

日本におけるダイバーシティ・マネジメントの一考察

ーコンフリクト低減の視点からー

釣 井 心

キーワード：ダイバーシティ・マネジメント、コンフリクト、組織変革、
フォルトライン理論、二重関心モデル

1. 序論

ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みの必要性は、近年高まっている。團(2019)は、人口構成の変化と法律への対応、企業のグローバル化、市場の多様化と顧客の視点、イノベーションの必要性など、様々な観点からダイバーシティ・マネジメントの必要性を指摘している(團、2019、pp. 227-229)。また、中西(2020)は、環境適応、文化、創造性、社会性など、近年企業に求められている組織のあるべき姿を実現するためのインフラとしてダイバーシティ・マネジメントは重要であるという見解を示した(中西、2020、p. 71)。経済産業省においても、グローバルな人材獲得力の強化、リスク管理能力の向上、取締役会の監督機能の向上、イノベーション創出の促進をダイバーシティの効果として挙げ¹、日本企業のダイバーシティ・マネジメントへの取り組みを推進している。さらに、2020年1月には、米国の金融大手のゴールドマン・サックスが「ダイバーシティをもたらす人材が取締役に1人もいない企業の上場は支援しない」と表明²し、国際的にもダイバーシティ・マネジメントへの重要性が求められている。こうした多岐にわたる観点からダイバーシティ・マネジメントへの必要性が論じられており、また、社会的関心も増している。一小路(2016)は、ダイバーシティに関する新聞の記事数の増加³を分析し、日本における社会的関心の高まりを明らかに

¹ 経済産業政策局 経済社会政策室(2020)「ダイバーシティ 2.0 一歩先の競争戦略へ」経済産業省、pp. 4-10

² 羽生祥子(2022)『SDGs、ESG 経営に必見! 多様性って何ですか?』、p. 42

³ 「ダイバーシティ」をキーワードとする記事は、2005年には13本であったが、2016年には1月~6月の半年間で155本と増加していることを示した。

した。すなわち、ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みは現在の日本企業にとっては不可欠な状況にあるといえる。こうした社会状況下で、実際に取り組む企業は増加している。「日本の人事部 人事白書 2020」は、図1および図2に示すように、約半数の企業がダイバーシティ推進に取り組んでおり、さらにここ数年でその取り組みを開始していることを明らかにした。また、日経 xwoman 編集部 (2023) のアンケート結果からは、図3で示すようにビジネスパーソンの約7割が、ダイバーシティ・マネジメントの推進をしている、または前向きに取り組もうとしている組織で働きたいと答えている。こうしたデータから明らかなように、ダイバーシティ・マネジメントへの関心は経営層や従業員を問わず、急速に広がりつつあり、今後の企業経営において重要な役割を果たすことが予想される。

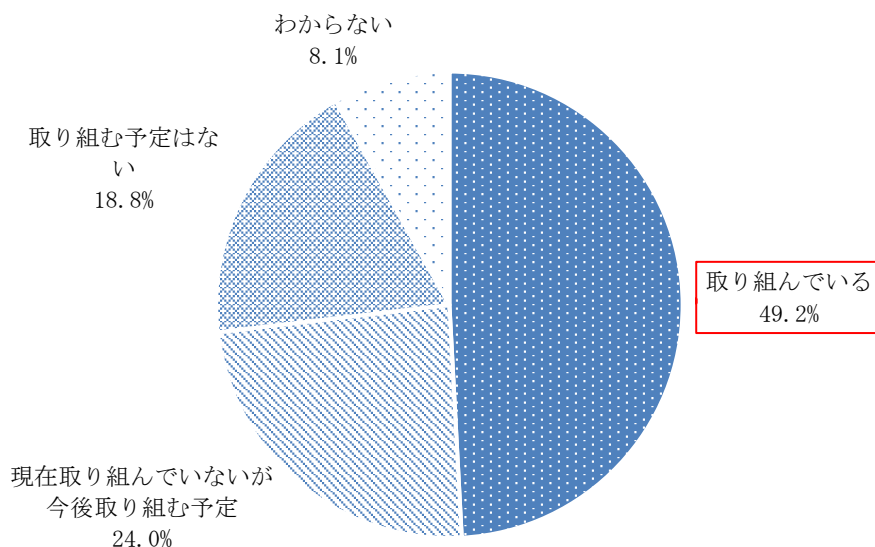


図1：ダイバーシティ推進に取り組んでいる企業の割合

出所：『日本の人事部』編集部（2020）、p.180 を基に筆者一部修正

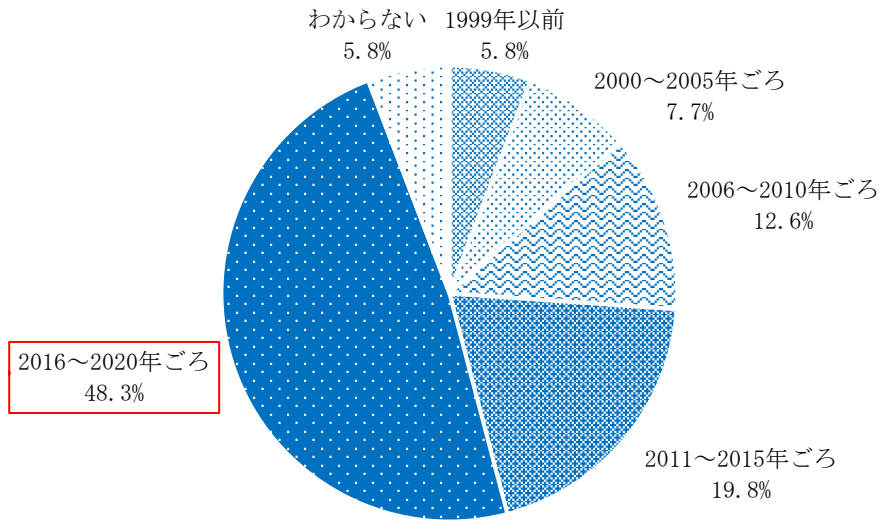


図 2：ダイバーシティに取り組み始めた時期

出所：『日本の人事部』編集部（2020），p.181 を基に筆者一部修正

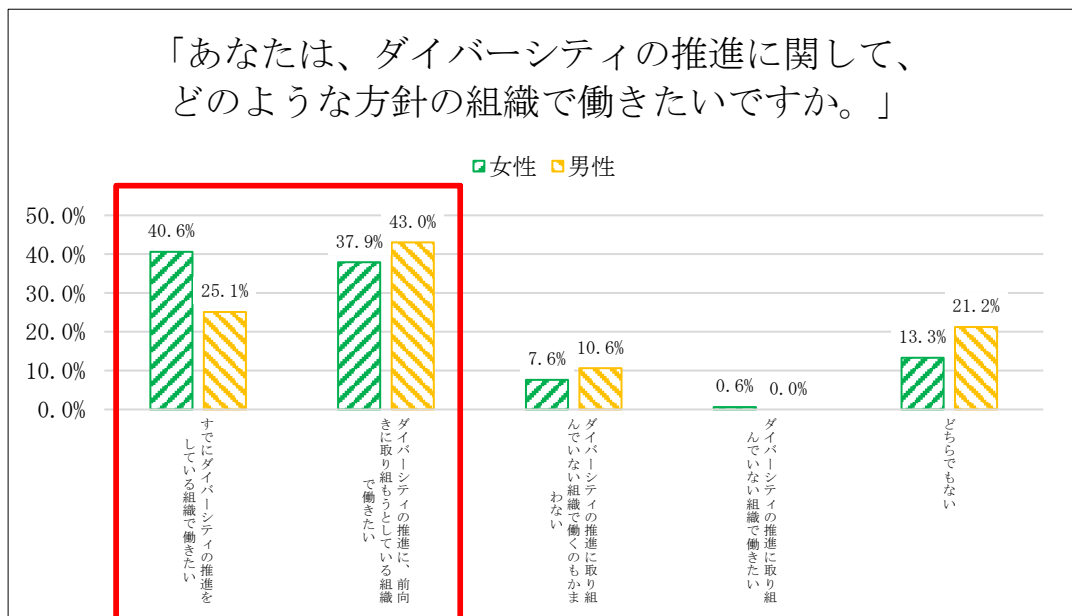


図 3 ダイバーシティ推進に対する組織方針と労働意向

出所：日経 xwoman 編集部（2023）「女性のキャリア（働き方）意識調査」

および「男性の働き方に関するアンケート」を基に筆者一部修正

しかしながら、日本におけるダイバーシティ・マネジメントへの実際の取り組みは、女性の活躍推進など、限定的な領域に偏っているように見受けられる。このような偏った取り組みは、組織内での軋轢、すなわちコンフリクトを生じさせる可能性がある。

そこで、本稿の目的は、日本企業においてダイバーシティ・マネジメントを推進する際のコンフリクト低減に向けた一助を示すことにある。本稿の構成を図4に示す。

第2節では、ダイバーシティ・マネジメントについて論じるにあたり、本稿での定義を明確にする。次に、第3節では、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの現状を、歴史的背景やコンフリクトの観点から整理する。そして、第4節では、コンフリクト低減に関する先行研究を踏まえ、本研究で設定したリサーチクエスションについて述べる。さらに、第5節で、先進的にダイバーシティ・マネジメントへ取り組んでいる事例を用いて、コンフリクト低減に向けた取り組みを行う上での要点について考察する。最後に、第6節で本研究のまとめと限界を述べる。

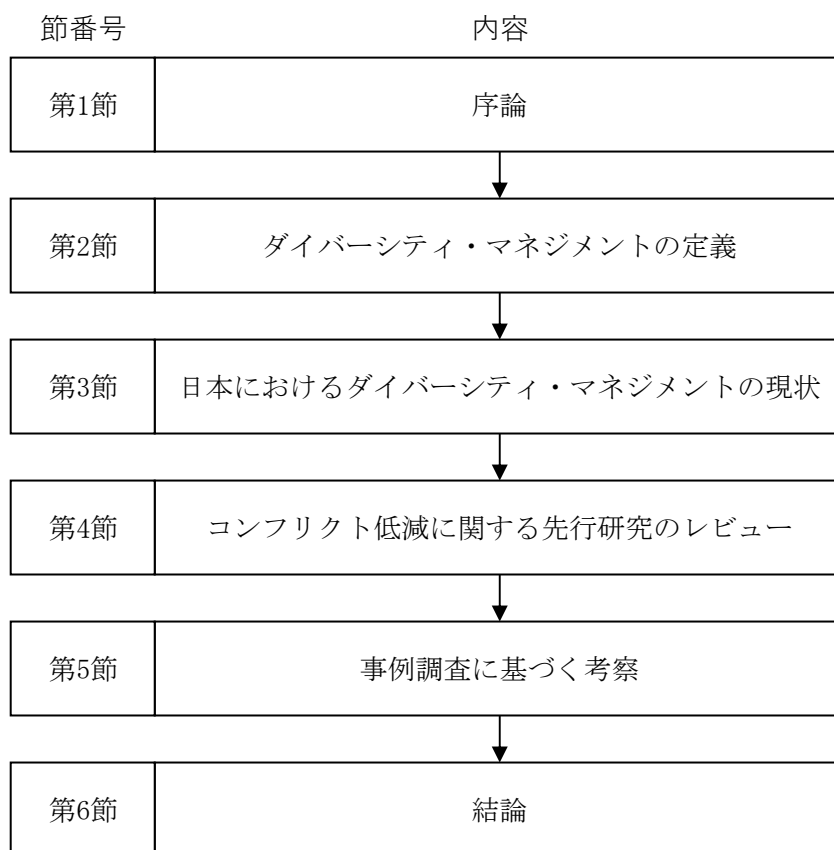


図4：本稿の構成

出所：筆者作成

2. ダイバーシティ・マネジメントの定義

ダイバーシティ・マネジメントについて論じるにあたり、先行研究や文献から重要な構成要素を抽出し、本稿としての定義を示す。以下に、先行研究や文献におけるダイバーシティ・マネジメントの定義を整理する。

谷口（2005）は、ダイバーシティ・マネジメントについて「多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバーシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある。」と定義している（谷口、2005、p. 266）。また、井上（2006）は「有能な人材確保のために、女性、外国人、少数民族などを受容し活用できる組織を作る人材管理手法のこと」と説明している（井上、2006）。同様に、木谷（2015）は、ダイバーシティ・マネジメントの意図を「外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できるような環境を作る」と述べている（木谷、2015、p. 62）。さらに、尾崎（2017）は、「組織において、多様な人材を適材適所で活用して生産活動をおこなうこと」と説明している（尾崎、2017、p. 102）。これら、谷口（2005）、井上（2006）、木谷（2015）、尾崎（2017）の定義を踏まえると、ダイバーシティ・マネジメントでは、多様な人材を組織で受け入れつつ、その組織の中で個々の能力を最大限引き出せるような環境を構築するといった組織変革が重要であることが分かる。

また、脇（2009a）は「ダイバーシティ・マネジメントは、個々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する。その上で、その多様性が企業にとって、戦略的成果をもたらすように、個々人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おこなうことである」と定義している（脇、2009、p. 33）。さらに、荒金（2020）によれば、ダイバーシティ経営とは、「人の多様性を受け入れ、活かすことで、組織の成長や活性化、企業価値の向上を図ること」を指す（荒金、2020、p. 12）。また、経済産業省は、「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、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」をダイバーシティ経営と定義している（経済産業省 HP、2023年7月7日アクセス）。これらの定義から、ダイバーシティ・マネジメントによる組織変革は、企業の競争力の強化に繋がり、企業全体の価値向上に寄与することが分かる。上記で述べた先行研究や文献から抽出したダイバーシティ・マネジメントの定義を、表1にて時系列で一覧に示す。

これらの先行研究や文献から、ダイバーシティ・マネジメントにおける重要な要素は「多様な人材」「組織変革」「企業価値の向上」と捉えた。ダイバーシティ・マネジメントの起点は、「多様な人材」が活躍できる環境を作り出すための「組織変革」にある。この組織変革を実行することで、「企業価値の向上」が期待される。この概念を図5に示す。上記を踏まえ、本稿では、ダイバーシティ・マネジメントを「多様な人材が活躍できる環境を作り出すために組織変革を実行することで、企業価値を向上させること」と定義する。

表 1：先行研究や文献におけるダイバーシティ・マネジメントの定義

言及者	ダイバーシティ・マネジメントの定義
谷口（2005）	多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバーシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある。
井上（2006）	有能な人材確保のために、女性、外国人、少数民族などを受容し活用できる組織を作る人材管理手法のこと。
脇（2009a）	個々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する。その上で、その多様性が企業にとって、戦略的成果をもたらすように、個々人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おこなうことである。
木谷（2015）	外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できるような環境を作る。
尾崎（2017）	組織において、多様な人材を適材適所で活用して生産活動をおこなうこと。
荒金（2020）	人の多様性を受け入れ、活かすことで、組織の成長や活性化、企業価値の向上を図ること。
経済産業省	多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営。

出所：筆者作成

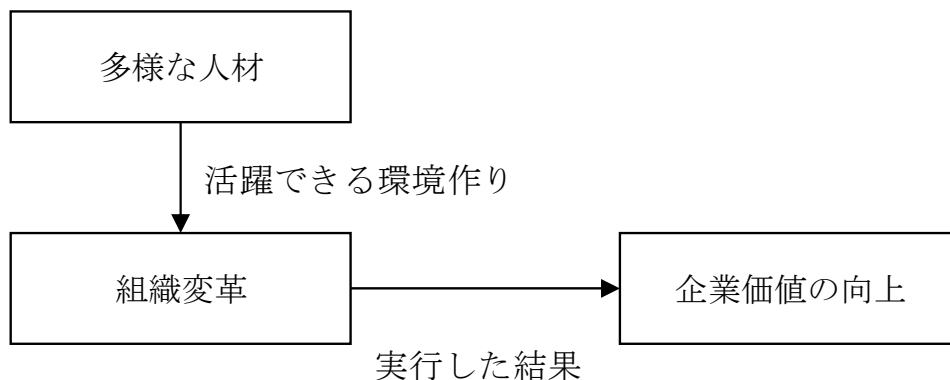


図 5：本稿におけるダイバーシティ・マネジメントの概念図

出所：筆者作成

3. 日本におけるダイバーシティ・マネジメントの現状

本節では、日本におけるダイバーシティ・マネジメントへの取り組み状況を歴史的背景から整理する。その上で、フォルトライン理論の観点から、現状の日本企業のダイバーシティ・マネジメントへの取り組みによって引き起こされ得るコンフリクトについて述べる。

3-1. ダイバーシティ・マネジメントの歴史的背景

尾崎（2017）によると、ダイバーシティは、職場における人権をめぐる問題をはじめとして、社会から意識され始めた。日本における職場での人権は、終戦後の法制定により、差別することは禁じられていた。しかし、実際には、男女の役割分担や部落問題などを含め、暗黙の常識やタブーとして残っていた。そのため、企業で働く女性の多くは、活躍の場を限定され、補助的な役割に属していた。しかし、1969年の日産自動車事件⁴を皮切りに、男女における賃金格差や処遇の違いに対する多くの訴えが起こった。さらに、1981年に国連で「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」が発効し、日本もこれを批准した。それに伴い、国内の法整備が進み、1986年に「男女雇用機会均等法」が施行した（尾崎、2017、pp. 34-37）。その後、1999年には「男女共同参画社会基本法」が施行され、企業において男女の人権を尊重すること

⁴ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「【女性労働】定年・退職年齢の男女格差」
<https://www.jil.go.jp/hanrei/conts/03/14.html>（2023年7月14日アクセス）

が義務化される⁵。これらの背景から、女性の社会進出を政治・法律によって推進させる動きが1980～1990年代に活発であったといえよう。

また、有村（2008）によると、2000年に発足した「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」が、ダイバーシティ・マネジメントの存在を日本社会へ広く知らせた（有村、2008、p. 60）。「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」は、「多様な人材を活かす戦略」がダイバーシティである⁶と掲げ、日本企業にダイバーシティ・マネジメントへ取り組む必要性を周知させた。このとき、上記で述べた法律的な観点での社会情勢が絡み合い、「多様な人材」の中でも女性を主眼におく企業が増えたのだと考える。さらに、2005年からは日本の人口減少が注目⁷され始めた。労働人材の確保という観点からも、女性の採用や活躍への注目が加速されたと推察する。

3-2. 日本におけるダイバーシティ・マネジメントへの取り組み

前節で述べたとおり、女性の社会進出を推進する法整備や労働人口の減少を背景として、ダイバーシティ・マネジメントは広まっていった。しかし、このような歴史的な背景から、女性を対象にした取り組みをダイバーシティ・マネジメントと捉えている企業が日本には多いと考える。例えば、経産省が発表しているダイバーシティ経営100選においても、その傾向はみられる。令和2年度の受賞企業の取り組みとして、女性管理職を対象とした休職制度の導入や、女性活躍推進を目的としたプロジェクトの設立、女性従業員同士の繋がりを強めるための女性従業員のためのネットワークの構築などが紹介されている。さらに、内閣府の男女共同参画局では、女性を中心としたチーム立ち上げによって、新製品を開発した事例の紹介⁸をしている。このように女性への積極的な取り組みは多くの企業で盛んに行われている。また、鈴木（2023）は、ダイバーシティ&インクルージョンに対する認知調査を日本人と中国人を対象に行った。その結果、日本人は積極的にジェンダーの施策へ取り組んでいる企業に対してポジティブな印象を持つことを明らかにした（鈴木、2023、p. 19）。すなわち、女性を対象とした積極的な取り組みが多くの日本企業で行われており、それらの取り組みがダ

⁵ 『日本の人事部』編集部（2022）「ダイバーシティ」日本の人事部
<https://jinjibu.jp/keyword/det1/13/>（2023年7月30日アクセス）

⁶ 文部科学省『「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告書の概要 原点回帰 -ダイバーシティ・マネジメントの方向性-』、p. 1

⁷ 千野雅人（2012）「人口減少社会「元年」は、いつか？」総務省統計局
<https://www.stat.go.jp/info/today/009.html>（2023年7月30日アクセス）

⁸ 内閣府男女共同参画局「女性が中心になって進められた新商品の開発事例」
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/column/clm_01.html（2023年7月14日アクセス）

イバーシティ・マネジメントと認識されている状況にあるといえよう。

ただし、女性に対する取り組み自体は非常に重要である。現代においても、職場における男女格差は残っている。例えば、男女間の賃金格差は縮小傾向にはあるが、諸外国と比較すると国際的に見て依然として大きい状況⁹にある。また、21世紀職業財団のアンケート結果によると、一皮むけるような大きな仕事の経験は、男性に比べて女性は経験なしと答えた割合が高い¹⁰。さらに、令和4年度の内閣府における「男女共同参画社会に関する世論調査」では、約6割が「男性の方が優遇されている」と回答している¹¹（内閣府政府広報室、2023、p.1）。

このような状況の中、男女格差を少しでも埋めるべく、女性を対象とした施策を打つことは非常に重要である。しかし、男女格差を埋めることをダイバーシティ・マネジメントとして捉え、女性を中心とした過度な取り組みを行うことは、従業員内の公平性に疑念を抱かせ、嫉妬や不満を招かせるといったコンフリクトを助長しかねない。よって、次節では、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで生じるコンフリクト、特に女性へ特化した取り組みにおけるコンフリクトについて言及する。

3-3. ダイバーシティによるコンフリクト

第2節でも述べた通り、ダイバーシティ・マネジメントには「多様な人材」が必要不可欠である。しかし、多様な人材と銘打って偏った属性の人たちを集めるとコンフリクトが生じる可能性がある。これを論じたものに、フォルトライン理論がある。フォルトライン理論とは、「年齢、性別や職種などの1以上の属性に基づいて、サブグループに分割する仮説的な分断線（フォルトライン）を定義し、組織構成員の属性による多様性と、組織内の分断やコンフリクトの発生の因果関係」を説明した理論である（Lau and Murnighan, 1998, p. 328）。フォルトラインは、性別、年齢、民族、職能など、複数の属性によってどれくらい強くサブグループに分断されるかを示す。表2にて、フォルトラインの例を示し、説明する。グループ1は、メンバーの属性が全て同じであるため、フォルトラインはない。グループ2は「白人・男性・50代前半・工場長」と「黒人・女性・30代前半・事務職」と2つに大きく分断されてしまう。分断されたグループをサブグループと呼ぶ。グループ3では、国籍・性別・年齢・職能共に

⁹ 内閣府男女共同参画局「男女間賃金格差（我が国の現状）」
https://www.gender.go.jp/research/weekly_data/07.html (2023年7月30日アクセス)

¹⁰ 公益財団法人 21世紀職業財団「子どものいるミレニウム世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」, p.11

¹¹ 「男性の方が優遇されている」と回答したのは59.8%、「平等」と回答したのは31.7%、「女性の方が優遇されている」と回答したのは8.0%、無回答が0.6%である。

多様であり、サブグループが生じにくい。つまり、グループ2のようにフォルトラインが強いと、グループ内にサブグループが発生し、そのサブグループ同士が対立するといったコンフリクトに繋がる。

表 2 フォルトラインの例

グループ No	メンバー1	メンバー2	メンバー3	メンバー4	フォルトラインの強さ
1	白人 男性 20歳 営業	白人 男性 20歳 営業	白人 男性 20歳 営業	白人 男性 20歳 営業	なし
2	白人 男性 50歳 工場長	白人 男性 52歳 工場長	黒人 女性 31歳 事務職	黒人 女性 35歳 事務職	とても強い
3	アメリカ人 女性 20歳 事務職	白人 男性 30歳 管理職	黒人 女性 65歳 経営幹部	アジア系 男性 50歳 エンジニア	とても弱い

出所：Lau and Murnighan (1998) , p. 330 を一部抜粋し、筆者にて修正・変更

さらに、Horwitz and Horwitz (2007)は、性別・国籍・年齢など人口統計的な属性による多様性と組織パフォーマンスには、有意な関係が見られないことを指摘し、Joshi and Roh (2009)は、むしろ組織のパフォーマンスにマイナスの影響をもたらすことを示した。すなわち、女性という性別に特化した多様性を求めると、組織パフォーマンスを低下させる可能性がある。

このように、ダイバーシティ・マネジメントとして、女性を対象に取り組むことは、コンフリクトの発生や組織パフォーマンスの低下に繋がる可能性があることを示唆する。しかし、前節でも述べたように、日本では女性という属性に注力している傾向が

ある。特に、女性に特化した取り組みは、女性のサブグループとそれ以外の性¹²のサブグループの間に対立を引き起こしかねない。例えば、女性を優遇しているとして、女性以外のグループが、不公平な扱いを受けたと感じ、女性グループを敵視するなどが考えられる。また、女性側も積極的な昇進など過剰な評価を受けることに疑問を抱き、女性以外のグループでないと適切な評価されないといった不満を生みかねない。結果として、従業員同士のコンフリクトに繋がる可能性がある。ただし、いかなる施策であっても、コンフリクトは多少なりとも発生し得るものである。完全に取り除くことは難しいため、コンフリクトの低減という観点から、先行研究のレビューを通して次節で言及する。

4. コンフリクト低減に関する先行研究のレビュー

鈴木（2004）によると、コンフリクト発生時の対処方法としては、米国型モデルが基本となる。米国型モデルでは、①回避、②交渉、③調停、④仲裁、⑤訴訟、⑥闘争・戦争の6つが基本的な対処方法となる。①回避とは、コンフリクトの存在を認めない、あるいは否定することである。また、コンフリクトが発生している相手とのコミュニケーションを先送りにすることも含まれる。②交渉とは、コンフリクトの関係にある相手と、自分の気持ちや利益を満足させる目的で対話を行うことである。③調停と④仲裁は、第三者に介入してもらうことである。③調停は、話し合いの場に第三者が同席し、当事者同士で問題解決するためのサポートをする。④仲裁は、第三者が当事者に個別で話を聞き、解決策（和解案）を提示する。⑤訴訟とは、コンフリクトを裁判所に持ち込み、法律的手続きに基づいて判決を下すことを意味する。⑥闘争・戦争では、暴力や脅迫といった強硬的な形で意見を押し通すことを指す。鈴木（2004）は、米国型モデルにおいて、効果的なコンフリクトへの対処方法は、②交渉および③調停であると述べている（鈴木、2004、pp. 46-54）。なぜなら、当事者同士が対話によって問題解決を図ることは、両者の納得や合意が得られるプロセスを経た上で解決策に至ることになり、コンフリクトの低減に繋がるからである。図6に米国型モデルの概要を記載する。

¹² 戸籍性および性自認が女性である人たちを「女性」と表記。戸籍性が女性でも、性自認が女性以外や無性、不定な人たち、また、性自認に関わらず、戸籍性が男性の人たちを「それ以外の性」または「女性以外の性」と表記。本稿では、女性に着目した議論としているため、このような表記とする。また、本稿で記述している「女性」と「それ以外の性（女性以外の性）」とは、ここで示した定義を意味する。

対処方法					
回避	交渉	調停	仲裁	訴訟	闘争・戦争
問題解決を避ける	当事者同士で対話する	第三者を交えて当事者同士で問題解決を図る	第三者が問題解決案を提示する	裁判で結論付ける	強硬的な対応で意見を押し通す

図 6 コンフリクト対処方法に関する米国型モデル

出所：筆者作成

また、Thomas (1976) が示した、コンフリクトの解決に向けた対処行動を分類した二重関心モデルも代表的である。二重関心モデルとは、「相手への配慮」と「自分への配慮」を軸とした二次元において、高低の強さの違いにより、①強制、②服従、③回避、④妥協、⑤協調の5つに分類している。①強制とは、力によって相手を押さえつけ、自身の意見を押し通すことを指す。②服従とは、相手の意見は満たすも、自分は不本意な状況になることをいう。③回避とは、問題解決を後回しにしたり、避けたりすることである。④妥協とは、互いに半分ずつ痛みを分かち合う形で解決させることであり、⑤協調は、相手も自分も満足した形で解決させることを意味する¹³。ここで、④妥協と⑤協働は、自分と相手との折衷策を取っているように見える点では同一である。しかし、鈴木 (2004) によると、解決策に至るまでに「十分な話し合い」を

¹³ 強制、服従、回避、妥協、協調の説明は、鈴木 (2008) の pp. 35-45 を参考に記載している。

したかどうかの違いとなる（鈴木、2004、p.63）。十分な話し合いを経て解決に至る「協調」が、コンフリクト低減に向けて最も効果的な解決アプローチとなる。図7に二重関心モデルを示す。

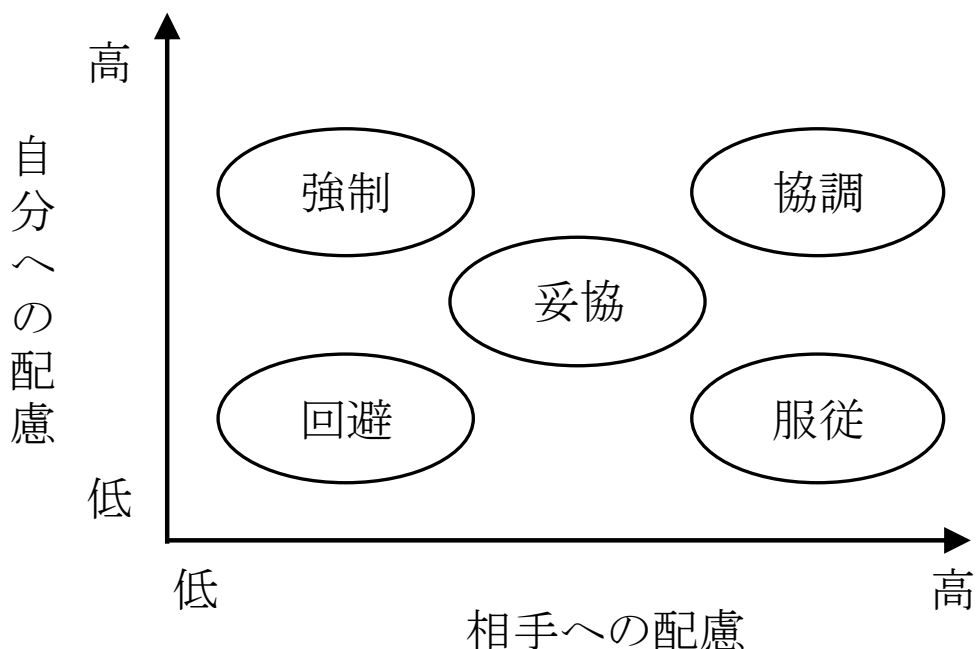


図7 二重関心モデル

出所：Thomas（1976）を基に筆者一部修正

上記にて、コンフリクトを低減に向けたアプローチに関する先行研究のレビューを行った。いずれの先行研究においても、「十分な対話」がコンフリクト低減には重要であることが分かった。しかし、この「十分な対話」は個人対個人という2者を想定したものになっている。企業活動において、組織での活動が起因となって、従業員同士の対立を生じさせている場合のコンフリクト低減アプローチについては明らかになっていない。また、第3節で示した通り、日本の企業は女性の活躍を促進するダイバーシティ・マネジメントに注力している傾向があるが、その結果として従業員同士のコンフリクトを生じさせている可能性がある。これらを踏まえ、本稿では以下をリサーチクエスチョンとする。

RQ：女性活躍を重視したダイバーシティ・マネジメントの施策によって生じるコンフリクトを低減させるための組織的な取り組みにおける要点とは、どのようなものか。

このリサーチクエスチョンに取り組む意義は二つある。第一に、学術的な面として、先行研究では主に個人同士のコンフリクト低減に焦点を当てていた。しかし、企業活動によって従業員同士のコンフリクトが生じる可能性があることを第3節で示した。この場合、従業員同士が十分な対話をして、コンフリクトの解決や低減には繋がりにくいことが推察される。そのため、組織内のコンフリクト低減に向けた企業としての取り組みを示すことは、学術的貢献に繋がるといえよう。また、第二に、実務的な面として、日本の企業へコンフリクトを低減させながらダイバーシティ・マネジメントへ取り組む方法に一助を与える。特に、経営者やダイバーシティ・マネジメントを担当している部門においては、今後の取り組み方の参考になるだろう。また、コンフリクトを低減させることで組織パフォーマンスの向上に繋がりと、結果、企業価値の向上に寄与することが期待される。

次節では、先述したリサーチクエスチョンに対して事例調査を用いて考察する。

5. 事例調査に基づく考察

本稿では、アビームコンサルティング株式会社¹⁴を事例調査の対象として取り上げる。本企業は、表3の会社概要に示す通り、日本に本社を持ち、設立は1981年で、総合コンサルティングを事業としている。また、売上高は1,000億を超え、従業員数は7,500名程の企業規模である¹⁵。本企業は、ダイバーシティ・マネジメントへ先進的に取り組んでいる日本企業であることを勘案し、事例調査の対象とした。

5-1では、本企業において女性という属性によって生じ得るコンフリクトを低減させている制度や活動について説明する。続く、5-2では、本企業がこのような先進的な取り組みを行う上での要点について、組織変革とコンフリクト低減の観点から考察する。

¹⁴ 本企業の略称はアビームであり、本稿においてもこれ以降で企業名を述べる際には略称を使用する。

¹⁵ アビームコンサルティング株式会社、<https://www.abeam.com/cn/ja> (2023年7月31日アクセス)

表 3 アビームコンサルティング株式会社の会社概要

企業名	アビームコンサルティング株式会社
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-4-1 丸の内永楽ビルディング
設立年月日	1981年4月1日
事業内容	マネジメントコンサルティング (経営診断・戦略立案・M&A・アライアンス) ビジネスプロセスコンサルティング (業務改革・組織改革・アウトソーシング) IT コンサルティング (IT 戦略・企画立案・システム開発・パッケージ導入・保守) アウトソーシング
売上高	2023年3月期 1,217億円 2022年3月期 991億円 2021年3月期 906億円
従業員数	7,523名(2023年4月1日時点 連結)

出所：アビームコンサルティング株式会社 HP を基に筆者作成

5-1. コンフリクト低減の制度

本企業において、女性という属性の強調を緩和させ、コンフリクトの低減に繋がっている特徴的な制度を説明する。まず、「短日勤務制度」が挙げられる。この制度では、介護や育児といった理由に限らず、週3または週4日の勤務を認められている¹⁶。一般的な短時間勤務制度では、介護や育児など限定された理由でしか利用できない。また、短時間勤務制度は女性の利用率が高い¹⁷ため、女性が利用する制度だと無意識かつ暗黙的に捉えられている傾向があると推察する。それゆえ、女性の働きやすさを促進させる制度と認識され、主な制度利用者である女性に対し、女性以外の性の人たちが不公平さを感じる可能性がある。しかし、本企業では制度の用途を拡張させることで、対象者を全従業員へと拡大させている。ジェンダーレスな制度へと昇華させることで、

¹⁶ アビームコンサルティング株式会社が2020年12月10日に発表したプレスリリースを参照。
<https://www.abeam.com/jp/ja/about/news/20201210> (2023年8月6日アクセス)

¹⁷ 雇用環境・均等局雇用機会均等課(2022)『令和3年度雇用均等基本調査』の結果概要」厚生労働省, p. 31にて、2021年度における短時間勤務制度への女性の利用率は94.4%に対し、男性の利用率は2.0%である。

従業員間のコンフリクトを低減させているといえよう。また、「産育休取得者向けキャリア支援プログラム¹⁸」や、「育児休業者向け復職サポートセミナー¹⁹」という制度も設けているが、いずれもジェンダーに関係なく利用できる。これらは女性が主な利用者となりがちな産前産後休業（以下、産休と表記）や、育児休業²⁰（以下、育休と表記）に関する制度であるが、「ジェンダーに関わらず」という明確な文章を用いて発信し、全従業員が対象であることを周知させている。こうした取り組みにより、女性特有の制度という固定概念を払拭させ、上記の制度利用者と非利用者とのコンフリクトが減少していると考えられる。実際に、本企業における男性の育休取得率は 49.2%、男性の育休平均取得日数は 97 日²¹と高い数字を実現しており、ジェンダーに関係なく、従業員が制度を利用していることが分かる。このように産休や育休は、女性のための制度ではなく、全従業員のための制度だと認知および使用されていることから、従業員間のコンフリクト低減に繋がっていると考えられる。

さらに、本企業では「メンター制度」を導入している。これは、所属部署の上位者とは異なる部署にて、類似の経験を持つ従業員と面談できる制度である²²。本企業では、従業員のプライベートも含めた経験値をキーワードで可視化し、類似経験を持つ従業員同士をマッチングさせている。この「メンター制度」と類似している一般的な制度に「ブラザー・シスター制度」²³がある。しかし、本企業では、ジェンダーに関わらず利用できる「メンター制度」を導入しており、従業員同士のマッチングに性別のフィルターを掛けていない。「ブラザー・シスター制度」のように性別をもとに組み分けると、女性同士または男性同士とが強く結びつくため、3-3 で述べたフォルトライン理論におけるサブグループが組織内で生じやすくなる。男女別のサブグループの発生により、従業員同士が対立する構造を作ってしまう可能性がある。また、男性や女性といった二元論的な組み分けは、トランスジェンダーなどからの抵抗感を招きかねない。しかし、本企業では「短日勤務制度」などと同様に、ジェンダーレスな制度と

¹⁸ ジェンダーに関わらず休業取得者を対象とし、所属部署の上位者と「懐妊報告後」「休業前」「復職前」「復職後」のタイミングで面談を実施。休業取得者がキャリアを自ら考え、上位者がその活動をサポートするプログラムのこと。

¹⁹ ジェンダーに関わらず、育児休業中の従業員に対して、外部講師による仕事と育児のコツを伝えるセミナー、育児休業を取得したことのある先輩従業員との座談会、そして育児休業中の従業員同士の交流会を定期的実施する活動のこと。

²⁰ 一般社団法人 日本経済団体連合会（2023）『「男性の家事・育児」に関するアンケート調査結果』の p.5 にて、2022 年における男性の育児休業取得率は 47.5%に対し、女性の取得率は 96.4%であった。

²¹ 2023 年 3 月末時点での結果。

²² 日経転職版「アビームコンサルティング」日経 HR
<https://career.nikkei.com/special/abeam/>（2023 年 8 月 6 日アクセス）

²³ ブラザー・シスター制度とは、若手従業員と同性の先輩従業員とがペアを組むことで、仕事やプライベートの悩みなどを相談できる制度のこと。本定義は、日経 CNBC（2018）「女性社員の離職率低下 日清食品のシスター制度とは」日本経済新聞の記事を参考に記載した。

してメンター制度を導入しているため、従業員間のコンフリクトの低減に繋がるのではないかと考える。

また、上記のような制度だけでなく、コンフリクト低減に繋がる配慮や活動も行っている。例えば、産休や育休の対象者に対して、図8の上部に表記されているように「女性」「男性」といった性別による表現を使っていない。本企業では、同性パートナーをもつ従業員にも、配偶者をもつ従業員と同様の人事制度を適応している²⁴ため、このような表記はLGBTQ+当事者への配慮と捉えることができる。表記という些細な点であっても、細やかな配慮によって、従業員内のLGBTQ+当事者が抱えているかもしれない不満を解消させていると推察する。さらに、本企業では、LGBTQ+当事者に対する活動²⁵も積極的に行っている。これも上記の配慮と同様、見過ごされやすいマイノリティの意見をくみ取ることで、従業員間の不公平さやコンフリクトを低減させていると考える。例えば、虹色ダイバーシティ（2016）のアンケートによれば、LGBTQ+当事者の多くが福利厚生などで配慮を望んでいるものの、現実には何の対応もない²⁶と回答している（虹色ダイバーシティ、2016、pp. 38-39）。しかし、本企業では福利厚生の対象範囲を拡充させるだけでなく、先述した細やかな配慮や、社内外の専用窓口・LGBTQ+当事者インタビューなどを通じた当事者の声の取り入れなどによって、他の従業員とも共感しやすい方法で当事者の希望を施策に反映させることで、コンフリクトを低減させているのではないかと推察する。

²⁴ 東京レインボープライド2023「アビームコンサルティング株式会社」TOKYO RAINBOW PRIDE
<https://tokyorainbowpride.com/sponsor/abeam006/>（2023年8月6日アクセス）

²⁵ LGBT基礎知識の動画、用語集の作成、社内ガイドラインの策定、当事者インタビューの公開、社内インタビューの実施と結果の公開、Allyコミュニティの形成、社内外の専用相談窓口などを行っている。

²⁶ LGBTへの施策として、LGBその他の73.2%は「福利厚生での同性パートナーの配偶者扱い」を希望し、Tの70.4%は「性同一性障がいを含むトランスジェンダーの従業員への配慮」を希望している。一方で、LGBTへの施策の現実としては、LGBその他の50.8%およびTの40.7%が「性的マイノリティに関して、何の対応もない」と回答している。

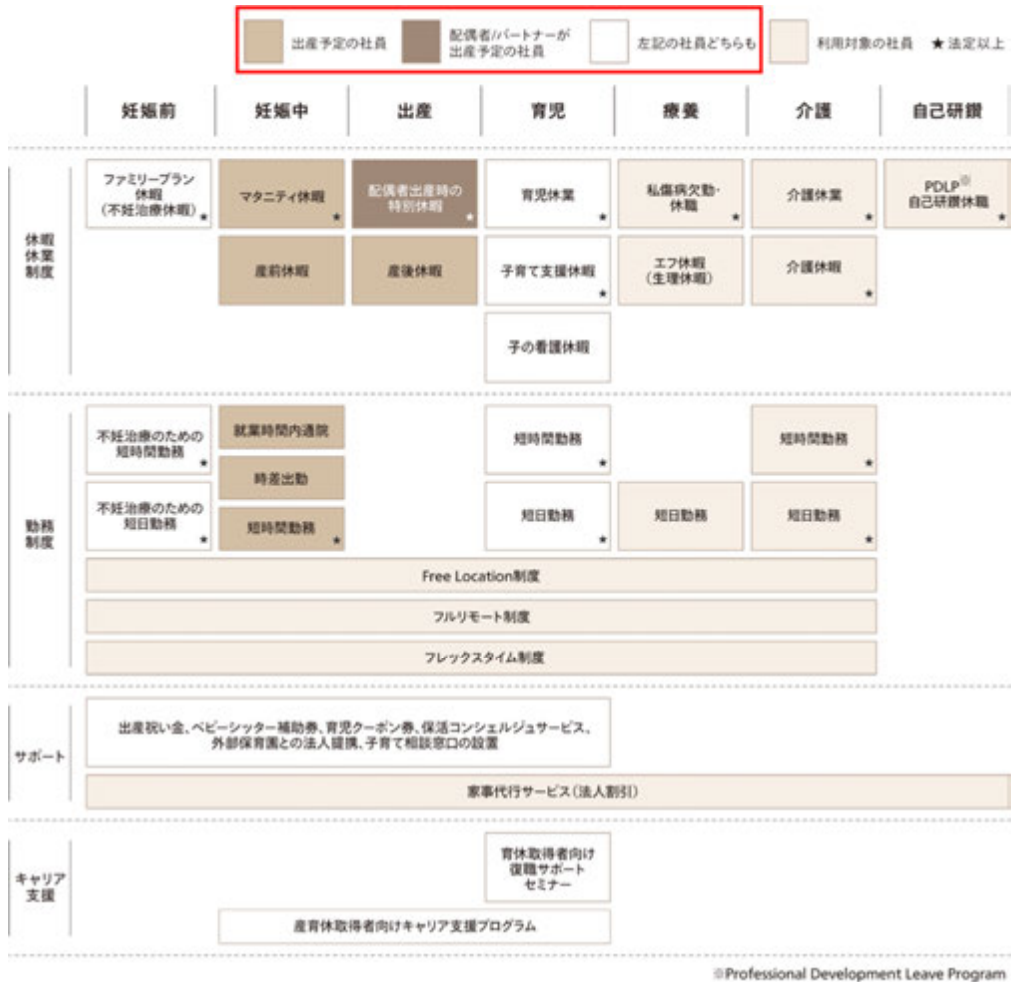


図 8 各種制度における対象者の表記

出所：アビームコンサルティング株式会社 HP を基に筆者一部修正

このように、上記で示した制度などは、女性のみを対象としていないことが分かる。すなわち、従業員から女性優遇していると捉えられず、全ジェンダーにおけるコンフリクトが低減しているといえる。また、これらの制度などは模倣しやすい。例えば、シスター制度からメンター制度へ変更する、LGBTQ+当事者へ配慮した表記を真似するなどである。しかし、制度や活動を断片的に捉え、模倣によるダイバーシティ・マネジメントは一過性になり得る。第2節で述べた通り、ダイバーシティ・マネジメントは「組織変革」が重要である。制度や活動の模倣だけでは「組織改革」とは言い難い。ゆえに、ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革の実行ステップを援用し、本企業のような先進的な取り組みを行う際の要点について次節で考察する。

5-2. コンフリクト低減に関する考察

第2節にて、ダイバーシティ・マネジメントには「組織変革」が重要と述べた。ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革の実行ステップは谷口（2005）によってまとめられており、そのステップを以下に示す²⁷（谷口、2005、p. 289）。

- (1) 経営層のコミットメント
- (2) ビジョンとゴールの設定
- (3) データを収集し、従業員に開示
- (4) 小さなユニットで実行
- (5) 既存システムの変容²⁸
- (6) タスクフォースとラウンドテーブルの活用
- (7) 測定と評価
- (8) 継続

この実行ステップに即して、本企業の取り組みを整理する。本企業ではCWO²⁹を設置しており、CWOの岩井かおり氏（以下、岩井氏と表記）は、ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みについて社内外へ積極的に発信し、主体的に関わっている。例えば、本企業のホームページには「CWO メッセージ」として、岩井氏が自身の顔写真と共に、取り組みを推進させていく意思を明確に述べた文章が掲載されている。さらに、基本理念として「多様な個人の尊重」を掲げ、明示している。また、様々なメディアにおいては、ダイバーシティに関して岩井氏の考え³⁰や決意³¹、目指す姿³²について発言しており、経営層という立場から積極的な発信や行動をすることで、主体的に取り組みを推進していることが分かる。これは、実行ステップの(1)経営層のコミットメントおよび(2)ビジョンとゴールの設定に該当するといえよう。さらに、本企業では年1回の

²⁷ 谷口（2005）が述べていた各ステップについて、本稿では要約して記載している。

²⁸ 変容すべき既存システムの例として「業務スケジュールと労働環境」「採用」「業務評価」「福利厚生」「訓練・能力開発」「昇進」を挙げている。

²⁹ 本企業では、Chief Workstyle Innovation Officer の略で、ワークスタイル変革の最高責任者である。

³⁰ ダイヤモンド・オンラインの「ダイバーシティの真の目的は組織のパフォーマンス向上やイノベーション」において、「ダイバーシティとは、単に男女の比率を近づけて機会平等を図るというだけでなく、そこから生まれた多様性が新しい可能性やイノベーションの源泉になるという側面があることを、私の立場からしっかり伝えていかなくてはならないと考えています。」と発言している。

³¹ 一般社団法人 work with Pride の「経営者宣言」にて、「Abeam Consulting は社員一人一人が互いに個性を尊重・刺激しあえる。自分らしく挑戦し、成長を続けられる。そんな会社であり続けます！」と宣言している。

³² 中道薫（2021）の取材にて、「目指しているのは、ダイバーシティそのものを私たちの強みに変えていくこと」と発言している。

社内アンケートを実施しており、フリーコメントも含めて岩井氏が全て確認した上で、報告書と活動計画をまとめ、課題の捉え方や課題解決に向けたアクションプランについて全社へ配信している。この取り組みは、実行ステップにおける(3)データを収集し、従業員に開示および(7)測定と評価に該当するであろう。

このようなダイバーシティ・マネジメントの取り組みを推進するため、本企業では、図9で示すようにCWO直轄にて活動チームを設置している。このチームは、全社へ発信される募集を見て、自発的に参画した有志のメンバーで構成されている³³。この推進体制は、実行ステップの(4)小さなユニットで実行と、(6)タスクフォースとラウンドテーブルの活用におけるタスクフォースに該当しているだろう。ここで、ラウンドテーブルとしては、「カウンセリング制度」によって補っていると考える。本企業における「カウンセリング制度」とは、所属部署の上位層（管理職）がカウンセラーとなり、中長期的な視点から従業員のキャリア構築をサポートする制度である。図10にて、「カウンセリング制度」の概要を示す。従業員は、普段の業務ではプロジェクト上位



図9 アビームコンサルティング株式会社におけるダイバーシティに関する推進体制

出所：アビームコンサルティング株式会社 HP を基に筆者一部修正

³³ キャリコネニュース編集部（2021）「アビームコンサルティングが推進する『Biz Athlete Workstyle 3.0』とは何か？推進役の岩井かおりさんに聞く」における岩井氏の発言を参考にした。

者から指示やサポートを受けるのだが、カウンセラーはプロジェクト業務と切り分けた存在であるため、業務上言いにくいことをカウンセラーに相談するといった機能も担っている。また、従業員から相談を受けたカウンセラーは、話を聞くだけでなく、必要に応じて具体的なアクションを起こす³⁴。すなわち、困りごとや不満が生じた際、全従業員には相談できる相手が存在し、かつ、その解決に向けてアクションを起こす仕組みが整っているといえる。この「カウンセリング制度」が、ラウンドテーブルの役割になっていると考える。

また、5-1 で述べた様々な制度や活動が、実行ステップの(5)既存システムの変容を意味し、本節でこれまで述べてきた全ての取り組みを、(8)継続させているのだろう。その結果、組織変革を起こし、先進的なダイバーシティ・マネジメントの取り組みに繋がっていると考える。表4にて、ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革の実行ステップと本企業における取り組みについて整理する。

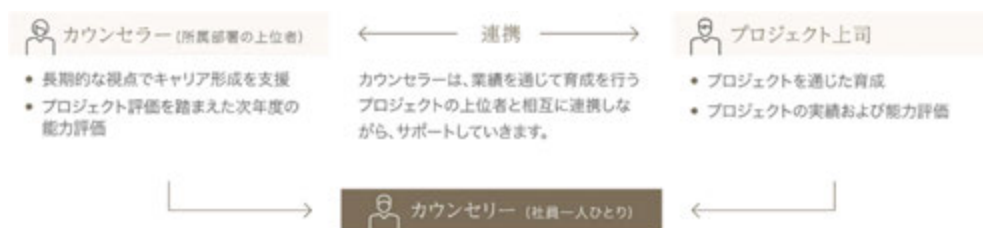


図 10 カウンセリング制度の概要

出所：アビームコンサルティング株式会社 HP

³⁴ アビームコンサルティング株式会社 HP の「カウンセラー×カウンセラー対談」の対談動画において、カウンセラー（従業員）が「仕事の進め方に悩んでいることをカウンセラーへと相談したところ、翌週からプロジェクト上位者が日次で打合せを増やすなどの具体的なアクションを取っていただけるようになった」という発言を参考にした。

表 4 ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革の実行ステップと取り組み内容

実行ステップ	アビームの取り組み内容
(1) 経営層のコミットメント	経営層の考えや決意を明確な言葉や文章で社内外へ発信し、主体的に活動に関わる
(2) ビジョンとゴールの設定	ダイバーシティ・マネジメントによって目指す姿を経営層自らが掲げ、社内外へ発信する
(3) データを収集し、従業員に開示	定期的に社内アンケートを実施し、結果を全社へ発信する
(4) 小さなユニットで実行	CWO 直轄に推進チームを設置し、有志のメンバーにて実行する
(5) 既存システムの変容	労働環境や福利厚生に関する制度や活動といった既存システムをジェンダーレスなどのシステムへと昇華させる
(6) タスクフォースとラウンドテーブルの活用	CWO 直轄の推進チームを設置し、カウンセリング制度を活用する
(7) 測定と評価	経営層自らがアンケートを確認し、活動の報告書や今後の計画に繋げる
(8) 継続	(1)～(7)を実行し続ける

出所：筆者作成

ここまでで、組織変革の実行ステップに即して本企業の整理を行った。ここからは、この整理を踏まえ、コンフリクト低減の観点から深堀をする。

本企業の事例を通して筆者が注目したのは「経営層の積極的な介入」「従業員の自発性の活用」「ラウンドテーブルの活用」の3つである。企業がダイバーシティ・マネジメントとして、どのような取り組みを行っても、従業員間のコンフリクトを一切生じさせないということは避けられない。しかし、生じたコンフリクトに対して、経営層が主体的に介入し、迅速で力強い判断と行動をすることは低減に繋がると考える。また、その意思を常に示し続けることは、従業員の安心感にも繋がるだろう。つまり、「経営層の積極的な介入」は、従業員間のコンフリクト発生時における迅速かつ早期の解決と、従業員の不安や不満を軽減する効果がある。しかし、経営層が取り組み全てを牛耳ると、従業員はダイバーシティ・マネジメントの取り組みへ受け身になり、

やらされ感を抱かせてしまいかねない。この点について、本企業では、推進チームを有志で構成しているため、メンバーは自分事として活動を捉え、自身の周囲で起きているコンフリクトに気づいて対応する環境が整っているといえる。こうした「従業員の自発性の活用」によって、従業員同士でのコンフリクトへの対応が実現できているのだと考える。ただ、経営層と有志の従業員だけでダイバーシティ・マネジメントを推進していくと、一部の従業員にとっては、不公平さや不満を抱かせる取り組みになる可能性がある。例えば、“女性”と“男性”³⁵の働きやすさ促進に向けて、育休などの福利厚生の制度を拡充させた場合、LGBTQ+当事者は対象外にされていると感じ、不公平さや不満を抱くなどである。さらに、それを打ち明ける場がないという課題も考えられる。この点に関して、本企業では「カウンセリング制度」を通して、上位層とフラットな意見交換の場を設けている。これは「ラウンドテーブルの活用」と見ることができ、全従業員が意見を出せる場を会社の仕組みとして設ける、かつ、上位層がその意見に対して素早い対応を行うことで、コンフリクトはより低減していくと考える。また、第4節にて、コンフリクト低減には「十分な話し合い」が必要だと述べた。従業員は、カウンセラーを通じた「十分な話し合い」を経るため、会社のダイバーシティ・マネジメントへの取り組みに納得や理解ができるだろう。

このように本企業の事例を通して、コンフリクト低減に向けては、「経営層の積極的な介入」「従業員の自発性の活用」「ラウンドテーブルの活用」が要点であることを考察した。

6. 結論

本稿では、ダイバーシティ・マネジメントへ取り組む際に生じ得るコンフリクトについて、事例調査を通じて低減の観点から考察をした。第2節で述べたようにダイバーシティ・マネジメントは、「多様な人材」が活躍できるよう「組織変革」を必要とするが、日本企業は現状、「多様な人材」の中の一つの属性である「女性」に注力し、取り組んでいる傾向があることを第3節で指摘した。また、同節において、女性という性別に焦点を当てた企業としての取り組みが、従業員同士のコンフリクトを引き起こす可能性があることも明らかにした。しかし、企業としての取り組みによってコンフ

³⁵ ここでの“女性”と“男性”は、戸籍性および性自認が女性と男性、かつ、異性愛者の人たちを指す。脚注12で定義した、「女性」と「それ以外の性（女性以外の性）」に対して、ここでは性的指向も限定した人たちを意味し、本稿で述べてきた定義との違いを示すために“女性”と“男性”と表記している。

リクトを抱えた当事者同士が対話をしても、解決が難しいことを第4節で述べた。そこで、ダイバーシティ・マネジメントへ先進的に取り組んでいる企業の事例を取り上げ、コンフリクトを低減させている制度および取り組む際の要点について第5節で考察した。この考察を通して、「経営層の積極的な介入」「従業員の自発性の活用」「ラウンドテーブルの活用」の3つがコンフリクト低減の要点であることを述べた。特に、「経営層の積極的な介入」は、ダイバーシティ・マネジメントを推進する上での起点となる。しかし、木下（2023）は、図11に示すように約8割のビジネスパーソンが、経営層の積極的な介入を実感していないことを明らかにしている（木下、2023、p. 190）。

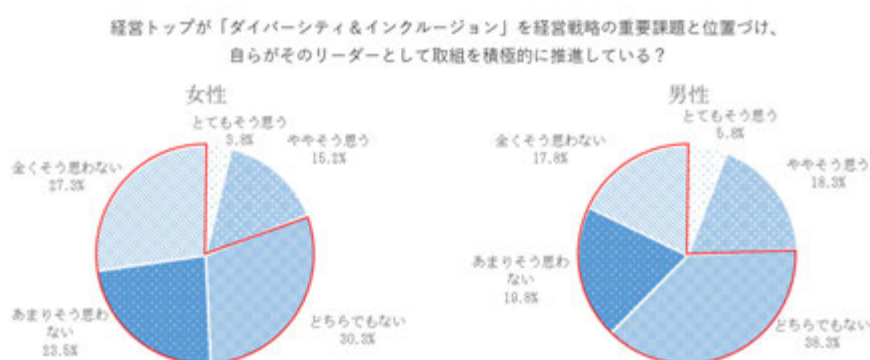


図 11 経営層の積極的な介入に関するビジネスパーソンの意識

出所：木下（2023）, p. 190 を基に筆者一部修正

このため、まずは経営層がダイバーシティ・マネジメントの重要性を認識し、その意思を明確に示す必要がある。その上で、「従業員の自発性の活用」や「ラウンドテーブルの活用」に即するアプローチを導入することで、従業員同士のコンフリクト低減を考慮したダイバーシティ・マネジメントの実現になり得よう。

このように本稿で示した3つの要点は、ダイバーシティ・マネジメントの実践における示唆となるだろう。しかし、本稿にはいくつかの限界が存在する。まず、本稿では1つの企業を取り上げた事例調査に基づいているため、本稿で言及したコンフリクト低減の制度や取り組みの要点は、この企業にしか適用できないかもしれない。また、一般的な結果を得るためには、様々な組織や業界などでさらなる事例やデータの収集が必要であり、今後の研究課題といえる。このような限界はあるが、本稿を通して、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む日本企業の一助になることを期待する。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究所の福田先生には、熱心なご指導と助言を賜りました。先生のご支援がなければ、この研究を完成させることはできなかつたと、心から感謝しております。また、同級生の皆様とは、長い学びの道のりで、苦楽を共にしてきました。皆さんと共に学び合い、議論を交わし、お互いを励まし合うことで、研究をここまで達成させることができました。一緒に学び、成長できたことは、非常に貴重で幸せな経験です。これから先も、良き友人として共に歩んでいけることを願っております。最後に、心からの感謝を込めて、謝辞をさせていただきます。ありがとうございました。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Horwitz, S. K. and Horwitz, I. B. (2007) “The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography” , *Journal of management*, Vol.33, No.6, pp.987-1015
- [2] Joshi, A. and Roh, H. (2009) “The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review” , *Academy of management journal*, Vol.52, No.3, pp.599-627
- [3] Lau, D. C. and Murnighan, J. K. (1998) “Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups” , *The Academy of Management Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 325-340
- [4] Thomas, K. W. (1976) “Conflict and conflict management” , bi MD Dunnette (Ed)., *Handbook of industrial and nrganizational psychology*, pp. 889-935
- [5] 荒金雅子(2020) 『ダイバーシティ&インクルージョン経営』日本規格協会
- [6] 有村貞則(2008) 「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』5, pp.55-70
- [7] 一小路武安(2016) 「日本におけるダイバーシティ概念の社会的受容-新聞記事データの分析から-」『経営論集』88, pp.29-42
- [8] 一般社団法人 日本経済団体連合会(2023) 『『男性の家事・育児』に関するアンケート調査結果』
- [9] 乾友彦・中室牧子・枝村一磨・小沢潤子(2014) 「企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動」独立行政法人経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 14, pp.1-22

- [10] 井上健太郎(2006)「ダイバーシティー・マネジメント」日経 XTECH, 2月号
- [11] 尾崎俊哉(2017)『ダイバーシティー・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
- [12] 木谷宏(2015)「人的資源管理論の限界と「社会的報酬」に基づく人事管理の再構築 -ポスト成果主義と人材多様性に向けて-」『麗澤大学大学院 博士学位論文』
- [13] 木下明子(2023)『図解!ダイバーシティーの教科書』株式会社プレジデント社
- [14] 熊田ふみ子(2022)「多様化した組織のマネジメント-フォールトライン理論による考察-」『筑波大学審査学位論文(博士)』
- [15] 経済産業政策局 経済社会政策室(2020)「ダイバーシティー 2.0 一歩先の競争戦略へ」経済産業省
- [16] 公益財団法人 21世紀職業財団「子どものいるミレニアム世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」
- [17] 雇用環境・均等局雇用機会均等課(2022)『令和3年度雇用均等基本調査』の結果概要」厚生労働省
- [18] 鈴木達也(2023)『女性優遇≠ダイバーシティー』幻冬舎メディアコンサルティング
- [19] 鈴木有香(2004)『交渉とミディエーション 協調的問題解決のためのコミュニケーション』三修社
- [20] 鈴木有香(2008)『コンフリクト・マネジメント入門 人と協調し創造的に解決する交渉術』自由国民社
- [21] 谷口真美(2005)『ダイバーシティー・マネジメント-多様性をいかす組織-』白桃書房
- [22] 團泰雄(2019)「ダイバーシティー・マネジメント」開本浩矢『組織行動論』, pp. 225-240, 中央経済社
- [23] 特定非営利活動法人 虹色ダイバーシティー(2016)「LGBTに関する職場環境アンケート 2016」
- [24] 内閣府政府広報室(2023)『男女共同参画社会に関する世論調査』の概要」内閣府
- [25] 内藤知加恵(2014)「フォールトラインに関するレビューと一考察」『商学研究科紀要』79, pp. 103-125
- [26] 中西哲(2020)「ダイバーシティー・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= JOURNAL OF ATOMI UNIVERSITY FACULTY OF MANAGEMENT』30, pp. 57-73

- [27] 中村豊(2017)「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷および意義」『高千穂論叢』52, 1, pp.53-84
- [28] 日経 CNBC(2018)「女性社員の離職率低下 日清食品のシスター制度とは」日本経済新聞
- [29] 『日本の人事部』編集部(2020)『日本の人事部 人事白書 2020』株式会社 HR ビジョン
- [30] 『日本の人事部』編集部(2023)『日本の人事部 人事白書 2023』株式会社 HR ビジョン
- [31] 羽生祥子(2022)『SDGs、ESG 経営に必見！多様性って何ですか？』日経 BP
- [32] 文部科学省「『日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会』報告書の概要 原点回帰 -ダイバーシティ・マネジメントの方向性-」
- [33] 八木規子(2016)「フォールト・ライン理論の視点化から読み解く日米のダイバーシティ・マネジメント研究にみられる相違：今後の日本のダイバーシティ・マネジメント研究の方向性を探る」『聖学院大学論叢』第 28 巻第 2 号, 75-89
- [34] 脇夕希子(2009a)「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」『大阪市立大学大学院 経営学研究科 博士論文』
- [35] 脇夕希子(2009b)「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる効果 -雇用者のリテンションを中心に-」『阪南論集. 社会科学編』45, pp. 91-101

引用ホームページ

- [1] アビームコンサルティング株式会社
<https://www.abeam.com/cn/ja>(2023 年 7 月 31 日アクセス)
- [2] 一般社団法人 work with Pride 「経営者宣言」
<https://workwithpride.jp/seminar/statement/>(2023 年 8 月 7 日アクセス)
- [3] 経済産業省
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>(2023 年 7 月 7 日アクセス)
- [4] ダイヤモンド・オンライン「ダイバーシティの真の目的は組織のパフォーマンス向上やイノベーション」ダイヤモンド社
<https://diamond.jp/articles/-/311169>(2023 年 8 月 7 日アクセス)
- [5] キャリコネニュース編集部 (2021)「アビームコンサルティングが推進する『Biz

- Athlete Workstyle 3.0』とは何か？推進役の岩井かおりさんに聞く」キャリアコネニュース
<https://news.careerconnection.jp/interview/113371/>(2023年8月7日アクセス)
- [6] 千野雅人(2012)「人口減少社会「元年」は、いつか？」総務省統計局
<https://www.stat.go.jp/info/today/009.html>(2023年7月30日アクセス)
- [7] 東京レインボープライド2023「アビームコンサルティング株式会社」TOKYO RAINBOW PRIDE
<https://tokyorainbowpride.com/sponsor/abeam006/>(2023年8月6日アクセス)
- [8] 独立行政法人労働政策研究・研修機構「【女性労働】定年・退職年齢の男女格差」
<https://www.jil.go.jp/hanrei/conts/03/14.html>(2023年7月14日アクセス)
- [9] 内閣府男女共同参画局「女性が中心になって進められた新商品の開発事例」
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/column/clm_01.html(2023年7月14日アクセス)
- [10] 内閣府男女共同参画局「男女間賃金格差（我が国の現状）」
https://www.gender.go.jp/research/weekly_data/07.html(2023年7月30日アクセス)
- [11] 中道薫(2021)「【平均90日】アビームの男性育休取得率が4.5倍に伸びたワケ」NewsPicks
<https://newspicks.com/news/5945001/body/>(2023年8月7日アクセス)
- [12] 日経 xwoman 編集部(2023)「『多様性の推進企業で働きたい』男女とも7割と高い理由」日経 xwoman
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00422/050900013/>(2023年8月16日アクセス)
- [13] 日経転職版「アビームコンサルティング」日経 HR
<https://career.nikkei.com/special/abeam/>(2023年8月6日アクセス)
- [14] 『日本の人事部』編集部(2022)「ダイバーシティ」日本の人事部
<https://jinjibu.jp/keyword/det1/13/>(2023年7月30日アクセス)