインクルージョンの仕組みにおける前提となる。

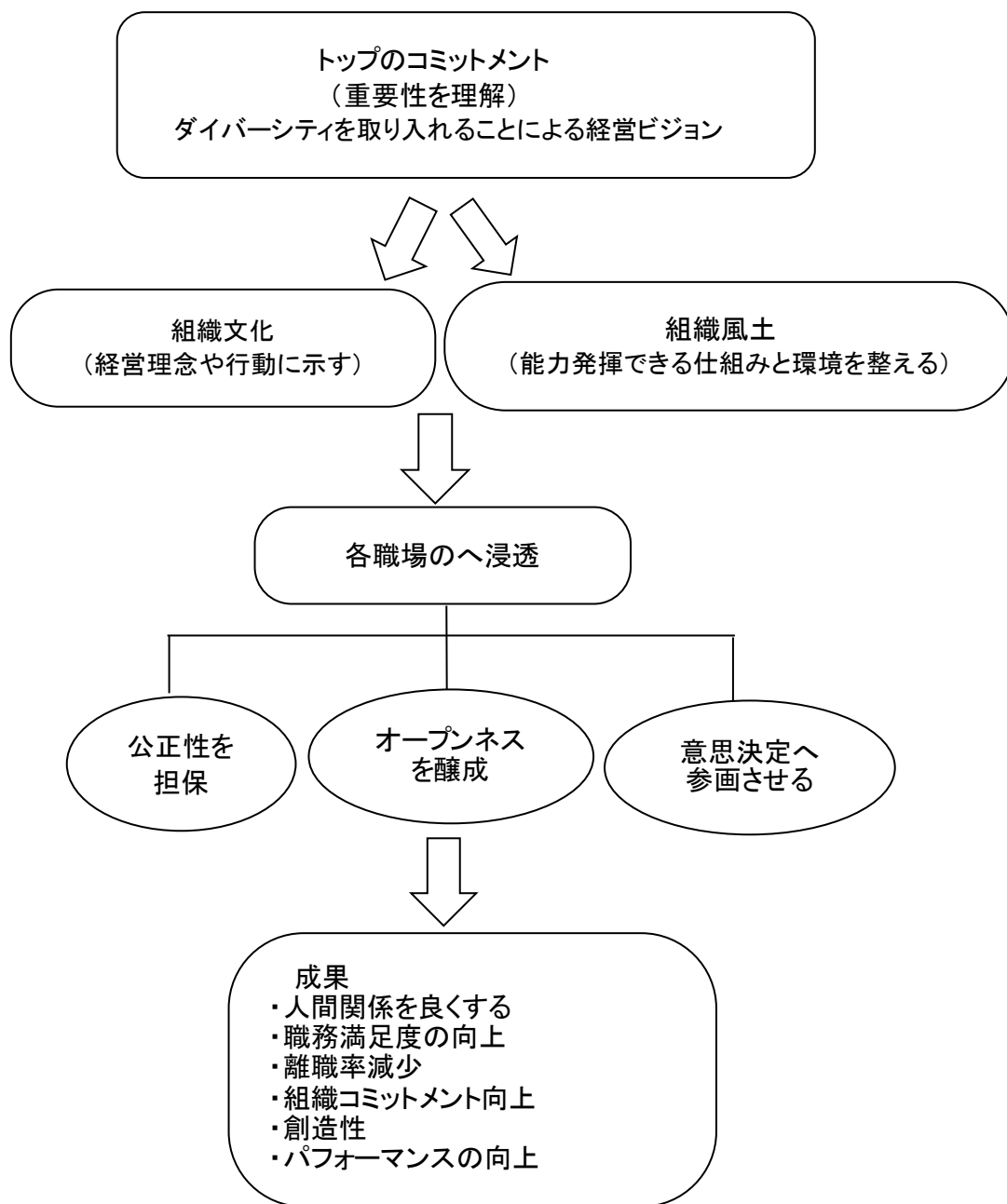


図4-1 ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組み
出所：チョウウイン・加藤（2022）^[4]

図4-1には、ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みを示した。ダイバーシティ&インクルージョンを考える上で重要なことは、トップのダイバーシティへの理解とその重要性に関するコミットメントである。ダイバーシティを取り入れることにより企業はどのようなことを得ようとしているのかといったトップの経営ビジョンを示すことが肝要である。その実現のために、トップはインクルージョンの必要

性を組織全体に浸透させていくことが求められる。具体的には、経営理念や行動指針などにより組織全体の共有価値としていくことである。また、個々が持つ能力を発揮できるような仕組み作りのための諸施策などに落とし込んで環境を整えていく。このようにして醸成した組織文化や組織風土を各職場の管理者へしっかり浸透させていかなければならない。

各職場の管理者は、上述してきたような組織文化と組織風土に共鳴することで、それを職場内に浸透させていく必要がある。公正性の担保、オープンネスの醸成、意思決定への参画といった職場内のインクルージョンの環境を整備することによって、従業員はインクルージョンの組織文化や組織風土を知覚する^[5]。このような知覚から、職場内の円滑なコミュニケーションが可能となり、良好な人間関係が築かれる。

このようにインクルージョン促進の仕組みがうまく醸成すれば、職場での人間関係や職務上のコンフリクトは減少する^[5]。また、従業員がインクルージョンを知覚するとウェルビーイングや組織コミットメント、職務満足などが高まり企業成果が期待できる^[6]。すなわち、インクルージョンの本質は、企業活動に欠かせない重要な仕組みであるということになる。

2-2 調査結果

愛知工業大学へ求人を出してくれている企業 1985 社（回答 598 社）を対象とした質問紙調査の結果である。ここでは、第 1 節で示した質問紙調査の結果を示した。各質問項目（①から⑧）の基本統計量を示し、その上でその質問項目に関して、トップの価値観に多様性が含まれている企業と含まれていない企業で異なるのかどうかを示した。さらに、人材の多様化を推進している企業と推進していない企業で異なるのかどうかを明らかにした。

表 4-5 各質問項目（①から⑧）の基本統計量

質問項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
トップの考え方や価値観は、企業文化として醸成されている	598	1	5	3.86	.951
行動ルールや行動規範は、企業文化として醸成されている	598	1	5	3.62	.952
働く環境が企業風土として反映されている	596	1	5	3.83	.779
働く仕組みが企業風土として反映されている	596	1	5	3.74	.809
評価と報酬は公平性がある	598	1	5	3.46	1.021
情報が共有されている	597	1	5	3.46	1.020
業務改善には従業員のアイデアが取り入れられている	598	1	5	3.89	.931
誰もが意思決定プロセスに参画している	597	1	5	2.81	1.077

表4-5には質問項目の基本統計量を示した。表4-5からは、全項目の平均値は、「誰もが意思決定プロセスに参画している」項目のみ2.81であり、その他の項目の平均値は3.0より高い値である。

表4-6 トップの価値観に多様性を活かすことが含まれているかどうか（t検定）

(**0.01%水準で有意)

質問項目		度数	平均値	t値
トップの考え方や価値観は、企業文化として醸成されている	含まれていない	271	3.59	-6.283**
	含まれている	327	4.07	
行動ルールや行動規範は、企業文化として醸成されている	含まれていない	271	3.39	-5.442**
	含まれている	327	3.81	
働く環境が企業風土として反映されている	含まれていない	269	3.64	-5.238**
	含まれている	327	3.98	
働く仕組みが企業風土として反映されている	含まれていない	269	3.58	-4.281**
	含まれている	327	3.87	
評価と報酬は公平性がある	含まれていない	271	3.23	-4.989**
	含まれている	327	3.65	
情報が共有されている	含まれていない	270	3.21	-5.565**
	含まれている	327	3.67	
業務改善には従業員のアイデアが取り入れられている	含まれていない	271	3.67	-5.329**
	含まれている	327	4.08	
誰もが意思決定プロセスに参画している	含まれていない	271	2.57	-5.158**
	含まれている	326	3.02	

表4-6には、「⑩トップの価値観に多様性を活かすことが含まれているかどうか」を示した。これに関しては、含まれているグループ（4または5に回答）と含まれていないグループ（1か2か3に回答）の平均値の差の検定（t検定）を行った。表4-6からは、トップの価値観に多様性を活かすことが含まれている企業の方が含まれていない企業よりも、すべての項目が統計的に有意に高いことが示された。

表4-7 人材の多様化を企業は推進しているかどうか (t検定)

(**0.01%水準で有意)

質問項目		度数	平均値	t 値
トップの考え方や価値観は、企業文化として醸成されている	推進していない	153	3.35	-7.556**
	推進している	273	4.11	
行動ルールや行動規範は、企業文化として醸成されている	推進していない	153	3.24	-6.315**
	推進している	273	3.86	
働く環境が企業風土として反映されている	推進していない	152	3.56	-4.968**
	推進している	273	3.98	
働く仕組みが企業風土として反映されている	推進していない	152	3.41	-5.503**
	推進している	272	3.91	
評価と報酬は公平性がある	推進していない	153	3.02	-6.077**
	推進している	273	3.68	
情報が共有されている	推進していない	152	3.03	-6.188**
	推進している	273	3.70	
業務改善には従業員のアイデアが取り入れられている	推進していない	153	3.55	-5.874**
	推進している	273	4.12	
誰もが意思決定プロセスに参画している	推進していない	153	2.28	-8.077**
	推進している	272	3.13	

表4-7には「⑨人材の多様化を企業は推進しているかどうか」を示した。これに関しては、人材の多様化を推進しているグループ(4または5に回答)と推進していないグループ(1または2に回答)の平均値の差の検定(t検定)を行った。表4-7からは、多様化を推進している企業の方が推進していない企業よりも、すべての項目が統計的に有意に高いことが示された。

2-3 第2節のまとめと考察

第2節では、先行研究からダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みを提示した。ダイバーシティ&インクルージョンを促進していくための前提となるのは、トップによるダイバーシティへの理解とコミットメントである。トップのコミットメントが企業文化や企業風土として醸成され、各部署で公正、オープンネス、さまざまな意思決定プロセスへの参画が行われていれば、従業員はそれらを共有し、所属意識を持ちながらその中で自分らしさを発揮することで組織に貢献していきやすいこととなる。ダイバーシティ&インクルージョンはそれを気づかせてくれる機会という価値を創造してくれている。

第2節の質問紙調査結果では、トップの意向が企業文化や企業風土として企業内に醸成されている企業が多いとは言えないことがわかる。それらの重要性に関して十分に理解されていない企業も多いようである。ただ、ダイバーシティを推進している意識のある企業や実際にトップがダイバーシティの重要性を企業全体に周知しようとしている企業は、現状まだ推進していない企業やトップにその意思がない企業よりも企業文化や企業風土の重要性を理解しているようである。それらによりトップのダイバーシティへのコミットメントが浸透することは、多様な人材に心理的安全性をもたらし、職場でのインクルージョンの取り組みにも好影響を及ぼすのではないだろうか。

本論文の質問紙調査におけるつぎの段階では、トップがダイバーシティの重要性を企業全体に周知しようとしている企業、ダイバーシティを推進している企業の特徴を明らかにしていくことである。質問紙調査結果に関する構造分析を行い、それらの企業の職場での取り組み状況を明らかにしていきたい。また、ダイバーシティを推進している企業の創意工夫、推進していない企業が考えている課題など、ダイバーシティ&インクルージョンへの仕組み作りに関する新たな知見や視点を見つけられればと考えている。

第3節 多様化を推進している企業の創意工夫と推進していない企業の課題

第3節では、人材の多様化を推進している企業は、多様化が企業価値をもたらすという考えの下で人材の多様化を推進しているのかどうかを明らかにすると同時に、どのような創意工夫を行っているのかを示していく。さらに、人材の多様化を推進していない企業は、多様化を推進していかなければならないと考えているのかどうか、また多様化を推進していかなければならないと考えている企業は、多様化にはどのような課題があると考えているのかを明らかにする。

3-1 調査結果

ここでは、第1節で示した質問紙調査の結果を示した。調査対象企業598社の内、人材の多様化を推進している企業は273社（4か5に回答）であるが、そのうち「⑧人材の多様化が企業目的を達成するために、どのような創意工夫をしているか」に関して自由記述をしてきている企業135社を対象に、その内容に関してKH Coderを用いて計量テキスト分析（共起ネットワーク）を行った^[7]。図4-2には、人材の多様化を推進している企業における企業目的を達成するために必要な創意工夫（共起ネットワーク）を示した。

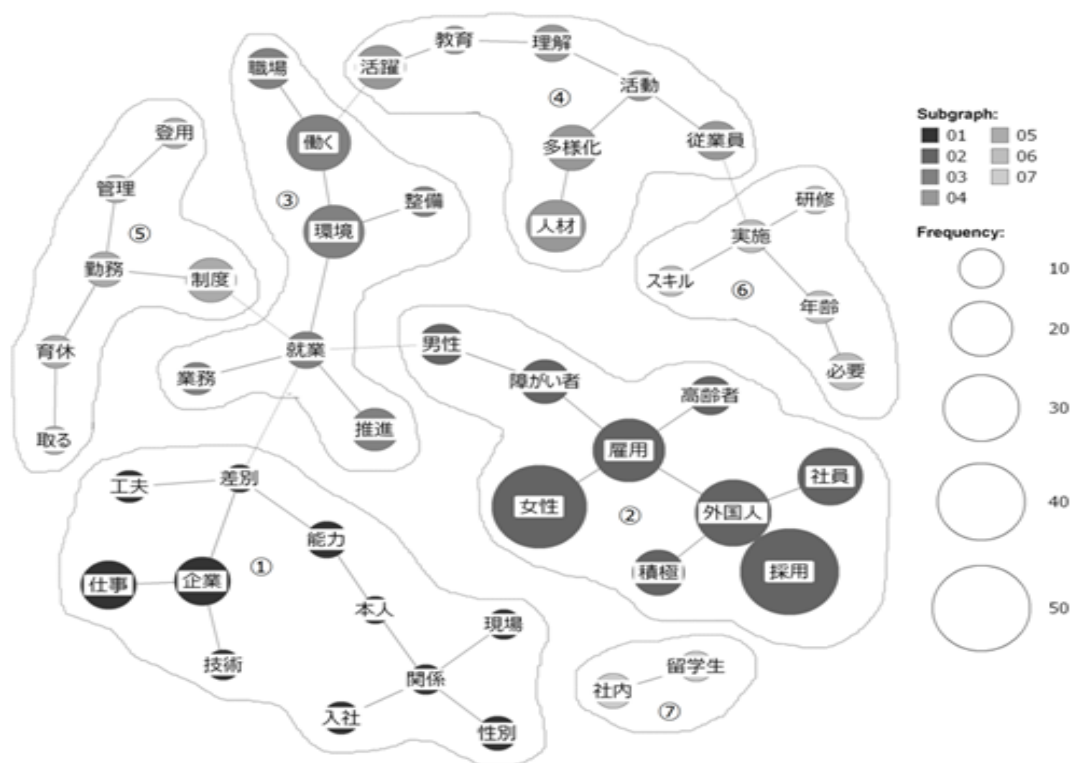


図4-2 人材の多様化を推進している企業における企業目的を達成するために必要な創意工夫（共起ネットワーク）

図4-2に関しては、自由記述の文章(4,851単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く1,624単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、七つの要約が提示された。これらは、①差別のない雇用条件、②多様な人材の雇用、③働く環境の整備、④多様化への理解教育、⑤勤務制度導入、⑥スキルアップを実施、⑦社内の活性化である。

上述の結果から、性別や国籍を問わず多様性を受け入れ、差別のない雇用条件、働きやすい職場環境の整備や勤務制度を導入していることがわかる。さらに女性、外国人を積極的に採用し、男性が育休を取りやすい体制作りを行っていることがわかる。調査対象の企業では、製造業が多いことから障がい者や高齢者が活躍できる環境を整え、現場における技術継承も創意工夫を行う対象としてあげられた。

調査対象企業598社の内、人材の多様化を推進していない企業153社(1か2、または3に回答)であるが、そのうち「⑩人材の多様化をすると生じると考えられる課題」に関して自由記述をしてくれている企業74社を対象に、その内容に関してKH Coderを用いて計量テキスト分析(共起ネットワーク)を行った。図4-3には、人材の多様化を推進していない企業における人材の多様化を推進すると生じる課題(共起ネットワーク)を示した。

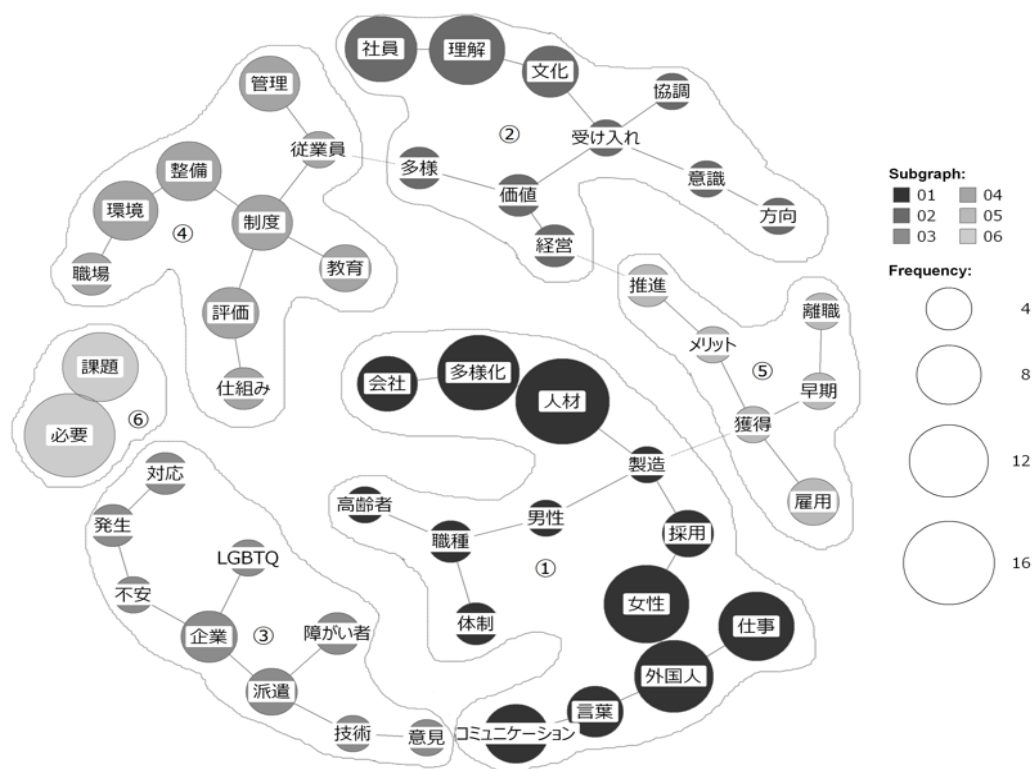


図4-3 人材の多様化を推進していない企業における人材の多様化を推進すると生じる課題(共起ネットワーク)

図4-3に関しては、自由記述の文章(2,528 単語、重複含む) から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く 635 単語を抽出して分析対象とした。分析結果からは、六つの要約が提示された。これらは、①多様化に向けた管理体制が不十分、②文化・価値観の相違、③トラブル発生の対応に不安、④評価制度の仕組み不足、⑤早期離職問題、⑥経営課題の改善である。

上述の結果から、人材の多様化に向けた管理体制が不十分であることが大きな課題であることがわかる。細かくみていくと、言語や文化への不安、他の社員の理解、それに伴う評価制度に関する仕組みといった課題へと繋がっていく。それらが整わないうちは早期離職へと繋がっていくということにもなる。また職種によっては女性、高齢者の活躍の場が限られていることが課題とされており、それらは創意工夫を考える段階にまできていないということなのかもしれない。障がい者におけるバリアフリー化には資金的な要因も絡んでくるため、時間を要することかもしれない。

図4-2の結果を踏まえて、人材の多様化を推進している企業において「⑩トップは多様性を活かすことが企業価値に繋がると認識している」と認識している企業と認識していない企業において企業目的を達成するために必要な創意工夫の比較を明らかにしていく。人材の多様化を推進している企業 273 社の内、トップは多様性を活かすことが企業価値に繋がると認識をしている 210 社の内の 114 社(4か5に回答)と多様性を活かすことが企業価値に繋がると認識していない企業 58 社の内の 18 社(1か2、または3に回答)の創意工夫に関する自由記述の計量テキスト分析を行った^{注1)}。図4-4には、企業価値に繋がると認識している企業と認識していない企業の企業目的を達成するために必要な創意工夫の比較(共起ネットワーク)を示した。

注1) 5社が「トップは多様性を活かすことが企業価値に繋がると認識をしている」に関して回答をしていない。

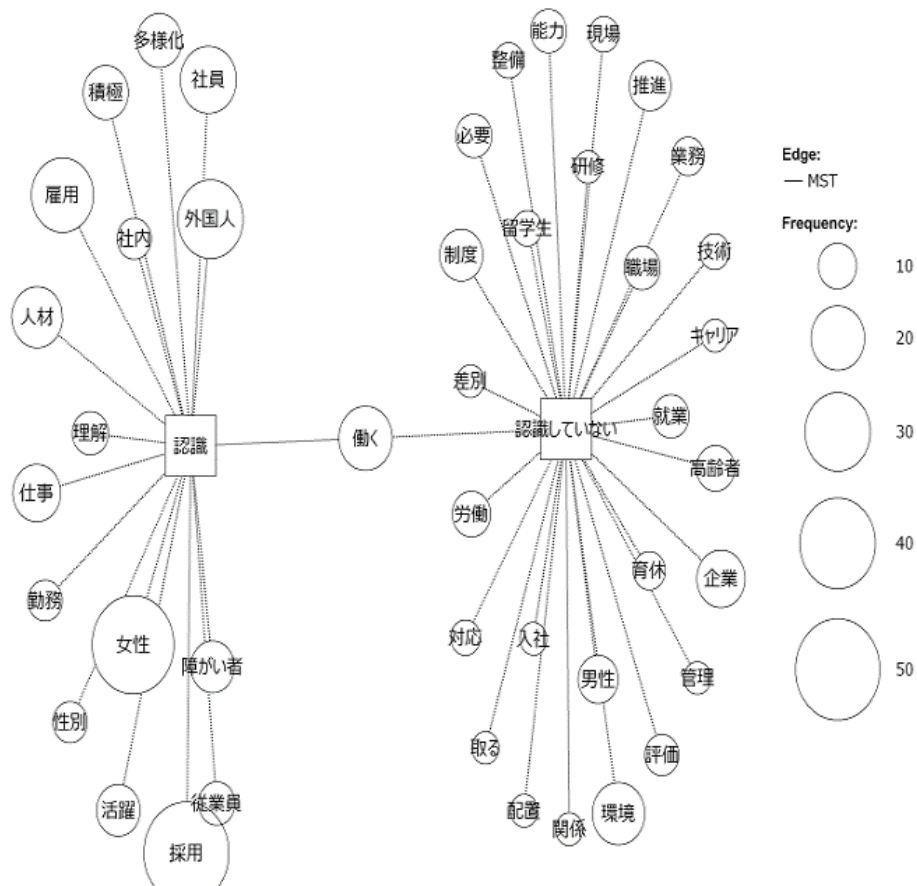


図4-4 認識企業と認識していない企業における企業目的を達成するために必要な創意工夫の比較（共起ネットワーク）

図4-4の注)「認識」は「企業価値に繋がると認識をしている」の略である。

「認識していない」は「企業価値に繋がると認識していない」の略である。

図4-4に関しては、自由記述の文章(4,737単語、重複含む)から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く1,589単語を抽出して分析対象とした。図4-4からは、企業価値に繋がると認識している企業と認識していない企業のキーワードは「働く」である。

企業価値に繋がると認識している企業をみると、「女性」、「採用」、「外国人」といった関連語の頻度が多く、「障がい者」、「多様化」もでてくることから、性別、国籍を問わず多様化を積極的に推進していることがわかる。

企業価値に繋がると認識していない企業をみると、「留学生」、「高齢者」といった多様化推進が見て取れるが、男性が中心の職場環境であることもわかる。さらに、「差別」の関連語から、多様な人材の活躍が差別もしくは逆差別という雰囲気醸成している

可能性がることを示唆している。

図4-3の結果を踏まえて、人材の多様化を推進していない企業153社において、「⑩人材の多様化を推進していかなければならないと考えている」と考えている企業と考えていない企業における多様化推進に関する課題の比較を行う。人材の多様化を推進していかなければならないと考えている企業73社の内の37社（4か5と回答）と人材の多様化を推進していかなければならないと考えていない企業80社の内37社（1か2、または3と回答）における多様化推進に関する自由記述の計量テキスト分析を行った。図4-5には、多様化への推進を考えていかなければならないと考えている企業と考えていない企業の比較（共起ネットワーク）を示した。

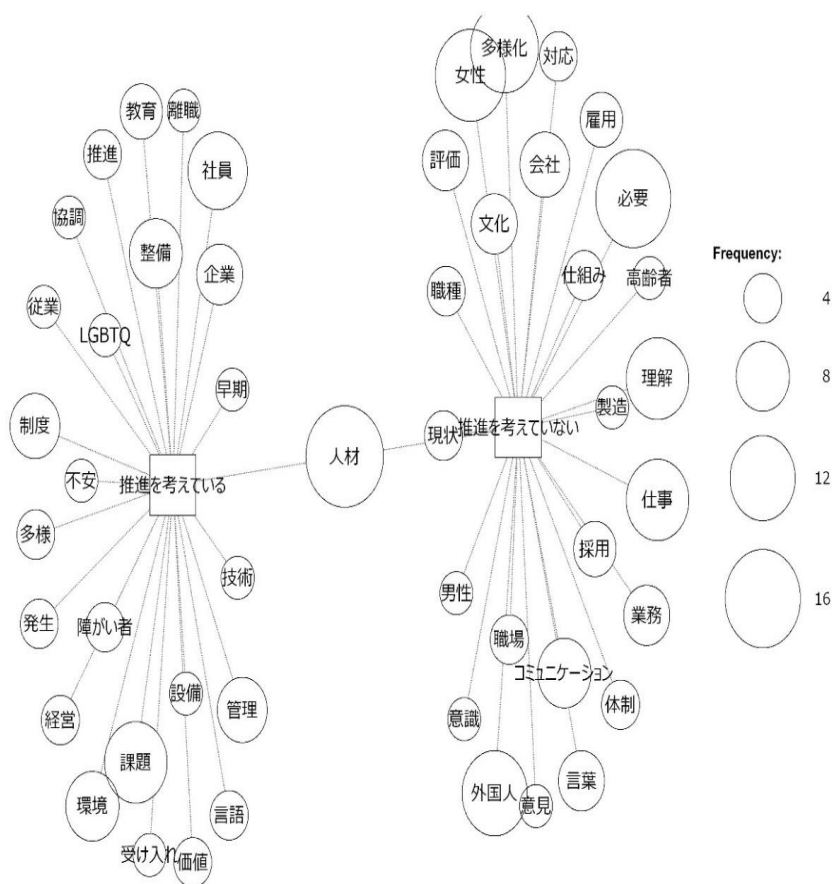


図4-5 推進を考えている企業と推進を考えていない企業の比較
（共起ネットワーク）

図4-5の注)「推進を考えている」は「推進していかなければならないと考えている」の略である。

「推進を考えていない」は「推進していかなければならないと考えていない」の略である。

図4-5に関しては、自由記述の文章(2,483 単語、重複含む) から組織名、人名、副詞や助動詞などを除く 721 単語を抽出して分析対象とした。図4-5からは、推進していかなければならないと考えている企業と考えていない企業のキーワードは「人材」である。

人材の多様化を推進していかなければならないと考えている企業は、「不安」が関係していることから、社員からの反発やハラスメントの発生が予想されることを示唆している。また「課題」、「整備」、「環境」の関連語からは、社員への教育や社内制度の整備、職場環境の整備などを課題と考えていることがわかる。また「LGBTQ」や「障がい者」も課題としてあげられている。それらの多様化の準備をしているとも考えられる。

推進していかなければならないと考えていない企業は、「人材」と「現状」が繋がっており、現状は推進を考えていないということのようである。また「多様化」と「女性」が重なっているところから、多様化はまずは「女性」からと考えているようで、女性活躍推進を始めている段階の企業も多いことが考えられる。しかし「製造」や「男性」といった関連語からは製造現場では人材の多様化には課題が多いと考えられているようである。「外国人」、「文化」、「コミュニケーション」、「言葉」の関連語からは、外国人の採用について文化の違い、コミュニケーションに関する不安があるという課題が示された。それらのことは、管理側に言葉や文化の違いに対応し、指導していける人材が不足していることも課題となっていることを示唆している。

3-2 第3節のまとめと考察

第3節の調査結果からは、人材の多様化を推進している企業は、企業目的を達成するために多様な人材を雇用し、働きやすい勤務制度や職場環境整備など創意工夫をしていることがわかる。また、人材の多様化を推進している企業で多様化が企業価値に繋がると認識している企業では、性別、国籍を問わず積極的に多様な人材を雇用していることが特徴としてあげられる。いっぽうで、企業価値に繋がると認識していない企業では「留学生」、「高齢者」といった多様化推進が見て取れるが、男性が中心の職場環境という状況からは、人材の多様化がCSRの一環であったり、属性の数合わせの段階であったりするように感じられる。

ここでは、人材の多様化を推進しているといっても、多様化の意味をどう捉えているかによって違いが示されたことになる。しかしながら、人材の多様化を推進し、それが企業価値に繋がると認識している企業においても、あげられていることは施策であったり、環境整備であったりして、具体的に多様な人材に心理的安全性を感じさせるような諸施策、意識改革を引き起こす文化や風土作りといった内容が示されることはなかった。

人材の多様化を推進していない企業は、多様化を受け入れる管理体制が整っていないことが大きな課題であり、トップの多様性へのコミットメントが見られないことが大きな要因と考えられる。さらに、人材の多様化を推進していかなければならないと考えていない企業は、現状も推進していかなければならないと考えてはいないようで、その不安材料として外国人との言葉、コミュニケーション、文化の違いといったことが大きいようである。現状、人材の多様化は女性活躍推進の段階でもある。

引用参考文献

- [1] 武石恵美子 (2015) 「ダイバーシティ特集 一人材多様性で強い組織に」『貿易会月報』No. 739, 13-16 頁。
- [2] 谷口真美 (2014) 「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」独立行政法人経済産業所 (RIETI) , Discussion Paper Series 14-J-042, 1-36 頁。
- [3] 船越多枝 (2021) 『インクルージョン・マネジメント 一人と多様性が活きる組織』白桃書房。
- [4] チョウウイン・加藤 (2022) 「ダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組み構築に向けて 一人組みの提示と日本企業の取り組みの現状」『産業経済研究』第 22 号, 81-91 頁。
- [5] Nishii, L. H. (2013) “The Benefits of Climate for Inclusion for Gender Diverse Groups” *Academy of Management Journal*, Vol. 56(6), pp. 1754-1774.
- [6] Shore, L. M. , Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018) “Inclusive Workplaces: A Review and Model” *Human Resource Management Review*, Vol. 28(2), pp. 176-189.
- [7] 樋口耕一 (2014) 『第 2 版 社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。

終章

本論文の目的は、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状と今後の課題を明らかにすることである。日本においてダイバーシティ&インクルージョンに注目が集まっている背景には、経営環境のグローバル化と日本社会における少子高齢化による労働力減少の問題がある。すなわちグローバル市場における競争に勝ち残るために、ダイバーシティ・マネジメントが重要な経営課題として認識されるようになったため、これまで労働力として考えられなかった女性、高齢者、障がい者、外国人などを重要な労働力と捉え多様化への推進に取り組み始めたということである。

ダイバーシティの概念は、本論文においては多様性を価値付ける考え方が含まれていると定義し、「ダイバーシティ」、「多様性」、「人材の多様化」と表現する際も多様性を価値付ける考えが含まれていると考える。また多様性の構成は、人口統計学上の変数である人種、民族、性別、宗教、国籍、社会的地位など集団としてグループ化できる全て（「カルチュラル・ダイバーシティ」であるが、この中に目に見える「表層的ダイバーシティ」が含まれる）であり、目に見えない価値観、経験、態度、教育、家庭環境などの「深層的ダイバーシティ」を含んでいる^{注1)}。本論文における多様性の構成は、上述のように定義する。

米国では1980年代からダイバーシティは一般化され、人材の多様化の問題から経営課題に発展した。女性やマイノリティの地位向上に焦点を当てて、多様性が組織にとってどのような影響を与えていくかといった研究が拡大し、ダイバーシティの定義も広い範囲で認識されるようになった。ダイバーシティが企業業績にプラスの影響をもたらすといういくつかの研究が盛んになり、特に最初の段階ではジェンダー・ダイバーシティが取りあげられた。その後は徐々にダイバーシティが企業のパフォーマンスに影響を及ぼすこと、さらにはトップマネジメントに多様性がある企業の方が多様性のない企業よりも業績が良いといった研究が行われるようになった。

ダイバーシティを取り入れることにより経営成果に繋がる要因として、ダイバーシティ分野の研究者の中で、インクルージョンの概念が必要であることが主張されてきている。インクルージョンはダイバーシティと同じように捉えられている傾向にあるが、国際的に統一した定義がなく萌芽的である。また、ダイバーシティとインクルージョンは異なる概念である^{注2)}。

米国で実際にダイバーシティの環境で仕事をする人々に言わせると、インクルージョンは「組織に入ってきたとき、誰もが自らの価値観、意見、アイデアを尊重され、自分は組織の一部であると感じさせる組織文化が必要になる。これがインクルージョ

注1) 「第1章 先行研究」の図1を参照。

注2) 詳細は「第1章 先行研究」を参照。

ン」と言う。学術的には、Shore et al. (2011) による「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと」が定義として一般化しつつあるといえる。また、2011年以降の論文への引用数も多いことから^{注3)}、本論文においてもその定義を用いていく。

この定義では、インクルージョンには、帰属感と自分らしさの発揮が不可欠であるとされている。ただ、個人の「自分らしさの発揮」は周囲や所属する集団の成果に貢献するような発揮でなければならない。同じ集団に属するメンバーが、互いや全体の利益を意識しながら「自分らしさの発揮」を行っていく必要があるということである。

上述してきたようなダイバーシティ&インクルージョンを推進するには、トップのダイバーシティに対するコミットメントが必要で、その意識を企業内に浸透させていかなければならない。また、トップの持つ価値観や規範、それを含む行動規範や行動ルールが、組織文化として組織全体に共有されることが重要である。さらに、組織風土として浸透させていくためには、それらを反映する取り組みが実施されてなければならない。先行研究では、このようにインクルージョンの仕組みを体系立てているものは極めて少ない。本論文では、インクルージョンの仕組みを体系立てて示した。このことは先行研究に本論文の貢献である。

日本においてダイバーシティが認識され始めたのは、日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会が設立された2000年からである。先進的な取り組みを行う日本企業や外資系企業の事例を参考に、多様な人材を活かす戦略と定義された。多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略である。

また経済産業省は、「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」をダイバーシティ経営と定義した。人や集団間に存在する多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけるには、インクルージョンの概念が必要ということである。多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営は、インクルージョンを含めて考えている。本論文では、ダイバーシティ経営はダイバーシティ&インクルージョンを意味すると考える。

現在、日本企業においてダイバーシティ&インクルージョンは、経営戦略の一環として、世間の耳目を集めている。経済産業省が表彰しているダイバーシティ経営を推進されている企業は、どのような目的でダイバーシティをはじめ、どう対応し、どのような成果を出していくのか。日本企業の現状として特徴を明らかにする必要がある。そうすることにより今後ダイバーシティ経営に取り組もうとする企業に対して何らか

注3) Google Scholar での引用数は2011年以降、約45,300件である(2020年5月23日現在)。

の示唆を与えることができる。同時にダイバーシティ&インクルージョン推進のための課題を導き出すこともできる。

さらに、日本企業においてインクルージョン促進の仕組みはできているのであろうか。インクルージョンの仕組みに関しては、組織と職場ではどのような仕組みを必要としているのかを考えていくことは重要なことである。また日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みがどの程度構築されているのかを示していく必要もある。そうすることにより、新たな知見や視点を見つけられる。さらにダイバーシティ&インクルージョン推進の課題を導くこともできる。

日本企業におけるダイバーシティ経営の特徴として計量テキスト分析（KH Coder）の結果から、日本企業のダイバーシティ経営は政府の指導もあり、女性活躍推進を中心として進められており、それにより新製品開発などの経営成果がでていることが明らかになった。またダイバーシティ経営が企業の戦略として盛り込まれてくると、現場の人材の活躍といった働き手に関する経営成果があげられ、誰もが活かされる企業文化の構築を始めている企業が多いことを示した。これらのことは、今後ダイバーシティを推進していこうと考えている企業への示唆となる。

企業規模に関しては、大企業の方はダイバーシティが推進されており、中小企業では社長のダイバーシティ経営へのコミットメントが重要な要素であることが示唆された。さらに、中小企業の特徴として、障がい者雇用促進が示された。業種による特徴としては、海外市場開拓を目指す卸売業、小売業では外国人雇用の特徴があり、グローバルに活躍の場のある情報通信業では、意思決定層の多様化が取り組みとして行われている。製造業の場合は、その割合の高い愛知県において、製造現場におけるダイバーシティ推進が示された。その取り組みは、例えば高齢者の技術・技能伝承、ノウハウの可視化、改善などはたいへん具体的に示された。また外国人と障がい者との関連も見られ、それらに女性を加えた製造現場でのダイバーシティへの創意工夫が行われていることが窺われた。

上述してきたような今回の結果からは、女性や外国人による新事業や新規市場開拓、新商品開発といった経営成果が出ており、それがダイバーシティ&インクルージョンの成果であると示していることは、表層的ダイバーシティが意識されている段階であることを読み取ることができる。女性、外国人、障がい者は関連語として出てきたが、高齢者とLGBTQはよびこまれないという結果が示していることは、定年延長による再雇用は広く行われていると思われるが、高齢者の新規採用でなければ意識上ダイバーシティの範疇に入っていないのかもしれないということである。LGBTQの場合は、本人のカミングアウトの問題や現状ではアライの存在が少ないことなどの理由から表面には出づらいという問題があるのだろう。しかし、10人に1人存在するというLGBTQが活躍できるような社会や職場環境作りは今後の大きな課題である。

ダイバーシティ経営には、誰もが働きやすい職場環境が必要であるが、組織構成員

が多様性の重要性を認識し、その上で組織目標を共有し、それぞれの能力を発揮して
いける職場であると自覚していくことができれば、新たな価値が創造される。上述し
たことから、日本企業のダイバーシティ経営はまだまだ入口の段階であると言える。

企業が多様性を取り入れることは目的ではなく、企業価値を高める手段であること
から、インクルージョンが行われているかどうか重要なポイントである。すなわち、
インクルージョン促進の仕組みは企業価値を高めることになる。ダイバーシティ&イ
ンクルージョンを促進する仕組みとして、前提となるのはトップのダイバーシティに
対する理解と重要性のコミットメントである。そのトップのコミットメントが企業文
化や企業風土として全体に浸透させるには、各部署で公正、オープンネス、さまざま
な意思決定プロセスへの参画が行われていれば、従業員はそれらを共有し、所属意識
を持ちながらその中で自分らしさを発揮することで組織に貢献していきやすいことと
なる。

しかし、質問紙調査の結果からは、トップの意向が企業文化や企業風土として企業
内に醸成されている企業が多いとは言えないことが示された。ただ、トップがダイバ
ーシティの重要性に意識のある企業は、トップにその意思がない企業よりも企業文化
や企業風土の重要性を理解しているようである。さらに、多様化を推進している企業
の中で、企業価値に繋がると認識している企業をみると、性別、国籍を問わず、多様
な人材を積極的に採用していることが示された。認識していない企業は男性中心の職
場でもある。多様な人材の活躍が差別や逆差別という雰囲気醸成している可能性が
ることが示唆された。

人材の多様化を推進していない企業は、多様化に向けた管理体制が不十分であるこ
とが示された。また職種によっては女性、高齢者の活躍の場が限られていることが課
題とされており、それらは創意工夫を考える段階まできていないということになる。
さらに、人材の多様化を推進していない企業の中で、多様化を推進していかなければ
ならないと考えている企業は、社員への教育や社内制度の整備、職場環境の整備など
が課題として現れている。推進していかなければならないと考えていない企業は、現
状も考えてはいないようである。その不安材料として外国人との言葉、コミュニケー
ション、文化の違いといったことが大きいようである。現状、人材の多様化は女性活
躍推進の段階でもある。

上述したことを再度まとめると、ダイバーシティ経営には、外国人、障がい者、高
齢者、そしてLGBTQへのインクルージョンが課題としてあげられる。外国人が出身国
とのバウンダリースパナーとしての役割だけでなくその特性を活かすことができ、障
がい者やLGBTQが活躍できる土壌をどのように構築していくのか。また高齢者の新規
採用を浸透させていくためにどのような創意工夫が必要となるのか。これらへの対応
は、別の言い方をすると、人々の意識改革の課題とも言えるのかもしれない。

現状の日本企業の多くは、表層的ダイバーシティを意識している段階である。多様

な人材の配置により新事業や新商品開発に活躍してもらうのであれば、多様性の負の部分は目立たないかもしれない。しかし、それらの事業の成功と共に、多様な人材が組織の中核に入ってくることになると、深層的ダイバーシティに着目せざるを得ないであろう。そうするとインクルージョンの重要度が増してくる。人材の多様化を考えることは組織におけるインクルージョンを考えることでもある。インクルージョン&ダイバーシティでなければ、人材の多様化を推進していくことはできないし、持続可能な企業にもなれないであろう。

今後の課題は幾つもあるが、まずは働き手側がどのような場合にインクルージョンを感じるのかを明らかにすることである。つぎに製造現場でのノーマライゼーションや誰もが働きやすい作業環境などの取り組みをどのように品質や生産性の担保に繋げているのか、そのプロセスを明らかにしていくことである。インクルージョンは各企業にあわせたさまざまな仕組みが構築されなければならない。その意味で、ダイバーシティ経営を推進している多くの企業の事例を研究していく必要がある。

APPENDIX

経済産業省における「ダイバーシティ経営企業」と「新・ダイバーシティ経営企業」の評価基準

経済産業省は2012年度より「ダイバーシティ経営企業」（経済産業大臣表彰）事業を実施している。2015年度からは、新たなフェーズとして重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業」を開始した。「ダイバーシティ経営企業」の評価ポイントでは、取り組み内容の各ポイント全てを満たす必要はないが、「新・ダイバーシティ経営企業」では、取り組み内容の観点を満たしたものを評価ポイントとしている。

2012年から2014年までの「ダイバーシティ経営企業」の選定基準の評価ポイントは、①取組内容においては、どのような人材についてどのような取り組みで能力を発揮させているか、下記の3つのポイント（観点）から評価を行っている（経済産業省, 2012, 1頁）。

- 実践性
制度導入などの形式的な取り組みにとどまらず、人材活用の取り組みが現場レベルで、実践されていること。
- 革新性・先進性
従来とは異なる新たな取り組みを進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取り組みを開始したりするなど、「モデル」として他企業の参考になること。
- トップのリーダーシップ
経営トップの明確な意志が表明され、現場まで浸透していること。

② 成果

上記の取り組みの結果、どのような成果が上がったかについて、評価を行っている。成果において、多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げていることである。

2015年からの「新・ダイバーシティ経営企業」では、これまでの「ダイバーシティ経営企業」の事例の中で応募・選定の少なかった事例として、重点テーマを設定している。「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」事例が対象となる。評価ポイントとしては、

- ①「新・ダイバーシティ経営企業」では、ダイバーシティ経営の「成果」、およびその成果に至るまでの効果的な「取組」の両者を対象として評価している。
- ②「成果」については、「多様な人材の能力発揮によりイノベーションの創出、生産性向上など、ビジネス上の成果を上げている」こと、その成果が経営上の課題解決につながっていることを評価している。
- ③「取組」については、実践性、革新性・先進性、トップのコミットメント（関与）の3つの観点を満たしたものを評価している（経済産業省, 2015, 3頁）。

質問紙調査票

質問紙調査（無記名）のお願い

あなたの貴社について伺います。以下の質問（1～17）の当てはまる番号に○をつけてください。

自由記述の質問（18 か 19）には思うところを書いて下さい。

1. 貴社のトップの企業活動上で大切にしている考え方や価値観は、企業文化として醸成されている。

① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

2. 貴社のトップによる独自の行動ルールや行動規範は、企業文化として醸成されている。

① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

3. 貴社では従業員が働く環境が企業風土として反映されている。

① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

4. 貴社では従業員が働く仕組みが企業風土として反映されている。

① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

5. 貴社における評価と報酬には公平性がある。

① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

6. 貴社では情報が共有されている。

① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

7. 貴社の業務改善には従業員のアイデアが取り入れられている。

- ① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

8. 貴社では誰もが意思決定プロセスに参画している。

- ① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

9. 貴社では人材の多様化を推進している。

- ① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

10. 貴社では人材の多様化を推進していかなければならないと考えている。

- ① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

11. 貴社のトップの価値観に「多様性を活かす(人材の多様化)」ことが含まれている。

- ① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

12. 貴社のトップに「多様性を活かす(人材の多様化)」ことの重要性の認識がある。

- ① そう思わない ② どちらかというと思わない ③ どちらともいえない ④ どちらかというと思ふ ⑤ そう思ふ

13. 貴社の業種を教えてください。

- ① 建設業 ② 製造業 ③ 卸売業、小売業 ④ 運輸業、郵便業
⑤ 金融業、保険業 ⑥ 情報通信業 ⑦ サービス ⑧ その他 ()

14. 貴社の企業規模(従業員数)を教えてください。

- ① 50人未満 ② 50人以上100人未満 ③ 100人以上300人未満
④ 300人以上

15. 貴社の人材の多様化（正規雇用者）について教えてください（複数回答可）。

- ①女性 ②外国人 ③障がい者 ④高齢者 ⑤LGBTQ
⑥多様化されていない

16. 女性（正規雇用）の割合を教えてください。

- ①0% ②10%未満 ③10%～20%未満 ④20%以上～30%未満
⑤30%以上～40%未満 ⑥40%以上

17. 貴社のトップは多様性を活かすことが企業価値創造に繋がると認識している。

- ①そう思わない ②どちらかというと思わない ③どちらともいえない ④どちらかというと思う ⑤そう思う

18. 人材の多様化を推進している企業様にお聞きします。多様化が企業目的を達成するために、どのような創意工夫をしていますか（自由記述）。

19. 人材の多様化を推進していない企業様にお聞きします。人材の多様化を推進すると、どのような課題が生じてくると思いますか（自由記述）。

ご協力ありがとうございました。