

## 査読論文

# ダイバーシティマネジメントに基づく 日本企業におけるLGBTの施策と展望 ～ SCAT分析を用いた日本のLGBT先進企業の事例より～

閻 亜光 (Yan Yaguang)\*

## 要 旨

LGBTは、レズビアン (lesbian)、ゲイ (gay)、バイセクシュアル (bisexual)、トランスジェンダー (transgender) の頭文字から作られた頭文字語である。LGは当事者が生まれた時の性別と同じ性別の人を性的対象とし、Bは男性、もしくは女性どちらでも性的対象とする。Tは自分の生まれた際の性別となりたい性別が異なる人のことである。LGBTの当事者は、様々な場面において、差別されているように考えられる。特に仕事をする職場において、差別問題が不可視化になっており、深刻な問題ともなっている。LGBTの当事者はダイバーシティマネジメントの対象であるにもかかわらず、LGBTに関する経営学観点の研究はまだ非常に少ない。近年、日本の企業はLGBTに向け、支援活動をはじめ、様々な取り組みを行うようになってきていることにより、本論文は、日本企業がLGBTの取り組みの共通点、特徴、オリジナリティを発見することを目的とする。そのため、三社の会社に対面式のインタビューを行った。インタビュー後、録音した音声データを文字化し、SCATという質的研究手法を用いて分析を行った。結果として、A社は採用、人材確保に特化した取り組みを実施し、B社は、当事者のパフォーマンスを重視した取り組みを実施し、C社は、当事者の日常生活をフォローした取り組みを実施している。また、「他のステークホルダーとの協力」などといった三社に共通している取り組みも発見できた。ダイバーシティマネジメントの実施においては、「実施する内容」、「実施する環境」、「実施する目的」といった三つの側面での新たな知見が発見できた。それに基づき、LGBT当事者たちが抱えている真の問題や、LGBT取り組みの内容見直しなどといった内容は今後の研究課題として考えられる。さらに、より働きやすい職場を作るために、カミングアウト問題や当事者の真のニーズといった側面からの研究も視野に入れる。

キーワード：LGBT、ダイバーシティマネジメント、共通する取り組み、カミングアウト

---

\* 立命館大学院経営学研究科 博士課程前期課程  
E-mail:yaguya1007@gmail.com

1. 研究背景
  - 1.1. LGBT とは何か
  - 1.2. LGBT に対する理解の不十分さ
  - 1.3. ダイバーシティマネジメントにおける LGBT 取り組みの捉え方
2. 本研究の企業経営における社会意義
  - 2.1. 経営学分野での LGBT に関する研究の展開
  - 2.2. 有効な取り組みの汎用性への検討
  - 2.3. ダイバーシティマネジメントと LGBT の関連性
3. 研究課題
4. 研究対象
5. 分析方法および研究対象基本データ
6. 研究結果
  - 6.1.1. A 社：採用，人材確保に特化した取り組み
  - 6.1.2. B 社：当事者のパフォーマンスを重視した取り組み
  - 6.1.3. C 社：当事者の日常生活をフォローした取り組み
  - 6.2.1. 徹底した支援宣言
  - 6.2.2. LGBT に関する自主的な教育
  - 6.2.3. 他のステークホルダーとの協力
  - 6.3.1. 実施する内容への示唆：当事者の潜在ニーズ発見
  - 6.3.2. 実施する環境への示唆：カミングアウト問題の再考
  - 6.3.3. 実施する目的への示唆：LGBT 取り組みの位置付け
7. 考察
  - 7.1. 取り組みの難点
  - 7.2. LGBT の取り組みが他のダイバーシティマネジメント対象に与える影響
8. 今後残された課題
  - 8.1. 真のニーズ発見
  - 8.2. カミングアウトと職場の環境作り
  - 8.3. 時代の変化に合わせた取り組みの見直し
9. おわりに
10. 謝辞
11. 参考文献
12. 添付資料

## 1. 研究背景

### 1.1. LGBT とは何か

渡邊 (2019) は、L (Lesbian) が女性同性愛者、G (Gay) が男性同性愛者、B (Bisexual) は男性も女性も性愛の対象となる両性愛者、T (Transgender) が出生時の生物的な性を認められず、それと異なる性自認をし、異なる性表現をして生きるトランスジェンダーの英語の頭文字をとって、できた頭文字語と定義した。LGBT に対し、「SOGI」という言葉も最近現れており、これは、Sexual Orientation & Gender Identity という英語の頭文字をとり、新しくできた頭文字語だが、日本語の表現に置き換えると、性的指向と性同一性のことを指す。SOGI は、性的少数者だけではなく、人類全体を含む表現となり、本来の概念とは若干異なるが、現在 LGBT と並べ、併記する場合が多い。本研究は、性的指向の少数者を対象とするため、LGBT

という表現を選択するが、差別的な意味合いは全く含んでいない。また、日本社会において、LGBT という言葉は共通認識になりつつある。田中他 (2018) は、中高年と高校生を対象に、LGBT 認知に関する調査をした結果、LGBT に対する認知は個別に差異が存在するが、Gay (ゲイ) と Lesbian (レズビアン) の認知は 9 割を超えていると述べた。大塚 (2017) は、日本国内の青少年の性実態調査を分析し、第 1 回の 1974 年から 2011 年まで、同性愛に関する質問項目は毎年存在し、さらに、1999 年から 2011 年までは「同性と性的行為をすること」について回答者の意識を聞く質問項目に変えたと述べている。「性に関する経験」から「性に関する意識」へとシフトするなど、LGBT への質問項目が増えていることがわかる。日本社会の性的少数者への関心も高まっている。と同時に、日本企業も LGBT への関心度が年々高まっている。森永 (2018) は、ANA による 2016 年の同性パートナー制度の導入や性差別の禁止宣言を始め、数多くの取り組みが日本企業で見られるようになってきていると述べた。

## 1.2. LGBT に対する理解の不十分さ

石原 (2012) は、日本における同性愛に対する寛容性の調査により、1970 年代から 2000 年代まで、homosexuality, gay, lesbian を扱う文献件数が文献データベース Sociological abstracts の社会科学分野では年々増加しており、社会心理学研究をはじめ、同性愛の当事者に焦点を当てた研究が多くなったことを指摘している。しかし、石原 (2012) によれば LGBT という概念は広まりつつあるが、非当事者に LGBT が正しく理解されていない現状があり、多くの研究は、当事者に焦点を当てたものの、非当事者がどのように受け入れているかの研究は少なく、社会全体の寛容性がどのようなものになっているのかも十分に明らかにされていない。羽田野他 (2019) の調査によると、LGBT を含めたいはずの経験が多くの人々の学生時代にあり、そのような言葉を使っているにも関わらず、「性同一性障害」と「同性愛」の違いをうまく説明できなかったりすることなどもある。LGBT を一括りでまとめて論じることには問題はないが、性の多様性を理解していないことから考えると、LGBT の当事者たちは皆同じだと誤った判断を下す恐れがある。さらに、林 (2019) は、LGBT 当事者たちを調査し、当事者たちにとって社会の差別より、親が理解してくれないということが最も辛いことがわかり、また、「性的嗜好」と「性的指向」はそもそも間違えやすいものであり、同性愛か異性愛かを自由に選ぶことができるようなものではなく、X ジェンダーのように、後天的に出てくるようなものでもないことを指摘した。性的指向は、趣味のようなものではないが、性的嗜好だと勘違いされ、誤解されるケースも間々見受けられる。まだ差別が存在する日本社会において、身近な家族の無理解や非協力的な態度は当事者たちを傷つけている。LGBT と職場環境に関するアンケート調査 2016 によると、カミングアウトしている LGBT の中で、全体の 51.8% の当事者しか家族にカミングアウトしていないことがわかった。本来、もっとも身近な存在である家族にもかかわらず、理解してくれないことなどを恐れ、約半分の当事者がカミングアウトしていない。

### 1.3. ダイバーシティマネジメントにおける LGBT 取り組みの捉え方

LGBT の研究が教育学分野や社会学分野などで進んでいると同時に、ダイバーシティマネジメントも、日本の企業内で盛んに行われるようになってきた。しかし、ダイバーシティへの理解が不明確であり、谷口 (2008) は、多くの人が性別、肌の色、年齢などの違いをダイバーシティそのものとして誤解していると指摘した。そして収入の違い、社会的地位、国籍、性格等の、人間が所有する属性もダイバーシティの次元であると主張した。さらに、同じく谷口 (2008) によると、日本のダイバーシティマネジメントに関する議論は 2000 年以降に始まり、本家のアメリカより 15 年以上も遅れている。日本は、1986 年に男女雇用機会均等法ができ、人材の多様性に関する考え方に変化が現れ始めた。2020 年 1 月にリリースされた総務省統計局<sup>1)</sup>のデータによると、男性就業者数の 3733 万人に対して、女性の就業者数は 2992 万人となり、割合で見ると、約 44% を占めている。労働市場の最大のマイノリティである女性をはじめ、人材多様性の着目点が、ようやく社会の様々な少数労働者へと変わり始めた。田尾 (2012) も、現在の日本が実施しているダイバーシティマネジメントは、様々な価値観や違いを企業活動に取り入れ、変化する市場に柔軟に対応できることを目指し、女性の活用に限られたものではない。多くの日本企業にとって、組織変革の試みと捉えるべきだと述べた。多様性を受け入れ、多様性を生かし、さらなる企業の成長と発展につながる組織の管理方法であるダイバーシティマネジメントは、日本企業にとって不可欠なものとなってきている。

また、Harrison. et.al (1998) は、ダイバーシティの次元に関して、表層的な次元と深層的な次元といった二つの種類があると述べ、目でわかる違いが表層的なもので、目でわからない違いが深層的な違いだと定義した。日本におけるダイバーシティの取り組みは男女雇用機会均等法から始まったが、女性や外国人といった表層的かつ外見的な広がり限定されてきた。また、ダイバーシティマネジメントに関する研究は、女性及び外国人労働者、もしくは障害者を対象とするものが多いという現状が窺える。例えば、塩入 (2017) は、ダイバーシティマネジメントと女性活躍推進に関して、某企業の取り組みにより、複数の部門で女性管理職が誕生することや取り組みそのものが評価され、2015 年に「エンパワメント大賞 (日本生産性本部主催)」を受賞したり、ダイバーシティ経営企業 100 選 (経済産業省主催) として選出されたりした実績から見ると、ダイバーシティマネジメントが女性の職場改善に有効であることを証明した。高松 (2015) は、国際人的管理を行う際、ダイバーシティマネジメントとグローバルマインド形成といった観点で、異なる人材が持つ背景を前提に、「学ぶ」ということを念頭に置き、誰もが納得できる経営理念や誰にとっても働きやすい環境作りが国境を超えた経営方法の重要な要素であると指摘している。そして外国籍の従業員と「協働」することにより、お互いに認め合うことにつながるかという視点から、外国人を対象としたダイバーシティマネジメントのあり方に関する研究を行った。さらに、有村 (2014) は、ダイバーシティマネジメントと

1) 「労働力調査 (基本集計) 2019 年 (令和元年) 平均 (速報) 結果の要約」総務省統計局を参照。

障害者雇用とが整合しているかについて分析を行った。結果として、ダイバーシティマネジメントが障害者雇用と整合していることが証明され、さらなる整合性を生かした障害者の雇用も期待できると述べた。

このように、数多くのダイバーシティマネジメントに関する研究があるにもかかわらず、性的指向、性自認のマイノリティである LGBT とダイバーシティマネジメントに関する企業経営の観点に基づいた経営学分野での研究は非常に少ない。確かに、同性を恋愛対象とするいわゆる現在の LGB に当たる当事者は 30 年前まで WHO により、精神疾病の一種であるとされていた。しかし、1990 年 5 月 17 日に同性愛がようやく国際疾病分類から除外された<sup>2)</sup>。このことは日本において、LGBT に関する研究が遅れている原因でもある。また、自己開示による性的指向のような極めてプライベートなものになってくると、なかなか研究に協力する当事者が出てこなかったことも研究がなされていない原因の一つだと考えられる。しかし、近年 WHO の精神疾病から除外されたことや、社会全体的に LGBT に対する風潮がフレンドリーになったことなどから見ると、ダイバーシティマネジメントの研究対象となる LGBT に関する研究は、ダイバーシティマネジメントの再考の面では、非常に有意義なものになると考えられる。本研究は、LGBT と企業経営の観点に着目し、現在研究されていない経営学分野での分析を試みた。

## 2. 本研究の企業経営における社会意義

### 2.1. 経営学分野での LGBT に関する研究の展開

LGBT に関する研究は、近年盛んになってきているものの、多くは当事者のメンタルヘルスや学校教育における研究となっている。程・是永 (2018) は、学校教育における LGBT 支援の調査を行い、当事者の聞き取り調査を行った。学校のいじめ、就職活動への不安、年齢による心理的な変化など、学校に通う当事者が抱えている問題を明らかにした。また、風間他 (2019) は、東海地域にある大学での LGBT 施策現状と問題を分析し、学校側から教職員に LGBT に関する教育を実施する必要性や当事者が相談しやすい体制を整えるべきだと提言した。さらに、渡邊 (2019) は、高校教師の LGBT に対する意識変化を観察し、教員研修を通して、以前当事者に対する偏見を持っていた教職員のうち、約 75% の人たちの意識の修正ができたといった分析結果の他、LGBT 当事者への偏見を持っているか否かにかかわらず、全員に LGBT 教育が必要であるなどの分析結果も得た。このように、教育学、心理学、社会学などでは LGBT に関する研究が多くされてきた。しかし、経営学では LGBT にまつわるものが日本においてはほとんどなされていない。企業の間では、当事者を対象としたアンケート調査や電通の調査結果を初め、LGBT 当事者の統計などが見られるが、LGBT に対する取り組みの

---

2) NPO 法人 EMA 日本の記事による。「5 月 17 日に際して」<http://emajapan.org/news/242> 最終アクセス 2020 年 12 月 23 日

分析はなく、企業実践には有効な方法を見つけるためのリソースとなるものがなかなか見つからないという現状が窺える。本研究は、LGBTをはじめ、性的少数者たちが職場で直面する様々な場面において、先駆的な日本企業の事例研究を行うことにした。吉田・高野（2018）は、職場環境の組織風土に着目し、個人のパフォーマンスとの関係性を分析した結果、会社の方針の明示から個人のパフォーマンスに正のパスが見られ、パフォーマンス向上の重要な要素であると指摘した。LGBTの当事者に置き換えると、当事者は仕事に対してどのようにモチベーションをキープできるか、またより高いパフォーマンスをするために、どのような職場環境づくりが相応しいのかなどに注目し、企業内での取り組みを分析する。これによって当事者たちの人材確保も含め、新たに活用できるものが発見されることが期待できる。また、職場環境と個人のパフォーマンスの関係性に関しても、新たな知見が得られると予想される。

## 2.2. 有効な取り組みの汎用性への検討

本研究は、WWPを連続受賞している企業の分析を行うことにより、有効な取り組みとそうではない取り組みを発見する。WWP<sup>3)</sup>というのは、LGBTを支援している任意団体 Work With Prideの略であり、日本の企業内で、LGBT当事者が自分らしく働ける職場づくりを促進させる情報を提供し、企業間での積極的な取り組みを提供することを目的とする。実際に当事者向けの支援活動の中では、どのようなものが必要とされるのかが明らかになる。受賞した企業に、共通して行われている取り組みを見つけ出すことで、他の企業に提案することが可能と予測される。WWPによる「PRIDE指標2016レポート」と「PRIDE指標2020レポート」によると、WWPに応募した会社の数は、2016年の82社から2020年の233社まで増加し、約2.84倍も増加したことがわかる。従って、これからLGBTに取り組もうとする企業が多くなると思われるが、どこから取り組めばいいのか分からない、どのタイミングで支援宣言をしたらいいのか分からないなどの悩みを抱える企業が現れると想像できる。そこで共通かつ有効な取り組みを発見することにより、より多くの企業に取り組んでもらうことも考えられる。さらに、調査することにより、当事者が抱えている悩みや本当に必要としているものも明らかになり、比較的多く職場にいる非当事者たちが考えているものとどのようなズレが生じるのかも確認できる。その認識のズレの修正も今後の研究課題として挙げられる。

## 2.3. ダイバーシティマネジメントとLGBTの関連性

最後に、本研究の対象となるLGBTは、日本企業のダイバーシティマネジメントを促進することも期待できる。なぜなら、現在、日本企業のダイバーシティマネジメントの対象は、まだ表層的なものに止まっており、見た目で判別できる人たちへの施策が多く行われている。女性が働きやすい職場作りから外国人への優待制度まで、表層的な対象への取り組みに偏ってい

---

3) WWP ホームページにて、公開されている。

ることが問題だと考えられる。LGBT のような深層的なダイバーシティマネジメントの対象とすべき人たちへの検討が遅れている。本研究は、LGBT というカテゴリーに着目し、ダイバーシティマネジメントの対象の幅を広げ、今後より深層的な対象に注目するというのも目的としている。性的少数者である LGBT は、ただ単に独立した存在ではなく、他のダイバーシティマネジメントの対象者である障害者、外国人、女性などと実に密につながっている可能性もある。LGBT に関する企業の取り組みを分析することで、上述したほかの対象との関連性が見えてくることも考えられる。ダイバーシティの定義は今後より複雑になっていくと考えられるが、日本企業にとって、将来の市場競争に生き残るため、さらに多様な人材を確保するため、ダイバーシティマネジメントは欠かせないものである。このような状況の中で、一つの側面を分析した結果をほかの側面に適用できるかということは、現在並びに今後とも必要となってくる。独立とした存在ではなく、ほかの側面と連動していることを前提として考えると、LGBT という一つの側面の分析結果が実に多くの側面への汎用性を持つ可能性もある。また、一つの側面の分析により、本来のダイバーシティマネジメントとは何かといったところの再考も必要になってくる。なぜなら、ダイバーシティマネジメントの対象となる人たちが拡大していると同時に不可視化あるいは判別しにくくなってきている可能性があるからである。

### 3. 研究課題

世間では、LGBT に対して、肯定的な方向に向かいつつあるにもかかわらず、人々の理解がそれに追いついていない現状がある。実際には、2018 年の電通ダイバーシティ・ラボの「LGBT 調査 2018」によると、LGBT 当事者は日本人口の 8.9% を占めている。これは 2015 年で同じ調査をした際の 7.6% より増加している。このことから、日本は社会的に LGBT 当事者に対し寛容になりつつあり、当事者であることを公表する人が増えたことも示唆されている。だが、実際には多くの当事者たちが職場で仕事をする際に、様々な問題点に直面している。鈴木（2019）は、LGBT が直面している問題は全て人為的なものであり、具体的に表現すると自己決定権が否定されると述べている。例えば「ジェンダー系列」の不自由として、制服が男女に分けられ、振り分けられた性別と違う性別のものを身につけられないといった問題などがある。「親密圏の不自由」になると、恋愛相手を隠したり、遺族年金がもらえなかったりすることなどが挙げられる。性的少数者は、自由に自分が思うとおりに自分の性を表現できず、非当事者に理解されず、交際相手を隠さなければならないなど、精神的により多くの負担を抱えていることがわかる。さらに、理解が不十分なため、職場で言語によるハラスメントやいじめに遭うことなども多々見られる。森永（2018）は、LGBT であることで傷ついたり、憂鬱になったりすることで、離職に至るケースも珍しくないが、それが原因で離職してしまうと、企業側にも本当の理由がわからず、改善する余地もなく、企業側も損をすることになってしまうと世間に忠告している。他のハラスメントと違い、比較的 LGBT に対する認識が好意的ではない

環境で、真の理由を隠し、離職した当事者たちが企業側に伝えようがないという現状が覗える。それにもまして、LGBT の中の T であるトランスジェンダーは、トイレの使用、制服の選択、名前の呼ばれ方など特有の悩みも抱えていることが予想される。

一方、ダイバーシティマネジメントを推奨している日本企業には、LGBT 当事者により働きやすい環境を提供しようという姿勢も少なからず見受けられる。例として、資生堂は、LGBT 当事者たち向けのメイクレクチャーを開催し、より自分らしさを表現できるような支援を行っている。日本たばこ産業株式会社も、LGBT の支援者である ALLY を可視化できるよう、LGBT に関する e ラーニングを受講した後、理解度テスト合格者に対してレインボーシールを配付することなどを行っている。三成 (2017) によると、ALLY は LGBT 支援者のことを指し、カタカナで「アライ」とも表示されることが多い。一般的に、ALLY と名乗る人たちは、LGBT 当事者ではないが、当事者が置かれている現状を改善しようとし、自分事として行動する人たちのことである。上記した支援活動以外にも、LGBT 当事者たちを支援する企業は多々見られる。しかし、そうした中でも当事者たちが問題に直面する場面は数多く見受けられる。どのような支援を行うべきか、当事者たちにとって、どのような体制や制度が望ましいものなのかは不明確である。また、先進的な事例が日本企業のダイバーシティマネジメントにどのような示唆を与えられるかは明らかになっていない。

以上のことを踏まえて、研究課題を三つ作り、既に LGBT の取り組みを積極的かつ先駆的に行っている企業を対象とし、このような企業の事例研究を用いて、取り組みの内容を質的研究方法である SCAT 分析を用いて考察することにした。研究課題は以下のようになっている。

1. LGBT フレンドリーな企業の取り組みは、それぞれどのような特徴を持っているか
2. LGBT フレンドリーな企業は、どのような支援活動を行っているか、企業間で共通しているものはあるのか、あるとしたらどのようなものなのか、共通するものの背後に考えられる要因はどのようなものがあるか
3. LGBT フレンドリーな企業は、取り組みを実施する際、直面している問題も含め、日本企業のダイバーシティマネジメントにどのような示唆を与えられるか

#### 4. 研究対象

研究課題を踏まえて、Work With Pride という LGBT を支援している任意団体が 2016 年から行っている PRIDE 指標に基づき、金賞を受賞している企業から、業界ごとに一社を選び、制度的に優れているものを発見し、それらの共通点を見出す。Work With Pride のホームページによると、PRIDE 指標は 2016 年に示された日本初の職場における性的少数者に対する取り組みの評価指数である。評価項目は五つのカテゴリーに大別されている。① Policy：行動宣言、② Representation：当事者コミュニティ、③ Inspiration：啓発活動、④ Development：人事制度、プログラム、⑤ Engagement/Empowerment：社会貢献・渉外活動となっている。それにより、2016



年から 2018 年にかけて、すべてゴールドである最も優良企業として選ばれている企業にインタビューを実施する。業界は金融、情報通信、学術研究・専門・技術サービスを選び、各業界で毎年受賞している「A 社」、「B 社」、「C 社」を選択し、事例調査を行う。実際に調査質問項目は PRIDE 指標の評価項目に基づき、各カテゴリーで行っている制度などのヒアリング調査を行う。

## 5. 分析方法および研究対象基本データ

本研究では、マイノリティである LGBT に積極的な取り組みを行っている企業を研究対象とするため、質的研究方法である SCAT 分析を行った。SCAT 分析は、名古屋大学大谷尚教授が提案した分析方法であり、Steps for Coding and Theorization の頭文字をとり、組み合わせたものとなる。大谷（2011）によると、SCAT 分析には 4 つの手順があり、「データの中の注目すべき語句」、「それを言い換えるデータ外の語句」、「それを説明するための語句」、「そこから浮き上がるテーマ・構成概念」となり、この手順に沿い研究対象のストーリーラインを作成し、そこから理論となるものを記述する分析方法である。SCAT 分析方法は、小規模の研究対象でも、深く一つ一つ語られた語句を分析するため、数の少ない研究対象にはふさわしい分析方法だと言われている。現在、教育社会学、臨床心理学、看護学、日本語教育学などの学問で用いられ、分析した実績もあるが、経営学において SCAT 分析を利用し、研究されたものがまだ見当たらない。研究対象である企業で行われている取り組みの特徴に共通するものを探ることとダイバーシティマネジメントの対象である LGBT というカテゴリーでの分析を試みるのが本研究の目的であるため、SCAT 分析を用いることにした。さらに、LGBT は比較的マイノリティの存在となっているため、小規模の研究対象を調査していることと経営学での試みであることからすると、SCAT 分析方法が最適だと考え、用いることにした。

今回、研究対象を匿名の形で分析や記述を行った。プライバシー保護や企業機密の漏洩防止の観点から、基本データのみ表 1 にて表記する。三社はそれぞれ違う業界となり、事業形態も異なる。本来、同じ業界で違う会社の分析を行うことも可能だが、あえて異なる業界の会社を選ぶことで、業界による違いや示唆できることも得られると考え、全く異なる業界を選んだ。

表 1

企業	創業	企業内容	事業規模	社員数	担当者の属性	調査時期
A 社	2006 年	金融	中小企業	300 人未満	人事部 部長等	2019 年 12 月 2 日
B 社	1989 年	学術研究・専門・ 技術サービス	大企業 <sup>4)</sup>	10,000 人以上	人事部部長	2020 年 2 月 25 日
C 社	1984 年	電気通信事業	大企業	10,000 人以上	総務人事本部 D&I <sup>5)</sup> 推進室室長	2020 年 2 月 25 日

4) 日本事業における企業規模となる。

5) Diversity & Inclusion の略である。

## 6. 研究結果

本研究では、2019年11月上旬から2020年2月下旬にかけて、合計3回のインタビュー調査を実施した。調査同意書<sup>6)</sup>の了承を得た上、インタビュー内容を録音し、そのデータを全て文字化した。文字化されたデータの元、SCAT分析<sup>7)</sup>を行い、分析内容に基づき、以下の調査結果が得られた。

1. LGBTフレンドリーな企業の取り組みは、それぞれどのような特徴を持っているか

A社は、採用、人材確保に特化した取り組みとなり、B社は、当事者のパフォーマンスを重視した取り組みとなり、C社は、当事者の日常生活をフォローした取り組みを行う等それぞれの特徴が明らかになった。

2. LGBTフレンドリーな企業は、どのような支援活動を行っているか、企業間で共通しているものはあるのか、あるとしたらどのようなものなのか、共通するものの背後に考えられる要因はどのようなものがあるか

三社の数多くの取り組みの中に、共通する支援活動が発見できた。三社の共通の支援活動は、「徹底した支援宣言」、「LGBTに関する自主的な教育」、「他のステークホルダーとの協力」であった。それぞれの取り組みが共通するものの背後に考えられる要因は詳しく結果分析にて述べる。

3. LGBTフレンドリーな企業は、取り組みを実施する際、直面している問題も含め、日本企業のダイバーシティマネジメントにどのような示唆を与えられるか

三社とも、取り組みを実施する際、問題に直面していることが明らかになった。取り組みの優れているところと問題点を含め、日本企業が実施するダイバーシティマネジメントにおいて、「実施する内容」、「実施する環境」、「実施する目的」の三つの側面で新たな知見が得られた。

### 6.1.1. A社：採用、人材確保に特化した取り組み

A社は、LGBTの取り組みの中で、採用過程及び当事者入社後の人材流出を防ぐための取り組みが最も目立っている。採用段階では、支援者を表すレインボーの旗を飾り、LGBTフレンドリーであることを当事者にも非当事者にも意志表明している。当事者の入社後の離職防止に関しては、多種多様な研修形式を通して、LGBTコンテンツを社員に知ってもらう。このような取り組みが実際にA社の売り上げにも貢献し、競争優位性を獲得した。

おととい他の採用担当者と一緒に採用のイベントに参加していたんですが、そこのブースにレインボーの

---

6) 添付資料にて確認できる。

7) プライバシー保護の観点より、データを引用した際に、文言を修正している。

旗をたててたんですね。それで、うちの会社って知ってました？という話をしたときに、大体はCMで知ってましたっていう学生が多いですけど、ある学生は、「知ってましたよ。これで知ってました」とレインボーの旗を見ながら、そのような言葉をかけてくれました。「なんか保険のそういう取り扱い、僕も当事者なんですごい注目してました」とも言ってくれました。そういう瞬間はやはりすごくうれしいというか、なんかわざわざ採用の場とかで、「LGBTです」とわざわざ言わないわけですよ。別にいうことでもないと思いますし、「あなたLGBTですか」と聞くわけもないですが、そのようなレインボーの旗とかで、そういうところで私たちの視線というのはそのまま伝わればいいなというところを思っていて、それはいやらしくなく、そのまま伝わって、またそれをそのまま受け取ってくれる人がいるというふうに広がってきたというのは、すごくうれしい瞬間ですね。

上記のように、採用イベントの際、レインボーの旗を立てることにより、当事者に暗黙に支援者であることを伝えている。公の場では、自分の性的指向を公開する当事者は非常に少ない。この取り組みにより、入社しても差別されないと当事者に安心感を与え、当事者も積極的に応募するようになるのではないかと思われる。また、当事者が入社後も周りの環境は安心できる環境だと思えるような環境作りを目指す、以下の事例を紹介する。

ここ二三年は、同じことをずっとやり続けているのではなくて、趣向性を変えていました。例えば他社さんの上司と部下の関係を例として紹介しました。部下からカミングアウトされた上司の方はどのように関係をキープさせるのか、また部下の方はどうしてカミングアウトしようと思ったのかとか、カミングアウトされたとき、どう思ったのかとそのあと何が起こったのかなどについて聞いてみようという研修にしました。社内でもその当事者の人間と外部の専門家の方とパネルディスカッション形式のような感じにして、事前に社員から質問を受け、その質問に対して赤裸々にそこで語っていきみたい感じの形式のものにして、できるだけ社員が飽きないように、まず様々な視点からLGBTがとらえられるような企画をしています。

このような少し変わった形の研修は、現在主流であるインターネットeラーニングや、社員研修の一環としてのコンテンツよりも、エンタテインメント性が高くなっている。このようなことが実施されることにより、当事者が非常に心地よく働けるようになり、他社に入社するより、A社に入社してよかったという結論に至り、転職リスクも減り、人材確保につながると考えている。

#### 6.1.2. B社：当事者のパフォーマンスを重視した取り組み

B社は、LGBTの取り組みに関して、最も経営学観点から支援活動を行っていると思われる。他社が当事者のメンタルヘルスなどに多く配慮しているのに対し、B社は当事者が極めてプライベートの性的指向以外、他の社員と全く変わらないという着目点を持っている。企業は福祉

施設ではなく、如何に社員により高いパフォーマンスを発揮してもらえるかを考える組織だと主張した。さらに、カミングアウト後の当事者のパフォーマンスにも触れており、比較的数の少ないLGBTの当事者に、より高い社会的地位を求めるように助言している。

当事者の人は、高い社会的地位について、カミングアウトしてほしいですし、高い社会的地位につくことにより、発言力のあるポジションも目指してほしいと思います。

やはり企業も人事としては、社会福祉ではないので、より高いパフォーマンス性を出してもらう、また本来ではそのようなしっかりとしたキャリアを重ねて、きちんと発言力のあるポジションにつくというのは影響力の伝播がすごく早いですね。

カミングアウト前後の生産性は違うと担当者の方が述べており、カミングアウトできる環境は当事者の生産性を促進する職場環境だと言える。実際に、Hewlett and Sumberg (2011)によれば、従業員が自分の話した言葉によって批判されることを心配せず、ありのままの自分の姿で働ける場合には、生産性も上がり、より団結的、献身的になると述べた(訳は著者による)。Pichler, S. et.al (2018)は、LGBT支援の宣言と、企業価値、従業員生産性<sup>8)</sup>、収益性との関係について、相関分析を行った。結果として、LGBT支援の宣言は、企業価値、労働者生産性、収益性と全て正の相関関係があることが明らかになった。LGBTに関する取り組みを実施するほど、従業員の生産性もあがることが明確になった。LGBT当事者にとって、カミングアウトができれば、チーム全体にも良い影響を与えることがわかった。さらに、カミングアウトすることは、現代日本において非常に勇気のある行動であり、より高い社会的地位の人がカミングアウトすると、より注目され、より効果的だとB社の担当者は考える。B社はLGBT問題をマクロの視点から分析し、LGBTの当事者が職場で困りそうな部分を俯瞰し、広い範囲で取り組みを実施していた。LGBT問題を特殊化しない、特例化しない、ダイバーシティの一部に過ぎないという平等の取り組みが最も評価されたと考えられる。

逆にいうと、LGBTだから、何か特別なことをしなくてはならないというのは、なかなかないと思うんですよ。むしろどのようなものがあつたらいいと思います？私、この仕事、10年以上やっているんですけど、LGBTの人たちだからしなくてはならないということは特にないかなと思います。トランスジェンダー以外の当事者に対して、あまりないかなとも正直に思っており、同性のパートナーの対応ができていれば、変に特別扱いをしなくても大丈夫だと思います。

LGBTの中のトランスジェンダーに該当する当事者は、他の当事者に比べ、物理的な支援が必要である。それ以外の当事者は現在日本の制度では、同性パートナーシップ制度さえできれ

---

8) 従業員の生産性は、純売上高/従業員人数とする。

ば、一般社員として接するべきだと担当者が考えている。特別扱いによるアウトティング<sup>9)</sup>されるリスクも減らすことができる。当事者がいる職場では、変に配慮しない、変に気にしないといった立ち振る舞いをすることにより、心地よい職場環境になり、当事者を初め、その場にいる皆のパフォーマンス向上にもつながると考えられる。

### 6.1.3. C社：当事者の日常生活をフォローした取り組み

B社が経営視点から取り組みを実施しているのに対し、C社の取り組みは、当事者の心理的配慮を主に行った取り組みである。C社の取り組みの目的は、当事者を支えることだと考えられ、当事者が生活していく上で、困りそうなことを解決しようという姿勢が窺える。例として、LGBT当事者専用の相談メールアドレスがあることや、当事者だけのコミュニティなど、他の二社では見られなかった取り組みが挙げられる。一般相談窓口では、ニーズ把握や現状把握が難しく、専用の相談ツールがあることにより、当事者も相談がしやすくなる。また、当事者しかわからないような生活する上での困り事や悩みなども、当事者だけのコミュニティで打ち明けることができ、他の非当事者に相談することもなくなり、このような効果が果たされていると予想できる。その中でも、C社のもっとも評価できる箇所は当事者の周りへのフォローだと考える。

*異性パートナーとの子供がうちの社員の実子・養子だったら、普通の子供として扱えるのですが、同性パートナーの子供だとすると、同性婚が法制化されていないので、うちの社員は親権が持てず、何のケアもできなかったんです。けれども、当事者が抱えている困難を少しでも解消できるよう、血縁関係のない子であっても、社内制度上は「家族」として社内制度の適用を認めるよう、調整しています。同性婚の法制化を待つよりも、今は企業としてできることを、できる範囲でやりたいな、と。*

当事者の配偶者についてしばしば言及されたが、LGBTの結婚を合法化した地域や国も年々増えている。NPO法人EMA日本がまとめた世界の同性婚を認めた国リストを確認すると、2001年にオランダが初めて同性婚を認めてから、2020年まで27の国や地域が同性婚を合法化している。また検討中、もしくはこれから合法化する予定の国や地域もあると掲載している。結婚に伴い、子供という問題が必然的に伴う。しかし、同性パートナー間の子供に注目した日本企業は極めて少なく、現段階ではその取り組みもまだ進行中となっているが、このような着目点は非常に大きな意味を持つものだと考える。確かに、インタビューの中の発言で見られたように、一万五千人の中の一人という少数者のために、このような制度を作っているかもしれない。しかし、2015年にNHKが実施した「LGBT当事者アンケート調査～2600人の声から～」によれば、実際に、法律関係による元妻、元夫との子供を持ち、現在同性パートナーがい

9) 本人の同意を得ず、他人のセクシュアリティ(性的指向)を第三者に勝手に伝えること。

る人数は96人で5.6%の割合を占めており、さらに子供を持っていないが欲しいという当事者も614人となり、半分以上の割合を占めていることがわかった。このような需要がある状況から見ると、子供に対する取り組みそのものが非常に重要な意味を持つと思われる。

一番最初にカミングアウトしてくれたFiM<sup>10)</sup>の子なんですけど、会社へのカミングアウトについては最初お母さんが反対していたらしいのですが、会社が認めてくれるのであればわかったって言って下さって前に進めたようです。

その後、同性パートナーシップ申請が会社に導入され、会社の制度があることが、相手のご両親に安心して頂くきっかけとなったこともあります。会社が大きいと、ブランド価値がこういうことで表されるとよくわかりました。

上記のように、当事者にとって、生活する主な場所である家庭にも影響は及んでいる。企業の取り組みの影響力は家庭内まで広がることが確かめられた。本来、同性パートナーに反対されたものの、入社した企業の承諾により、相手のご両親が賛成する態度に変わり、企業のブランド価値はこのような活用方法があり、当事者の生活を本当にフォローできた取り組みだとよくわかる。今まで企業のブランド価値は数字化されたもの、いわゆる実利価値に等しいとよく考えられてきたが、Hall (1992) は、ブランド価値にも、商標、技術、人的資源のような数字で表しにくいものも含まれると述べた。人的資源の側面において、働く人に職場が働きやすいと感じさせ、心理的な感性価値を高め、数字で表しにくいものから「ブランド価値」を構築する手段もあると分かった。このように、当事者も当事者の周りも納得のいく取り組みが見つかり、今後企業に継続的に勤務することとなり、より高い企業のブランド価値が獲得できる。

三社の特徴ある取り組みの中で、「徹底した支援宣言」、「LGBTに関する自主的な教育」、「他のステークホルダーとの協力」といった共通する支援活動が三つ存在する。各取り組みに関して、順に述べていく。

### 6.2.1. 徹底した支援宣言

LGBT当事者を支援する宣言を三社とも行っており、どのような宣言をしているのか、どのような内容になっているのかについて、ヒアリング調査を行なった。

#### A社

企業理念の中に、もともとその多様性という言葉を入れていて、私たちの創業者が組織を作っていくときに、多様性は組織の競争力の源泉であると言っていたんですね…中略…当社の金融商品の対象者を同性パートナーにも拡大しているという取り組みを開始しています。で、それを専用のランディングペー

---

10) 三成 (2017) により、トランスジェンダーの一種であると定義された。出生時の性別が女性で性自認が男性の人はFiM (Female to Male) と呼ばれている。それに対して、出生時の性別が男性で性自認が女性の人はMtF (Male to Female) と呼ばれている。

ジにそのような扱いをしているというのを見れるようにしています。

私たちは採用ポリシーというのが別にある中で、その中でも多様性について書いています。もう少し突っ込んだ書き方をされていて、性自認とか性表現とか性的指向とか、そのようなものも含めて、完全にフリーですよ！と、そこであなたがありのまま生きてくださいねという表現をしています。

#### B 社

全体でグローバルポリシーというものがあって、その中に B 社はあらゆる違いを受け入れてそれについての差別を禁止しますというような宣言はされています。

ポリシーというところとか人事制度のところだと思いますが、基本的には配偶者と同等の福利厚生を同性のパートナーにも提供するというふうになっています。

#### C 社

弊社のホームページのサステナビリティレポートサイトにレポートを公開してるんですけども、この中でダイバーシティの取り組みの紹介もしていて、LGBT の活動も公開しています。

以前から社内の行動指針の中では、性自認、性的指向というのは入っていますので、その辺は、ちゃんと公表しているということですね。あと社内は、社内で LGBT 活動支援はこんなことをしてますよっていうのは社員に知らせています。

WWP の評価項目に基づく、最初に評価されるものがポリシーであり、行動宣言という内容が含まれる。評価基準には、対社外、対社内 LGBT の公開はどのように行われているかといったコンテンツがあり、上記の発言内容から、「対社外と対社内」に注目することにした。三社とも対社外のグローバルポリシーやホームページの報告レポートの中に、LGBT に対する態度や取り組みの確認ができる。また、対社内の労働条件もしくは社内の行動指針のようなものに LGBT を差別しないという記述が見られる。一般企業では、対社外、もしくは対社内の片方に宣言することが多いが、取り組みの一貫性がかけているように思われ、対社外と対社内の態度が違うとも思われる恐れがある。従って、実際に働いている当事者の社員も困惑し、態度の違いによる社員の信頼喪失にもつながる。対社外と対社内の一貫した支援宣言がより評価され、外部からも内部からも高評価や支持を得られ、LGBT 取り組みの中で欠かせないものであると思われる。吉田・高野（2018）が指摘した企業方針の開示とパフォーマンスの関係性もこの事例により支持された。

### 6.2.2. LGBT に関する自主的な教育

#### A 社

まず全社員が毎年一回、必ず参加するという LGBT に関する研修も、外部講師を招いて実施しており、新たな知見を得るようにしています…中略…それ以外では、顧客折衝部門というところの話になりますと、先ほどお話ししていたコンタクトセンターというお電話相談受付というのがあるので、そこのメンバーたち

に対しては、また別個に電話口でどのような対応をすればいいのかといったようなダイバーシティ研修も別個でやります。

#### B社

ハラスメント研修ですか、そういうののなかに、LGBTに対する性的ハラスメントも記入してるとは思います。

#### C社

一番初めにやったのは、14年1月に、LGBTについて知ろうということで、セミナーを実施したんですね、その時はほぼLGBTってなんですかという反応で、言葉もほとんど知らない人が多かったんですけど、翌年から全社員にEラーニングを毎年実施したり、あとは、新入社員研修向けや、階層別研修等でLGBTの件は必ず入れるようにしています。

三社とも自主的かつ積極的にLGBTに関する教育を社員全員に実施するようにしている。内容として、基礎となるLGBTとは何かのようなものもあれば、実際にビジネスの場面では顧客もしくは取引先の相手が当事者だったらどうするかといったものもある。何か当事者にまつわる問題が起きてから問題を認識し、改善するという姿勢ではなく、LGBT問題を防止するといった意味合いも含め、事前に基本概念と起こり得ることを教育することが共通の取り組みとなっている。実際に、このような取り組みは効果があり、全く知らない状況で差別や誹謗中傷になりかねないものを事前予防できたことが評価されたと考えている。佐藤（2019）は、大学の授業では、LGBT当事者との接触経験に着目して、意図的にそのような状況を設定し、授業前後のアンケート調査を分析した結果、LGBTに対するフォビア点数<sup>11)</sup>、身近な友人に対するフォビア点数が下がっていることが確認できた。このような授業の内容により、多様な性に対する理解が進んでいると同時に、多様な性を尊重するという態度も育成されたことが明らかになった。企業も、学校と同じく当事者がいる環境の中、当事者との接触といった研修内容による意識の変化も今後期待できるのではないかと考える。

#### 6.2.3. 他のステークホルダーとの協力

ステークホルダーとは、日本語の利害関係者である。田尾（2012）は、企業がある目的を達成する際、影響を与える、もしくは与えられる個人、グループと定義した。よく例としてあげられるステークホルダーは、株主、サプライヤー、政府機関、従業員、消費者などである。このように、企業内部も企業外部もそれぞれのステークホルダーが存在する。ここでは、ビジネスを行うに当たっての利害関係者は内部の者だけではなく、普段の協力相手、政府機関、もしくはオフィスのビルを管理する会社なども含まれる。調査に協力した会社が実際にどのように他のステークホルダーと協力しているかは以下のようになっている。

11) 英語でフォビアは恐怖症の意味であり、佐藤（2019）の研究において、LGBTそのもの、もしくは周りの友人に対する恐怖度を表す数値である。高いほど、恐怖だと感じる度合いも高い。



**A 社**

CSR 活動として、全国の子供たちに向けた LGBT の啓発活動を実施しています。たとえば、子供向けの LGBT 書籍を全国の小学校等の図書館に寄贈したり、出張授業にも取り組んでいます。…中略…また、コミュニティラジオやスポーツイベント等にも積極的に参加しています。LGBT 系のラジオ、少し小さいコミュニティのラジオ、そこにスポンサーさせていただいて、そういう情報発信のところがサポートするみたいな活動をしていたりとか、あと、去年は RAINBOW マラソンが開催されたので、そこにスポンサーで入らせていただいたり、冒頭のパネルディスカッションで当事者のスポーツ関係の方と某企業の人事の人のディスカッションなどを文字と文章にして、発信もしていました。

**B 社**

トランスジェンダーの人たちは一般向けのトイレだと、入りにくかったりするんですけど、ビルの入り口にパッと入れるトイレがあるのはいい工夫だと思います。これは、その当時、ビルを作った年の話ですけど、その前の年に、設計の段階から、内部のメンバーを介して、そのビルの担当者とディスカッションして、そういう工夫をしたというふうに聞いています…中略…東京オリンピックを機会に、選手を支援する施設というところに協賛させていただいています。

**C 社**

毎年何らかの LGBT イベントには出ています。あとは、社外のパネルディスカッションに呼ばれたりとか、うちの労働組合も LGBT にすごく積極的で…中略…今後は、グループ企業等色々な企業とも連携しながらやっていきたいですね。LGBT の活動を通じて、何か社会貢献出来たら…と考えています。

インタビューを通して、一つの企業での取り組みだと効果が小さく、影響力もあまりない現状が窺える。他社との協力により、社会全体への発信もできる。また、当事者の問題を改善する際、政府機関との交渉が必要となってくることも多く存在する。ハード面の改善をしようとした際、自社だけでは改善できず、アウトソーシングしなければならない場合、発注相手と管理会社との交渉も必要になってくるため、そのようなステークホルダーからの協力も非常に有意義である。さらに、図書への贈与のような支援活動に関して、図書館との交渉には、図書館の協力も必要となってくるのが予想される。LGBT の取り組みは企業各々で行われているものだと思われがちだが、実際のところ、多くの関係者が絡んでいることが明らかになっている。社会全体の協力により、LGBT の問題も注目を浴び、当事者がより働きやすく、社会全体も LGBT に対する認識が増加するといった相乗効果が見られる。このような取り組みがゴールド賞を連続受賞したポイントと考えられる。

研究課題 3 に対する結果は、「実施する内容」、「実施する環境」、「実施する目的」に大別した。それぞれのカテゴリーに対する考察を具体的に述べる。

**6.3.1. 実施する内容への示唆：当事者の潜在ニーズ発見**

現在ダイバーシティマネジメントに基づく LGBT の取り組みの中、とりわけ当事者が困っ

ていることを改善するといったニュアンスが含まれている取り組みが多く存在する。当事者が困ることは、言葉の差別、トイレ問題、恋人有無の問いかけ、制服問題などが挙げられる。村木 (2018) は、LGBT 当事者の社会問題は非常に見えにくいことを主張した。例として挙げられたのは、国や行政期間がアンケート調査を行う際、当事者であることを示す欄がないことである。性別の欄が、「男・女」しかなく、家族欄は「法的親族」のみとなっており、統計上では、LGBT 当事者のデータがほとんど反映されない。そうすると、当事者のデータが入手できず、実際に問題がどのように起きているかの把握ができない現状になっている。また、都会と地方の違いも挙げられた。当事者の中に、結婚せず、子供もいない人が多くいるため、親の介護をする人としてよく選ばれる。そうなった場合、都会から地方に戻り、カミングアウトせず LGBT のことを誰にも語れず、大変辛い状況に陥ることになる。しかし、当事者本人が会社に打ち明けない限り、会社側がこのような悩みを把握することもできない。同じく、今回の調査にて、実際に当事者が語った内容、もしくは当事者から相談された内容は一般的な認識と違っているように思われる。B 社の取り組みとして、「誰でもトイレ」を各フロアに設置し、特にトランスジェンダーの方が利用しやすくする工夫が見られる一方、C 社の「誰でもトイレ」はトランスジェンダーの当事者があまり利用しない傾向が見られた。見た目は、完全にどちらかになっている、もしくはなりたい性の容姿に近づこうとしているため、「誰でもトイレ」よりどちらかを利用することが多いと答えていた。この矛盾がまさに提供しているものと当事者本人のニーズに合っていない事例に当てはまる。また、現在多くの企業が同性パートナーシップ制度の導入に力を入れていることがよく見られる。実際に B 社と C 社もこの制度を既に導入しているものの、B 社の申請実績はまだなく、C 社は比較的多くなっているが、現場では以下の声も上がっている。

*パートナーと一緒に住んでるんですけど、今更同性パートナー制度に申請したって、何のメリットもないので、申請することは絶対ないし、やっぱりゲイということを周りに知られたくないんです。*

パートナーシップ制度を申請していること自体が一種のカミングアウトになり、既にカミングアウトしている人たちからすると、申請手続きに沿って申請することに何の抵抗も感じないが、今までずっと隠してきた当事者の中には、クローズの状態できなりパートナーシップ制度を申請することは非常に難しく感じる当事者もいた。さらに、トランスジェンダーの方で、名前を変更したため、仕事内容による資格証明書の名前変更や名刺交換などに非常に抵抗感を抱くという発言もあった。職場だけの悩みではなく、C 社の担当者曰く、職場での日々の会話の中、「いつ結婚するか」、「長期休みの予定報告」など当事者にとって、極めて悩ましい会話内容もある。普段の異性愛を前提とした会話は、当事者に傷つけてしまう元になりかねない。会話を始める前の配慮はともかく、非当事者が考える当事者の悩みは当事者が考える悩みと多少ズレがあると感じられる。正確に当事者の悩みを把握することが重要になってくる。ダ

イバーシティマネジメントの面で LGBT の取り組みを考える際に、果たして当事者たちが抱えている問題点はどのようなものなのかという取り組み内容を改めて考える必要がある。現段階で「問題」とされるものを解決する前に、一体何が「問題」なのかをまず明らかにする必要がある。

### 6.3.2. 実施する環境への示唆：カミングアウト問題の再考

現在、LGBT の取り組みを実施する際、実施できる環境について、ほとんど考えられていない。ダイバーシティマネジメントには表層的と深層的の二側面があることから見ると、LGBT 当事者を特定できるような表層的な取り組みにするものもある一方で、プライバシー保護の観点で、深層的な取り組みも存在する。どちらにするかという段階から、当事者も含め、取り組みの実施環境がふさわしいかという議論がほとんどなされていない。実施環境に大きく関係しているのは、カミングアウトという行為である。当事者たちが抱えている最も悩ましい問題もカミングアウト問題だと思われる。今回の調査で頻繁に言及されたカミングアウトにまつわる問題は今まで一括りされてきた。しかし、カミングアウト問題は、さらに細かく分けることができ、「カミングアウトできる環境づくり」、「カミングアウトされた側の取るべき行動」、「カミングアウトの是非」と考えている。まず、カミングアウトできるような環境づくりを三社とも努力しているが、結果が少し異なっている。A 社は担当者の中に当事者がいるため、カミングアウトした本人からすると、カミングアウトは比較的しやすい職場である。C 社はカミングアウトしている当事者もいるが、数的には非常に限られているとのことだった。カミングアウトができる環境とは何か、どのようにその環境づくりができるかについては三社とも答えが見つかっていない状況だった。次は、カミングアウトされた側の取るべき行動についてだが、B 社のインタビューの中に、以下の発言があった。

いろいろな取材を受けた時に、なんかまだまだそんな理解がない時に、結構取材にくる新聞の記者さんとか雑誌の記者さんに興味を持って、なんであなたがそれを取材したいのかを聞くんですね。ある記者は、若い時に、当事者の人がいて、カミングアウトされた時にびっくりして、逃げちゃってそのままになってしまったけれど、後々になってそのような人も結構いるなと感じました、ですから自分が新聞記者になって、そういうテーマを書き続けてるということは、当時カミングアウトしてくれたその人に届かないかなと思って、書いているという記者もいました。

上記の事例は、LGBT に関する情報量が少ない時代だと、カミングアウトされる側も困惑し、逆にカミングアウトした当事者を困らせた出来事であった。C 社の担当者は、ダイバーシティ推進の一環として LGBT に触れたのは初めてで、それ以前には、そもそもこの単語の意味さえ知らなかったと述べた。非当事者は普段の生活において、そのような情報をなかなか聞かないため、最初は驚く場合が多いと予測できる。しかし、それを防ぐために、A 社が他社で実際

にあった上司と部下のカミングアウト事例を紹介したり、C社が窓口にて当事者との向き合い方をトレーニングし、カミングアウトされた側がどのようにしたら当事者を傷つけないことになるのかといった取り組みをしている。さらに、A社の事例の中で、面接会場にて、面接を受ける就職活動の学生がいきなりカミングアウトしたが、その場で誰も驚いた表情を見せず、ごく自然に受け入れたことが述べられた。このごく自然に、極めて普通な出来事だと考える姿勢がカミングアウトされた側の最も取るべき行動であると考えている。

最後に、カミングアウトすべきかという本来の論点に戻るが、当事者にとって、カミングアウトすることのメリットとは何かは最も考えるべきポイントとなる。企業の立場で考えると、人材流失を防ぐため、会社により多くの利益をもたらす人材であればいくらかでも引き留めようとする。さらに、比較的、社会的地位の高い当事者のカミングアウトは社会の影響力が高いとB社の担当者が言う。社会的地位は、所得、職位、もしくは職業の種類による視点が存在する。本研究においては、社会的地位を職位によって位置づけており、役職の高い人が社会的地位の高い人と定義する。従って、当事者が更なる努力をし、現在より高い社会的地位につくようになってから、カミングアウトを選ぶのが賢明だと思われる。当事者がカミングアウトする時期、カミングアウトしようと思う時の社会階層のレベル、いわゆる会社にいる自分の役職の高さも考えなければならない。

一方、全LGBTの当事者の立場から考えると、カミングアウトはただ単に一人の行動ではなくなる。B社の発言に、カミングアウトした後、仕事の生産性が向上するが、入社する前は学校の友人にカミングアウトできたのに、入社後カミングアウトできていない人も多いという内容もある。全LGBTの当事者を考慮しながらカミングアウトを決める当事者が果たしてどれくらいの割合を占めているかに関して、大きな疑問を抱く。カミングアウトできる環境がまだ整っていない現在、全当事者のために「自己犠牲」をして、無理やりにカミングアウトする必要はない。社会的地位の高い当事者のカミングアウトは非常に有意義な行動ではあるが、そうではない当事者のカミングアウトはあくまでも現在の日本社会においては、危険かつ勇気が要る行動だと考えさせられる。世間一般のカミングアウトに対する態度を修正するという観点では、社会的地位が低い当事者のカミングアウトは役に立たない可能性もあると思われる。しかし、カミングアウト問題において、誰でも気軽にカミングアウトできる時代を作っていくことはLGBT問題解決の最優先事項であり、そのような時代を作るためには社会的地位の高い当事者のカミングアウトがより効果的だと思われる。日本企業はダイバーシティマネジメントを実施する際に、当事者たちが参加しやすい実施環境ができているか、また、周りの人たちがきちんと準備できているかという確認を行うべきである。環境づくりという側面において、社会的地位の高い人が率先してカミングアウトすることが望ましいと考えられる。

### 6.3.3. 実施する目的への示唆：LGBT取り組みの位置付け

LGBTの取り組みを始め、日本企業がダイバーシティマネジメントを行う際に、どのような

目的を設定すべきなのかというところを再考したい。郭 (2016) は、ダイバーシティマネジメント本来の目的は、組織において、性別、宗教、人種など様々な要素に対する差別を最小限に抑制し、多様性を生かす組織を作ることだと述べた。しかし、企業内で行われているダイバーシティマネジメントの取り組みの目的に関して、ほかの目的があっても良いと考えられる。企業が LGBT の取り組みを何のために行なっているかということを変更して考えてみると、「人材確保と競争優位の獲得」という考えが浮かび上がる。社会学では、当事者のメンタルヘルスや学校教育などの研究はよくされてきたが、経営学では、企業が LGBT の取り組みを当事者支援の福祉のような支援活動として捉えるか、市場での競争優位を獲得するための方法として捉えるかに焦点を当てている。企業が LGBT 取り組みを始めた目的を考えると、当事者がより高いパフォーマンスを追求し、当事者が安心し、誰にとっても心地よい職場環境を作ることなどが、例として挙げられる。実際に、今回調査した三社の企業の LGBT の取り組みは、ある程度人材を確保する、もしくは競争優位を獲得することに有効性が見られる。

#### A 社

同性のパートナーがいて、対面だったら言いづらく、もちろん電話口でも怖いし、その電話対応をした人も男性だったんですけど、最初は怖いと思ったんですけど、ちゃんと、自分が懸念していたところ、聞かれたらいやだと思うところ、不安に思っていたところもなく、すごく丁寧に対応していただいたみたいな感じで記事を書いてくださったお客さんがいました。

#### B 社

2016 年から KD<sup>12)</sup> さんという当事者がいて、カミングアウトしているパートナーの方はアメリカ本社の方ですけど、本人は日本人ですけど、カミングアウト済みでアメリカの本社で所長にもなっているので、かなり活発になっているのではないかなと思います。

#### C 社

これは一番最初にカミングアウトしてくれた FiM<sup>13)</sup> の子なんですけど、会社が認めたことで、かなり反対していた両親も態度が変わり、お母さんも「会社が認めてくれるんでしたら、わかった！」って言ってくれて、そこから治療も始められて、もし会社から NG が出たら、親も進めなかったと本人が語っていて、今も楽しく仕事しています。

以上のインタビュー内容から分かるように、A 社は、LGBT 向けの商品を販売するために、コールセンターの従業員に研修を受けさせ、適切な対応により、売り上げにつながった。B 社は、LGBT 当事者がカミングアウトでき、仕事も捗り、昇進もできた事例であり、優秀な人材を確保できた。C 社は、前述にもあったように、当事者を支援する取り組みが当事者の家族に行き渡り、本来比較的工作を探しにくいトランスジェンダーも人材として確保でき、該当会社はトランスジェンダーの中で知名度も上がると予想される。どの会社も LGBT の取り組みに

12) 偽名である。

13) 前述した FiM と同じ意味である。

より、「人材確保と競争優位の獲得」ができたと言える。性の定義が変わりつつある現在社会において、多種多様な性を受け入れる必要もあり、むしろ受け入れざるを得ない状況でもある。そのまま受け入れるだけでは、何も競争力にならない。企業が当事者の支援を行うことは、持続可能な開発目標である SDGs の内容にも合致し、他社との差別化を図ることができるのであろう。また支援活動は、採用活動から入社後の当事者のキャリア形成まで、幅広い範囲で実行されており、どの段階でもある程度の成果ができれば、宣伝効果にもつながる。そうすると、当事者の中の優秀な人材が自主的に応募するようになり、人材を確保することが他社より容易になる。

## 7. 考察

### 7.1. 取り組みの難点

企業での LGBT 取り組みが様々な困難に直面していることも確認できた。外部が与える難しさは、国や制度の制約が代表的なものとなる。実際に、日本では同性婚が認められていないため、企業内での同性パートナーシップ制度が導入されたとしても、国の法律と衝突が起きた際、国の法律に従わなければならない。最も壁が厚い外部の困難は国の法律がパートナーシップ制度に伴わないことだと考えられる。同性パートナーシップ制度だけではなく、ほかにも C 社が当事者の子供に対する取り組みを行なう際、国の法律がついてきていないことが企業の取り組みに大きな影響を与えている。政府機関の認識の変化も求められる。

外部からの困難は予想できるが、実際に当事者自身による困難も存在していることが明らかになった。企業内では、LGBT 支援団体のリーダーの入れ替わりにより、団結力が減り、継続的に取り組めないことが挙げられる。さらに、LGBT の当事者が他のマイノリティと異なり、誰が当事者なのか可視化されておらず、見た目では LGBT であることがなかなか判別できない。自己申告、いわゆるカミングアウトしない限り、外部からの判断はあくまでも推測に過ぎないため、取り組みの相手がどこにいるのかも全くわからない。B 社の担当者のお話によると、実際に現在日本国民の中に約 7% の当事者がいるが、実際に企業の中で把握できている人はほんのわずかだけである。また、C 社の担当者から以下の発言もあった。

いっぱいいますよって言われてるんですけど、いっぱいなのかなとかって、2、3人ぐらいしか知らない。

これはほかの会社に言われた LGBT の当事者の現状だが、C 社の担当者が把握できている人数は遥かに下回っている。見えない多くの当事者たちをどのように把握できるかは LGBT 問題の取り組みの中で困難な点である。さらに、今回の調査の中で、最も驚いたのは、当事者自身が支援活動を拒んでいることである。C 社のカミングアウトしない社員の事例になるが、深刻なことに、当事者が支援活動を拒絶することが明らかになった。実際に、C 社の事例は以

下のようにになっている。

やっぱりゲイということを知られたくないんですって。なので、アライシール<sup>14)</sup>を貼っている人のそばには近づきたくないとか…あと LGBT のイントラを見ているだけでゲイって思われるのが怖いから見ないようにしている、すごく拒否してしまうのが本音です。って言われた時は、ちょっとショックでした。なんかあんまり騒いで欲しくないっていってましたね。若い時は苦しんでいたらしいですよ。仲の良い同僚だとか上司に嘘をついているみたいで、苦しんだんですけど、ここまで生きてきちゃうと、会社ではそんなに困ることもなくなってきたので、もう騒いでくれるなという感じの社員もいますね。

当事者である社員が語った心境となるが、支援活動に絡み出すと、自分も当事者ではないかと思われるリスクが増え、そのような活動に全く食指が動かなかった。触れて欲しくないとの本音もあった。B社の担当者も、以前勤務していた LGBT 当事者が女性社員を軽蔑するような経験を持ち、同じくマイノリティにもかかわらず、マイノリティ同士で差別してしまうことが見られる。さらに、Duggan, L. (2002) は、カミングアウトしている高収入の白人カップルのことを「ニューホモノーマティビティ」と定義した。また鈴木 (2019) は、現在、ゲイの中で一部経済的に恵まれている当事者を「ニューホモノーマティビティ」と呼ばれるようになり、本来のホモノーマティビティそのものが、LGBT の中に存在するヒエラルキーのような階級制であるのに対し、その中で、一部の経済的に恵まれているゲイである当事者がトップになり、新しい階級が作られたということも問題だと指摘している。このように、LGBT の中にもヒエラルキーのようなものがあり、年収が高い層が低い層を見下しているようなケースもあった。カミングアウトしている白人カップルのような高所得の当事者がいることにより、そのような生活に達していない当事者が劣等感を抱く。劣等感を抱く当事者は支援活動も「歪んだ」形にとらえ、周りの支援活動を拒否してしまうことになると考えられる。当事者自身が支援者の支援活動を拒んでしまうと、継続することが本当に困難になり、一体どのようなニーズがあるかも不明になってくる恐れがあり、今後の取り組みに大きな影響を与えてしまう可能性がある。

## 7.2. LGBT の取り組みが他のダイバーシティマネジメント対象に与える影響

日本企業がダイバーシティマネジメントの必要性を訴えている現在、ダイバーシティの対象となる人がますます増えている。LGBT の取り組みにより、他の対象に対する取り組みも同時に行うことができれば、企業側にとって一石二鳥である。そういう意味では、「誰でもトイレ」のような取り組みは、ただ単に LGBT という枠組みの取り組みだと捉えるべきではない。全てのマイノリティの人たち向けの取り組みと見なすこともできる。LGBT 当事者のニーズから

14) LGBT 当事者を支援するという意思表示のシールである。

外れたとしても、企業側は「損をしない」。LGBTの需要と多少ずれても、他の次元で他のベクトルと交差することになるため、取り組みを実施した企業に多くのメリットがもたらされる。もちろん取り組みの精度は今後磨いていかなければならないが、LGBTの取り組みは、実施した会社にトータルの利益をもたらすため、継続されていくべきである。他のマイノリティとの関係性はC社のインタビューの以下の発言からも窺える。

*LGBTを理解してくれることで、そのバイアスというの、またいろんな人に対するバイアスというの、薄くなっていくと思うんですね。どうしても日本人は偏見が強い方だと思うので、そのバイアスが取れてしまうと、障害者に対してとか、女性に対して、なんか柔軟に考えられるじゃないかなって、なんかLGBTがだいぶそのダイバーシティのドライバーになるのじゃないかなというふうには、私自身が長い間ダイバーやっているの、なんか女性が活躍するシーンってすごく抵抗を感じるんですよ。男性陣の！障害者っていうと、障害のある方はやっぱりサポートしないといけなかったりして、あのうちちょっとこうめんどうさいというか、ネガティブというふうに取り残されている職場もあるんですけど、LGBTってなぜか建設的なんですね。皆さんポジティブに受け取ってくれるので、ほかのマイノリティ層とちょっと違う印象がありますね。*

LGBT当事者は、トランスジェンダー以外は見た目では区別できないため、既存のダイバーシティマネジメントが対象とする女性や外国人などに比べ、「特殊」な特性を有する。しかし、冒頭に述べた電通の統計では、日本のLGBT当事者は8.9%であり、約11人中1人は当事者であることが明らかとなった。深層的な側面があり、表面的にはなかなか判別がつかないが、実際にはかなりの当事者が存在するという普遍性も持つ。LGBT当事者が持つこの「特殊で普遍的な特性」があるからこそ、他のマイノリティ層と違い、ダイバーシティマネジメントのパイオニアのような存在になれば、将来他のマイノリティ層も注目を浴びようになり、良好な方向に向かっていくと考えられる。現在、不適切な取り組みの方法やニーズに合わない施策により、当事者本人たちの反発を招いてしまっている場面も出てきている。施策の内容や実施方法を今後の課題として早急に対応すべきである。一方、C社の担当者が述べたように、現在日本企業の中で、女性に対する重いバイアスや障害者の支援でのサポートなどによるダイバーシティマネジメントの取り組みに対するネガティブな感情が多々存在している。そこで、LGBTという比較的新しい概念が現れ、LGBTに対する理解と勉強という初歩的な部分からアプローチがかけられる。そのような側面もあり、LGBT全体に対する先入観が比較的少なく、取り組みを実施する前に、取り組みの対象に対する正しい認識を持つことになるため、実施するにあたり、個人のバイアスがかりにくいと思われる。そのようなことからLGBTに対する取り組みは実施しやすくなり、ダイバーシティマネジメント施策の一つの切り口として捉えられる。



## 8. 今後残された課題

### 8.1. 真のニーズ発見

今回の研究でまだ明らかになっていないものを踏まえて、今後の研究の課題であるニーズ調査について述べる。「当事者のニーズ発見」の部分で既に記述していたが、当事者の真の需要と現在の支援活動の内容との間には、食い違いが存在しているようである。「誰でもトイレ」をはじめ、既存の支援活動が当事者の需要を満たしていないものが所々見られる。NijiVOICE2019 報告書<sup>15)</sup>によると、LGBT の職場の施策に関するアンケート結果では、確かに認識のズレが存在する。「相談窓口の設置」という項目に関して、LGBT 非当事者の 53.3% は必要であると感じたのに対し、LGB の当事者が 31.1%、また T の当事者が 41.8% となり、それぞれ 22.2% と 11.8% の差が存在していることがわかった。今後、当事者が企業に求める支援活動はどのようなものなのか、職場で困っていることは、非当事者が考えるものと一致するかなどといったことを明らかにする必要がある。実際に職場で働いている当事者と非当事者にアンケート調査をし、認識のずれや潜在的なニーズを発見する定量的調査を予定している。

### 8.2. カミングアウトと職場の環境作り

次に、カミングアウトは職場の環境作りのどの側面と関係するかを発見することである。カミングアウトという行為は、必ずしもしなければならない行為ではないと考えられる。研究結果の中でも、カミングアウトに関する幾つかの側面を言及した。ただし、Eliason, M.J. & Schope, R. (2007) により、LGBT の当事者にとって、カミングアウトは健康生活において、欠かせないことである（筆者訳）と述べた。カミングアウトは当事者にとって、不可欠なものではあるが、職場で不可欠なことなのかについては言及していない。職場というのは、あくまでもカミングアウトする場所の選択肢の一つとして存在しているだけである。職場でのカミングアウトを考える際に、当事者自身の条件もちろん、周りの従業員の LGBT に対する理解度、職場に支援者が存在するかなど外部要因も考えられるため、今後、職場でのカミングアウトに影響する要因について定量的分析を行い、それぞれの影響の度合いを明らかにする必要がある。

### 8.3. 時代の変化に合わせた取り組みの見直し

ダイバーシティマネジメントの内容は、時代とともに変化していく。女性に関する取り組みから本研究の LGBT の取り組みまで、対象はもちろん、内容も変化している。2015 年、一橋大学のロースクールで起きたアウトティング事件も、LGBT という単語を日本中に広めた。三成 (2017) は、アウトティング行為が重大なハラスメントであり、他人のセクシュアリティ（性的

15) 「特定非営利活動法人 虹色ダイバーシティ、国際基督教大学ジェンダー研究センター 2020」による。

指向)を本人の同意を得ず、第三者に勝手に伝えることだと述べた。当事者の性的指向が本人の許可なしに、本人も含め、友達がいる SNS グループに暴露されたことにより、校舎の建物から投身自殺をはかった。これにより、当事者の性的指向をアウトティングすることを防ぐ取り組みが増加した。このような事件は、LGBT の社会認知や取り組みの推進に大きな影響を与えたと同時に、日本社会全体が LGBT に徐々に注目し始めたことにも大きな影響を与えた。それにより、多くの企業側は、同性パートナーシップ制度を導入し、企業内の当事者に対する差別を禁止するなどのような記述を世間に宣言するようになった。当事者のプライバシーを守るといった一つの取り組みは、時代に伴った変化の事例だと考えられる。ロニー・アレキサンダー(ほか)(2012)は、性的指向が本来プライバシーではないと考えてもよいものだと指摘している。異性愛の夫婦は、自分たちの関係を隠し生活することが考えにくい。従って、同性愛の当事者に置き換えると、攻撃される可能性が出てくることにより、同性愛の当事者は性的指向が言えなくなったと考えられる。しかし、現在、性的指向はプライバシーだととらえる人が多く、性的指向による「社会の攻撃」を防ぐという取り組みの意義の面で、プライバシー保護は重要な内容として存在するようになった。このように取り組みの視点を変え、内容を時代に合わせ、随時に更新することが求められる。今後、LGBT の取り組みの多様化と内容のバリエーションを増やすことが課題として残されている。時期に合わせた取り組みの見直しができるれば、LGBT の取り組みの内容も多様になり、今後施策を実施することも容易になると期待できる。

## 9. おわりに

本研究は、日本にある企業に LGBT に対する取り組みをインタビューし、取り組みの内容を質的研究方法である SCAT 分析を用いてデータ分析を行った。調査は合計 3 回実施し、データを全て録音した上で、データを文字化した。三つの研究課題に対し、A 社が採用、人材確保に特化した取り組み、B 社が当事者のパフォーマンスを重視した取り組み、C 社が当事者の日常生活をフォローした取り組みといった三社が持つ取り組みの特徴が発見された。さらに、「徹底した支援宣言」、「自主的に LGBT に関する教育を行う」、「他のステークホルダーとの協力」、この三つの共通点が存在していることが明らかになった。三社の取り組みにおいて、国や制度の制約や当事者自身による抵抗などのような難点があることも発見された。取り組みを全体に考察すると、当事者のニーズ発見の側面には、潜在ニーズの発見が困難であるといった問題が存在し、その問題を今後改善することが望まれる。一方、企業の LGBT に対する取り組みは、日本企業のダイバーシティマネジメントにどのような示唆、もしくは影響を与えられたかといった研究課題に対し、ダイバーシティマネジメントの「実施する内容」、「実施する環境」、「実施する目的」といった三つの側面での示唆が発見できた。さらに、LGBT の取り組みが同じく日本企業がダイバーシティマネジメントを実施する対象となる女性や外国人などに関連することも明らかになった。それに基づき、LGBT 当事者たちが抱えている真の問題やカミ

ングアウトは職場の環境作りのどの側面と関係するかを明らかにすること、また LGBT 取り組みの内容見直しといったものが今後の研究課題として考えられる。

## 10. 謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導を頂きました守屋貴司教授及び超創人財育成プログラム学外メンターである立命館大学岩田佑介客員教授に心より深謝の意を申し上げます。また、インタビュー調査が快く承諾して下さった三社の担当者様が取り組みの説明をはじめ、インタビュー日程調整や資料準備まで、調査に貴重なデータを提供してくださいました。三社の担当者様にも厚く御礼を申し上げます。

## 11. 参考文献

- Duggan, L. (2002). *Materializing democracy: Toward a revitalized cultural politics*, 10, *The new homonormativity: The sexual politics of neoliberalism*.
- Eliason, M.J., & Schope, R. (2007) “*Shifting sands or solid foundation? Lesbian, gay, bisexual, and transgender identity formation*” In *The health of sexual minorities* (pp.3-26). Springer, Boston, MA.
- Hall, R. (1992) “*The Strategic Analysis of Intangible Resources*” *Strategic Management Journal*, No.13, pp.135-144.
- Harrison, D.A., Price K.H., and Bell, P.M. (1998) “*Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep level Diversity on Work Group Cohesion*” *Academy of Management Journal*, vol.41, No.1, pp.96-107.
- Hewlett, S.A. and Sumberg, K. (2011), “*The power of out, center for work-life balance*”, June, available at: [www.worklifepolicy.org/documents/CWLP%20-%20LGBT%20-%20Final%206.21.11.pdf](http://www.worklifepolicy.org/documents/CWLP%20-%20LGBT%20-%20Final%206.21.11.pdf)
- Pichler, S., Blazovich, J.L., Cook, K.A., Huston, J.M., & Strawser, W.R. (2018) “*Do LGBT supportive corporate policies enhance firm performance?*” *Human Resource Management*, 57(1), pp.263-278.
- 有村貞則 (2014) 「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か」『日本労働研究雑誌』 Vol.56 (5), pp51-63.
- 石原英樹 (2012) 「日本における同性愛に対する寛容性の拡大：「世界価値観調査」から探るメカニズム」*相関社会科学* Vol.22, pp.23-41.
- 大谷尚 (2011) 「質的研究シリーズ SCAT: Steps for Coding and Theorization-- 明示の手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法」*感性工学* Vol.10 (3), pp.155-160.
- 大塚薫 (2017) 「LGBT についてどのような質問がなされてきたのか：性的マイノリティについての研究動向」『グローバル研究 = Journal of glocal studies』 Vol.4, pp.37-67.
- 岡橋陽子 (2006) 「セクシャル・マイノリティに対する意識変容を目指す訓練プログラムの効果 — 心理療法家を目指す者を対象に —」*鳴門教育大学修士論文*
- 郭潔蓉 (2016) 「ダイバーシティ・マネジメントと多文化共創：多様性が求められる時代」『環境創造』 Vol. (22), pp.21-32.
- 葛西真記子 (2019) 「マイノリティ共感 (Inter-minority Empathy)：「性の多様性を認める態度」に関連する要因」『鳴門教育大学研究紀要 鳴門教育大学』 Vol.34, pp.136-141.
- 風間孝・北仲千里・藤原直子 (2019) 「東海地域の大学における LGBT 等施策調査結果報告：現状と課題」『社会科学研究 = SHAKAIKAGAKU-KENKYU』 Vol.39 (2), pp.227-254.
- 熊谷映子 (2019) 「自分らしさを表現し誰もが輝く社会の実現に向けて：LGBT に対する差別や偏見の無い社会を目指して」『人権を考える = Thinking about human rights：関西外国語大学人権教育思想研究所紀要』 Vol.22, pp.127-136.
- 木場安莉沙 (2016) 「性的少数者の複合アイデンティティと連帯可能性：ナラティブ分析から見る当事者の語りを中心に」『未来共生学』 Vol.3, pp.301-330.
- 小林良介・金智慧・佐藤遊馬 (2019) 「東京大学において LGBT 当事者学生が抱える困難とニーズ：フォーカスグループインタビューを用いた質的研究」『東京大学大学院教育学研究科附属学校教育高度化・効果検証センター研究紀要』 Vol.4, pp.46-59.

- 佐藤裕紀子 (2019) 「性的マイノリティ当事者との接触経験がもたらす教育的効果：ジェンダー・ダイバーシティ教育の視点から」『茨城大学教育実践研究』Vol. (38), pp.35-44
- 塩入徹弥 (2017) 「ダイバーシティマネジメントの推進について：一女性活躍推進に関する取り組み」『石油技術協会誌』Vol.82 (2), pp.111-116.
- ジョン・ブラウン (2018) 著, 松本裕訳「カミングアウト：LGBTの社員とその同僚に贈るメッセージ」英治出版
- 須崎成二 (2019) 「空間/場所と性的少数者の視点」『日本地理学会発表要旨集』Vol.0, p.65.
- 鈴木賢 (2019) 「LGBT+ 相互の連帯と分断公開シンポジウム『LGBT』はどうつながってきたのか?」記録
- 田尾雅夫 (2012) 『やわらかアカデミズム・〈わかる〉シリーズ よくわかる組織論』ミネルヴァ書房
- 高松侑矢 (2015) 「ダイバーシティ・マネジメントとグローバル・マインド形成の研究」『西南学院大学大学院研究論集』Vol. (1), pp.1-14.
- 田中敏明・貞末俊裕・武谷美咲 (2018) 「LGBTの知識と理解に関する世代間格差」『九州女子大学紀要』Vol.54 (2), pp.115-127.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』白桃書房
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』Vol.50 (5), pp.69-84.
- 程雪麗・是永かな子 (2018) 「B県における特別ニーズ教育としての学校教育におけるLGBT支援の現状と課題：当事者の聞き取り調査から」『高知大学教育実践研究』Vol. (32), pp.205-217.
- 野中モニカ (2016) 「ある在日ブラジル人LGBT当事者の語り：安全と不安のはざままで生きる」『天理大学人権問題研究室紀要』Vol.19, pp.33-47.
- 羽田野花美・多久島寛孝・末永芳子・大坪昌喜・岩村純子 (2019) 「大学生のLGBTに関する実態」『熊本保健科学大学研究誌』Vol.16, pp.141-150.
- 林桂生 (2019) 「生きづらさのオートエスノグラフィー：性別違和を伴う勤労中高年 ASD (自閉症スペクトラム障害) 者」『大阪大学言語文化学 = Journal of language and culture』Vol.28, pp.15-27.
- 三成美保 (2017) 『教育とLGBTIをつなぐ：学校・大学の現場から考える』青弓社
- 村木真紀 (2018) 「性の多様性を前提にした職場環境づくりを考える」『日本労働研究雑誌』Vol.60 (10), pp.77-86.
- 森永貴彦 (2018) 「LGBTを知る」日本経済新聞出版社
- 柳沢正和・村木真紀・後藤純一 (2015) 『職場のLGBT読本：「ありのままの自分」で働ける環境を目指して』実務教育出版
- 吉田佳絵・高野研一 (2018) 「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」『日本経営工学会論文誌』Vol.69 (1), pp.1-20.
- ロニー・アレキサンダー (ほか) (2012) 『セクシュアルマイノリティ：同性愛、性同一性障害、インターセックスの当事者が語る人間の多様な性』明石書店
- 渡邊歩 (2019) 「LGBTに関する教員研修を通じた高校教師の意識の変化」『早稲田大学大学院教育学研究科紀要：別冊』Vol.26 (2), pp.13-23.
- 「5月17日に際して」NPO法人 EMA 日本 <http://emajapan.org/news/242> 最終アクセス 2020年12月23日
- 【11社】LGBTフレンドリー企業まとめ <https://lgbt-life.com/topics/lgbtcompany/> 最終アクセス 2019年11月2日
- 【知っておくべき歴史的事件】LGBTの歴史を変えた事件 まとめ6選【日本・アメリカ】 <https://jobrainbow.jp/magazine/changehistory> 最終アクセス 2020年4月22日
- LGBT当事者アンケート調査～2600人の声から～ (2015) <https://www.nhk.or.jp/d-navi/link/lgbt/> 最終アクセス 2019年4月27日
- LGBTに関する職場の意識調査 (2016) <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20160825.pdf> 最終アクセス 2019年11月2日
- work with Pride について <https://workwithpride.jp/about-us/> 最終アクセス 2019年11月2日
- 「PRIDE指標2016レポート」 <https://workwithpride.jp/pride/report2016.pdf> 最終アクセス 2019年11月23日
- 「PRIDE指標2020レポート」 <https://workwithpride.jp/pride/report2020.pdf> 最終アクセス 2019年11月23日
- 資生堂が、LGBTの方へスキンケア・メイク・メンズコスメのアドバイスイベントを開催 (2017) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000997.000005794.html> 最終アクセス 2020年4月27日
- 世界の同性婚 (2019) <http://emajapan.org/promssm/world> 最終アクセス 2020年4月27日
- [https://nvs.nikkei.co.jp/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=127&utm\\_campaign=VS\\_ippan&gclid=Cj0KCCQjw0YD4BRD2ARIsAHwmKVnx7ZcQa5UjZs-XDku1yD0aXIGoyJ-8cdEfKRDfQFVxxJRLmpHWTkaAoQmEALw\\_wcB](https://nvs.nikkei.co.jp/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_term=127&utm_campaign=VS_ippan&gclid=Cj0KCCQjw0YD4BRD2ARIsAHwmKVnx7ZcQa5UjZs-XDku1yD0aXIGoyJ-8cdEfKRDfQFVxxJRLmpHWTkaAoQmEALw_wcB) 最終アクセス 2020年7月4日
- 平成27年就労条件総合調査結果の概況：用語の説明 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/15/yougo.html> 最終アクセス 2020年7月9日

## 12. 添付資料

〇〇 御中

立命館大学 客員教授 岩田佑介  
立命館大学経営学研究科博士課程 閻 亜光

### 研究協力依頼状

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度、立命館大学経営学研究科博士課程閻亜光の研究テーマとして、「日本社会における LGBT の職場環境問題点と改善」に関する研究を行うことになりました。つきましては、本研究分野にて、先進的な事例を有されている〇〇様に、ご協力いただきたく、ご連絡を差し上げました。「本研究の目的」「本研究の趣旨」「主なヒアリング項目」ならびに「研究倫理遵守に関する誓約書」を下記に示しておりますが、この研究を進めるにあたって、インタビューを実施し、その内容を研究上のエビデンスとして使わせていただきたいと願っております。研究の趣旨をご理解いただき、ご回答いただきますよう、ご協力をお願いいたします。

敬具

### 記

#### 1. 本研究の目的

世界中で、LGBT 当事者の待遇はまだ差別が見られる中、日本企業もしくは日本にある企業が LGBT 当事者に対する先進的な取り組みが多く見受けられるようになりました。当事者たちが、職場でのハラスメントや不適切な発言などにより、精神的にダメージをうけ、勤務意欲を低下させるなどといったネガティブな行動を防ぐため、企業内では、どのような教育を実施されているのか、どのような注意喚起がなされているのか、注目を浴びるようになりました。LGBT 当事者たちも生活するにあたり、どのような職場環境を望んでいるのかを分析するため、現状把握として、現在企業がどのような施策をされているかを調査する必要があります。その中、比較的 LGBT フレンドリーな企業を調査し、共通している取り組みを他社に提案し、また実施されている取り組みが果たして、当事者のニーズに合っているかを博士課程の後期にて分析データとして、使う予定をしています。

#### 2. 本研究の趣旨

本研究は、2016 年から WWP が主催する、企業の LGBT に対する取り組み評価に基づき、そこで、ゴールド賞を受賞している企業にインタビューを行います。つきましては、貴社の該当

分野担当者様と約1時間のインタビューを実施いたします。インタビューの内容を録音させていただきます。音声データに基づき、共通する先進的な取り組みをまとめます。

### 3. 主なヒアリング項目

WWP (Work With Pride) という任意団体の評価項目に基づき、五つのセクションに分け、以下の質問項目を考え、半構造化インタビュー調査を行う予定をしています。

#### ● Policy: 行動宣言

1. 社内、社外に対し、LGBTの公開はどのようなものがあるか
2. 自社が特に当事者に評価されているものは何だろうか
3. その他

#### ● Representation: 当事者コミュニティ

1. 実際に、LGBTのコミュニティがあるか、きちんと機能しているか
2. LGBTを支援する非当事者たちであるALLYのような方々が支援活動を行っているか
3. 相談窓口のようなものがあるか
4. 特に評価されているものとは何か
5. その他

#### ● Inspiration: 啓発活動

1. LGBTに対する研修は行うか
2. 当事者及び非当事者たちの認識教育を行っているか
3. 特に評価されているポイントとは何か
4. 本社と支社がある場合、全グループを統一しているか
5. その他

#### ● Development: 人事制度, プログラム

1. 同性パートナーシップ制度があるか
2. 福利厚生はどのようになっているか
3. トランスジェンダーの従業員に対し、どのような項目があるか(制服, 化粧など)
4. 職場にて、LGBTに対するハラスメントの有無
5. 特に評価されているところとは何か
6. その他

#### ● Engagement/Empowerment: 社会貢献・渉外活動

1. LGBTの社外活動において、積極的に参加しているか
2. 社会全般のLGBTに対する理解を促進させているか
3. その他

- ほかに御社でLGBTに対し、取り組んでいるものがあるか
- 現段階で実施するにあたり、難しいところはあるか

- 今後、どのような取り組みをされる予定なのか
- 当事者に関する特に印象が深いものはあればぜひ教えてください
- ほかに補足するものがあれば、教えてください

### 研究倫理遵守に関する誓約書

本研究は、以下の研究倫理に沿って実施されます。

- (1) 研究成果が公開される際に、原則、企業名については公表を予定しておりますが、貴社のご意向に沿った対応をいたします。
- (2) 本調査への協力は、いつでもご辞退いただくことができます。もしご辞退された場合でも、貴社が不利益を被ることは決してございません。また、部分的に発言を取り消したい等のご希望がございましたら、遠慮なくお申し付けください。
- (3) 記録の為に用いた IC レコーダーの録音データは、調査する側が厳重に管理いたします。また、保管する必要がなくなった時点で、すべてのデータを完全に破棄いたします。
- (4) インタビューの内容等の研究データは、以下の範囲内で使用させて頂く可能性があります。  
[1. 研究論文としての学会誌その他専門誌等への寄稿 2. 学会や研究会、シンポジウム等での口頭発表ならびにポスター発表]  
尚、上記以外の用途にて公開する場合には、事前にご連絡し、利用の可否をお伺いいたします。

御不明な点がございましたら、下記の問い合わせ先までご連絡ください。以上の研究依頼書の内容を踏まえて本調査にご協力いただけます場合には、以下の研究協力同意書へのご記入をお願いします。

問い合わせ先

gr0282if@ed.ritsumei.ac.jp

=====研究協力同意書=====

研究趣旨や研究倫理遵守に関する誓約書をふまえ、研究に協力することを承諾します。なお、研究協力同意書は2部作成し、研究者と研究協力者で、1部ずつ保管することに同意します。

○年○月○日

お名前：

ご住所：

メールアドレス：

## **LGBT Initiatives and Prospects for Japanese Companies Based on Diversity Management**

**— The Case of Japanese LGBT Friendly Companies Using SCAT Analysis —**

**Yaguang Yan\***

### **Abstract:**

LGBT is an acronym from lesbian, gay, bisexual and transgender. Basically, people's sexual orientations are same gender or both genders will be named LGB. Transgender means people who want to be the other gender or act the other gender's behavior. Recently, there are several companies actively add LGBT policy into the homepages and issue a statement that same-sex partners can apply for the same-sex partnership in companies. It must be noticed that many supportive activities are being held in Japan in the future. On the other hand, LGBT is eligible applicant of diversity management. This research aim is to find common supportive activities, features, and difficulties in each company by compared 3 companies' face-to-face interview. After record the interview, type the conversations into words and analysis the data by SCAT. SCAT is the most appropriate qualitative research method to analysis small amount data that hardly to collect. The study found that A company has the feature that is efforts specialized in recruiting and securing human resources, B company has the feature that is efforts specialized in enforcing LGBT's performance, and C company has the feature is efforts specialized in following LGBT's daily life. There are also common activities found through the companies like educate LGBT voluntarily and so on. For continuing the supportive activities, there are still huge difficulties that companies must solve and face to. For example, the study found that people who are LGBT refuse the supportive activities and even several of them despise other minorities. For future, put making an easily coming-out working environment into the priority, make the LGBT's problem visible and update the contents of LGBT-supportive activity simultaneously. It's also clarified that the relationship between LGBT's effort and other targets of diversity management in Japan.

### **Keywords:**

LGBT, diversity management, common supportive activities, coming-out

---

\* Graduate School of Business Administration, Master's Program in Business Management, Ritsumeikan University  
E-mail: yaguya1007@gmail.com