

■ 査読付論文

日本企業のダイバーシティマネジメントにおける新たな着目点と提言
～概念・実態の検討を通して～

閻 亜光*

【要旨】

ダイバーシティの定義が変化していく中、日本企業におけるダイバーシティマネジメントも大きく変化した。ダイバーシティマネジメントの内容の変化を皮切りに日本企業におけるダイバーシティマネジメントの定義と変遷を整理した。ひと目でわかる違い（表層的差異）を持つ従業員が主な対象となっていたダイバーシティマネジメントは時代を経て、国籍、宗教、性的指向などより多様な人々がダイバーシティマネジメントの対象となってきた。それを踏まえて、日本企業のダイバーシティマネジメントを考察し、ダイバーシティマネジメントの捉え方を「ダイバーシティマネジメントの存在」、「ダイバーシティマネジメントの対象」、「ダイバーシティマネジメントの目的」といった三つの視点で新たに分類した。さらに、ダイバーシティマネジメントがめまぐるしく変化している中、今後の日本企業におけるダイバーシティマネジメントをどのように行うかを再考し、「リテンションマネジメントとの融合」、「複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組み」、「より良い女性のワークライフバランス」といった新たな三つの切り口を発見することができた。従業員の離職問題防止や多様な価値観の共感をはじめ、企業に所属している従業員をトータルケアできるよう、マクロ環境や産業環境や組織内部環境といった環境に基づき、望ましいダイバーシティマネジメントを実施する際に考えられるオリジナルモデルも提案した。さらに、今後の研究可能性として、企業が本論文で提案した新たな試みを実施した際の有効性の研究やオリジナルモデルで現れたダイバーシティマネジメントに含まれるほかの側面に関する研究が挙げられた。

キーワード：ダイバーシティマネジメント，リテンションマネジメント，ワークライフバランス

1. はじめに

「ダイバーシティマネジメント」はアメリカで誕生した比較的新しい管理方法として、近年日本国内及び日本企業内で認識されるようになった。しかし、Trompenaars, Fons. (1993) は、ダイバーシティマネジメントを実施する際、企業の経営や組織には唯一最善の方法ではないことは注意点として警鐘を鳴らした。企業経営をするにあたって、数多くの管理手法や管理施策があり、ダイバーシティマネジメントは一つの方法に過ぎない。だが、異なる文化的背景を持つ従業員を内包する組織において、その違いをメリットとして捉え生かすことがダイバーシティマネジメントの醍醐味であり、上手にマネジメントを行うことにより、多くのメリットも生まれるため、多くの企業がダイバーシティマネジメントを行うようになった。また、尾崎(2017)により、ダイバーシティマネジメントに対する関心度が日

*立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

本では量的ないし質的な変化が現れ、日本経済新聞のデータベースでは、2005年に「ダイバーシティマネジメント」に関する記事は8本しかなかったが、2015年の5月最初の1週間だけで100本以上の記事が検索でき、肝心の中身も最初の男女共同参画から、障害者、LGBT¹、外国人、日本特有の内容などにシフトしつつ、内容の多様性も多く現れていると明らかにされた。

このように、ダイバーシティマネジメントは今後更なる注目を浴びるようになると予想できるが、日本におけるダイバーシティマネジメントは、スタートが比較的遅く、実施するにあたり、まだ多くの課題と難点に直面している。内閣府(2019)が発表した「令和元年度年次経済財政報告」によると、日本の労働市場が以前より多様になっているが、採用割合などの数値だけで多様な人材を活用できているかを判断することは望ましくないと指摘した。多くの日本企業はダイバーシティマネジメントの実現が数値目標の達成だと考える傾向があり、真のダイバーシティマネジメントができていないと懸念される。また、井上(2015)は、ダイバーシティマネジメントを実施した日本企業を例に、ダイバーシティマネジメントは企業の競争力を高めたといった効果があると述べた。労働市場がより多様になった日本企業にとって、ダイバーシティマネジメントを有効に実施することが望まれる。従って、本論文では、多くの課題と難点を抱える日本企業にフォーカスをあて、ダイバーシティマネジメントの解明を行うことにしたい。

近年、ダイバーシティマネジメントが日本企業に求められ、必要且つ重要な管理方法として認知されてきている。しかし、石田ら(2002)によると、2000年前後、日本企業では、職場の多様性にまつわる問題はまだ男女問題が主流であった。例として、「大卒男子〇〇名」という募集方法ができなくなったのは、総合職、一般職という枠が現れてから、企業内で担っていた「女性らしい」と思われた仕事は誰でもできるようになり、当時ダイバーシティマネジメントの対象は性別に関する管理に偏ったものであると示唆される。だが、柳(2021)は、日本企業のダイバーシティマネジメントに関する研究を行った結果、職場にLGBTが代表する性的マイノリティの当事者はいない、もしくは想定していないという誤認識があると指摘した。現在、性別に関するダイバーシティマネジメントの対象は、男女だけではなく、より多様性が富んだ性的マイノリティにシフトし、時間が経つにつれ、ダイバーシティマネジメントの中身も変化すると示唆される。変化に伴う適切なダイバーシティマネジメント方法が求められる。

佐藤(2017)は、ダイバーシティマネジメントが求められる理由として、1.「日本の労働力構造に変化が現れ、労働者の価値観にも変化が現れたこと」と2.「グローバル競争が激しくなり、企業の存続として多様な価値観を受け入れること」を挙げた。次第に、労働者に関しては、男性が主な労働力という認識が薄れ、多様な人材が重要視されてきた。多様な価値観に関しては、理解のある職場を作ることにより、自社の競争力を高めることにつながると考えるようになった。ダイバーシティマネジメントが求められるようになったものの、五十嵐ら(2020)は、日本企業がダイバーシティマネジメントを考える際に、ジェンダーダイバーシティに着目し、女性活躍推進に対する取り組みが優先されるからこそ日本のダイバーシティマネジメントが遅れていると指摘した。ダイバーシティマネジメントの対象をはじめ、ダイバーシティマネジメントの現状を把握できていない企業が多く存在すると予想される。また、企業が実際にダイバーシティマネジメントを実施しようと考えた場合、

どのような方法を用いることが可能なかは明らかになっていない。例として、吉澤(2021)によると、日本企業が高齢者に関するダイバーシティマネジメントは表層的な関係に留まるものとして認識されている可能性が高く、高齢者を対象とするダイバーシティの進展は困難であることが明らかになった。さらに、チョチョ・加藤(2021)は、ダイバーシティマネジメントで高評価された日本企業へのインタビューをし、ダイバーシティマネジメントを実施する企業レベルでのモデルを発見した。しかし、発見されたモデルは調査企業に限定されたモデルであり、企業間で共通するモデルになっていない。武石ら(2021)は、スイスやドイツなどダイバーシティマネジメントを進める国の企業分析により、人事管理に関するモデルがあるにもかかわらず、日本のモデルがまだ発見できていないとも述べた。従って、日本企業に共通して使用できるダイバーシティマネジメント実施モデルがまだ発見されていない。

以上のことを踏まえて、日本企業がダイバーシティマネジメントを実施する際に、取り組むべき対象と着眼点、及び日本企業における適切なモデルはまだ未解明のままである。本論文の研究目的としては、第一に、ダイバーシティマネジメントの定義及び内容は現在に至るまでどのように変化してきたのかを明確にすることにしたい。第二に、日本企業はダイバーシティマネジメントを実施するにあたり、どのような問題に直面しているか、どのように実施すべきなのかを検討したい。第三に、日本企業にとって、ダイバーシティマネジメントをどのように捉え、ダイバーシティマネジメントを行う際、どのような可能性があるか、日本企業に適した共通モデルがあるかを明らかにすることにしたい。このような解明を通して、今後、ダイバーシティマネジメントの将来研究方向性についても、大きなヒントが得られると期待できる。

そのため、本論文の構成としては、まず、ダイバーシティマネジメントの定義とダイバーシティマネジメントの変遷を用いて、ダイバーシティマネジメントそのものが変化していることを証明した。次に、その変化を背景にし、日本企業が行われているダイバーシティマネジメントの実態を考察し、ダイバーシティマネジメントの捉え方、実施する新たな切り口、適切なモデル構築を試みた。最後に、本論文で議論されていない側面を今後の研究可能性として述べる。

Ⅱ. ダイバーシティマネジメントとは

Ⅱ.1 ダイバーシティマネジメントの定義

ダイバーシティマネジメントの定義は数多く存在している。脇(2008)は、各個人の多様なバックグラウンドを受容し、組織内に参画させることを前提とし、その多様性が企業にとって、戦略的成果をもたらすよう、それぞれの能力を最大限活用できる組織変革を自発的にかつ長期的に行うことがダイバーシティマネジメントであると定義した。また、馬越(2011)は、今までの慣習に囚われずに、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、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ると同時に、個人の幸せを実現しようとする新しいマネジメント方法がダイバーシティマネジメントであると定義した。一方、ダイバーシティマネジメントと似たような概念も存在し、例えば、同じく馬越(2011)は、一つの均質な属性(国籍、文化的背景、言語等)では

なく、多民族、多国籍、多言語、多文化の人々が構成する企業を経営し、ビジネスを行うことは異文化経営であると定義した。さらに、佐藤(2017)は、多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果として結実するようにマネジメントすることがダイバーシティ経営であると述べている。「異文化経営」や「ダイバーシティ経営」のようなものは、ダイバーシティマネジメントとほぼ完全に一致しているという見解もあれば、部分的に異なるという見解もあるため、「ダイバーシティマネジメント」という概念は広く包括される概念とみなすことができるが、本研究はダイバーシティマネジメントのみ分析対象とする。

さらに、どの定義を見ても、「多様性²」という単語が強調されている。多様性はダイバーシティの日本語訳であり、多様性を認識し、多様性を理解し、多様性を活用するといったプロセスがダイバーシティマネジメントの定義において、「多様性」という単語は重要なキーワードになると考えられる。しかし、「多様性」そのものが不確かなもので変化しやすく、共通する定義で説明しにくいものとも考えられる点を留意すべきである。組織の「多様性」に着目すると、所属メンバーが持つ文化的背景による差異はもちろんのことだが、時代の変化による差異も考慮すべきである。上述した全ての概念において、その時代に定められたものとなり、最初にダイバーシティマネジメントが提唱された時代から現在まで変化してきたため、定義を考える際に、時代という変数に影響されていると念頭に置くべきである。従って、ダイバーシティマネジメントがどのように変化してきたかを学術的に整理することは、学術的且つ社会的に重要な役割を果たせると考えられる。それゆえ、本章ではその点について論究したい。

Ⅱ.2 ダイバーシティマネジメントの変遷

ダイバーシティマネジメントの歴史は、1950-60年代に遡る。尾崎(2017)によると、当時アメリカの企業内に、白人男性が中心となった組織が存在し、それ以外のマイノリティ人種の男性、黒人やマイノリティの女性も雇用されたが、処遇や昇進の機会は全く違ったことにより、1950-60年代のアメリカは、公民権運動のような反差別運動はダイバーシティマネジメントの最初のルーツだと述べた。それから、アメリカでは60-70年代に多くの大手企業は、多国籍企業として黄金時期を迎え、世界中の労働者を採用することが特徴だった。谷口(2009)は、アメリカは80年代に入ってから、大量生産の経営モデルが困難に直面しており、一般性を生かした商品の代わりに、少数派であるマイノリティが持つ多様性は、商品の開発に新たなヒントを与え、競争力を高めることにつながったと明らかにしている。このような流れは、尾崎(2017)が述べた「組織での差別の解消と人権の確立」、「企業の国際化での異文化経営」、「競争力の再構築」といった三つのダイバーシティマネジメントの起源とも一致する。ダイバーシティマネジメントの変遷において、肝心な内容となった差別を抹消すること、企業の国際化、競争力を高めることは、三つの起源に辿ることができる。

また、ダイバーシティそのものの変遷は、ダイバーシティマネジメントの変遷にも影響を及ぼしている。一見「ダイバーシティの変遷」はダイバーシティマネジメントの変遷との関係が薄いように見えるが、時代の流れにつれダイバーシティそのものが変化し、それ

に伴うダイバーシティの内容も進化するため、管理方法である「ダイバーシティマネジメント」もダイバーシティそのものと時代の変化に伴い、変遷をしていると解釈できる。谷口(2005)によると、ダイバーシティの変遷については、3段階が存在し、「公民権運動、女性運動時期」、「多様性も受け入れる時期」、「ダイバーシティをベネフィットとして考える時期」となる。公民権運動、女性運動の時期では、ダイバーシティがまだ目に見える差異としてしか捉えられなかった。それによる差別を無くし、平等を求めることは第1段階のダイバーシティマネジメントの内容であった。それから、ダイバーシティそのものが多様になり、性別から、国籍、宗教、文化などのカテゴリーが多く現れた。その多くの多様性を受容することが第2段階のダイバーシティマネジメントの内容であった。第3段階では、ダイバーシティに関する変化が滞り、ダイバーシティへの認識はそのものだけではなく、ダイバーシティにまつわるものもダイバーシティに含まれるようになった。従って、ダイバーシティマネジメントの内容は、ダイバーシティを受け入れることが前提になり、如何にダイバーシティを生かし、利益を生み出すかに焦点を当てるようになった。しかし、ダイバーシティの定義について、第3段階で一旦議論が停止し、グローバル化とテクノロジーが著しく進化している現在におけるダイバーシティそのものの議論は少なくなった。長谷川(2013)が今後のイノベーションを生み出すために人材の多様性が必要条件となると指摘したように、「多様性」を付加条件という認識ではなく、「多様性」が誰にでもあり、「多様性と共存する時期」が第4段階として到来しているのではないかと考えられる。この新しい時代において、日本企業はどのようなダイバーシティマネジメントを実施できるか、新しい時代に相応しい新たなマネジメントする切り口があるかを明らかにすることは、今後、日本企業が時代に遅れず、適切な取り組みを実施できるかに大いに関係している。

Ⅱ.3 日本企業の「ダイバーシティマネジメント」の現状

かつて、ダイバーシティマネジメントは、発祥地であるアメリカで、多人種、多民族にまつわる問題を解決するための取り組みであり、比較的に単一民族で構成されている日本社会では通用しないと思われていた。しかし、冒頭で述べた多様性の定義の変化とともに、日本社会もしくは日本企業もダイバーシティマネジメントを実施すべきだと思われるようになった。長谷川(2013)は、日本の法律において、複数の法律で、雇用に関する差別が明示的に禁止されていると述べている。例えば、憲法の第14条には、人種、信条、性別、社会的身分による差別の禁止を定めている。労働基準法にも、国籍、信条または社会的身分による労働条件差別を禁じている。さらに、経済産業省が2021年に発表した「新・ダイバーシティ経営企業100選」によると、ダイバーシティ2.0を「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社会的かつ継続的に進めていく経営上の取組」(経済産業省、2021、p.9)と定義している。

このように、日本企業が経営するにあたり、ダイバーシティを考慮せざるをえなくなり、更なるダイバーシティマネジメントを目指すというようなことも求められるようになった。そこで、多くの日本企業のダイバーシティマネジメントの実施現状はどのようなになっているかを見てみよう。現在、日本の労働人口は減少する傾向があり、大量な労働力を確保す

るために、外国籍の労働者を採用するといった採用風潮が窺える。外国人の採用もダイバーシティマネジメントの内容として認識されている。藤本(2015)は、日本企業が採用された外国人の考え方や能力を活用することが企業の活性化の原動力になると指摘している。しかし、数量的な確保だけではなく、質的に良い労働力の確保も必要になってくる。実際に、外国人労働者は日本での処遇を本国での処遇とよく比べる傾向があり、日本企業は外国籍の労働者を長期的に雇用するために、ダイバーシティマネジメントの実施において、グローバル水準での検討も必要となり、従業員の離職防止などにもつながると思われる。

また、牛尾・志村(2018)は、障害者従業員を多く抱えている日本企業に調査した結果、各個人の障害者への個別的対応のほか、すべての従業員の潜在能力を活かす環境作りがダイバーシティマネジメントの鍵であると述べた。障害者の従業員は一括りでまとめられることは多いが、それぞれの従業員は障害のレベルは異なり、ほかのマイノリティの側面を持つ可能性もあるため、このように障害者の従業員に個別対応をし、ダイバーシティマネジメントを実施することにより、従業員の潜在能力を引き出すことができ、ダイバーシティを効果的にマネジメントもできた。

さらに、日本企業はダイバーシティマネジメントを用いて、従業員が仕事と生活とのバランスを保持できるように試みている。林(2019)によると、仕事と生活との両立支援施策の利用に伴う運用経験は、女性の正社員の勤続意思にプラスの影響を与えていることが明らかになった。女性に支援施策を如何に運用してもらえるかは、ダイバーシティマネジメントにおいて、重要性が高いと示唆できる。このように、ダイバーシティマネジメントを有効に実施できている企業の事例はある一方、ダイバーシティマネジメントの効果があまり見られないと訴える企業も存在する。そこで、ダイバーシティマネジメントの有効な取り組みの方法をより多くの日本企業に広める必要があると考えられる。

Ⅲ. 日本企業におけるダイバーシティマネジメントの研究課題の抽出

Ⅲ. 1 日本企業におけるダイバーシティマネジメントの研究課題 1

日本企業のような組織において、ダイバーシティをマネジメントすると、多くのメリットを獲得できる。Cox & Blake(1991)は、ダイバーシティが組織のパフォーマンス向上をさせる原因を、「コスト」、「資源獲得」、「マーケティング」、「創造性」、「問題解決」、「システムのフレキシビリティ」の合計 6 つ発見した。このような原因は、企業の競争優位性を生み出すことにもつながる。その中「資源獲得」に含まれる「人的資源」によるダイバーシティの管理は、まさに本研究における最も肝心な内容となる。長谷川(2013)は、企業におけるダイバーシティマネジメントについて、経営方法としての実用性と利益を踏み出す理論構築の経済学観点といった二つの側面から検討した。その考えに基づき、「人」を人材として捉えることは顕著である。人材を適材適所に配置し、資本という考え方のもとで最大限の利益を追求することができる一方、人は感性を持っている生き物でもあり、常に決められた行動基準に沿って行動するとは限らないため、如何に「感性」を生かし、利益の増加に繋げていけるかを考える必要もある。「人」の性別、国籍、性格、価値観、あらゆる側面において、ダイバーシティが存在し、人的資源におけるダイバーシティマネジメントをどう正確に捉えられるかは重要な課題になってくる。従って、最初の研究課題は以下のよう

に考えられる。

研究課題 1: 日本企業は、人材のダイバーシティマネジメントをどのように捉えられるか？

Ⅲ. 2 日本企業におけるダイバーシティマネジメントの研究課題 2

ダイバーシティの定義にて既に述べたように、ダイバーシティマネジメント内容の進化に伴い、施策を実施する際に直面した問題を、新たな管理内容及び新たなマネジメントの切り口で解決することが求められる。佐藤(2017)は、日本企業がダイバーシティマネジメントを行う際に、以下の3点を注意点として喚起していた。

1. 多様な価値観を持った人を受け入れられる組織風土が改革できるか。
2. 全員が異なる中で同質の部分を検討し、人事管理システムの構築ができるか
3. 管理職がダイバーシティ経営の主体となり、ワークライフバランスを考えられるか。

「1.組織風土の改革」において、現在多様な価値観を持つ従業員で構成されている組織が多くなっており、組織内の雰囲気をはじめ、如何に従業員満足度を上げ、継続的に所属する組織に居続けさせられるかは日本企業にとって新たな課題になってくると考えられる。

「2.全員が異なる構成メンバーの人事管理システム」において、着眼点を変えるべきだと思われる。谷口(2005)によると、一人は複数のダイバーシティの次元を持つと明らかになった。しかし、日本企業のダイバーシティマネジメントを実施する際に、一つの側面にフォーカスする傾向があり、一人が持つ多くのマイノリティの側面に関する施策はほとんど見当たらない。従って、今後の企業の取り組みは複数のダイバーシティを持つ従業員にフォーカスすべきではないかと思われる。

「3.ワークライフバランス」において、佐藤(2020)は、ダイバーシティマネジメントの構成要素として、性別や国籍の他にワークライフバランスもあると述べている。現在、主流となる研究と企業の取り組みは、女性が如何にワークライフバランスを保持できるかに焦点を当てているが、平澤・熊(2017)は、ワークライフバランスの肝心なところは、性別役割分業のあり方にあると述べた。女性そのものではなく、女性に関連するものがどのように影響を与えているかに焦点を当てることも、今後のダイバーシティマネジメントの分析に大きな意義があると考えられる。従って、二つ目の研究課題は以下のように考えられる。

研究課題 2: 日本企業は、ダイバーシティマネジメント実施の注意点（組織風土の改革、人事管理システムの構築、ワークライフバランス）に基づき、新たな取り組みの切り口はあるのか？

Ⅲ. 3 日本企業におけるダイバーシティマネジメントの研究課題 3

辺見(2018)は、日本型ダイバーシティマネジメントにおいて、多様な人材を雇用するだけでなく、多様な人材を活用し、組織の有効性へとつなげることが重要な課題であり、多くの日本企業は人材のダイバーシティを会社のベネフィットに転換できていないと指摘した。ダイバーシティマネジメントを実施する際に、何を基準にするか、どのようなモデル

を用いて考えるかは日本企業にとって悩ましい問題である。現時点で日本企業がダイバーシティマネジメントを行うには相応しいモデルはまだないと考えられる。日本企業はダイバーシティマネジメントを実施する際に、用いられる代表的な企業行動モデルとして、Gary Powell's model が存在する。Gary Powell(1990)は、ダイバーシティに対して、積極的、消極的、無関心といった三つのタイプがあり、「積極的対応」が最も望ましいと述べた。ダイバーシティマネジメントを積極的に行うべきだと世間に訴えているが、どのように積極的に行えるかまでは明記されていない。また、例として挙げられるのは戦略的マネジメントモデルである。Dass & Parker(1996)は、人的資源を管理する時に、戦略的マネジメントモデルを提唱し、マクロ環境、産業環境、組織内部環境でダイバーシティマネジメントの分析を行ったため、戦略的マネジメントモデルはよく用いられるようになった。しかし、マクロ環境、産業環境、組織内部環境といった三つの環境要素を単体での分析のみ行なったものの、相互作用に関する分析はなかった。ダイバーシティマネジメントには時代に伴う変化が現れているため、ダイバーシティマネジメントを考える基準となる各環境要素の交互作用もあるのではないかと考えられる。従って、日本企業に相応しいダイバーシティマネジメントのモデルがまだ明らかになっていない。それに基づき、最後の研究課題は以下のようになる。

研究課題 3：日本企業がダイバーシティマネジメントを実施するための適切なモデルはどのようなものなのか？

上述した研究課題を踏まえて、本論文では文献レビュー研究を積極的に行うことにした。「人的資源管理」、「多様性」、「ダイバーシティ経営」、「ダイバーシティ」、「ダイバーシティマネジメント」など両言語（日本語と英語）を用いて、本研究に関連するキーワードを利用可能な検索エンジンで探し、閲覧可能なものを集めた。研究の時効性を考慮し、最初は 2010 年以降のものだけ検索したが、ダイバーシティマネジメントに関するものがかなり少なかった。時間の流れが与える影響を考慮し、ダイバーシティマネジメントの発端から改めて整理することにした。そのため、発行年数という制限を解除し、合計 138 本の論文や書籍を入手した。要旨や目次を確認し、明らかに対象外となるものを省き、最後 76 本の論文と 16 冊の書籍を熟読し、関連する部分をまとめた。

IV. ダイバーシティマネジメントに関わる先行研究の分析結果

IV. 1 研究課題 1 日本企業は、人材のダイバーシティマネジメントをどのように捉えられるか？

ダイバーシティマネジメントは、20 世紀の 50 年代から発足し、現在でも企業に大きな影響を与える管理方法である。先行研究から分析した関連内容を元に、組織や企業がダイバーシティの捉え方を網羅し、ダイバーシティマネジメントが「ダイバーシティマネジメントの存在」、「ダイバーシティマネジメントの対象」、「ダイバーシティマネジメントの目的」といった三つのカテゴリーに分けて議論されてきた。まず、「ダイバーシティマネジメントの存在」について分析結果を述べる。

Ⅳ.1.1 ダイバーシティマネジメントの存在：ネガティブ VS ポジティブ

ダイバーシティマネジメントにおいて、多くの側面から捉えることができるが、ダイバーシティそのものに対する捉え方はネガティブであるべきなのか、ポジティブであるべきなのかの議論が盛んにされてきた。まず、ダイバーシティとマネジメントを融合した時から、既に対立が生じている。Williams & O'Reilly(1998)は、ダイバーシティがマネジメントに結びつくことを説明するには3つの理論を述べた。それぞれは以下のようになる。

1. 情報、意思決定理論
2. ソーシャルカテゴリー理論
3. 類似性、アトラクション理論

例えば、「情報、意思決定理論」に基づけば、グループ、または組織の構成が多様である場合、ダイバーシティがスキル、情報、知識の増加などポジティブな影響をもたらすと予想される。しかし、「ソーシャルカテゴリー理論」によれば、内集団、外集団、他集団に対するバイアスや固定概念がメンバー同士のコミュニケーション障害を引き起こし、マイナス効果をもたらされると想像できる。同じく、「類似性、アトラクション理論」では、共通の人生経験、似たもの同士が集まり、コミュニケーションが減る可能性が生じると考えられる。このように、ダイバーシティはマネジメントに融合した際、ポジティブかネガティブという両極端な捉え方ができる。

ネガティブな捉え方はどのようになっているかを事例で紹介しよう。まず、Tajfel & Turner(1979)は、ダイバーシティそのものが職場に多様なカテゴリーを持たせ、同僚間を敵対させ、組織内のコミュニケーションを低下させることになると指摘している。また、谷口(2005)の研究結果によると、ダイバーシティそのものの組織に対するデメリットは、「ミスコミュニケーション」や「集団の統合や結束を減らす」をはじめ、合計13項目もあり、ダイバーシティマネジメントを行なっている企業は、女性雇用問題において、「女性自身の業務内容の限定性」や「女性の管理層同士の繋がりも悪い」など、合計4つの問題点が残されていると指摘した。さらに、Eden & Miller(2004)によると、企業の国際化に伴い、文化的多様性によるリスクなどを「外国人ハンディ」と呼ぶことが明らかになった。ダイバーシティマネジメント且つダイバーシティそのものは、時と場合によって、マイナスをもたらす存在だと捉えられている。原因として、多様性というものは、初期の段階で負担とみなされ、リスクまたコストがかかるものだと言ったマイナスイメージを抱く場合があることを尾崎(2017)は述べた。

一方、ダイバーシティをマネジメントすることが多くのポジティブの捉え方も確認ができた。まず、ダイバーシティそのものの利点として、「組織の価値観や文化の変容」や「イノベーションの増加」をはじめ、合計24項目もあると谷口(2005)は主張している。また、Ely(2004)は、情報や価値観の多様性により、共同作業をしやすくなり、創造性や学習を促す効果があると述べた。さらに、長谷川(2013)は、ダイバーシティマネジメントに対する考え方は、「コスト」と「リスク」というマイナスの要素として認識されることが多かった以前に比べ、90年代以降、異文化マネジメントにおける多様な人材のプラスの面への認識の深まりが発端に、ダイバーシティマネジメントは企業の競争力の再構築につながるとい

観点として捉えられるようになったと述べた。昔に比べ、日本企業はより多くのダイバーシティを持つメンバーで構成されるようになっており、ダイバーシティに抵抗を感じながら企業経営を行うことが難しいと言われるほど、ダイバーシティマネジメントが必然なことになってきていると思われる。従って、日本企業もダイバーシティマネジメントの存在を捉える際に、企業にメリットをもたらす手段として認知し、ポジティブな存在として積極的に行うことを提案する。

IV.1.2 ダイバーシティマネジメントの対象：表層的 VS 深層的

上述したダイバーシティマネジメントの存在に対する捉え方のほか、ダイバーシティマネジメントの対象を表層的もしくは、深層的といった2種類の捉え方も存在する。換言すれば、見た目でわかるか否かの捉え方である。最初、Harrison et al.(1998)は、表層的多様性とは、「典型的には身体的特徴を反映する明らかで生物学的な特徴」と定義し深層的多様性とは、「態度、信念、価値観などにおいて異なっていることを指す」と定義した。それぞれ分けて述べるのが難しく、常に対となつて比較される研究が多く見られる。実際に、この分類方法に至るまで、異なる方法でダイバーシティが分類された。Jackson et al. (1995)は、ダイバーシティマネジメントの研究対象を二つの基準を用いて4分類した。二つの基準とは、「検出可能性」と「職務関連性」である。「検出可能性」に関して、「容易に検出可能な属性」には個人の外見からの判別が容易な性別や年齢が含まれる。その他に外見から判別できない家族構成や教育レベル等も含まれる。これらの属性は外見から分らないが、履歴書等によって検出できる客観的事実であり、「検出可能な属性」に含まれる。「職務関連性」に関して、「内在的属性」は外見から判別できないだけでなく、履歴書等を用いても判断が難しい属性である。例として、知識量、信仰、価値観等挙げられる。ダイバーシティは目に見えるものだけなのかという疑問のもとで議論され、このような分類が生まれた。また、辺見(2019)は Milliken & Martins(1996)が検討したダイバーシティマネジメントの枠組みに現れた内在的多様性が現在のダイバーシティマネジメントの対象を定着させたと主張した。

表 1. Milliken & Martins(1996)に基づくダイバーシティマネジメント対象分類³

ダイバーシティ種類	例
観察可能な属性	人種、国籍、性別等
内在的な属性	価値観の多様性 (個性、文化的背景等) スキルと知識の多様性 (教育背景、職務経験等) 構成メンバーの多様性 (組織に所属期間、所属する小集団等)

上述した2種類の分類方法を比較すると、Milliken & Martins(1996)の分類の中に、Jackson et al. (1995)内在的多様性に分類されていなかった教育レベル等が内在的属性に分類された

点が違いとして挙げられる。さらに、内在的多様性の重要性は、Harrison et al.(1998)の研究においても指摘された。一目でわかる多様性より個人の内面にある多様性に注目すべきだと考えられる。また、上述の分け方により、多様性が二等分され、各カテゴリーの多様性の詳細について言及されなかったが、Harrison et al.(1998)は、時間が経てば、観察可能な多様性に比べ、内在的多様性の影響が増加し、場合によっては観察可能な多様性よりも大きな影響を与えることを指摘した。ここでようやく、多様性を表層的多様性と深層的多様性に分類された。現在、日本企業はダイバーシティマネジメントにおいて、表層的なものだけではなく、深層的なものも対象とする風潮が見られる。閻(2021)によると、日本企業のダイバーシティマネジメントの対象は以前の女性を含め、外国人、障害者、LGBT など対象の幅が広がったとわかった。見た目でわかる違いといった多様性はもちろん、目でわからない軽度の障害を持つ従業員や性的マイノリティである LGBT の従業員まで、ダイバーシティマネジメントの対象そのものが多様になった。これから日本企業がダイバーシティマネジメントの対象を選択する際に、表層的、もしくは深層的のような二者択一の基準で選ぶのではなく、総合的な視点を持つべきだと考えられる。

IV.1.3 ダイバーシティマネジメントの目的：理論 VS 実証

ダイバーシティマネジメントの捉え方において、実施する目的、もしくは実施する意義といった側面も考えられる。辺見(2017)は、ダイバーシティマネジメントに関する研究は理論研究と実証研究と大別できると述べた。理論研究と実証研究の事例はそれぞれ数多く存在する。しかし、日本企業という実施主体から考えると、理論研究はどのような位置付けになるかは疑問が浮かぶ。実証研究と合わせて、日本企業がダイバーシティマネジメントの目的の捉え方について述べる。

理論研究の事例として、ダイバーシティマネジメントの代表的な企業行動のモデル研究が挙げられる。Taylor Cox(2001)は、early model というモデルを提出し、組織の形態は、単一組織、多元組織、多文化組織といった三つの組織形態があり、多文化組織にならない限り、組織はダイバーシティを真にマネジメントするといえないと指摘した。組織の種類が多く存在しており、理論的にダイバーシティをマネジメントできているかを判断する時に、このようなモデルに沿って判断は可能になる。また、Roosevelt Thomas(1990)は、ダイバーシティマネジメントは個人間レベルと組織レベルにフォーカスし、組織文化とシステムと如何に融合できるかと独自のモデルを構築した。ダイバーシティマネジメントのモデルを運用する際に、そのモデルの背後にある重要な要素も理論研究において分析された。

実証研究の事例として、林ら(2019)によると、ダイバーシティによる組織に対する同一化に関する研究を行った結果、組織に同一化が強いメンバーは、協力作業のモチベーションが高い一方、同一化が低いメンバーが必ずしも協力作業のモチベーションが低いと言えず、経営陣の行動も強く組織的同一化に影響していることと職場のパフォーマンスに帰属感や公平な処遇が与える影響が明らかになった。すなわち、多様性を持つ従業員を管理する際に、組織と同じ目標を持つかどうかという基準以外、マネジメント層が与える影響もダイバーシティマネジメントを実施する際に考慮すべきだと示唆できる。また、公正・公平な処遇をされているかも従業員のパフォーマンスに関連するため、多様性を如何に平等

に扱えるかは、企業の経営上において重要な側面だと考えられる。また、武石(2017)は、ダイバーシティマネジメントと転勤の関係について検討を行なった結果、転勤が会社都合を優先する形で行われている現状が存在し、転勤先から次の赴任地に転勤するというケースは、経験した多くの社員にプレッシャーを与えていることが明らかになった。従って、転勤するか否か、転勤先はどこにするかの判断は、会社側が決めるのではなく、ダイバーシティマネジメントに基づき、従業員の多様性を考慮し、まず転勤が可能なのかを対象となる従業員に確認すべきだと考えられる。

閻(2021)は、ダイバーシティマネジメントの目的を企業により多くの利益をどのように生み出せるかという着眼点が必要だと述べた。従って、多くの企業は、ダイバーシティマネジメントを実施する理由を、企業に何かしらの利益をもたらすための実証として挙げられる。確かに、企業がダイバーシティマネジメントを実施する目的として、実証するという目的を省いても支障がないように思われる。しかし、上述した研究結果に基づき、企業はダイバーシティマネジメントが実施できない原因や実施できない環境を明らかにすることが可能であれば、より良いモデルとフレーム構築のような理論研究に大きな貢献を与えた。今後、効果的にダイバーシティマネジメントを実施できるか実証する目的を念頭に置き、実施するにあたって、起きた問題点やスムーズに実施できなかった部分を理論的研究に貢献できるという目的で行うことを提案できる。

IV.2 研究課題 2：日本企業は、ダイバーシティマネジメント実施の変革ポイント（組織風土の改革、人事管理システムの構築、ワークライフバランス）に基づく新たな取り組みの切り口はあるのか？

研究課題 1 では、日本企業がダイバーシティマネジメントをどのように捉えるべきなのかについて議論したが、研究課題 2 では、実際にダイバーシティマネジメントを実施する際に、取り組みに対する新たな切り口が発見できた。「リテンションマネジメントとの融合」、「複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組み」、「より良い女性のワークライフバランスへ」といった三つの新しい切り口を詳しく説明する。

IV.2.1 リテンションマネジメントとの融合

佐藤(2017)が指摘した日本企業がダイバーシティマネジメントを行う際の注意点の中に、「多様性が富んだ価値観の従業員を受け入れるための組織風土の改善」という項目がある。組織風土を改善するとなると、組織風土を作る従業員に対する取り組みが根本的な部分になると考えられる。それにより、ダイバーシティマネジメントとリテンションマネジメントの融合による新しい考えが提案できる。山本(2009)は、人材マネジメント施策を通して、従業員を組織内にとどめることをリテンションマネジメントと定義する。人材に組織内に継続的に居続けさせるため、ただ単に従業員を組織にとどめるだけで、従業員のマイナス感情を引き起こすリスクがある。組織に居させるだけより、従業員の持つ多様な能力を発揮させ、組織に貢献させることが遥かに重要であるため、従業員の価値観や職務に合致したリテンションマネジメントを行なうことで、ダイバーシティマネジメントの効果を高め

られると期待できる。従って、ダイバーシティマネジメントにおいて、リテンションマネジメントとの関係性を踏まえて、リテンションマネジメントとの融合による新たな取り組みの可能性を述べる。

IV.2.1.1 リテンションマネジメントとの関係性

リテンションマネジメントの核心の部分は如何に人材を組織内に在籍させ、離れることを防げるかということである。組織に属する目的は人によって異なるため、日本企業はリテンションマネジメントを実施した成功事例を用いて、人材流失の防止方法を紹介する。米本(2015)は、東日本の震災が被災医師と看護師の離・転職意識に与えた影響の研究を行い、看護師へのリテンションマネジメントが必要であると述べた。関井(2010)は、職場環境が看護師の勤務意欲にどの程度影響を与えるかと分析した結果、「配属部署での良好な人間関係」と「悩みに直結する職場からの支援」といった二つの項目は、継続的に高い勤務意欲に正の関係をしていると明らかにした。すなわち、人間関係をはじめ、上司からの理解と思いやりが必要だと示唆される。一方、「問題解決に寄与しない励ましやリフレッシュ」や「仕事への負担感」は勤務継続意欲と負の関連を示していた。以上の二つの研究結果をまとめると、看護師の人材流失を防止するには、メンタルケアが非常に重要な方法であると解釈できる。また、関(2020)は、営業担当者の創造性に影響する要因の分析を行い、内発モチベーションと創造的な取り組みに対する外部の取り組み報酬はポジティブ効果があると明らかにした。しかし、澤田(2020)によると、中小企業内でのリテンションマネジメントの有効性に関する研究では、休みと給与だけといった金銭面での配慮ではなく、労働条件以外の多様な要素(経営理念の浸透、職場環境の改善、仕事内容の見直しなど)も含めた「組み合わせ型」リテンション施策の実施が望ましいと指摘した。職務の違いにより、組織に居させる方法は変わる。また、韓・阿部(2011)は、職務に合わせた評価制度に加えて、運用面での公平性を担保することがリテンションを高める可能性があるとして述べた。例えば、プロジェクトの管理を行なうプロジェクト・マネジャーにはエンパワーメント等を行ない、管理職に相応しい権限を与え、実際の仕事を通じた能力開発と昇進経路の明示化などのような取り組みは、従業員のリテンションを高める可能性があると考えられる。多様性が富んだ従業員を如何に組織から離れることを防げるかをまとめた結果、多種多様な方法が見られた。ダイバーシティマネジメントはまさに数多くの方法を用いて、従業員の多様性に対応する管理方法であるため、両者は非常に類似性が高いと思われる。

IV.2.1.2 融合による新たな取り組みの可能性

ダイバーシティマネジメントとリテンションマネジメントと類似している部分が多く、両者の融合が今後ダイバーシティマネジメントを実施する企業に新たな方向性を与える。しかし、融合するとなると、どのような取り組みから始めるべきなのかもまた問題となってくる。そこで、個人が組織と仕事に対するモチベーションの向上から始めることを提案したい。組織の構成メンバーが自らモチベーションを持っている場合、組織から離れようとするリスクも減り、良好な組織風土にもなっていくことが考えられるため、モチベーシ

ョンの高め方という切り口は新たな試みとして存在する。実際に、川口・綿(2020)は、人材育成に基づく人事評価は、どのように行っていくかは再考すべきであると指摘した。現在、確かに企業で個人を評価する際に、組織のビジョンと関連付けながら人事評価が実施されることが多いが、個人が抱えている悩みなど改善されないことが多い。もし、人事評価の際に個人単位で処遇改善が最優先で検討されるようになれば、従業員のモチベーション向上にもつながると思われる。また、小堀(2015)は人的資源管理をする時に、「処遇管理型」と「人材育成型」といった二つの種類が存在すると主張し、人材育成型に関しては、従業員が行った仕事に適切な評価を与え、自ら学習をさせながらモチベーションを向上させる方法だと述べた。適切な評価を与えられるかということは、評価者だけではなく、被評価者が与えられた評価を納得できるかも大きなポイントとなってくる。実際、柳澤(2014)は、企業の中で行われている評価制度は、キャリアの展望の獲得や仕事の視野と幅の拡張などの学習効果があると明らかにしたと同時に、評価者も成長できたというシナジー効果が見られた。人事評価は被評価者のモチベーションにもつながり、評価者と被評価者の成長を促すという一石二鳥な機能を果たしている。

従って、人事評価は従業員のモチベーションを左右すると明らかになり、従業員のモチベーションの高低が継続的に組織に属することに大きく影響している。組織に継続的に属することが可能かどうかは、リテンションマネジメントの肝心な部分であり、リテンションマネジメントを行えているかの判断基準にもなり得る。だが、このようなことがダイバーシティマネジメントの内容として考えられることはほとんどない。多様な従業員をどのように適切な人事評価を与えられるか、ダイバーシティマネジメントの対象となる従業員は、人事評価が与えられる主な人事考課にどのような姿勢で臨んでいるかなど、ダイバーシティマネジメントとリテンションマネジメントとの融合の内容として、新たな切り口となるのではないかと考えられる。閻(2020)も、日本で正規雇用された外国籍の労働者の共通離職原因として、「人事考課の重要性」という原因を指摘した。職場で「ダイバーシティ」といった側面を持つ従業員は、人事考課そのものが「普通」の人事考課だと捉えるのではなく、普段の職場で解決できないことを解決する場として捉えることもあれば、普段の職場で言えない悩みを相談する場として捉えることもある。多様性が富んだ「人事考課」を如何に効果的に従業員の流失防止につなげていけるかは今後の基本企業にとって新たに考えられる取り組みになってくる。

IV.2.2 複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組み

佐藤(2017)は指摘した注意点として、「多様性の背後の共通するもの」も挙げている。谷口(2005)は、初期のダイバーシティの対象となる判断基準がジェンダー、人種、年齢であったが、デモグラフィ研究を行うことにより、民族、勤続年数、階層なども考えられるようになったと述べた。しかし、よく言及されている基準は各ダイバーシティのカテゴリーにごくわずかなものだけと思われる。馬越(2011)によると、1990年代以降のダイバーシティマネジメントの特徴として、ダイバーシティマネジメントは多様性の意味を広く定義することが挙げられる。現在まで行われた日本企業ダイバーシティマネジメントを考えると、まだ女性などといった見方で違いがわかるようなマイノリティに限定されたものが主流

だった。次第に、外国人や高齢者にシフトするようになったが、一人の人間は複数のマイノリティの側面を有することも考えられ、その複数のマイノリティを持つ従業員に対する取り組みがまだ見当たらない。ダイバーシティマネジメントの対象は、現在の対象より多く存在するにもかかわらず、日本企業は一つのマイノリティを持つ従業員に対するダイバーシティマネジメントを実施することが多い現状がある。それにより、日本企業はダイバーシティマネジメントを行う際に、対象となる従業員を更なる広い視野で考えるべきである。ダイバーシティマネジメントを進めるにあたって、複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組みも行うべきだと提案できる。

IV.2.2.1 主なるダイバーシティマネジメントの対象

現在、ダイバーシティマネジメントに関する研究と日本企業の事例は容易に見つかる。湯川(2020)は、日本で仕事をしているドイツ人の外国人労働者にインタビューとアンケート調査を行った結果、日本語能力が不足していると感じる人は勤務先で日本語に関する教育制度が少ないとわかった。このように、外国籍の労働者は、日本語が母語ではないため、言語能力を含め、生活面でのフォローも必須になってくると示唆される。そのような取り組みにより、外国籍の労働者は職場で働くことにやりがいを感じ、日本企業に定着するようになると予想される。

また、最近 LGBT が代表する性的マイノリティの分析も行われるようになった。名古(2020)によると、LGBT という単語が世間に広まったのは最近の出来事だと述べた。閻(2021)は、日本企業の職場において、ダイバーシティマネジメントの元で実施されている LGBT に対する取り組みの認識調査を分析した結果、LGBT 当事者と非当事者の間に、認識のズレが存在していると明らかになった。今後、日本企業が LGBT 当事者に対する取り組みを実施する際に、取り組みそのものが当事者のニーズにあうかを考慮すべきだと考えられる。さらに、二木(2015)は、現在の職場において、LGBT を含む性的マイノリティ当事者に対する差別言動が多く見られると指摘した。職場において、マイノリティへの理解がまだ不十分であることが差別言動を生み出した原因だと思われる。桜木(2021)は、LGBT を正しく認識することにより、LGBT 当事者ではない人たちが相対的な存在であるという異なる理解が必要だと指摘し、性的指向・性自認に関する企業の包摂モデルを提案している。その流れは、図 1 で示されたように、企業全体は性的マイノリティへの理解が第一歩である。第二歩は自分自身を正確に認識することである。それから、性的指向、性自認についての不明点があるかを確認することが第三歩である。最後に性的マイノリティの構成要素を統合することである。このモデルは、LGBT のような比較的新しいダイバーシティマネジメントの対象に対する取り組みの可能性を世間に示した。

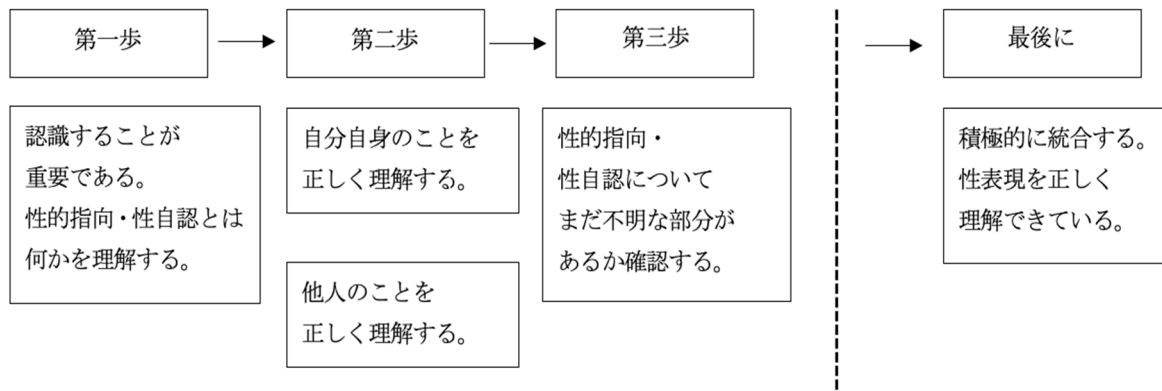


図1. 性的指向・性自認に関する企業の包摂モデル⁴

さらに、島影・杉澤(2020)は、高齢者の就労状況を分析し、従来の「高齢従業員比率」という指標に、「高齢従業員の在籍部門数」と「高齢従業員の増員意向のある部門数」といった高齢従業員の多角的な活用を把握する指標を用いて新たな検定を行い、「能力に応じた給与体系の企業は、継続的に仕事を続けられるかということも考慮するため、年齢だけで高齢者を採用しないこと」のような結果が得られた。このような高齢者に関する研究では、企業規模によって、高齢者の配置先が変わったことと、継続意欲の有無で採用が決められたことが発見されたため、「年齢」という側面のマイノリティだけで、高齢者に対するダイバーシティマネジメントを行っていないと解釈できる。

IV.2.2.2 考えられる取り組みの方向性

上述した日本企業が行うダイバーシティマネジメントの対象を見ると、一つのマイノリティを持つ従業員が多かった。佐藤(2020)は、人材管理としてのダイバーシティマネジメントが成功する鍵は多様な価値観を持った人材を経営目標に統合する「理念統合経営」を例として挙げた。価値観が異なり、同じ事象に対する考えも違ってくるため、そこで、理念の浸透が必要であると考えられる。しかし、理念は簡単に浸透しないため、より幅広く異なる価値観を網羅する必要がある。多くの日本企業は一つのマイノリティに焦点を当て、ダイバーシティマネジメントを行ってきたが、多様な人材が持つ多様な価値観を統合するために、複数のマイノリティの側面を考慮すると、かつてない斬新なアイデアが生まれる可能性がある。例として、佐藤(2020)によると、「有給休暇取得の容易さ」という独立変数は女性に比べ男性のワークライフバランス満足度に対してプラスの影響が大きい、「1日の拘束時間」という独立変数は、男性に比べ女性のワークライフバランス満足度に対してマイナスの影響が大きいと述べた。このように、職員の就業継続意思に性差による変数の影響は異なるが、仮に、女性というマイノリティに「外国籍」または「障害者」のようなもう一つのマイノリティを追加すると、結果が変化する可能性もある。従って、複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組みにも目を向けるべきである。

IV.2.3 より良い女性のワークライフバランスへ

辺見(2017)によると、Web of science でダイバーシティマネジメントに関する論文を検索した結果、論文数が最も多いのはジェンダーに関する論文であることが分かった。また、中西(2020)によると、日本企業をダイバーシティマネジメントに導いたのは、職場で女性からの性別による差別の訴えだと明らかになった。女性に関するものは、日本のダイバーシティマネジメントの発端でもあり、日本企業の取り組みの原点でもある。従って、女性を対象としたダイバーシティマネジメントに関する研究が盛んに行われている。しかし、世界範囲において、日本のジェンダーギャップ指数はまだ非常に低い。2021年3月に発表された *The Global Gender Gap Report 2021* によると、156ヶ国中、日本は120位にランクインしており、就業機会が含まれる経済に関するカテゴリーでも156ヶ国中、117位という低い順位となっていると明らかになった。女性に関するダイバーシティマネジメントの実施を急ぐ必要があると示唆できる。

実際に、日本企業はジェンダーという出発点から女性に関するダイバーシティマネジメントの事例が多く存在する。例として、堀井(2016)は、仕事モチベーションの調整要素には自己調整が存在すると発見し、女性によるピアサポートを用いて、自己調整を行うことができ、同性で同じ立場にある女性というヨコのつながりは自己調整を行う上で非常に重要な要因であると述べた。中村ら(2017)は、少子高齢化である日本社会にとって、労働力不足の問題改善方法として女性の労働促進しかないと世間に強く訴えている。しかし、女性を対象としたダイバーシティマネジメントは難航している。永田(2015)は、「女性が管理職になる前に辞めてしまっている」、「ロールモデルとなる女性がいらない」、「業務の難易度が高くなる」などの理由で日本の女性管理職の比率の低さを問題として述べた。淵上・杉田(2021)の大学教員のワークライフバランスの実態調査結果により、女性は管理職に対するマイナスイメージを持つことを明らかになった。上述したように、佐藤(2017)が指摘した日本企業のダイバーシティマネジメントの注意点にワークライフバランスが含まれており、前章でもワークライフバランスを言及した。ダイバーシティマネジメントの内容として、女性のワークライフバランスは非常に重要なテーマだと考えられる。本章では、女性のワークライフバランスの難点を述べ、より良い女性のワークライフバランスを実現するために、新たな試みを提案する。

IV.2.3.1 女性のワークライフバランスが直面する難点

IV.2.3.1.1 ワークライフバランスに対する認識ずれ

奥寺(2020)によると、ワークライフバランスは仕事と私生活の釣り合いが保たれている状態を指す。また、安藤(2020)によると、ワークライフバランスは、私生活をより重要視すべきだと勘違いされがちだが、実際は人々が望んでいる多様な生活のことを指す。さらに、経済産業省は「女性活躍に向けた経済産業省の取組」を2018年5月にリリースし、女性活躍の目標として、「女性をはじめとする多様な人材の能力を発揮し、競争力を高める」と「新たな働き方として起業促進する」を掲げた。女性のワークライフバランスは、女性の新たな働き方と直接的な関係を有すると想像できる。しかし、女性のワークライフバランスは日本企業のダイバーシティマネジメントと大きく関係することと女性が働く上で非常に重要な側面だと世間に浸透していない。山口(2009)は、ワークライフバランスを実現するた

めに、「多様性」、「時間の質」、「柔軟性」といった三つのキーワードのうち、「多様性」が生かされておらず、他のキーワードに比べ、放置されがちだと指摘した。この「多様性」こそ、ダイバーシティマネジメントの要となり、女性のワークライフバランスの肝心な部分である。従って、女性のワークライフバランスに関する「多様性」をより広範囲で広め、世間に十分理解されていない部分を解消する必要がある。また、女性は自身に対する「ジェンダーバイアス」も考えられ、女性が自分の能力を過小評価し、生活と仕事の両立ができないと初期段階で判断してしまい、「管理職」のような長い期間のキャリアビジョンをあきらめてしまうという可能性も存在する。

IV.2.3.1.2 ワークライフバランスにおける男性の役割への不十分な理解

中村ら(2017)は、日本社会の固定化した性別役割分業が社会システムやライフスタイルとの関係が大きいと述べた。例えば、育児は女性の仕事とされ、育児をするために、女性の離職率が高いと思われる。それにより、男性が会社に残り、残業をするという社会風習がまだ存在し、仕事における男女平等はまだ実現できていない。一方、世間が男性に対する誤解も多く存在する。淵上・杉田(2021)は、企業において、「産休・育休・育児」は需要の高い支援課題だが、女性だけではなく、男性もそのような需要がある指摘した。男女問わず、生活に何か大きな変化が起きた場合、男性が取得できる休暇も必要となり、生活における男女共同作業が求められる場合もある。小林・井加田(2021)によると、父親が家庭内で果たす役割に関する研究を行った結果、比較的若い父親は育児に参加する意欲が高く、ワークライフバランスの施策を実施することが重要だと考える傾向があるが、働き方改革の効果を実感している父親は3割弱しかいなかったと分かった。従って、父親にもワークライフバランスが必要であり、母親がワークライフバランスを保持できるかに関係するとも考えられる。坂田・秀島(2019)は、男女意識差と幸福度指標を考察した結果、男女ともに子育てをすることによる共通認識は夫婦関係の信頼関係に欠かせないものであり、幸福度を高めることもできると明らかにした。女性のワークライフバランスが直面する難点の改善策を考える際に、如何に男性に対する先入観を外せるか、男性の役割のような女性に関連する外的な側面を有効活用できるかは重要な内容になる。

IV.2.3.2 女性のワークライフバランスの新たな着眼点

加藤ら(2019)によると、女性管理職の登用は女性自身の意思と関係していることがわかったが、女性活躍推進と女性管理職登用には、ワークライフバランスと関連性が見られなかった。ダイバーシティマネジメントにとって「女性のワークライフバランス」が欠かせないものであるが、女性活躍推進と女性管理職登用にワークライフバランスとの関連性が見られなかったということは、女性のワークライフバランスとダイバーシティマネジメントとまだ十分に融合できていないと予想される。それにより、ダイバーシティマネジメントを実施するためには女性のワークライフバランスと融合できる方法を考察していく必要がある。人的資源管理の枠組みにあるダイバーシティマネジメントにおいて、女性のワークライフバランスに関する新たな着眼点は、従業員の生活と仕事の相乗効果への期待であ

る。個人の生活の質や幸福感が向上することが日本の企業組織、さらに社会全体の増進につながるとも考えられる。女性のワークライフバランスに関する新たな試みの例として、「女性のワークライフバランス」を「女性のワークライフインテグレーション」に変えることが挙げられる。奥寺(2020)は、ワークライフバランスはトレードオフを想起させる可能性があり、その代わりに、調和を意味する「ハーモニー」もしくは、「統合」の意味をする「インテグレーション」に置き換えることで、より真の意味に近づくようになると指摘した。このほか、新たな着眼点の可能性が次のように考えられる。

女性のワークライフバランスとダイバーシティマネジメントは、どのような関係を持つかを念頭に置かなければならない。両者の関係性に関しては、表 2 で示した奥寺(2020)による人的資源管理による四つのファクターに基づき、「経営の視点—WLB⁵視点」と「短期的—長期的」という 2 軸で分析できる。経営の視点では、如何に利益をもたらせるかは重要になってくるが、その対立面である WLB 視点では、人間をベースとして将来のキャリアと人権尊重が重要になってくる。WLB 視点は短期的視点とクロスした際、結婚や進学などに対する祝金が挙げられた。金尾ら(2021)は、ビジョンの明確化、個人生活の尊重、休暇への配慮、キャリア支援といった要因がワークライフバランスの実現可能かどうかと関係すると証明した。個人生活の尊重の構成要素として、結婚や進学以外のライフイベントに対する配慮も女性のワークライフバランス指数を高めることが期待できる。従って、女性にとって他に大きなライフイベントは何かを考えた結果、出産することも挙げられた。内閣府「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート 2018(概要)」により、第 1 子出産後に女性が就業を継続する割合は 53.1% となり、出産後、仕事を継続したいという女性が前年より増えたと明らかになった。出産後、職場に復帰した女性が望むワークライフバランスとは何かという新たな着眼点として考えられる。

また、WLB 視点は長期的視点とクロスした際、キャリアプランとキャリア構築の支援が挙げられた。林(2019)によると、仕事と生活との両立支援策の運用経験は女性の正社員の勤続意思にプラスの影響を与えると明らかになった。長いスパンのキャリア構築をすると、女性もいずれ管理職を視野に入れると考えられるため、女性の管理職との関連性もまた見えてくる。従って、管理職になった女性が考えるワークライフバランスの悩みを改善するという新たな着眼点として考えられる。女性のワークライフバランスにおける新たな着眼点は、ダイバーシティマネジメントで強調された人材の確保・育成・定着につながり、日本企業競争力も高められる。また、女性の立場だけではなく、男性が女性のワークライフバランスにおける役割もより明らかになり、異なる職位の女性が考えるワークライフバランスの差異も発見でき、ニーズの明確化にも大いに貢献できる。

表 2. 人的資源管理による四つのファクター⁶

	短期的目標	長期的目標
経営的視点	経営利益にすぐに繋がるもの	人的資源に投資するなど 長いスパンで利益を得る
WLB 視点	結婚、進学に対する祝金等 (一時的なもの)	キャリアプランとキャリア構築の支援

IV.3 研究課題3：日本企業がダイバーシティマネジメントを実施するための適切なモデルはどのようなものなのか？

ダイバーシティマネジメントは、日本企業がこれからの経営を行う上で不可欠なものになっていくと思われる。しかし、人的資源管理の枠組みに入っているダイバーシティマネジメントを日本企業において、どのように考えるべきなのかといったモデルはまだ見当たらない。守島(2001)は、人材管理に関して、人材ポートフォリオを提案し、企業が維持したい人材は、企業の特種的な職務遂行能力を持ち、外部市場で調達しにくい人材であり、そのような人材を含め、企業にいる人材を分類し、人材の育成・獲得・処遇の仕方を考えることができるモデルを人材ポートフォリオだと述べた。だが、提案された人材ポートフォリオは、人材の分類を行ったものの、育成の方法など明示されなかった。また、櫻木(2017)によると、人事計画を主要内容となるインフロー、ジョブデザインを主要内容となる内部フロー、離職関連を主要内容となるアウトフローといった3つのフローが人的資産管理システムにおいて存在すると明らかになった。各フローの詳細を確認すると、採用、評価、再雇用のようなものが含まれており、それぞれの項目において、ダイバーシティマネジメントを実施することが可能であれば、日本企業もより具体的な取り組みが見えてくると予想される。現在のモデルは日本企業との相性が悪く、ダイバーシティマネジメントを実施する方向性が明確になっていない。従って、ダイバーシティマネジメントを実施しやすいモデルが求められていると考えた。研究課題3には、すでにDass & Parker(1996)の戦略的マネジメントモデルを言及したが、研究課題2で得られた結果を用いて、日本企業がダイバーシティマネジメントを実施する際、より適切なモデルを提案する。

IV.3.1 新しいモデルの提案

本研究の研究課題2で提案した三つの新たな分析切り口を用いて、筆者は新たなモデル⁷を提案することにしたい。Dass & Parker(1996)の戦略的マネジメントモデルには、産業環境、マクロ環境、企業内部環境があり、それぞれの構成要素を融合することにより、ダイバーシティマネジメントに相応しい切り口を発見した。「リテンションマネジメントとの融合」は産業環境とマクロ環境の構成要素を組み合わせた成果である。産業環境に競争企業と企業代替といった要素が存在する。リテンションマネジメントは、競争企業に移籍しようとする従業員を現在の組織に所属させ、いつか他人に代替されるかといった不安も解消させ、離職防止が実現でき、実施した企業もより競争力の高い企業になる。一方、マクロ環境の労働市場とも関連しており、不確実性が高い労働市場から何度も組織に相応しい人材を選ぶコストも抑えられ、労働市場に再び戻る労働者の影響を考慮したマネジメントも必要だと思われ、「リテンションマネジメントとの融合」が形成される。小堀(2015)は、金銭報酬など、外発的な報酬の利用が仕事自体のやりがいや面白さがもたらす内発的動機づけを低減させる危険があると指摘している。このように、種類の数が多い報酬に悩まされ、効果的な人材の流失防止方法がまだ見つからない日本企業は、リテンションマネジメントと融合したダイバーシティマネジメントを行うことにより、従業員の多様性をキープし、効果的な人材の流失防止方法として期待できる。

続いて、「複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組み」はマクロ環境と組織内部環境の構成要素から考えたものである。マクロ環境に政治的要素や法律的要素など多くの要素において、「マイノリティ」となる従業員は、組織内部環境における文化、構造などといった要素においても、「マイノリティ」になることが考えられる。例として、外国人労働者は政治的要素において、日本国民と異なり、「マイノリティ」となるが、文化的要素において、仕事スタイルに対する捉え方も異なると、組織内部環境における「マイノリティ」にもなる。谷口(2005)は、一人は複数のダイバーシティの次元を持つと述べたため、日本企業も今後ダイバーシティマネジメントを考える際、複数の次元を持つ従業員にフォーカスする取り組みを視野に入れるべきではないかと思われる。複数の「マイノリティ」を持つ従業員に着眼点を持つことにより、マクロ環境から組織内部環境まで統合でき、シナジー効果が想像以上に生まれる可能性もある。

最後に、「より良い女性のワークライフバランスへ」はマクロ環境と組織内部環境の構成要素から作られたものである。マクロ環境の中に社会という要素があり、従業員は社会の一員として、生活場面において複数のペルソナを持ち、女性なら妻になることもあれば、母親になることもある。それが組織内部環境の戦略という要素に合わせると、女性の活躍を促進させるため、組織ないし企業といった社会の別の側面はどのような施策を生み出せるかが重要なポイントとなる。この二つの側面を貫通する「女性のワークライフバランス」における取り組みは、多くの女性がワークライフバランスを保持する際の問題点を解決でき、企業のダイバーシティマネジメントの内容も充実させられる。脇坂(2018)は、ワークライフバランスを「コスト」として捉えるのではなく、「将来への投資」と捉えるべきだと指摘した。「より良い女性のワークライフバランスへ」という新たな着眼点は、まさに企業の長期的な目標に相応しく、女性の生涯に伴うものだと捉えられる。継続的に行うことにより、日本企業が抱えている女性管理職が少ないなどといった問題の改善も期待できる。

上述した三つの環境には、無数の要素が含まれるが、要素と要素の融合により日本企業がダイバーシティマネジメントにおける新しい取り組みの切り口が現れた。また、そのような新しい取り組みの切り口をきっかけとしてダイバーシティマネジメントを始め、取り組む内容を刷新することもできる。その後、実施されたダイバーシティマネジメントは効果的かどうかのようなフィードバックは、実施した組織に戻ってくる。効果的だった部分と改善すべき部分がまた要素として、それぞれの環境に追加される。本研究では、新たな切り口を三つ提案したが、組み合わせにより、更なる切り口が発見されることが考えられる。このようなルートに辿って、双方向に良い影響を生み出す好循環のようなものが生まれる。

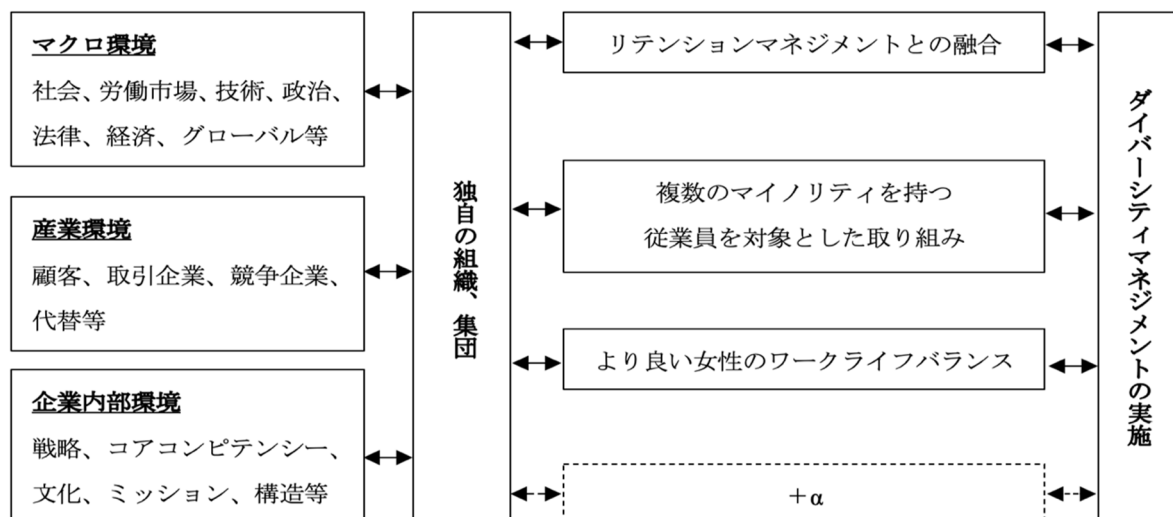


図 2. ダイバーシティマネジメントと諸環境のモデル⁸

V. 本研究の限界

本研究は、日本企業のダイバーシティマネジメントを網羅し、異なる角度を用いて分析を行ったが、「学術データに基づく分析」と「限定された新たな試み」といった二つの研究の限界が挙げられる。ダイバーシティマネジメントの事例は全て論文と書籍に記載されたものであり、時効性を考慮すると、現在の最新のトレンドに合わない可能性もある。また、本研究の中、現れていないフレームやモデルも多く存在する。例として、石田ら(2002)は、人的資源管理システムのフローを「先行要因」、「HRM 内部システム」、「直接的経営成果」、「最終的経営成果」に分けた。このような枠組みも理論構築に有効なものだと認識される。従って、本研究はなるべく最新のモデルや理論を用いることを心がけたが、ダイバーシティマネジメントの最初の様子を知る必要もあるため、2000 年前後のデータを使用することにした。今後、理論に基づく取り組みは現場での有効性を分析する研究可能性が残されている。また、本研究は三つの新たな試みを用いて、日本企業のダイバーシティマネジメントについて論じたが、試みそのものが限定されている可能性もある。例として、「リテンションマネジメントとの融合」による人事考課の重要性を述べたが、田井(2017)は、「働くことによって得られる報酬」、「職務と報酬の関係性」、「達成したい目標に対する期待」といった三つのことは仕事のモチベーションの高さを決める要因だと述べた。離職防止において、従業員のメンタルケア以外、ほかのアプローチから従業員のモチベーションの向上も考えられる。本研究では、なるべく比較的斬新な視点を用いて、新たな経営実践の試みを提案することに注力しているが、その他の試みの可能性についても今後の課題として研究を続けることとしたい。

VI. おわりに

本研究は、現在日本企業で注目されているダイバーシティマネジメントに関する昨今の研究を網羅的に収集・整理・検討をし、それを土台に提言を試みたものである。日本企業

において、ダイバーシティマネジメントのスタートが歴史的に比較的遅く、類似した概念や取り組みも多いため、実施する際に混乱を招いてきたことが考えられる。また、ダイバーシティマネジメント定義と内容は時代の流れとともに変化しており、以前実施した取り組みの見直しや時代にあった取り組みの内容が求められるようになった。積極的にダイバーシティマネジメントを行いたい日本企業も今までダイバーシティマネジメントを実施したことのない日本企業も、今後人的資源管理をはじめ、より多様になる組織を管理する必要が出てくると考えられる。

従って、本研究は日本企業がダイバーシティマネジメントを行う際の三つの注意すべき点に基づき、「日本企業は、人材のダイバーシティマネジメントをどのように捉えられるか」、「日本企業は、ダイバーシティマネジメント実施の注意点（組織風土の改革、人事管理システムの構築、ワークライフバランス）に基づき、新たな取り組みの切り口はあるのか」、「日本企業がダイバーシティマネジメントを実施するための適切なモデルはどのようなものなのか」、合計三つの研究課題を立て、文献レビュー研究を詳細に行った。ダイバーシティマネジメントの捉え方に関して、「ダイバーシティマネジメントの存在」、「ダイバーシティマネジメントの対象」、「ダイバーシティマネジメントの目的」といった三つの側面で分析を行うことができた。また、「リテンションマネジメントとの融合」、「複数のマイノリティを持つ従業員を対象とした取り組み」、「より良い女性のワークライフバランスへ」といった三つの新たな切り口を獲得することができた。

最後に、ダイバーシティマネジメントを実施する際に、考えられるオリジナルのモデルについて作成することもできた。ただ、研究の限界として、文献レビューのみの分析となるため、実証より理論に基づく提案が多いことと、提案した取り組みに限定性があることが挙げられる。従って、今後の研究課題の方向性は、実際にダイバーシティマネジメントを行っている企業にインタビュー調査など実証的研究が考えられる。また、論文に取り上げていない側面での新たな試みも存在する可能性があり、今後異なる側面での分析も考えられる。

[注]

- 1) レズビアン(lesbian)、ゲイ(gay)、バイセクシュアル(bisexual)、トランスジェンダー(transgender)の頭文字から作られた頭文字語である。
- 2) 本研究において、多様性とダイバーシティは同じ意味合いとする。
- 3) Milliken & Martins(1996)の図 1 を一部修正し、筆者作成。
- 4) 桜木(2021)をもとに著者作成。
- 5) ワークライフバランスの略。以下同様。
- 6) 労働政策研究・研修機構(2005)と奥寺(2020)により、筆者が作成。
- 7) 図 2 にてご確認できる。
- 8) Dass & Parker(1996)に基づき、筆者作成。

[参考文献]

Cox, T., Blake, H. S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5. No.3.

- Dass, P., Parker, B. (1996) Diversity: Strategic Issue, In Kossek, E. and Lobel, S. (eds), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, pp.365-391. Blackwell Cambridge, MA.
- Eden, L., & Miller, S. R. (2004) *Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*. In *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*. Emerald Group Publishing Limited.,
- Ely, R. J. (2004) A field study of group diversity, participation in diversity education programs and performance, *Journal of Organizational Behavior*. 25(6), pp.75-780.
- Gary, P. N. (1990) One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management Executive*. August Vol.4, Issue 3, p.68.
- Harrison, D. A., K. H. Price and M. P. Bell. (1998) Beyond Relational Demography: Time and The Effects Of Surface And Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*. 41(1), 1998, pp. 96-107.
- ISSP (2021) The Global Gender Gap Report 2021. *World Economic Forum*
(https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- Jackson, S. E., K. E. May and K. Whitney. (1995) Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams. in Guzzo, R. A., E. (eds), *Associates Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996) Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*. 21(2), pp.402-433.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin and S. Worchel (Eds.). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. pp.3-47.
- Taylor Cox, Jr. (2001) *Creating the Multicultural Organization* Jossey-Bass.
- Thomas, R., Jr. (1990) From affirmative action to managing diversity. *Harvard Business review*. pp.107-117.
- Trompenaars, Fons. (1993) *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, K. Y., O'Reilly, C. A. (1998) Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research In Staw, B and Cummings, L. L.(eds.) *Research in organizational behavior*. Vol.8, pp.70-144. JAI Press Greenwich, CT.
- 「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート 2018(概要)」内閣府
http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/report-18/h_pdf/zentai.pdf 最終アクセス 2021 年 12 月 2 日
- 「女性活躍に向けた経済産業省の取組」経済産業省
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/014_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2018/07/13/1407076_01.pdf 最終アクセス 2021 年 7 月 16 日
- 「ダイバーシティ経営企業 100 選」経済産業省 <http://www.diversity100sen.go.jp/> 最終アクセス 2021 年 7 月 16 日
- 「令和元年度年次経済財政報告－「令和」新時代の日本経済－」内閣府
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/whitepaper.html> 最終アクセス 2021 年 12 月 6 日

- Cinteza Andreea Corina, 「ワーク・ライフ・バランスと組織コミットメントの関連性の分析ー研究開発部署の従業員を対象とした定量的研究ー」, 『横浜国際社会科学研究所』, 25(3), 2021 年, 31-44 頁
- 安藤史江, 「ダイバーシティ時代における職場の牽引要件」, 『日本経営学会誌』, 44, 2020 年, 42 頁
- 五十嵐奈美佳・宇田川翼・川上優花・松田滉生・山本莉々, 「日本のダイバーシティ経営」, 『早稲田社会科学総合研究』, 別冊, 2021 年, 167-178 頁
- 石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡荏錫・石川淳, 『MBA 人材マネジメント』, 中央経済社, 2002 年
- 井上詔三, 「ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果 (特集 ダイバーシティ・マネジメント)」, 『立教ビジネスレビュー』 8, 2015 年, 32-40 頁
- 林有珍, 「ダイバーシティ・マネジメントと女性従業員のモチベーション」, 『山梨学院大学現代ビジネス研究』, 12, 2019 年, 35-48 頁
- 牛尾奈緒美・志村光太郎, 「障害者雇用とダイバーシティ・マネジメントー特例子会社スミセイハーモニーを事例としてー」, 『情報コミュニケーション学研究』, 18, 2018 年, 81-95 頁
- 閻亜光, 「日本のサービス企業で働く外国人労働者が早期離職した共通原因及び考察-TEM 分析を用いて-」, 『社会システム研究』, 41, 2020 年, 91-120 頁
- 閻亜光, 「ダイバーシティマネジメントに基づく日本企業における LGBT の施策と展望〜 SCAT 分析を用いた日本の LGBT 先進企業の事例より〜」, 『ビジネスジャーナル』, 15, 2021 年, 27-58 頁
- 閻亜光, 「職場で行われる LGBT 施策に対する認識ズレ及び職場環境分析〜LGBT 当事者と非当事者男女との比較を用いて〜」, 『社会システム研究』, 43, 2021 年, 131-180 頁
- 奥寺葵, 「戦略的人的資源管理におけるワーク・ライフ・バランス視点の重要性」, 『千葉商大論叢』, 58(1), 2020 年, 61-77 頁
- 奥寺葵, 「経営システムにおけるワーク・ライフ・バランスの論理構造」, 『千葉商大論叢』, 58(2), 2020 年, 165-180 頁
- 尾崎俊哉, 『ダイバーシティ・マネジメント入門:経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版, 2017 年
- 加藤里美・樋口貴子・澤井香奈・伊藤直美, 「愛知県におけるジェンダー・ダイバーシティに関する調査研究 (1)ー女性管理職と女性管理職候補にとっての課題と課題解決への考えー」, 『日本経営診断学会論集』, 18(0), 2019 年, 97-103 頁
- 金尾貴子・尾花有希子・柏木広美・丹羽美保・牧野真美・野村郁子・早瀬良, 「看護職のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた看護管理者の関わりの因子構造」, 『中部大学生命健康科学研究所紀要』, 17, 2021 年, 24-29 頁
- 川口真実・綿祐二, 「福祉・介護現場における人事評価・人事評価の課題」, 『日本福祉大学経済論集』, 60, 2020 年, 77-85 頁
- 韓旭・阿部智和, 「層別リテンション・マネジメントに関する探索的研究ー日系在中ソフトウェア企業における中国人ソフトウェア技術者の事例分析ー」, 『経営と経済』, 90(4), 2011 年, 115-146 頁

- 慶應義塾大学ビジネス・スクール編 高木晴夫監修,『人的資源マネジメント戦略』有斐閣, 2004 年
- 小林真・井加田和奏,「働き方改革は幼児の父親の育児参加を促すか : 富山県内における調査から」,『富山大学人間発達科学部紀要』,15(2), 2021 年, 191-195 頁
- 小堀喜康,『自治体の人事評価がよくわかる本-これからの人材マネジメントと人事評価』公人の友社, 2015 年
- 坂田美和・秀島栄三,「男女意識差と幸福度指標を考慮した子育て支援策の検討」,『土木学会論文集 D3 (土木計画学)』,75(5), 2019 年, 69-81 頁
- 櫻木晃裕,「日本における成果主義の変遷と課題」,『第 35 回韓国日本近代学会国際学会大会学術論文発表要旨集』, 2017 年, 454-468 頁
- 櫻木晃裕,「組織におけるダイバーシティ・マネジメント構築に向けての基本的視座-LGBTQ を包括した人的資産フローの有効性-」,『宮城大学研究ジャーナル』 Vol.1(1), 2021 年, 63-72 頁
- 佐藤敦,「ビジネスパーソン・モチベーション 2018 の研究〜個人・組織パフォーマンスの要因分析〜」,『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』,28, 2019 年, 19-33 頁
- 佐藤博樹,『ダイバーシティ経営と人材マネジメント:生協にみるワーク・ライフ・バランスと理念の共有』,勁草書房, 2020 年
- 佐藤博樹,「ダイバーシティ経営と人材活用-働き方と人事管理システムの改革-」(佐藤博樹・武石恵美子編著),『ダイバーシティ経営と人材活用 : 多様な働き方を支援する企業の取り組み』, 東京大学出版会 2017 年
- 澤田幹,「中小企業のリテンション・マネジメント:がん罹患者の治療と仕事の両立支援を事例に」,『金沢大学経済論集』, 41(1), 2020 年, 1-29 頁
- 島影真奈美・杉澤秀博,「ホテル業界における高齢従業員活用とその関連要因」,『老年学雑誌』, 10, 2020 年, 72-81 頁
- 関隆教,「内発的モチベーションと創造的な取り組みに対する外的報酬が営業担当者のクリエイティビティに及ぼす影響」,『広島経済大学経済研究論集』, 43(1), 2020 年, 13-29 頁
- 関井愛紀子,「新人看護師の勤務継続意欲に関連する職場環境要因」,『新潟医学会雑誌』,124(9), 2010 年, 501-511 頁
- 田井浩人,「自治体の人事評価制度に関する一考察:モチベーションの視点から」,『地方自治ふくおか』,(0), 2017 年, 37-50 頁
- 武石恵美子,「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題-社員の納得性を高めるために-」(佐藤博樹・武石恵美子編著),『ダイバーシティ経営と人材活用 : 多様な働き方を支援する企業の取り組み』, 東京大学出版会 2017 年
- 武石恵美子・坂爪洋美・松浦民恵,「ダイバーシティ経営に適合する人事管理と職場マネジメント-ドイツ・スイス企業インタビュー調査からの示唆-」,『日本労務学会誌』, 22(1), 2021 年, 73-85 頁
- 谷口真美,『ダイバーシティ・マネジメント:多様性をいかす組織』,白桃書房, 2005 年
- 谷口真美,「ダイバーシティ研究とその変遷:国際ビジネスとの接点」,『国際ビジネス研究』,1(2), 2009 年, 19-29 頁

チョウ・ウイン・加藤里美,「ダイバーシティ経営の事例研究—CSV に焦点を当てたダイバーシティ経営—」,『日本経営診断学会論集』,20(0),2021年,65-71頁

東京都社会保険労務士会,『ダイバーシティマネジメントの実践：豊富な事例で学ぶ、多様な雇用の実際』,労働新聞社,2015年

中西哲,「ダイバーシティ・マネジメントの重要性：経営学における位置づけとパラダイム・シフトから」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』,(30),2020年,57-73頁

永田有,「女性の活躍促進について」,労働政策研究・研修機構,2015年
https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20151215/houkoku/02_kenkyu.html 最終アクセス
2021年7月16日

名古屋道功,「企業のダイバーシティ施策と労働法の課題—LGBT 実情調査を素材として」,『金沢法学』,62(2),2020年,115-135頁

二木泉,「LGBT に関する職場環境アンケート 2014」における「差別的言動の事例」の内容分析」Gender and sexuality: journal of Center for Gender Studies, ICU, (10), 2015年, 119-132頁

長谷川珠子,「雇用差別禁止法に対する法的アプローチの変遷と課題」,『経済産業研究所ディスカッションペーパー』,13-J-027, 2013年

林祥平・森永雄太・佐藤佑樹・島貫智行,「職場のダイバーシティが協力志向的モチベーションを向上させるメカニズム」,『日本経営学会誌』,42(0),2019年,52-62頁

平澤克彦・中村艶子編著,『ワーク・ライフ・バランスと経営学：男女共同参画に向けた人間的な働き方改革』,ミネルヴァ書房,2017年

淵上ゆかり・杉田菜穂,「大学教員のワーク・ライフ・バランス実態と求められる職場環境改善支援」,『日本教育工学会論文誌』,44(4),2021年,409-418頁

吉澤昭人,「ダイバーシティと高齢者、シニア：KH Coder による新聞記事のテキスト分析」,『千葉経済論叢』,65,2021年,147-164頁

辺見佳奈子,「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの台頭と理論的展開」,『経営研究』,68(2),2017年,73-96頁

辺見佳奈子,「日本型ダイバーシティ・マネジメント：働き方の多様化と組織変革」,『組織学会大会論文集』,7(2),2018年,465-470頁

辺見佳奈子,「日本における仕事価値観の多様化」,『経営研究』,70(3),2019年,21-35頁

堀井希依子,「女性管理職のキャリア形成プロセスにおけるワークモチベーションと自己調整に関する一考察」,『共栄大学研究論集』,14,2016年,137-156頁

馬越恵美子,『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営：グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀』,新評論,2011年

守島基博,「内部労働市場論に基づく 21 世紀型人材マネジメントモデルの概要」,『組織科学』,34(4),2001年,39-52頁

柳淳也,「日本企業における性的指向・性自認の多様性に関する基本方針と施策の変化：ダイバーシティ・マネジメントの観点から」,『経営研究』,71(4),2021年,71-88頁

柳澤さおり,「評価面談がもたらす学習効果」,『流通科学研究』,13(2),2014年,67-74頁

山ロー男,『ワークライフバランス—実証と政策提言』,日本経済新聞出版社,2009年

山本寛,『人材定着のマネジメント：経営組織のリテンション研究』,中央経済社,2009年

米本倉基,「東日本大震災後の経験が被災医師と看護師の離・転職意識に与えた影響: -病院における災害リテンション・マネジメントへの知見-」,『日本医療経営学会誌』,9(1), 2015 年, 13-19 頁

湯川恵子,「高度外国人材の日本企業への適応促進に関する研究-ダイバーシティとインクルージョンの視点から-」,『国際経営フォーラム』,31, 2020 年, 235-276 頁

労働政策研究・研修機構,『労働政策研究報告書 変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, No.33, 2005 年

脇有希子,「日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究」,大阪市立大学経営学研究科グローバルビジネス専攻博士論文 2008 年

脇坂明,『女性労働に関する基礎的研究—女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』,日本評論社, 2018 年

New Approaches and Proposals for Diversity Management in Japanese Companies ～By Discussion of the Concepts and Actual Conditions of Practice～

Yaguang Yan

Abstract:

As the definition of diversity has changed, diversity management in Japanese companies has also changed significantly. Starting with the changes in the content of diversity management, the definition and transition of diversity management have been organized in Japanese companies. Over the years, diversity management has expanded to include more diverse dimensions such as nationality, religion, sexual orientation, etc. The main target of diversity management used to be employees with visible differences. Considering this, Japanese companies have examined diversity management and analyzed the way they perceive diversity management from three perspectives: the existence of diversity management, the subject of diversity management, and the purpose of diversity management. In addition, as diversity management is changing rapidly, it should be reconsidered how to implement diversity management in Japanese companies in the future. As results, new approaches were proposed such as “integration with retention management”, “initiatives targeting employees with multiple minorities” and “better work-life balance for women”. An original model that can be considered when implementing desirable diversity management based on the environment, such as macro environment, industrial environment and internal environment of the organization, in order to be able to take total care of the employees belonging to the company, including prevention of employee turnover problems and empathy for diverse values.

Keywords: Diversity management, Retention management, Work-life balance.