

# 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

## Basic Concepts, Historical Transitions and Significance of Diversity and Inclusion

中 村 豊  
Yutaka Nakamura

### <目 次>

#### はじめに

#### 第1章 ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念

- 1-1 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
- 1-2 ダイバーシティの分類
- 1-3 ダイバーシティのステージと属性

#### 第2章 ダイバーシティ&インクルージョンの歴史的変遷

- 2-1 米国にみるダイバーシティ&インクルージョンの歴史的変遷
- 2-2 日本にみるダイバーシティ&インクルージョンの歴史的変遷

#### 第3章 日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンの意義

- 3-1 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
- 3-2 日本人の雇用意識および価値観の多様化
- 3-3 消費市場の成熟化と消費者の多様化
- 3-4 企業経営のグローバル化

#### まとめー今後の研究課題として

## はじめに

これまで日本企業の人事管理は、日本的雇用慣行<sup>1</sup>に基づく日本型人事管理モデル<sup>2</sup>が主流であった。日本型人事管理は、「一流企業の男性社員に等しく人的な資本投資と長期の安定的な雇用を保障する」ことで仕事に対する高いモチベーションを作り出し、その結果として高い生産性を実現することで企業の高度成長を実現する大きな推進力となっていた。

一方で、この日本的雇用慣行はいくつかの人事管理の二重構造的な矛盾点を内包していたといえる。この点に関して森口（2013）は、「一流企業の男性社員に人的資本投資を集中させる日本型モデルの普及は、男性と女性の性的役割分業、企業規模間の生産性格差、そして正社員と非正社員の二極化を生み出す要因となり、現在の日本社会にその影を落としている」<sup>3</sup>と述べている。また、山極（2016）も「日本的雇用慣行の対象は、家庭責任を背負わず、仕事に専念できる長期雇用の男性従業員に限られ、女性従業員は・・・退職が当たり前の短期の補助的な働き手という位置づけであった」<sup>4</sup>と述べている。さらに、今野（2014）によれば、「基幹社員は無制約社員<sup>5</sup>として位置づけられることが基本ルールであり、男性中心の総合職と呼ばれる社員がその典型であり、終身雇用制や年功制に象徴される伝統的人事管理の中核装置はこの基幹社員（つまり無制約社員）を主な対象として作られているのに対して制約社員は定型業務につく周辺社員として基幹社員とは異なる人事管理が適用されてきた」<sup>6</sup>としている。

このことは、日本的雇用慣行では制約社員に対する人事管理と、無制約社員に対する人事管理の2つが存在しており、その意味で人事管理の二重構造が存在していることを示唆しているものである。また、日本的雇用慣行は、男性中心、職場優先の企業風土のため、女性に過重な負担をもたらす少子化をもたらす要因や、女性の職場復帰を阻害する諸問題を内包していると考えられる。

このような人事管理の二重構造という矛盾点を内包した日本的雇用慣行が高度成長期における日本企業に大きく普及し効率的に機能した背景には、森口（2013）のいうような7つの基本機能、すなわち①新規学卒者定期一括採用、

②体系的企業内教育訓練、③定期昇給・昇格、④柔軟な職務配置・小集団活動、⑤定年までの雇用保障、⑥企業別組合と労使協議制、ならびに⑦職種を超えた従業員の一元管理が実施可能であったことの存在が大きな要因といえよう。

しかし、近年において日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化した。

具体的には、①先進諸国に多くみられる成熟化社会<sup>7</sup>に伴う少子化による人口減少および、生産の担い手としての労働人口減少である。人口減少は、国内市場規模の縮小も意味するため、当然の帰結として、企業レベルにおけるマーケットの確保を非常に困難なものとしてくる。②我が国において他のどの国もこれまでに経験したことのない急激な高齢化が進展していることである。現在、我が国の平均寿命は男女とも世界のトップレベルである。年金支給開始との連携を図るため、2013年に改正高齢法が施行され、企業は65歳までの就労を希望する高齢者を雇用しなければならなくなった。しかも、今後も継続的に企業における高齢雇用者は増大し、その比率が増してくる。この増大する高齢雇用者の人材戦略を、福祉の雇用から戦力的雇用<sup>8</sup>に大きく方向転換しなければ、高コスト・高負担となり、企業経営上大きな支障となる。③職場において性別、国籍、年齢、知識、経験、働き方などの表層的レベルの多様性や、知識、価値観、態度、嗜好、信条などの深層的レベルの多様性が顕著となり、働く側の意識や価値観の変化が起こり、人材の多様性を前提とした人材管理が人的資源の有効活用の面から避けて通れないほどの重要性を増している。④アメリカ合衆国がTPPから離脱する状況になったものの、現在検討が進められているTPP（Trans-Pacific Partnership、Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement、環太平洋戦略的経済連携協定）をはじめとする国際取引ルールの整備により、世界的規模での経済のグローバル化が加速度的に進展していることである。そのことは、消費者やCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）などに対する各種ニーズがますます多様化の方向に進むことを意味している。既に欧米企業では、LGBT（Lesbian、gay、bisexual、transgender、性的少数者）への対応を、取引や企業を評価する際の基準とする企業が増加してきている。<sup>9</sup>

以上のような日本企業を取り巻く経営環境の大きな変化は、日本的雇用慣行

に基づく日本の人事管理を、大きく変化させなければならない必然性を内包していると考えられる。すなわち、①労働人口減少は、人材の量的・質的不足をもたらす。これまでのように、新規学卒者の定期一括採用や日本人男性のみでは企業を支える人材を量的に十分確保することが困難となってくる。今後、IT化・サービス化・ソフト化が進展し、新たな創造やイノベーションの担い手となる質の高い労働者が不足してくる。積極的に多様な人材の採用を推進している企業もあるが、そのような先進的な企業でさえ外国人、女性、若手社員、中途採用者などの優秀な人材を確保し、それらの多様な人材を組織内において十分に活用しているとはいい難いのではないだろうか。②働く側の意識や価値観の変化が生じている。特に若い世代や女性の社会進出により WLB<sup>10</sup> 重視の考え方や、肩書きや報酬よりもやりがいのある仕事重視の考え方など、就業観の多様化を軽視できなくなってきたのではないだろうか。今後ますます多様な労働者（性別、年齢、人種、国籍、価値観など）の採用および活用、キャリアパス（career pass）の複線化<sup>11</sup>などの新しい時代の要請に応じた多様で革新的な日本型人事管理モデルともいうべきものが必要となってくるのではないだろうか。

しかし、多くの日本の企業において、日本的雇用慣行による日本型人事管理を最も効率的としてきたのであり、我が国独特の組織風土が旧態依然の「意識と仕組みの構造」として根強く残っているのも事実であろう。

今後、日本の企業が、①労働人口減少による人材の量的・質的な労働力不足②働く側の多様な意識や価値観の多様化③グローバルな規模での消費者ニーズの多様化等の変化に対応し、企業が国内市場でも海外市場でも競争力を維持・発展していくためには、多くの企業が人材面の構造改革ともいわれ、性別・国籍・年齢・知識・経験・働き方などにおける多様な人材の有効活用を推進するダイバーシティ・マネジメント（ダイバーシティ&インクルージョン）の推進に本格的に取り組む必要があると考える。

この点に関して、ダイバーシティを企業経営上の競争優位性を確保する経営戦略として認識<sup>12</sup>し、トップマネジメント自身がダイバーシティの強力な推進役として認識しているダイバーシティ先進国の米国に対して、日本的雇用慣行

による日本の人事管理が根強く組織的風土として残り、ダイバーシティに関するトップマネジメントの認識が消極的な日本では、企業内におけるダイバーシティに関する認知度と浸透度の差は大きいといわざるを得ない。

このような状況のもと、筆者としては今後、日本企業が国内外市場で競争力を維持・発展させていくためには、多くの企業が人材面の構造改革といわれるダイバーシティの推進に本格的に取り組む必要があると考える次第である。

特に、近年日本においてダイバーシティ・マネジメントの研究が進展するとともに、企業においてもダイバーシティ・マネジメントへの関心が高まり、その推進に取り組もうとする企業が増加するようになった。そのような状況を踏まえて、日本企業における日本の雇用慣行に基づく日本型人事管理に続く新たな人事管理として適用可能な人事管理としてのダイバーシティ&インクルージョンを提起するものである。

しかし、残念なことに、日本におけるダイバーシティ&インクルージョン研究が日の浅いせいか、ダイバーシティ&インクルージョンという言葉のとらえ方が文献によりまちまちで、いまだに統一的概念となっていないようである。

そこで、本稿では、そのアプローチとして、ダイバーシティの基本概念を明確にするため、先行研究やその他の文献等を参考にして、第1章ではダイバーシティの定義の明確化、ダイバーシティの属性の分類、そしてダイバーシティの進化のステージと属性との関連に関して整理・分析する。第2章では米国および日本にみるダイバーシティ概念がダイバーシティ&インクルージョン至るまでの歴史の変遷の整理・分析をすることでダイバーシティに関する基本的概念の明確化を図る。第3章では、今日の日本企業においてダイバーシティ&インクルージョンが人事戦略上注目され、企業において推進されるようになった背景を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、②日本人の雇用意識や価値観の多様化の変化、③市場や消費者の多様化、ならびに、④企業経営のグローバル化という4つの視点から分析する。

## 【注】

- 1 日本的雇用慣行とは、「終身雇用・年功序列賃金制度・企業別労働組合」をいう。また、平成 10 年版厚生白書において日本の雇用慣行とは「企業が高卒者を一括採用し、生涯にわたる長期雇用を前提として、従業員が若年のときは賃金を上回る仕事をさせながら、企業内人材育成研修や配置、異動等によりキャリア形成をはかり、中高年期になって蓄積された人的資本への対価として仕事を上回る賃金を支払うことにより、その会社固有の技術や文化を有する熟練従業員を長期に確保する仕組みである」とされている。日本の雇用慣行は、成長人口と高度経済成長(1955 年～1973 年)という条件の下、企業・雇用者の双方に利点のあるものとして、戦後の日本企業に広く普及した。
- 2 日本型人事管理モデルとは、相互に補完関係のある以下の 7 つの人事政策から構成される。  
①注意深い人選による新規学卒者の定期一括採用②体系的な企業内教育訓練③査定付き定期昇給・昇格④柔軟な職務配置と小集団活動⑤定年までの雇用保障⑥企業別組合と労使協議制⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理  
森口千晶(2013)『日本型人事管理モデルと高度成長』(日本労働研究雑誌 No634) p.54
- 3 森口千晶(2013)『日本型人事管理モデルと高度成長』(日本労働研究雑誌 No634) p.61
- 4 山極清子(2016)『女性活躍の推進』(経団連出版) p.25
- 5 今野によれば無制約社員とは、「会社の指示があれば全国あるいは世界のどこへでも転勤する。長時間労働もいとわず働く。業務上必要があれば、これまで経験したことのない仕事にでも挑戦する。こうした働き方をする社員は働く場所、時間、仕事について制約がなく、会社の指示や業務上の都合に合わせて場所、時間、仕事を柔軟に変えることのできる社員のことである。このタイプの社員を労働サービスを制約なく企業に提供できると言う意味で『無制約社員』と呼ぶことにすると、総合職と呼ばれてきた男性中心の基幹的社員が無制約社員の典型ということになる」としている。  
今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理』(中央経済社) p.26
- 6 今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理』(中央経済社) p.30
- 7 成熟化社会とは、経済や社会制度が発展し、必要な物やサービスは満たされ、自由で便利な生活はできるが、成長がピークに達し様々な状況を呈している社会のことをいう。人間は従来、集団(地域社会や家族等の共同体)が持つ伝統や知恵に学び、集団に支えられて生きてきた。ところが成熟社会になると自己実現を目指して生き方が多様化し、物事の価値や判断を個人が行い、個人が責任を負う状況へと変化してきたのである。
- 8 福祉的雇用とは、高齢社員の働きぶりを評価せず成果を期待しない雇用のことである。戦力的雇用とは、高齢社員の働きぶりを評価し成果を期待する雇用のことである。
- 9 「LGBT」と呼ばれる性的少数者への対応が世界のビジネスで避けられなくなってきた。取引や企業を評価する際の基準にする欧米企業が増えているためだ。日

本も企業がようやく重い腰を上げ始めた。日本 IBM、パナソニック、ソニー、電通、第一生命保険を含む 30 の企業・団体は 21 日、LGBT が働きやすい職場をつくるための基準を公表した。日本経済新聞（2016 年 6 月）

- 10 WLB (work-life balance、ワーク・ライフ・バランス) とは「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを意味する。2007 年（平成 19 年）12 月 18 日、政府、地方公共団体、経済界、労働界の合意により、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が策定され、現在、官民を挙げて様々な取組が進められている。
- 11 キャリアパスとは、昇進・昇格のモデル、あるいは人材が最終的に目指すべきゴールまでの道筋のモデル、仕事における専門性を極める領域に達するまでの基本的なパターンのことをいう。企業がキャリアパスを示すことで、従業員は中・長期的にどのようなスキルや専門性を身につけていくべきかを理解できるとともに、自己の目指すべき道を自己で考察する材料ともなり、自己啓発意識の醸成、モチベーション向上に資することができる。（人材マネジメント用語集）キャリアパスの複線化とは、キャリアパスが単一の方法ではなく、複数の選択が可能となっているということである。よくある、単一のキャリアパスとは、昇進することが唯一のキャリアパスというもの。いわゆるマネージャーとしてキャリアを積みしか道はないというものをいう。この場合、昇進（一般社員→主任→係長→課長・・・という、いわゆる出世）しなければ、給与はほとんど上がっていかないことになる。一方、キャリアパスの複線化は、技術者としてのキャリア等も積んでいけるというもので製造業に多くみられるパターンである。マネージャーとしてのキャリアパスと、技術者としての職人として技を極めていくことで、処遇が上がっていったり、技術者としてのランクが上がっていったりしていく。単一のキャリアパスは非常に明快でわかりやすい反面、会社の成長が鈍化したり、ポストの増加が頭打ちになると、キャリアを上げづらくなる。一方、キャリアパスの複線化の場合は、自分にあった、キャリアの上げ方をある程度選択できるメリットがある。
- 12 ダイバーシティを企業経営上の競争優位性を確保する経営戦略として認識し、多様な能力の受容と組み合わせこそが、競争力と市場拡大をもたらすという考え方に基づくものである。

中小企業診断協会『ダイバーシティ・コンサルタント養成テキストの作成』報告書（平成 28 年）p.4 参照

## 第1章 ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念

### 1-1 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

#### (1) ダイバーシティとは

ダイバーシティ (Diversity) は「多様性、相違点、多種多様性」という意味であり、最もシンプルな表現にすると「人々の間の違い」(Difference between people)ということになる。

ダイバーシティの伝統的な定義は、ダイバーシティ発祥の地である米国雇用機会均等委員会 (EEOC) <sup>1</sup>が規定するように、「ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさす」<sup>2</sup>という概念であった。谷口 (2008) によると、ダイバーシティに関するこの伝統的定義は、時代の変遷とともにその対象とする属性の次元を個人の持つあらゆる属性の次元<sup>3</sup>へと拡大し、多くの研究者や実務家が、限定的な定義から、より包括的な概念化に向かっている<sup>4</sup>としている。

従って、包括的な概念としてのダイバーシティの定義は「組織における人材が均質な状態 (モノカルチャー) から、多様な人材の集まっている状態や、異なる人が混在している状態」を意味することになる。この意味でのダイバーシティは、組織において多様な人材を採用したが多様な人材の活用までは至っていない「箱の中のダイバーシティの状態にある」(Diversity in a box) <sup>5</sup>といえる。

#### (2) ダイバーシティ・マネジメント (ダイバーシティ&インクルージョン) とは

ダイバーシティ・マネジメントとは、ダイバーシティをマネジメントすることであり、組織における個人の持つあらゆる属性 (多様性) をマネジメントする管理手法である。米国ではダイバーシティ&インクルージョン (Diversity & Inclusion) (多様性の受容) <sup>6</sup>といわれ、また、日本の企業でも企業のホームページ上にダイバーシティ&インクルージョンとの表記をしている企業も多い。谷口 (2005) は、「ダイバシティ・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。」<sup>7</sup>と



定義している。また馬淵（2011）はダイバーシティ・マネジメントとは「これまでの慣習にとらわれずに、ジェンダー、国籍、年齢などの多様な属性や価値観を活用して、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の競争力と社会的評価を高め、また個人の幸せを実現しようとする、新しいマネジメント・アプローチである。」<sup>8</sup>としている。日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書（2001）においては「ダイバーシティとは多様な人材を活かす戦略である。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」であると定義している<sup>9</sup>。（文部科学省ホームページ 2016 年 10 月 13 日閲覧）また、木谷（2015）はダイバーシティ・マネジメントを「外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できる環境をつくることであり、外見的な違い（人種、国籍、言語、性別、年齢、容姿、障害の有無など）だけでなく内面的な違い（価値観、宗教、生き方、考え方、生活、性的指向、趣味、好み、働き方、時間制約など）や個人の事情をも受容する組織を構築する管理手法である」と定義している。<sup>10</sup> また、富士通は、ホームページにおいてダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容）に関して「国籍、性別、年齢の違いや障害の有無などに関わらず多様な人材を受け入れ個性を尊重し合うことで、社員一人ひとりが組織と共に成長（すること）」と定義している。その他、野村グループ、日立グループなどの多くの企業が自社のホームページ上でダイバーシティ&インクルージョンという記述を用いている。

### （3）ダイバーシティとダイバーシティ・インクルージョンの定義

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（Diversity in a box）」を指すのに対して、ダイバーシティ・マネジメントは「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。

そこで、筆者は現段階においてダイバーシティとダイバーシティ&インクルー

ジョン（ダイバーシティ・マネジメント）を以下のように定義したい。

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。

---

## 【注】

- 1 EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) 雇用機会均等委員会。  
人種、宗教、性別などのあらゆる雇用差別を防止するための行政活動をする米政府内の独立機関である。1965 年設置
- 2 谷口真美 (2005)『ダイバシティ・マネジメント』（白桃書房）p.41、p.130
- 3 例えば、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、人種・民族、性的志向、職歴、年齢、未婚、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）、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がダイバシティの次元の範疇である。（谷口 2005）
- 4 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）p.70
- 5 ダイバーシティ&インクルージョンについて<<http://www.gewel.org/D-I.html>>  
平成 29 年 1 月 28 日閲覧
- 6 ダイバーシティは人々の違い(個人の差異)を意識した言葉であり、インクルージョンは一体になる(組織による統合)を意識した言葉である。そして、ダイバーシティは多様性のある状態を作ることに関心を持っているのに対し、インクルージョンは人々が対等に関わりあいながら、組織に参加している」状態を作ることに関心を持っている。また、ダイバーシティがさまざまな環境を整える考え方に近いのに対し、インクルージョンは 1 人ひとりが自分らしく組織に参加できる機会を創出し、貢献していると感じることができる日々のマネジメントや文化を作ろうとする発想に基づいている。堀田恵美「企業と人材（産労総合研究所）」(2008) 参照。  
ダイバーシティ・マネジメントは文献、研究者あるいは企業によりさまざまな表現をしており、「ダイバシティ・マネジメント、ダイバーシティ・マネジメント、ダイバーシティ経営、ダイバーシティ&インクルージョン、ダイバーシティ」など表現が異なることが多い。
- 7 谷口真実 (2005)『ダイバシティ・マネジメント』（白桃書房）p.266
- 8 馬淵恵美子 (2011)『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』（新評論）pp.165-166
- 9 ここでのダイバーシティは、谷口や馬淵のいうダイバーシティ・マネジメントを

意味していると考えられる。

- 10 木谷宏（2015）『人的資源管理論の限界と「社会的報酬」に基づく人事管理の再構築-ポスト成果主義と人材多様性に向けて』 p.62 参照

## 1-2 ダイバーシティの分類

ダイバーシティは時代の変遷とともに、限定的な属性から個人の持つあらゆる属性の次元へと拡大している。この属性をいくつかの切り口で分類すると、荒金（2013）は、人権尊重の視点と組織マネジメントの視点から各々二つに分類している。

人権尊重の視点とは「不変的か可変的か」という視点に基づいた分類である。（図1-2-1）。性別、年齢、人種、身体的特徴、性的志向、出身地は生来のものであり、自己の意思では変えることができないか、変えることが極めて困難な属性であるため不変的属性に属する。一方、ライフスタイル、居住地、所属組織、趣味、未婚・既婚などの属性は自己の意思で変化させることが可能であるため可変的属性にあたるとしている。

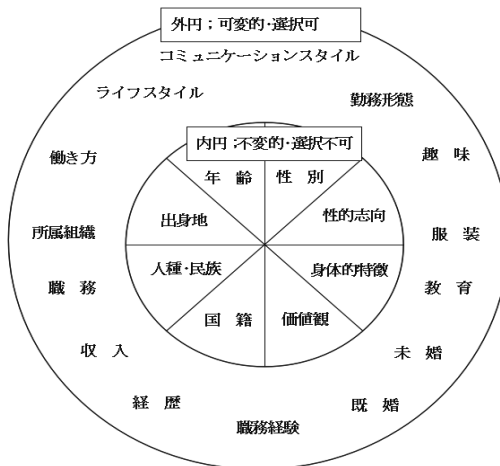


図 1-2-1 不変的・可変的

荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営基礎編」（2013）日本規格協会 p.20 の図を基に筆者が修正・加筆

荒金（2013）によれば、「これらの個人の多様性を構成する各種の属性は、その人を構成する属性の一部に過ぎないにもかかわらず、個人の持つ多様性を不変的な属性にのみ焦点をあててしまうと、相手の評価を誤って理解してしまう危険性がある。不変的か否かという属性に焦点を当てることは、それぞれ生まれもった個性（その人を構成するあらゆる要素）を区別、差別の対象とせず尊重し、その力を発揮できる環境をつくること」<sup>1</sup>であるとしている。

また、荒金（2013）は組織マネジメントの視点から「表層的か深層的か」、「可視的か不可視的か」あるいは、「一次的次元か、二次的次元か」という視点に基づき分類している。（図 1-2-2）表層的（一次的、可視的）なダイバーシティとは、性別、人種、国籍、年齢、身体的な特徴など外見で識別可能な属性をいうのに対して、深層的（二次元的、不可視的）なダイバーシティとは、価値、態度、嗜好、信条、職歴、スキル、パーソナリティ、考え方、価値観、仕事観、文化的背景といった内面上の属性であり、外部からは識別しにくい属性をいう。

このことに関して谷口（2005）は「ダイバーシティのカテゴリーは、第一次的な次元（表層的なダイバシティ）と、第二次的な次元（深層的なダイバシティ）に大別することができる」<sup>2</sup>としている。第一次的な次元とは、「ジェンダー、民族的な伝統、人種、心理的・肉体的能力と特性、性的傾向、年齢などである」のに対して、第二次的な次元とは、「軍隊経験、宗教、収入、仕事経験、組織上の役職や階層、コミュニケーションのとり方、働き方、教育、第一次言語などである」<sup>2</sup>としている。荒金（2013）によれば、「表層的ダイバーシティに比べ、深層的ダイバーシティは、一見同じに見えても、その内面や属性に大きな違いがあり、それが問題を複雑にする要因（であり、）・・・組織マネジメントの視点からは表面に現れにくく、理解するのに時間のかかる深層のダイバーシティをどう活かしていくかが（経営上の）大きな課題となる」<sup>3</sup>としている。

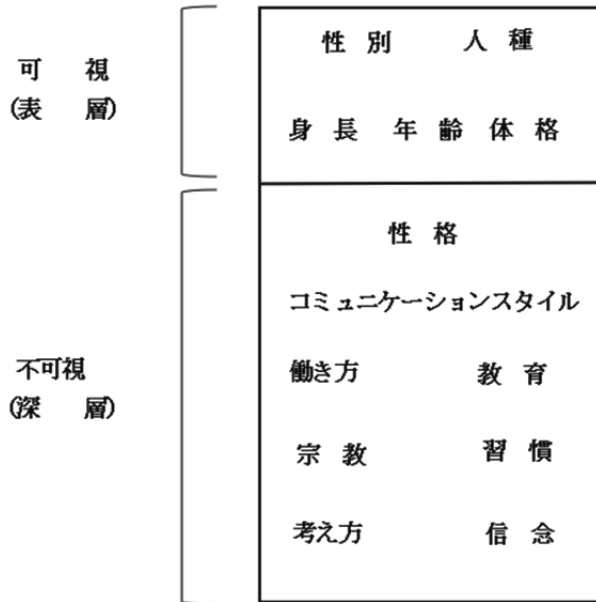


図 1-2-2 可視 (表層)・不可視 (深層)

荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営基礎編」(2013) 日本規格協会 p.22 の図を基に筆者が修正・加筆

#### 【注】

- 1 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) p.21
- 2 谷口真美 (2005)『ダイバシティ・マネジメント多様性を活かす組織』(白桃書房) p.44
- 3 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) pp.21-23

### 1-3 ダイバーシティのステージと属性

企業を取り巻く諸環境の多様化に対応したダイバーシティに対する企業行動の進捗度や浸透度を測定するうえで指標になる考え方として、谷口 (2005) はダイバーシティに対する企業行動の発展段階を抵抗、同化、分離、統合の 4 つのステージに分類している。<sup>1</sup>



図 1-3-1 ダイバーシティに対する 4 つのステージ

荒金雅子『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』（2013）日本規格協会 p.32、  
谷口真美『ダイバシティ・マネジメント多様性を活かす組織』（2005）白桃書房 p.265 の  
図を基に筆者が修正・加筆

第 1 ステージの抵抗（Resistance）とは、谷口（2005）によれば、違いに対する拒絶的反応を示す状態であるとしている。このことに関して荒金（2013）は次のように述べている。企業は「違い」をリスク、コスト増、企業の利益を減少させるものという考え方に立脚するため、違いはほとんど無視され、それに対する行動を起こすことはない。仮に行動を起こしても単発的、対処療法的施策であるため、成果が得られずに終結するという悪循環を生じる可能性が高い。そして、社内外への発信文書にはダイバーシティや多様性という文言は使用されず、性別、年齢差、障害者などの属性はほとんど無視され、それらの属性を持つ社員に対する施設・各種制度への整備の発想はほぼ皆無に等しく、自部署への配置もマネジメントの負担増となるため拒否することとなる。そして、このステージは、多様性が少なく、古い体質を持つ企業に多くみられるとしている。従って、この第 1 ステージ（抵抗）の企業は、違いを拒否し、違いによる反発を回避する傾向を持ち、現状維持の考え方が支配しているといえる。

第 2 ステージの同化（雇用機会均等 Equal Opportunities）とは、谷口（2005）によると、「違いを同化させる、あるいは（個人の能力の）違いを無視する防衛的反応を意味する」としている。荒金（2013）によるとこのステージにおける企業は、「違いは不公平や差別の根拠になるという考え方を持ち、法令遵守がダイバーシティに取り組む大きな動機となっており、法令違反が無いように差別

を減らすことを目的に多様性を進める傾向を持つ。従って、組織の中の多様性は認識しているが、それを企業活動の活性化に活かすという発想の段階にはまだ至っていない。そして、このステージの企業組織は既存の組織文化は温存したままにもかかわらず数のみ増やすことを重視し、各属性における個々の違いを無視したため、企業における多様性は増加したが、少数派社員の意欲やモチベーションの低下を招く要素を内包している」としている。

第3ステージの分離(違いに価値を置く Value Difference)とは、谷口(2005)によると、企業が人の違いを認め適応的状态であることを意味しているとしている。また、荒金(2013)によると、「このステージにおいて、企業は組織において多様な人材なしには効率的な存在が不可能であることを認識し、多様な市場や顧客にアクセスするために、多様性は合理的であるとしてダイバーシティのプラス効果を認め、違いを組織の活性化に積極的に活かす方向に考え始める段階である。そして、社内外に積極的にダイバーシティ推進に関する情報を発信するようになり、また性別・人種などの属性に応じた適材適所の配属をするようになるとともに、多様性が成果に結びつくマーケティング部門や商品開発部門などの部門では、多様性を積極的に取り入れる傾向も生じてくる」としている。

このような状態は、組織が安定し変化があまりない状況では円滑に機能するが、大きな問題が2つあるとしている。すなわち、第1には現代のように企業を取り巻く変化が激しく、組織の形態が大きく変わらざるを得ない時代においては、属性ごとの固定化は柔軟な対応が困難となることであり、第2には単独の属性でしか個人を評価・判断しないことにより個人の特性を無視してしまう結果になるというのである。

第4のステージの統合(違いを活かす、競争優位につなげる Diversity Management)とは谷口(2005)によると、企業が違いを活かし、競争優位につなげる戦略的対応状態にあることを意味している。荒金(2013)は、この第4ステージにおける企業においては「(企業が)ダイバーシティに非常に大きな価値を見出し、多様性を受容しマネジメントを受容することが組織に大きな利益を生み出すという信念のもとにダイバーシティが組織全体に組み込まれて

おり、・・・組織風土そのものがダイバーシティの視点で常に見直され・・・組織と個人の信頼関係は厚く、オープンな議論が交わされている・・・つまりダイバーシティは組織の学習や再生の資源としてなくてはならないものであり、組織を変革し常に成長させるためのパワーとしていかされている」<sup>2</sup> としている。すなわち、この第4ステージにおける統合こそが筆者の定義するダイバーシティ&インクルージョン（ダイバーシティ・マネジメント）ということになるのである。

---

### 【注】

- 1 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』（白桃書房）p.265
- 2 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）基礎編 pp.37-38

## 第2章 ダイバーシティ&インクルージョンの歴史の変遷

### 2-1 米国にみるダイバーシティ&インクルージョンの歴史の変遷

ダイバーシティ発祥の地である米国におけるダイバーシティの捉え方が歴史的にどのように変遷し今日に至ったかについて考察してみる。

日本におけるダイバーシティ研究の第1人者の谷口（2005;2008）、堀田（2015）によれば、人材の多様性の捉え方という観点から、米国におけるダイバーシティ研究は、3つの段階を経て発展してきたとされている。<sup>1</sup>

第一段階は、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としている。1964年には、公民権法第7編が制定され、雇用機会均等法委員会（EEOC）<sup>2</sup>が設立され、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。1966年には人種、肌の色、宗教、出身地差別（1967年には性別が加わる）を撤廃するためアファーマティブ・アクション（AA）<sup>3</sup>が導入された。この結果、



差別による不利益を被った人々を積極的に採用、教育、昇進させる措置が一部の事業主に求められるようになった。しかし、現実的には、法的強制力に乏しく、雇用慣行の変更は少なかった。(谷口 2008) 1972 年頃から、EEO 法は告訴の対象を直接差別から間接差別まで拡大し、AA も雇用者に雇用形態に関する詳細な報告と明確な救済計画の提出を義務付けたことにより、雇用者は被雇用者による告訴回避の対応策としてコンプライアンス措置を試みた。この結果、1976 年までには、AA の措置を 70%以上の企業が報告し、大企業の 80%が EEO 施策を有していた。(谷口 2008) この背景には、1970 年代幾つかの大手企業が黒人女性などマイノリティによる差別に対する告訴があり、敗訴するケースが発生し、その賠償金が多額となったことがある。そのため、ダイバーシティ・マネジメントを企業の重要なリスクマネジメントとして考えるようになった。<sup>4</sup>

谷口は、この段階における企業におけるダイバーシティ・マネジメントは、既存の企業文化や社内の仕組みを変容せずに、法令遵守のために組織に多様な人材を取り込んだものであり、リスクマネジメント志向に基づいたものであったと述べている。

筆者の判断によれば米国におけるダイバーシティ&インクルージョンへの第一段階は、谷口 (2005)、荒金 (2013) におけるダイバーシティに関する 4 つのステージ (抵抗、同化、分離、統合) における第 2 ステージの同化と解釈することができる。

第二段階は、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 (CSR) としてとらえる潮流が起こった時代であるとしている。これまで女性や少数者を締め出すなど、いわば多様性を否定してきた組織が、多様性を受け入れる段階になったのであるが、この段階ではいかにマイナスを減らすか (ノルマを果たすこと) が焦点であり、従って、多様性への対応はコストだと考えられていたとしている。この点に関して谷口 (2008) は、1980 年代に AA と EEO 法の基盤が損なわれたにもかかわらず、大企業は AA 計画の継続に高い関心を持ち続けていた理由を、「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 に賛同してふりがや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。<sup>5</sup> 筆者は、この米国におけるダイバーシティの第二段階は、谷口（2005）のいうダイバーシティの第3ステージの分離にあたると考えている。

第一段階と第二段階の、ダイバーシティ・マネジメントに関する企業の考え方は総じて「がまんして採用・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考えられる。従って、これらの段階における企業は、既存の組織文化を変えことなく、企業に同化することを要求していたため、自己の文化や重要なパーソナリティを自由に発揮できないのは好ましくないとして、高い離職率を示すことになった。谷口（2008）によれば、「企業のトップマネジメント、人的資源担当者、コンサルタントは多様な従業員の離職率を阻止する方法を探しており、そうしたニーズに合致させるため次の段階として Valuing Diversity（多様性を重視する）アプローチへ導くことになった」としている。<sup>6</sup> 谷口（2008）によると Valuing Diversity 活動は、1990年代に誕生した Managing diversity の一部になる活動であり、そこでは、多様な人材を「我慢して採用・登用する」のではなく、「正しく評価する」ことへの移行であり、多様な労働力は企業の価値創造の源泉であるとしている。

第三段階は、1990年代後半から現代までの、多様性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）ベネフィットであると捉える段階であるとしている。

堀田（2015）によると、1980年代において米国における大量生産大量消費経済モデルが行き詰まり、その結果、市場や商品における多様性が求められたため、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競争優位獲得の手段とされた。さらに、1987年に、レーガン大統領の下、米国労働省とハドソン研究所は、21世紀のアメリカの人口構成の予測が「Workforce 2000」により発表された。このレポートは、「1985年から2000年までの新規労働力のうち、米国生まれの白人男性はわずか15%にすぎず、ほとんどの新規労働力は米国生まれの白人女性とマイノリティ人種及び移民である」というショッキ

ングな内容であった。そして将来、更なるグローバル化、サービス経済化、技術革新、労働力の人口構成が変化することを予測し、女性、マイノリティ、移民が米国における労働力に占める割合をさらに増大するとしたのである。(谷口 2008)

また、1988年から1996年にかけてAAは当時の政権からの支援が制限され、1991年には改正公民権法において、特定の民族優先枠を設けることにより機会均等を実現させる慣行（マイノリティの学生試験の得点をかさ上げし成績をよくし就職を有利にする逆差別）の禁止をした。(谷口 2008) この段階において、ダイバーシティ・マネジメントは、従来の EEO/AA とは別のものであり、倫理問題から経営問題へシフトし、ビジネス上の要請問題へと発展したのである。(谷口 2008)、(堀田 2015) 筆者の考えによると、この段階はダイバーシティにおける第4ステージである統合として捉えることができる。

R. Tomas はダイバシティ・マネジメントを、「AA との比較において個々人の十分な潜在性の開発が自然に行われるような環境をつくり出すことを優先し、経営能力の強化を支援するために機能する。そして、多様化した労働力の潜在能力を活用するためには、組織は多様化した労働力に合わせてそのコアな文化やシステムを変更しなければならない」と述べている。

AA	ダイバーシティ・マネジメント
同化	統合
採用、昇進、離職	潜在能力発揮可能な環境
個人救済	個人経営能力強化
暫定的ツール	恒常的ツール
組織文化に個人が合わせる	多様化に合わせて組織変化

図 2-1-1 AA とダイバーシティ・マネジメントの相違点

谷口直美「組織におけるダイバシティ・マネジメント」(2008) 日本労働研究雑誌 No.574 p.74 を基に筆者作成

1990 年代初頭は米国の景気が急速に回復しはじめた頃であり、ダイバーシティ・マネジメントは、企業の競争優位の源泉になるという研究が出始めた時期でもある。(谷口 2008)

有村 (2008) は、1990 年を境にダイバーシティ・マネジメントは新規性を顕著に有することになったと述べている。有村のいう新規性とは①多様な人材採用や昇進に取り組む動機がコンプライアンス、CSR、企業倫理といったものから、企業の競争優位や競争力強化へと移ったこと (実際の企業経営ではイノベーションや創造性、優秀な人材の獲得、多様化する市場や顧客への対応、グローバル市場での成功、多様な人材の必要性というような経営戦略の次元で述べられる)、②多様な人材の捉え方が狭義の多様性 (第一次元の多様性、明示的多様性、表層的多様性などともいわれる) から広義の多様性 (狭義の多様性に、第二次元の多様性、非明示的多様性、真相的多様性や白人男性も尊重の対象に含める) へ変化したこと、③問題解決レベルが個人および対人関係レベルから組織レベルへ (既存組織構造、管理制度、管理手法、組織的慣行、組織文化などの阻害要因の発見・除去により多様な社員全員が最大限の能力を発揮できる組織状態へ) と変化したこと、④政府主導プログラムから組織自身が率先して問題発見、解決策の考案する継続的かつ長期のプロセスへの変化である。さらに有村は、「米国企業は多様な社員全員が最大限に能力を発揮できる組織状態への到達を目指して多様な取り組みを同時並行的に展開している」としている。荒金 (2013) によれば、1990 年代後半になるとダイバーシティ&インクルージョンという言葉が登場し、現在の米国企業においての共通認識として「組織の中に違いがあるからこそそれが力になるのであり、(企業が) 持続発展するためにはダイバーシティ&インクルージョンは不可欠である」との考え方が存在するとしている。

以上のように、米国におけるダイバーシティ・マネジメントは、公民権運動から訴訟問題を背景としたリスクマネジメント (同化) 段階、企業の社会的責任 (CSR) や企業のグローバル展開を背景とし多様な人材を組織に取り込む (分離) 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 (ダイバーシ

ティ&インクルージョン)の段階(統合)へと歴史の変遷を遂げてきたと考えられる。

---

【注】

- 1 谷口真美 (2005)『ダイバシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』(白桃書房) p.47、(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 No.574  
堀田彩 (2015)「日本におけるダイバシティ・マネジメント研究の今後に関する一考査」広島大学マネジメント研究
- 2 雇用機会均等法 (EEO ; equal employment opportunity) とは、年齢・エイズ・アルコール中毒歴者・身障者・退役軍人などに対する雇用差別を禁止する規定を指す。また、雇用機会均等委員会 (EEOC : Equal Employment Opportunity Commission) とは 1964 年に公民権法 (the Civil Rights Act) に基づき発足したアメリカの連邦政府機関である。
- 3 アファーマティブ・アクション (AA : affirmative action) 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いての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アメリカ合衆国の特別優遇政策であり、リンدون・B. ジョンソン大統領 (在任 1963~69) の時代に導入された。
- 4 <https://jinjibu.jp/article/detl/manage/178/3/> 日本の人事部 (2016 年 11 月閲覧)
- 5 谷口真美 (2005)「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 2008 年 5 月 No.574pp.71-72
- 6 谷口真美 (2005)「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 2008 年 5 月 No.574 p.72

## 2-2 日本にみるダイバーシティ&インクルージョンの歴史の変遷

荒金 (2013) によると、我が国は 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。その背景には、①日本が単一民族の構成比が極めて高いこと、②わが国特有の終身雇用制度や年功序列制度などの日本的雇用慣行があったことが挙げられている。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。

1972 年より勤労女性が増加したことを背景として、勤労婦人福祉法が施行された。この法律は、これまでの母性保護や福祉的な理念から脱皮し、女性の職業能力の発揮を促進するように求めた点で画期的であったといわれている。<sup>1</sup>

西田（2016）によると、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<sup>2</sup>（米国のアファーマティブ・アクションにあたる）を促進した頃から始まるとされている。1999 年には男女共同参画社会基本法が施行され、男女雇用機会均等法の改正によるポジティブ・アクションやセクシャル・ハラスメント防止の追記により、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、男女間の不平等解消という考え方が根強くあり、多様性を活かす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）

本格的に日本社会にダイバーシティ・マネジメントの存在が普及し始めるきっかけをつくったのは、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 年からであろうといわれている。（谷口、有村 2008）同研究会では日本型ダイバ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、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。さらに同報告書は、多様な人材を活用するうえで重要な点として、①乗換可能な複線型人事制度、②自社型ポートフォリオの進化、③トライアル雇用制度の拡大・活用、④学校推薦制の見直し、⑤福利厚生とファミリーフレンドリー、⑥多様化の中での職場コミュニケーション、⑦労働組合の積極的な関与を提案している。（谷口 2008）同研究会の提案に関して、谷口（2008）は「ダイバ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り、また、これまで同質とされてきた従業員の中の異質性をみいだそうとしている点も特徴的である」としている。<sup>3</sup> 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<sup>4</sup>、以後急速にダイバーシティという言葉が普及してきた。（荒金 2013）

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、「従業員が相互に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。こうした認識の下、バリアフリーやノーマライゼーションの促進なども含めて、意識・風土の改革などを進めながら、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」としている。

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、「多様なステー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荒金（2013）のいうように、日本のダイバーシティ推進が、女性の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ティ本来の姿があるとしていることに他ならないと考える。

近年では、多様性を企業の競争優位の源泉とし、企業価値に結びつけながらダイバーシティ&インクルージョン（ダイバーシティ・マネジメント）に取り組む日本企業も、大手企業を中心に始めているが、多くの日本企業においてはポジティブ・アクションとしての取組み段階にある。（西田 2016）

---

## 【注】

- 1 荒金雅子（2013）『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』p.73
- 2 日本では、米国でいう AA をあえてポジティブ・アクションという。これは、AA という言葉には米国の黒人差別問題として、クォータという意味合いが含まれているのに対して、日本ではクォータという意味を含ませたくないとされているため、ポジティブ・アクションという言葉が用いられている。  
谷口正美（2008）「日本労働研究雑誌」p.77
- 3 谷口正美（2008）「日本労働研究雑誌」p.79
- 4 社団法人経済同友会（2004）「多様を活かす、多様に生きる」－新たな需要創造への企業の取り組み－

### 第3章 日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンの意義

#### 3-1 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、我が国は、急激な少子化高齢化による人口減少、労働人口の減少、労働人口構造の高齢化の進展や、地方都市の過疎化などの大きな課題に直面している。(図 3-1-1)そして、中小企業は深刻な人手不足、後継者不足に陥り、その一方で大企業は優秀な人材獲得競争の激化にさらされている。しかも、この状況は今後ますます深刻化していくことが予測される。このことに関して、「働き方の未来 2035」(厚生労働省報告書 2016)は、「2035 年には世界の人口が 73 億人から 85 億人まで増加するの反して、我が国は 1.27 億人から 1.12 億人に減少する一方で、長寿化が進むため、高齢化率が現在の 26.7%から 33.4%まで拡大する……。労働力人口を増やすべく、高齢者や女性の活躍、外国人人材の受け入れが声高に叫ばれているが、さまざまな人が真に働きやすい社会・環境を作れるかは……。これからの 20 年にかかっている」と述べている。

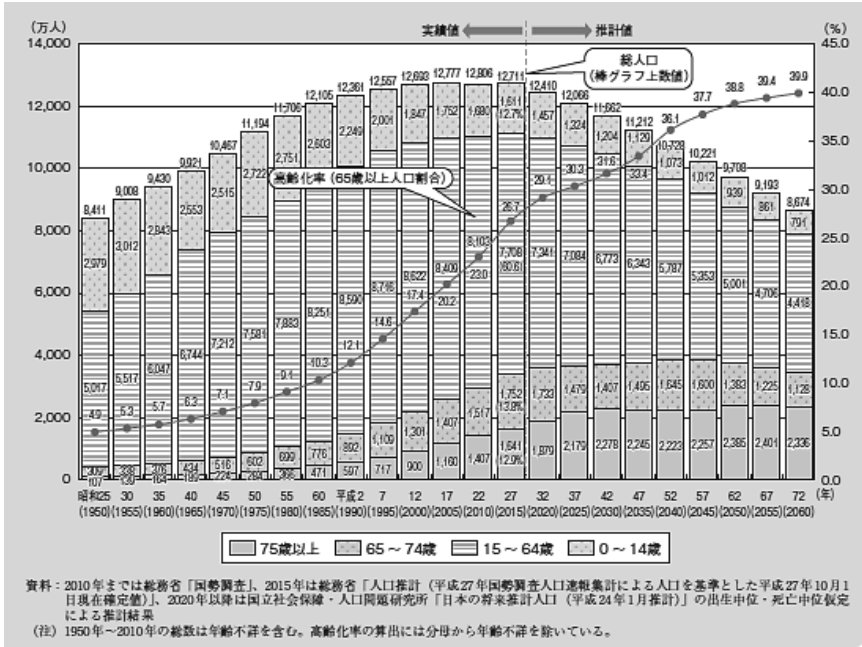
さらに、同報告書では「産業別就業者数の将来予測では、情報通信業、医療・福祉、その他のサービスのみが増加……。その他の産業は軒並み減少」としている。

このことは、近年の産業構造のサービス化・ソフト化の進展は、将来にわたり、創造性やイノベーションを生み出す人材に対する需要が高まり、労働人口の減少と相まって優秀な人材の不足感を生じさせることを物語っている。

このような社会においては、荒金(2013)は、「単純に量的な労働力不足ということだけではなく、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」と述べている。

このことは、女性・若手・高齢者・中途採用者、障害や難病のある人、失敗した人あるいは外国人などの企業内外において十分に活用されていない労働力を活かす方向性を示唆したものであり、多様な人材の有効な登用・定着・活用の必要性を述べたものである。そのために企業においてはダイバーシティ&インクルージョンへの変化が求められるのである。





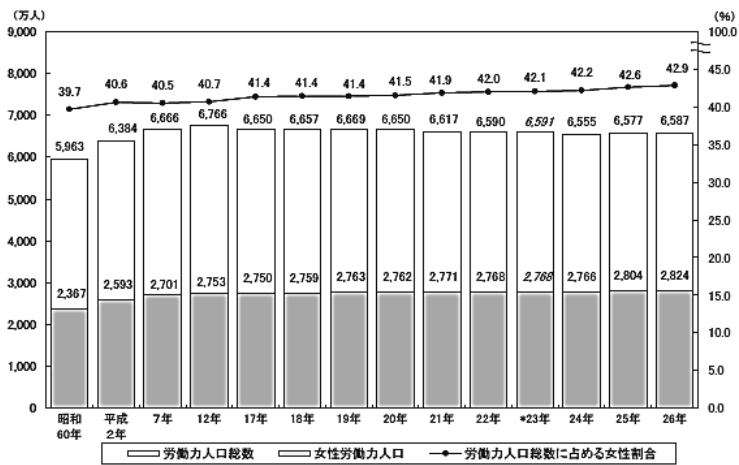
### 3-2 日本の雇用意識や価値観の多様化

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日本人を取り巻く諸環境の変化により、日本人の雇用意識や価値観が変化し多様化している。特に、雇用意識や価値観の多様化は若年層において認められる。

谷内（2000）は、新入社員の労働観・勤労観の変化を、①仕事と私生活の両立志向、②仕事における達成感や仕事の面白さ志向、③自己の能力・個性の発揮などを重視した仕事志向、④スペシャリスト志向、⑤転職志向が強まっている<sup>1</sup>と分析している。また、若い世代においては、組織への帰属意識が希薄になり、組織よりも自己の生き方や家庭を第1に考える若年者が出てきている。

一方では女性の雇用労働者に占める比率が上昇し、女性労働者の勤続年数の長期化により共働き世帯が専業主婦世帯を上回るようになった。（図 3-2-1、

3-2-2 参照) この共働き世帯の増加は、家庭内における育児・家事等の共同化の進展を意味し、家庭内における男性の役割もますます重要になってくることを示唆している。



資料出所：総務省「労働力調査」  
\* 平成23年の数値(斜体)は、同補完推計値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で過及推計した値。  
注) 平成23年の数値(斜体)は、同補完推計値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で過及推計した値。

図 3-2-1 労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移

出所：厚生労働省『平成27年版働く女性の実情』  
(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15b.pdf>) (平成29年1月29日閲覧)

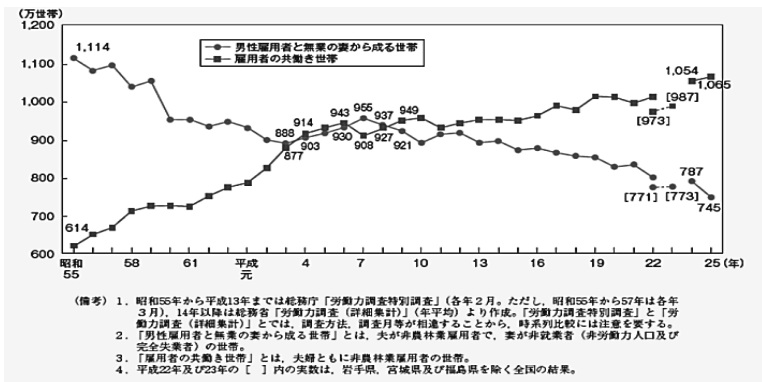


図 3-2-2 共働き世帯数の推移

出所：男女共同参画白書(平成26年版)

以上のようなことから、必ずしも報酬や肩書にとらわれないで自己の能力・個性が活かせる会社の選択や、WLB を重視する働き方の選択へと、日本人の雇用意識や価値観が多様化してきたといえる。

その結果、企業は雇用意識や価値観あるいはライフスタイルの多様化などの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により、個々人の組織への貢献意欲を向上させ、信頼関係を構築し、その結果として企業組織への高い帰属意識を生み出すことが必要になってきている。

---

### 【注】

- 1 谷内篤博（2000）「若年層における価値観の多様化とそれに対応した雇用システム」p.1

## 3-3 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。企業は個々人の多様化した志向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とらえ、企業活動を消費行動に繋げることが求められている。そして、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、消費者の多様化に対応した企業戦略への転換が重要である。

荒金（2013）は、国内市場の成熟化により消費者の多様化する状況において、「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」と述べている。<sup>1</sup>

このような多様化する経営環境に適應するために、荒金（2013）は、「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。また、リクルート HC ソリューショングループ（2008）も「組織全体に多様な人材を取り入れ、自社と顧客の間をシームレス化していくことが、今日の国内市場で勝ち残っていくために求められる

組織的な取り組み」<sup>2</sup>としダイバーシティ・マネジメントの重要性を指摘している。

---

【注】

- 1 荒金雅子(2013)『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』(日本規格協会) p.30
- 2 リクルート HC ソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』(英治出版) p.63

### 3-4 企業経営のグローバル化

日本企業のグローバル化は、世界貿易が加速したといわれている 1990 年代から加速度的に進んできた。その背景には、国内における経営環境が、国内市場の成熟化・飽和化による内需縮小が不可逆的な流れとなり、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、かつてない激しい国際競争が展開されていることがある。しかも、日本人従業員の海外派遣、現地における人材の採用・育成による組織発展に伴う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はなく、これまでグローバル化からは遠い存在であった非製造業やサービス業などにおいても、グローバル市場に積極的な進出を図り、世界規模での消費者の獲得を展開することが求められている。

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いえるのである。

このようなグローバル化の動きに対して、世界中の多様な顧客に適合するような商品やサービスを開発し提供していくためには、世界中の多様な価値観や考え方を有する多様な国籍・人種を企業が採用し、これらの人的な多様性を活かすことが必要不可欠である。従って、企業がグローバルな展開を進めていくために、多様性を活かすマネジメントであるダイバーシティ・マネジメントが必要になっている。

しかし、日本の企業組織は長期にわたり日本的雇用慣行による日本的雇用管理を得意としてきた我が国独特の企業風土が「意識と仕組みの構造」として根強く残っているため、グローバル化を企業経営に活かすためのマネジメントを推進する過程において障壁となる懸念がある。

## まとめ—今後の研究課題として

本稿の第1章においては、①ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念の明確化のために、谷口や荒金らの先行研究に基づき、ダイバーシティを「組織が均質な状態から、多様性を内包した状態」であると、また、ダイバーシティ&インクルージョン（ダイバシティ・マネジメント）を「組織内に多様な人材を受け入れ、最大限に自己の能力を発揮できるよう戦略的組織変革をおこない、企業成長と個人の幸福につなげるマネジメント手法」と筆者なりに定義付けをした。次に、②ダイバーシティを構成する各属性に関して、先行研究を基に、人権尊重（不変的か、可変的か）と組織マネジメント（表層的か深層的か、可視的か不可視的か、一次元的か、二次元的か）の視点から整理・分析をした。さらに、③ダイバーシティからダイバーシティ・マネジメント（ダイバーシティ&インクルージョン）への発展段階を、谷口、荒金らの研究を基に抵抗、同化、分離、統合の4つのステージに分類し、第4ステージの統合がダイバーシティ&インクルージョン（ダイバーシティ・マネジメント）であるとした。これにより、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基本概念が明確化された。

第2章においては、①米国にみるダイバーシティ&インクルージョンの捉え方の歴史的変遷は、抵抗、同化、分離、統合という4つのステージを経て、ダイバーシティからダイバーシティ&インクルージョン（ダイバーシティ・マネジメント）へ発展してきたことを論述した。また、②日本にみるダイバーシティ&インクルージョンの捉え方の歴史的変遷では、日本が単一民族構成比が極めて高いことや、日本独自の雇用慣行を背景として、多様性よりも同質性を有効活用する方向性であったため、米国のダイバーシティの歴史的変遷とは異なる

発展段階をしたことを論述した。つまり、日本のダイバーシティへの取り組みの歴史的出発点の第1段階は、男女間の性性格差解消のためのポジティブ・アクションであり、第2段階は、雇用形態別の多様性の推進であり、さらに、第3段階は、多様な人材が十分に能力を発揮できる環境整備の推進であったと考えられるのである。

第3章においては、日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンが本格的に必要とされる背景に関して①労働人口減少と高齢化、②雇用意識および価値観の多様化、③消費市場の成熟化と消費者の多様化ならびに④企業経営のグローバル化という4つの視点から論述した。

以上の分析をとおしていえることは、日本ならびに日本企業を取り巻く諸環境の変化に企業が適応し、成長組織としての地位を確保するために最も重要なことは、ダイバーシティからダイバーシティ&インクルージョンへのマネジメント手法の変革である。企業がダイバーシティからダイバーシティ・マネジメント(ダイバーシティ&インクルージョン)への発展段階における4つのステージ(抵抗、同化、分離、統合)のどの状況に自身が位置しているのかを十分に把握し、企業自らそのステージを向上させていくことが、事業の発展や企業価値の向上に対して非常に重要な要因となると考えられるのである。

今後の研究課題として、①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の整理・分析、②ダイバーシティ&インクルージョンの属性と事例研究、③日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンの効用と課題を先進的実践企業の調査をとおして分析し、日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンの今後の展望を考察してゆく必要があると考えている。

## 【参考文献】

- 1 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』 馬越恵美子著 2011 年新評論
- 2 『ダイバーシティ・マネジメントの研究』 有村貞則著 2007 年文眞堂
- 3 『ダイバーシティの教科書』 前川孝雄・猪俣直紀・大手正志・田岡英明著 2015 年総合法令出版
- 4 『実践ダイバーシティマネジメント』 リクルート HC ソリューショングループ 2008 年栄治出版
- 5 『ダイバーシティ経営戦略 3』 経済産業省編 2015 年経済産業調査会
- 6 『ダイバーシティマネジメントの実践』 東京都社会保険労務士会 2015 年労働新聞社
- 7 『個を活かすダイバーシティ戦略』 マーサジャパン with C-Suite Club 2008 年ファーストプレス
- 8 『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』 荒金雅子著 2013 年日本規格協会
- 9 『平成 24 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選』 経済産業省編 2013 年経済産業調査会
- 10 『多様性を活かすダイバーシティ経営実践編』 荒金雅子著 2014 年日本規格協会
- 11 『Diversity Management ダイバーシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』 谷口真美著 2005 年白桃書房
- 12 『ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物語』 山ロー男著 2008 年東洋経済新報社
- 13 『多様な人材マネジメント』 奥林康司・平野光俊編著 2014 年中央経済社
- 14 『新グローバル組織論』 安室憲一監訳 1998 年白桃書房
- 15 『高齢社員の人事管理』 今野浩一郎著 2014 年中央経済社
- 16 『未来化する社会 世界 72 億人のパラダイムシフトが始まった』 アレックス・ロス著 依田光江訳 2016 年ハーバーコリンズ・ジャパン
- 17 『子供にマネーゲームを教えるはいけない』 キャシー・松井著 2009 年講談社
- 18 『破壊と創造の人事』 楠田祐・大島由起子共著 2011 年ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 19 『P&G 式世界が欲しがると人材の育て方』 和田浩子著 2008 年ダイヤモンド社
- 20 『ダイバーシティ経営処方箋』 油井文江著 2014 年公益社団法人全国労働基準関係団体連合会
- 21 『ダイバーシティで新時代を勝ち抜くー多様性を活かして組織力アップー』 山岡仁美著 2014 年カナリヤ書房
- 22 『世界で最も賞賛される人事 グローバル優良企業に学ぶ人材マネジメント』 ヘイサンコンサルティンググループ 浅川港編著 2007 年日本実業出版
- 23 『社会的人事論 年功制、成果主義に続く第 3 のマネジメントへ』 木谷宏著 2014 年労働調査会
- 24 『ワークライフバランス 考え方と導入法』 小室淑恵著 2007 年日本能率マネジメントセンター

## 【参考資料】

- 1 平成 27 年度「調査・研究事業」「ダイバーシティ・コンサルタント養成テキストの作成」報告書 中小企業診断協会 2016 年
- 2 「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告書 日本経済団体連合会 2001 年
- 3 「企業と人材」堀田恵美 2008 年産労総合研究所
- 4 「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」堀田 彩
- 5 「日本のダイバーシティ・マネジメント論」有村貞則 2008 年異文化経営学会
- 6 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」谷口真美 2008 年日本労働研究雑誌
- 7 「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取組みによる効果・雇用者のリテンションを中心に」脇タ希子 2009 年
- 8 「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」西田 明紀 2016 年 Japan Marketing Academy
- 9 「多様を活かす、多様に生きる」－新たな需要創造への企業の取り組み－社団法人経済同友会 2004 年社団法人経済同友会
- 10 「企業行動憲章 実行の手引き（第 6 版）」社団法人日本経済団体連合会 2010 年社団法人日本経済団体連合会
- 11 「若年層における価値観の多様化とそれに対応した雇用システム」谷内篤博 2000 年
- 12 「平成 27 年版働く女性の実情」  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15b.pdf>  
厚生労働省
- 13 「ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革」  
<https://www.mizuho-ir.co.jp/publicatipnn/report/2011>  
みずほ情報総研株式会社
- 14 「第 3 次男女共同参画基本計画」  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/3rd/](http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/)  
内閣府男女共同参画局 2010 年
- 15 「ダイバーシティと女性の活躍推進～グローバル化時代の人材戦略～」企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会 2012 年経済産業省委託事業みずほ情報総研株式会社
- 16 「女性の活躍による経済活性化」行動計画～働くまでしこ大作戦～  
[http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k\\_22/pdf/SA.pdf](http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k_22/pdf/SA.pdf)  
女性の活躍促進による経済活性化を推進する関係閣僚会議 2012 年
- 17 「WORKFORCE 2000」Hudson Institute, Inc. 1987 年 Hudson Institute, Inc.