

博 士 学 位 論 文

論文内容の要旨

および

審査結果の要旨

令和 1 年度(2019 年)授与

高 千 穂 大 学

序

本号は学位規則(昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号)第 8 条による公表を目的として、令和 1 年度(2019 年)に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査の結果の要旨を収録したものである。

目 次

学位の種類	学位記 番号	氏 名	論文課題	頁
博士 (経営学)	甲第 23 号	中村 豊	日本企業におけるダイバーシティ の推進に関する研究	1

論文提出者	中村 豊
学位の種類	博士(経営学)
報告番号	甲第 23 号
学位授与の年月	令和 2 年(2020 年)3 月 20 日
学位授与の要件	学位規則(昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号) 第 4 条第 1 項該当
学位論文題名	日本企業におけるダイバーシティの推進に関する研究
審査委員	(主査)高千穂大学教授 藤芳 明人 (副査)高千穂大学教授 降旗 徹馬 (副査)高千穂大学教授 田口 和雄

I. 博士学位請求論文の要旨

題 目：日本企業におけるダイバーシティの推進に関する研究

提出者：中村 豊

博士学位請求論文の要旨

題 目

日本企業におけるダイバーシティの推進に関する研究

Study on Promotion of Diversity in Japanese Companies

2019年度

高千穂大学大学院 経営学研究科

学籍番号 16001D

中 村 豊

本論文の要旨は、以下の通りである。

はじめに

本研究は、ダイバーシティの基本概念の考察、日米におけるダイバーシティの歴史的な沿革の比較を通して、日本におけるダイバーシティの意義の明確化を図る。

合わせて、日本におけるダイバーシティの現状を、属性と企業事例を基本に考察し、日本企業におけるD&Iの経営効果、課題及び展望を明確化する。

また、D&Iと関連の深い働き方改革との関係の分析を通して、今後の日本企業の人材戦略の在り方を提案することを目的としている。

研究の背景と問題意識

日本企業を取り巻く経営環境は、①人口減少に伴う量的・質的労働力不足、②超高齢社会の進展による高齢雇用者問題、③雇用者及び消費者の意識や価値観の多様化、④グローバルな規模での消費者ニーズの多様化等の諸要因が激変している。

そのような経営環境の激変の中で、日本企業が競争力を維持し発展するためには、現時点での潜在的労働力である高齢者・女性・外国人・障がい者等を、人材として積極的に採用し、有効活用しなければならない。

もちろん、日本において、それらの多様な人々を労働者として雇用している企業は増加しつつある。

しかし、世界と比較した場合、日本の女性や外国人の雇用率は未だに低く、しかも、雇用後に、企業の人材としての活用が十分と言える状況ではない。また、高齢者に関しても積極的な採用や、各種能力を有効活用した雇用の段階には至っていない。

研究を進める過程において、多様化した雇用者の有する知識と能力を円滑に発揮し、企業の維持・発展に繋げている企業の共通点として、①企業トップからの組織に向けての強いコミットメントと、②経営組織の体質改善の存在が確認できた。

これらの方向性は、日本社会や日本企業に徐々に普及し始めているD&I (Diversity and Inclusion) という人材戦略に繋がる。

また、同時に、日本政府が標榜している「働き方改革」と「D&I」は、多様化した雇
用者の戦略化と言う視点で同じ方向に向かっている。

日本型人事管理は、豊富な若年労働力の存在と、効率的な労働人口構成を背景に、かつ
ては高い生産性を達成し、高度成長を実現する大きな推進力となっていた。

しかし、その一方で、日本型人事管理は、労働者を正規社員と非正規社員、男性労働者
と女性労働者層に明確に分け、それぞれ違う人事管理を適用するという人材戦略の二重構
造という矛盾を抱えていた。

近年、日本の企業を取り巻く経営環境は、少子化による労働人口減少、急激な高齢化の
進展、世界的規模での経済のグローバル化等により、大きく変化している。

このように、経営環境の激変と言える状況の中、企業が競争力を維持するためには従来
の閉鎖性を伴う日本型人事管理から、新たに多様性を前提とした革新的な人材管理である
D&I への移行が重要性を増している。

本研究の目的

本研究の目的は、日本企業を取り巻く経営環境が激変し、日本型人事管理の前提要因も
変容してきたことに対して、対応可能な人材戦略として台頭しつつあるダイバーシティの
企業経営における有効性を先進企業の事例研究を通じて整理・分析し、その結果に基づき
新しい時代の要請に応じた、多様で革新的な人材管理モデルを探求することにある。

研究の方法と論文構成

本研究の方法は、まず、ダイバーシティ推進に関する国内及び国外の歴的変遷を整理・
分析することでダイバーシティに関する意義の明確化を図る。

その後、ダイバーシティに関して多方面から事例分析を行う。そして、ダイバーシティ
の発展型であるD&Iの経営効果・課題そして今後の展望を明確化することで、多様で革
新的な人材モデルの提言へと繋げていく。最後に、政府の提言している働き方改革とD&
I との関係について言及する。

本論文の構成は、次の第1章から10章で構成されている。

第1章「研究の概要」では、高度成長期を支えた日本的雇用慣行が、経営環境の変化を背景として、変革しなければならない経緯の概略について論じた上で、本研究の目的について述べる。

第2章「ダイバーシティの基本概念」では、ダイバーシティの定義、D&Iとダイバーシティマネジメントの関係、ダイバーシティとD&Iの定義、ダイバーシティの分類、ダイバーシティのステージと属性の解明から構成され、ダイバーシティに関する基本的な概念を整理し、その明確化を図ることにより、第3章以下でダイバーシティを論述する際の基礎とする。

第3章「ダイバーシティの歴史的変遷」では、ダイバーシティ発祥の国である米国のダイバーシティの歴史的変遷と、日本のダイバーシティの歴史的変遷をダイバーシティにおけるステージを基に比較・研究することで、わが国のダイバーシティのステージの位置を確認し、第4章以下での、日本のダイバーシティの方向性を明確化する。

第4章「日本にみるダイバーシティの意義」では、我が国におけるダイバーシティの必要性の背景を、①少子高齢化による労働人口減少と労働人口構造の変化、②日本人の雇用意識及び価値観の多様化、③消費市場の成熟化と消費者の多様化、及び、④企業経営のグローバル化の4方向から分析することで、人材戦略としてのD&Iの必要性を提言する。

第5章「日本におけるダイバーシティの現状」では、日本政府と日本企業の両面からダイバーシティへの取り組みを分析するとともに、WLBとダイバーシティとの関係に関しても言及する。

第6章「日本におけるダイバーシティの属性ごとの特徴と事例」では、ジェンダー・エイジ・グローバル・障がい・多様な働き方・LGBTなどの各属性の雇用環境分析と、属性ごとの先進企業の事例を検討・分析し、ダイバーシティの属性ごとのモデルへの検討を行い、第7章にD&Iに関する総合的事例の分析の土台とする。

第7章「日本にみるダイバーシティの先進的企業の事例と考察」では、日本におけるD&Iの先進的企業である株式会社リクルートホールディングス及び株式会社千葉銀行のD&I推進の沿革・取り組みに関して、文献等による事例分析と考察を行い、第8章の提言への材料とする。

第8章「働き方改革とD&I」では、政府が主導する働き方改革の背景と目的に関して整理した後、働き方改革とダイバーシティの関連性に関して整理する。

第9章「高齢者雇用とダイバーシティ」では、我が国におけるダイバーシティの中心的な課題になる高齢者雇用について、ダイバーシティとWLBとの関係性から言及した後に、高齢者雇用推進の阻害要因及び高齢者雇用が経営パフォーマンスに及ぼす影響について言及し、高齢者雇用と人事制度に関する提言をおこなう。

第10章「日本企業にみるダイバーシティの経営効果・課題及び展望」では、第1章から第9章までのダイバーシティに関する分析結果を受けて、我が国におけるダイバーシティの経営効果分析を総合的に実施することで、ダイバーシティ推進の有用性に関して言及し、その結果を受けて、ダイバーシティ推進上の課題と展望を述べる。

さらに、現段階におけるダイバーシティに関する提言をおこなう。

提 言

D&Iは、企業に所属する多様な人材の能力を活かし、それらの多様な人材が有する顕在的能力及び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、所属企業におけるイノベーションを創出し、新たな価値の創造に繋げることにより企業の競争力を強化する人材活用戦略である。

また、D&I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。企業に貢献可能で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、雇用者の有する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。

そこで、D&Iによる経営効果を発揮する上で重要なことは、D&I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確実に実施し、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。

D&Iが浸透した企業は、エネルギーと創造性に満ち溢れ、組織内に多様な意見が自由に飛び交い活溢れる状態になっている。

D&I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、D&I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。

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。そこで、第1に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D&Iのさらなる推進に取り組むことが必要であることを提言する。第2にD&Iに基づく新たな人材管理戦略モデルの提言を行う。第3にD&I人材管理戦略の中核が働き方改革であり、D&I推進が働き方改革の前提であることを提言するものである。

<目 次>

はじめに	1
第 1 章 研究の概要	3
1-1 研究の背景と目的	3
1-2 研究の方法と論文構成	10
第 2 章 ダイバーシティの基本概念	16
2-1 ダイバーシティの定義	16
2-2 ダイバーシティの分類	19
2-3 ダイバーシティのステージと属性	22
第 3 章 ダイバーシティの歴史的変遷	27
3-1 米国にみるダイバーシティの歴史的変遷	27
3-2 日本にみるダイバーシティの歴史的変遷	32
第 4 章 日本にみるダイバーシティの意義	36
4-1 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	36
4-2 日本人の雇用意識及び価値観の多様化	37
4-3 消費市場の成熟化と消費者の多様化	39
4-4 企業経営のグローバル化	40
第 5 章 日本におけるダイバーシティの現状	42
5-1 日本政府によるダイバーシティへの取り組み	42

5-2	日本企業によるダイバーシティへの取り組み	55
5-3	WLBとD&Iとの関連	61
第6章 日本におけるダイバーシティの属性ごとの特徴と事例		
		65
6-1	ジェンダー（性別）ダイバーシティの特徴と事例	65
6-2	エイジ（年齢）ダイバーシティの特徴と事例	73
6-3	グローバル（国際化）ダイバーシティの特徴と事例	78
6-4	障がい者ダイバーシティの特徴と事例	84
6-5	多様な働き方に関するダイバーシティの特徴と事例	87
6-6	LGBT（性的少数者）等に関するダイバーシティの特徴と事例	91
6-7	価値観の多様性の活用	95
第7章 日本にみるダイバーシティの先進的企業の事例と考察		
		102
7-1	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	102
7-2	株式会社千葉銀行にみる事例と考察	108
第8章 働き方改革とD&I		
8-1	働き方改革の背景と目的	117
8-2	働き方改革とダイバーシティとの関係性	121
第9章 高齢者雇用とダイバーシティ		
9-1	高齢者雇用とダイバーシティとWLB	122
9-2	高齢者雇用推進の阻害要因	129
9-3	高齢者雇用と経営パフォーマンス	132
9-4	高齢者雇用と人事制度	141
第10章 日本企業にみるダイバーシティの経営効果・課題及び展望		
		144
10-1	ダイバーシティの経営効果	144
10-2	ダイバーシティ推進上の課題と展望	150
10-3	ダイバーシティ推進に関するまとめ	153

おわりに	1 5 8
参考文献	1 5 9
謝辞	1 6 5
付録	1 6 6

<図目次>

図1-1-1	日本的雇用慣行に内在する人事管理の二重構造	4
図1-1-2	日本型雇用管理モデル7つの基本要素	5
図1-1-3	日本を取り巻く経営環境の変化	7
図1-1-4	本研究の目的	9
図2-1-1	ダイバーシティの進化	19
図2-2-1	可変的属性と不変的属性	20
図2-2-2	可視(表層的)属性と不可視(深層的)属性	21
図2-3-1	ダイバーシティに関する4つのステージ	25
図3-1-1	AAとダイバーシティ・マネジメントの相違点	30
図4-1-1	高齢化の推移と将来設計	37
図4-2-1	平均勤続年数の推移	38
図4-2-2	共働き世帯数の推移	39
図5-1-1	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	45
図5-1-2	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)	46
図5-1-3	日本政府による女性に関するD&Iへの取組み	48
図5-1-4	高齢者雇用安定法の主な改正内容	51
図5-1-5	平成30年高年齢者雇用就業対策の体系	52
図5-3-1	D&IとWLBの関係	63
図6-1-1	第一生命保険の妊娠・出産・育児・復職に関わる制度	68
図6-1-2	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	69
図6-1-3	ライフワークにあわせた働き方支援の充実	71
図6-1-4	セブン&アイ・ホールディングスのダイバーシティ推進ステップ	73
図6-3-1	「人材のグローバル化」の中身	79
図6-3-2	日本企業の海外進出における5段階	81
図6-6-1	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	92
図6-7-1	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	97
図7-1-1	リクルートグループのダイバーシティ推進	103
図7-1-2	役職別任用実績の推移	104
図7-2-1	千葉銀行における仕事と家庭の両立支援制度	112

図8-1-1	働き方改革の背景・目的・働き方改革実行計画と重点課題	120
図9-1-1	人口構造の推移	124
図9-2-1	高齢者雇用の阻害要因	129
図9-3-1	高齢者の雇用能力面からみた長所	133
図9-3-2	高齢者の雇用能力面から見た短所	134
図9-3-3	高齢者の働き方のイメージ	136
図9-3-4	高齢者の今後の働き方のイメージ	136
図9-3-5	希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況	137
図9-3-6	60歳以上常用労働者の推移	138
図9-3-7	ワーク・ライフ・バランスが実現した姿のイメージ図	140
図9-3-8	ワーク・ライフ・バランスの推進による業績考課イメージ図	140
図9-4-1	賃金と貢献度の賃金カーブ再構築に関するイメージ	143
図10-1-1	ダイバーシティ経営成果のイメージ	146
図10-1-2	正社員女性比率と利益率の関係	147
図10-1-3	管理職女性比率と利益率の関係	147
図10-1-4	企業業績と女性役員の比率	148
図10-1-5	多様な人材と収益率	149
図10-1-6	多様な人材と生産性	149

Ⅱ．審査結果の要旨

高千穂大学大学院 教授・論文審査主査

藤 芳 明 人

1 本博士学位論文申請は2019年4月に提出され、主査1名、副査2名による査読が行われた。また、2019年6月には博士論文申請に関わる学位能力試験（論文・英語論文試験）が行われ、これに合格した。その結果を踏まえて、2020年2月に発表会質疑が行われた。そして、質疑結果による修正課題を含め、本論文の口頭試験審査が2020年2月8日に行われ、その結果、主査1名・副査2名共に合の判定結果とした。

2 本論文の構成と審査評価の上での本論文の提言と要旨

本論文は、日本企業を取り巻く経営環境の変化に適応する人材管理システムとして、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を日本企業に導入・推進・定着するために、D&Iの経営効果、課題及びその展望を論述したものである。

今日、日本の企業において、人材管理システムとしてD&Iが注目されるようになった背景には、①少子高齢化による労働人口減少と労働人口構造の変化による量的・質的な労働力人材不足②日本人の雇用意識及び価値観の多様化③消費市場の成熟化と消費者の多様化④企業経営のグローバル化などの経営環境の劇的な変化がある。

少子高齢化の進行に伴い、日本企業において労働力不足、高齢者雇用者増大、日本人の雇用意識の多様化、経営のグローバル化による多様化が、現実の問題となり顕在化している中で、従来の日本的雇用慣行において、企業経営にとって有効な戦力とされてこなかった人材を、戦力化していく必要があるとの認識が存在すると考えられる。

即ち、未活用労働資源の有効活用であり、そのためには、多様性とその多様性の有効活用が重要であり、多様性を有効活用するための組織変革（企業風土変革）を通しての組織と個人の成長マネジメントシステムとしてのD&Iが重要なのである。

企業における多様な人材活用を考えた場合、女性のみならず、高齢者、障がい者、外国人、LGBTなどの多様な人材をいかに有効活用するかという問題が生じる。そこで、各属性の現状分析、阻害要因の分析をした上で問題点を企業が克服しなければ多様な人材を組織変革を通じて有効活用できないし、企業と個人の成長に繋げるD&I経営を実現する

こともできない。

本論文は以上のような問題意識から、日本的雇用慣行による日本的人事管理制度に焦点を当て、女性、高齢者、障がい者、外国人、LGBT等の多様な人材を雇用し、その後も継続的に雇用され続ける人材を育成し、企業で円滑に活躍することが可能な企業マネジメントの仕組みを、先行研究及び事例研究を通して析出しようとするものである。

本論文は、第1章から第10章の構成で、日本企業を取り巻く経営環境の変化に適応するD&I（多様な人材を受け入れ、多様な人材が組織活動において円滑に能力を発揮し有効活用が可能となるように組織変革《企業風土変革》を行い、組織と個人の成長に繋げるシステム）を日本企業に導入・推進・定着するため、人材管理システムとしてのD&Iの経営効果、課題及びその展望を示唆したものである。

第1章「研究の概要」では、序論として本研究の背景、問題意識、研究目的、研究の方法が説明され、論文の全体構成が示されている。背景の中では、高度成長期を支えた日本的雇用慣行（制度としては終身雇用制度・年功序列賃金制度等であり、特徴として同質性・均質性重視の雇用慣行である）が、人事管理における二重構造的矛盾点を内包している点を論じるとともに、経営環境の変化を背景として、変革しなければならない経緯について明らかにしている。

第2章「ダイバーシティの基本概念」では、先行研究を基にダイバーシティ、D&Iに関する定義の明確化を論じると同時に、D&Iとダイバーシティ・マネジメントとの関係を明らかにしている。ダイバーシティの進化論やステージ論に基づき、ダイバーシティがD&Iに至るプロセスを詳細に論じている。さらに、ダイバーシティの各属性に関して先行研究を基に、可変的属性・不変的属性や可視的属性・不可視的属性に分類しダイバーシティ推進上の留意点を明らかにしている。

第3章「ダイバーシティの歴史的変遷」では、ダイバーシティ発祥の国と言われている米国におけるダイバーシティの歴史的変遷と、日本のダイバーシティの歴史的変遷をダイバーシティの発展段階と関連付けて論じることにより、我が国のダイバーシティの推進状況を明らかにしている。

第4章「日本にみるダイバーシティの意義」では、我が国におけるダイバーシティの必要性の背景を、①少子高齢化による労働人口減少と労働人口構造の変化、②日本人の雇用意識及び価値観の多様化、③消費市場の成熟化と消費者の多様化、及び、④企業経営のグローバル化の4方向から分析することで、日本における人材戦略としてのダイバーシティ

の推進をD&Iの段階まで進展させる必要性があることを明示している。

第5章「日本におけるダイバーシティの現状」では、我が国におけるダイバーシティ推進の取り組み状況を、政府と企業をそれぞれ女性・高齢者・障がい者の視点で分析することにより日本におけるダイバーシティの現状を明確化している。それと同時に、ワークライフバランスは企業におけるD&Iを確立するための中心的な施策であることも論じている。

第6章「日本におけるダイバーシティの属性ごとの特徴と事例」では、ジェンダー・エイジ・グローバル・障がい者・多様な働き方・LGBT等のダイバーシティ属性ごとに特徴を論じた上で、企業の事例分析により、各属性のロールモデルを明らかにすると共に、多様性の効果連鎖に関して取り上げている。

第7章「日本にみるダイバーシティの先進的企業の事例と考察」では、日本におけるD&Iの先進的企業である株式会社リクルートホールディングスおよび株式会社千葉銀行のD&I推進の沿革・取り組みに関して、文献等による事例分析及び考察を行い、ダイバーシティ先進企業におけるロールモデルを分析している。

第8章「働き方改革とD&I」では、政府が主導する働き方改革の背景と目的に関して分析し、働き方改革を成功させる重要な要因がD&Iであること、しかし、大部分の日本企業のダイバーシティの発展段階はD&I段階まで至っていないことに関して論じている。

第9章「高齢者雇用とダイバーシティ」では、我が国におけるダイバーシティの中心的な課題となる高齢者雇用について、日本的雇用制度の変革との関係で論じている。そして、高齢雇用者を戦略化するために①引退のエイジフリー化②処遇制度のエイジフリー化③就業選択のエイジフリー化の必要性を論じている。また、高齢雇用推進の阻害要因として、①社会システムや社会習慣等の社会環境的問題②終身雇用制度・年功序列賃金制度と定年制の有する雇用排出機能・雇用保障機能等の日本的雇用慣行の問題③高齢者自身の意識や心理状態の問題に関しても論じることを通して、高齢者雇用の方向性を提示している。

第10章「日本企業にみるダイバーシティの経営効果・課題及び展望」では、本論文の結論と今後の課題及び展望が論述されている。先行研究等においてダイバーシティ推進の経営効果の有効性が明確にならなかった要因として、多様性の数値増加と経営効果の関係のみに視点が奪われ、多様性の数値に多様性の活用の仕組みの進展度、即ちダイバーシティ進展度を考慮しなかった点が欠如していることを指摘している。

多様性と企業経営の有効性との関係に関しては、労働者の置かれている背景により大き

く左右されることはしばしば指摘されてきているものの、いまだにダイバーシティ推進と経営効果に対する有効性との関係は統一的な見解にはなっていないように思われる。本論文は、未だに解明されていないダイバーシティ推進と経営効果に対して、具体的な問題の探究と把握を試みている。

そして、D&I推進上の課題としては、次の4点を提言している。

① トップの経営戦略・コミットメントの重要性

D&I推進の先進企業において共通して言えることは、経営トップがD&I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、D&I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D&I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D&I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、D&I推進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。従ってトップ自らがD&I推進に関して強いコミットメントを実施し、社内必要性を知らしめているかが、各企業におけるD&I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。日本の企業のダイバーシティ推進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、公正かつ柔軟に個々の社員を管理する個別契約的思考での社内体制や、管理職の意識改革、及び、スキルを身に付ける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、現状では不十分と言わざるを得ない。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、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をチームと

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べきである。

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、自律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

D&I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D&I推進の実施を再検討すべきである。

日本企業の環境変化に適応するダイバーシティ経営が、企業の経営成果に有効に働くには、ダイバーシティからD&Iの段階に発展することが重要であり、今後、企業のトップマネジメントの意識改革と組織変革（企業風土変革）を行う上での基礎的認識を提供するものである。

本大学院修士課程における修士論文「高齢化社会に対応した人事管理に関する一考察—高齢化社員の戦力強化と経営力向上のための人事管理」の研究対象を、高齢者から女性・外国人・障がい者まで拡大させた雇用の推進と活用に関する研究に取り組んでいる。

修士・博士課程と一貫性のある研究姿勢に基づき、今後の日本が直面する労働力不足の課題に対応すべく「高齢者、女性そして外国人等の労働資源を三身一体の未活用労働資源として捉えた人事管理論」を展開する論文である。

これは企業における労働力の多様化、すなわちダイバーシティの問題である。ダイバーシティに関する概念は時代と共に拡大・進化しインクルージョン（包括）と結びついて、

近年ではダイバーシティ&インクルージョン（Diversity and Inclusion：D&I）人材戦略と位置付けられる。

本論文では、ダイバーシティならびにD&Iに関する先行研究や文献を分析し、日本におけるダイバーシティ及びD&Iの基本概念を明確にした上で日本のD&Iの経営効果、課題、今後の展望に関して考察している。

非常に多くの文献、関連資料の分析に立脚した丁寧な研究は評価に値する。そして各章ごとの提言や指摘を評価し、内容を審査し、博士論文として認可できると判断、合判定とした。

<目 次>

はじめに	1
第 1 章 研究の概要	3
1-1 研究の背景と目的	3
1-2 研究の方法と論文構成	10
第 2 章 ダイバーシティの基本概念	16
2-1 ダイバーシティの定義	16
2-2 ダイバーシティの分類	19
2-3 ダイバーシティのステージと属性	22
第 3 章 ダイバーシティの歴史的変遷	27
3-1 米国にみるダイバーシティの歴史的変遷	27
3-2 日本にみるダイバーシティの歴史的変遷	32
第 4 章 日本にみるダイバーシティの意義	36
4-1 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	36
4-2 日本人の雇用意識及び価値観の多様化	37
4-3 消費市場の成熟化と消費者の多様化	39
4-4 企業経営のグローバル化	40
第 5 章 日本におけるダイバーシティの現状	42
5-1 日本政府によるダイバーシティへの取り組み	42
5-2 日本企業によるダイバーシティへの取り組み	55
5-3 WLBとD&I との関連	61
第 6 章 日本におけるダイバーシティの属性ごとの特徴と事例	
	65
6-1 ジェンダー（性別）ダイバーシティの特徴と事例	65
6-2 エイジ（年齢）ダイバーシティの特徴と事例	73
6-3 グローバル（国際化）ダイバーシティの特徴と事例	
	78
6-4 障がい者ダイバーシティの特徴と事例	84
6-5 多様な働き方に関するダイバーシティの特徴と事例	87

6-6	LGBT（性的少数者）等に関するダイバーシティの特徴と事例	9 1
6-7	価値観の多様性の活用	9 5
第 7 章	日本にみるダイバーシティの先進的企業の事例と考察	1 0 2
7-1	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	1 0 2
7-2	株式会社千葉銀行にみる事例と考察	1 0 8
第 8 章	働き方改革とD&I	1 1 7
8-1	働き方改革の背景と目的	1 1 7
8-2	働き方改革とダイバーシティとの関係性	1 2 1
第 9 章	高齢者雇用とダイバーシティ	1 2 2
9-1	高齢者雇用とダイバーシティとWLB	1 2 2
9-2	高齢者雇用推進の阻害要因	1 2 9
9-3	高齢者雇用と経営パフォーマンス	1 3 2
9-4	高齢者雇用と人事制度	1 4 1
第10章	日本企業にみるダイバーシティの経営効果・課題及び展望	1 4 4
10-1	ダイバーシティの経営効果	1 4 4
10-2	ダイバーシティ推進上の課題と展望	1 5 0
10-3	ダイバーシティ推進に関するまとめ	1 5 3
おわりに	1 5 8
参考文献	1 5 9
謝辞	1 6 5
付録	1 6 6

<図目次>

図1-1-1	日本的雇用慣行に内在する人事管理の二重構造	4
図1-1-2	日本型雇用管理モデル7つの基本要素	5
図1-1-3	日本を取り巻く経営環境の変化	7
図1-1-4	本研究の目的	9
図2-1-1	ダイバーシティの進化	19
図2-2-1	可変的属性と普遍的属性	20
図2-2-2	可視(表層)的属性と不可視(深層)的属性	21
図2-3-1	ダイバーシティに関する4つのステージ	25
図3-1-1	AAとダイバーシティ・マネジメントの相違点	30
図4-1-1	高齢化の推移と将来設計	37
図4-2-1	平均勤続年数の推移	38
図4-2-2	共働き世帯数の推移	39
図5-1-1	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	45
図5-1-2	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)	46
図5-1-3	日本政府による女性に関するD&Iへの取組み	48
図5-1-4	高齢者雇用安定法の主な改正内容	51
図5-1-5	平成30年高年齢者雇用就業対策の体系	52
図5-3-1	D&IとWLBの関係	63
図6-1-1	第一生命保険の妊娠・出産・育児・復職に関わる制度	68
図6-1-2	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	69
図6-1-3	ライフワークにあわせた働き方支援の充実	71
図6-1-4	セブン&アイ・ホールディングスのダイバーシティ推進ステップ	73
図6-3-1	「人材のグローバル化」の中身	79
図6-3-2	日本企業の海外進出における5段階	81
図6-6-1	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	92
図6-7-1	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	97
図7-1-1	リクルートグループのダイバーシティ推進	103
図7-1-2	役職別任用実績の推移	104
図7-2-1	千葉銀行における仕事と家庭の両立支援制度	112

図8-1-1	働き方改革の背景・目的・働き方改革実行計画と重点課題	120
図9-1-1	人口構造の推移	124
図9-2-1	高齢者雇用の阻害要因	129
図9-3-1	高齢者の雇用能力面からみた長所	133
図9-3-2	高齢者の雇用能力面から見た短所	134
図9-3-3	高齢者の働き方のイメージ	136
図9-3-4	高齢者の今後の働き方のイメージ	136
図9-3-5	希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況	137
図9-3-6	60歳以上常用労働者の推移	138
図9-3-7	ワーク・ライフ・バランスが実現した姿のイメージ図	140
図9-3-8	ワーク・ライフ・バランスの推進による業績考課イメージ図	140
図9-4-1	賃金と貢献度の賃金カーブ再構築に関するイメージ	143
図10-1-1	ダイバーシティ経営成果のイメージ	146
図10-1-2	正社員女性比率と利益率の関係	147
図10-1-3	管理職女性比率と利益率の関係	147
図10-1-4	企業業績と女性役員の比率	148
図10-1-5	多様な人材と収益率	149
図10-1-6	多様な人材と生産性	149