

## D&amp;I 成熟度モデルの事例比較

東京工業大学	正会員	○山田 菊子
鹿島建設 (株)	正会員	竹之内綾子
(株) 建設技術研究所	正会員	米山 賢
早稲田大学	フェロー会員	佐々木 葉

## 1. 背景と目的

組織におけるダイバーシティ&インクルージョン (以下「D&I」) 施策の必要性が認識されるようになり、組織が D&I の進捗を計測し施策を立案する際の参考とするガイドライン (例えば経済産業省<sup>1)</sup>) が提案されている。著者らは土木学会ダイバーシティ・アンド・インクルージョン推進委員会の活動として、土木界に適用される D&I 推進支援ツールの開発を目指しており、組織の D&I の状況を評価する機能を実装することを検討している。そこで、本研究では国内外の D&I 評価モデルの事例から参考となる知見を得ることを目的とする。事例の収集にあたっては、「成熟度モデル」(maturity models)に着目する。ソフトウェア開発の「能力成熟度モデル」(CMMI: Capability Maturity Model Integration)<sup>2)</sup>が代表事例である。継続的にソフトウェア開発プロセスの改善が行える組織の状態の実現に至るまでの組織の成熟度を、1 を最低位、5 を最高位として、「1 初期」「2 管理された」「3 定義された」「4 定量的に管理された」「5 最適化している」と定義している。

## 2. 方法と事例

「D&I 成熟度モデル」(Diversity & Inclusion Maturity Model) に関する日本語、英語の情報を収集し、作成した主体と業種、レベルの数、各レベルの表記を比較することとした。2021年2月に10事例を収集し著者らが日本語化した。発表組織は政府、国防・航空・宇宙産業、PR 会社、会計事務所、経営コンサルタント、人材コンサルタント、NPO である。なお、日本の事例には該当するものはないため、経済産業省の「ダイバーシティ経営の段階」を対象とした。また、CMMI にならい、レベル1を最低位、5を最高位とした(表-1)。

表-1 収集した D&amp;I 成熟度モデル事例の一覧

No.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
名称	[D]経営の段階	D&I 成熟度マトリクス	D&I 成熟度モデル	Deloitte D&I 成熟度モデル	Bersin by Deloitte D&I 成熟度モデル	Deloitte D&I 成熟度モデル	D&I 成熟度次元	D&I 成熟度モデル	Veza EDI 成熟度モデル	文化[D]の成熟度モデル	
発表主体	経産省	BAE Systems	The BCW	Deloitte	Bersin by Deloitte	Deloitte D&I Consulting	Korn Ferry	Mercer	Veza	Wikimedia	
組織の業種	政府	国防・航空・宇宙	PR 会社	会計事務所			コンサルタント			NPO	
							経営	人材			
成熟度レベル	5	[D]経営の高度化	持続可能な	革新的	--	--	インクルーシブな活用	--	世界クラス/革新的	革新	広まった
	4	[D]経営の実践	統合された	統合された	統合された	インクルーシブな文化	協働する/評価する	最先端の	成熟した/トップが主導	提唱された	制御された
	3	多様な人材の活躍	理解と適用	戦略的な	リーダーによる	責任を持つリーダーによる D&I	受け入れる/管理する	進歩的な	中間/[I]を統合する	約束された	組織だった
	2	多様な人材の組織	認知	迎会的な	計画された通りの	計画された通りの D&I	明らかに/創造する	進捗する	進化した/[D]を重視する	発見する	自発的な
	1	同質的組織	基本	無意識な	法令遵守	法令遵守のための [D]	法令遵守/現状を維持する	基本	基盤的/法令遵守の	法令遵守	意図されない

注：1)[D]は「Diversity」を、[I]は「Inclusion」を、[E]は「Equity」を指す。2)Aを除き原典は英語であり、著者らが翻訳した。

キーワード ダイバーシティ&インクルージョン、成熟度モデル、組織マネジメント、比較分析

連絡先 〒152-8552 東京都目黒区大岡山 2-12-1 M1-20 東京工業大学 kiko.yamada@plan.cv.titech.ac.jp

### 3. 事例の分析と考察

表-2 各事例の比較

分野	項目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
レベル	レベル数	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
	1:法令遵守				x	x	x		x	x	
	1:無意識		x								x
対象範囲	文化										x
	ダイバーシティ	x				x			x		
	インクルーシブ					x	x				
関与者	リーダー				3	3			4		
管理対象	計画的に管理		3	3	2	2	3			3	4
組織内の 定着	持続可能性		5								
	組織の取組					4					3
	他施策への統合		4	4	4				3		
ベンチ マーク	他組織との比較							3	5		
	革新度合い		5					3	5	5	
状態	組織の状態	x									

注: 1) 事例名は表-1の記載に従う。2) 「x」は該当することを、レベル数以外の項目の数字は確認されたレベルを表す。

収集した10事例の特徴を探索的に7分野14項目に整理し(表-2)、考察を加える。

(1) レベル 4あるいは5段階である。レベル1は法令遵守が目的な場合が多い。

(2) 対象範囲 ダイバーシティのみを対象とする事例、多様な人材が活躍するインクルーシブな状態を記述する例がある。「文化」を対象としたJは組織内に多様な価値観を確保するD&Iの本質に直接目を向けていると解釈できる。

(3) 関与者 3事例のレベル3以上にリーダーの関与が示される。D&Iの取り組みは自然発生的に特定の部署で始まり、その後リーダーが関与して全組織的な取り組みとなることが示唆される。

(4) 管理対象 CMMIのレベル2「管理された」に相当する記述は7事例のレベル2~4に見られる。組織におけるD&Iが進展した状況において初めて管理対象となっていることがうかがえる。

(5) 組織内の定着 CMMIではレベル5に相当する持続可能性について明確に記述するのはBのみである。6事例で組織として取り組む、他の施策に統合されることがレベル3~4に示される。D&Iは組織内の他の施策にも影響を及ぼすことから定義されていると考えられる。

(6) ベンチマーク 4事例が「世界クラスである」「革新的である」といった、他の組織や取組との比較を基準としている。相対的、定性的な記述は組織ごとの経年評価を困難とする欠点がある。しかし、ダイバーシティが経営戦略と認識されたのは1990年代であり<sup>3)</sup>、社会情勢を反映して対象、施策が変化していることを視野に入れば、常に「世界クラスである」ことを目指すという組織の戦略が反映されるとも解釈できる。

(7) 状態 組織の状態を成熟度とみなしたのはAのみである。レベル1~2は所属する人の属性の多様性に、3はその活躍状況に、4~5は「ダイバーシティ経営」の状況を定義している。

### 4. 土木界への示唆

土木界の職場特性から人材の多様性がえられた範囲が限定的であること、女性技能者の坑内労働禁止など法律や規則には改善の余地があることから、土木界のD&Iはまだ端緒にある。今後漸次進行する状況进行评估するには成熟度モデルは適当と考えられる。その際には(1)法令や規則類が是正されること、(2)責任を持つリーダーの関与があること、(3)取り組みが、多様な職場や領域に拡大することを評価できる必要がある。また土木界は業種ごとに横並び意識が強いと言われることから、(4)ベンチマークの指標は有効と考えられる。

### 5. 結論

本報告ではD&I成熟度モデル10事例の比較分析により特徴を把握した上で、同種のモデルを土木界向けに適用する妥当性を考察し、必要となる4つの要件を指摘した。今後は、より詳細な分析、モデルの提案と有効性の検証と改善を進め、組織のD&Iの実態の把握と改善に寄与する、土木界に適したモデルの提案を目指す。

**謝辞** 本研究はJSCE2020-2024プロジェクト及び科研費19K15109の支援により実施した。

### 参考文献

- 1) 経済産業省：ダイバーシティ経営支援のための各種支援ツール，2020。  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/sienturu.html> (2021.03.27 閲覧)
- 2) Software Engineering Institute: 開発のためのCMMI 1.3版—より良い製品とサービスを開発するためのプロセス改善，技術報告書，2010。
- 3) 谷口真美：組織におけるダイバーシティ・マネジメント，日本労働研究雑誌，No. 574，pp. 69-84，2008。