

## 1. ダイバーシティ・マネジメントの考え方

### ◇米国のダイバーシティ・マネジメント<sup>2</sup>

本稿では、2000年から2002年にかけて開催された日本経営者団体連盟（日経連）の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会<sup>3</sup>」の活動の紹介を中心に、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの導入について考えてみたい。

ダイバーシティ・マネジメントの発祥は米国といっただろうが、1960年代以降の米国企業における多様性への取り組みは、法的規制への対応という観点が中心であった。米国は、もともと先住民の居住地に欧州人が植民し、建国後にもアフリカ大陸から多数の人たちが強制的に移住させられるなど、多種多様な移民が移り住んできた歴史があり、現在でも多くの移民が流入している現実もあって、さまざまな面で多様性に富む社会である。そうした背景から、米国では人種差別など少数者に対する差別問題がとりわけ重要な社会問題であると認識されてきた。1964年の公民権法第七編は人種差別撤廃を徹底するものとなり、さらには年齢差別禁止法、障害者差別禁止法などの差別禁止立法によって、人種、皮膚の色、出身地、宗教、性別、年齢や障害の有無などの理由による雇用差別が禁止された。また、一定の政府契約業者にはアファーマティブ・アクションも義務づけられた。

これに対し、多様性に対して法令遵守や企業倫理といった側面から向きあうのではなく、それを競争優位につなげていこうとする今日的な意味での「ダイバーシティ・マネジメント」は、1990年代に米国で急速に拡大したという。

1990年代に入り、米国企業の事業のグローバル展開が拡大するとともに、米国の人口構成や労働力構成、とりわけ新規労働力の構成が大きくかつ不可逆的に変化しはじめた。たとえばカリフォルニア州では2000年時点ですでに白人の人口比率が過半を下回っている。そして、将来的には全米でこのような状況が現出することが確実視されるようになった。こうした環境変化を見据えて、単に多様性を受容するだけではなく、それをいかにして競争優位につなげていくかが企業の盛衰を決するという考え方が広がった。たとえば、IBMは"Valuing Diversity"を掲げ、社内外で多彩なダイバーシティ・プログラムを展開している。これは、1993年に同社の会長兼CEOに就任したルイス・ガースナーによって推進されたものであるという。当時、世界160カ国のIBMの社員は26万人いたが、経営権を持つトップエグゼクティブのほとんどは白人男性、いわゆるWASPだったが、社員のうち30～35%は女性、黒人、ヒスパニック、アジア人であり、こういった様々な社員の力もフルに活用しなければ一流の会社にはなれない、とガースナーは考えたのだという。そこで、例えばマイノリティの管理職比率などの目標値を設定し、3カ月ごとに進捗状況のレビューを義務づけたという（武位教子 2006）<sup>4</sup>。

ほかにも具体例をみてみよう。たとえば、日本ヒューレット・パカード（HP）のウェブサイトを見ると、採用情報の中の「基礎となる考え方」の一項目としてDiversityがあげられている。そこでは「ダイバーシティ（人材の多様性）の幅広い取り組み」として「国籍・性別・年齢・障害の有無といった個々の違いにこそ価値がある。HPでは基本理念である「HP Way」に基づき、誰もが多様な能力を発揮してビジネスに貢献できる環境整備を目的に、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。社員の持つ多様性こそが創造性の源であり、その融合によるダイナミズムがビジネスの成功につながる」との考え方が示されている。個々の違いに価値を認める点ではIBMの"Valuing Diversity"と通じるが、こちらは「創造性の源」という観点に立つ<sup>5</sup>。

また、やはりダイバーシティ・マネジメントに積極的な企業として知られるプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）<sup>6</sup>の日本のローカルウェブサイトには、さらに具体的な記述がある。P&Gの考える「組織におけるダイバーシティ活用の意義」として次の3点があげられている。

第一が「消費者に、よりすぐれたサービスを提供しうる組織となることができる」というものであり、これについては「多様な人材を組織に内包することによって、多様化する市場・顧客ニーズの多角的な深い理解が可能になる」「多様な個人が協働することによって、型にとらわれない考え方と革新性が生まれる」という2つの側面があげられている。第二は「社員全員が充実感をもって最大限の力を発揮できるようになる」であり、第三は「すぐれた人材を獲得し、育てることができる」となっている<sup>7</sup>。多様性が競争優位につながる道筋はさまざまなものが想定されている<sup>8</sup>。

このように、多様性に対して法令遵守や企業倫理といった側面から向きあうのではなく、それを競争優位につなげていこうとするのがダイバーシティ・マネジメントの最大の特徴といえそうだ。

#### ◇ダイバーシティ・マネジメントの効果<sup>9</sup>

さて、ダイバーシティ・マネジメントは所期の効果を上げているのだろうか。米国では多様性がパフォーマンスに与える影響に関する調査が多数行われており、その結果はまちまちだが、多様性がコミュニケーション・ギャップなどのコンフリクトを生みがちで、それが組織のパフォーマンスを低下させる傾向があるらしいことは概ね観察できるようだ。問題は、それ以外のパスを通じて、それを補って余りあるパフォーマンスの向上がみられるかどうかだが、これについては肯定的な結果とそうでない結果が並存しており、どちらかというところではそうでない結果のほうが優勢だというのが実情らしい。

もっとも、だからといってダイバーシティ・マネジメントが無効だとまで考えるのは速断にすぎるだろう。必要な施策が十分実施されていない、あるいは管理制度や組織文化に問題があるといった理由で効果が発揮されていないという可能性もあるし、そこを改善することがダイバーシティ・マネジメントだという考え方もできるかもしれない。拡がりをはじめて十数年という段階では、まだ試行錯誤が続いているとみるのが妥当とも思われる。

## 2. 日本型ダイバーシティ・マネジメントの導入

#### ◇新聞記事にみるダイバーシティ

日本経済新聞社の Web 新聞記事データベース検索サービス「日経テレコン 21」<sup>10</sup>を使って、「ダイバーシティ」がどのくらい新聞記事に現れているかを検索してみる。対象としたのは日本経済新聞のほか、読売新聞、朝日新聞、毎日新聞、産経新聞である。これで検索可能な最も古い記事は 1986 年のもので、2007 年 12 月 12 日までに 176 件の記事がヒットした<sup>11</sup>。

もっとも、古い記事はおおむね通信技術の「ダイバーシティ・アンテナ」か環境問題の「バイオダイバーシティ」に関するものである。この 176 件から、これらダイバーシティ・マネジメントに関係しない記事や内容の確認できない記事、書評・イベント案内・会社人事の記事および地方版の記事を除き、読売新聞、毎日新聞、産経新聞の東京版と大阪版の重複を調整すると 96 件が残った。

これらダイバーシティ・マネジメントに関する記事で最も古いものは 1998 年 4 月 9 日付毎日新聞大阪朝刊のもので、日本テキサス・インスツルメンツの女性活用に関する事例が民間のゼミナールで報告された、というものだ。翌 1999 年には改正男女雇用機会均等法が施行されたこともあってか、「ダイバーシティ」も 6 回各紙上に現れた。もっとも内容には重複があり、ダイバーシティ・マネジメントが具体的に紹介されたのは日本アイ・ビー・エム、日本ヒューレット・パカード、プロクター・アンド・ギャンブル、および日本テキサス・インスツルメンツの 4 社だけである。日本におけるダイバーシティ・マネジメントの導入は、まずは米国系企業が本国のものを持ち込む形ではじまったことがうかがえる。

ところが、2000 年には「ダイバーシティ」が新聞紙上から姿を消してしまったように、この時期にはまだダイバーシティ・マネジメントという考え方が日本企業に広がりを見せることはなかったようだ。

#### ◇日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会の発足

こうした中で、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの導入に注目すべき役割を果たしたのが日本経営者団体連盟（日経連）が 2000 年 8 月に発足させた「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」の活動である。

1999 年 5 月 17 日、日経連の第 52 回定時総会で会長に就任した奥田碩氏は、その総会において「冷徹な市場経済ではなく『創造的で健全な競争社会』、いわば『人間の顔をした市場経済』をめざすべき」であり「人間がそれぞれの多様な能力を生かし、伸ばし、働くことを通じて自己実現をはかっていけるような『多様な選択肢を持った経済社会』を作っていく」べきだとの考えを示した<sup>12</sup>。また、研究会発足直後の 2000 年 9 月 5 日、読売国際経済懇話会での講演では、『多様な選択肢を持った経済社会』をさらに進化させるために注目すべき概念が『ダイバーシティ』。「多様な人材の多様な力を上手く生かして、ビジネスを発展させていこう」「例えば、女性の能力を発揮させたり、異なった文化を持った外国人を上手に活躍させたりすることで、これまでにない斬新なコンセプトを発案してくれるかも知れない」「日経連が提唱している自社型雇用ポートフォリオの考え方にしても、働く人のニーズの多様化を前提に、それをうまく使っていこうという考え方」などと具体的に述べており<sup>13</sup>、この研究会が奥田日経連会長のこうした考え方をふまえて設立されたことは容易に想像できる。

そのためかどうか、この研究会は非常にユニークな構成をとった。通常の日経連の特別委員会や部会などのメンバーは企業の経営者、経営幹部によって構成されていたが、この研究会は民間企業の 20 代

なかばから 30 代なかばの若手人事担当者の委員 30 人で構成され、男女同数となるよう人選が行われた。そこに男性 2 人、女性 3 人のアドバイザーが加わり、筆者もそのひとりとして研究会活動に参画した。このような構成となったのは、当時まだ米国で拡大しつつある目新しい概念であり、日本ではほとんど実践例のない「ダイバーシティ」について、その日本企業での応用可能性について旧例にとらわれず、若い世代の発想で自由に考えてみたいとの意図があったものと思われる。大胆な提言をうながすためか、特別委員会など日経連の正式な会議体とは分離して、政策局担当常務理事の私的研究会という位置づけが与えられた<sup>14</sup>。したがって、以下に紹介する研究会の報告書などは、必ずしも日経連の正式見解ではなく、日経連の活動を拘束するものでもなかったことには留意する必要がある。

研究会での議論は、人事管理に関するブレーン・ストーミングにはじまり、米国系企業におけるダイバーシティへの取り組みを参考としつつ、ダイバーシティとはなにか、日本の状況に即したダイバーシティとはどういうものか、といった基本的な考え方について自由な意見交換が行われた。また、多数の委員からできるだけ多くのアイデアを得るため、全体での議論と並行して、委員を 5 つの少人数グループに分けての議論も行われた。ここでは、各グループが独自にテーマを設定し、必要に応じてアンケートやヒヤリングなどの調査も行いながら検討を進めた。

#### ◇中間報告：倫理から戦略へ

こうして、2001 年 8 月には日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会中間報告『日本型ダイバーシティー「倫理」から「戦略」へ』が発表された。この中間報告は、本文に続いて議論の材料となった米系企業の事例のまとめ、および前述の少人数グループによる検討の成果をまとめた 5 つのコラムが掲載されている。本文中にも議論の際に出された委員のさまざまな意見を具体的に列挙した表が含まれているなど、議論の過程がうかがえる編集となっている。

その内容を概観すると、全体としては『「倫理」から「戦略」へ』との副題が示すように、多様性を競争優位に生かそうという米国のダイバーシティ・マネジメントの考え方が基本的には踏襲されている。表 1 に、中間報告発表時の日経連の発表資料<sup>15</sup>から〈報告書のポイント〉を引用しよう。

表 1 中間報告のポイント

<p>1. 日本型ダイバーシティーとは 異なる属性（性別、年齢、国籍など）や異なる発想・価値を認め、それらをいかすことで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、利益の拡大につなげようとする経営戦略。</p> <p>2. 「倫理」から「戦略」へ転換 機会均等が法律で定められているからといった「倫理観」や、老齢年金の支給開始年齢が引き上げられるから雇用延長は企業の「責務」であるといった発想から、老若男女などにかかわらず優秀な人材を確保・活用することが企業の競争力の源となるという「戦略的」な発想に転換することが必要。</p>
--

表 1 の 1. にもあるが、中間報告は「当面考える日本型ダイバーシティーの定義」を、「現段階では」との断り書き付きで以下のとおり記述している。

「異なる属性（性別、年齢、国籍など）や異なる発想・価値を認め、それらをいかすことで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、利益の拡大につなげようとする経営戦略。また、そのために、異なる属性、異なる発想や価値の活用をはかる人事システムの構築に向けて連続的かつ積極的に企業が取り組むこと。」（日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 2001：7）

「日本型」とする意図は「日本の状況に即した」ものを考えるとのことだが、具体的には対象とする属性にあるようだ。米国においては少数民族がもっとも注目される<sup>16</sup>のに対し、中間報告は「性別、年齢、国籍」を例示列挙している。これは当時、男女雇用機会均等や男女共同参画、あるいは高齢化問題などが注目されていたことの反映であろうし、民族問題が表立って大きく問題とされることの少ないわが国の社会事情の反映でもあるだろう。

中間報告はこの定義をふまえ、「従業員は自分の持つ価値観やニーズに合った働き方を選択することができ、企業は従業員の価値観を尊重して多様な働き方の選択肢を用意していく」と、ダイバーシティ・マネジメントの方向性を打ち出している。「ダイバーシティとは、従来と異なる新しい考え方や価値意識を受け入れるだけの許容力を、企業革新の一つの原動力に変えること」「ダイバーシティは、人事についての『投資』」「ダイバーシティは、完成をめざすものではなく、条件の変化に不断に適應していく」といった考え方や、「この先起こるであろう労働力人口の減少に対応するために、いかに多様な人材を確保するか」といった労働市場の変化を先取りする姿勢も、米国におけるダイバーシティ・マネジメントと共通する（同：8-9）。また、経営者のビジョンとその従業員との共有を訴えている点や、「新しい以

心伝心が求められる」とコミュニケーションの重要性を強調していることなども注目されよう(同:6-7)。コミュニケーションに関しては、研究会の議論でも、フレックスタイム制の普及や派遣労働の増加といった職場の変化にもなあって、職場内の情報伝達や意思疎通に齟齬が生じるケースが増えていることが多くの委員から指摘された。

いずれにしてもこの中間報告は、前出の「当面考える」「現段階では」などの文言にもみられるように、まさに中間的な報告であり、今後さらに具体的な検討を進めていくとのトーンが強く打ち出されている。

#### ◇報告書：原点回帰 第Ⅰ部

2002年5月に発表されたダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書『原点回帰－ダイバーシティ・マネジメントの方向性－』は、同月に経済団体連合会（経団連）との統合<sup>17</sup>をひかえ、日経連としては最後の報告書となった<sup>18</sup>。

この報告書は日経連の報告書としてはかなりユニークな構成を持つが、それは中間報告と同様、研究会の活動経過をふまえたものとなっている。報告書は第Ⅰ部「ダイバーシティ・マネジメントの重要性」と第Ⅱ部「ダイバーシティの具体的展開」の2部に分かれているが、研究会もこのそれぞれを担当するふたつのチームに分かれた。

第Ⅰ部は、中間報告で示されたダイバーシティの概念、考え方をさらに突き詰めて検討し、解説することに費やされている。まず当時の奥田碩日経連会長のインタビューがあり、続く「Ⅰ. ダイバーシティとは何か」「Ⅱ. ダイバーシティ・マネジメントの方向性」では、国内外の事例紹介と基本的な考え方・方向性の整理が行われている。ここでも、表2に最報告書発表時の日経連の発表資料<sup>19</sup>から報告書のポイント>を引用しよう。

表2 最終報告のポイント

- |   |
|---|
| <p>1. ダイバーシティとは「多様な人材を活かす戦略」である。<br/>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・発想をとり入れることで、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しあわせにつなげようとする戦略。</p> <p>2. ダイバーシティは、企業の成長と個人のしあわせをもたらす。<br/>新たな価値・発想の導入によって、企業にとっては、優秀な人材の確保、変動するマーケットへの対応力強化、グローバル化への対応、他社との差別化を図ることができ、個人にとっては、自らの価値によって働き方、ひいては生き方を選択し、決定できる。</p> <p>3. 人事の原点に立ち戻る施策を考える。<br/>人は本来、多様であり、また変化に対応できる存在である。人材活用についても、このことに立ち戻り、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという施策が必要となる。具体的には、新しい人材ポートフォリオの形成、多様性を高めるトライアル雇用の導入、特定のライフスタイルに偏重しない視点から福利厚生施策を見直すこと、従来以上にコミュニケーションを図ること、などが考えられる。</p> <p>4. 経営トップは意識を変え、ダイバーシティにより「攻めの戦略」を行う。<br/>打ち出す戦略が後手にならないように、不確実な時代に対応するための“先行投資”としてとらえる意識が必要である。そのためには、経営トップ自らが意識を変え、リーダーシップを発揮する必要がある。</p> |
|---|

このとおり、考え方としては中間報告と大きく異なるものではなく、中間報告にあった「日本型」との語がはずされているのが目につく程度である。多様な属性の例示は「性別、年齢、国籍など」と中間報告とは変化していないから、「日本型」を踏襲して悪いわけでもなさそうだが、ダイバーシティの理念自体は日米で共通だということで「日本型」をはずしたものだろう。

なお、ダイバーシティの再定義を行い、そこで「企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と、企業の成長だけでなく従業員の幸福をも目的として明記していることには注目すべきだろう。「ワーク／ライフ・バランス」への言及も報告書の複数個所でなされており、後年さかんとなるワーク・ライフ・バランス論議の先駆けといえそうだ。

それに続く「Ⅲ. 経営者が語るダイバーシティ」では、大國昌彦氏（王子製紙会長）、北城恪太郎氏（日本アイ・ビー・エム会長）、常盤文克氏（花王特別顧問）、普勝清治氏（全日本空輸最高顧問）、福

原義春氏（資生堂名誉会長）、山路敬三氏（日本テトラパック会長、以上役職はすべて当時）という6人の企業経営者のインタビューが掲載されており、冒頭の奥田日経連会長もあわせると7人にのぼる。日経連の報告書としてはきわめて異例だが、これは中間報告が経営者のビジョンを重視したことや、この報告書が経営者のリーダーシップを重視したことの反映であろう。

中でも、奥田日経連会長のインタビューは、この報告書の基本的な考え方の方向性を指し示すものとして興味深い。たとえば、次のくだりには「違いそのものを価値とする」というダイバーシティ・マネジメントの考え方がよく現れている。

「――すでに、いろいろな企業で、女性だけで商品開発をしたり、若年を中心にしたたり、外国人をプロジェクトリーダーに招くといった取り組みが始まっています

奥田「女性の感性を活かしたい」とかいうわけですよ。まあ、これまで女性の力を活かしてこなかったことに気づいた、という意味では、ダイバーシティに向かう大きな一歩かもしれません。

ただ、ダイバーシティの本当の効果というのは、女性でも若年でも外国人でもいいですが、そういう人自身がクリエイティブな成果を出す、ということではないと思うのです。そういう人が入ってくことで、組織全体が活性化することが大切なのです。女性でも若年でも外国人でも、優秀な人、成果の出る人を積極的に活用し、ふさわしい処遇をするというのは当然のことです。大事なことは、そういったさまざまな人のコラボレーションを通じて、全体のパフォーマンスを上げることであり、従来の延長線上にない仕事をするということです。ですから、女性だけで商品開発をしたけれどヒット商品が出なかった、やっぱりダイバーシティなんてダメじゃないか、という考え方は違うと思うのですね。」（日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 2002：2-3）

また、このインタビューでもう一つ注目されるのが、「そもそも、ダイバーシティというのは、何も性別とか国籍とか、あるいは働き方の違いとかがなければ実現できないというものではありません」と、ダイバーシティの範囲を非常に広くとらえていることであろう。奥田氏はここで、企業組織の中に異分子的な組織を作って全体に刺激を与えることで従来組織が活性化してパフォーマンスが向上するという例をあげ、これもダイバーシティであると述べている（同：3）。

「IV. Q&A ダイバーシティって何？」は、研究会の考えるダイバーシティに対して、いろいろな立場の人が抱くであろう疑問に対して44のQ&Aで回答し、理解を深めようというものである。前述のようにダイバーシティがパフォーマンスを高めるという確たる証拠はなく、どうすればダイバーシティがパフォーマンスを高めるかについての定説があるというわけでもなく、報告書の主張するダイバーシティの概念や考え方も、つまるところは米国のダイバーシティ・マネジメントをもとに委員の経験や実務実感、あるいは期待や信念をふまえた議論によってまとめられたものであり、あえていえば「信仰」や「思い」に近い、きわめて理念的なものにすぎないともいえる。この「思い」をいかに伝えるかにこの報告書のおそらくは最大の苦心があり、それが具体化したのがこの44のQ&Aであろう。「思い」の表出だけに、感覚的でナイーブな部分も随所にみられ、このQ&Aがはたしてどれだけその意図を達しているのかは、読む人の判断に任せるよりない。

表3に、ひとつだけ例を紹介する。

表3 「IV. Q&A ダイバーシティって何？」の例

<p>Q26. フリーターが増えているとニュースで聞きますが、それもダイバーシティなののでしょうか？</p> <p>A. フリーターは、企業からみれば主に短期的な有期契約でアルバイト的な働き方をすると考えられます。ダイバーシティにおける一つの働き方として考えると、フリーターもダイバーシティと言えるでしょう。</p> <p>ただし、フリーターの中にも自己のライフスタイルとして積極的にフリーターを選択している層と、就職できなかった、もしくは就職を回避したことにより消極的にフリーターを選択している層の2種類あります。前者は自分でライフスタイルを選択しているため、個人の価値観の多様化と言えますが、後者に関しては、その増加が国や企業にとって人的資源の形成・充実のうえで問題があるという指摘もあり、彼ら自身も企業も注意が必要でしょう。</p> <p>その中でも、特に問題なのは就職を回避したタイプであり、この層の増大は、国全体の生産性を低くすることにもつながりかねません。問題は、なぜ就職を回避する層が増え続けるのか、ということです。これは、若年層にとって企業に就職することが「非」魅力的になってきたからではないのでしょうか。若年層に働くことの重要性を説くのと同時に、定職に就いて働くことの楽しさ、充実感を味わえるような魅力ある会社社会、風土をつくっていきけるよう会社も変化していかなければ、この問題は解決しないでしょう。</p>
---

出典：日経連（2002）p.45

フリーター問題については、現在では最大の問題点は労働需要の不足ゆえに「就職できなかった」フリーターの存在であるとされることが多く<sup>20</sup>、いま読めばそこを外しているのは非常に物足りないわけではあるが、その一方で「働くことの楽しさ、充実感を味わえるような魅力ある」会社に変化していかなければならない、という委員たちの「思い」は伝わるのではないかと思う。

研究会では、第Ⅰ部を担当するチームはさらにⅠ・Ⅱ、Ⅲ、Ⅳを担当する3つの小グループに分けられ、それぞれに取材や検討が行われた。

◇報告書：原点回帰 第Ⅱ部<sup>21</sup>

第Ⅱ部「ダイバーシティの具体的展開」は、第Ⅰ部で示されたダイバーシティ・マネジメントの考え方を日本企業にどのように展開・応用していくか、人事労務管理の実務を7つの分野に分けて論じている。この部分は委員自身の担当業務を参考に一人一分野を検討・執筆し、別のリーダー役の委員が全体を調整するという方法がとられた。したがって、第Ⅱ部の内容は「試論、あるいは私論」というレベルのものであり、必ずしも全体の体系的調和がはかられているわけではない。また、研究会においては委員の多くが「ダイバーシティ・マネジメントはそれ自体多様であり、産業・企業により異なるもの」という考え方を支持していたことから、第Ⅱ部はあくまで「一つの例示」との位置づけで記述されている。分野別に内容を概観していこう。

【人事制度は乗り換え可能な複線型人事制度で】

長期的な人材戦略をもとに、企業として従業員に求める職務・役割に応じて複数の人事制度（コース）を設け、従業員の希望をなるべく認め、コースチェンジを可能とする制度とすることによって、働く人は自分の働き方を選択でき、多様な働き方が実現できるとともに、企業も必要な人材を効率よく確保・育成できるようにしようという構想である。具体的には、ひとつのモデルケースとして、

①経営層となる基幹人材・高度な専門職人材＝長期雇用中心

②中核的な実務を担う人材＝長期雇用中心

③定型的・補助的業務を担う人材＝有期雇用中心

④非定常的な業務を担う人材＝有期雇用中心

といったコース区分が示されている（表4）。

そのうえで、各コースの賃金・評価制度については、

①・②：育成が中心となる段階では職能資格制度→その後は職務（役割）等級制度等に移行

③：職務給・仕事給中心

④：市場価格と職務・就労条件などを総合的に勘案して都度設定という考え方を提示している。<sup>22</sup>

表4 乗り換え可能な複線型人事制度の例

コース区分	中心となる雇用形態	賃金制度	人材育成
①経営層となる基幹人材・高度な専門職人材	長期雇用	育成段階は職能資格制度、その後は役割等級等に移行	さまざまな手段で重点育成
②中核的な実務を担う人材			OJT中心
③定型的・補助的業務を担う人材	有期雇用	職務給・仕事給中心 市場価格ベース	自助努力中心
④非定常的な業務を担う人材			

資料：荻野（2005b）

研究会が開催されていた当時、いわゆる「成果主義」や「労働力の流動化」がさかんに取りざたされていたが、この報告書は「長期雇用」や「職能資格制度」といったこれまでのわが国で主流とされてきた人事管理を引き続き中心においている。委員の多くは、年功賃金に対する強い問題意識を持ついっぽうで、「成果主義」や「流動化」の流行にも疑問を抱いていた。

【個人の主体性と企業ニーズを踏まえた戦略的人材育成を】

人材育成・教育のあり方としては、企業による「一律の底上げ教育」「選抜教育」と、「従業員の自助努力を企業が支援」という3つのスタイルを組み合わせるといった基本的な考え方のもとに、表1の各コースの人材育成を、

- ①：長期視野に立って、ニーズに応じてさまざまな手段で重点的に育成
- ②：本人発意を極力重視して、OJTを中心にその他の教育を組み合わせる
- ③・④：原則的に自助努力を中心に、企業が適宜支援とすることを提案している。

【少数厳選採用の中でも多様性を高めるトライアル雇用の導入を（大卒文系・中途採用）】

長期雇用、とりわけ新卒の長期雇用については少数厳選採用を行うという風潮のなかでは、「常識的な価値観の持ち主で、優れた点を多く持つ」という応募者だけで少数の採用枠が埋まってしまい、「風変わりな価値観の持ち主だが、大化けするかもしれない」人材にまで採用の手が回らない、という問題意識のもとに、半年か1年くらいの間試みに雇用してみて、能力や将来性を判断することで、多様な人材の採用を拡げる「トライアル雇用」を提案している。2001年12月から厚生労働省の若年者トライアル雇用事業がスタートしており、この制度のさらなる適用拡大を求めたものであろう。

この項の問題意識は、当時の「就職氷河期」といわれた状況を前提としたものであり、人手不足・売り手市場においてはそのままでは該当しないものの、トライアル雇用が多様な人材の採用を促進する効果はどのような状況でもそれなりに期待できるだろう。

【企業・学生双方の多様化するニーズに対応するオープン採用の促進を（大卒理系・短大・高校卒採用）】

学校や教員が介在した採用が広く行われている分野については、本人の専攻・専門性については指導教員が最もよく周知していると考えられること、未成年である高校生には就職にあたって相当の指導が必要であると思われること、さらには企業サイドにも選考の省力化などのメリットがあることなどをふまえて、現状の採用方法に対して一定の意味を認めるいっぽう、学校・教員サイドの考え方の画一性などといった要因によって、こうした採用方法がダイバーシティを阻害している可能性があることと指摘し、学校・教員の関与は必要最小限にとどめつつ、学生と企業がより自由な就職・採用を行えるよう、学校推薦制を見直していくべきであると主張する。

【特定のライフスタイルに偏重しないフリンジ・ベネフィットを】

多様な働き方を自由に選択するという観点から考えれば、福利厚生についても働き方の選択の裏返しともいえるライフスタイルの選択に応じて多様な選択が可能であることが望ましい。報告書はこれからの福利厚生施策のあり方について、ライフスタイルの選択に完全に中立なものとすることは実務的に困難ではあるものの、「特定のライフスタイルに偏重しない」ことを追求すべきと主張する。具体的には、選択的福利厚生制度（カフェテリア・プラン）など本人の選択が可能な制度を導入するほか、家族手当や一部の住宅手当のような、専業主婦家庭を念頭においた手当類は廃止を検討すべきとしています。また、社会保障制度に関しても、「ライフスタイルに中立」という観点から専業主婦モデルを再検討すべきとする。

また、やはり多様な働き方の選択にかかわるワーク・ライフ・バランスのあり方についても多様な選択が可能であるべきとの考え方から、ファミリー・フレンドリー施策の重要性を訴えている。とりわけ、職場運営の実態をふまえながら、全企業的な制度の設定だけではなく、各職場の柔軟な判断と職場内の助け合いにもとづく「配慮」を積極的に行っていくことを求めている点はすぐれて実務的であり、特徴的といえよう。

【はっきり伝えしっかり受け止める明確なコミュニケーションを】

さまざまな属性を持つ人がさまざまな働き方をする職場では、意思決定・指揮命令および情報伝達のあり方も変わらざるを得ない。報告書は、ダイバーシティが実現する中でのコミュニケーションにおいては①指示・命令の明確化、②ITを活用した確実な情報伝達・情報共有、③部下から上司への報告・連絡・相談・提案などの柔軟な実施が「上司」の役割であり、上司にはこれを推進するリーダーシップが必要であると述べている。また、部下にもこうしたコミュニケーションへの協力を求めるとともに、多様性を認める職場風土づくりのために上司と部下がともに努力することが必要であるとしている。また、オープンな苦情処理の窓口の設置が職場管理上有意義であると述べている。中間報告でも最終報告でも強調されていたコミュニケーションの重要性に対する施策を具体化した部分である。

【労働組合は情報収機能と調整、政策立案機能の一層の強化を】

経営者団体である日経連が労働運動について口出しすることは、ありていにいって「余計なお世話」であり、通例としてあまり行われてこなかった。しかし、この報告書はダイバーシティが実現されるな

かでの労働組合の役割についても提案した。これもこの報告書のユニークな特徴といえるだろう。

働き方の多様化が進めば、現状のようないわゆる「正社員」を中心とした労働組合では、そこに組織されない人が増えてくることは容易に想像されるが、報告書は「このような問題意識を、労働組合は本来もっと持つべきであろう」と指摘し、多様な人々にとって意義ある労組、労働運動が求められていると主張している<sup>23</sup>。

具体的には、さまざまな価値観を持った多様な人々とのコミュニケーションが必要であり、それを通じて、多様化する職場の実態を確認し、経営サイドに伝えていくとともに、多様な人々の多岐にわたる要望を整理し、利害を調整して、人事政策を立案し、経営サイドに提案する機能が重要となると指摘している。また、働き方の多様化が進むなかで、組合員が新しい仕事やこれまでと違う働き方を選択しようとしているときには、同じ職場、同じ働き方の人の情報は役立たないことから、労組が多様な仕事の多様な働き方の実態についての情報を提供するといった、新たなネットワークとしての働き、すなわち「働く人の緩やかな連帯」をサポートしていくところに、労働運動の新たな地平があるのではないかと予想している。労働組合からみればたしかに余計なお世話ではあろうが、成熟し、安定した良好な労使関係を前提に、企業の労務管理担当者としての労働組合への率直な期待の表明とみることができよう。

以上をみると、報告書が訴えるダイバーシティ・マネジメント、組織や人事管理のあり方は、多くの部分で問題意識を先取りしているとはいえ、当時の実情をかけ離れた奇抜なものでもない。実務家による研究会らしい、堅実で地に足のついた議論の反映といえるだろう。第Ⅱ部の「おわりに」では、これからのダイバーシティについて「自らの価値観に従って生きる道があることを素直に喜び、自分で選んだ生き方に誇りを持つ、即ち、自分と他者を尊重することが必要である。その中では、価値観も生き方も違う他者と比較し差別することは意味がない。(自分の)モノサシは『自分』しかないのであるから、昨日の今日より今日の自分、今日の自分より明日の自分が成長し、進歩していくことを大切にすべきである。そうすれば、ダイバーシティを通じ、より豊かな未来が実現できるに違いない」(同：96)と宣言している。ほとんど能天気に近いほどの楽観論だが、研究会の議論の雰囲気と委員たちの自信・確信をよく表現してもいて、このユニークな報告書の結びにふさわしいといえるかもしれない。

### 3. 日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの実践

#### ◇日本におけるダイバーシティの実態

日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会によるダイバーシティ・マネジメントの概念化と導入についてみてきたが、すでに研究会の活動中から、外資系でない、日本企業によるダイバーシティ・マネジメントの嚆矢がいくつか現れはじめ、徐々に拡大していった<sup>24</sup>。さきに見た「日経テレコン 21」による新聞記事検索結果をみると、新聞紙上でも 2002 年には「ダイバーシティ」が 2 件現れ、2007 年には 12 月 12 日までで 28 件を数えて 1998 年からの通算では 96 件にのぼるなど、こんにちでは、企業理念などにダイバーシティをうたう日本企業も目立ってきている(表 5)。

表 5 ダイバーシティ・マネジメントに関する新聞記事数の推移(件)

年	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	計
件数	1	6	0	2	4	4	11	16	24	28	96

出所：日本経済新聞社の新聞記事検索サービス《日経テレコン 21》による検索結果。

\*2007 年は 12 月 12 日まで

それでは、わが国企業におけるダイバーシティの進展状況はどうだろうか。日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会があげた「多様な属性」、性別、年齢、国籍についてみてみよう。

まず性別について、厚生労働省の「平成 18 年度女性雇用管理基本調査」をみると、女性の職域拡大や管理職登用などは総じて年々進展する傾向にある。たとえば、係長相当職(役員を含む)以上の管理職全体に占める女性の割合は平成 18 年で 6.9% となっており、日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会が発足した 2000 年の 5.1% に較べて着実に上昇している。実際、わが国企業のダイバーシティ・マネジメントへの取り組み事例をみると、研究会が属性の第一に性別をあげているように、具体的施策の中心的な対象が女性であるケースが多い。たとえば、さきに見たダイバーシティに関する新聞記事 96 件のうち 82 件は女性の活用・登用にふれている。また、この 96 件にはダイバーシティを標榜する企業の例として 39 社<sup>25</sup>が登場しているが、うち 35 社までが女性の活用・登用に関する記事での紹介となっている。これは、米国のダイバーシティ・マネジメントがさまざまな多様性を想定しながらも、第一には少数民族が強く意識されている<sup>26</sup>のと大きく異なっている。これはわが国では少なくとも少数民族間

題が表立って大きな問題として取り上げられることがあまりないことから、もっとも身近で自明な多様性である性別を中心とした取り組みが多くなっているのであろう。

とはいえ、女性の活用・登用の拡大がもっぱらダイバーシティ・マネジメントの普及によるものかといえ、必ずしもそうはいえないかもしれない。むしろ、1999年に施行された改正男女雇用機会均等法にポジティブ・アクションに対する国の援助が盛り込まれるといったことを契機に、日本企業全体に女性活用の気運が高まったことの影響が大きいとみるべきだろう。

次に年齢についてみると、高齢者の就労状況をめぐる最近の変化はさらに劇的である。改正高年齢者雇用安定法が2006年に完全施行され、企業には原則として希望者全員を65歳まで継続雇用することが段階的に義務づけられることとなった。その結果、厚生労働省が平成19年10月19日に発表した「平成19年6月1日現在の高年齢者の雇用状況」によれば、改正高年齢者雇用安定法施行前（平成17年）に比較して、60～64歳の常用労働者数は約78万人から約100万人に27%の増加、65歳以上の常用労働者数は約27万人から約39万人に47%の増加と、いずれも年齢計の8%増加と比較して大幅な伸びを示しているという。

とはいえ、これはいわゆる「2007年問題」にともなう技能伝承問題への対応や、法改正への対応といった側面による部分が大きいとみるべきだろう。実際、インターネット上のウェブサイトを広く渉猟しても、高齢者雇用について「ダイバーシティ」というキーワードで推進している企業の事例を多く見つけることはなかなか難しい。

もうひとつ、国籍については、厚生労働省の「外国人雇用状況報告(平成18年6月1日現在)の結果」で確認できる。これによると、直接雇用の外国人労働者数は222,929人となっている。2000年が120,484人なので、非常に大きな伸びを示している。外国人労働に関しては、厚生労働省は専門的、技術的分野については「我が国の経済社会の活性化や一層の国際化を図る観点から、受入れをより積極的に推進します」とする一方、単純労働者については「国内の労働市場に関わる問題を始めとして日本の経済社会と国民生活に多大な影響を及ぼすと予想されることから、国民のコンセンサスを踏まえつつ、十分慎重に対応することが不可欠です」との方針をとっている<sup>27</sup>。しかし、現状をみると、生産工程作業員が125,921人で全体の56.5%を占めるほか、販売・調理・給仕・接客員、建設土木作業員、運搬労務作業員をあわせると4分の3を超える。これらがすべて単純労働であるとはもちろんいえないが、専門・技術・管理職が全体の19.1%にとどまっており、しかもこれらの比率が過去10年間大きく変化していない<sup>28</sup>ところをみると、厚生労働省の政策に沿った現状にあるとはいいいにくそうだし、日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会のいうところの「ダイバーシティ」に合致しているかどうか疑問が残る。

#### ◇ダイバーシティ・マネジメントの現状と課題

こうしてみると、近年のわが国では労働力の多様性は高まっているものの、ダイバーシティ・マネジメントの普及はそれに追いついていないというのが実情のように思われる。たとえば、(株)三菱総合研究所が経済産業省からの委託で2007年に実施した「高度外国人の活用方針と実態に関する調査」によれば、現時点でダイバーシティに積極的に取り組んでいる企業は11.4%に過ぎず、とくに課題として認識していない企業が38.9%にのぼっている(表6)。

表6 ダイバーシティに関する基本方針 N=406

以前から重要課題として取り組んできている	4.7%
喫緊の課題として目下積極的に取り組んでいる	6.7%
中長期的な課題として受け止めている	37.2%
とくに課題として認識していない	38.9%
その他	1.0%
無回答	11.6%

設問は「貴社の、ダイバーシティに関する基本方針は以下のどれにあてはまりますか。(ひとつに○)」

資料：経済産業省経済産業政策局産業人材担当参事官室(2007)「「グローバル人材マネジメント研究会」報告書」

また、具体的な取り組みをみても、インターンシップの受け入れ、障害者の法定雇用率の達成、採用時期の複数化、中途採用の年齢制限の非設定、オープン採用の実施などは約3分の1から4分の1で実施されているが、女性管理職比率の向上やダイバーシティ検討会等の開催、ダイバーシティ関連研修の実施といった施策についてはきわめて低く、ダイバーシティに積極的に取り組んでいると回答した企業でも10%台にとどまっている(表7)。経済産業省は「女性を含め、多様な人材の能力を最大限に引き出し、活用していこうという社内的な意識統一まで到達している企業は極めて少ない」(経済産業省

2007 : 11) と結論づけている。

表7 ダイバーシティ推進施策の実施状況 (複数回答 N=406)

施 策	全 体	積極的*
オープン採用を行っている	24.1%	60.9%
第二新卒者を採用対象としている	18.5%	37.0%
採用時期の複数化	25.9%	47.8%
トライアル雇用を行っている	12.6%	19.6%
インターンシップを受け入れている	32.5%	54.3%
中途採用において、年齢制限を設けていない	24.6%	41.3%
障害者の法定雇用率を達成している	31.8%	47.8%
女性社員比率、女性管理職比率等について目標数値を設定している	3.7%	15.2%
ダイバーシティ関連委員会、検討会を開催している	2.7%	19.6%
集合研修型のダイバーシティ研修をおこなっている	1.5%	10.9%
従業員意識調査のなかで、多様な属性(女性、高齢者、外国人)別の分析を行っている	4.2%	26.1%
女性の働きやすさを改善する施設や制度の充実	19.2%	58.7%
その他	1.0%	0.0%

設問は「貴社には、ダイバーシティを推進することを目的とした施策がありますか。該当するものに○をおつけください。(いくつでも○)」

\*「積極的」は、ダイバーシティに積極的に取り組んでいると回答した企業の中での実施比率。

資料：表6と同じ

つまり、今日のがわ国では女性や高齢者、外国人、あるいは障害者の雇用に積極的に取り組んでいる企業は多いものの、多様性そのものに価値を認め、競争優位につなげていこうという「ダイバーシティ・マネジメント」にまでふみこんでいる企業はまだまだ少ないということだろうか。とはいえ、今後わが国では一段の高齢化と人口減が避けがたく、多様な労働力の活用の巧拙が企業経営のパフォーマンスに結びつく可能性も高い。近年とみに「多様な働き方」への政策的関心が高まっており、今後の展開が注目されるどころだ。

<sup>1</sup> 本稿は、筆者の業務を通じた経験、見聞に多くを拠っている。そのため、学問的評価に耐えない部分や学術論文の作法を逸脱する部分が多くあることを了解されたい。また、本稿はすべて筆者の個人的見解であり、筆者が所属するトヨタ自動車株式会社や、筆者が関係する日本経営者団体連盟などの団体の正式見解ではない。

<sup>2</sup> 本稿の記述にあたっては、有村貞則(2007)を参考とした。

<sup>3</sup> この研究会は、発足当初は「ダイバーシティー・ワーク・ルール研究会」と表記されていたが、途中から不明な理由によって音引がとれて「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」と表記されるようになった。本稿では変更後の表記に統一した。

<sup>4</sup> <http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20061205/114958/>。本稿ではインターネット上のウェブサイトの記事を資料として使用しているが、これら記事のダウンロードはすべて2007年12月13日に実施した。

<sup>5</sup> <http://h50146.www5.hp.com/info/hr/basic.html>。

<sup>6</sup> 日本P&Gのダイバーシティ・マネジメントについては、有村(2007)の第8章で詳細に紹介されている。

<sup>7</sup> [http://jp.pg.com/news/2005\\_01/200505/20050518p01.htm](http://jp.pg.com/news/2005_01/200505/20050518p01.htm)。

<sup>8</sup> したがって、ダイバーシティ・マネジメントが意識する多様性は、人種、性別、年齢など法で差別禁止の対象となっているものだけにとどまらない。たとえばIBMのウェブサイトを見ると、"race, color, genetics, religion, gender, gender identity or expression, sexual orientation, national origin, disability, age or status as a special disabled veteran or other veteran covered by the Vietnam Era Veterans Readjustment Act of 1974, as amended"と、多くの多様性が掲げられている([http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/equal\\_opportunity.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/equal_opportunity.shtml))。

<sup>9</sup> 本項の記述にあたっては、谷口真美(2005)を参考とした。

<sup>10</sup> <http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/>。

<sup>11</sup> 本検索は、2007年12月13日に実施した。

<sup>12</sup> 日経連タイムス1999年5月20日号。

<sup>13</sup> 本講演の内容は筆者が聴講した際の速記録によるため、細部は不正確である可能性がある。

<sup>14</sup> ただし、後年になって、(社)日本経済団体連合会の「2002年度事業報告」ではこの委員会の活動は人事労務管理委員会の項に記載されている。

<sup>15</sup> [http://www.nikkeiren.or.jp/h\\_siryou/2001/20010803\\_2.htm](http://www.nikkeiren.or.jp/h_siryou/2001/20010803_2.htm)。

<sup>16</sup> たとえば、さまざまな企業ランキングを作成、公表していることで知られる米フォーチュン誌の"100 Best Companies to

Work For"というランキングには"Most Diverse"という項があるが、これは 100 Best Companies to Work For の各社をマイノリティ比率の順に並べて作成されている (2007 年版は

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/minorities/>)。また、2004 年までは"50 Best Companies for Minorities"という独自のランキングが作成されており、ランク入りした企業は"Diversity Leaders"と称されたりもしていたが、そのクライテリアはやはりボードメンバー・高報酬者 (トップ 50・管理職・新規採用者および全従業員に占めるマイノリティ (アジア系、黒人、ヒスパニック、ネイティブアメリカン) の人数または比率となっていた。

<sup>17</sup> 2002 年 5 月 28 日、(社) 経済団体連合会と日本経営者団体連合会は統合し、(社) 日本経済団体連合会となった。

<sup>18</sup> ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会は、この報告書発表後にメンバーを入れ替え「第 2 次ダイバーシティ・ワーク・ルール委員会」として以後も活動を続けた。

<sup>19</sup> [http://www.nikkeiren.or.jp/h\\_siryou/2002/20020515.htm](http://www.nikkeiren.or.jp/h_siryou/2002/20020515.htm)。

<sup>20</sup> 代表的なものとして玄田有史(2001)などがある。なお、玄田氏は日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会にアドバイザーとして参画しており、この Q & A は玄田氏が玄田(1999)などで主張していた「仕事格差」をふまえたものとみることでもできよう。

<sup>21</sup> 本項は、荻野勝彦(2005b)をもとに大幅に改稿したものである。

<sup>22</sup> なお、この部分に「職務や役割にもとづき、与えられたミッションをどれだけ達成したかで評価・処遇することは、長期・有期といった雇用期間や、経営層となる基幹的人材、あるいは補助的業務を担う人材などの区分によることなく、公正・公平で納得性の高い制度と言える」との記述があることが、後日、短期的な「均衡待遇」などとの関係で注目を集めることとなる。しかし、前後を通して読めば、ここでいう「職務や役割」あるいは「ミッション」といったものが、将来的に期待される役割などまでも含む中長期的な意味でのそれを多分に含んでいることがわかる。報告書が短期的な均衡待遇を支持しているわけではないことには留意が必要である。

<sup>23</sup> もっとも、労働組合はるか以前からパートタイマーの組織化については問題意識を持っていた。総評は遅くとも 1984 年度には運動方針にパートタイマーの組織化を掲げている。

<sup>24</sup> その最も有名なひとつが松下電器である。同社は 2001 年 4 月に「女性かがやき本部」を設置し、風土改革の取り組みをスタートした。その内容は、(1) 多様性を認める企業風土醸成のための施策の打ち出し (2) 女性の経営参画の加速推進 (3) 仕事と育児などの両立を支援する事業や商品の創出である。また、多様性を受け入れ、異なる価値観を認め合う風土を醸成する考え方を「かがやきビジョン」として提唱し、その示す「かがやき 5 項目」の筆頭には「多様性 (Diversity)」が掲げられている。同社「2001 年版環境報告書」p.57 参照。

<sup>25</sup> アシックス、INAX、エイボン、NTT ドコモ、大阪ガス、オリックス、ゴールドマン・サックス、資生堂、JT B、昭和シェル石油、ジョンソン・エンド・ジョンソン、新生銀行、住友スリーエム、全日本空輸、損保ジャパン、ダイキン工業、帝人 (グループ)、東京電力、東芝、トヨタ自動車、豊田通商、日産自動車、日本アイ・ビー・エム、日本イーライリリー、日本ゼネラル・エレクトリック、日本テキサス・インスツルメンツ、日本テレコム、日本ヒューレット・パカード、ノバルティスファーマ、日立製作所、ファイザー、プロクター・アンド・ギャンブル、ホンダ、松坂屋、松下電器、マンダム、三井物産、ユニクロ、リクルートの 39 社である。このうち、昭和シェル石油が外国人雇用、ノバルティスファーマが在宅勤務、日本ヒューレット・パカードが障害者雇用、三井物産が海外現地社員に関する記事で登場しているほかは、女性の活用・登用に関する記事となっている。

<sup>26</sup> たとえば、前に紹介した米フォーチュン社のランキングを参照。もっとも、"100 Best Companies to Work For"には"Women"という項もあるので、女性も同程度には重視されているともいえそうだ。

<sup>27</sup> <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin.html>。

<sup>28</sup> 個別には、生産工程作業員が減少しているのに対して販売・調理・給仕・接客員が増えているという傾向的变化はあるが、これらに建設土木作業員、運搬労務作業員を加えると約 7 割前後、専門・技術・管理職が約 2 割前後という比率は 10 年間でほとんど変わっていない。

## 【参考文献】

有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文真堂。

荻野勝彦(2005a)「ダイバーシティを創造しよう」労政時報平成 15 年 6 月別冊『変革への視点 人事部の選択—残すもの、捨てるもの、創るもの』所収。

——(2005b)「多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメント」労基旬報第 1228、1231、1234 号。

経済産業省経済産業政策局産業人材担当参事官室(2007)『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書』経済産業省。

玄田有史(1999)「何が若者を転職に追いやるのか」中央公論 1999 年 10 月号。

——(2001)『仕事の中の曖昧な不安—揺れる若年の現在』中央公論新社。

谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』白桃書房。

日本経営者団体連盟ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会(2001)『日本型ダイバーシティ—「倫理」から「戦略」へ—日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会中間報告』日本経営者団体連盟。

——(2002)『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』日本経営者団体連盟。