

## E3 分科会活動報告書

# 多様性を「社会価値」から「経済価値」へ ～「個」を活かすチャレンジラボ「体験の扉」～

2026年3月9日

J-Win 第15期 High Potential ネットワーク

## 【目次】

1.はじめに .....	3
2.テーマの検討背景 .....	3
2-1. 環境の変化 .....	3
2-2. 管理職の担う環境の変化 .....	5
3. 提言内容 .....	6
3-1. 「体験」の重要性 .....	6
3-2. チャレンジラボ「体験への扉」とは .....	8
3-3. 「体験への扉」の仕組み .....	9
4. 提言の効果 .....	15
4-1. 期待される効果 .....	15
4-2. 目指すゴール .....	16
5. おわりに .....	17
6. 付記 .....	19
6-1. ご協力いただいた企業およびご担当者一覧 .....	19
6-2. 参考資料 .....	27

## 1.はじめに

近年、企業を取り巻く経営環境は「VUCA(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)」の進行によって、これまでにないスピードと複雑さで変化している。こうした状況下で持続的成長を実現するためには、従来型の画一的なマネジメントを超え、一人ひとりの多様な「個」が最大限に力を発揮できる組織風土をいかに構築するかが最大の課題となっている。

これまで多様性(ダイバーシティ)への取り組みは、社会的・倫理的側面への対応という「社会価値」の創出に偏重していた。しかしながら、単なる多様性の「認知」や「理解」にとどまる施策では、企業の競争力向上やイノベーション創出などの「経済価値」への転換は容易ではない。

私たち E3 分科会では、こうしたギャップを埋めるべく、「多様性を社会価値から経済価値へつなげる」を究極のミッションとして掲げ、10 ヶ月にわたって調査・検討・企画立案を行ってきた。

第2章では、経営層の意志を現場に落とし込む要としての管理職の高度化・複雑化した役割と負荷を明確化し、従来の「管理職がもっと頑張る」というアプローチの限界を指摘した。第3章では、知識の獲得のみでは人は変わらないという仮説のもと、VR 没入体験をはじめとする「体験」を介在させた心理プロセス(気づき→自分ごと化→行動変容)の有効性を文献調査・アンケート調査・事例ヒアリングから検証した。その知見をベースに「チャレンジラボ～体験への扉～」を提言し、その設計思想と導入イメージを具体的に示した。

第4章では、社外有識者や企業パートナーから寄せられたフィードバックを整理し、今後の実証運用フェーズに向けたロードマップと期待効果を提示している。

本報告書は、これら三章構成の成果を体系的にまとめ、読者のみなさまに、本分科会が得た知見と提言を実践的に展開できるものとして提示するものである。

## 2.テーマの検討背景

### 2-1. 環境の変化

現代の企業を取り巻く環境は、競争の激化や DX の加速、さらに将来の予測が難しい VUCA といった大きな変化に直面している。こうした外部環境の不確実性が高まる中で、企業は従来の延長線上の取り組みだけでは成長を維持することが難しくなっている。

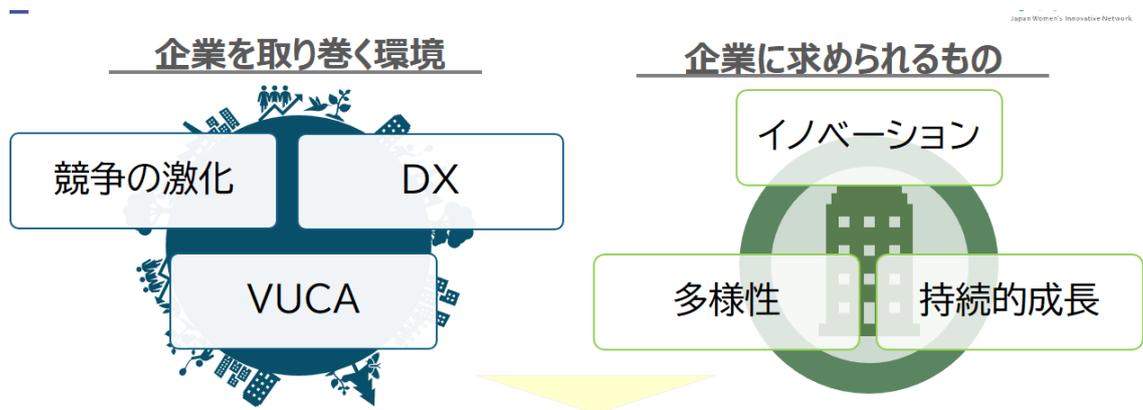
そのため企業には、革新的な価値を生み出すイノベーションを継続的に創出し、組織内外の多様性を積極的に活かしながら、持続的な成長を実現することが求められている。

多様性の推進が企業の業績向上やイノベーションにつながることは、経産省のダイバーシティレポートで言及され、広く認識されている。

また、なでしこ銘柄レポート(令和5年度・令和6年度)でも、選定企業の業績パフォーマンスとして、株価指数、売上高営業利益率、配当利回りが、いずれも非選定企業を上回る傾向が示されている。

これらのことから、企業や社会のさらなる発展には、一人ひとりの成長が不可欠であり、多様な人材が持つ個々の力を最大限に活かすことが重要である。一人ひとりが力を発揮し、成長し続けるためには、「個」に焦点を当てたマネジメントが不可欠であることは明らかである。

すべての「個」が尊重され、能力を発揮できる環境づくりこそが、企業の競争力強化と未来への発展につながるといえる。



個を活かすマネジメント力が最も求められている存在は、誰なのか。私たちは、管理職がまさにそれである、と考えた。

管理職は、経営方針を確実に現場に落とし込み、経営と現場を繋ぐ要の存在であると言える。企業において管理職が担う役割は、経営と現場をつなぐ重要な存在として多様化・高度化している。しかし一方で、現場社員の中には積極的に管理職になりたいと考える人が少なく、その役割の重さや求められるスキルの幅広さがハードルとなっている。

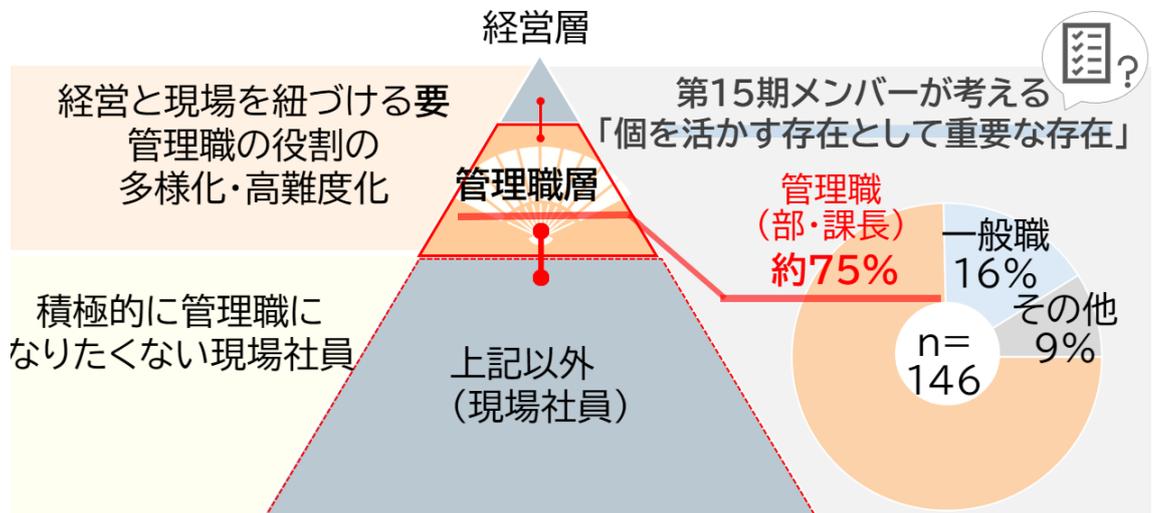
管理職層が組織の上位に位置し、役割に対する期待が高まる一方、管理職志向の低い現場社員との間にギャップがあることが示されている。

また、私たち 15 期メンバー対象のアンケート(回答数:N=148)によると、第 15 期メンバーが「個を活かす存在として重要」と考える対象の約 75%は部長・課長などの管理職であることが見えてきた。

この結果は、多様な個性を活かすマネジメント能力が求められる中で、管理職の重要性がさらに高まっている現状を示している。

私たちは、組織の要である管理職だけにさらに頑張ってもらうのではなく、

すべての企業人が自ら行動変容を起こし、企業全体で支えていく仕組みが重要だと考えた。



企業は、同質性が高い状態から脱却し、経営戦略実現に必要なかつ多様な知・経験を持つ人材が活躍することができる環境の整備と、組織文化の醸成を行うことで、イノベーションを生み出し価値創造につなげていくことができる

## 2-2. 管理職の担う環境の変化

一方で、その管理職に求められる役割は、年々高度化・複雑化している。

現代の管理職には、これまで以上に多様で複雑な役割が求められている。

従来の組織では、同質性を前提とし、指示命令や報連相を軸とする管理が中心だった。

しかし現在は、働き方改革や価値観の多様化が進み、多様なメンバーへの対応や、心理的安全性を確保する対話型マネジメントが不可欠となっている。

また、管理職自身もプレイングマネージャーとして業務を担いながら、コミュニケーション方法も多様に使い分ける必要がる。

その結果、管理職の役割は高度化かつ複雑化し、一人で担うには負荷が大きくなっており、キャリアに対して躊躇する人や、管理職就任後に悩みを抱える人も少なくない。

そこで、私たちは、組織の要である管理職を企業全体で支え、

すべての企業人が自ら行動変容を起こせる仕組み作りが重要だと考えた。

管理職だけでなく、一人ひとりが行動変容を起こし、組織全体で新しい働き方や価値観に対応することが求められている。

### 3. 提言内容

#### 3-1. 「体験」の重要性

これまで、「個」を活かすために管理職が重要な役割を担っていること、またその管理職の負担が年々増加していることを受け、当該管理職を企業全体で支え、すべての企業人が、多様な人材が活躍するために意識を向け、行動変容を起こせる仕組みを整えることが必要だと述べてきた。

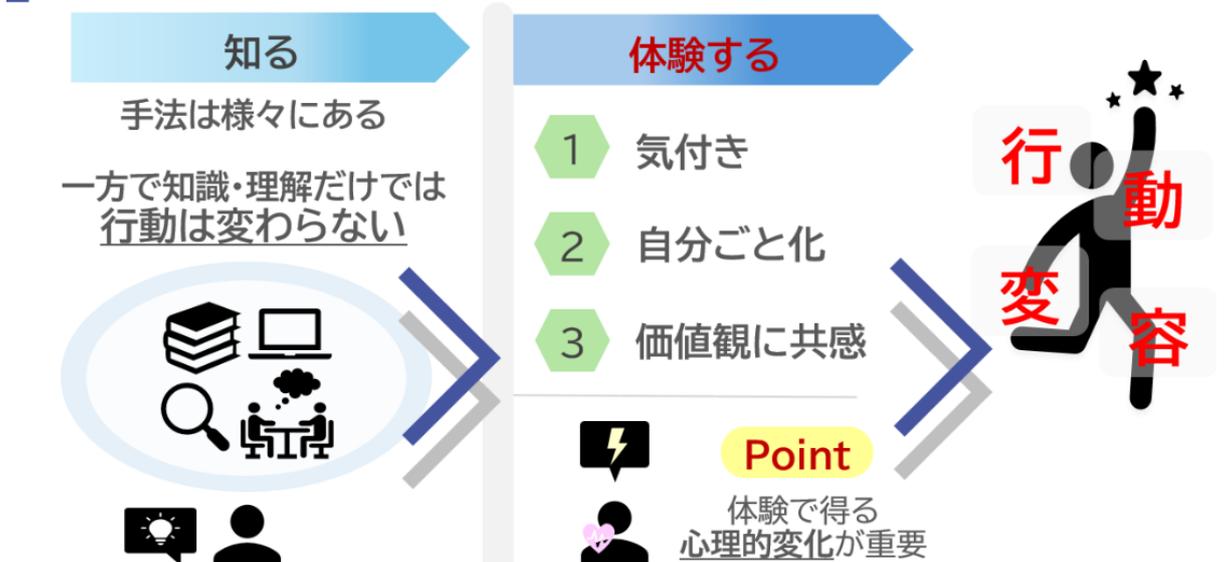
かくして、この行動変容というのは、どのようなきっかけで起こるものであろうか。まずは、多様性の理解のため、自分と異なる属性、特性を持つ人の存在を認識し、知り、学び、アンコンシャスバイアスに気付き、反省し、敬意を払い、傾聴し、対話し、自分に何ができるのかを考え、そして行動する、といった多くのステップを経る必要がある。(外部アクセスでお話を聞かせていただいた VR 体験サービスを提供する株式会社シルバーウツの黒田様から学んだポイントである。どのような特性の VR 体験であっても、このような普遍的な副次的効果がみられるとのことであった。)

上記ステップのうち、知る、学ぶというところまでは、既存の学習資料や社内の DE&I 研修など、手段はたくさんあり、比較的容易に取り組むことができるが、知識として知っただけで行動を変えるのは容易ではない。中には、学習・理解から行動に移せる方もいるかもしれないが、私たち E3 分科会では、行動変容には、知って、学んだ後の自分ごととして引き寄せる「体験」が重要であるという仮説を立てた。その裏付けとして、J-Win15 期 HPN メンバーへのアンケートで「学習をするだけでは理解が難しい場合に、自分と異なる立場や状況を模擬的に体験することで理解が深まると思うか」という問いを提示したところ、148 名中 115 名が肯定的に回答した。この結果は、「体験」を通じた気付きが理解や意識の変化につながる可能性を示すものといえる。また、「理解することが新たなチャレンジのきっかけになると思うか」という問いに対しても、148 名中 129 名が肯定的に回答した。

この結果は、体験によって得られた理解が、行動や挑戦への心理的なハードルを下げる可能性を示唆しており、体験を起点とした行動変容モデルの妥当性を支持するものといえる。

「体験」を通じて気付きを得て、自分ごととして引き寄せ、心理的な変化が生まれることで、初めて行動が変わる。一人ひとりの行動変容が積み重なり、行動を起こす人が増えていくことで、企業文化そのものの変容へとつながっていくと考えている。

## 行動変容には「体験」が重要



この考えのヒントとなったのは、アクセスした企業・団体のみなさまとの出会いであった。ここで、「体験」を通じた経験が行動変容につながるいくつかの事例を紹介する。

はじめに、VR を通じて一人称「体験」ができる株式会社シルバーウッド様の事例を紹介する。同社のプログラムでは、VR ゴーグルを使用して 360 度を見渡せる 3D の映像と、その映像に合わせて聞こえてくる臨場感あふれる音声による没入体験ができ、自らがまさに一人称になった体験が可能となっている。また、体験終了後には、参加者同士で感じたこと、どうすればよかったか、自分ならどうするかという意見・感想を語り合うセッションがあるため、体験後、自分の考えを言語化し、他者との意見交換のプロセスを通じて自身の理解度を把握し、感情の整理もできる。実際に「VR 発達障害」プログラムに参加した我々分科会メンバーは、「座学とは違い、視覚と聴覚を駆使した没入体験は、事象や境遇をより自分ごと化することができた。この自分ごと化によって真の気づきを得られなければ、行動変容も生まれないと感じた」という感想を述べており、まさにこのような気づきを得る体験を我々は目指したいと考えている。

つぎに、子育て体験を、家族留学というプログラムで実現させている特定非営利活動法人 manma 様の事例を紹介する。「家族留学」とは、子育て家庭に1日訪問することができる体験型プログラムで、家庭との交流や子育て体験など参加者の希望に合わせた留学ができる。本プログラムの主なターゲット層である結婚前後の社会人は、パートナー同士で価値観が異なる、自身の両親(専業主婦の母親、共働き家庭)以外の親のロールモデルがないなど、不安がより具体的且つバリエーションに富んでいる。そのため、あらかじめワークライフバランス、報酬、家事・育児負担など、個々人の不安を見える化・分類し、その不安をピンポイントで解消できそうな家族と1対1のマッチングをしている。プログラムに参加することで得られる

「経験」と「対話」の機会を通じて将来のライフステージが変わった際のイメージをより具体的に持つことができるのが魅力だ。

さいごに、一般社団法人 OTD 普及協会様の事例を紹介する。同協会は、特権に無自覚なマジョリティが組織の不均衡に向き合うという課題に着目し、大学と企業の知見を結び付けた体験型ワークショップを提供している。このワークショップでは体験による気づきを促すことが組織文化変革の出発点という考えのもと、マジョリティ視点で設計された組織・社会構造がマイノリティにとって「不利な前提」となっている現状を、参加者自身が気付くことで行動変容のきっかけとすることを旨とする。マジョリティ層の意識変革が不可欠であり、マイノリティ層に「頑張れ」とだけ求める施策では十分でないとし、体験を通じて「気づき」を得て、さらにその気づきを組織全体に定着させ、習慣化・面での拡大へつなげることに課題意識を持って活動されている。

### 「体験」を通じた行動変容について(アクセス先からの気づき)



シルバーウッド 様

manma 様

OTD普及協会 様

**体験**により、「自分ごととして」捉えることができる  
「自分ごと化」によって **真の気づき** を得られる  
真の気づきが **行動変容** に繋がる

写真:各社HPより引用

### 3-2. チャレンジラボ「体験への扉」とは

このような背景を踏まえ、私たちが提言するのが、「「個」を活かすチャレンジラボ「体験への扉」」である。体験によって、一人一人の行動変容を促し、「個」の力が最大限に生きる

企業文化へと進化させる新しいプログラムを構築する。マネジメントする管理職だけでなく、マネジメントされる側と考えられがちな新人から若手、中堅、元マネージャーまで、一人ひとりが DE&I 推進のために重要な存在であり且つ未来のリーダーになり得る存在として、個を活かすことを、体験を通じて理解し、自分自身の行動を変えていくことを狙う。変革のドライバーである管理職を起点に、正解を与えられるのではなく、安心して試し、失敗し、語ることで個々人が自分なりの正解を見つけ、個々人の意識変革が企業全体の意識を底上げし、結果として管理職がマネジメントしやすい土台を生み出すことにつながると考える。このような循

環が、個を活かし、多様な人材が企業の経済価値を創出する源泉となるような企業文化を築いていく——私たちはその道筋をこの「体験への扉」という仕組みで提案する。



### 3-3. 「体験への扉」の仕組み

この「体験への扉」は、大きく分けて3つのプログラムから構成される。

一つ目は「互いを知る体験」：一般社員・管理職・経営層まで、働く全ての企業人を対象とし、自分とは異なる属性や制約を疑似体験し、自身と他者の個の違いに気づき相互理解を深めるプログラムである。

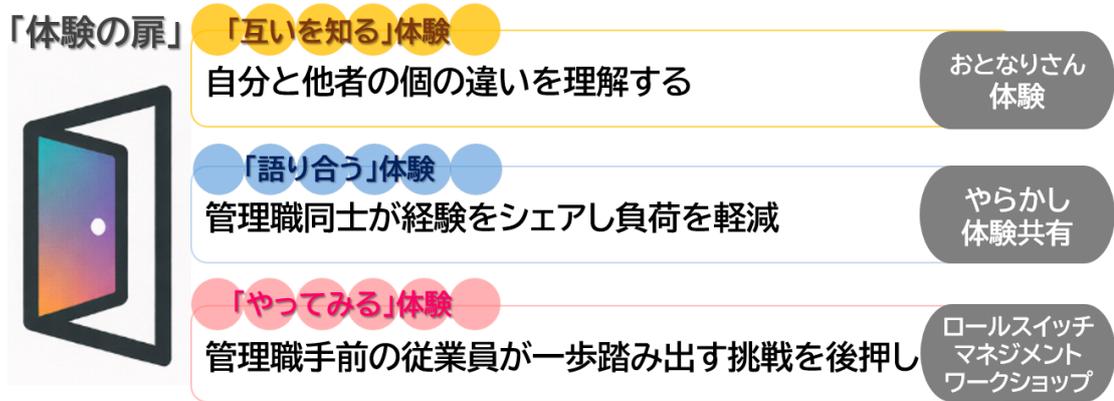
2つ目は「やってみる体験」：管理職一步手前の従業員の一步踏み出す挑戦を後押しするプログラムである。

そして3つ目は「語り合う体験」：管理職同士が、自身の悩み、経験、知見をシェアすることで、一人で抱えていた、負荷や無理を改善・軽減し、組織全体の変化を加速させるプログラムである。

体験を切り口に、立場・役割を多層的に組み合わせ、同時に網羅的に働きかけるプログラムはこれまでにない新しい構想であり、実際に効果が創出できると考える。

ここからは、私たち J-Win HPN メンバーでもっとも該当者が多く、また課題意識も高いと感じられる「やってみる体験」、管理職一步手前の方向けのプログラムを中心に、この構想をどのように実現していくか、具体的に説明する。

## 体験の扉について



\*\*\*\*\*  
\*

では、「やってみる体験」の扉に入っていく。

想像してほしい。あなたは管理職一步手前にいるとは認識しつつ、『管理職って大変そう…』『自分には向いてないかも』。そんな不安を抱えている。人事部からアサインされたこともあり、この「やってみる体験」プログラムに参加することになった。

あなたがまず取り組むステップ1は「もやもや言語化プログラム」。ここでは、集まった参加者同士が、対話によって言葉にできないもやもや、何かひっかかる、を言葉にしていく。お互いを傾聴し、相手を否定しない。プライバシーは確保され、心理的に安全な場が用意されている。あなたは、正解を出すのではなく、安心して、過去を振り返り、現状の整理をし、将来の希望・理想を言葉にしていく。この時点で、少し気持ちが軽くなってきた。

## 「やってみる体験」のステップ



STEP  
01

モヤモヤ言語化

プログラム

モヤモヤ言語化プログラム



次にステップ2に進む。体験だ。ここでは、低リスクで小さく“やってみる”ロールスイッチ・マネジメントワークショップに参加する。社内の管理職の方と一緒に部下育成計画を作り、その後、管理職同席で部下との1on1を実施、コメントもしてみる。また、介護や育児を抱える社員、就労場所や時間に制約のある社員など、様々な立場をロールプレイする。『思ったよりできた』『私らしいリーダーシップはこの点だった』『思っていたより私らしくリーダーシップを発揮できた』そんなリアルな感覚や気づきが得られ、『こんな背景があるんだ』『こういう配慮が必要なんだ』と、多様なチームをマネジメントする難しさと面白さを肌で感じる。

そして最後のステップ3「行動計画と共有」「行動変容」に進む。体験を振り返り、『想像と違ったこと』『意外とできたこと』『難しかったこと』を話し合い、感情を言葉にし、明日から一つ変えることを宣言する。この宣言は気づきと共にしっかりと記録。この気づきは匿名で他者と共有することができ、「自分だけじゃなかった」というまた別の参加者の気づきを生む。こうして、あなたの体験による気づきや学びが次の挑戦者の背中を押す“語り”になっていく。

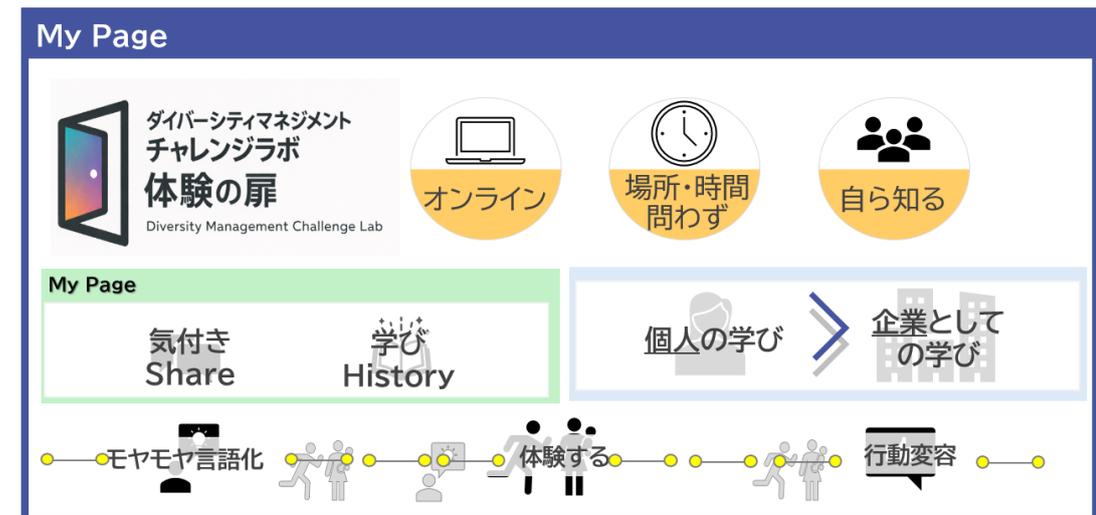
## 「やってみる体験」のステップ



\*\*\*\*\*  
\*

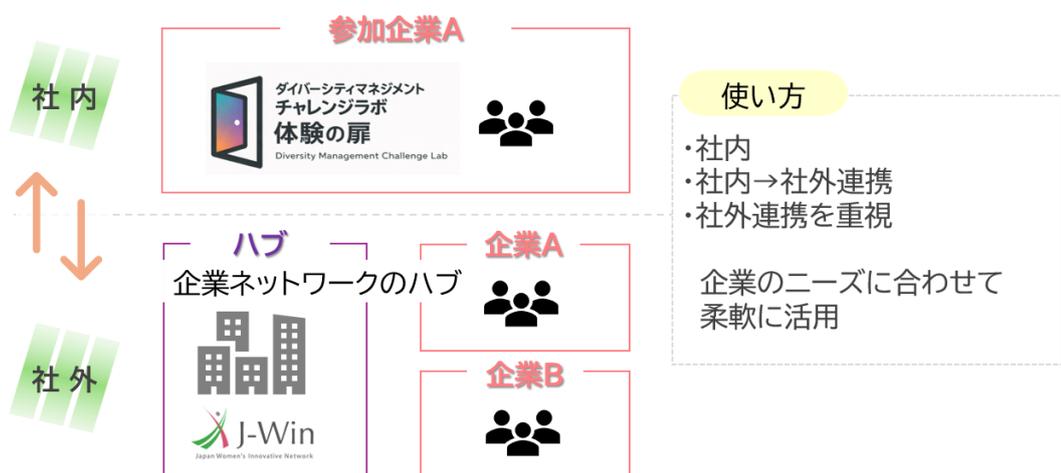
ここからは、もう少し踏み込んで、この「体験への扉」の仕組みをどのように実装していくか、その手段についても言及したいと思う。我々分科会が考えた「チャレンジラボ 体験への扉」はインターネット上にあるポータルサイトで実現する。オンライン上でいつでも、どこからでもラボにアクセスでき、フットワークを軽く、また多くの方とシェアできる仕組みとなる。先ほどの「やってみる体験」の事例でご紹介した、気付きや学びの記録は、このプラットフォームのマイページに蓄積され、社内の組織を越え共有することができる。

## チャレンジラボ「体験の扉」イメージ



体験による学びを個人や一時の“点”で終わらせるのではなく、体験と語りを“面”として広げ、組織企業文化として残していくことを目指しており、一つの企業の中だけで完結するものではなく、複数の企業が集う場として設計する。各企業が、自社の悩み、試行錯誤、うまくいった工夫を持ち寄ることで、一つの企業だけでは得られない学びが生まれる。このとき、企業と企業を繋ぐハブ役として、J-Winのような組織が運営・ガバナンスをすることを想定している。長年培ってきたネットワークと信頼関係がある組織をハブにすることで、体験コンテンツ・対話・語りの蓄積・企業横断のコミュニティが機能すると考える。参加する企業は、社内向けの活用として、自社の管理職や次世代リーダーに向けて、ラボのコンテンツを使い、学びの場として実際のリアルなキャリアを体験できる場として活用できる。さらに、複数企業の合同施策にも活用することができ、様々な企業の管理職や候補者が、立場や業種を越えて対話・体験する場とすることで、「率直に話せる」「視野が広がる」という新しい気づきを生む効果が期待できる。

## チャレンジラボ「体験の扉」活用構想



我々分科会の提案する体験ラボについて、外部アクセス先企業の皆さまからもご意見を伺った。その中で特に、行動変容を促すきっかけとして「体験」に着目した点については、サントリーホールディングス様、一般社団法人 OTD 普及協会様、特定非営利活動法人 manma 様など、複数の企業・団体様より高い評価をいただいている。また、併せて、社外との連携に関しては、実現には一定のハードルがあるものの、取り組む価値が高く、効果的であるとのご意見を多くいただいている。

## 「体験」の有効性・ニーズについて—外部アクセスより

### サントリーホールディング株式会社 様

**Good** 体験型学習を通じて行動変容を促す点で社外共有はとてもよい

### 一般社団法人OTD普及協会 様

**Good** 体験を通して「特権」に気づくことが行動変容の起点になる



ダイバーシティマネジメント  
チャレンジラボ  
**体験の扉**

Diversity Management Challenge Lab

### 特定非営利活動法人manma 様

**Good** ①対話②体験といった一次情報を得る機会は少なく、かつ一番効果がある管理職向けの施策(特に社外)はかなりニーズがあると感じる

私たち E3 分科会も「ロールスイッチマネジメントプログラム」を実際に体験した。マネジメントする側、される側に分かれ、様々なケースの 1on1 をロールプレイする体験を通じてわかったのは、多様な部下を活かすには、管理職側に多くのケースへのアドバイス・対処ができる引き出しと、そのための実践的な訓練、トライアンドエラーといった経験が必要だということである。また部下側も、自身の考えや制約を言語化し、相手に整理して伝える力が必要だと感じた。ただ、これらを現場において一人で何年もかけて身に着けるのは大きな負荷になるのが現実である。体験の扉のような失敗してもいい心理的安全性が確保された場で、繰り返し試し、練習し、経験値を高めていくことにより、短期間・低コストでコミュニケーションスキル向上にかかる費用・労力を下げ、個の強みを活かしかえる企業文化をつくることができると考えている。

## E3で「体験の扉」に入ってみた

傾聴・・・やってみると難しい・・・

多くの引き出しが必要！

自分の考えを伝える力が大事！

安心して練習できる場が必要！

短期間・低コストでのコミュニケーションスキル上昇

個の強みを活かしかえる企業文化の醸成へ

## 4. 提言の効果

本提言によって得られる最大の効果は、「多様性を理解する」段階から、「多様性を前提に行動を変える」段階への転換である。VR 等を活用した没入型の体験やロールスイッチ、越境的な対話の場を通じて、参加者は自身とは異なる立場や制約条件、価値観を疑似的に体感することができ、従来は無意識に前提としていた判断軸や思考の偏りに気づく。

この自分ごと化された気づきは、単なる知識理解と異なり、感情や納得感を伴うため、その後の行動選択に持続的な影響を及ぼす。

結果として、部下への関わり方、会議での意思決定プロセス、役割分担や育成視点など、日常のマネジメント行動に具体的かつ継続的な変化が生じる。

また、本提言が重視するのは、一部の意識の高い人材のみが行動を変える状態ではなく、体験を通じて得られた気づきが共通言語として組織内に蓄積され、周囲との対話や相互作用を通じて広がっていく点にある。

これにより、個々人の価値観変容が点で終わることなく、職場単位、部門単位へと波及し、多様な考え方を前提とした合意形成や協働が日常の業務プロセスに自然に組み込まれていく。

特に管理職一步手前の層においては、管理職という役割に対する「責任が重く、孤立し、正解が見えない仕事」という固定的なイメージが、体験を通じて相対化されることで、「完璧を求められる役割」から「試行錯誤しながら周囲と役割を分かち合う役割」へと再定義される。

この認識の変化は、管理職になること自体を目的化するのではなく、自身の強みや価値観を活かした関与の形を主体的に選択する姿勢につながり、結果として多様なタイプの人材がマネジメント層に参画する土壌を形成する。

また、現役管理職にとっても、越境 1on1 や「やらかし共有」といった仕組みを通じて、経験や失敗を開示し合う文化が育まれることで、属人的で閉じたマネジメントから、組織として学習し続けるマネジメントへと質的な転換が促される。これにより、管理職個人に過度に集中していた負担や不安が分散され、意思決定のスピードと質の双方が向上する。

さらに、体験と気づき、行動変容の履歴をオンライン上で記録・共有する仕組みを持つことで、これらの学びは一過性の施策に終わらず、組織知として蓄積され、次の世代へと引き継がれていく。以上のように、本提言は個人の内省に留まらず、行動、関係性、仕組みの三層に働きかけることで、多様性を実効性ある組織能力へと転換する効果を持つ。

### 4-1. 期待される効果

本提言の実行によって期待される効果は、個人、組織、経営の三層にわたって段階的かつ連鎖的に現れ、短期のモチベーション向上や一過性の雰囲気改善にとどまらず、意思決定の質・速度・再現性を底上げする「運用能力」そのものを鍛える点に真価がある。まず個人レベルでは、体験・内省・言語化・実践という学習サイクルが回るほど、内的納得を伴った行動選択が増え、受け身ではなく自律的に課題へ働きかける姿勢が日常化する。

これにより、職場の些細な摩擦や思い込みに基づく誤解が早期に可視化され、対話を介して解像度高く解決されるため、ムダな感情コストと手戻りが逡減していく。

次に組織レベルでは、共通言語が形成されることで「なぜそれをやるのか」「何が価値なのか」をめぐる説明責任が果たしやすくなり、情報共有・フィードバックが活性化する。心理的安全性の高まりは相談・協働・越境に波及し、部門間の縦割りや前例主義に伴う判断の遅延や硬直化を相対化する作用を持つ。

結果として、過去の暗黙知に依存した仕事運びから、状況に応じた最適化と小さな実験を反復する運営へシフトし、属人化のほつれが減る。採用・育成の観点でも、現場に定着した学習サイクルはオンボーディングの標準化を後押しし、新任者が「どう学び、どの順で試すか」を迷わず迎えるため、立ち上がりの速さと定着の強さが同時に高まる。

あわせて、管理職一步手前層は「管理職＝完璧を求められる重責」という固定観念から解放され、「小さく試し、周囲と支え合いながら引き受ける役割」への認識更新が進むため、将来的な人材パイプラインが多様化・安定化する。

経営レベルでは、多様な視点が前提となることで仮説生成力が増し、顧客・市場・社会の変化を素早く捉える感度が上がる。これにより、プロセスイノベーション(業務の再設計・品質の安定・コスト最適化)とプロダクト／サービスイノベーション(価値提案の刷新・体験設計の向上)が同時並行で進み、売上と利益の質が改善する。

さらに、学習の履歴や行動変容のストーリーがオンラインで可視化されることで、成功の再現と失敗の不再現が組織的に管理可能になり、経営資源の投下先選択も精緻化する。最終的には、多様性は「良いことだからやる」から「成果が出るからやる」へと重心が移り、ESG や人的資本の開示においても、抽象的スローガンではなく、行動・文化・成果が連続する具体的な説明ができるようになる。

以上のように、個の行動変容を起点とした共通言語化、学習サイクルの高速回転、可視化された知の循環という三位一体の仕掛けによって、組織の弾力性と探索力が同時に高まり、結果として多様性は経済価値の実効的な源泉に転化していくことが、本提言における「期待される効果」の中核である。

#### 4-2. 目指すゴール

本提言が最終的に目指すゴールは、個人の行動変容が企業文化の変容を生み、その文化が継続的な経済価値を創出し、その成果が社会や個人へと循環的に還元され続ける「往還型の好循環」を測れ、運用でき、更新し続けられる水準で実装することである。

具体的には、以下の四点が同時に満たされる状態を指す。

- ①体験—気づき—実践—共有—再設計という学習サイクルの回転数と質をダッシュボードで常時可視化し、部門横断でボトルネックを発見・解消できる状態
- ②管理職・専門職・次世代リーダーがそれぞれの強みでリーダーシップを発揮できる環境
- ③社内コミュニティと社外(業界・地域・NPO等)コミュニティの両輪が動き、成功と失敗の知が企業境界を越えて高速で流通するナレッジ・ネットワーク
- ④プロセス改善・価値提案の刷新・顧客体験の向上が連鎖し、収益性(利益率・原価構造の健全化)、成長性(新規・既存の伸長)、社会性(環境・包摂・地域貢献)の三立が年次で更新される経営サイクル

そのための運用原理は、トップダウンによる号令ではなく、現場から上がる実験と学習結果が見える化し、組織が意思決定の素材として「使う」設計にある。これにより、多様性は理念でも制度でもなく、意思決定のインフラとなる。さらに、社会との往還については、企業が創出した価値が市場や制度、生活者の行動にポジティブな影響を与え、その変化が再び企業の挑戦を後押しする循環を意図的に設計する。たとえば、育児・介護・疾病・地域差・世代差といった多様な制約を前提にした働き方や顧客接点の実装は、社内の包摂だけでなく、新たな需要や協働の機会を社会側に生み出し、企業と社会の相互強化をもたらす。

最終的なゴールは、「個」が生きることが例外や特例ではなく、組織運営と事業創造の当たり前になり、変化に強い学習する組織として日常的に価値を更新し続ける姿である。ここに到達した時、企業は多様性を社会価値として称揚する段階を超え、経済価値へと一貫して接続する経営構造を獲得し、個人—企業—社会の三者が相互に力を与え合う長期的な成長軌道に入る。

## 5. おわりに

私たち E3 分科会「多様性を『社会価値』から『経済価値』へ」の活動を総括すると、最大の成果は「体験を通じた行動変容の仕組み化」である。

従来の多様性研修が知識伝達型に留まるのに対し、本分科会では VR 没入体験やロールプレイ、管理職インターンなどを組み合わせ、「自分ごと化→真の気づき→行動変容」という再現性のあるプロセスモデルを確立した。

これに基づく「チャレンジラボ～体験への扉～」は、管理職の負荷軽減と全ての企業人の自律的学びを両立させ、組織文化の変革を推進するプラットフォームである。

プラットフォーム内のプログラムは、管理職層が持つ専門性や経験知を共有・昇華させる「語り合う体験」、次世代リーダー層が小さな挑戦と振り返りを反復する「やってみる体験」、そして全従業員が互いの「個」を認め合う「互いを知る体験」の3つで構成されており、各階層が相互に支え合いながら行動変容を広げる設計となっている。

次年度以降は、本プログラムを選定企業にてパイロット運用し、定量・定性の評価指標を用いた効果検証フェーズに移行していきたい。また、J-Win などのハブ組織との連携を通じて、企業間ネットワークを活用した越境学習と知の蓄積を加速し、業界横断のエコシステム形成を推進する。

本分科会で蓄積された知見とモデルが、一人ひとりの「個」を最大限に活かし、日本企業の持続的なイノベーション創出と経済価値実現に資することを確信している。

今後とも、皆さまの積極的なご参画とご支援を賜るとともに、本報告書が多様性経営の実践に向けた有益なガイドとなることを願って活動の結びとしたい。

## 6. 付記

### 6-1. ご協力いただいた企業およびご担当者一覧

【東京エレクトロン株式会社】

人事部 竹内 かおり様、ホワイト 美穂子様

取材日:2025年10月31日(金)

多様性を「社会価値」から企業の「利益創出」へ転換を目指す提言を検討するにあたり、J-Win 参加企業の多様性推進活動を調査する目的でインタビューを実施した。特に、企業の財務的価値向上との関連性やその要因について実態調査することを目的としている。

今回の報告では、東京エレクトロンにおける多様性推進の現状と課題についてまとめる。

同社は、女性管理職比率の向上を重要な経営課題と位置付けている。2024年度は3.3%、2027年度には5%を目標としているが、エンジニアが多数を占める組織構造により、女性比率は依然として低い状況である。多様性推進の本格的な取り組みが2019年開始と遅かったこともあり、管理職層のターゲットとなる30代後半以上の女性は、十分なリーダーシップ研修の機会に恵まれていない。そのため、男女比率の急激な改善は困難であるが、5~10年後には同等に近づく見通しを持っている。

多様性推進と経営成績との因果関係については、現時点では明確な数値的根拠は見出していない。しかし、企業文化の改善やダイバーシティ推進の一環として取り組んでおり、男女関係なく実力重視の風土が徐々に醸成されている。

施策の特徴として、3G(Global, Gender, Generation)の視点を重視し、国や地域ごとに異なるアプローチを採用している。経営層の巻き込みを重視し、男性育休取得の促進やDE&I関連研修、社内イベントの実施を通じて、組織文化の醸成に努めている。女性活躍推進による職場環境の改善も見られ、多様な意見を取り入れることで意思決定の質が向上している。一方で、意見の多様化により意思決定に時間を要する場面もあるが、これを組織の成長過程の一部と位置付けている。

加えて、アンコンシャスバイアスの払拭に向けた施策も積極的に展開している。男性の育休取得推進やLGBTQ、発達障害、育児・介護体験VRなど多様なテーマでの研修を実施し、「自分ごと化」を促すことで社員の意識改革を図っている。

総じて、東京エレクトロンは多様性を単なる社会的価値ではなく、将来的な企業価値向上の源泉と位置付け、中長期的な視点で人的資本の強化と企業文化の発展に取り組んでいる。

【イオン株式会社】

DE&I 推進室 三村 瞳様

小原 悦子様

取材日:2025年11月18日(火)

多様性を「社会価値」から企業の「利益創出」へ転換を目指す提言を検討するにあたり、J-Win 参加企業の多様性推進活動を調査する目的でインタビューを実施した。特に、企業の財務的価値向上との関連性やその要因について実態調査することを目的としている。

今回の報告では、イオンにおける多様性推進の現状と課題についてまとめる。

イオンでは、グループ各社の「トップコミット」が多様性推進の基盤となっている。トップの明確な意思やビジョンを引き出すことで、現在の実績に繋がっていると認識している。イオンは多様な企業文化を持つ企業グループであり、経営層の意識改革は各社の文化的背景や歴史が影響し、一筋縄ではいかない場面も多い。その中で、年1回のアワードを通じて各社の推進状況や優良事例を報告し合い、グループ全体のモチベーション維持と相互学習を図っている点が特徴である。

推進内容は女性活躍にとどまらず、多様な働き方の実現や障害者管理職の登用など、単なる「多様性を認める」段階から「多様性を活かす」フェーズへと移行している。女性管理職比率向上においては、従来の男性型働き方に女性を当てはめるのではなく、一人ひとりの働き方や価値観を尊重し、それぞれが輝ける環境づくりを重視している。また、「知る」というプロセスの重要性を強調し、経営層・中間管理職・担当者など階層ごとに分けた学びの機会を提供している。

これまでの取り組みにより、女性管理職比率など具体的な数値向上は見られるものの、現状に満足することなく、さらなる施策の必要性を認識している。特に、理想の管理職像については、「個の強みを活かすマネジメント」「メンバーと議論しながら進める柔軟な姿勢」「型にはまらず、個性を引き出す」「チームの灯台となる存在」など、多様性を土台としたリーダー像が描かれている。

最も重要なのは「知る」ことであり、イオンは、こうした取り組みを通じて、企業価値の持続的な向上を目指している。

【アズビル株式会社】

ビルシステムカンパニー計装本部計装企画部 部長 菅野互様

ビルシステムカンパニー東京本店広域営業2部 部長 新井博幸様

人事部健幸推進グループ

ダイバーシティ&インクルージョン推進担当マネージャー 脇谷智亜紀様

取材日:2025年11月18日(火)

多様性を「社会価値」から企業の「利益創出」へ転換を目指す提言を検討するにあたり、J-Win 参加企業の多様性推進活動を調査する目的でインタビューを実施した。特に、企業の財務的価値向上との関連性やその要因について実態調査することを目的としている。

今回の報告では、アズビルにおける多様性推進の現状と課題についてまとめる。

当該企業では、女性管理職登用に関し「確実に育てていける人材」を10%という数値目標で示している。女性の参画により、意思決定の幅が広がり、新たな行動やイノベーションが促進されるという効果を実感している。多様性の対象は女性のみならず、ベテラン社員や海外籍人材にも広がっており、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の成果は、直接的な売上増に結びつくものではないが、非財務的価値や見えない利益の向上に寄与していると認識している。

営業部門においては、性別や国籍による能力差は感じないものの、女性ならではの丁寧な対応が顧客評価につながる場合がある。また、最終消費者としての女性の視点を活かした技術提案や仕様検討も重要な役割を果たしている。しかし、BtoB ビジネスの特性上、プロダクトイノベーションが経営成績に直接反映される場面は見えにくいのが現状である。

営業現場では、優秀な人材が出産・育児等で離職することが営業力低下に直結するため、時短勤務でも能力を発揮できる仕組みやサポート体制の強化が急務である。さらに、「ありがとうカード」など感謝を伝える文化の醸成や、能力はあるが昇進を希望しない人材、キャリア採用者・海外人材の活躍支援も課題となっている。

今後は、多様性をさらに広げ、個々が挑戦・失敗できる自由な環境の整備、巻き込むマネジメントの推進、広い視野での人材育成を目指したい。個々の能力を最大限に発揮できる場をつくり、能動的な組織を育てたい。最も重要なのは、管理職の理想像やビジョンを組織全体で共有し、職位や勤務歴にかかわらず、全てのメンバーが自らの役割や目標を明確にし、上位層と言語化して共有することである。

【慶應義塾大学大学院経営管理研究科 守屋 剛様】

講義日:2025年11月20日(木)

多様性のうち、障がい者雇用に焦点をあて、障がい者雇用が単なる DE&I のきれいごと  
に終わらず、利益を生むような施策にできないかを探る目的で専門家である守屋先生にお話  
を伺った。本講義は、マネージャーや経営者としての「品格」を習得する一環として「ダイバー  
シティ／障がい者雇用」を題材に取り上げたものである。

障がい者雇用は「働くことの原点」を再認識させるとともに、組織に夢や活力をもたらす効  
果がある。

障がい者を雇用したことによるクレームにどう対応したらよいか、具体事例として、高級ブ  
ランド店舗で上肢障害の店員に対するクレーム対応の話が挙げられた。現場が板挟みになら  
ないよう、企業として方針を明確にし、HP 等で発信することの重要性が指摘された。また、  
聴覚障害の少女の事故裁判では、高等裁判所で逸失利益が健常者と同等に認められるなど、  
司法判断も障がいによる賃金格差を否定する方向に進んでいる。

企業が障がい者雇用を進める動機は、法定雇用率遵守が多いが、戦略的な効果として組織  
文化の向上、コミュニケーション活性化、業務フローの簡素化による生産性向上などが挙げら  
れる。一方で、教育コストや業務制約、通院等への配慮が必要となり、経営者は助成金やトラ  
イアル雇用、外部ジョブコーチの活用でリスクヘッジすべきである。

障がいの種類については、身体・知的・精神(発達障害含む)それぞれの特徴が説明された。  
知的障がい者が工場で高い能力を発揮する例や、発達障害者が IT 分野で強みを示す事例も  
共有された。

ダイバーシティとインクルージョンについては、多様な人材がいるだけでなく、排除のない  
「インクルージョン」まで達することが不可欠である。採用における優遇措置は透明性や公平  
性の説明が必要であり、米国アファーマティブアクション判決にも留意すべきである。

企業の成功事例として、知的障がい者中心の工場運営、IT 分野での多様な雇用、障がい者  
デザイン商品による高付加価値販売などが紹介された。研究例では、中小企業が障がい者雇  
用を本気で取り組むことで組織が改善し、心理的安全性の向上が生産性にも寄与すると示さ  
れている。

実務面では、法令遵守か戦略的效果か目的を明確にし、KPI による定量的評価、中長期的  
視点を持つことが重要である。トライアル採用や助成金、外部連携を活用し、企業方針を公表  
して現場を守ること、障害がい雇用を「慈善」ではなく価値ある仕事・製品づくりに結びつけ  
ることが重要である。

【サントリーホールディングス株式会社】

DEI推進部 課長 秋山 憲太様

DEI推進部 田中 夕貴様

取材日:2026年1月5日(月)

当インタビューは、当分科会のダイバーシティ推進におけるキーパーソンとして、「多様性を生かしたマネジメントに苦慮する中間管理層」と「管理職になることを躊躇う女性従業員」という課題に着目し、体験型施策による包摂的な解決を目指すというアイデアに対し、J-Win参加企業のDE&I担当者から助言を得ることを目的としている。

サントリーグループでは、DI(ダイバーシティ&インクルージョン)推進が経営戦略の一環として位置付けられている。女性活躍、障がい者雇用、LGBTQ 施策、両立支援など多岐にわたる分野で取り組みが進められている。現在の重点課題は女性管理職比率の向上であり、現状は13%と低水準である。国の目標達成に向けては、追加施策が不可欠である。特に課長層は子育て期と重なりやすく、経験不足や自信の欠如による「モヤモヤ感」が女性従業員の課題として浮上している。サントリーグループでは課題への対策として、「WLA(Women Leadership Accelerator)」等の施策を導入している。これは同僚コーチングやネットワーク構築を通じて自己認識を強化し、女性管理職同士のつながりを促進することで、孤立感の解消を狙う施策である。加えて、男性管理職のマインド変革も重視している。女性施策のみでは「女性優遇」との誤解を招く恐れがあるため、男性を巻き込む研修や意識改革も推進している。

本分科会の提案である「ダイバーシティマネジメント体験ラボ」構想については、体験型学習を通じて行動変容を促す発想に共感を得た。一方で、人的資本開示やESG評価との関係、従業員満足度や生産性向上との関係などのKPI設定や経済価値への効果をより明確化する必要性を指摘された。また、社外事例を取り入れる際には「自分ごと化」が課題であり、社内事例とのバランスや調整が必要とのコメントも得た。

【株式会社シルバーウッド】

VR 事業部 黒田 麻衣子様

取材日:2026年1月7日(水)

当インタビューは、当分科会のダイバーシティ推進におけるキーパーソンとして、「多様性を生かしたマネジメントに苦慮する中間管理層」と「管理職になることを躊躇う女性従業員」という課題に着目し、体験型施策による包摂的な解決を目指すというアイデアに対し、体験型サービスを提供する企業の担当者から助言を得ることを目的としている。

同社が VR を活用した体験型サービスを導入した背景には、情報提供だけでなく「本人視点での体験」が学びやインパクトに直結すると考えたことがある。当初は認知症をテーマに、当事者の視点で日常を体験する VR を制作し、大きな反響を得た。これを皮切りに、育児、LGBTQ、発達障害など「自分とは違う」テーマを DE&I 視点で事業を拡大してきた。VR に特化した企業であり、VR 以外の体験型サービスはビジネスの対象としていない。企業として体験者の VR 体験前後の効果については満足度やフリーワードによるフィードバックを得ている。体験によりどのような経済効果があるのか、行動変容の企業価値的な側面についての効果測定は、受講した各会社が独自に実施するなどしている。

サービス開発においては、テーマ設定や脚本作成に時間と人的リソースを要する。各テーマを俯瞰すると「他者の視点で考えること」「アンコンシャスバイアスに気づき受け止めること」「相手への敬意と知的好奇心を持つこと」が共通メッセージとして浮かび上がる。これは、単なる傾聴だけでなく、対等な立場での対話の重要性を示唆している。

体験後は少人数での対話を重視し、「どこに違和感を覚えたか」「どう感じたか」を共有することで、単なる知識習得から一步踏み込んだ内省と行動変容へとつながる。今後は、こうした体験と対話を組み合わせた施策が、多様性推進の現場で有効に機能するものと考えられる。

【一般社団法人 OTD 普及協会】  
前代表理事・顧問 庄司 弥寿彦様  
取材日:2025 年 12 月 25 日(木)

当インタビューは、当分科会のダイバーシティ推進におけるキーパーソンとして、「多様性を生かしたマネジメントに苦慮する中間管理層」と「管理職になることを躊躇う女性従業員」という課題に着目し、体験型施策による包摂的な解決を目指すというアイデアに対し、大学と企業の知見を結び、組織変革を実現する OTD 普及協会へのインタビューを通じて、ワークショップの設計・運営や実践的な助言を得ることを目的としている。

体験型ワークショップは「気づき」を促し、組織文化変革の出発点となるが、単発の体験ではなく、継続化・評価・社内承認を見据えた横断型プラットフォームと共通言語の定着が重要である。J-Win などの企業の枠を超え業種を横断するコミュニティを持つ団体が企業をつなぐハブとなることが有効な導入ルートとなり得る。

体験型施策の最大の意義は、マジョリティ視点で設計された組織・社会構造がマイノリティにとって「不利な前提」となっている現状を、参加者自身が気づくことで行動変容のきっかけを得られる点にある。マジョリティ層の意識変革が不可欠であり、マイノリティ層に「頑張れ」とだけ求める施策では十分でない。体験を通じて「気づき」は得られるものの、それを組織全体に定着させ、習慣化・面での拡大へつなげることは大きな課題である。

運営上のハードルとしては、成果測定の仕組みが未整備であり、現状は事後アンケートによる定性的な把握が中心であること、組織内でのマジョリティ層による「手放す葛藤」(利得・権限喪失への抵抗)が根強いこと、また他社横断型プラットフォーム化には社内承認や運営継続の難しさが伴うことが挙げられた。

体験ワークと振り返り・フィードバックを組み合わせ、面での展開を図ること、ストレスチェック等の既存指標と連携した測定設計や 3~6 ヶ月の追跡調査を導入すること、複数社参加によるコスト分散・事例共有の促進、J-Win 等のネットワークとの連携強化などの助言を得た。さらに、一社内でのパイロット実施と、他社事例のベンチマーキングを組み合わせるトライアル提案も有効であるとのコメントを得た。

【特定非営利活動法人 manma 】

代表理事 越智 未空様

企業連携担当 渡部 真由香様

取材日:2025年12月17日(水)

当インタビューは、当分科会のダイバーシティ推進におけるキーパーソンとして、「多様性を生かしたマネジメントに苦慮する中間管理層」と「管理職になることを躊躇う女性従業員」という課題に着目し、体験型施策による包摂的な解決を目指すというアイデアに対し、「家族の在り方に自分らしい選択を」をビジョンに、若い世代向けに子育て家庭への1日留学体験(家族留学)を提供する特定非営利活動法人 manma へのインタビューを通じて、ワークショップの設計・運営や実践的な助言を得ることを目的としている。

家族留学は、大学生から20~30代の社会人を主な対象とし、参加者の不安や関心(仕事と子育ての両立、子どもを持つか否か、都内での共働きの現実など)に応じて子育て家庭を1対1でマッチングし、家庭訪問と対話・体験を行うプログラムである。仕事について学ぶ機会は多い一方、ライフ、とりわけ子育てと仕事の両立について学ぶ機会が乏しいという当事者(学生)の問題意識から始まった点に特徴がある。加えて、自治体や企業、教育機関と連携したライフデザインセミナー事業を通じ、ライフキャリア全体を考える機会も提供している。

プログラム設計上の要点は、「対話」と「体験」を重視し、参加者の具体的な不安を類型化したうえで、それに対応する家庭と丁寧にマッチングする点にある。この精緻なマッチングが参加者の満足度と学びの深さにつながっている。実施後は事後アンケートにより振り返りを促し、定量・定性的な声を収集している。習慣化の仕組みは制度としては設けていないが、訪問先家庭と個人的な交流が継続する例も多く、一次情報に基づく関係性が自律的な広がりを生んでいる。

ロールモデルを見る機会自体は、ネット情報や座談会など量的には存在するが、「対話」と「体験」という一次情報を通じた学びが最も行動変容につながりやすい。この点は、本研究が検討する体験型施策とも強く共鳴するものである。特に、マネージャー向けの社外体験プログラムには大きなニーズがある。マネージャー層は学びや関係構築への関心は高いものの、自力で社外ネットワークにアクセスする時間的余裕が乏しいため、組織として設計された体験機会は有効であると考えられる。

## 6-2. 参考資料

- ・経済産業省 多様性を競争力につなげるための企業経営研究会(事務局:経済産業省経済社会政策室)  
[「企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営\(ダイバーシティレポート\)」](#)
- ・経済産業省 令和6年度「なでしこ銘柄」事業事務局  
[「令和6年度「なでしこ銘柄」レポート」](#)
- ・経済産業省 令和5年度「なでしこ銘柄」事業事務局  
[「令和5年度「なでしこ銘柄」レポート」](#)
- ・多様性を競争力につなげるための企業経営研究会(事務局:経済産業省経済社会政策室)  
[「企業に求められる具体的アクション\(ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン\)新旧対照表」](#)
- ・経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室  
[「～3 拍子で取り組む!～多様な人材の活躍を実現するために」](#)
- ・経済産業省  
[「【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き 多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」](#)
- ・厚生労働省  
[「厚労省令和5年人口動態統計:結果の概要」](#)
- ・厚生労働省 平成30年版厚生労働白書ー障害や病気などと向き合い、全ての人が活躍できる社会にー  
第1部 障害や病気などと向き合い、全ての人が活躍できる社会に  
[「第4章 包括と多様性がもたらす持続的な社会の発展に向けて」](#)
- ・厚生労働省  
[「職場におけるダイバーシティ推進に関する事業」](#)  
URL 参照日:2026年2月9日
- ・厚生労働省 「働き方の未来 2035:一人ひとりが輝くために」懇談会  
[「働き方の未来 2035～一人ひとりが輝くために～報告書」](#)
- ・厚生労働省  
[「女性の活躍推進企業データベース」](#)  
URL 参照日:2026年2月9日
- ・(株)日本医療企画 WEB マガジン「厚生労働」2022年9月号  
[「特集2:ダイバーシティ&インクルージョンの時代に治療と仕事の両立で自分らしく働く」](#)  
URL 参照日:2026年2月9日
- ・内閣府政策統括官(経済財政分析担当) 小寺 信也(内閣府参事官補佐)・上島 大和(元内閣府政策企画専門職)  
[「経済財政分析ディスカッション・ペーパー 企業における多様な人材の活躍」](#)
- ・内閣府 男女共同参画局

[「女性活躍推進法『見える化』サイト」](#)

URL 参照日:2026年2月9日

・公益財団法人 21世紀職業財団

[「【第4回継続調査】DEI推進状況調査\(2024年実施\)全体版 男女正社員対象」](#)

・公益財団法人 日本生産性本部

[「2024年3月末決算企業の有価証券報告書「人的資本開示」状況\(速報版\)～男性の育休取得率が急伸、女性管理職比率・男女間賃金格差は長期的取組が必要～」](#)

・日本労働研究雑誌 2020年12月号(No.725) 坂爪 洋美(法政大学教授)

[「管理職の役割の変化とその課題——文献レビューによる検討」](#)

・三菱UFJリサーチ&コンサルティング 小川 昌俊(コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット HR第3部 部長 プリンシパル)

[「2023年度3月決算企業の人的資本開示に関する実態調査「人的資本の開示媒体」「有価証券報告書での開示」の動向」](#)

URL 参照日:2026年2月9日

・三菱UFJリサーチ&コンサルティング 高橋 綾(コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット HR第2部 コンサルタント)

[「人的資本経営～伊藤レポート2.0から考える人的資本開示のポイント～」](#)

・Harvard Business Review Luisa Alemany and Freek Vermeulen

[「Disability as a Source of Competitive Advantage」](#)

URL 参照日:2026年2月9日

・Harvard Business Review Corinne Post, Boris Lokshin and Christophe Boone

[「Research: Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think」](#)

URL 参照日:2026年2月9日

・JSTOR Taylor H. Cox, Stacy Blake

[「Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness」](#)

・Academy of Management Review 1996, Vol. 21, No. 2

FRANCES J. MILLIKEN LUIS L. MARTINS New York University

[「Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups」](#)

・Academy of Management Journal; Feb 1998

DAVID A. HARRISON, KENNETH H. PRINCE, MYRTLE P. BELL

University of Texas at Arlington

[「Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion」](#)

•Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 4  
DAVID A. HARRISON The Pennsylvania State University  
KATHERINE J. KLEIN University of Pennsylvania

[「WHAT'S THE DIFFERENCE? DIVERSITY CONSTRUCTS AS SEPARATION, VARIETY, OR DISPARITY IN ORGANIZATIONS」](#)

•Literature Review| February 25 2025

Kun Zhao, Wing Hsieh, Nicholas Faulkner, Liam Smith

[「A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes」](#)

企画・制作:NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 15 期 E3 分科会

発行者: NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL:03-6380-8420 FAX:03-6380-8427

発行日: 2026 年 3 月 9 日

著作権: © 2026 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。