

日本企業のダイバーシティ&インクルージョンの 現状と課題

Current status and issues of Diversity & Inclusion in Japanese companies

中 村 豊
Yutaka Nakamura

<目 次>

はじめに

第1章 日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状

- 1-1 日本政府によるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み
- 1-2 日本企業によるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み
- 1-3 WLBとダイバーシティ&インクルージョンとの関連

第2章 日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの属性の特徴と事例

- 2-1 ジェンダー（性別）ダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例
- 2-2 エイジ（年齢）ダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例
- 2-3 グローバル（国際化）ダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例
- 2-4 障害者に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例
- 2-5 多様な働き方に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例
- 2-6 LGBT（性的少数者）に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例
- 2-7 価値観の多様性の活用

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先進的企業の事例と考察

- 3-1 株式会社リクルートホールディングスにみる事例と考察
- 3-2 株式会社千葉銀行にみる事例と考察

第4章 日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンの経営効果・課題及び展望

- 4-1 ダイバーシティ&インクルージョンの経営効果
- 4-2 ダイバーシティ&インクルージョン推進上の課題及び展望

おわりに

参考文献・資料

はじめに

多くの日本企業において、①人口減少による量的及び質的な労働力不足、②働く側の多様な意識や価値観の変化、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、企業が国内市場及び国外市場において競争力を維持し発展していくためには、経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン(ダイバーシティ・マネジメント)の推進に本格的に取り組む必要性がある。なぜなら、ダイバーシティ&インクルージョンは企業において、多様な人材の能力を最大限に発揮させ、企業におけるイノベーションを創出し、生産性の向上等を成果とする経営戦略として位置づけられるからである。

日本においても、早くからダイバーシティ&インクルージョンの重要性をトップが認識し、その推進に取り組んでいる先進的な企業も外資系企業を中心に存在していた。しかし、大部分の日本の企業においては、ダイバーシティ&インクルージョンに関する認知度と浸透度は依然として低い水準にある。

そこで、本稿では日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状を、先行研究やその他の文献を参考にして分析し、日本の企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの効用と課題、及び今後の展望に関して考察する。

具体的には、第1章において日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状について、「政府の施策」と「先進企業の事例」の両面から分析する。第2章では日本におけるダイバーシティ&インクルージョンに関して、属性ごとに属性の特徴的企業の事例について文献を通して事例の考察をする。第3章ではダイバーシティ&インクルージョンの先進的な日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンを総合的な視点から捉えた文献を事例として取り上げ検討する。第4章では第3章の結果を受けてダイバーシティ&インクルージョンの効用・課題及び今後の展望に関して考察する。

第1章 日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状

1-1 日本政府によるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

(1) 女性に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

日本における人材管理は、1980年代頃までは人材の多様性に関して関心を寄せられることはあまりなかった。それは、①単一民族の構成比が高いこと、②新卒・男性・日本人という人材モデルが伝統的であったこと、③終身雇用や年功序列を中心とする我が国特有の日本的雇用慣行を背景とした「同質性を有効活用する」という方向性があったなどの理由による。(荒金 2013)

その様な中、1980年代以降、日本におけるダイバーシティへの取り組みは女性の活躍推進を中心に進んできたと言える。我が国におけるダイバーシティへの取り組みが女性の活躍推進を中心に進んできた背景としては、①我が国が国際的にみても女性の活躍度が極めて低かったこと、②少子化による労働力人口減少、高齢化による労働力人口構造の高齢化があり、その対策として、未活用労働資源としての女性労働力の活用促進が重要視されるようになったこと、③経済規模の縮小と生活水準の低下対策として、就業率の男女格差の解消によるGDPの押し上げ効果への期待などがあったと考えられる。

筆者は、日本政府による女性に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みに関する施策は、下記の4つの段階を経て今日に至っていると考えている。

第1段階の取り組みは、1972年の「勤労婦人福祉法」の施行から始まったと言える。

奥津(2003)は、①この法律は女性が職業生活と育児、家事等の家庭生活との調和を図ること、②その能力を有効に発揮し、充実した職業生活を営むことが国家的課題であるとの観点に立って制定されたものであること、③女性自身の自覚と選択によって職業能力を発揮していけるようにするための方策が明示され、女性の福祉、女性の保護及び母性の保護との理念的な区分が行われていること、及び、④育児休業制度を始めて法的に取り入れたことなどの観点から注目すべき法律であったと評価している。また、荒金(2013)も、この法律は

母性保護や福祉的な理念から脱却し、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な法律であったと評価している。

しかし、勤労婦人福祉法は、女性の保護的な理念から、働く女性の福祉の理念を整理した点では評価できるものの、男女の均等待遇を求めるまでの段階には至っていなかったと言えよう。

第2段階の取り組みとしては、1975年の国際婦人年、1976年国連における女子差別撤廃条項の採決を契機として、国内において男女の雇用均等に関する法整備を進める機運が急速に高まったことを背景に、1985年に勤労婦人福祉法を改正する形で「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」（男女雇用機会均等法）が成立した段階だと考えられる。

男女雇用機会均等法は、①職場における男女の差別の禁止、②募集・採用・昇給・昇進・教育訓練・定年・退職・解雇などの面で男女とも平等に扱うことを定めている。奥津（2003）は、「この法律の施行により政府の施策の理念は、勤労女性に対する福祉法から、男女の雇用機会平等へと変化した。そして、男女雇用機会均等法の制定後は、多くの企業で雇用管理の見直しや、新たな職域への女性登用の動きが見られるようになった。」と述べている。その点で、男女雇用機会均等法は、勤労女性に対する政府の法的理念を「女性の福祉」から「男女の雇用機会均等」へと進展させた重要な法であったと考えられる。

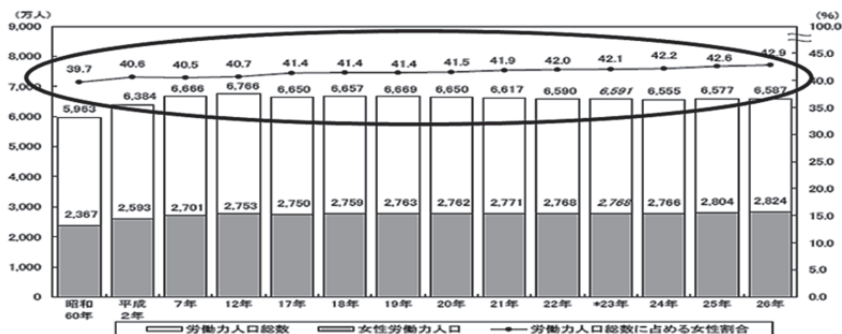
その後、1992年「育児休業法」、1995年「育児・介護休業法」が成立し、日本における勤労女性を支援する法制度の整備・拡充がより一層図られた。しかし、男女雇用機会均等法は、「雇用における男女の平等を企業の努力義務」としているなど未だ十分な内容とは言えなかった。その改善を図るため1997年に改正均等法が公布（1999年施行）された。

改正後の均等法のポイントは、①募集・採用、配置、昇進、教育訓練における差別を、努力義務規定から禁止規定に昇格させたこと、②紛争発生時の調停申請方法拡大、③法違反の場合における社会的制裁目的の企業名公表規定の盛り込み、④ポジティブ・アクション（男女労働者間格差解消の積極的取り組み）に対する国の奨励、⑤セクシャルハラスメントの事業主配慮義務規定などであった。

第3段階への取り組みは、1999年に「男女共同参画社会基本法」が施行されたことである。その中で注目されるのは、ポジティブ・アクション（積極的格差是正措置）が明示されたことである。そして、ポジティブ・アクションを具体化する方策として、1999年に「均等推進企業表彰」や「ファミリー・フレンドリー企業表彰制度」が創設された¹。2003年には、内閣府男女共同参画推進本部により、「女性のチャレンジ支援策の推進について」が策定された。内容は、積極的改善措置として「国連ナイロビ将来戦略勧告で示された国際的な目標である30%の数値目標・・・を踏まえ、社会のあらゆる分野において2020年までに指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるように期待する・・・」としたものであった。さらに、2005年には、労働力不足の危機感を背景に、少子化対策を主たる内容とした「次世代育成支援対策推進法」が施行されている²。

これまでの第1段階から第3段階までの日本政府による女性を中心としたダイバーシティに関する一連の施策は、「女性の働きやすさの改善」であり、その意味で「WLBに重点を置いたものである」と言える。これらの施策は、「女性の就業機会の確保」や、「M字カーブの解消」を促進し、その結果、日本の女性就業率は、他の先進諸国と肩を並べるレベルまで向上したのである。（図表1-1-1、1-1-2参照）

しかし、意思決定ボードにおける女性比率の国際比較に関しては、依然として先進国としては極めて低い数値を示していた。（図表1-1-2参照）この状況を、政府による女性に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みとしてみると、荒金（2013）の言うように「能力開発や活躍推進」という本来のダイバーシティの実現とは乖離した状況であったと言える。また、国連等の国際社会においても先進諸国における異例とも言える女性活用度の低さは度々、課題として取り上げられるようになった。（荒金2013）



資料出所：総務省「労働力調査」

* 平成23年は補充推計値（1頁※参照）。

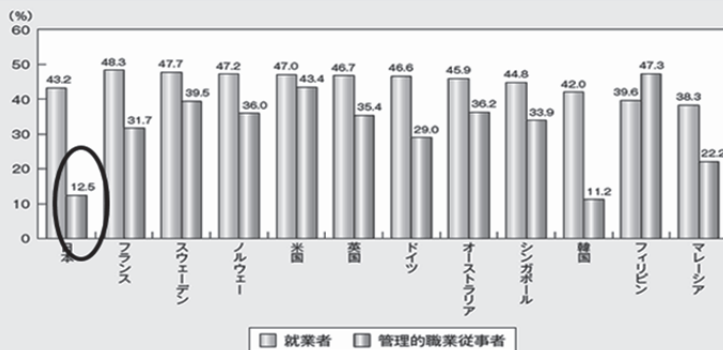
注）平成23年の数値（斜体）は、同補充推計値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で週及推計した値。

図表 1-1-1 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

出典：働く女性の状況－厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/14b.pdf>

（平成29年4月閲覧）



（備考）1. 総務省「労働力調査（基本集計）」（平成27年）、その他の国はILO「ILOSTAT」より作成。

2. 日本、フランス、スウェーデン、ノルウェー及び英国は2015（平成27）年、米国は2013（平成25）年、その他の国は2014（平成26）年の値。

3. 総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等。また、「管理的職業従事者」の定義は国によって異なる。

図表 1-1-2 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）

出典：内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書（平成28年版）就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo_01-02-13.html（平成29年3月閲覧）

以上の様な国際的背景もあり、日本政府は女性に関する施策の方向性を「女性の能力開発や活躍推進」へと大きく方向転換した。

その結果、第4段階として2010年に「第3次男女共同参画基本計画」³を閣議決定し、「実効性ある積極的改善措置（ポジティブ・アクション）の推進」を早急に対処すべき課題の第1に掲げた。そして、クォーター制（割当制）やインセンティブ付与、ゴール・アンド・タイムテーブル方式などの実効性あるポジティブ・アクションの推進を通して、2003年に男女共同参画推進本部が決定した「社会のあらゆる分野で指導的立場の女性比率が2020年に30%程度になるという目標」の達成に向けての取り組みの強化・加速を、再度提案している。

2012年に経済産業省は、日本再生戦略の切り札として、「ダイバーシティと女性の活躍推進ーグローバル化時代の人材戦略」という報告書をまとめた。この報告書を受け2012年に「女性の活躍促進による経済の活性化」行動計画へ働く「なでしこ大作戦」⁴を打ち出したのである。内容は、①男性の意識改革（社会全体の意識改革を含む）、②思い切ったポジティブ・アクション（積極的改善措置）、③公務員から率先して取り組むという3本柱からなっている。

この行動計画の具体的施策として、①女性の活躍促進の「見える化」総合プランの策定・推進、政府を挙げて企業や団体に直接的に働きかけ、人材活用のための経営戦略の視点での企業の取り組みの促進、②女性の起業・創業促進、子育て等でブランクのある女性の再就職を強力に支援、③思い切った女性の採用・登用、男性育児休業の促進、公務員の在宅勤務（テレワーク）のための環境整備の推進などが盛り込まれていた。

ここで注目すべきは、荒金（2013）の言うように、「この行動計画が従来の施策と違い、具体的な行動計画に基づく行動変容を迫っており、日本政府がダイバーシティの推進に本格的に取り組む強い姿勢を示している」点である。

この第4段階に入り政府の女性に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みは本格的になったと言える。

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	
年 代	1972年～	1985年～	1999年～	2010年～	
関 係 法 令	勤労婦人福祉法	男女雇用機会均等法	男女共同参画社会基本法	第3次男女共同参画基本法	グローバル化時代の人材戦略(2012年)
理念(原理)	働く女性の福祉	男女の雇用機会平等	ポジティブ・アクション 明示	実効性あるポジティブ・アクション推進	男性意識改革 思い切ったポジティブ・アクション 公務員から率先
特 色	女性の働きやす さの改善(WLB に重点) 福祉的である が、育児休業制 度をはじめ取り 入れる。	雇用管理の見直し 新領域への女性登用	均等企業表彰 ファミリー・フレンドリー 企業表彰 女性管理職30%目標	女性の能力開発や活躍推進へ(ダイバーシティの実現へ)	
				女性管理職30%目標取組強化・加速 クォーター制 インセンティブ付与 ゴール・アンド・タイムテーブル方式	女性の活躍促進見える化総合プラン 女性企業・創業促進 男性育児促進 在宅勤務のための環境整備

図表 1-1-3 日本政府による女性に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み（筆者作成）

（２）高齢者に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

現在、我が国は少子高齢社会を迎え、生産年齢人口が減少する一方で、高齢者の雇用率は上昇傾向にある。このような雇用環境において、高齢者が生き活きと働ける社会、生涯現役社会の創設は我が国にとり極めて重要な課題となっている。

現在までの我が国における、高齢社員の人事管理は、今野（2014）の言うように福祉的雇用の性格が強く、戦略的人事管理とは程遠い状況にあったと言える。今後ますます高齢社員が増加する状況においては、高齢者を企業の戦力として位置づける必要がある。そこに、高齢雇用者に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みの必要性が生じてきている。以下では、先のような背景を考慮しながら、我が国の高齢者に関する雇用施策の歴史的展開について考察してみる。

高齢雇用者に関する国の施策は、①高齢者雇用の必要性の増加と推進上の困難性、②高齢者の収入確保・安定化、③労働力人口の減少などを背景に、「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法（中高年齢者雇用促進特別措置法）」

の一部改正により、1986年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）」の制定により本格化したと考えられる。「高年齢者雇用安定法」の主たる具体的施策は、①60歳定年の努力義務化、②定年年齢引き上げ要請、定年引き上げに関する計画の作成命令、計画変更・適正実施勧告等、③再就職支援努力義務化、④高齢者雇用安定センター、シルバー人材センター法制化等であった。法施行当時の好景気もあり、法制化後には、多くの企業において定年年齢を、50歳や55歳から60歳へ引き上げる方向へ一気に動いたのである。

1989年には、厚生年金の定額部分の男子の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられ、定年年齢と年金受給年齢との連携を背景として、1990年の「改正高年齢者雇用安定法」では、継続雇用希望者に対する65歳までの事業主に対する継続雇用の努力義務が規定された。1994年の「改正高年齢者雇用安定法」では、60歳定年の義務化および、定年後の継続雇用に関する行政指導も規定された。2000年の「改正高年齢者雇用安定法」では、事業主の努力義務として65歳までの高年齢者雇用確保措置努力義務が課せられた。2004年の「改正高年齢者雇用安定法」では、①定年年齢引き上げ、継続雇用制度導入、定年廃止選択による高年齢者の安定した雇用確保、②事業主の都合による離職高齢者への求職活動支援書の作成・交付、③雇用年齢制限の募集・採用理由の提示、④シルバー人材センターの一般労働者派遣事業特例が規定された。2012年の「改正高年齢者雇用安定法」では、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みが廃止され、継続雇用の希望者全員が継続雇用の対象者とされることになった。2016年の「改正高年齢者雇用安定法」は、高年齢者雇用就業対策として、①生涯現役社会（65歳以降の就業機会の確保）、②高齢者の再就職支援の充実・強化、③知識・経験を活用した企業・グループ内での65歳までの雇用確保などの高年齢者雇用就業対策が体系化されている。（図表1-1-4、1-1-5参照）

「高年齢者雇用安定法」の累次の改正は、中山（2017）の言うように、「高齢者の知識・経験を生き活きと発揮することで社会や組織の活力が維持されるということを目指しつつも、高齢者の年金受給との連携を図ることで、高齢者の収入確保により生活安定を図る必要性から計画的・段階的に法改正をしている」と考えることができる。

権丈（2016）は、「高年齢者雇用安定法」の改正などを通じて、高齢者の 65 歳までの雇用確保という基礎的枠組みはできたものの、60 歳以降の高齢者の本格的な活用に至ってはいないと考えている。

将来的には、法制的に定年延長などの施策の実施が必要であろうが、高年齢者の時間的体力的な制約条件等を考慮に入れ、どの高齢者も同じ働き方をすることが当然という意識を捨て、多様な人々、多様な働き方があることを前提に、多くの人々が自己の持つ潜在的能力を十分に発揮できるような高年齢者に関するマネジメント施策に移行して行く必要性がある。

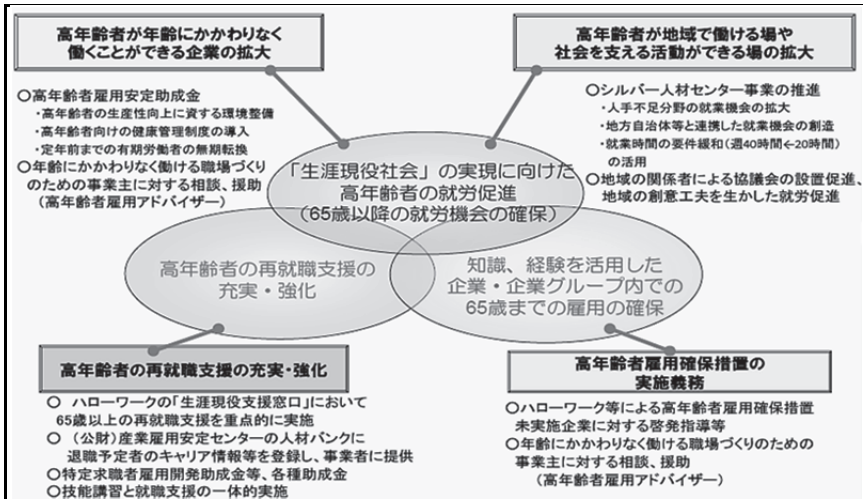
法改正年	高年齢者雇用安定法
昭和61年 (1986年)	○中高法改正－高年齢者の雇用就業対策に関する総合的な法律に技術改正 ①題名を「高年齢者の雇用の安定等に関する法律」(高年齢者雇用安定法)に改正 ②60歳定年の努力義務化(昭和61年10月1日施行) ③定年引上げの要請、定年引上げに関する計画の作成命令、計画の変更・適正実施勧告等 ④再就職援助の努力義務化、再就職援助計画の作成要請等 ⑤高年齢者雇用安定センター、シルバー人材センターの指定等
平成2年 (1990年)	○65歳までの継続雇用の推進 ①高年齢者等職業安定対策基本方針の策定 ②定年到達者が希望する場合の定年後の再雇用の努力義務化、再雇用の前提となる諸条件の整備に関する公共職業安定所長による勧告
平成6年 (1994年)	○60歳定年の義務化 ①60歳定年の義務化(定年を定める場合、60歳を下回ることができない)(平成10年4月1日施行) ②継続雇用制度の導入等に関する計画の作成指示、計画の変更・適正実施勧告 ③高齢者に係る労働者派遣事業の特例 ④高年齢者職業経験活用センター等の指定等
平成8年 (1996年)	○シルバー人材センター事業の発展・拡充 ・シルバー人材センター連合の指定等
平成12年 (2000年)	○再就職援助計画制度拡充 ①定年の引上げ等による高年齢者雇用確保措置導入の努力義務化(平成12年10月1日施行) ②再就職援助計画の個別交付・対象者の拡大(45歳以上) ③シルバー人材センターの業務の拡大
平成16年 (2004年)	○雇用確保措置法的義務化 ①定年の引上げ等による高年齢者雇用確保措置導入の法的義務化(平成18年4月1日施行。義務化年齢を平成25年度までに段階的に引上げ) ②募集・採用時に年齢制限を設ける場合の理由提示を義務化 ③求職活動支援書の作成・交付の義務化等 ④シルバー人材センターの労働者派遣事業の特例(許可を届出とする) ⑤高年齢者職業経験活用センターの指定法人制度を廃止
平成24年 (2012年)	○継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止 ①継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止(平成25年4月1日施行) ②継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大 ③義務違反の企業に対する公表規定の導入 ④高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定 ⑤厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備
平成28年 (2016年)	○地域における多様な就業機会の確保 ①地域の協議会の設置、地方自治体による地域高年齢者就業機会確保計画の策定 ②都道府県知事が市町村ごとに指定する業種等について、シルバー人材センターの就業時間の要件を緩和(概ね週20時間まで⇒週40時間まで)

図表 1-1-4 高年齢者雇用安定法の主な改正内容

出典：厚生労働省職業安定局 山下禎博 「高齢者雇用の現状と対策」

<http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf>

(平成 29 年 7 月 11 日閲覧)



図表 1-1-5 平成 28 年高齢者雇用就業対策の体系

出典：厚生労働省職業安定局 山下禎博 「高齢者雇用の現状と対策」

<http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf>

(平成 29 年 7 月 11 日閲覧)

(3) 障害者に関するダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

我が国における障害者に関するダイバーシティへの取り組みは、当初、「障害者福祉」や「人権尊重」という視点から進められてきたが、近年は、①ノーマライゼーション、②バリアフリー、③ユニバーサルデザインなどの考え方が社会的に一般化し、健常者と障害者が「共生する社会」という理念⁵も社会に浸透してきており、障害者に関するダイバーシティへの取り組みがなされようとしている。(荒金 2013)

日本政府による障害者に関連した一連の施策を歴史的にみると、1960 年に制定された身体障害者雇用促進法がその後の障害者雇用施策の基本となっている。その後、1976 年に「改正身体障害者雇用促進法」（改正内容の主たるものは①身体障害者雇用率の義務付け、②納付金制度による企業間不均衡の調整、③各種助成金による障害者雇用）が施行され障害者雇用の促進がなされた。

さらに、1987 年「身体障害者雇用促進法」を「身体障害者の雇用の促進等に関する法律」と名称変更し、その内容も、①対象となる身体障害者をすべての身体障害者に拡大、②雇用率制度および納付金制度の知的障害者の取り扱いの改正、③職業リハビリテーション対策の推進による拡充が図られた。1997 年には知的障害者を含めた障害者雇用率の設定方式へ変更し、2002 年には「障害者就業・生活支援センター事業及びジョブコーチ事業の創設」等による制度の充実・強化を実施した。2005 年には精神障害者の雇用対策強化、在宅就業者に対する支援等を図る改正法が成立した。また、2006 年には「障害者自立支援法」（2013 年より障害者の日常生活および社会生活を統合的に支援する法律に改正）が施行され、2008 年には中小企業における身障者雇用の促進、短時間労働に対応した障害者雇用率制度の見直し等を内容とする改正法が成立し、翌年の 2009 年より段階的に施行された。さらに 2013 年より障害者雇用率が 1.8%から 2%に引き上げられ、また同年に雇用分野における障害者に対する差別の禁止、障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置、及び精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加えること等を内容とする改正法が成立した。

以上のような国による障害者に対する法整備の背景には、障害者基本計画（2003 年度～2013 年度）に示されているような「共生社会の理念」があった。

しかし、荒金（2013）の言うように、国の障害者雇用制度に関しては、企業に障害者の雇用義務を課すという福祉政策的色彩が未だに色濃いと言わざるを得ない。障害者雇用をダイバーシティの一環として考えるとき、障害者を積極的に企業に受け入れ活かす企業の成長戦略的視点を持つことが重要であるとともに、精神障害者の就労や、障害者の適性や状況に応じて自己の力を十分発揮できる支援施策を積極的に講じることが重要である。

【注】

- 1 これらの制度は、女性能力発揮への積極的取組みや、仕事と育児の両立支援へ積極的に取組む企業を対象とした表彰制度である。2007 年には均等・両立推進企業表彰に統合された。
- 2 内閣府男女共同参画局 <http://www.gender.go.jp/kaigi/honbu/150620.html> 平成

29年5月26日閲覧

- 3 内閣府男女共同参画局 (2010)『第3次男女共同参画基本計画』p3
http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/ 平成29年2月7日閲覧
- 4 女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議 (2012)『「女性の活躍促進による経済活性化」行動計画～働く「なでしこ」大作戦』
http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k_22/pdf/SA.pdf
平成29年2月8日閲覧
- 5 共生社会の理念とは、全ての国民が障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会を実現しようとする考え方を言う。

1-2 日本企業によるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

(1) 在日外資系企業によるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

日本企業のダイバーシティへの取り組みは女性活躍から始まったと言える。

日本企業がダイバーシティへの取り組みの一環として女性活躍に取り組んだ背景には、①我が国が諸外国と違い、人種、言語、宗教等の違いが大きな経営上の課題になっていなかったこと、②女性の採用や昇進・昇格など、女性の活用面での遅れが際立っている点などがあった。

その様な中、我が国においてダイバーシティ推進の一環として、女性の活躍に早期に取り組んだのは海外に拠点を持ち、女性活躍が進んでいる在日外資系企業であった。

在日外資系企業における、ダイバーシティへの取り組みの優先課題は、「有用な人的資源である女性をいかに有効活用し、企業の経営戦略に組み込んでいくか」であった。荒金 (2013) は、在日外資系企業の女性活躍推進の位置付けは、本来のダイバーシティを早期に実現するための通過点であったとしている。

在日外資系企業のダイバーシティへの取り組みは、1990年頃から本格化している。そこで、1990年代頃からの在日外資系企業における、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み例として、日本テキサス・インスツルメント (日本 TI)、日本アイ・ビー・エム (日本 IBM)、日本ヒューレット・パッカード (日本 HP) 及びプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン (P & G ジャパン) の4社を取り上げることとする。

日本 TI（資本金 67 億 5 千万円 従業員約 1,300 名 本社東京都 世界トップクラスの外資系半導体メーカー）は、在日外資系企業におけるダイバーシティ & インクルージョンへの取り組みの先達企業である。同社のダイバーシティに関する取り組みは、1994 年米国本社意向により、女子社員の「戦力化・活性化推進検討委員会」を設置したことから本格的に始まった。1995 年フィーメール・プログラム宣言発表（係長以上の管理職女性比率を 10% から 1999 年末までに 15% に引き上げる目標の設定、男女社員の意識改革、女性のキャリアプランの重要性等）、1997 年女性リーダー養成を目的としたリーダー養成研修開始、1999 年「ダイバーシティ宣言」の発表を契機に、ダイバーシティの推進に関して従来のトップダウン方式から、各組織の自発的な活動方式へと活動方法を転換していった。（荒金 2013、日本経済新聞 1999 年 5 月 10 日）

日本 IBM（資本金 1,053 億円 従業員約 17,000 名 本社東京都 経営コンサルティング・アドバイザー 電子部品・機器 ソフトウェア事業）には、1986 年にイコール・オポチュニティー（機会均等）を推進する組織ができた。この組織の目標は、①男女間の格差是正（管理職に女性の積極採用するなど）と②女性の働きやすい職場環境（育児休業制度の設定など）の 2 つであった。同社は、日本におけるダイバーシティの課題は女性活用であるとし、1998 年に女性の更なる活躍支援を改めて宣言し、リーダー・ポジションで活躍する女性を増やすことを目標に、その推進力として社員の代表者からなる JWC（Japan Women's Council）を発足し、活動を開始した。1999 年にはイコール・オポチュニティーを推進する組織を、ワークフォース・ダイバーシティ（多様性の重視を経営戦略の基本に掲げたもの）という組織に衣替えし、更なる女性活躍の推進を図った。（2002 年 3 月 18 日日本経済新聞社）

日本 HP（資本金 100 億円 従業員約 4,000 名 本社東京都 コンピューター、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース、IT サービス事業）は、在日外資系企業の中でも、ダイバーシティへの取り組みに関してユニークな企業である。同社は、「HP Way」という会社の基本理念に基づきダイバーシティ & インクルージョンを展開している。西村（2008）によると、HP Way はマクレガーの X 理論・Y 理論のうちの Y 理論に基づく考

え方で、「人間はよい仕事、創造的な仕事をやりたいと願っており、それにふさわしい環境におかれれば誰でもそのように行動するという信念に基づいた行動規範である」としている。同社は、2001年に障害者支援プログラムの実施機関である SEED センター⁶を立ち上げ、2年間の職業訓練と他企業への就職支援を実施、2003年には、障害者を契約社員として雇用するインターナショナルサービスセンター（ISC）という仕組みをつくり、さらに2005年には自主運営の社内女性社員ネットワークグループである WAWJ（Women at Work Japan）を立ち上げ、女性の活躍推進にも取り組んでいる。

P & G ジャパン（資本金 232 億円 従業員 4,600 名 本社兵庫県 洗濯洗淨関連製品・紙製品・医薬部外品・化粧品・食品・ペットフード・小型家電製品などの研究開発、販売、輸出入）のダイバーシティー推進元年は 1999 年である。同社はこの年に、ダイバーシティー担当マネージャーを任命し、部門の枠を超えたダイバーシティートレーニングの一環であるウィメン・サポート・ワークショップ（WSW）を開催した。2003年にはWSWセミナーに男性社員も参加させる方針が打ち出されたことにより名称もダイバーシティー・ネットワークに変更された。（中川 2010）

上記の4社に代表されるように、在日外資系企業においては、ダイバーシティ経営の一環として比較的早い時期に女性活躍推進へ取り組んではいた。しかし、海外拠点では女性の活躍推進が進んでいる在日外資系企業においても、日本国内においては本来のダイバーシティ経営への到達は日本的雇用環境、労働慣習などが阻害要因となり非常に困難であった。（荒金 2013）

（2）日本企業によるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

日本企業において女性活躍推進やダイバーシティへの取り組みが本格化したのは 2000 年頃からである。（西田 2016、荒金 2013）先にも述べたように、在日外資系企業におけるダイバーシティが本格化したのは 1990 年代頃であるので、約 10 年の遅れがあると言える。

本来のダイバーシティ推進は、多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性の向上等の成果を出す経営戦略である。

(経済産業省 2012)しかし、多くの日本企業のダイバーシティに関する現状は、働きやすい環境づくりの段階に留まっており、また、経営者や雇用者の多くが、「ダイバーシティ＝働きやすい環境づくり＝女性活躍推進」といった誤った解釈をしている面もある。(西田 2016)

ダイバーシティ推進への取り組みに対する日本企業の取り組み例として、日本企業の中で最も早くダイバーシティを意識したパナソニック（旧松下電器産業）、2000 年頃よりダイバーシティに関する取り組みを開始した資生堂、2004 年頃よりダイバーシティに関する取り組みを開始した日産自動車、2010 年頃よりダイバーシティに関する取り組みを本格的に開始した野村ホールディングスの 4 社を取り上げることにする。

パナソニック株式会社（資本金 2,587 億円 従業員 257,533 名 本社大阪府総合エレクトロニクスメーカー）は 1999 年より、女性社員の積極的な活用に向けた取り組みであるイコールパートナーシップ事業⁷を開始した。2001 年に「女性かがやき本部」を設置し、ダイバーシティへの取り組みを加速させてきた。2005 年より、社長直轄組織の女性活躍推進室を設置し、女性活躍推進活動をしている。さらに 2008 年より、女性、外国籍、障害者をダイバーシティ活動の 3 本柱（活動領域）と定め、ダイバーシティ推進室を発足し、それらの多様性を商品開発や事業戦略に取り入れ、すべての社員が共に個性や特長などの多様性を発揮し生き生き活躍する企業風土の実現を目指し、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいる⁸。その結果、2015 年における従業員の平均勤続年数は男性 23.5 年、女性 22.1 年（2015 年）とほぼ男女同年数となっている。また、同年における女性の役付者比率も 6.5%と他企業と比較して高くなっている。さらに、従業員国別比率は日本 42%、中国 23%、アジア 23%、米州 8%、欧州 4%と多国籍に及んでおり、主要グループ会社における 2015 年の障害者雇用率は 2.5%となっており、法定雇用率の 2.0%を大きく上回っている⁹。

株式会社資生堂（資本金 645 億円 従業員 46,000 名 本社東京都化粧品、業務用化粧品、石鹸、シャンプー、リンス、医薬品などの製造販売、輸出入）は 1997 年よりジェンダー・ダイバーシティ及びワークライフバランスに取り組み始めた。山極（2016）によると、資生堂は女性管理職登用の阻害要因を除

去するために必要なプロセス・イノベーションとして、ジェンダー・ダイバーシティ施策、及び、WLB 施策を組み合わせたロールモデルを作り上げた。同社にとり、1997 年度から 2004 年度にかけてはジェンダーフリー活動期（女性管理職登用の基礎固め期）と言える。ジェンダー・ダイバーシティ（女性管理職登用数値目標 20%、管理職の意識改革）、及び、先進的な仕事と育児の両立支援（育休者復帰支援 wiwiw 開発、事業所内保育施設設置）を実施している。2005 年度から 2012 年度にかけては、第 1 フェーズから第 3 フェーズ行動計画（女性管理職登用の発展期）が実施された時期でもある。この時期においては、女性リーダー登用と WLB の同時推進（女性リーダー数値目標 30%、働き方見直し・改革、両立支援制度充実）が実施された。2013 年度から 2015 年度にかけて、女性・障害者・外国籍などのグローバルな人材の活用や、多様な働き方を目指す WLB（キャリアアップと育児介護の両立）が行われた。同社にとり、この時期は、ジェンダー・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と発展した時期である。山極の言うように女性管理職登用の成熟期でもあったと言えよう。

日産自動車株式会社（資本金 6,058 億円 従業員 22,209 名 本社神奈川県自動車の製造、販売および関連事業）は、「ダイバーシティは競争力の源泉」という考えの下に、2004 年にダイバーシティ・デベロップメント・オフィス (DDO) を設立し、ダイバーシティステアリングコミティ（ダイバーシティに関する意思決定を行う合議体）の方針に基づき活動を開始した。同オフィスは、同社がダイバーシティを強力に推進していくために、人事部門から独立したダイバーシティに関する専門組織である。この活動の柱は、①女性のキャリア開発支援（キャリアアドバイザーによる面談、女性従業員向けキャリアイベントによる意識啓発、能力向上活動）、②WLB の推進（育児休業期間延長、事業所内託児所設置、ベビーシッター利用サービスなど）、③ダイバーシティマインドの定着である¹⁰。この活動の結果、①グローバルでの人材育成、クロスリージョンの協働体制、複数の企業とのパートナーシップ、②女性管理職比率が 4 倍、③中途入社、生産現場での高い技術伝承、多様な人材が活躍する環境の充実、④ジェンダー視点を活かした企画・開発・マーケティングが達成された¹¹。

野村ホールディングス(資本金 5,945 億 従業員 28,186 名 本社東京都 アジア最大と同時に世界的影響力を持つ投資銀行・証券持株会社)は、2008 年にリーマン・ブラザーズのアジア・太平洋部門と欧州・中東部門のビジネスを継承した。その結果、社員約 29,000 人の半数が外国人で、国籍も 70 カ国以上になり、人材のグローバル化が一気に進んだため、多様性を尊重するダイバーシティ&インクルージョンの必要性が急速に高まった。2010 年 7 月には、①ライフ&ファミリー (L & F) ネットワーク (健康・育児・介護に関する情報提供を目的とするネットワーク)、②ウーマン・イン・ノムラネットワーク (WIN、女性キャリア促進奨励、職場のジェンダー問題に関する意識向上を通じて野村グループの更なるビジネスチャンス拡大を目的とするネットワーク) 及び、③すべての社員が持てる能力を最大限発揮できる個々のバックグラウンドに関係なく尊敬されるオープンで公平な職場環境を育むことを目的とする「LGBT (レズビアン・ゲイ・バイセクシャル・トランスジェンダー) ネットワーク」の 3 つの社員ネットワークが同時に発足した。2016 年には、女性、シニア、外国籍社員等、多様な社員の活躍推進審議機関として、野村グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会が新設された。同委員会では、グループ全体で多様な社員を活かす職場環境を形成するという強い意志のもと、「グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」が採択された。同社における具体的制度は、女性の活躍推進として、女性の継続雇用や活躍機会の提供のための法定を上回る両立支援制度の拡充や、勤務地限定社員と非限定社員との相互転換制度導入を実施している。また、女性のキャリア形成支援のために、「働き続けるため」、「ステップアップするため」、「引き上げるため」の 3 つのステージでの研修やメンタリングの提供により、女性が生き活きと働ける環境づくりを実践してきた¹²⁾。

パナソニック、資生堂、日産自動車及び野村ホールディングスに共通するのは、①従業員の多国籍化、海外販売比率の増加、海外生産比率の増加等のグローバル化の影響を受けていること、②経営戦略上の成果を目的としていること、③取り組みの対象を女性限定ではなく、LGBT、国籍、年齢等にまで拡大している点である。

2010 年以降は多数の大企業がダイバーシティに関する組織を立ち上げており、このテーマに取り組んでいない大企業が少数となっている。しかし、いまだに多くの日本企業が、ダイバーシティに関する第3ステージである「分離(適応的反応)」に入った段階であり、ポジティブ・アクションとして取り組むケースが多いと考えられる。このことに関して、西田(2016)は、ダイバーシティ・マネジメントの段階を①排除②同化③多様性の尊重④分離⑤統合の5段階に分離¹³し、少子高齢化や労働力人口不足から人事制度を整えたり、違いを認め合う組織風土づくりのワークショップを行ったりしていることから、多様性尊重のフェーズに入ったとしている。

本来の、ダイバーシティは多様性を競争優位の源泉として位置づけ、経営成果や価値創造に繋げる経営戦略と認識する「統合」である。従って、いまだに多くの日本企業が、ダイバーシティ&インクルージョンの最終段階には至っていないと考えられる。

【注】

- 6 SEED センターの SEED は種をあらわす英語の SEED から由来しており、自らの意思と力で芽を出し、花を咲かせようとするシード(種)を支援しようというメッセージを込めた名称である。(http://jp.ext.hp.com/info/hr/seed/what.html 2017 年 6 月 20 日閲覧)
- 7 イコールパートナーシップ事業とは、1999 年均等法改正を契機に男女が平等な立場で能力を発揮していくイコールパートナーシップの実現を目指した女性社員の積極的な活用に向けた取り組みである。取り組みの目標は①女性役付者を 2002 年までに現在の 600 人から 2 倍以上の 1,200 人にする、②1,200 人の役付者のうち 200 人以上を課長職以上として登用・配置するであった。
(www.mhlw.go.jp/houdou/0105/h0525-2c.html 2017 年 6 月 20 日閲覧)
- 8 http://www.panasonic.com/jp/corporate/jobs/career/work/diversity.html
https://panasonic.co.jp/es/company/diversity/01/ (2017 年 6 月 20 日閲覧)
- 9 Panasonic Diversity Special site (2017 年 6 月 21 日閲覧)
- 10 人事制度研究会 日産自動車のダイバーシティ推進への取り組み ―女性社員の能力活用や両立支援の活動に学ぶ―日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロップメントオフィス室長 吉丸 由紀子氏
(http://www.kana-keikyō.jp/ 2017 年 6 月 22 日閲覧)
- 11 www.nissan-global.com (2017 年 6 月 22 日閲覧)
- 12 www.nomuraholdings.com/jp/csr (2017 年 6 月 28 日閲覧)

- 13 西田明紀「企業のダイバーシティ推進とイノベーション創出の関連性に関する考察」日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス vol. (2016)

1-3 WLB とダイバーシティ&インクルージョンとの関連

ここでは WLB とダイバーシティ&インクルージョン関連に関して考察してみる。

河口（2010）は、WLB とは「仕事（ワーク・職業人）と私生活（ライフ・親や子供）・社会活動（ボランティア活動・NPO 活動など）との調和が取れた働き方」を指すとしている。この考え方の背景には、WLB は、従業員の士気と心身の健康を確保し、個人及び組織の生産性向上に繋がるという考え方がある。

荒金（2013）は WLB とは、「仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発などさまざまな活動について、自らが希望するバランスで展開できる状態を実現することであり、企業（組織）においてはすべての従業員の私生活を尊重し支援することで、従業員の仕事に対するやりがいや意欲を生み出し、そのことが、組織の成長・発展につながる」としている¹⁴。

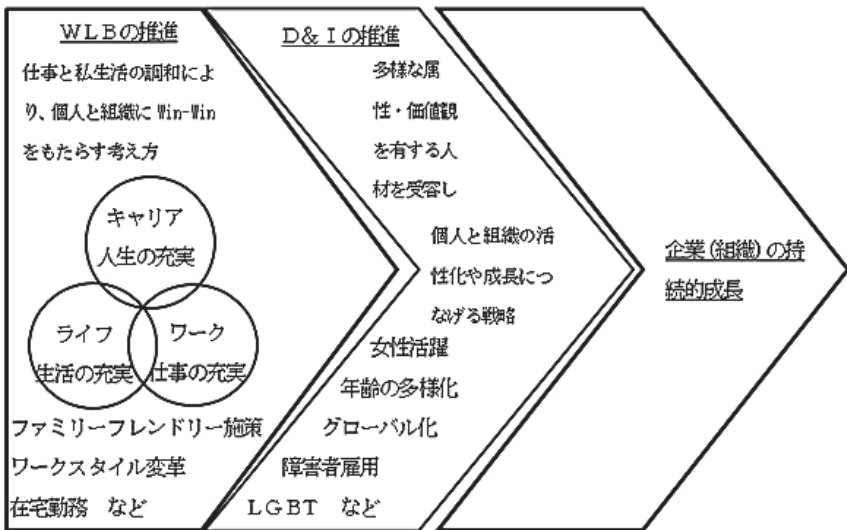
また、渥美（2009）は WLB とは「時間的制約、場所的制約がある従業員であつても、いつでも、どこでも働き甲斐の持てる職場作りであり・・・（その結果として）仕事における成果を上げるとともに、従業員は家庭生活に、より一層関与することができる」としている¹⁵。

上記の河口、荒金、渥美らの WLB に関する考え方は、「WLB を仕事と私生活の調和が取れた働き方であり、WLB の確保された企業組織においては、従業員の士気の向上による生産性の向上効果が期待できる」という点で共通点が見出される¹⁶。

WLB の意義は、「多様な個々人の価値観に基づくライフスタイルの尊重を通して、働きやすい環境を整備することで、柔軟な働き方を可能にし、その結果として仕事や生活の満足度を向上させることで、チーム（組織）の効率性を向上させ、新しい価値・成果を創出させることにある」と言える。

一方、ダイバーシティ&インクルージョンは、「多様な人材を企業組織に受け入れ、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な組織変革を行い、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」ということになる¹⁷。

WLB は仕事と私生活のバランスを保持できるように多様な働き方を支援するものであり、ダイバーシティ&インクルージョンを確保するための中心的な施策と言える。そのことは、ダイバーシティ&インクルージョンのない職場でも WLB は可能であることを意味する。そして、一旦 WLB が確保されれば、多様な立場の労働者が働きやすい職場であるダイバーシティ&インクルージョンが確保された職場の実現へと繋がるのである。



図表 1-3-1 D & I と WLB の関係

荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営」 p65 を参照に筆者作成

【注】

14 荒金雅子（2013）『多様性を生かすダイバーシティ経営』日本規格協会 p64 参照

- 15 渥美由喜 (2009)「ダイバーシティ&ワークライフバランスとは」経営センサー 2009.7・8 p47
- 16 近年、労働時間を意識した WLB という表現から、アマゾン CEO ジェフ・ベゾス が言うような、仕事と生活の調和であるワークライフ・ハーモニー (WLH) という表現がされるようになって来ている。河口らの考え方は WLB よりも WLH に近いのではないだろうかとも考えられる。
(<https://forbesjapan.com/articles/detail/16939/1/1/1> 平成 29 年 7 月 13 日閲覧参照)
- 17 中村豊 (2017)「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷および意義」高千穂論叢 2017.5 p62

第 2 章 日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの属性の特徴と事例

2-1 ジェンダー (性別) ダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例

(1) ジェンダー (性別) ダイバーシティ&インクルージョンの特徴

日本における広義のダイバーシティは女性活躍を中心に 2010 年以降本格化した、その後の進展はさほど進んでいない。国連による人間開発報告書 (Human Development Report) 2016 によると、日本は長寿で健康な生活、知識へのアクセス、一定の生活水準の 3 つの側面から人間開発の前進を測定する指数である HDI (人間開発指数 Human Development Index) では、188 か国中の 17 位と最高位グループに属している。また、国家の人間開発の達成が男女の不平等によりどの程度妨げられているかを、リプロダクティブ・ヘルス (性と生殖に関する健康)、エンパワーメント (国会議員の男女比率と中等教育以上の男女履修率)、経済活動 (男女の労働市場参加率) の 3 つの側面に基づく指数である GII (ジェンダー不平等指数 Gender Inequality Index) では、159 か国中 21 位となっている。上記のような HDI、GII の数値は、日本の女性に対する教育、健康、労働参加の面において世界の最上位グループに属していることを示している。

一方、各国の社会進出における男女格差を、経済、教育、政治、保健の 4 つの分野から測定し、男女の不平等による人間開発の可能性の損失を示す指標で

ある GGI（ジェンダー・ギャップ指数 Gender Gap Index）では、144 か国中 111 位と低位グループに属しており、社会進出における男女平等が極端に遅れていることが分かる。

HDI、GII、GGI の数値が示すように、我が国においては高学歴で潜在的な能力を持った女性が多くいるにもかかわらず、その能力が十分に活用されていない状況を示している。そのことは、我が国が女性活躍においては発展途上の国であることを意味していると言えよう。

我が国において、女性に関するダイバーシティが進まない要因について荒金（2013）は、①企業におけるダイバーシティ経営の重要性の認識不足、②女子に不利な雇用慣行（長時間労働、全国転勤など）の存在、③活躍より働きやすさ重視という施策上の問題、④公平・公正・均等なマネジメントが出来ていないこと、⑤消極的な女性管理職登用思考の存在、⑥計画的キャリア形成が女子には行われていないこと、⑦女性自身の女性活躍に対する自覚の欠如の存在の 7 つを挙げている。

我が国におけるこれまでの女性に関する施策は女性の活躍の基盤づくりの色彩が強く、多様な人々が活かされることにより組織変化が生じ、企業の経営成果の向上を目指すダイバーシティ・マネジメントの段階には至っていないのが現状と言えよう。

リクルート HC ソリューショングループは、企業において女性の活躍推進を促進するポイントは、①フェアな環境づくり（機会提供処遇の公平・公正）、②ケアの視点から働きやすさ（WLB）と、働きがい（男女の均等度、活躍度合い）の相乗効果を図ること、③キャリア形成支援強化と活用度合いの高度化の 3 つであると述べている。

それらの 3 つを勘案した女性活躍促進の度合いを示す指標として、厚生労働省では①女性労働者の割合、②男女別平均勤続年数、③管理職等に占める女性の割合などの情報公開をしている¹⁸。また、日経 WOMAN キャリアでは、「働きがいと働きやすさ」という観点から、企業における女性社員の活躍の実態を、①管理職登用度（女性役員数、管理職に占める女性割合、子を持つ女性管理職の割合）、②女性活躍推進度（女性活用選任組織の有無、女性社員向け研修制度）、

③WLB 度（年間総労働時間数、有給休暇取得率、男女社員の育児休暇取得率）、
④ダイバーシティ浸透度（女性社員比率、勤続年数、障害者雇用率、LGBT 理解促進施策）の 4 つの視点で総合及び各部門での企業のランク付けを行っている¹⁹。

このランク付けによる、2017 年版総合ランキングにおける第 1 位は第一生命保険、2 位は住友生命保険、第 3 位はセブン&アイホールディングスとなっている。そこで次に総合 1 位にランクされている第一生命保険株式会社におけるジェンダー（性別）ダイバーシティ&インクルージョンに関する事例を考察してみる。

（２）ジェンダー（性別）ダイバーシティ&インクルージョンの事例

第一生命保険株式会社（資本金 600 億円 従業員 57,266 名 本社東京都 生命保険業）は、東洋経済新報社主催第 5 回「ダイバーシティ経営大賞」（2012 年）及び、NPO 法人 J-Win 主催の「2016 J-Win ダイバーシティ・アワード」で大賞を受賞、また日経 WOMAN 実施の「女性活用度調査」で総合ランキング第 1 位（2017 年）となるなど、我が国における女性活躍推進においてトップレベルの先進的企業である。

同社は、同社が推奨する DSR（Dai-ichi's Social Responsibility）²⁰ 経営実現のためには、エリア職の女性職員の活躍が必要不可欠であるとの観点に立ち、①ボトムアップ、トップダウン双方の意識・行動改革、②女性職員の継続的な役職登用・キャリア開発支援、③キャリアアップを支える WLB の推進という 3 つの施策を進めている。

WLB により、多様な人材が生き活きと継続的に働く事が出来る職場環境を目指し、①ファミリーフレンドリー制度の充実・利用推進及び、②働き方改革（ワーク・スマート）の推進に取り組んでいる。

具体的には、①ファミリーフレンドリー制度の充実としては、妊娠から出産までの支援制度（マタニティ休暇、産前産後休暇の完全消化、妊娠中の残業免除）、子育て支援制度（育児サービス経費補助、育児のための短時間勤務、チャイルドサポート休暇制度）、その他の支援制度（ファミリー転勤制度、ウェルカ

ムバック制度、孫誕生休暇)、介護支援制度(介護休暇、介護のための短時間勤務制度)などを設けている。

また、②働き方改革(ワーク・スマート)への取り組みとしては、柔軟でメリハリのある勤務体系推進のため、労働時間の短縮(終業時刻のボトムラインの設定、ワーク・スマート・デー設定、年次有給休暇の取得推進、在宅勤務制度推進)、イクボス・イクメン推進(配偶者出産時の特別公休、パパトレーニング育児休業)など非常に充実した各種制度を設定している²¹。(図表 2-1-1、図表 2-1-2 参照)

それらの実現のためには、全社的業務削減による生産性向上が必要であるとし、仕事の進め方の見直しを行い、業務に関する各種ダイエツト(会議・打ち合わせ、資料報告、移動、メール・電話)や、IT化による業務の見える化・効率化を実施し、成果を上げている。

また、女性職員の能力発揮のための CDP (Career Development Program) として①上位職種への登用に向けたポジティブアクションプログラム(具体的にはリーダーチャレンジ研修、アシスタントマネージャー養成塾、マネージャー養成塾、選抜女性管理職など)及び、②多様な職務展開のためのキャリアサポートプログラム(具体的には、キャリアチャレンジ制度、社内トレーニー制度、社外トレーニー制度)²²を設け、積極的な女性職員のキャリアアップを目指している。

【注】

- 18 女性の活躍推進企業データベース
(<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/> 平成 29 年 7 月 20 日閲覧)
- 19 2017 年版「女性が活躍する会社 BEST100」
(<http://wol.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/> 平成 29 年 7 月 20 日閲覧)
- 20 DSR (Dai-ichi's Social Responsibility 第一生命グループの社会的責任) とは、一般的な CSR (企業の社会的責任) の枠に留まらない第一生命保険グループの独自の取組みであり、PDCA サイクルを全社で回すことを通じた経営品質の絶えざる向上により、各ステークホルダーに向けて社会的責任を果たすと同時に、第一生命保険グループの企業価値を高めていく独自の経営の枠組みを言う。
(http://www.dai-ichi-life-saiyo.jp/message/top_message.html 平成 29 年 7 月 26 日閲覧)
- 21 第一生命ホームページ参照 (<http://dai-ichi-saiyo.jp/2018/culture/wlb.html> 平成 29 年 7 月 26 日閲覧)
- 22 キャリアチャレンジ制度とは、新たな職務へのチャレンジ (人事異動) を公募する FA 制度であり、2015 年までの 5 年累計で 610 名が参加している。社内トレーニー制度とは、新しい業務フィールドへの展開をサポートするため、社内の他所属業務を体験する短期留学制度であり、2015 年までの 5 年累計で 4,583 名が参加している。また、社外トレーニー制度とは、社外基準で業務を実体験する他企業への短期留学制度であり 2015 年までの 5 年累計で 365 名が参加している。
(第 1 生命保険株式会社 News Release 2015 年 2 月 24 日参照)

2-2 エイジ (年齢) ダイバーシティ＆インクルージョンの特徴と事例

(1) エイジダイバーシティ＆インクルージョンの特徴

年齢の多様性は、組織活力の発生源になるが、その一方で、組織内において特定の年齢集団に対する否定的、肯定的偏見や差別を生むエイジズム (ageism 年齢差別) の要因にもなりうる。(荒金 2013) エイジズムはアメリカの老年医学者ロバート・バトラー (1969) がはじめて使用した言葉で、バトラーはエイジズムを「人種差別や性差別が、皮膚の色や性別をもってその目的を達成するように、老人差別は、歳をとっているという理由で老人たちを組織的に一つの型にはめ、差別をすることである」と規定した。一般的には高齢者差別を意味するが、荒金 (2013) の言うように、若年者差別、女性年齢差別など、より広範囲の年齢差別にも当てはまると考えられる。

エイジダイバーシティの本質について、吉田（2016）²³は、「年齢の違いは組織に活力をもたらす源泉という認識に基づき、年齢の多様性を活かすことである」と述べている。また荒金（2013）は、「年齢だけで評価したり判断したり、区別するのではなく、本来その人の持っている個性や能力、スキル、経験に焦点を当て、それを活かしていくこと」としている。

両者の考え方を参考にして、エイジダイバーシティを筆者なりに定義すると、「マルチ世代と一緒に働く組織環境の中で、人を年齢属性のみで評価・判断・区別するのではなく、本来その人の有する個性・能力・スキル・経験などを評価・判断し活かすことにより、組織の発展に繋げることである」と言える。

荒金（2013）は、現在におけるエイジダイバーシティ上の課題は、若年社員の育成・かかわり方、定年延長・再雇用制度で増加する高齢社員の活かし方、断絶に近い世代間ギャップの3点であるとしている。

若年社員の育成・かかわり方に関する課題としては、①若年社員を画一的、短絡的に評価・判断してしまうことによる、個人の持つ資質や能力の非有効化、②入社直後のリアリティ・ショック（理想と現実のギャップ）による就労意欲の低下と、それに起因する離職の七五三現象がある。これらの課題に対しては、船戸、徳山（リクルートコミュニケーションズエンジニアリング）、荒金らは、「新入社員が大事にする価値観である①成長（自己の成長を実感できる）、②貢献（肯定感、承認欲求）、③絆（ヨコの人間関係重視）、④自分らしさ（自分のやりたいこと探求）、⑤リセット願望（転職はすべての悩みを解消、飛び出す自分が我慢する自分よりかっこいい）、⑥WLB（仕事と私生活の自分なりのバランス探求、会社人間はダサイ観）を理解することが重要であるとしている²⁴。また、若年社員が仕事でやる気をなくす要因として、①会社（会社は自分を活かそうとしていない、将来性が感じられない）、②上司（自分への期待・評価が低い、尊敬・信頼できない上司の存在）、③職場（悪い人間関係、少数派、ロールモデルの不存在）、④仕事（単調、きつい、やりがいを感じられない）、⑤自分（自信がない、自己肯定感が低い、将来への漠然とした不安）などが考えられる。そのことを前提とし、若者肯定感に基づき、働きかけることが、若手社員の意欲を引き出し、積極的行動へ繋げることが可能となる。（荒金 2013）

高齢社員の増加に対する課題に対しては、アメリカの心理発達学者 E・H・エリクソンの言うように「人は中年期にさしかかると、世代継承性を担うという心理的な課題に取り組むようになる傾向を持つ」のであり、そのような高齢社員の世代継承性を活かし、自分の会社に誇りやロイヤリティ（忠誠心）が低くなっている傾向の若年社員²⁵に対して、シニア社員の有する知見・経験・判断力、人脈、企業理念やビジョンなどの価値の伝承・継承を通して、次世代育成の役割を期待することが重要である。

世代間ギャップに関する課題としては、年上部下・年下上司という関係が今後ますます常態化し、上司の部下に対する遠慮、気遣いや、部下が上司の未熟さを感じることや、プライドが邪魔をして素直に指示に従わず、自らの経験を優先する現象が増加することである。その解消のためには荒金の言うように、年齢や経験以外の本質的な特性（上司は組織団結、部下育成、組織成果に繋げる役割、部下はチーム貢献、上司フォロー、現場での成果を出す）に基づく仕事上の役割の認識が、組織上重要性を増して来ると言える。

本来企業活性化の原動力となる若手社員が、自由な発言が出来ない組織、シニア社員が尊敬されずやる気を喪失している組織に未来はない。吉田（2016）の言うように、エイジダイバーシティの実践のためには、職場における年齢や年代を超えた協業体制の確立が必要なのであり、そのための人事施策として、①年齢別・年代別従業員満足度（ES）要因調査、②従業員の価値観把握、③高齢者処遇の再考、④年下上司のマネジメント力向上などへの真摯かつ積極的な取り組みが必要なのである。

そこで次に、経済産業省によるダイバーシティ経営戦略より、高齢者雇用に積極的に取り組んでいる企業として 60 歳代前半の期待する役割に基づき、松元加工（現役プレイヤー）、サトーホールディングス（伝承、若手の指導）、サントリーホールディングス（業務貢献、次世代貢献）及び、大和ハウス工業（現役プレイヤー又は人材育成メンター）の 4 社の事例を取り上げることとする。

（２）エイジ（年齢）ダイバーシティ＆インクルージョンの事例²⁶

松元加工株式会社（資本金 2 千 500 万円 従業員 60 人 本社奈良県 高機能性樹脂フィルム打抜き加工業）は継続雇用制度の充実など生涯現役で働ける職場づくりを推進している中堅企業である。同社は、慢性的な労働力不足を背景に 2009 年より高齢者の採用に積極的に取り組むようになった。そのため、2009 年より全社員を対象とした一律 70 歳定年制の導入に踏み切った。60 歳から 70 歳の社員の役割や処遇に関しては、役職、職務内容、期待役割等に大きな変化はない。そのため賃金も同一賃金テーブルである。70 歳の定年後も会社が認める場合には、1 年更新により年齢の上限のない継続雇用制度を採用するなどユニークな取り組みをしている。運用上の工夫として、高齢従業員の希望に沿った柔軟な働き方が可能となるように、①8 種類の勤務時間帯導入、②高齢者に配慮した設備改善（配線配管等の天井設置による躓き防止）、③休憩室の充実などの改善を図った。定年引上げ効果としては、若手から中堅社員のほか、60 歳前後の体力、気力とも充実した優秀な経験者の採用が可能となった。

サトーホールディングス株式会社（資本金 84 億円 連結従業員数 5,012 人 本社東京都 バーコードプリンタ・ラベル・タグ・シール製造業）は経営トップの方針で、他がやらないことをいち早くやろうと他社に先駆けて 65 歳定年制度を導入した一部上場企業である。同社は、60 歳以降は役職を離れ、専門能力の継承や若手育成を担当する。給与の基本部分は通減（60 歳到達時の給与を基準に、60 歳到達後 4 月 80%、62 歳到達後 4 月 70%、63 歳到達後 4 月 60%）することとしている。65 歳を超える継続雇用制度は、2011 年に 65 歳以上の社員を 1 年更新で再雇用するプラチナ社員制度を導入している。運用上の工夫として、①トレーサビリティ技術を応用して介護業界向け事業拡大、②従業員に早期からプロフェッショナル意志を持たせる、③50 歳代にキャリア研修を実施し、65 歳までのキャリアを考える機会を提供するなどがある。また、全員が年俸制であり、年齢を超えたモチベーション向上の仕組みとして、三行提報（全社員が毎日 127 文字で会社を良くする提案を経営に上げる仕組み）がある。

サントリーホールディングス（資本金 700 億円 従業員数約 5,800 人 本社大阪府 食品製造業）は日本をはじめ、ヨーロッパ、アメリカ、アジア・オセ

アニアにグループ会社数 321 社を有する日本を代表する大企業である。シニア層の一層の活躍、年金空白期間対策、高齢化が進む社会への要請の対応を目的として、経営層からの提案により、2013 年に役員を除く全社員を対象とした一律 65 歳定年制を採用した。その他、職責により年齢は異なるが 53 歳から 57 歳での役職定年制度を設けている。賃金体系に関しては、60 歳以前の処遇体系には特に変化はない。60 歳時の資格に基づき、新資格（サポート、メンバー、エキスパート）に移行し、賃金はその処遇に見合ったものとなっている。65 歳を超える継続制度に関しては現在のところまだ設けていない。運用上の工夫としては、自立的キャリア形成支援の立場から、入社 4 年目から、節目ごとにキャリア研修を実施している。シニア層の役割として、業務貢献と次世代貢献を明示し、人事評価項目として処遇に反映させている。また、人事制度全体の見直しの中で高齢社員の活躍を位置づけることにより、全社員の理解を徹底させている。課長研修において、年上部下の管理のロールプレイ研修を実施している。2004 年に役割等級制度を導入し、2013 年には職能资格的要素を付け加えた。

大和ハウス工業株式会社（資本金約 1,617 億円 従業員数 15,725 人 本社大阪府 建設業）は、建設業を主力業務とする大手企業である。2013 年に全社員を対象に一律 65 歳定年制に移行した。その際、一度再雇用嘱託とした者も、正社員として再登用を図った。定年制引き上げの目的は、60 歳以降の社員のモチベーションアップ、及び、社外への人材流出防止のためであった。60 歳以降は役職から退き、専門的処遇となり、その際賃金は処遇に見合ったものとなる。理事としてライン長を勤める者²⁷を除き、生涯現役コースまたはシニアメンターコースとなる。2014 年には、60 歳以降のモチベーションアップのために 60 歳以降も昇格の機会を設けた。運用上の工夫として、①永年勤続者表彰に勤続 40 年区分を追加、②60 歳となった 4 月に 1 ヶ月の特別休暇を取得してもらうことで、マインドリセットをしてもらう、③4 年に 1 度、人事制度についての意見を聞く「ピューリサーチ」制度を設けることにより社員の意見の把握などを実施している。また、65 歳を超える継続雇用制度を設け、企業が認めた者には、嘱託としてさらに 1 年更新で再雇用する制度を設けており、対象社員の 7 割が再雇用されている。

【注】

- 23 吉田 寿 商工ジャーナル 2016.12 『日本企業におけるエイジダイバーシティ』
- 24 船戸孝重 徳山求大「折れない新入社員の育て方」 p41・p55 ダイヤモンド社
- 25 日本人の会社への帰属意識、仕事へのレベル調査（米国ギャラップ社 2005 年 3 月）を行った結果、日本人の職場への帰属意識、仕事への熱意は世界最低水準であった。（朝日新聞）また、世界各国の企業を対象にした従業員のエンゲージメント（仕事の熱意度）調査によると日本は「熱意溢れる社員」の割合が 6%しかおらず、企業内に諸問題を生む「周囲に不満を撒き散らしている無気力社員」の割合は 24%、「やる気のない社員」の割合は 70%に達している。（2017 年 5 月日本経済新聞社）また、第 8 回世界青年意識調査（HTML）によると、転職に対して「職場に強い不満があれば転職することもやむをえない（57.5%）」、「職場に不満があれば転職するほうがよい（17.2%）」、「不満がなくても、自分の才能を活かすためには、積極的に転職するほうがよい（10.7%）」と 85.2%が何らかのきっかけがあると転職も考えていることから、職場に対する帰属意識が低いのが分かる。
- 26 高齢・障害・求職者雇用支援機構 2017.3 『65 歳超雇用推進マニュアルー高齢者の戦力化のすすめー』付録 1 企業事例
- 27 平成 23 年度に新たに設けられた制度で、60 歳以上の社員を対象にした役職であり、この制度により 60 歳定年後も部門長処遇を可能にしている。

2-3 グローバル（国際化）ダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例

（１）グローバル（国際化）ダイバーシティ&インクルージョンの特徴

日本企業のグローバル化が本格的になったのは、2010 年頃である。この年は、①日本企業のトップの現地人化開始（ソニー・フランス）、②大手企業（コマツ、パナソニックなど）の外国人社員採用の本格化開始、③日本企業数社が英語社内共通語化（公用語化）開始の年である。以上の背景から、馬越（2011）は、2010 年をビジネスにおける日本のグローバル化元年としている。

グローバルダイバーシティは、企業のグローバル化の進展と共に重要性を増してきている。荒金（2011）は「グローバルダイバーシティは、海外展開を目指す企業に限らず、国内企業においても重要な課題である」としている。海外展開を目指すグローバル企業においては、組織内に様々な属性グループが存在し、多文化組織を構成することになり、組織内の様々な属性グループが有するであろう、多様性を認識・理解し、企業経営に活かして行くことが重要な課題となってくる。また、グローバル展開に至らない国内企業においては、組織内

における外国人労働者との共生や、自己の内面に存在する多文化に対する考え方をどのように持ち、企業経営に活かして行くか（荒金の言う内なる国際化）という課題がある。今後、人的資源不足を背景に、あらゆる国内産業においても内なるダイバーシティは重要性を増してくる。

また、リクルートワークス研究所の石原（2012）は、人材のグローバル化を人（国籍）と場所の2つの視点から重要課題を4象限に整理し分析している。（図表2-3-1）すなわち、第1象限（海外拠点・現地法人における日本人の課題）においては、現場層は多くの場合現地出身者が占めており、赴任する日本人は管理的職業に従事することが多くなるため、十分な意思疎通が可能となるように、言語力・コミュニケーション力・マネジメント力が必要となり、異文化対応力の開発も重要となる。第2象限（海外拠点・現地法人における外国人の課題）においては、現地の優秀な人材の採用と育成（早期に管理職や経営幹部に登用）、知的資本（自社の独自性、競争優位性）の伝承が重要な課題となる。第3象限（日本本社における外国人の課題）においては、外国人の優秀な人材の本社採用、最大限の能力活用、人材の定着化（本社の人材マネジメントおよび雇用システムの変更）が重要な課題となる。第4象限（日本本社における日本人の課題）では、経営幹部層の意識や価値観のグローバル化（多様性から新たな価値観を引き出すダイバーシティ・マネジメント力）、コミュニケーション力向上（経営方針、中核的価値観の伝承）が重要な課題となる。

また、花田光世（1988）は、企業の海外進出を大きく5段階に分類している。花田によると、①ステージ1（輸出中心段階、必要とされる人材タイプにおいて、日本人は語学堪能のバイタリティ溢れる人材、現地人は基本的事務処理を役割とし、戦略的位置づけにはない）、②ステージ2（現地化段階、必要とされる人材タイプにおいて、日本人はラインの立ち上げ、製造・特定技術等のプロフェッショナル、現地人は監督者や現地のトップ候補者）、③ステージ3（国際化段階、必要とされる人材タイプにおいて、日本人は豊富なビジネススキルと現地人の中に溶け込める性格適正の国際社員、現地人はミドルマネジメントと職能スペシャリスト）、④ステージ4（多国籍段階、必要とされる人材タイプにおいて、日本人は優秀な外国人国際事業経営者と協働できる高い力量の人材、

現地人は日本本社・海外子会社・合弁会社でも通じるオールランドプレーヤー)、
⑤ステージ 5（グローバル段階、必要とされる人材タイプにおいて、日本人や
現地人という区別のない優秀な国際事業経営者）と述べている。（図表 2-3-2）

	日本本社	海外拠点・現地法人
日本人	第4象限 ①経営幹部層の意識・価値観のグローバル化 ②ダイバーシティマネジメント力（多様性から新たな価値観を引き出す） ③コミュニケーション力向上（経営方針、中核的価値観の伝承）	第1象限 ①現場層は現地出身者 ②日本人は管理的職業 ③言語力・コミュニケーション力、マネジメント力（意思疎通）が必要 ④異文化対応力の開発
	第3象限 ①外国人人材の本社採用・能力活用 ③外国人人材の定着化 ④本社人材マネジメント、雇用システムの変更	第2象限 ①現地の優秀な人材の採用、育成 ②知的資本（自社の独自性、競争優位性）の伝承

図表 2-3-1 「人材のグローバル化」の中身

出典：石原直子『人材のグローバル化』は進むのか Works Review Vol.7 (2012), 8-21
図表 1 一部筆者加筆

段階	進出形態	必要な人材タイプ		国内体制等
		日本人	現地人	
ステージ 1 輸出中心段階	・代理店活用 ・駐在員事務所支店設立	・語学重視 ・バイタリティ（開拓精神）溢れる人間	・戦略的位置付けなし （基本的事務処理限定）	・海外市場開拓 ・日本国内で開発・製造・販売し、海外市場を求めて製品輸出を行う。

段階	進出形態	必要な人材タイプ		国内体制等
		日本人	現地人	
ステージ 2 現地化段階	<ul style="list-style-type: none"> ・製造・販売・サービス拠点の設立 ・現地化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ライン立ち上げ、製造、特定技術等のプロフェシヨナル 	<ul style="list-style-type: none"> ・監督者 ・現地トップ候補者 ・日本での研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外現地法人設立(海外に製造・販売・サービス拠点を確保) ・現地ノックダウン生産から部品の現地調達へ ・日本的現場中心主義、品質管理システム等現地移転。 ・日本人熟練工による OJT ・本社に海外事業部設置(現地管理)
ステージ 3 国際化段階	<ul style="list-style-type: none"> ・管理機能を有する現地子会社(部分的) ・国際分業体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地社員(豊富なビジネススキル・現地に溶け込める性格適正性) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドルマネジメント ・職能スペシャリスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣諸国子会社との国際分業体制(現地子会社・本社・主力工場間の関係強化、情報・人事交流) ・現地人のミドルマネジメント・熟練工の育成、CDP 等の人事制度準備が必要。 ・日本人はチームとして業務遂行、異文化理解、受容力が求められる ・日本本社には海外人事課設置(国内での外国人採用、現地子会社社員の日本への出向)
ステージ 4 多国籍化段階	<ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社のネットワーク強化 ・合併による新事業・新業態進出 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い力量の人材(優秀な外国人国際事業経営者との協同) 	<ul style="list-style-type: none"> ・オールラウンドプレイヤー(本社、海外子会社、合併企業) 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社間ネットワーク構築(生産分業、部品調達、共通部品相互交換、R&D 共有化) ・本社マトリックス組織化、情報一元化、 ・合併先から優秀な人材の経営参加、力量のある日本人派遣の為に国際人事部の役割重要
ステージ 5 グローバル化段階	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟性・機動性に富んだ世界的な事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人・現地人の区別はない。 ・優秀な国際事業経営者 		<ul style="list-style-type: none"> ・国境を越えた世界的で柔軟な機動性に富んだ事業展開 ・ある階層以上では日本人、現地人の区別は不要となり統合された人事管理のもとで採用・評価などの人事施策が実施。

図表 2-3-2 日本企業の海外進出における 5 段階

出典：荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営」(2013) p121
 グローバルリーダー協会オフィシャルブログ参照 筆者一部加筆

グローバル経営の人的課題としては、第1に外国文化・慣習に対する理解と対応の遅れが挙げられる。企業のステークホルダー（利害関係者）としての外国人の増加は、企業組織を多文化組織化することになる。それは組織内の多様性の拡大を意味することになり、そのため企業理念の再定義・浸透・共有化は必要不可欠になる。第2にグローバル人材²⁸の不足が挙げられる。現状は英語力向上や海外勤務経験が注目されているが、グローバルな人材とは自己を表現するプレゼンテーション能力、タフな交渉能力、多様化した従業員をまとめる統率力などの高次な能力が必要なのである。第3に国内外の外国人社員の未活用が挙げられる。日本国内では高度外国人材の採用を検討中の企業は多い。外国人採用メリットとして、①バイリンガルが多く多文化への理解度が高いためスムーズなビジネス展開を期待できること、②自国の情報・ネットワーク・人脈で海外進出や取引の増加が期待できること、③多様な発想や仕事への姿勢が社員のモチベーションアップに繋がるなどがある。しかし、現実には外国人を1人も採用していない企業が多く、また採用後も外国人は、相互の文化的相違から誤解やずれが生じ、退職や転職するケースが多くみられる。従って第1、第2、第3の3つの課題を総合的に解消するためには、企業においてダイバーシティ・マネジメントが必要不可欠である。

以上のグローバルダイバーシティ・マネジメントに関する特徴を踏まえて、次にグローバルダイバーシティ&インクルージョンの2事例を取り上げることにする。

（2）グローバル（国際化）ダイバーシティ&インクルージョンの事例

株式会社ダイナックス（資本金5億 従業員1,040人 本社北海道 輸送用機械器具製造業）は、2015年度新・ダイバーシティ経営企業100選（対象は外国人）における受賞企業である。同社の特徴は、スピード感ある意思決定やビジネス展開に外国人など多様な社員が活躍するグローバル企業という点である。同社の歴史は、1973年にオートマ車クラッチ部品メーカーとして従業員僅か4名からスタートし、海外の最新技術を取り入れ、1980年代後半には海外メーカーとの取引を開始している。高度成長期の大都市圏における人材確保の

困難性から、優秀な人材確保を目的として北海道を基盤に事業展開を実施している。

当初より国籍や性別を問わず、多様な人材の能力を活かす人材マネジメントを行っており、同社の成長の原動力はダイバーシティ・マネジメント志向にあったと言える。しかし、その後の国内市場の鈍化により、収益性向上を図るため、海外市場を視野に入れたグローバル化を加速する必要性が生じ、技術営業力強化・新規顧客開拓・生産現場における更なる効率化を目指した。そこで、従来から活躍していた外国人技術者を中核として海外営業を強化し、営業と開発の連携の強化を図り、現場主導のカイゼンを図る取り組みが行われた。

同社におけるダイバーシティ・マネジメント推進の具体的な取り組み内容としては、①国籍や性別にとらわれることのない公平性の高い評価・処遇のための評価制度の改善（2004 年）²⁹により、社員にやりがいや納得感が高められるようになったこと、②入社 4 年目の若手社員を社内選抜により海外拠点に研修生として 1 年間派遣し、グローバルビジネスに対応可能な人材の社内育成体制の整備を実施したこと、③役員の海外出張や重要な交渉時などに、入社 2 年目からの若手社員を同席させ調査を担当させるなど、若手社員のグローバルに活躍したいという希望を叶えながら即戦力となる人材育成を目的とした OJT の実施³⁰、④外国人社員に対しては、採用時より母国、アメリカやヨーロッパなどの大市場での活躍チャンスを PR し、外国人社員には日本人には難しいグローバルな仕事を任せ、適切に評価していることなどが挙げられる。そのため外国人社員の離職も少ない³¹。

以上のように、公正な評価、積極的なチャンスの付与により社員とビジネス双方の成長を図るグローバル企業として成長を遂げている。

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社（資本金 211,763 百万円 従業員 6,650 人 内外国人 122 人 本社東京 電気通信事業）も 2015 年度新・ダイバーシティ経営企業 100 選（対象は外国人）受賞企業である。同社は、国内市場の縮小予測から、2008 年より海外事業の拡大を開始した。その一環として、海外企業の M & A 推進や、グローバルビジネス拡充のために 2011 年より外国籍社員の積極的採用を開始した。また、2011 年には「ビジョン 2015」を

策定し、アジアにおけるシェアの拡大と真のリーディンググローバルプレーヤーを本格的に目指した。

同社におけるダイバーシティ経営のための具体的取り組みとしては、①優秀な外国人人材の採用の実施³²、②本社と海外法人の積極的な人材交流の実施³³、③社内業務プロセスの標準化、サービス開発・提供の一元化によるグローバル展開³⁴が挙げられる。

同社のダイバーシティ経営による成果として、①業務プロセスの標準化推進によるコスト削減（2015年1.5億円のコスト削減効果）と多様な人材配置（業務の属性排除による、日本語スキルの不十分な外国人や育児休業から復帰した女性社員などの活用）、②高度なスキルを持った現地の人材が本社で活躍することによるグループ全体の業務効率向上、③国際的プレーヤーとしてグローバルでの認知度の向上がみられた。

【注】

- 28 グローバル人材とは、①多様な価値観を受容、②異文化に動じない、③基本的ビジネススキルを持つ、④外国語でビジネスが可能、⑤個人として魅力がある、⑥会社の看板がなくても世界で勝負できる、⑦世界を俯瞰的に見る広い視野の持てる人である。
馬越恵美子「ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営」新評論 2011年 pp.199-200
- 29 資格等級基準を明確にし、半年ごとに目標を定め成果に応じて処遇を決定する目標管理制度を導入した。その中で、国籍や性別が不利益に繋がることは一切ないように留意している。
- 30 2015年度派遣者は5名であり、内4名は女性である。
一般社団法人経済産業調査会「ダイバーシティ経営戦略4」経済産業省編 2016年 pp.33-34
- 31 2014年にはハンガリーの新拠点に、責任者として現地情勢や市場に通じている女性の外国人社員を抜擢した。長らく海外拠点を歴任した男性シニア社員協力の下に日本人駐在員を束ね、力を発揮している。
一般社団法人経済産業調査会「ダイバーシティ経営戦略4」経済産業省編 2016年 pp.33-34
- 32 2014年から2015年における、2年間の現地採用の新入社員の約2割が外国人である。また、外国人社員の定着のために、事前の日本語研修、日本企業文化の研修、定期的人事面接などを実施し、手厚いフォローを実施している。
一般社団法人経済産業調査会「ダイバーシティ経営戦略4」経済産業省編 2016年

p67

- 33 入社後 3 年程度の若手社員を毎年 100 名程度海外赴任させ 1 年間実地トレーニングを経験させることにより、本社と海外法人相互の人材育成を積極的に進めている。

一般社団法人経済産業調査会「ダイバーシティ経営戦略 4」経済産業省編 2016 年
p67

- 34 社内の情報発信は日本語と英語の 2 ケ国語により実施し、プロジェクト収支管理の統一化・業務標準化による全社員のプロセス共有化（業務の属人化の排除）などにより各社の役割が明確化し、業務の重複が解消されるなどの効果があった。

一般社団法人経済産業調査会「ダイバーシティ経営戦略 4」経済産業省編 2016 年
p68

2-4 障害者に関するダイバーシティ＆インクルージョンの特徴と事例

（1）障害者に関するダイバーシティ＆インクルージョンの特徴

ダイバーシティ・マネジメントが多様な人材を前提とするならば、有村（2009）の言うように「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」との関連性がみえない障害者も当然その範疇に含めて考えなければならない。一方で、民間の企業が障害者雇用に乗り出すには、「企業の成功」と「企業における機会均等」を両立するという強い意志を持たなければならない。強い意志を持ち実現することで、企業は永続的な障害者雇用と永続的な企業の発展性を見出すことができる。

日本における障害者雇用の進捗度を、「国レベルの政策的評価」と「企業レベルの評価」という 2 つの面に分けて考察すると、「国レベルの政策的評価」においては、障害者基本法（2004）は世界初の差別禁止法といわれる米国の「障害をもつアメリカ人法（ADA）」（1990）や、EU 指令（2000）により全加盟国に障害者雇用差別禁止法の立法化が義務付けられた EU と比較した場合、日本は障害者基本法の名で差別禁止法を謳ったが、差別規定や救済規定といった重要規定が欠落しているため一般的には差別禁止法と捉えられないなど障害者雇用の遅れが目立つのである。（有村 2009）

一方、「企業レベルの評価」においては、障害者雇用率という面からみると 2002 年における法定雇用率 5%、実質雇用率 3.8%のドイツや、2004 年における法定雇用率 6%、実質雇用率 4.4%のフランスと比較して、2007 年における

法定雇用率 1.8%、実質雇用率 1.55%の日本はいささか低いといった評価である。

しかし、有村（2009）は、特例子会社³⁵に関する調査の中で、特例子会社は親会社からの仕事をこなすだけの存在ではなく、①グループ内外の激しい競争により受注を確保している（受注確保のため付加価値向上、コスト削減への取り組みとその実現のための小集団活動や提案制度、チームワーク、タクトタイム表示の実施）、②重度障害者雇用の重点化と組織的適応（設備・環境改善、作業支援具・器具活用、手話勉強会などによる障害者雇用への組織的適応、障害の有無に関係なくリーダーとしての適性のみでの人材登用、障害の有無に関わらず全社員の能力拡大や発揮による企業の成功の重視）といった調査結果を示している。

我が国における障害者の雇用自体は法的な後押しもあり、今後とも拡大して行くと考えられる。しかし、障害者に関する雇用を考える場合、ノーマライゼーションの考え方が一般的になった現在においては、「障害者雇用を雇用義務や福祉のため」という受身的な考え方ではなく、「障害者の適性を見極めながら、その能力をどのように引き出し、職場において活かしていくか」という視点でみることが重要である。障害者雇用をダイバーシティの一環として取り組むとするならば、障害も個性の一つとして捉え、出来ないことではなく出来ることに焦点を充て企業活動に活かして行くことが必要である。矢辺（よりよく生きるプロジェクト代表）は、企業側が障害者を雇用する際には、①障害者が健常者に比較して劣等感や区別感を持ち易いこと、②雇用者側として障害者の各種バックグラウンドや環境を理解し相手を認めること、③障害者自身として、自己の障害を受容する過程で自身の能力や適性を理解し成長することができることを理解した上で受け入れることが重要であるとしている。

障害者のダイバーシティを考える上で、企業側の障害者に対する理解と、雇用される側の障害者自身が仕事の中で自己を成長させるという双方向の関係を築くことが障害者に関するダイバーシティには非常に重要なことである。障害者雇用に積極的に取り組んでいる企業に共通して言えるのは、「障害のある人にも活躍してもらうことで組織も成長し発展する」という企業の意識であり、「健

常者・障害者に関わらず、目標達成者には昇給や福利厚生でしっかりと還元する」企業のマネジメントに対する考え方である。

以上のような障害者に関するダイバーシティ・マネジメントの特徴を前提に、次に障害者に関するダイバーシティ&インクルージョンの2事例を取り上げることにする。

（２）障害者のダイバーシティ&インクルージョンの事例

マツダ株式会社（資本金 2,589 億円 従業員 22,121 人 本社広島県 自動車製造業）の障害者雇用率は法定雇用率 2.0%を上回る 2.03%（2016 年現在）である。障害者は 303 人（2016 年現在）であり、その中のほぼ半数の 45.4%は聴覚障害者であるため聴覚障害者対応には重点的な施策展開を行っている。同社が他の自動車メーカーと大きく異なる点は、特例子会社を持たず、自社内雇用を実現している点にある。同社の障害者の自社内雇用という考え方の原点は、障害者雇用を実現できる職場環境を考えることで、障害のある人と健常者が同じ職場で働き同じ目的に向かって行くことを重視している点にある。

同社の「Mazda Way」³⁶という考え方の一つに「^{ともいく}共育」という考え方がある。この考え方は「同じ職場で足りないところを補い合う」という考え方であり、自ら教えあい、学びあうことを大切にしている社風であるからこそ、「（同じ職場で健常者と障害者が教えあい、学びあうことが）特別ではない職場環境づくり」が実践されている。

障害のある社員の約 90%が正規社員であり、その中には管理職もいる。教育体系についても健常者と障害者の違いはなく、同じ人事制度が適用されている。マツダの障害者支援の大きな特徴としては、①メンタル面に問題を抱える従業員のパフォーマンス向上や周囲の従業員の理解のため人事室と産業保健スタッフの連携、②聴覚障害者への情報保障のため手話通訳士の人事室への配置、③入社後の OJT に加え、フィジカル・チャレンジ・サポートデスク（障害者専用相談窓口）により障害内容を考慮した継続的フォローの実施などが挙げられる。同社は、障害者を受け入れたことで健常者にとってもメリットがあると考えている。具体的には、自動ドアやオフィスの通路拡大、段差地でのスロープ設置

などである。健常者と障害者が同じ場所で働くことで、多様性を前提としたマネジメントが実行できることに意味があると言える。

カシオ計算機株式会社（資本金 485 億 9,200 万円 従業員 2,754 人 本社 東京都 電機メーカー）の障害者雇用率は法定雇用率 2.0%と同率の 2.00%（2017 年現在）である。同社において雇用されている障害者は全体で 45 人（2016 年現在）であり、障害の種類も知的障害者、精神障害者、身体障害者と幅広く採用している。障害者の職種別では事務系が最も多く、開発系、営業系の順となっている。同社では特例子会社設立はなく、羽村技術センターが中心となって障害者雇用を推進する形態になっている。

同社の障害者雇用の特徴は、①入社後 3 年目まで半年に 1 回人事部と障害者の面接を実施し、不安要素や要望を聞く「入社後フォロー制度」（2008 年）、②、2014 年頃から採用時に本人に配慮して欲しい点と配慮して欲しくない点を書く「自己紹介シート制度」（2014 年）、③障害者の通勤の利便性を目的とした時差通勤可能な「障害者通勤支援策」（2015 年）の導入である。その他、大企業にはめずらしい障害者採用情報が同社のホームページには掲載されている。

以上のように障害者に対する各種制度設計により、「障害者に対して配慮する点のみ配慮すれば健常者と同じように戦力になってくれる」という理解が企業内に浸透しつつあると言える。

【注】

- 35 特例子会社とは、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定要件を満たす場合には、特例として当該子会社に雇用されている障害者を親会社に雇用される者とみなして実雇用率を算定できる制度により設立された子会社を言う。
- 36 Mazda Way とは、これまでマツダで継承されてきた基本的な考え方や価値観を 7 つに集約し、職務遂行上での重要事項をまとめたものである。Mazda Way の 7 つとは誠実、基本・着実、継続的改善、挑戦、自分発、共育（ともいく）、ONE Mazda を言う。

（<http://www.mazda.com/ja/csr/human/> 2017 年 10 月 25 日閲覧）

2-5 多様な働き方に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例

(1) 多様な働き方に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴

働き方の多様化は、勤務形態と雇用形態という2つの面でみることができる。

現代における勤務形態は、働く場所、働く時間、仕事内容に制限がなく会社の指示や業務上の都合で勤務場所、業務内容を変える無制約社員（伝統的正社員）に、時間的制約（家業・育児による時間的制限）、場所的制約（介護、育児による転居困難）、労働機能的制限（年齢、障害など）などの制約を有する制約社員（現代的社員モデル）が加わり多様化している。また、企業におけるビジネスモデルも従来の労働集約型から知識集約型へと変化してきており、それを背景として組織の発展・成長に長時間労働が必ずしも寄与するということが明確に言い切れない状況になっており、これまでの無制約社員中心の人事管理には限界が生じてきている感がある。そのため、無制約社員の存在を前提としつつ、制約社員の能力を最大限に活かすマネジメントが重要になってきたのである。制約社員の能力を活かすマネジメントには、働く場所、時間、仕事の進め方に裁量権のある柔軟性を有する勤務形態³⁷へと変化して行くことが重要である。

荒金によると、雇用形態の多様化が急速に進展したのは、1995年に日経連が労働者を長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の3つのタイプに分類し、長期雇用とフレキシブルな雇用を組み合わせることで変化に柔軟に対応できる雇用管理を打ち出したことが契機であるとしている。その結果として、2017年における雇用労働者における非正規社員³⁸の割合は37.5%になっており、非正規社員に占める女子の割合は54.5%と過半数を占めており、また近年65歳以上の高齢者の割合の増加が目立つようになっている。

非正規雇用が増加したことで正社員との賃金格差やルール上の差別・排除等の弊害が生じ、そこにいわゆる正規・非正規の身分差が生じてきている。大久保（リクルートワークス研究所長）は非正規社員の特徴として①能力範囲の限定化による成長に対する限界的思考、②権限委譲に対する忌避的思考、③変化や不確実性への硬直性思考、④仕事に対する我慢強さの欠如、⑤仕事目的よりゴールの明確化傾向の5つにまとめている。そして、これらの特徴を基に非正

規社員に対する動機付けを考えた場合には正規社員のモチベーションアップには有効な給与、昇進、ポスト、業務のやりがい、非正規社員のモチベーションアップに必ずしもならないとしている。雇用者の価値観や生活スタイルが激変する中で、組織と被雇用者の新たな関係が始まろうとしているとき、企業におけるマネジメントは多様性を理解し活用する発想を導入していく必要がある。

そこで次に多様な働き方に関するダイバーシティ&インクルージョンの2事例を取り上げることにする。

（２）多様な働き方に関するダイバーシティ&インクルージョンの事例

イケアジャパン株式会社（資本金 1 億 1 千万円 従業員 3,122 人 本社千葉県 家具および家財道具、雑貨等の小売販売業務）は家具小売世界最大手イケアの日本法人である。2002 年に設立し現在では日本国内に 8 店舗を運営している。同社の企業理念は、顧客に対しては「より快適な毎日を、より多くの方々に」であり、従業員に対しても同様に、「素晴らしい職場をすべてのコワーカーに」である。従業員満足が顧客満足に繋がるとして、従業員の待遇向上を図ったことを評価され、2014 年ダイバーシティ経営企業 100 選に選考された。また、女性が活躍しやすい環境づくりのための社内保育所の充実等が評価され、2010 年に「につけい子育て支援大賞」（日本経済新聞社主催）に選出されるなど、多数の受賞歴を有する企業である。同社の多様な働き方への取り組みの特徴は以下の 4 つである。

第 1 は、パートタイマーと言う考え方を廃止し、従業員全員を共に働く人を意味する「コワーカー（Co-worker）」という呼称にし、同一労働同一賃金制度を実現したことである。具体的には 2014 年 9 月に有期雇用制度廃止・給与形態見直し・統一した福利厚生付与を内容とした新人事制度の導入である。第 2 は、意識改革に傾注したことである。新人事制度改革への早急な対応が可能となるように経営幹部に対する意識改革としての、「チェンジマネジメント等のワークショップ研修（2014 年 6 月）」を実施すると同時に、短時間コワーカーに対するマネージャーとの個別面談（1 人 2～3 時間で延べ 1 万時間程）を通じて、個々人の能力や職務期待水準を明確化した。この点が新制度を機能させる

重要なポイントとなった。第3は、誰もが公平・平等に扱われるべきという信念の下に人事制度に関する5つの制度設計を行い、同一の労働条件が可能となる環境を整備したことである。5つの制度設計とは、①同一基準による賃金決定制度（全国一律時給制度、職務給制度導入、ワン・イケア・ボーナスプログラム制度による同一基準によるボーナス支給などによる同一労働同一賃金制度の実施）、②職務期待水準の再設定（同一職務同一期待水準）、③同一福利厚生制度の実施（全コワーカーへの同一福利厚生を適用、部門・地位・給与レベルには関係なく労働時間に比例した額を受給可能な Tack と名付けられた個人年金制度の適用）、④無期契約への転換（全コワーカーが65歳定年まで勤務可能）、⑤選択可能な労働時間制（コワーカーが自己のライフスタイルに合わせて週39時間、週25時間～38時間、週12時間～24時間の3区分の所定労働時間から労働時間を選択可能）である。第4は原則転勤命令がなく、職務限定、勤務地限定も可能な制度（欠員、ポスト新設、新店オープンの場合は、オープン・イケアという社内公募制により自主性尊重、キャリアパスのジャングルジム型）である。コワーカー制度の導入により全社員を同一の身分にしたことで同社には4つのメリットがあった。

4つのメリットとは、第1に給与水準のアップにより長時間勤務・新しいことにチャレンジ・地方への転勤希望などが増加したこと、第2に有期契約から無期契約へ切り替わったことで、安心感・安堵感が広がり長期キャリアやライフプランを考えるようになり、その結果離職率が低下したこと、第3に休暇制度や福利制度の統一により自分のライフステージ（育児、介護等）に合わせて働きやすくなったこと、第4に各種制度整備により、長期間勤務し成長したいという質の高い応募者が増加したことであった。一連の制度改革は、同社の経営理念の一つである Equality（平等な機会創出）を具現化したことで、コワーカー全体のベクトルが同一方向に向きモチベーションの向上を図ったことは大きな成果と言える^{39）}。

株式会社りそな銀行（資本金 2,799 億円 社員 9,515 人 パートナー社員⁴⁰ 約 5,900 名 本社大阪府 金融・保険業）は、2003 年に旧あさひ銀行と旧大和銀行の合併・分裂の後、2009 年にりそな信託銀行と合併し今日に至っている銀

行である。同行は、多様な社員に対し、区別なく公平に処遇することで持てる能力を最大限に発揮してもらうことが可能なように次のような5つの取り組みをしている。

第1は、社員とパートナー社員の区別なく共通の職務等級制度を適用したことによる同一労働同一賃金を実現したことである。役割等級・職務グレードにより、職務給（基本給）が決定する制度設計になっているため職種による時間当たりの職務給が同一ならば社員・パートナー社員の区別なく、時間当たりの職務給は同一となっている。また、職種による昇給・昇格の上限はなく、どの社員でも管理職を目指せる仕組みとなっている。第2は、評価方法、処遇への反映が社員・パート社員とも同じである。第3に社員・パートナー社員の区別なく、スキルアップ研修への参加が可能である。第4に、定期的にオープンに募集する社員登用制度があり、毎年10数名程度を社員に登用している。第5に、スマート社員制度⁴¹を導入したことにより、多様な働き方を従業員が選択できる可能性が拡大したことである。

以上のように、同行では職種に関わらず、共通の職務等級制度を適用することにより従業員が能力を最大限に発揮できることを期待すると同時に、ライフイベント等に応じた柔軟な働き方を実行可能にすることで優秀な人材確保に繋げている⁴²と言える。

【注】

- 37 柔軟性のある勤務形態には、短時間勤務、フレックスタイム制、在宅勤務、ワークシェアリング、地域限定勤務、再雇用、サテライト・オフィス勤務、フリーアドレス制などがある。
- 38 非正規社員とは、勤務先での呼称がパート、アルバイト、派遣社員、嘱託等を言う。
- 39 イケヤ・ジャパン株式会社に関しては、厚生労働省「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」を参考にした。
- 40 パートナー社員とは、原則1年更新の有期雇用の従業員であり、勤務時間と業務範囲が共に限定されており、勤務形態は個別の契約による社員を言う。
- 41 スマート社員とは、勤務時間若しくは業務範囲のどちらか一方を限定可能な無期雇用の正社員の新たな職種をいう。スマート社員は業務連動による賞与が通常の70%、福利厚生面での差があるものの、基本給（職務給）や昇給・昇格の条件は

社員と同様である。一定条件（育児・介護）を満たすと、社員からスマート社員への転換が可能であり、また本人の希望等により無条件でスマート社員から社員への復帰も可能である。

- 42 株式会社りそな銀行に関しては、厚生労働省「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」を参考にした。

2-6 LGBT（性的少数者）に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴と事例

（１）LGBT（性的少数者）に関するダイバーシティ&インクルージョンの特徴

職場における LGBT に関するダイバーシティを考察するに際し、LGBT の概念に関して明確にしておく必要がある。LGBT は、レズビアン（Lesbian）⁴³、ゲイ（Gay）⁴⁴、バイセクシャル（Bisexual）⁴⁵、トランスジェンダー（Transgender）⁴⁶ のそれぞれの頭文字をとったものである。伏見憲明（1991）によると、性に関しては生物学的性（sex）、性自認（gender identity）、性的指向（sexual orientation）の３要素からなり、それらが複雑・多様に組み合わされていると述べている。LGBT は、それらの性の３要素と、男性・女性のいずれかと組み合わせられることで図表 2-6-1 にあるように $2^3=8$ 通りにもなる。

①身体上の性別	②性自認	③性的指向	セクシャリティ	
男性	男性	女性	ストレート	
女性	女性	男性		
女性	女性	女性	レズビアン(Lesbian)	女性同性愛者
男性	男性	男性	ゲイ(Gay)	男性同性愛者
男性	男性	両性	バイセクシャル(Bisexual)	両性愛者
女性	女性			
男性	女性	男性	トランスジェンダー(Transgender)	身体性不一致者
女性	男性	女性		

図表 2-6-1 ３つの側面から見る性の多様な組み合わせとセクシャリティの関係
—LGBT を例に—

損保ジャパン日本興亜 RM レポート 2017 年 2 月 22 日 p2 より抜粋（一部変更）

LGBT には、LGBTI や LGBTIAQ という表記もある。I はインターセックス (intersex、性分化疾患)、A はアセクシャル (asexual、無性愛)、Q はクエスチョニング (questioning 自身のジェンダー等に迷い揺れ動いている状態) などを意味する。

以上のように、性は多様な組み合わせによるセクシャリティ (sexuality) ⁴⁷ であり、その多様性を認識することが LGBT 理解の出発点となる。

WHO (世界保健機構) は、1990 年 5 月 17 日、同性愛について「疾病及び関連保健問題の国際統計分類 (ICD-10)」からの削除を決議した。LGBT 人口は、アルフレッド・キンゼイレポート (アメリカ:1948 年) では男女で 3~4%、シビル・ユニオン制定の影響調査 (イギリス:2005 年) では約 6%と報告されている。日本でも電通の LGBT 調査 2012 では 5.2%、LGBT 調査 2015 では 7.6%という数字が発表された。この数値は約 13 人中 1 人が LGBT であり、性的マイノリティに関する対策は無視し得ない数値となっているのである。そして、職場において性的マイノリティが自己の有する能力を十分発揮可能となるように、環境整備を推進しなければならない。

特定非営利活動法人虹色ダイバーシティならびに国際基督教大学ジェンダー研究センターが共同研究として行った「LGBT の職場環境に関するアンケート調査 2016」において特徴的なことは、①求職が困難 (就職、転職活動においてセクシャリティに関連して困難を感じた LGB44%、T70%、非当事者 6%)、②勤労意欲が低い (現在の職場で今後も働き続けたくない LGB24%、T27%、非当事者 14%)、③差別的言動が多い (当事者 58%、非当事者 29%) であった。この数字は、性的マイノリティに対して職場環境が整備されておらず自己の能力を十分に発揮する環境には程遠いことを意味する。

同調査において、LGBT 当事者が企業においてどのような LGBT 施策を希望しているかをみると、①福利厚生での同性パートナーの配偶者扱い (LGB70.4%、T56.7%、非当事者 43.7%)、②性同一障害を含むトランスジェンダーの従業員への配慮 (LGB56.2%、T70.4%、非当事者 48.3%)、③差別の禁止明文化、経営者層の支援宣言 (LGB57.9%、T47.8%、非当事者 43.7%)、④相談窓口の設置 (LGB40.9%、T38.4%、非当事者 45.0%)、⑤職場内の啓発イベント

(LGB47.0%、T50.3%、非当事者 40.4%)、⑥性的マイノリティとアライ（支援者）⁴⁸の職場内グループの運営（LGB30.9%、T29.4%、非当事者 22.7%）などが高い数値を示しているのが分かる。（Nijiirō Diversity, Center for gender Studies at ICU 2016 参照）

近年において、LGBT 施策に取り組む企業は増加傾向にあるものの、最も希望の多かった、福利厚生での同性パートナーの配偶者扱いをしているのは、LGB8.8%、T7.4%、非当事者 13.3%と低く、また、性的マイノリティに対して何の対応もしていないと感じる割合は、LGB50.8%、T40.7%。非当事者 23.0%と極めて高い数値を示している。他の施策希望実施状況も同様に低く、LGBT 施策の実施に関する現場での実感はまだ低いようである。

しかし、木村真紀（虹色ダイバーシティ代表）によると、LGBT について考えることは、①プロダクティブティ（Productivity：LGBT がストレスや緊張をせずに仕事に専念でき生産性が向上する）、②リスペクト（Respect：先進的企業イメージの構築により人材獲得や CSR などに有益である）、③マーケット（Market：日本だけで 5.7 兆円といわれる LGBT 市場から好感を得られ、市場開拓の契機になる）、④ソーシャルライフ（Social Life：社員が職場外で性的マイノリティに出会ったとき適切な対処が出来るため、組織のイメージアップに繋がる）、⑤ビーユアセルフ（Be Yourself：個人の従業員のあり方を尊重するというメッセージが会社内外に発信できる）というメリットが考えられるとしている。即ち、LGBT について取り組むと言うことは、従業員の生産性を上げ、モチベーションを高め、メンタルヘルスを改善し、可能性を引き出し、その結果企業の成長・発展に繋がるのである。

現時点でダイバーシティの視点で LGBT への対応を行っている企業は少数ではあるが、以下では LGBT に関してダイバーシティ&インクルージョンの観点から取り組んでいる日本企業 2 事例を取り上げることにする。

（2）LGBT（性的少数者）に関するダイバーシティ&インクルージョンの事例

アクセンチュアル株式会社（資本金 3 億 5 千万円 従業員約 9,000 人 本社東京都 総合コンサルティング企業）は、PRIDE 指標⁴⁹において最高評価の

ゴールドを授与された企業である。同社は、顧客の多種多様なニーズに対応するために、多様なバックグラウンドを有する人材（性別、国籍、カルチャーなど）がコラボレーションし、活躍する組織・チームが必要であるとの考え方に基づき、LGBT社員も、女性、外国人、障害のある人たちと並んでダイバーシティの柱として位置づけている。そして、採用、教育研修、意識改革の推進などにおいて先進的なアプローチで多様な人材が価値を発揮できる組織づくりに取り組んでいる。

同社における LGBT 社員への対応策として、①差別やハラスメントのない職場環境の促進をグローバル共通ポリシーとして定め、その対象として LGBT も明記し、社内イントラサイト上で常時閲覧可能とすることで、LGBT の社内における理解・支援、差別禁止の社内での周知をはかる、②日本社会の LGBT への認知度向上促進や自社 LGBT 活動のプロモーションのために、横浜 LGBT イベント 2016 や代々木公園レインボープライト 2016 への協賛・出展・パレードへの参加、LGBT の求職者向けに特定非営利活動法人 ReBit と連携し、2016 年から実施している若者のための IT アカデミー (CTAC) の実施により LGBT の理解・支援や差別禁止についての社外への公表、③業務活動の一環として、社員であれば誰でも参加可能な LGBT の Employee Resource Group による課題掘り起こし、各種社内啓蒙イベントの企画・運営、外部イベントへの参加、他社交流の実施、④LGBT の先輩社員を配置するメンタリング制度の導入により LGBT 社員の不安や悩みに的確に対応することによるキャリア育成などを実施している。

人事労務管理、福利厚生制度に関して、①就業規則への性的指向・性自認に関する差別禁止の明記、②性自認の性別での服装（制服を含む）の着用、③ジェンダーフリートイレの整備、④同性パートナーを配偶者と認める人事制度や福利厚生制度の採用などの諸制度を実施している。

LGBT への理解促進のための研修としては、①アンコンシャスバイアス研修（管理職以上の必須研修で内容は、LGBT も含むダイバーシティに関する理解のための研修）、②職場における LGBT 研修(e ラーニング研修で、内容は LGBT の基礎知識、職場での接し方などで常時受講可能) などを実施している⁵⁰。

日本航空株式会社（資本金 3,558 億 4 千 5 百万円 従業員 11,449 人 本社 東京都 航空運送事業）は、work with Pride 2016 において PRIDE 指標で最高評価のゴールドを受賞した企業である。同社は、2011 年グループマネジメント制度導入（出身企業枠にとらわれない人財の適材適所制度）、2012 年グローバル人財取組み（海外を含めた採用地域にこだわらない人財の適材適所登用）、2014 年女性の活躍推進目標とワークスタイル変革への取組み、そして 2016 年には障害者、定年後就業希望社員、LGBT などの人材に着目というように、段階的なダイバーシティ推進の流れの中で LGBT への理解促進の取組みを開始している。

LGBT 社員への具体的な対応策としては、①多様な人財の更なる活躍推進に向けた社長メッセージ（2016 年 3 月）の中で、LGBT に対しての正しい認識と理解を深める取り組みの推進が明記され、イントラネット等を通じ全社員にメッセージとして発信、②ホームページ「CSR 情報」の「人権啓発への誓い」の中で、「性的指向、性自認」による差別禁止の掲載、③LGBT に関する苦情・相談窓口の設置、④LGBT 当事者やアライのネットワーク化（LGBT ALLY ステッカーによる見える化推進）、⑤採用段階での配慮（LGBT 当事者の学生や社会人との直接交流会参加、エントリーシート等への性別表記等の検討など）、⑥ロッカーや更衣室などの施設に関する配慮（間仕切り設置、多目的トイレ設置）、⑦同性パートナー制度の導入（JMB 得点利用、JAL カード家族プログラム登録、JAL ファミリークラブ登録）、⑧LGBT への理解促進のための研修（経営層に対する外部講師を招聘しての勉強会の実施、社員対象 e ラーニング実施など）⁵¹がある。

【注】

43 レズビアンは女性同性愛者を指す言葉であるが、欧米では男女共に gay ということも多い。女性同性愛者は学術系の文献や新聞、公的文書などでは性的指向が同性に向く人々を同性愛者（ホモセクシャル）と呼ぶ傾向にあるが、欧米や日本の当事者はレズビアンと自称することが多い。

44 男性同性愛者は queer、fagot と罵られていたが、自分達のことを肯定的に表現するために陽気な、派手な意味する gay を使うようになりそれが世界標準になった。

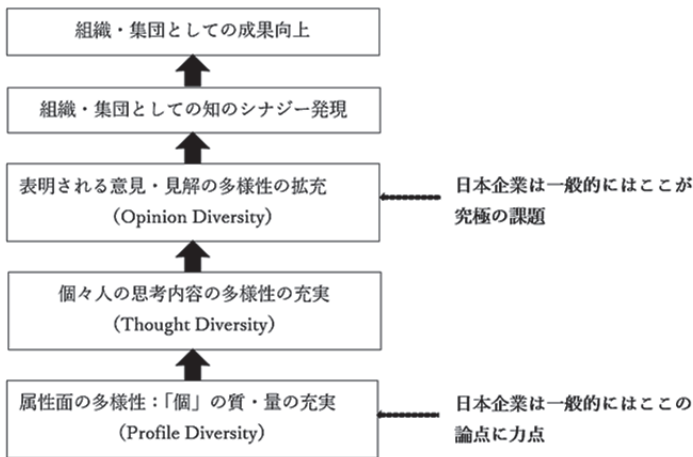
- 45 バイセクシャル（両性愛者）とは男性女性共に好きになる人のことであるが、世の中の中のあらゆる人が対象になるという意味で、パンセクシャル（全性愛）という立場をとる人もいる。
- 46 トランスジェンダー（性別越境者）とは、身体上の性別に違和感を覚える人をいう。トランスジェンダー＝性同一障害者ではない。トランスジェンダーは、① Transsexual は、生まれつき自分の身体に違和感を覚え、2 次性徴の発現を苦しく感じ身体の性を変えたいと望む人のタイプ、②フルタイム型女装（男装）生活者やパートタイム型女装（男装）生活者のタイプ、③X ジェンダーは男性や女性の外見を行き来したり、中世的な服装であったり既存の枠にとらわれない服装生活者タイプの 3 つに大きく分類できる。
- 47 セクシャリティとは性行動の対象の選択や、性に関連する行動・傾向の総称を指す。
- 48 アライ（ally 同盟、支援）とは、LGBT の非当事者人が、LGBT に代表される性的マイノリティを理解し支援するという考え方、あるいはそうした立場を明確にしている人々を指す言葉である。非当事者であることを明示するために「ストレート（異性愛者）・アライ」とも呼ばれます。アライの活動は、芸能人やスポーツ選手など多くの著名人の共感を得て、世界中に広がった。企業でも、LGBT への対応が求められるなか、社内でのアライの存在が重要なカギを握るとされている。
- 49 PRIDE 指標とは、2016 年 10 月任意団体 work with Pride により日本で始めて策定された性的マイノリティに対する企業の取り組みを評価する指標である。評価項目は①行動宣言②当事者コミュニティ③啓発活動④人事制度、プログラム⑤社会貢献、生涯活動の 5 つである。
- 50 独立行政法人労働政策研究・研修機構 LGBT の就労に関する企業等の取り組み事例 pp.4・7 参照
- 51 独立行政法人労働政策研究・研修機構 LGBT の就労に関する企業等の取り組み事例 pp.31・34 参照

2-7 価値観の多様性の活用

この章ではこれまでに、日本におけるダイバーシティ&インクルージョンの属性ごとの特徴と課題及び事例に関してみてきた。勿論、各企業においては、属性ごとにダイバーシティ&インクルージョンを推進しているのではない。各企業は、企業環境や企業特性に応じ各属性を超えて、総合的・横断的にダイバーシティ・マネジメントを展開しているのである。故に、組織におけるダイバーシティ・マネジメントは、個人の属性面の多様性、個人の思考内容の多様性を経て、組織内における意見・見解の多様性へと段階的に発展することにより、多様性が組織や集団としての知の多様性に繋がり、その結果として企業のパフォーマンス向上を生み出すのである。

このことに関してマーサージャパン株式会社は、「個を活かすダイバーシティ戦略」(2008)の中で、効果連鎖を生み出す多様性は、第1段階 Profile Diversity (個の質・量の充実としての属性面の多様性)、第2段階 Thought Diversity (個々人の思考内容の多様性の充実)、第3段階 Opinion Diversity (表明される意見・見解の多様性の拡充)の3段階を順番に経てこそ、多様性が組織・集団としての知のシナジーの発現に繋がり、そして、この組織・集団としての知のシナジーの発現により、最終的な目的である組織・集団としての成果向上へ繋がるとしている。(図表 2-7-1)

価値観における多様性活用のためには、異見(異なった個人の異なったものの見方)を組織として経営上の決定に活かして行こうとする思考が必要であり、また、価値観の多様性を認識し、多様性の中に異なる点と共通点を見出し、異なる点に関して各々の価値観・発想・思考等に関して段階的検証を行うプロセスを経ることで、各個人のビジョンの共有化を図ることが可能となる。そして、共有化された個人のビジョンと組織全体のビジョンとを照合することで、多様性の中にも同じ方向性を目指すことが可能となり、組織のパフォーマンス向上に活かすことに繋がるのである。すなわち、この一連の活動が多様性の効果連鎖と言える。



図表 2-7-1 多様性の効果連鎖における「オピニオンダイバーシティ」の重要性

出典: マーサー・ジャパン「個を活かすダイバーシティ戦略」2008 ファーストプレス p199

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 先進的企業の事例と考察

3-1 株式会社リクルートホールディングスにみる事例と考察

株式会社リクルートホールディングス（創業 1960 年 資本金 100 億円 従業員 512 人 グループ従業員 45,688 人 2017 年 3 月現在 業種 インターネット関連 広告・コンサルタント・出版・ソフトウェア）は「2017 J-Win ダイバーシティ・アワード」企業賞アドバンス部門大賞を受賞したダイバーシティ推進活動における先進的企業⁵²である。

同グループの経営理念は、①ミッション（目指す姿）として、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指すこと、②ウェイ（大切にしている考え方）として、新しい価値の創造、社会への貢献、個の尊重を掲げている。

同グループは経営理念の一つである「個の尊重」を実現のために、ダイバーシティ推進を「企業競争力を高める経営戦略の一つ」として位置づけし、2006 年から継続的に取り組んでいる。その結果、①女性社員の意識改革と育成、②管理職の意識改革、③働き方変革の3つをテーマに、経営トップの強力なコミットメントとグループのシナジー効果により生み出されるダイバーシティ&インクルージョンの推進体制により、同社のグループ全体としてダイバーシティ&インクルージョンの推進活動は進化し加速している。しかも、その活動は社内にとどまらず、社外へと拡大している。

そこで、以下では同社のダイバーシティ&インクルージョン推進への取り組みを詳細に追ってみることにする。

（1）リクルートホールディングスのダイバーシティ&インクルージョン推進 への取り組み

リクルートホールディングスは従業員の約過半数が女性であり、経営理念の一つである「個の尊重」実現のために、男女の性差なく従業員一人ひとりの能

力を発揮できることが重要との考えから、2006 年よりダイバーシティの推進を進めてきている。

当初は、女性が安定的に働ける職場環境づくりをテーマとして、働く女性の労働環境改善に取り組んでいた。具体的には、育児との両立支援体制の確立を目的として、2007 年に、事業所内保育園「And's（アンズ）」を開設した。事業所内保育園設置後は育児休業者の復職率が向上し、女性従業員の 22.7%がワーキングマザーとなっている。2010 年からは、従来の両立支援に加えて、管理職等の経営意思決定層への女性任用のための活躍支援を重要テーマとし、より一層のダイバーシティ推進体制の強化を図った。女性の管理職任用の活躍支援のため、2012 年から女性管理職の任用目標を具体的数値目標として設定している。2012 年は同社の統治体制の変更が実施され、その結果、①グループ全体として横断的・自律的なダイバーシティ推進体制を構築するとともに、②グループ内の各社で自律的なダイバーシティ推進への取り組みも実施されるようになった。2015 年からは、「性差を超えた個の更なる成長と新しい価値の創造」を目標とし、リモートワーク⁵³を導入し、本格的なワークスタイル改革を推進している。

年 度	テ ー マ	各 種 施 策
2006 年	STEP① 長時間労働改善	トライアルカンパニーによる推進事例づくり 長時間労働風土改善（全社キャンペーン）
2008 年	STEP② ワーキングマザー両立支援	事業所内保育所「Ans's（アンズ）」設置 在宅勤務制度 ベビーシッター法人契約
2010 年	STEP③ 女性の活躍支援	女性経営者候補育成プログラム 28 歳女性社員キャリア面談・イベント
2013 年	STEP④ 更なる活躍支援（役員任用）	任用目標の設定・実績公開 グループ各社の自律的なダイバーシティ支援
2015 年	STEP⑤ 男女問わず柔軟な働き方の支援	本格的なワークスタイルイノベーションに着手
2016 年	①女性の意識改革・育成 ②マネジメントの意識改革 ③働き方変革	次世代マネージャー向けスキル講座・女性リーダー研修・Career Cafe 28 育ボスブートキャンプ・Career Cafe 28 BOSS サテライトオフィス設置（キッズスペース付あり） 全従業員対象上限なしリモートワーク

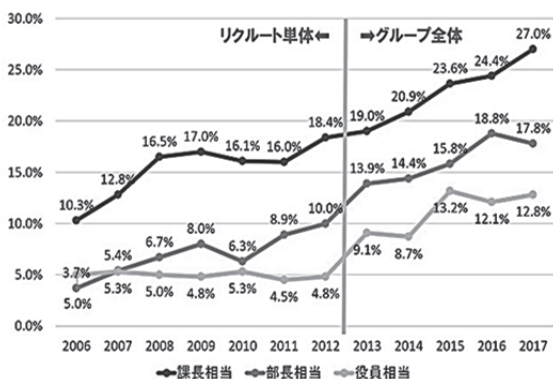
図表 3-1-1 リクルートグループのダイバーシティ推進

出典：株式会社リクルートホールディングス Press Release（2017 年 3 月 3 日）
一部筆者により追加

①女性管理職任用目標の設定

2012 年 9 月にグループの国内主要企業における経営の意思決定に関与している女性（執行役員あるいは同等の権限を保有する者）の任用比率の目標を「2015 年 4 月までに 10%以上」とし、2015 年 4 月に任用目標の達成をした。2015 年以降の新たな中期目標として、女性課長比率を「2018 年 4 月までに 30%以上」とし、2017 年 4 月の実績は 27.0%となっている。グループ全体で各種施策に取り組み、任用目標の達成に取り組んでいる。

同グループの役職別任用実績の推移は下図の通りである。



※1. 2012年度までは、株式会社リクルート単体、2013年度以降は事業会社7社・機能会社3社、HD合計の4月時点実績数値

※2. 役員相当とは、2012年度までは株式会社リクルートの執行役員以上、2013年度以降は主要企業の役員または同等の権限を保有している事業会社の執行役員相当以上の職位を対象

図表 3-1-2 役職別任用実績の推移

出典：リクルートホールディングス HP

http://www.recruit.jp/company/csr/sustainability/labor_practices/diversity.html

②グループ全体で取り組むダイバーシティ関連施策

（ア）女性経営者育成プログラム（Women's Leadership Program）

同プログラム実施の背景は、2012 年のグループ内調査で、高い役職を志望する者が男性約 7 割に対して、女性約 4 割と男女間に大きな差が生じたことにある。この差の均衡を図り、女性の意識改革による女性経営人材育成を進める目

的で、2013 年度から経営幹部候補女性従業員対象に、Women's Leadership Program を開始した。

同プログラムでは、研修希望の経営幹部候補女性従業員に半年間の研修を行い、その研修の中で自己の成し遂げたいこと（ビジョン）の言語化を図り、各人にリーダーとしての意識と自覚を形成してもらう。研修は合宿を含み、経営層に必要とされる要素である「自己認識」「自己変革」「徹底思考」「本格的な課題設定」の研鑽のため、成功体験を見つけるワークショップ、社内外のロールモデルによるスピーカーセッション、前年度研修参加者によるパネルディスカッションを実施する。研修の最後に、経営人に対するプレゼンテーションも実施している。同研修の成果としては、参加者の多くが自身のリーダーとしての自覚等の変化を実感していることである。

同プログラムは 2013 年度の開始時から 100 名以上が参加し現在も継続している。参加者のプレゼンテーションのビジョン内容が役員の指示のもと、既にプロジェクト化されているものもあり、研修の成果が研修の場に留まることなく、経営にも反映されているのは注目すべき点である。

(イ) 女性従業員とその上司に向けたキャリア開発・マネジメント研修
(Career Cafe 28／Career Cafe 28 Boss)

Career Cafe 28 は、2011 年より実施されている女性従業員対象のプログラムである。同研修の目的は、ライフイベントの節目を迎える 28 歳のタイミングで自己の強みや将来のキャリアを考える契機を提供することにある。研修内容は、ワークショップ（キャリア構築や両立についての考え方を学ぶ等）、および個人面談（先輩による 1 対 1 の 90 分間の具体的なアドバイス）である。研修の成果として、①同年代との交流によるモチベーションアップ②自己の変化（マネージャー志向）への気付き③自己肯定感（漫然とした不安と真正面から向き合える）などがあつた。

Career Cafe 28 Boss は、Career Cafe 28 の参加者から「上司にも是非聞いて欲しい」という要望を組み入れ、2015 年から実施されている管理職向けプログラムである。同プログラムは、女性メンバーの成長を加速させるために現場で実践可能なマネジメントについて、外部講師による講演、グループディスカッ

ションやワークショップなどを実施し、それらを通して多様な働き方を実現するマネジメント手法などを学ぶことになる。

(ウ) ダイバーシティ for ALL プロジェクト「Be a DIVER！」

Be a DIVER! は、社員一人ひとりが多様な個性を活かし、より力を発揮することを目的とするダイバーシティ推進プロジェクトとして 2015 年度より実施されている。同プロジェクトは、女性躍進推進だけではなく、男性の育児と仕事の両立、LGBT、介護、働き方などの多様なテーマについて、社内外のゲストによる講義と対話の場を形成することで、従業員への啓発を促進し、その結果、多様な人材がより一層活躍可能な環境の構築に寄与している。

③グループ各社で取り組むダイバーシティ

リクルートでは、2012 年 10 月の分社化を受けリクルート国内主要企業で、各社が自立的なダイバーシティ推進を実施している。

(ア) リクルートキャリア（女性管理職比率 22.1% 2017 年 4 月現在）

全ての従業員一人ひとりが、「期待され続け」「成長し続ける」ことができる組織づくりを目的として、自律的な施策を実施している。具体的な施策としては、多様な働き方対応への環境整備の一環として、2016 年度には、リモートワークのフィジビリティスタディの実施と制約従業員への在宅勤務制度の拡充、2017 年度に全メンバーが将来的キャリアを自律的に描け、マネージャー層は、メンバーの成長を期待・支援する環境整備に取り組んでいる。

(イ) リクルートジョブス（女性管理職比率 20.8% 2017 年 4 月現在）

従業員一人ひとりの多様な働き方の実現を目標として、働き方改革に取り組んでいる。2016 年度は、従業員自らが理想の働き方を考え、現状を見つめ、現実的に課題を解決して行くことを目的として、全社で組織ごとに働き方ミーティングを実施している。また、場所にとらわれない働き方の手段として、2016 年度よりフィジビリティスタディとして実施していたリモートワークを本格導入し、多様な働き方の実現を目指している。

(ウ) スタッフサービス・ホールディングス (女性管理職比率 20.5% 2017 年 4 月現在)

もっと働きやすい、働き続けたい会社へをモットーに、ダイバーシティ推進施策の一つを「働き方改革」とした。2014 年部門横断的に働き方改革に取り組む「エスカラ委員会」を発足し、業務改善や風土改革を実施するなどの働き方マネジメント改革を実施している。その効果として、3 期連続で労働時間削減や有給休暇取得率の改善がされている。

(エ) リクルートマーケティングパートナーズ (女性管理職比率 28.7% 2017 年 4 月現在)

働き方変革として、リモートワークを中心とした生産性向上を実施している。さらに、次なるステージとして、①管理職が「育児をしながら働く」を体験する「育ボスブートキャンプ」、②「男性育児休暇(連続 5 日以上)」の取得必須化、③家族をオフィスに招く「ファミリーデー」の開催など新しい取り組みを開始している。

(オ) リクルートライフスタイル (女性管理職比率 29.1% 2017 年 4 月現在)

100 人 100 通りのより多様性を認め合う組織を目標として、2016 年度に現状把握のため、社内ワーキングマザーとのコミュニケーションを取り、「仕事と育児の両立における課題」の把握に努めた。そこで出た 3 つの課題は、①キャリアに関する悩み②復職時の不安③子供が病気になったときのサポートであった。課題の解決法として①ロールモデル紹介サイト「COLORS」の作成(先輩の仕事上のしくじり、成功のポイントを掲載し勇気やヒントを得てもらう目的のサイト)②復職時のフローの大幅変更の実施(ダイバーシティ担当者が復職予定者に面接し、本人の希望を聞くことに加えて、ミッシングレート(職務等級)の考えをまとめ、上司に伝える形式③病児保育料のサポートを実施している。

(カ) リクルートコミュニケーションズ (女性管理職比率 29.9% 2017 年 4 月現在)

「多様な人材の活躍支援」と「多様な働き方の実現」の 2 軸でダイバーシティを推進している。「多様な人材の活躍支援」の一環として、①2016 年度に男性の育児休暇取得を必須化(家庭内での育児・家事の分担の進展により女性が働きやすくなる)、②若手女性従業員向け育児インターンの実施(将来の見えない両立不安の払拭の実現)をしている。

一方「多様な働き方の実現」では、①リモートワークや②オフィスのフリーアドレス化⁵⁴を実施している。

④両立支援施策

職場と家庭の両立支援策として、高い成長意欲を持ちながら保育環境が整っていない従業員が、安心して職場復帰が可能なように、事業所内保育園「And's (アンズ)」を 2008 年 1 月に本社ビル内に開設した。同保育園は「人の成長、自発性、コミュニケーションを大切にする」「多様性、スピード、フレキシビリティを重視する」を運営のコンセプトとしており、リクルートグループ的な特徴が出ている。設置後の効果としては、①育児休職者の復職率の向上と、②ワーキングマザー率の増加(女性社員の 22.7% 2017 年 4 月時点)が挙げられる。さらに育児支援のニーズへの対応としてベビーシッターの法人契約も実施している。

⑤分析

リクルートのダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みを概観して、同社は諸施策により女性の復職率や管理職比率向上が見られ、組織の中で女性が生き活きと自己の能力を十二分に発揮可能な組織の環境整備が実施されている。同社におけるダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みは、各企業においてロールモデルとなり積極的な導入が図られている。

【注】

52 「J-Win ダイバーシティアワード」とは、特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク(略称：NPO 法人 J-Win)が、企業におけるダイバーシティ&インクルージョンを加速する目的で、D & I 推進に取り組む企業と個人を表彰するものである。賞には、企業賞として、アドバンス部門とベーシック部門がありそれぞれに大賞と準大賞がある。また、個人賞としては、経営者アワードとリーダー・アワードがある。同社は、2008 年と 2014 年に企業大賞、2013 年と 2016 年に準大賞、2016 年には個人賞においても経営者アワードを受賞している。

53 リモートワークとは、「従業員が自宅で主として働き、E メールや電話を使って企

業とのコミュニケーションを採る状況」(ケンブリッジ辞典)、「従業員が、職場にあるシステムに接続されたコンピューターを使用しながら、自宅から会社のために働く状況」(ロングマンビジネス辞典)とされている。リモートワークを導入するメリットとして想定されるのは①社員の生産性向上②企業コスト削減効果③従業員コストの削減効果④通勤時間の減少による通勤ストレスの軽減⑤従業員の健康状態の増強(メンタルヘルスのプラス効果)⑥ITによる連帯感強化⑦国境を越えた優秀な人材の採用などである。リクルートホールディングスは日本におけるリモートワークの先駆けの企業である。働く場所にとらわれないワークスタイルの実現を目指し、雇用形態に関わらず全ての従業員が上限日数の制限もなくリモートワークを認める制度を早期に導入したほか、トライアルで実証実験やアンケートを実施し従業員満足に繋がる制度の見直しにも取り組んでいる。

- 54 オフィスのフリーアドレス化とは、オフィスにおける従来の形態である社員1人1人に固定化された席が設けられるオフィスではなく、空いている席やオープンスペースを社員1人1人が自由に使うオフィス形態のことである。フリーアドレスオフィスは、日本で考案されたスペース確保のための制度である。フリーアドレスオフィスのメリットは、①スペースの節約②コミュニケーションの活発化③危機管理能力のアップ④気分転換などそのメリットとは多い。一方、デメリットとしては、①初期投資がかかる(ネットワークのワイヤレス化、有線LANの配備、個人ロッカーやキャビネットの完備などによる出費)②勤怠管理しづらい③固定席化などがある。

3-2 株式会社千葉銀行にみる事例と考察

株式会社千葉銀行(創業1943年 資本金1,450億円 従業員4,468名 2017年9月現在 業種 普通銀行業務 預金残高11兆5,883億円、貸出金残高9兆5,674億円 地方銀行全国2位の規模)は、2014年に「イクメン起業アワード2014」において特別賞を受賞⁵⁵、2015年には同行の女性の活躍や障害者雇用への取り組みが評価されニッキン賞⁵⁶を受賞、そして2015年度には「2016J-Win ダイバーシティ・アワード」ベーシックアチーブメント準大賞を受賞するなど、我が国を代表するダイバーシティに関する先進的企業である。

同行は経営戦略の中でダイバーシティ推進を「持続的成長のための経営戦略」と明確に位置付け、ダイバーシティのより一層の推進に積極的に取り組んでいる。同行の第13次中期経営計画「ベストバンク2020 Final Stage—価値共創の3年(2017.4.1-2020.3.31)」では、「先進的なサービスで個人や中小企業をはじめとした地域のお客さまに、最高の満足と感動を提供するリテール・ベストバンクグループを目指すとしている。この、リテール・ベストバンクグループ

ブ実現のため、①CS（Customer Satisfaction：お客様と共通価値の創造）、②ES（Employee Satisfaction：全ての職員が輝く働き方改革の実現）、③SS（Stakeholder Satisfaction：持続的成長に向けた経営体制の強化）の3つの施策を設定しトップによる強力なリーダーシップの下に組織的・戦略的に取り組んでいる。

そこで、同行のダイバーシティの推進に関する取り組みの事例を追ってみることにする。

（１）千葉銀行におけるダイバーシティ&インクルージョン推進への取り組み事例

「ダイバーシティで強くしなやかに」をスローガンに、経営トップの強いリーダーシップの下に、数値目標達成に向けた計画の策定及び女性リーダーの排出に積極的に取り組んでいる。ダイバーシティの推進に関しては、同行の労働者の約４割を占める女性職員の意欲向上と能力発揮に向けて、女性管理職をリーダーとする「女性活躍サポートチーム」（2014年10月）を立ち上げたことから本格化している。

その後、性別に関係なく意欲・能力のある職員が活躍できる職場を目指した「ダイバーシティ推進委員会」（2014年7月）を設置し、より一層職員一人ひとりが個性や能力を最大限に発揮できる環境整備が推進されている。現在は、ダイバーシティ推進部、人材育成部、経営企画部働き方改革推進室がダイバーシティ推進委員会との連携を取りながら、ダイバーシティ意識の啓発、女性職員のキャリア形成支援、働き方改革、各種制度の整備・改善等に積極的に取り組んでいる。

①ダイバーシティ推進に向けた活動

同行のダイバーシティ推進に向けた活動としては、ダイバーシティフォーラムの実施（2015年3月、役員・部長・女性支店長・女性職員など総勢161名参加）、ダイバーシティ意識啓発ビデオ作成（2015年7月、各職場で視聴後ダイバーシティ推進勉強会実施）、職場単位のダイバーシティ推進会議実施（2016

年4月、各職場において「私の職場のダイバーシティ宣言」を策定・定期的な振り返りの実施）、「ダイバーシティレポート あなたと私の合言葉～両立支援～」の作成・配布（2016年7月、職場での仕事・育児・介護等の両立のきっかけづくり）など、ダイバーシティ推進に向けた各種の活動を積極的に実施している。

また、全職員からダイバーシティに関するアイデアや意見を募集する仕組みとして、行内イントラネット募集サイトである「ダイバーシティアイデア POST」を設置し、各種の女性活躍推進や両立支援に関するアイデアの収集を図っている。

以上のようなダイバーシティ・マネジメント推進に関する積極的な取り組みの実施は同行の、ダイバーシティに関する意見や啓発を、草の根活動として展開していく方針の表れである。

②女性の活躍推進

「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言（2014年6月）⁵⁷に同行の経営トップが参加しており、経営トップの強力なリーダーシップのもとにダイバーシティ・マネジメントを強力に推進し、女性が働きやすく働き続けることができる職場づくりの展開及び女性がその能力を十分発揮できる職場環境整備に積極的に取り組んでいる。

ダイバーシティ・マネジメント推進の第一歩として、2014年8月に女性の管理職登用に関する数値目標を設定した。具体的には、2020年度までに同行におけるリーダー職⁵⁸の女性比率を30%とし、また管理職の女性比率を20%とするとの数値目標であった。この職場環境整備の結果、女性管理職比率の数値の推移を2006年3月と2017年7月で比較すると、女性リーダー職数は98人（9.4%）から260人（29.9%）へと概ね3倍の伸びを示している。また、女性管理職比率は、17人（2.0%）から118人（11.4%）へと約6倍弱の伸びを示しており、女性管理職などへの登用が飛躍的に進展していることが分かる。

以上の他にも女性のキャリア形成や職域拡大のために、女性キャリア形成支援・ネットワーク構築目的セミナー、男女管理職の意見交換会、ロールモデル

となる女性の行内報掲載、他行・他業態での女性職員交流会、2015 年より管理職一歩手前の女性対象にキャリア支援研修や、参加者上司対象にキャリアマネジメント研修の実施、2016 年より頭取と女性管理職との意見交換会、女性社外取締役と若手の女性職員との意見交流会、役員・部長・支店長等による女性管理職を対象としたキャリアサポート制度等の導入を通して、女性のキャリア形成や職域拡大を組織的として積極的に展開している。

また、女性活躍推進のためには、「単一的マネジメントから女性を含めた多種多様なマネジメントへの移行という男性管理職の意識改革が必要である」との立場から、所属長に対する女性職員キャリアマネジメント研修や管理職向け女性活躍推進ハンドブックによる研修、他行と合同による女性部下を持つ上司のためのマネジメント講座を実施している。

③障がい者の雇用促進

同行は、1998 年には障害者の雇用促進等に関する法律による法定雇用率を達成していた。経営トップによる強いリーダーシップにより重度の障害者に就労の場を提供する目的で 2006 年 12 月に障害者雇用促進法認定の特例子会社「ちばぎんハートフル」が誕生した。銀行の 100%子会社が同法の認定を受けたのは地方銀行では全国初であった。

また、同行では新入行員の研修カリキュラムに同社見学を盛り込むことで、新入行員が障がい者とともに働くことを考える機会を設けるなどしている。多様性を受け入れ、それぞれの置かれた環境や立場を尊重し、一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮できる組織を創り出すことが、同行グループの活性化につながるとの考えに立脚し更なる障がい者雇用を積極的に推進しようとしている。

④外国人の活躍推進

同行は、2004 年に海外現地職員をロンドン支店長に登用するなどして外国人材の活躍推進に積極的に取り組んでいる。多様な発想を生み出す企業の風土づ

くりのために、多様な人材を採用し、また海外現地職員の日本国内への研修派遣や、日本国内での外国人採用を積極的に推進している。

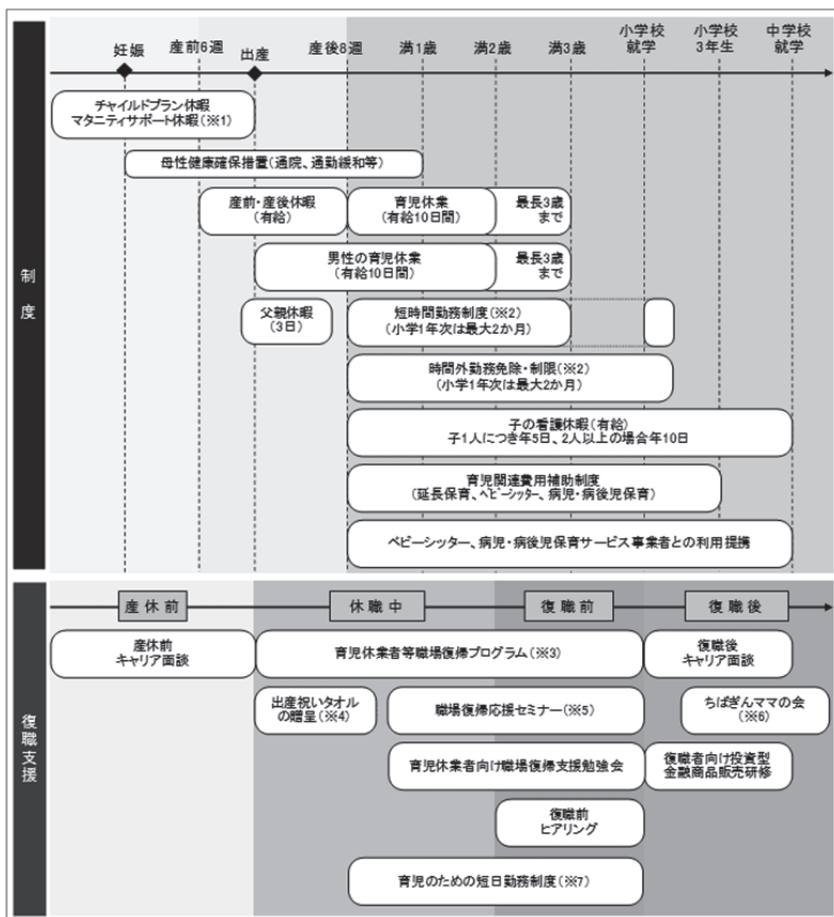
⑤LGBT 理解への取り組み

2016 年に LGBT 理解のために、「LGBT ダイバーシティセミナー」を任意参加型休日セミナーとして実施した。

⑥WLB の推進

(ア) 仕事と家庭の両立支援制度

同行では女性が働きやすく、継続して仕事することが可能な職場環境づくりのために仕事と家庭の両立支援制度の拡充を進めている。(図表 3-2-1 参照) 具体的な支援制度としては、チャイルドプラン休暇(不妊治療通院)、マタニティサポート休暇(妊娠中の体調不良、妊娠中の配偶者通院の付き添い)、短時間勤務制度、時間外勤務免除・制限(小 1 の壁⁵⁹への対応)、育児休暇等職場復帰プログラム(行内研修参加費支給・託児費用補助、自己啓発促進のためのインターネット自宅学習ツール)、行内情報把握(行内報、セミナー案内等送付)、職場とのコミュニケーションとして、3 ヶ月毎の職場訪問推奨、コミュニケーションノート活用、職場から産休・育休者へメッセージ送付、出産祝いタオル(元気に職場復帰してもらいたいと言う頭取からのメッセージ入り)、職場復帰応援セミナー、ちばぎんママの会(小学校就学前の子供を持つ女性職員を対象に小 1 の壁、小 4 への壁⁶⁰への対応アドバイス)、育児のための短日勤務制度を実施し、WLB の推進のための体制作りに取り組み実績を残している。



図表 3-2-1 千葉銀行における仕事と家庭の両立支援制度

出典：www.chibabank.co.jp/company/info/diversity/（平成 30 年 2 月 14 日閲覧）

（イ）仕事と介護の両立支援

同行は、仕事と介護の両立を図り介護による離職防止のため、介護準備休業（通算 1 年 3 回までの分割取得可能）や介護のための短時間勤務制度を設けている。また、従業員意識調査に基づき、職員の介護のニーズ分析より、職員と介護サービス業者との提携を図り職員向け介護関連サービスの円滑な提供を実施している。

その他にも、仕事と介護の両立セミナーの実施、仕事と介護の両立支援ガイドブックの作成・配布を通して介護による離職防止への取り組みをすることで、職員の多様なニーズに対応した職場環境整備に努めている。

(ウ) 働きやすい職場づくり

メリハリのある働き方の推進による従業員のモチベーションアップ及び心身の健康維持の観点から、連続休暇（5 日連続）、短期連続休暇（3 日連続）、スポット休暇（1 日、年 4 回）、アニバーサリー（記念日）休暇（年 1 回）、健康管理休暇（満 35 歳、45 歳、55 歳）、リフレッシュ休暇（勤続 15 年、20 年最大 21 日）を設け年次有給休暇の取得促進を図っている。その結果、動向の年次有給休暇取得率は 2014 年度 69.2%から 2016 年度には 71.3%と向上した。

さらに、半日単位での有給休暇取得制度、セレクト勤務制度（出勤時間の自由選択可能な制度）、チャイルドプラン休暇（不妊治療休暇）、マタニティサポート休暇（妊娠中の体調不良のための休暇）、単身赴任サポート休暇（単身赴任配偶者の居所を訪れるための有給休暇利用）、リ・キャリアプラン（出産・育児・介護等の家庭事情で退職した職員の再雇用制度）などの各種制度を積極的に導入するなどして、職員の働き方に対する多様なニーズに対応することで働きやすい職場づくりに向けた取り組みをしている。

また、働き方の見直しによる働きやすい職場づくりとして、柔軟な働き方が可能な職場環境づくりのために、裁量労働制の導入、半日単位の振り替え休日制度、イクメン・イクママ見える化キャンペーン（手作りのボードに退行予定時刻と退行理由を書き、机上に置くことで、職場全体で早期退行しやすい環境づくり）などの実施により、時間外労働時間の短縮を 2016 年度には、2013 年度比で 4 時間程度の削減を実現した。

上記のダイバーシティ経営による成果としては、①渉外担当女性の販売実績が男性職員の販売実績を 1.5 倍から 1.8 倍と大きく上回り、同行の収益力向上に大きく貢献するようになったこと、②全店を上げての業務効率化の結果として平均時間外労働時間が約 4 時間削減されるなどから業務効率化に向けて社内環境が整ってきたこと、③本部業務の一部を担う重要な役割として障がい者が

活躍し、全社でホスピタリティの高いサービスの提供や障害の有無に関わらずコミュニケーションを取り合える組織風土が形成されたことである。

同行の各種の取り組みは、「多様な人々を受け入れその力を生かし、お互いに理解し合うことで持てる能力を発揮し、新しいものを創造していくことが企業の持続的な成長に繋がるという考え方」に基づくものであり、更なる発展・飛躍が期待できる。

【注】

- 55 イクメン起業アワードは、厚生労働省が男性の仕事と育児の両立を支援する「イクメンプロジェクト」の一環として、男性労働者の育児参加を積極的に促進し業務改善を図る企業を表彰する制度である。受賞は同行の早期退行に向けた取り組みや業務効率化及び早帰り推進委員会の活動が評価されたものであった。
- 56 ニッキン賞は日本金融通信社が設立した「ニッキン基金」（1977 年）から金融機関等で金融界や社会の発展に貢献した企業の行為を表彰するものである。同行の女性の活躍推進や障がい者雇用への取り組みが評価されての受賞となった。
- 57 「輝く女性尾活躍を加速する男性リーダーの会行動宣言」は、日本の経済成長のための女性の活躍の重要性と、女性活躍を加速するために組織トップのコミットメントが極めて重要との考えに基づき、組織のトップを務める男性リーダーが、様々な女性の意欲を高め、その持てる能力を最大限発揮できるよう、「自ら行動し、発信する」「現状を打破する」「ネットワーキングを進める」ことを宣言したものである。そして、行動宣言に賛同する男性リーダーが、宣言に沿って具体的な取組みを進め、取組みの輪を社会的に影響力のある男性リーダーに広げていくことを目指している。
- 58 リーダー職とは支店長代理など、部下を持つ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員であり、担当業務の責任者として、組織マネジメントの職責を担う者を言う。
- 59 小1の壁とは、一般的に学童保育が（未就学児の保育所と比較して）開所時間の短いことから、勤労女性が子供の小学校入学を契機に、仕事と育児の両立が困難になることを言う。
- 60 小4の壁とは、学童保育が預かり対象を小学校3年までとするか、低学年優先であることから、主として働く女性が子供の小学校4年進学を境に、仕事と育児の両立が困難になることを言う。

第4章 日本企業にみるダイバーシティ&インクルージョンの経営効果・課題及び展望

4-1 ダイバーシティ&インクルージョンの経営効果

ダイバーシティ&インクルージョンが企業の業績や利益にどの程度有効であるかとの因果関係を証明することはかなり難しい。しかし、ダイバーシティ&インクルージョンの最終目標が企業組織の成長・発展である以上、その有効性を示す必要がある。その結果として、ダイバーシティ&インクルージョンが企業競争力の増大に繋がることが明確化すれば、多くの企業がダイバーシティ&インクルージョンに積極的に取り組むはずである。

ダイバーシティ&インクルージョンの経営効果の有効性を判断する大きな基準が、女性活躍分野である。従って、以下では女性活躍を通して、ダイバーシティ&インクルージョンの企業活動における経営効果を直接的効果（財務的価値）と間接的効果（非財務的価値）及び経営指標との相関関係の3面から考察する。

（1）ダイバーシティ&インクルージョンの直接的効果（財務的価値）

女性の活躍が企業経営に与える直接的効果としては、女性の視点やセンスを活かしたプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションがある。

プロダクト・イノベーションとしては、多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、新たな発想が生まれ、その結果、新たな製品やサービスの開発や改良として効果が生じている。経営効果の具体例としては、①女性の視点を積極的に活かした商品開発や品揃えで成功した株式会社ローソンのナチュラルローソン②女性のニーズを汲み取った製品開発で市場ニーズに合致し、売り上げを伸ばした日産自動車株式会社のセレナ、マーチ、キューブ③女性顧客サービスの向上のために女性の目線で女性ニーズに合致した商品開発に取り組むためのプロジェクトチーム「L's プロジェクト」による女性向け商品の開発・展開を行っている大垣共立銀行などがある。

また、プロセス・イノベーションとしては、多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで職務に対する効率性や創造性が高まっていると言う効果が生じている。経営効果の具体例としては、①女性スタッフの提案のもと部品格納棚の高さを調整し誰もが使いやすい製造ラインの実現をした（日産自動車）②全社の規模で労働時間削減に取り組み組織風土の改革、生産性の向上に繋がった（リクルート）③女性マーケティングマネージャーが中心となりマーチの主要顧客層である若い女性に提案と共感性を意識した「さくら」キャンペーンの展開により売り上げが伸びた（日産自動車）④補助的業務を担当していた女性社員が育児休業後に復職するポジションとして、海外向け WEB 販売チーム(TWS Tenhiko Web Sales)を立ち上げ新たなビジネスチャンスを開拓し、グローバル展開の可能性を拡大した（天彦産業）などがある。

（２）ダイバーシティ&インクルージョンの間接的効果（非財務的価値）

女性の活躍が企業経営に与える間接的効果としては、外的評価向上効果や職場内効果として現れている。

外的評価向上効果としては、ダイバーシティ推進に積極的に取り組む企業としての社会的認知度向上効果として人材確保の優位性が高まっている。具体例としては、①新入社員応募者数が従来比で 100 倍に増加し、その結果、優秀な女性人材の獲得に繋がった（天彦産業）②人気企業ランキング順位が急上昇（帝人）③意欲の高い人材採用チャンスが拡大し優秀な人材確保に繋がった（日産自動車）④女性活躍の進展で店舗の雰囲気明るくなり、きめ細やかな接客による顧客満足度向上効果（大垣共立銀行）などがある。

職場内効果としては、女性社員が自己の能力を十分に発揮できる社内環境が整備されることにより、モチベーションの向上効果が見られ、働きがいのある職場環境へと組織変容している。具体例としては、①優秀な女性職員の採用が可能となり、女性社員の活躍が男性社員のモチベーションアップに繋がり、全社のモチベーションアップが図られた（帝人）②女性管理職の登用を積極に行い、経営計画でも女性従業員への期待メッセージを明確に伝えることで、女性従業員のモチベーション向上が図られた（大垣共立銀行）などがある。

組織におけるダイバーシティ&インクルージョンの進展は、多様化した従業員に対応した職場環境に改善され、従業員満足（ES：Employee Satisfaction）の向上が図られ、その結果、企業の生産性の向上に繋がっている⁶¹。

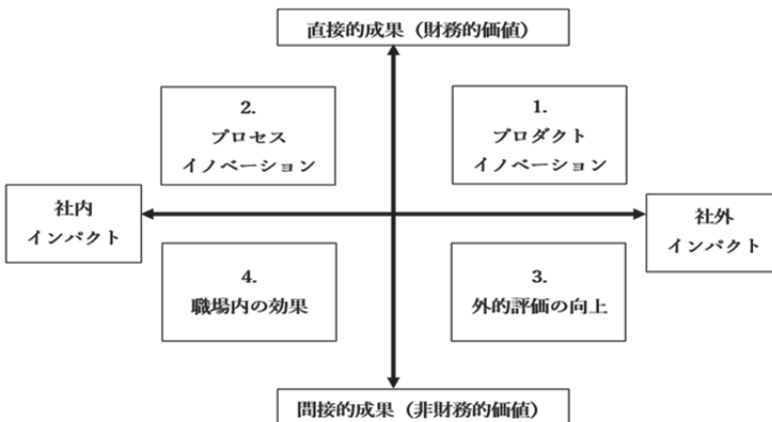
以上のことを、ダイバーシティの経営成果のイメージとしてまとめると図表4-1-1のようになる。

（３）経営指標でみるダイバーシティ&インクルージョンの効果

ダイバーシティ&インクルージョン推進の効果としては、女性従業員比率増加、女性役員比率増加、企業の経営指標の増加との間には正の相関関係があることで分かる。女性活用と利益率の関係（図表4-1-2）によると、正社員女性比率が高い企業ほど利益率が高い。中途採用の多い企業やWLB施策が整備されている企業ほど正社員女性比率の利益率への貢献は顕著であると言われている。

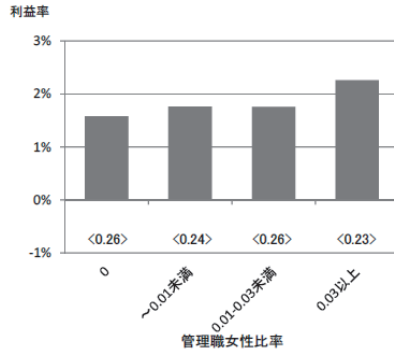
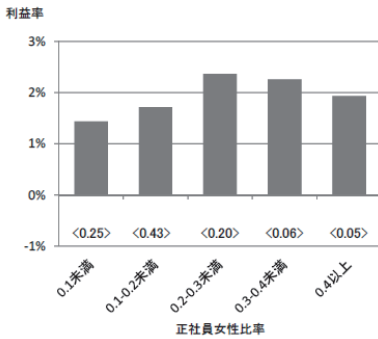
また、女性活躍に積極的な企業は、企業の業績と女性役員の比率（図表4-1-3）が示すように、①ROE（株主資本利益率）、ROS（売上高利益率）、ROIC（投下資本利益率）などの経営指標の全てが上場企業平均値を上回っている。

以上のことから、女性活躍を推進することは、企業の活性化、業績向上、成長にプラスの影響があると考えられる。



図表 4-1-1 ダイバーシティ経営成果のイメージ

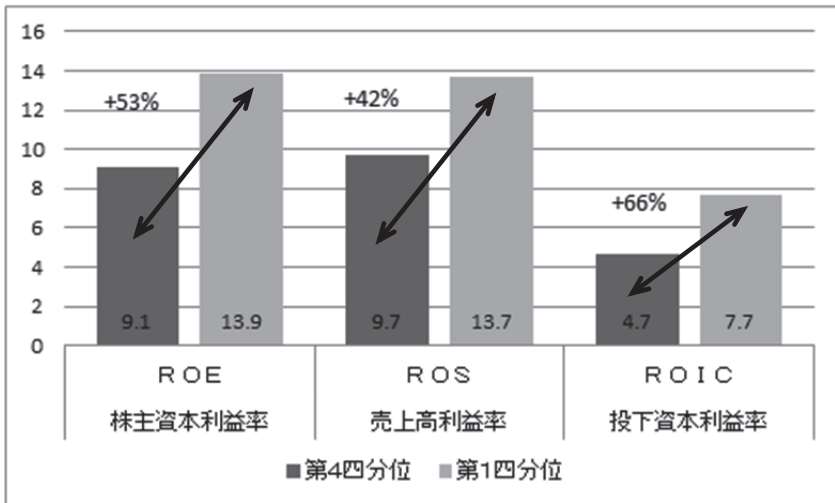
出典：経済産業省編『ダイバーシティ経営戦略4』p4 抜粋



< >内は企業構成比

図表 4-1-2 女性活用と利益率の関係

出典：山本勲『上場企業における女性活用状況と企業業績との関係』
RIETI Discussion Paper Series 14-J-016 p15



注：ROE、ROS、ROIC データは 2001～2004 年の平均値、第 4 四分位 (129 社)、第 1 四分位 (132 社)「フォーチュン 500」企業 (520 社)

図表 4-1-3 企業の業績と女性役員の比率

出典：Catalyst 2007 THE BOTTOMLINE: CORPORATE PERFORMANCE AND WOMAN'S REPRESENTATION ON BOARDS (一部筆者により変更)

【注】

61 経済産業省（2016）「ダイバーシティ経営戦略 4」参照

4-2 ダイバーシティ＆インクルージョン推進上の課題及び展望

ダイバーシティ＆インクルージョン推進上の主な課題としては、（１）トップの経営戦略という視点、（２）各種施策の導入と運用上の工夫、（３）自律的キャリア形成支援の継続体制、（４）外部資源の活用が考えられる。以下では、上記の４つの課題に関して考察する。

（１）トップの経営戦略という視点

ダイバーシティ＆インクルージョン推進の先進企業において共通することは、「経営トップがダイバーシティ＆インクルージョンを経営戦略として明確に意識し位置づけ、社内外に対し継続的に情報発信し取り組んでいること、そして、ダイバーシティ＆インクルージョンの必要性を従業員の意識の中に深く浸透させていることである。このことはダイバーシティ＆インクルージョンを推進する上で、トップの強いコミットメントが重要な成功要因の一つであることを意味する。仮に、トップのダイバーシティ＆インクルージョンの経営戦略としての位置づけと強いコミットメント抜きに、ダイバーシティ＆インクルージョンへの取り組みがなされたとしても、個別的、単発的なものになってしまう懸念がある。トップ自らがダイバーシティ＆インクルージョン推進に関して強いコミットメントを実施し、社内に必要な性を知らしめているかが各企業におけるダイバーシティ＆インクルージョン推進の成果を左右する重要な課題と言える。

（２）各種施策の導入と運用上の工夫

近年多くの企業、とりわけ大企業において従業員の多様化を前提として、WLB や各種能力開発等のニーズに対応する形で在宅勤務制度などの柔軟な勤

務体制等の施策が充実しつつある。また中小企業においても、従業員のニーズや社員の事情に応じてその都度必要な施策や制度整備を実施している。

日本の企業のダイバーシティに関する施策は福利厚生的色彩が強く、業務が集中する企業を支える中核的な人材の制度利用が困難になっている可能性がある。その結果、特定層しか制度の利用ができないという不公平な状況が発生している。

在宅勤務制度においては、管理職の目を離れて在宅等で働く社員を適正に評価するマネジメント体制に関して現段階では十分に整備されているとは言えない。また、個別契約的思考で公正かつ柔軟に個々の社員を管理する社内体制や、管理職の意識改革及びスキルを身に付ける⁶²ような管理職トレーニングの実施が必要であるにもかかわらず、不十分である。日本の企業においてはダイバーシティに関する各制度は充実している一方で、運用面において多くの課題が存在する。

このような点を是正するためには、暗黙知を形式知化する取組み、人事評価制度の再確認、登用、配置、仕事の分担等を合理的な観点から見直すことが重要である。また、管理職はダイバーシティ&マネジメント推進上の重要な要であるので一律的マネジメント思考から変革をし、多様化した従業員の個々のニーズや時系列的なニーズに対応しながら企業のチームとして最大限の成果が出せるよう、トレーニング等を通じて、管理職の意識変革やコミュニケーション、ファシリテーション、コンフリクトマネジメントなどの、ダイバーシティ・マネジメント力を高める必要がある。

（３）自律的キャリア形成支援の継続体制

政府の施策目標もあり、女性管理職登用の推進機運が高まり、各企業においては、女性管理職の育成・登用に力を注いでいることもあり、女性管理職比率は年々上昇傾向を示している。しかし、管理職登用後に多様化した社員の個々の事情を考慮し、多様化した社員の能力を十分に発揮させ、キャリアを継続させるための企業内における環境整備が不十分である。特に、女子は結婚・出産・育児・介護等でキャリアを中断するケースが男子に比較して多く、自立的キャ

リア形成上の大きな障害となっている。この障害を取り除き、WLBにより職場環境を整備し、女性の高い能力を引き出すことが可能なように、自律的キャリア形成支援の継続的体制づくりが必要である。

（４）外部資源の活用

ダイバーシティ&インクルージョン推進企業は、自社内で限定運営しているケースが大部分である。そのため、企業規模や推進度に左右されるものの、多くの企業では自社内において女性社員のロールモデルが不足している状況や、企業内託児所等の経営効率が低く、企業の経営上マイナスになっているケースもある。

これらの課題解決は、他社との人事交流や勉強会などを通して、外部経営資源を取り入れたダイバーシティ&インクルージョンの推進を実施するなどがあろう。

【注】

- 62 多様性をマネジメントするスキルとしては、①コミュニケーション（意志情報伝達）②ファシリテーション（集団や組織において、対立しがちで相互理解や合意形成の難しい問題の解決を支援し、参加者の協働や活性化を促すことにより、事がうまく運ぶように舵取りをする働きかけ）③コンフリクトマネジメント（日常的に発生する意見対立やもめ事に対し、当事者がコミュニケーションを通じて問題を解決していくマネジメント）などがある。

おわりに

ダイバーシティ&インクルージョンは、企業に所属する（将来、所属するであろう人材も含む）多様な人材（性別、年齢、国籍、障害、キャリア、働き方など）を活かし、それらの多様な人材が有する顕在的能力、あるいは潜在的能力を最大限に発揮することが可能な機会を提供することを通して、所属企業に

おける新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出し、新たな価値の創造に繋げる人材活用戦略である。

また、ダイバーシティ&インクルージョンは、従業員の福利厚生や、企業の社会的な責任だけにかかわる課題だけではない。企業に貢献可能な多様な人材を確保し、それらの多様な人材が意欲的に職務に取り組むことが可能な企業風土や、働き方の仕組みを整備することを通して、適材適所を実現し、能力を最大限に発揮してもらうことで、企業の競争力を優位にする経営戦略でもある。

ダイバーシティ&インクルージョンによる経営効果を発揮する上で重要なことは、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しようとする企業が、明確な経営理念と使命感を持ち、多様化に対応する仕組みや制度運用を適切に実施し、不公平感のない公正な評価、従業員の期待と育成、登用を継続的に進展させることである。

ダイバーシティ&インクルージョンが浸透した企業は、エネルギーと創造性に満ち溢れ、場内に多様な意見が自由に飛び交い活気溢れる状態になっている。

ダイバーシティ&インクルージョンの進展している企業は、明確な採用活動における優位性を示している。また、従業員の勤続年数が長く、所属企業への従業員の満足度も高く、各種経営指標に対しても総じて高い数値を示している。明らかに、ダイバーシティ&インクルージョンの進展度の高い企業はその経営に明確なプラス効果を生んでいるのである。

企業を取り巻く経営環境は、労働力不足、働く側の意識や価値観の変化、消費者ニーズの多様化等厳しい状況が続いている。多様化する企業環境に適応し、さらに積極的に自社に望ましい経営環境を創造し、企業が強い競争力を維持・発展していくためには、経営戦略や人材戦略としてのダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組むことが必要不可欠と考える。

【参考文献】

- 1 『女性雇用政策の現状と課題』 奥津眞里著 2003年 労働政策・研修機構
- 2 『女性活躍の教科書』 麓幸子著 2016年 日経BP社
- 3 『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 一般財団法人日本規格協会
- 4 『企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル』 西村孝史著 2008年 日本労働研究雑誌
- 5 『ビジネスにおける女性活用方法と課題』 染谷真己子著 2007年 杏林大学大学院国際協力研究科大学院論文集
- 6 『アメリカの経営・日本の経営』 伊藤健一・中川誠士・堀龍二編著 2010年 ミネルバ書房
- 7 『高齢者雇用からみたダイバーシティを活かせる社会の創設』 権丈英子著 2016年 季刊家計経済研究 SUMMER No111
- 8 『日本の高齢化と雇用対策』 中山明広著 2017年 海外労働情報 17-02
- 9 『ダイバーシティ&ワークライフバランスとは』 渥美由喜著 2009年 経営センサ―2009.8
- 10 『日本企業におけるエイジダイバーシティ』 由田 寿著 2016年 商工ジャーナル
- 11 『折れない新人の育て方―自分で動ける人材をつくる―』 船戸孝重・徳山求大著 2013年 ダイアモンド社
- 12 『65歳雇用推進マニュアル―高齢者の戦力化の進め―』 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2017年
- 13 『新グローバル組織論―ダイバーシティを活かすマネジメント―』 ロバート・T・モラン／フィリップ・R・モリス／ウィリアム・G・ストリップ 安室憲一・(財)関西生産性本部監訳 1998年 白桃書房
- 14 『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 新評社
- 15 『新ヒューマンキャピタル経営』 花田光世著 2013年 日経BP社
- 16 『「人材のグローバル化」はすすむのか―本社における高度外国人材活用の実態から―』 石原直子著 2012年 Works Review VOL.7
- 17 『「内なるグローバル化」による新成長戦略と商社』 猿山純夫監修 2017年 文眞堂
- 18 『日本企業とダイバーシティ・マネジメント―障害者雇用の観点から―』 有村貞則著 2009年 国際ビジネス研究第1巻第2号
- 19 『プライベート・ゲイ・ライフ』 伏見憲明著 1991年 学陽書房刊
- 20 『職場のLGBT 読本』 柳沢正和・村木真紀・後藤純一著 2017年 実務教育出版
- 21 『ダイバーシティと女性活躍の推進―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移管する研究会』 2012年 みずほ情報総研株式会社
- 22 『ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果』 井上詔三著 2015年 立教ビジネスレビュー
- 23 『上場企業における女性活用状況と企業業績の関係―企業パネルデータを用いた

- 検証一』 山本勲著 2014 年 経済産業研究所
- 24 『THE BOTTOMLINE: CORPORATE PERFORMANCE AND WOMAN'S REPRESENTATION ON BOARDS』 Lois Joy Nancy M. Carter Harvey M. Wagner Sriram Narayanan 2007 年 Catalyst
- 25 『経営戦略としてのダイバーシティマネジメント 女性社員の活用を起点として』 森沢徹 木原裕子著 2005 年 知的資産創造 2005 年 9 月号
- 26 『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
- 27 『ウーマノミックス 4.0: 今こそ実行のとき』 Goldman Sachs 2014 年
- 28 『平成 28 年度版障害者職業相談員資格認定講習テキスト』 2016 年 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構
- 29 『ダイバーシティ経営の推進に関する調査研究報告書—女性の活躍の場を拡大するために—』 2017 年 一般財団法人企業活力研究所
- 30 『アライ (Ally) になろう!! の取り組みを軸に、多様なバックグラウンドを持つ人が活躍できる職場づくりを推進』 2015 年 労政時報第 3892 号
- 31 『グッドキャリア企業アワード 社員の自立的なキャリア形成を支援する』 厚生労働省 2017 年
- 32 『自立的キャリア形成に関して』 2018 年 キャリアリソースラボ 慶應義塾大学
- 33 『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』 西田明紀著日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス vol.(2016)

【参考資料】

- 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」働く女性の状況 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujodl/14b.pdf> (平成 29 年 4 月閲覧)
- 2 「就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合 (国際比較)」内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 (平成 28 年版) http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-13.html (平成 29 年 3 月閲覧)
- 3 「高齢者雇用安定法の主な改正内容」厚生労働省職業安定局 山下禎博 「高齢雇用の現状と対策」 <http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf> (平成 29 年 7 月 11 日閲覧)
- 4 「平成 28 年高齢者雇用就業対策の体系」厚生労働省職業安定局 山下禎博 「高齢者雇用の現状と対策」 <http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf>
- 5 「第 3 次男女共同参画基本計画」p3 「内閣府男女共同参画局 (2010) http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/
- 6 「女性の活躍促進による経済活性化」行動計画～働く「なでしこ」大作戦～女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議 (2012) http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k_22/pdf/SA.pdf

- 7 「日産自動車のダイバーシティ推進への取組みー女性社員の能力活用や両立支援の活動に学ぶー日産自動車株式会社」 ダイバーシティディベロップメントオフィス 室長 吉丸 由紀子 <http://www.kana-keikyo.jp/> (2017 年)
- 8 「ダイバーシティ&ワークライフバランスとは」 渥美由喜 (2009) 経営センサー (2009.7・8) p47
- 9 「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史の変遷および意義」 中村 豊 (2017) 高千穂論叢 2017.5 p62
- 10 「女性の活躍推進企業データベース」
<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>
- 11 「2017 年版女性が活躍する会社 BEST100」
<http://wol.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/>
- 12 「第一生命保険の妊娠・出産・育児・復職に関わる制度」 第一生命保険公式ホームページ <http://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/employee/diversity/worklife.html>
- 13 「ファミリーフレンドリー（仕事と家庭の両立支援）制度の充実」 第一生命保険公式ホームページ
<http://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/employee/diversity/worklife.html>
- 14 「人材のグローバル化は進むのか」 石原直子著 Works Review Vol.7 (2012), 8-21
- 15 「ダイバーシティ経営戦略 4」 経済産業省編 2016 年
- 16 「3 つの側面から見る性の多様な組み合わせとセクシャリティの関係ーLGBT を例にー」 損保ジャパン日本興亜 RM レポート 2017 年
- 17 「LGBT の就労に関する企業等の取り組み事例」 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2017 年
- 18 「個を活かすダイバーシティ戦略」 マーサー・ジャパン 2008 年ファーストプレス
- 19 「千葉銀行における仕事と家庭の両立支援制度」
www.chibabank.co.jp/company/info/diversity/
- 20 「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係」 山本勲著
RIETI Discussion Paper Series 14-J-016 p15
- 21 「企業の業績と女性役員の比率」 Catalyst 2007 THE BOTTOMLINE: CORPORATE PERFORMANCE AND WOMAN'S REPRESENTATION ON BOARDS