

企業におけるダイバーシティ推進

Promoting Diversity at Companies

日本企業にとって、「ダイバーシティ推進」に取り組むことは、もはや欠くことのできない基本戦略である。推進テーマとなる対象層（カテゴリー）も、「女性」から「高齢者」、「障がい者」、「外国人材」、「LGBT」等広がりを見せている。しかし、企業によって取り組みやスタンスはさまざまであり、その実状や課題を把握することは困難である。本稿では、「ダイバーシティ」という概念を用いているか、カテゴリーを特定しているか、という2つの視点から企業を分類し、各タイプの特徴を整理している。さらに、ダイバーシティという概念を用いることの意味について考察している。考察は、従来の「権利擁護」や「機会均等」といった考え方との違い、女性等カテゴリー別の取り組みとの違い、という視点で行っている。結論として、ダイバーシティという概念を用いることの有用性は、ひとつには、「マイノリティへの支援」という見方から、「多様性を積極的に肯定する」という見方への移行にある。もうひとつは、個々のカテゴリーの問題に横串を刺すことで、取るべき施策内容や方向性がみえてくる点にある。「受け入れる」、「活躍を促す」ということの意味を探るうえで、複数のカテゴリーについて横断的に考えていくことが有用と考えられる。ただし、個別属性の課題に対する視点が不要となる訳ではなく、包括的なダイバーシティの概念とカテゴリー横断的な視点・施策を取りつつ、個別カテゴリーの問題に向き合っていくことが必要と考えられる。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング
政策研究事業本部
共生社会室
主席研究員
Principal Research Analyst /
General Manager
Social Inclusion Dept.
Policy Research & Consulting
Division

Promoting workplace diversity is now an essential basic strategy for Japanese companies. The worker categories targeted by such efforts have expanded to include women, seniors, people with disabilities, foreigners, and LGBT people. However, the level of companies' efforts and their stance on diversity vary significantly, making it difficult to understand the current situation and relevant issues. This paper divides companies into groups according to two criteria—whether they employ the concept of diversity and whether they specify target worker categories—and discusses the characteristics of each group. This paper also examines the significance of employing the concept of diversity. The analysis focuses on how it differs from the traditional ideas such as rights protection and equal opportunity and on what makes it unique than simply addressing each worker category. This paper concludes that one of advantages of employing the concept of diversity is that it shifts companies' motive from support for minority groups to positive affirmation of a diverse workforce. Another advantage is that dealing in a cross-sectional manner with issues relevant to different worker categories gives a clue to figure out the direction and details of measures to be taken. This paper discusses how it might be practical to have a cross-sectional approach to issues facing different worker categories in exploring the significance of accepting diversity and promoting participation. It does not mean that attention to issues specific to each worker category is unnecessary. What is needed is to deal with these specific issues while embracing the comprehensive concept of diversity and taking cross-categorical views and measures.

はじめに

日本企業において、多様な人材を受け入れ、活躍を促すことが可能な環境を整備する「ダイバーシティ推進」の取り組みは、そのターゲットとなる層を「女性」から、「高齢者」、「障がい者」、「外国人材」等へと広げつつある。若年層を中心に人材確保が厳しくなる中で、ダイバーシティ推進の取り組みにより、確保・定着をはかることのできる層の幅を広げていくことは、もはや、企業イメージの向上や社員への福利厚生ではなく、企業の持続可能性や発展の前提条件として欠くことのできない基本戦略といえよう。

しかしながら、個々の企業の対応をみていくと、女性活躍、高齢社員の定年延長の取り組み、障がい者の法定雇用率確保のための取り組みに別々の担当があたっているなど、いまだ、ダイバーシティ推進という意味で共通性のあるテーマととらえられていないむきもある。また、子育てや介護に加え、傷病者の治療と仕事の両立といった課題が出てくることで、「支援しなければならない社員がどこまで増えるのか」といった不安の声もある。一方で、「ダイバーシティ」という概念を用い、女性等の「属性」で対象や問題を区別せず、「包括的」に多様性を受け入れる意識・風土の醸成や多様な働き方を可能とする環境整備に取り組む企業も出てきている。ただし、「ダイバーシティ」という言葉を施策や組織名に掲げながらも、実質的には、女性活躍等個別のターゲット層への取り組みを行っている企業もある。企業の取り組み姿勢や施策内容は、単純にいくつかに分類できるものではなく、温度差や方向性の違いが複雑なグラデーションの様相を呈していると考えられる。

「ダイバーシティ推進」の取り組みにおいては、企業組織におけるマイノリティに対する差別を排し、支援を行うだけでなく、活躍を促すという視点が強調されるむきもある。しかし、「活躍を促す」ということが何を指すのか、にはいくつかの考え方がある。たとえば、女性活躍であれば、「男女の区別なく活躍できる」ことを目指すの

か、「女性ならではの視点等の特性を活かして活躍できる」ことを目指すのか。あるいは、そうした活躍を促すための取り組みとして、採用や配置において、男性と同じ基準を徹底するのか、女性のみに適応する基準や配慮を設定するのか。言い換えれば、ユニバーサルなアプローチを取るのか、マイノリティに対する格差是正のためのポジティブ・アクション（積極的改善措置）といったアプローチを取るのか、といった考え方である。かつ、こうした「活躍」の考え方や対策のアプローチについて、「女性」の場合と「高齢社員」や「障がい者」、「外国人材」の場合では、異なるスタンスが取られている傾向もみられる。対象によって、ダイバーシティ推進の考え方が異なることは妥当なのだろうか、という疑問が生じる。これら方向性や施策の違いに正解はないのかもしれないが、個々の企業の取り組みにおいては、取り組みの姿勢と内容とに一貫性がなければ、社員や求職者に混乱をもたらし、企業としても、ダイバーシティ推進により期待した効果を得られないのではないだろうか。

本稿では、企業におけるダイバーシティ推進の取り組みの温度差や方向性の違いを、いくつかの視点から分類し、ダイバーシティのとらえ方によって取り組みがどのように異なるかを把握したうえで、企業が一貫したスタンスでダイバーシティを推進するための留意点を提示することを目的とする。

なお、本稿では、当社女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室が、2017年6月に公表した「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」のデータを用いている²。

1 | 企業におけるダイバーシティ推進とは ～概念整理～

企業における「ダイバーシティ推進」の重要性は一般的に語られるようになったが、企業の人事担当者からは、実はどうとらえてよいのか分からない、という声が聞かれる。ダイバーシティ推進に関する自社のスタンスを曖昧にしていることで、さまざまな施策に一貫性がなく、混乱している企業もある。

(1) マイノリティ擁護からダイバーシティ推進へ

ダイバーシティ推進を、「多様な人材を受け入れ、各々の活躍を可能とする環境を整備すること」ととらえると、裏を返せば、これまでの企業組織において、「受け入れられていない人材がいる」ということである。女性や高齢社員、障がい者、外国人材等、いわば企業組織における「マイノリティ」を対象とした施策とみることもできる。

どのような企業もこうしたマイノリティに対して、「差別をしない」ことや、組織での定着において制約となる事由に応じた「法的に求められる支援」を行う必要はある。そのように最低限必要となる「権利擁護」、「支援」という姿勢と「ダイバーシティ推進」の違いを、まずは整理することが必要であろう。近年、ダイバーシティ推進のテーマとして注目されつつある「LGBT」の問題を例に取れば、「性的マイノリティ」に対する差別を排し、追及されることや表明をしなくてよい権利を認めるといった考え方にとどまらず、より積極的に「性自認や性的指向の多様性」とみなされ、自らの選択により表明をすることも可能となり、価値観等の多様性のひとつとして受け入れられる視点が出てきたことによって、ダイバーシティ推進の一テーマとなりえたと言えるのではないか³。

日本企業において、ダイバーシティ推進の発端となった「女性」の問題に目を向ければ、「男女の機会均等」と「女性活躍」の違いがある。「女性活躍」の推進をする過程で、この取り組みを「ダイバーシティ」と言い換えた企業もある。雇用機会の均等だけを求めていたなら、ダイバーシティという言い換えは起こらなかったのではないだろうか。さらに、「女性活躍」から「ダイバーシティ」への言い換えにより、「女性が」活躍できる組織を目指すのではなく、「男女ともに」あるいは「女性も」活躍できる組織を目指す、というメッセージを込めることを意図した企業もあるだろう。女性活躍の推進が注目され始めた当初は、女性活躍推進の必要性を示すために、「女性ならではの視点」等、女性の特性を活かすことのメリットが強調されたが、こうした「特性論」に立てば、結局は、「女性には向かない仕事がある」との見方を残すといった問題があり、

女性の活躍に制限を設けてしまうことにつながりかねない。ただし、経済産業省(2013)で紹介される「ダイバーシティ経営100選」の事業開始当初の選定企業の取り組みにおいても、「女性の視点」が強調されていることを考えれば、「女性活躍」を「ダイバーシティ」へと置き換えた企業のすべてが、こうした意図を持っていたとは限らない。

(2) 複数対象層に共通した取り組み

企業が「ダイバーシティ」という言葉を用いるようになったもうひとつの経緯は、女性や高齢社員、障がい者、外国人材といった複数の対象層別取り組みを、「ダイバーシティ推進」という概念でまとめる目的がある。「ダイバーシティ推進」を謳う組織や方針を打ち出し、その下で、複数の対象層の取り組みを行う企業も増えつつある。組織や方針は一体化していても、実際のアプローチは、従来取り組まれていた対象層について個別に取られている場合と、対象層に共通の施策を包括的に取られている場合がある。包括的な取り組みとは、「多様性を受け入れる意識・風土醸成」や「多様な働き方・キャリア形成を可能とする仕組みづくり」等である(図表1参照)。こうしたアプローチの違いは、同じように「ダイバーシティ研修」という名前で研修や情報提供を行う場合でも、前者は、特定の対象層に関連したテーマに基づいた研修が行われ、後者は、無意識の偏見への気づきや多様な働き方のマネジメントといった研修が行われることが多くなる点等に表れる。また、前者では、ダイバーシティを推進する対象層の範囲が特定されているが、後者では、現在対象となっているテーマ以外への広がりも想定され得る。

多様性を活かすことを重視し始めた企業では、女性等の外形的な「属性」は、採用や職場の多様性を確保するための手掛かりであるものの、真に重要な多様性は、価値観や能力、経験等内面的なものであるという認識を持ち始めている。こうした考えに基づき、組織内の社員は個々に異なるとの見方をし、特定の属性にこだわった取り組みはかえって企業にとって真に重要な内面的多様性を含むダイバーシティの推進を阻害するとして、「包括的な多

様性の推進」に取り組む企業もある。ただし、「社員は個々にすべて異なる」という考えに基づく取り組みは、管理職層による現場のマネジメントや人事評価においては有用かもしれないが、組織において、差別や不利益を解消するためのポジティブ・アクションの視点からの仕組み作りや環境整備には結びつかない可能性がある。図表1の②包括型で、図の中間に示されている個別テーマに関する施策がないパターンも考えられるが、実際には、個別テーマに関する取り組みも残っていくとみられる。日本においては、すべての大企業は、「女性活躍推進法」により、ポジティブ・アクションとしての目標設定や計画策定を求められている。属性にこだわらず個別対応を推進するという企業においても、女性の割合等に関する目標を設定することは、法的な求めに応じる、というだけではない意味合いがあろう。内面的な多様性を含め、さまざまな属性による多様性がどの程度高まっているのか、取り組みによる効果がどの程度表れているのかは、外形的な属性を用いた指標を手掛かりにしなければ把握困難な面もある。「活躍」の前提としての、各属性の課題に対応した「差別の解消」や就業継続が可能な「支援」と共に、外形的な多様性を手掛かりとした目標設定や評価、施策等のアプローチは、「包括的」なダイバーシティを推進する企業においても、必要とされるのではないだろうか。

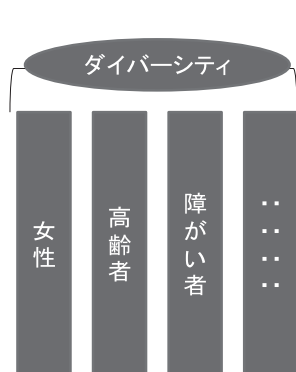
(3) 働き方の多様性

女性がこれまで妊娠・出産等で離職を余儀なくされていた大きな原因は、子育てをしながら働くうえで、希望する多様な働き方が選択できなかったことによる。2009年の育児・介護休業法の改正により、子が3歳になるまでの短時間勤務制度の利用が可能となったことで、正社員女性の妊娠・出産を直接的な理由とした離職は減少してきている。一方、長期にわたる育児休業制度と短時間勤務制度の利用が、中長期的なキャリア形成にネガティブな影響を与えることが問題視されるようになってきた。

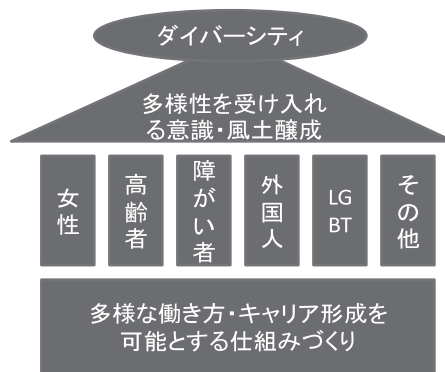
この問題は、女性に限らず、子育てや介護、傷病治療等の事由により、多様な働き方を選択した社員の活躍の問題ともいえる。企業側からみれば、ワーク・ライフ・バランス施策とダイバーシティ推進との違いという見方もできる。従来のワーク・ライフ・バランス施策では、仕事と仕事以外の生活の両立をはかるために、長時間労働の是正と柔軟な働き方の選択肢が求められるが、制度利用者の能力発揮やキャリア形成の視点は弱かった。もちろん、内閣府のワーク・ライフ・バランス憲章には、「誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができる」ことを求めるとあり、仕事におけるやりがいや責任に言及されているが、それでも、ワーク・ライフ・

図表1 個別対応型と包括型ダイバーシティのイメージ

①個別対応型



②包括型



出所：筆者作成

バランスには、「両立支援」の意味合いが強い。子育てや介護等と仕事との両立をはかりながら活躍が可能となるためには、多様な働き方に応じた「目標設定」や「仕事の配分」と、異なる働き方をする社員に対する「公正な評価」の仕組みが必要である。また、短時間勤務制度等を利用しながらキャリア形成の見通しを立てられるよう、多様な働き方に応じた「登用基準の設定」や情報提供・研修等の「キャリア形成支援」が必要であろう。

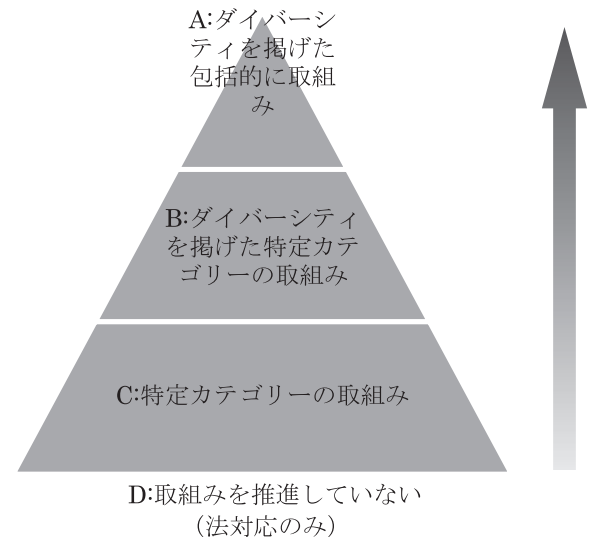
2 企業におけるダイバーシティ推進の実状

(1) ダイバーシティ推進のタイプ

ここからは、先に整理したダイバーシティ推進の考え方に沿って、日本企業の実状をみていく。すべて、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2017)のデータを用いている。なお、本調査では、ダイバーシティ推進のテーマ(対象層)として、「女性」、「高齢社員(60歳以上)」、「障がい者」、「高度外国人材⁴」、「時間制約社員⁵」、「LGBT⁶」の6つを設定し、これらを「カテゴリー」と呼んでいる。

まず、最初に、企業の取り組み姿勢の違いを外形的に把握するため、「ダイバーシティという言葉や概念を用いて取り組みを推進しているか(ダイバーシティを掲げているか)」、取り組みが「包括的か特定のカテゴリーに限定されているか」という2つの視点で企業のタイプを4つの類型に分ける⁷(図表2参照)。上のタイプほど(タイプAに近づくほど)ダイバーシティ推進度が高い、という

図表2 ダイバーシティ推進の類型と取り組み対象



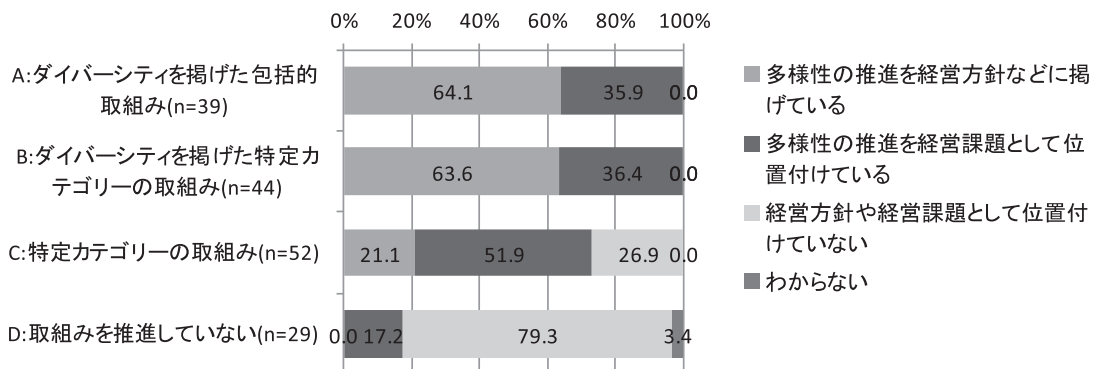
出所：筆者作成

仮説を設定している。

これらの分類と、ダイバーシティを重視するという企業の姿勢に関係性があるかどうかを確認するため、「多様性の推進を経営方針や経営課題に位置付けているか」という設問への回答とクロス集計を行った。「ダイバーシティ」を掲げているタイプAとタイプBは、やはり、ダイバーシティを「経営方針」や「経営課題」として位置づけている割合が高い(図表3参照)。

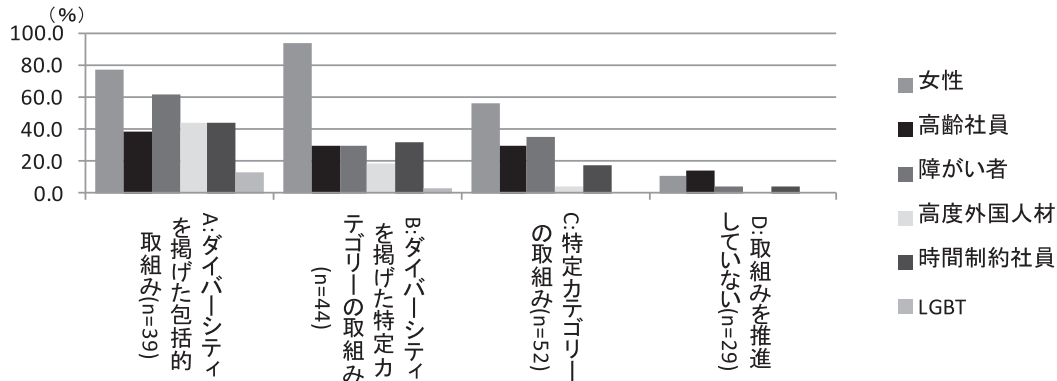
次に、4類型と「積極的な推進のための取り組みを実施しているカテゴリー(対象層)」とのクロス集計結果をみていく。取り組みを行っていても「コンプライアンス上の

図表3 ダイバーシティ推進類型別 経営方針・経営課題としての位置づけ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」(2017年)より作成。図表4～14同様。

図表4 ダイバーシティ推進類型別 推進テーマ



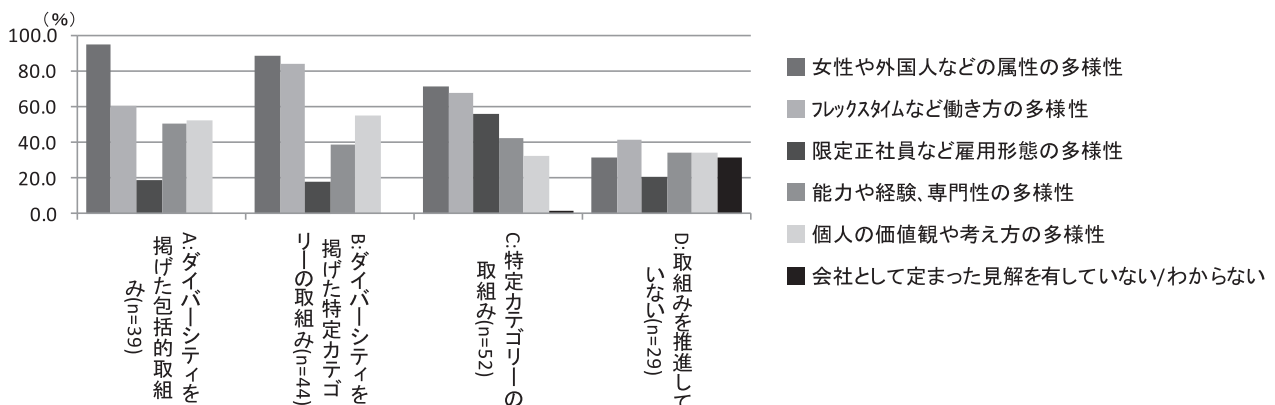
問題がないよう対応している」のみの企業は含めていない。「積極的な推進をしている」と答えた企業の割合のみを示している。「女性」に関して、最も積極推進している割合が高いのは、タイプB（「ダイバーシティを掲げた特定カテゴリーの取り組み」を推進）である。タイプA（「ダイバーシティを掲げた包括的な取組み」を推進）は、女性以外のカテゴリーについて、4類型中もっとも回答割合が高い。タイプC（「特定カテゴリーの取り組み」のみ）は、タイプAやBと比べて、特に、高度外国人材の積極推進割合が低く、LGBTについてはまったく推進していない。タイプD（「取組みを推進していない」）では、ほとんどのカテゴリーについて、積極推進しておらず、コンプライアンス上の問題対応にとどまっている（図表4参照）。

(2) 重視する多様性と推進の目的

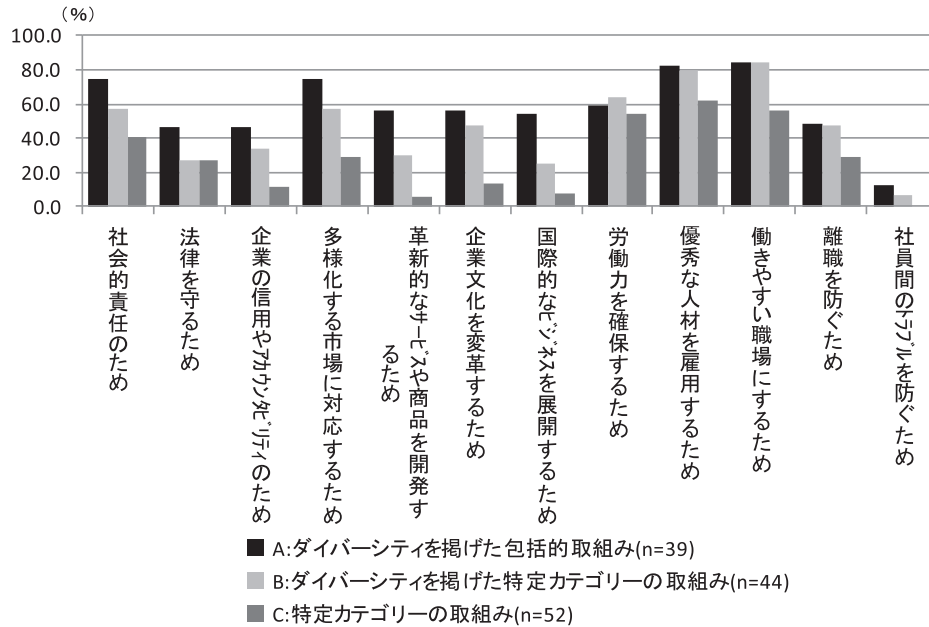
次に、企業が重視している多様性についてみていく。

選択肢として、先に、カテゴリーとして設定した「属性」に加え、「働き方」や「雇用形態」における多様性、「能力や経験、専門性」、「個人の価値観や考え方」等内面的な多様性等を設定し、4類型と「重視している多様性」との関係を見ていく（図表5参照）。タイプA～Cでは、いずれも「女性や外国人などの属性の多様性」が最も高い。タイプAでは、女性等の属性の多様性は、9割を超えほとんどの企業が重視していると答えている。タイプAとタイプBとの違いは、Bの方が「フレックスタイムなど働き方の多様性」を重視している割合が高いことである。タイプBは、「女性活躍」を積極推進する割合が高い。そのため、ここでの働き方の多様性は、「仕事と子育ての両立」のための短時間勤務等の多様性を指しているものとみられる。また、タイプAは、「能力や経験、専門性の多様性」の割合が、差は小さいものの4類型中最も高い。タイプC

図表5 ダイバーシティ推進類型別 重視する多様性



図表6 ダイバーシティ推進類型別 ダイバーシティ推進の目的



注：回答企業は、タイプA～Cのみ。

は、「限定正社員など雇用形態の多様性」の割合が高いのが特徴である。タイプCには、AやBに比べれば割合は高くないものの、女性や高齢社員、障がい者について積極的取り組みを推進する企業が含まれる。こうした社員の就業継続のために、フルコミットの正社員以外の雇用のあり方を認めるという意味で、限定正社員等雇用形態の多様性が重視されている可能性がある。

では、こうした多様性の推進により、企業は何を期待しているのだろうか。ダイバーシティ推進の目的を聞くと、タイプA、Bともに、「働きやすい職場にするため」、「優秀な人材を雇用するため」が8割前後と高くなっている。やはり、一義的には、人材確保策であることがみてとれる。タイプAとBの差がみられるのは、「国際的なビジネスを展開するため」、「革新的なサービスや商品を開発するため」、「多様化する市場に対応するため」という目的である。タイプAの企業では、マーケット対応やイノベーションという目的が強いことが分かる。タイプA、BとタイプCとの間で差が大きな項目としては、「企業文化を変革するため」、「企業の信用やアカウンタビリティのため」があげられる（図表6参照）。

タイプA、Bのように、ダイバーシティという概念を用いて取り組みを推進する企業には、一部のマイノリティへの支援という視点にとどまらず、多様性を受け入れることができる組織に変わることを契機として、組織の改革や信用につなげようという姿勢がみてとれるといっているのではないだろうか。

（3）ダイバーシティ推進とポジティブ・アクション

ダイバーシティ推進において、女性や高齢社員等対象となる層に対して、特別な対応を行うことで積極的に採用や配置の拡大を進めようとしているのか、あるいは、他の層と同じ対応を取っているのか。いわば、どのようなポジティブ・アクションを取ろうとしているのかをみていく。ここでは、データが複雑になることと、この問題については、4類型間の傾向の違いがあまりみられないことから、類型を分けずに全体集計の結果でみている。

まず、採用についてみると、女性については「積極的な採用を方針としている」企業が6割を超える。ただし、採用の基準について「適性が同程度の場合、採用することがある（女性であることをプラス評価）」の割合は1割強であり、「他の候補者と異なる独自の採用基準を用いてい

図表7 採用における方針や取り組み n=168

	積極的な採用 を方針としている	該当カテゴリー対 象の会社説明 会や採用セミナー 等を開催	該当カテゴリー採 用のために外 部関係機関と 連携・相談	適性が同程度 の場合、採用す ることがある	他の候補者とは異なる独自の採用基準を用いている	採用基準は他の候補者と同様にしている
女性	64.9	27.4	6.5	11.9	0.0	70.8
高齢社員	5.4	1.8	7.7	6.0	6.5	39.3
障がい者	26.8	15.5	50.0	23.8	31.0	16.7
高度外国人材	12.5	7.7	13.1	7.1	8.3	39.9
時間制約社員	3.6	0.0	6.0	4.2	3.6	36.3
LGBT	1.8	0.6	3.6	1.2	2.4	44.0

注：複数回答で該当する項目を選択している。特に方針や取り組みを持っていない企業もあるため、各カテゴリーについての回答割合の合計（横計）は100にならない。

図表8 配置における方針や取り組み n=168

	特定の属性で あることが活か される部署に 配置する	特定の属性が 抱える特有 の困難を考慮 して配置する	特定の属性の 人材が、もとも と多い部署に 配置する	特定の属性の 人材が、もとも と少ない部署 に配置する	特定の属性で あることが特別 に考慮されるこ とはない	特に定まった 方針はない	該当社員がい ない/わからない
女性	18.5	17.9	4.8	2.4	44.0	25.0	0.6
高齢社員	19.6	20.2	0.6	0.0	28.0	27.4	6.5
障がい者	34.5	62.5	11.3	0.6	2.4	10.1	7.1
高度外国人材	24.4	4.8	1.8	0.6	13.7	21.4	29.8
時間制約社員	8.9	19.6	0.0	1.2	16.1	23.2	24.4
LGBT	0.0	1.8	0.0	0.0	19.0	22.0	52.4

注：複数回答で該当する項目を選択している。特に方針や取り組みを持っていない企業もあるため、各カテゴリーについての回答割合の合計（横計）は100にならない。

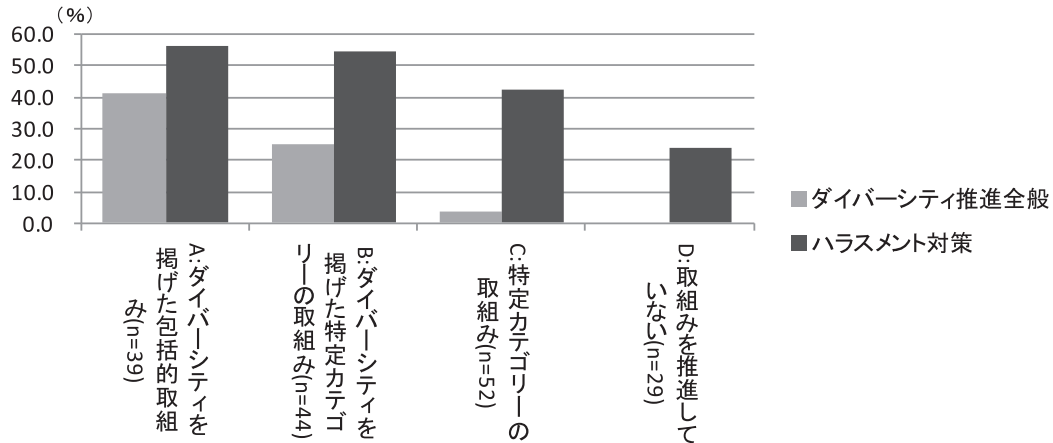
る」企業はない。「採用基準は他の候補者と同様にしている」が約7割を占めている。女性の積極採用を推進する企業でも、採用基準を変えるような強いポジティブ・アクションはあまり取られていないことが分かる。しかし、この取り組みの考え方は、カテゴリーによって異なる。障がい者については、採用のための外部組織との連携も積極的に行われ、採用の基準も独自のものが用いられている割合が高い（図表7参照）。

一方、配置についてみると、女性についても、配置の方針はさまざまであることが分かる。「特定の属性であることが特別に考慮されることはない」が44.0%と最も高い割合だが、採用ほど高い割合ではなく、「特定の属性であることが活かされる部署に配置する」（18.5%）、「特定の属性が抱える特有の困難を考慮して配置する」（17.9%）という回答も一定割合を占める。障がい者は、

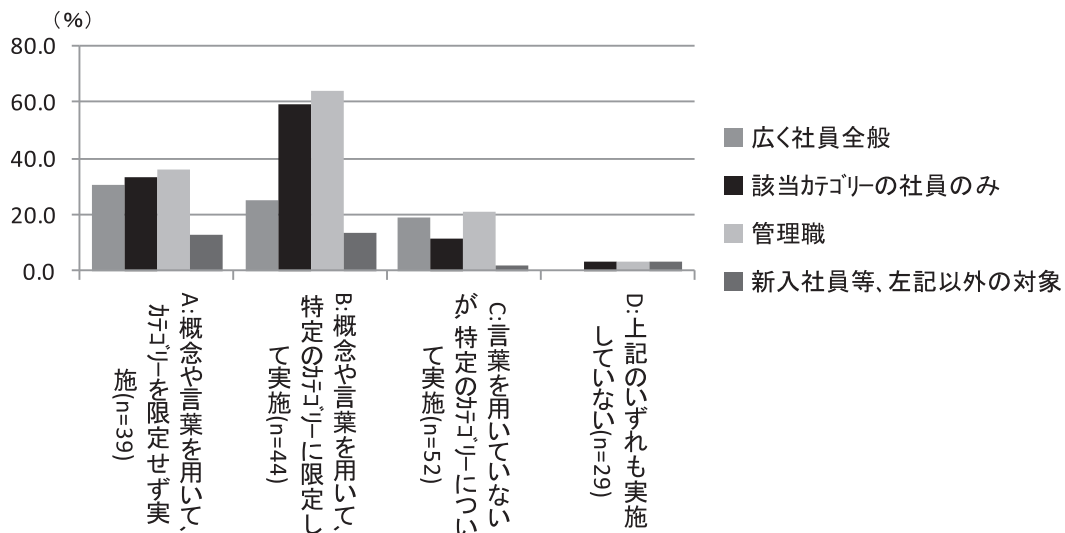
採用と同様、特別な考慮をされる割合が高い。高度外国人材は、「特定の属性であることが活かされる部署に配置する」割合が高い。「該当社員がいらない」企業を除くと、「活かされる部署への配置」の割合はさらに高まる。また、特に定まった方針はない」という企業の割合が2割を超えており、採用した企業と採用された外国人材との間で認識のずれが生じている可能性もある（図表8参照）。

包括的な取り組みを推進しているタイプAでも、同様に、カテゴリーによって方針の違いがみられる。カテゴリーによって、ダイバーシティ推進における積極活用の方針に違いがある、ということは「あるべき姿」なのか、あるいは、まだ、こうした対象層が一定割合まで存在しないことによる過渡的な対応なのか。企業において横断的な視点で検討が進められていないためなのか。今回の調査だけでは明らかではなく、今後の研究課題であろう。

図表9 ダイバーシティ推進類型別 研修実施率（広く社員全般に実施）



図表10 ダイバーシティ推進類型別 女性活躍推進に関する研修実施率



(4) ダイバーシティ推進の風土醸成

ダイバーシティ推進の風土醸成のための意識啓発の実施状況をみていく。意識啓発のための研修は、対象層をどう設定するのも重要だと考えられ、今回の調査では、研修テーマだけでなく、対象層も選択してもらっている⁹。「ダイバーシティ推進全般」と「ハラスメント対策」についてみると、いずれも、実施率の高さはタイプA、B、C、Dの順となっている。タイプC、Dについては、ダイバーシティ推進を標榜していないため、推進全般の実施率が低いのは当然だが、ハラスメント対策も遅れている傾向がみられる（図表9参照）。

女性活躍推進に関する研修について、実施対象別に実

施率をみると、タイプAは、「広く社員全般」を対象にする割合が高いが、タイプBは、「該当カテゴリーの社員」つまりは「女性社員」と「管理職」のみを対象とした研修の実施率が高い。特定のカテゴリーを対象にダイバーシティを推進している、という意識の高い企業の方が、当該カテゴリーやその上司を対象にした研修を実施する傾向にあるとみられる（図表10参照）。

ただし、「時間制約のある社員の働き方やマネジメント」というテーマの研修についてみると、タイプAで、対象となる社員と管理職を対象とする研修を実施する割合がもっとも高い。これは、今回の調査では、「時間制約のある社員」を特定カテゴリーのひとつと設定しているが、

時間制約のある社員のマネジメントの重要性は、特定カテゴリーのみに限ったテーマではなく、「女性」や「高齢社員」、「障がい者」、「外国人材」等にも共通する横断的テーマであるため、とも考えられる。そのため、もっとも各カテゴリーを横断的にみているタイプAでの実施率が高いのではないだろうか。

(5) ダイバーシティ推進と働き方・人事制度

女性の採用や配置については、あまり強いポジティブ・アクション施策は取られていないことがみてとれたが、登用については、女性活躍推進法の施行により、多くの大企業でポジティブ・アクションが実施されており、独自の登用基準等による積極登用といったポジティブ・アクションを取る企業も少なくないとみられる。ただし、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)では、近年、女性管理職割合が増加している企業では、女性活躍を目的とした「明確な推進体制・担当」や、「管理職登用の方針や目標設定」等のポジティブ・アクションが効果を上げているが、女性管理職割合が20%以上と高い水準に達している企業の特徴としては、昇格決定基準において「年功」が重視されておらず、評価における「時間あたり生産性」が重視され、長時間労働者の割合が低いということが明らかとなっている。単に、新しいタイプの人材を積極的に受け入れれば組織が多様化されるのではなく、新し

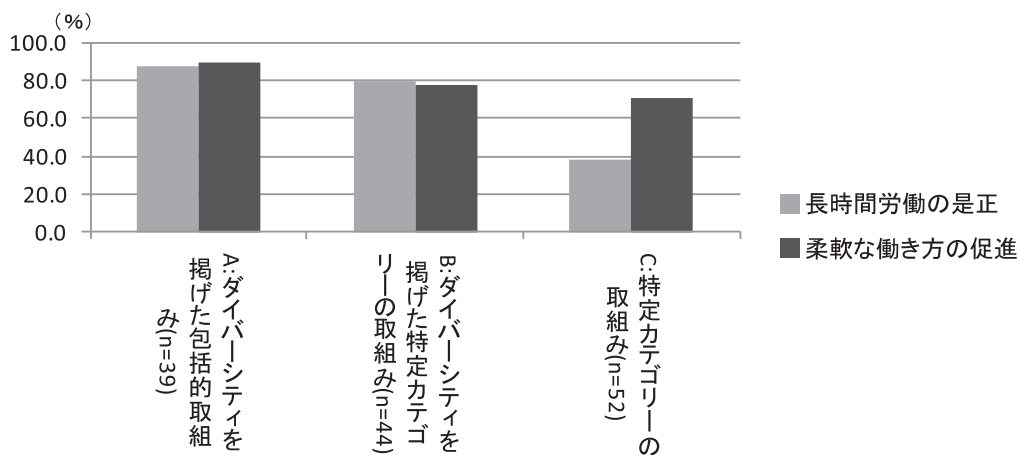
いタイプの人材を受け入れるために、既存人材にも関わる仕組みも含め、組織自体が変わらねばならないということでもあろう。

今回の調査からは、ダイバーシティの類型別に、働き方や人事制度にどのような特徴がみられるであろうか。タイプA～Cで、重要と考える働き方改革の取り組みをみると、タイプAとBでは、「長時間労働の是正」と「柔軟な働き方の促進」がいずれも高い。一方、タイプCでは、「長時間労働の是正」は高いものの、「柔軟な働き方の促進」は半分程度の割合となっている(図表11参照)。

「ダイバーシティ」という概念を用いて取り組みを進める企業では、単に労働時間を短くするだけではなく、多様な人材がそれぞれのニーズに応じて多様な働き方を選択できることが重視されているとみられる。

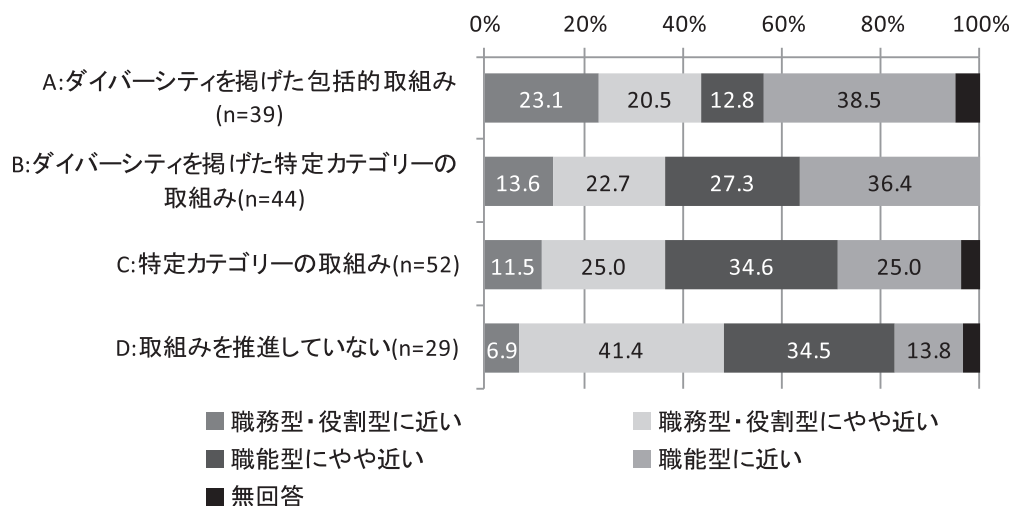
「社員格付け」についてみると、多様な働き方を選択した人材を公正に評価するうえでは、個々の社員の職務範囲や役割が明確である「職務型・役割型」の方が行いやすいのではないかと考えられる。日本においては、「職能型」を採用している企業が多く、そのために正社員の職務範囲や役割が明確でなく、長時間労働を招く一因となったり、働き方の異なる社員間の公平性を担保することが困難になっているともみられてきた。では、ダイバーシティ推進の類型別にみた場合、社員格付けにどのような

図表11 ダイバーシティ推進類型別 重要と考える取り組み



注：タイプA～Cのみ回答している。

図表12 ダイバーシティ推進類型別 非管理職の社員格付け制度



傾向があるのだろうか。もっともダイバーシティが進んでいると考えられるタイプAは、「職能型」と「職務型」の割合がもっとも拮抗している。ただし、「職務型・役割型に近い」、「職務・役割型にやや近い」を合わせた割合よりも、「職能型に近い」、「職能型にやや近い」をあわせた割合の方が高い(図表12参照)。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)も、女性管理職割合等の女性活躍推進度の高さと社員格付けのタイプに明らかな関係性はみられないことを指摘している。また、「職務型」か「職能型」かという問いに対する回答と、これに関係するとみられる評価や登用基準の考え方等の組合せはさまざまであり、必ずしも一貫性がみられないこともわかっている。

今回の調査の4類型の比較からみえてくるのは、ダイバーシティ推進度が高い(タイプAに近づく)ほど「職能型に近い」、「職務型・役割型に近い」との回答割合がいずれも高くなり、「やや近い」という曖昧な回答の割合が低くなる傾向である。「職務型・役割型」か「職能型」かというよりも、自社の人事制度の特徴が明確になっているか、明確に理解されているか、ということに意味があるのではないだろうか。

育児期の短時間勤務制度等の制度設計・運用ルール設計や働き方改革を推進する際、基本的な人事制度との兼

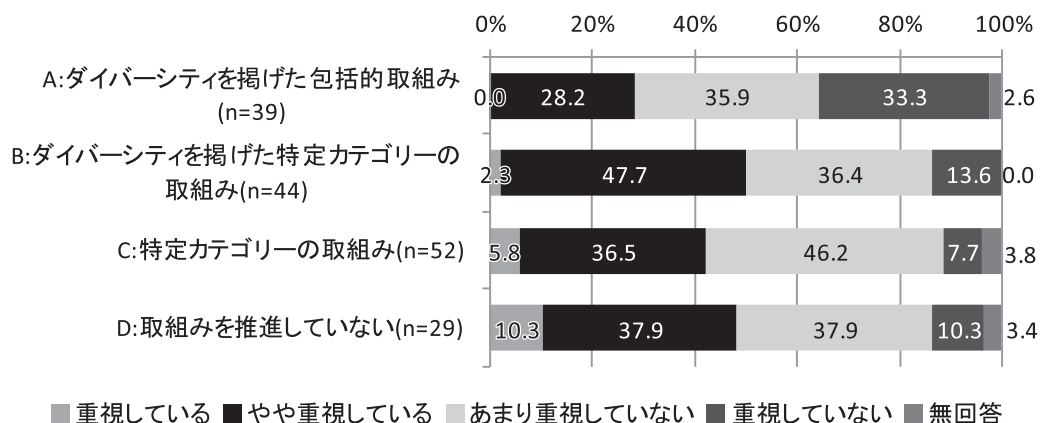
ね合いが問題になることがある。特に、多様な人材の目標設定と評価を検討する際、基本的な人事制度の特徴を踏まえることが重要であると考えられる。自社の人事制度の特徴が明確である方が、ダイバーシティを推進しやすい、あるいはダイバーシティを推進するために人事制度の特徴を明確に整理(一貫性を持たせる等)する必要がある、ということがいえるのではないだろうか。

では、「昇格決定基準」には、どのような特徴がみられるだろうか。年功重視度についてみると、社員格付けよりも明確な傾向がみられる。ダイバーシティ推進度が高い(タイプAに近づく)ほど、昇格決定において年功を「重視している」との回答割合が低い。タイプAでは、「重視していない」とはっきりと否定する回答割合が3割を超え、「あまり重視していない」をあわせると、約7割を占める(図表13参照)。

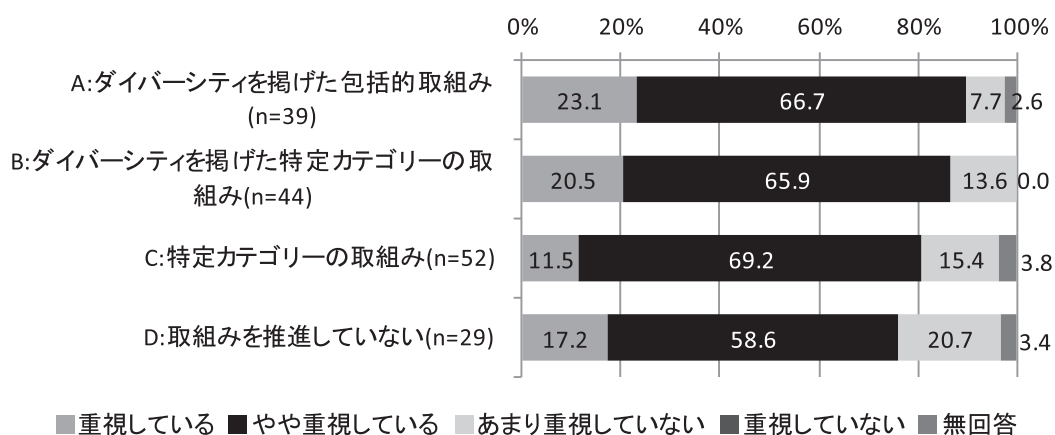
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)でも、女性管理職割合等の女性活躍推進度との関係で同様の傾向が指摘されている。

年功をベースにして横並びで評価する前提では、多様な働き方、特に短時間勤務等、目標を調整する必要がある制度を活用した人材の登用等が困難となる。ただし、日本企業の実態としては、賞与等に反映される人事評価に比べて、昇格における年功の影響力は根強いものがある。

図表13 ダイバーシティ推進類型別 昇格決定における年功重視度



図表14 ダイバーシティ推進類型別 キャリア形成における本人の希望重視度



年功に代わる納得性の高い基準が設定しにくい、とも考えられる。今回の調査では、昇格決定における重視度として、年功のほか、成果や能力についても聞いているが、タイプAでは、成果よりも能力を重視する割合が高いという特徴もみられる。さらに、タイプA、Bでは、社内に昇格ルールを明示している割合も高い。ダイバーシティ推進において、管理職の役割は、多様な人材のマネジメントや育成のためにも重要であり、一方で、多様な人材を管理職に登用するうえでこれまでの管理職の在り方を見直す必要がある、という意味でも重要である。日本企業においては、これまで一般社員として期待される業績等の成果を挙げた人が高く評価され、登用される傾向があった。だが、管理職の役割が見直されるにつれ、成果に対して給与や賞与で報いることと、管理職として登用

することとを分けて考えるが必要になってくる。管理職には、マネジメント能力や部下育成等の適性を持った人材に登用する、あるいは、そうした能力を得られるような育成をして登用することが、今後ますます重要になってくる。その際、年功に代わって、経験等によって培われた能力や、組織内役割等仕事の質的な側面を評価する指標を設定できるかどうかがかギになってくると考えられる。

最後に、キャリア形成において本人の希望をどの程度重視しているかをみる。ダイバーシティ推進度が高いほど（タイプAに近づくほど）、キャリア形成において本人の希望を「重視している」、「やや重視している」割合が高い（図表14参照）。

今回の調査では、ダイバーシティ推進の類型別にみて、

キャリア形成のタイプとして、「単線型（管理職のみを目指す）」か「複線型（専門職等管理職以外のキャリアもあり）」かといった点に違いはみられなかった。だが、多様な人材を受け入れ、多様な価値観や育児・介護等のライフイベントとの向き合い方を受け入れるうえで、キャリア形成において本人の希望を重視する必要性は高いとみられる。特に、大企業においては、年次管理で昇格スピードがある程度一定に維持されていたり、昇格のために転居を伴う異動（転勤）が必要とされる場合があり、今後は昇格や転勤のタイミングがますます多様になることと、そこに本人の希望がある程度反映され得ることが重要となるのではないかと考えられる。

まとめ

本稿では、企業のダイバーシティ推進の度合い（積極姿勢や取り組み方針・内容）を、「ダイバーシティ」という概念をどのように活用しているかを手掛かりとして把握しようと試みた。「ダイバーシティ」という概念を用いず、特定の属性を対象とした積極活用アプローチを取る企業（タイプC）と、そうしたアプローチに「ダイバーシティ」という概念を取り入れる企業（タイプB）、特定の属性別のアプローチよりも「ダイバーシティ」という概念で包括的に取り組むことを重視する企業（タイプA）。実際の調査データで、具体的な取り組み方針や取り組み内容をみると、今回設定したタイプごとの特徴がある程度明確にみられ、「ダイバーシティ」という概念の用い方が、一定程度、企業のダイバーシティ推進度を表していると言えるのではないかと。ただし、タイプAと一口に言っても、実は、各カテゴリー向けの施策と包括的なダイバーシティ推進施策（意識醸成や働き方改革）について、比重の置き方にはばらつきがあるとみられ、さらに分類が可能かもしれない。

また、これまで受け入れ困難であった人材を受け入れることが可能な組織に変わっていくために、すべての企業にとって、タイプAのアプローチを取ることが適切かどうかは分からない。「属性にこだわらずに個々の社員の

活躍を促す」という取り組みの前提には、まず、属性による差別が解消されることが必要である。制度面で、差別的要素が残っている企業は少ないとみられるが、これまでの経緯から、実質的に差別につながる制度運用やマネジメント、評価等に影響を及ぼす偏見が残っている企業・職場は多いであろう。こうした問題の改善に必要とされるポジティブ・アクション¹⁰は、ターゲットとなる属性を明確にして行うことが有用であり、属性別に課題を発見する視点が弱まれば対策が取りにくくなる。各企業の実質的な差別解消や風土改善の進捗度合によって、取るべきアプローチは異なるであろう。

女性を例にとると、配置や育成における上司の期待等における男女差の問題と、女性ということだけでは男性と差はつかなくとも、子育て中の短時間勤務制度等の利用によって、目標設定や評価、仕事の役割・配分等においてキャリア形成上の不利益を被るという問題がある。前者の問題には、女性に対する経営層や人事・管理職の無意識の偏見を取り除くことが重要である。もちろん、女性に限らずダイバーシティ推進全般の考え方でもアプローチできる可能性はあるが、こうした問題がどの程度解消されつつあるかは、女性の配置の偏りや登用状況といった指標で検証しながら進めなければ、問題が見えにくくなる。後者の時間制約社員の問題は、「女性」の問題とみるよりも、男女問わず、あるいは育児に限らず介護や傷病治療等の事由等に広げて対応を検討することが、管理職層等の関心を高めるうえで有効であろう。さらには、時間制約社員に限らず、社員全体の働き方や時間効率を含めた評価や多様なキャリア形成支援といった取り組みがベースにある方が、時間制約社員の就業継続も能力発揮もしやすい。ただし、時間制約社員の能力発揮やキャリア形成について、経営層や人事・管理職が熱心に取り組まない理由は、女性のキャリア形成や組織貢献についての期待度が低いこととも関係しているとみられることから、時間制約社員の活躍推進という問題においても、まったく女性という属性についての見方を外してしまうことは危険であろう。

ダイバーシティという概念を用いることの有用性は、ひとつには、「マイノリティへの支援」という見方から、「多様性を企業経営に有意なものとして積極的に肯定する」という見方への移行にある。近年、取り組みが増えつつある「LGBT」は、特にこうした見方が出てきたことが、企業における取り組みを加速させているとみられる。また、「当事者の問題」から、「組織の問題になる」という言い方もできる。時間制約社員の短時間での勤務を認め、就業継続を可能とするだけでなく、能力発揮を促す仕事の機会を与えることが、「本人のため」なのか「企業のため」なのか、という見方は、管理職のマネジメント姿勢に大きな影響を与える。

もうひとつの有用性は、個別のカテゴリーの問題に「ダイバーシティ」という横串を刺してみることで、取るべき施策内容や方向性がみえてくる点にある。先に述べたように、時間制約社員に対する取り組みでも、当事者に対するアプローチだけでなく、すべての社員への働き方改革のアプローチが重要なのではないか、ということももちろんだが、「受け入れる」ということと「活躍を促す」ということの意味を探るうえで、複数のカテゴリーについて横断的に考えていくことが有用と考えられる。女性については、特別な配置や採用基準を設けるよりも、男女同じ基準でみるべきであるという考え方や、女性ならではの活躍をするというよりも、男女ともに活躍できる、という考え方が比較的浸透している。しかし、高度外国人材になると、「外国人ならではの」活躍を期待する割合が高い一方で、「日本人と同じことができる」ことが求められるといった問題がある。女性との共通性を念頭に置きながら考えると、短期的に活用しようと思えば、「外国人ならではの」活躍を期待することにメリットがあるかもしれないが、逆に、「外国人には向いていない」仕事があるという偏見が助長されたり、一定の役割に固定されることで企業において長期的な活躍やキャリア形成を見込めなくなれば、定着が進まない可能性もある。「日本人と同じことができる」ことは組織運営においてプラスであるかもしれないが、そのために採用できる外国人材

の幅が狭くなったり、求職者が少なくなる可能性がある。また、価値観の多様性を期待しているにも関わらず、日本人と同じような価値観を持った外国人材しか集まらない可能性がある。「障がい者」については、「障がい」の特徴により働きやすい環境整備のための支援が受けられてしかるべきだが、「障がい」がさまざまな業務の遂行にどのような影響を与えるかは、個々にみていかなければ分からないし、子育て中の女性はみな残業ができない、と決めつけるように、こういった障がいがあればこういう仕事はできない、と決めつけるよりも、その社員のできることを、できないことを、向き合うことが必要であろう。生活道具や生活環境等にもユニバーサルデザインが取り入れられているように、職場環境の変化や働き方改革においても、すべての社員がより働きやすい環境の整備が進めば、「障がい」を持った社員に特別に配慮する領域というのは徐々に小さくなっていくのではないだろうか。ただし、ここでも、本当に「障がい」を持った人でも「受け入れ」、「活躍を促す」組織となっているかどうか、取り組みの進捗状況を把握するには、実際に「障がい」を持った社員の割合やES調査等の結果について、その属性に留意してみていくことが必要であろう。

つまりは、包括的なダイバーシティの概念とカテゴリー横断的な視点・施策を取りつつ、個別のカテゴリーの問題に向き合っていくことが必要と考えられる。

本稿に用いた調査は、新たに設定した概念を提示したこと、民間企業による独自調査であったこと等から、回収率が低く、定量的な分析を行うに十分な回収数が得られているとはいえない。ダイバーシティ推進における企業のアプローチは多様であり、今後さらに研究を進めるためには、大規模な調査に基づく分析が必要と考えられる。また、人事制度を含む、企業の具体的な制度・施策とダイバーシティ推進度との関係を、個別カテゴリーのアウトカム指標（社員割合、継続年数、登用率等）を用いて検証する必要もあろう。

【注】

- ¹ 「ダイバーシティ&インクルージョン」という表現で、多様な人材を受け入れるだけでなく、「活躍を促す」という視点等を強調する企業もある。一方で、日本企業が標榜する「ダイバーシティ」には、もともと「ダイバーシティ&インクルージョン」の要素を含んでいるとする見方もある。本稿で両者の使い分けをせず、「ダイバーシティ」推進には、多様な人材の「活躍を促す」という意味を含むとみなしている。
- ² 本調査は上場企業3,693社を対象に郵送方式で行った。調査期間は、2016年12月～2017年2月であり、有効回答数は168社、回収率は4.5%である。
- ³ LGBTという言葉は、本来、性的マイノリティよりも狭い対象を示す言葉で性自認や性的指向の多様性についてもそのすべてを表現したものではないが、日本企業において近年、ダイバーシティ推進の一施策として使われる場合は、組織における「性自認や性的指向の多様性を推進する」という意味で、より広い意味合いで用いられていると考えられる。
- ⁴ 調査で示した定義は、「国籍が日本ではない社員のうち、研究・開発やエンジニアなど専門職につく人材、営業や法務、会計など経営における高度な専門性を有する人材、役員や管理職につく人材、及び、これらの職種に限らず、国内外で大学卒業相当以上の学歴を有する社員」。正社員として長期的な定着・活躍が期待される人材という意味で、「高度外国人材」に絞って聞いている。
- ⁵ 調査で示した定義は、「男女を問わず、育児や介護、疾病等を理由に労働時間に制約がある社員を指す。また、働く場所など、時間以外の働き方に関する制約がある場合も含む」。
- ⁶ 調査で示した定義は、「レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字を合わせた言葉で、同性愛者や両性愛者、体と心の性別に違和感を感じる人など性的少数者」。
- ⁷ 調査設計において選択肢として用いた表現は、「1. ダイバーシティという概念や言葉を用いてカテゴリーを限定せずに取組を実施している（具体的な施策はカテゴリーごとに分かれる場合を含む）」「2. ダイバーシティという概念や言葉を用いているが、現在のところ、特定のカテゴリー（複数の場合を含む）のみに限定して取組を実施している」「3. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて取組を実施している」「4. 上記1～3のいずれも実施していない」である。
- ⁸ 無回答を除いて算出した三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2017）とは値が異なる。図表8も同様。
- ⁹ 対象層：「広く社員全般に実施」、「該当カテゴリーの社員のみに実施」、「管理職に実施」、「その他新入社員等を実施」、「実施していない」。複数回答。
- ¹⁰ ワーク・ライフ・バランスや働き方改革、全般的な意識醸成等の環境整備も、広義のポジティブ・アクションと考えられるが、ここでは、差別の対象となる属性に積極的に機会を与える、あるいは有利に扱うという意味での狭義のポジティブ・アクションを指している。

【参考文献】

- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2017）政策研究レポート「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」
- ・経済産業省編（2013）「ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く～」一般財団法人経済産業調査会
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2016）「平成27年度 女性活躍推進に関する調査」（厚生労働省委託事業）