

# 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\*

## I はじめに

日本経済の再建には、人材の活躍強化とりわけ女性が輝く社会づくりが欠かせないという「アベノミクス」の3本目の矢は、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を、少なくとも30%程度に引き上げることを目標として掲げた（首相官邸, 2013）。そして、『『日本再興戦略』改訂2014』では、女性の登用を促進するための環境整備を進め、女性のさらなる活躍促進を目指すとしている（首相官邸, 2014）。

こうした目標を達成するために、企業のグッドプラクティスの紹介、表彰を開始した（経済産業省, 2013）。ただし、雇用慣行の変革を加速する必要があるように見える。そこで本稿では、「第3の矢」の労働市場に関わる「ダイバーシティ経営」を考察することで、企業の経営成果を高める人材マネジメントシステムの構成要素を明確にしていこうとするものである。以下、本稿では初めに競争的労働市場の模型を概観する。「ダイバーシティ経営」には、雇い主の公正な雇用行動が前提とされるからである。次に「ダイバーシティ経営」の企業レベルでの成果に関する実証的研究を取り上げる。「ダイバーシティ経営」が割に合うことが明示されれば、雇い主は進んで「ダイバーシティ経営」を実践するであろう。最後に、「ダイバーシティ経営」の進化形ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を構成する要素について考察する。具体的な施策の有用性や実践上の留意点に関する示唆を得ることができよう。

## II 予備的考察

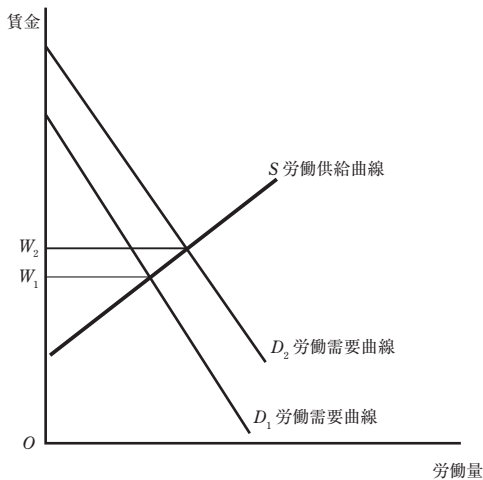
### 労働市場の理論模型と現実

縦軸に賃金、横軸に労働量を取り、雇い主と働き手が相互作用する労働市場をBecker（1971）に倣って図示してみよう。労働市場に参入する働き手の例として新規大卒を念頭に置く。男女とも経済合理的な労働供給行動をとるならば、図1において1本の労働供給曲線Sで賃金と労働供給量の関係を集約できる。労働供給曲線は右上がりとしておこう。これに対して、雇い主には2つのタイプがあるとしよう。市場の機構に決定をゆだねて競争的な賃率 $W_1$ で雇用する雇い主（ $D_1$ ）と、選り好みをして特定の働き手（たとえば男性）にプレミアムを払う雇い主（ $D_2$ ）である。後者は自分の嗜好を満たすためにより大きな賃金コストを担っているわけであるから、市場が十分に競争的であれば、 $D_1$ に駆逐されるはずである。したがって、雇い主の間の競争を促進する政策が求められる。ところで、 $D_1$ に次々と働き手が殺到するようであれば、賃金格差はなくならないかもしれない。さらに、 $D_2$ の商品を好む消費者が居るならば、 $D_2$ は生き残り、賃金格差が存続することになる。

雇い主の嗜好の一部が経済合理的に見える要素を含んでいる場合、統計的差別を含んでいるかもしれない（Arrow, 1972; Phelps, 1972）。たとえば、女性の平均勤続年数が男性よりも短い場合、あるいは、男性よりも女性の勤続期間のばらつきが大きい場合、雇い主負担の教育訓練投資が回収できないリスクは大きくなりそう。そこで、雇い主

\* いのうえ しょうぞう 茨城キリスト教大学経営学部教授

図1 外部労働市場の模型



$D_2$ はこのリスクを避けるため、余分なコストを払って男性を優遇するという嗜好を持ち続ける可能性がある。

労働市場が流動的ではなく構造化されている場合はどうであろうか。労働市場の実態としては、内部労働市場 (Williamson, 1983) が形成されていると見るのが現実的である。そこでは、雇い主は、人件費だけではなく、組織運営費用 (transaction cost) を考量して、組織に固有な技能を身につける可能性の高い人材を重用することになる。雇い主の嗜好ではなく、冷厳な経済計算が賃金格差をもたらす可能性があるということになる。これは、雇用がスポット契約ではなく長期契約になることで、一定の期間で賃金・訓練費用・取引費用と生産性とのバランスが取ればよいことを意味する。そのため、ある一時点において賃金と生産性が乖離していても、理に適っている可能性がある。

雇い主による雇用差別が嗜好に起因するならば、外部労働市場での競争を促進する政策が選ばれるであろう。一方、内部労働市場の場合には、組織の中での人的資源の管理の仕方に働きかけることになる。「ダイバーシティ経営」の推進は、このための重要な活動である。

### Ⅲ ダイバーシティ・マネジメント

2007年に活動を開始したNPO, J-Win (ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)は、

企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援している。J-Winはダイバーシティ・マネジメントを、国籍や性別・経歴・年齢等、多様な人材がもたらす異なる考え方から、新しいアイデアを見出し、環境の変化に即した革新的な企業経営の原動力とする経営戦略と定義している (J-Win, 2015)。実際の活動内容は、企業における女性の役割を拡充することに重点を置いている。近年、経済産業省が支援し始めた「ダイバーシティ経営」もJ-Win同様の定義を踏襲している<sup>1)</sup>。

いずれも“マネジメント”あるいは“経営”という観点が重視されている点は重要である。それは、人材面でのダイバーシティの促進という時、組織の中でさまざまな背景の働き手が公平に扱われるという仕組みがすでに確立されていることを前提していることに留意しなければならない。非経済合理的な嗜好を楽しむ続けようとする雇い主は、市場の競争圧力か法の網に屈して淘汰されているはずだからである。

ダイバーシティ・マネジメントが企業の競争力を増すことが明らかであれば、多くの雇い主がダイバーシティ・マネジメントに取り組むはずである。実際そうになっているかどうかを確認する試みを見ておこう。

山本 (2012) は、日経ニーズデータ等を組み合わせ、精緻な計測の発見を報告している。結果の1つに、積極的に女性を正社員として活用すると企業の収益率 (経常利益÷総資産, ROA) が上昇することを指摘している (同上, 130-131頁)。しかし、それは人件費抑制効果、すなわち、女性労働者の賃金が全要素生産性 (TFP) より低く抑えられているからであると解釈している。雇い主が得をしているのかもしれないが、人材への投資費用とその回収期間は1期のタイムラグを超えるかもしれない。さらなる考察が求められよう。

一方、管理職女性比率と専任部署の設置との交差項の係数はTFPにプラスで有意 (同上, 表4)、正社員女性比率と、短時間勤務制度の有無あるいは推進専任部署の有無との交差項の係数はROAとプラスで有意 (同上, 表3) である。興味深いのは、女性比率が40%を超える企業でROAが一層高まっているという (同上, 表1)。積極的に女性を活用することがよりよい企業成果をもたらす

わけで、ダイバーシティ・マネジメントを進める意義が確認されている。もっとも、制度を有することが自動的によい成果をもたらすわけではない。谷口（2012, 51頁）によるヒアリング調査は、こうした制度を持つダイバーシティ・マネジメントで先進的な6社で成果が異なることを記述している。模範となる企業のケースの収集と、制度の有無という説明変数をさらに掘り下げた計量分析が待たれることを示している。

#### 先達の経験

ダイバーシティ・マネジメントで先達の国における経験はどうであろうか。

Armstrong et al. (2008) は、おおむね Osterman (1994) のいう高業績を達成するワーク・システム (High Performance Work Systems: HPWS) に、多様性・公平性マネジメント制度 (Diversity and Equity Management Systems) を追加することで、経営成果がよりよく説明されるかどうかを推計した。データはアイルランドの有力企業 1000 社の内、132 社から 2006 年に収集している。労働面での成果は自発的退職率、企業レベルの成果は売上高 (従業員 1 人当たり) とイノベーション (総売上高に占める過去 1 年間に導入された新商品売上高比率) である。HPWS の回帰係数はいずれの経営成果指標にも期待された符号で統計的に有意な値となった。さらに、多様性・公平性マネジメント制度変数を回帰式に追加投入し、式の説明力が有意に増すことを報告している。経営戦略をふまえた HRM 戦略を組み立て、その上でダイバーシティ・マネジメントを実践することが有用であることを示している。

Joshi and Roh (2009) は、多様な構成員からなる作業チームがより高い成果を上げたかどうかを考察した北米における研究を再度見直している。それによると、ダイバーシティ・マネジメントが所期のよい成果を上げたとする研究は、多様性チームに関してレビューした先行研究の 20% を占める。一方、企業の成果を引き下げるという逆の結果を報告した研究も同様に 20% ある。そして残りの 60% の研究は有意な関係を見出していない (同上, pp.599-601)。

なぜそうした相反する結果になったのであろうか。多様な働き手からなるチームに少数派と多数

派があるとする、同じダイバーシティ施策が少数派と多数派に同様の効果をもたらすとは限らない。そのため、チーム全体としては高い成果を達成できない場合が生じる。チームを多様なメンバーで構成するだけでは、ダイバーシティ・マネジメント活動がよい成果をもたらすとは限らないわけで、多様性を備えたチームがどのような状況に置かれるとよい成果を生むのかが明らかにされなければならない。この点、山本 (2012) は少数派の女性を一定の割合以上に雇っていることが企業にとって有利に働くことを見出している。成果を左右する要因はほかにもありそうだ。

Joshi and Roh (2009, pp.601-610) は、職場チームの多様性がチームの成果に及ぼす影響が、チームを取り巻く環境 (コンテクスト) によってモデレートされるとした。コンテクストは 3 つのレベルに分けられている: ①チーム・レベル (仕事の複雑さ、仕事の進め方、長期の業務か短期の業務か、チームの独立性、職場の雰囲気など)、②組織レベル (ダイバーシティ・マネジメント研修を受けたかどうか、ダイバーシティ・マネジメントに対する組織風土、組織作りの原則とイナシャーなど)、③組織外要因 (顧客、市場における競争圧力、技術変化の速度、産業特性、法規制、社会の文化など)。

たとえば“男性の仕事、女性の仕事”といった通念が社会にいきわたっている場合には、職場の要員構成を多様化するのとは易しくない。日本の企業が米国に進出した当初、新設したオートバイの生産工場では性別、人種、年齢による差別的採用、昇進がなされているとして、雇用機会均等委員会 (EEOC) に訴えられたことがある (花見, 1995, 89-91 頁)。このほかにも、日本企業が日本で実践している雇用慣行を米国支社に移転しようとして、均等法違反で訴えられたケースがある。社会にいきわたっている職業観、分業観がダイバーシティの推進、そしてその効果を促進したり阻害したりすることは、今日でもありそうなことである。

Joshi and Roh (2009) の発見を見ておこう。データは 1992 年～2009 年までに報告された 39 のリサーチから得た 8757 チーム (トップマネジメント・チームは除外) である。さまざまなコンテクストが職場チームの多様性とチームの成果との関係をどのようにモデレートするかを、メタ分析を用いて考察した。計測結果から、性別が係わる

ダイバーシティを取り上げよう。発見は次のとおりである (pp.615-617)：男性主体の職業分野では、職場チームで女性比率が高いとチームのパフォーマンスには負の影響がでる。男女比のバランスがとれている分野では、女性比率、人種、あるいは年齢構成でのチーム多様性が高いほどパフォーマンスはよい。次に、産業の効果としては、サービス産業では女性比率が高いとパフォーマンスがよい。これに対して、製造業とIT産業は成果をきわめて強く引き下げるといふ逆の効果を見ている。

チーム間の相互依存度の効果はどうであろうか。組織内の他チームとの相互依存度が低い場合、チームの多様性<sup>2</sup>は成果には弱いながらもプラスに、一方、相互依存度が中～高程度の場合は多様性が成果を引き下げる。ところで、存続期間がプロジェクト・チームのように短期か、それとも永続的かというチームの寿命もモデレーター変数として有意である。寿命が短期の場合、チームの多様性は成果にプラス、逆に長期の場合はマイナスである。Joshiらの研究はなぜこうした傾向になったかまで計量データで明らかにしたわけではない。

職場チームのメンバーが長期雇用の働き手を核としているところに、組織内キャリア形成に関心のない働き手や有期の働き方を優先する働き手が加わった場合を考えてみよう。チームの多様性は高まるものの、チーム内の多数派と少数派の相互作用を通してチームとしての効率が下がってしまうこともある。その一因は、多数派の少数派へのネガティブな反応にある。それが意図的な反応ではない場合があるだけに、前向きな反応に変えていくのは易しいことではない<sup>3</sup>。

Joshiらの研究は、社会が尊重する価値観、社会における職業ステータス観、ジェンダー意識など、経営環境が日本とは異なる北米の研究であるから、発見がそのまま日本でも当てはまるとは限らない。しかし、職場チームの多様性が組織成果を高めているかどうかかわからないという先行研究に、妥当なモデレーター変数を導入することで、多様性を高めることの意義を見極めることができたという発見は貴重である。見えない効果を求めてダイバーシティを促進している時にでも、コンテキストによっては光明が射すことになるからで

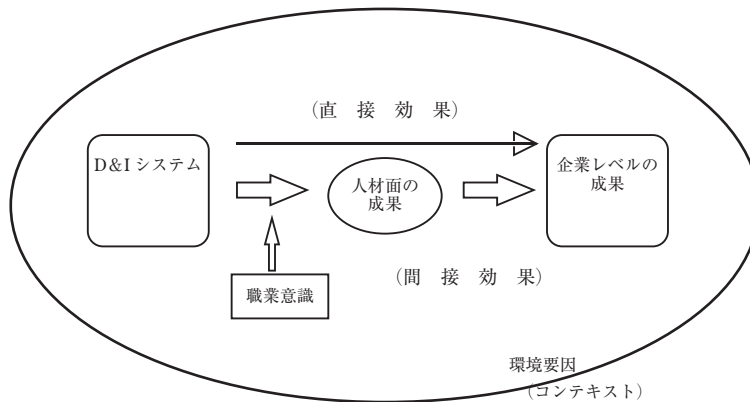
ある。また、ダイバーシティ・マネジメントを推進する際に、多様な選択肢があること意味している。加えて、通り一遍のダイバーシティ・マネジメントでは、多様な人材が併存はしても、長所を合成した強いタレントのチームになるとは限らないという克服すべき課題を残すことをも示している。そこで、どの特定のグループも不利な扱いを受けることなく、メンバー全員のタレントを尊重し組織に貢献できるようにする「インクルージョン<sup>4</sup>」と相まって、多様性がよい成果を生むようにするダイバーシティ & インクルージョン (D&I) を実践することになる。

#### IV ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)

D&Iが目指す“革新”は、業務処理プロセスの革新、生産プロセスの革新、サービス提供の仕組みの革新などの単発的な革新に留まるものではない。顧客の多様なニーズを的確に受け止める、ニーズを満たすために内外の資源を組織化し商品化する、カスタマイズされた製品・サービスの製造・提供、そしてアフターサービスまでを含む多品種小規模市場向けビジネスに、ある程度規模の経済が働くようにする多品種適量市場向け新ビジネスモデルを構築するという、市場と組織の一体化を実現する革新までを含む。このように、D&Iは組織の中の多様な人材の一体化を進めた上で、事業環境、経営環境とのインクルージョンをも含む。したがって、D&Iが目指す人材開発プログラムは、狭い業務の研修で事足りるわけではない。高度な人材を開発するニーズを満たすものでなければならない。

実際、米国 Catalyst 会員企業の女性育成プログラムでは、リーダーシップ力・経営力開発をおもな研修目的としたのが55% (60社) を占める (Foust-Cummings and Pomeroy, 2008, p.8)。これに対して、日本企業では25%に留まる<sup>5</sup>。達成しようとするインクルージョンのレベルが日米で差がある、そうした研修が必要なレベルに到達している人材が少ない、あるいは、研修戦略が日米で異なるからかもしれない。D&Iとなると、日本企業では緒に就いたばかりで、今後大きな経営努力が必要であろう。

図 2 ダイバーシティ・マネジメントの効果分析模型



### D&Iの方策

ダイバーシティ・マネジメントは、マネジメントという表現から明らかなように、多様性を通してよい経営成果をあげる経営行動である。法規制によって多様性を実現する活動とは一線を画する。先に見た Armstrong et al. (2008) によるアイルランド企業の研究では「多様性・公平性マネジメント」という表現を用いている。北ヨーロッパ諸国では法規制を活用したアプローチであることを示している。第2次安倍内閣が提案した「202030」が法制化されれば、北欧モデルにわずかではあろうが近づくのかもしれない。ダイバーシティ・マネジメントの実践には多様な選択肢があり、実践する組織を取り巻く環境（コンテキスト）が異なるため、組織のあらゆる階層で女性比率を30%に高めるといった目標が非現実的であるとする企業もあろう。しかしながら、明確な数値目標を掲げて、それを達成するための行動計画を立て実行することで、ダイバーシティを進める際に克服すべき課題が見えてくることがある。とりわけ、D&Iを進めるには、有用なアプローチであるといえよう。ここで、企業がこれまでとった方策、D&Iに妥当な方策の組み合わせ、実践の成果を見ておこう。

Dass and Parker (1999, p.74) は、ダイバーシティ推進に関する企業の優先順位と対応との組み合わせで、推進活動の特徴を整理している。優先順位が最も高い企業レベルの戦略として位置づけている場合を取り上げる。ダイバーシティ推進への強いプレッシャーに前向きに対応する場合、組織構造ばかりでなく組織文化をも変革して、組織

のさまざまな活動にダイバーシティ推進を統合して実践する。次に、プレッシャーがやや弱く好意的な対応をする場合、ダイバーシティ推進を組織の各階層での目標として位置づけ、達成度を人事評価制度に組み込む。そして、プレッシャーがさらに弱く守りに入った対応をする場合、多数派の文化・しきたりに少数派を同化させる作戦を取る。最後に、プレッシャーが最も弱く後ろ向きの反応では、それぞれの人材グループのステレオタイプに基づいた採用・処遇をするに留まる。このように、ダイバーシティを全社的な戦略として位置づけているにしても、推進プログラムのレベルは異なることがある<sup>6</sup>。

### V 分析モデル

ここで、企業におけるダイバーシティ促進がもたらす効果を分析する枠組みを整理しておこう。独立変数はD&Iシステムである。D&Iが企業成果に直接影響する道筋と、人材面での成果を経て企業成果に影響する2つの道筋を描こう。D&Iがもたらす直接効果に、人材面でのよい結果が加わり、企業成果が一層高まるという、戦略的人材マネジメントの主張に依拠している。なお、人材面の成果へは、働き手の職業意識が介在するであろう。仕事のオーナーシップ意識等を考慮することになる。

これらの因果関係は、真空状態の中で形成されるわけではない。環境要因（コンテキスト）の影響を受ける。Joshiらの研究が明らかにしたよう

に、ダイバーシティを促進しても企業成果がプラスにならない場合があるかもしれない。D&Iの直接効果がプラスであっても、間接効果がマイナスで、総合効果がプラスにならないこともありえよう。そこで、効果を人材レベルと組織レベルに分けて分析しておく、効果を高めるために働きかける対象が明確になると思われる。

#### D&Iの構成概念

経済産業省(2014, 5-10頁)は推進しようとしている基準を示している。以下の7項目である。

- ① トップのコミットメントと経営戦略としての明確化
- ② ダイバーシティ推進担当部署の設置, 組織的取組み, 定量的・定性的目標の設定, 進捗管理
- ③ 職務の明確化, 公正な人事評価制度, 報酬制度, 積極的な登用
- ④ 多様な人材の能力開発(教育・研修)
- ⑤ 多様で柔軟な働き方を可能とする制度
- ⑥ 管理職層の意識改革を図るロールモデル
- ⑦ 社内外に対する情報発信

これらの項目を具体的に実践する活動内容と考えると、世界の優良企業のD&I活動を支援してきた米国Catalystの指針が詳しい。たとえば、①の戦略に関しては5つの要素を掲げている(Catalyst, 2015)。

- a. 企業レベルの経営戦略にD&Iがどのように統合されているか。D&I固有の目標はあるか。あるとしたらどのような進展をとげてきたか。
- b. 企業の事業展開にとって、D&Iを推進することはどのような合理性があるか。D&I推進は事業目的達成にどのような助けとなるか。
- c. D&I推進に誰が参加し、どのように発展してきたか。
- d. D&Iは企業の核となる働き手を育てるプロセスにどう統合されているか。
- e. D&Iが企業の枠を超えて地域まで及んでいるか。

これらの要素の得点で、経営戦略としてのD&Iが評価される。経済産業省(2014)の掲げている②以降の項目については、Catalystも類似した項目を用意しているが、集約の仕方が異なる。

トップマネジメントチームの参加, D&Iに関する社内広報活動, D&Iへの社員の共感度, D&Iの新機軸などである<sup>7</sup>。

European Commission(2003, p.39)は企業の実践するダイバーシティ・マネジメントの具体的な活動を測定するために次の項目を提示している: トップマネジメントのコミットメント, ダイバーシティの戦略と計画, 組織づくりの方針, 推進担当部署の所在, 推進活動の評価, マネージャーに対するインセンティブ, 働き方に関する便益, 教育訓練, 社内・社外とのネットワークやコミュニケーション。この中の「戦略と計画」は4つの要素からなる; a. 実行中のダイバーシティ戦略, b. ダイバーシティ戦略と企業レベルの経営戦略との統合度, c. 戦略に基づくダイバーシティの年間到達目標, d. 年間目標の質。これ以外の項目についてもそれぞれ3~4の要素によって具体的に測定するよう設計している。こうしたD&I活動を実践して到達する成果指標はどうか。

#### D&Iの成果

Catalystの問う成果は人材面に関する項目に限られている。ただし、単年度の成果ではなく、数年にわたって持続しているかどうかを測っている。これに対して、経済産業省(2015)の『2015ダイバーシティ経営企業100選』(ベストプラクティス集4頁)は、人材面での効果にとどまらず、全社的な経営成果、特にイノベーションをもたらしたかどうかを問うている。以下の4項目が掲げられている。

- ① プロダクト・イノベーション
- ② プロセス・イノベーション
- ③ 外的評価の向上(顧客満足度の向上, 社会的認知度の向上など)
- ④ 職場内の効果(従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など)

多くの企業が「ダイバーシティ経営」によって革新的な成果をあげ、停滞し続けてきた日本経済の競争力を高めていくことを狙っているであろう。

Mensi-Klarback(2012, p.77)は、ダイバーシティ・マネジメントの目標を体系的に整理したM. Becker(2006)のアイデアを紹介している。

目標を例示すると次のとおりである；多様な人材で多様な市場をどの程度獲得したか。持続的な競争優位を確立したか。そして、多様な人材からなるチームが、問題解決、創造性、革新、組織学習に威力を発揮したか。

これらの目標のどれを目指すかは、企業によって異なるであろう。さらに、目標の達成度は、D&Iの推進度ばかりでなく、企業を取り巻く事業環境・経営環境の影響を受ける。こうした指標の定量的な関連が明らかになれば、D&I活動を進める一助になるはずである。

## VI 結 び

日立製作所ではダイバーシティをイノベーションの源泉であり、成長エンジンとして位置づけ、グループ主要企業20社で、ダイバーシティ・マネジメントに関わる経営方針の徹底、ダイバーシティ推進の具体的な活動に関する情報交換、ベストプラクティスの共有など、共同と競走を続ける仕組みを運用している（日立製作所、2015）。具体的には、ダイバーシティの推進度を測り、グループ企業内の順位を公表している。サプライヤーや顧客企業がこの順位を参考にして取引を考慮するようになれば、ダイバーシティの推進が大いに弾むことであろう。さらに、どの国でどのような事業を展開していくか、その際、多国籍な人材の組み合わせからなるチームをどう構築していくかについても、綿密に設計している。ダイバーシティ・マネジメントをグローバルな経営戦略のバックボーンとして位置づけていることが明らかである。こうしてみると、性別で見た人材の多様性を越えたダイバーシティ・マネジメントが成功裏に実践されなければ、国境を越えて多様な人材を競争力の源として組織化できそうもないことが見てとれる。国内における性別人材多様性の推進は、グローバルに人材を統合していくD&Iの第一歩といえよう。

D&Iを推進することで人材レベルと企業レベルの双方でよりよい成果をもたらすことの検証が積み重ねられるならば、多くの企業がこぞってD&Iに取り組むはずである。企業の選り好みで、割高な人材を優先する場合、割高な人件費を担う

ばかりではなく、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションで後れを取ることであり、市場から撤退することになりかねないからである。D&Iとその成果を結ぶ計量分析の試算結果を見ておこう。

J-Winは、会員企業の進めるD&I活動とその成果を考量し、D&Iの推進を加速しようとしている。そのJ-Winアワード事務局は、D&I推進活動が成果にどのような効果をもたらしたかを試算し、推進支援活動の妥当性を振り返っている<sup>8</sup>。D&Iとその成果に関する構成概念は、経産省『ダイバーシティ経営企業100選』とおおむね同様で、前出①～⑥からなる。推進程度を測定するオペレーショナルな指標は、Catalyst Awardで使われている問いに準じていると思われる。ただし、成果は「何らかの変化を実感したか」という主観的な受け止めで近似している<sup>9</sup>。Catalystがインテグレーションを測定する際、グループへの所属意識と、そのメンバーとの類似点、相違点を意識しているという主観的な印象で測定した方法<sup>10</sup>を思い起こさせる。測りやすく、回答しやすいことを優先しているのであろう。主因子分析によって①～⑥の推進活動は1因子に集約しても、因子全体の70%を代表できる。そして、この主因子の信頼係数（クロンバックの $\alpha$ ）は.915ときわめて高い。D&I因子を独立変数、変化の認識程度を従属変数として単回帰係数を求めると、係数の符号は正で1%有意であった。従属変数の変動の約45%を説明する。すなわち、D&Iの促進度が高いほど組織により大きな変化をもたらすことが定量的に確認されている。

今後、データの蓄積が進み、因果関係をモデル化する要素が回帰式に投入されるようになれば、D&Iの直接効果が一層明確になるであろう。また、人材面での成果についての間接効果が計測されれば、企業レベルの総合効果についての量的な検証が進化し、D&I活動のベンチマーキング指標が得られよう。試算を掘り下げ新たな発見が報告されることが期待される。

注

1 ダイバーシティ経営とは、「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

- バージョンを生み出し、価値創造につなげている経営」である。組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるという一連の流れを生み出すことを狙いとしている（経済産業省、2014）。
- 2 Jackson et al. (1995) の区分を踏襲した構成概念、すなわち性別、人種、年齢からなる多様性で、目に見える代え難い要素からなる。谷口 (2005, 43 頁) は「表層的ダイバーシティ」としている。
  - 3 内永 (2007, 67-69 頁) はオールドボーイズ・ネットワークの例をあげ、多数派にとってはプラスに作用するものの、少数派を疎外していることを指摘している。これに対して、Ford, GE, IBM などダイバーシティ・マネジメントの先進企業では経営トップのリーダーシップの下でウイメンズ・ネットワークが形成され、多様性の推進に貢献している（同書、135-138 頁。あるいは <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 参照）。
  - 4 Hanappi-Egger (2012, p.26).
  - 5 J-Win 会員企業がこのアンケートに初めて参加した 2008 年には企業数がきわめて限られていた (Foust-Cummings and Pomeroy, 2008, Table 3)。女性のリーダーシップ力・経営力開発ニーズそのものが小さいことを反映しているのであろう。
  - 6 優先順位が低く全社的ではなく組織の末端だけに留まる場合の推進活動の選択肢については、谷口 (2005, 250-262 頁) が紹介している。企業にとって選択肢は択一ではないという著者の指摘は適切である。
  - 7 Catalyst と連携の深い J-Win の企業表彰制度「J-Win ダイバーシティアワード」では、Catalyst の D&I 構成概念とオペレーショナルな概念とを精査した上で評価基準を作成していると思われる。
  - 8 集計対象は、J-Win 2014 Census Report の集計対象企業数に近いと思われる。J-Win 2014「アワード事務局資料」(mimeo)。
  - 9 Catalyst (2015)。
  - 10 Prime and Salib (2014)。
- 参考文献
- Armstrong, Claire, Patrick C. Flood, James P. Guthrie, Sarah Maccurtain and Thaddeus Mkamwa (2008), "Should High Performance Work Systems Include Diversity Management Practices?" *Academy of Management Proceedings*.
- Arrow, Kenneth J. (1972), "Models of Job Discrimination," in A. H. Pascal, ed., *Racial Discrimination in Economic Life*, pp.83-102, D. C. Heath.
- Becker, Gary S. (1971), *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press.
- Danowitz, Mary Ann, Edeltraud Hanappi-Egger, and Heike Mensi-Klarbach (2012), *Diversity in Organization*, Palgrave.
- Dass, Parshotam and Barbara Parker (1999), "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning," *Academy of Management Executive*, 13(2):68-80.
- European Commission. (2003), *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, October, catalogued.
- Foust-Cummings, H. and E. Pomeroy (2008), "2008 Catalyst Member Benchmarking Report," Catalyst.
- Hanappi-Egger, E. (2012), "Theoretical Perspectives on Diversity in Organizations," in M. A. Danowitz et al., eds., *Diversity in Organization*, pp.931, Palgrave.
- Jackson, S. E., K. E. May and K. Whitney (1995), "Under the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams," in R. A. Guzzo and E. Salas, eds., *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, pp.204-261, Jossey-Bass.
- Joshi, Aparna and Hyuntak Roh (2009), "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, 52(3):599-627.
- Mensi-Klarbach, H. (2012), "Diversity Management: The Business and Moral Cases," in M. A. Danowitz et al., eds., *Diversity in Organization*, pp.63-89, Palgrave.
- Osterman, Paul. (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2):173-188.
- Phelps, Edmund S. (1972), "The Statistical Theory of Racism and Sexism," *American Economic Review*. 62(4):659-661.
- Prime, Jeanine and Elizabeth R. Salib (2014), *Inclusive Leadership: The View from Six Countries*, Catalyst.
- Williamson, Oliver E. (1983), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- 内永ゆか子(2007), 『部下を好きになってください——IBM の女性活用戦略』勁草書房。
- 谷口真美(2005), 『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。
- 谷口真美(2012), 「事例集」企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会『ダイバーシティと女性活躍の推進——グローバル化時代の人材戦略』経済産業省, 51-87 頁。
- 花見忠(1995), 『アメリカ日系企業と雇用平等——日米合同調査報告』日本労働研究機構。
- 山本勲(2012), 「女性の活用が企業の生産性に与える影響」企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会『ダイバーシティと女性活躍の推進——グローバル化時代の人材戦略』経済産業省, 125-139 頁。
- (ウェブ出版物)



Catalyst (2015), "Catalyst Award: Honoring Excellence for More Than 25 Years," <http://catalyst.org/awards-practices/catalyst-award>

J-Win (2014), "2014 J-Win Diversity Census Report," <http://www.j-win.jp/promote/pdf/140228.pdf>

J-Win (2015), <https://www.j-win.jp/guide/index.html>

経済産業省(2013), 「平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選」 <http://www.diversity100sen.go.jp/pdf/10024.pdf>

経済産業省(2014), 「ダイバーシティ経営企業 100 選 事業概要」 <http://www.diversity100sen.go.jp/outline/index.html>

経済産業省(2015), 「平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 応募要領」 [http://www.diversity100sen.go.jp/entry/pdf/kigyo100sen\\_detail.pdf](http://www.diversity100sen.go.jp/entry/pdf/kigyo100sen_detail.pdf)

首相官邸(2013), 「経済界との意見交換会」 [http://www.kantei.go.jp/jp/96\\_abe/actions/201304/19keizaikai.html](http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/actions/201304/19keizaikai.html)  
<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/sanbonnoya.html>

首相官邸(2014), 「成長戦略進化のための今後の検討方針の概要」 [http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/housin\\_gaiyou\\_140120.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/housin_gaiyou_140120.pdf)

内閣府(2014), 「デフレ脱却と経済再生に向けた進捗「日本再興戦略」改訂 2014」 [http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho\\_senryaku2013.html#c001](http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho_senryaku2013.html#c001)

日立製作所(2015), 「ダイバーシティマネジメント」 <http://www.hitachi.co.jp/csr/society/diversity/>