

博士論文

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

<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	117
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	122
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		158
参考文献		159
謝辞		165
付録		166

<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	1 2 0
図9-1-1	人口構造の推移	1 2 4
図9-2-1	高齢者雇用の阻害要因	1 2 9
図9-3-1	高齢者の雇用能力面からみた長所	1 3 3
図9-3-2	高齢者の雇用能力面から見た短所	1 3 4
図9-3-3	高齢者の働き方のイメージ	1 3 6
図9-3-4	高齢者の今後の働き方のイメージ	1 3 6
図9-3-5	希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況	1 3 7
図9-3-6	60歳以上常用労働者の推移	1 3 8
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	1 4 0
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	1 4 0
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	1 4 3
図10-1-1	ダイバーシティ経営成果のイメージ	1 4 6
図10-1-2	正社員女性比率と利益率の関係	1 4 7
図10-1-3	管理職女性比率と利益率の関係	1 4 7
図10-1-4	企業業績と女性役員の比率	1 4 8
図10-1-5	多様な人材と収益率	1 4 9
図10-1-6	多様な人材と生産性	1 4 9

はじめに

現在、日本企業を取り巻く経営環境は激変している。この経営環境の激変には、人口減少に伴う量的・質的労働力不足、超高齢社会による大量の高齢雇用者の発生、雇用者・消費者の意識や価値観の多様化、さらには、グローバルな規模での消費者ニーズの多様化等がある。今後これらの経営環境の変化に適応し、企業の経営資源としての人材を最大限に活かすには、柔軟、且つ大胆に企業組織や企業のマネジメントを変革する必要がある。

大学院修士の時に、我が国における少子高齢社会及び人口減少の急激な進展による労働力不足を量的・質的に補填すると共に、世界に類を見ない日本の高齢者の高い就業に対するニーズを満たし、モチベーションを高める人事管理の仕組みが必要ではないかとの問題意識から、修士論文の研究テーマとして、「高齢化社会に対応した人事管理に関する一考察－高齢社員の戦力強化と経営力向上のための人事管理－」を採り上げ、修士2年間の研究成果として修士論文にまとめた。

そして、修士論文の最後に、今後の研究課題としては、「労働力減少時代において日本が競争力を維持・発展していくためには、高齢者に加え、女性並びに外国人と言う企業内外の未活用労働資源の積極的な有効活用を考えなければならない」と提起した。

更に、研究課題の探究のための今後の研究テーマとして「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」を展開したいと考えていた。

もちろん近年では、日本企業においても、高齢者・女性・外国人を雇用している企業は増加している。しかし、現実的には高齢雇用者の就労ニーズが十分満足されている状況ではなく、また、日本における女性や外国人の雇用率は世界と比較すると依然として低い状況である。更に、高齢者・女性・外国人等の多様性のある人材を雇用した多くの企業においてすら、それら多様性を有する人材の知識・技能等の能力を、企業経営に戦力として十分活かしきれていない現状が存在するように思える。

今後、我が国において、少子高齢化と人口減少と言う難題を克服し、企業競争力の維持・発展を継続するには、これまで以上に採用段階及び入社後の活用面において、人材の多様化・活性化を図ることが重要である。

もちろん、現時点において企業における人材の多様化と活用を独自の視点から円滑に実施し、経営効果を上げている企業も存在するが、残念ながら必ずしも多くない状況である。

しかし、その様な状況下であっても、高齢者雇用を実現している企業、女性雇用を実現し女性の職場での高い定着率とモチベーションの高さや、能力に見合った処遇を実現している企業、外国人雇用を実現し重要ポストを任せている企業、或いは、障がい者を負の資産とせず積極的に活用している企業も確実に存在する。

その様な企業は、高齢者・女性・外国人、あるいは障がい者等の雇用の推進と活用をどのように推進し成功させているのだろうか。

本論文の主要な目的は、高齢者・女性・外国人、並びに障がい者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、事例研究を通して理論的・実証的に整理・探究することにある。

研究を進める過程において、多様な雇用者を企業が組織内に柔軟に取り入れ、多様性のある人材の有する知識と能力を組織で積極的に発揮し、円滑な企業経営の維持・発展に繋げるためには、スタートの起爆剤としての、企業のトップの雇用理念の在り方が重要であると同時に、多様性を受け入れ活用することが可能な組織体質への改善が必要であるように感じてきた。

企業に異質な雇用者を取り入れることは労働力の多様化であり、ダイバーシティと言われる。そして、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: 以下D&Iと略す）と言う人材戦略として展開されている。

しかし、ダイバーシティ（多様性）やD&I（多様性と受容）と言う用語は、文献によりその用語の定義が未だ統一していないように思える。また、多くの日本の企業においては、D&I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やD&Iの基本概念の明確化を図り、さらに、先行研究やその他の文献を参考にして日本のD&Iの現状を分析し、D&Iの経営効果・課題、及び、今後の展望に関して考察するものとする。

そして、それらの考察を通して、多くの日本企業において、D&Iがより認知度と浸透度を増し、日本企業の競争優位性の向上が進展することを願うものである。

なお、本文中では「障がい者」という表記を原則として使用し、法律や用語として「障害者」等の表記がされているものに関しては原文の通りの表記としている。

第1章 研究の概要

1-1 研究の背景と目的

(1) 研究の背景

これまで日本企業の人事管理は、日本的雇用慣行（終身雇用制度・年功賃金制度などの雇用慣行）¹に基づく日本型人事管理モデル²が主流であった。この日本的雇用慣行は、「一流企業の男性社員に等しく人的な資本投資（教育・訓練への費用投入）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。

その一方で、日本的雇用慣行は、幾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言える。日本的雇用慣行に起因する二重構造的な矛盾点に関して、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」³と述べている。

これは、日本的雇用慣行が現在日本の労働市場における人的資本投資における男女間の「性」格差、人的資本投資の規模による企業間の「生産性」格差、人的資本投資の主たる対象か否かと言う点での正・非社員間の「待遇」格差と言う各種の二極化を生み出した大きな原因であることを指摘していると考えられる。

また、日本的雇用慣行に起因する矛盾点に関して山極（2016）は、「日本的雇用慣行の対象は、家庭内において大きな責任を背負わず、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言う位置づけであった」⁴と述べている。これは、ワークライフバランスとの関連において、男性は家庭的な比重が軽く、制限無く仕事に集中可能であるのに対して、女性は家庭的比重が男性と比較して極端に重いため、雇用期間や職務内容において大きな格差が生じていることを指摘したものである。

別の言葉に換言するなら、日本的雇用慣行の性的格差が制約社員・無制約社員との位置づけの格差を生んだとしているのである。

さらに、日本的雇用慣行の二重構造に関して今野（2014）は、「基幹社員は無制約社員」⁵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」⁶ と延べている。

これも、日本における伝統的な人事管理における制約社員・無制約社員間の二重構造について指摘したものであると言える。

	人的資本投資先	二重構造
森口（2013）	一流企業の男性社員	正社員（男性中心・大企業） 非正社員（女性中心・中小企業）
今野（2014）	無制約社員（基幹社員）	無制約社員（基幹社員・男性中心・中核） 制約社員（周辺社員・女性中心・非中核）
山極（2016）	長期雇用の男性社員	男性従業員（仕事に専念・長期雇用・主流） 女性従業員（家庭に専念・短期補助・補助）

図 1-1-1 日本の雇用慣行に内在する人事管理の二重構造

出所：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、今野浩一郎（2014）「高齢者の人事管理」（中央経済社）p. 30、山極（2016）「女性活躍の推進」（経世連出版）p. 25 を参考に作成

以上のように、森口、今野、山極らは、日本的雇用慣行は日本の伝統的な慣習としてワークライフにおける分業体制からくる男女間の分業を前提として、社員の性別属性をベースとした女性を主たる対象とした制約社員に対する人事管理と、男性を主たる対象とした無制約社員に対する 2 つの異なる人事管理が存在しており、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、女性の社会進出が進展した今日でも、家事、育児及び介護等において男性と比較し、依然として女性に過重な負担をもたらしている。行政の法的整備や企業の福利厚生において育児環境は制度的に不十分と言える状況と相俟って、我が国の人口減少の要因となっている少子化をもたらす原因ともなっている。

さらに、我が国において、女性の社会進出が進んでいるにもかかわらず、出産・育児休業後の女性の職場復帰制度の整備が不十分な状況があり、女性の出産・育児休暇後の職場復帰を阻害する大きな要因ともなっている。

このように日本的雇用慣行が人事管理の二重構造と言う矛盾点を内包していたにも拘らず、高度成長期における日本企業に大きく普及し、効率的に機能したその背景には、森口（2013）の言うように、7つの基本機能が存在していたからであろう。

即ち、森口（2013）による日本的雇用慣行の7つの基本機能とは、「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、並びに、⑦職種を超えた従業員の一元管理が実施可能な機能である」としている。（図1-1-2参照）

そして、7つの基本機能の各機能が他の機能の限界効果を向上させる相互補完性を有していたからこそ、我が国において奇跡とも言える高度成長が実現できた大きな要因であると筆者は考えている。

日本型人事管理モデルの基本機能	具 体 的 な 内 容
①新規学卒者定期一括採用	注意深い人選の下に毎年4月に新規学卒者を定期採用する。
②体系的企業内教育訓練	新採用者の教育研修の実施、広範なジョブローテーションとOJTにより幅広い技能形成の促進をする。
③定期昇給・定期昇格	査定付き定期昇給制度の下、職務遂行能力に応じた昇給・昇進により企業内でのキャリア形成をする。
④柔軟な職務配置・小集団活動	ホワイトカラー及び現場ライン労働者共に高度の知的熟練を有し、小集団活動への参加を期待される。
⑤定年までの雇用保障	余程の経営危機に陥らない限り正社員を定年まで解雇しないと言う労使間の暗黙の了解がある。
⑥企業別組合と労使協議制	企業別組合による経営者のモニタリング、労使間の情報共有と事前協議の為の労使協議制メカニズムが存在する。
⑦職種を超えた従業員の一元管理	ホワイトカラーとブルーカラーの従業員を正社員として一元管理する。

※ 以上の人事政策は、相互に限界効果を高める相互補完性を有している。

図1-1-2 日本型人事管理モデルの7つの基本要素

出所：森口千晶（2013）日本労働研究雑誌p54を参考に作成

しかし、近年、日本の企業を取り巻く経営環境には大きな変化が生じてきた。この経営環境の変化としては、①労働人口減少②人口の高齢化③人材の多様性④経済のグローバル化の進展の4つが挙げられる。

第1の労働人口減少とは、先進諸国に多く見られる社会の成熟化⁷に伴う少子化による人口減少、及び、生産の担い手としての労働人口の減少を言う。即ち、日本の人口減少は消費者層の縮小による、国内市場規模の縮小を意味する。そして、国内市場規模の縮小は、マーケットの実質的縮小を意味するため、企業間競争の激化により、個々の企業レベルでのマーケットシェアの確保が非常に困難なものとなってきたのである。

第2に挙げられるのは、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人口の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。高齢者の収入確保の立場から、年金支給開始との連携を図るため、2012年に高年齢者等の雇用の安定に関する法律が改正され、企業は老齢基礎年金・老齢厚生年金が満額支給開始になる65歳まで、就労を希望する高齢者を継続雇用の対象としなければならなくなった。そして、今後も企業における高齢雇用者数は継続的に増大すると同時に、雇用者に占める高齢労働者比率が高くなるのは確実である。今後ますます増加する高齢雇用者に対する人材戦略を、これまでの福祉的雇用から戦力的雇用⁸に大きく方向転換しなければ、人件費が高コスト・高負担となり、企業経営にとり大きな支障となることが懸念されるようになった。

第3に挙げられるのは、企業組織において性別、国籍、年齢、身体的特徴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多様性が高度化する現象が起こって来ていることである。その結果、企業にとり、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程の重要性を増して来たのである。

第4に挙げられるのは、CPTPP（環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定、Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership、2018年12月30日発効）、日欧EPA（Japan-EU Economic Partnership Agreement、日EU経済連携協定、2019年2月1日発効）による世界GDPの4割弱を占める巨大貿易圏の発足など、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。

経済のグローバル化の進展は、具体的には消費者やC S R（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）などの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。

経済のグローバル化による多様化の具体例としては、既に欧米企業では、L G B T（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⁹している。このことは、日本の企業において経済のグローバル化による多様化への適切な対応が多様性という視点から求められることになることを意味するものである。（図1-1-3参照）

経営環境変化要因	変 化 要 因 の 内 容
①人口減少	少子高齢化の進行 趨勢的な労働人口の減少 国内市場の縮小 企業間競争の激化（マーケットシェア確保が困難）
②急激な高齢化	高齢者雇用の増加（雇用者の年齢構成の変化） 高齢雇用者の人材戦略の転換（福祉的雇用から戦略的雇用へ） 労務費の高コスト化（企業成長の障害）
③人材の多様化	表層的レベル（性別、年齢、知識、経験、働き方）の多様化 深層的レベル（知識、価値観、態度、信条）の多様化
④グローバル化	国際競争の激化（対企業、対国家） グローバル化した消費者ニーズへの対応

図1-1-3 日本を取り巻く経営環境の変化

出所：筆者作成

以上のような企業経営環境の変化に対して、各企業は組織内に、ダイバーシティと言う人材戦略を取り入れ、推進することにより、性別・国籍・年齢・知識・経験・働き方などの多様な属性を有する人材の有効活用が可能となるのではないだろうか。

ダイバーシティの先進国である米国は、ダイバーシティと言う人材戦略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¹⁰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の役割を担っている。

それに対し、日本は日本的雇用慣行による日本的人事管理が、未だに根強く企業内に組織的風土として残っている。また、ダイバーシティに関するトップマネジメントの認識自身がダイバーシティの推進に対して消極的姿勢が多く、その結果、日本の企業におけるダイバーシティに関する認知度と浸透度の格差は、米国と比較して大きいと言える。

以上のように、日本企業を取り巻く経営環境は非常に大きく変化している。そのため、日本的雇用慣行に基づく日本的人事管理を、その変革に対応可能な人事管理に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。

特に、日本のトップマネジメントが強力なリーダーシップを発揮し、企業におけるダイバーシティの牽引役としての役割を担っていくことが重要であろう。

(2) 研究の目的

本研究の目的は、近年において日本企業を取り巻く経営環境が大きく変化し、日本的人事管理を支える前提要因としての7つの基本機能も変容してきたことに伴い、それらの変化に対応した、解決方法の方向付けを整理・探究することにある。

具体的には、第1に労働人口の減少は、企業に人材の量的・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の採用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いる。

また、今後、IT化・サービス化・ソフト化の進展に伴い、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の確保も困難になってくる。

以上の様な経営環境の変化の中で、積極的に多様な人材の採用を推進している日本企業もあるが、そのような先進的な日本企業でさえ外国人、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言えない現状があるのではないだろうか。

人材の量的及び質的不足と、有効活用という課題に対しての有効な解決策として、D&Iと言う人材戦略が有効であるのではないかを明確化することにある。

第2に、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ワークライフバランス (work-life balance : WLB)¹¹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いる。

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)の採用及び活用、キャリアパス(career pass)の複線化¹²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言うべきものが必要となってくるのではないだろうか。

労働者の価値観の多様化という課題に対応した、多様で革新的な人事管理モデルはどのようなモデルがあるのかを探究することである。

第3に、歴史的経緯の中で、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経緯があり、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」として現在も根強く残っているのも事実であろう。

その様な環境の中で、D&Iに基づく人材戦略をとる先進企業において、どのような人材戦略をとり、今後どのような方向に進んでいくのか。その様な先進企業の事例研究を通して、他の企業がモデルとすべきD&Iに関する人材戦略モデルを探究する。

企業環境の変化	企業環境変化に伴う課題	研究目的(課題の対応策)
①労働人口減少	人材の質的・量的不足 多様な人材の有効活用	新たな人材戦略としてD&Iの有効性を明確化する
②就業者志向の多様化	WLB重視志向 やりがいのある仕事重視志向	多様で革新的な人材管理モデルを探究する
③日本的雇用慣行の変化の必要性	人材管理の二重構造からの脱却 根強い意識と仕組み構造による 新たな人材管理への障害	D&I先進企業の事例分析 と新たな人材戦略モデルを 探究する

図 1-1-4 本研究の目的

出所：筆者作成

1-2 研究の方法と論文構成

(1) 研究の方法

今後、日本の企業が、労働人口の減少による量的・質的な労働力人材不足、働く側の多様な意識や価値観の多様化、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、国内市場及び海外市場で競争力を維持し発展していくためには、多くの企業が人材面の組織構造改革である、ダイバーシティの推進に本格的に取り組む必要がある。

そのために、①新たな人材戦略としてのD&Iの有効性の明確化③多様で革新的な人材管理モデルの探究③D&I先進企業の事例分析と新たな人材戦略モデルの探究と言う3つを本研究の主たる目的とし、併せて人材戦略の今後の展望と展開について研究する。

(2) 論文構成

本論文は、以下のように第1章から第10章で構成されている。

第1章「研究の概要」は、(1)研究の背景と目的(2)研究の方法と論文構成から構成される。

本研究の背景と目的では、高度成長期を支えた日本的雇用慣行が、経営環境の変化により変革しなければならない経緯についての概略を述べると共に、本研究の目的として、①D&Iの人材戦略としての有効性の明確化、②多様で革新的な人材管理モデルの探究、③D&I先進企業の事例分析と人材戦略モデルの3つであることを示している。

研究の方法と論文構成では、D&Iの定義の明確化、D&Iの経営効果の解明、D&Iの先進企業の人材戦略の解明を通して、D&Iという人材戦略の今後の展望の探究と提言をすると言う研究方法を述べると共に、そのプロセスとしての論文構成を、図を用いながら述べている。

第2章「ダイバーシティの基本概念」は、(1)ダイバーシティの定義(2)ダイバーシティの分類、及び、(3)ダイバーシティのステージと属性から構成される。

先行研究やその他の文献等を参考にして、第2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。

特に、日本におけるダイバーシティ研究の歴史が浅いせいか、ダイバーシティ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、ダイバーシティとD&Iの定義の明確化を図ると共に、ダイバーシティを構成する属性の分類、ダイバーシティのステージと属性に関する分析を通してよりダイバーシティ概念の明確化を図る。

第3章「ダイバーシティの歴史の変遷」は（1）米国にみるダイバーシティの歴史の変遷、及び、（2）日本にみるダイバーシティの歴史の変遷より構成される。

第3章では、背景の違う日米におけるダイバーシティからD&Iに至る歴史の変遷を整理・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さらなる明確化を図っている。

第4章「日本にみるダイバーシティの意義」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、（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から構成される。

今日の日本企業においてD&Iが人材戦略上注目され、企業において推進されるようになった背景を、上記の4つの視点から分析・整理する。

第5章「日本におけるダイバーシティの現状」は、（1）日本政府によるダイバーシティへの取り組み、（2）日本企業によるダイバーシティへの取り組み、及び、（3）WLBとD&Iとの関連から構成される。

日本におけるダイバーシティの現状について、日本政府と日本企業におけるダイバーシティへの取り組みに関して官民の両面から分析することで、日本政府と日本企業のダイバーシティに関する方向性を整理・分析する。

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」は、（1）ジェンダー（性別）ダイバーシティの特徴と事例、（2）エイジ（年齢）ダイバーシティの特徴と事例、（3）グローバル（国際化）ダイバーシティの特徴と事例、（4）障がい者ダイバーシティの特徴と事例、（5）多様な働き方に関するダイバーシティの特徴と事例、（6）LGBT（性的少数者）ダイバーシティの特徴と事例、及び、（7）価値観の多様性の活用の7つから構成される。

この章では、日本におけるダイバーシティに関して、属性ごとに特徴的企業の事例分析と考察を行う。

第7章「日本企業にみるダイバーシティの先進的企業の事例と考察」は、（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、及び、（2）株式会社千葉銀行にみる事例と考察から構成される。

ダイバーシティ推進の先進的な日本企業において、ダイバーシティを総合的な視点から事例として取り上げ整理・分析する。

第8章「働き方改革とダイバーシティ」は、（１）働き方改革の背景と目的、及び、（２）働き方改革とダイバーシティとの関連性から構成される。

今日的な政府の重要施策である働き方改革の背景と目的をダイバーシティの背景と目的と比較・検討し、それにより両者の関連性に関して言及する。

第9章「高齢者雇用とダイバーシティ」は、（１）高齢者雇用とダイバーシティとWLB、（２）高齢者雇用推進の阻害要因、（３）高齢者雇用と経営パフォーマンス、及び（４）高齢者雇用と人事制度から構成される。

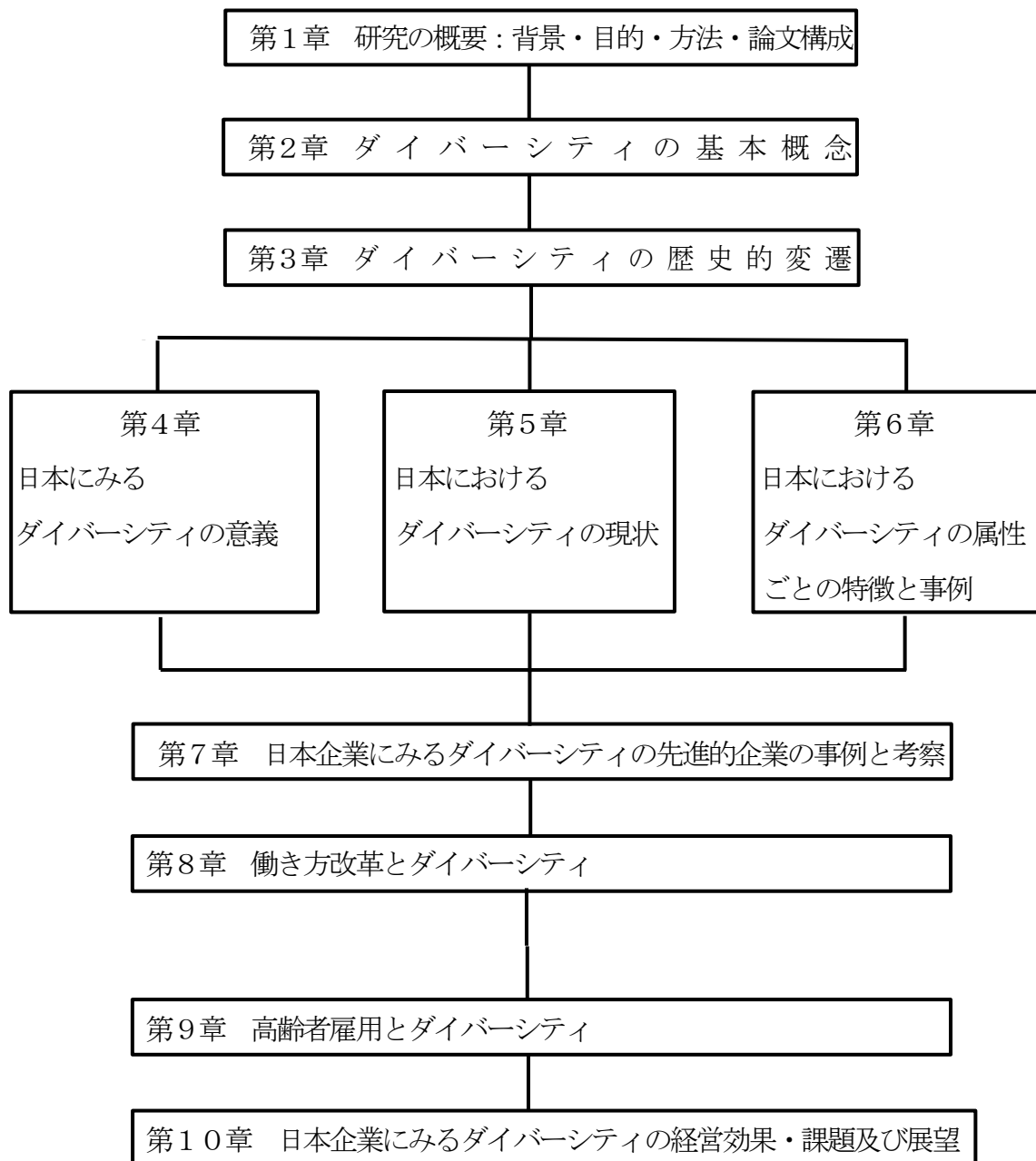
ダイバーシティ推進の中心対象である高齢者に再度焦点をあて、推進上の阻害要因を整理分析することで、高齢者雇用の推進が企業パフォーマンスに与える影響を考察し、高齢者雇用に関する人事制度、特に賃金制度に関して言及する。

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」は、（１）ダイバーシティの経営効果、（２）ダイバーシティ推進上の課題、及び、（３）ダイバーシティ推進に関する展望と提言から構成される。

第10章では、第9章までの結果を受けてダイバーシティの経営効果・課題に関して整理・分析及び考察を行い、将来的展望に関して考察する。

最後に、上記の結果を受けて企業におけるD&I推進に関するまとめをする。

なお、本文中でのダイバーシティと言う表現は、（１）ダイバーシティからD&Iまでの全てを包括した「広義のダイバーシティ」を意味する場合と、（２）ダイバーシティのみを意味する「狭義のダイバーシティ」を意味する場合、そして（３）ダイバーシティからの発展型である「D&I」を意味する場合があることを確認しておく。



【注】

- 1 一般的に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」を言う。また、平成10年版厚生白書において日本的雇用慣行とは「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図り、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。

この日本的雇用慣行は、成長人口と高度経済成長(1955年～1973年)と言う条件の下、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。また日本的雇用慣行の特徴として人事管理における均質性、等質性、同質性を有している。

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 前掲書 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言うことになる」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 前掲書 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、色々な状況を呈している社会のことを言う。

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 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言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(2016) p.4参照

- 11 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](#)並びに[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、官民を挙げての様々な取り組みが進められている。

- 12 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](#)のことを言う。企業がキャリアパスを示すことで、従業員は中・長期的のどのような[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)

また、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言うものがあり、いわゆる、マネージャーとしてキャリアを積むしか道はないと言うものを言う。この場合、昇進(一般社員→主任→係長→課長・・・と言う、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言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、職人として技を極めていくことで、処遇や、技術者としてのランクが上がっていく。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、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。キャリアパスの複線化の場合は、自分に合った、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。

第2章 ダイバーシティの基本概念

2-1 ダイバーシティの定義

(1) ダイバーシティ

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: Equal Employment Opportunity Commission)¹³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」¹⁴という概念である。

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¹⁵へと拡大化しており、事実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¹⁶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: monoculture)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(マルチカルチャー: multiculture)」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)¹⁷と言える。

本研究においては、この段階でのダイバーシティを狭義のダイバーシティと定義することにする。

(2) D&Iとダイバーシティ・マネジメントとの関係

まず、D&Iとダイバーシティ・マネジメント(Diversity Management)との関係について明確化しておかねばならない。

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と言える。

また、ダイバーシティ・マネジメントは多様性の管理に限定されず、多様性により生み出される価値を企業組織全体で共有し、その結果として、企業の組織力や競争力の強化に繋げる有効な管理手法の一つであるとされている。（日本政策金融公庫 経営情報2010年10月28日 No. 372 参照）

ダイバーシティ・マネジメントは、米国ではD&I（多様性の受容）¹⁸ と言われている。また、日本の企業でも多様性を企業の組織力や競争力の強化に有効に活かす取り組みと言う点を強調し、D&Iと表現されることが多くなっている。

谷口（2005）によると、「ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材を組織に取り込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバーシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある。」¹⁹ と定義している。

馬淵（2011）によると、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。」²⁰ 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）によると、「ダイバーシティ²¹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・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略」であると定義している。（文部科学省ホームページ2016年10月13日閲覧）

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、時間的制約など）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。²²

富士通グループは、D&I（多様性の受容）に関して「国籍、性別、年齢の違いや障がい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）」と述べている。²³

経済産業省ではダイバーシティ・マネジメントを「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営である」と定義している。²⁴

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D&Iと言う記述を用いている。

以上の記述を見る限り、我が国においても米国と同じ様に、D&Iとダイバーシティ・マネジメントとは概ね同じ意味で使用されており、同義語と考えて良いのではないだろうかと考えられる。

従って、本論文ではD&Iとダイバーシティ・マネジメントを同義語として使用することにする。

(3) ダイバーシティとD&Iの定義

ここで、用語の混乱を避けるため、ダイバーシティとD&Iの定義に関して再確認しておく。

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。それに対して、D&Iは「属性の異なる人を受け入れ、そして、その人たちの有する能力を組織活動に貢献できるようにする」ことが重要となってくる。

そこで、筆者は現段階においてダイバーシティとD&I（或いは、ダイバーシティ・マネジメント）を谷口・馬淵・木谷らのダイバーシティに関する見解を基にして以下のように定義する。

即ち、「ダイバーシティは、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」を言うのに対して、「D&I（または、ダイバーシティ・マネジメント）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。

ダイバーシティからD&Iへのステップアップとしては、第1ステップとしては、「企業組織は多様性に欠ける状態」であるモノカルチャー状態を示す。第2ステップとしてのダイバーシティは、多様性を有する人材戦略(ダイバーシティ)に進展するものの、多様性に対する暗黙的な排斥や区別が依然として残っている状況であり、自己の能力を最大限に

発揮可能な状況とはなっていない状態を指す。そして、第3ステップとしてのダイバーシティは、多様性を有する組織内の人材に対して、自己の能力を組織的な障害なく発揮可能な機会の提供と能力の育成が行われ、企業のイノベーションと相互成長へと繋がるのである。この状況に来てようやくダイバーシティからD&Iになったと言えるのである。(図 2-1-1 参照)

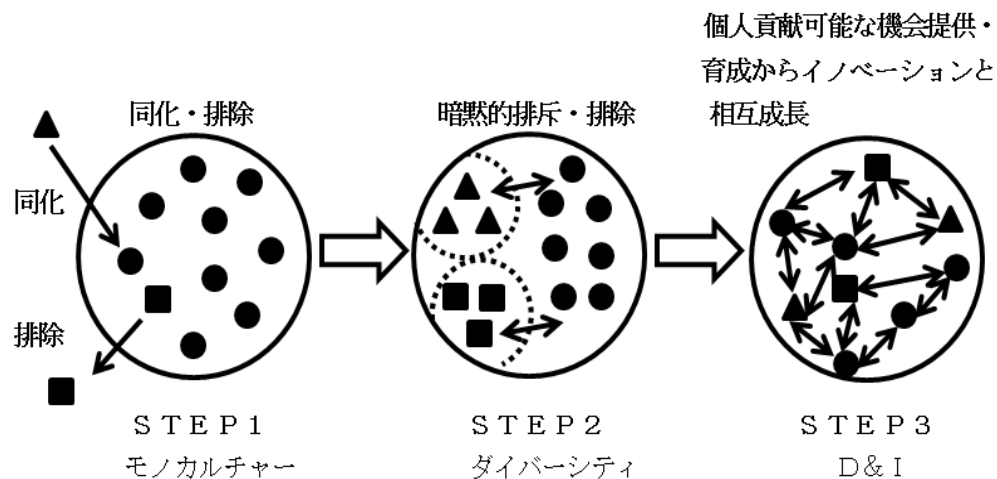


図 2-1-1 ダイバーシティの進化

出所: http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/inclusion.html を参考に作成

従って本稿では、ダイバーシティに関する定義を、①狭義のダイバーシティ（第2ステップの状況）と、②広義のダイバーシティ（第2ステップから第3ステップまでの全てを含む）並びに、③D&I（第3ステップの状況を意味する）の3通りとする。

また、本論で、ダイバーシティと言う場合には、原則として②の広義のダイバーシティを意味するものとする。

2-2 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。

そして、この属性をいくつかの切り口で分類することに関して、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、さらに各々二つに分類している。

即ち、人権尊重の視点と言う切り口によりダイバーシティに関する属性を分類すると、「不変的」か「可変的」という分類になるのである。（図 2-2-1 参照）

例えば、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のである。一方で、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のである。

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。不変的か否かと言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」²⁵ であるとしている。

筆者も、荒金の言うように「年齢、性別、性的志向、身体的特徴、価値観、国籍、人種、民族、出身地と言うような不変的属性」に関して尊重し、差別の対象としない経営環境を構築することが人材の有効活用から見ても最も重要であると考えている。

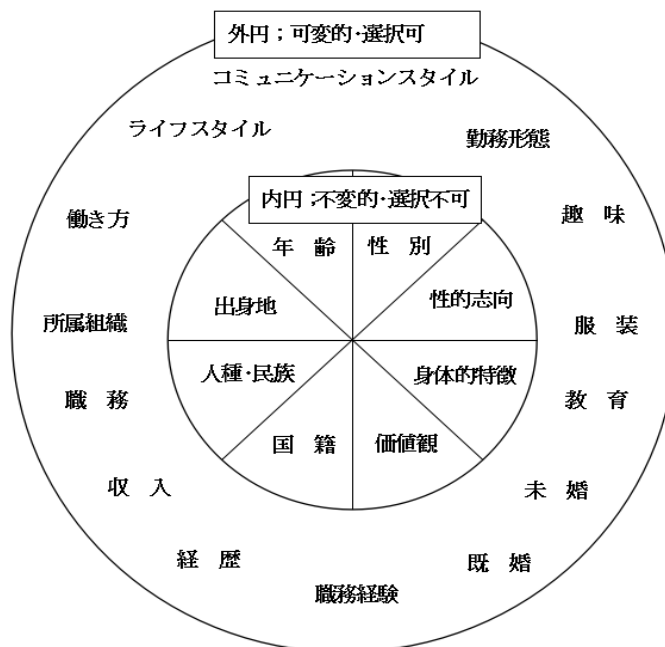


図 2-2-1 可変的属性と不変的属性

出所：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 p20 の図を基に筆者作成

また、荒金(2013)は組織マネジメントの視点から、ダイバーシティを「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」と言う視点に基づき分類している。(図 2-2-2 参照)

表層的(可視的、一次的)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言うのに対して、深層的(不可視的、二次的)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言う。

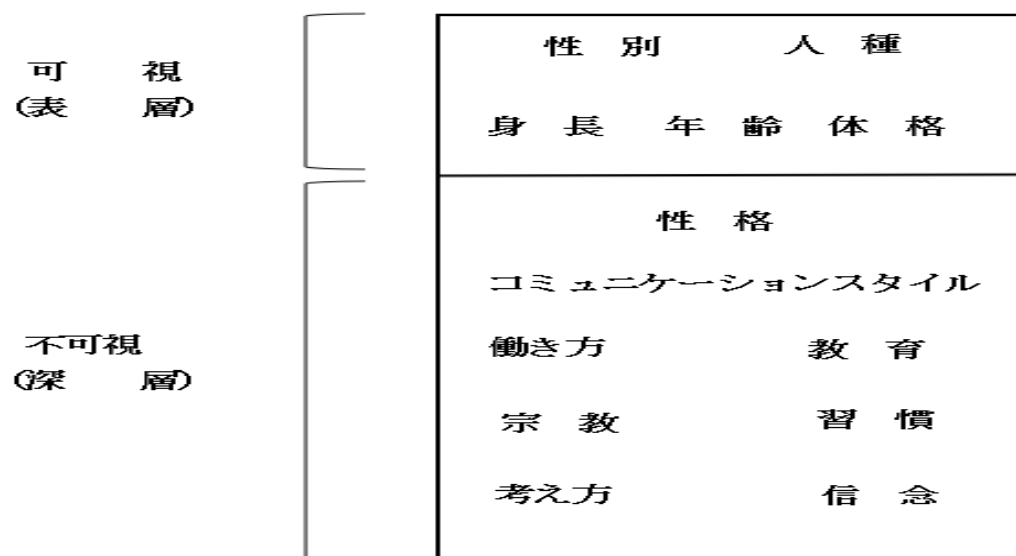


図 2-2-2 可視(表層)的属性と不可視(深層)的属性

出所：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 p22 の図を基に作成

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(表層的なダイバーシティ)と、第二次的な次元(深層的なダイバーシティ)に大別することができる」としている。

具体的に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」²⁶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」²⁷としている。

以上、谷口や荒金らの言うように、ダイバーシティは表層的ダイバーシティ（可視的、一次的、不変的ダイバーシティ）と深層的ダイバーシティ（不可視的、二次的、可変的ダイバーシティ）の2種類に分類することができるのである。

そして、ダイバーシティの推進上において重要なことは、女性や外国人などの属性による表層的ダイバーシティのみに囚われることなく、外見上からは分かり難い深層的なダイバーシティをも視野に入れたダイバーシティの推進を考慮することである。

それは、仮に企業組織に所属する全雇用者が日本人・男性・正社員・フルタイムであったとしても、価値観やパーソナリティなどの外部からは識別困難な不可視的多様性が存在していることを視野に入れたダイバーシティの推進を図るということである。

2-3 ダイバーシティのステージと属性

企業を取り巻く経営環境の多様化に対応したダイバーシティの推進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。²⁸

即ち、谷口(2005)によれば、第1ステージの抵抗(Resistance)とは、「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言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言う文言は使用されず、性別、年齢差、障がい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、古い体質を持つ伝統企業に多くみられるとされている。この第1ステージの抵抗とは、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言えるとしている。

従って、この第1ステージの抵抗とは、「社内においてダイバーシティ的視点には至らず、企業組織構成員の心の中に、差別や区別意識が存在し、ダイバーシティに関する社会的な要請に対しても消極的であり、多様性に対して企業としての取り組みを行わない段階を言う」のである。

第2ステージの同化(雇用機会均等 Equal Opportunities)とは、「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」と言う考え方を持ち、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言う発想の段階にはまだ至っていない。(論者によっては、第2ステージを同化と多様性の尊重に分けている場合がある。)

そして、このステージの企業組織は既存の組織文化を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。

例えば、女性を男性化し、外国人を日本人化することにより同化させるなど、仕方なしに一応法令遵守をしている段階を言うのである。故に、この段階においては多様化のメリットは雇用主、並びに、雇用者双方にとりあまり無いと考えられる。

第3ステージの分離(違いに価値を置く Value Difference)とは、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。

具体的には、マイノリティとマジョリティを分離しマイノリティを純粋培養し、独自の市場向けサービスを行う段階を言う。女性に限定したプロジェクトチームを作り、標的市場を女性に限定しアピールする施策をとるケースが該当する。

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。

即ち、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、属性ごとに固定化すること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（総合的）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(違いを活かし、競争優位につなげる Diversity Management)とは、「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ステージの企業においては「（企業が）ダイバーシティに非常に大きな価値を見だし、多様性を受容したマネジメントを推進することが組織に大きな利益を生み出すと言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」²⁹としている。

そして、統合の段階においては、マイノリティとマジョリティを混在させ、それぞれの強みや特性を企業経営に活かし、企業経営に変革を起こす段階であるとしている。

従って、この第4ステージにおける統合こそが、多様化の時代において、企業に競争優位性をもたらし企業の発展に貢献可能な人材戦略としてのD&Iと言うことになるのである。

例えば、日本人と外国人を組み合わせたチームを作り、相互に刺激し合いながら企業経営を活性化する段階を言うのである。(図2-3-1参照)

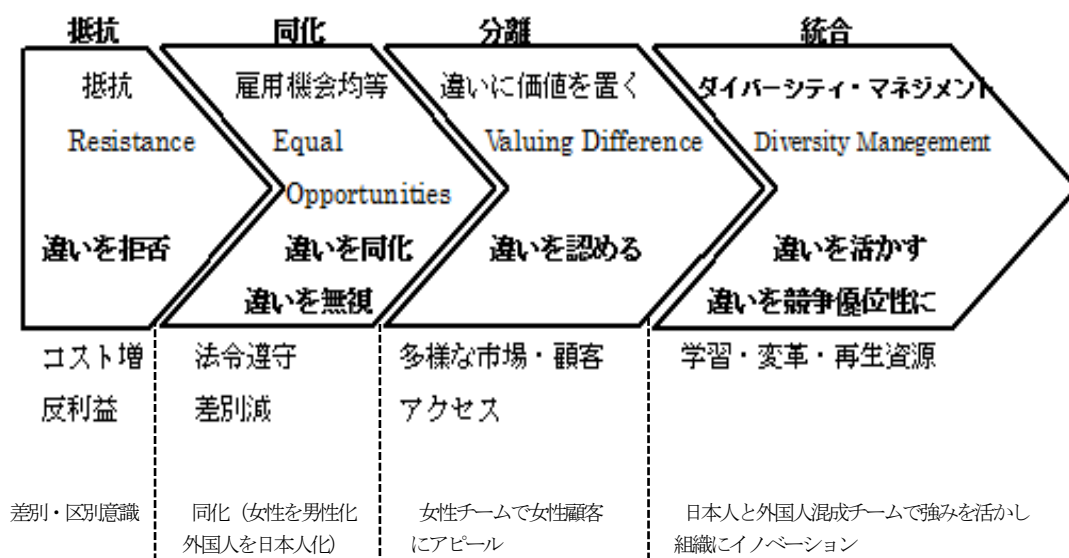


図 2-3-1 ダイバーシティに関する 4つのステージ

出所：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『ダイバーシティ・マネジメント多様性を活かす組織』（2005）白桃書房 p 265 の図を基に作成

しかし、残念なことにD&Iを人材戦略として掲げる多くの日本企業は「同化」若しくは「分離」の段階に留まっており、多様性を競争優位に活かす人材戦略としての「統合」に至っている企業は極めて少数であると考えられる。

【注】

- 1 3 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）
- 1 4 谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント』（白桃書房）p 41、p 130
- 1 5 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ーシティの次元の範疇である。谷口真実（2005）
- 1 6 谷口真美（2008）『組織におけるダイバーシティ・マネジメント』（日本労働研究雑誌）p 70
- 1 7 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

- 18 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当てているのに対し、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当てている。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出来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

また、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。

- 19 谷口真実（2005）『ダイバーシティ・マネジメント』（白桃書房）p266
- 20 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）p.165-166
- 21 ここでのダイバーシティは、谷口や馬淵の言うダイバーシティ・マネジメントを意味していると考えられる。
- 22 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』p62 参照
- 23 <http://www.fujitsu.com/jp/>（2018年8月7日閲覧）
- 24 経済産業省「ダイバーシティ経営100選 ベストプラクティス集」p1
- 25 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）p21
- 26 谷口 真実（2005）『ダイバーシティ・マネジメント多様性を活かす組織』（白桃書房）p44
- 27 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
- 28 谷口 真実（2005）『ダイバーシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』（白桃書房）p265
- 29 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3章 ダイバーシティの歴史的変遷

3-1 米国にみるダイバーシティの歴史的変遷

ここでは、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一人者の谷口(2005、2008)、堀田(2015)らによると、人材の多様性の捉え方と言う観点から、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。³⁰

即ち、第一段階としては、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: Equal Employment Opportunity Commission)³¹が設立され、雇用機会均等法(EEO: Equal Employment Opportunity)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: affirmative action)³²が導入された結果、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にまで拡大し、AAに関しても雇用者に対して、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。このことを重く考えた雇用者は、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るようになった。

その結果、谷口(2008)によると、1976年までには、AAの措置を70%以上の雇用者が報告し、大企業の80%がEEO施策を有すると言う効果を生んでいた。

この効果の背景には、1970年代において、複数社の大手企業に対して、黒人女性などマイノリティによる差別に対する告訴がされ、裁判の結果として、企業が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った。

そのため、企業はダイバーシティ・マネジメントを重要なリスクマネジメントとして考えるようになったのである。³³

谷口は、この段階のアメリカ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」の段階であった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。

1980年代にAAとEEO法の基盤が損なわれたにもかかわらず、大企業がAA計画の継続に高い関心を持ち続けていた理由に関して谷口(2008)は、「AA計画が①労働力を統合的に管理する手法、②人的資源計画策定面における有用性(採用制度簡素化、教育訓練要件、昇進のモニタリング化)、③政府の政策が変化しやすいため、結局はAAに賛同してAAに傾斜する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、生産性が高いため給与面での割安感があったこと」としている。³⁴

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)の言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「我慢して採用・登用する」いわゆるダイバーシティ・マネジメントに対する消極的思考であったと考えられる。

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ることなく、企業に同化することを要求していたため、労働者が自己の文化や重要なパーソナリティを自由に発揮できず、企業環境に嫌悪感を持ち、その結果、高い離職率を示すことになったと言える。

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(ら)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。³⁵

そして、「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が重要となる。従って、多様な労働力は企業の価値創造の源泉である」という考えが存在したとしている。

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りプラスであり、(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)は、この点に関して、「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」としている。

筆者も、堀田の言うように、大量生産・大量消費経済モデルの行き詰まりを背景に、消費者ニーズの多様性への対応の必要性から、企業側が積極的に従業員の多様性を求めるようになったと考えている。

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僅か15%に過ぎず、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」と言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。

また、谷口(2008)は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良くし就職を有利にする逆差別)の禁止をしたとしている。

この段階において、谷口(2008)、堀田(2015)らは、「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」としている。

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。

ダイバーシティ・マネジメントを、R. Thomasは、「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。

これはダイバーシティ・マネジメントが多様性を競争優位性にするための「統合」であることを述べているのである。

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 3-1-1 AAとダイバーシティ・マネジメントの相違点

出所：谷口直美「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」（2008）日本労働研究雑誌No574 p 74を基に作成

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言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。

ここで言う有村の新規性とは、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（corporate social responsibility）、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言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言われる）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、深層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、個人及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、そして、④政府主導のプログラムから組織自身が率先して問題発見、解決策を考案する、継続的かつ長期のプロセスへの変化を意味するものである。

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D&I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D&Iは不可欠である」との考え方が存在したとしている。

以上のように、米国におけるD&Iは、人種差別問題に端を発した公民権運動から、訴訟問題を背景としたリスクマネジメント段階（同化）、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段階（分離）、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D&Iの段階（統合）へと歴史的変遷を遂げ、企業競争力を向上させてきたと言える。

3-2 日本にみるダイバーシティの歴史的変遷

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としている。

我が国において、人材の多様性に関して今まで注目されなかった背景としては、①日本が単一民族の構成比が極めて高いこと、②我が国特有の終身雇用制度や年功序列制度などの(同質性を重視する)日本的雇用慣行があったことが挙げられている。

そして、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言われている。³⁶

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³⁷(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。

荒金(2013)は、「これらの法律の根底には、男女間の不平等解消と言う考え方が根強くあり、ダイバーシティ本来の多様性を活かすと言うメッセージは企業には理解されていなかった」としている。

即ち、男女の平等性を求めている段階であり、多様性を企業活動に積極的に活かすと言う段階には至っていなかったと考えられる。

日本社会に本格的にダイバーシティ・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、谷口、有村(2008)の言うように、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。

同研究会では日本型ダイバーシティの実現に向けて人事・労務管理はどうあるべきかについての報告書を作成している。その報告書の中において、人事施策上重視すべき点とし

て、表面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、同報告書においては、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。

以上のような同研究会の提案に関して、谷口(2008)は「ダイバーシティの取り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見い出そうとしている点も特徴的である」³⁸としている。

確かに、同報告書は従来の人事政策を前提としつつも、従業員の同質性重視から、従業員の多様性を認識した人事制度への変更を前提としており、それにより、多様化する従業員の有効活用を図ろうとするものであると考えられる。

その意味で、この時期が日本におけるダイバーシティ・マネジメントが本格的に普及し始める時期であったと言える。

その後、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³⁹、以後急速に、我が国においてダイバーシティという言葉が普及してきたのである。

2010年には、日本経団連は企業行動憲章実行の手引き(第6版)を発表した。同手引きにおいて、「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、障がいの有無等を問わず、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。

同手引書において、多様性を構成する属性概念の拡張、多様な能力が活用可能な職場環境の整備、そして職場の意識・風土の改革が入れられており、その意味で、ダイバーシティ・マネジメントの一層の進展が認められる。

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・活用が課題である」とも述べている。

この宣言の意味するところは、筆者も荒金(2013)の言うように、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言うダイバーシティ本来の姿があるとしていることに他ならないと考えている。

近年では、西田(2016)によると、「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D&I(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」としている。

しかし、いまだにダイバーシティ推進の進展段階は、多くの日本企業において、差別に対する法令遵守や違いを無視する「同化」、あるいは、違いを認め違いに価値を認める「分離」の段階にあり、違いを活かし違いを競争優位性に変換していく「結合」(ダイバーシティ・マネジメント)の段階には至っていないと考えられ、ダイバーシティの積極的な推進が日本における課題となっている。

【注】

30 谷口真美(2005)『ダイバーシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』(白桃書房) p47、(2008)

「組織におけるダイバーシティ・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ーシティ・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

31 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。

32 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。

33 <https://jinjibu.jp/article/det1/manage/178/3/> 日本の人事部(2016年11月閲覧)

34 谷口真美(2005)「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌2008年5月No. 574 pp. 71-72.

3 5 前掲書No. 574 p 72

3 6 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

3 7 日本では、米国で言うAAをあえてポジティブ・アクションと言う。これは、AAと言う言葉には米国の黒人差別問題として、クォータと言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言う意味を含ませたくないとされているため、ポジティブ・アクションと言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 8 谷口正美 (2008) 前掲書p 79

3 9 社団法人経済同友会 (2004) 「多様を活かす、多様に生きる」ー新たな需要創造への企業の取り組みー

第4章 日本にみるダイバーシティの意義

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

現在、我が国は、急激な少子高齢化により、人口減少・労働人口の減少の進展、労働人口構造の高齢化、地方都市の過疎化などの大きな社会的課題に直面している。（図4-1-1 参照）そして、それらの社会的変化は、日本企業の経営環境にも大きな影響を及ぼしている。

具体的には、中小企業は深刻な人手不足、後継者不足と言う問題を抱えており、その一方で大企業において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ている。

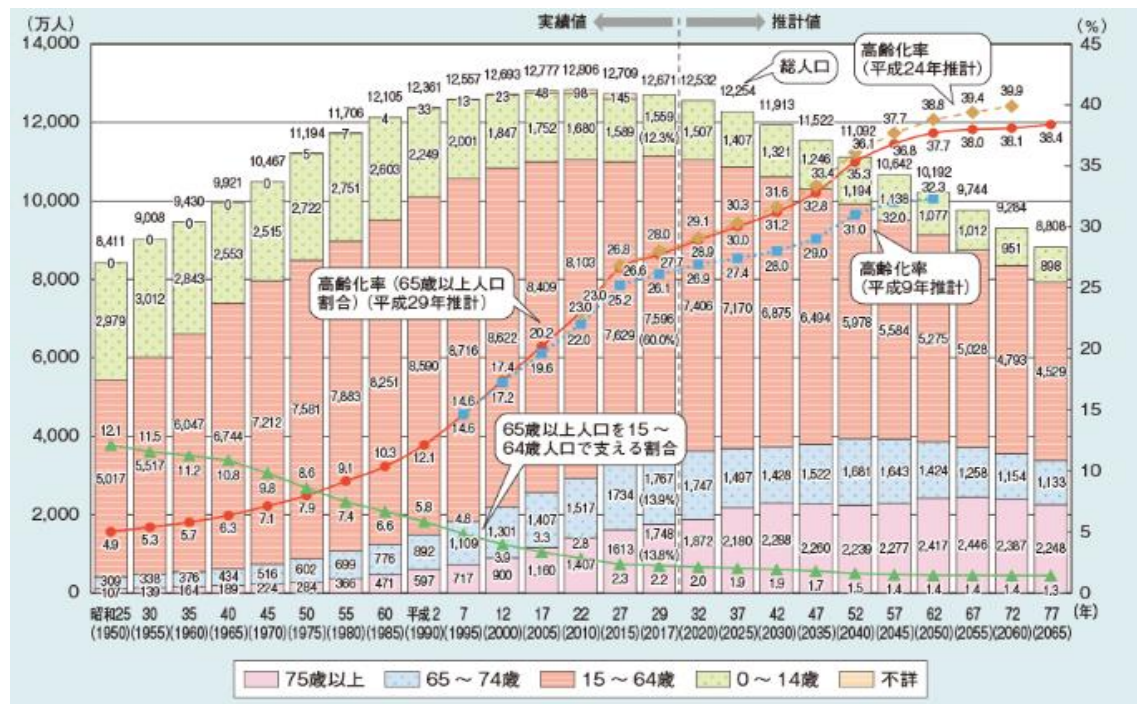
このことに関して、「働き方の未来 2035」（厚生労働省報告書 2016）では、「2035 年には世界の人口が 73 億人から 85 億人まで増加するのに反して、日本の人口は、1.27 億人から 1.12 億人に減少する一方で、長寿化が進むため、高齢化率が現在の 26.7%から 33.4%まで拡大する……。労働力人口を増やすべく、高齢者や女性の活躍、外国人人材の受け入れが声高に叫ばれているが、さまざまな人が真に働きやすい社会・環境を作れるかは……。これからの 20 年にかかっている」と述べている。

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（すると予測されている）」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るものの、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。

荒金（2013）は、このような社会においては、「単純に量的な労働力不足と言うことだけではなく、（労働力の）質的確保と言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、障がいや難病のある人、事業に失敗した人、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、企業においては多様な人材の活用による企業競争力の維持・強化のために人材戦略としてのD&Iへの変化が求められるのである。



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2015年までは総務省「国勢調査」、2017年度は総務省「人口推計」（平成29年10月1日確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による結果。点線と破線の高齢化率については、それぞれ「日本の将来推計人口（平成9年推計）」の中位仮定、「日本の将来推計人口（平成24年推計）」の修正中位・死亡中位仮定による、推計時点における将来推計結果である。

図 4-1-1 高齢化の推移と将来設計

出所：平成30年版高齢社会白書（全体版）図1-1-2

4-2 日本人の雇用意識及び価値観の多様化

近年、生活水準の向上、大学進学率の上昇による高学歴化など、日本人を取り巻く諸環境が変化し、それに伴い、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多くみられる傾向にある。

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⁴⁰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に考える若年者が多く出てきているとしている。

筆者も、近年の若年層を中心として、雇用意識や価値観の多様化が生じていると考えている。

具体的には、①若年層を中心としたワークライフバランス（WLB）志向、②賃金よりも仕事へのやりがい重視志向、③組織においてナンバーワンよりも、自身の中におけるオンリーワン志向、④終身雇用から、自己の能力が活かせる職業への転職志向などが顕著になっている。

他方では、女性の雇用労働者に占める比率が43.7%（平成29年）まで上昇し、また、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てきている。

（図4-2-1、4-2-2 参照）

この共働き世帯の増加は、家庭内における育児・家事等の共同化を促進し、家庭内における男性の役割が一層重要になってくることを示唆している。

以上のようなことから、今後も、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への選択や、WLB（work-life balance）を重視する働き方を選択するなど、日本人の雇用意識や価値観がより一層多様化すると考えられる。

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が必要になっている。

そのことは、個々人の組織への帰属意識や貢献意欲をより一層減少させる傾向にも繋がる懸念がある。そのため、企業組織は雇用者との間により強固な信頼関係を構築し、企業組織への質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。

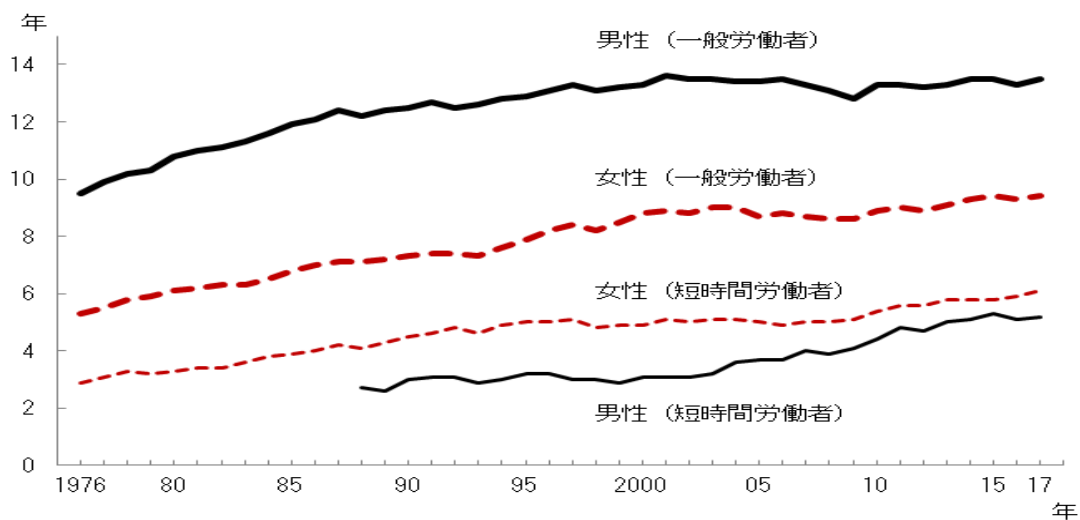


図4-2-1 平均勤続年数の推移（1976～2017年）

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構図13-1

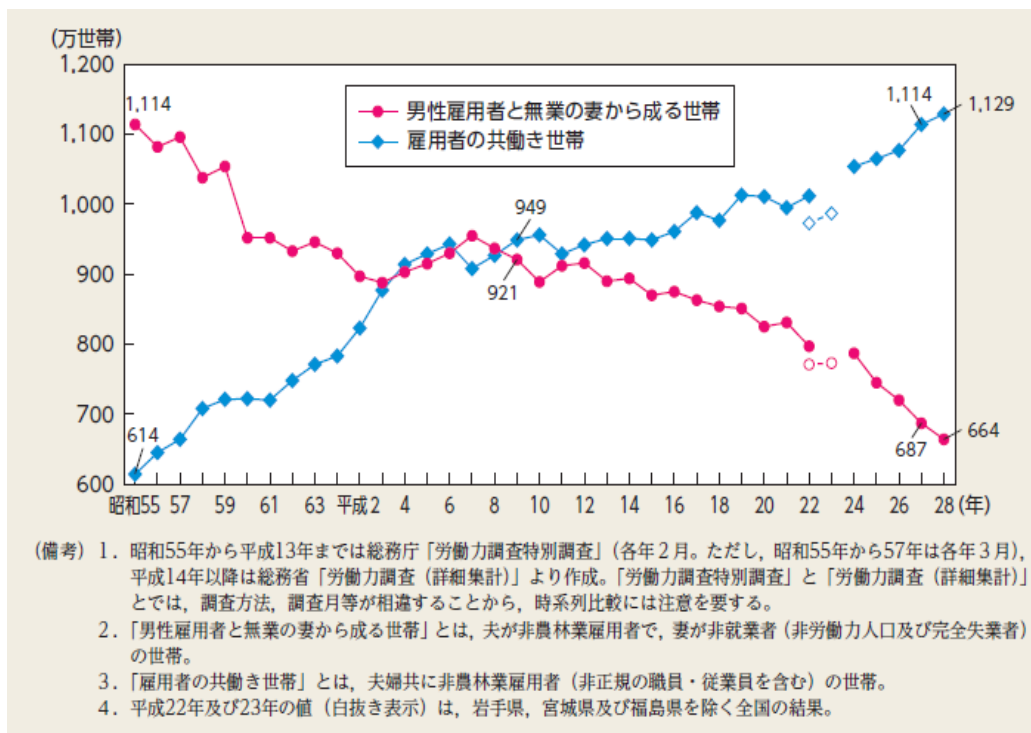


図 4-2-2 共働き世帯数の推移

出所：平成 29 年版男女共同参画白書 p 75 1-3-4 図

4-3 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。その一方で、消費者個々人の志向は多様化傾向にある。

従って、企業は消費者個々人の多様化した志向にきめ細かく対応し、消費者個々人の多様化志向を先取りしながら消費者ニーズを的確にとらえ、企業活動を消費行動に繋げることが今まで以上に求められている。

加えて、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傾向もあり、消費者の多様化に対応した企業戦略への転換が重要となってきた。

荒金(2013)は、国内市場の成熟化により消費者志向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」⁴¹と述べている。

そして、多様化する経営環境に企業組織が迅速に適応し、企業競争力が維持・発展するために、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」の必要性を強く示唆している。

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（として重要である）」⁴²として、それに呼応する人材戦略としてのダイバーシティ・マネジメントの重要性を指摘している。

筆者も、消費者の多様化に対して、企業が人材戦略面でモノカルチャーに近い状況から脱することが難しい状況ならば、企業組織は多様化に対する適応への意思決定が不適合を起こし、その結果、企業競争力の停滞や衰退と言う懸念が生じるため、その対応策として、人材多様化戦略としてのダイバーシティ・マネジメントの推進が重要であると考えている。

4-4 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言われている 1990 年代から加速度的に進んできた。

日本企業のグローバル化の背景には、国内における経営環境が、国内市場の成熟化・飽和化により内需の縮小が不可逆的な流れとなり、その結果、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。

このことは、現在における企業のグローバル化の特徴として、企業の規模や業種を問わず、日本を代表する大企業から中小零細規模の企業まで、また、1次産業から3次産業までの全ての業種を巻き込んだ全規模・全産業的なグローバル化(総合的グローバル化)へと進展していると言える。

このような総合的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、企業が総合的なグローバル化への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ており、そのような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。

そのため、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、日本的雇用慣行のような我が国独特の保守的とも言える企業風土が大きな障壁となる懸念がある。

【注】

40 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」(情報誌「岐阜を考える」Vol.106

41 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

42 リクルート HC ソリューショングループ(2008)『実践ダイバーシティ・マネジメント』(英治出版)
p.63

第5章 日本におけるダイバーシティの現状

5-1 日本政府によるダイバーシティへの取り組み

(1) 女性に関するダイバーシティへの取り組み

荒金（2013）によると、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とされている。

日本が人材管理において多様性に関心を寄せなかった理由は、荒金の言うように、日本の企業を取り巻く独特な雇用環境が存在したためである。

即ち、日本の企業を取り巻く独特な雇用環境の存在とは、第1に日本はダイバーシティの発祥国であるアメリカと違い、単一民族の構成比が高いため、人材の多様性を念頭に置いた人材管理が必要なかったことである。

第2に、新卒・男性・日本人と言う人材モデルが伝統的であったため、企業組織においてそれ以外の人材モデルに配慮する必要性が少なかったことである。

そして、第3に、人材管理に対する理念が、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「同質性を尊重し有効に活用する」と言う方向性であったため、多様性を前提とした人材管理をする必要性に乏しかったことである。

しかし、1980年代に入り、日本の雇用環境を取り巻く背景が変化してきた。

具体的には、第1に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による諸外国からの圧力があつたこと（諸外国の女性活用に関する圧力）、第2に少子化による労働力人口の減少、高齢化により労働力人口構造の高齢化が生じ、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り、その結果として、日本における労働環境の変化が生じたこと（未活用労働資源である女性雇用者の活用促進重視）、第3に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感の高揚（女性就業率の向上によるGDPの押し上げ効果）などがあつたことである。

その結果、1980年代以降において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むことになる。

筆者は、1980年代以降の日本政府による女性に関するダイバーシティ推進への取り組みに関する施策は、1972年の勤労婦人福祉法の施行も含めて、次の4段階を経て、現在に至ったと考えている。

第1段階の準備的な取り組みは、1972年の「勤労婦人福祉法」の施行から始まった。

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（女性のWLB）、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（国家による女性活用の推進）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（女性の自覚による能力発揮）、及び、④育児休業制度を始めて法的に取り入れたこと（WLBの法的推進）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高く評価している。

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る。その意味で、この第1段階は1980年代以降の日本政府による女性に関するダイバーシティへの推進施策への準備的な段階であったと言える。

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。

この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（性差別の禁止）、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（性差無き平等性）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。

この点で、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が、「女性の福祉」から「男女の雇用機会均等」へと進展した重要な法であったと考えられる。

そして、日本政府の女性に関するダイバーシティ推進施策の本格的始動はこの段階から本格的に開始されたのである。

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より一層の整備・拡充が図られた。

しかし、この時点における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」としているなど強制力を伴わないものであり、その意味で未だ十分な内容とは言えなかったのである。

その改善を図るため1997年に改正男女雇用機会均等法が公布、1999年に施行された。

1997年における改正男女雇用機会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（努力規定から禁止規定への昇格）、②紛争発生時の調停申請方法の拡大（双方同意から一方申請可へ）、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（企業名公表規定が新たに盛り込まれた）、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（以前は規定なし）、⑤（女性労働者を対象とした）セクシャルハラスメントの事業主配慮義務規定（以前は規定なし）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。その中で特に注目されるのは、ポジティブ・アクション（積極的格差是正措置）が明確に示されたことである。さらに、ポジティブ・アクションをより具体化する方策として、1999年に「均等推進企業表彰」並びに「ファミリーフレンドリー企業表彰制度」が創設されたのである。⁴³

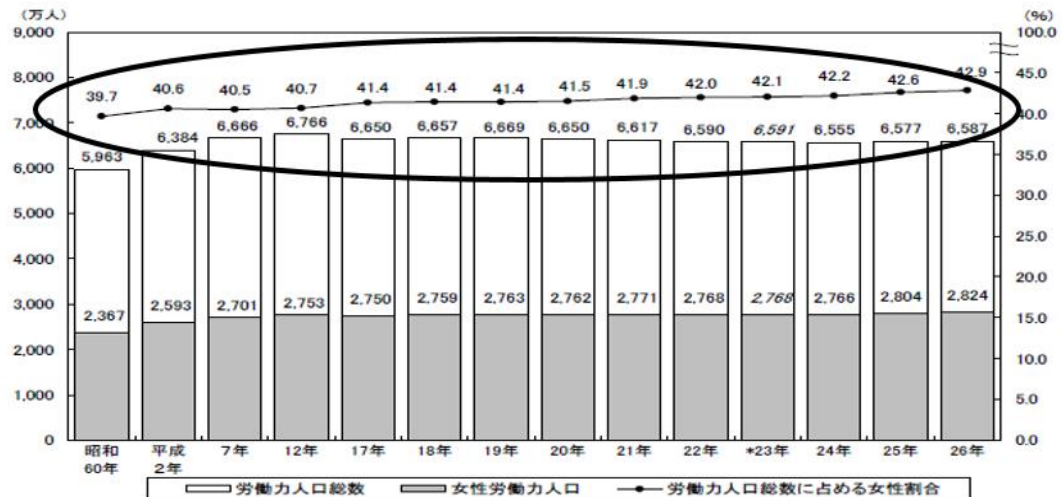
2003年には、内閣府男女共同参画推進本部により、「女性のチャレンジ支援策の推進について」が策定された。内容は、積極的改善措置として「国連ナイロビ将来戦略勧告で示された国際的な目標である30%の数値目標・・・を踏まえ、社会のあらゆる分野において2020年までに指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるように期待する・・・」としたものであった。

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。⁴⁴

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。

これらの一連の施策は、「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するという効果を生んだ。(図5-1-1、5-1-2参照)

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る。(図5-1-2参照)



資料出所：総務省「労働力調査」

* 平成23年は補完推計値（1頁※参照）。

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適及推計した値。

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

出所：働く女性の状況 - 厚生労働省<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/14b.pdf> (2017年4月閲覧)

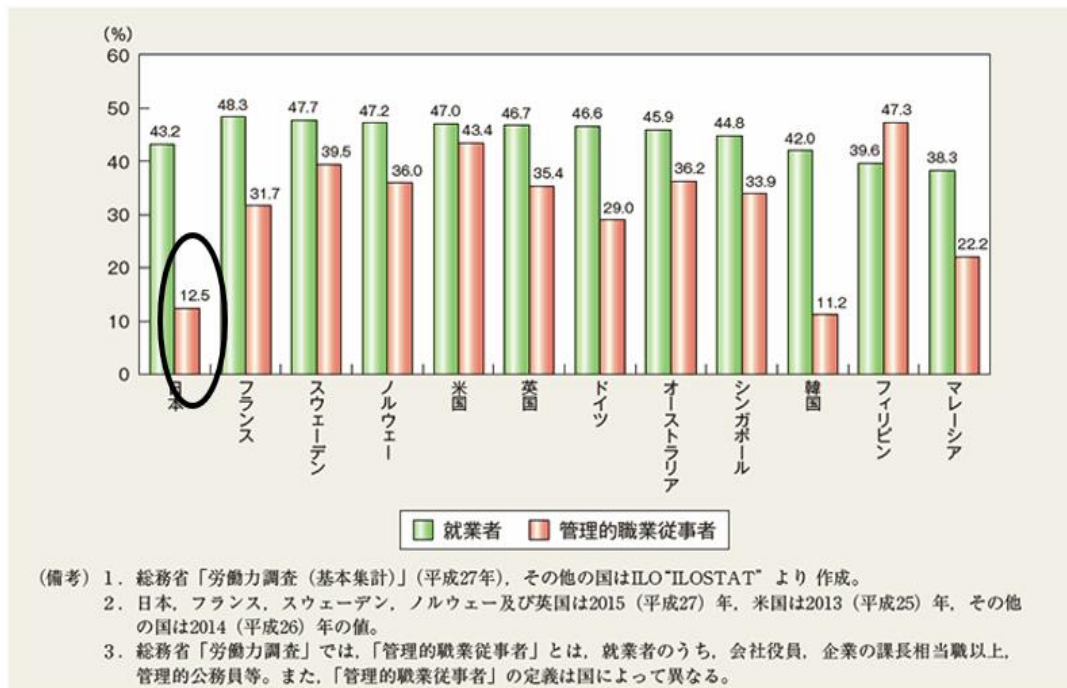


図5-1-2 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）

出所：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/zuhyo01-02-13.html（2017年3月閲覧）

この状況を、政府による女性に関するD&I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」と言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、先進諸国における異例とも言える女性活用度の低さは、国連等の国際社会においても度々、課題として取り上げられるようになった。

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はこれを機にして、「女性の能力開発や活躍推進」へと大きく方向転換したのである。

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」⁴⁵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、クォータ制（割当制）、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%程度になると言う目標」の達成に向けて、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ー」と言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～働く「なでしこ大作戦」～⁴⁶を打ち出したのである。

その内容は、①社会全体の意識改革を含む男性の意識改革、②積極的改善措置として思い切ったポジティブ・アクション、③公務員から率先して取り組むと言う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、政府をあ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（女性活躍促進見える化・経営戦略視点に基づく女性活躍促進）、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（女性の起業・創業・再就職支援）、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（WLBのための環境整備）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段階に入り日本政府の女性に対するD&I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 新職域への女性登用	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 女性起業・創業促進 男性育休促進 在宅勤務のための環境整備

図 5-1-3 日本政府による女性に関するD&Iへの取り組み

出所：筆者作成

(2) 高齢者に関するダイバーシティへの取り組み

現在、我が国は少子高齢社会に突入し、生産年齢人口が激減する一方で、高齢者の人口比率が高まり、それと連動して、高齢者の雇用率は上昇の一途である。このような雇用環境において、高齢者が活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。

今後我が国において高齢化の進展とともに、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推進への取り組みの必要性が生じてきている。

以下では、前述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開始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歳定年の義務化及び、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5-1-4、5-1-5参照）

「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）の言うように、一連の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言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られる。

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とすることが当然と言う意識を捨て、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がある。

法改正年	高齢者の雇用安定法に関する主たる改正内容等
1966 年 (昭和 41 年)	○雇用対策法…高齢者雇用推進に対する配慮 ①中高年齢者(35 歳以上)雇用促進のための雇用率設定(努力義務) ②適職の選定 ③国の援助義務
1971 年 (昭和 46 年)	○中高年齢者等の雇用促進に関する特別措置法(中高年齢者雇用促進法) …中高年齢者(45 歳以上 65 歳未満)の雇用促進 ①適職開発②求人企業への指導、援助③職業紹介整備④職種別雇用率設定 ⑤雇用率達成(努力義務)⑥雇用率未達成企業(100 人以上)への雇入れ要請
1973 年 (昭和 48 年)	○改正雇用対策法…高齢者雇用の安定 ①定年引上げ促進に資する必要な施策の充実②定年に達する労働者の再就職促進
1976 年 (昭和 51 年)	○改正中高年齢者雇用促進法…55 歳以上高齢者に関する雇用率制度創設 ①一律 6%雇用率②雇用率未達成企業(100 人以上)雇入れ計画作成命令、雇入れ要請
1986 年 (昭和 61 年)	○高齢者等の雇用の安定に関する法律(高齢者雇用安定法) …55 歳以上の高齢者雇用促進、雇用確保(高齢者の雇用就業対策に関する抜本改正) ①60 歳定年(努力義務)②60 歳未満定年制度企業への引上げ要請、引上げ計画作成命令 ③国による雇用促進施策(高齢者雇用安定センター、シルバー人材センターの指定)④多数離職届出義務⑤再就職援助義務
1990 年 (平成 2 年)	○改正高齢者雇用安定法…高齢者等職業安定対策基本法の策定 ①定年到達者継続雇用希望者 65 歳まで再雇用(努力義務) ②再雇用制度諸条件整備に関する職安長による勧告
1994 年 (平成 6 年)	○改正高齢者雇用安定法 ①60 歳定年(義務化)平成 10 年より実施②継続雇用制度導入、改善計画作成指示、勧告 ②高齢者(60 歳以上)労働者派遣事業就業可能業務制限撤廃の特例③高齢者職業経験活用センター等の指定
1998 年 (平成 10 年)	○改正高齢者雇用安定法…60 歳定年制の完成 ①定年制のある企業での 60 歳未満定年禁止
2000 年 (平成 12 年)	○改正高齢者雇用安定法…再就職援助計画制度拡充 ①高齢者の 65 歳までの安定した雇用確保(努力義務)②再就職援助計画の個別交付・対象拡大(45 歳以上) ③シルバー人材センター業務拡大
2004 年 (平成 16 年)	○改正高齢者雇用安定法…雇用確保措置法的義務化 ①再雇用希望者全員への 65 歳までの雇用延長段階的義務化(定年引上げ、再雇用、勤務延長) ②募集・採用時の年齢制限設定時の理由提示(義務化)③就職活動支援所の作成交付(義務化)④シルバー人材センターの労働者派遣事業の届出制化⑤高齢者職業経験活用センターの指定法人制度廃止
2012 年 (平成 24 年)	○改正高齢者雇用安定法…継続雇用制度の対象者限定制度の廃止 ①継続雇用制度対象者雇用企業範囲の拡大②義務違反企業名公表規定
2016 年 (平成 28 年)	○改正高齢者雇用安定法…地域における多様な就業機会の確保 ①地域協議会の設置、地方自治体による地域高齢者就業機会確保計画の策定②知事が市町村ごとに指定する業種等シルバー人材センター就業時間要件緩和(概ね週 40 時間まで)

図 5-1-4 高齢者雇用安定法の主な改正内容

出所：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」参考に作成

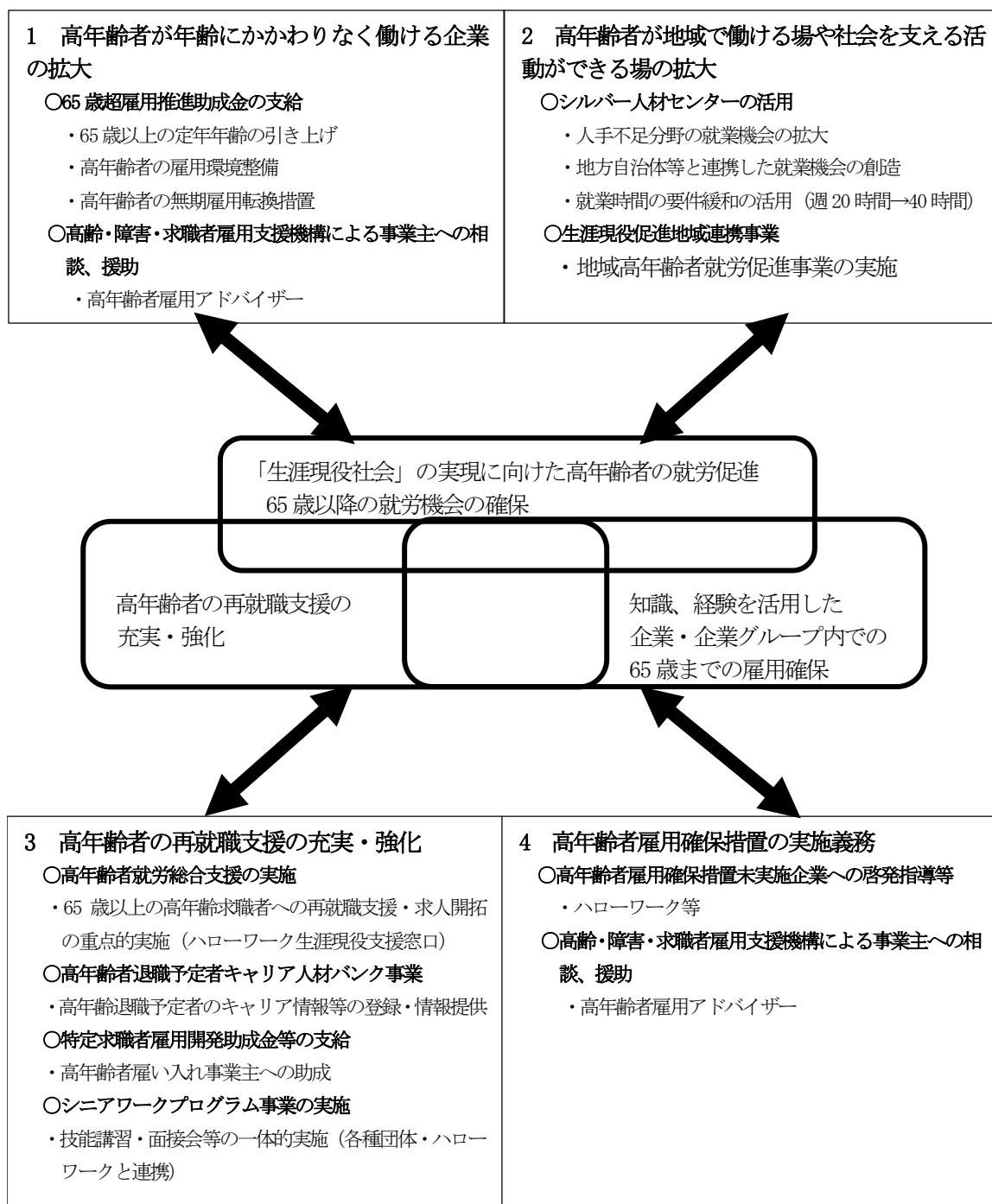


図 5-1-5 平成 30 年高齢者雇用就業対策の体系

出所：厚生労働省「高齢者雇用就業対策の概要」、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」 p24 を基に作成

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137096.html> (2019 年 1 月 8 日閲覧)

<https://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf> (2019 年 1 月 8 日閲覧)

(3) 障がい者に関するダイバーシティへの取り組み

我が国における障がい者に関するダイバーシティへの取り組みに関して、荒金（2013）は、当初は「障がい者福祉」や「人権尊重」と言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、健常者と障がい者が「共生する社会」⁴⁷と言う理念も社会に浸透してきており、その結果、障がい者に関するダイバーシティ推進への取り組みが積極的になされようとしていると述べている。

一方、日本政府による障がい者に関連した一連の施策の歴史的変遷をみると、1960年に制定された「障害者の雇用促進等に関する法律」（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た。この法律の背景に関して土田（2017）は、「障害の有無に関わらず労働者としての能力と適性に応じて雇用され、地域で独立した社会生活を送れる社会の実現を図ること」との考え方が存在していたとしている。

その後、1976年に「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「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対象となる身体障がい者をすべての身体障がい者に拡大、②雇用率制度及び納付金制度の知的障がい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年には知的障がい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年には精神障がい者の雇用対策強化、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及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がい者に対する差別の禁止、障がい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、精神障がい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がい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、国の障がい者雇用制度に関しては、企業に障がい者の雇用義務を課すと言う福祉政策的色彩が未だに色濃いと言わざるを得ない。

土田（2017）の言うように、今後は障がい者を健常者と同一に位置づけた労働市場での雇用が課題となろう。そして、障がい者雇用をダイバーシティの一環として考えるとき、障がい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、精神障がい者の就労や、障がい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。

5-2 日本企業によるダイバーシティへの取り組み

(1) 在日外資系企業によるダイバーシティへの取り組み

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今まで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が国際社会からも批判されたことなどがあった。

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。従って、在日外資系企業は女性活躍推進の延長線上として、多様性のある雇用者の有効活用としてのD&Iを考慮していたと言える。

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、D&Iへの取り組み例として、日本テキサス・インスツルメンツ（日本T I）、日本アイ・ビー・エム（日本IBM）、日本ヒューレット・パカード（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にする。

①日本テキサス・インスツルメンツ株式会社

日本T I（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）、199

7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）

②日本アイ・ビー・エム株式会社

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）と言う組織に衣替えし、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）

③日本ヒューレット・パッカート株式会社

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」と言う会社の基本理念に基づきD&I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⁴⁸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、障がい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。

④プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社

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）のダイバーシティ推進元年は1999年である。

同社はこの年に、ダイバーシティ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・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、荒金（2013）の言うように、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、労働慣習などが大きな阻害要因となり非常に困難であったと言える。

（2）日本企業によるダイバーシティへの取り組み

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、西田（2016）、荒金（2013）らによると、2000年頃からであるとしている。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、在日外資系企業のダイバーシティへの本格的参入時期と比較すると約10年の差があると言える。

本来のダイバーシティ推進の意味するものは、経済産業省（2012）によると、「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」としている。

しかし、西田（2016）は、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と指摘している。

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。

①パナソニック株式会社

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⁴⁹を開始した。

2001年には、「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より一層加速させてきた。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、障がい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。⁵⁰

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、同社における2015年における女性役付者の比率も、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。⁵¹

②株式会社資生堂

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、WLB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。この時期には、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w i w i w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、同社の第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・障がい者・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。

この時期は、同社にとり、ジェンダーダイバーシティからD&Iへと発展した時期であり、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る。

③日産自動車株式会社

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、販売及び関連事業）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ッティ（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。⁵²

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。⁵³

④野村ホールディングス株式会社

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D&I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・D&I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言う強い意志のもと、「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、女性が活き活きと働ける環境づくりを実践してきた。⁵⁴

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の4社に共通すること

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⁵⁵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、第3の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、D&Iの最終段階には至っていないのである。

5-3 WLBとD&Iとの関連

ここではWLBとD&Iとの関連に関して考察してみる。

WLBとは、河口(2010)によると、「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。そして、この考え方の背景には、WLBは、従業員の士気と心身の健康の確保が、個人、及び、組織の生産性向上に繋がると言う考え方がある。

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。⁵⁶

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っても、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。⁵⁷

上記の河口、荒金、渥美らのWLBに関する考え方は、「WLBは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。⁵⁸

その結果、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、①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②仕事や生活の従業員満足度を向上させることで、③チーム（組織）の効率性を向上させ、④新しい価値・成果を創出させること」と言える。

一方、D&Iは、「①多様な人材を企業組織に受け入れ、②すべての人々が多様性を活かしつつ、③最大限に自己の能力を発揮できると感じられるよう、④戦略的な組織変革を行い、⑤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。⁵⁹

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、企業におけるD&Iを確保するための中心的な施策と言える。そのことは、D&I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D&Iが確保された職場の実現へと繋がるのである。その関係を示すと、図5-3-1のようになる。

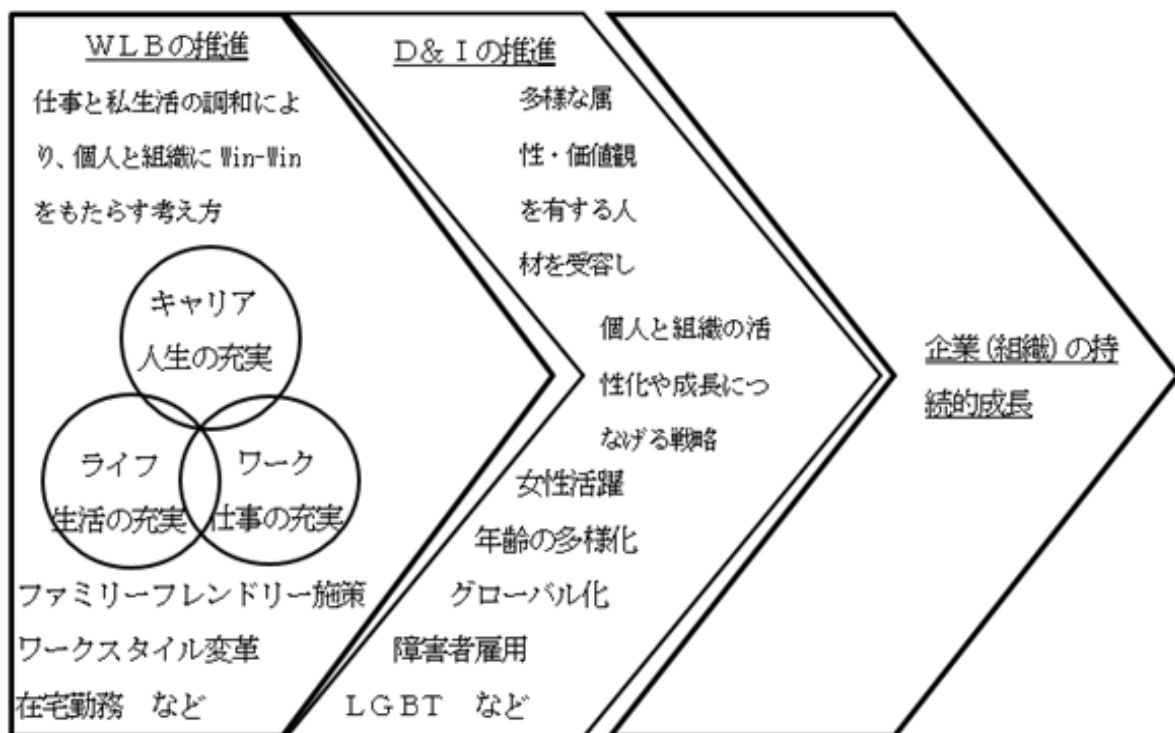


図 5-3-1 D&I とWLB の関係

出所：荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営」p65 を参照に作成

【注】

- 4 3 これらの制度は、女性能力発揮への積極的取り組みや、仕事と育児の両立支援へ積極的に取り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。
- 4 4 内閣府男女共同参画局<http://www.gender.go.jp/kaigi/honbu/150620.html> (2017年5月26日閲覧)
- 4 5 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/ (2017年2月7日閲覧)
- 4 6 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
- 4 7 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。
- 4 8 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)

- 4 9 イコールパートナーシップ事業とは、1999年の均等法改正を契機として、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、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)
- 5 0 <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)
- 5 1 Panasonic Diversity Special site <https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/diversity.html> (2017年6月21日閲覧)
- 5 2 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 吉丸由紀子女氏
<http://www.kana-keikyo.jp/> (2017年6月22日閲覧)
- 5 3 www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11901000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Soumuka/0000037176_1_2_2_1.pdf (2017年6月22日閲覧)
- 5 4 <https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/employee/di.html> (2017年6月28日閲覧)
- 5 5 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年)
- 5 6 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
- 5 7 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
- 5 8 近年、労働時間を意識したWLBと言う表現から、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) と言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> (2017年7月13日閲覧参照)
- 5 9 中村豊「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷及び意義」
高千穂論叢2017.5 p62 (2017年)

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

6-1 ジェンダー（性別）ダイバーシティの特徴と事例

（1）ジェンダー（性別）ダイバーシティの特徴

日本における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、その後さほど進展していない。

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・権利）、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位となっており上位グループに属している。

このように、HDI、GIIの数値の順位が高いため、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的に上位レベルであると言える。

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いる。そのことは日本が女性の社会進出面において、男女平等の是正が極端に遅れていることを示す結果となっている。

HDI、GII、GGIの3種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が分かる。そのことは、我が国が、高いスキルを有する女性が多くいるのにもかかわらず、企業において持てる能力を十分発揮可能な組織環境に欠ける事を意味しており、ダイバーシティの推進が十分ではない状況を示唆していると言える。

上記のように、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を、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言う施策上の問題、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。

以上のことから、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的色彩が強く、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・公正性の確保）、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⁶⁰を情報公開している。

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（女性活用専任組織の有無、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、障がい者雇用率、LGBT理解促進施策）の4つの視点で総合並びに各部門での企業のランク付け⁶¹を行っている。

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位から3位にランクされている第一生命保険株式会社、住友生命保険、及び、セブン&アイホールディングにおけるジェンダーダイバーシティに関する事例を考察してみる。

(2) ジェンダー（性別）ダイバーシティの事例

①第一生命保険株式会社

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」で大賞を受賞し、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けるダイバーシティの推進に関し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）⁶²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の推進と言う3つの施策を積極的に進めている。

また、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、図6-1-1、6-1-2にあるように、①ファミリーフレンドリー制度の充実として、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。⁶³

さらに、それらの実現のためには、全社的に業務削減による生産性向上が必要であるとして、仕事の進め方の見直しを行い、業務に関する各種ダイエット（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）⁶⁴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。

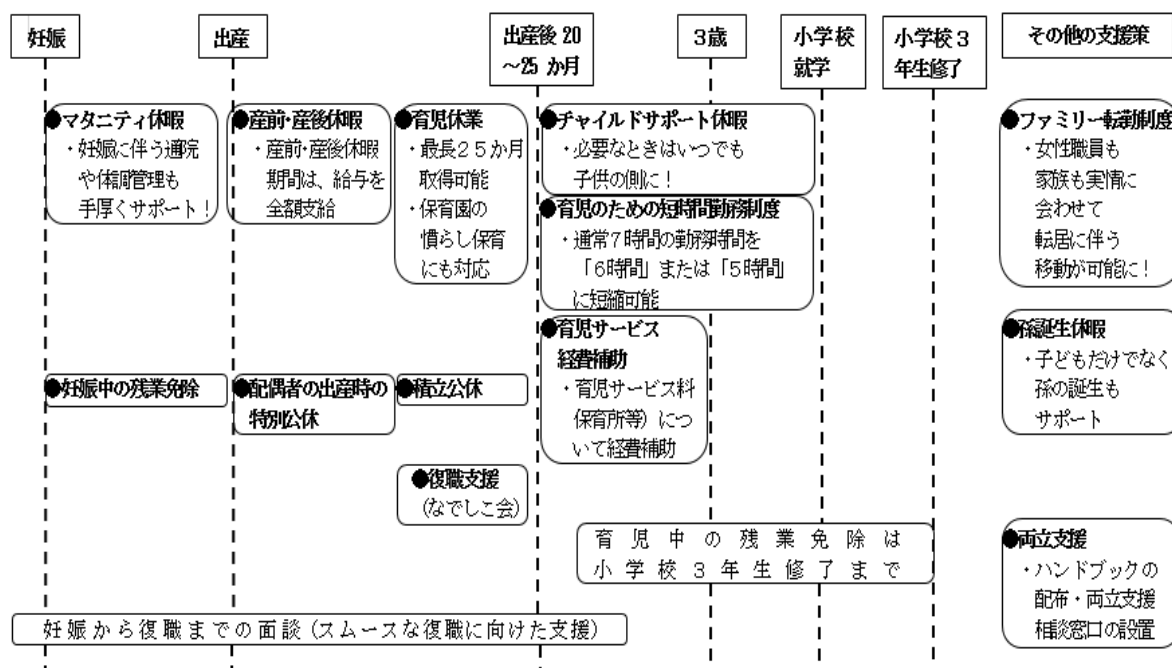


図6-1-1 第一生命保険の妊娠・出産・育児・復職に関わる制度

出所：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> 2017年7月26日閲覧)

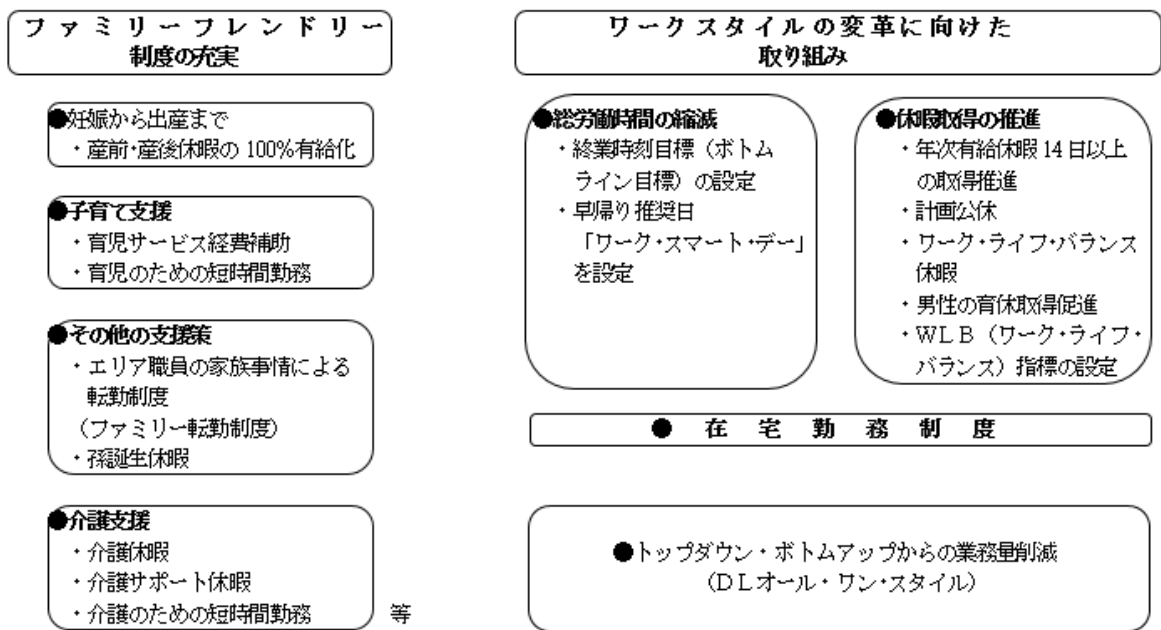


図6-1-2 ファミリーフレンドリー（仕事と家庭の両立支援）制度の充実

出所：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> 2017年7月26日閲覧)

②住友生命保険相互会社

住友生命保険相互会社（総資産 31兆5,369億円 従業員42,848名 本社 東京都・大阪府 生命保険業等）は、厚生労働省東京労働局長より「プラチナくるみん」認定（2015年）、厚生労働省主催の均等・両立推進企業表彰で「厚生労働大臣優良賞」（2014年）、及び日本経済新聞社主催「につけい子育て支援大賞」を受賞（2010年）するなど、日本における女性の活躍推進において、トップレベルの企業である。

同社は、「多様な人財が互いを尊重しながら自分らしく活躍できる働きがいのある職場づくり」のために、ダイバーシティの推進に取り組んでいる。ダイバーシティ推進のために女性の活躍推進への取り組み、障がい者雇用、グローバル人財の活躍推進、シニア人財の活躍推進を柱としている。

同社は、当時の横山社長の「外資系生命保険では、優秀な女性が活躍している。自社にも優秀な女性はいるのに、管理職にもなっていない。女性が活躍することなくやめていくのは自社の人事制度や組織に原因がある」との考えから、2005年に「女性活躍推進委員

会」を発足させた。

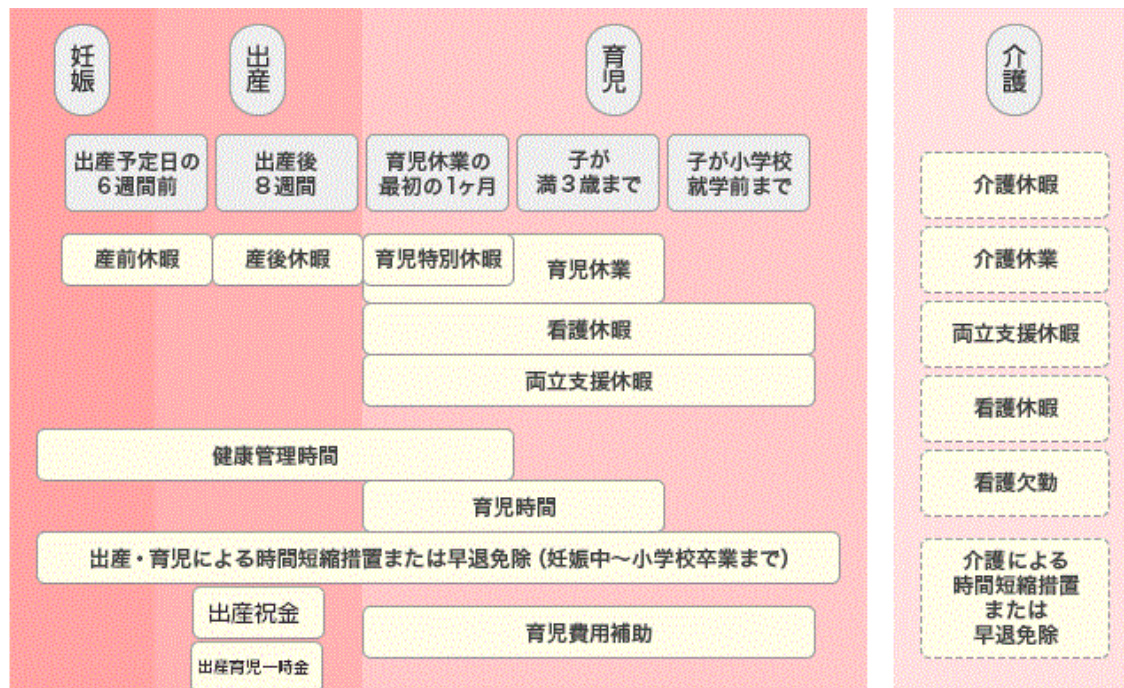
女性が活躍できる会社にするために、2006年に、キャリアアップ支援制度（対象は一般職・業務職であり、幅広いキャリア形成支援のため、期間限定で他部署の業務を経験する制度）、ファミリーサポート転勤制度（結婚、配偶者の転勤、家族の介護など家庭の事情により転居の必要性が生じたとき、希望により転居先の勤務地に転居可能な制度）、及び、ジョブカムバック制度（結婚、出産、育児、それ以外の理由で一度退職した場合でも、同社の経験を活かして同社に復帰可能な制度）の3制度を新設した。

同時に、2006年には、女性活躍推進のための組織改革も実施している。具体的には、女性業務職（転勤のない総合職）を増員して、女性のグループマネージャー（GM）を配置し、支部事務体制の大幅な変更の推進を開始したことである。これには実施期限と達成のために数値目標が明確にされていた。

同社のダイバーシティの推進は、2012年度に女性活躍推進への取り組みとして、「スミセイなでしこ計画」を策定し、2020年度末における女性管理職の割合を33%以上として取り組んでいるが、すでに2018年度末において全社計で36%の女性管理職が誕生している。同社のダイバーシティ推進による経営効果として、女性GMの配置増や、2007年からの業務プロセス改革により、事務作業の効率化が挙げられる。具体的には、平均年間総労働時間が、2007年から2011年の期間に約260時間（13%減少）した。

また、業務の効率化と同時に業務の質の向上が挙げられる。具体的には顧客対応のリードタイムの短縮化である迅速支払手続完了率（請求から3営業日以内の手続完了契約率）が2010年の79.8%から2013年末時点で82.9%と大幅に上昇したのである。

その他、女性が働きやすいように、図6-1-3にあるようなWLBに合わせた働き方が可能となる支援制度を実施している。



※介護関連制度においては、要介護状態にある父母・配偶者・配偶者の父母・子・祖父母・兄弟姉妹・孫の介護が対象

図 6-1-3 ライフワークにあわせた働き方支援の充実

出所：住友生命保険相互会社 (<http://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/work/office.html>)

2018 年 8 月 10 日閲覧)

また、制度の充実に加え、研修やミーティングなどで女性社員の意識改革の推進を図っている。2013 年から入社 8 年以上の女性総合職を対象とした女性キャリア研修（キャリアプラン策定やグループミーティングを実施）や、業務職任用時研修、及び、任用後 5 年目研修を実施することで、女性該当者の意識向上と、女性管理職の意識改革を実施している。

これらの施策の成果として、女性課長層比率が2006年から2013年までの7年間で、4%から 15%へと約 4 倍大幅に増加している。⁶⁵

③株式会社セブン&アイ・ホールディングス

株式会社セブン&アイ・ホールディングス（資本金 500 億円 従業員 149,414 人 本社東京都 小売業、金融、IT など）は、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定(3 段階目)、日経WOMAN実施の「女性が活躍する会社ランキング」総合2位(2016年度)になるなど、日本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。

同グループは、経営トップに「能力のある女性は積極的に登用すべし」との意識が高かった。同グループ店舗の顧客の多くが女性であり、顧客満足の向上には女性の視点が重要であるとの考えから、ダイバーシティの中でもまず女性の活躍推進に焦点を当て取り組んできた。

2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置することで女性活躍推進体制の構築を図っている。2013年には女性の意識改革への取り組みとして、育児中の女性のネットワーク構築を目的とした「ママ’s コミュニティ」や、女性管理職のネットワークづくり・キャリアアップを目的とした「Women’s Management community」への参加促進を行った。

また、女性の活躍には、男性の家事・育児の援助が重要なことから、男性の意識改革の後押しをし、働き方の見直しのために「イクメン推進プログラム」を実施している。

2014年にはダイバーシティ推進の見直しを実施し、管理職の意識改革を目的とした「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」の実施、管理職向けハンドブックの作成・発行を実施した。

また、2015年からは仕事と介護の両立支援への取り組みを開始し、介護セミナーの実施、介護コミュニティ、介護ハンドブック作成などを実施した。

2017年にはさらなる多様な人材活用の推進として、「子育てコミュニティ」を開催し、男女問わず育児中の社員、妊娠中の社員や配偶者が両立のための情報共有とディスカッションを実施し、働き方の見直しをしている。

2018年には「ケア」から「フェア」の視点へと言うことで「LGBTセミナー」や「セブンないろ保育園」を実施している。

また、2020年度までのダイバーシティ推進達成目標として、女性管理職比率 30%達成、男性の家事育児参加促進、介護離職者ゼロ、従業員満足度の向上、社会的評価の向上を掲げ、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいる。（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参照）

以上のように、同社は強力なトップのコミットメントの下に女性社員育成や、全社員層の意識改革に積極的に取り組み、女性の活躍等によるダイバーシティのシナジー効果を実現している。

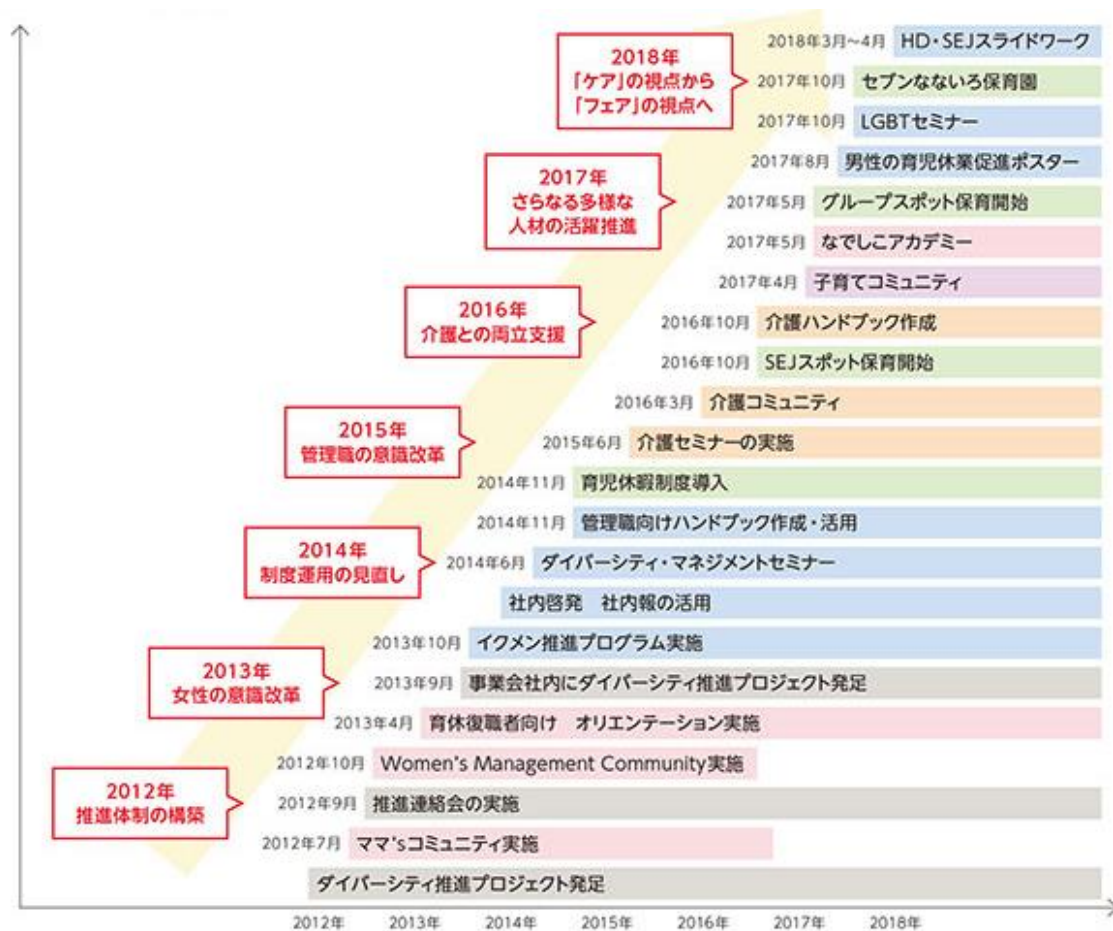


図6-1-4 セブン&アイ・ホールディングスのダイバーシティ推進ステップ

出所：セブン&アイ・ホールディングス

(<https://www.7andi.com/csr/theme/theme4/humanresource.html> 2018年8月11日閲覧)

6-2 エイジ（年齢）ダイバーシティの特徴と事例

（1）エイジダイバーシティの特徴

年齢の多様性は、荒金（2013）も言うように、組織活力の強力な発生源になるが、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。

エイジズム（年齢による差別）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ある。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」と定義している。

バトラーの言うように、エイジズムは、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、若年齢者差別、女性年齢差別など、一般的年齢差別である高年齢者差別よりも、より広範囲な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）⁶⁶は、「年齢の違いは組織に活力をもたらす源泉と言う認識に基づき、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定義すると、「幅広い世代が共に働く経営環境の中で、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・経験などを評価材料として総合的に評価・判断し、企業の活動に活かすことにより、組織の発展に繋げることである」と言える。

現在におけるエイジダイバーシティ上の課題に関して、荒金（2013）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、並びに、断絶に近い世代間ギャップ」の3点であるとしている。

第1に、若年社員の育成・かかわり方に関する具体的課題としては、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、それに起因する採用後3年間で学歴別離職率を象徴する七五三現象がある。

この課題に対しては、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究）、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究、会社人間はダメな観）を理解することが重要であると示唆している。⁶⁷

また、若年社員が仕事でやる気をなくす要因として、①会社は自分を活かそうとしていない、会社に将来性が感じられないなどの会社への不満、②自分への期待・評価が低い、

尊敬・信頼できない上司の存在への不満、③悪い人間関係、少数派、ロールモデルの不在などの職場への不満、④単調、きつい、やりがいを感じられない仕事への不満、⑤自信がない、自己肯定感が低い、将来への漠然とした不安があるなどが挙げられている。

荒金（2013）によると、それらの課題の存在を前提として、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としている。

第2に、増加する高齢社員の活かし方と言う課題に対しては、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言う心理的な課題に取り組むようになる傾向を持つ・・・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⁶⁸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。

第3に、世代間ギャップに関する課題としては、年上部下・年下上司と言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が懸念される。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させることが、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（E S : Employee Satisfaction）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（現役プレーヤー）、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（現役プレー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）ダイバーシティの事例⁹⁹

①松元加工株式会社

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く、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、8種類の勤務時間帯導入、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）、休憩室の充実などの改善を図っている。

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。

②サトーホールディングス株式会社

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ことになる。給与の基本部分は、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%と言うような逡減方式を採用している。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、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、従業員に早期からプロフェッショナル意志を持たせる、50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。

③サントリーホールディングス株式会社

サントリーホールディングス株式会社（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、自律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年には職能資格的要素を付け加えた。

④大和ハウス工業株式会社

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、再雇用し嘱託とした者も、正社員として再登用を図っている。

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⁶⁹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、永年勤続者表彰に勤続40年区分を追加、60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。4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。

6-3 グローバル（国際化）ダイバーシティの特徴と事例

（1）グローバル（国際化）ダイバーシティの特徴

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。

この年には、ソニー・フランスにおいて、日本企業のトップの現地人化の開始、コマツ、パナソニックなど大手企業の外国人社員採用の本格化開始、日本企業数社が英語社内共通語化（公用語化）を開始した。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）と言う課題がある。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、図6-3-1にあるように、4象限に重要課題を整理・分析している。

即ち、第1象限にあるように、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に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。そのため、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象限における海外拠点・現地法人での外国人の課題においては、早期に管理職や経営幹部に、現地の優秀な人材の採用と育成を図り、自社の独自性、競争優位性などの知的資本の伝承が重要な課題となる。

第3象限における日本本社での外国人の課題においては、外国人の優秀な人材を日本本社で採用し、外国人材の最大限の能力活用を図り、外国人材の定着化を図れるように、日本本社の人材マネジメント、及び、雇用システムの変更が重要な課題となる。

第4象限における日本本社での日本人の課題では、経営幹部層の意識や価値観のグローバル化により、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による経営方針、中核的価値観の伝承が重要な課題となる。

	日本支社	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
外国人	第3象限 ①外国人材の本社採用・能力活用 ②外国人材の定着化 ③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6-3-1 「人材のグローバル化」の中身

出所：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1

一部筆者による加筆あり

また、花田光世（1988）は、企業の海外進出を図6-3-2にあるように大きく5段階に分類している。

花田によると、ステージ1（輸出中心段階）において必要とされる人材タイプは、日本人においては語学堪能のバイタリティ溢れる人材が求められ、また、現地人においては基本的事務処理を担う役割の人材が求められている。そのため、ステージ1の段階では外国人材は未だ戦略的位置づけにはない。

ステージ2（現地化段階）において必要とされる人材タイプは、日本人において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な人材が求められ、現地人は現地における監督者や現地のトップ候補者的位置づけとなる。

ステージ3（国際化段階）において必要とされる人材タイプは、日本人において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性の国際社員が求められ、また、現地人はミドルマネジメントと職能スペシャリスト的役割を担える人材が求められる。

ステージ4（多国籍段階）において必要とされる人材タイプは、日本人に関しては優秀な外国人国際事業経営者と協同できる高い力量の人材が求められ、また、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イヤーが求められる。

ステージ5（グローバル段階）において必要とされる人材タイプは、日本人や現地人と言う区別のない優秀な国際事業経営者が求められるとしている。

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。
ステージ 2 現地化段階	・製造・販売・サービス拠点の設立 ・現地化	・ライン立ち上げ、製造、特定技術等のプロフェSSIONナル	・監督者 ・現地トップ候補者 ・日本での研修	・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	・管理機能を有する現地子会社(部分的) ・国際分業体制	・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)	・ミドルマネジメント ・職能スペシャリスト	・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	・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	・高い力量の人材(優秀な外国人国際事業経営者との協同)	・オールラウンドプレーヤー(本社、海外子会社、合併企業)	・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	・柔軟性・機動性に富んだ世界的な事業展開	・日本人・現地人の区別はない。 ・優秀な国際事業経営者		・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 6-3-2 日本企業の海外進出における 5 段階

出所：荒金雅子「多様性を活かすダイバーシティ経営」(2013) p 121 及び

<https://blog.goo.ne.jp/globalleader/e/1a4d35bfd903b2d1cc3099faff08ace1>

(グローバルリーダー協会オフィシャルブログ参照) 一部加筆あり

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⁷¹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能力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が期待できること、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日本企業も多く、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に積極的に取り組んでいるダイナックス、及び、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズの2社を取り上げることにする。

(2) グローバル（国際化）ダイバーシティの事例

①株式会社ダイナックス

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言う点である。

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。

事業展開する中で、高度成長期における大都市圏での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。

同社は、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）⁷²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⁷³、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社員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、外国人社員のモチベーションアップが図られ、その結果、外国人社員の離職が少ない。⁷⁴

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。

②エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社（資本金2,117億63百万円 従業員6,650人 内外国人122人 本社東京 電気通信事業）は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⁷⁵、②本社と海外法人の積極的な人材交流の実施⁷⁶、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⁷⁷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。

6-4 障がい者に関するダイバーシティの特徴と事例

（1）障がい者に関するダイバーシティの特徴

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がい者も当然その範疇に含めて考えなければならない。

また、その一方で、民間企業が本格的に障がい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」を両立すると言う強い意志を持たなければならない。障がい者雇用に対する前向きな強い意志を持ちそれを実行することで、企業は永続的な障がい者雇用と企業の発展性を見い出すことができるのである。

有村（2009）の言うように、日本における障がい者雇用の進展度を、国レベルの政策的評価と企業レベルの評価と言う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言われる米国の「障害をもつアメリカ人法」（ADA：Americans with Disabilities Act of 1990）（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てはいるが、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の点で、障がい者雇用の遅れが外国に比較して目立つのである。

一方、企業レベルの評価においては、障がい者雇用率と言う面からみると、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⁷⁸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、受注確保のため付加価値向上努力、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、チームワークによる組織力向上、及び、タクトタイム表示の実施等の企業努力の結果として、グループ内外の激しい競争により受注を確保していることや、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がい者雇用への組織的適応、障がい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、障がい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、重度障がい者雇用の重点化と組織的適応といった一般企業と変わらない企業努力をしている等の質的な面で評価している。

我が国における障がい者の雇用自体は制度的な後押しもあり、今後とも障害者の雇用者数は拡大して行くと考えられる。しかし、障がい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こそ、「障がい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、「障がい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。

また、障がい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、障がい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当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、企業側が障がい者を雇用する際には、障がい者が健常者に比較して劣等感や区別感を持ち易いこと、雇用者側として障がい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、障がい者自身が自己の障がい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。

障がい者のダイバーシティ推進を考える上で、企業側の障がい者に対する理解と、雇用される側の障がい者自身が仕事の中で自己を成長させると言う前向きな意志を持ち、双方向の関係を築くことが障がい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。

障がい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ことは、障がい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言う企業の意識であり、健常者・障がい者に関わらず、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。

以上のような障がい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、次に障がい者に関するダイバーシティを積極的に取り組んでいるのマツダとカシオ計算機の2社を取り上げることにする。

(2) 障がい者のダイバーシティの事例

①マツダ株式会社

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）の障がい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。

同社の雇用する障がい者は303人（2016年現在）であり、その中のほぼ半数の45.4%は聴覚障がい者であるため、聴覚障がい者対応に重点的な施策展開を行っている。

同社が障がい者雇用において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。同社の障がい者の自社内雇用と言う考え方の原点は、障がい者雇用を実現できる職場環境を考えることで、障がい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」⁷⁹と言う考え方の一つに「^{ともい}共育」と言う考え方がある。この考え方は、「同じ職場で足りないところを補い合うと言う考え方」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がい者が教えあい、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。

障がいのある社員の約90%が正規社員であり、その中には管理職もいる。従業員の教育制度についても健常者と障がい者の差はなく、同様の人事制度が適用されている。

同社の障がい者支援の大きな特徴としては、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、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、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）により障がい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、障がい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。健常者と障がい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。

②カシオ計算機株式会社

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)の障がい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がい者は全体で45人(2016年現在)であり、障がいの種類も知的障がい者、精神障がい者、身体障がい者と幅広く採用している。障がい者の職種別では事務系が最も多く、以下、開発系、営業系の順となっている。

同社の障がい者雇用に関する特色としては、他の障がい者を抱える企業が実施する特例子会社設立ではなく、羽村技術センターが中心となって障がい者雇用を推進する形態になっていることが挙げられる。

同社の障がい者雇用の特徴は、入社後3年目まで半年に1回人事部と障がい者の面接を実施し、不安要素や要望を聞く「入社後フォロー制度」(2008年)による心的なフォロー制度、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)、障がい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がい者採用情報が同社のホームページには掲載されている点である。

以上のように障がい者に対する各種制度設計により、「障がい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。

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

(1) 多様な働き方に関するダイバーシティの特徴

働き方の多様化は、勤務形態と雇用形態と言う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(介

護・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言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⁸⁰へと変化して行くことが重要である。

荒金は、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⁸¹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、業務のやりがい等が、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。このことは、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であり、このような状況において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に対する積極的な企業であるイケアジ

ジャパン、並びに、りそな銀行の2事例を取り上げることとする。

(2) 多様な働き方に関するダイバーシティの事例

①イケアジャパン株式会社⁸²

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 家具及び家財道具、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。

同社は、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）と言う呼称にし、同一労働同一賃金制度を実現した。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を導入している。

第2は、経営幹部に対する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言う信念の下に、新たに、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。この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(全てのコワーカーが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、原則として転勤命令がなく、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・イケアと言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⁸³⁾)の実施である。

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。

即ち、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である。

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である。

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である。

第4に各種制度整備により、長期間勤務し成長したいと言う質の高い応募者が増加したことである。

同社における一連の制度改革は、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よう。

②株式会社りそな銀行

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⁸⁴⁾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ことである。

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なことである。

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点である。

第5に、スマート社員制度⁸⁵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⁸⁶と言える。

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

（1）LGBT（性的少数者）等に関するダイバーシティの特徴

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)⁸⁷、ゲイ(Gay)⁸⁸、バイセクシャル(Bisexual)⁸⁹、トランスジェンダー(Transgender)⁹⁰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・多様に組み合わせられていると述べている。そして、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6-6-1にあるように $2^3 = 8$ 通りにもなると言う。

LGBTには、LGBTIやLGBTIAQと言う表記もある。LGBTIのIはインターセックス (intersex、性分化疾患)、LGBTIAQの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) 等を意味する。

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)⁹¹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。

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
-LGBTを例に-

出所：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 筆者により一部変更あり

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。このことは、今まで疾病と言う範疇にあったLGBTが、一般的であると公的機関から認められたことを意味する。

LGBTの人口は、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%と言う数字が発表されている。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ことを物語っている。

この現状を踏まえるならば、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、並びに、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)⁹²の職場内グループの運営(LGB30.9%、T29.4%、非当事者22.7%)等が高い数値を示しているのが分かる。(Nijiro 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と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5.7兆円と言われる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言うメッセージが会社内外に発信できる)と言うメリットが考えられるとしている。

従って、企業においてLGBTについて前向きに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・発展に繋がるメリットがあるということを認識しなければならない。

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の観点から取り組んでいる日本企業であるアクセンチュアル、並びに、日本航空の2社を取り上げることにする。

(2) LGBT (性的少数者) 等に関するダイバーシティの事例

①アクセンチュアル株式会社

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⁹³⁾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ド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。

同社では人事労務管理、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。

また、同社における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。⁹⁴

②日本航空株式会社

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材の適材適所制度)、2012年グローバル人材取り組み(海外を含めた採用地域にこだわらない人材の適材適所登用)、2014年女性の活躍推進目標とワークスタイル変革への取り組み、そして2016年には障がい者、定年後就業希望社員、LGBTなどの人材に着目と言うように、段階的なダイバーシティ推進の流れの中でLGBTへの理解促進の取り組みを開始している。

同社におけるLGBT社員への具体的な対応策としては、①多様な人材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特典利用、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)⁹⁵がある。

6-7 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の属性ごとの特徴と課題及び事例に関して見てきた。

もちろん、各企業では、属性ごとに単独でダイバーシティ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。

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6-7-1 参照)

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い出し、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。

即ち、この一連の活動が多様性の効果連鎖と言える。

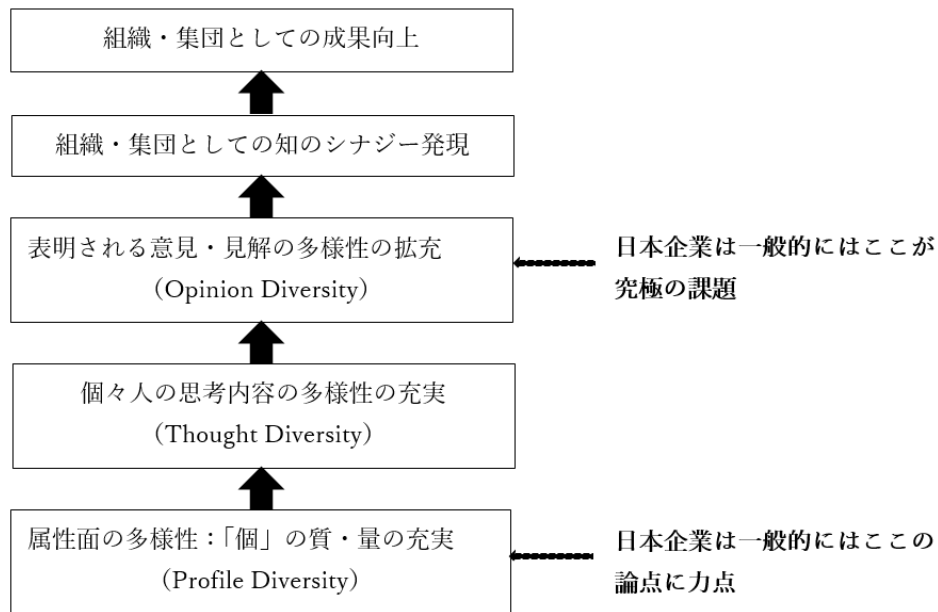


図6-7-1

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

出所：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

【注】

- 6 0 女性の活躍推進企業データベース (<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>)
(2017年7月20日閲覧)
- 6 1 2017年版「女性が活躍する会社BEST100」
(<http://wol.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/>) (2017年7月20日閲覧)
- 6 2 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り組みであり、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) (2017年7月26日閲覧)
- 6 3 第一生命ホームページ参照 (<http://dai-ichi-saiyo.jp/2018/culture/wlb.html>) (2017年7月26日閲覧)
- 6 4 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、社外トレーニング制度とは、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)

- 6 5 Best Practices Collection 2014 pp.178-190、同社ホームページ<http://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/work/diver.html> 参照
- 6 6 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』
- 6 7 船戸孝重 徳山求大 「折れない新入社員の育て方」 pp.41-55 ダイヤモンド社(2009年9月)
- 6 8 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。
- 6 9 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高齢者の戦力化のすすめー』付録1企業事例
- 7 0 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。
- 7 1 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
- 7 2 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。
- 7 3 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
- 7 4 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

- 7 5 2014年から2015年にかけての2年間の現地採用の新入社員に占める外国人の割合が約2割である。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

- 7 6 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

- 7 7 社内の情報発信は日本語と英語の2ヶ国語により実施し、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

- 7 8 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。

- 7 9 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)

- 8 0 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。

- 8 1 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。

- 8 2 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。

- 8 3 キャリアパスのジャングルジム型に関しては、シェリル・サンドバーグ（Facebook社の最高執行責任者）が、その著書『Lean In: Women, Work, and the Will to Lead』（邦題『LEAN IN(リーン・イン) 女性、仕事、リーダーへの意欲』2013年発刊）の中で「優秀な人材はこれまでの梯子のようなキャリアパスから、まさに自由に身軽に、ジャングルジムのようなキャリアパスを選択している」と記述している。

- 84 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。
- 85 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言う。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。
- 86 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。
- 87 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と言うことも多い。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。
- 88 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。
- 89 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、世の中のあらゆる人が対象になると言う意味で、パンセクシャル（全性愛）と言う立場をとる人もいる。
- 90 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言う。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、①Transsexual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。
- 91 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。
- 92 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」とも呼ばれるアライの活動は、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。
- 93 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。

- 9 4 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
- 9 5 前掲書 pp. 31-34参照

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

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

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609人 グループ従業員40,152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日本の先進的企業⁹⁶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(大切にする考え方)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、その活動は社内に留まらず、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推進への取り組みを詳細に追って見ることにする。

（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、2008年に、事業所内保育園

「And's（アンス）」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等の成果を挙げている。

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⁹⁷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(アンス)」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7-1-1 リクルートグループのダイバーシティ推進

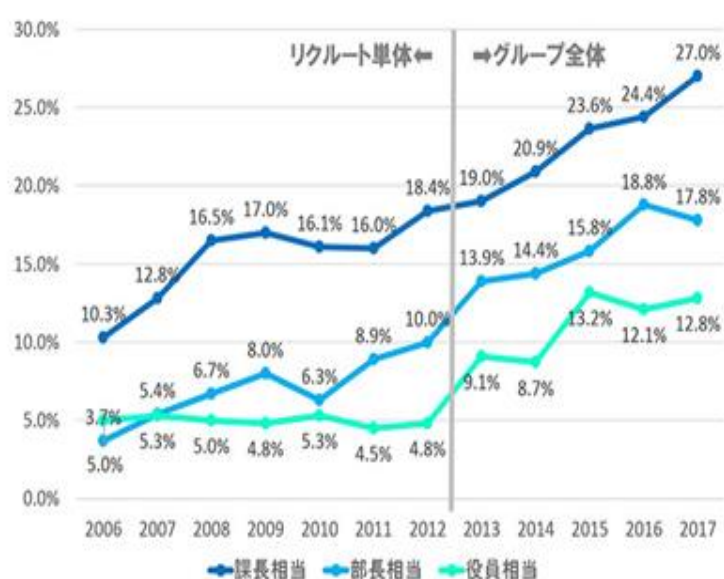
出所：株式会社リクルートホールディングス Press Release（2017年3月3日）一部筆者により加筆あり

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月に任用目標を達成した。

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」とした。その結果、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次図の通りである。



※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 7-1-2 役職別任用実績の推移

出所：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ていたことにある。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）、及び、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）などがあった。

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」と言う要望を組み入れ、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（実行可能性調査）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病児保育室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⁹⁸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(アンス)」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D&I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D&I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。

7-2 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⁹⁹、2015年には同行の女性の活躍や障がい者雇用への取り組みが評価され、ニッキン賞¹⁰⁰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。

そして、リテール・ベストバンクグループ実現のため、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、女性リーダーの輩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」（2011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、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、各職場で視聴後に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を利用した募集サイトである「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）¹⁰¹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關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¹⁰²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。

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、同行における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年より管理職一步手前の女性対象にキャリア

支援研修や、参加した上司を対象にした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言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、重度の障がい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である「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、継続して仕事をする事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7-2-1参照）

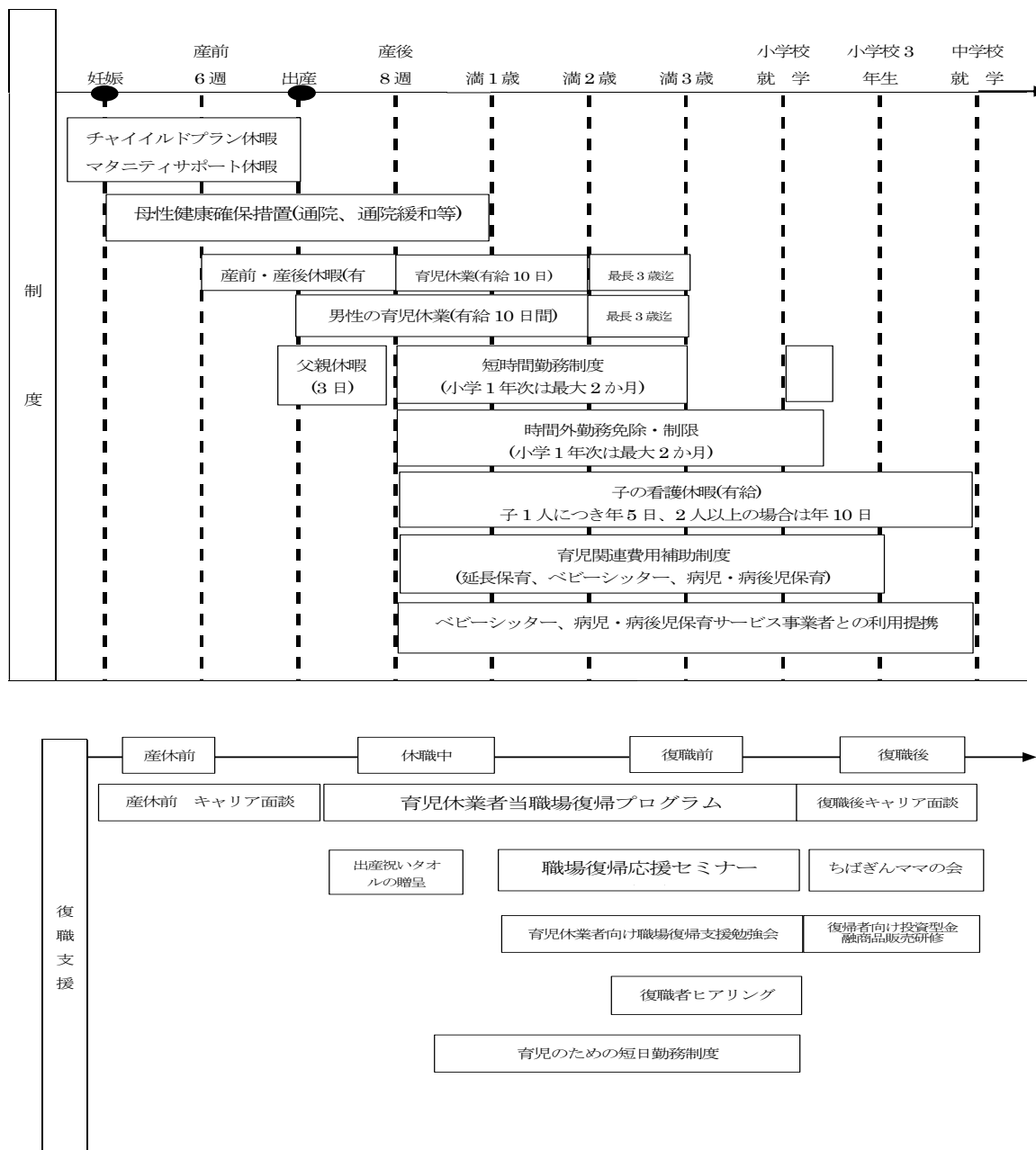


図7-2-1

千葉銀行における仕事と家庭の両立支援制度

出所：www.chibabank.co.jp/company/info/diversity/ (2018年2月14日閲覧)

具体的な両立支援策としては、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、妊娠中の配偶者の通院への付き添い）、短時間勤務制度、時間外勤務免除・制限（小1の壁¹⁰³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、セミナー案内等の送付）、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、出産祝いタオル支給（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¹⁰⁴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積極的に取り組み実績を残している。

（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、同行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を利用）、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、半日単位の振替休日制度、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推進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が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全店を挙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等が挙げられる。

同行の各種の取り組みは、「多様な人々を受け入れ、その力を活かし、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】

96 「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D&I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。

97 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的企業である。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。

98 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クではなく、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。

99 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。

100 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。

101 「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り組みを進め、取り組みの輪を社会的に影響のある男性リーダーに広げていくことを目指している。

102 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。

103 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。

104 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、あるいは、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8章 働き方改革とD&I

8-1 働き方改革の背景と目的

(1) 働き方改革の背景

政府主導による「働き方改革への取り組み」が2016年9月から本格的に始動した。

この働き方改革の背景には、①我が国の少子高齢化による人口減少に伴う生産年齢人口の減少による労働力不足と、②育児や介護との両立などのWLB志向の重視による雇用者側のニーズの多様化など、我が国の置かれている厳しい経営環境の変化が存在する。

我が国は、継続的かつ長期的な少子化傾向により、総人口の減少が継続しており、また、長寿化により人口構造が高齢化し、大量の潜在的高齢雇用者が誕生している状況にある。そして、現在の人口減少率が継続すると仮定した場合には、我が国の総人口は2050年には9,000万人、そして、2105年には約4,500万人にまで減少することになると推計されている¹⁰⁵。

この2105年における人口は、我が国の20世紀初頭（1901年）明治末期頃とほぼ同水準であり、また、働き手である生産年齢人口は2050年には約5,000万人、2060年には約4,400万人となると推計されている。そして、生産年齢人口の減少速度は人口減少より遥かに速く、人口減少と人口構成の高齢化が同時且つ急速に進展しているのである。

少子高齢化による生産年齢人口の減少と人口構造の高齢化は、我が国の生産力を減退させ、日本経済の国際社会における地盤沈下をもたらす。この状況をそのまま放置すれば、村田（2017）の言うように日本経済の成長限界¹⁰⁶が訪れ、日本経済に非常に深刻なダメージを及ぼすことは必至である。

日本経済の維持・発展を担保しうる労働力の確保と言う課題に対応するために、イノベーションによる生産性の向上を図るとともに、多様性を有する雇用者の就業機会の拡大により、潜在的労働力を顕在的労働力に転換し、顕在化された労働者の、意欲や能力を円滑に発揮可能な雇用環境づくりが必要となっている。

一方、この働き方改革は、「1億総活躍社会実現のための改革への取り組み」とも言われている。働き方改革が言う「1億総活躍社会」とは、「我が国が50年後にも人口1億人を維持し、職場・家庭及び地域などの様々なステージにおいて、多様な働き方が選択可能な

魅力ある雇用環境を実現し、国民がより良い将来展望を持てるような社会の実現」を意味する。

働き方改革の目指す所は、低迷する日本経済再生に向けて、企業側と勤労者側双方の視点に立ち、日本の労働制度や働き方に内在する各種課題の解消にある。

即ち、働き方改革は、従来の企業文化や企業風土の変革を前提とした、日本の労働制度の抜本的改革を目指している日本の労働制度の大変革なのである。¹⁰⁷

その様な視点からすると働き方改革の本質は、斉藤（2017）¹⁰⁸が言うように、日本型雇用システムの抜本的（あるいは部分的）バージョンアップとも言えよう。

（2）働き方改革の目的

働き方改革の主たる目的は3つある。

第1の目的は、不足する労働資源の掘り起しである。

不足する労働資源の掘り起こしとは、高齢者、育児休業中の女性、障がい者、ニート、フリーター、病気療養中の人、外国人など、多様性のある潜在的人材を掘り起こし、再び労働市場に顕在化してもらうことで、不足する労働力を量的・質的に補填することである。

第2の目的は、グローバル化、多様化に対応した労働の多様化である。労働の多様化により、IT、クラウドツールなどの利用環境の整備・充実によりテレワークによりオフィス以外でも仕事ができる環境を構築し、個々人に適応したWLBを促進することにより、出生率の上昇を促進し、中・長期的視野に立った労働力の確保を目指すことができる。

第3の目的は、先進国中で低いと言われる労働生産性の向上である。労働生産性の向上は、評価の考え方を長時間労働重視からアウトプット重視に転換することによる労働効率の向上を図ることで可能となる。

以上の目的達成のための「働き方改革実行計画」（2017. 3. 28閣議決定）では、①非正規雇用の処遇改善（同一労働同一賃金など）、②賃金引上げと労働生産性向上、③長時間労働の是正（罰則付き時間外労働の上限規制など）、④柔軟な働き方がしやすい環境整備、⑤病気の治療、子育て・介護と仕事の両立、障がい者の就労推進、⑥外国人材の受け入れ、⑦女性・若者が活躍しやすい環境整備（人材育成など）、⑧雇用吸収力の高い産業への転換・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実、⑨高齢者の就職促進の9テーマをロードマップとして策定している。

働き方改革におけるロードマップにおいては、労働における効率化を中心に、①長時間労働の解消、②正規と非正規労働者の格差是正、及び、③高齢者の就労促進を、解消すべき3つの課題として挙げている。

第1の課題は「長時間労働の解消」である。我が国は、国連から「多数の労働者が長時間労働に従事しており、また、長時間労働から来る過労死やハラスメントによる自殺が発生している」ことに対する是正勧告を2013年に受けている。

実際、労働者は企業の残業、長時間労働、転勤・配置命令に応じなければ有期契約社員やパート社員などの非正規社員として働くことを余儀なくされる。しかも、これらの対象は働き盛りの30代から40代である。しかし、正規社員と非正規社員の待遇格差が激しく、そのことが非正規社員選択への道を困難にしている。

また、長時間労働は個人に適合したWLBを困難とするため、特に女性に関しては、キャリアの中断、育児との両立への懸念から出産を回避する傾向が見られ、出生率の低下への影響が懸念されている。そして、長時間労働から来るWLBの困難性から、男性サイドより女性に対する育児や家事への協力が困難となる状況を生んでいる。

これらの状況改善のために、働き方改革では、①法改正による時間外労働の上限規制の導入、②勤務時間インターバル制導入に向けた環境整備、③健康で働きやすい職場環境の整備などの取り組みを提唱している。

第2の課題は「非正規・正社員間の賃金格差の解消」である。非正規・正社員間の賃金格差は欧米の8割に対して、我が国は6割と大きく、欧米並みの賃金格差までは是正しようとしている。

そのための取り組みとして、同一労働同一賃金の実行と、それを担保するための法整備とガイドラインの環境整備、非正規労働者の正社員化によるキャリアアップの推進への取り組みがなされている。

第3の課題は「高齢者の就職促進」である。我が国の高齢者の就業意欲は高く高齢者の約6割が65歳を超えても働きたいと考えている。生産年齢人口の減少に反比例するように65歳以上の老年人口は増加の一途を辿り、2060年には約3,500万人になると推定されている。¹⁰⁹

これらの潜在的労働者の顕在的労働者への円滑な変換は、我が国の労働力不足解消に非常に重要な要素となってくる。

高齢労働者の顕在化への仕組みとして、働き方改革では、継続雇用の延長・定年延長支援、高齢者の雇用マッチング支援など、働く意欲のある高齢者への就業環境整備の充実を図ろうとしている。

働き方改革は、これらの視点に立った働き方に関する諸課題の解決のために、雇用者の働き方のニーズに応じて、多様な働き方の選択可能な社会を実現し、それぞれの雇用者が将来の展望を持つことが可能となるような経営環境の構築を目指していると言える。

背 景	主たる 目 的	働き方改革実行計画（ロードマップ）	重点課題
①労働 力不足	労働力の 掘り起こ し	⑥外国人材の受け入れ ⑧雇用吸収力の高い産業への転換・再就職 支援 ⑨高齢者の就労促進	高齢者の就労促進
②雇用 者ニー ズの多 様化	労働の 多様化 への対応	①非正規雇用の処遇改善 ④柔軟な働き方がしやすい環境整備 ⑤病気治療、子育て・介護と仕事の両立、 障がい者雇用促進 ⑦女性・若者が活躍しやすい環境整備 ⑧人材育成、格差を固定化させない教育の 充実	正規・非正規労働 者の格差是正
③長時 間労働	労働生 産性向上	②賃上げと労働生産性向上 ③長時間労働の是正	長時間労働解消

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

出所：筆者作成

8-2 働き方改革とダイバーシティとの関係性

働き方改革は、既存の働き方を見直し、変革していくことに他ならない。それは今までの働き方を一斉に新しい働き方に変えることではなく、多様性を持つ雇用者に適応したそれぞれの働き方に変える事である。

従って、働き方改革では、個々人の考え方、働き方を尊重し、それぞれ多様な生き方・働き方があることを誰もが受容し、個々人の価値観を押し付けないことが重要であり、その際にはD&Iの推進が重要な鍵を握ることとなる。

次に、働き方改革を成功させる重要要因として、D&I（多様性と受容）が企業組織に十分浸透することが重要である。D&Iが企業組織に十分に浸透した状態とは、ダイバーシティに対するステージの中の第4ステージである「企業風土として違いを活かすことで競争優位性を保持する段階」である「統合」の状態を意味する。

先にも述べたように、現在の我が国におけるD&Iの推進状況は、大多数の企業においてすら「同化」や「分離」の段階であり、「統合」のステージまで到達している企業は少ないのが現状である。

働き方改革と、D&Iが現状のまま推進されるなら、径の違う両輪による推進となり、それはあたかも、同じ場所で迷走し永久に目標に到達しないか、目標に到達したとしても、かなりの紆余曲折が発生し、目的に向かって最短距離で直進することには困難が伴うことになる。

即ち、働き方改革は制度面での雇用改革であり、それに対して、D&Iは企業風土面からの改革である傾向が強い。

故に、働き方改革とD&Iは車の両輪のように相互に補完し合うことで雇用に関するイノベーションを実現可能となる。

【注】

105 内閣府「人口・経済・地域社会の将来像」参照

106 『働き方改革の全体像と企業にとっての優先課題』村田佳生著 知的資産創造（2017.7）7月号p4参照

107 働き方改革実現会議（2017年3月）「働き方改革実行計画（概要）」参照

108 斉藤太一「企業側と働く側から見た働き方改革の本質」BUSINESS LAWYERS（2017.12）参照

109 国立社会保障・人口問題研究所「年齢3区分別人口の推移」参照

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

(1) 高齢者の再定義とその重要性

多くの国で、高齢者は暦年齢で65歳以上と定義されている。しかし、この高齢者の定義には医学的・生物的に明確な根拠はない。高齢者の定義は、主観的部分があり、それゆえ曖昧であり判断が難しいと言われる。

例えば、国連は60歳以上を高齢者としているのに対して、国連のWHOでは65歳以上を高齢者と定義している。高齢者の医療の確保に関する法律では、高齢者を2つに区分し、65歳から74歳までを「前期高齢者」とし、75歳以上を「後期高齢者」と定義している。この区分は公的機関が行う際の「人口調査」の高齢者の区分と同様である。

また、日本老年学会では、65歳～74歳を「準高齢者（pre-old）」、75歳～89歳を「高齢者（old）」、90歳以上を「超高齢者（oldest-old、super-old）」の3区分に分けることを提言している。（日本老年学会提言2017.1.5）更に、「高齢者雇用安定法」では55歳以上を「高齢者」と規定している。

さらに、現在の高齢者は、「若返り現象」が見られ、身体的機能変化の出現が5～10年遅延しているとも言われている。¹¹⁰ 即ち、前期高齢者においては心身の健康が保持され、活発な社会活動が可能な人が大部分でなのである。また、各種の意識調査でも75歳以上を高齢者と捉える意見が強くなっていると言える。¹¹¹

以上の事実を背景として、ここで高齢者に関して再定義してみる。広義の高齢者とは65歳以上の年齢層を意味する。高齢者は、日本老年学会の提言にあるように、①前期高齢者（準高齢者、pre-old、65歳以上74歳以下の高齢者層）②後期高齢者（高齢者、old、75歳以上89歳以下の高齢者層）③超高齢者（oldest-old、super-old、90歳以上の高齢者層）の3区分とするのが妥当と考えられる。そして、この高齢者に関する3区分中、高齢雇用者の対象となるのは、65歳以上74歳以下の前期高齢者（準高齢者）層が妥当と言えよう。

以上のように、高齢者の定義と高齢雇用者の対象を再検討することの意義は、日本老年学会（2017.1.5）の提言にもあるように、①従来の定義による高齢者を、社会の支え手であるモチベーションを持った存在ととらえ直すことで未活用労働資源の有効活用を図ること、②雇用されうる能力のある高齢者に対して、高齢者がやりがいと生きがいを持ち、自

己の能力発揮が可能な雇用環境を整備することにより、超高齢社会を明るく活力あるものにするにあると言える。

（２）我が国の高齢化の状況と日本的雇用制度の変革

国連及びWHOの高齢化の定義によると、我が国は1970年には高齢化率7.1%となり高齢化社会に突入している。その25年後の1995年には高齢化率は14.6%となり本格的な高齢社会になっている。更に、15年後の2010年になると、高齢化率は23.0%となり、世界のどの国も経験したことのない超高齢社会になってくる。

そして、2020年には高齢化率は29.1%となり超超高齢社会になり、その後も高齢化率は上昇を続け、2060年の高齢化率は39.9%という他に類を見ない超超高齢社会になると推定されている。

現在、我が国においては、既に、人口の4人に1人が65歳以上であり、更に、約40年後には2.5人に1人が65歳以上の高齢者となると推計されている。そのような時代において、定年制や一律役職定年制などのような、年齢のみを基準とし活動を制限するような制度は、多くの有益な高齢者労働力を無駄にすることに繋がる。

だからこそ、65歳以上の高齢雇用者がやりがいと生きがいを持って働き、企業に貢献できる職場をつくっていかねばならない。少なくとも働く意思と能力のある高齢者には年齢に関係なく、本格的に働き続けてもらえるようなエイジフリー社会の構築が必要である。¹¹²

現在までの我が国における雇用制度は、ピラミッド型の人口構造を前提としており、その人口構造ピラミッドの底辺には、潤沢な若年労働者層が存在し、その上に相対的に少ない中高年齢層が管理職としていることを当然として成立していた雇用システムであった。

豊富な若年労働力を安く大量に雇用する従来の雇用システムは、若年者の一括大量採用、年功的な賃金昇給制度、一律定年制度が継続的に実施されており、採用コストや賃金コストを抑制するのに適していた。

しかし、近年の我が国における急激な少子高齢化により、人口ピラミッドは図9-1-1人口構造の推移にあるように、中高年齢層が大きい釣鐘型、更に、提灯型に移行し、極めてアンバランスな構造となっている。この人口構造の変化は、潤沢な若年労働者市場を縮小させ、中小企業はもとより大企業においても若年層の新規雇用が困難となるという現象を生じさせている。その一方で、人口構造におけるボリュームゾーンとしての中高年労働

者が増大し、中高年を労働力として安価で大量に活用する経営モデルとしての雇用制度が合理性を持つようになった。

人口構造が、ピラミッド型から釣り鐘型、更に提灯型に変化する状況下においては、年齢を基準とした年功賃金や年功的な処遇、一律定年制度などの日本的雇用システムは、徐々に問題を含んだ、不合理な雇用システムとなってしまう懸念がある。

この矛盾に対応するためには、日本的雇用システムを、旧来の「年齢を基準とした雇用制度」から「年齢を基準としない雇用制度」へとする抜本的な見直しが必要なのである。

これは、「年齢」から「個人の能力や企業への貢献度に応じた賃金や役職」への決定方式への変換である。能力主義や成果主義を主体とする人事制度は過去に幾度となく必要性を叫ばれ実施した企業もあったが、結果的には日本企業の人事制度としてはあまり浸透せず、定着もしなかった。しかし、経営環境が激変している現代の日本において、今こそ本格的に能力主義・成果主義的賃金制度を中心とした人事管理方式への真の転換が必要ではないだろうか。

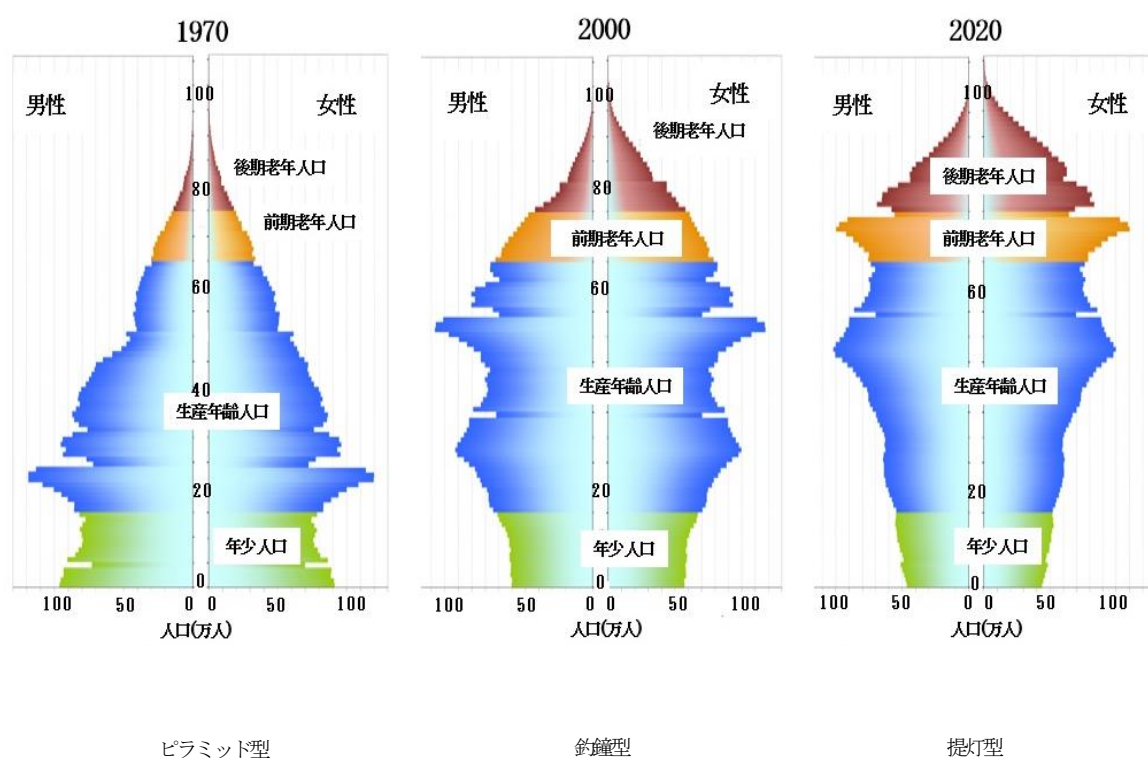


図9-1-1 人口構造の推移

出所：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

（http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp）を基に作成

(3) 高齢者雇用とダイバーシティ

人口構造の高齢化や、高齢者職務能力の若返り、あるいは雇用者の高齢に対する意識等を総合的に勘案すると、現実的な問題として、高齢者雇用のターゲットは65歳以上74歳以下の前期高齢者（準高齢者、pre-old）が中心となってくる。

これは、現在の高齢者雇用の上限年齢の中心が65歳と考えられるのに対して、年齢の上限を約10年延長することになる。今後、雇用者に占める高齢雇用者の比率は増大の一途を辿るため、高齢雇用者層は、雇用者に占める占有率で大きなボリュームゾーンとなってくる。

従来の年齢を基準とした雇用制度は、同期、先輩・後輩、年齢・勤続基準の制度といった意識が雇用制度を支えていた。しかし、前期高齢者も雇用対象とする本格的な高齢社会の到来になると、雇用現場における先輩・後輩などの年齢意識、同期入社等の年次秩序概念等は企業経営にとってはボトルネックとなる懸念があり、その考え方を除外する必要がある。

そして、エイジダイバーシティと言う考え方にに基づき、年齢を基準としない雇用制度においては、「仕事の能力さえあれば年齢に関係なく働き続けることが可能となる」ため、高齢期においても仕事能力を磨くことは、経済的な安定を図るためにも重要となる。

従って、高齢者雇用は、高齢者を雇用する側としての企業、及び、雇用される側としての高齢雇用者双方にとりD&Iが重要なキーワードとなる。

即ち、企業においては、個々人が異なる存在として企業組織が受け入れ、企業組織全体を構成する重要な存在として、その多様性を有効活用することで企業のパフォーマンスを向上することが可能となる。

その一方では、高齢雇用者にとっては個人の魅力が引き出され、自分の居場所があるという安心感が生まれ、組織に対する貢献度が高まる。その結果、個人と組織が持続的に成長可能となるのである。

(4) 高齢者雇用とWLB

WLBとは、「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について自ら希望するバランスで展開できる状態」のことを言う。WLBが良好な状態では、「仕事の充実」と「仕事以外の私生活の充実」において好循環をもたらし、「多様性に富んだ活力ある社会を創出する基盤として極めて重要である」¹¹³とされている。

元来WLBは、女性の社会参加、次世代育成、男女共同参画社会など広範囲な内容を含んでおり、高齢者に限定したものではない。

しかし、WLBは高齢者の「フルタイムではないが就業したい」「家族介護ができるような勤務時間としたい」「地域社会の活動と両立して勤務を継続したい」など、様々な希望を取り入れる上で重要なキーワードである。

従って、WLBは年齢を超えて各世代、各時期に多様で柔軟性のある働き方を可能とすることで、個人、企業、地域を包括した我が国の少子超高齢社会を活性化するために必要である。特に、高齢雇用者に関するWLBを達成可能とするには、年齢や世代を基準とした処遇や人事制度などの、旧来の雇用制度を抜本的に改変することが必要になる。

(5) 高齢者雇用とエイジフリー

年齢基準を人事制度の柱としてきた日本的人事管理は、少子高齢化による労働人口の減少、働き方の多様化の進展、労働市場の流動化などから不合理さが目立つようになっている。

その様な社会において、年齢基準によって一律に人々の活動が制限されるという年齢基準をなくすエイジフリーという考え方が生じてきた。

エイジフリーの考え方の目標は、「誰もが年齢に関わりなく、個人の意志と能力に応じて社会の一員として豊で生き活きとした社会生活を送れる社会の実現」である。¹¹⁴

改正高年齢者雇用安定法（2013年4月1日施行）により、65歳までの継続雇用努力義務が法制化されたものの、企業による実施は、再雇用制度による対応が大部分であり、定年延長やエイジフリー化（定年制の廃止）を実施した企業は少ないのが現状である。再雇用制度や定年延長は、公的年金支給開始年齢の65歳との連結を念頭に進められている。

従来の年齢を基準とした一律定年制は、定年年齢による雇い止め機能を持つというデメリットがある一方、メリットとして定年年齢までの雇用保障的な機能があったとされている。

我が国における各種の高齢者調査では、高齢者の 7 割前後が「健康と働く意欲があるうちは働きたい」という意向が強いとされている。今日のように個人の意志が尊重される社会では、雇用者の定年は雇用者自身が決定できる環境を構築することが重要である。

従って、現行の再雇用制度を生かしつつも再雇用年齢の上限をなくすることが重要となる。

また、年金支給開始年齢とは関係なしに、年齢基準の見直し、及び、引退に関する各種諸制度の拡大を図ることも重要である。それらの制度改革を通して、雇用の継続が可能なエイジフリーな制度への変革が可能となる。

財団法人社会経済生産性本部は2018年に「エイジフリー社会の実現を目指して」一年齢に中立な経済・社会の構築を一において、幾つかの革新的な提言を行っている。そして、この提言の実現のために、①雇用・就業における年齢制限撤廃、②エイジフリー社会の基盤づくり、③エイジフリー社会実現へ向けた幅広い国民運動と言うエイジフリー実現への3つの目標を掲げ、その目標実現のために、目標ごとに具体的な提言をしている。

雇用・就業における年齢制限撤廃と言う目標は、エイジフリー社会実現のために最も重要な取り組みである。働き方の多様化の中で、労働市場の流動化が進み、引退における年齢基準の不合理な側面が目立つようになってきた。

この年齢制限の不合理性の解消のためには、①引退のエイジフリー化（定年後の高齢者の再雇用年齢の上限撤廃、年金支給開始年齢と雇用継続との切り離し）、②処遇制度のエイジフリー化（年齢基準の処遇制度から職業能力による処遇制度への転換、福利厚生の高齢制限見直し）、③就職選択のエイジフリー化（募集・採用、公務員試験、公的資格における年齢制限廃止により意志と能力を備えている人の職業選択が可能）の3つが重要であることを提言している。

①引退のエイジフリー化

引退のエイジフリー化は、雇用者の引退（定年）は個人の自由意志で決定する雇用システムが望ましいとするものである。現行の定年延長や継続雇用の次に来る引退は、年金の支給とリンクする形で決定されている要素が大きく、必ずしも、引退を雇用者の自由意志で選択できるようにはなっていないと言える。

そのため本来の引退のエイジフリー化とは言えない。本来の引退のエイジフリー化は、再雇用制度年齢の上限を撤廃し、年金支給開始年齢とは切り離した雇用継続制度が可能と

なるような制度の構築が必要不可欠である。更に、定年年齢基準の徹底的な見直しと引退オプションの拡大も必要となる。

②処遇制度のエイジフリー化

未だに多くの企業において、人事労務管理の重要な基準として年齢基準が採用されている。年齢基準による人件費の高コスト化解消のために、年功的賃金カーブの下方修正などはされるものの、それでは不十分であった。

そのため、雇用者の高齢化による総人件費の増加、役職ポストの不足などのデメリットが生じ、それに対応すべく、成果主義や能力主義による賃金制度や役職定年制など各種の施策を実施してきた。しかし、デメリットが生じ再び成果主義から年齢基準に戻す動きも見られる。

③就業選択のエイジフリー化

募集・採用時におけるエイジフリー化は厚生労働省による「労働者の募集及び採用について年齢にかかわらず均等な機会を与えることについての事業主が適切に対処するための指針」（2001年9月12日厚労省告知第295号）により進められてきたものの、例外規定が多く、未だに募集・採用に年齢制限を設ける企業が多く存在する。

しかし、年齢制限を設ける合理的な理由は基本的には存在しない。公務員採用試験等でも採用申込みに年齢基準を設けており、採用申込み時における申込み年齢に制約があるケースが多い。

働く意志と能力を持つ高齢者の職業選択の自由や移動の困難性を廃止し、募集・採用による年齢制限の撤廃が急務である。何故なら、採用時におけるエイジフリー化は、退職年齢のエイジフリー化の進展とも大いに関係するからである。

9－2 高齢者雇用推進の阻害要因

(1) 社会環境的問題

高齢者雇用を阻害する社会環境の問題としては、岸田宏司（1999. 2）が言うように社会システム上の阻害要因と、社会習慣・通念・思い込み的な阻害要因に分けられる。

①社会システム上の阻害要因

社会システム上の阻害要因としては、⑦高齢者雇用を推進する人材バンクシステムなどの制度が未整備である、①在職老齢厚生年金制度は、真面目に働くほど厚生年金受給額が減少するため、故意に労働をセーブする傾向がある、⑨新卒市場や転職市場に比較して高齢者の労働市場が十分整備されていない等がある。

②社会習慣・通念・思い込み的な阻害要因

日本人は周囲のうわさに大変影響されやすい。高齢者に対する社会習慣・通念・思い込み等による高齢者雇用に関する阻害要因としては、⑦後進に道を譲ることが美德とされている社会的価値、④高齢になって働くのは世間体が悪いとの風潮、⑦経済的余裕もあり現役引退後の高齢者の再就職に対する切実性が欠如する傾向、⑤高齢者は保守的な考え方が強く、組織に対する効用よりも老害が大きい、④仕事内容に対する保守的傾向が強い、⑦労働条件の継続願望が強い、⑨老人特有の横柄さ・頑固さ等がある。

	阻 害 要 因
社会システム	①高齢者向け職業紹介制度が未整備 ②在職老齢年金制度の制度的欠陥（所得増による年金減） ③高齢者のキャリアを活用する労働市場が未整備
社会習慣・通念・思い込み	①高齢者は適応力に欠け、保守的傾向が強い ②「定年による有終の美的志向」が強い ③年金受給や退職金受領による経済的勤労収入の依存度が低い傾向 ④高齢になっても働くことは世間体が悪い ⑤労働条件に対する固定観念が強い傾向

図9-2-1 高齢雇用の阻害要因

出所：ニッセイ基礎研究所調査月報1990. 2 p31を基に作成

(2) 日本的雇用慣行の問題

①終身雇用制度と年功序列型賃金

高齢者雇用の阻害要因として、日本的雇用慣行の特色の1つである終身雇用制度が挙げられる。終身雇用制度は、契約期間の定めのない雇用契約制度であるが、基本的には年齢を基準とした定年退職制度を前提としている。

定年退職のタイミングは、「企業から雇用者への賃金支払い総額」と「企業が雇用者から受け取る生産性の総額」が等しくなる時点とされ、それ以降の雇用の継続は企業にとり雇用コストの増加を意味する。

即ち、賃金支払い総額と受取生産額の損益分岐点が定年年齢ということになる。損益分岐点が上昇すれば、定年年齢が伸びることになる。故に損益分岐点上昇の阻害要因として、年齢上昇に比例して職位と賃金が増加する年功序列型賃金があると言える。

②雇用排出機能と雇用保障機能

定年退職制度には、樋口美雄・山本勲(2002年10月)らの言うように、「雇用排出機能」と「雇用保障機能」¹¹⁵⁾の2つの機能が存在する。

この2つの雇用に関する機能のうち、「雇用排出機能」が高齢者の就業や再就職の阻害要因となっている。定年退職制度の有する雇用排出機能により、「労働する能力があり、労働に対するモチベーションの高い高齢者」でも退職を強制される。

退職強制は、熟練技能者や高度な知識を備えている高齢者を手放し、再就職に関するモチベーションを低下させ、その後の高齢者の十分な能力発揮がなされない。その結果、社会全体が高齢労働力の「量的喪失」と「質的損失」を被るのである。

他方、高年齢者雇用の阻害要因としての定年退職制を単純に撤廃していいということにはならない。何故なら、定年退職制を撤廃することは、定年退職制度が有するもう一方の雇用保障機能を撤廃することにもなる。そして、雇用保障機能の喪失は、定年退職年齢以前の若い雇用者の大量解雇に繋がる可能性がある。

(3)高齢者自身の意識や心理状態の問題

高齢者雇用を阻害する要因は、社会的問題、日本的雇用慣行問題、などの社会や企業に関する雇用者問題の他に、高齢者自身の意識や心理状態も阻害要因となっている。

この高齢者の意識や心理状態に関する問題は、企業に対する高齢者自身の意識問題と、高齢者自身の意識・心理問題に分けて考えられる。

①企業に対する高齢者自身の意識問題

企業に対する高齢者自身の意識問題としては、⑦高齢者自身に雇用される企業が無いという諦め感がある。また高齢者は、長期間継続勤務せねばならないという職業倫理観を持つ傾向が若者以上に強いと言われるため、④企業に雇用されても長くは働けないという負い目意識を持つ傾向がある。その一方で、⑨高齢雇用者なので体力的・精神的に転勤、出張、通勤が辛いと言う甘えの意識がある。

②高齢者自身の意識・心理問題

高齢者自身の意識・心理問題に関しては、⑦経済的な裏づけがあり、働くモチベーションが上がらない（働くのが割に合わない）、④一度退職しているため、再度働くことに対する抵抗感がある、⑦年下上司（かつての部下）に使われたくないというプライド意識、⑤体力低下による自信喪失感、④過去の栄光からの呪縛（昔の視点でものを考える）、⑦労働以外の生きがいの発見（趣味、ボランティア等）などの労働に対する心理的な抵抗感や拒否感が高齢者雇用の阻害要因となっている。

9-3 高齢者雇用と経営パフォーマンス

(1) 高齢者雇用と経営パフォーマンス

高齢者雇用が進展しない原因として、高齢者の労働能力が一定年齢から加齢と共に低下することが挙げられる。しかし、加齢と共に全ての労働能力が一律に低下するわけではなく、能力によっては加齢と共に向上する能力もあると言われている。

また、能力の低下は個人差が大きく年齢基準のみで一律に決めるものではない。故に、高齢者個人の能力の再評価が重要であり、再評価なくして高齢者能力の有効活用は不可能である。

以下では、高齢者の雇用者としての能力に関する一般的な特徴を整理する。

① 高齢者の雇用能力面からみた長所

高齢者の雇用能力面からみた長所を、性格、能力及び社会的特性の3つに分けて考えてみる。

高齢者の性格的特性として優れている点は、仕事上の人間関係に関して人間性の円熟化と、経済的なゆとりから、職場における人間関係に関して寛容であるため、人当たりがよく職場のチームワークが良くなることや、強い責任感を持っているなどがある。

能力的特性としては、自己のキャリア分野に関する情報量が多く、総合的な状況判断力に優れ、対外折衝能力に長けていることや、話術、文章作成能力に関して優れているなどが挙げられる。

また、社会的特性としては、経済的なゆとり度が高いために、給料に対する執着が薄い、出世に対するこだわりが少ない、雇用期間が比較的短期間なため高齢者を雇用することに対する企業の負担感が少ないなどがある。（図9-3-1参照）

② 高齢者の雇用能力面からみた短所

高齢者の雇用能力面からみた短所を、体力、性格、能力、及び企業イメージの4つに分けて考えてみる。

最も多いのは体力的短所である。即ち、体力における短所としては、加齢には個人差はあるものの、一般的に身体的機能を低下させるため、体力不足、細かい作業が出来ない、記憶力の衰えを感じるなどの自覚症状が現れると言われる。

能力面における短所としては、業務に対する知識や経験が豊富であるが故に、固定観念を生み、新しい仕事へ挑戦するなどの積極的姿勢に欠ける。また、能力の向上という観点からみても、若年雇用者の成長に比べ向上しにくい。

性格面における短所としては、意欲に欠ける、昔の栄光が忘れられない、羞恥心の喪失、プライドが高いなどがある。これらの短所は高齢者側に起因するものであり、高齢者側による努力により克服の可能性が十分にある。(図9-3-2参照)

特 性	高齢者の雇用能力面からみた長所
性 格	①協調性に富む（チームワークが良い） ②責任感が強い（目標達成の使命感） ③忍耐力がある（粘り強い） ④温厚である（人当たりが良い） ⑤単純作業も黙々とこなす
能 力	①専門的知識・情報を豊富に持っている（自己のキャリア分野） ②総合的な状況判断力を持っている ③交渉能力を持っている ④基本的礼儀作法を身につけている ⑤文章作成能力に長けている
社 会	①給料にこだわらない（経済的安定性があるため） ②出世にこだわらない（出世よりやりがい） ③短期間雇用になる（企業の負担軽減） ④優秀な人材もいる

図9-3-1 高齢者の雇用能力面からみた長所

出所：ニッセイ基礎研究所調査月報1990.2 p24を基に作成

特 性	高齢者の雇用能力面からみた短所
体 力	①身体の衰え（体力が落ちる） ②細かい作業が困難になる ③残業が困難になる ④個人差が大きい（一律管理の困難性）
性 格	①モチベーションに欠ける ②昔にこだわる固定観念がある ③管理・束縛を極端に嫌い、プライドが高い
能 力	①記憶力が弱くなる ②仕事に対する保守的思考が強い（柔軟性に欠ける） ③私的行事が多く休みがち（病気、冠婚葬祭が多い） ④研修による能力向上性に乏しい（若年労働者との比較） ⑤挑戦能力の低下（挑戦への回避傾向）
企 業 イメージ	①従来とは異なる年下上司、年上部下の関係で指導が難しい ②同僚による嫌悪感や、鬱陶しさ感がある ③職場が何となく暗くなる感じ

図 9-3-2 高齢者の雇用能力面からみた短所

出所：ニッセイ基礎研究所調査月報 1990. 2 p25 及び

日本労働研究雑誌「高齢者の就労に対する意欲分析」2007. 1 p2 福島さやかを参考に作成

（2）高齢者雇用の方向性

高齢者の雇用に対する意識は、我が国と欧米諸国では明確な違いがあると言われる。

欧米文化では「ハッピーリタイヤメント」が高齢者のゴールとされている傾向が強いものに対して、我が国の高齢者は、約7割が体力・健康・勤労意欲があるうちは働きたいと考えており、その意味で勤労意識が高いと言える。

超高齢社会に突入した日本は、高齢者の体力・健康・勤労意欲があるうちは働きたいという雇用希望に応える必要性がある。

また、高齢者雇用でパフォーマンスの向上を目的とするなら、「高齢者は弱者」という前提を変える必要がある。高齢者の能力低下は、急激かつ一律に始まるものではなく、加

齢により徐々に進行するものである。また、能力低下の個人差は大きく、能力によっては加齢に伴い向上するものもあると言われており、その意味で高齢者も人材として十分に活用できる可能性を内包しているのである。

高齢者を人材と考え、高齢者自身の能力の多様化を図ると共に、視力や体力などの身体的能力の低下部分を補填する職場における設備の再設計や、高齢者の体力的弱点を補う勤務体系の構築なども必要不可欠である。

高齢者雇用の多様性を前提とするならば、継続雇用以外の多様な働き方も視野に入れる必要がある。既存経験活用業務と未知の職業・職域業務の選択、既存企業と新たな企業の選択、企業に雇用される以外の働き方など様々な高齢者雇用の選択肢が存在する。

このことに関して、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』の実現に向けた提言」（2007.8）において、次のような斬新な提言がなされている。同提言では、高齢者に関する現在の雇用制度は過去に勤務していた企業の再雇用が基本であるのに対して、新たな企業での勤務や、雇用以外の新たな働き方などを示唆しているのである。また、勤務時間の多様化以外にも、ジョブシェアリングや在宅勤務等の多様な勤務形態や、NPO法人等でのスキルをもつ高齢者の雇用や、企業OBによる頭脳集積型NPO法人の設立など新たな高齢者の働き方が示唆されている。

更に、企業による地域貢献は、人材の提供によるNPO法人の活性化、支援にも繋がり、高齢雇用者が将来的に地域社会に戻るための架け橋になる可能性も述べている。

これらの提言は、多くの課題はあるものの、高齢期の積極的雇用を望む健康で働く意欲のある高齢者の新たなライフステージを開く可能性を示唆している。

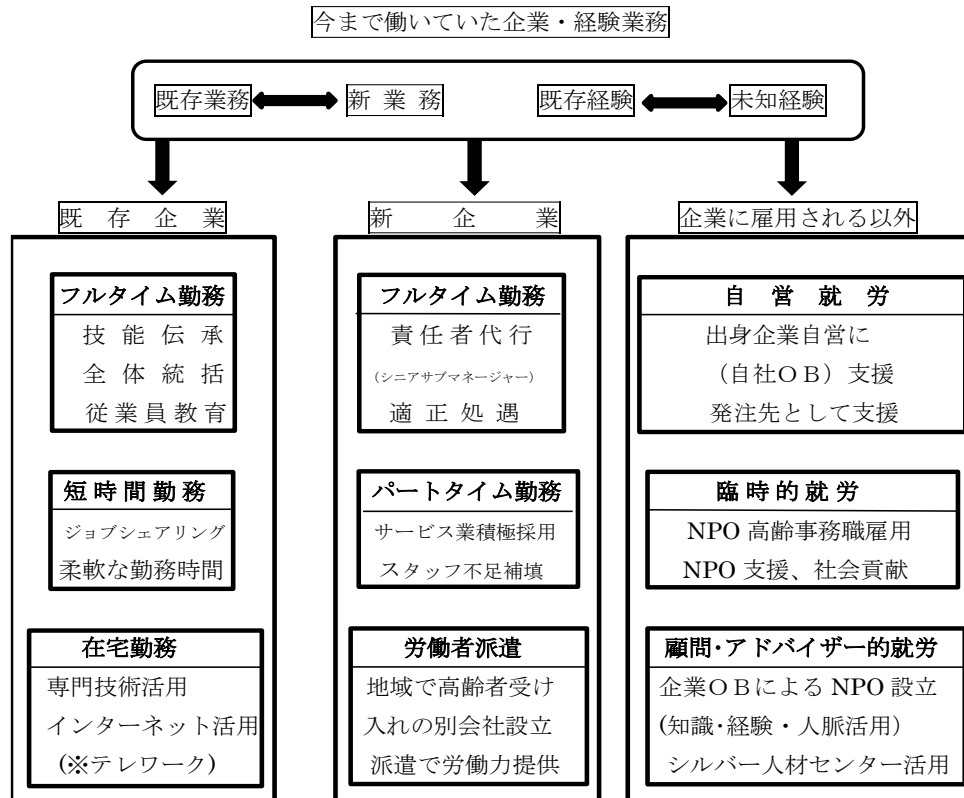


図 9-3-3 高齢者の働き方のイメージ

出所：ニッセイ基礎研究所調査月報 2008.1 p14 青山 正治一部

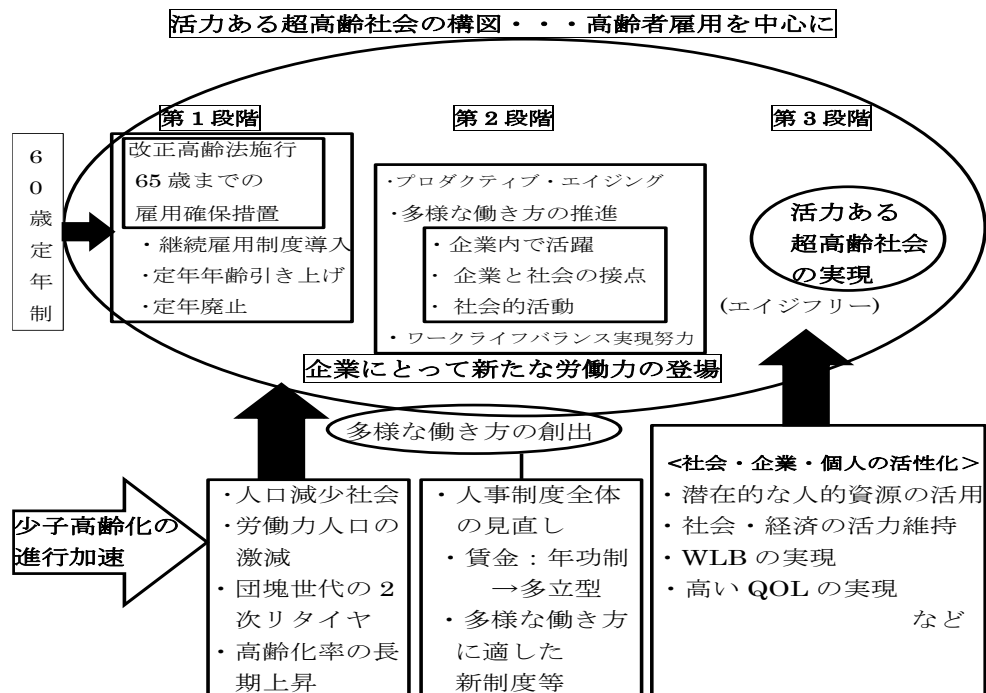


図 9-3-4 高齢者の今後の働き方のイメージ

出所：ニッセイ基礎研究所調査月報 2008.1 p15 青山 正治

(3) 企業における高齢者のD&I戦略と業績

高齢雇用者の雇用確保措置実施状況に関する厚生労働省の統計（平成29年10月発表）によると、①定年制の廃止企業は、2.6%（大企業0.5%、中小企業2.8%）、②定年年齢が65歳以上の企業は、17.0%（大企業8.9%、中小企業18.0%）、③希望者全員65歳以上の継続雇用制度のある企業は56.0%（大企業46.0%、中小企業57.2%）となっている。

これらの総計は75.6%（大企業55.4%、中小企業78.0%）という高い数値を示しており、既に、4社に3社が、希望者全員が65歳以上まで働ける企業と言う雇用体制を持っているのである。そしてその傾向は大企業よりも中小企業に顕著に現れていると言える。

これらの状況を見る限り、企業において65歳以上まで働ける企業の雇用体制は十分に整いつつあると言える。（図9-3-5参照）

企業規模	① 定年制の 廃止	② 65歳以上 定年	③ 65歳以上の 継続雇用制度	総計（希望者全員が65 歳以上まで働ける企業）
31～300人	3,983 (3,982)	25,155 (23,187)	79,960 (77,757)	109,098 (104,926)
	2.8% (2.9%)	18.0% (16.9%)	57.2% (56.7%)	78.0% (76.5%)
301人以上	81 (82)	1,437 (1,290)	7,465 (7,136)	8,983 (8,508)
	0.5% (0.5%)	8.9% (8.2%)	46.0% (45.1%)	55.4% (53.8%)
総計	4064 (4,064)	26,592 (24,477)	87,425 (84,893)	118,081 (113,434)
	2.6% (2.7%)	17.0% (16.0%)	56.0% (55.5%)	75.6% (74.1%)

（社、%、カッコ内は前年の数値）

図9-3-5 希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況

出所：厚生労働省 平成29年「高年齢者の雇用状況」集計結果p12 表4より一部抜粋

また、企業の高齢者の受け入れ態勢の整備の進展に伴い、60歳以上の常用労働者の雇用者数の推移も図9-3-6にあるように右肩上がりとなり、順調に増加している。

更に、70歳以上まで働ける企業の状況に関しては、調査対象の企業のうち22.6%（大企業15.4%、中小企業23.4%）が何らかの雇用制度を有しており、その比率は高くなる傾向を示している。

以上の数値に見れるように、高齢労働者の多様な雇用形態を前提とした高齢雇用者の雇用の拡大が企業の人事戦略として進展していると考えられる。

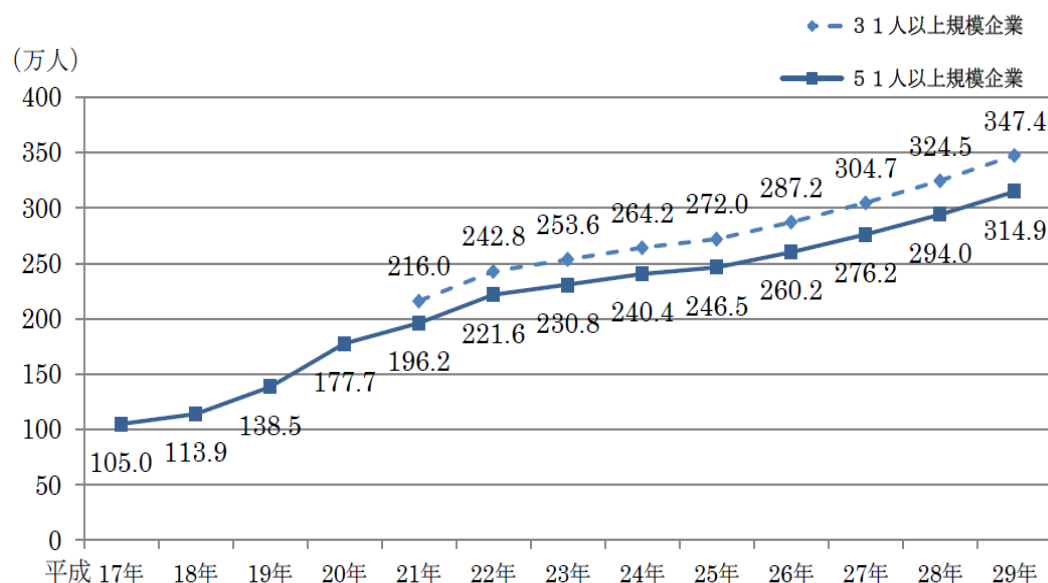


図9-3-6 60歳以上常用労働者の推移

出所：厚生労働省 平成29年「高齢者の雇用状況」集計結果p9

一般企業における高齢雇用者の労働条件の傾向をみると、労働時間、雇用形態、仕事内容等に関しては概ね定年前と同様の条件で雇用されているものの、給料に関しては定年前の概ね6～8割の給与水準となっている。

高齢雇用者の就労ニーズに関して、福島(2007)は、「無理なく働きたい、誰かのために役立ちたい、満足できる人間関係を得るために働きたい、小遣いを稼ぐために働きたい」の4つに類型化している。そして、これを「絶えざる比較法」により分析した結果、「無理なく働きたい」と「誰かの役に立ちたい」の2つを高齢者就労ニーズの必須要件としている。

高齢者の就労ニーズの必要要件を1項目ごとに詳しく分析すると、「無理なく働きたい」は、「働く時間や日数が本人にとり長時間ではない」「重い責任から開放され働きたい」「仕事を自主・自立的に進めたい」「経験した範囲の中の慣れている仕事がしたい」の4要素から構成されている。

これらの要素は、高齢雇用者が加齢による体力的な衰えから、体調、持病などの身体的諸条件が現役時代と同様の時間やペースで働くことに対する困難性や、高齢者の挑戦能力の低下から生じており、高齢者雇用の障害要因となっている。

また、「誰かの役に立ちたい」は、「顧客のため」「社会のため」「仲間のため」「若い人のため」という4つの要素から構成されている。これらの要素の持つ意義は、顧客の感謝は高齢者の働くのエネルギーであり、お世話になった社会や会社への恩返しであり、働く仲間同士の互助の精神や、次世代への技術や経験の継承とすることになる。

以上の様に、我が国の雇用は、少子高齢化の進行、将来労働力人口の低下等、労働者側の雇用ニーズ等を背景として、生涯現役（エイジレス）の方向に舵を切っている。

その様な背景の中で、高齢者の多様な就業ニーズに応え、高齢になってもストレス無く自己の能力を発揮させるためには、これまで以上に柔軟で多様な就労形態を構築し、高齢期における高齢雇用者のキャリア選択を制度として支援する組織体制をつくり、更に、近年増加している高齢者起業に対して実践的自営・企業支援を展開するという戦略も求められている。

（４）企業のWLB戦略と業績

WLBとは、年齢を問わず、老若男女全てが、仕事、家庭生活、地域生活、個人における自己啓発などのあらゆる活動において、自己の希望するバランスにおいて展開可能な状況を意味する。

バランスが調和した状態は、「仕事の充実」と「仕事以外の生活の充実」の両面において好循環をもたらすため、多様性に富んだ活力ある社会を創出するための前提として極めて重要とされている。

高齢期におけるWLBは、高齢者個々人の事情や地域社会の活動と両立して仕事を継続したいという希望等を実現する上で重要である。

高齢者の中にはフルタイムでの就業を希望する者、家族介護、地域社会活動と両立のためフルタイム労働を希望しない者など多様な希望が存在するため、その実現のためにもWLBは重要な環境である。（図9-3-7参照）

各世代、各年代における多様な働き方を可能とすることが、個人、企業、地域を包括した我が国の超高齢社会の活力を増すことに結びつくことに繋がる。そのためには、高齢者を含めた処遇制度、人事制度、復職制度等多方面において伝統的日本的雇用制度の抜本的改革が必要となる。

高齢者の雇用に関しては従来、時間短縮や出勤日数の短縮化等の多様な働き方が推進されてきたが、今後、団塊世代が高齢雇用者制度の適用対象になることから、今まで以上の

改革が必要となる。(図9-3-8参照)

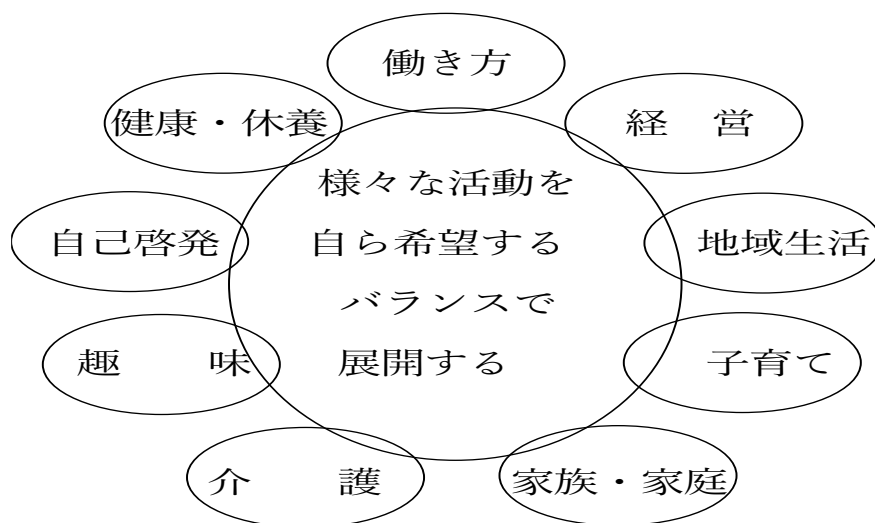


図9-3-7 ワーク・ライフ・バランスが実現した姿のイメージ図

出所：内閣府・男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会報告

（2007年7月）を基に作成

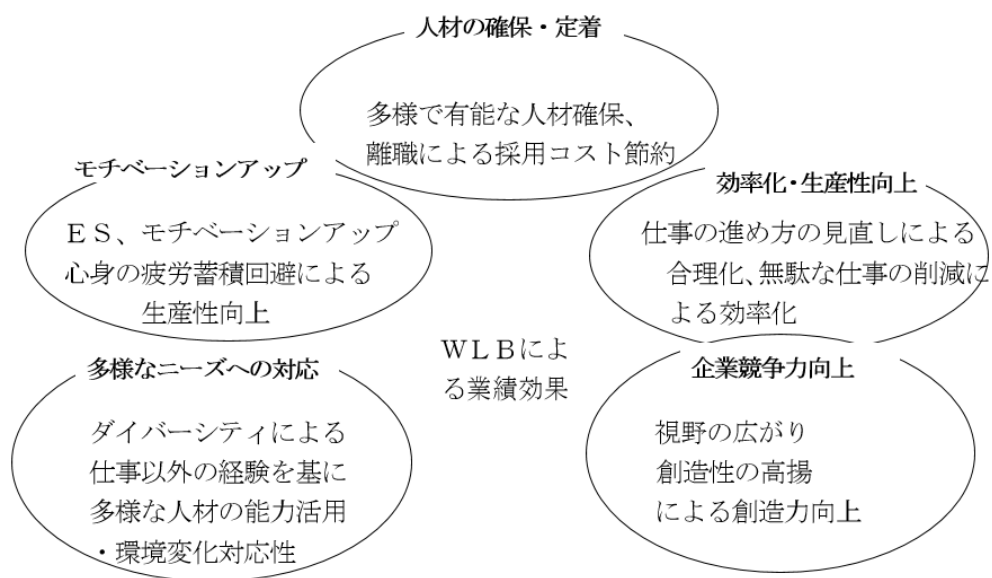


図9-3-8 ワーク・ライフ・バランスの推進による業績考課イメージ図

出所：<https://www.Pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/252/wlb.html>平成30年7月18日閲覧一部筆者による変更あり

9-4 高齢者雇用と人事制度

(1) 高齢者雇用を取り巻く環境変化

少子高齢化による労働人口不足への対応策として、これまで働く意志と能力がありながら労働参加率の低かった高齢者を、支えられる世代から支える世代へ転換し、高齢者層の労働力率を向上させ、社会全体の生産量を維持する必要がある。

その経過の中で、高年齢者雇用安定法が改正され2013年4月より65歳までの全員雇用が実質的に義務付けられた。その一方で、公的年金制度における老齢厚生年金支給開始年齢が65歳支給へと移行中である。

年金財政の悪化により、将来的には年金は70歳支給開始の方向へ段階的に移行する可能性は高く、支給開始を遅らせた年金受給者に対する大幅な優遇措置の検討に入っている。

また、政府は、企業に対する70歳までの雇用に関する努力規定の検討を開始しているとも言われている。(2018.9.6日本経済新聞)

これら一連の動きから、70歳雇用の努力規定、将来予想される70歳雇用の義務化、70歳までの年金支給開始年齢の引き上げ等の可能性は高いと考えられる。

今後、労働力の減少と相まって、更なる高齢者雇用の増加に適応する雇用制度や人事制度の再構築が必要となる。

(2) 人事制度の方向性

○人事方針・人事施策の再構築

高齢雇用者の増加に適合する人事制度の方向性を考えるステップとしては、①自社の人事に関する経営方針の再検討、明確化、再設計、②事業分野や職務ごとに必要な人材の数と現状分析の実施、③全社的な人材活用の方向性の決定をすることになる。

各企業における高齢雇用者に関する事業や職種ごとの活用度合いは多種多様であるので、高齢雇用者に対する活用方針の決定の際には、多様な就業形態や、処遇形態に対応した、複数コース設定が必要となってくるであろう。

○職務開発・組織改革

高齢雇用者が増加することで、従来、高齢者雇用の中心的な職務であった周辺業務や補助的業務等は相対的に不足してくることが予想される。また、高齢雇用者の増加に伴って職務遂行能力の個人差も拡大してくる。

そのため、高齢者の職務を一律的に決定するのではなく、高齢雇用者の能力や体力に適した職務を付与することが必要になる。

従って、高齢雇用者の有するスキル、及び、経験等を活かした専門的職務や技能伝承を加味した職務の拡充を考慮すべきであろう。そして、各企業においては、現場の意思決定を十分に活かし、現場の裁量権を拡大したダイバーシティ型組織への移行が重要となる。

○多様な働き方

ダイバーシティな人材の採用、及び、活用を推進する場合、多様な個人の就労事情を考慮した多様な働き方に対応したフレキシブルな人事制度を再構築することが必要になる。

今後は、正社員（無制約社員）、非正規社員（制約社員）という単純な構図ではなく、正規・非正規を問わず就労上で誰もが労働に関する制約条件を持つ可能性のある時代に突入する。

将来的には、就労上の制約条件もますます多様化する傾向にあるため、制約条件の度合いに応じた多様性のあるフレキシブルな人事制度を構築する必要がある。

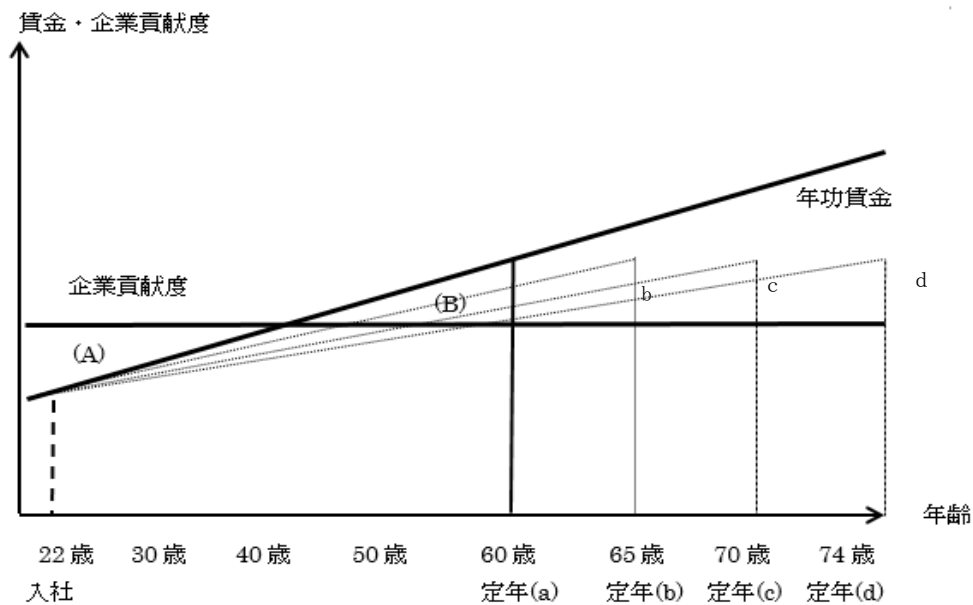
○賃金制度

現行の賃金制度は、短期間における貢献度に見合う賃金が支払われるという賃金制度ではない。採用から定年まで支払われた賃金総額と、同期間における企業への貢献総額の一致する長期決済型の賃金設計になっている企業が大多数である。

長期決済型賃金制度の場合には、定年時点が企業の賃金に関する貢献度との損益分岐点になっているとされる。65歳、70歳あるいは74歳まで定年延長されると仮定したなら、この損益分岐点を、65歳あるいは70歳まで右にシフトさせなければ、大きな人件費（固定費）の増加になり、企業には何らメリットのない人事制度改革になってしまう。

従って、賃金と貢献度の賃金カーブ再構築に関するイメージ（図9-4-1）にあるように人事制度の方針、人事評価制度、及び、賃金体系はこれまでの賃金制度との連続性を保持しながら、賃金に関する損益分岐点を右にシフトさせるような賃金カーブの再構築が必要となる。

即ち、賃金設計を、従来の長期決済型賃金設計から、中・短期スパンで貢献度と賃金の均衡が可能となるように、賃金カーブと貢献度カーブを徐々に近づけた「中・短期決済型賃金設計」へと移行していく事が重要となるのである。



(A) : 企業貢献度 > 年功賃金 (B) : 企業貢献度 < 年功賃金
 定年延長に伴い年功賃金の傾きが b、c、d と緩やかになる

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

出所：エドワード・P. ラジアー（著），Edward P. Lazear（原著），樋口 美雄（翻訳），清家 篤（翻訳）（1998.9.1）

人事と組織の経済学 を基に作成

【注】

- 1 1 0 日本老年学会提言（概要）（2017年1月5日）
- 1 1 1 内閣府「平成26年度高齢者の日常生活に関する意識調査」
<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h26/sougou/zentai/index.html>（2018年5月16日閲覧）
- 1 1 2 清家篤「エイジフリー社会を生きる」NTT出版 2006年2月28日 p6参照
- 1 1 3 男女共同参画社会「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会報告 内閣府男女共同参画局（2007年7月）
- 1 1 4 エイジフリー研究会提言「エイジフリー社会の実現をめざして」年齢に中立な経済・社会の構築を一財団法人社会経済生産性本部（2006年6月20日）
- 1 1 5 雇用排出機能とは、雇用者が定年年齢に達したときに、本人の能力や意欲とは無関係に原則としてその企業を退職しなければならない機能のことである。また、雇用保障機能とは、定年年齢までは原則として企業が雇用者に雇用を保障する機能のことである。（樋口美雄・山本勲 我が国の高齢者雇用の現状と展望 日本銀行金融研究所 2002 年 10 月 p22 参照）

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

10-1 ダイバーシティの経営効果

ダイバーシティ推進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非常に困難である。

例えば、内外の先行研究において人材の多様性が企業の生産性・収益率向上・人手不足緩和に寄与しているかに関する分析結果においては、多様性の効果はプラスとマイナス双方の結果が混在しており一概に結論付けるのは難しいとされている。¹¹⁶

しかし、ダイバーシティ推進上の最終目標が、企業組織の成長・発展である以上、当然その有効性を示す必要がある。

その結果として、ダイバーシティ推進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推進に積極的に取り組むはずである。

さて、ダイバーシティ推進の経営効果の有効性を判断する最も大きな基準は、女性活躍分野であろう。従って、第1にダイバーシティ推進による経営効果をジェンダーダイバーシティに関して、①直接的効果（財務的価値）、②間接的効果（非財務的価値）、③経営指標との相関関係からの分析・考察を行い、第2に人材の多様化による経営効果の分析・考察を実施することを通して、ダイバーシティの経営効果に関して総合的な分析・考察を実施する。

（1）ジェンダーダイバーシティの経営効果

①D&I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（Product Innovation）とプロセス・イノベーション（Process Innovation）を通して分析できる。

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、（ア）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、（イ）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、（ウ）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いう効果が生じている。

経営効果の具体例としては、（ア）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、（イ）全社的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、（ウ）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「サクラ」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、（エ）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。

②D&I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る。

具体例としては、（ア）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、（イ）人気企業ランキング順位が急上昇した帝人、（ウ）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、（エ）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が向上した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。

以上の関係をまとめたものが、図10-1-1ダイバーシティ経営成果のイメージである。

具体例としては、（ア）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、全社的モチベーションアップが図られた帝人、

(イ) 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D&Iの実施は、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(E S : 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。¹¹⁷

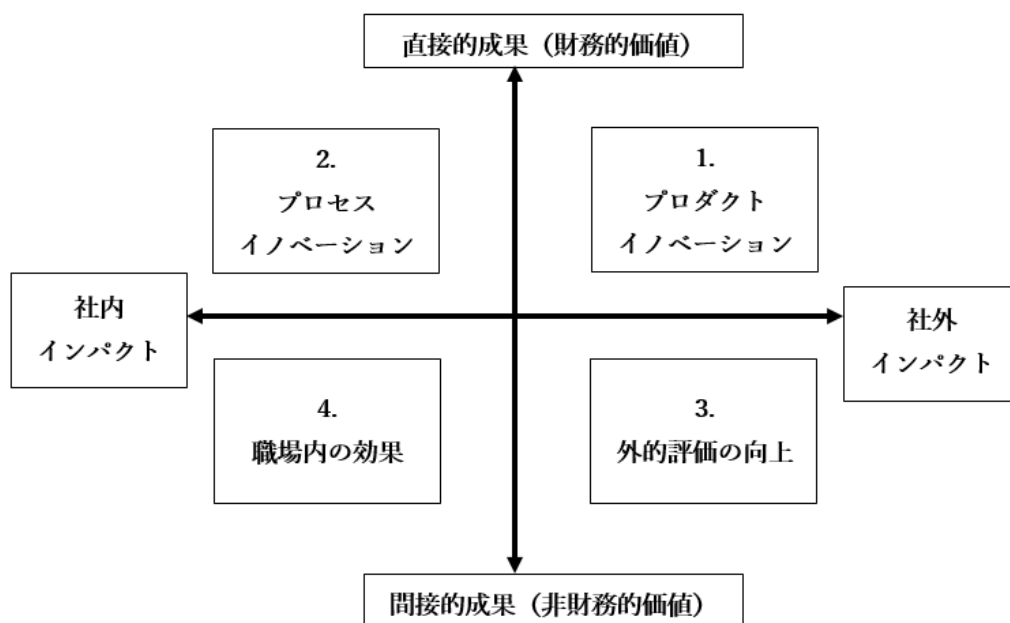


図10-1-1 ダイバーシティ経営成果のイメージ
出所：経済産業省編『ダイバーシティ経営戦略4』p4抜粋(2008年4月)

③経営指標でみるD&Iの効果

D&I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によると、図10-1-2、図10-1-3にみられるように、正社員女性比率が高い企業、管理職女性比率の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、図10-1-4企業の業績と女性役員の比率が示すように、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。

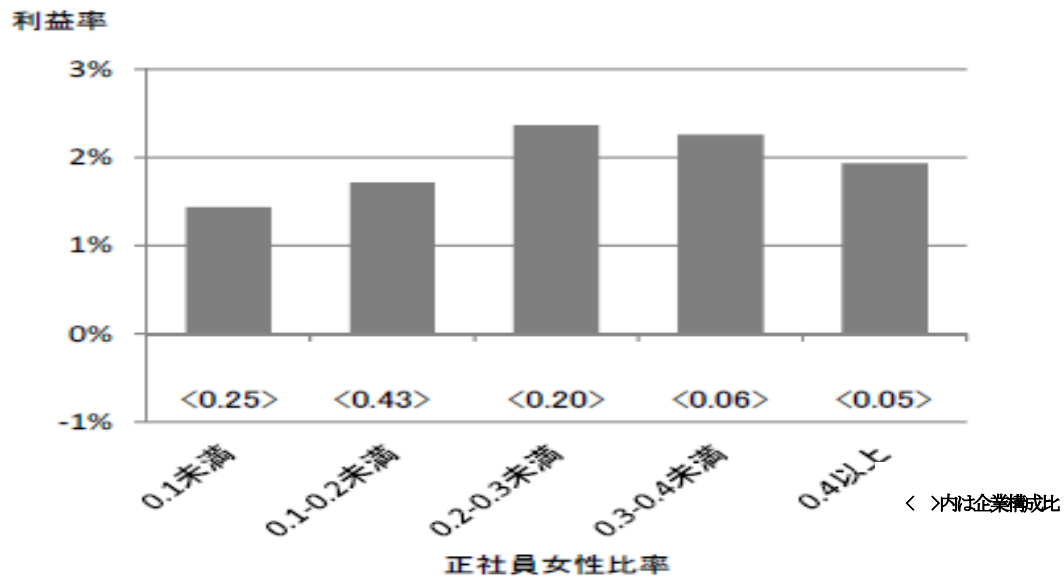


図 10-1-2 正社員女性比率と利益率の関係

出所：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

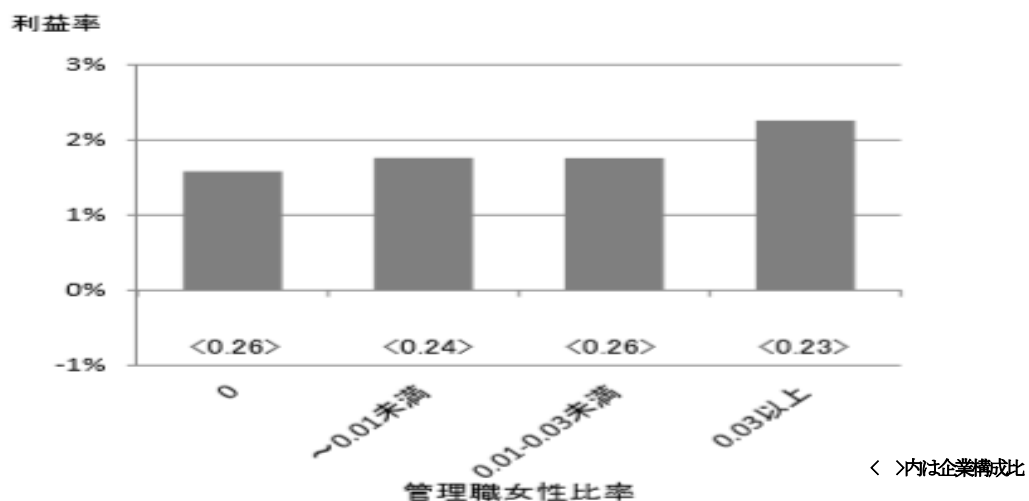
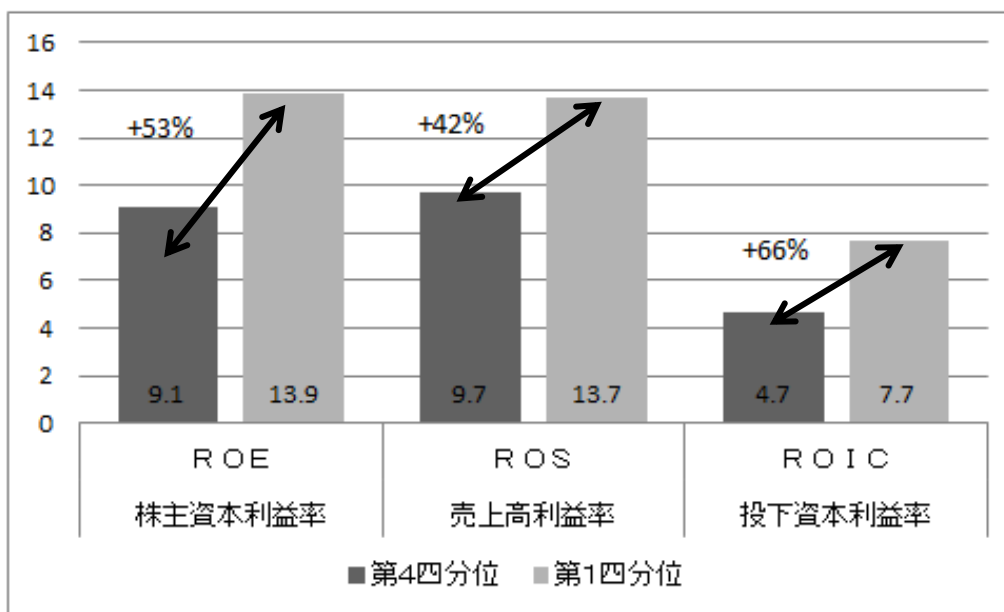


図 10-1-3 管理職女性比率と利益率の関係

出所：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10-1-4 企業の業績と女性役員の比率

出所：Catalyst2007 THE BOTTOMLINE: CORPORATE PERFORMANCE AND WOMAN'S REPRESENTATION ON BOARDS（一部筆者により変更）

（2）人材の多様化による経営効果

令和元年度年次経済財政報告（以下報告書と略す）は、CSR調査と内閣企業意識調査データを利用して、人材（性別・年齢別・国籍別）の多様性と収益性との関係に関してBlau指数¹¹⁸、多様性と生産性との関係に関してはTFP（全要素生産性）¹¹⁹を用いて次の様に分析している。（図10-1-5、図10-1-6）

（多様性と収益性との観点からの分析）

①性別のBlau指数

ROS（売上高経常利益率）、ROA（総資産利益率）において優位にプラスの関係性が確認できる。即ち、男女が平等に活躍している企業ほど各種の収益率が向上している可能性がある。

②国籍のBlau指数

売上高経常利益率に関してはプラスの優位性が確認できたが、総資産利益率に関しては優位な関係性は確認できなかった。

③年齢のBlau指数

売上高経常利益率、総資産利益率のいずれも優位な関係性は確認できなかった。

(多様性と生産性との観点からの分析)

①多様性が増加すると同時に多様な人材活用の中長期計画やビジョンがある企業や、柔軟な働き方を実施している企業に関しては、TFP成長率は高いと言える。

②多様性のみ増加したが、多様な人材活用の取り組みに消極的な企業は、生産性に関してマイナスの影響が高いと言える。

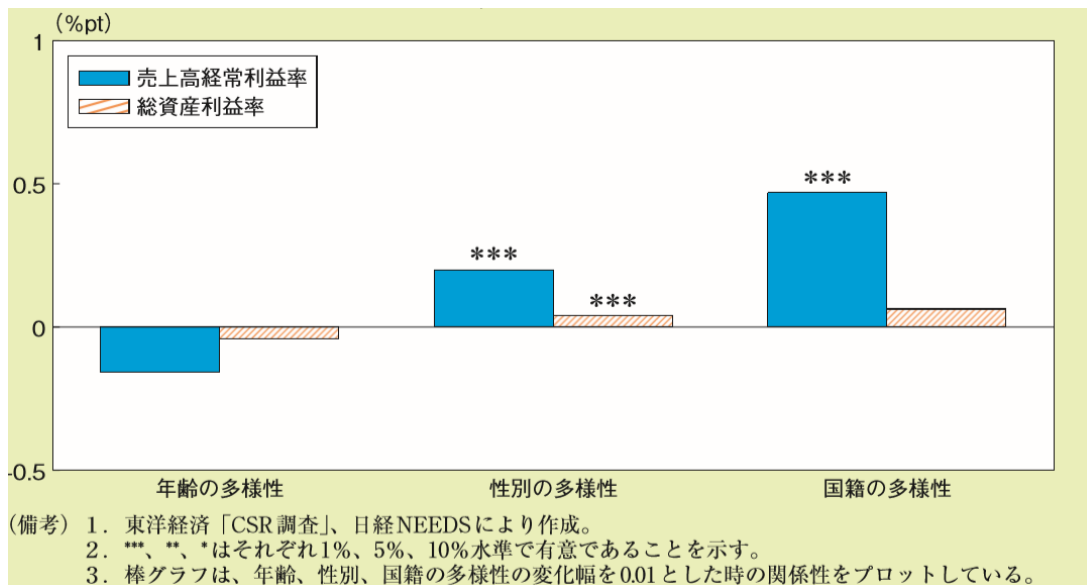


図10-1-5 多様な人材と収益率

出所：令和元年度 年次経済財政報告p202 第2-3-1図 多様な人材と収益率（2019年7月）

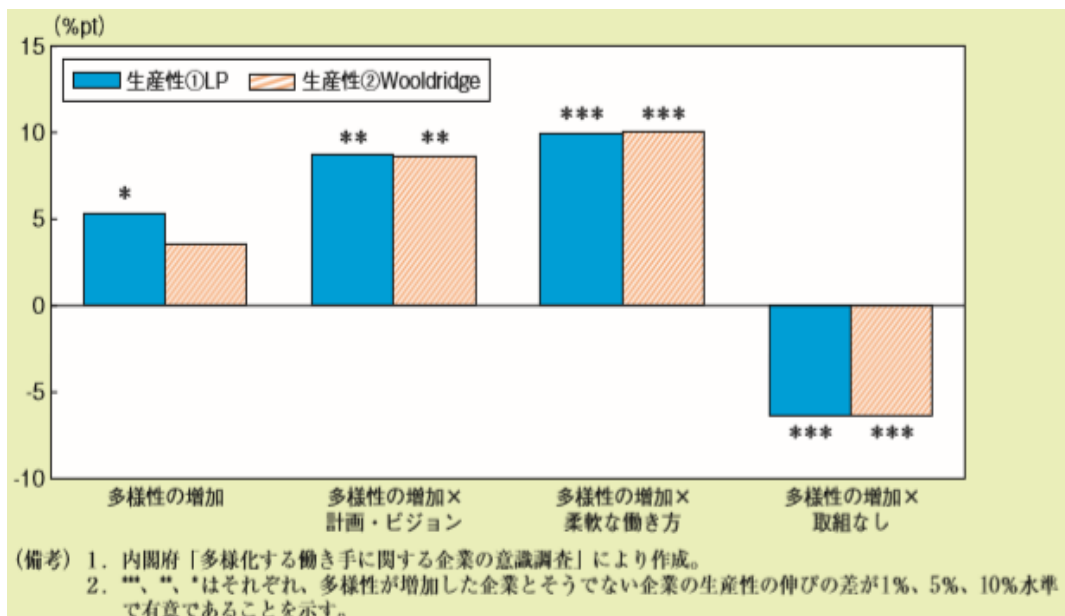


図10-1-6 多様な人材と生産性

出所：令和元年度 年次経済財政報告p204 第2-3-2図 多様な人材と生産性（2019年7月）

(3) ダイバーシティ推進と経営効果

報告書は、人材の多様化を性別・国籍・年齢の Blau 指数を使用して分析しており、その結果は、国籍の多様性が高い企業ほど売上高利益率が高く、性別の多様性が高いと若干利益率が高くなり、年齢の多様性が高いと逆に利益率は低くなっている。

外国籍の多様性の高さと売上高利益率は、正の相関関係にある。この要因を、マクロ経済分析レポート（第一生命研究所 2019.8）では、外国人を多用する企業ほど、人件費が安くなるため利益が上がることにあると分析している。

年齢の多様性と利益率の関係に関しては、利益率が低くなっているとの結果であったが、年齢の多様性を活かす取り組みがなされていない事が一つの要因であると報告書では言及している。また、報告書では、多様化（ダイバーシティ）に、「多様な人材活用の中長期ビジョンがあることや、柔軟な働き方を実施しているか」という要素を取り入れて、生産性への反映を分析している。その結果は、人材戦略を実践している企業の生産性の優位性は年齢、性別、外国籍のいずれの属性においても非常に高くなっている。

この結果から考えられることは、今までの多様性の経営効果に関する調査の中で、多様性の数値増加と経営効果の関係のみの分析で経営効果分析を行い、多様性の活用の仕組みの進展度（調査企業のダイバーシティ推進段階）を加味していなかった点が分析結果の曖昧さを招いたと思われる。

つまり、企業における人材の多様性の増加は、収益性・生産性向上並びに採用面での優位性を示しているものの、人材の多様性に加え多様な人材が活躍可能な組織変革による人材戦略の進展とセットの状態になってこそ多様性の優位性の確保が可能となるのである。

そして、企業におけるダイバーシティ推進の経営効果が確保可能なダイバーシティの推進段階こそがD&I（統合）なのである。

従って、ダイバーシティの推進の経営効果は、ダイバーシティの推進の進展度により異なるのである。

10-2 ダイバーシティ推進上の課題と展望

D&I 推進上の主な課題としては、（1）トップの経営戦略と言う視点、（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言う視点

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の必要性に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、社内に必要な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、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言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いえない。

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¹²⁰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は、暗黙知を形式知化する取り組み、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

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の推進を実施するなどがあろう。

10-3 ダイバーシティ推進に関するまとめ

多様性の存在を前提に、多様性を有意義に活かすことで新しい価値を創造することがD&Iである。

現在、我が国においては多様な属性を持つ人材が多く存在している(あるいはしつつある)状況であるが、組織内における様々な排除要因が働くなど、有効活用されていない現状がある。

かつて、マズローは人間の成長(組織における人の成長)を、①生理的欲求②安全と安定③所属④承認そして⑤自己実現の5段階で説明した。D&Iが最も進んだ場合は、組織内における人材が有する成長欲求は最も高次の欲求である自己実現の欲求まで達する。

これを組織における人の成長として捉えた場合には、「自己の使命を理解し、より一層会社に貢献したい、自己の能力を最大限発揮したい」となる。¹²² D&Iの原動力は、自己実現であり、D&Iの成功要因は、企業組織がいかに自己実現を達成する環境を構築するかにかかっているのである。

そして、多様化した人材を有効に活用しその力を伸ばすことにより、企業の競争力に繋げ社会を豊かにしていくかがD&Iにとり最も重要な課題なのである。

以上のことを前提に、下記の女性、高齢者、外国人、障がい者、及び、LGBTに関するダイバーシティ推進に関してまとめる。

(1) 女性に関するダイバーシティ推進に関するまとめ

我が国の女性の社会進出は、HDI、GII数値が示すように教育、健康、労働参加の面においては世界的に上位レベルであるにもかかわらず、男女不平等による人間開発の可能性指数であるGGI値は極めて低い状況である。

このことは我が国において高学歴や高スキルの女性が多いにもかかわらず、企業において女性の有する能力を十分発揮可能な組織環境に欠ける状況、即ち、女性に関するダイバーシティの推進が進んでいない状況を示している。

女性は、家庭内負担が大きいことや、育児休業取得による不稼働傾向が高いことなどから、女性の雇用率が増加することは制約社員が増加し、企業コストが増加すると言われている。

しかし、女性に関するダイバーシティの推進は、女性の定着率向上、生産性向上によるコスト削減、人材活用の裾野の拡大などメリットとなることが多い。

そこで、女性の活躍推進を円滑に進め、企業利益に繋げるために、①企業トップがダイバーシティ推進に関する強いコミットメントを継続的に示し、ダイバーシティ推進を企業戦略として位置づけし、企業組織内でダイバーシティ推進に関する意識浸透を図る。（企業トップの強いコミットメント）、②ダイバーシティ推進への企業内組織体制の構築・整備（ダイバーシティへの組織的取り組み体制）、③WLB推進に関する制度構築と柔軟な運用を図ることで、ダイバーシティ推進の円滑化（WLBの推進に関する制度整備）、④ダイバーシティ推進に関する各種制度の利用によるデメリット防止のため、職務及び人事評価の見直しによる明確化（職務・人事評価制度の見直し）、⑤フレキシブルな人事制度への見直しを実施し、多様な働き方を保障する人事制度の構築（フレキシブルな人事制度の導入）、⑥ネットワーキングやロールモデル、キャリア支援体制の構築を図り、女性の積極的活用や登用を意識的に推進する仕組みの構築（社内AA的仕組みの構築）が必要不可欠なのである。

（２）高齢者に関するダイバーシティ推進に関するまとめ

改正高年齢者雇用安定法（2013.4）により法的には65歳までの雇用の保障は確保された。多くの企業が、高齢者全体として偏見や固定観念を持つ現状では、定年退職後の高齢者が、自己の持てる知識と経験を基に真に活躍しているかとなると、課題が多い状況である。

この背景には、①個人の経験・技能・特性を無視した一律定年制と言う伝統的日本型雇用制度の存在、②技術革新のスピードが速く、高年齢者の適材適所の配置が困難になると言う高齢労働者を取り巻く環境変化、③高齢雇用者の一人一人の状況を考慮した柔軟な勤務体制が十分になされないことなど、画一的働き方による人材流出等が存在する。

高年齢雇用者の活用メリットは、今後ますます増加する消費者のシニア層に対して、シニア雇用者の視点に立った各種サービスやサポートが可能となることである。

そこで、企業は、①高齢者の経験・知識を十分に活かし、高齢雇用者の自己実現欲求を満足させる職務を確保すること、②年齢、勤続年数、正規・非正規による差別の無い職能に応じた職能報酬制度を構築すること、③個人のWLBを尊重した柔軟な勤務体制

を早急に設計すること、④高齢雇用者の能力、及び、積極的なモチベーションの向上を図るための高齢者向け教育や研修を積極的に実施することが急務である。

一方で労働者は、企業への貢献意欲を維持・喚起し、企業側からの期待に応えられる様に期待値以上の結果をコミットしていく必要がある。

(3) 外国人に関するダイバーシティ推進に関するまとめ

我が国で働く外国人は、2016年には100万人を超えた。企業のD&I推進の観点から外国人雇用者も、女性や高齢者、障がい者と同様に重要な人材となっている。

しかし、日本企業の多くは外国籍社員に社風のグローバル化によるイノベーションを期待している一方で、日本人社員との同化を求めており、企業が外国人雇用者に期待することと、外国人雇用者が企業に求めていることには矛盾がある。その矛盾が存在したままの雇用継続では、外国人雇用者のモチベーションが上がらず、離職率が高いと言う結果を生む。

そこで、企業は、①外国人を雇用する目標を明確化し、管理者及び現場レベルに浸透させる、②外国人社員の詳細な育成計画を設計する、③同一化するマネジメントから、多様化を前提としたマネジメントへの転換をする。

その一方で外国人雇用者側は、日本で就業する目的や自分の強みを明確化し、自己のキャリアゴールや入社後の目標の明確化を図り、希望する企業の企業理念や企業文化を理解し、周囲への相談を積極的にすることが重要である。

(4) 障がい者に関するダイバーシティ推進に関するまとめ

我が国の総人口に占める障がい者比率は概ね7.4%(厚生労働省2018.4)であるが、障がい者の実質雇用率は民間企業で1.97%(厚生労働省2017.12)であり、法定雇用率達成企業は企業全体の約50%である。

法定雇用率未達成企業の障がい者を雇用しない理由は、①当該障害者に適した業務がない、②障害者に施設・設備が対応していない、③職場になじむのが難しいが上位を占めている。(2013年度会社雇用実態調査結果 厚生労働省)

この状況を見ると、企業においては依然として根強い障がい者に対する企業の理解不足や先入観が存在し、そこに障がい者雇用が進展しない要因とがある。

障がい者雇用のメリットは、①障がい者の健常者とは異なる多様な視点が「新たな価値」

を創造し、その結果、企業の競争力向上に繋がる、②障がい者と健常者が共に働くことで、共生社会実現が進展する、③障がい者雇用の進展は、企業の環境適応性・革新性の証明であり、社会的な企業価値向上へ貢献するなどが考えられる。

企業は、①障がい者が有する障害と言う個性を、最大限に発揮可能な職場環境の改善を促進する。具体的には、障がい者各人の特性を十分考慮し、職場全体の業務配分の見直し、障がい者個々人の能力を最大限活かせる適材適所配置の実施、障がい者が能力を発揮するためのモチベーションを向上するための目標設定と評価制度の採用などである。

また、②障がい者雇用に関して障がい者に対する先入観を取り除き、障がい者自らが企業組織に必要とされていると言う、障がい者自身の承認欲求を満足させ、個性が十分企業活動に貢献可能な環境づくりが必要である。

具体的には、障がい者との共生の機会を増やし、コミュニケーションをすることで相互理解を深めるなどが重要である。

(5) LGBTに関するダイバーシティ推進に関するまとめ

LGBTは「見えないマイノリティ」とも言われ、日本人の約7.6%がLGBTに該当すると言う調査結果がある。

このLGBTを身近な存在として理解し、また、多様な存在として日本社会が自然体で認識・受容する企業としての取り組みが重要さを増している。

LGBTに対するダイバーシティ推進のメリットとしては、LGBTフレンドリー¹²¹を打ち出すことにより、①優秀なLGBT人材の獲得、及び、周辺の優秀なアライ(ally、協力者・支援者)も人材として獲得可能性が増すことで、社内のLGBT社員のエンゲージメントが向上する、②多様性を尊重することによる社内環境の整備により、個人の能力を最大限に発揮可能になり生産性の向上が見込まれる、③LGBTに対しての先進的な取り組みが自社のブランド価値向上に繋がる、④LGBT関連の商品開発等が活発になり新たなビジネスチャンスに繋がるなどが考えられる。

そこで企業は、①LGBTに対するハラスメントや差別の禁止規定を自社の経営理念並びに社内規定に明記する、②配偶者等に適用される福利厚生制度を、LGBTパートナーに適用するなど、LGBTにも配慮した社内制度の整備を充実する、③LGBTに対する理解促進のための研修等を企画実施する、④LGBT社員の社内相談窓口を設置する、⑤LGBTがストレス無く働ける社内ハード設備の整備、⑥多様なセクシャリティを前提と

した商品開発やサービス開発、⑥社外イベントへの協力や先進的な取り組みを行うNPOとの連携などを実施することが重要である。

【注】

1 1 6 令和元年度 年次経済財政報告pp. 199-200参照 2019年7月

1 1 7 経済産業省 2016「ダイバーシティ経営戦略4」参照

1 1 8 Blau指数は、多様性がない場合は0、全カテゴリーが均等の場合、性別、国籍のBlau指数は0.5、年齢（～29歳・30～39歳・40～49歳・50～59歳・60歳～）のBlau指数は0.8をとる。（出所：令和元年度年次経済財政報告p201脚注）

1 1 9 TFP (total factor productivity) とは、企業の付加価値から、労働と資本の投入を控除したものである。

1 2 0 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。

1 2 1 産業能率大学出版部 フランク・ゴードル『マズローの心理学』p83参照

1 2 2 LGBTフレンドリーとは、LGBTに対して暖かく開かれた状態を意味する。

おわりに

D&Iは、企業に所属する（将来、所属する人材も含む）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、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。

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。

D&I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。

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。多様化する経営環境に順応し、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の更なる推進に取り組むことが必要不可欠と言える。

なお、今後実証研究としてのオリジナリティ性を増すため、日本における企業の大多数を占める中小企業をメインとしたダイバーシティ推進に関するアンケート調査を計画しており、その原案を本論文の末尾に付録として掲載しておく。

【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 綜合法令出版
- 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』 マーサー・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』 山口一男著 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 ハーパーコリンズ・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』 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

- 25 『平成27年度ダイバーシティ・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
- 26 『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
- 27 『企業と人材』 堀田恵美 2008年 産労総合研究所
- 28 『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』 2015年 堀田 彩著
- 29 『日本のダイバーシティ・マネジメント論』 有村貞則著 2008年 異文化経営学会
- 30 『組織におけるダイバーシティ・マネジメント』 谷口真美著 2008年 日本労働研究雑誌
- 31 『米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる効果-雇用者のリテンションを中心に』
脇夕希子著 2009年
- 32 『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 2016年
Japan Marketing Academy
- 33 『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
- 34 『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
- 35 『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』 谷内篤博著 2000年 情報誌「岐阜
を考える」岐阜県産業経済研究センター 2000年 Vol.106
- 36 『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
- 37 『ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革』
9+9 みずほ情報総研
- 38 『第3次男女共同参画基本計画』 http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/
内閣府男女共同参画局 2010年
- 39 『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
- 40 『女性の活躍による経済活性化』 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
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
- 41 『WORKFORCE 2000』 Hudson Institute, Inc. 1987年 Hudson Institute, Inc.

- 42 『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
- 43 『女性活躍の教科書』 麓幸子著 2016年 日経BP社
- 44 『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
- 45 『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
- 46 『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
- 47 『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
- 48 『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
- 49 『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
- 50 『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 経営センサー2009.8
- 51 『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
- 52 『折れない新人の育て方ー自分で動ける人材をつくるー』 船戸孝重・徳山求大著 2013年
ダイヤモンド社
- 53 『65歳雇用推進マニュアルー高齢者の戦力化の進めー』 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構2017年
- 54 『新グローバル組織論ー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
- 55 『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
- 56 『新ヒューマンキャピタル経営』 花田光世著 2013年 日経BP社
- 57 『「人材のグローバル化」はすすむのかー本社における高度外国人材活用の実態からー』
石原直子著 2012年 Works Review VOL.7
- 58 『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
- 59 『日本企業とダイバーシティ・マネジメントー障害者雇用の観点からー』 有村貞則著 2009年
国際ビジネス研究第1巻第2号
- 60 『プライベート・ゲイ・ライフ』 伏見憲明著 1991年 学陽書房刊
- 61 『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
- 62 『ダイバーシティと女性活躍の推進ーグローバル化時代の人材戦略ー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
- 63 『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

- 64 『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―』 山本勲著 2014年 経済産業研究所
- 65 『THE BOTTOMLINE: CORPORATE PERFORMANCE AND WOMAN'S REPRESENTATION ON BOARDS』 Lois Joy Nancy M. Carter Harvey M. Wagner Sriram Narayanan 2007年 Catalyst
- 66 『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
- 67 『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
- 68 『ウーマノミックス 4.0: 今こそ実行のとき』 Goldman Sachs 2014年
- 69 『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
1 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構
- 70 『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
- 71 『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
- 72 『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
- 73 『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
- 74 『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.5 2016年
- 75 『平成25年度 ダイバーシティ経営企業100選』 経済産業省編 2014年
- 76 『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-jitsujo/dl/14b.pdf> 2017年4月閲覧
- 77 『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/zuhyo_01-02-13.html
2017年3月閲覧
- 78 『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 山下禎博著 「高齢雇用の現状と対策」
<http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf> 2017年7月11日閲覧
- 79 『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 山下禎博著
「高齢者雇用の現状と対策」 <http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mhlw-jp.pdf>

- 80 『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年
http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/
- 81 『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年
http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k_22/pdf/SA.pdf
- 82 『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
<http://www.kana-keikyo.jp/> 2017年
- 83 『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 p47 2009年7月8日
- 84 『ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷及び意義』 中村豊 p62
高千穂論叢2017.5 2017年
- 85 『女性の活躍推進企業データベース』 <http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>
- 86 『2017年版女性が活躍する会社BEST100』 <http://wol.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/>
- 87 『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>
- 88 『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>
- 89 『人材のグローバル化は進むのか』 石原直子著 Works Review Vol. 7 2012年 pp.8-21
- 90 『ダイバーシティ経営戦略4』 経済産業省編 2016年
- 91 『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
- 92 『G B Tの就労に関する企業等の取り組み事例』 立行政法人労働政策研究・研修機構 2017年
- 93 『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
- 94 『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/
- 95 『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
- 96 『企業の業績と女性役員の比率』 Catalyst2007 THE BOTTOMLINE: CORPORATE PERFORMANCE AND WOMAN'S REPRESENTATION ON BOARDS
http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/inclusion.html 2018年8月7日閲覧
- 97 <http://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/work/office.html> 2018年8月10日閲覧

- 99 『経営情報』日本政策金融公庫 中小企業事業 No. 372 2010年10月28日
- 100 『働き方改革実行計画』（概要）働き方改革実現会議 2017年3月28日
- 101 『企業側と働く側から見た「働き方改革」の本質』 齊藤太一著 BUSINESS LAWYERS 2017年12月18日
- 102 『働き方改革の全体像と企業にとっての優先課題』 村田佳生著 知的資産創造（2017年7月）7月号 p 4参照
- 103 『平成30年版高齢社会白書（全体版）』 内閣府 p4 1-1-2図
- 104 『平成29年版働く女性の実情』 厚生労働省 p2 図1-2-1
- 105 『平成29年版男女共同参画白書』 9 p 75 1-3-4図
- 106 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137096.html> 2019年1月8日閲覧
- 107 『「障がい者雇用促進法」改正の背景に関する考察』 土田耕治 川崎医療短期大学紀要 37号 2017年 pp. 15-18
- 108 『マズローの心理学』 産業能率大学出版部 フランク・ゴーグル p 83参照
- 109 「全ての人を活かす企業の力」 グローバル目線で考えるインクルージョンの可能性 グローバル研究会 2018年11月
- 110 『ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて』 一般社団法人日本経済団体連合会 2017年5月16日
- 111 https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0213_01.html 2019年3月5日閲覧
- 112 <https://blog.goo.ne.jp/globalleader/e/1a4d35bfd903b2d1cc3099faff08ace1>
(グローバルリーダー協会オフィシャルブログ 2019年4月16日閲覧)
- 113 『令和元年度 年次経済財政報告』 2019年7月

謝 辞

本研究は、私が大学院修士の時代に、労働力不足を量的・質的に補填すると共に、世界に類を見ない日本の高齢者の高い就業に対するニーズを満たし、モチベーションを高める人事管理の仕組みを検討し、修士論文として「高齢化社会に対応した人事管理に関する一考察 高齢社員の戦力強化と経営力向上のための人事管理」をテーマとしてまとめ、今後の研究課題として、「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」を展開していきたいとしたことに端を発している。

実際に研究活動を開始してみて、ダイバーシティに関する研究事例は比較的少なく、また、ダイバーシティ、D&I、ダイバーシティ・マネジメントなどの言葉の概念が曖昧なものが多かった。その様な状況下で、ご指導、ご助言等を頂き、論文を完成することができた。

本論文の作成過程において、指導教官の藤芳明人教授からは、講義はもとより、講義以外の時間においても、貴重な時間を割き、丁寧かつ熱心にご指導頂きました。

特に、経営管理などの分野に関して豊富な知識や経験に基づき的確なアドバイスを頂きました。また、勤務の関係で論文作成時間がとれず、挫折しかけたときに公私共にご助言下さりました。

先生の親身なご指導が無ければこの論文の完成はなかったものと思い、深く感謝しております。

また、同大学院教授降旗徹馬先生、田口和雄先生はじめ、多くの先生方のご指導に心より感謝申し上げます。

【付録】

「ダイバーシティ推進」に関するアンケート調査（案）

I 貴社の概要についてお聞きます。

【問1】創業年（西暦）について選択して下さい。

1. ～1945 年 2. 1946～1969 年 3. 1970～1979 年 4. 1980～1989 年 5. 1991 年～

【問2】資本金額について選択して下さい。

1. ～1 千万円 2. ～5 千万円 3. ～1 億円 4. ～10 億円 5. 10 億円超～

【問3】製造業か、非製造業か選択して下さい。

1. 製造業 2. 非製造業

【問4】総従業員数（派遣社員は含まない）について選択して下さい。

1. ～99 人 2. ～300 人 3. ～1,000 人 4. ～5,000 人 5. 5,000 人超～

【問5】正規従業員の平均勤続年数についてお答え下さい。

平均勤続年数	男子平均勤続年数	女子平均勤続年数
(.) 年	(.) 年	(.) 年

【問6】女性従業員比率と外国人従業員比率についてお答え下さい。

	女性従業員比率	外国人従業員比率
正 規 雇 用 者	(.) %	(.) %
非 正 規 雇 用 者	(.) %	(.) %
派 遣 社 員	(.) %	(.) %

II 貴社のダイバーシティに関する基本情報についてお聞きます。

【問7】ダイバーシティ推進の目的について選択して下さい。（複数回答可）

1. 人材確保 2. 人材定着 3. 企業文化変革 4. 多様化する市場への対応
5. イノベーションの創出 6. 生産性向上 7. 業績向上 8. 社会的責任 9. 企業イメージ向上
10. グローバルなビジネス展開 11. 新商品・新サービス展開 12. その他()

【問8】ダイバーシティの視点から多様な人材の活用上重視している事柄を選択して下さい。（複数回答可）

1. 男女比率 2. 障がい者雇用・活用 3. 価値観・個性の多様化 4. スキル・能力・専門性の多様性
5. 経験の多様性 6. 年齢構成 7. 雇用形態の多様性 8. 国籍の多様性 9. LGBTの雇用・活用
10. よく分からない 11. その他()

【問9】 ダイバーシティ推進のための組織設置状況について選択して下さい。

- 1. 人事部門に設置している 2. 人事部門とは別の独立組織に設置している
- 3. 特に設置はしていない

※【問10】 【問11】は、【問9】で、「1.人事部門に設置している」または「2.人事部門とは別の組織に設置している」を選択した方のみご回答下さい。

【問10】 ダイバーシティ推進組織の責任者の職位について選択して下さい。

- 1. 代表取締役 2. 取締役・執行役員クラス 3. 部門長・部長クラス
- 4. 課長クラス 5. その他（ ）

【問11】 ダイバーシティ推進組織の責任者の性別について選択して下さい。

- 1. 男性 2. 女性

【問12】 ダイバーシティ推進への取り組み状況について選択して下さい。

- 1. 進んでいる 2. 普通 3. やや遅れている 4. かなり遅れている 5. よく分からない

【問13】 現在取り組んでいるダイバーシティのテーマを選択して下さい。(複数回答可)

- 1. 女性活躍推進 2. 働き方改革 3. 長時間労働の削減 4. 障がい者雇用・活用 5. 企業風土の改革
- 6. シニア層の活躍・活用 7. 外国人の活躍・活用 8. 個人の尊重・活用 9. よく分からない
- 10. その他（ ）

【問14】 ダイバーシティ推進上、現在重視している取り組みについて選択して下さい。(複数回答可)

- 1. 多様な働き方を可能にする制度や仕組み・活用 2. 多様な価値観を受け入れられる企業風土の醸成
- 3. 多様な人材のマネジメントに関する管理者教育 4. 経営層の積極的関与 5. 多様な人材の採用
- 6. 社員間のコミュニケーションの活性化 7. 多様な人材の公正な評価・公正な報酬の仕組みづくり
- 8. 社会の変化や法改正に関するコンプライアンス教育 9. よく分からない
- 10. その他（ ）

【問15】 ダイバーシティ推進上、今後、重点的に取り組むテーマについて選択して下さい。(複数回答可)

- 1. 管理者層の意識改革 2. 多様性を活かす組織づくり 3. 働き方改革全般 4. 企業風土改革
- 5. 中・高齢者の活用・活性化 6. 女性リーダー候補の意識改革 7. 女性社員の意識改革
- 8. ダイバーシティ的視点からの人事・評価制度の見直し 9. ダイバーシティ推進体制・組織への浸透・周知方法
- 10. 育児や介護と仕事の両立支援・職場復帰支援 11. キャリアデザイン
- 12. 障がい者の雇用・活用 13. LGBTへの対応 14. ロールモデルやメンターの育成
- 15. ワークライフバランス 16. 情報の共有化 17. 意思決定プロセスの透明化
- 18. 非正規社員の育成・戦力化 19. その他（ ）

＜女性のダイバーシティに関する基本情報＞

【問16】女性の登用・活用について、経営方針等に明示されているか選択して下さい。

1. 明示されている 2. 明示されていない

【問17】女性の登用・活用を推進する協議会等が企業内に設置されているか選択して下さい。

- 1.設置されている 2.設置されていない

【問18】女性の役員・管理職比率についてお答え下さい。

取 締 役 比 率	女性社外取締役比率	女 性 部 長 比 率	女 性 課 長 比 率
(.) %	(.) %	(.) %	(.) %

【問19】女性管理職比率の推移はどのような傾向にあるか選択して下さい。

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. いない

【問20】女性管理職登用にに向けた具体的数値目標を設定しているか選択して下さい。

1. 設定している 2. 設定していないが検討中 3. 設定は考えていない
4. その他 ()

【問21】女性の登用・活用促進上障害となっている課題について、影響が大きいと考えられるものを3つ選
択して下さい。

1. 女性の採用が少数のため管理職候補者が少ない
2. 女性自身がキャリアに対する自覚や責任感が未醸成である
3. 女性のロールモデルが少ない
4. 男性中間管理職層の女性登用・活用認識が薄い
5. 長時間労働が一般化しているため多様かつ柔軟な働き方が選択できない
6. 女性を管理職候補として育成や動機付けをしていない
7. 行政による支援インフラが未整備である
8. 女性登用・活用が経営戦略として組織内に浸透していない
9. 女性の勤続年数が短期間のため管理職候補者が少ない
10. 女性の両立支援に対する職場の同僚の理解が低い
11. 女性の登用・活用が経営戦略上の中で優先度が低い
12. 育児に対する職場の同僚の理解が低い
13. その他（ ）

【問22】女性の登用・活用に効果的と考えられる施策を3つ選択して下さい。

1. 職務の明確化・男女差のない公平な評価・処遇制度を確立し実行する
2. 長時間労働の抑制
3. 女性の採用・職域の拡大
4. 女性の登用・活用を経営方針として位置付ける
5. 仕事の継続を支援する育児との両立支援策を充実させる
6. 産前・産後・育児休暇中にスムーズな職場復帰支援策
7. 経営トップ層が女性の登用・活用をする組織等を設置
8. 法令を超える充実の休暇制度を設ける
9. その他()

【問23】配偶者手当制度・子供手当制度について選択して下さい。

- 配偶者手当制度 1. あり 2. なし 3. その他()
- 子供手当制度 1. あり 2. なし 3. その他()

【問24】登用・活用された女性によって発揮された具体的効果の実例があればご記入下さい。

<高齢者のダイバーシティに関する基本情報>

※ここでの高齢者とは65歳以上の雇用者を想定しています。

【問25】高齢者の登用・活用について、経営方針等に明示されているか選択して下さい。

1. 明示されている
2. 明示されていない

【問26】高齢者の登用・活用を推進する協議会等が企業内に設置されているか選択して下さい。

1. 設置されている
2. 設置されていない

【問27】高齢者の役員・管理職比率についてお答え下さい。

高齢者取締役比率	高齢者社外取締役比率	高齢者部長比率	高齢者課長比率
(.) %	(.) %	(.) %	(.) %

【問28】高齢者管理職比率の推移はどのような傾向にあるか選択して下さい。

1. 増加
2. 横ばい
3. 減少
4. いない

【問29】高齢者管理職登用に具体的な数値目標を設定しているか選択して下さい。

1. 設定している
2. 設定していないが検討中
3. 設定は考えていない
4. その他 ()

【問30】高齢者の登用・活用促進上障害となっている課題について、影響が大きいものを3つ選択して下さい。

1. 高齢者の雇用が少数のため管理職候補者がいない
2. 高齢者自身のキャリアに対する自覚や責任感が未醸成である
3. 高齢者のロールモデルが少ない
4. 長時間労働が一般化しているため多様な柔軟な働き方が選択できない
5. 高齢者なので管理職候補として育成や動機付けをしていない
6. 行政による支援インフラが未整備である
7. 高齢者登用・活用が経営戦略として組織内に浸透していない
8. 高齢者の勤続年数が短期間のため管理職候補者が少ない
9. 高齢者の両立支援に対する職場の同僚の理解が低い
10. 高齢者の登用・活用が経営戦略上の中で優先度が低い
11. その他（ ）

【問31】高齢者の登用・活用に効果的と考えられる施策を3つ選択して下さい。

1. 職務の明確化・年齢差のない公平な評価・処遇制度を確立し実行する
2. 長時間労働の抑制
3. 高齢者の採用・職域の拡大
4. 高齢者の登用・活用を経営方針として位置付ける
5. 仕事の継続を支援するWLB策を充実させる
6. 経営トップ層が高齢者の登用・活用をする組織等を設置
7. 法令を超える充実の休暇制度を設ける
8. その他（ ）

【問32】高齢者の配偶者手当制度について選択して下さい。

1. あり
2. なし
3. その他（ ）

【問33】登用・活用された高齢者によって発揮された具体的効果の実例があればご記入下さい。

--

<外国人のダイバーシティに関する基本情報>

【問34】外国人の登用・活用について、経営方針等に明示について選択して下さい。

1. 明示されている
2. 明示されていない

1. 設置されている 2. 設置されていない

外国人取締役比率	外国人社外取締役比率	外国人部長比率	外国人課長比率
() %	() %	() %	() %

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. いない

1. 設定している 2. 設定していないが検討中 3. 設定は考えていない
4. その他（ ）

1. 外国人の雇用が少数のため管理職候補者が少ない

2. 外国人自身がキャリアに対する自覚や責任感が未醸成である

3. 外国人のロールモデルが少ない

4. 外国人を管理職候補として育成や動機付けをしていない

5. 行政による支援インフラが未整備である

6. 外国人の登用・活用が経営戦略として組織内に浸透していない

7. 外国人の勤続年数が短期間のため管理職候補者が少ない

8. 外国人の両立支援に対する職場の同僚の理解が低い

9. 外国人の登用・活用が経営戦略上の中で優先度が低い

10. その他（ ）

1. 職務の明確化・年齢差のない公平な評価・処遇制度を確立し実行する 2. 長時間労働の抑制

3. 外国人の採用・職域の拡大 4. 外国人の登用・活用を経営方針として位置付ける

5. 仕事の継続を支援するWLB策を充実させる 6. 経営トップ層が外国人の登用・活用をする組織等を設置 7. 法令を超える充実の休暇制度を設ける 8. その他()

配偶者手当制度 1.あり 2.なし 3.その他()

子供手当制度 1.あり 2.なし 3.その他()

--	--

＜障がい者のダイバーシティに関する基本情報＞

【問43】障がい者の登用・活用について、経営方針等に明示されているか選択して下さい。

1. 明示されている 2. 明示されていない

【問 4 4】障がい者の登用・活用を推進する協議会等が企業内に設置されているか選択して下さい。

1. 設置されている 2. 設置されていない

【問45】障がい者の役員・管理職比率についてご記入下さい。

障がい者取締役比率	障がい者社外取締役比率	障がい者部長比率	障がい者課長比率
(.) %	(.) %	(.) %	(.) %

【問46】障がい者管理職比率の推移はどのような傾向にあるか選択して下さい。

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. いない

【問47】障がい者の管理職登用にに向けた具体的数値目標の設定状況について選択して下さい。

1. 設定している 2. 設定していないが検討中 3. 設定は考えていない
4. その他 ()

【問48】障がい者の登用・活用促進上障害となっている課題について、影響が大きいものを3つ選択して下さい。

1. 障がい者の雇用が少数のため管理職候補者がいない 2. 障がい者自身がキャリアに対する自覚や責任感が未醸成である 3. 障がい者のロールモデルが少ない 4. 障がい者を管理職候補として育成や動機付けをしていない 5. 行政による支援インフラが未整備である
6. 障がい者の登用・活用が経営戦略として組織内に浸透していない 7. 障がい者の勤続年数が短期間のため管理職候補者が少ない 8. 障がい者の両立支援に対する職場の同僚の理解が低い
9. 障がい者の登用・活用が経営戦略上の中で優先度が低い

- 10.その他 ()

【問49】障がい者の登用・活用のために効果的と考えられる施策を3つ選択して下さい。

1. 職務の明確化・年齢差のない公平な評価・処遇制度を確立し実行する
2. 長時間労働の抑制
3. 障がい者の採用・職域の拡大
4. 障がい者の登用・活用を経営方針として位置付ける
5. 障がい者の雇用継続を支援するWLB策を充実させる
6. 経営トップ層が障がい者の登用・活用をする組織等を設置
7. 法令を超える充実の休暇制度を設ける
8. その他（ ）

配偶者手当制度 1.あり 2.なし 3.その他 ()

子供手当制度 1.あり 2.なし 3.その他 ()

--

【問52】短時間勤務制度について選択して下さい。

- 【問53】長時間労働の是正や残業時間削減の実施状況について選択して下さい。

- 【問54】年次有給休暇の取得奨励状況について選択して下さい。

- 【問55】 I T活用ツールの導入状況について選択して下さい。

- 【問56】フレックスタイム制度導入状況について選択して下さい。

- 【問57】 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げの導入状況について選択して下さい。

- 【問58】 出産・育児で退職した従業員の再雇用制度の導入状況について選択して下さい。

- 【問59】変形労働時間制度の導入状況について選択して下さい。

- 【問60】地域限定勤務制度の導入状況について選択して下さい。

- 【問61】職種限定採用制度の導入状況について選択して下さい。

- 【問62】裁量労働制度の導入状況について選択して下さい。

- 1 7 3

【問63】就業時間を限定した勤務制度の導入状況について選択して下さい。

1. 導入している 2. 導入予定である 3. 関心がある 4. 導入予定はない

【問64】長時間労働の是正に向けた取り組みとして実行している取り組みについて効果的と思われるものを3つ選択して下さい。

1. 残業申請ルールの特明確化 2. 残業管理の適正化 3. 人員配置の適正化 4. 長時間労働是正へのトップの特明確な意思表示 5. 有給休暇取得推奨 6. 仕事の見える化 7. 情報共有仕組みづくり
8. 多様な働き方に対応した公正な評価の整備・運用 8. 柔軟な労働時間制(フレックスタイム、裁量労働制等) 9. 管理職の労働時間管理に関するマネジメント向上研修 10. ノー残業デー導入
11. テレワーク(在宅勤務)制度導入 12. 朝方業務の推奨 13. 一定時間以降の残業禁止の徹底

【問65】2015～2017年度有給休暇取得率についてお答え下さい。

2015年度(.)% 2016年度(.)% 2017年度(.)%

【問66】2015～2017年度男性育児休暇取得率についてお答え下さい。

2015年度(.)% 2016年度(.)% 2017年度(.)%

<LGBTのダイバーシティに関する基本情報>

【問67】LGBTの登用・活用について、経営方針等に明示されているか選択して下さい。

1. 明示されている 2. 明示されていない

【問68】LGBTの登用・活用を推進する協議会等が企業内に設置されているか選択して下さい。

1. 設置されている 2. 設置されていない

【問69】LGBTの役員・管理職比率についてご記入下さい。(不明の場合は未記入)

LGBT取締役比率	LGBT社外取締役比率	LGBT部長	LGBT課長
(.)%	(.)%	(.)%	(.)%

【問70】LGBT管理職比率の推移はどのような傾向にあるか選択して下さい。

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. いない 5. 分からない

【問71】LGBTの管理職登用にに向けた具体的数値目標の設定状況について選択して下さい。

1. 設定している 2. 設定していないが検討中 3. 設定は考えていない
4. その他()

【問72】LGBTの登用・活用促進上障害となっている課題について、影響が大きいものを3つ選択して下さい。

1. LGBTの雇用が少数のため管理職候補者がいない 2. LGBT自身がキャリアに対する自覚や責

任感が未醸成である 3. L G B Tのロールモデルが少ない 4. L G B Tを管理職候補として育成や動機付けをしていない 5. 行政による支援インフラが未整備である

6. L G B Tの登用・活用が経営戦略として組織内に浸透していない 7. L G B Tの勤続年数が短期間のため管理職候補者が少ない 8. L G B Tの両立支援に対する職場の同僚の理解が低い 9. L G B Tの登用・活用が経営戦略上の中で優先度が低い 10. その他（ ）

【問73】 L G B Tの登用・活用に効果的と考えられる施策を3つ選択して下さい。

1. 職務の明確化・年齢差のない公平な評価・処遇制度を確立し実行する 2. 長時間労働の抑制
3. L G B Tの採用・職域の拡大 4. L G B Tの登用・活用を経営方針として位置付ける
5. L G B Tの雇用継続を支援するWLB策を充実させる 6. 経営トップ層がL G B Tの登用・活用をする組織等を設置 7. 法令を超える充実の休暇制度を設ける
8. その他（ ）

【問74】 L G B Tの配偶者手当制度・子供手当制度について選択して下さい。

- 配偶者手当制度 1. あり 2. なし 3. その他（ ）
- 子供手当制度 1. あり 2. なし 3. その他（ ）

【問75】 登用・活用されたL G B Tによって発揮された具体的効果の実例があればご記入下さい。

--

<日本の雇用慣行に関する基本情報>

【問76】 雇用の流動化についてのお考えを選択して下さい。

1. 必要である 2. 必要ない 3. その他（ ）

【問77】 長時間労働の是正(生産性向上)についてのお考えを選択して下さい。

1. 必要である 2. 必要ない 3. その他（ ）

【問78】 年功や年次によらない待遇や評価制度についてのお考えを選択して下さい。

1. 必要である 2. 必要ない 3. その他（ ）

【問79】 新卒一括採用形態の見直しについてのお考えを選択して下さい。

1. 必要である 2. 必要ない 3. その他（ ）

【問80】 その他課題があればご記入下さい。

--