



関西人事交流会 レポート

「第14回 — 研究者による実践事例から考える — ダイバーシティ&インクルージョンとは」

2025年12月2日(火)、第14回関西人事交流会「—研究者による実践事例から考える—人事マネジャーとして押さえておきたいダイバーシティ&インクルージョンとは」を開催いたしました。今回は、組織と人事の領域について研究され、数々の著書や論文を発表されており、現在は大手前大学学長として大学全体のマネジメントを担っておられる平野光俊教授、経営学部の北村雅昭教授をゲスト講師にお迎えしました。人事戦略においてダイバーシティ、インクルージョンの重要性は理解できるものの、現場のマネジメントを担う管理職のあり方や育成に悩みを抱えています。そこで、最先端の研究に基づく知見と実践について両氏にお話をいただきました。

「ダイバーシティとインクルージョン・マネジメントに関する理論と実践」 (北村教授)

前半に行われた北村教授の講演では、ダイバーシティとインクルージョンの理論、研究成果を体系的に解説していただきました。

◇ダイバーシティに関する理論

職場における多様性は、性別や国籍といった表層的な属性だけでなく、雇用形態、キャリア採用、世代間ギャップ(Z世代と昭和世代など)、ケア責任の有無など、複雑かつ多層的に拡大しています。

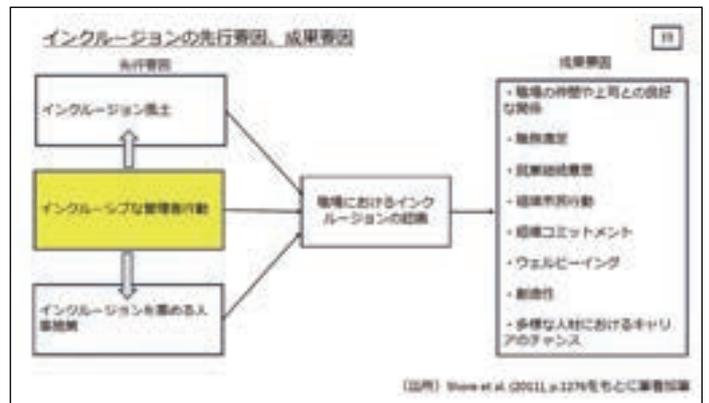
ダイバーシティと組織成果との関係は、実は安定していません。成果に対するプラスの効果は「情報・意思決定理論」により、多様な視点が持ち込まれることで、複雑な問題解決能力や創造性が高まります。一方で、マイナスの効果は「社会的カテゴリー理論」、「類似性・アトラクション理論」により、人は自分と似た属性を好む内集団バイアス、異質な他者との間に分断やコンフリクトが生じ、コミュニケーションコストが増大することで生まれます。

多くの日本企業では、このプラスとマイナスにより、ダイバーシティによる明確な成果が見えにくい状況です。企業行動の段階としても、法令遵守(抵抗・同化)や特定の部署だけの活用(分離)に留まり、多様性を競争優位につなげる「統合パラダイム」へのジャンプアップに苦戦しているのが実情です。

◆インクルージョン・マネジメントについて

インクルージョンの定義(Shore et al., 2011)は、「働く個人が、集団内の扱いによって、自分が求める帰属感の欲求と独自性の発揮の欲求がともに満たされることで、職場の一員として尊重されていると認識する度合い」です。一言でいえば、職場において「居場所」と「出番」が両方ある状態と言えます。

インクルージョン・マネジメントとは、「職場メンバー全体がインクルージョンを感じられる状態を作り出し、多様な人材の能力を最大限に引き出すことで、価値創造につなげるマネジメント」です。



インクルージョンを実現する先行要因として、インクルージョン風土、インクルーシブな管理者行動、人事施策の三つが重要であり、特に上司の影響が大きい日本では風土と管理者行動への取り組みが不可欠です。インクルージョンの認識が高まると、職務満足、創造性、ウェルビーイング、組織コミットメントなどが向上し、多様な人材の能力を引き出して価値創造につながる成果をもたらします。

◇インクルーシブな管理者行動について

では、管理者はどのような行動をとればよいのか？女性管理職対象の研究※から、インクルージョンを高める5つの管理者行動が示されました

1. 成長支援：部下に対して、適切なフィードバック、キャリア支援、成長につながる仕事付与
2. 強み発揮支援：部下の仕事の上での強みとなる点(=専門性)や、プライドの源泉を理解し、その発揮を支援
3. 大切なメンバーの扱い：業務のパーツとしてではなく、一人の人として大切にする
4. 個別化したワークライフバランス支援：育児中だからといって、個別の事情を聞かずに軽い仕事を与えるなどの一律の支援ではなく、個々に合わせた支援を行う
5. 男性優位バイアスの排除：「重要な仕事は男性に」といった無意識の偏見を排し、男女公平の規範を示す

「大学教学マネジメントにおけるD&Iの実践」(平野教授)

後半の平野教授による講演では、学術的知見を大手前大学での現場のマネジメントに落とし込む際のリアルな課題と、それを乗り越えるための具体的なヒントが提示されました。

大学の教育目標であるディプロマ・ポリシーは、「Knowing(知識)、Doing(実践力)、Being(信念と志)」の調和的育成を掲げています。大手前大学では留学生が増加する中、多様な学生の存在が、日本人学生を含む全学生の学びや成長にどうプラスに作用するのか。これをマネジメントすることが、大学にとってのD&Iにおける実践課題です。

◇探求型授業における学生のフォルトライン(断層線)

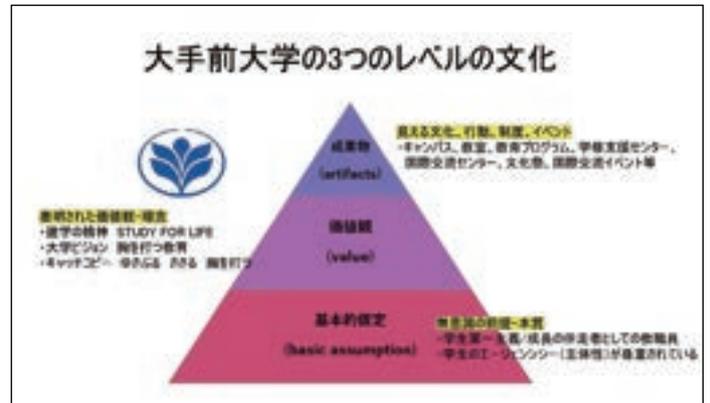
北村教授が講演で示した「社会的カテゴリー理論」によると、多様性は組織にマイナスの影響を及ぼします。人は環境を内集団と外集団に区分し、内集団を肯定的に評価する傾向(内輪びいき)を持ちます。これが、グループの属性に基づいて「フォルトライン(断層線)」と呼ばれる分断を作り出す要因となります。教室内で言えば日本人学生と留学生の間に「フォルトライン(断層線)」が意識されることで、分断を作り出します。

これを防ぐため、意図的なチームデザインでフォルトラインをマネジメントします。大学では授業のグループワークにおいて、「日本人グループ対留学生グループ」という単純な構造を作らせません。性別、国籍、役割といった複数の属性を意図的に複雑に交差(クロス)させることで、特定の属性による分断を意識することなく、個として協働する環境を構築していきたいと考えています。

◇「組織文化の3層モデル」による変革アプローチ

また、北村教授の講演で示したとおり、インクルージョンの先行要因の一つとして風土があります。大手前大学でも風土を変える上で、エドガー・シャインの組織文化の3層

モデルを意識しています。



- 成果物: 見える文化、行動、制度、イベント
- 価値観: 表明された価値観、理念
- 基本的仮定: 無意識の前提・本質

これらは相互に影響し合いますが、最も変革が難しい「基本的仮定(無意識の前提)」を変えるためには、トップが「価値観」を繰り返し語り、それに基づく「成果物(具体的なアクション)」を積み重ねることが不可欠です。そうした時間をかけることで、組織の常識である「基本的仮定」を少しずつ書き換えていくアプローチを、今後進めてきたいと考えています。

◇ビジョン「胸を打つ教育」を推進する

大学ビジョン2030として「一人ひとりの人生のウェルビーイングを『胸を打つ教育』を通じて実現する『中規模総合大学』」を掲げています。

インクルージョン実践の核となる「胸を打つ教育」のコンテンツとして、Knowing(知識)、Doing(実践力)、Being(信念と志)の調和をとったカリキュラムを行っています。

授業の流れでは「胸を打つ授業体験→内省(リフレクション)→体験の意味、本質、教訓を言語化→心に定着」というフローで構成しています。特に重要な役割を果たすのが、教員と学生が1対1で対話する「1on1リフレクション」です。この対話を通じて、学生は自らの体験の意味を言語化し、内面にある信念や志(=Being)を深く掘り下げます。

このプロセスは、学生一人ひとりの個性や価値観に深く焦点を当て、それを尊重し、言語化を支援する具体的な手法です。学生は「自分という唯一無二の存在」が認められていると感じることができ、インクルージョンの「独自性の発揮」を促すことに貢献します。

◇活発な人事同士の交流に

前後半の2つのテーマについて、同じテーブルの参加者同士でグループ・ディスカッションが行われました。グループ・ディスカッションには平野教授、北村教授に参加いただき、各社の悩み、実践と学術的な知見が飛び交いました。

多くの人事の皆さまにリアルの場で熱く交流していただく時間となりました。ご参加いただいた皆さま、ありがとうございました。

※北村・船越・森永・平野(2025)

「女性総合職のインクルージョンの認識を高める管理者行動尺度の開発」

【ゲスト講師】

平野 光俊 氏
大手前大学 学長



<講師プロフィール>

専門は人的資源管理論、組織行動論。早稲田大学を卒業後、ジャスコ(現イオン)株式会社に入社。店長、人事部長、経営企画室次長を歴任。この間、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。神戸大学大学院経営学研究科教授などを経て、2022年4月より現職。神戸大学名誉教授でもある。経営行動科学学会会長などを歴任したほか、労働政策審議会委員として国の政策立案にも深く関与。企業との共同研究も多数手がけるなど、学術と実社会をつなぐ活動を精力的に行っている。

【ファシリテーター・執筆】

奥田 和広 氏
株式会社タバネル 代表取締役
JMA専任講師

大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大170人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項OKRを用いた組織コンサルティングを行う。

【著書】

「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」

【ゲスト講師】

北村 雅昭 氏
大手前大学 経営学部 教授



<講師プロフィール>

東京大学法学部、米ミシガン大学経営管理大学院修了。博士(経営管理)。専門は組織行動論、キャリア論。著書に『持続可能なキャリアー不確実性の時代を生き抜くヒント』(2022)がある。



人事・人材開発スタッフフォーラム

2026年度 第30期 「夢工房」

会期

2026年 6月～12月の7カ月間
合計研修日数12日間 / 全8単位 (うち合宿4回)

- 1 通い 2026年 6月24日(水)
- 2 合宿 2026年 7月17日(金)～18日(土)
- 3 通い 2026年 8月24日(月)
- 4 通い 2026年 8月25日(火)
- 5 合宿 2026年 9月11日(金)～12日(土)
- 6 合宿 2026年10月 9日(金)～10日(土)
- 7 通い 2026年11月13日(金)
- 8 合宿 2026年12月 3日(木)～ 4日(金)

講師



【トータルコーディネータ】

花田 光世 氏

慶應義塾大学 名誉教授
一般社団法人キャリアアドバイザー協議会
代表理事



【単位講師】

高橋 俊介 氏

ピープルファクターコンサルティング 代表

参加対象

- 人事・人材開発・経営企画部門等、企業の中で「人と組織の課題」に携わる若手スタッフの方
 - 人事・人材開発・組織開発の職務で将来活躍が期待される方
 - 本プログラムの趣旨を理解し、積極的に参加いただける方
- (年齢の目安: 30歳前後～40歳前後、
人事・人材関連業務の経験年数は問いません。)

開催のねらい

超高齢化社会、人手不足、働き手の意識の変化など昨今のビジネス環境は、ますます先行きの予測困難性が高まっています。そのようななか、変化に適応できる人・組織づくりの担い手である人事部門への期待は日ごとに高まっています。

変革を推進し、経営戦略のパートナーとして活躍する人事・人材開発の仕組みは、企業の成長・発展に欠くことのできない要素といえます。また一方で、働く人々の能力と意欲を高める組織風土の醸成も、人事・人材開発の大きな役割です。

本「夢工房」では、このような環境において、近い将来の組織・人事戦略をデザインし、実行できる人材の育成を図り、コーディネーターの問題提起・ゲスト講演・チーム研究等、7ヶ月間・全8回の熱のこもった研修を進めてまいります。

詳細・お申込は

詳しくは

JMA 夢工房

もしくは

セミナーID
(半角数字)

JMA 100233

で検索



※その他、有力企業の人事・人材開発部門リーダーの方などをゲストスピーカーとしてお招きします。

セミナー紹介

新入社員教育プログラム (2026年4月)

早期申込み
割引特典

2月27日(金)までに、下記コースをお申込みいただきますと、参加料金が割引になります。

開催スケジュール		2026年4月								
コース名	対象	1 水	2 木	3 金	6 月	7 火	8 水	9 木		
1 新入社員実務基本2日間コース セミナーID 100157 V-CAT診断付	新入社員全般		大阪 京都		大阪		大阪		大阪	
2 新入社員実務基本3日間コース セミナーID 100463 V-CAT診断付	新入社員全般				大阪					
3 [高校卒業者]新入社員基本2日間コース セミナーID 100645 V-CAT診断付	高校卒業者		大阪		大阪					
4 [技術系]新入社員基本2日間コース セミナーID 100159	技術系部門の 新入社員全般		京都		大阪					
5 [生産部門]新入社員基本2日間コース セミナーID 152745	生産部門の 新入社員全般		福岡		大阪					
6 [製造業]新入社員入門2日間コース セミナーID 100629	製造業に入社 の高校卒業者		大阪		大阪					

お申込・詳細は

セミナー紹介

自社のHRビジネスパートナーのあり方を考える HRBP実践コース (全3日)

開催日時 【時間】各回3日間とも 10:00~17:00

会場 <第4期(東京)> 1日目:2026年 6月12日(金)
2日目:2026年 6月26日(金)
3日目:2026年 7月10日(金)

<第5期(大阪)> 1日目:2026年 9月18日(金)
2日目:2026年10月 2日(金)
3日目:2026年10月16日(金)

<第6期(東京)> 1日目:2027年 1月13日(水)
2日目:2027年 1月27日(水)
3日目:2027年 2月10日(水)

会場 日本能率協会 各研修室(東京都港区芝公園)(大阪府大阪市北区梅田)

特長

- 戦略的人事に求められるHRBPのポイントを学び、自社にとってのあり方を考えます。
- HRビジネスパートナーとしての経験豊富な講師に加え、ゲスト講師から企業の実践事例も学びます。
- グループワーク、懇親会等を通じて、参加者同士の意見交換も行います。

参加対象

- 人事部門で人事戦略や変革を担う方
- HRBPを導入したい人事部門の方
- HRBPを導入していて、より機能させたい方

講師 藤間 美樹氏
株式会社HR&B 代表取締役 / 立命館大学大学院経営学研究科 客員教授
日本人材マネジメント協会 執行役員 / 人事実践科学会議 副代表理事
日本心理的資本協会 理事 / BCS認定プロフェッショナルエグゼクティブコーチ
日本心理的資本協会認定PsyCap Master

ゲスト講師 和田 哲氏
日本メドトロニック株式会社
HRBP, Japan Cardiovascular & Neuroscience Portfolio

内容

【1日目】 HRBPの役割と責任 **ワーク**
ミニ懇親会(17:00~17:30)

【2日目】 HRBPに求められる人事専門性 **ワーク**

【3日目】 HRBPの実践 **ワーク** **ゲスト講師**
懇親会(17:00~18:30)

詳細、お申込みは
セミナーID



セミナー紹介

人事労務実践コース ~松下直子ゼミナール~ (全4日間・合宿あり)

開催日時・会場

<第7期(大阪)>
1日目:2026年 9月29日(火) **通い** JMA研修室
2日目:2026年10月29日(木)~30日(金) **合宿** 大阪市内の宿泊施設
3日目:2026年11月24日(火) **通い** JMA研修室

<第8期(東京)>
1日目:2026年11月27日(金) **通い** JMA研修室
2日目:2026年12月17日(木)~18日(金) **合宿** 東京都内の宿泊施設
2日目:2027年 1月22日(金) **通い** JMA研修室

おすすめの方 ※企業規模・業種・経験年数は問いません

- 新しく配属になったので、人事労務の基礎をしっかりと学びたい。
- 長年担当しているが、知識を再確認し、制度や業務の見直しを図りたい。
- 管理職になり、担当していない業務も管轄するので、幅広い知識を得たい。
- 他社の状況や最新事例を知り、自社の人事課題を解決していきたい。
- リアルの場で、他社の人事の方々と交流を持ち、人脈作りをしたい。

参加対象

- 人事・労務部門の方(新任から管理職まで)
- 他部門で人事労務に携わる方、役員の方、労働組合の方

内容

【1日目】 (●講義・討議 10:00~17:00 / ●ミニ懇親会17:00~18:00)
通い 採用→育成→評価→育成の連動を理解する

【2日目】 (●講義・討議 13:00~19:00 / ●夕食懇親会 19:00~21:00)
合宿 労働法と経営と現場の連動を理解する
(徳と法のバランス)

【3日目】 (●講義・討議 9:00~16:00)
合宿 等級 → 評価 → 報酬・昇格昇進(降格)・人事異動の連動を理解する

【4日目】 (●講義・討議 10:00~17:00 / ●ミニ懇親会17:00~18:00)
通い これからの人事を理解する

講師 松下 直子氏
株式会社オフィスあん 代表取締役
社会保険労務士、経営学修士(MBA)、人事コンサルタント

詳細、お申込みは ⇒ セミナーID



事務局通信

2026年度の公開セミナーの申込受付を開始しております。今回の紙面で紹介しているセミナーに関しては、早期申込割引も設定しておりますので、是非お早めにお申し込みください。

お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp
URL: https://www.jma.or.jp/kansai