

博士論文

ダイバーシティ・マネジメントに適合する人事管理 -日本の大企業に関する実証研究-

中央大学大学院戦略経営研究科 ビジネス科学専攻博士課程後期課程

酒井之子

要旨

本論文では、日本企業において、多様な人材を受け入れ、多様な人材が活躍できるようにするダイバーシティ・マネジメントに適合する人事管理システムとはどのようなものなのか、さらにダイバーシティ・マネジメントがその目的を実現するためには、何が必要なのかを明らかにする。

日本の企業では、近年、外国籍社員、女性社員、時間制約のある社員、中途採用者、非正規社員の活用拡大など人材の多様化が進展している。そうした中、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを推進する企業が出てきている。しかしながら、世界における日本企業のダイバーシティの実現度は、低い水準にある。こうした中、人材の多様化が進展しているものの、人材の多様化だけでは経営成果に結びつかず、人材活用や組織運営面で取り組むべき課題も多い。また、日本の企業、とりわけ大企業では、男女役割分業を前提とした無限定な働き方を受容できる同質的な人材像に依拠した人事管理システムを構築し、運用してきていることが、人材の多様化に対応できない面があると指摘されている。

以上を問題の背景に、本論文では、ダイバーシティ・マネジメントが成果を出すためには、人事施策・制度と、マネジメントと職場風土の両方が多様な人材に対応していることが必要であるとの仮説を提示し、実証研究を行った。4つの実証研究は、日本の大企業、比較対象として外資系企業、及びそれらに勤務する従業員を調査対象に行った。ダイバーシティ・マネジメントの現状と課題について、事例調査とアンケート調査の分析の結果、以下が明らかになった。

多様な人材が活躍するためには、ダイバーシティ・マネジメントに適合する人事管理システムとして、雇用管理と報酬管理の個別管理化と、多様性を尊重する風土や管理職のマネジメントが不可欠であることが明らかになった。他方で、ダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとして評価されている企業の事例分析によると、そうした企業においても、人事管理システムや、ダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みにおいて、課題があることが確認された。具体的には、明らかになったことと含意は以下である。

第1に、雇用管理では、職務や勤務地といった配置・異動を従業員が選択する「自己選択型キャリア管理」や、労働時間や働く場所を選択する柔軟な働き方の制度の必要性を確認した。従業員が、中長期のキャリアと日々の働き方を選択するようになると、従業員一人ひとりの事情や希望は異なるため、人事管理において、個別管理が必要となる。自己選択型への変化に際し、個別管理の一つの対応として、ライン人事への移行が確認され、人事部の機能と権限の変革の必要性が示唆された。

第2に、報酬管理では、昇進・昇格や評価が、入社年次や従業員の属性にとらわれずに行われ、職務や業績、成果を重視する賃金制度での「非年功型処遇管理」の必要性があげられた。従業員毎の処遇に対応することになり、雇用管理と同様に、一律対応型から個別管理型への移行が求められる。一方で、これらの報酬管理の改革に取り組む企業は限定されている現状にあり、今後の重要な取り組みであることが示唆された。

第3に、部下の多様性の尊重や、属性や勤務体系にとらわれない公正な評価や昇進・昇格を行う管理職の重要性を確認した。しかし、人事管理システムを運用する管理職が、ダイバーシティ・マネジメントを阻害している状況が明らかになった。企業は、管理職の意識がダイバーシティ・マネジメントの阻害要因であると認識しているものの、管理職の意識・マネジメント改革の取り組みの効果が低いと評価していることが確認された。人事制度をダイバーシティ・マネジメントに適合な制度へ変革したとしても、管理職が職場でそれをどう運用するかが、職場での多様な人材の活躍を決める重要な鍵となる。

第4に、職場でお互いに価値観やワークライフスタイルの違いを受容し、多様な意見を言いやすい「多様性尊重風土」が「多様な人材の活躍」を促進し、影響度が高い。一方で、職場の風土醸成のためのインクルージョン施策に取り組む企業は限られた。人事管理システムの改革のみでは不十分で、従来の風土や慣行の解消策を合わせて行うことの必要性があるといえる。

日本企業がダイバーシティ・マネジメントを導入し、多様な人材の活躍を実現するためには、雇用管理と報酬管理の個別管理化に加え、多様性を尊重する職場風土や、管理職のマネジメントが多様な人材に対応するような変革を合わせて実現する必要があることが示唆された。