

【成果報告】

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)、労働移動の可能なジョブ型人事への移行、リスクリング、人的資本経営などサステナビリティ経営実現のためには、人事分野が果たす役割はますます大きくなっています。そんな中で実施された本研究は、D&I、人材ポートフォリオ、経営戦略と HR 戦略の連動など人的資本経営の様々な具体策、日本型人事からジョブ型人事への変化の動向（加えてジョブ型・マーケット型人事への変化）、ジョブ型人事で実現するリスクリングなどいくつかの分野に焦点をあててサステナビリティ経営実現への道を追求するものです。

以上のように本研究の対象は多岐にわたりますが、本報告書では D&I に焦点をあてて研究内容を紹介します。本研究では理論と経験的研究（主に定性研究）の両面から D&I の研究を行っています。理論面では、制度理論と資源ベース型戦略論に基づく “A Circular, Two-Stage Model”、Optimal Distinctiveness Theory に基づくインクルーシブ・リーダーシップ、リーダーシップ理論のリーダーメンバー交換理論など様々な理論から分析を行っており、本報告書では、その中から制度理論と資源ベース型戦略論に基づく “A Circular, Two-Stage Model” について理論内容を紹介します。

制度理論は、法的枠組み・会計基準など公的制度と定着した習慣や価値観など非公式制度からなる制度環境に適応することで組織は利益を受けると主張するものです。ESG 投資の増加やコーポレートガバナンスコードの制定・改定など近年、急速に D&I に関する制度環境が広まっている中で、企業にとって D&I の実現は、制度環境に適応して社会的正当性を得るためにはこれまで以上に重要となっています。この制度環境への適応目的の D&I は、外部環境への適応という Reactive 目的です。制度環境は企業共通のため、各社の D&I は類似しやすくなります。このように導入時点の D&I 戦略は類似しやすいのですが、いったん D&I が導入されると各社の取り組みは異なってきます。個別企業には特有の歴史や組織文化、定着した考え方や行動様式があるためです。これは各社独自の組織能力は他社にとって模倣困難なものであるため、組織に持続的な競争優位を与えるとする資源ベース型戦略論の主張です。このように企業が競争優位を実現し、それを持続させるためには、類似性と異質性という異なった側面が重要となるのです。この類似性と異質性という2つの側面を、D&I に応用して、第1ステージ=類似性、第2ステージ=異質性、のサークルモデルと捉えるのが、“A Circular, Two-Stage Model” です。

本研究では、このような理論的研究に基づき、日本を代表する電機企業 2 社のケーススタディを行い、D&I という大きなテーマでは共通しているものの、各社が独自の取り組みをしている実態についてインタビューを中心に調査しています。つまり、D&I 重視という方針の組織内外への発表を、D&I という制度環境適応という第1段階と捉え、各社における異なった方法・プロセスで進行する D&I の取り組み実態を、第2段階として捉え、第1段階と第2段階の具体的内容を調査しています。