

# 「こうべ男女いきいき事業所」大学生による情報発信： 経済学部基礎演習の活動報告 企業におけるダイバーシティ・マネジメントとインクルージョン

大塚 英美<sup>1</sup> 木暮 衣里<sup>1</sup> 山口 真紀<sup>2</sup>

## はじめに

近年、企業において、多様な人材の活躍を促すダイバーシティ & インクルージョン (Diversity & Inclusion: D & I) への関心が高まっている。例えば、多くの企業でサステナビリティ報告書の一部に D & I に関する事例が紹介されているのを見かけるようになった。企業にとってサステナビリティは、経営課題として認識されており、それに取り組むことは、様々なステークホルダーからの関心を高めることに結びつく。ステークホルダーとしての学生もまた、企業の D & I を理解することで、就職活動の際、企業選びの意思決定に影響を受けるであろう。

本稿では、本学の男女共同参画推進室が神戸市から受託した「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」事業に、2020 年度と 2021 年度の経済学部 1 年次生が参加し、企業における D & I の取り組みに対するインタビューを通じて得られたことを報告する。

本稿の構成は、I. 「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」事業の概要、II. ダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンの理論背景、III. 学生インタビュー、IV. 学生の感想、V. まとめの順に記述する。

## I. 「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」事業の概要

神戸市は、「こうべ男女いきいき事業所」として 2003 年から「就業の場における男女平等の推進や仕事と家庭の両立支援など、男女がともに働きやすい職場づくりに向けて積極的に取り組んでいる事業所」を表彰する制度を設立し、2021 年までに 108 の事業所を表彰している<sup>1</sup>。本表彰制度の狙いは、「雇用等の分野における男女共同参画の推進」、「ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組む企業等への支援・情報発信」、「働きやすい地元神戸の魅力的な企業等の紹介を通じた人材確保の支援」にあるという。とりわけ 3 点目の狙いの背景には、就職時に神戸を離れる若者の割合が高い、神戸市特有の「若者の流出」という課題への問題意識がある。全国的にも大学卒業後 3 年以内の退職が 32.8% と比較的高い傾向を示していることから、神戸市ではこの傾向の原因のひとつを学生と企業とがマッチングする際の課題、すなわち「大学生が企業情報に触れることのできる機会の少なさ」と捉え、働きやすい神戸市内の優良企業を大学生に周知する機会を創出しようと試みている。

---

1. 経済学部

2. 全学教育推進機構

この取り組みの一環として、神戸市と神戸学院大学男女共同参画推進室は、2019年度から2021年度までの3年間、就職を控えた大学生に対する「こうべ男女いきいき事業所」の周知と、神戸市の企業の取り組みを学び、自らのキャリアを具体的に考える機会の提供として、『「こうべ男女いきいき事業所」大学生による情報発信』事業を実施してきた。

当該事業は、①「こうべ男女いきいき事業所」魅力発信事業（男女共同参画推進室）、②「男女の活躍と働き方改革」セミナー（男女共同参画推進室）、③「10代から考えるワーク・ライフ・バランス」事業（キャリア教育センター）の3つのプログラムから成っている。この3つのプログラムを通して、参加学生は3年間で延べ約1,500人、協力企業は延べ42社にのぼっている。参加学生の感想やアンケートからは、地元神戸市の企業や、働くことに関わるイメージの変化が見てとれる。さらに協力企業からも、「今の学生の声を聞くことができよかった。学生に知ってもらうことが企業として大切だと感じた」、「学生の視点での課題へのアプローチは、社会人の概念にはない柔軟なもので、大変参考になった」等の声をいただいている。行政が媒介となって企業と大学生が直接交流し、相互理解を深め、その成果をインターネットで広く市民に発信するという本事業は、産官学がそれぞれの役割を果たしつつ有機的な連携を実現したモデルのひとつであったと言えるだろう。

本稿では、2020年度・2021年度において、①のプログラムに参加した経済学部1年次基礎演習科目、大塚ゼミと木暮ゼミの活動を取り上げる。①のプログラムは、地元神戸市の企業の魅力を発信するため、学生グループがゼミ・実習科目において企業研究を行い、「特色ある働き方の取り組み」「女性活躍」、「D & I」、「ワーク・ライフ・バランス」等に関する企業へのインタビューを実施するものである。学生が作成した紹介記事は、神戸市HPのコンテンツ内ほか、神戸学院大学HPにおいても発信されている。本プログラムの実施前に、基礎演習の授業目的に照らしたうえで、これまでの表彰企業から4社を選定し、神戸市の担当者2名と各社の担当者（詳細は表1）、筆者ら3名が、スケジュール、インタビュー概要に関する打ち合わせをZoomミーティングやメールを通じて、すり合わせを行った。

以下では、企業へのインタビューを実施するにあたり、基礎知識としてD & Iの理論背景を説明したうえで、基礎演習の活動を報告する。

## II. ダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンの理論背景

ダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンは、“D & I”と表記されることが多い。しかし、ダイバーシティとインクルージョンは、学術的には別々の概念である。ダイバーシティとインクルージョンの概念の違いを正しく理解することは、実践的にも意味があろう。なぜなら、企業において、人材マネジメントは経営に影響を与えるため、適切なマネジメントが必要であり、特に多様な人材のマネジメントは、均質的な人材のマネジメントよりも困難性が高いからである。

以下では、米国を起源とするダイバーシティ・マネジメントからインクルージョンという概念が扱われるようになる歴史的背景から説明し、経営組織におけるインクルーシブ・モデル（Shore et al., 2018）を提示する。

## 1. ダイバーシティ・マネジメントからインクルージョンへの歴史的変遷

1990年代の米国では、労働力を構成する人々の数や種類が変化した社会経済的な傾向を背景に、「ダイバーシティ・マネジメント」という用語が使われるようになった (Roberson, 2019)。その歴史的な背景は、1964年の公民権法のタイトルⅦ (Title VII of Civil Rights Act of 1964) の時代にまで遡り、差別と公正性(1960年中-1980年)、情報アクセスと正当性(1980-1990年)、学習と効果(1990年以降)に焦点の当て方が変化してきた (Dass & Parker, 1999)。

その後、多様な人材を組織に融和させる環境をつくりだすことが企業経営における競争優位の源泉として扱われるようになり (Cox & Blake, 1991)、「ダイバーシティ・マネジメント」と呼ばれる経営戦略の手段として強調されるようになった。この段階では、組織に多様な人材が存在することが、競争優位に結びつくと考えられていたため、人的資源管理として、女性や人種・民族的マイノリティ人材を擁護するために、社会のあらゆる属性からの採用数を増やすこと、両立支援策を講じること、ライフイベントによる離職を解消するための施策が提供されてきた。しかしながら、ライフイベントによる休暇後の職場への復帰の際、いわゆる“マミートラック”と呼ばれるような組織の中核的な役割を担う管理職へのキャリアには結びつかなかったのである。このような点がダイバーシティ・マネジメントにおける問題点として指摘されてきた。一方、情報ネットワークや意思決定への参加から疎外される要因により、仕事をするうえでの不安やストレスを感じることも女性や人種・民族的マイノリティ人材にとって働くうえでの問題があった。差別を解消するための法制的なダイバーシティ・マネジメント施策を組織側が提供するだけでなく、女性や人種・民族的マイノリティ人材自身が、自らを価値ある存在であると知覚することが重要であるというアプローチに変遷していった (Roberson, 2006)。多様な人材を職場に迎え入れることに主眼をおくダイバーシティ・マネジメントの実践それ自体が経営成果に結びつくわけではない。個人のキャリア形成のための支援がどの程度なされているか、その支援の程度によって差がつくという問題がある。つまり、多様な人材の潜在的な能力が活かされていない要因として、利用できる資源の程度によって差がつく問題が浮き彫りになったのである (Brimhall, Mor Barak, Palinkas, & Henwood, 2016)。企業内の資源とは、単なる予算等の資金を指すのではなく、情報や支援を受けるという意味の資源である。このような支援を同僚や上司から受けることで、個人が組織から受け入れられていると実感することがインクルージョンである (Shore et al., 2011)。

## 2. 経営組織のインクルーシブ・モデル

前項では、ダイバーシティ・マネジメント施策があるだけでなく、インクルーシブな職場環境を醸成する必要があると述べた。つまり、人的資源管理として多様な人材を迎え入れつつ、インクルーシブな風土の醸成を両輪の輪で推進する必要がある。この推進をモデル化したのが、経営組織のインクルーシブ・モデルである (Shore et al., 2018, 図1)。

インクルーシブな職場環境を醸成するための最初のステップは、経営層によるダイバーシティ・マネジメントの法令遵守を表明することである。ダイバーシティ・マネジメントにかかわる法令遵守とは、日本では、女性活躍推進法があり、①女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること。②職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活

との円滑かつ継続的な両立を可能にすること。③女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきことの3原則を提示している。女性活躍推進法を企業が導入する際、男女格差が生じている職場の場合、対象とならない属性からの不満も多く、仕事への意欲を阻害する可能性もある。そのため、対象とする属性を定めずに誰もがインクルージョンを知覚できる風土をつくる必要がある。

次に、経営層自らが、ダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンの取り組みにかかわり、インクルージョンの実践に焦点をあてるマネジメントを態度や行動で示すことが重要である。

インクルージョンを実践するための6つのプロセスは、①心理的安全性の醸成、②仕事集団内での参加促進、③自尊心と価値観の尊重、④意思決定への関与、⑤透明性、⑥多様性への承認と発展である。

①心理的安全性の醸成

リスクを恐れずに発言できる安心感のある風土をつくる。

②仕事集団内での参加促進

上司や同僚から与えられる機会が平等であるだけでなく、個人が帰属感を知覚できるよう参加を促進する。

③自尊心と価値観の尊重

ともに仕事をする上司や同僚から、尊重され、評価されていると実感している状態である。

④意思決定への関与

自らの考えや視点が組織に影響力を与えると自信をもっている状態である。

⑤透明性

自分の価値観を表明することができる相談窓口等の組織的なサポートが充実している。

⑥多様性への承認と発展

従業員の違いが相互学習と成長につながり、経営層は言葉や態度で多様性を大切にしていることを示す。

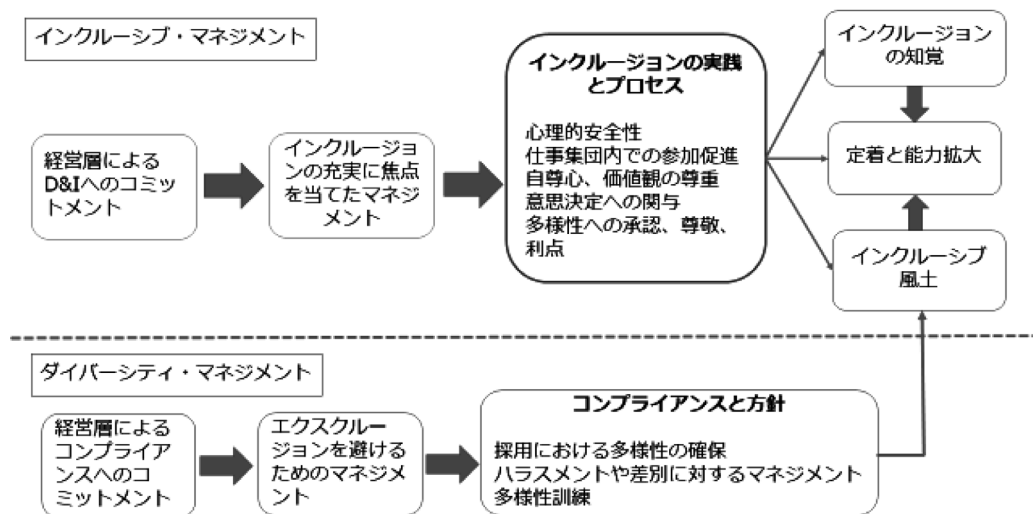


図1. 経営組織におけるインクルーシブ・モデル

出所：Shore, Cleveland & Sanchez (2018, p185) に加筆、邦訳は筆者（大塚）による。

### Ⅲ. 学生インタビュー

経済学部1年次の基礎演習（大塚ゼミと木暮ゼミ）は、「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」事業（2020年度と2021年度）に参加し、プログラム①において、4社へのインタビューを実施した。

以下では、1. インタビュー概要、2. インタビューから得られた結果の報告を記述する。

#### 1. インタビュー概要

##### 1-1. インタビュー先の企業と実施日時

表1では、インタビュー先の企業名、インタビューイとしての担当者名、実施日を記した。

4社とも Zoom ミーティングにて実施した。なお、2021年度に実施した2社は、後日、企業を訪問した。

表1. インタビュー先の企業と実施日

企業名	インタビューイ	実施日
モロゾフ株式会社	人事総務部課長 中川聖子氏、広報 栢由起子氏	2020年10月13日 11:15 ~ 12:45
日本イーライリリー株式会社	Senior Manager, Diversity & Inclusion, Human Resource 安原菜津子氏	2020年11月10日 11:15 ~ 12:45
シスメックス株式会社	人事部ダイバーシティ推進課シニアプランナー 中島幸季氏	2021年11月16日 11:15 ~ 12:45
株式会社みなと銀行	経営企画部 広報室 室長 望月真善氏 人事部 ダイバーシティ推進室 岩出眞理氏、 柴田亜香里氏	2021年11月30日 11:15 ~ 12:45

出所：筆者ら作成。

##### 1-2. 企業へのインタビューの質問項目作成から記事作成までのプロセス

###### ① 企業のホームページの閲覧

- ・ 会社概要を確認する  
資本金、従業員数、立地、社長名、企業理念
- ・ キーワードの定義を理解する  
ダイバーシティ、インクルージョン、ワーク・ライフ・バランス

###### ② 進行表を作成し企業の担当者と共有

- ・ タイムスケジュールを作成する
- ・ 質問項目を提示する

###### ③ インタビューのシナリオ化

- ・ 質問項目ごとにグループをつくる
- ・ 質問内容を考える→質問を吟味する→質問に対する回答を予測する→再構成する



- ④ 企業の担当者とのすり合わせ
  - ・適切な質問項目を検討する
- ⑤ インタビュー当日
  - ・グループの代表者が質問する
  - ・全部で約 10 項目の質問をリレー形式で質問する
- ⑥ 記事作成
  - ・Teams で word を共有し、記事の構成を検討する
  - ・イラストや写真、レイアウトを決める

## 2. 結果の報告

表1の4社とも、ダイバーシティ（性別、国籍、年齢、障害の有無）にかかわらず、多様な属性の人材が活躍できる職場をつくることを目指しており、個人のライフイベントに応じた各種制度の導入も進んでいる。神戸市のHPに掲載済みの記事(以下 URL)より抜粋した一部分とインタビューより得られた情報を以下に示す。

### モロゾフ株式会社

モロゾフ株式会社では、「重点テーマとSDGs」の中で多彩な人材が活躍できる職場づくりを掲げ、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの推進等に力を入れている。社員の半数以上が女性社員のため、正社員として就業継続を可能にする両立支援制度が充実している。2022年度までに2019年度対比で女性の勤続年数を5%伸ばすという数値目標を掲げている。全社員が制度を正しく理解しているため、周囲に気兼ねなく制度を利用することができる。

社長自らが職場で社員と会話することが多く、職場全体としてフランクな雰囲気があり、社員同士のコミュニケーションが大切にされ、例えば、メールで伝わりにくいことは、電話や対面を通じて、お互いが納得するまで話し合うことが多いという。こうした雰囲気から社員同士、上司と部下、社長と社員との信頼関係がつけられる。このようなことから、日本的なインクルーシブ風土が醸成されていると考えられる。

[20220401\\_morozof.pdf \(kobe.lg.jp\)](#)

### 日本イーライリリー株式会社

日本イーライリリー株式会社では、2004年のジェンダーダイバーシティから始まり、社員の成長を促すDE&I<sup>2</sup>の取り組みを進めており、女性管理職比率が約30%であることは、外部の情報より得られている。この数値は、政府が目標とする女性管理職比率を達成している。一方、採用等においては、国籍を問うていないため、国籍別の人員比率データはなく、そもそも区別していないことがわかる。

日本イーライリリー社では、3つのVALUE（揺るがない価値基準）として「誠実さ」Integrity、「卓越性の追求」Excellence、「人の尊重」Respect for peopleを掲げている。社員が共通した価値基準をもつことで、相乗効果でよりよい風土が醸成されている。この3つのVALUEをもとに、社員一人ひとりがお互いの多様性を認め、受け入れられ、その結果、個々人が能力を最大限に発揮できる

インクルーシブな環境もつくられている。

制度面においては、コアタイムなしのフレックスタイム制の導入、介護や育児に関わる支援制度が充実しているため、ライフイベントの変化時には、社員は必要な制度を活用し、ワークライフのバランスをとることが可能である。一般的に多くの企業では、ライフイベントへの影響を緩和するための施策が導入されているが、日本イーライリリー株式会社では、自らの選択によってワークとライフのバランスをとりやすい、という特徴がある。

[20220401\\_lilly.pdf \(kobe.lg.jp\)](#)

### シスメックス株式会社

シスメックス株式会社では、企業理念「Sysmex Way」を掲げ、その中で「多様性を受け入れ、一人ひとりの人格や個性を大切にするとともに、安心して能力が発揮できる職場環境を整えます。」という行動基準を全世界のグループ従業員に示し、魅力的な職場づくりを進めている。環境変化の激しい時代、グローバルの多様なニーズをくみ取り、製品やサービスに反映するとともに、多様な価値観やスキルをもった人材が融合することで新たなイノベーションを創出し、様々なステークホルダーに価値を提供し続けることが大切だと考えられている。近年では、COVID-19による働き方の変化、技術革新による社会の仕組みの変化、グローバル化による経済環境の変化に対応するために、スマートワーク制度が導入された。リアル（オフィス勤務など）とリモート（自宅でのテレワークなど）を組み合わせたハイブリッドワークスタイルが可能となっている。また、2012年から毎年、多様な国籍の方々を積極的に採用されている。文化の違いを受け入れてともに働くために、食事、宗教上の配慮等多様な価値観をインクルーシブに対応するとともに、社内文書は英語と日本語のバイリンガル、研修プログラムは英語版を取り入れるなど、言語によるギャップの低減に努めている。

[shoukaikiji\\_1.pdf \(kobe.lg.jp\)](#)

### 株式会社みなと銀行

株式会社みなと銀行では、意欲のある女性が活躍できる場を提供することを目指し、「期待して」「鍛えて」「活躍の機会を与える」ことをテーマに取り組んでいる。一般職と総合職のコース別人事制度を廃止したという経緯もあり、女性の管理職比率は、2009年の7%から2021年は31%に上昇している。また男女を問わずワーク・ライフ・バランスや満足度を重視し、配偶者出産休暇や男性の育児休暇取得も推奨している。

銀行は、お客様に限らず、多くの人に出会うことができる仕事のため、人と協力して仕事を進めていくことが多くなるという点を踏まえ、誰に対しても尊重する気持ちが芽生えるようになると考えている。また役員層と現場の社員が直接話す機会があり、それを通じて互いの考えも伝わりやすくなっている。このような経験を通じて、インクルーシブな風土が醸成されていると考えられる。

[shoukaikiji\\_12.pdf \(kobe.lg.jp\)](#)

## IV. 学生の感想

インタビューと企業訪問後、学生が提出したレポートの一部を記載する。

- ・今までは、企業の事業内容に興味関心をもっていたが、D & IをはじめとしたSDGsへの企業の取り組みに関心をもつようになった。
- ・ひとくちに女性活躍やD & Iと言っても、それぞれの企業が自社の社員のことを考え、工夫して取り組んでいることがわかった。
- ・社員のだれもが安心して働けるための企業努力は素晴らしいと感じた。また、設備や働く環境が整っているだけでなく、人と人とのつながりを大事にするということは、自分も人を尊重して働くことが重要であることがわかった。
- ・外資系やグローバル企業について、全く知らなかったが、日本企業との違いがわかり、英語の勉強に力を入れようと思った。それは単に、外資系に就職したいという意味ではなく、ダイバーシティとインクルージョンを実現するためである。

## V. まとめ

本稿は冒頭でも述べたように、本学の男女共同参画推進室が神戸市から受託した「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」事業に経済学部1年次生が参加した活動報告である。消費者としてやアルバイト経験等を通じて企業との接点をもつことはあるが、人事や広報等の部署の方にインタビューを行ったり企業訪問をしたりすることは、ほとんどの学生にとっては初めての体験であると思われる。またSDGsの浸透によりD & Iについても何らかの知識をもっているが、それを推進する部署が企業の中にあり、多様な人が働きやすい環境をつくるための取り組みが全社的に行われている状況についても、深く知ることができたと考える。

2年間の活動では4社に協力をいただいたが、モロゾフ社とみなと銀行は主に国内市場を対象のB to Cに強い企業であり、シスメックス社と日本イーライリリー社はグローバル市場で事業を展開するB to B企業であった。学生達は消費者として普段目にする機会がなくとも、様々な分野・市場で活動する企業があることを知ることができたと思われる。さらに自分達が学ぶ大学のある神戸市に、男女がともに働きやすい環境をつくろうとする企業が多くあり、それを市が表彰していることも知ることができた。このような知見は全て、将来学生達が進路を考える大きな指針となると考える。また神戸市のHP及び神戸学院大学HPからの発信により、本事業に参加した学生だけでなく本学の幅広い学生や保護者、さらには広く一般にも各企業の取り組みが目にとまり、I.で述べた神戸市特有の「若者の流出」という課題解決の一助となる役割が果たせたのではないかと考える。

神戸市の「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」のサイトには学生のインタビュー記事が掲載されている。P.17で述べた「人的資源管理として多様な人材を迎え入れつつ、インクルーシブな風土の醸成を両輪の輪で推進」については各企業において様々な取り組みが行われている。インタビュー内容を全て記事に反映することはできなかったが、改めて下記より参照されたい。

### ■「こうべ男女いきいき事業所」大学生による情報発信

<https://www.city.kobe.lg.jp/a89138/kurashi/activate/cooperation/danjyokyoudousankaku/ikiikijigyousho-daigakusei.html>

また2021年度のインタビューと企業訪問については、本学サイトの「Topics」にも掲載された。



■経済学部の大塚ゼミと木暮ゼミがシスメックス株式会社へのオンライン・インタビューとテクノロジーを見学しました

[https://www.kobegakuin.ac.jp/education/faculty\\_economics/news/f5ec7aa8993b34e3967b.html](https://www.kobegakuin.ac.jp/education/faculty_economics/news/f5ec7aa8993b34e3967b.html)

■経済学部の木暮ゼミと大塚ゼミがみなと銀行へのオンライン・インタビューと学園都市支店の見学を行いました

[https://www.kobegakuin.ac.jp/education/faculty\\_economics/news/451ca109b988a5d19129.html](https://www.kobegakuin.ac.jp/education/faculty_economics/news/451ca109b988a5d19129.html)

最後にインターナル・マーケティングの点からD & I推進の重要性について述べておきたい。インターナル・マーケティングとは主にB to Cのサービスを提供する企業で重視される。企業の利益と成長を促進するためには、顧客対応を担う従業員を大切にすることが重要である。サービス企業においては適切な人材採用が重要であり、顧客サービスへの方向づけと動機付けが行われる。それにより優れた顧客サービスが実現した結果として顧客の企業に対する愛顧心（ロイヤルティ）も強くなる（Kotler, Armstrong, & Onzo, 2014）。今日のように競争の激しい経営環境においては、サービスの質は他と差別化するための大きな要素である。企業のD & I推進は、特に労働人口が減少する日本社会において優れた人材を惹きつけ、モチベーションを高めて顧客に優れたサービスを提供する重要なアドバンテージになると考えられる。また特に一般の顧客に接する機会のない企業や部署においても、取引先等の様々なステークホルダーが存在する。このような企業や部署で働くスタッフにとっても、企業のD & I推進はモチベーションを高め、様々な人と協働して新しい価値（Value）を創出する源になると考える。D & Iは企業の様々なイノベーションと価値創造を促進する上でも重要であり（経済産業省, 2018）、これからも研究を進めて行きたいと考えている。

## 注

- 1 神戸学院大学は2019年度に表彰を受けた。「こうべ男女いきいき事業所表彰制度」は2021年度より休止している。
- 2 DE&Iとは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（Diversity, Equity & Inclusion）の略称。

## 参考文献

- [1] Brimhall, K., C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2016). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organization Management, Leadership & Governance*, 222-239.
- [2] Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- [3] Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80.
- [4] Kotler, P., Armstrong, G., & Onzo, N. (2014). 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』。上川典子・丸田素子（訳）、東京、丸善出版。
- [5] Roberson, Q. M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in

- organizations. *Group & Organizational Management*, 31 (2), 212-236.
- [6] Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- [7] Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 176-189.
- [8] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G (2011). Inclusion and diversity in work group a review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.

経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/>

神戸市ホームページ「こうべ男女いきいき事業所表彰」

<https://www.city.kobe.lg.jp/a89138/kurashi/activate/cooperation/danjyokyoudousankaku/ikiikijigyousho.html> (2022年4月12日閲覧)

神戸市ホームページ「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」

<https://www.city.kobe.lg.jp/a89138/kurashi/activate/cooperation/danjyokyoudousankaku/ikiikijigyousho-daigakusei.html> (2022年4月12日閲覧)

神戸学院大学男女共同参画推進室『神戸学院大学「男女共同参画推進宣言」5周年の歩み』(2022年3月)

## 謝辞

2020年度のインタビューにご協力いただいた、モロゾフ株式会社人事総務部課長・中川聖子氏、広報・栢由起子氏。日本イーライリリー株式会社 Senior Manager Diversity & Inclusion, Human Resource・安原菜津子氏。2021年度にインタビュー企業訪問にご協力いただいた、シスメックス株式会社人事部ダイバーシティ推進課・中島幸季氏。株式会社みなと銀行、経営企画部広報室室長・望月真善氏、人事部ダイバーシティ推進室・岩出眞理氏、柴田亜香里氏、学園都市支店支店長・高見佳代氏、経営企画部広報室・SDGs推進室マネージャー・内藤麻貴氏。上記の皆様にはご多忙の中、学生のインタビューや訪問に対して温かく真摯にご対応いただいたことに厚く御礼申し上げます。

また、「『こうべ男女いきいき事業所』大学生による情報発信」事業では、神戸市企画調整局企画調整課男女共同参画センター（あすてっぷ KOBE）・西田雅啓副所長及び森川昌弘氏に、事業運営及び企業のご紹介等に多大なご尽力をいただいた。改めて感謝申し上げます。

最後に、2021年度に退任された現代社会学部・男女共同参画推進室長の清原桂子教授には、本事業により学生・教員にとって貴重な機会をいただいたことに深く感謝申し上げます。

本研究は、神戸学院大学経済学研究助成を受けて実施したものである。ここに感謝申し上げます。