

博士学位論文

(内容の要旨及び論文審査の結果の要旨)

KYAWT KYAWT WIN

氏名	チョ ヨ ウィン
学位の種類	博士 (経営情報科学)
学位記番号	博 甲 第 42 号
学位授与	令和 4 年 9 月 21 日
学位授与条件	学位規程第 3 条第 3 項該当
論文題目	日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状と今後の課題 —Current Status and Future Issues in Promoting Diversity and Inclusion in Japanese Companies—
論文審査委員	(主査) 教授 加藤 里美 ¹ (審査委員) 教授 仁科 健 ¹ 教授 吉成 亮 ¹

論文内容の要旨

日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの現状と今後の課題 (—Current Status and Future Issues in Promoting Diversity and Inclusion in Japanese Companies—)

経済経営のグローバル化や少子高齢化による労働人口の減少によりダイバーシティ&インクルージョンが世間の耳目を集めている。本論文の目的は、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた現状と今後の課題を明らかにすることである。具体的には、経済産業省のダイバーシティ経営企業に選定された企業・268社の報告書における「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」を計量テキスト分析 (共起ネットワーク) することで、現状の日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの特徴を明らかにする。その上で、先行研究から体系立てて、ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みを提示する。さらに、愛知工業大学経営学部に求人を出している企業・1985社への質問紙調査の回答から、インクルージョンの仕組みにとって重要なトップのコミットメント、それに基づいた企業文化、企業風土、企業内の取り組みに関して、ダイバーシティ&インクルージョン

を促進している企業とそうでない企業でどのように異なっているのか、また促進している企業の創意工夫、促進していない企業が考える課題を明らかにする。これらのことを通して日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの今後の課題について考察していく。

本論文の先行研究上の位置づけとしては、まず日本のダイバーシティ経営推進企業の特徴について、経済産業省の報告書を計量テキスト分析した点にある。このような研究は著者らの知る限り存在しない。つぎに欧米の先行研究からダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組みを体系立てて示し、その構築に向けた研究は極めて少なく、仕組みの取り組みの現状、推進していく上での創意工夫と課題に関して質問紙調査を通して実証した点である。

本論文は全5章から構成されている。序章では、本論文の背景、目的、本論文の構成について述べた。

第1章では、ダイバーシティ&インクルージョンに関する先行研究のまとめを述べる。ダイバーシティとインクルージョンの概念整理を行い、ダイバーシティ研究とインクルージョン研究の進展を説明した。

第2章では、本論文の枠組みと課題を説明した。本論文では、ダイバーシティには多様性を価値付ける考え方が含まれていると定義し、「ダイバーシティ」、「多様性」、そして「人材の多様化」と表現する際も、同様の意味で用いる。

多様性の構成は、属性などの表層的ダイバーシティと目に見えない深層的ダイバーシティの枠組みで考えていく。インクルージョンは「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと」と捉えておく。本論文では、ダイバーシティ&インクルージョン推進企業として、経済産業省が選定するダイバーシティ経営企業を考える。多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営は、インクルージョンを含めているからである。また、愛知工業大学経営学部に出している企業・1985社を日本企業と考え、分析と考察を行っていく。

第3章では、ダイバーシティ経営企業の計量テキスト分析（共起ネットワーク）の結果について分析し考察する。ダイバーシティ経営は女性活躍が中心として進められていることが示され、新製品開発などの経営成果がでていることが明らかになった。またダイバーシティ経営が企業の戦略として盛り込まれてくると、現場の人材の活躍といった働き手に関する経営成果があげられ、誰もが活かされる企業文化の構築を始めている企業が多いことを示した。これらのことは、今後ダイバーシティを推進していこうと考えている企業への示唆となる。企業規模に関する特徴としては、大企業では中小企業に比べるとダイバーシティが推進されている。そのいっぽうで、中小企業では社長のダイバーシティ経営のコミットメントがダイバーシティ推進には重要な要因であることが示唆された。さらに中小企業の特徴として障がい者雇用促進も示された。業種による特徴としては、海外市場開拓を目指す卸売業、小売業では外国人雇用の特徴があり、グローバルに活躍の場のある情報通信業では、意思決定層の多様化が取り組みとして行われている。製造業の場合は、その割合の高い愛知県において製造現場におけるダイバーシティ推進が示された。その取り組み、例えば高齢者の技術・技能伝承、ノウハウの可視化、改善などはたいへん具体的に示された。また外国人と障がい者との関連も見られ、それらに女性を加えた製造現場でのダイバーシティへの創意工夫が行われている。

第4章では、最初にダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組みを提示した。ダイバーシティ&インクルージョンを促進していくための前提となるのは、トップによるダイバーシティへの理解とコミットメントである。インクルージョンにはトップの意識を企業文化と企業風土として組織全体に醸成させていくことが必要となるが、このようなインクルージョンはダイバーシティだけに限定されるものではない。どの企業もトップがどのように

経営をしていくのかというコミットメントが企業文化や企業風土として醸成され、各部署で公正、オープンネス、さまざまな意思決定プロセスへの参画が行われていれば、従業員はそれらを共有し、所属意識を持ちながらその中で自分らしさを発揮することで組織に貢献していきやすいこととなる。しかし、質問紙調査結果からは、トップの意向が企業文化や企業風土として企業内に醸成されている企業が多いとは言えないことを示した。それらの重要性に関して十分に理解されていない企業が多いことである。ただ、ダイバーシティを推進している意識のある企業や実際にトップがダイバーシティの重要性を企業全体に周知しようとしている企業は、現状まだ推進していない企業やトップにその意思がない企業よりも企業文化や企業風土の重要性を理解している。さらに推進している企業の中で、多様性が新たな価値創造に繋がると認識している企業と認識していない企業の人材の多様化への創意工夫は異なる。認識している企業は性別、国籍などにかかわらず多様な人材を積極的に採用している。他方の認識していない企業は高齢者や留学生を採用しているが、男性中心の職場でもある。差別や逆差別といった問題が絡んでいるようである。

終章では、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの今後の課題について言及した。ダイバーシティ経営企業における共起ネットワークの結果からは、外国人、障がい者、高齢者、そしてLGBTQへのインクルージョンが課題としてあげられる。外国人が出身国とのバウンダリースパナーとしての役割だけでなくその特性を活かすことができ、障がい者やLGBTQが活躍できる土壌をどのように構築していくのか。また高齢者の新規採用を浸透させていくためにどのような創意工夫が必要となるのか。これらへの対応は、別の言い方をすると、人々の意識改革の課題とも言えるのかもしれない。

また現状の日本企業の多くは、表層的ダイバーシティを意識している段階である。多様な人材の配置により新事業や新商品開発に活躍してもらえば、多様性の負の部分が目立たないかもしれない。しかしそれらの事業の成功と共に、多様な人材が組織の中核に入ってくることになると、深層的ダイバーシティに着目せざるを得ないであろう。そうするとインクルージョンの重要度が増してくる。人材の多様化を考えることは組織におけるインクルージョンを考えることでもある。インクルージョン&ダイバーシティでなければ、人材の多様化を推進していくことはできないし、持続可能な企業にもなれないであろう。

今後の課題は幾つもあるが、まずは働き手側がどのよう

な場合にインクルージョンを感じるのかを明らかにすることである。つぎに製造現場でのノーマライゼーションや誰もが働きやすい作業環境などの取り組みをどのように品質や生産性の担保に繋げているのか、そのプロセスを明らかにしていくことである。

論文審査の結果の要旨

本論文の目的は、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた現状と今後の課題を明らかにすることである。具体的には、経済産業省のダイバーシティ経営企業に選定された企業・268社の報告書における「背景とねらい」、「取り組み」、「経営成果」を計量テキスト分析（共起ネットワーク）することで、現状の日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの特徴を明らかにする。その上で、先行研究から体系立てて、ダイバーシティ&インクルージョンを促進する仕組みを提示する。さらに、愛知工業大学経営学部で求人を出している企業・1985社への質問紙調査の回答から、インクルージョンの仕組みにとって重要なトップのコミットメント、それに基づいた企業文化、企業風土、企業内の取り組みに関して、ダイバーシティ&インクルージョンを促進している企業とそうでない企業でどのように異なっているのか、また促進している企業の創意工夫、促進していない企業が考える課題を明らかにする。これらのことを通して日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの今後の課題について考察していく。

本論文の先行研究上の位置づけとしては、まず日本のダイバーシティ経営推進企業の特徴について、経済産業省の報告書を計量テキスト分析した点にある。このような研究は著者らの知る限り存在しない。つぎに欧米の先行研究からダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組みを体系立てて示し、その構築に向けた研究は極めて少なく、仕組みの取り組みの現状、推進していく上での創意工夫と課題に関して質問紙調査を通して実証した点である。

本論文は全5章から構成されている。序章では、本論文の背景、目的、本論文の構成について述べた。第1章では、ダイバーシティ&インクルージョンに関する先行研究上の概念整理とそれらの研究の進展を説明した。

第2章では、本論文の枠組みと課題を説明した。本論文では、ダイバーシティには多様性を価値付ける考え方が含まれていると定義し、「ダイバーシティ」、「多様性」、そして「人材の多様化」と表現する際も、同様の意味で用いる。多様性の構成は、属性などの表層的ダイバーシティと目に

見えない深層的ダイバーシティの枠組みで考えていく。インクルージョンは「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと」と捉えておく。本論文では、ダイバーシティ&インクルージョン推進企業として、経済産業省が選定するダイバーシティ経営企業を考える。多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営は、インクルージョンを含めているからである。また、愛知工業大学経営学部で求人を出している企業・1985社を日本企業と考え、分析と考察を行っていく。

第3章では、ダイバーシティ経営企業の共起ネットワークの結果について考察した。その結果、ダイバーシティ経営は女性活躍が中心として進められていることが示され、新製品開発等の経営成果がでていることが明らかになった。またダイバーシティ経営が企業の戦略として盛り込まれてくると、現場の人材の活躍といった働き手に関する経営成果があげられ、誰もが活かされる企業文化の構築を始めている企業が多いことを示した。企業規模による特徴としては、大企業では中小企業に比べるとダイバーシティが推進されており、中小企業では社長のダイバーシティ経営のコミットメントがダイバーシティ推進には重要な要因であることが示唆された。業種による特徴としては、海外市場開拓を目指す卸売業、小売業では外国人雇用の特徴があり、グローバルに活躍の場のある情報通信業では、意思決定層の多様化が取り組みとして行われていることが示された。製造業の場合は、その割合の高い愛知県において製造現場における人材の多様化推進が示され、高齢者の技術・技能伝承、ノウハウの可視化、改善等の取り組みが具体的に示された。

第4章では、最初にダイバーシティ&インクルージョン促進の仕組みを提示した。つぎに質問紙調査の結果を示した。ダイバーシティ&インクルージョンを促進していくための前提となるのは、トップによるダイバーシティへの理解とコミットメントである。インクルージョンにはトップの意識を企業文化と企業風土として組織全体に醸成させていくことが必要となるが、このようなインクルージョンはダイバーシティだけに限定されるものではない。どの企業もトップがどのように経営をしていくのかというコミットメントが企業文化や企業風土として醸成され、各部署で公正、オープンネス、さまざまな意思決定プロセスへの参画が行われていれば、従業員はそれらを共有し、所属意識を持ちながらその中で自分らしさを発揮することで組織に貢献していきやすいこととなる。質問紙調査結果は、トップの意向が企業文化や企業風土として企業内に醸成

されている企業が多いとは言えないことを示した。それらの重要性に関して十分に理解していない企業が多いということである。ただダイバーシティを推進しているという意識のある企業や実際にトップがダイバーシティの重要性を企業全体に周知しようとしている企業は、現状まだ推進していない企業やトップにその意思がない企業よりも企業文化や企業風土の重要性を理解している。さらに推進している企業で、多様性が新たな価値創造に繋がると認識している企業と認識していない企業の人材の多様化への創意工夫は異なり、認識している企業は性別、国籍などにかかわらず多様な人材を積極的に採用しているが、認識していない企業は男性中心の職場である。

終章では、日本企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの今後の課題について言及した。ダイバーシティ経営企業共起ネットワークの結果からは、外国人、障がい者、高齢者、そしてLGBTQへのインクルージョンが課題としてあげられる。外国人が出身国とのバウンダリースパナーとしての役割だけでなくその特性を活かすことができ、障がい者やLGBTQが活躍できる土壌の構築、また高齢者の新規採用を浸透させていくための創意工夫への対応は、別の言い方をすると、人々の意識改革の課題とも言えるのかもしれない。また現状の日本企業の多くは、表層的ダイバーシティを意識している段階である。多様な人材の配置により新事業や新商品開発に活躍してもらうのであれば、多様性の負の部分は目立たないかもしれない。しかしそれらの事業の成功と共に、多様な人材が組織の中核に入ってくることになると、深層的ダイバーシティに着目せざるを得ないであろう。そうなるとインクルージョンの重要度が増してくる。人材の多様化を考えることは組織におけるインクルージョンを考えることでもある。インクルージョン&ダイバーシティでなければ、人材の多様化を推進していくことはできないし、持続可能な企業にもなれないであろう。

今後の研究課題は幾つもあるが、まずは働き手側がどのような場合にインクルージョンを感じるのかを明らかにすることである。つぎに製造現場でのノーマライゼーションや誰もが働きやすい作業環境などの取り組みをどのように品質や生産性の担保に繋げているのか、そのプロセスを明らかにしていくことである。

審査論文委員会の3名が提出された論文の内容を審査した結果、本論文は博士（経営情報科学）の学位を受けるのに十分な内容があり、博士學位論文として受理するに値するものであるとの結論に達した。