

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-

平成 31 年 3 月

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

目次

初出一覧.....	4
第1章 序論.....	5
1.1 研究の目的.....	5
1.2 本論文の構成.....	9
1.3 本論文での概念・用語の定義.....	11
第2章 先行研究.....	14
2.1 企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組み.....	14
2.1.1 ダイバーシティ推進.....	14
2.1.2 インクルージョン.....	15
2.2 ダイバーシティ・マネジメントと経営成果.....	20
2.2.1 理論.....	20
2.2.2 実証研究（構成員の多様性）.....	21
2.2.3 実証研究（ワーク・ライフ・バランス支援施策）.....	22
2.2.4 ダイバーシティ&インクルージョンの成果指標.....	23
2.3 人的資源管理.....	23
2.3.1 日本の人事管理システムの特徴.....	24
2.3.2 国際比較事例研究.....	25
2.3.3 外資系企業の人事管理.....	27
2.3.4 企業の人事権のあり方.....	28
2.3.5 多様な人材と人事管理.....	30
2.3.6 人的資源管理論とダイバーシティ・マネジメント.....	31
2.4 まとめ.....	34
第3章 実証研究の方法と枠組み.....	36
3.1 実証研究の枠組み.....	36
3.2 仮説と研究方法.....	39
第4章 事例調査1(日本の大企業のダイバーシティ・マネジメント導入による変化)..	42
4.1 事例調査の目的と概要.....	42
4.2 調査結果－製造業A社.....	42
4.3 調査結果－証券会社B社.....	45
4.4 考察.....	48
4.5 まとめ.....	51

第5章	事例調査2(ダイバーシティ経営企業100選表彰企業の取り組みと成果)	55
5.1	事例調査の目的と概要	55
5.2	ダイバーシティ経営企業100選の仕組みと表彰企業の特徴	55
5.2.1	審査・選定プロセス	55
5.2.2	選定基準	56
5.2.3	分析対象の表彰企業	57
5.3	分析方法	58
5.3.1	分析の枠組み	58
5.3.2	ダイバーシティ経営企業100選の枠組み	59
5.3.3	分析方法	59
5.4	結果と考察	60
5.4.1	対象人材の特徴	60
5.4.2	人事施策・制度の特徴	61
5.4.3	成果の特徴	67
5.4.4	人材の多様度	68
5.5	考察	68
第6章	多様な人材は職場で活躍しているか～大企業正社員アンケート調査	72
6.1	アンケート調査の目的	72
6.2	分析モデルと仮説	72
6.3	調査対象と分析の方法	74
6.3.1	調査方法と回答者の属性	74
6.3.2	人事施策・制度の実施状況	76
6.3.3	分析に用いた変数と項目	76
6.4	結果	79
6.5	考察	80
第7章	外資系企業のダイバーシティ・マネジメント	87
7.1	目的と背景	87
7.2	外資系企業(ダイバーシティ経営企業100選表彰企業の大企業)事例分析	88
7.2.1	分析方法	88
7.2.2	対象人材の特徴	88
7.2.3	人事施策・制度の特徴	89
7.2.4	成果の特徴	93
7.2.5	人材の多様度	93

7.3 外資系企業の正社員アンケート調査	94
7.3.1 調査対象と分析の方法	94
7.3.2 結果	95
7.3.3 考察	96
第8章 まとめと結論	108
8.1 要約	108
8.2 結論と含意	112
8.2.1 ダイバーシティ・マネジメントと人事管理システム	112
8.2.2 多様な人材が活躍するマネジメントと職場風土	116
8.2.3 実務的含意	118
8.3 今後の展望と課題	120
謝辞	121
参考文献	122
添付資料 大企業正社員 アンケート調査票	135

初出一覧

本論文は、以下の論文を元に、加筆・修正、再構成の上、発展させたものである。

第1章 序論

書き下ろし

第2章 先行研究

書き下ろし

第3章 実証研究の方法と枠組み

書き下ろし

第4章 事例調査1(日本の大企業のダイバーシティ・マネジメント導入による変化)

「ダイバーシティ経営に適合する人事管理システムのあり方～日本企業の事例研究から～」『中央大学大学院研究年報 戦略経営研究科篇』 第4号 pp.44-62 2016年

第5章 事例調査2(ダイバーシティ経営企業100選表彰企業の取り組みと成果)

「日本のダイバーシティ経営の特徴と課題

～「経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選」の事例分析～」

『中央大学大学院研究年報 戦略経営研究科篇』第5号 pp.70-90 2018年

第6章 多様な人材は職場で活躍しているか～大企業正社員アンケート調査

「ダイバーシティ経営に関する企業の取り組み及び職場風土

～大企業の正社員アンケート調査分析から～」日本労使関係研究協会 労働政策研究会議報告 2018年

第7章 外資系企業のダイバーシティ・マネジメント

書き下ろし

第8章 まとめと結論

書き下ろし

第1章 序論

1.1 研究の目的

本論文の目的は、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¹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ことにある。

日本において、多様な人材の能力発揮を経営成果に結びつける「ダイバーシティ・マネジメント」が注目され、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを導入・推進する企業が出てきている。ダイバーシティ・マネジメントとは、「多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を活かし、経営成果として結実するようにマネジメントをすること」（佐藤 2017）である。人材の「ダイバーシティ」は様々な次元での相違を意味し、ダイバーシティ・マネジメントにおける「インクルージョン」とは、多様な人材が、お互いを受容し、組織成果を生み出すことができる状態と定義できる。それには、多様な人材が能力を発揮する仕組みや風土が必要となる。

日本で、ダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになったのは、2000年以降である。他方、ダイバーシティという考え方が生まれたアメリカにおいては、企業が人材の多様性に注目をし、ダイバーシティ・マネジメントと向き合うようになったのは、1950年代の公民権運動だとされている（谷口 2005, 尾崎 2007）。人種差別や性差別を禁止する公民権法が成立した1960年代から1970年代までは「差別撤廃」の時代とされる。人種・性別・宗教などの点でこれまで不利を被ってきたマイノリティの人々を積極的に採用や昇進させるといったアファーマティブ・アクション（積極的是正措置）²がとられた。経営の視点というよりは、アメリカでは、当初は法律対応の側面が強かったといえる。

その後、1980年代になると、人々のそれぞれの価値を発揮することに意味を見いだす「多様性重視」の時代へと移行した。アメリカにおいて、経営の視点でダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになったのは、1987年に米国労働省が発表した「Workforce 2000」³

¹本論文では、人事制度は、従業員と組織の間の規則や仕組みのことを指し、人事管理は、組織における人々に対する管理活動の総称であり、人事制度の運用を含む。

²日本では、積極的是正措置は「ポジティブ・アクション」と呼ばれ、特に、雇用の分野における女性に対して使用されている。女性の活躍推進協議会(2003)は、「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者のあいだに事実上生じている差があるとき、それを解消しようと企業が行う自主的かつ積極的な取組」と定義した。

³「Workforce 2000」は、2000年に向けた米国労働市場の動向を推計したもので、主として以下の3点を述べた。(1)世界経済の発達の中、米国製造業の世界シェアは下がり、サービス業が台頭する (2) サービス産業における新たな仕事は、今以上の高いスキルに知能が求められる (3) 今後13年間の労働力への新規参入者のうち、白人男性はわずか15%となり、これまでに不利な条件にある人が増える。この内、特に3つめの指摘から多様な人材活用が経営課題の1つとなっていった。

とされている。この報告書は、労働力構成や求められるスキルが大きく変わることを指摘し、それまでの白人男性を中心とした人事管理の在り方に大きな影響を及ぼした。こうした社会背景のもと、1990年代には多様性が競争優位の源泉となる「マネジメント・ダイバーシティ」の時代へと変化し、多様な人材を効果的に活用することで成果を生む経営戦略として、ダイバーシティ・マネジメントを位置づけることになった(谷口 2008)。

日本では、ダイバーシティ・マネジメントとして取り組むべき課題として女性活用があげられることが多い。欧米からダイバーシティ・マネジメントの概念が入ってきた際、日本では人種や国籍の多様性は低く、人的資源の対象としてとりわけ女性に焦点があてられてきたことによる。女性の活躍の場の拡大に関して法制面では、1986年の男女雇用機会均等法、1992年の育児休業法の施行、2005年の次世代育成支援対策推進法の施行がされてきた。2010年代に入って、さらに女性活用や働き方改革に関する法整備が行われている。近年では、2016年の女性活躍推進法に続き、2018年には働き方改革法が成立した⁴。また、国による企業の取り組みの評価や、取り組みを促進するために「くるみん」や「えるぼし」といった認定が行われている⁵。

ダイバーシティ・マネジメントや女性の活躍の場の拡大に関しては、企業の優良事例の紹介や国・自治体・NPOなどによる企業表彰も開始された。厚生労働省による「均等・両立推進企業表彰⁶」や経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選」、NPOのJ-Win(ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)による「J-Winアワード」等から、ダイバーシティ・マネジメントの企業事例を確認できる。働き方改革に関しては、日本生産性本部の「ワーク・ライフ・バランス大賞」、さらに、厚生労働省による「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」や、日本経済新聞グループによる「日経スマート・ワーク大賞」が開始されている。

しかし、法整備や企業の取り組みを推進する様々な支援の活動が行われているものの、国

⁴ 2016年から2017年にかけてダイバーシティに関連する法改正が行われた。2016年4月に施行された女性活躍推進法では、301人以上の大企業に対して、定量的な目標(数値目標)、実施時期、取り組み内容、取り組み期間の4点を必須記載事項とする「行動計画」の公表を義務づけた。続いて、2017年10月に施行された改正育児・介護休業法では、男性の育児参加促進や仕事と介護の両立支援が盛り込まれた。また、働き方改革実行計画が2017年3月に発表され、女性や育児・介護といった限定された対象ではなく、処遇の改善、制約の克服(時間・場所等の柔軟な働き方)、キャリアの構築といった広く働く人の視点にたった課題が挙げられた。2018年には、働き方改革法案が成立し、残業時間の上限規制や、勤務間インターバル制度といった長時間労働是正や、雇用形態に関わらない公正な待遇確保といった内容が含まれている。

⁵ “子育てサポート企業”として、次世代育成支援対策推進法に基づき、一定の基準を満たした企業が「くるみんマーク認定企業」、くるみんマーク認定企業の中でも高い水準の取り組みを行っている企業が「プラチナくるみん認定企業」として厚生労働大臣により認定されている。また、女性活躍推進法の施行と共に、女性活躍推進の取り組み状況の優良な企業として、一定の基準を満たした優良企業を「えるぼし企業」として厚生労働大臣が認定している。

⁶ 女性の能力発揮を促進するための積極的な取り組み、または、仕事と育児・介護との両立支援のための取り組みについて他の模範ともいえるべき取り組みを推進している企業を表彰している。平成11年度より実施してきた「均等推進企業表彰」と「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を平成19年度に統合したもので、公募により実施している。

際比較でみると、日本企業におけるダイバーシティの実現度は、きわめて低い水準にある。例えば、管理職に占める女性比率が極めて低いことや、世界経済フォーラムによる GGI(ジェンダーギャップ指数) の 2018 年度ランキングは 149 か国中 110 位と OECD 加盟国では韓国に次いで低いことなどを指摘できる。また、トムソン・ロイター社による「Diversity & Inclusion Index 2018」では、日本企業で 25 位以内にランクインしたのは 1 社のみで、100 位以内では 4 社であった。管理的職業従事者に占める女性の割合⁷についても、平成 28 年において 13.0%であり、諸外国と比べて低い水準となっている。

このように、日本企業のダイバーシティの水準が低水準にあるなか、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みはどのような状況にあるのだろうか。

企業のダイバーシティ・マネジメントに関する社会の関心や企業自身の課題認識にも変化が見られる。女性活用の変遷を見れば、男女雇用機会均等法の施行をきっかけに、企業において機会均等施策が開始され、これまで子育てによって退職していた女性社員への両立支援策により、就業継続を促進してきた。昨今では、女性の管理職登用を踏まえたキャリア形成といった活躍推進に注目が寄せられている。松浦(2017)は、女性活躍や仕事と子育ての両立支援に関する企業事例⁸に関して、女性活用に関する法制度や企業の動きから、1986-1999 年を第 1 の時代、2000 年代を第 2 の時代、2010 年代を第 3 の時代と区分している。松浦(2017)によれば、第 1 の時代は、均等法や育児休業法への最低限の対応にとどまり、大企業ではコース別雇用管理制度⁹の普及を生み、結果的に女性社員の定着には、つながらなかった。この結果、第 2 の時代には、少子化の問題も背景に、企業は育児休業や短時間勤務制度等の両立支援制度や利用環境の整備を進め、女性社員の定着は進んだ。一方で、女性社員は働き続けられるものの、活躍ができないという現象を生むことになり、その反省から第 3 の時代では女性の育成・登用への取り組みが始まったとしている。

これらの女性活用の変遷をみると企業は、女性の就業継続支援と活躍推進を連続的に一貫して行ってきておらず、ダイバーシティ・マネジメントの考え方の多様な人材の能力を活かし成果を出すという取り組みが十分でなかったことがわかる。

企業によるダイバーシティ・マネジメントの重要課題の一つとして取り上げられるワーク・ライフ・バランス支援の課題も変化してきている。研究者と企業の共同で活動している

⁷ 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書 平成 29 年度版」第 2 節 企業における女性の参画、役員・管理職に占める女性の割合、就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合(国際比較) 参照:総務省『労働力調査(基本集計)』(平成 28 年)及び ILO"ILOSTAT"から作成されたデータによれば、女性の就業者の割合は 43.5%と諸外国とほぼ同等であるが、管理的職業従事者の割合は 13.0%で、米国 43.4%、他欧州、アジアの国が 30%以上と比較して、低い。

⁸ 事例の考察は、1986~2015 年の『労政時報』の記事を対象としている。

⁹ 均等法の施行への対応で、特に男性と女性の雇用管理が異なっていた大企業では、「総合職」と「一般職」といったコース別雇用管理制度の導入がされ、女性総合職は男性総合職と同じ雇用管理を適用した。脇坂(2011)は、コース別人事制度は大企業における男女の離職率の差に対処するものであったが、ライフコース観の変化には対応できなかったと分析している。

「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト¹⁰」では、企業の取り組みや国の政策などから調査研究や提言活動、成果報告会を行っている。プロジェクトの活動テーマの変遷を見ると、第1期（2008年10月から2011年3月まで）では、ワーク・ライフ・バランスの実現のための働き方改革、特に職場における取り組みの重要性を指摘し、第2期（2011年4月から2014年3月まで）になると、働き方改革のテーマを継続しつつ、女性活躍推進と介護と仕事の両立を新たな課題としている。

第1期の具体的なテーマとして、ワーク・ライフ・バランス実現における管理職の役割や、短時間勤務制度の運用、残業削減があり、時間管理・時間制約に注目している。第2期では、女性を対象とした取り組みにとどまらない男性の育児休業や介護の問題に取り組んでいる。女性に関しては、両立支援策の拡大が定着を進めたものの、一方で女性活躍を阻んでいるという問題を指摘し、女性の仕事意欲の向上や能力発揮の実現への具体的な取り組みを取り上げた。

このように、人材の多様化に伴う働き方の多様化への企業の対応へと課題関心も多様化・拡大してきた。

同プロジェクトは、第3期（2014年4月から2017年3月まで）に入り、2016年の女性活躍推進法施行、2017年の育児介護休業法改正の動きを踏まえ、2015年度の成果報告会では、再び「女性が活躍できる職場を目指して：女性活躍・働き方改革・転勤・介護」をテーマとし、女性を取り上げているが、検討の方向性に変化が見られる。活躍や能力向上の視点で、配置・異動の領域に踏み込み、具体的な課題として転勤を取り上げている。多様な人材が活躍できる職場環境の構築として、時間のみならず、場所の議論を検討している。また、初期キャリアにおける配属・育成や、役員登用といった長期の活躍が視野に入っている。これは、配属、異動、昇進・昇格、能力開発といった人事管理そのものの領域に他ならない。第4期に入った2017年度のテーマは、「ダイバーシティ経営と働き方変革・人事制度改革」であった。

ダイバーシティ・マネジメントと人事管理システムの関係では、とりわけ大企業では、男女役割分業を前提として「無限定¹¹」な働き方を受容できる男性など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に、人材の多様化に対応できない面があることが指摘されている。例えば、濱口（2011, 2013）が定義した日本企業の特徴である「職務の定めのないメンバーシップ型」雇用において、メンバーとメンバー以外を区別する人事管理システムが、異質で多様な人材を受容する職場風土や多様なキャリア形成の阻

¹⁰ 本プロジェクトは、2008年10月に東京大学社会科学研究所を拠点に「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」として発足した。2014年度からは、「ワーク・ライフ・バランス推進&多様性推進・研究プロジェクト」として、中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）に活動拠点を移した。多様性推進も含めた人材活用を検討するために、名称を変更した。

¹¹ 日本の正社員（無期労働契約、直接雇用）の特徴として、職務、勤務地や時間について限定されていないとして「無限定正社員」とする議論がある。労働サービスを制約なしに企業に提供するという意味で「無制約社員」とも呼ばれる（濱口 2011, 2013, 今野 2012）。

害要因になっていると指摘している。長期雇用を前提とした、日本の大企業における一般的な、いわゆる日本型人事管理システムは、新卒一括採用・学歴別年次管理による一括管理、フルタイム勤務の画一的な働き方、会社主導の配置・異動の特徴を持つ。これに対比し、佐藤(2017)は、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムの方向性として、個別管理の雇用処遇制度と育成計画、全社員の多様で柔軟な働き方、自己選択型キャリア管理を理念型として提示し、日本企業の従来の人事管理システムの改革の必要性を主張している。

また、企業における人材の多様化が経営成果として結実するには、職場において異質な価値観を持つ人々を活かすマネジメントや多様性を尊重する風土が必要とされる。例えば、宍戸(2016)は、日本企業で働く従業員を対象に実施した実証研究から、多様な社員全てが職場の一員であると感じられる多様性風土の醸成がマネジメントの鍵となることを実証的に明らかにしている。また、職場のマネジメントに関しては、多様性を受容できる職場を構築するためには、管理職の役割が大きいことを指摘した事例研究もある(武石 2011, 佐藤 2014, 高村 2018)。

以上のように、日本企業は女性活躍推進や働き方改革の取り組みを進めてきたものの、ダイバーシティ・マネジメントを導入・定着させるためには、さらに人事管理システムの改革が求められるといえよう。しかしながら、どのような人事管理システムがダイバーシティ・マネジメントに適合的なのかを実証研究で明らかにした研究は少ない。

以上を踏まえ、本論文では、企業を対象とした事例調査及び個人を対象とした定量調査を通じて、日本でダイバーシティ・マネジメントを導入している企業の実態を分析し、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムと、それらが経営成果に結びつくために不可欠な職場のマネジメントや職場風土を明らかにすることを目的とする。

1.2 本論文の構成

第1章では、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの変遷と本研究の問題関心を提示すると同時に、本論文で用いる用語の定義を行う。

続く第2章では、ダイバーシティ・マネジメントに関する先行研究レビューを行う。まず、日本の企業の取り組みについて人材の多様化を高め、その多様化した人材への支援の「ダイバーシティ推進」と、多様な人材への受容性の高い風土構築を目的とした「インクルージョン」の2つの視点から、先行研究をレビューする。企業によるダイバーシティ・マネジメントの取り組みが、経営成果に結びついているのか、理論と実証研究から整理する。さらに、日本の人事管理システムの特徴と、ダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされている外資系企業の人事管理を概観し、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムの在り方を検討する。

第3章では、「ダイバーシティ・マネジメントでは人事管理システムと職場風土が多様な人材に対応していることが必要となる」との仮説を検証するための分析の枠組みと研究方法を概観する。分析の枠組みは、企業の人事施策・制度としての人事管理システム及びダイバーシティ&インクルージョン施策、マネジメントと職場風土の要素から構成される。本研究では、分析の枠組みに沿い、日本の大企業を対象に聞き取り調査と文献調査を行った。さらに、大企業に勤務している正社員を対象に個人アンケート調査を行い、企業の取り組みが職場での成果にどのような影響を及ぼしているかを検証した。

第4章では、日本の大企業2社の聞き取り調査の結果を分析する。ここでは、第3章で提示した分析の枠組みに沿い、ダイバーシティ・マネジメントを導入する前と導入後で、どのような変化があったのかを調査した。導入前の人事管理システムの特徴を整理した上で、導入前後の比較分析から、「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」及び「ダイバーシティ&インクルージョン施策」を抽出した。

第5章では、日本でダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる「経済産業省：ダイバーシティ経営企業100選（平成24年度～27年度）」で表彰された企業、とりわけ従来の日本型人事管理システムの運用が想定される大企業81社を対象とし、分析結果を報告する。第3章の分析の枠組みの構成要素の内、「人事管理システム」及び「ダイバーシティ&インクルージョン施策」と、成果の特徴を明らかにする。

第6章では、第4章、第5章で紹介した企業の取り組みの特徴を踏まえ、定量調査により、日本の大企業の取り組みと職場における従業員の意識や職場風土の実態を明らかにする。具体的には、大企業に勤務する正社員約3000名に実施したアンケート調査（2017年9月実施、WEBによるアンケート）から、多様な人材が活躍している職場は、①どのような人事管理システムやダイバーシティ&インクルージョンの取り組みをしているのか、②管理職のマネジメントスタイル及び職場風土はどのようになっているのかを明らかにする。さらに、第3章の分析の枠組みにしたがって、人事管理システムやダイバーシティ&インクルージョン施策、マネジメントや職場風土と、職場での多様な人材活躍度との関係を分析する。

第7章では、日本企業と比較してダイバーシティ・マネジメントが一般的に進んでいるとされる外資系企業を取りあげる。第5章で分析したダイバーシティ経営企業100選の表彰企業および第6章で分析した大企業正社員アンケート調査から、外資系企業のデータを抽出し、日本企業との違いや特徴を分析した。

最後に、第8章において、全体の結論とその含意について議論をする。そして、今後の研究課題と展望を提示する。

1.3 本論文での概念・用語の定義

本節では、本論文で用いる概念を整理し、用語の定義を行う。

(1) ダイバーシティ

ダイバーシティの伝統的な定義は、「ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさす」（雇用機会均等法委員会/EEOC）とされるが、時代の変遷と共に、近年、研究者や実務家が、法律の関心による限定的な定義から、広い定義に変化しているに向かっているとしている（谷口 2008）。

人材の多様性を捉えるための人材の分類は、様々な視点で行われているが、人材を2つの視点から分類してダイバーシティを議論することが多い。Loden, M (1996) は、ダイバーシティを規定する第一次の特徴を性別、年齢、人種、民族、性的指向、障がいといった身体的な特徴とし、第二次の特徴を教育、仕事経験、家族状況、従軍経験、コミュニケーション・スタイル、ワークスタイルといった人生の中で取得・廃棄・変更可能なものとした。同様に、Hariison, Price and Bell (1998) は、属性など外見から識別可能な特性からみた人材の多様性を表層的なダイバーシティとし、外見からは判断しにくい特性からみた人材の多様性を深層的なダイバーシティとしている。谷口 (2005) は、個人の持つあらゆる属性をダイバーシティとし、例えば「居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーション・スタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的指向、職歴、年齢、未既婚、趣味、パーソナリティ、宗教、学習方式、外見、収入、国籍、出身地、役職、体格、性別、勤続年数、勤務形態（正社員・契約社員・短時間勤務）、社会経済的地位、身体的能力」を挙げ、日本の企業がダイバーシティを論ずるとき、性別（女性）や人種（外国籍）だけを対象としている傾向を批判している。

このように、企業におけるダイバーシティの議論は、表層的なダイバーシティに限定する狭義のダイバーシティから深層的なダイバーシティを含む広義の定義へと展開してきている。

以上の議論を踏まえ、本論文では「ダイバーシティ」を組織における人材の多様性として、人種、国籍、性別、LGBT¹²、障がい者といった属性の多様性からみた表層的なダイバーシティと、価値観、ライフスタイル、職業能力、職歴、働き方やキャリアの多様性からみた深層的なダイバーシティの両者から捉えることにする。また、以上のようにダイバーシティの定義は広いので、実証研究の分析で取り上げるダイバーシティは、企業がダイバーシティ・マネジメントの取り組みを行う際に、主として対象とする表層的なダイバーシティと、働き方や、

¹² LGBT とは、レズビアン（女性同性愛者）、ゲイ（男性同性愛者）、バイセクシュアル（両性愛者）、トランスジェンダー（心と身体の性の不一致）の頭文字を並べた略称である。

職歴, 勤続年数といった深層的なダイバーシティの一部を対象とする。

(2) インクルージョン

インクルージョン(Inclusion)は, 日本語では, 包括性や受容性と翻訳されることが多いが, もともとは疎外や排除(Exclusion)の対義語として生まれたとされる。マイノリティを疎外するのではなく, 集団や組織の一員として認めること, マイノリティの異質性を維持しつつ, 全てのメンバーが集団や組織への所属感を持つことで組織が活性化するという議論がされている(Shore L.M 2011, Ferdman 2014)。

企業は, 多様な人材を雇用するだけでなく, 経営成果に結びつけるために活用することが求められる。そこで, 本論文では, インクルージョンを多様な人材が相互に受容し, 組織成果を生み出すことができる状態と定義し, その状態には職場風土が含まれると考える。

(3) ダイバーシティ・マネジメント

経済産業省のダイバーシティ経営企業 100 選では, ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし, その能力が最大限発揮できる機会を提供することで, イノベーションを生み出し, 価値創造につなげている経営」と定義している。また, J-Win は「国籍や性別・経歴・年齢等, 多様な人材がもたらす異なる考え方から, 新しいアイデアを見出し, 環境の変化に即した革新的な企業経営の原動力とする経営戦略」と定義している。両者とも, 新しいアイデアすなわちイノベーションを生むことを一つの目的としている。

また, 多くの識者がダイバーシティ・マネジメントを「ダイバーシティを活用することで, パフォーマンスを出すための組織変革を行うこと」(Cox 1993), 「多様な人材を組織に取り込み, パワーバランスを変え, 戦略的に組織変革を行うことである」(谷口 2005), 「人々の間の様々な違い・多様性を競争優位に結びつける長期的な組織変革プロセス」(有村 2007)のように, 組織変革のマネジメント手法であるとしている。尾崎(2017)は, ダイバーシティ・マネジメントを「組織において, 多様な人材を適材適所で活用して生産活動を行うこと」とした上で, ダイバーシティ・マネジメントを実施するために必要な組織能力を, 「ダイバーシティ・マネジメント能力」と分けて定義している。

以上のように, ダイバーシティ・マネジメントは, 多様な人材を活かすこと, そのために組織変革を行うこととすることができる。これは, 雇用均等・平等やCSRの観点が強調されてきた狭義のダイバーシティ・マネジメントとは異なる。研究者や団体によって「ダイバーシティ経営」と「ダイバーシティ・マネジメント」を同義で使用している場合もある。

本論文では, ダイバーシティ・マネジメントの用語を使用し, 「多様な人材を受け入れ, それぞれが保有する能力を活かし, 経営成果として結実するためのマネジメントをすること」(佐藤 2017)と定義する。

また, ダイバーシティ・マネジメントでは, 多様な人材が存在するだけでなく, 多様な

人材が活躍し成果を出すことを目的としたマネジメントの必要性から、前述の「ダイバーシティ」と「インクルージョン」を統合し、「ダイバーシティ&インクルージョン」として、取り組みを推進する企業も増加している。本論文においてもダイバーシティ・マネジメントを進める上で全体の取り組みを包括して、「ダイバーシティ&インクルージョン」施策と呼び、特に組織変革を推進する取り組みを「インクルージョン」施策と呼ぶ。なお、人材の多様化を高める施策、及びその多様化した人材を支援する施策は、「ダイバーシティ推進施策」と呼ぶ¹³。本論文ではダイバーシティ・マネジメントは、マネジメント活動の運用も含むため、ダイバーシティ&インクルージョンは、ダイバーシティ・マネジメントの一部とする。

¹³ 企業によって、ダイバーシティ・マネジメントに関する方針や取り組みを「ダイバーシティ推進」「ダイバーシティ&インクルージョン」「ダイバーシティ&インクルージョン推進」など、呼び方が異なるが、本論文では、ダイバーシティとインクルージョンを区別して議論する場合に、使い分けることとする。

第2章 先行研究

ダイバーシティ・マネジメントに関する研究は、人的資源管理論、労働経済学、組織行動論等の複数の専門分野で行われている。本章では、企業のダイバーシティ・マネジメントの先行研究を、3つの側面からレビューする。

第1は、企業の取り組み状況を明らかにする研究で、「ダイバーシティ推進施策」と、受容性の高い風土構築のための「インクルージョン施策」に関わる研究に峻別される。企業が取り組んでいるダイバーシティ推進施策は、ポジティブ・アクションに代表される「機会均等・活躍支援施策」と柔軟な勤務制度や両立支援等の「ワーク・ライフ・バランス支援施策」に峻別される。さらに人材が多様化し、多様なニーズをもった社員が就業を継続する環境整備には、その取り組みが組織の成果として結実することが求められる。組織が多様な人材を受け入れる職場風土や人材の定着・成果へ結びつける「インクルージョン施策」を取り上げる。

第2は、これらの企業の取り組みや構成員の多様性が、どのような経営成果をもたらすのかの側面である。経営成果は、財務的基準と非財務的基準の2つに大別される。財務的基準は、売上高、業績、利益、ROEなどであり、非財務的基準は、従業員のモチベーション・職務満足度・採用・定着率・能力の向上、顧客満足度、問題解決能力や創造性などが挙げられる(谷口 2005)。

第3は、ダイバーシティ・マネジメントにおける「人的資源管理」である。人材の多様化に際して、日本の人事管理システムの特徴や課題を検討する。

2.1 企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組み

2.1.1 ダイバーシティ推進

企業が取り組んでいるダイバーシティ推進施策は、女性や障がい者、国籍などに代表される人材の多様化を進める機会均等・活躍支援施策と、個人のライフスタイルの多様性に対応するワーク・ライフ・バランス支援施策がある。

2.1.1.1 機会均等・活躍推進施策

米国のアファーマティブ・アクションは、日本のポジティブ・アクション(積極的格差是正措置)に対応し、特定の属性の社員層を対象として採用や管理職登用、能力開発機会の提供といった取り組みが行われている。ポジティブ・アクションの影響分析について、渡邊・坂東(2008)は、厚生労働省の均等推進表彰企業16社を縦断的に調査し、女性の勤続年数・

役職増加や経営パフォーマンスの上昇が見られるとしているが、因果関係を議論していない。佐藤(2008)は、両立支援策と均等施策の充実度の高低によって、企業や職場を類型化し、女性の活躍の場の拡大のためには、両者を同時に推進することが重要と指摘する。

2.1.1.2 ワーク・ライフ・バランス支援施策

1980年代以降欧米で普及したファミリー・フレンドリー施策は、育児や介護等の家族的責任を持つ従業員への支援と限定的であった。日本では、両立支援策と呼ばれることが多く、育児介護休業法の施行・改正と共に、企業が様々な取り組みを行っている。両立支援策は、育児・介護等に直面している社員のみを対象としているため、施策を利用する社員と利用しない社員の利害対立が職場で生じやすい。

こうした中、近年、重視されているワーク・ライフ・バランス支援施策(Work-Life Balance：以下WLB¹⁴)は、すべての従業員を対象とし、仕事と仕事以外の生活の両立を可能にする取り組みである。仕事以外とは、家庭生活にとどまらず、自己啓発や社会活動等が含まれる。育児との両立支援が主たる取り組みだったことと、育児は女性の役割という性別役割分業の認識が広く定着していたことから、WLB支援も、子育て中の限定された女性社員対象と捉えられることが多かったが、ここ数年は、全社員の働き方改革へと移行している企業が出てきた。WLB支援は、育児休業や短時間勤務などの制度を整備することと考えている企業も少なくないが、制度だけでは不十分である。佐藤(2010)は、WLB支援のためには、第1に仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方改革、第2に制度の導入と制度を活用できる取り組み、第3にこれらの土台となる社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土を作ることの3つの取り組みが必要とする。ダイバーシティ・マネジメントは、さらにその先として、多様な人材が能力発揮・活躍をし、経営成果を高めることと位置づけられる。

2.1.2 インクルージョン

インクルージョン施策としての受容性(包括性)に関する議論は、個人、個人間、集団、組織、社会といった複数のレベルでなされている(Ferdman 2014)。本節では、インクルージョ

¹⁴ ワーク・ライフ・バランスという用語の定義は、2000年にイギリスの公的文書で用いられ、DTI (Department of Trade and Industry：英国貿易産業省)はWLBを「年齢や人種、性別に関わらずすべての人が仕事と仕事以外の責任や欲求とをうまく調和しうる生活リズムを見つけられるように、働き方を調整すること」とした。日本では、2007年に策定されたワーク・ライフ・バランス憲章においてWLBが実現した社会を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義した。

ンに関する研究を企業の取り組み、組織変革のプロセス、職場風土、管理職の役割と影響の4つの視点で概観する。

2.1.2.1 企業の取り組みに関する実証研究

インクルージョンに関して、企業の取り組みを整理すると、「個人の受容性を高める」「組織・職場の受容性を高める」「企業全体の受容性を高める」といった3つのカテゴリーに大別される。

第1の「個人」レベルにおいては、従業員向けの研修やマイノリティ向けの支援プログラムが挙げられる。米国では、多くの企業でダイバーシティ研修を実施している。

「Training」誌(1997)の従業員数が100人以上の803社を対象とした調査では52%、Anand&Winters (2008)の従業員数が平均10,000人の265社を対象にした調査では、80%を超える企業が一般職から管理職まですべてのレベルの従業員にダイバーシティ研修を実施している。研修の効果についての研究では、人材の多様性に関する気づきを促すトレーニングは、組織がその内部に異質性を維持するうえで有効である(Raj Shingh Badheshaら2008, Berger 2001)という指摘がある一方で、白人男性の反発や女性・マイノリティの失望感を招いたとするいくつかの事例も報告されている(有村 2007)。

日本では、多くの企業で女性の管理職候補や女性管理職といった対象を限定した研修が行われている。異質な環境で仕事をする海外赴任者を対象とする異文化研修もその一つといえよう。谷口(2014)は、上場企業304社を対象に管理職と一般社員の性別多様性の高低によりグループに分け、ダイバーシティ推進の取り組みと組織成果の関係を検討した。管理職の性別多様性が高い企業では、従業員への気づきを促し、多様な人材を支援し包括していく取り組み(マイノリティ向けのメンタリングプログラム、ネットワークサポート、多様性の気づき促進トレーニング)が独創性を高めていた結果を提示した。

第2の「組織・職場」レベルでは、職場での管理職のマネジメントに注目した研究がある。例えば、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトでは、管理職向けにワーク・ライフ・バランス意識啓発研修を実施し、研修3ヶ月後に本研修プログラムの効果を測定した。管理職のワーク・ライフ・バランスに対する意識や、部下のワーク・ライフ・バランス実現のための労働時間や業務配分の工夫といった職場マネジメント行動の必要性に対する認識は向上したものの、研修の効果は、管理職自身のワーク・ライフ・バランス実現のための行動の変化に限定され、労働時間やワーク・ライフ・バランス満足度に

関しては、管理職自身への効果にとどまったとしている¹⁵。

日本では、インクルージョンの視点で行った調査研究は少ない。松丘(2014)は、大企業20社のダイバーシティ推進責任者にヒアリングを行い、女性管理職の登用が進まない阻害要因をダイバーシティとインクルージョンの軸で分析した。ポジティブ・アクションや女性管理職候補者への研修といった人材の多様化度を高める施策は行われていたものの、多様な人材を管理する人材マネジメントの変革やコミュニケーション研修等の職場風土・マネジメントスタイルの変革の取り組み、すなわちインクルージョンの施策を実行していた企業は少ない結果としている。これは、女性活用から発してきたダイバーシティ・マネジメントの取り組みが、女性社員や女性の管理職の人数増加に力が入れられ、インクルージョンの必要性を認識していない場合と、認識していても、異質な人材のマネジメントスタイルを模索している場合の両者があると分析している。

第3の「企業」レベルでは、ダイバーシティと経営戦略、経営理念との関係が挙げられる。グローバル企業では、多国籍の人材が働くことを前提に、理念や行動指針を浸透する活動を意図的に行っている企業が多い。ゼネラル・エレクトリックの「GEバリュー」、ヒューレット・パッカートの「HP Way」やジョンソン・エンド・ジョンソンの「Credo」等の事例がある。日本においても、グローバル化やM&Aによる人材の多様化の進行に合わせて、経営理念の明示や浸透の活動を行う企業が出てきている。代表的な例として「トヨタウェイ」を2001年に確立したトヨタ自動車がある。同社はトップがウェイの重要性を発信するとともにトヨタインスティテュートにおいて行われる、グローバルトヨタの経営者やミドルマネジメントの育成研修の中でウェイの浸透を図っている。企業が、多様な人材を活用するためには、従来の同質人材の中で暗黙に共有されていた、もしくは、継承されてきた考え方や行動規準を明確化する必要がでてきたことが背景にある。

ダイバーシティ・マネジメントが、多様な価値観を受け入れることによる遠心力に対して、求心力を高める取り組みといえる。

2.1.2.2 組織変革のプロセス

組織成果の向上には、単に人材の多様性を高めるのではなく、人材マネジメントや職場風土の変革のプロセスに注目をする必要がある。Harrisonら(1998, 2002)は、表層のダイバーシティと深層のダイバーシティは、組織成果に影響を与えるタイミングが異なることを指摘した。表層のダイバーシティは、すぐにインパクトを与えるが、時間の経過とともにメ

¹⁵ 詳細はワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト ホームページ「管理職意識啓発研修の効果に関する報告書(2014)」を参照されたい。

ンバーに対しては影響が小さくなる。他方、深層のダイバーシティは、しばらく時間が経過してからインパクトを与え、メンバーの協働やチームのタスクパフォーマンスに対して、より長期にわたって影響を及ぼすことを示した。また、Earleyら（2000）は、メンバー間のコミュニケーションが進むと軋轢が消えていくことを通して、「デモグラフィー型の多様性」のマイナス効果は時間と共に薄れることを示唆した。これは、人材の多様化の効果を一時点で測るのではなく、時間経過を追った変化の把握が必要であることを示唆している。

新卒採用中心の日本の大企業では、中途採用者も注目すべき異質人材である。中原(2012)は、中途採用者に関する組織再社会化¹⁶のプロセスについて実証研究を行っている。組織参入時に、1) 中途採用者は人脈・学習棄却¹⁷・評価基準・役割などの課題の困難を抱えること、2) 組織再社会化プロセスを支援するためには、中途採用者を受け入れる上司のマネジメント能力を高めることが必要であることを示した。戸田(2014)は、積極的に中途採用を実施している7社の事例研究から、社内人脈の構築支援や人事担当者によるコーチングなど採用後の施策が、定着や成果に影響があることを示唆している。なお、中途採用者が企業経営に及ぼす影響を分析している研究は少ない。また、これらの研究は、異質な人材を受け入れる職場の変化や、それらの人材が職場で受け入れられ、成果を挙げるための支援などの取り組みについては、明らかにしていない。

2.1.2.3 職場風土

ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを導入・推進する中で、職場で定着する要因として、職場の風土や管理職の役割が議論されている。

異なる働き方や考え方を持つ人々が職場で働き、活躍できるようになるには、どのような職場風土が求められるのだろうか。米国では、2000年代前半から、インクルージョンの考え方が取り入れられ、発展してきた。それまでは、女性やマイノリティを積極的に採用しても、転職率は高く、管理職以上に昇進する比率はあまり上昇しない現象がおきていたが、その理由は、女性やマイノリティの側に問題があると考えられてきた(Thomas 1992, McCracken 2000, Esty 2007)。しかし、企業のダイバーシティの進展の阻害要因についての調査により、企業の文化、慣行、施策やシステムが人材の多様化を阻害していることが明らかにされ、企業は、すべての従業員が組織で歓迎され、インクルーシブな職場で働いていると感じる職場風土を重視していった(Catalyst 2007, Esty 2007)。Robertson(2006)は、ダイバーシティとインクルージョンを特徴づける組織的性質を明らかにするための調査結果に基づき、組織での

¹⁶ 組織社会化とは、「組織目標の実現のため、組織に新規参入するメンバーに対して、組織で必要となる知識、技能、規範、役割等を受け入れさせ、組織のメンバーとして、順応させるプロセス」であり、組織再社会化は「以前に所属していた組織でいったん社会化された個人が新組織の一員になっていくプロセス」と定義している(中原 2012)。

¹⁷ 「現在の職場で通用しない以前の職場での知識・経験を捨て去ること」を中途採用者の学習棄却としている。

従業員の関与度合い、公平な取り扱い、トップマネジメントのサポートなどの因子を抽出した。また、Thomas, D.A. and Ely, R. J.(1996)は、組織メンバーの違いを認めるだけにとどまらず、多様性から学習するという姿勢「学習・効率性パラダイム」が重要と指摘している。このように、インクルージョンの重要性が研究によって明らかにされていく中、インクルージョンの基本概念が企業で取り込まれていった。

一方、日本では、ダイバーシティ・マネジメントにおいて、職場風土に注目するインクルージョンの考え方は、企業にあまり導入されていないとの指摘がある(野畑 2011, 井上 2015)。日本での実証研究では、宍戸(2016)がアンケート調査によって、価値観・考えといった深いレベルの多様性を認識すると、仕事に対するエンゲージメント、組織メンバー同士の信頼関係、組織メンバーを手助けする行動が増すことを明らかにした。一方で、松丘(2014)は、特に男性管理職が画一的なキャリアビジョンやワークスタイルを求め、自身の価値観を部下に一致させることが望ましいといった画一的な価値観を重視していると指摘した。人材の多様化が始まった段階の日本企業では、どのように組織の中でインクルージョンの考えを取り入れていくかが今後の課題となる。

2.1.2.4 管理職の役割と影響

職場における管理職の役割は大きい。Schein(1999)は、リーダーの行動が組織文化の形成の源泉になっていると指摘する。

日本における実証研究では、ワーク・ライフ・バランス支援施策に関する調査研究が多くなされてきた。管理職がワーク・ライフ・バランスのロール・モデル性を示す行動特性が組織成果に対して影響を持つことや(高村 2018)、働き方改革のためのモデル的な取り組みの分析から、管理職による仕事管理や時間管理が、職場成員の能力開発や育成につながる(武石 2011)など、管理職の重要性が指摘されている。佐藤(2014a)は、ワーク・ライフ・バランス管理職¹⁸は、「企業の働きかけや、部下が望ましいと考える価値観やライフスタイルなどの変化に適応して自らのマネジメントを変えることができるなど、状況変化への対応力や多様

¹⁸ 佐藤(2014a)は、自らメリハリのある働き方をし、自分の生活を大切にしている、及び部下のワーク・ライフ・バランスを考慮し支援する管理職をワーク・ライフ・バランス管理職と定義した。全国の企業規模 300 人以上の企業の部下をもつ課長クラスの男女社員を対象に、管理職の働き方やマネジメントの状況、ワーク・ライフ・バランス管理職に該当する人の特徴、どのような職場にワーク・ライフ・バランス管理職は多いのか、また企業の取り組みとワーク・ライフ・バランス管理職の関係などを把握するための調査を実施した。管理職を「部下の働きを通じて組織から自己に課せられた課題を遂行する者」と定義し、管理職に求められるマネジメントのあり方は、その対象となる部下が変化すれば、それに応じた変革が求められるとした。ワーク・ライフ・バランス管理職の操作的定義は①「時間の使い方を考えて仕事をしている」②「自分の生活(家庭役割など)を大切にしている」③「部下の仕事以外の事情に配慮している」④「業務遂行がうまくいくよう部下を支援している」⑤「所定時間内で仕事を終わることを推奨している」である。詳しくは、佐藤 編著(2014a)『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言～WLB 管理職の現状に関する調査～』を参照されたい。

性を受け入れることができる柔軟性の高い者が多く、組織成果を生み出す」と指摘した。企業のワーク・ライフ・バランス支援施策を職場でのマネジメントで部下に適用する能力が管理職に求められるといえる。

このようにワーク・ライフ・バランスを実現する上で、管理職の役割が重要であることが指摘されてきたが、この視点を多様な人材の能力を活かすといったダイバーシティ・マネジメントに広げた研究はまだ少ない。

2.2 ダイバーシティ・マネジメントと経営成果

経営成果は、財務的基準と非財務的基準の2つに大別され、構成員の多様性や施策と経営成果の相関関係や因果関係の実証研究が行われている。本節では、構成員の多様性及びダイバーシティ・マネジメントの施策と成果の関係について、理論と実証研究を見ていこう。

2.2.1 理論

人材の多様性が組織に与える影響は、1980年代から、様々な分野で研究がされてきたが、人材の多様性が職場の成果にプラスの効果とマイナスの効果の両方が存在するとされている。組織行動論の領域において、その理論的メカニズムは、次の3つに集約される(谷口2005, Williams & O'Reilly 1998)。第1は、「情報と意思決定理論」である。人は、自分と近い相手とコミュニケーションをしたがる傾向があり、多様性のあるグループは、多くの情報ネットワークを組織外に持ち、新しい価値のある情報を得ることができるので、イノベーションの創出や問題解決意思決定において有効でプラスの効果をもたらす。

一方で、マイナスの効果を説明する理論があり、それが、第2の「ソーシャル・カテゴリー理論」である。人は、自尊心を高く保つ行動をとり、同じデモグラフィックを持つ人とそうでない人を分類し、交流に差が出る。他のグループを自分のグループに比べて魅力がないと理解しようとする。こうした状況においては、人材が多様化していることはマイナスに作用する。

第3の「類似性・アトラクション理論」も、マイナスの効果を説明する。人は、態度や価値観、デモグラフィック属性が似ている人には、好意を増大させ、バックグラウンドが類似した人々は、共通の経験や価値観を持つ可能性が高く、相互の交流を容易にする。このため、バックグラウンドが異なる人が職場で増加する、すなわち人材の多様化が進むと、コミュニケーションのエラーの原因となる。

こうした人材が多様化することで起きる効果の議論の中、ダイバーシティのマイナス効果の解消の一つの示唆として、Lau and Murnighan (1998)が提唱した「フォルトライン

（組織の断層）」理論が新しい概念として登場した。この理論は、人の多様性に、「複数の次元」があることに注目している。例えば、職場に女性や、シニア、外国人を混在させると、それらのグループが固まり、境界線ができてしまい、お互いのグループ間の葛藤を生み出す可能性がある。複数の次元で人材を多様化することによって、解消する可能性があるとの議論がされている。例えば、日本企業においては、男性・同じ企業での職務経験といった職場環境に、単に女性を登用しても、組織内に対立がおこるリスクがある。その場合、性別だけでなく、経験や年齢、職種など、他の属性の違いを混在させ、性別のフォルトライン（断層）を低くするといったことが必要であると指摘している（入山 2015, 奥林・平野 2014）。

2.2.2 実証研究（構成員の多様性）

人材の多様性に関する実証研究は、米国を中心に雇用機会均等やアファーマティブ・アクションの取り組みの社会的正当性や公平性に注目した研究から、1990年代には人材の多様性を企業価値創造に結び付ける視点を重視する研究へと変化していった（谷口 2008）。女性のトップマネジメントや管理職の割合が高い企業では、財務パフォーマンスが高いといった調査結果も出てきた（Catalyst 2011, 経済産業省 2005, 他）。さらに、2000年代には、組織の構成員の多様性と企業のパフォーマンスの関係に関する実証研究についてメタアナリシスを行う論文が登場した。例えば、Joshi and Roh (2009)は、性別・国籍・年齢など目に見える属性である「デモグラフィック型多様性」と能力・職歴・経験など直接の業務に関わる属性である「タスク型多様性」を分析の軸として、1992年から2009年までの39の文献をサーベイし、タスク型の人材多様性は、組織パフォーマンスにプラスの効果をもたらすが、デモグラフィック型多様性はマイナスの効果をもたらすことを明らかにした。同様にHorwitzら(2007)は、1985年から2006年の35の文献をサーベイした結果、タスク型の人材多様性は組織パフォーマンスにプラスの効果をもたらすが、デモグラフィック型の人材多様性は組織パフォーマンスに影響を及ぼさないとした。他方で、Bowers(2000)は、13の文献のサーベイを行い、人材の属性と組織成果の間に一貫した関係はみられなかったとしている。こうした中、ダイバーシティ・マネジメントの組織成果に及ぼす影響を人材の属性の分類のみによって説明する研究アプローチの問題点が指摘されている（Van Knippenberg & Schippers 2007）。

次に人材の多様性がイノベーションや問題解決力、コミュニケーションに与える影響を見よう。Page(2008)やKirby and Richard(2000)は、多様なメンバーが集まることで、問題解決能力の向上やイノベーションにプラスの影響があると指摘した。一方で、多様性とイノベーションの間に有意なマイナスの関係性を導いた研究(Randel 2002)も存在する。人材のダイバーシティと構成員間のコンフリクトの関係性については、集団の中でコミュニケーションがうまくいかない(Zenger & Lawrence 1989)、感情的な対立や意見の違いを引き

起こす (Harrison&Klein 2007) といった、マイナスの影響を示した研究がある。

Jackson&Joshi (2011) は、既存研究の文献サーベイから、人材の多様性がイノベーションに与える影響や構成員間のコンフリクトに与える影響について、一貫した結論が導き出せるとは言い難いとしている。

2.2.3 実証研究(ワーク・ライフ・バランス支援施策)

ワーク・ライフ・バランス支援施策と経営成果の関係について、欧米では多数の研究がある。ワーク・ライフ・バランス支援施策は人材の確保や定着、従業員のモチベーション、業務運営の効率化を高め、それらを媒介変数にして、企業の経営パフォーマンスの向上に寄与することが実証分析で示唆されている (Dex and Scheibl 1999)。また、制度があるだけでなく、管理職の認識や部下への理解、従業員の制度認知度といった制度の利用のしやすさが重要であるとした論文も複数ある (Staines and Galinsky 1992, Eaton 2003)。Kelly ら (2008) は、155 の文献サーベイを行い、ワーク・ライフ・バランス支援施策の導入や利用のワーク・ライフ・コンフリクトへの効果について、一貫性のある結果が出ていないことを明らかにしている。さらに、効果との関係を分析する方法論の限界と共に、個人や組織への影響は要因が複雑で、そのため経営効果に及ぼす理論的メカニズムや財務パフォーマンスを示した研究は少ないと指摘した。また、ワーク・ライフ・バランス支援施策と従業員の態度や行動の関係に関する研究は多数あるものの、自己報告や横断的データ分析に留まっていることから、縦断的研究の必要性を提言した。欧米においても、複数の要因の分析方法や、パネルデータを利用した研究は、これからの課題とされている。

日本でも、実証研究が実施されつつある。最初の本格的な調査として、ニッセイ基礎研究所「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査」(2005)をあげることができ、446社の企業への質問紙調査から、ワーク・ライフ・バランス支援施策と従業員のモチベーションやリテンションといった非財務的指標の関係の分析を行った。新卒・中途共に、両立支援策の導入によって、質・量ともに必要な人材を確保できるといった採用パフォーマンスが向上する (武石 2008)、従業員に社内での将来のキャリアについて考えさせるといった人材開発戦略と共に機会均等支援施策・両立支援策を行うことで、男女共に満足度が向上する (天野 2008) といった結果が出ている。その後、(独)労働政策研究・研修機構「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」(2007)や「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」(2012)といった調査データが蓄積され、同様に従業員の意欲や成果への影響に関する分析がされている。

2.2.4 ダイバーシティ&インクルージョンの成果指標

ダイバーシティ・マネジメントの推進度や成果を測る指標について、整理しておこう。

企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの推進基準や成果について、欧米や日本で、国や団体が行っている表彰制度が、一つの指針となる(井上 2015)。米国のCatalystは、Catalyst Award¹⁹において、ダイバーシティ推進の経営戦略としての明確化、事業の目的達成との関連、トップマネジメントの参加や広報活動といった要素で推進度を評価している。また、表彰ではないが、European Commission (2003)は、推進度の測定項目として、トップマネジメントのコミットメント、戦略と計画、組織づくりの方針、推進担当部署、活動の評価、マネージャーへのインセンティブ、働き方に関する便益、教育訓練、社内外とのネットワーキングやコミュニケーションを提示している。日本でも、経済産業省(2015)の『平成26年度ダイバーシティ経営企業100選』では、取り組み内容に加え、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、外的評価の向上、4. 職場内の効果の4つの項目を挙げており、経営成果を表彰の基準としている。

このように、ダイバーシティ・マネジメントを、人材面に関する項目に限らず、経営戦略にとっての位置づけや事業にとっての効果に関わる項目によって評価するようになってきている。

2.3 人的資源管理

第3の視点として、「人的資源管理」を取り上げる。企業のダイバーシティ・マネジメントの研究の変遷をみると、1960年代からの初期は、ジェンダーやマイノリティの観点にたった社会学や法学の議論が多かったが、1990年代からはグローバル化の進展と共に、異文化経営論(Cox 1993)の視点が入り、人材の多様化と進展と共に、組織におけるダイバーシティ・マネジメントが、議論がされるようになってきた(Kossek and Lobel 1996)。また、欧米と比較し、日本は、人材の多様化に関して、後進国である。人材の多様化が先に進んだ欧米の雇用の歴史や雇用システムと異なる日本における人事管理システムの特徴を見ていくことが必要となる。

¹⁹ Catalystは米国でダイバーシティ&インクルージョンの支援活動や、研究を行っている非営利の企業メンバーシップ組織で、毎年、Catalyst Awardを実施している。Catalyst Award: Honoring Excellence for More Than 25 Years <http://www.catalyst.org/awards-practices/catalyst-award>

日本では、Catalystと協業活動を行っているNPO法人J-Winの企業表彰制度「J-Win ダイバーシティアワード」の評価基準に近い。

2.3.1 日本の人事管理システムの特徴

日本の大企業の人事管理システムの特徴に関する研究は様々な視点で行われている。本節では、ダイバーシティ・マネジメントに関し、多様な人材と人事管理システムの関係について、日本と欧米の人事管理システムの特徴を整理した研究をレビューする。

須田(2010, 2015)は、労働市場と企業の人事施策・人事管理権の視点から、日本型人事戦略と欧米型人事戦略(大陸欧州諸国及びアングロサクソン)の特色を整理した。日本型人事戦略の特色は、長期雇用(高い雇用保障の提供)、年次管理に基づく年功制、新卒一括採用に基づく内部人材育成、人(職能)ベースの社員等級・賃金決定となっており、長期的公平感の確立を重要視するとした。これらは人事部が比較的力を持つ集権的な人事管理と補完性がある。一方、欧米型人事戦略の特色を、外部労働市場からの人材調達、職種別・職務別採用、早期選抜、職務ベースの社員等級・賃金決定、成果主義・現価主義の処遇決定とした。それらは、ライン主導の分権的人事管理と補完性を有している。

日本と欧米の人事管理システムの根本を、「仕事」ベースのシステムか「人」ベースのシステムかの観点からみる議論があり、濱口(2011, 2013)は、欧米の「ジョブ型」に対し、日本型雇用システムを「職務(ジョブ)の定めのないメンバーシップ型」とした²⁰。「ジョブ型」社会は、ジョブとスキルに基づいて雇用や賃金が決まり、職務内容・勤務場所・労働時間が限定される。一方で、長期雇用慣行、年功賃金制度、新卒一括採用、企業内訓練や企業内異動といった日本の人事管理の特徴は、職務の定めのない雇用契約のもとで形成されている。こうした日本型雇用システムは、組織の発展、労働者の安定した生活環境の実現や若者の雇用機会の創出に貢献してきたが、メンバー以外、もしくは途中でメンバーからはずれた人材を、企業におけるキャリアトラックから外すという状況を生み、日本ではその代表が女性である(濱口 2015)。こうしたメンバーとメンバー外を区別する人事管理システムが、女性に限らず、異質で多様な人材を受容する職場風土や、多様な人材のキャリア形成の阻害要因になっているのではないかとの議論がされている。

²⁰日本企業の雇用システムを「メンバーシップ型」雇用と特徴づける議論は、以前から指摘されてきた特徴と重なるものである。例えば、アベグレン(1958)は、日本企業の経営の特徴を従業員と会社の関係に着目して、それを「終身関係」(Lifetime Commitment)とした。占部の訳によれば、「終身雇用」とは、「どのような水準にある日本の工業組織でも、労働者は入社に際して、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地においこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることはしない。彼は、人々が家族、友愛組織、その他のアメリカにおける親睦団体の構成員である場合に似た仕方で、会社の1構成員となるのである。(中略)従業員と会社との終身的関係は、アメリカにおける人事管理や労使関係の基礎になっているものとは異なった種類の義務と責任を、工場と従業員の双方に課している」(訳 17)とある。「終身関係」の原語は Lifetime Commitment で、元々の主張は、雇用期間の長短ではなく、企業と従業員とのいわゆる「心理的契約」に該当すると考えられる。ドーア(1973)の企業コミュニティや「組織志向型雇用」organizational oriented forms of work organization の議論と重なる。

一方で日本企業においても、非正規社員や女性の労働者の増加に伴い、多様な人材を雇用する企業の人事方針の変化が見られたことと、グローバル化に伴い、海外現地法人の人事システムと日本本社の人事システムの統合の必要がおきたこと等から、変化が起きている。

長期雇用に関しては、日本生産性本部の『2012年度版 日本的雇用・人事システムの変容に関する調査』によれば、退職勧奨や普通解雇・整理解雇、希望退職・早期退職募集を実施した大企業の割合が増加しており、これは雇用保障の弱体化を伺わせる結果である。しかし他方、佐藤(2012)は、長期雇用の正社員の蓄積が進み、雇用の範囲が当該企業内から企業グループ内へと広がっていることを指摘した上で、正社員の雇用機会は基本的に維持されているとしている。

報酬管理に関しては、前述の日本生産性本部の『2012年度版 日本的雇用・人事システムの変容に関する調査』によれば、成果主義人事、職務・役割ベースの人事管理を導入している企業は増加してきている結果となった。佐藤(2012)は、昇進管理や賃金管理において、仕事主義や成果主義の色彩が強まっているものの、従来の年功制の解消や賃金の成果主義による格差拡大にはいたっていないと指摘する。従業員の価値志向に関しても、生活重視に変化はないとした。

以上のように、日本の人事管理システムは変容の過程にあるが、実態としての変化は、これからであり、このことはダイバーシティ・マネジメントの定着を測る上での課題といえよう。

2.3.2 国際比較事例研究

ここでは、企業事例の国際比較研究をみていく。

国際比較の事例研究は多数あるが、比較方法からみると、それには、1. 地域間で異なる資本国籍企業を比較、2. 同一多国籍企業の本社と現地法人を比較、3. 同一多国籍企業を異なる進出先間で比較、4. 同一産業、同一地域で競争している異なる資本国籍の企業の比較の4タイプがある(佐藤・藤村・八代 2015)。最近では、多国籍企業の人事管理を規定する要因として、資本国籍と同一地域のどちらの影響が大きいかを明らかにするために第4のタイプの研究の重要性が主張され、事例研究が複数でてきている。

第4のタイプの研究に当たる八代(2012)は、東京にある日系・米系・仏系などの異なる資本国籍の投資銀行の人的資源管理を調査し、日系と外資系との大きな差異を指摘した。日系では、職能資格制度を中心とした社員の格付けや人事考課が行われ、昇給の決定権は人事部門にあった。外資系では、部門の上長が配分された昇給原資から昇給を決定していた。このことは、同一産業・同一地域であっても、日系と外資系には集権的人事管理と分権的人事管理の違いあるという須田の指摘(須田 2010, 2015)を改めて確認した結果といえる。しかし、これらの調査は、日系投資銀行は日本的雇用制度を踏襲することを基本にしている

が、日系1社の法人部門（グローバル型）は、外資系に準ずる高報酬と長期雇用を保証しない雇用政策を志向していることも明らかにしている。八代(2014)は、自動車産業においても同様の事例調査を行っている。

山内(2013)は、銀行・生命保険・証券の日本企業及び外資系企業の計17社の事例調査に基づいて、「資本国籍要因」「業種要因」「個別企業要因」の観点から雇用制度の多様化を分析した。具体的には、入職・退職、技能形成、総合職の職位、報酬制度、ダイバーシティ、人事部の役割に注目して、人事制度全体のコンフィギュレーション分析を行っている。ダイバーシティについては、女性の登用状況を見ている。銀行・生保・証券共に、女性役員の輩出は、資本国籍や業種に規定される傾向は見られず、トップがいかに関心・ダイバーシティ・マネジメントを意識しているかによることから、個別企業要因が影響するとしている。年齢のダイバーシティについては、役職定年制度に注目し、銀行・生保は制度が存在し、証券にはないことから、業種要因による差異とした。当調査の外資系企業の定義は、日本に本社があり外資比率が50%未満でかつ外国人が筆頭株主ではない企業を日系企業とし、それ以外を外資系企業としている。

もう一つの比較の切り口として、M&Aによる人材の多様化と雇用システムの変化の研究がある。日本をフィールドとした代表的なものにOlcott(2009)がある。外国企業に買収された日本企業において、ホワイトカラーを対象とした人事制度や組織構造がどのように変化するかを検討した。被買収企業5社（日産自動車、新生銀行、中外製薬等）と、比較対象の同一産業に属する買収されていない日本企業4社を対象とした事例調査により、以下の点を明らかにしている。買収された日本企業の組織慣行と組織編制は、比較企業と異なり、採用、研修、人事考課、報酬、男女区分、組織編制、意思決定の面で大きな変化があり、それを「脱制度化」の理論で分析している。人事管理の変化については、採用は中途採用の増加、研修プログラムは一律型から専門化傾向への変化が見られた。しかし、評価制度、報酬制度は勤続年数から能力と貢献を重視する方向に変化したものの、実際の従業員の給与の変化にはつながっていない。これは、慣習の変更の困難さを示しており、ダイバーシティに適合するように人事管理システムに変更したとしても運用面で課題が残ることを示唆する。女性社員の変化に関しては、一般職・総合職の区別や制服は廃止されたものの、男女ともに変化の認識は低かった。例えば、女性が昇進する機会や処遇に関する変化への認識は低く、制度が性別によらない機会均等を目指したものに変わっても、従業員が性別による区別に関する姿勢を変えることの困難さを示唆している。

また、日本における長時間労働や女性活躍の低迷といった課題の解決策として、前述の欧米の「ジョブ型雇用」への転換が議論されてきている。こうした中、「ジョブ型」雇用の内容や実態が明確ではないとの問題提起から、佐藤(2014b)は、理念型としての「限定雇用(ジ

ジョブ型)²¹」と「無限定雇用(非ジョブ型)」を定義し、アメリカ合衆国、オランダ、ドイツ、フランスの大卒ホワイトカラーの雇用の仕組みについて、ヒアリング調査を実施した。採用、職務の限定状況、昇進・異動の人事権の所在、賃金制度、解雇に関して、国によって差異はあるものの、以下の特徴が明らかになった。採用は、職務内容を明記した採用が一般的で、採用後の異動も社内公募などの従業員の自己選択によるものが主で転勤などの勤務地変更も従業員の個別同意による。この際、職務内容や勤務地を明示した職務記述書を利用する。しかし、その内容は、一般的・概括的・抽象的で事前に固定されているわけではなく、管理職によって柔軟に変更される。賃金は、職務等級に応じて決まる制度が一般的だが、職務等級の中で幅をもたせ、貢献度や能力に応じて、変更している。

この佐藤(2014b)が明らかにした特徴を持つ欧米企業の人事管理システムは、仕事への価値観やライフのステージに応じて、企業内のキャリアを自ら選択することを可能にするシステムであると考えられ、多様化した人材を活用する一つの人事管理システムのあり方といえよう。キャリア形成の主導権が、企業なのか、本人なのかの観点と、明確な職務内容を基盤にする社員の配置や能力開発を行うのか、否かの観点は、ダイバーシティ・マネジメントにおける人事管理システムの改革を考える際の重要な視点である。

2.3.3 外資系企業の人事管理

日本で操業する在日外資系企業の人事管理、及び従業員の意識はどのようなのであろうか。先行研究として『外資系企業の人事管理』(外資系企業雇用研究会 1992)がある。在日外資系企業 数10社の聞き取り調査、外資系企業アンケート(1987,労働省)、日本外資系労働組合協議会組合員(従業員)意識アンケート調査(1988)、企業人事担当責任者へのアンケート調査(1989)、関東地域73大学学生 外資系企業就業意識アンケート(1990)と、多様な対象の調査結果から分析を行っている。当文献では、外資比率が高い(原則として外資100%、あるいは少なくとも外資比率50%以上)企業を対象としている。

従業員アンケート調査によれば、「中途採用者や女性の活用」「労働時間の短さ、休日の多さや時間あたりの賃金水準の高さ」が評価されている。これらは、現在、議論されている多様な人材の活用や働き方変革を進める上で重視されている点である。また、会社への意見・提案提出経験については、外資系企業従業員の方が日本企業より積極的に発言・提案

²¹ 「限定雇用」(ジョブ型雇用):採用時点から従業員が担当する職務が職務記述書などで具体的に限定・特定されており、また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務を変更することができず、職務の変更は、社内公募など本人の希望による。勤務地は、当該職務がある事業所に限定されており、勤務地変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定される。職務を限定・特定して雇用することから当該職務の経験者の中途採用が主となる。賃金制度は従事している職務に規定される職務給や仕事給で、同じ職務を担当する限り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係が終了つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員の解雇が可能となる。

しており、外資系企業には多様な意見がいえる風土があることを表している。企業人事担当責任者へのアンケート調査(1989)においても、中途採用者の活用(84.5%)、女性の活用(65.0%)、自由で働きやすい(54.1%)、能力次第で昇進が早い(53.4%)、労働条件がよい(50.0%)の順となっており、上記の従業員の主観的な評価と一致していた。仕事と個人生活の明確な分離(41.9%)といったワーク・ライフ・バランスの定着も挙げられる。評価の面では、業績評価の厳格さ、短期的評価が挙げられる。

このように、外資系企業において、中途採用、年功・同期管理でない能力主義・抜擢人事、進んだ女性活用(高い男女平等度)、高い労働条件の実例が発見された。

2.3.4 企業の人事権のあり方

人材の多様化が進むことは、企業の人材マネジメントの観点からは、個別管理の必要性が高くなることを意味する。企業内の昇格や異動、育成機会のオーナーシップを誰が持つのかで、人事管理システムの運用に差異がでる。人事権のあり方の議論には、会社か社員か、人事部か各部門かの2つの切り口がある。

第1は、会社が人事権をもつのか、社員が自己選択するのかの視点である。日本の企業における正社員は、職務内容・勤務場所・労働時間の実質的な決定権は会社が持つ場合が多い。この点については、日米英独の企業を対象にしたホワイトカラーのキャリア形成の国際比較研究(小池・猪木 2002)の成果が役に立つ。この研究の組織内異動手続きの日英比較の結果をみると、日本は定期ローテーションが多く、英国は、社内公募方式をとっていた。ただし、英国企業の社内公募は非管理職が遠い職場に異動する場合に用いられ、同一部内の異動は上司の裁量で行われている。このように英国は、異動の機会の有無が公開され、社員が異動を選択できる点で日本と異なる。海老原(2013, 2014)は、企業が人事権を持ち、職務ではなく「人」に給与を払う日本型システムは、年功と共に役職を与えられ、高難度の仕事を長時間労働で行う働き方を生むと分析する。その上で、キャリアの途中(35才~)から欧米の「ジョブ型」に変更し、ワーク・ライフ・バランスを充実させて働くノンエリートコースとエリートコースを自分で選択する欧米型の雇用システムへの変更を推奨している。前出の佐藤(2014b)は、欧米4ヶ国の結果を踏まえて、日本においても、職務内容が規定できれば、自己選択型のキャリア形成の仕組みを導入し、それによって、社員が職務と勤務地の選択権を持つことの実現可能性を示唆している。

このように、これらの提言は、会社主導の画一的なキャリアから、多様なキャリアを選択する雇用システムへの転換への一つの方向性を示しているといえるだろう。

第2は、人事部と各部門のどちらに人事権があるのかの視点である。Jacoby(2005)は、日本とアメリカの大企業の本社人事部を調査し、両国の特徴と両国間の差異を明らかにした。日本では、人事部が社員の長期的な配置・異動管理や処遇に強い権限を発揮し、かつ多数の

人事管理スタッフが本社に集中している。対照的にアメリカでは、人事部は財務や製造などのライン部門に対して、相対的に弱い立場であるが、人事管理者の新たな機能として、ビジネスパートナー・モデルの考え方を提唱した。人事担当役員は財務担当者やそれ以外の分野を担当する役員と連携し、経営戦略や戦略と整合性のある政策構想の策定に深く関与する役割への変化の可能性を示唆した。

欧米では、1980年代から業績回復のために、「戦略的人事」の必要性が説かれ、ウルリッチは、人事機能の変化の兆候と、その方向性を論じ(Ulrich 2009)、人事担当者に求められる人事コンピテンシーとビジネス業績の関係を調査した(Ulrich 2007)。

グローバル企業では、人事部のあるべき形の一つのモデルとして、ビジネスパートナーを主軸とした組織変革が行われている。日本でもグローバル企業の日本法人が、そのモデルを適用していることから、人事機能のあり方として、議論がされるようになってきた。例えば、Works (2015年12月号)では、「人事部の今、あるべき姿」として、GE, HP, ユニリーバといったグローバル企業を特集としている。同様に、人材教育(2015年10月号)でも戦略人事の具体的な進め方や、人材開発部が果たすべき役割、人材開発担当者に求められる知識やスキルをテーマとしている。また、ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー(2015年12月号)の「戦略人事」の特集では、「日本の人事部門は強固な権限を持ち、横並び意識の強い制度で運用をしている(八木)」「日本では人事部は経営幹部を目指すための望ましいコースである(カッペリ)」といった権限が強い人事部の特徴が述べられている。

これらのグローバル企業の事例で共通している考え方は「意思決定をするのはビジネスリーダーであり、人事の役割はそれを支援することである。採用・配置・昇進などの人事権は、事業部、すなわちビジネスリーダーにあり、人事部に人事権がない」「人事部の役割は経営戦略の実行をサポートすることである」といったことにある(リクルートワークス研究所 2015)。

以上のことから、以下が推測される。

- ・人事権を人事部が持つ本社集中型のモデルは、会社全体で同質的な管理が行われることに重きを置いている。この枠組みの元では、現場の管理職は人事上の権限は少なく、多様な部下にあったマネジメントを行うことが難しくなる。
- ・各部門に人事権があり、人事部門がHR ビジネスパートナーとして部門を支援するモデルでは、各部が自らの戦略や管理に重きを置いた個別人事管理を行うことが可能になる。

2.3.5 多様な人材と人事管理

2.3.5.1 女性のキャリア

日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントに関しては、女性の活用が第一に挙げられることが多い。男女雇用均等法の施行から30年、女性のキャリアの研究は蓄積されてきており、大別して、就業継続の取り組みと女性管理職育成等の女性活躍推進の取り組みの2つがある。

日本の大企業では法を上回る両立支援制度が整備され、就業継続を支援する環境は整ってきている。しかし、育児休業や短時間勤務を取得した女性社員が昇進・昇格での遅れが生じやすいことや（八代 2015）、女性社員には上司がチャレンジ性の高い仕事を付与しない傾向によりキャリアへの負の影響の可能性を明らかにした研究（松原 2014）等が複数存在する。女性社員の就業継続は進んだものの、能力獲得・発揮や、上位の役職へのキャリアの広がりという点での問題が指摘されている。

女性管理職の現状や課題に関する調査・研究は増加しており、女性活躍推進の課題として女性社員の意識や能力に加え、近年では、公正で透明な評価制度や管理職の評価基準の見直し、多様で柔軟な働き方を可能にする仕組みといった人事管理システムの改革の必要性を説くものが出てきた（経済同友会 2013、日本生産性本部 2014等）。山口（2011, 2013）も日本型人事管理システムが女性の活躍を阻んでいるとすると指摘している。企業での女性のキャリア形成において、人事管理システムの課題を議論する必要がある。

2.3.5.2 制約社員の増加に伴う多様な働き方

欧米におけるワーク・ライフ・バランスの取り組みは、男女にかかわらず時間や場所等の柔軟な働き方を目指す点に特徴があるが、日本では、ワーク・ライフ・バランスとの関連で長時間労働が議論になることが多い。これまでの社員の主流は男性や一部の女性総合職の「無限定社員」であったが、働き方の多様性を求める時間制約のある社員や多様な価値観を持つ社員が増加している。また、子育てに加え、男女問わずに介護の課題も注目されている。

こうした時間・場所・仕事内容に制約がある「制約社員」の増加に際して、今野（2012）は、伝統的な日本の人事管理の限界を指摘した。基幹的な業務に従事し、将来は経営幹部や管理職になることを期待されている「基幹」社員は、「無制約社員」を前提とし、補助的な業務につく「周辺」社員は「制約」社員を前提としている。こうした1国2制度型のシステムは、基幹社員の多様化及び制約社員化と、周辺社員の基幹化が進む中で機能不全を起していると分析する。制約社員を前提とした解決の方向性として「仕事」ベースの格付け

と賃金制度、「現在価値(仕事)と将来価値(能力)」を組み合わせたハイブリッド型の多元型人事管理のモデルを推奨している。

以上で述べた女性や時間制約のある社員は、多様な人材の一部である。これらに加え、日本で、近年注目されてきているのは深層型の多様性(例えば、中途採用者や海外留学や赴任からの帰任者など)や、表層型の多様性(例えば、LGBT、シニア雇用者など)であり、この多様性についても、人事管理システムのあり方を検討することが必要になっていくだろう。このように人材の多様化が進むと人事管理システムのあり方が問題になるにも関わらず、日本においては、人事管理システムとのダイバーシティ・マネジメントの関係を扱う研究は少ない。

2.3.6 人的資源管理論とダイバーシティ・マネジメント

本節では、経営学による人的資源管理の理論とフレームワークの研究を整理しておこう。

2.3.6.1 戦略的人的資源管理論

人事労務管理の研究分野は、1960年代までは、人事管理(Personnel Management)と呼ばれていたが、70～80年代からは、人的資源管理論(Human Resource Management)が一般的に使われ始めた。前者は、従業員をコストとみなし、効率化を重視する点に特徴があるのに対して、後者は、従業員を価値のある「人的資源」と捉え、開発・活用することで、経営への貢献が向上するとした。こうした考えは、企業の競争力や経営戦略に貢献できる人事戦略や施策のあり方に注目した戦略的人的資源管理論(Strategic Human Resource Management; 以下 SHRM)へと発展した。それと共に、企業と従業員との関係は、集団的な関係から、個別・多元的な関係へと変化していくことが指摘されるようになった(Guest 1987)。

SHRMのフレームワークの特徴は、人的資源管理を企業の経営戦略と結びつけていること、人事管理システムと企業戦略、人的資源管理施策間の協調性や一貫性に着目していることである(Guest 1997, 守島 1996, 守島 2010)。戦略が人的資源管理のあり方に結びつき、これが人間の行動へ影響を与え、企業レベルの結果と結びつく(図 2-1)。戦略と施策については、企業環境や経営戦略と人事戦略・人的資源管理施策間とのフィット(適合)を示す「外的整合性」と人的資源管理の施策間のフィットを示す「内的整合性」の研究の重要性が指摘されている。

・外的整合性 ～ ダイバーシティの観点

90年代には、IBMのように、ダイバーシティは経営戦略であると宣言し、多様化した市場

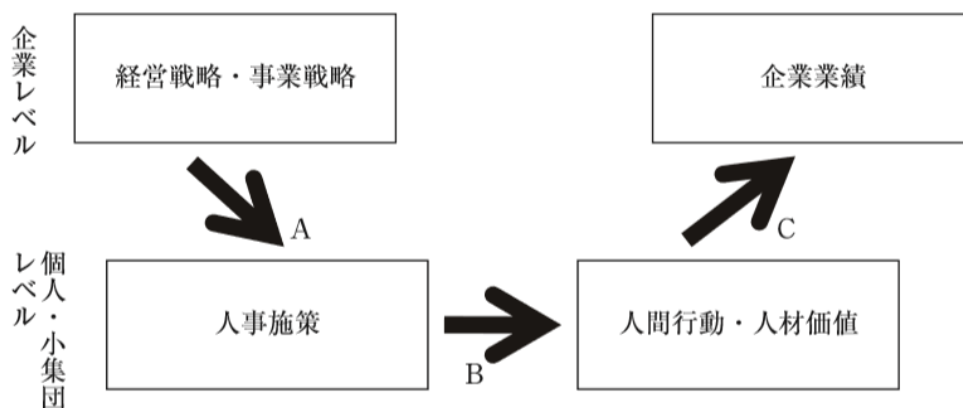
への価値提供のために、人材の多様化を進める企業が登場した。日本でも、経済産業省が平成 24 年度から「ダイバーシティ経営企業 100 選」としてダイバーシティ・マネジメントに先進的に取り組む企業を表彰しており、経営成果を上げる上でダイバーシティ・マネジメントが重要であることを提唱している。表彰企業の中には、経営戦略であることを明言し、それに基づく人事戦略・人事施策の構築の重要性をうたっている企業が出てきている。

例えば、LIXIL は、企業文化として「多様性の尊重」の重要性を強調し、経営理念の中に共有すべき価値観としてダイバーシティを明記した上で、社長がダイバーシティ宣言を社内外に行なっている。これまでの評価基準で中心だった社員の多様性や福利厚生、CSR の観点、両立支援制度の充実度から、経営戦略とのフィットに視点が変化したと捉えることができる。

・ 内的整合性 ～ ダイバーシティの観点

内的整合性については、人的資源管理施策の一つのまとまりを「束」(bundle) と捉え、施策の組み合わせや、組み合わせの有効性の研究が行われている。例えば、前者は施策の望ましい組み合わせを明らかにする研究(Perry-Smith and Blum 2000)が代名詞であるが、これについては、一方で、施策を束で捉えることで、抽象度が高まり、効果の検討に一貫性を欠くといった問題が指摘されている。例えば、Jiang ら (2012)は、人事施策の束をスキル・モチベーション・機会の 3 要素に分解し、116 の既存研究をメタ分析した結果、人事施策の各要素が組織成果に及ぼす効果はそれぞれ異なることを明らかにした。西岡 (2015)は、人事方針と人事施策の適合を、成果主義・終身雇用・人材育成の観点から、この結果を分析し、内定整合性が実現されていない場合には、企業の成長を阻害する可能性を示唆した。ダイバーシティ・マネジメントの観点からみると、多様な人材活用との人事方針をうたう一方で、具体的な制度や施策、運用がそれと整合性がとれない場合は、職場風土の形成や成果の向上に阻害する可能性があると考えられる。

図 2-1 戦略的人的資源管理論の枠組み



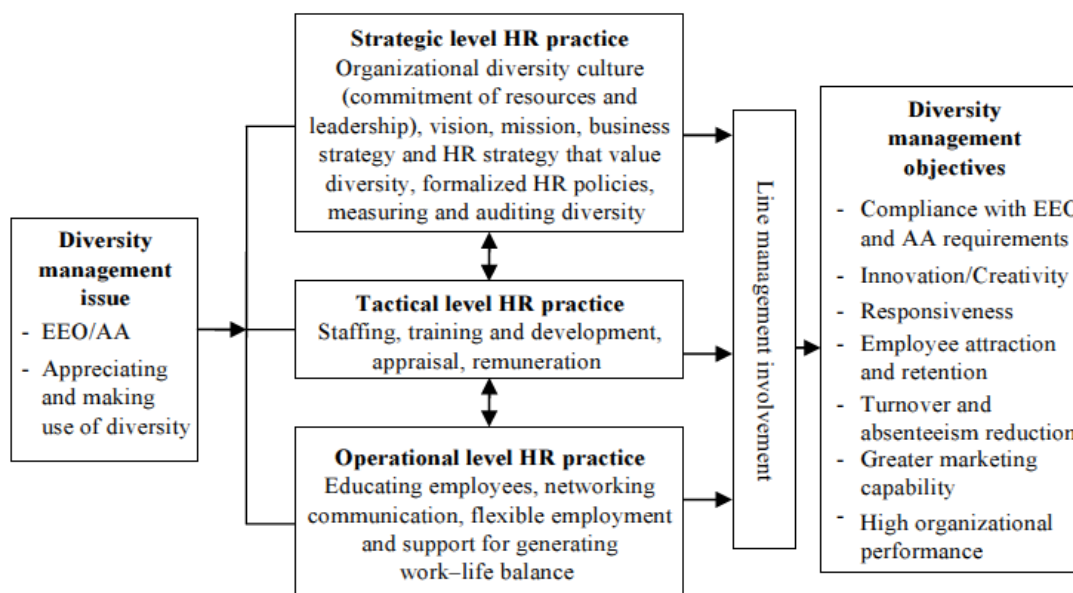
(出所：守島 2010 p72)

2.3.6.2 ダイバーシティ・マネジメントと HRM のフレームワーク

このように、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みが、経営の一部として、取り込まれ、人的資源管理の一部として議論されるようになってきた。Shen(2009)らは、ダイバーシティの施策 (Practice) の既存研究を採用や選抜, 研修等の人材開発, 評価, 報酬といった HRM の視点からレビューを行った。90年代から 2000年代の文献レビューの結果, 企業の取り組みは, 不平等や差別に対するアファーマティブ・アクション (AA) や機会均等 (EEO) への対応を, 主要な課題としており, 多様な人材が生む価値や活用を課題とする企業は少ないことを明らかにした。さらに, 文献レビューをもとに, 前者と後者の課題に対し, ダイバーシティ・マネジメントのフレームワークを提唱した (図 2-2 参照)。人事施策 (Practice) には, 戦略 (Strategic) レベル, 戦術 (Tactical) レベル, 運用 (Operational) の 3つのレベルがあり, すべてのレベルでライン・マネージャーが重要な役割を果たすとする。そして, ダイバーシティ・マネジメントの活動は, 組織と個人の両方への効果をもたらすとしたうえで, HRM において, 多様な人材がどのようにマネジメントされるかについての研究が, 今後必要になると示唆した。Martín Alcázar ら (2013)は, この議論を発展させ, 文献サーベイの結果を踏まえて, SHRM のモデルにおいて, ダイバーシティのタイプやマネジメントの類型化を行い, 成果を多次元で測ることを提唱した。

このように, HRM におけるダイバーシティ・マネジメントの研究は欧米では蓄積されつつあるが, 日本では少ない。欧米とは異なる雇用システムを持つ日本において, HRM におけるダイバーシティ・マネジメントはどうあるべきなのかは, これからの重要な研究課題である。

図 2-2) A framework of HR diversity management.



(出所: Shen 2009, p245)

2.4 まとめ

本章では、ダイバーシティ・マネジメント、特に企業におけるダイバーシティ推進の取り組み施策とインクルージョン施策などに関する先行研究を検討した。

日本の企業の取り組みは、女性を対象とするポジティブ・アクションに代表される機会均等活躍支援施策や子育てをしている女性への両立支援策等の特定の従業員を対象とする取り組みが中心であった。しかし、現在では、後者の両立支援策に関しては、子育てに限らず、生活全体を視野に入れたワーク・ライフ・バランス支援施策へと発展し、その結果、女性に限らず、すべての従業員を対象とした施策へと移行してきている。

企業における機会均等活躍支援施策や、ワーク・ライフ・バランス支援施策が、従業員のモチベーションや採用力、さらに定着率の向上に貢献することを明らかにした研究が欧米を中心として実施されており、日本でもそうした研究は多い。

一方で、多様化した人材を組織に受容できるようにするための組織変革のプロセスやメカニズムに関するインクルージョンに関する研究は少ないことが明らかになった。また、職場風土をインクルージョンな状態にするために管理職の役割が重要であることが指摘されている。日本の企業におけるダイバーシティ・マネジメントに関する取り組みをみても、人材の多様性を高める施策は実施されているが、インクルージョンのための施策に取り組んでいる企業は少ない。

ダイバーシティ・マネジメントと人事管理システムの関係に関する研究では、これまでの日本型雇用システムが人材の多様化に対応しきれていない点が指摘されている。日本の労働市場では、グローバル化による外国人の増加や非正規労働者の増加、さらには従業員のキャリア志向の多様化などの変化がおこっている。しかし、日本型人事管理システムは、労働市場の変化に対応できない部分が出てきている。同質的な人材を前提とした人事管理の仕組みや風土では、女性に限らず、多様で異質な人材を受容できないことが想定される。インクルージョンの取り組みを成果に結びつけるためには、新卒一括採用を前提とした年次管理(同期・学歴)や選抜基準等の日本型の人事管理システムのありかたの変革が必要であることが示唆される。

前節で視てきたように、ダイバーシティ・マネジメントを導入・定着化するためには、人事管理システムを「仕事」を基軸としたものへと変革することが一つの鍵となろう。しかし、「仕事」ベースの人事管理システムを導入・定着するためには、第1に「戦略的人的資源管理」の研究において指摘されている外的整合性と内的整合性の確保が課題となり、第2に、管理職や社員が新しい人事管理システムを受け入れるように職場風土を作ること、すなわちインクルージョンを実現することが課題となる。

以上の検討から、下記の3点がいえる。

- 1) 人事管理システムの改革の必要性が議論されているものの、ダイバーシティ・マネジメントとの関係を視野に入れた日本の大企業に関する研究は少なく、その解明が課題
- 2) ダイバーシティ・マネジメントに関する分析を、ワーク・ライフ・バランスの議論にとどめず、多様な人材の能力を活かして成果を出すといった視点にまで広げた分析が必要
- 3) ダイバーシティ・マネジメントの研究では、職場の風土や管理職のマネジメントの影響といったインクルージョンに関する検討が必要

そこで、第3章では、人事管理システム、ダイバーシティ&インクルージョン施策、マネジメントと職場の風土から構成される分析の枠組みを設定する。続く第4章、第5章では、その枠組みに沿って事例分析をし、第6章では定量分析を行う。

第3章 実証研究の方法と枠組み

3.1 実証研究の枠組み

本論文では、事例調査と統計調査を用いて、日本でダイバーシティ・マネジメントを導入している企業の実態を明らかにし、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムと、多様な人材の活躍に結び付くマネジメントと職場風土について、分析をする。ここでは、実証研究の枠組みを提示する。

第2章の先行研究のレビューで検討したように、ダイバーシティ・マネジメントの鍵となる構成要素は、人事管理システム、ダイバーシティ&インクルージョン施策、そして取り組みが実際に職場で機能するための管理職のマネジメントと風土の4つである。以下に、それぞれの構成要素について具体的に見ていく。

(1) 人事施策・制度

第1の構成要素は、多様な人材に対応するための人事施策・制度であり、ダイバーシティ&インクルージョン施策と人事管理システムから構成されるとした。人材の多様化に適合する人事管理システムが整備されたとしても、職場で機能し、成果として結実するには、多様な人材を受容し活かすための職場風土を形成する必要がある。その促進施策がダイバーシティ&インクルージョン施策である。

(a) ダイバーシティ&インクルージョン施策

ダイバーシティ&インクルージョン施策は、多様化した人材への支援や、多様な人材を受容し活かすための職場風土を形成する取り組みである。第2章で概観したように、これに関わる施策は、多岐に渡る。これらの施策は、4章、5章で説明する事例調査の結果から、経営戦略、ワーク・ライフ・バランス支援、その発展形としての働き方改革、職場風土の醸成、管理職のマネジメントに分類した。

(b) 人事管理システム

人事管理システムは、雇用管理と報酬管理から、また、雇用管理は、採用、配置・異動、労働時間と働く場所、能力開発、報酬管理は、評価、昇進・昇格(格付け制度含む)、賃金からなるとした²²。また、ダイバーシティ推進の取り組みとした女性活躍推進に関わるポジティブ・アクションに代表される取り組みは、採用や管理職登用、能力開発機会の提供というように、人事管理の幅広い領域に関わるので、本論文では、それだけを切り出して検討するのではな

²² 人事管理の構成要素は、佐藤・藤村・八代(2015)、今野(2012)を参考にした。労働場所に関する制度は、労働時間と働く場所の構成要素とした。また、労使関係管理は、本研究の対象外とし、検討しない。

く、人事管理システムの構成要素の中で検討する。

(2) 職場のマネジメントと職場風土

第 2 の構成要素は職場のマネジメントと職場風土である。ダイバーシティ・マネジメントが定着するためには、従業員の多様な価値観や働き方、キャリア形成を受容する職場風土が重要となる。制度や施策などの仕組みが整備されているだけでなく、運用時に、それが意図どおりに機能することが必要となる。例えば、佐藤（2011）は、ワーク・ライフ・バランス実現への取り組みを 3 階層構造の建物にたとえ、「仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革」が 1 階に、「ワーク・ライフ・バランス支援のための制度導入と制度を利用できる職場づくり」が 2 階部分に該当し、土台には「多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容する職場づくり」であるとしている。これらの取り組みにおいて、管理職の適切な業務マネジメントだけでなく、部下のマネジメントが重要であることを指摘した²³。

また、支援制度・施策の導入が必要と考えられがちであるが、多様な人材が職場で成果を出すためには、職場風土が重要となる。宍戸（2016）は、日本企業で働く従業員を対象に調査から、多様性風土は深いレベルの多様性に対する認識を高め、男女間での分断を緩和する効果があることを明らかにした。多様な社員全てが職場の一員であると感じられる多様性風土の醸成が重要であると主張している。

以上を踏まえて、本論文では職場のマネジメントと職場風土の 2 つの視点からみることにした。

第 1 は、多様な人材を活用するマネジメントである。性別・年齢・国籍・LGBT などの表層的ダイバーシティや、学歴、職歴、勤続年数、労働時間や働く場所からみた働き方の深層的ダイバーシティにとらわれずに、人材を活用する職場風土であるかである。具体的には、人事管理システムの運用時、すなわち、格付けや評価、能力開発・配置決定を行う際に、これらの属性にとらわれないかである。これは、Shen ら（2009）が提唱した人事施策によるダイバーシティ・マネジメントの成果は、ライン・マネジメントの影響があるといったダイバーシティ・マネジメントのフレームワークの考え方を参照した。

第 2 は、多様な価値観やライフスタイルを受容し尊重する職場風土であるかである。具体的には、職場で多様な意見やアイデアをいえる、管理職が画一的な働き方やキャリアモデルを前提とせずに多様な部下をマネジメントできるかである。また、従業員がワーク・ライフ・バランス支援施策などの人事制度を利用しやすい職場風土であるかも問題になる。育児休業や短時間勤務制度、在宅勤務制度が導入されても、制度が利用しにくい、もしくは利

²³ 管理職の役割は、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振ること（業務マネジメント）と、部下が各業務を円滑に遂行できるように支援すること（部下マネジメント）に集約でき、職場の構成員が多様化する中、部下の変化に応じた変革が求められる（佐藤 2011, 佐藤 2014a）。

用することによって不利益を被るといった職場は、多様な働き方やライフスタイルを受容する風土を持つ職場とは、いえないことによる。

(3) 多様な人材の活躍と成果

最後に問題となる論点は、以上のように多様な人材を受容し、活用する方向で人事施策・制度を整備し、職場のマネジメントと職場風土を形成することが、職場で多様な人材が実際に活躍し、それが経営成果に結びつくのかという点である。

多様な人材の活躍とは、性別・国籍・年齢といった属性や、子育てや介護といった家庭生活の事情を持つ多様な社員が、職場でそれぞれ能力を発揮しているかである。そして、多様な人材の活躍により、経営上の成果を生む。この関係は、経済産業省(2017, p3)が提示した「多様な人材を活かすための取り組みが、各現場における多様な人材の活躍の結果につながり、多様な人材の活躍により、経営上の成果を生み出すとしたダイバーシティ経営の全体像とその構成要素」に依拠している²⁴。

経営成果は、第2章の先行研究でレビューしたように、従業員のモチベーション・職務満足度・採用・定着率・能力の向上、顧客満足度、問題解決能力や創造性といった非財務的指標と、売り上げ高や利益、生産性などの企業の経営業績を示す財務的指標があるが、後者は、ダイバーシティ・マネジメント以外の人事施策や、経営を取り巻く外部環境や経営戦略・経営資源など様々な要素があり、本研究では、取り上げない。本研究では、前者の非財務的指標を対象とする。Shen(2009)は、ダイバーシティ・マネジメントの目標を機会均等(EEO)やアファーマティブ・アクション(AA)のコンプライアンス、イノベーション・創造性、従業員の定着率向上、離職や休職の減少、市場価値の向上や高い組織パフォーマンスとしている。同様に、Mensi-Klarback(2012)は、人材の獲得、多様な人材からなるチームによる創造性、問題解決、革新等のダイバーシティ・マネジメントの目標を例示した。日本の研究では、井上(2015)は、ダイバーシティ・マネジメント²⁵が、企業成果に直接影響する道筋と、人材面の成果を経て、企業レベルの成果に影響する2つの道筋による分析の枠組みを提示し、企業レベルの成果の例として、『ダイバーシティ経営企業100選』のプロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、外的評価の向上(顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など)、職場内の効果(従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など)を取りあげた。

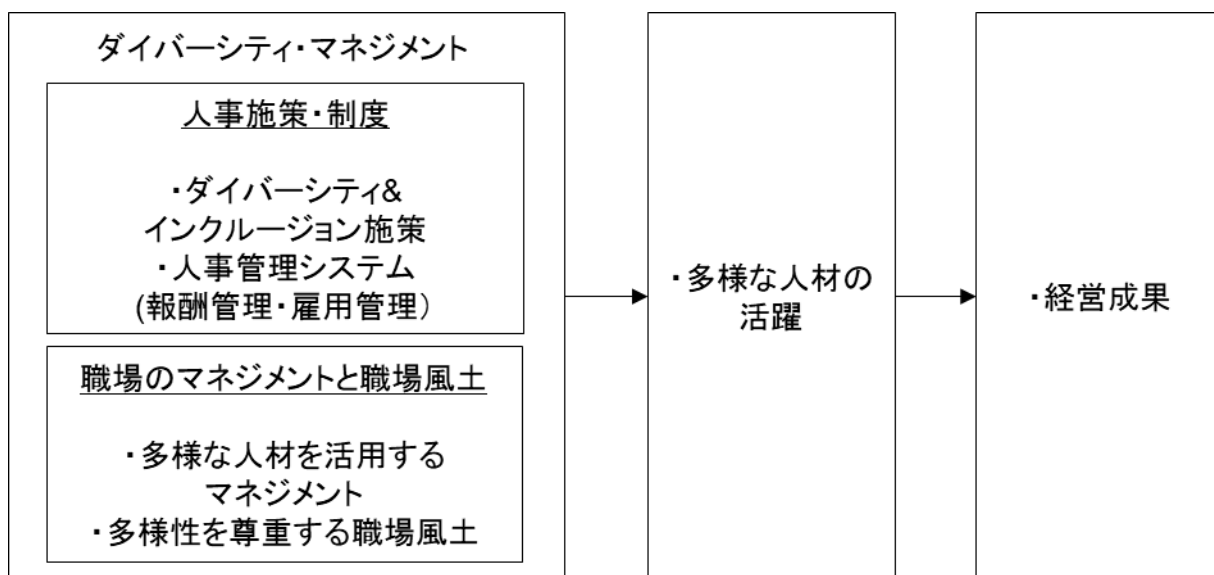
以上を踏まえると、経営成果は、イノベーション(創造性の向上、商品・サービス等の開発

²⁴ ダイバーシティ・マネジメントの取り組みの成果指標として、女性社員の比率や、管理職に占める女性の比率などの人材の多様度が上げられることが多い。実証研究を行うにあたり、どれくらい多様性が進んでいるのかを参考情報として、調査したが、ダイバーシティ・マネジメントは、人材の多様性を高めること自体が目的ではなく、経営成果ではないため、分析の枠組みには入れていない。

²⁵ 井上(2015)の枠組みでは、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)システムと呼んでいる。

など), 社員や職場への効果(人材確保, 離職率低下, 社員のモチベーション向上など), 社外への効果(顧客満足度や信用力の向上など)の3つに峻別され, これらを本研究での対象とする. この枠組みを整理すると, 図3-1のようになる. なお, 本論文の実証研究では, ダイバーシティ・マネジメントの構成要素と多様な人材の活躍の関係の分析を行うが, 経営成果については, 成果の実態の分析を行い, 多様な人材の活躍と経営成果の関係は取りあげない.

図3-1 ダイバーシティ・マネジメントの分析の枠組み



3.2 仮説と研究方法

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, 職場の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たて, 前節の分析の枠組みに沿い, 3つの実証研究を行うこととした. まず, ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる日本の大企業について, 2つの定性的な調査を聞き取り調査と文献調査によって行った. 次に, そこから得られた企業の取り組みの種類(構成要素)と成果の特徴から変数を作成し, 変数の関係をアンケート調査を用いて検証した.

1つ目の事例調査では, ダイバーシティ・マネジメントに関する企業の取り組みの変化を観察することで, 人事施策・制度の構成要素を抽出した. そのために, ダイバーシティ・マネジメントの導入時点が明確な大企業を2社選択し, ①ダイバーシティ・マネジメントの導入に伴い実行したダイバーシティ推進施策やインクルージョン施策, 変更した人事管

理システムの内容, ②ダイバーシティ・マネジメントを導入する際に直面した課題, ③ダイバーシティ・マネジメントの導入前・後の変化について聞き取り調査を行った。調査結果の分析から, ダイバーシティ・マネジメントを導入する前と現在の人事管理システムとその運用の相違を明らかにし, 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の要素を抽出した。当調査は, 分析の枠組みの図 3-1 における人事施策・制度に該当する。

2 つ目に, 日本の大企業のダイバーシティ・マネジメントの実態を明らかにするために, 文献調査を行った。共通する特徴を明らかにするためには, ある程度の企業数の分析が求められる。また, 共通の基準で企業を選出することも必要となる。そこで, 分析対象を, ダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる「経済産業省: ダイバーシティ経営企業 100 選 (平成 24 年度~27 年度)」において表彰された従業員が 500 人以上の大企業 81 社とした。この分析により, 分析の枠組みを示した図 3-1 における人事施策・制度と, 経営成果の観点から特徴を明らかにした。

以上の 2 つの事例調査によって, 企業のダイバーシティ推進の担当部門から, 人事施策・制度と成果のデータが得られるので, 次に, それらの施策や制度の運用によって, 職場で多様な人材は活躍しているのか, また, 職場のマネジメントと職場風土の影響はどうなっているのかが検討課題になる。そこで, 職場で多様な人材が活躍する要因を明らかにするために, 3 つ目の実証研究として, 前述の事例調査から抽出した人事施策・制度の特徴を踏まえ, 人事施策・制度と, 従業員の意識及び職場風土, 管理職のマネジメントについて, 従業員が 500 人以上の民間企業に勤務する正社員約 3000 名を対象にアンケート調査を行った。この調査結果から人事制度・施策と, マネジメントと風土が成果に与える影響の統計分析を行った。これは図 3-1 における人事施策・制度, マネジメントと職場風土と, 多様な人材活躍の関係についての分析に該当する。

さらに, 日本企業の特徴と課題を明らかにするために, 一般的にダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる外資系企業の分析を行った。同じ条件で比較分析を行うために, 分析対象は, 前述の事例及びアンケート調査から, 在日外資系企業をケースとして抽出した。具体的には, 「ダイバーシティ経営企業 100 選」表彰企業の 8 社と, アンケート調査の回答者 157 名である。

調査対象の選択理由

本論文は, 分析対象を民間の大企業(500 人以上²⁶)の正社員, ホワイトカラーに焦点をあ

²⁶ 大企業の定義は, 唯一のものがない。従業員数の規模で見ると, 厚生労働省の統計調査の定義では, 常用労働者 1,000 人以上を「大企業」, 100~999 人を「中企業」, 10~99 人を「小企業」に区分している。また, 中小企業基本法では, 300 人以下を中小企業としている。

てている。日本においては、通常、大卒事務技術職（ホワイトカラー）と高卒技能職（ブルーカラー）、さらに契約形態として正社員（無期労働契約）と非正社員（有期労働契約）によって適用される人事管理システムが異なることから、本論文の分析対象は、大企業に勤務する大卒以上のホワイトカラーの総合職の正社員とした。また、大企業に注目した観点は、長期雇用を前提に、新卒一括採用や学歴別年次管理による人事管理システムは、同質的な働き方やキャリアの人材を対象としており、個別管理が行えず、多様な人材活用に適応していないといったこれまでの議論による。

中小企業においても、ダイバーシティ・マネジメントを実行し、成果を出している企業は存在する。例えば、本論文で分析対象としたダイバーシティ経営企業 100 選においては、平成 24 年度から 27 年度までの表彰企業 174 社のうち、300 人以下の中小企業は 81 社を占め、約半数を占める。女性管理職比率をみれば、大企業よりも中小企業の比率の方が高い²⁷といった傾向もある。また、日本の大企業と中小企業では、雇用慣行が異なることが指摘されている（脇坂 2014, Whittaker 1994）。こうした点から、問題の所在の検討をする際に、企業規模の要因や、それによる雇用慣行の違いの影響を省いた。

また、企業では、多様な雇用形態の従業員が混在している。雇用期間に定めのない正社員とそれ以外の非正規社員が働き、職務やキャリア、処遇、働き方が異なる雇用区分が多分化し、人事制度が異なる場合が多い（佐藤 2012）。ダイバーシティ・マネジメントにおける多様な人材の範囲には、こうした様々な雇用区分の社員も含まれるが、施策や人事管理システムの課題分析においては、分けて議論する必要がある。

こうした点からホワイトカラーの正社員を対象とした。

²⁷ 平成 25 年度雇用均等基本調査の規模別役職別女性管理職割合によれば、課長相当職以上は、従業員が 5000 人以上が 4.0%、1000～4,999 人が 3.2%、300～999 人が 4.8%、100～299 人が 6.5%、30～99 人が 11.3%、10～29 人が 16.5%と、従業員の規模が大きくなるほど、女性管理職比率が低い傾向が見られる。

第4章 事例調査 1(日本の大企業のダイバーシティ・マネジメント導入による変化)

4.1 事例調査の目的と概要

第3章で述べた実証研究の枠組みに基づき、本章では、ダイバーシティ・マネジメントを導入していると考えられる企業の事例調査によって、主として人事施策・制度を検討する。具体的には人事管理システムの制度と運用の特徴から、ダイバーシティ・マネジメントと人事管理システムの関係を分析し、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の要素を抽出する。

ダイバーシティ・マネジメントで先進的と考えられる日本企業 2 社に対して、聞き取り調査を実施した。2 社の選定基準は、第1に、ダイバーシティ・マネジメントの導入による変化を考察するために、ダイバーシティ・マネジメントの導入の時点と理由が明確であること、第2に、人材の多様化が進んでいること、ダイバーシティ・マネジメントの効果が出ていること、表彰や認定などダイバーシティ・マネジメントの取り組みに関する対外的な評価があることとした。ダイバーシティ・マネジメントの導入のタイミングは、経営戦略として「ダイバーシティ」を明確に宣言し、ダイバーシティ推進と銘打った取り組みを開始、体制を構築した時点とする。

インタビューは、人事部及びダイバーシティ推進担当に対して、A社は2015年11月16日、B社は2016年2月24日に1.5時間程度、面談によって実施した。インタビューで調査した項目は、前述のダイバーシティ・マネジメントにおける人事施策・制度、職場のマネジメントと職場風土の分析のフレームワークをベースとして、以下の通りである。

- ・ダイバーシティ・マネジメント導入の背景、方針
- ・ダイバーシティ推進施策
- ・人事管理システム～既存のシステムの課題、制度の変更点、制度と運用(社員格付け制度・報酬管理、雇用管理)
- ・インクルージョン施策、職場の風土・慣行の課題、職場の風土の変革度合

更に、人事管理システムの運用に関係する「人事部とライン事業部門の役割」と、施策や人事管理システムの変更による「女性活用」の変化について、インタビューをした。補足のデータとして、CSR企業総覧や、企業のホームページ等の文献を活用した。

以下に、2社の概要と調査結果をまとめる。

4.2 調査結果 ー 製造業 A 社

建材・設備機器の製造・販売会社であり、従業員数は、A社グループ連結で約51,000人、A

社単体で約 14,000 人である(2015 年 3 月時点)。2011 年に、国内住設機器メーカー 5 社統合によって誕生した。海外 150 の国と地域で商品展開をしている。統合時に、他社の外資系出身の社長が就任した。M&A 戦略によるグローバル化を進め、海外の売上は統合時の 5%から 40%へと増加した。「グローバルリーダーになる」という経営ビジョンを達成するための企業文化づくりとして、「多様性の尊重」「公平な機会の提供」「実力主義の徹底」の 3 点を掲げている。経営戦略としてダイバーシティ・マネジメントがうたわれ、トップのリーダーシップのもと、ダイバーシティ・マネジメントを導入し、2012 年にダイバーシティ推進室を発足した。「バックグラウンドに関係なく最高の人材を活用しないとグローバル競争に勝てない。多様性(違い)を混ぜることでエネルギーと創造性を創出する」ことから、経営戦略の一つとし、社長名で社内外に、目標と取り組みを提示するダイバーシティ宣言を 2013 年に行った。具体的な取り組みは、人事施策・人材育成・環境整備・風土醸成の 4 つのグループで進められている。ダイバーシティ・マネジメントの成果として、女性による新規商品の開発や、改善活動での利益貢献額が 3 億 6200 万といった、ビジネス上の成果が出ている。社外からも、多数の表彰やダイバーシティ先進企業として、選定されている。

(1)ダイバーシティ推進施策

女性の活躍推進に関しては、後述する研修参加者の選抜やプロジェクトリーダーの任命等で、ポジティブ・アクションを実施している。LGBT への取り組みは、行動指針の中で定めている「人権の尊重」の中で言及し、啓発を目的として全従業員に e ラーニングを導入した。ワーク・ライフ・バランス支援施策は、全従業員対象の働き方改革として、有給休暇の取得促進を進めた。メモリアル休暇・ゆとり休暇といった名前をつけることによって有給休暇を取得しやすくし、有休取得率は 1.23 倍(2012 年 36.2%, 2014 年 46.2%)に増加した。仕事と育児の両立支援では、育児休暇・短時間勤務制度・保育料補助等の制度を整備し、法定以上の制度を提供しているが、会社は、「就業継続のための従業員が安心する制度を提供し、使用は個人の判断に任せる」という考え方で運用している。

(2)報酬管理・社員格付け制度

A 社は、ダイバーシティ・マネジメント導入前は、総合職と一般職の雇用区分があり、総合職は男性が多く、一般職は女性が多かったため、それぞれの役割意識に男女差が見られていた。雇用区分によって評価・給与・昇進・育成について異なる人事管理がされていたため、結果として、男性と女性の働き方やキャリアの考え方に違いがあった。また昇格については、制度上、学歴別年次管理と滞留年数の目安が存在していた。

ダイバーシティ・マネジメント導入後は、総合職と一般職を一つの雇用区分とし、職務と職位への配置では、年齢や性別、勤続年数といった属性基準ではなく、実力がある人が担うという考え方に変更した。それに伴い、昇格の年次管理や滞留年数を廃止した。一方で、職

場の管理職には、年功序列や性別役割分離の考え方が根強いことから、経営陣や人事部が介入し、昇格や選抜に関し、従来の慣行によらない運用とする仕組みとしている。具体的には、ポテンシャル人材の選抜・育成のシステムを活用して、若手でも女性でも、実力による抜擢人事を行っている。抜擢人事はストレッチ・アサインメントで行い、毎年連続して昇格した女性も出た。これらの運用に踏み込んだ考え方の変革は、社長・人事担当役員の強いリーダーシップやポジティブ・アクションへのコミットメントのもとで進めている。

A社は、海外展開が進行しており、上位の職位を対象とし全世界共通で読み替え可能なグローバルグレード制を導入した。後継者の発掘と選抜を行うタレントマネジメントのシステムを世界で展開している（CSR企業総覧より）。労働時間に関しては、統合前は、長時間労働の実態があり、長時間働く者をプラスに評価することが見られたが、成果による評価へと変更したことで、残業がプラスに評価されたり、短時間勤務者がマイナスに評価されたりされることはなく、短時間勤務者でも高評価の社員が存在する。

(3)雇用管理

能力開発に関しては、ダイバーシティ・マネジメント導入後、20歳代から早い選抜を行い、階層別リーダーシップ研修に参加する仕組みへ変更した。階層別リーダーシップ研修は、若手層(20代)・中堅層・課長層・部長層と複数の階層ごとに実施している。経営層と部門トップが、年に2回、人材の配置や育成、将来的な昇格の見通しを議論している。その中で、ダイバーシティの観点を入れた人材として女性を必ず入れる運用を徹底している。女性社員も従来の格付けに関わらず、ポテンシャルがあれば、候補者として選ばれている。選抜式の階層別リーダーシップ研修を半年から1年間行い、それぞれの階層で参加者の女性を20%としている。上位のグレードは女性の母数が少ないため、例えば、部長層の研修に課長層を参加させている。これは女性だけでなく、男性にも同様の選抜を実施している。

職場での機会創出として、現場の改善活動のプロジェクトリーダーに女性を積極的にアサインし、女性リーダー比率30%を達成している。勤務地に関しては、全国転勤有と地域限定(関東等の広範囲のブロックと東京等のエリア)を選択する制度となっており、同じ格付けでも前者に比べて後者の基本給は低くなる。ただし、後者も前者と同じ昇格が可能となる。

配置・異動に関しては、従業員の異動の希望を反映できる社内公募制度(会社の人材ニーズを全従業員に提示して公募・登用することで、会社の人材マッチングと従業員のキャリアアップを連動させる制度)と、FA制度(従業員が会社に対してチャレンジしたい職務や部署を申告し、異動先部門とのマッチングを行い、人事異動につなげる制度)を導入している。

採用に関しては、新卒と中途入社の人社数の割合を見ると、ダイバーシティ・マネジメント導入前と導入後で2012年の18:1から2015年の3.3:1へと中途入社が増加した(CSR企業総覧より)。役職定年はない。

(4) インクルージョン施策

A社は、職場風土の醸成の取り組みとして、イントラネットにダイバーシティサイトを構築し、社長や役員、ロールモデルになる女性やその女性をサポートしている男性リーダー等のメッセージを発信している。役員が直接社員とダイバーシティについて語る会議の開催や管理職の人事考課の評価項目に「多様性の尊重」を入れている。インクルージョンの变革度合は、1年に1回の従業員サーベイで測定しており、その中で、ダイバーシティの必要性の肯定回答が、37%(2014年)から56%(2015年)へと上がっている。

(5) 人事部とライン事業部門の役割

A社は、人事管理システムの運用において、従来は本社の人事部による一括管理型人事をしていたが、ダイバーシティ・マネジメント導入後は、事業部が人材マネジメントを行う方針とし、人事は、事業部をサポートするビジネスパートナーへとその組織と役割を変更した。

例えば、採用は、以前は事業部の必要人数を本社人事で一括管理していたが、現在は、必要性・コスト・事業成果への影響を考慮して、事業部が独自に判断している。制度による一律運用から、事業部の要望に基づく特例を認める個別管理の運用に変化してきたといえる。

(6) 女性活用

女性の管理職比率は、導入前と導入後で、5.8倍(2012年0.9%,2015年5.2%)に増加し、その動きは部長職以上は、2012年0%から2015年2.5%、女性役員比率は、2012年1.1%から2015年5.0%といったように、上位層まで広がっている。女性の採用比率(大卒)は、2015年4月が31.6%であり、2012年4月の12.5%に比べて約20ポイント向上した(CSR企業総覧より)。

4.3 調査結果 - 証券会社B社

B社は大手日系証券会社で、グローバルにビジネスを展開している。従業員数は、グループ全体で約30,000人、男女比はほぼ半々である。従業員の国籍は全世界で70ヶ国以上、国内でも約40か国と人材が多様化している。2000年代に、グローバル市場対象のホールセール部門を強化し、国内は、リテール部門の支店を全国に展開している。

ホールセール部門の強化によって海外ビジネスが拡大し、中途採用や外国籍の社員が一気に増加したことを機に、2009年からダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを行っている。そのために人事部に専任担当をおいている。その背景には、経営戦略として、国際競争力を高め、グローバルに成長すること、多様化するお客様のニーズに応える付加価値の高いサービスを提供することを重視していることがある。また、取り組み方針として、人材の多様性だけでは経営価値が創造されないのが、インクルージョン施策に取り組む点に特徴がある。具体的な取り組みは、第1に制度・規定として倫理規定にダイバーシティを明

記、第2に研修、第3に社員間のネットワーク活動である。また、海外ビジネスの強化と共に、後述する「グローバル型」社員を導入し、人事制度改革を実施した。

人事制度は、国内・海外含む転居を伴う転勤がある「全域型」と、そうでない「地域型」、専門性に特化した「グローバル型」の3分類がある。グローバル型は、主としてホールセール部門、全域型と地域型は、リテール部門に適用され、2つの体系で運用されている。グローバル型は、国内・海外の事業所を通じた統一制度である。

(1)ダイバーシティ推進施策

女性の活用に関しては、ダイバーシティ推進施策が女性活躍のみを重点課題としていないことから、ポジティブ・アクションの取り組みは行っていないが、女性社員のネットワーク活動は実施している。LGBTについては、社内の倫理規定を改定し、「人権の尊重」の中にLGBTへの対応を明文化した。LGBTを理解・支援するコミュニティやイベントを実施し、社外への積極的な発信を行っている。ワーク・ライフ・バランス支援施策は、制度設定に加え、イントラネットでの発信や社員の自主的なネットワーク活動等の支援施策の活用促進をす風土醸成の取り組みを実施している。

(2)報酬管理・社員格付け制度

部門で制度が異なる。グローバル型の制度が適用されているホールセール部門は、国内外でグレード制度が統一されている。公開された職務・職位に基づく評価基準や評価プロセスで運用され、年次管理や性別・国籍による区別はない。昇進のプロセスはグローバルで統一され、上位職位での昇進に関しては、グローバルの統括組織と各国の部門、もしくはグローバルの統括組織と各国の部門による一つの昇格会議で決定される。

リテール部門は、全域型と地域型が選択でき、男女共に、両者の従業員が存在する。新卒採用時に地域型を選択する女性が多いことから、地域型は、女性が多い。また、人事部が昇格を決定している。能力評価、昇格への最短年数や標準年数の目安が存在するが、能力評価の結果、昇格の基準やプロセスは従業員に公開されていない。従業員は、その昇格の最短年数の存在を認識している。入社が同じでも全員が同時に昇格するわけではないからである。

このように、2つの部門で異なる制度があったが、2013年から部門間の異動や、「全域型」従業員や管理職の「グローバル型」への移行が可能となった、それに伴い異なる人事制度の適用を受ける社員が混在する状況となり、運用時に課題が発生している。例えば、グローバル型へ転換した管理職では、部下の評価や昇格の計画に関するスキルや経験が不足しているという問題が発生した。それまでは、人事部が主体となって昇格を決定していたが、グローバル型になると部門の管理職が主体になる。そのため、パフォーマンス・マネジメントの研修を管理職向けに導入し、制度運用の定着に取り組んでいる。また、年次管理を基本とした昇格基準と業績を基本とした昇格基準が適用される従業員が同じ部門に混在するという

問題も発生し、異なる考え方の人事制度の運用で課題が発生している。評価と残業や短時間勤務等の労働時間との関係は、ホールセール部門は、業績による評価のため、関係しない（リテール部門は不明）。

(3)雇用管理

能力開発に関しては、性別や年齢で参加者を区別する研修は少ない。グローバル型社員には、ダイバーシティ・マネジメント導入後、選抜研修を導入し、そこでは、女性向けにメンタリングプログラムを実施している。年次管理を行っていないため、年次別の研修は行っていない。グローバル型社員には、職務や勤務地の変更は本人の同意が必要である。従業員の異動拒否による不利益は生じない。

一方で、全域型社員は社命による定期異動がある。全社で社内公募を実施しており、応募時の上司の許可は必要ない。

採用に関して、新卒と中途入社の人材数の割合は、ダイバーシティ・マネジメント導入前の2008年の1.4:1から2015年の1.7:1へと変化しており、この間に中途入社の割合が減少している（CSR企業総覧より）。役職定年はない。

(4)インクルージョン施策

ダイバーシティ&インクルージョン研修を全管理職と新卒・中途採用者向けに実施している。社員のボランティアによる社員ネットワーク活動を行っている。女性、ライフ&ファミリー、文化やジェネレーション・LGBTといったマルチカルチャーバリューの3つのテーマで、希望した社員が業務時間外にセミナーやイベントを主催する。活動への参加の有無は、処遇や評価には影響しないが、期末評価時に、人事部から参加者名を上司に報告している。活動開始当初は、グローバル型社員や外資系からの中途採用社員が参加者の中心であった。2013年に、マイノリティのための活動ではなく、経営戦略としての活動に位置付けと内容を変更した。それにより、リテール部門の社員が混在し、多様化が増した。インクルージョンの変革度合は、グローバル共通の従業員満足度調査とダイバーシティ進捗アンケートで測っている。

(5)人事部とライン事業部門の役割

ホールセール部門は、事業部が人事権をもち、リテール部門は人事部が持っている。ホールセール部門の人事部は、労務管理等の日常的な人事業務を行い、制度の運用プロセスが正しくされているかのアドバイスをする役割である。

(6)女性活用

女性の管理職比率は、ダイバーシティ・マネジメントの導入前と導入後で、3.3倍（2008年

2.1%, 2015 年 6.9%)に増加している。ただし、部長職以上の管理職では 2008 年 3.6%から 2015 年 2.2%へと減少している。女性役員比率は、2008 年 0%から 2015 年 9.5%へと増加し、経営陣の多様化が進んでいる。女性の採用比率(大卒)は、2015 年 4 月は 40%で 2008 年 4 月の 60%から約 20 ポイント低下している(CSR 企業総覧より)。

4.4 考察

事例調査に基づいて、2社のダイバーシティ・マネジメント導入前と導入後の人事管理システムの変化の状況を施策・制度の分野ごとに整理した(表 4-1)。前述したように、ダイバーシティ・マネジメントの導入は、「ダイバーシティ」を宣言し、ダイバーシティ推進と銘打った取り組みを開始し、そのための体制を構築したことをもって定義とする。

表 4-1 の見方であるが、A 社に関しては、5 社の経営統合を起点にダイバーシティ・マネジメントを導入し、2012 年にダイバーシティ推進室を発足したことから、それ以前の 2011 年を「導入前 A 社」と表記している。B 社に関しては、「導入後 B 社」はホールセール部門のみについてであるが、「導入前 B 社」は、ホールセール部門と共に同部門が強化された 2009 年以前のリテール部門が含まれている。以下では、ダイバーシティ・マネジメントの導入に伴う人事管理システムの変化の特徴、ダイバーシティ推進施策やインクルージョン施策について、第 3 章の分析の枠組みに基づき、考察する。分析の枠組みの職場風土に関しては、インクルージョン施策の項目で記載する。また、表 4-1 の(6)女性活用に記載した女性管理職の比率については、施策による結果という観点で(1)ダイバーシティ推進施策の節で考察する。

(1)ダイバーシティ推進施策

A 社・B 社共に、経営戦略の変革に基づく、ダイバーシティ・マネジメントの導入が行われている。A 社は、M&A と共に事業のグローバル化、B 社は事業のグローバル化が起点となっている。経営者自らが、経営にとってのダイバーシティの重要性を社内外に宣言し、専任体制を明確にすることで従業員への意識づけを行い、企業文化や経営理念の中でダイバーシティが共有すべき価値観であることを明記している。導入前 A 社、導入前 B 社にも、ダイバーシティに関わる方針や専任体制はあったものの、福利厚生や CSR としての両立支援、女性の登用といった限定された人材の活用に重きがおかれていた。これは、戦略的人的資源管理論が着目した企業環境や経営戦略と人事戦略・人的資源管理施策間のフィットを示す「外的整合性」(Guest 1997, 守島 1996)に、企業の視点が変化すると捉えることができる。米国では、1980 年代後半より、それまでの CSR の視点から、企業の競争優位を生み出すダイバーシティへと変化していったが(谷口 2005)、日本企業においても、同様の変化が見られる例といえる。

ワーク・ライフ・バランス支援施策の両社の共通点として、対象を育児従事者などの限定された従業員とする、結果的に女性が中心となる取り組みから、全従業員対象の取り組みへと変化していることが挙げられる。

一方で、女性を対象としたポジティブ・アクションに関しては、導入後 A 社は、採用・能力開発・昇格といったタレントマネジメントの中で実施しているが、導入後 B 社は、行っていない。女性管理職及び女性役員比率は、両社共に上がっている。女性活躍推進法の施行や日本経済団体連合会の女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画の公開により、女性の管理職登用の目標を公開する企業が増加したが、そのための取り組み内容は、企業によって異なっている。どのようなポジティブ・アクションをとり、その際に登用数の目標設定を行うのかは、人事管理システムに影響を及ぼす。

障害者や LGBT への取り組みは、両社共に、基本方針の公表と共に具体的な活動を行っている。特に、LGBT は、多様性の一つの個性として、最近取り組みを進めている。このことは、性別に限定されていたダイバーシティが拡大されていることを示しているといえる。

(2) 報酬管理・社員格付け制度

共通点として職務重視への変化（人から仕事へ）が見られる。格付けの考え方が、年次管理・同期管理・雇用区分（コース別人事制度）管理から職務重視・成果重視の仕組みへ変更している。一方で、このように人事管理の諸制度を変更しても、運用面が変わらないという課題が見られる。例えば、選抜・昇格・評価などの実行の局面において、管理職がこれまでの同質的な人事管理システムでの慣行に従い、多様な人材を選択しないといった行動が見られる。Olcott (2009) の脱制度化の理論が指摘する慣習の変更の困難さの現象といえる。導入後 A 社は、経営陣・人事部が運用に介入することで、導入後 B 社は管理職へのトレーニングを徹底することで、課題を解消する取り組みを試みている。例えば、B 社が行う、管理職向けのパフォーマンス・マネジメント研修は、部下の属性に偏見を持たずに、成果と能力を把握し、部下にフィードバックするスキルを身につけることを目的としており、評価や昇格に関わる行動・規範の変革の取り組みを行っているといえる。

(3) 雇用管理

人材の多様化が進むことは、人材マネジメントの観点からは、個別管理の必要性が高くなることを意味する。企業内の配置や異動、育成機会のオーナーシップを誰が持つのかで、人事管理システムの運用に差異がでる。

配置・異動に関しては、両社ともに、一律対応から、従業員一人ひとりの状況に合わせた対応への変化が見られる。導入後 A 社は、社内公募と FA 制度で従業員に選択権を与えている。導入後 B 社のグローバル型は、基本的に社命による部門異動は存在せず、会社からの異動の提示があった場合でも従業員に選択権があり、拒否した場合でも、不利益は生じない。

企業内のキャリア形成は、従業員の自己選択型である。一方で、リテール部門は定期異動の仕組みがあり、採用時に転勤を伴う異動の有無によって、採用時に、全域型か地域型を社員が選択することで、キャリア形成が固定される可能性が高い。地域型を選択するのは、女性社員が多いことから、性別でのキャリア形成の違いが初期の段階からおこっている。A社も、ダイバーシティ・マネジメント導入前は、一般職(女性が選択)と総合職の区分により、格付け・評価・能力開発の違いが同様におこっていた。転勤問題は、会社主導のキャリア管理の課題として取り上げられており(佐藤・矢島 2014)。今後、人事管理システムの改革に関わる問題として議論されることになろう。

能力開発に関しては、両社ともに、選抜型の研修を重視する変化が見られる。しかし、この研修の多様な人材の活用に対する効果は、選抜する時点で、管理職が年齢・年次・性別の属性にとらわれずに選抜するか、もしくはダイバーシティ・マネジメント導入前の慣行に従って選抜するかによって異なる。A社では、選抜のプロセスを経営陣・人事・部門で可視化された仕組みを導入している。選抜はその後の職務経験の違いを生み、選抜時に多様な人材が取り込まれないと、ダイバーシティ・マネジメントが機能しない要因となる。

採用は、両社ともに、ダイバーシティ・マネジメントの導入前後で新卒重視の傾向に変化はない。

(4) インクルージョン施策と職場風土

両社共に、人事管理の制度の改革に留まらず、インクルージョンの取り組みを実施しており、組織の状況にあわせ異なるアプローチをとっているA社は、制度を利用しやすい風土を作る取り組みを行っており、例えば、有給休暇に名前をつけることによって、休む理由を言いにくく休暇を取りにくい雰囲気の解消を進めている。

一方で、評価や昇格、異動を決める際に、男性の中間管理職が、多様な人材活用の視点を持つに至っていない課題も挙げられている。この課題に対応するために、導入後A社では、多様な人材を活用する風土醸成及びこれまでの慣行の変革を目的に、経営トップがリーダーシップを発揮し、社員に対する啓もうを中心になって行う施策を実行している。前出の昇格候補やリーダーシップ研修参加者の選抜に、経営陣や人事部が関与する仕組みもこの一つと位置づけられる。導入後B社は、管理職向けの研修を強化している。ダイバーシティ&インクルージョン研修やパフォーマンス・マネジメント研修を全管理職向けに展開し、行動・規範に影響を与えるインクルージョン施策を行っている。また、B社は多様な価値観を受容することを目的に草の根的なネットワーク活動を職場で行っている。

両社ともに、従業員サーベイにダイバーシティの要素を取り込み、経年変化をモニタリングしている。

(5) 人事部とライン事業部門の役割

A社と、B社のホールセール部門では、人事管理が人事部による集中一律対応から、事業部による分権的対応へ移行し、個別的人事管理の方向に変化している。グローバル企業では、人事部の機能の一つのモデルとして、ビジネスパートナーとして組織変革を担うことが重視されている。GE, HP, ユニリーバといったグローバル企業の事例で共通している考え方は「意思決定をするのはビジネスリーダーであり、人事はそれを支援する。採用・配置・昇進などの人事権は、事業部、すなわちビジネスリーダーにあり、人事部に人事権がない」「人事部は経営戦略の実行をサポートする役割である」ことにある(リクルートワークス研究所2015)。この特徴をダイバーシティ・マネジメントと適合した人事管理システムの観点からみると、人事部による集中管理は一律対応型の人事管理を、部門中心の管理は個別対応型の人事管理を生むことが想定される。

4.5 まとめ

以上の事例分析から、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事システムの特徴を、下記にまとめる。さらに、ダイバーシティ・マネジメント導入の前後の比較分析から同質人材を前提とした人事管理システムの特徴を明らかにする。

[ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システム]

ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムは個別管理が基本となる。多様な人材が前提となるため、個人が職務や働き方を選択する仕組みとなる。多様な人材の活用を経営課題として位置づけ、経営者がその重要性を宣言し、そのための取り組みを推進している。ワーク・ライフ・バランス支援施策に関しては、労働時間や働く場所等を柔軟に選択できる全従業員を対象とする制度が整備されている。

報酬管理・社員格付け制度では、職務・職位による昇格や評価が行われ、年齢や勤続年数、性別や国籍等の属性、滞留年数をその決定基準とすることはない。職務と業績・貢献度に基づく賃金制度がとられ、同じ格付けの中では貢献度によって昇給し、上限に達した場合は上位の格付けに昇格することで昇給する。したがって、賃金決定に学歴別年次管理はなく、年齢や勤続年数が影響することはないため、同年齢・同期内の賃金格差は大きくなる可能性が高い。海外に事業展開している場合には、グローバルに社員格付け制度が統一されている。

能力開発、キャリア形成は、職務と能力に基づき、個別に育成・キャリアプランが作成され、能力評価・業績評価の基準や評価結果が従業員に公開されている。人事権については、従業員に近いところ(各部門や従業員個人)にあり、職務や勤務地の変更は、従業員本人の同意が必要となる。採用に際しては、担当する職務・職位を具体的に特定して従業員を雇用

する。職務・職位に必要な能力を備えた人材の採用のため、新卒者か経験者かにはこだわらない。多様な人材を受容する職場風土を醸成するためのインクルージョン施策を実施している。

[同質人材を前提とした人事管理システム]

同質人材を前提とした人事管理システムは集団管理が基本である。働く場所や労働時間が限定されない画一的な働き方が前提であることから、ワーク・ライフ・バランス支援施策は、育児・介護の課題のある従業員に限定して適用している。

社員格付け制度は長期雇用を前提にした職務遂行能力に基づく制度であるが、運用は学歴別年次管理になっている。賃金の決め方は職能給で、能力伸長によって昇給する。会社で経験を積むことによって、能力は毎年伸長し、能力は下がらないという考え方に基づいた賃金制度である。人事評価制度は、評価の基準や結果が従業員に明確に公開されていない。海外に事業展開している場合でも、上位等級以上の社員に関しても、国内・外で社員格付けなどが統一されていない。

能力開発に関しては、年次管理を中心とした研修、異動が行われている。配置・異動の人事権は会社が保有し、担当職務や勤務地の決定を行う。人事部が一律管理を行っており、会社全体での横並びの調整や同質的な管理に重きを置いている。したがって、社員の働き方やキャリアは、会社が決めることになる。採用について、担当職務や勤務地は限定せずに従業員を雇用する。新卒採用が重視され、人事部が一律管理を行っている。経験者採用は、人材不足時の補完的な方法とされる。

本章では、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムと、人事制度を目的どおりに職場で運用するための要件について、分析した。ダイバーシティ・マネジメントを導入することによる2社に共通する変化は、人事管理システムでは、年次管理に基づく一律管理を、職務に基づく格付け制度に変更する、評価・能力開発・異動等の制度を個別管理の方向に変更するの2つである。その変化は女性を代表とした多様な人材の活用の進展に結びついている。一方で、制度を運用する際に、従来の風土や慣行が阻害要因となり、それを解消することが課題となっている。また、報酬・雇用管理が個別管理に近くなる中で、どう運用していくかが、重要な課題になっている。つまり、ダイバーシティ・マネジメントにおける人事管理システムは、職務を基本としたものへ変わることが方向性だとするならば、インクルージョン施策を進めることによってその移行を促進することが重要なのである。

表 4-1. A 社, B 社の人事管理システム, ダイバーシティ推進, インクルージョン施策の特徴

	A 社		B 社	
	導入前 A 社	導入後 A 社	導入前 B 社	導入後 B 社
(1) ダイバーシティ推進施策	<ul style="list-style-type: none"> ・専任部署 有 ・LGBT への取り組みは限定的 ・ワーク・ライフ・バランス支援施策は特定社員対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ・マネジメントの社内外宣言 ・ポジティブ・アクション(女性) ・専任部署 有 ・LGBT への取り組みは全従業員対象 ・ワーク・ライフ・バランス支援施策は全従業員対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性対象の専任部署 ・ワーク・ライフ・バランス支援施策は特定社員対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ・マネジメントの社内外宣言 ・女性社員のネットワーク活動 ・各属性対象専任部署 ・LGBT への具体的な取り組み有 ・ワーク・ライフ・バランス支援施策は全従業員対象
(2) 報酬管理・社員格付け制度				
昇進・グレード	<ul style="list-style-type: none"> ・職能制度 ・学歴別年次管理・滞留年数の制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・職位・職務制度 ・実力・成果制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・職能制度 ・学歴別年次管理・滞留年数の制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・職位・職務制度 ・業績に基づく
賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・職能に基づく ・賃金格差²⁸ (同年齢・同期)約 4 万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務・業績に基づく ・賃金格差(同年齢・同期)約 10 万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・職能に基づく 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務・業績に基づく
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・能力評価・業績評価の基準・結果の従業員へ公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力評価・業績評価の基準・結果の従業員へ公開 	<ul style="list-style-type: none"> 能力評価・業績評価の基準・結果の従業員へ非公開(リテール部門) 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力評価・業績評価の基準・結果の従業員へ公開
海外の制度		<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで統一された制度 		<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで統一された制度
(3) 雇用管理				
能力開発	<ul style="list-style-type: none"> ・女性向リーダー研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・全階層リーダーシップ研修(選抜式) 		<ul style="list-style-type: none"> ・選抜研修 ・女性向メンタリング
配置・異動	<ul style="list-style-type: none"> ・本社一括管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門別管理 ・社内公募, FA 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社辞令による定期異動 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別管理 ・公募, 本人希望

²⁸ 賃金格差は, 「CSR 企業総覧」掲載の 30 才平均賃金の「うち最高」と「うち最低」の差を記載した.

採用・退職	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒中心 ・一般職と総合職の区分 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒中心 ・経験者採用増加 ・役職定年 無 ・総合職 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務・専門職採用 ・専門職種では中途採用増加 ・役職定年無
(4) インクルージョン施策		<ul style="list-style-type: none"> ・従業員サーベイでダイバーシティ,インクルージョンに関する調査有 ・トップ・役員による啓蒙活動 		<ul style="list-style-type: none"> ・従業員サーベイでダイバーシティ,インクルージョンに関する調査有 ・風土醸成のための従業員主体のネットワーキング取り組み ・管理職向研修,新卒・中途採用者向研修
(5) 人事部とライン事業部門の役割	本社人事部一括対応	事業部中心の対応	人事部中心の対応	事業部中心の対応 個別対応
(6) 女性活用	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率²⁹ 0.9% ・女性役員比率³⁰1.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 5.2% ・女性役員比率 5.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 2.1% ・女性役員比率 0% 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 6.9% ・女性役員比率 9.5%

²⁹ 日本企業の女性管理職比率の平均は,総務省『労働力調査(基本集計)』(平成26年)の管理的職業従事者に占める女性の割合によれば,11.3%(平成26年)となっている.A社,B社共に,管理職比率は増加しているものの,平均には至っていない.

³⁰ 日本企業の女性役員比率の平均は,東洋経済『役員四季報』2016年版の2015年7月時点における上場企業の女性役員比率によれば,2.8%となっている.A社,B社共に,ダイバーシティ・マネジメント導入後は,平均以上となっている.

第5章 事例調査 2(ダイバーシティ経営企業 100 選表彰企業の取り組みと成果)

5.1 事例調査の目的と概要

第 4 章では、大企業 2 社の事例調査の結果を紹介した。本章では、さらに日本でダイバーシティ・マネジメントを実行している多くの企業の取り組みと、それが人事管理システムの改革にどう結びついているのか、そして、それらの取り組みが経営成果にどう結びついているかの分析を行った。第 3 章の分析の枠組みに基づき、人事施策・制度と、成果の特徴を明らかにする。

本章で分析対象とする企業は、後述するように日本でダイバーシティ・マネジメント³¹の先進企業として「経済産業省：ダイバーシティ経営企業 100 選」において表彰された大企業である。「ダイバーシティ経営企業 100 選」の表彰企業を分析対象とした理由は、女性活用に限定されない多様な人材を対象とした施策をとっていること、成果に注目していること、同じ基準によって 6 年間分の表彰企業を選定できることにある。

5.2 ダイバーシティ経営企業 100 選の仕組みと表彰企業の特徴

ダイバーシティ経営企業 100 選は、経済産業省が、「ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野の拡大と産業・経済の発展を目指して、ダイバーシティ経営を経営成果に結び付けている企業を選定する」もので、平成 24 年度に開始された。「ダイバーシティ経営企業 100 選」は、平成 24 年度から 26 年度までの 3 年間で 140 社(応募企業 455 社)が選定され、平成 27 年度から 29 年度は「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」として新たに 86 社(応募企業 391 社)が選定された。ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義し、取り組みの内容だけではなく、経営上の成果を選定の評価対象としている。

5.2.1 審査・選定プロセス

応募資格は、応募時点までの過去 1 年間に労働関係法令に関して、重大な違反がないことを満たす民間企業である。有識者で構成する運営委員会が、書類審査(1 次審査)とヒアリン

³¹ 第 1 章で定義したように、本論文では、ダイバーシティ・マネジメントの用語を使用し、ダイバーシティ経営と同義語として扱う。第 5 章の調査対象の「ダイバーシティ経営企業 100 選」の「ダイバーシティ経営」は固有名詞及び経済産業省の文献の引用の場合に使用する。

グ審査(2次審査)に基づき選考を行っている。

第1次審査では、活躍推進に注力している人材の種類、全社的な経営戦略とダイバーシティ推進の位置づけ、取り組み内容、成果の項目を応募書類によって審査する。活躍推進に注力している人材の種類は女性、外国人、チャレンジド(障がい者)、高齢者、LGBT(性的少数者)、キャリア・スキル・経験の多様な人材、その他(限定なし)としている。労働関係法令については、障がい者雇用率、育児休業制度、介護休業制度の整備状況等を確認している。また、正社員を対象とした週当たりの実労働時間平均・有給休暇取得率・平均勤続年数・長時間労働是正の取り組み、採用者数(新卒、中途)、離職者数を聞いている。

書類審査を通過した応募企業には、2次審査として、ダイバーシティ推進担当部署・経営トップ(経営企画・人事担当役員含む)や事業部門現場管理職などに、ヒアリング審査を実施している。

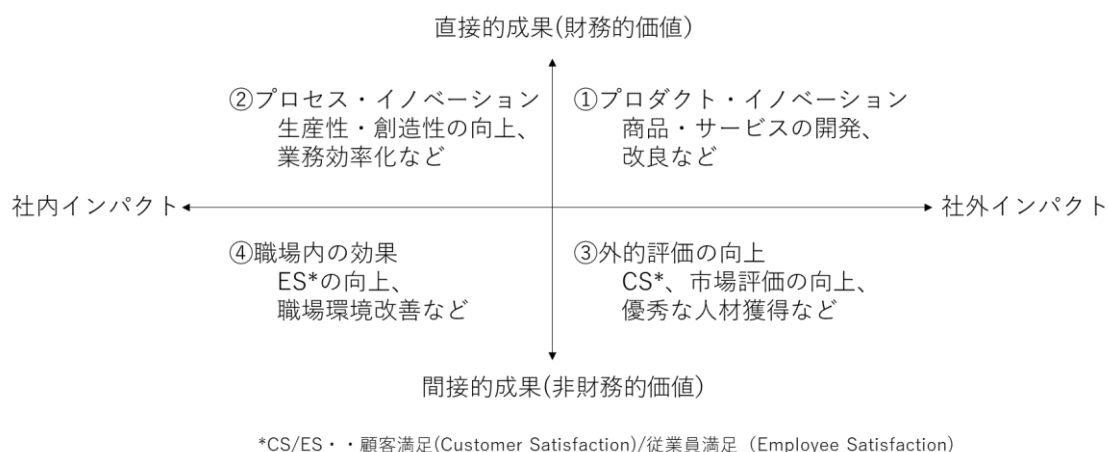
5.2.2 選定基準

選定基準は、取り組み内容と、経営成果の2つである。

取り組み内容の評価ポイントは、第1に実践性として、制度導入などの形式的な取り組みにとどまらず、人材活用の取り組みが現場レベルで実践されていること、第2に革新性・先進性として、従来とは異なる新たな取り組みを進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけた取り組みを開始するなど、「モデル」として他企業の参考になること、第3にトップのコミットメントとして、経営トップがダイバーシティ推進のプロセスに関わり、その推進状況について継続的にチェックしていることの3点である。なお、「新・ダイバーシティ経営企業100選」からは、以上の3つの評価ポイントに加えて、より経営成果が出ているかが重視されている。

経営成果の評価ポイントは、多様な人材の能力発揮を通じて、イノベーション創出や生産性向上等の経営上の成果を上げていることとし、例として、新商品・サービスの開発などのプロダクト・イノベーション、業務の効率性・創造性の向上といったプロセス・イノベーション、顧客満足度や市場の評価といった外的評価、そして従業員のモチベーションや満足度向上といった職場内効果の4つの成果が挙げられている。前者2つのイノベーションは、企業の収益・業績に直結しうる直接的効果、後者2つは、企業の収益・業績に間接的効果をもたらすものとされている(図5-1)。

図 5-1 ダイバーシティ・マネジメントの成果イメージ



出所 『平成27年度新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』経済産業省, 2016 p4

5.2.3 分析対象の表彰企業

分析するデータは、表彰企業の取り組みと成果をまとめたベストプラクティス集³²と、表彰企業を対象に実施したアンケート結果³³の2つとした。ダイバーシティ経営企業100選の表彰企業の内、両方のデータが揃う平成24年度から平成27年度に表彰された日本企業を対象とした。

平成24年度から27年度までのダイバーシティ経営企業100選の表彰企業（以下、表彰企業と略）は、従業員数³⁴が500人以上の大企業が89社、500人以下の企業が85社であり、大企業89社の内の、日本企業³⁵（平成24年度から27年度）の81社を分析対象とした

ベストプラクティス集には企業情報、ダイバーシティ・マネジメントの背景とねらい、ダイバーシティ・マネジメント推進のための具体的取り組み、ダイバーシティ・マネジメントによる成果、取り組みの対象としている人材の属性が掲載されている。

加えて、以下の分析では、表彰企業を対象に実施された「表彰後の状況」に関するアンケート調査結果（以下表彰企業アンケート調査と略）を活用する。表彰企業アンケート調査は、平成24年度から27年度の表彰企業の内、2016年度9月現在で事業を継続している172社

³² 表彰企業の取り組み内容は、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」のホームページによる。 <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/index.html>

³³ 表彰企業アンケート調査のデータは経済産業省(2017)「平成28年度新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集 pp90～94」を参照されたい

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/pdf/rh28practice.pdf>

³⁴ 従業員数は、「ダイバーシティ経営企業100選」ホームページ掲載の各企業の従業員数(該当年度)とする。

³⁵ 本章の分析対象は、日本企業とした。外資比率が50%以上の外資系企業8社は、第7章で分析を行う

を対象に 2016 年 9 月から 12 月に実施され、回収数 150 社(回収率 87.2%)である。その内、従業員が 300 人以上の大企業 79 社の調査結果を利用する。なお、平成 24 年度から 27 年度の表彰企業の 300 人以上の企業 93 社の内、500 人以上の企業が 81 社と約 9 割を占めるので、300 人以上の企業を対象にした分析結果は、本章が分析対象としている 500 人以上の大企業の結果とほぼ重なりと想定した。

5.3 分析方法

5.3.1 分析の枠組み

第 3 章で示した分析の枠組みの人事施策・制度と成果の分析項目を、改めて下記に整理する。

(1) 人事施策・制度

(a) ダイバーシティ&インクルージョン施策

ダイバーシティ&インクルージョン施策は、多様化した人材への支援や、多様な人材を受容し活かすための職場風土を形成する取り組みである。それらを、ここでは以下の経営での位置づけ、働き方改革、インクルージョン施策や、管理職のマネジメント変革の 4 つのカテゴリーに分類した。

- 1) 経営での位置づけ：ダイバーシティ・マネジメントを推進するには、経営理念や経営戦略との整合性が重要となる。これは、戦略的人的資源管理論のフレームワークにおいて、経営戦略と人事戦略・人的資源管理施策とのフィットを示す外的整合性 (Guest 1997, 守島 1996) が重要視されていることに対応する。ダイバーシティ・マネジメントを進める上で、自社の経営にとっての目指す方向や、行動指針を明確にし、社員が理解し、共有するための施策。
- 2) 働き方改革：人材が多様になれば、働き方にも多様性が求められる。時間や場所に制約がある従業員や、多様な人材にとって働きやすい環境を整備する施策。
- 3) インクルージョン施策：多様な価値観を受容し、多様な人材が活躍する職場風土を醸成する施策。
- 4) 管理職のマネジメント：多様な人材を活用し、働き方改革や職場の風土改革が機能するには、現場で人事管理を行う管理職のマネジメントが重要となる (Shen 2009)。管理職が職場で多様な部下のマネジメントを行うために支援する施策。

(b) 人事管理システム

人事管理システムは、雇用管理と報酬管理を構成要素とした。雇用管理は、採用、配置・異動、労働時間と働く場所、能力開発、報酬管理は、評価、昇進・昇格(格付け制度含む)、賃金の 7 つの要素とした。

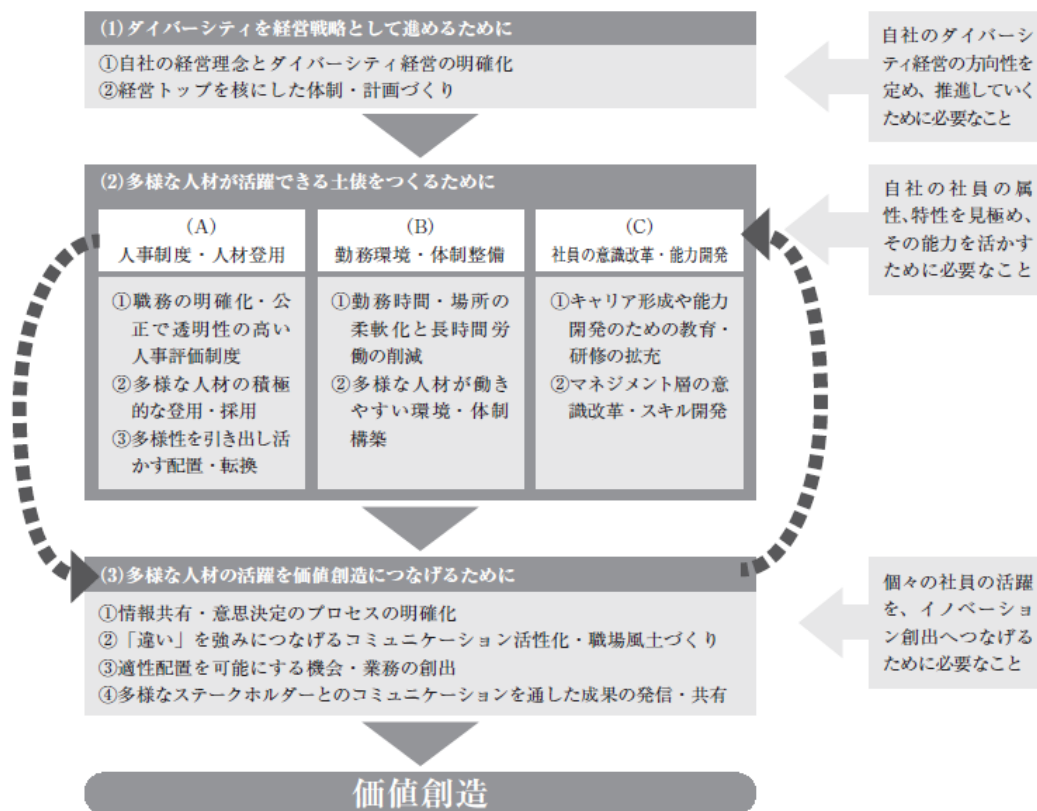
(2) 成果

経営成果は、イノベーション、社員や職場への効果、社外への効果の 3 つの視点でみることにした。

5.3.2 ダイバーシティ経営企業 100 選の枠組み

ダイバーシティ経営企業 100 選の主な評価項目は、取り組みと成果である。さらに、取り組みは、(1)ダイバーシティを経営戦略として進めるため、(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるため、(3)多様な人材の活躍を価値創造につなげるため、の 3 つの分野から構成されている（図 5-2）。その取り組みの成果は、直接的成果のプロセス・イノベーション、プロダクト・イノベーション、間接的成果の職場内の効果、外的評価の 4 つの視点からみている（図 5-1）。

図 5-2 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



出所 『平成27年度新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』経済産業省, 2016 pp. 5

5.3.3 分析方法

以上のダイバーシティ経営企業 100 選の枠組みと分析の枠組みを対応させた（表 5-2）。

「ダイバーシティ経営企業 100 選」のベストプラクティス集に掲載されている各社のダイバーシティ・マネジメントの背景とねらいとダイバーシティ・マネジメント推進のための具体的取り組みを、全述の分析の枠組みのダイバーシティ&インクルージョン施策の4つのカテゴリー、人事管理システムの7つの要素に分類をした。なお、人事管理システムのうち、労働時間と働く場所は、ダイバーシティ&インクルージョン施策の働き方改革のカテゴリーで分析を行う。したがって、表 5-2 の人事管理システムは6つの要素としている。

取り組みには複数のカテゴリーを包含するものもあるが、特に重要だと考えられる特徴に注目し、一つのカテゴリーに割り当てている。各社の事例から、該当する取り組みを抽出し、取り組んでいる企業数と、その取り組み数をマッピングした（表 5-2）。取り組み数は、一つの企業で、一つの項目に複数の取り組みがあれば、そのすべてを計上している。成果に関して同様に、成果数を3つのカテゴリーにマッピングした。また、各カテゴリーで、特徴的な事例もカテゴリー別に整理した。以下、それぞれの取り組みと成果の具体的な特徴をみていく。

5.4 結果と考察

5.4.1 対象人材の特徴

分析対象企業の業種は、製造業(35社, 43%), 金融業・保険業(15社, 19%), 情報通信業(11社, 14%), の順で多く、以下、卸売業・小売業(5社, 6%), 運輸業・郵便業(4社, 5%), 建設業(3社, 4%)と続く。

「多様な人材」の定義は、ダイバーシティ経営企業 100 選では、性別、年齢、国籍、障がいの有無、キャリアや働き方の多様性とされており、新・ダイバーシティ経営企業 100 選からは、人種・性的指向・宗教・信条・価値観が追加されている。ダイバーシティ・マネジメントの取り組み対象の人材の中で、「キャリア・スキル・経験」の多様な人材は、中途採用・子育て後の復職などにより多様なルートで採用・登用されている人材などを指す。会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身に付けさせるような取り組みを行っている場合などは「限定なし」とされている。

表彰企業が取り組み対象としている人材は、女性が90%と高く、障がい者が30%、外国人・28%、キャリア・スキル・経歴の多様な人材が26%、高齢者が11%、「限定なし」が15%となっている(表 5-1)。表彰企業アンケート調査でもダイバーシティ・マネジメントにおいて重視する人材は、同様の結果となっている³⁶。日本においてダイバーシティ・マネジメントを推進する際の多くの企業が女性を重視してきた傾向が、表彰企業でも確認できる。

³⁶ 経済産業省(2017)『平成28年度 新ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』 pp.90

一方で、外国人を対象とした取り組みを実施している企業は 3 割程度と、少ない。外国人を対象として取り組んでいる企業は、事業のグローバル化に伴う人材の多国籍化が背景となっている事例が見られる（日立製作所、日立物流、サントリー等）。外国人を対象とした新規マーケットの開拓に伴い外国人の採用や登用を進めたといった事業戦略上の必要性の例も見られた（沖縄ツーリスト）。

キャリア・スキル・経歴の多様な人材を対象とする企業は少ないが、転職者・出向者を多様な人材として明示している企業もある（日本たばこ）。LGBT への取り組みは 1 件のみである（大阪ガス）。「限定なし」を選択した企業では、属性で区別しない全社員対象の働き方改革（SCSK）を推進している例が挙げられる。

表 5-1 ダイバーシティ経営企業 100 選 取り組み対象の人材

対象人材	H24	H25	H26	H27	合計	81 社中の割合
女性	17	17	20	19	73	90%
外国人	14	1	4	4	23	28%
障がい者	13	0	9	2	24	30%
高齢者	9	0	0	0	9	11%
キャリア・スキル・経歴の多様な人材	10	0	8	3	21	26%
限定なし	5	1	6	0	12	15%
その他	4	0	1	8	13	16%

『ダイバーシティ経営企業 100 選（2016）』p95-102 ダイバーシティ経営企業 100 選企業一覧から筆者作成

数値は取り組みの対象と回答した企業数

5.4.2 人事施策・制度の特徴

本節では表彰企業におけるダイバーシティ・マネジメントの人事施策・制度の内容について、5.3.1 の分析の枠組みに基づき、前述したカテゴリー毎に、企業数、取り組み数と事例の特徴をみていく（表 5-2）。

(a) ダイバーシティ&インクルージョン施策

1) 経営での位置づけ

日本企業のダイバーシティ推進は、男女雇用機会均等法の 1986 年の施行により、女性活用の取り組みが本格的に始まった時点が大きな転換となった。2000 年代からは、少子化を

背景とした両立支援の制度・環境整備に重きがおかれてきたが、2010年代からは均等推進の取り組みが増え、経営戦略として、女性の育成・登用への関心が高まってきた(松浦 2017)。女性に加え、障がい者や高齢者への取り組みもダイバーシティ推進の一分野として取り上げられることが増加してきたが、福利厚生施策や CSR(企業の社会的責任)の観点で位置づけられることが多かった。他方、ダイバーシティ経営企業 100 選では、企業の競争優位を築くための経営戦略の一環としての位置づけが重要視されている。68 社が経営理念や行動指針にダイバーシティ・マネジメントの位置付けを明確に宣言しており、分析対象企業 81 社のうち 84%である。1990年代と早くからダイバーシティ推進に取り組んできた企業は、対象層を女性から外国人、障がい者などの広い層に拡大し、ダイバーシティを経営戦略として位置付ける方向に(日立製作所、リコー、大阪ガス等)、ダイバーシティ・マネジメントを深化させている。

経営トップを核にした体制は 57 社で、分析対象企業のうち、74%の企業が設置している。また、取り組みの当初は、「女性活躍推進室」といった女性に限定されていた組織名が主となっていたが、推進の経過に伴い、対象層の拡大を意味する「ダイバーシティ推進」の表現を含む組織名に変更してきている。表彰企業アンケート³⁷によると、推進主体は、経営層と一体となって取り組んでいる(62.0%)、人事担当部署を中心に取り組んでいる(35.4%)となっており、経営層と密に協力して取り組む企業が多い。

事業のグローバル化やそれに伴う M&A、外国人採用・登用により人材の多様化が急速に進んだことを背景にダイバーシティ・マネジメントを導入した事例がみられる。その中で、経営トップが、外国人やグローバル事業の経験者になったことで、グローバル経営が推進された例も複数見られる(LIXIL、カルビー、日産自動車等)。また、経営理念を見ると LIXIL の Value やカルビーの行動規範では、多様性の尊重を明示的に宣言している。表彰企業アンケート³⁸によれば、こうしたトップの強いコミットメントが効果的とした回答が最も多く約 60%に上った。

ダイバーシティ・マネジメントに関する社内外に向けた宣言や専任体制が構築された時期は、1980年代から 2010年代と幅広い。表彰企業アンケート調査³⁹によればダイバーシティ・マネジメントに取り組みはじめた時期は、1980年代以前から 2000年代前半が 34.2%、2000年代後半が 38.0%、2010年代が 27.8%となっている。こうした宣言と専任体制の構築の時期の関係では、宣言と専任体制の構築を同時に実施しているケース、専任体制を構築後に宣言をするケース、宣言後に人事部などで取り組みを開始し、開始した後に専任体制をつくるケースなどに分かれる。

³⁷ 経済産業省(2017)『平成 28 年度 新ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』 pp.93

³⁸ 経済産業省(2017)『平成 28 年度 新ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』 pp.91

³⁹ 経済産業省(2017)『平成 28 年度 新ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』 pp.89

2) 働き方改革

働き方改革の取り組み内容は、企業によって異なるが、勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減への取り組み数は 22、多様な人材が働きやすい環境・体制構築⁴⁰への取り組み数は 57 となっている。取り組んでいる企業数をみると、勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減は 22 社、多様な人材が働きやすい環境・体制構築は 37 社である。特に、平成 27 年度から働き方改革が重点テーマとして挙げられ、取り組み事例が増加した。仕事と子育ての両立支援に関しては、休職・短時間勤務の延長や上司を巻き込んだ取得しやすい環境づくりの取り組みがみられる（高島屋、日本たばこ等）が、支援対象は女性が主となる。

在宅・テレワーク、出退勤・労働時間の柔軟化は、利用対象を限定しているものの、取り組みの効果がでている企業がある。例えば、塩野義製薬では、営業職の育児短縮勤務者を対象にコアタイムの無いフレックス制度の導入、さらに結婚・出産に際し一定期間異動対象者とならない制度や勤務地を選択できる制度を整備することで、女性 MR の離職率を半減させている。同様にダイキン工業では、生後 6 か月未満での復帰を図る社員を対象とした、より柔軟な勤務形態（4 時間勤務など）や両立支援サービスの拡充により、早い復職支援を実現している。ニフティは、「育児・介護のための在宅勤務制度（曜日限定）」により、女性の就業継続につながったとしている。

一方で、制度の利用対象を子育てや介護等に限定せずに全社員へと対象を拡大した企業もある。その中には、女性限定で取り組んできたものの、効果が薄いことから、全社員対象の短時間・短日数勤務制度に変えたケースがある（東日本旅客鉄道、東京急行電鉄）。長時間労働削減については、一律のノー残業デーや年休取得の義務化といった取り組みに留まらず、朝型勤務へのシフト（伊藤忠商事、デンソー）の中で、各職場で職務にあった工夫や業務改革を推進した例もでてくる。また、これまで女性の職域ではなかった建設や運輸の現場、さらに製造ライン等への女性の配属に伴う労働環境の整備の事例がみられる（大成建設、竹中工務店、ジャトコ、日立物流等）。

3) インクルージョン施策

人材の多様化や制度・環境整備の取り組みを成果につなげるためには、人材の多様な価値観や考えを尊重する職場風土を作ることが必要となる。ダイバーシティ経営企業 100 選では、多様な人材の活躍を企業経営の価値創造につなげるために、社内の情報共有や意思決定のプロセスの透明化⁴¹、「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土

⁴⁰ 個々の社員の事情に応じた環境整備と、その勤務を支援する体制が取られているかである。例えば、特別に配慮が必要な社員や、通常の勤務に制約のある社員の対応として、物理的な環境や制度の整備等が挙げられている。制度の運用時の配慮や工夫も含まれる（ダイバーシティ経営企業 100 選 2016）。

⁴¹ 社員がそれぞれの意見を表明できる場を設け、相互に情報を共有しあう仕組みを作り、それらの多様な意見が尊重されている運用が必要としている（ダイバーシティ経営企業 100 選 2016）。

づくり⁴²や多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有⁴³が求められるとしている。これらの取り組みはインクルージョン施策と位置付けられる。

インクルージョン施策の取り組み例は、45件と、経営戦略としての位置づけ(125件)や働き方改革(79件)と比較すると少ない。この中で多くみられた例としては、女性社員のネットワーク活動がある(キリンホールディングス, NTT データ, 野村證券等)。性別・年齢・職種・国籍などの多様な社員からなるプロジェクトの形成(アサヒビール)や、女性社員のネットワーク活動の男性が5割を占める活動への転換(LIXIL)のように、女性に限定されない事例も出ている。

前述のように、表彰企業の約9割は、ダイバーシティ・マネジメントの位置づけを明確に宣言しており、それを受けて経営トップ自らが、社員に直接対話をする場やイントラネットを活用し、社内に発信を続ける事例もみられる(カルビー, LIXIL 等)。表彰企業アンケート⁴⁴によると、「ダイバーシティ経営の発信ツール」は、経営者自身によるメッセージが82.3%にのぼっており、かつ、効果的だった取り組みでは、「トップの強いコミットメント」が最も多く60%にのぼっている。

4) 管理職のマネジメント

多様な人材が能力を発揮するには、仕事のアサインや育成を担う管理職の職場マネジメントが鍵となる。代表的な取り組みとして、管理職のマネジメント変革の事例は48件であった。具体的には、管理職を対象とした研修を通じた意識改革が挙げられる(三菱東京UFJ銀行等)。特に女性の部下を持つ上司を対象に、女性社員の育成方法や、女性に対する無意識の先入観への気づき等をテーマにした取り組みが多く見られる(損害保険ジャパン, 大阪ガス, 大成建設, ダイキン工業, NTT ドコモ等)。一方で、表彰企業アンケート⁴⁵調査結果によれば、管理職の意識改革・スキル改革に取り組んでいる企業は81%にのぼるものの、その取り組みが効果的であったとした企業は15.2%と少なく、効果が得られなかったとした企業も12.7%を占める。こうした結果、ダイバーシティ・マネジメントの推進を阻む要因として、中間管理職の意識の問題を指摘する企業が58.2%⁴⁶と多く、管理職のマネジメントに課題を抱える企業が多い。

⁴² 多様な人材が有する「違い」を経営の強みにつなげていくために、社員が幅広く交流し互いに刺激を与えあうことを促進する取り組みである。例えば、組織横断で行うミーティングや委員会等があげられ、考えや価値観をいえる風土形成やイノベーションにつながるとしている(ダイバーシティ経営企業100選 2016)。

⁴³ ダイバーシティ推進に関する取り組みや成果、多様な人材の活躍状況を社内外に発信・共有することで成果につながるとしている(ダイバーシティ経営企業100選 2016)。

⁴⁴ 経済産業省(2017)『平成28年度 新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』pp.91

⁴⁵ 経済産業省(2017)『平成28年度 新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』pp.91

⁴⁶ 経済産業省(2017)『平成28年度 新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』pp.92

(b) 人事管理システム

多様な人材を活用するためには、従来の同質な人材を前提とした人事管理システムの改革が求められる。雇用管理と報酬管理のそれぞれの領域で、取り組みの特徴を見ていこう。なお、取り組みの分析では、特に女性を対象としたポジティブ・アクションは、採用、昇進・昇格、能力開発の要素に分類した。取り組み数を見ると雇用管理の領域の取り組み数は 245 件で、報酬管理の領域の取り組み数の 108 件よりも多い。

1) 雇用管理

雇用管理の領域では、能力開発・キャリア形成支援の取り組みが数多く見られた(表 5-2)。女性管理職候補者の育成研修が、多くの企業で行われている。管理職登用への意欲や管理職としての潜在能力がある女性を対象に、管理職としての能力を身につけた上で、登用をしている例等である(トッパンフォームズ、富士通等)。一方で、研修対象を特定属性に限定せず、性別・年齢を混在させ、意図的に多様化させる事例もあった(LIXIL)。女性社員の管理職登用後の支援や次世代幹部候補育成としてメンター制度も挙げられる(アステラス製薬、大日本印刷)。グローバル化が背景にある企業では、海外のグループ企業の人材と日本の人材の合同の管理職研修(日立物流)や英語能力アップ(楽天、サトーホールディングス)の取り組みが行われている。

採用では、女性の積極的採用が挙げられる。女性の採用に数値目標を設定している例(LIXIL)や、退職した女性社員の再雇用制度(リコー、トッパンフォームズ)などがある。中途採用者への取り組みはみられず、新卒採用中心の傾向が伺われる。障がい者雇用に関しては、障がい者枠を設けずに一般と同様のプロセスでの採用をしている例がみられた(川村義肢)。

配置・異動に関しては、女性社員がこれまで担っていなかった職域への拡大や雇用区分の設計変更が多く挙げられる。職域拡大では、事務職が中心だった女性社員を営業へ転換(りそな銀行)、付加価値創出の仕事へ配置(第一生命)、ジョブ・ローテーションで点検や商品企画へ配置(大和ハウス工業)といった事例が挙げられる。雇用区分では、契約社員から正社員への転換制度(三越伊勢丹)などがある。前述の川村義肢は、採用を障がい者と一般を区別していないが、それは、配属も同様で、業務プロセスの標準化・見える化で職域拡大を実現している。障がい者の職務を別区分としない取り組みといえる。

従業員が職務を選択する社内公募の事例が複数挙げられる。若手社員向け海外派遣へのチャレンジ制度による女性社員の海外勤務の増加(リコー)や、新規開店スタッフ公募によって補助的な庶務の業務に携わっていた聴覚障がいを持つ社員が新規マーケットの拡大業務へ異動(KDDI)、アフターサービス部門やロボット事業などこれまで男性のイメージが強かった部門や新規事業における公募による配置(大和ハウス工業)のように、これまでとは異なる領域で活躍する事例が出てきている。これは、企業が人事権を持ち、担当職務や勤務地の決定を行う仕組みから、従業員自身が仕事や配属先を選択することへの変革で、女性

や若手,障がい者といった人材の配置を可能にしてきたことが伺われる。

2) 報酬管理

多様な人材を,属性にとらわれずに活用し成果を出すためには,職務と実績にもとづく公正な評価がされ,しかるべき職務で能力発揮をするための昇格・昇進,実績にもとづく賃金といった報酬管理の領域が重要となる。しかし,ダイバーシティ&インクルージョン施策及び雇用管理の領域の取り組みに比較して,報酬管理の取り組み事例は少ない。

評価制度に関しては,2つの特徴が見られる。1つ目は管理職や一般職の評価項目に「多様性尊重」を追加する(日立ソリューションズ,アサヒビール,日本たばこ)ケースである。2つ目は成果による評価制度改革である。短時間勤務者が評価で不利にならないような時間単位の成果評価(大日本印刷,大塚製薬,ニフティ),360度多面評価(日立物流)の導入や,成果に基づく格付け制度(LIXIL,ダイナックス,伊藤忠商事,ニフティ)が挙げられる。表彰企業アンケート調査⁴⁷によれば,人事評価制度の改革に取り組んだ企業は50%近いが,効果的だった取り組みとして選択した企業は2.5%ときわめて低い。人事評価制度の改革が成果を上げるまでには時間を要するとも考えられる。

昇進・昇格に関しては,女性を対象とした管理職昇格へのポジティブ・アクションが多く見られた。管理職登用について数値目標設定や,前述の能力開発・キャリア形成支援の取り組みで挙げたように意識改革や能力向上のための研修や昇格した社員へのメンタープログラムが行われている。

昇格制度そのものの改革例としては,2つのケースが見られた。1つ目は,出産・育児によるキャリアアップ上の不利益を生じさせないよう,育児休業期間を昇進試験受験資格条件の滞留年数に算入(東京急行電鉄)や,休業・短時間勤務者の評価・昇格に際して,休業前と復職後の評価及び成果を対象に昇格査定を行うことにより,マイナスの影響をなくす制度(リコー)といった,育児休業などによる勤務をしていない,いわゆるブランク期間の影響を排除する制度導入がある。2つ目は,年功的な制度から,貢献度や行動で評価する制度への変更である(LIXIL,塩野義製薬)。後者の2社は,制度変更と共に,リーダー育成・登用に向けてのサクセッションプランの仕組みを導入し,多様な人材が登用されるような運用をしている。昇格・中途採用の社員の能力発揮を意図した昇進資格の短縮・飛び級制度を導入した例も見られる(東日本旅客鉄道)。

賃金制度に関しては,「成果主義導入だけでは,慣行は変わらず,長時間労働が蔓延した中で,朝型勤務による変革を評価・賃金に適用(伊藤忠商事)」「性別や年齢,国籍に関係なく職務と等級,成果による給与体系(日本たばこ,ダイナックス)」「同一職務=同一賃金への制度改革(明治安田相互生命),といった例があるが,取り組みを行う企業は少ない。

⁴⁷ 経済産業省(2017)『平成28年度 新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』pp.91

5.4.3 成果の特徴

成果を、イノベーション、社員・職場への効果、社外への効果の3点で見ている。ダイバーシティ・マネジメントによる経営効果の事例数(1社で複数)は、イノベーション、社員・職場への効果、社外への効果の順となっている(表5-2)。表彰企業の選定基準が、多様な人材の能力発揮によってイノベーション創出を重視していることも背景にある。

イノベーションのカテゴリーでは、ダイバーシティ経営企業100選の枠組みでは、「対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするプロダクト・イノベーション」と、「製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするプロセス・イノベーション」の2つに峻別されており、プロダクト・イノベーションの事例が多い。

具体的には、「女性社員のきめ細やかなフォローによる信頼」(日立製作所)、「女性社員ならではの丁寧な気配りとフォローによる顧客との意思疎通が順調に」(リコー)、「女性社員の細やかな気配りによるコンサルティング業務」(第一生命)、「丁寧で親しみやすい女性の会社見学担当」(川村義肢)のような女性の特性に言及した事例が見られる。「日本では女性の視点を活かすのはB to Cで、インフラには向かない」(日立製作所)、「化粧品業界なので、女性活躍はあたりまえの風土」(ポーラ化粧品)といった性別と業界の特徴に触れた言及もみられる。女性の感性や特徴を活かした商品・サービスの例も挙げられている(「女性消費者の視点での商品開発」(日産自動車)、「駅の保育サービス」(東日本旅客鉄道))。なお、イノベーションの根拠を「女性の感性」などに求める見方は、女性を一様に捉えており、ダイバーシティ・マネジメントの考え方とは異なるが、表彰企業でもそうした見方が根強いことが確認できる。

一方で、これまで女性が従事してこなかった職域に機会を広げることによって、新たな成果が出てきた企業もある。具体的には、「海外との顧客と信頼やマーケット創出」(日立製作所)、「建設現場での業務」(竹中工務店、大成建設)、「事務職から営業などの顧客接点へ」(りそな銀行、第一生命保険)等がある。これらの事例は、これまで、男性が担ってきた職務は女性には向かないとの固定概念を払拭し、適材適所に配置することで成果を産み出した可能性を示唆している。また、配置するだけではなく、どうマネジメントしたかが、重要と考えられる。成功要因を具体的に把握していくことが、取り組みの横展開につながる。

上記のイノベーション創出により、顧客満足度の向上といった外的評価の向上につながっている企業も多く、社外への効果がみられる(全日本空輸、野村不動産、住友生命保険相互)。また、人材の視点でみると、従業員満足度調査から抽出した課題への取り組みによる満足度の向上や(野村不動産)、職場環境の改善によって女性や外国人の定着率が向上した例や労働時間の削減が図れた企業が多く見られる。

5.4.4 人材の多様度

表彰企業の各企業の女性管理職比率の分布をみると、女性管理職比率5%未満の企業が46%と約半数を占める。これは、厚生労働省(2016)調査⁴⁸による大企業の課長以上の管理職比率と近い状況である。次に多いのは女性管理職比率が5%から10%の企業が29%、10%以上の企業は25%である。女性社員の割合が50%未満の企業のほとんどは女性管理職比率が10%未満にとどまるが、50%以上の企業では最小3%から最大46%までばらついている。

個々の企業の変化を見ると、取り組みによって女性管理職比率は向上している。女性社員の採用強化や仕事と家庭の両立支援制度の充実により、女性社員が増加した企業も多い。ダイバーシティ・マネジメントは、人材の多様化そのもの、例えば女性社員の数や女性管理職の増加が目的ではない。女性管理職の比率を目標とすることへは賛否両論の議論がされている。一方で、表彰企業でも、属性の多様化が進んでいないことは、多様な人材が成果を生み出す前段で、課題があることが伺われる。

5.5 考察

本章では、日本でダイバーシティ・マネジメントを定着させるためには、人事管理システムがダイバーシティ・マネジメントに適合し、その人事管理システムが機能し、経営成果を出すためには、多様な人材・価値観を受容できる職場風土が必要であるとの問題意識に立ち、企業事例の再分析を行った。ダイバーシティが進んでいると表彰された企業の事例分析から明らかになったことを、分析の枠組みに基づいて構成要素毎にまとめていこう。

(1) 人事施策・制度

(a) ダイバーシティ&インクルージョン施策

第1に、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを、経営戦略・経営理念の一環として位置づけ、経営トップを核とした体制を整え、推進の取り組みは効果がでている。一方で、管理職の意識改革・スキル改革に注力しているが、現状ではその効果は少ない。ダイバーシティ・マネジメントの推進を阻む要因として、中間管理職の意識の問題が高く、中間管理職のマネジメントに課題を抱えている。人事施策がライン・マネジメントを介して目的を達成し、成果を出す(Shen 2009)といった指摘や、前述のワーク・ライフ・バランス管理職(佐藤編著 2014)の部下への影響の大きさからも、職場で従業員を直接マネジメントする管理職による職場風土の改革がより重要となる。

⁴⁸ 厚生労働省(2016)によると、課長以上の管理職に占める女性比率は、1000人から4999人規模の企業で4.2%、5000人以上の企業で5.4%である。

第 2 に、働き方改革の取り組みについては、労働時間や働く場所の柔軟化は、両立支援を目的とした子育てや介護といった特定の社員に限定した取り組みで成果を出している企業がある一方、全社員へ取り組みの対象を拡大する傾向が見られる。今後、柔軟な働き方を必要とする社員が増加していくことを想定すると、全従業員への展開が今後の課題となるであろう。佐藤(2016)が提示したダイバーシティ・マネジメントに適合的な人事管理システムの特徴の 1 つである「多様で柔軟な働き方を全社員に提供し、社員が選択する」への移行が今後必要となる。

第 3 に、職場の風土改革を促進するインクルージョン施策に取り組んでいる企業は、限られた。松丘(2014)は、女性管理職の登用が進まない阻害要因についての大企業 20 社の事例分析⁴⁹から、ポジティブ・アクションや女性管理職候補者研修といった多様化度を高める施策は行われていたものの、職場風土やマネジメントスタイルの変革に取り組んでいた企業は少ないと説明している。この点は、表彰企業でも同様であり、制度や環境整備にとどまらない風土改革が、重要になってきているといえる。

(b)人事管理システム(雇用管理・報酬管理)

人事管理システムでは、特に女性を対象とし、積極的な採用や能力開発やキャリア形成支援の取り組みが多く行われている。職域拡大・雇用区分の設計変更や、社内公募などで従業員が職務や勤務地を選択する制度により、配置・異動を柔軟にできるような取り組みが行われ、それによる成果も見られる。これは、企業が配置・異動の人事権を持ち、職務や勤務地を決定する会社主導型キャリア管理から、従業員自身の選択や同意を必要とする自己選択型キャリア管理(佐藤 2016)への移行がダイバーシティ・マネジメントに適合する雇用管理の 1 つの在り方であることを示唆している。

他方、評価・昇格・賃金に関する制度・運用の改革に取り組んだ事例は限られた。評価制度では、多様性尊重の項目や、労働時間ではなく成果重視の要素を盛り込む例が見られる。半数の企業が評価制度の改革に取り組んでいるものの効果的だった取り組みとした企業は 2.5%と低く、制度改革はしたものの、改革内容や運用などに課題があることが伺われる。昇格は、子育てなどの休業期間の不利解消と、年功制度から職務・貢献度重視への制度変更の例がみられる。賃金も、同一職務・同一賃金や、労働時間ではない成果重視の賃金制度への変更があったが、いずれも例は限られた。女性や外国人、中途採用者、若手といった多様な人材が登用されるためには、性別・国籍や勤続年数などに関わらない職務と貢献度による人事処遇制度と年功・年次管理からの脱却が望まれるが、この点はこれからの課

⁴⁹ 松丘(2014)は、日本の企業 20 社(10,000 人以上 13 社,1,000~10,000 人未満 6 社,1,000 人未満 1 社,企業名は非公表)を対象にインタビュー調査を行った。女性管理職が増えない阻害要因の分析において、排他的な価値観や管理型マネジメント、不公平な職務付与といったインクルージョンの課題が多く認識されているとした。

題といえる。

(2) 成果

ダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる成果では、女性の感性や特徴を活かした商品・サービスといったプロダクト・イノベーションの例が多く見られた。なお、イノベーションの根拠を「女性の感性」などに求める見方は、本来、多様な人材活用の一つであった女性を画一的に捉えている傾向が見られる。この点の解消が今後の課題である。女性や外国人といった多様な人材を集めたことが、成果への貢献に結びつくわけではない。性別等のデモグラフィー型の多様性は、組織パフォーマンスにマイナスの効果をもたらすとした実証研究もある (Joshi and Roh 2009, Horowitz 2007)。女性を活用したから成果が出たという捉え方ではなく、どのように多様な視点や新しい考え方を取り入れたかの視点で成果を分析することが必要となろう。一方で女性や若手、障がいを持つ社員が従事してこなかった職域に、社内公募などで配置され、新たな成果が出てきた企業もあった。両方とも、個人の多様性を活かした適材適所の配置とマネジメントの視点で捉えることが必要となる。分析した表彰企業でも、女性対象の取り組みが多かったが、グローバル化対応やイノベーションが求められる中、外国人や従来のいわゆる同質人材以外の経験やスキルを保有する中途入社社員といった多様な人材活用への取り組み拡大は、これからの課題といえる⁵⁰。

以上を踏まえると、ダイバーシティ・マネジメントを導入・定着し、経営に貢献するためには、企業の経営者や人事等の推進担当者にとって以下の点が重要となろう。

第 1 に人事管理システムをダイバーシティ・マネジメントに適合するためには、雇用管理の変革のみならず、従業員の経営や職務への貢献度を評価・昇格・賃金といった報酬管理に結びつけることが求められる。また、性別に代表されるデモグラフィーだけに着目した取り組みにとどまらず、働き方改革の対象は全社員とすることが必要となる。

第 2 に人事管理システムを改革するだけでなく、その制度を運用する際に、従来の風土や慣行の解消策を行うことが必要である。特に直接、従業員の人事管理を行う管理職が鍵となる。

第 3 に、経営成果の考え方を画一的な属性によるものに限定しないことである。多様性は個人毎に異なり、どう適材適所に配置するかが重要となる。

最後に、本章の分析では対応できていない残された課題をまとめておきたい。本研究は、人事施策・制度、マネジメントと職場風土、成果に着目しているが、本章では人事施策・制度

⁵⁰ この点に関連し、経済産業省も、人材の多様化、特に女性の就業継続や数を増やすことに注力した状況の「ダイバーシティ 1.0」から、経営上の効果をもたらすダイバーシティ経営「ダイバーシティ 2.0」への実現を提言している。詳しくは経済産業省(2017)「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書」を参照されたい。

と成果の分析をするにとどまり、マネジメントと職場風土の分析はできていない。これが残された第1の課題である。

もう一つの課題は、分析対象とした企業に関する点である。本章では、日本においてダイバーシティ・マネジメントが進んでいると思われる企業の実態を明らかにするためにダイバーシティ経営企業100選の表彰企業を対象とした。そのため、分析データは、表彰の運営主体があげる選択基準に関わるデータに限定される。それ以外のデータについては、他の情報源から入手する必要がある。しかし、この場合でも、項目や公表時期の共通化が課題となる。また、今回は、ダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる企業の実態を明らかにしたが、それ以外の一般企業を含めた企業の分析が必要であり、それによって、日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの現状と課題が一層明確になろう。

表 5-2 ダイバーシティ経営企業100選の分析結果 (日本企業)

分析の枠組み		ダイバーシティ経営企業100選の枠組み		企業数	事例数	各カテゴリの事例数合計	
ダイバーシティ&インクルージョン施策	経営での位置づけ	(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために	① 自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化	68	68	125	
			② 経営トップを核にした体制・計画づくり	57	57		
	働き方改革	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (B) 勤務環境・体制の整備	① 勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減	22	22	79	
			② 多様な人材が働きやすい環境・体制構築	37	57		
	インクルージョン施策	(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために	① 情報共有・意思決定プロセスの透明化	3	4	45	
			② 「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり	21	22		
	④ 多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有	15	19				
管理職のマネジメント	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (C) 社員の意識改革・能力開発	② マネジメント層の意識改革・スキル開発	35	48	48		
人事管理システム	雇用管理	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (A) 人事制度・人材登用	② 多様な人材の積極的な登用・採用	30	34	245	
			(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (A) 人事制度・人材登用	③ 個々の強み・多様性を引き出し活かす配置・転換	41		61
				③ 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために	34		47
	能力開発	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (C) 社員の意識改革・能力開発	① キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充	64	103		
	報酬管理	評価	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (A) 人事制度・人材登用	① 職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度	34	46	108
				(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (A) 人事制度・人材登用	② 多様な人材の積極的な登用・採用	34	
昇進・昇格(格付け制度含む)					13	17	
成果	イノベーション	ダイバーシティ経営の成果	① プロダクトイノベーション	50	75	125	
			② プロセスイノベーション	35	50		
	社員・職場への効果		④ 職場内の効果	40	49	49	
	社外への効果		③ 外的評価の向上	28	38	38	

第6章 多様な人材は職場で活躍しているか～大企業正社員アンケート調査

6.1 アンケート調査の目的

第4章と第5章では、先進的な大企業に対する事例研究に基づいて、ダイバーシティ・マネジメントの現状について分析した。そこで、明らかにされた主要な点は以下である。

ダイバーシティ・マネジメントを経営戦略の一環として位置づけ、経営トップのリーダーシップのもと、専任の体制を整え、取り組んでいる。一方で、ダイバーシティ・マネジメントの推進の阻害要因は、中間管理職であり、管理職の意識改革の取り組みに注力しているものの、効果は小さい。職場の風土改革を促進する施策に取り組んでいる企業は限られている。働き方改革の取り組みについては、柔軟な働き方に関わる制度は、提供を育児や介護といった特定の社員を対象を限定した制度から、全社員を対象とする制度へと変化する動きが見られた。

人事管理システムについては、女性を対象とした積極的採用、能力開発支援、職域拡大や社内公募といった柔軟な配置・異動などの雇用管理の領域で変革が見られる。他方、多様な人材に対応するための評価、昇格、賃金の報酬管理の領域では、制度・運用の改革は限られる。また、評価制度の改革の効果は低い。

以上のような企業の取り組みは、職場での人材の活躍にどのような影響があるのだろうか。また、職場の風土や管理職の影響はどうなっているのだろうか。そこで、本章では、個人アンケート調査⁵¹の結果を分析し、多様な人材が活躍している職場は、①どのような人事管理システムやダイバーシティ&インクルージョンの取り組みをしているのか、②管理職のマネジメントスタイル及び職場の風土はどのようになっているのかを明らかにした上で、第3章で提示した枠組みに沿って、人事施策・制度、職場のマネジメント・職場風土と多様な人材の活躍との関係を検討する。

6.2 分析モデルと仮説

本研究の分析モデルは図6-1の通りである。人事施策・制度は、人事管理システムと、ダイバーシティ&インクルージョン施策(以下D&I施策)の2つの構成要素からなり、人事管理システムについては、多様な人材が活躍するには、年齢、勤続年数、性別等の属性を基準とする年功型の報酬管理ではないことが求められると考えられる。そこで、この年功型でない報

⁵¹ 日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(C)課題番号16K03891(研究代表者:佐藤博樹,研究分担者:武石恵美子)の「ダイバーシティ経営に適合的な企業の人事システムに関する研究」の一環として、2017年9月15日から19日にモニター会社に登録している大企業の正社員約3000名を対象として実施したWEBによるアンケート調査(アンケート名:職場とキャリアに関するアンケート)である。筆者は、研究協力者として参加した。なお、ここでの大企業は従業員500人以上の企業である。

酬管理を非年功型処遇管理と呼ぶことにする。また、人材が多様化すると、従業員の職務内容や配置・異動への希望、仕事をする上での個々人の事情が多様化するので、雇用管理においては、従業員が、仕事や働く場所などを選択できることが重要になると考えられ、この雇用管理を「自己選択型キャリア管理」とした。また、人材の多様化を進め、それに適合する人事管理システムを整備したことが、職場で機能し、成果として結実するには、多様な人材が活躍できる環境整備と職場風土の形成が必要であると考えられるので、その促進施策をD&I 施策とした。

職場のマネジメントと職場風土については、第1に管理職がどのようなマネジメントを行うか、第2に職場で多様性が尊重されている風土が形成されているかが成果に影響を及ぼすと考えられる。まず後者については、McKay et al. (2007)らが、性別や国籍といった属性に関わらず、従業員が公平に扱われ、職場の一員として受け入れられていると感じる風土を多様性風土と呼んでいるので、ここでは「多様性尊重風土」とした。

さらに、職場の風土は組織をマネジメントする管理職の影響が強い。そこで、部下の属性や勤務形態にとらわれない評価や昇進・昇格決定を行い、部下の意見やワーク・ライフ・バランスを尊重している管理職を「ダイバーシティ管理職」⁵²と名づけた。

以上のことを踏まえて、以下の仮説を設定した。

(1) 人事施策・制度と多様な人材活躍度

仮説 H1a-1: 「非年功型処遇管理」は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

(「年功型処遇管理」は「多様な人材活躍度」を抑制する)

仮説 H1a-2: 「自己選択型キャリア管理」は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H1b: 「D&I 施策」の実施は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

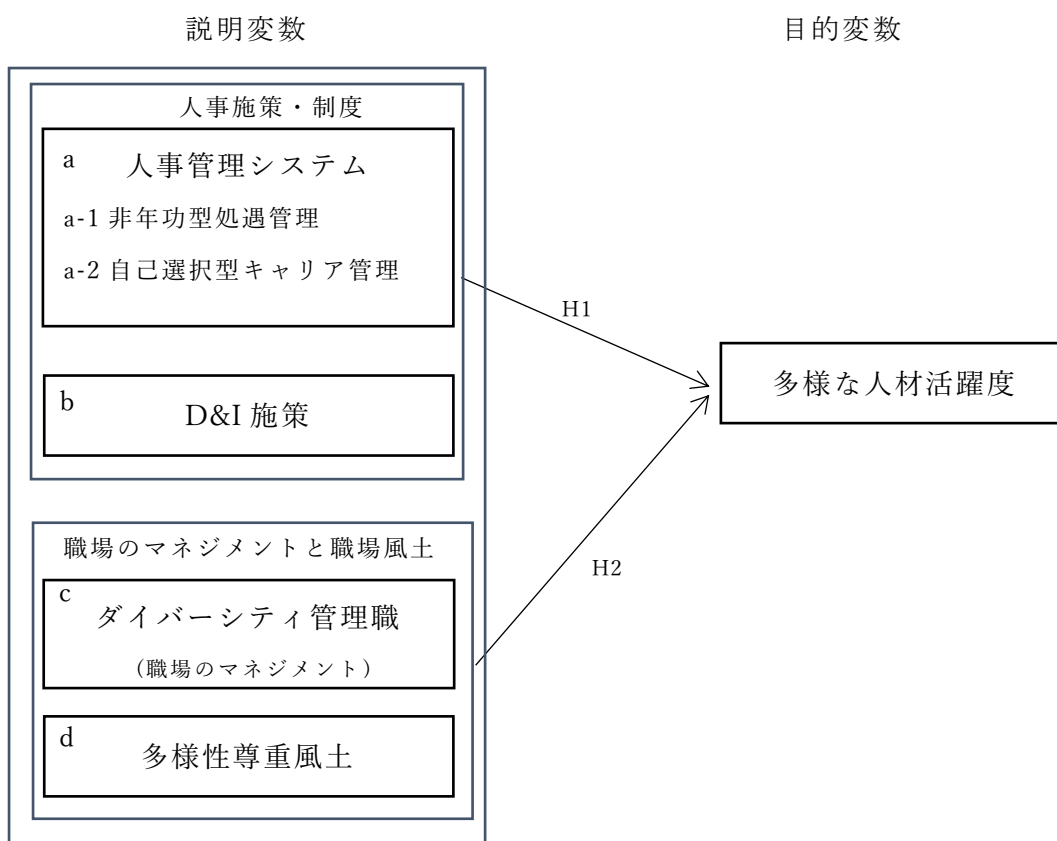
(2) 職場のマネジメント・職場風土と多様な人材活躍度

仮説 H2c: 「ダイバーシティ管理職」は、職場での「多様な人材活躍度」を促進する。

仮説 H2d: 職場が「多様性を尊重する風土」だと、「多様な人材活躍度」が向上する。

⁵² 佐藤 (2014) が定義したワーク・ライフ・バランス管理職を参考に発展系として名付けた。ワーク・ライフ・バランス管理職は第2章を参照されたい。

図 6-1 本研究での分析モデル



6.3 調査対象と分析の方法

6.3.1 調査方法と回答者の属性

調査は、2017年9月に登録モニターを利用したインターネット調査でプレ調査と本調査の2段階で実施した。プレ調査によって、①全国の従業員規模500人以上の民間企業に勤務する正規従業員、②非管理職(部下に対する人事考課を行う立場ではない、役職に就かない一般社員)、③最終学歴が大卒以上、④日本在住の25歳～39歳の男女の4条件を満たす対象者を抽出し、その後該当者に本調査を実施した。

アンケート調査票の構成は下記の通りであり、人事施策・制度に関しては、第4章、第5章の事例分析の結果を参考にして設問⁵³を設計した。

⁵³ 設問内容は、添付資料 大企業正社員アンケート調査票を参照されたい。

調査項目

- ① 個人属性：性別，年齢，配偶関係，配偶者の就業の状況，子どもの数，末子年齢，新卒・中途入社，勤続年数，所属部門，所定労働時間，本人の労働時間，有休休暇消化取得状況
- ② 企業属性(勤務先)：業種，労働組合の有無，資本国籍(日本企業・外資系企業)，企業規模(従業員数)
- ③ 人事管理システムの実態：採用方針(女性，外国籍，中途採用等)，配置・異動(キャリアの自己申告，社内公募，自己選択権)，柔軟な働き方の制度(フレックスタイム制度，テレワーク制度等)，能力開発(研修機会・受講における個人の意思，中長期キャリア計画・社員の意識)，評価(明確な基準の有無，上司と部下の定期的な面談，業績・成果重視，取り組み姿勢重視)，昇進・昇格(明確の基準の有無，年功重視，性別・国籍等の属性の影響)，賃金制度(年功重視，職務・業績重視)
- ④ 勤務先の取り組み：働き方改革，女性活躍推進，ダイバーシティ推進
- ⑤ 管理職のマネジメント：上司の多様性尊重具合，部下の評価視点，昇進・昇格の推薦時の視点，上司の働き方，部下のワーク・ライフ・バランスへの理解度
- ⑥ 職場の風土：多様な価値観・意見・仕事以外の生活の尊重，個人的な事情配慮
- ⑦ 職場の成果：属性・働き方によらない多様な人材の能力発揮
- ⑧ 同期意識，年次意識の有無，経営理念の理解度
- ⑨ 仕事に対する取り組み：意欲，達成感，満足度など
- ⑩ キャリア意識：価値観，キャリアプラン，自律的な考え・行動など

人事管理システムやダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの実施状況は、5段階のリッカート尺度(5.当てはまる, 4.どちらかという当てはまる, 3.どちらともいえない, 2.どちらかという当てはまらない, 1.当てはまらない)を使用した。

3093名から回答が得られたが、その中から、2016年度に200日以上年次有給休暇や特別休暇を取得した者、及び直属の上司(人事評価をする上司で課長相当の方)がいないと回答した者を除いた3043名を分析対象とした。回答者の属性は、男性が1753名(57.6%)、女性が1290名(42.4%)であり、平均年齢は33.5歳である。配偶者が有る人は54.3%であり、配偶者がある人の内、その配偶者の就業状況は正規の職員・社員で働いているが68.6%、パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いているが11.2%、自営業・家族従業員・内職・在宅従業員などで働いているが1.6%、収入を伴う仕事はしていないが18.5%である。子供がいる人は38.7%、いない人が61.3%である。現在の勤務先に、新卒として入社した者が67.8%

中途入社が 32.2%である。所属している部門⁵⁴は、販売部門が 39.1%、管理部門が 26.7%、技術部門が 24.9%、生産部門が 9.4%の順である。

現在所属する企業の従業員規模は、500～999 名が 23.0%、1000～2999 名が 23.7%、3000 名以上が 53.3%、また、業種は、製造業に勤務する者が 34.4%、非製造業に勤務する者が 65.6%であった。資本国籍は日系企業が 94.8%、外資系企業が 5.2%、また、労働組合の有無に関しては、有りが 70.1%、無が 21.7%であった。（表 6-1）

6.3.2 人事施策・制度の実施状況

まず、人事施策・制度の取り組みの実態を実施比率（「当てはまる」＋「どちらかという」と当てはまる）を用いて概観しておきたい（表6-2）。

配置・異動について、自己申告制度の実施比率は56.6%、社内公募は37.0%であるが、職場への配置・異動の本人同意や本人希望の優先は30%以下にとどまる。昇進・昇格に関しては、昇進の基準の公開は33.0%、入社年次が下の人が上の年次よりも先に課長への昇進・昇格することは、63.7%であるが、女性・外国籍社員・中途入社が、昇進・昇格で不利になることはないが、39.3%にとどまる。賃金制度の仕組みは、業績・成果重視が45.4%である。

働き方改革に関しては、長時間労働是正や有休取得促進の実施比率は50%を超えるが、時間生産性を高めるための業務改革や職場風土改革は、45%程度にとどまる。ダイバーシティ推進の経営理念・経営戦略での位置づけ、トップの発信、専任体制は、実施比率は約30%である。

6.3.3 分析に用いた変数と項目

分析に用いた説明変数は、分析モデル（図 6-1）に示したように、人事施策・制度に関しては人事管理システム（非年功型処遇管理と自己選択型キャリア管理）と D&I 施策、職場のマネジメントと職場風土に関してはダイバーシティ管理職、多様性尊重風土であり、目的変数は多様な人材活躍度である。各変数は以下に示す複数設問の結果を用いた合成変数である。具体的には、設問の回答は、いずれも 5 段階（5. 当てはまる、4. どちらかという当てはまる、3. どちらともいえない、2. どちらかという当てはまらない、1. 当てはまらない）かで、「5. 当てはまる」5 点から、「1. 当てはまらない」1 点を割り当て、それらの合計点数とした。

⁵⁴ 回答者が所属している部門は、営業・販売・サービスを販売部門、人事・総務・経理・広報・企画・調査を管理部門、研究・開発・設計・情報処理を技術部門、生産・建設・運輸・物流を生産部門とした。

(1) 説明変数

1) 人事施策・制度

a-1) 非年功型処遇管理

非年功型処遇管理の変数は、4つの設問から作成した。その信頼性(クロンバッハの α) は、0.71である。

1. 昇進・昇格の基準が明確になっている、2. 入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある、3. 女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない、4. 賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している

a-2) 自己選択型キャリア管理

自己選択型キャリア管理の変数は、4つの設問から作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.708である。

1. 今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる。2. 社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している。3. 職場への配置や異動は本人の同意による。4. 職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している。

b) D&I 施策

D&I 施策は、働き方改革とダイバーシティ推進の経営戦略における位置づけの2つの領域で以下の8つの設問から変数を作成した。この2つの領域は、「ダイバーシティ経営企業100選」の表彰企業を分析した第5章を参考に設定した。その信頼性(クロンバッハの α) は、0.894である。

・働き方改革に関する取り組み

1. 長時間労働の是正に取り組んでいる、2. 有給休暇取得促進に取り組んでいる、3. 時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる、4. 長時間労働が評価されないよう組織風土改革に取り組んでいる

・経営戦略としての取り組み

1. ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている(例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等)、2. ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している、3. ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している、4. ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる

2) 職場のマネジメントと職場風土

職場のマネジメントと職場風土については, c) ダイバーシティ管理職に関する項目と d) 多様性尊重風土に関する項目を作成した.

c) ダイバーシティ管理職

管理職の職場でのマネジメントに関しては, 坂爪(2007)による調査や, 佐藤(2014a)の「ワーク・ライフ・バランス管理職に関する条件調査」で用いられた調査票を参考にして, 回答者の直属上司が部下に対してどのようなマネジメントを行っているかに関わる以下の6設問の合成変数とした. その信頼性(クロンバッハの α)は, 0.90である. なお, 上司の定義は「あなたの人事評価をする上司で, 課長相当の方(上司が2人以上いる場合は, メインで業務をされている方)」とした.

1. 役職や属性(性別, 国籍, 中途採用, 年齢, 勤続年数等), 勤務形態に関わらず, 部下の多様で異なる意見を尊重している, 2. 部下の属性(性別, 国籍, 中途採用, 年齢, 勤続年数等)にとらわれない公正な人事評価を行っている, 3. 部下の残業時間の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず, その能力に見合った仕事を割り振り公正な人事評価を行っている, 4. 昇進・昇格の要件を満たしていれば, 部下の属性(性別, 国籍, 中途採用, 年齢, 勤続年数等)や, 労働時間や勤務体系(フルタイム, 短時間勤務等)に関わらず, 昇進・昇格できるようにしている, 5. 仕事だけでなく自分の生活(家庭役割など)を大切にしている, 6. 部下の仕事と生活のバランスを大切にしている

d) 多様性尊重風土

職場の多様性尊重風土は, 宍戸(2016), Hobman, Bordia and Gallois(2004), McKay et al.(2007)で用いられた尺度を参考にして, 多様な価値観や意見, ライフスタイルや個人的な事情をお互いに尊重しているかに関わる以下の4設問の合成変数とした. その信頼性(クロンバッハの α)は, 0.82である.

1. 多様な価値観や意見が尊重されている, 2. お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある, 3. 会議等の場で, 役職(上位役職者等)や属性に関わらず, 異なる多様な意見が言いやすい, 4. 職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい

(2) 目的変数

目的変数は職場で多様な人材がどの程度活躍しているかを示す変数であるので, 性別・国籍・年齢といった属性や子育てや介護中といった家庭生活の事情に関わらず, 人材が能力を発揮しているかに関わる設問の合成変数とした. また, 日本の大企業では新卒採用の社

員が多いので、中途入社⁵⁵の社員も多様な人材の1つとして位置づけて合成変数を作成した。その信頼性(クロンバッハの α)は、0.813 である。

回答者が所属する職場で、1. 女性、2. 中途入社、3. 子育て中、4. 介護中、5. 外国籍、6. シニア(55歳以上)の社員が、それぞれ能力を発揮し、活躍しているかの6つの設問から作成した。なお、本調査は、一般社員が対象のため、回答者個人の職場に対する認知となる。

6.4 結果

以上の「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」「D&I 施策」「ダイバーシティ管理職」「多様性尊重風土」の5つの説明変数の合計点数を低・中・高⁵⁶の3つの群に分け、目的変数である「多様な人材活躍度」の平均値の分散分析⁵⁷を行った(表 6-3)。いずれの説明変数をもっても、点数が高くなると、多様な人材活躍度が高くなる傾向がみられ、多重比較の結果、各群に有意な差がみられた。

次に、人事施策・制度と、マネジメントと職場風土が「多様な人材活躍度」に影響を与える検証を行うため、「多様な人材活躍度」を目的変数とする重回帰分析を行った。重回帰分析に用いた変数の記述統計量を表 6-4 に、回帰分析の結果を表 6-5 に示す。本章では、企業の取り組みを説明変数としていることから、企業規模、資本国籍、業種、回答者が所属する部門、労働組合の有無といった企業属性を統制変数として投入した。

人事施策・制度の「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」「D&I 施策」と職場のマネジメントと職場風土の「ダイバーシティ管理職」「多様性尊重風土」は「多様な人材活躍度」を促進する(プラスの影響)ことが確認された($p < 0.001$)。仮説の H1a-1, H1a-2, H1b, H2c, H2d は支持された。調整済み R² 乗は 0.497 である。標準化係数(ベータ)は、1. 多様性尊重風土、2. 非年功型処遇管理、3. D&I 施策、4. 自己選択型キャリア管理、5. ダイバーシティ管理職の順番で高い。説明変数の影響の大きさをみると、D&I 施策、非年功型処遇管理、自己選択型キャリア管理といった人事施策・制度よりも、職場風土が与える影響が高いという結果であった。

企業の属性による違いを見ると、日系企業は外資系企業より、多様な人材活躍度が低かった($p < 0.05$)。外資系企業は、5.2%(157社)とサンプル数は少ないものの、ダイバーシティ・マネジメントが進んでいることが示された。従業員が所属する部門による違いは生産部門

⁵⁵ 「ダイバーシティ経営企業 100 選」(経済産業省)の取り組みの対象では、「キャリア・スキル・経験の多様な人材」を中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材と定義している。

⁵⁶ 説明変数の合計点数を、以下のように3つの群に分けた。非年功型処遇管理は低:4~9 中:10~14 高:15~20, 自己選択型キャリア管理は低:4~9 中:10~14 高:15~20, D&I 施策は低:8~18 中:19~29 高:30~40, ダイバーシティ管理職は低:6~13 中:14~22 高:23~30, 多様性尊重風土は低:4~9 中:10~14 高:15~20。

⁵⁷ Levene の等分散検定の有意確率が 0.05 未満となり、Games-Howell の多重比較の結果を利用した。

に比較して、管理部門と技術部門が高かった ($p < 0.05$)。また、労働組合がある企業は、労働組合がない企業に比較し、多様な人材活躍度が低い結果となった ($p < 0.01$)。企業規模に関しては、従業員数 3000 人以上の企業は、1000 人未満の企業と比較し、多様な人材の活躍度は低かった ($p < 0.05$)。また、非製造業と製造業の間には有意な差はなく、業種による影響の違いは見られなかった。

6.5 考察

本章では、ダイバーシティ・マネジメントを定着させるためには、人事制度改革が必要であり、さらに職場で多様な人材が職場で能力を発揮し、活躍するためには、職場風土と管理職のマネジメントを変えることが必要であるとの問題意識に立ち、「多様な人材活躍度」影響を与える要因として「D&I施策」「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」の取り組み、「多様性尊重風土」「ダイバーシティ管理職」の職場のマネジメントと職場風土との関係を分析した。

企業の取り組みが与える影響に関しては、働き方改革や経営陣によるダイバーシティ推進の啓蒙からなるD&I施策に加え、年功や属性にとらわれない非年功型処遇管理が、「多様な人材の活躍」を促進していた。これは、多くの企業が推進をしている主として女性を対象とした子育てと仕事の両立支援策や長時間労働削減を目的とした働き方改革は、従業員の就業継続や定着に効果はあるものの、職場で能力を発揮し活躍しているかの視点では、多様な人材への適切な処遇管理も必要であることを示唆している。経済産業省(2017)は、人材の多様化、特に女性の就業継続や数の増加に注力した「ダイバーシティ1.0」から、経営上の効果をもたらす「ダイバーシティ2.0⁵⁸」への転換を提言しているが、これを支持する結果ともいえる。

年功型処遇制度の特徴である年次管理は、育児休業や短時間勤務を利用することで昇格が同期と比較し遅れること等を通して、キャリア形成にマイナスの影響を与えることがある(佐藤・武石 2014, 武石 2014, 21世紀職業財団 2009, 2013)。また、年次管理は、新卒採用前提の一括管理の人事管理の方式なので、中途入社社員や外国籍社員といった一括管理の枠組み外の社員への対応が難しいといった課題を持っている。企業は、採用、能力開発、キャリア形成支援といった雇用管理の面ではダイバーシティ・マネジメント実現のための取り組みを行うようになっている。ここでの分析結果は、評価・昇格・賃金といった報酬管理

⁵⁸ 経済産業省は、ダイバーシティ 2.0 を「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取り組み」と定義した。ダイバーシティ 2.0 の実現には、年功序列的な人事管理システム、縦割りの組織行動・意思決定プロセス、画一的な働き方など、均質な人材を想定した仕組みや制度の変革が企業に求められるとし、多様化した働き方に際し、人事評価・処遇の公平性の課題をあげている。

の改革を進める必要があることを示している。

また、仕事やキャリアの希望の自己申告や、配置・異動への本人同意といった「自己選択型キャリア管理」が、多様な人材の活躍を促進していた。人材が多様化すれば、キャリアも多様化する。多様な働き方の次の段階として、職務や勤務地等の自己選択を通して、社員が多様なキャリアを選択できるかどうか、重要になってこよう。

職場のマネジメントと職場風土が与える影響としては、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」と、管理職が部下の多様性を尊重し、属性や勤務形態にとらわれない公正な評価や昇進・昇格を行うことが、「多様な人材の活躍」を促進していた。とくに、「多様性尊重風土」が人事施策・制度よりも高い影響を持つことから、企業は、職場の風土がどのような状態になっているかを把握することが求められる。

職場のマネジメントに関しては、管理職が非年功型処遇管理を正しく運用することが、多様な人材が活躍することに重要であることが示唆された。言い換えれば、人事制度がダイバーシティ・マネジメントに適合的なものであっても、管理職がその人事制度の趣旨に即して運用しないと機能しないことを意味する。つまり、ダイバーシティ・マネジメントの定着には、管理職による職場レベルでの変革が重要となるのである。

また、日本の企業は、外資系企業に比較し人材活躍度が低いという結果は、外資系企業は早い段階から本社の方針や取り組みをグローバルに展開していることや、そもそも多様な人材が前提の社員構成であり、職場風土であることが、多様な人材活躍度を促進していることが推察される。第7章の外資系企業の分析で検討する。

労働組合がある企業は、労働組合がない企業に比較し、人材活躍度が低いといった結果に関しては、従業員の代表である労働組合が、これまで大多数であった同質的な人材が前提とした考え方であるとする、従業員の多様性に合わせた個別管理の進展にどう対応していくかに関して、労働組合に、新しい課題があることを示していると考えられる。

表6-1 回答者の属性

	N	%
全体	3,043	100
性別		
男性	1,753	57.6
女性	1,290	42.4
合計	3,043	100.0
年齢層		
25-29歳	522	17.2
30-34歳	1,169	38.4
35-39歳	1,352	44.4
配偶者の有無		
いる（事実婚を含む）	1,652	54.3
いない	1,391	45.7
配偶者の就業状況 *		
正規の職員・社員で働いている	1,134	68.6
パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている	185	11.2
自営業・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている	27	1.6
収入を伴う仕事はしていない	306	18.5
子どもの有無, 人数 *		
子どもなし	1,864	61.3
子どもあり	1,179	38.7
1人	590	50.0
2人	487	41.3
3人	95	8.1
4人	7	0.6
新卒入社/中途入社		
新卒入社	2,063	67.8
中途入社	980	32.2
企業規模(従業員数)		
500～1,000 人未満	699	23.0
1,000～3,000 人未満	722	23.7
3,000 人以上	1,622	53.3
所属部門		
販売部門	1,190	39.1
管理部門	811	26.7
技術部門	757	24.9
生産部門	285	9.4
勤務先業種		
製造業	1,046	34.4
非製造業	1,997	65.6
資本国籍		
日本企業勤務者	2,886	94.8
外資系勤務者	157	5.2
勤務先での労働組合の有無・加入の有無		
労働組合があり、組合に加入している	1,948	64.0
労働組合があるが、組合に加入していない	186	6.1
労働組合はない	659	21.7
わからない	250	8.2

表6-2 人事施策・制度の実施状況

		人事施策・制度	肯定回答		どちらとも いえない		否定回答	
			N	%	N	%	N	%
配置・異動	(自己選択型キャリア管理)	今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	1722	56.6	827	27.2	494	16.2
		社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している	1127	37.0	826	27.1	1090	35.8
		職場への配置や異動は本人の同意による	883	29.0	1061	34.9	1099	36.1
		職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	804	26.4	1246	40.9	993	32.6
昇進・昇格	(非年功型処遇管理)	昇進・昇格の基準が明確になっている	1003	33.0	1174	38.6	866	28.5
		入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	1937	63.7	751	24.7	355	11.7
		女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない	1195	39.3	1234	40.6	614	20.2
賃金		賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	1382	45.4	1114	36.6	547	18.0
働き方改革	(D&I施策)	長時間労働の是正に取り組んでいる	1741	57.2	739	24.3	563	18.5
		有給休暇取得促進に取り組んでいる	1670	54.9	677	22.2	696	22.9
		時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	1396	45.9	967	31.8	680	22.3
		長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる	1337	43.9	971	31.9	735	24.2
ダイバーシティ推進	(D&I施策)	ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている(例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等)	969	31.8	1076	35.4	998	32.8
		ダイバーシティ推進についてトップ(社長、役員)が、積極的・継続的に社内外で発信している	943	31.0	1064	35.0	1036	34.0
		ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動(啓蒙)を積極的に実施している	941	30.9	1074	35.3	1028	33.8
		ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる	948	31.2	1034	34.0	1061	34.9

注：肯定回答は「当てはまる」「どちらかという当てはまる」を合算、否定回答は「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」を合算

表 6-3 人事施策・制度，マネジメント・職場風土と多様な人材活躍度 分散分析結果

	実施率	N	平均値	Games-Howellの多重比較			Welch検定のF値
非年功型処遇管理	低	320	13.48		中 ***	高 ***	379.381***
	中	1668	17.86	低 ***		高***	
	高	1055	21.13	低 ***	中 ***		
自己選択型キャリア管理	低	578	14.88		中 ***	高 ***	311.977***
	中	1764	18.56	低 ***		高***	
	高	701	21.47	低 ***	中 ***		
D&I施策	低	549	14.66		中 ***	高 ***	353.031***
	中	1679	18.36	低 ***		高***	
	高	815	21.48	低 ***	中 ***		
ダイバーシティ管理職	低	313	12.98		中 ***	高 ***	462.296***
	中	1619	17.77	低 ***		高***	
	高	1111	21.20	低 ***	中 ***		
多様性尊重風土	低	437	13.28		中 ***	高 ***	559.184***
	中	1393	17.84	低 ***		高***	
	高	1213	21.22	低 ***	中 ***		

N=3043, ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

Levene の等分散検定の有意確率が 0.05 未満となり, Games-Howell の多重比較の結果を利用.

表 6-4 記述統計量

		変数 α (信頼性)	平均値	標準偏差	最小値	最大値
目的変数		多様な人材活躍度 ($\alpha=0.813$)	18.53	4.74	6.00	30.00
説明変数	人事施策・制度	非年功型処遇管理 ($\alpha=0.71$)	13.25	3.05	4.00	20.00
		自己選択型キャリア管理 ($\alpha=0.708$)	12.13	3.30	4.00	20.00
		D&I 施策 ($\alpha=0.894$)	24.97	7.16	8.00	40.00
	職場のマネジメントと職場風土	ダイバーシティ管理職 ($\alpha=0.90$)	20.25	5.11	6.00	30.00
		多様性尊重風土 ($\alpha=0.82$)	13.20	3.60	4.00	20.00
	企業属性	業種：非製造業ダミー (基準：製造業)	0.66	0.48	0.00	1.00
		資本国籍：日系企業ダミー (基準：外資系企業)	0.95	0.22	0.00	1.00
		企業規模 (従業員数)				
		3000人以上ダミー	0.53	0.50	0.00	1.00
		1000~2999人ダミー (基準：500~999人)	0.24	0.43	0.00	1.00
労働組合有りダミー (基準：労働組合なし)		0.70	0.46	0.00	1.00	
所属部門						
販売部門ダミー	0.39	0.49	0.00	1.00		
管理部門ダミー	0.27	0.44	0.00	1.00		
技術部門ダミー (基準：生産部門)	0.25	0.43	0.00	1.00		

表 6-5 人事施策・制度とマネジメント・職場風土が「多様な人材活躍度」与える影響

説明変数	標準化係数 (ベータ)	有意確率
非年功型処遇管理	0.164	***
自己選択型キャリア管理	0.136	***
D&I 施策	0.137	***
ダイバーシティ管理職	0.133	***
多様性尊重風土	0.306	***
非製造業ダミー (基準: 製造業)	0.011	
資本国籍 (日系企業) ダミー (基準: 外資系企業)	-0.029	*
企業規模 従業員数 3000 人以上ダミー (基準: 500~999 人)	-0.026	*
企業規模 従業員数 1000-2999 人ダミー (基準: 500~999 人)	-0.018	
労働組合 (有) ダミー (基準: 労働組合なし)	-0.041	**
販売部門ダミー (基準: 生産部門)	0.032	
管理部門ダミー (基準: 生産部門)	0.049	*
技術部門ダミー (基準: 生産部門)	0.046	*
調整済み R2 乗	0.497	
F 値 (有意確率)	232.304 ***	

目的変数: 多様な人材活躍度 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

第7章 外資系企業のダイバーシティ・マネジメント

7.1 目的と背景

外資系企業は、一般的に日本企業と比較してダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされているが、実態はどうであろうか。第6章での個人アンケート調査の分析では、「多様な人材活躍度」は、外資系企業が日本企業を上まわることを明らかにした。

第2章の人的資源管理の先行研究レビューでみたように、欧米型の人事管理システムは「仕事」ベースの採用・育成・格付け・評価が行われ、職務内容や勤務地等を個々の従業員のニーズに合わせて決めることができることから、多様な人材への適応度が高いといった議論がされている。

日本においても、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、企業の関心事として注目される前の1990年代に、在日外資系企業においてみられる。例えば、日本アイ・ビー・エム株式会社は、1993年に本国本社でダイバーシティをビジネス上の緊急課題として取り組んだ経緯を受け、1998年にWomen's Councilを設立し、その後、障がい者、LGBT、外国籍社員を視野に入れた推進委員会を社長直属に設立している⁵⁹。モトローラは、1995年から、管理職候補の女性を選抜し、キャリアプランの作成、マネジメント研修、所属部署での管理職による個別指導といったリーダー育成の施策を開始している。日本テキサス・インスツルメンツも、1995年から、女性のリーダー養成のプログラムを開始し、男女社員の意識改革に力を入れたきた（日本経済新聞 1999年5月10日）。これらの企業はいずれも、米国系の外資系企業である。

職場風土に関しては、外資系企業で働く従業員が、中途採用者や女性といった多様な人材の活用、多様な意見がいえる風土の形成といった点を評価していることが明らかにされている（外資系企業研究会 1992）。

以上のように、日本において、日本企業と比較して、ダイバーシティ・マネジメントに早くに取り組み始めた在日外資系企業は、リーディングケースの分析対象として、取り上げる価値があろう。

また、これまでの研究では、年功や同期管理によらない能力主義や抜擢人事、進んだ女性活用が外資系企業の特徴とされているが、分析対象の在日外資系企業の大多数が中小企業

⁵⁹ 90年代に経営危機に陥ったIBM Corporationは、経営陣を内外から新しく登用し、経営層の多様化を行った。CEOとして就任したガースナーは、IT市場の劇的な変化に直面し、市場の多様化に応じたビジネスを実施するためには、社員構成、スキルの組み換えが死活問題として、「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みをグローバルに始めた。（同社ホームページ、「多様な人材の育成に対するIBMの取り組みーグローバル人材育成の観点におけるダイバーシティー」『ProVISION』No60/Winter 2009, Gerstner 2002）

⁶⁰であるので、これらの特徴が企業規模の影響によるものという問題が残されている（外資系企業研究会 1992）。

以上を踏まえて、本章では、ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる外資系の大企業の特徴を2つの分析から検討する。1つ目は、第5章で取上げたダイバーシティ経営企業100選の表彰企業から抽出された従業員500人以上の外資系企業8社を対象にする分析である。2つ目は、第6章で扱った大企業正社員アンケート調査から抽出された外資系企業に勤務の157名についての分析である。なお、外資系企業の定義は、扱った調査によって異なるため、都度、触れる。2つ目の分析では、比較対象として日本企業に勤務の2886名について同様の分析を行った。

7.2 外資系企業(ダイバーシティ経営企業100選表彰企業の大企業)事例分析

7.2.1 分析方法

本節では、「経済産業省：ダイバーシティ経営企業100選（平成24年度～27年度）」において表彰された従業員500人以上の大企業89社のなかの、在日外資系企業8社を分析対象とする。当分析では、外資比率50%以上を外資系企業としている。8社は、平成25年度表彰企業のMSD株式会社(米国)、プロクター・アンド・ギャンブル株式会社(米国、以下P&G)、日本ヒューレット・パッカート株式会社(米国、以下日本HP)、日本マイクロソフト株式会社(米国、以下日本MS)、イケア・ジャパン株式会社(スウェーデン)、平成26年度表彰企業のアメリカンファミリー株式会社(米国、以下アフラック)、日本GE株式会社(米国)、バクスター株式会社(米国)である。資本国籍は8社中、7社が米国、1社がスウェーデンである。

第3章で提示したダイバーシティ・マネジメントの分析の枠組みと第5章の5.3分析方法に基づき、特徴を明らかにする。

7.2.2 対象人材の特徴

多様な人材は、ダイバーシティ経営企業100選では、性別、年齢、国籍、障がいの有無、キャリアや働き方の多様性からみるとされており、その詳細は、第5章の5.4.1を参照されたい。8社の取り組みの対象の特徴をみると、女性を対象としているのは、7社と最も多く、外国人が2社、障がい者が1社、キャリア・スキル・経験が2社、限定なしが2社である。女性

⁶⁰ 経済産業省 「外資系企業動向調査 97年度末における外資系企業の分布状況」によれば、外資系企業の90%は、従業員299人以下である。

対象の取り組みが多いのは、全体の傾向と変わらない。

7.2.3 人事施策・制度の特徴

表 7-1 は、8 社の取り組み内容を整理したものであり、以下では同表と表彰企業の取り組みと成果をまとめたベストプラクティス集⁶¹のデータに基づいて分野毎に特徴をみていく。

(a)ダイバーシティ&インクルージョン施策

1) 経営での位置づけ

8 社共に、ダイバーシティ推進を経営戦略及び経営課題として明確に位置づけ、推進の専門部署を設置している。取り組みの開始時期は日本の表彰企業に比較して早い。表彰企業全体では、1980 年代以前から 2000 年代前半に取り組み始めた企業は 34.2%⁶²であるが、P&G は 1993 年に取り組みを開始し、1999 年にダイバーシティ推進担当を任命している、日本 GE は 2001 年にウィメンズネットワーク、日本 HP は 2001 年に障がい者支援のセンターを開始している。また、法人の設立当初から活動を開始している企業も多い。アフラックは 1974 年の設立当初から、MSD は日本法人が発足した 2010 年の翌年の 2011 年から、イケア・ジャパン は 2002 年創業時から、経営理念にダイバーシティの概念を盛り込んでおり、このことは操業開始と共に、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを始めたことを示している。

組織体制に関しては、本社主導で、グローバルにダイバーシティ・マネジメントを進め、中、本社と各国に組織体制を展開している例が見られる。本国本社に CDO(Chief Diversity Officer)の役員をおく例(日本 GE, MSD)やダイバーシティ・マネジメントの推進を経営トップのミッションとしている例がある(日本 HP, 日本 MS)。また、ダイバーシティ・マネジメントの推進が加速した背景には、本国もしくは他国の法人と比較して、日本のダイバーシティ・マネジメント、特に女性活躍推進が遅れていたことがある(P&G, 日本 MS, バクスター)。

2) 働き方改革

働き方改革の取り組みは、両立支援制度の充実よりも従業員が柔軟で多様な働き方を選択できることを重視する傾向が見られる(MSD, P&G, 日本 GE, 日本 HP, 日本 MS)。例えば、

⁶¹ 「ダイバーシティ経営企業 100 選 平成 25 年度,平成 26 年度 ベストプラクティス集」 経済産業省ホームページ

⁶² 経済産業省(2017)『平成 28 年度 新ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』pp.89 「表彰企業アンケート調査結果 ダイバーシティ経営に取り組み始めた時期」参照。内訳は、1980 年代以前 5.1%,1990 年代前半 2.5%,1990 年代後半 2.5%,2000 年代前半 24.1%である。

P&G は、育休・時短制度や介護休業制度は法定水準としたうえで、時間管理のトレーニングの提供や育児や介護の費用負担(出張時のベビーシッター代支援など)を行っている。これらは、時間内に成果をあげる、キャリアの中断を避けることを重視する企業文化に基づいている。

在宅勤務を含めたリモートワークに関しては、育児や介護などの事由を限定する取り組みではなく、全社員対象としている(P&G, 日本 MS, バクスター)。P&G は、在宅勤務日の選択や、それと時間短縮勤務との組み合わせを上司の了承のもとで、従業員が選択できる制度になっている。アフラックは勤務シフトを複数の種類から選択できるようにしている。なお、ダイバーシティ経営企業 100 選の表彰企業ではないがヨーロッパ系外資系企業のユニリーバ・ジャパンは、全社員が期間や日数に制限なく、働く場所・時間を選べる WAA(Work from Anywhere and Anytime) という制度を導入しており、そこでの働く場所は、オフィスか在宅かに限定されない。男女を問わず 9 割の社員が同制度を活用し、残業時間の削減、社員の生産性と幸福度の向上の成果がでている⁶³。このように働く場所と時間は、個人の事情に合わせて選択できる傾向がみられる。

日本 GE は、女性社員の育成やモチベーション向上への働きかけを行い、女性リーダーを多数輩出していることから、女性活躍は進んでいるが、ワーク・ライフ・バランスに課題があり、フレックス勤務、リモートワーク、介護有給休暇等の制度を拡充することが必要であると考えている。両立支援制度が充実し、女性の就業継続は進んでいるものの、女性の能力発揮や管理職への昇格といった活躍の面が進まないという日本企業の一般的傾向とは、逆の状況が見てとれる。

3) インクルージョン施策

多様な価値観や考えを受容するためのコミュニケーション活性化・職場風土づくりの活動については、従業員の自主的なネットワーク活動が積極的に行われている。女性社員が提案やセミナーなどの自主的な活動を行ない、それに男性管理職が参加し、男性役員が経営陣として支援する形式が見られる(日本 GE, MSD, P&G, 日本 HP)。さらに、ネットワークの多様化が見られ、日本 GE では、技術系と営業系の分科会が立ち上がっている。日本アイ・ビー・エム株式会社でも、前述の 1998 年の Women's Council に続き、2005 年には、女性技術者のネットワーク(COSMOS)⁶⁴が立ち上がっている。女性社員のネットワークを解散し、性別を超えた多様性を対象とした取り組みに、拡大発展させた例もある(P&G)⁶⁵。

⁶³ ユニリーバ・ジャパン ホームページ、パーソル・キャリア ホームページ INTERVIEW 「社員の生産性 30% アップ、ユニリーバの「現場目線で始まった」職場作り」 2017 年 6 月 6 日

⁶⁴ 日本アイ・ビー・エム株式会社 ホームページ参照

⁶⁵ P&G では、ネットワーク活動の呼び名を「ウーマンズ・ネットワーク」から「ダイバーシティ&インクルージョン・ネットワーク」へと変更している。

また、日本 MS は、在宅勤務制度の活用を進めるために、会議や業務管理の方法、ツールの使い方の社内教育を全社員に実施した。加えて「在宅勤務は女性社員を優遇しているのではないか」という職場風土を改革するための取り組みを並行して行い、在宅勤務の全社員への浸透をはかっている。これにより、導入当初、進まなかった在宅勤務が全社員の活用につながった。これは、制度導入に留まらず、多様性を尊重する職場風土を醸成するには、制度の活用をはかる取り組みを継続して行うことの必要性が確認された例といえる。

4) 管理職のマネジメント

管理職のマネジメントを変革する取り組みとして、日本企業で多く見られる男性管理職を対象とした女性の部下の育成方法や女性活用の意識改革をテーマにした研修などは、見られなかった。欧米企業の特徴であるライン人事管理が徹底されている例がみられた。日本 GE では、管理職の役割は「部下のキャリア形成」と明確に提示され、管理職の評価に部下育成が含まれている。また、P&G では、経営幹部や管理職は社内登用制で、入社時から管理職に育成するためのトレーニングを行われており、長期的に内部で育てる方針である。個々の社員のライフプランも重視しており、子育てと仕事を両立しながら管理職になる女性も多い。また、ダイバーシティ&インクルージョン研修⁶⁶は、人事部や外部の講師が行うのではなく、管理職自らが行う仕組みとなっている。当研修は、他者に対する無意識の偏見を排除するためのテーマを含み、「インクルージョンスキル」の向上をはかる研修として展開されている。

バクスターでは、「職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司」を管理職のロールモデルとしている。「育児・介護などのため、残業ができない部下についても、パフォーマンスで平等に評価している」「人生で仕事だけでなく私生活を充実させている」といったことを部下から評価させる仕組みを実行している。これは、佐藤（2014）のワーク・ライフ・バランス管理職、第 6 章で定義したダイバーシティ管理職に近い管理職像である。

(b) 人事管理システム

1) 雇用管理

能力開発に関しては、グローバルで開発した能力開発プログラムを展開している例が見られた（日本 GE の次世代リーダー育成プログラム、MSD のセルフブランド研修）。また、それと並行して、日本の課題に焦点をあてた日本法人独自のプログラムも展開されている

⁶⁶ 日本の人事部 ホームページ 日本の人事部「HR アワード 2016」受賞者インタビュー 第 78 回 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社 参照。

(日本 GE の女性社員キャリア育成, 日本 HP の障がい者のスキル習得) . このように, 経営理念や方針に則ったグローバル共通のプログラムと日本法人独自のプログラムの両方を展開している.

さらに, タイム・マネジメント研修 (P&G) や, プロジェクト・マネジメント研修(日本 GE)といった仕事のやり方や働き方に関するスキル研修が見られた. 働き方改革において, 時間管理の徹底のために必要なスキルを定義し, トレーニングを行っているが, 日本企業では, このような例は見られなかった. 前述の P&G のダイバーシティ&インクルージョン研修でも, 他者の意図や考えを受容する姿勢などを「スキル」として定義し, 根本的な考え方をトレーニングで身につけさせている. 管理職や社員に, ダイバーシティ・マネジメントの実践のための「スキル」を具体的に定義し, それを学習させていることを, ダイバーシティ・マネジメントの取り組みと捉えていることは, 特徴的である.

また, プロセス改善活動やネットワーク活動でリーダー役を務めた女性社員が, 管理職へ昇格し, 女性リーダーの育成の場となっていた (MSD, 日本 GE) . これらの活動は, 部署を横断する活動であり, それらを通じて能力開発を行っていたことがみてとれる.

配置・異動に関しては社内公募制度がとられている. 日本 HP は社内の人事異動の約 7 割が社内公募である. アフラックは, 地域限定採用社員も対象とした「ジョブポスティング」「一時転勤制度」⁶⁷を運用している. ダイバーシティ経営企業 100 選の表彰企業ではないが, ファイザーは 2013 年からグローバルの全ポジションで社内公募を実施し, 社員数が 5,000 名弱の日本法人では, 2015 年度の公募件数が 500 件ほどになっている⁶⁸.

社内公募制度は, 日本の表彰企業でも実施されているが (第 5 章 5.4.2 参照), 半数以上の異動を社内公募で実施している例はみられない. 職務内容や勤務地を自分で選択する自己選択型キャリア管理が運用されている外資系企業の例といえよう.

2) 報酬管理

評価に関しては, 短時間勤務者に不利にならない仕組みや 360 度多面評価の例が見られる (MSD, バクスター). また, 日本 GE は, 管理職評価の一つであるバリュー評価の基準に「インクルーシブネス (包容力)」すなわち「様々な個性・背景を有する個々の社員をどう引き上げていくか」を含め, インクルーシブネスのマネジメント・スキルの研修を管理職を対象に行っている. 前出の P&G でも, ダイバーシティ推進の貢献度を評価に組み込んでいる (中川 2010) .

昇進・昇格においては, サクセッションプラン (後継者育成計画) の役員候補に女性の地

⁶⁷ アフラックでは, 地域限定採用社員に, 「勤務地変更制度」を導入している. 配偶者の転勤の場合, 転居先の地域への異動ができる. 地域限定採用社員であっても, 「ジョブポスティング」(社内公募)に応募でき, 期間限定の異動を認める「一時転勤制度」によって, 幅広い業務を経験できるような仕組みとしている.

⁶⁸ ProFuture 株式会社運営 人事ポータルサイト HR Pro インタビュー Vol7 ファイザー株式会社

域限定採用社員を計画的に入れることで登用を進めている (MSD, 日本 GE)。

7.2.4 成果の特徴

ダイバーシティ経営企業 100 選の表彰企業の全体的な傾向として、女性の感性を女性のマーケットで活かす (第 5 章 5.4.3 参照) という傾向が見られたが、外資系企業では、性別を超えて多様な意見を取り入れることでイノベーションを生み出す例が見られた。例えば、P&G は、台所洗剤や生理用品といった女性が使用する商品の開発に男性の視点を入れる、逆に男性が使用する商品 (髭剃りなど) のマーケティングに女性の視点を入れることで売り上げを伸ばしている。性別を超えて、多様で異なる意見を取り入れる職場風土が生み出したイノベーションの例といえる。

7.2.5 人材の多様度

女性の管理職比率は日本企業に比較して、総じて高い。特に、上層レベルで比率が高い。アフラックでは女性管理職比率が 9.7%, 女性部長比率が 7.6%, 女性役員比率が 10.5% (2014 年時点), 日本 GE は女性管理職比率が 17.5%, 女性本部長・役員比率が 27% (2014 年時点), MSD は女性管理職比率が 8.3%, 女性部長職が 13.6%, 女性役員が 21.4%, P&G は女性管理職比率は 34% であり, 日本の 1000 人から 4999 人規模の大企業の課長以上の管理職に占める女性比率 4.7%, 同部長相当 2.7%, (厚生労働省 「平成 28 年度雇用均等基本調査」) 及び上場企業の女性役員比率 3.7% (東洋経済新報社 「役員四季報」 2017 版) と比較し, かなり高い。

表 7-1 ダイバーシティ経営企業 100 選の分析結果（外資系企業）

分析の枠組み		ダイバーシティ経営100選の枠組み		企業数	事例数	各カテゴリーの事例数合計	
ダイバーシティ&インクルージョン施策	経営での位置づけ	(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために	①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化	8	8	16	
			②. 経営トップを核にした体制・計画づくり	8	8		
	働き方改革	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (B) 勤務環境・体制の整備	①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減	7	12	16	
			②多様な人材が働きやすい環境・体制構築	4	4		
	インクルージョン施策	(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために	①情報共有・意思決定プロセスの透明化	0	0	9	
			②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり	6	8		
④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有	1	1					
管理職のマネジメント	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (C) 社員の意識改革・能力開発	②マネジメント層の意識改革・スキル開発	3	6	6		
人事管理システム	雇用管理	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (A) 人事制度・人材登用	②多様な人材の積極的な登用・採用	2	2	20	
			(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために	③個々の強み・多様性を引き出し活かす配置・転換	1		1
				③適性配置を可能にする機会・業務の創出	4		7
	能力開発	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (C) 社員の意識改革・能力開発	①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充	5	10	9	
	報酬管理	(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために (A) 人事制度・人材登用	①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度	3	6		
			②多様な人材の積極的な登用・採用	2	2		
賞金			1	1			
成果	イノベーション	ダイバーシティ経営の成果	①プロダクティビティ向上	5	8	21	
			②プロセスイノベーション	7	13		
	社員・職場への効果		④職場内の効果	3	3	3	
	社外への効果		③外的評価の向上	1	1	1	

7.3 外資系企業の正社員アンケート調査

7.3.1 調査対象と分析の方法

ここでは、第6章で分析した「職場とキャリアに関するアンケート」の回答者から抽出された外資系企業勤務の157名を対象とした。具体的には、①従業員規模500人以上の民間企業に勤務する正規従業員、②非管理職(部下に対する人事考課を行う立場ではない、役職に就かない一般社員)、③最終学歴が大卒以上、④日本在住の25歳～39歳の男女、⑤2016年度に200日以上年次有休休暇や特別休暇を取得した者、及び直属の上司(人事評価をする上司で課長相当の方)がいない人を除く。⑥勤務先が外資系企業⁶⁹(親会社が外国籍企業)の条件を満たす回答である。回答者の属性は、男性91名(58.0%)、女性が66名(42.0%)であった。現在所属する企業の属性は、従業員規模500～999名が28社(17.8%)、1000～2999

⁶⁹ 個人アンケートのため、企業の資本比率は質問していない。

名が 29 社 (18.5%), 3000 名以上が 100 社 (63.7%), 母国籍は, アメリカ企業が 89 社 (56.7%) と一番多く, 以下ヨーロッパ系 59 社 (37.6%), アジア系 6 社 (3.8%) であった。

転職に関しては, 転職経験なし (現在の勤務先が新卒入社) が 70 名 (44.6%), 転職経験有り 87 名 (55.4%) と転職経験有りが半数以上であった。日本企業勤務者では, 転職経験無しが 1993 名 (69.1%), 転職経験有りが 893 名 (30.9%) であるので, 外資系企業勤務者の方が, 日本企業より転職経験者が多い。(表 7-2, 表 7-7)

企業の人事施策・制度の実施比率(「当てはまる+どちらか」というと当てはまる)の特徴をみていく(表 7-3)。配置・異動に関して, 自己申告制度の実施率が, 71.3%, 社内公募が 61.8% と高いが, 配置や異動の本人同意や, 本人の希望や事情の優先については, 4 割程度となっている。昇進・昇格は, 入社年次の下の方が, 上の年次よりも先に課長に昇進・昇格が普通にある (74.5%), 女性・外国籍社員・中途入社などが, 昇進・昇格で不利になることはない (61.8%) といった項目の実施率が高い。賃金制度の仕組みは, 職務や業績・成果重視が 58.0% である。いずれの項目も, 日本企業の実施状況 (表 7-8) と比較して高い。

ダイバーシティ推進のトップの発信や専任体制は, 半数程度となっている。働き方改革に関しては, 長時間労働の是正や有給休暇取得推進, 時間生産性を高めるための業務改革や職場風土改革の取り組みを行っているが, 5~6 割となっている。

分析モデル, 仮説及び変数は第 6 章と同様とし, 「多様な人材活躍度」の平均値の分散分析 (表 7-4), 「人事施策・制度」と「マネジメントと職場の風土」を説明変数, 「多様な人材活躍度」を目的変数とする重回帰分析を行った (表 7-5, 表 7-6)。また, 比較対象として, 同様に日本企業勤務の 2886 名を対象とした分散分析, 重回帰分析を行った (表 7-9, 表 7-10, 表 7-11)

7.3.2 結果

外資系企業勤務を対象者とした重回帰分析を用いた変数の記述統計量を表 7-5 に, 回帰分析の結果を表 7-6 に示す。表 7-6 によると, マネジメントと職場風土の「ダイバーシティ管理職」($p < 0.05$) と「多様性尊重風土」($p < 0.001$) は, 「多様な人材活躍度」を促進する (プラスの影響) ことが確認された。標準化係数 (ベータ) は, 「多様性尊重風土」, 「ダイバーシティ管理職」の順番で高い。人事施策・制度の「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」「D&I 施策」は, 有意な影響はなかった。調整済み R^2 乗は, 0.585 であった。第 6 章で設定した仮説の H2c, H2d は支持されたが, 仮説の H1a-1, H1a-2, Hb は, 棄却された。

第 6 章の全回答者を対象とした分析結果 (表 6-5) と日本企業勤務者を対象とした分析結果 (表 7-11) では, 人事施策・制度の 3 つの説明変数が「多様な人材活躍度」に対してプラスで有意な影響が出ていたが, 外資系企業では, 影響は見られなかった。

従業員が所属する部門による違いは, 生産部門に比較して, 管理部門が多様な人材活躍度

が高かった ($p < 0.05$). また, 全回答者を対象とした分析 (表6-5) と日本企業を対象とした分析 (表7-11) では, 労働組合がある企業は, 労働組合がない企業に比較して, 多様な人材活躍度が低かったが, 外資系企業では, 両者間に違いが見られない。

7.3.3 考察

本章では, ダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる外資系企業の人事施策・制度やマネジメントと職場風土をダイバーシティ経営企業 100 選の表彰企業 8 社と, 個人を対象とするアンケート調査によって検討してきた。

まず前者の外資系企業に関する事例調査では, 以下のことが明らかにされた。外資系企業のダイバーシティ・マネジメントへの取り組みは, 本国本社の方針や取り組み体制に従い, 日本企業より早く 1990 年代頃から行われていることが確認された。本国もしくは他国の法人と比較して日本法人のダイバーシティ推進の遅れがその背景にある。現在の日本のダイバーシティ・マネジメントの遅れがグローバルに展開する多国籍企業の中でも, 見られたともいえる。また, そういった背景があるために, 外資系企業の経営層トップは, ダイバーシティ・マネジメントに対するコミットメントが強いといった例も見られた。

働き方改革の取り組みは, 両立支援制度の充実よりも, 全社員に柔軟な働き方を推進し, 従業員がその中から自分にあった働き方を選択する例が確認された。例えば, 在宅勤務を含めたりリモートワークは, 育児や介護を事由とした利用者に限定することなく, 全社員対象としている。勤務日や労働時間, 勤務シフト, 働く場所などを従業員が選択する制度もみられた。従業員が働く時間や働く場所を選択するということは, 従業員が自らの働き方を管理することになる。会議の進め方, 業務管理, ツールの使用方法, プロジェクト・マネジメント, タイム・マネジメントといった仕事のやり方に関するスキルを社内教育で行う例も確認された。

配置・異動に関しては, 人事異動の大半が, 会社の指示によるものではなく, 自分で選択する社内公募による例が確認された。日本では, 転勤に代表される企業の都合による配置転換・勤務地決定が, 共働きモデルの広がりや多様なキャリアに合わないといった問題が議論されているが (武石 2017), 職務内容や勤務地の自己形成選択は, 一つの解決の方向性であるといえよう。

このように働き方や人事異動の仕組みが従業員の個別事情に合わせる個別対応型の特徴を強め, 働き方やキャリアの決め方は, 会社主導型から自己選択型に移行してきていることが伺われる。

また, 多様な人材を受容する職場風土改革の取り組みが行われていることも特徴的であり, 在宅勤務を女性優遇策と捉える風土の払拭や, 無意識の偏見を排除する「インクルージョンスキル」を研修で展開していた。

経営成果では、性別を超えて多様で異なる意見を取り入れることでイノベーションが実現している。

次に個人アンケート調査の分析では、第6章で支持された仮説「ダイバーシティ&インクルージョン施策、非年功型処遇管理、自己選択型キャリア管理は、職場の多様な人材活躍度を促進する」は、棄却された。しかし、「多様性尊重風土」「ダイバーシティ管理職」は、この順番で「多様な人材活躍度」にプラスの影響を及ぼしていた。外資系企業では、「ダイバーシティ&インクルージョン施策」，「非年功型処遇管理」，「自己選択型キャリア管理」の実施率が高いため、それらの取り組みが職場でどのように運用されているかに関係する「多様性尊重風土」と「ダイバーシティ管理職」が、多様な人材が実際に活躍しているかどうかの影響が大きい可能性が想定できる。

また、個人アンケート調査の分析結果では、「多様性尊重風土」の次に「ダイバーシティ管理職」のプラスの影響が高く、日本企業と比較して「ダイバーシティ管理職」の多様な人材活躍度への影響度が大きいことも明らかになった。外資系企業で管理職の影響が強い要因の一つとして、日本企業と比較し、ライン主導の分権化が進んでいる(須田 2015)ことが背景にあると推察される。ライン主導の人事管理が徹底されていることは前述の事例調査でも明らかにされたことである。

ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムを構築するには、配置・異動、育成、評価、昇進・昇格を個別管理に近い形で行う必要があり、それが職場で機能するには、管理職の権限の大きいことが求められる。ライン主導の人事管理をとる外資系企業はこの条件を満たしており、そのことが前述の「ダイバーシティ管理職の影響が大きい」ことにつながったと考えられる。

以上を踏まえると、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む日本企業において、「ダイバーシティ&インクルージョン施策」，「非年功型処遇管理」，「自己選択型キャリア管理」が実現しても、次の課題として、「多様性尊重風土」と「ダイバーシティ管理職」が登場する可能性を指摘できよう。

表 7-2 回答者の属性 (外資系企業)

		N	%
全体		157	100.0
性別			
	男性	91	58.0
	女性	66	42.0
	合計	157	100.0
年齢層			
	25-29歳	19	12.1
	30-34歳	61	38.9
	35-39歳	77	49.0
配偶者の有無			
	いる (事実婚を含む)	93	59.2
	いない	64	40.8
配偶者の就業状況			
	正規の職員・社員で働いている	74	79.6
	パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている	4	4.3
	自営業・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている	0	0.0
	収入を伴う仕事はしていない	15	16.1
子どもの有無, 人数			
	子どもなし	90	57.3
	子どもあり	67	42.7
	1人	30	44.8
	2人	30	44.8
	3人	7	10.4
	4人	0	0.0
新卒入社/中途入社			
	新卒入社	70	44.6
	中途入社	87	55.4
企業規模(従業員数)			
	500~1,000 人未満	28	17.8
	1,000~3,000 人未満	29	18.5
	3,000 人以上	100	63.7
所属部門			
	販売部門	75	47.77
	管理部門	28	17.83
	技術部門	43	27.39
	生産部門	11	7.01
勤務先業種			
	製造業	66	42.04
	非製造業	91	57.96
勤務先での労働組合の有無・加入の有無			
	労働組合があり、組合に加入している	77	49.0
	労働組合があるが、組合に加入していない	11	7.0
	労働組合はない	54	34.4
	わからない	15	9.6
母国籍			
	アメリカ	89	56.7
	ヨーロッパ	59	37.6
	アジア	6	3.8
	その他	3	1.9

表7-3 人事施策・制度の実施状況（外資系企業）

		人事施策・制度	肯定回答		どちらともいえない		否定回答	
			N	%	N	%	N	%
配置・異動	(自己選択型キャリア管理)	今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	112	71.3	32	20.4	13	8.3
		社内公募（会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度）を実施している	97	61.8	35	22.3	25	15.9
		職場への配置や異動は本人の同意による	63	40.1	60	38.2	34	21.7
		職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	70	44.6	57	36.3	30	19.1
昇進・昇格	(非年功型処遇管理)	昇進・昇格の基準が明確になっている	51	32.5	73	46.5	33	21.0
		入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	117	74.5	33	21.0	7	4.5
		女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない	97	61.8	44	28.0	16	10.2
賃金		賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	91	58.0	55	35.0	11	7.0
働き方改革	(D&I施策)	長時間労働の是正に取り組んでいる	94	59.9	38	24.2	25	15.9
		有給休暇取得促進に取り組んでいる	95	60.5	35	22.3	27	17.2
		時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	83	52.9	52	33.1	22	14.0
ダイバーシティ推進	(D&I施策)	長時間労働が評価されないよう組織風土改革に取り組んでいる	88	56.1	44	28.0	25	15.9
		ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている（例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等）	81	51.6	50	31.8	26	16.6
		ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している	82	52.2	48	30.6	27	17.2
		ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している	85	54.1	46	29.3	26	16.6
		ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる	82	52.2	44	28.0	31	19.7

注：肯定回答は「当てはまる」「どちらかという当てはまる」を合算, 否定回答は「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」を合算

表 7-4 人事施策・制度，マネジメント・職場風土と多様な人材活躍度 分散分析（外資系企業）

	実施率	N	平均値	Tukeyの多重比較			分散分析のF値
非年功型処遇管理	低	5	16.00			高 ***	37.245***
	中	71	18.68			高***	
	高	81	23.32	低 ***	中 ***		
	実施率	N	平均値	Games-Howellの多重比較			Welch検定のF値
自己選択型キャリア管理	低	11	15.91			高 *	14.654***
	中	75	20.00			高***	
	高	71	22.82	低 *	中 ***		
	実施率	N	平均値	Tukeyの多重比較			分散分析のF値
D&I施策	低	11	17.64			高***	14.907***
	中	83	19.92			高***	
	高	63	22.98	低 ***	中 ***		
ダイバーシティ管理職	低	12	14.33		中 ***	高***	54.711***
	中	62	19.13	低 ***		高***	
	高	83	23.34	低 ***	中 ***		
多様性尊重風土	低	10	14.70		中 **	高***	41.450***
	中	50	18.62	低 **		高***	
	高	97	22.86	低 ***	中 ***		

N:157 ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

非年功型処遇管理, D&I 施策, ダイバーシティ管理職, 多様性尊重風土は, Levene の等分散検定の有意確率が 0.05 以上で, Tukey の多重比較の結果を利用. 自己選択型キャリア管理は, Levene の等分散検定の有意確率が 0.05 未満となり, Games-Howell の多重比較の結果を利用.

表 7-5 記述統計量（外資系企業）

		変数 α (信頼性)	平均値	標準偏差	最小値	最大値
目的変数		多様な人材活躍度 ($\alpha=0.795$)	21.00	4.31	7.00	30.00
説明変数	人事施策・制度	非年功型処遇管理 ($\alpha=0.65$)	14.53	2.78	5.00	20.00
		自己選択型キャリア管理 ($\alpha=0.78$)	14.02	3.28	4.00	20.00
		D&I 施策 ($\alpha=0.877$)	28.15	6.55	10.00	40.00
	職場のマネジメントと職場風土	ダイバーシティ管理職 ($\alpha=0.924$)	21.88	5.06	6.00	30.00
		多様性尊重風土 ($\alpha=0.904$)	14.82	3.16	6.00	20.00
	企業属性	業種：非製造業ダミー (基準：製造業)	0.58	0.50	0.00	1.00
		企業規模（従業員数）				
		3000人以上ダミー	0.63	0.48	0.00	1.00
		1000～2999人ダミー (基準;500～999人)	0.18	0.39	0.00	1.00
		労働組合有りダミー (基準：労働組合なし)	0.56	0.49	0.00	1.00
所属部門						
販売部門ダミー	0.48	0.50	0.00	1.00		
管理部門ダミー	0.18	0.38	0.00	1.00		
技術部門ダミー (基準：生産部門)	0.27	0.45	0.00	1.00		

表 7-6 人事施策・制度と職場のマネジメントと風土が「多様な人材活躍度」与える影響
(外資系企業)

説明変数	標準化係数(ベータ)	有意確率
非年功型処遇管理	0.155	
自己選択型キャリア管理	0.115	
D&I 施策	-0.057	
ダイバーシティ管理職	0.287	*
多様性尊重風土	0.351	***
非製造業ダミー (基準：製造業)	-0.053	
企業規模ダミー(3000人以上) (基準：500～999人)	0.038	
企業規模ダミー(1000-2999人) (基準：500～999人)	-0.065	
労働組合(有)ダミー (基準：労働組合なし)	-0.053	
販売部門ダミー (基準：生産部門)	-0.209	
管理部門ダミー (基準：生産部門)	-0.214	*
技術部門ダミー (基準：生産部門)	-0.018	
調整済み R2 乗	0.585	
F 値 (有意確率)	19.358 (***)	

目的変数：多様な人材活躍度 有意確率：*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表7-7 回答者の属性（日本企業）

		N	%
全体		2886	100.0
性別			
	男性	1662	57.6
	女性	1224	42.4
	合計	2886	100.0
年齢層			
	25-29歳	503	17.4
	30-34歳	1108	38.4
	35-39歳	1275	44.2
配偶者の有無			
	いる（事実婚を含む）	1559	54.0
	いない	1327	46.0
配偶者の就業状況			
	正規の職員・社員で働いている	1060	68.0
	パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている	181	11.6
	自営業・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている	27	1.7
	収入を伴う仕事はしていない	291	18.7
子どもの有無, 人数			
	子どもなし	1774	61.5
	子どもあり	1112	38.5
	1人	560	50.4
	2人	457	41.1
	3人	88	7.9
	4人	7	0.6
新卒入社/中途入社			
	新卒入社	1993	69.1
	中途入社	893	30.9
企業規模(従業員数)			
	500～1,000 人未満	671	23.3
	1,000～3,000 人未満	693	24.0
	3,000 人以上	1522	52.7
所属部門			
	販売部門	1115	38.6
	管理部門	783	27.1
	技術部門	714	24.7
	生産部門	274	9.5
勤務先業種			
	製造業	980	34.0
	非製造業	1906	66.0
勤務先での労働組合の有無・加入の有無			
	労働組合があり、組合に加入している	1871	64.8
	労働組合があるが、組合に加入していない	175	6.1
	労働組合はない	605	21.0
	わからない	235	8.1

表7-8 人事施策・制度の実施状況（日本企業）

人事施策・制度		肯定回答		どちらとも いえない		否定回答		
		N	%	N	%	N	%	
配置・異動	(自己選択型キャリア管理)	今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	1610	55.8	795	27.5	481	16.7
		社内公募（会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度）を実施している	1030	35.7	791	27.4	1065	36.9
		職場への配置や異動は本人の同意による	820	28.4	1001	34.7	1065	36.9
		職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	734	25.4	1189	41.2	963	33.4
昇進・昇格	(非年功型処遇管理)	昇進・昇格の基準が明確になっている	952	33.0	1101	38.1	833	28.9
		課長への昇進・昇格にあたって、年齢や勤続年数が重視されている	909	31.5	1123	38.9	854	29.6
		入社年次が下の人が、上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	1820	63.1	718	24.9	348	12.1
		女性、外国籍社員、中途入社者などが、昇進・昇格で不利になることはない	1098	38.0	1190	41.2	598	20.7
賃金		賃金制度の仕組みは、年齢や勤続年数を重視している	1130	39.2	1081	37.5	675	23.4
		賃金制度の仕組みは、職務や業績・成果を重視している	1291	44.7	1059	36.7	536	18.6
働き方改革	(D & I 施策)	長時間労働の是正に取り組んでいる	1647	57.1	701	24.3	538	18.6
		有給休暇取得促進に取り組んでいる	1575	54.6	642	22.2	669	23.2
		時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	1313	45.5	915	31.7	658	22.8
		長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる	1249	43.3	927	32.1	710	24.6
ダイバーシティ推進		ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている（例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等）	888	30.8	1026	35.6	972	33.7
		ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している	861	29.8	1016	35.2	1009	35.0
		ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している	856	29.7	1028	35.6	1002	34.7
		ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる	866	30.0	990	34.3	1030	35.7

注：肯定回答は「当てはまる」「どちらかという当てはまる」を合算、否定回答は「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」を合算

表 7-9 人事施策・制度，マネジメント・職場風土と多様な人材活躍度 分散分析
(日本企業)

	実施率	N	平均値	Games-Howellの多重比較			Welch検定のF値
非年功型処遇管理	低	315	13.43		中 ***	高 ***	340.749***
	中	1597	17.82	低 ***		高***	
	高	974	20.94	低 ***	中 ***		
自己選択型キャリア管理	低	567	14.86		中 ***	高 ***	280.590***
	中	1689	18.49	低 ***		高***	
	高	630	21.32	低 ***	中 ***		
D&I施策	低	538	14.60		中 ***	高 ***	327.664***
	中	1596	18.28	低 ***		高***	
	高	752	21.36	低 ***	中 ***		
ダイバーシティ管理職	低	301	12.93		中 ***	高 ***	415.067***
	中	1557	17.72	低 ***		高***	
	高	1028	21.03	低 ***	中 ***		
多様性尊重風土	低	427	13.25		中 ***	高 ***	506.029***
	中	1343	17.81	低 ***		高***	
	高	1116	21.07	低 ***	中 ***		

N:2886 平均値:18.40 ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

Levene の等分散検定の有意確率が 0.05 未満となり, Games-Howell の多重比較の結果を利用.

表 7-10 記述統計量(日本企業)

		変数 α (信頼性)	平均値	標準偏差	最小値	最大値
目的変数		多様な人材活躍度 ($\alpha=0.812$)	18.40	4.73	6.00	30.00
説明変数	人事施策・制度	非年功型処遇管理 ($\alpha=0.708$)	13.18	3.05	4.00	20.00
		自己選択型キャリア管理 ($\alpha=0.700$)	12.02	3.28	4.00	20.00
		D&I 施策 ($\alpha=0.894$)	24.79	7.15	8.00	40.00
	職場のマネジメントと職場風土	ダイバーシティ管理職 ($\alpha=0.901$)	20.16	5.10	6.00	30.00
		多様性尊重風土 ($\alpha=0.889$)	13.12	3.60	4.00	20.00
	企業属性	業種：非製造業ダミー (基準：製造業)	0.66	0.47	0.00	1.00
		企業規模 (従業員数)				
		3000人以上ダミー	0.53	0.50	0.00	1.00
		1000~2999人ダミー (基準：500~999人)	0.24	0.43	0.00	1.00
		労働組合有りダミー (基準：労働組合なし)	0.71	0.45	0.00	1.00
所属部門						
販売部門ダミー	0.39	0.49	0.00	1.00		
管理部門ダミー	0.27	0.44	0.00	1.00		
技術部門ダミー (基準：生産部門)	0.25	0.43	0.00	1.00		

表 7-11 人事施策・制度と職場のマネジメントと風土が「多様な人材活躍度」与える影響（日本企業）

説明変数	標準化係数（ベータ）	有意確率
非年功型処遇管理	0.164	***
自己選択型キャリア管理	0.137	***
D&I 施策	0.145	***
ダイバーシティ管理職	0.127	***
多様性尊重風土	0.305	***
非製造業ダミー （基準：製造業）	0.013	
企業規模 従業員数 3000 人以上ダミー （基準：500～999 人）	-0.030	
企業規模 従業員数 1000-2999 人ダミー （基準：500～999 人）	-0.017	
労働組合（有）ダミー （基準：労働組合なし）	-0.042	**
販売部門ダミー （基準：生産部門）	0.041	
管理部門ダミー （基準：生産部門）	0.059	**
技術部門ダミー （基準：生産部門）	0.051	*
調整済み R2 乗	0.489	
F 値（有意確率）	229.239 (***)	

目的変数：多様な人材活躍度 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

第8章 まとめと結論

8.1 要約

実証研究の枠組みと4つの調査結果から明らかになったことを要約する。

本論文の第1章では、問題意識と研究目的を述べた。ダイバーシティ・マネジメントを導入する日本企業が増えているものの、ダイバーシティ・マネジメントが進んでいない阻害要因は何か、問題意識の出発点であった。

第2章の先行研究レビューから、企業の取り組みと成果に関して、以下のことが確認された。

日本の企業では、グローバル化や、法律改正のもと、非正規労働者、女性人材、外国人材の活用が進み従業員の多様化は進んでいる。この人材の多様化に伴い、働き方、働く価値観、キャリアの多様化が進んでいる。こうした変化に対応するため、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、女性を対象とする子育てとの両立支援から、子育てに限らず、仕事と生活の両立をはかるワーク・ライフ・バランスの実現の改革へ移行をしてきている。特に近年は、女性を主な対象とする就業継続やワーク・ライフ・バランスの実現に留まらず、多様な人材の能力の向上や発揮、長期のキャリア形成の課題に関心が高まり、配置・異動や能力開発、昇進・昇格・賃金といった人事管理システムの領域に研究関心が広がり始めている。

人事管理システムの議論においては、同質的な人材を前提とした日本型人事管理システムでは女性に限らず、多様な人材の多様な働き方やキャリアに対応できないという問題が指摘されている。しかしながら、日本の大企業のダイバーシティ・マネジメントにおいてこの人事管理システムに踏み込んだ研究は少なく、実態解明は十分ではない。

企業の視点に立つと、人材が多様化するとどのような経営上の効果があるのかが問題になる。日本の企業を対象にした研究をみると機会均等推進施策やワーク・ライフ・バランス支援施策が従業員のモチベーション向上や人材確保・定着に寄与するといった成果は出てきたものの、ワーク・ライフ・バランスを除いて、多様な人材の能力を活かすというダイバーシティ・マネジメントの広い視点に広げた研究は少ない。

ダイバーシティ・マネジメントの企業経営に対する効果に関しては、欧米において多くの研究がされてきており、生産性向上やイノベーションにプラスの効果があることが指摘されている。一方で、多様な価値観や働き方の人材が混在することによる新しいコンフリクトの発生の可能性が指摘されており、多様な考え方や価値観を持つ人材が職場で共に働くためには、多様性を尊重し受容する風土、すなわちインクルージョンの必要性に注目がされている。しかし日本ではその実態に関する研究は皆無に近い。

第3章では、研究方法と分析の枠組み(図3-1)を提示した。第2章の先行研究レビューを踏まえ、ダイバーシティ・マネジメントが経営上の成果に結実するためには、人事施策・制度と、職場の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たて、実証研究で明らかにした。

分析の枠組みでは、企業の人事施策・制度、職場のマネジメントと職場風土、多様な人材の活躍と経営成果の3つの構成要素を設定した。

第1の構成要素の人事施策・制度は、人事管理システムとダイバーシティ&インクルージョン施策とに分けて分析した。人事管理システムは、雇用管理と報酬管理の2つから構成される。ダイバーシティ&インクルージョン施策は、多様化した人材への支援や、多様な人材を受容し活かすための職場風土形成の促進施策とした。

第2の構成要素の職場のマネジメントと職場風土は、多様な人材を活用するマネジメントと、多様な価値観やライフスタイルを受容し尊重する職場風土とした。前者の多様な人材を活用するマネジメントとは、具体的には、性別や年齢、国籍、職歴、新卒採用か中途採用⁷⁰、勤続年数や労働時間・働く場所といった様々な人材の属性にとらわれずに、人材を活用することを示している。後者の多様な価値観やライフスタイルを受容し、尊重する職場風土は、管理職を含め、職場で多様な意見がいえること、つまり個人の事情や生活を尊重する風土とした。

第3の構成要素は、多様な人材の活躍と経営成果である。多様な人材に対応した人事施策・制度の整備と、職場のマネジメントと職場風土の形成が、職場で多様な人材が活躍し、それが経営成果に結びつくのかの関係である。経営成果は、イノベーション、社員や職場への効果、社外への効果が含まれる。

実証研究は、従業員が500人以上の企業とし、2つの事例調査と個人アンケート調査(約3000名の正社員)として行った。さらに、比較対象として外資系企業を対象として事例調査と個人アンケート調査の分析を行った。

第4章は、1つめの日本の大企業2社を対象にした事例調査に関わる部分であり、2社におけるダイバーシティ・マネジメントの導入前と導入後の変化を分析し、両社に共通するいくつかの点を明らかにした。2社ともダイバーシティ・マネジメントの導入は、経営戦略の変革と事業のグローバル化が起点となり、経営者自らが社内外へ対してダイバーシティの推進を宣言し、そのための活動に関与していた。さらに、ダイバーシティ・マネジメントの導入前は、両立支援を中心とした福利厚生やCSRのための活動であったが、導入後は、ダイバーシティを経営理念として明記した点で変化が見られた。

人事管理システムは、年次管理、同期管理、コース別人事制度等が廃止され、職務に基づく

⁷⁰ 企業においては、新卒採用と中途採用を未経験採用者と経験採用者と呼ぶ場合がある。

制度に変更された。その変更に伴い、年次や一般職・総合職の区分によって異なっていた評価・能力開発・格付けの違いが取り払われた。配置と昇進は、年齢や性別、勤続年数といった属性基準ではなく、実力に基づいて決定されるようになった。

異動は、社内公募、FA 制度等による自己選択型への移行がみられた。ワーク・ライフ・バランス支援施策は対象が女性や育児従事者の特定の社員から全従業員に拡大した。採用に関しては、新卒採用重視に、変化がみられなかった。

以上のように 2 社では、人事制度が改革されたものの、それが職場で機能しないという課題が残っていた。その課題に対しては、研修や昇進・昇格の対象者の選抜に際し、女性や若手が選抜されるように経営陣や人事部が介入する、多様な人材を活用するように管理職をトレーニングする等、課題を解消する取り組みが行われていた。風土醸成を目的に経営トップによる啓蒙といったインクルージョン施策も実施されていた。働き方改革については、休暇のネーミングを工夫することで、休暇を取得しやすい風土醸成の取り組みがみられた。

人事部の役割の変化も発見された。本社人事部による集中管理から、事業部に人事権を分権化する体制に移行し、例えば、採用人数は本社決定から、事業部決定に変更された。

女性活用に関して、ポジティブ・アクションや数値目標設定を実行していた事例と、実行していない事例にわかれた。

第 5 章では、日本でダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる企業 81 社(ダイバーシティ経営企業 100 選表彰企業)の事例の分析から、企業によるダイバーシティ・マネジメントの取り組みと、取り組みの成果の特徴が明らかになった。

多くの企業の共通点として、ダイバーシティを経営戦略の一環として位置づけ、経営トップのリーダーシップのもと、専任の体制を整えて推進するという取り組み方法が効果的であった。一方で、ダイバーシティ・マネジメントの阻害要因として、中間管理職の意識の問題が指摘されていた。管理職の意識改革の取り組みに注力しているものの、効果が少ないと企業は認識している。職場の風土改革を促進するインクルージョン施策に取り組んでいる企業は限られた。働き方改革については、柔軟な働き方を可能にする制度を育児や介護といった特定の社員を対象に提供する企業は多くみられたが、それを全社員に拡大する例は限られた。

人事管理システムでは、女性を対象とした積極的採用、能力開発支援、職域拡大、社内公募といった柔軟な配置・異動など雇用管理の領域では多くの変革が見られた。しかし、多様な人材に対応する方向での報酬管理の改革は限られた。

ダイバーシティ・マネジメントの経営上の成果として、女性の感性や特徴を活かしたとして商品・サービスの開発といったプロダクト・イノベーションの例が多く指摘されていた。女性や若手、障がいを持つ社員といった多様な人材が、これまで、従事してこなかった職域につくことによって、イノベーションを生んだ事例も発見された。

第6章では、上述の2つの事例調査で明らかにされたことを踏まえて設計された個人アンケート調査を用いて、人事施策・制度と、職場のマネジメントと職場風土が、多様な人材の活躍にどのような影響を及ぼしているのかの分析を行った。

人事施策・制度が与える影響に関しては、働き方改革や経営陣によるダイバーシティ推進の啓蒙といった「D&I 施策」に加え、年功や属性にとられない評価や昇格決定、成果による賃金決定の特徴を持つ「非年功型処遇管理」と、配置・異動に従業員の意思が反映される「自己選択型キャリア管理」が、「多様な人材の活躍」を促進していた（プラスの効果）。

職場のマネジメントと職場風土が与える影響としては、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、多様な意見が言いやすい「多様性尊重風土」と、部下の多様性を尊重し、属性や勤務形態にとられずに公正に評価や昇進・昇格決定を行う「ダイバーシティ管理職」が、「多様な人材の活躍」を促進していた（プラスの効果）。

効果の高い順番は、「多様性尊重風土」、「非年功型処遇管理」、「D&I 施策」、「自己選択型キャリア管理」、「ダイバーシティ管理職」の順であった。

第7章では、外資系企業の特徴を分析した。第6章の個人アンケート分析において、外資系企業は、日本企業より多様な人材活躍度が有意に高かったことから、日本企業の比較対象として分析を行った。まず、事例調査の結果からみると、日本企業と比較して、本国本社の方針や取り組み体制に従いダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる、本国もしくは他国の法人と比較して日本法人が遅れていることから、ダイバーシティ・マネジメントに対する経営トップのコミットメントが高いといった特徴が見られた。働き方改革の取り組みでは、全社員を対象とした柔軟な働き方を可能にする制度の整備が進んでいた。配置・異動に関しては、人事異動の大半が社内公募で行われていることが確認された。共通していえることは、職務内容、勤務地、働き方を自分で選択できる制度が整備されており、そのために、仕事のやり方や働き方のスキルを教育するといった支援もされていた。

あわせて、従業員の自主的な活動や、柔軟な働き方の制度を定着させるための職場風土をつくるための取り組みがなされていることも特徴として確認され、多様な人材に対する無意識の偏見を排除するインクルージョンスキルを明示し、それを研修する例などがみられた。

次に個人アンケート調査の分析結果をみると、第6章で確認された「ダイバーシティ&インクルージョン施策、非年功型処遇管理、自己選択型キャリア管理の企業の取り組みは、職場の多様な人材活躍度を促進する」の仮説は、外資系企業勤務者では、棄却された。

それに対して「多様性尊重風土」について「ダイバーシティ管理職」は第6章と同様に「多様な人材活躍度」にプラスの影響を及ぼしていた。

8.2 結論と含意

これまで事例調査と個人アンケート調査の分析結果によって明らかになったことを整理してきたので、以下ではそれらのテーマごと研究上の含意を述べる。なお、本論文は、ダイバーシティ&インクルージョン施策、人事管理システム、職場のマネジメント、職場風土の全ての分野を視野に入れて分析したことに特徴があり、したがってこれまでの個々の分野に焦点を当てた研究の成果を超えた示唆を提示できたと考えている。また、日本の企業において、比較的新しい概念であるインクルージョンと職場風土に注目したことも本論文の特徴である。

8.2.1 ダイバーシティ・マネジメントと人事管理システム

ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる日本企業の人事管理システムの分析は、ダイバーシティ・マネジメントに適合的な人事管理システム、すなわち多様な人材の活用を可能とする人事管理システムの在り方に関していくつかの含意を与えてくれた。

8.2.1.1 人事管理システム

ダイバーシティ・マネジメントが進んでいるとされる企業においては、働き方改革や女性活躍推進、経営陣によるダイバーシティ推進の啓蒙といった「ダイバーシティ&インクルージョン施策」に取り組む企業が多い。しかしながら、人事管理システムにおける評価、昇格や賃金に関わる報酬管理の改革は限られていた。佐藤(2012)は、日本企業の昇進管理や賃金管理において、仕事主義や成果主義の色彩は強まっているものの、従来の年功制の解消や賃金への成果主義の反映にはいたっていないと指摘しているが、本研究においても、同様の結果が得られた。

一方で、個人アンケートの分析結果からは、「非年功型処遇管理」が、「多様な人材の活躍」を促進することが確認された。これは、これまで日本企業が主として取り組んできた女性を対象とした子育てと仕事の両立支援策や、長時間労働削減を目的とした働き方改革のは、従業員の就業継続や定着に効果はあるものの、職場で能力を発揮し活躍しているかの視点では、多様な人材への適切な処遇管理も必要であることを示唆している。

本来、雇用管理の制度と報酬管理の制度は、制度間の一貫性が求められる。多様な人材に報酬が提供されないと、多様な人材の活躍や定着にはつながらない。先行研究で議論されていた長期雇用を前提とした年功型・年次管理を前提とする日本型人事管理システムの限界に一つの根拠を与えることになった。

さらに、採用についてみると、女性を積極的に採用する動きはみられたものの、それ以外

の外国籍社員、中途採用者等の多様な人材を採用することに前向きな企業は多くない。このことは、日本の大企業が日本人の新卒採用中心の雇用管理を継続していることを示しており、それを前提にすると、組織の中で異質な存在であり続ける中途採用者等についての研究は重要な領域となる。

8.2.1.2 個別管理と自己選択型キャリア管理

本論文の実証研究において、人事管理システムの要素やダイバーシティ&インクルージョンの施策の実態をみていった時のキーワードとして、「個別対応」と「自己選択」が挙がってきた。

(1) 配置・異動の自己選択

配置・異動に関しては、事例調査によって、本社一括管理や会社指令による体制が、ダイバーシティ・マネジメント導入後に、社内公募やFA制度等によって、従業員の選択が可能な体制に移行していることが明らかにされた。外資系企業では、社内公募が広く定着しており、全異動の7割以上や全ポジションが対象といった事例もみられた。さらに、個人アンケートの分析結果からは、仕事やキャリアの希望の自己申告や、配置・異動への本人同意といった「自己選択型キャリア管理」は、「多様な人材の活躍」を促進することが明らかにされている。

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の改革の一つの方向性として「自己選択型キャリア管理」が挙げられているが(佐藤 2017)、本研究の結果からも確認された。しかし、その改革の動きは、個人アンケート調査によると、回答者の勤務先に社内公募や配置・異動の本人同意の仕組みがあるとした者は4割以下であったように、大企業においてはそうした制度の導入は少なく、今後の課題である。また、近年、注目されている転勤の在り方(武石 2017)も、企業の配置・異動管理において、自己選択型のキャリアが実現するかに関わるテーマといえる⁷¹。

(2) 働き方の自己選択

「自己選択」は配置・異動に留まらず、働き方の領域でもみられた。なお、事例調査によると、この「自己選択」のタイプには、育児や介護といった特定の社員に短時間勤務や在宅勤務等の制度を提供するケース、全社員を対象とするケース、全従業員が労働時間と働く場所をすべて自分で選択するケースがある。

⁷¹ 最近では、ITツールの発達によって、転勤を伴わずに職務遂行を行うケースもみられる。グローバル企業では、組織の機能毎のグローバルに伴い、勤務国と異なる国の職務を行うといった例もでてきている。

しかし、個人アンケート調査⁷²で、育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度の活用が「当てはまる」「どちらかという当てはまる」とした回答者は 39.3%, 同じくテレワーク（事業所以外での勤務）は、20.9%に留まった。「自己選択型の働き方」は、個人調査の回答から見ると、企業にとってこれからの課題であることを示している。また、この課題を解決するにあたっては、フルタイム勤務か、短時間勤務か、オフィスか在宅かといった選択肢の中から社員個人が選ぶということに留まらず、個人が働き方を柔軟に設計する仕組みが整備される可能性も考えられる。

(3) 個別管理(企業の視点)

上述の配置・異動と働き方の「自己選択」が進むと、人事管理において個別対応が求められることになる。この点に関して、本論文では、以下のことを明らかにしている。

日本企業を対象とした事例調査によると、ダイバーシティ・マネジメントが進むと人事管理の体制は、従来の本社人事部の集中管理による一律対応型から、分権型に移行すると考えられる。ビジネスに近い部門が、採用や配置などの人事の決定権を持つことになる。例えば、外資系企業対象の事例調査によると、採用・配置・昇進・育成などの人事権は人事部ではなく事業部にあり、管理職によるライン人事という体制が徹底している。

また、Jacoby(2005)は、強い権限を持つ日本の人事部に変化がみられることを、また、松浦(2016)は、日本の企業では、新卒採用から幹部候補を選抜・育成まで一貫して人事部が強い権限を持ち、そのことが、同質性のマネジメントを強化していることを指摘している。以上を踏まえると、人事管理を個別管理・自己選択型の管理へ変革するには、人事部の機能と権限の変革が必要となるといえよう。

さらに、人事権の所在が、本社人事による一括集中管理から事業部門による分割管理へ、さらには職場での管理職によるライン人事を経て個人による自己管理へと移行していく可能性がある。

8.2.1.3 取り組みの対象

次に、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みの対象について検討したい。経済産業省(2017)は、女性の就業継続や女性社員の数の増加に注力した「ダイバーシティ 1.0」に警鐘を鳴らし、経営上の効果をもたらす「ダイバーシティ 2.0」への移行を提言した。同じく経済産業省が実施している「ダイバーシティ経営企業 100 選」は、女性、外国人、高齢者、障

⁷² 第 6 章で分析対象とした個人アンケート調査(回答数, N=3043)の「育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している」の回答は、「当てはまる」が 494 件、「どちらかという当てはまる」が 702 件で、合計 1196 件で、39.3%であった。「育児・介護などの理由に限定されないテレワーク（事業所以外での勤務）・在宅勤務制度を社員が利用している」の回答は、「当てはまる」が 194 件、「どちらかという当てはまる」が 443 件で、合計 637 件で、20.9%であった。

がい者、LGBT など多様な人材の能力発揮からの成果を表彰としているが、本論文で分析した結果、大企業において、女性対象の取り組みが大半であった。受賞企業自身が経営上の成果として言及している内容は、女性の特性を活かしたイノベーションの例が数多く見られ、企業の成果の捉え方が、特定の属性(女性)に注目したものに留まっている。フォルトライン（組織の断層）理論(Lau and Murnighan 1998)に照らしてみれば、性別といった表層的なダイバーシティの一つの属性に注目した取り組みや成果の捉え方は、組織内でのコンフリクトを起こす可能性もある。

一方で、多様な人材の活用をはかる様々な取り組みを従業員が女性優遇策と捉える意識を払拭するインクルージョン施策を展開している企業も見られた。例えば、外資系企業や一部の日本企業においては、働き方改革の取り組みや、従業員のネットワーク活動などを女性に限定せず、全社員を対象とする、あるいは多様な属性を混在させる仕組みを実施していた。性別等の属性にとらわれずに多様な人材を受容する職場を目指す取り組みは、従業員の認識や職場風土に影響を及ぼす可能性があるだろう。

戦略的人事管理論では、施策間の内的整合性の重要性が指摘されている。西岡(2015)は、人事方針と人事施策が適合し、内的整合性が実現されていない場合は、企業の成長を阻害する可能性があることを示唆した。これをダイバーシティ・マネジメントの視点からみると、ある属性に限定する取り組みと、多様な人材を分断しない取り組みの混在は、多様な人材を受容する職場風土の形成やダイバーシティ・マネジメントが生む成果にマイナスの影響を及ぼす可能性があると考えられる。

事例調査の対象とした日本企業の大半が女性対象の取り組みが中心であり、グローバル化対応やイノベーションに求められる外国人や中途入社社員等の多様な人材の活用を強化することが、これからの課題といえる。多くの企業で、経営理念や経営戦略の中にダイバーシティ・マネジメントの重要性を位置づけ、多様な人材の活用を推進することをうたっているが、その取り組みの中心は対象者を限定している。このことは企業において、経営戦略と人的資源管理施策の間の外的整合性がとれていない課題が生じている可能性を示唆している。また、近年、日本では、女性に続き、LGBT への取り組みが注目されているが、こういった属性毎の取り組みが組織にどのような影響を与えるかは、注意深く検討すべきであろう。

8.2.1.4ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システム

本論文で明らかにしてきた実証研究の成果を踏まえると、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事システムの特徴を以下にまとめることができる。

ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事管理システムは個別管理が基本となる。多様な人材が前提となるため、個人が職務や働き方を選択する仕組みとなる。多様な人材

の活用を経営課題として位置づけ、経営者がその重要性を宣言し、そのための取り組みを推進している。ワーク・ライフ・バランス支援施策に関しては、労働時間や働く場所等を柔軟に選択できる全従業員を対象とする制度が整備されている。

報酬管理・社員格付け制度では、職務・職位による昇格や評価が行われ、年齢や勤続年数、性別や国籍等の属性、滞留年数をその決定基準とすることはない。職務と業績・貢献度に基づく賃金制度がとられ、同じ格付けの中では貢献度によって昇給し、上限に達した場合は上位の格付けに昇格することで昇給する。したがって、賃金決定に学歴別年次管理はなく、年齢や勤続年数が影響することはないため、同年齢・同期内の賃金格差は大きくなる可能性が高い。海外に事業展開している場合には、グローバルに社員格付け制度が統一されている。

能力開発、キャリア形成は、職務と能力に基づき、個別に育成・キャリアプランが作成され、能力評価・業績評価の基準や評価結果が従業員に公開されている。人事権については、従業員に近いところ（各部門や従業員個人）にあり、職務や勤務地の変更は、従業員本人の同意が必要となる。採用に際しては、担当する職務・職位を具体的に特定して従業員を雇用する。職務・職位に必要な能力を備えた人材の採用のため、新卒者か経験者かにはこだわらない。多様な人材を受容する職場風土を醸成するためのインクルージョン施策を実施している。

8.2.2 多様な人材が活躍するマネジメントと職場風土

8.2.2.1 管理職のマネジメント改革

人事管理システムは、職場の管理職が運用することになる。しかし、現状では、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。

例えば、事例調査では次のことが明らかにされている。第1に、研修参加者や昇進・昇格の候補者の選抜結果をみると多様な人材が選抜されてない。制度上は、一般職と総合職を撤廃し、昇格要件から滞留年数を廃止したものの、従来と同様に男性中心・年功重視の選抜が行われている。

第2に、企業は、評価に多様性に関わる要素を盛り込み、評価基準として成果を重視が見られたが、評価制度改革の効果を低く評価している。同じく、ダイバーシティ経営企業100選の表彰企業アンケート調査⁷³によれば、管理職の意識とマネジメント行動の改革の取り組みが8割の企業で行われていたものの、その効果は低いと評価されていた。その背景には、管理職の行動があり、企業の6割はダイバーシティ・マネジメントの阻害要因として管

⁷³ 経済産業省(2017)『平成28年度 新ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集』pp.91,92

理職の意識の問題を指摘している。

このような、企業が人事制度を改革しても、選抜・昇格・評価などの実行の局面において、管理職がこれまでの慣行に従う行動は、Olcott (2009)の脱制度化の理論が説明する慣習の変更の困難さを示すものである。

一方で、個人アンケート調査では、「ダイバーシティ管理職」が「多様な人材の活躍」を促進する事実が確認された。特にライン主導の人事管理が行われている外資系企業においては、管理職の影響が大きい。職場で人事管理を行う管理職が、部下の多様性を尊重し、属性や勤務体系にとらわれない公正な評価や昇進・昇格を行うことの重要性が確認されたといえる。

この結果は、前述した管理職の意識と行動が大きな阻害要因であるとの結果に呼応する。個別管理が強まると、従業員を直接マネジメントする管理職の影響が大きくなる。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のである。Shenら(2009)が提示した「ダイバーシティの課題を解決する人事施策はライン・マネジメントを通じて、人材面や組織の成果につながる」とするHRダイバーシティ・マネジメント・フレームワークからみても、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの導入、定着には、管理職の行動が鍵となることが確認されたといえる。

8.2.2.2 職場の状態(インクルージョン)

職場で多様な人材が働くということは、コンフリクトを発生させる可能性も高めることになる。他方で、そうしたコンフリクトの発生を予防するために必要となる、多様な人材を尊重する職場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。

本論文で明らかにされた企業の取り組みを第1の「個人ひとり一人の受容性」、第2の「組織・職場の受容性」、第3の「企業全体の受容性」の3つのレベル別にみると、第1の個人レベルでの取り組み例はわずかであった。欧米では、企業の半数以上が従業員向けにダイバーシティに関する研修を実施しているといった報告(Anand&Winters 2008,

「Training」誌 1997)もあるが、本調査では、昨今注目され始めている無意識のバイアス⁷⁴に関するダイバーシティ&インクルージョン研修が外資系企業の事例で見られたに留まる。第2の組織・職場レベルでは、職場での影響が大きいとされる管理職への取り組みがみられた。日本企業では、男性管理職を対象とした、部下の女性社員に対するマネジメントの研

⁷⁴ 性別や人種などに対する差別の背景として議論されていた無意識のバイアス(アンコンシャスバイアス)は、近年、多様な人材が混在する組織での影響に関し、米国企業を中心に企業での取り組みが検討されている。

修が複数みられ、上述の「取り組みの対象」で述べたように、特定の属性に注目した取り組みとなっている。各職場単位に働きかける取り組みは、調査内ではみられなかった。第3の企業全体への取り組みは、ダイバーシティ・マネジメントを経営戦略・経営理念の中に位置づけ、浸透施策を経営陣が実施している事例は多々みられ、その効果は高いとされていた。まとめると、企業全体にメッセージを発信する取り組みは実施されているものの、職場単位や個人レベルへの取り組みは、あまりされていない傾向がみえる。

取り組みが徐々に始まっている職場風土の醸成の取り組みはどうだろうか。個人アンケート調査の結果では、多様な人材活躍度に最も大きな影響を持つのは、多様性尊重風土であることが明らかにされている。

なお外資系企業では、「D&I 施策」「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」の企業の取り組みの影響は確認されなかったが、他方で、「多様性尊重風土」「ダイバーシティ管理職」は「多様な人材活躍度」にプラスの効果がみられた。外資系企業では、「D&I 施策」「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」の実施率が高いことを考慮すると、日本企業もダイバーシティ・マネジメントに適合的な人事管理システムを導入していくと、次の段階として「多様性尊重風土」と「ダイバーシティ管理職」の取り組みの重要性が高くなると想定される。

8.2.3 実務的含意

本論文では、日本企業にダイバーシティ・マネジメントが定着していくために必要な人事管理システムとその運用の在り方を実証研究に基づいて検討した。

分析の結果では、ダイバーシティ・マネジメントを導入、定着していくためには、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。

具体的にみると、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。

報酬管理では、昇進・昇格、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」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。

しかし、雇用管理と報酬管理の個別管理化のみでは、不十分で、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。人事制度の導入だけでは、ダイバーシティ・マネジメントが機能

することは難しい。他方で、ダイバーシティ・マネジメントの先進企業として評価されている企業においても、人事管理システムの運用において、管理職の意識やマネジメントの阻害要因の解消や、職場風土醸成のダイバーシティ&インクルージョン施策は、その効果において、課題があることが明らかになっている。

人事管理システムの改革と同時に、職場で多様な人材に適合するように運用しマネジメントができる管理職や、多様性を尊重する職場風土をどのように構築するかが、日本企業の今後取り組むべき重要なテーマである。ダイバーシティ&インクルージョン施策の内容も、管理職のマネジメントや職場風土といった職場の状態を把握し、見直す時期にきているといえる。例えば、管理職のマネジメント変革については、現職の管理職への取り組みだけではなく、管理職の役割や任用条件から見直すことも必要になろう。本論文で提示したダイバーシティ管理職のように、管理職に求められる能力と行動の要件を定義し、登用や能力開発を変革していくといったことが考えられる。人事制度の個別管理化が進めば、管理職の役割も変化する。従来の一律の人事制度に基づいて人事管理を単に実行するのではなく、管理職が部下の職務に基づく成果を把握し、評価、昇進決定を行うためのスキルを取得するプログラム⁷⁵等が考えられる。テレワークなどの柔軟な働き方が進むとすると、部下が、物理的に近いところで仕事をするを前提とした既存の取り組み姿勢や職務での行動を中心とした評価を、成果による評価ができるようにすることが求められる。こうした取り組みを人事制度の見直しと共に行うことが考えられる。

多様性を尊重する職場風土の形成に関しては、無意識の偏見を取り除くための研修などがみられるが、これらの取り組みは、始まったばかりであり、研修の効果を測定していく必要がある。また、組織への働きかけという観点で、近年、注目されている組織開発の取り組みの活用の可能性がある。江夏・平野(2018)は、これからの人事担当者の役割の一つとして、組織力を最大化するような風土の醸成や、コミュニケーション・スタイルの確立といった組織の開発者となることを提示している。例えば、問題発見・解決ツールとしてのフューチャー・サーチ⁷⁶を例に挙げて、対話の中で一人ひとりの価値観や思考の多様性の尊重が前提となるとしている。こうした取り組みも職場風土の形成を促進する可能性がある。

さらに、日本企業がダイバーシティ・マネジメントを導入する際には、日本型雇用システムとどう共存していくかの検討が必要となる。ダイバーシティ・マネジメントの導入は、

⁷⁵ ワーク・ライフ・バランスに関しては、近年アメリカで管理職による家庭と仕事の両立支援行動 (FSSB: family supportive supervisor behavior) が注目されている。これは、仕事と家庭の両立を図るよう部下を支援することで、ワーク・ライフ・バランスを実現しようとする部下の意欲を高める管理職の行動のことで、Hammerら(2011)は、FSSBを高める具体的方策として、eラーニング、ロールプレイング、行動の自己点検の3つのプログラムから構成される研修を提案している。

⁷⁶ フューチャー・サーチ (future search) は、民主的な話し合いによって、望ましい未来を探究し共創を生み出す複雑性の課題を解決するミーティングの手法である。話し合いの中で自由に意見を述べるために、その話し合いの場にしばらくなく、そこにいることが周囲から承認されていることが必要で、多様性の受容が求められるとしている (Weisbord and Janoff 2000)。

新卒一括採用, 長期雇用, 内部人材育成といった日本型雇用システムを否定するものではない。例えば, 長期雇用を前提に, 一つの企業に長く勤務するキャリアであっても, 今後, 社員の多様化や, 一人の社員のキャリアの中でも, ライフ・ステージで働き方の多様化が進展することを前提とすると, 個別管理への移行が必要となる。また, 長期雇用が前提となる日本企業では, 職務に基づく個別的な報酬管理と共に, 配置や能力開発を長期的な視点も踏まえた個別管理も求められる。上述のダイバーシティ管理職は, 多様な部下への仕事の割り振りや育成を行うことが必要となろう。

各企業が, 一律型の年功型処遇管理や会社主導のキャリア管理を継続することでおきる問題と, 雇用管理と報酬管理において個別管理を導入することによるデメリットを認識し, ダイバーシティ・マネジメントの目的を明らかにした上で, 人事管理システムの改革を進める必要がある。さらに, 個別管理を担う管理職に対する影響を捉え, 支援をすることが求められる。

8.3 今後の展望と課題

本論文では, ダイバーシティ・マネジメントを進めるには, 日本の企業が何をすべきかを実証的に検討した。しかしながら, 取り上げた事例は, ダイバーシティ・マネジメントに比較的に取り組んでいる企業に限られ, より一般化した事実の検証のためには, それ以外の企業, 例えばダイバーシティ・マネジメントの取り組みをしていない企業, 取り組みはしていても進んでいない企業の実態を調査することが必要になろう。

もう一つの研究課題は, 個人がダイバーシティ・マネジメントにどう適合するかである。武石(2016)は, 企業が準備するキャリア形成支援プログラムの限界を指摘し, 個人のキャリア開発への自律性の重要性を主張している。人事管理システムがダイバーシティ・マネジメントに適合するように変革されたとしても, 職場でその制度を運用する管理職が適合していないと, 成果はでない。マネジメント変革を求められる管理職自身への負担や支援も課題になってくる。さらに「ダイバーシティ管理職」が職場のマネジメントを担ったとしても, 個人には, 働き方やキャリアを選択し, 人事管理システムを活用していく能力が求められる。こうした自己選択型キャリア管理を社員個々人が対応できるかが課題となる。

本論文で検討した人事管理システムのダイバーシティ・マネジメントへの適合の程度, 管理職のダイバーシティ・マネジメントへの適合度に加え, 働く個人のダイバーシティ・マネジメントへの適合が求められる。今後, より人材の多様化が進むことを考えると, 企業のダイバーシティ・マネジメントとともに, 個別対応が進み, 個人の自らの働き方に対するダイバーシティ・マネジメントの在り方の検討が必要となるであろう。

謝辞

本研究の遂行,ならびに本論文の執筆にあたり,中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤博樹先生には,主査・指導教官として多大なご指導,ご助言を戴き,深謝の意を表します.本研究の実施の機会を与えていただき,その遂行にあたって,調査へのご支援,新たな視点の提示,本論文の細部にまで渡って,終始熱心にご指導を戴きました.論文を仕上げる最後まで,ご指導を戴き,心から御礼申し上げます.

そして,副査であります学習院大学名誉教授 今野浩一郎先生,法政大学キャリアデザイン学部教授 武石恵美子先生,法政大学キャリアデザイン学部教授 坂爪洋美先生,中央大学大学院戦略経営研究科准教授 犬飼知徳先生からは,大変貴重なご指導とご助言を戴き,ここに深謝の意を表します.また,中央大学大学院戦略経営研究科特任教授 中島豊先生には,同博士後期課程での研究を行うきっかけと共に,ご助言を頂戴し,感謝いたします.

また,本論文の4章の事例研究で,貴重な情報・資料を提供して戴いた2社の人事部門の担当者の方に,感謝の意を表します.6章,7章は,日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(C)課題番号16K03891(研究代表者:佐藤博樹,研究分担者:武石恵美子)の「ダイバーシティ経営に適合的な企業の人事システムに関する研究」の一環として行った調査によります.

さらに,佐藤博樹先生がプロジェクト代表を担う中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトにおいて,筆者は参加企業の1員として活動を行う中で,様々な企業の方と有益な議論を行ったことも,本研究の貴重な視点や情報となりました.プロジェクトメンバー及び参加企業の皆様に御礼を申し上げます.

そして,中央大学大学院戦略経営研究科の各先生方,同研究科の在学生,修了生の方々,特に佐藤博樹先生のゼミで共に学んできた皆さんには大変お世話になりました.

最後に,本論文の執筆中に,ご支援戴いた全ての方,そして家族に感謝をいたします.ダイバーシティ・マネジメントが日本で,企業にとっても,働く一人ひとりの個人にとっても,より良い方向に進むように,本論文が少しでも貢献できれば幸いです.

参考文献

第1章

- Cox, Taylor Jr. (1993) 『*Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*』 Berrett-Koehler Publishers
- Ferdman, B.M. (2014) “The Practice of Inclusion in Diverse Organizations.” In Ferdman, B. M./Deane, B.R. (eds.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 3-54.
- Harrison, D. A., Kenneth H. Price, and Myrtle P. Bell. (1998) “Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion.” *Academy of management journal* Vol.41.1: pp.96-107.
- Loden, M. (1996).” Implementing diversity” (p.16). Chicago, IL: Irwin.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011).” Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. “ *Journal of Management*, Vol.37(4), pp.1262-1289.
- 有村貞則(2007) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究 -在米日経企業と在日米企業の実態調査を通して』 文眞堂
- 今野浩一郎(2012) 『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり』 日本経済新聞出版社
- 尾崎俊哉(2017) 『ダイバーシティ・マネジメント入門 経営戦略としての多様性』 ナカニシヤ出版
- 佐藤博樹 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言～WLB 管理職の現状に関する調査～』 中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト ホームページ
- 佐藤博樹(2017) 「ダイバーシティ経営と人材活用 働き方と人事管理システムの改革」 佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』 東京大学出版会 pp. 1-19
- 宍戸拓人(2016) 「コンフリクト・マネジメント調査結果より 女性登用から価値を生み出すダイバーシティ・マネジメントとは (特集 女性が気持ちよく働けるシステム)」, 『人材教育』 2016 8月号
- 女性の活躍推進協議会 (2003) 「ポジティブ・アクションのための提言」 厚生労働省ホームページ
- 高村 静(2018) 「構成員のワーク・ライフ・バランスにつながる管理職の行動特性」 『日本労働研究雑誌』 第 691 号, pp67-81

- 武石恵美子(2011) 「ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革と職場マネジメントの課題」『生涯学習とキャリアデザイン 8』, pp. 19-32
- 谷口真美(2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』 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』 No. 574, pp. 69-84
- 濱口桂一郎(2011) 『日本の雇用と労働法』 日経文庫
- 濱口桂一郎(2013) 『若者と労働―「入社」の仕組みから解きほぐす』 中公新書ラクレ
- 松浦民恵(2017) 「企業における女性活躍推進の変遷―3つの時代の教訓を次につなげる」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』 東京大学出版会, pp. 83-103
- 脇坂 明(2011) 「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』 No. 615 pp. 38-51

第2章

- Abegglen, J. C. , (1958), *The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization*, Free Press. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年)
- Anand, R., & Winters, M.F. (2008). "A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present." *Academy of Management Learning & Education*, Vol 7(3), pp. 356-372
- Berger, N.S. (2001). "Musavi-lari: An experiential exercise in diversity awareness" *Journal of Management Education*, Vol 25(6), pp. 737-745.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). "When member homogeneity is needed in work teams a meta-analysis." *Small group research*, Vol. 31(3), pp. 305-327.
- Catalyst (2007) . "Catalyst 20th Anniversary Awards Compendium"
- Catalyst (2011) "The Bottom Line : Corporate Performance and Women's Representation on Boards(2004-2008)", from <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>
- Cox, Taylor Jr. (1993) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler Publishers
- Dore, R.P. (1973). *British factory-Japanese factory: The origins of national diversity in industrial relations*. London: Allen & Unwin. (山之内靖, 永易浩一訳, ロナルド・ドーア(1987) 『イギリスの工場・日本の工場: 労使関係の比較社会学』 筑摩書房, 1987)

- Dex S. & Scheibl F. (1999) "Business performance and family-friendly policies," *Journal of General Management* Vol 24 (4) pp.22-37.
- Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning." *Academy of Management Journal*, Vol 43(1), pp. 26-49.
- Eaton, S. C. (2003). "If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol 42(2), pp.145-167.
- Esty, Khatharine (2007) From diversity to inclusion NEHRA-The Voice of HR, Boston, com European Commission. (2003) *Methods and Indicators o Measure the Cost Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Final Report* October 2003
- Ferdman, B. M. (2014) "The Practice of Inclusion in Diverse Organizations." In Ferdman, B. M./Deane, B. R. (eds.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 3-54.
- Guest, D. E. (1987). "Human resource management and industrial relations [1]." *Journal of management Studies*, Vol 24(5), pp.503-521.
- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda." *International journal of human resource management*, Vol 8(3), pp. 263-276.
- Harrison, D. A., Kenneth H. Price, and Myrtle P. Bell. (1998) "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion." *Academy of management journal* Vol. 41. 1: pp.96-107.
- Harrison , D. A, (2002) . "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning." *Academy of Management journal* Vol 45:5 pp.1029-1045
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations." *Academy of management Review*, Vol. 32(4), pp.1199-1228.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography." *Journal of management*, Vol. 33(6), pp.987-1015.
- Jackson, S. E., & Joshi, A., S. Zedeck (Eds), (2011) " Work team diversity. *APA handbook of industrial and organizational Psychology* Vol11 : pp.651-686, Washington DC : American Psychological Association.

- Jacoby, S. (2005). *The embedded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the US* Princeton. Princeton University Press (鈴木 良始 訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社, 2005)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012) “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms” , *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, Vol 52(3), pp. 599-627.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., ... & Kaskubar, D. (2008). “7 Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes.” *The academy of management annals*, Vol 2(1), pp. 305-349.
- Kirby, S. L., & Richard, O. C. (2000). “Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment.” *The journal of social psychology*, Vol. 140(3), pp. 367-377.
- Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (Eds.). (1996). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). “Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups.” *Academy of Management Review*, Vol 23(2), pp. 325-340.
- Martín Alcázar, F., Miguel Romero Fernández, P., & Sánchez Gardey, G. (2013). “Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research.” *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol 20(1), pp. 39-49.
- McCracken, D. M. (2000). Winning the talent war for women: Sometimes it takes a revolution. *Harvard Business Review*, vol. 78(6), pp. 159-167.
- Olcott, G. (2009). *Conflict and change: Foreign ownership and the Japanese firm*. Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳『外資が変える日本の経営 —ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞出版社, 2010)
- Page, Scott E. (2008): *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press. (水谷淳 訳『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経 BP 社, 2009)

- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance." *Academy of management Journal*, Vol 43(6), pp. 1107-1117.
- Raj Singh Badhesha, Schmidtke, J. M., Cummings, A., & Moore, S. D. (2008). "The effects of diversity training on specific and general attitudes toward diversity." *Multicultural Education & Technology Journal*, Vol 2(2), pp. 87-106.
- Randel, A. E. (2002). "Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict." *Journal of Organizational behavior*, Vol 23(6), pp. 749-766.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, Vol 31(2), pp. 212-236.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). "Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 20(2), pp. 235-251.
- Staines, G. L. and E. Galinsky (1992) "Parental Leave and Productivity: The Supervisor's View," in Friedman, Dana E. Ed.; And Others, Parental Leave and Productivity, Families and Work Institute, Chapter 3.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. (金井壽宏 監訳 尾川丈一・片山佳代子 訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004)
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, Vol 74(5), pp. 79-90.
- Thomas, R. (1992). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. Amacom.
- Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, and Younger, (2007) *HR Competencies* (中島豊訳『人事コンピテンシー 人と組織は「改革」「進化」「活性化」できるのか』生産性出版, 2013)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M., & Allen, J. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. McGraw Hill Professional. (梅津祐良訳『人事大変革』生産性出版, 2010)
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). "Work group diversity." *Annual Review of Psychol.*, Vol. 58, pp. 515-541.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research." *Research in organizational behavior*, Vol 20, pp. 77-140.

- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication." *Academy of Management Journal*, Vol. 32(2), pp. 353-376.
- 天野馨南子(2008)「従業員モチベーションへの影響」(佐藤博樹・武石恵美子 編著『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房)
- 有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日経企業と在日米企業の実態調査を通して』文眞堂
- 井上詔三(2015)「ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果」『立教ビジネスレビュー』第8号, 2015年7月, 32-40, 立教経営学会
- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版社
- 入山章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』日経BP社
- 海老原嗣生 (2013) 『日本で働くのは本当に損なのか 日本型キャリアVS欧米型キャリア』PHPビジネス新書
- 海老原嗣生 (2014)「日本型雇用の綻びをエグゼンプションで補う試案」『RIETI Special Report』(独)経済産業研究所
- 奥林 康司・平野 光俊(2014)『多様な人材のマネジメント』中央経済社
- 外資系企業雇用研究会(1992)『外資系企業の人事管理』日本労働研究機構
- 経済産業省(2005)『男女共同参画に関する調査 女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』
- 経済産業省(2015)『平成26年度ダイバーシティ経営企業100選 ダイバーシティ経営戦略3』経済産業調査会
- 経済同友会(2013)「意思決定ボードの真のダイバーシティ実現に向けて ~女性管理職・役員の登用・活用状況のアンケート調査結果~」 経済同友会ホームページ
- 小池和男・猪木武徳 (2002).『ホワイトカラーの人材形成: 日米英独の比較.』 東洋経済新報社
- 佐藤博樹(2012)『人材活用進化論』日本経済新聞出版社
- 佐藤博樹 (2014a)『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言~WLB 管理職の現状に関する調査~』中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト ホームページ
- 佐藤博樹(2014b)『諸外国の働き方に関する実態調査報告書』「I 総論編」平成26年度厚生労働省委託「多元的で安心できる働き方」導入促進事業
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2008)『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010)『職場のワーク・ライフ・バランス』 日経文庫

- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2015) 『新しい人事労務管理 第5版』 有斐閣アルマ
- 宍戸拓人(2016) 「コンフリクト・マネジメント調査結果より 女性登用から価値を生み出すダイバーシティ・マネジメントとは (特集 女性が気持ちよく働けるシステム)」, 『人材教育』 2016 8月号
- 須田敏子(2010) 『戦略人事論 競争優位の人材マネジメント』 日本経済新聞出版社
- 須田敏子(2015) 『「日本型」戦略の変化: 経営戦略と人事戦略の補完性から探る』, 東洋経済新報社
- ダイヤモンド社 (2015) 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 12月号 特集 戦略人事』
- 高村 静(2018) 「構成員のワーク・ライフ・バランスにつながる管理職の行動特性」『日本労働研究雑誌』 第 691 号, pp67-81
- 武石恵美子(2008) 「採用パフォーマンスへの影響」(佐藤博樹・武石恵美子 編著『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』 勁草書房)
- 武石恵美子(2011) 「ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革と職場マネジメントの課題」『生涯学習とキャリアデザイン 8』, pp. 19-32
- 谷口真美(2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』 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』No. 574
- 谷口真美(2014) 「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」RIETI Discussion Paper Series 14-J-042 独立行政法人経済産業研究所
- 戸田淳仁(2014) 「戦略的な中途採用に関するケーススタディ」『日本労務学会 第44回全国大会 研究報告論集 2014』 日本労務学会
- 中原淳(2012) 『経営学習論』 東京大学出版会
- 西岡由美(2015) 「人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響」 『RIETI Discussion Paper Series 15-J-029』 (独)経済産業研究所
- ニッセイ基礎研究所(厚生労働省委託調査) (2005) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
- 日本生産性本部 (2014) 「第5回 コア人材としての女性社員育成に関する調査」日本生産性本部ホームページ
- 日本能率協会マネジメントセンター(2015) 『月刊 人材教育 10月号』 「特集 成長戦略を担う人材開発部門」
- 野畑真理子.(2011) 「ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ」『都留文化大学大学院紀要』 第 15 号, pp. 33-52
- 濱口桂一郎(2011) 『日本の雇用と労働法』 日経文庫
- 濱口桂一郎(2013) 『若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす』 中公新書ラクレ
- 濱口桂一郎(2015) 『働く女子の運命』 文春新書

- 松丘啓司(2014)『ダイバーシティ&インクルージョン調査レポート』エムアイアソシエイツ
- 松原光代(2014) 「女性キャリア意識の維持・向上に影響する要因の分析」『日本労務学会
第44回全国大会 研究報告論集 2014』日本労務学会
- 守島基博(1996) 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』Vol
13(3), pp. 103-119.
- 守島基博(2010) 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』
No. 600, pp. 69-74
- 八代 充史 (2012)『投資銀行における人的資源管理の収斂と差異化』『三田商学研究』55 卷
5 号 pp. 27- 40
- 八代 充史 (2014) 「雇用制度の産業間比較 - 雇用制度の違いは存在するか?」『日本労
務学会 第44回全国大会 研究報告論集 2014』日本労務学会
- 八代 尚宏 (2015)『日本的雇用慣行を打ち破れ 働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社
- 山内麻里(2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂』慶應義塾大学出版会
- 山口一男(2011) 「労働生産性と男女共同参画-なぜ日本企業はダメなのか, 女性人材活用
を有効にするために企業は何をすべきか, 国は何をすべきか」『RIETI Discussion
Paper Series 11-J-069』(独)経済産業研究所
- 山口一男(2013) 「女性活躍の推進と日本企業の機能不全脱却について」『RIETI Discussion
Paper Series 13-P-002』(独)経済産業研究所
- リクルートワークス研究所(2015) 「人事部の, 今, あるべき形」『Works No133』
労働政策研究・研修機構 (2007)『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査(JILPT 調査シリ
ーズ No. 37 』
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果
調査シリーズ No. 106 』
- 渡邊祐子・坂東真理子(2008) 「均等推進表彰企業の取組と業績についての考察 ~ポジテ
ィブ・アクションの効果」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』第35号 (2008, 3)

第3章

- Mensi-Klarback, H. (2012), “Diversity Management: The Business and Moral
Cases,” in M. A. Danowitz et al., eds., *Diversity in Organization*, pp.63-
89, Palgrave.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M. (2009). “Managing diversity through human
resource management: An international perspective and conceptual framework.”
The International Journal of Human Resource Management, Vol 20(2), pp. 235-251.

- Whittaker, D. H. (1994) ‘SMEs, Entry Barriers and “strategic alliances”’ in M. Aoki and R. Dore (eds.) *The Japanese Firm: the Sources of Competitive Strength* Oxford: Oxford University Press (青木昌彦・R. ドーア編『国際・学際研究—システムとしての日本企業』NTT 出版 2010)
- 井上詔三(2015)「ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果」『立教ビジネスレビュー』第8号, 2015年7月, 32-40, 立教経営学会
- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版社
- 経済産業省(2013, 2014, 2015, 2016, 2017)『ダイバーシティ経営企業100選』
- 佐藤博樹(2012)『人材活用進化論』日本経済新聞出版社
- 佐藤博樹(2014a)『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言～WLB 管理職の現状に関する調査～』中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト ホームページ
- 佐藤博樹・武石恵美子(2011)『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2015)『新しい人事労務管理 第5版』有斐閣アルマ
- 宍戸拓人(2016)「コンフリクト・マネジメント調査結果より 女性登用から価値を生み出すダイバーシティ・マネジメントとは(特集 女性が気持ちよく働けるシステム)」, 『人材教育』 2016 8月号
- 脇坂 明(2014)「中小企業に人事制度は必要か」『日本労働研究雑誌』No. 649 pp. 38-51

第4章

- Guest, D. E. (1997). “Human resource management and performance: a review and research agenda.” *International journal of human resource management*, Vol8(3), pp. 263-276.
- Olcott, G. (2009). *Conflict and change: Foreign ownership and the Japanese firm*. Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳『外資が変える日本的経営—ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞出版社, 2010)
- 佐藤博樹・矢島洋子(2014)『介護離職から社員を守る: ワーク・ライフ・バランスの新課題』労働調査会
- 谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃書房
- 東洋経済(2006~2016)『CSR企業総覧』東洋経済新報社
- 守島基博.(1996). 「戦略的人的資源管理論のフロンティア。」『慶応経営論集』Vol 13(3), pp. 103-119.
- リクルートワークス研究所(2015)「人事部の、今、あるべき形」『Works No133』

第5章

- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda." *International journal of human resource management*, Vol.8(3), pp. 263-276.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography," *Journal of management*, Vol. 33(6). pp. 987-1015.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review," *Academy of Management Journal*, Vol 52(3). pp. 599-627.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). "Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 20(2), pp. 235-251.
- 経済産業省 (2013, 2014, 2015, 2016, 2017) 『ダイバーシティ経営企業 100 選』
- 経済産業省 (2017) 「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書」
- 厚生労働省 (2016) 『雇用均等基本調査』 (平成 27 年度)
- 佐藤博樹編著 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言～WLB 管理職の現状に関する調査～』 中央大学大学院戦略経営研究科・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト
- 佐藤博樹 (2016) 「ダイバーシティ経営と人材活用の課題 : 働き方と人事管理システムの改革が鍵」『家計経済研究』 (111) pp. 2-11 家計経済研究所
- 松丘啓司 (2014) 『ダイバーシティ&インクルージョン調査報告書』 エムアイアソシエイツ
- 松浦民恵 (2017) 「企業における女性活躍推進の変遷—3つの時代の教訓を次につなげる」 佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』 第4章, 東京大学出版会
- 守島基博 (1996) 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』 Vol. 13(3), pp. 103-119.

第6章

- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). "Perceived dissimilarity and work group involvement the moderating effects of group openness to diversity." *Group & Organization Management*, Vol 29(5), pp. 560-587.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). "Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?." *Personnel psychology*, Vol 60(1), pp. 35-62.

- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). "Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 20(2), pp. 235-251.
- 坂爪洋美(2007) 「管理職の両立支援策への理解が部門に与える影響－「役割受容」を中心に」『組織科学』, Vol 41(2), pp. 5-18
- 佐藤博樹編著 (2014a) 『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言～WLB管理職の現状に関する調査～』中央大学大学院戦略経営研究科・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト
- 佐藤博樹(2014b) 『諸外国の働き方に関する実態調査報告書』「I 総論編」平成 26 年度厚生労働省委託「多元的で安心できる働き方」導入促進事業
- 佐藤博樹(2016) 「ダイバーシティ経営と人材活用の課題：働き方と人事管理システムの改革が鍵」『家計経済研究』(111)pp. 2-11 家計経済研究所
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2014) 「短時間勤務制度の円滑化－どうすればキャリア形成につながるのか」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題－人材多様化における企業の対応』東京大学出版会, pp. 83-96
- 宍戸拓人(2016) 「コンフリクト・マネジメント調査結果より 女性登用から価値を生み出すダイバーシティ・マネジメントとは (特集 女性が気持ちよく働けるシステム)」, 『人材教育』 2016 8 月号
- 武石恵美子(2014) 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No. 648 pp. 33-47
- 21 世紀職業財団(2009) 「休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書」
- 21 世紀職業財団 (2013) 「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」

第 7 章

- Louis Gerstner Jr. (2002) *Who Says Elephants Can't Dance?* Harper Business, (山岡洋一, 高遠裕子 訳 『巨象も踊る』日本経済新聞社 2002)
- 外資系企業雇用研究会(1992) 『外資系企業の人事管理』日本労働研究機構
- 経済産業省(2015, 2016) 『ダイバーシティ経営企業 100 選』
- 須田敏子(2015) 『「日本型」戦略の変化：経営戦略と人事戦略の補完性から探る』, 東洋経済新報社
- 佐藤博樹編著 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言～WLB管理職の現状に関する調査～』中央大学大学院戦略経営研究科・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

- 武石恵美子 (2017) 「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」 佐藤博樹・武石恵美子編著
『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』 東京大学
出版会, pp23-42
- 中川 誠士(2010) 「P&G 社におけるダイバーシティ・マネジメントについて」『福岡大学
商学論叢』 pp. 211-246
- 日本アイ・ビー・エム (2009) 「多様な人材の育成に対する IBM の取り組み — グローバ
ル人材育成の観点におけるダイバーシティー」『ProVISION』 No60/Winter

第 8 章

- Anand, R., & Winters, M. F. (2008). “A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present.” *Academy of Management Learning & Education*, Vol 7(3), pp. 356-372
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). “Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors.” *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134.
- Jacoby, S. (2005). *The embedded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the US* Princeton. Princeton University Press (鈴木 良始 訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』 東洋経済新報社, 2005)
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). “Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups.” *Academy of Management Review*, Vol 23(2), pp. 325-340.
- Olcott, G. (2009). *Conflict and change: Foreign ownership and the Japanese firm*. Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳『外資が変える日本の経営 —ハイブリッド経営の組織論』 日本経済新聞出版社, 2010)
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M. (2009). “Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework.” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 20(2), pp. 235-251.
- Weisbord, M. R., Weisbord, M., & Janoff, S. (2000). *Future search: An action guide to finding common ground in organizations and communities*. Berrett-Koehler Publishers.
- 平野光俊・江夏幾多郎(2018) 『人事管理 -- 人と企業, とともに生きるために』
有斐閣ストゥディア
- 経済産業省(2017) 『ダイバーシティ 2.0 検討会報告書』

- 佐藤博樹(2012)『人材活用進化論』日本経済新聞出版社
- 佐藤博樹(2017)「ダイバーシティ経営と人材活用 働き方と人事管理システムの改革」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, pp. 1-19
- 武石恵美子(2016)『キャリア開発論：自律性と多様性に向き合う』中央経済社
- 武石恵美子(2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, pp. 23-42
- 西岡由美(2015)「人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響」『RIETI Discussion Paper Series 15-J-029』(独)経済産業研究所
- 松浦民江(2016)2016年度日本人材マネジメント協会コンファレンス 基調講演録『同質性のマネジメントからダイバーシティ・マネジメントへ』「Insight」Vol.90 2017.1月号 日本人材マネジメント協会 ホームページ

職場とキャリアに関するアンケート

2017年9月

本調査は、「多様な人材を活かしている企業の人事システムに関する学術研究」の一環として実施するものです。ご回答いただいた内容により、個人に特定されることはありません。アンケートの回答はすべて個人が特定できないように処理をしたうえで使用させていただきます。ご協力いただける方のみ、お進みください。

問1 あなたの性別をお答えください。(回答は1つ)

1. 男性
2. 女性

問2 あなたの年齢をお答えください。(回答は半角数字で入力)

_____歳

あなたご自身のことについてお伺いします。

問3 配偶者はいらっしゃいますか。

1. いる(事実婚を含む)
2. いない

問4 配偶者がいる方にお伺いします。配偶者の就業状況をお答えください。(回答は1つ)

1. 正規の職員・社員で働いている
2. パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている
3. 自営業・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている
4. 収入を伴う仕事はしていない

問5 お子様がいっぱいますか。お子様がいらっしゃる方は、お子様の人数と一番下のお子様の年齢をお答えください。(回答は半角数字で入力)

1. いる→__人
→末子年齢 ____歳
2. いない

問6 現在の勤務先には新卒入社ですか、あるいは中途入社ですか。中途入社の方は、現在の勤務先が何社目かをお答えください。

1. 新卒入社
2. 中途入社→現在の会社は_____社目

問 7 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。(2017 年 4 月時点で、月数は切り捨てとしてください)

_____年

問 8 あなたが所属している部門について、下記の中から近いものをお答えください。

1. 人事・総務・経理・広報
2. 企画・調査
3. 研究・開発・設計
4. 情報処理
5. 営業
6. 販売・サービス
7. 生産・建設・運輸・物流
8. その他（具体的に） _____

問 9 あなたの 1 日の所定労働時間(会社で決められた労働時間)は何時間ですか。裁量労働制の方は、みなし労働時間をご記入ください。

あなたの所定労働時間（1 日あたり） _____時間 _____分

問 10 あなたの 1 週間あたりの実際の平均的な労働時間は、おおよそ何時間ですか。残業時間は含め、昼休みなど休憩時間を除いてお答えください。裁量労働制の方は、実際に働いている時間をご記入ください。

1. 30 時間未満
2. 30 時間～40 時間未満
3. 40 時間～50 時間未満
4. 50 時間～60 時間未満
5. 60 時間～70 時間未満
6. 70 時間～80 時間未満
7. 80 時間以上

問 11 あなたは、昨年度 1 年間に年次有給休暇や特別休暇を何日、取得しましたか。取得した日数を数値で入力ください。なお、半日休暇を取得した場合は、切り上げた数字をご入力ください。 ※0 日の場合は 0 とご記入ください。転職された方は、前の勤務先での通常の年間の取得実績を入力してください。

_____日

あなたの現在の勤務先についてお伺いします

問 12 あなたの勤務先の主な業種をお答えください。

1. 鉱業
2. 建設業
3. 製造業
4. 電気・ガス・熱供給・水道業
5. 情報通信業
6. 運輸業
7. 卸売・小売業
8. 金融・保険業, 不動産業
9. 飲食店, 宿泊業
10. 医療, 福祉
11. 教育, 学習支援業
12. サービス業
13. その他（具体的に） _____

問 13 あなたの勤務先での労働組合の有無とあなたの加入の有無をお答えください。

1. 労働組合があり, 組合に加入している
2. 労働組合があるが, 組合に加入していない
3. 労働組合はない
4. わからない

ここからは, あなたの勤務先の人事制度やその運用についてお伺いします

問 14 あなたの勤務先の状況について, 以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 うとど ど 当てはまる どちらかとい	3 え ない ど ちらとも い	4 うとど ど 当てはまる か らない	5 い 当てはま ら ない
1. 女性社員を積極的に採用している	1	2	3	4	5
2. 外国籍社員を積極的に採用している	1	2	3	4	5
3. 30歳代以上の中途採用を積極的に行っている	1	2	3	4	5

4. 管理職層の中途採用を積極的に行っている	1	2	3	4	5
5. 今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる	1	2	3	4	5
6. 社内公募(会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し, 応募者の中から必要な人材を登用する制度)を実施している	1	2	3	4	5
7. 職場への配置や異動は本人の同意による	1	2	3	4	5
8. 職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している	1	2	3	4	5
9. 育児・介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度を社員が利用している	1	2	3	4	5
10. 育児・介護などの理由に限定されないテレワーク(事業所以外での勤務)・在宅勤務制度を社員が利用している	1	2	3	4	5
11. 研修機会を社員が自ら選択し, 研修が受講できる	1	2	3	4	5
12. 社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている	1	2	3	4	5
13. 今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している	1	2	3	4	5
14. 人事評価の項目・基準が明確になっている	1	2	3	4	5
15. 人事評価の結果とその理由について, 上司と部下が定期的に面談をしている	1	2	3	4	5
16. 人事評価の項目・基準は, 業績や成果が重視されている	1	2	3	4	5
17. 人事評価の項目・基準は, 取り組み姿勢や仕事への意欲が重視されている	1	2	3	4	5
18. 昇進・昇格の基準が明確になっている	1	2	3	4	5
19. 課長への昇進・昇格にあたって, 年齢や勤続年数が重視されている	1	2	3	4	5
20. 入社年次が下の人が, 上の年次よりも先に課長に昇進・昇格することが普通にある	1	2	3	4	5
21. 女性, 外国籍社員, 中途入社者などが, 昇進・昇格で不利になることはない	1	2	3	4	5
22. 賃金制度の仕組みは, 年齢や勤続年数を重視している	1	2	3	4	5
23. 賃金制度の仕組みは, 職務や業績・成果を重視している	1	2	3	4	5

問 15 あなたの勤務先の働き方改革に関する取り組みについて、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。なお、長時間労働などの「課題がない」場合は、6の「取り組む必要がない」を選択してください。

	1 当てはまる	2 当てはまる どちらかという と	3 い どちらともい えな	4 当てはまら ない どちらかとい うと	5 当てはまら ない	6 組 む 必 要 が な い の で 取 組 む 課 題 が な い の で
1. 長時間労働の是正に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6
2. 有給休暇取得促進に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6
3. 時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6
4. 長時間労働が評価されることがないよう組織風土改革に取り組んでいる	1	2	3	4	5	6

問 16 あなたの勤務先の女性活躍推進に関する取り組みについて、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 当てはまる どちらかとい うと	3 い どちらともい えな	4 当てはまら ない どちらかとい うと	5 当てはまら ない
1. 女性社員の職域(職種や仕事の内容)の拡大に取り組んでいる	1	2	3	4	5
2. 女性管理職を増やすために数値目標を設けている	1	2	3	4	5
3. 女性社員が、仕事と子育てが両立できるように支援している	1	2	3	4	5
4. 女性社員の能力開発に取り組んでいる(研修機会の付与等)	1	2	3	4	5
5. 男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援(研修等)に取り組んでいる	1	2	3	4	5

*ダイバーシティ推進とは、多様な属性や多様な価値観をもった人材が活躍できる組織や職場風土を構築する様々な取り組みを推進することで、ダイバーシティ&インクルージョンとも言われます。

問 17 あなたの勤務先では、多様な人材が活躍できることを支援する取り組み、いわゆるダイバーシティ推進の取り組みとして、以下にあげる項目の内容は、どの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 と当てはまるどちらかという	3 ない どちらともいえない	4 と当てはまるかという	5 当てはまらない
1. ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている（例えば、経営理念や行動指針、経営計画などに明示されている等）	1	2	3	4	5
2. ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している	1	2	3	4	5
3. ダイバーシティ推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している	1	2	3	4	5
4. ダイバーシティ推進について、専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる	1	2	3	4	5

問 18 あなたの勤務先の状況について、次にあげる項目の中であなたに当てはまるものをすべてお答えください。（回答はいくつでも）

1. 自分のキャリア開発に役立つ研修を受けている
2. 自分の将来のキャリアのための自己啓発・自己研鑽ができる
3. 自分用の成長プランがある
4. 将来のためにスキルを形成できる仕事を与えられている
5. 私のキャリア開発を支援しようとしてくれる人たちと出会ってきた
6. 自分の将来のキャリアについて希望をいうことができる
7. 当てはまるものはない

ここからは、あなたの直属上司についてお伺いします。直属の上司とは、あなたの人事評価をする上司で、課長相当の方をさします。※兼務の場合などで、上司が2人以上いる場合は、メインで業務をされている方の上司についてお答えください。

問 19 あなたの直属の上司の性別をお答えください

1. 男性
2. 女性
3. 上司または課長相当の方はいない

問 20 先ほどお答えのあなたの直属の上司は現在の勤務先には新卒入社ですか、あるいは中途入社ですか。

1. 新卒入社
2. 中途入社
3. わからない

問 21 先ほどお答えのあなたの直属の上司について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという	3 ない どちらともいえ	4 どちらかという	5 当てはまらない
1. 役職や属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）、勤務形態に関わらず、部下の多様で異なる意見を尊重している	1	2	3	4	5
2. 部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）にとられない公正な人事評価を行っている	1	2	3	4	5
3. 部下の残業時間の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず、その能力に見合った仕事を割り振り公正な人事評価を行っている	1	2	3	4	5
4. 昇進・昇格の要件を満たしていれば、部下の属性（性別、国籍、中途採用、年齢、勤続年数等）や、労働時間や勤務体系（フルタイム、短時間勤務等）に関わらず、昇進・昇格できるようにしている	1	2	3	4	5
5. 仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている	1	2	3	4	5
6. 部下の仕事と生活のバランスを大切にしている	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの勤務先の風土・雰囲気についてお伺いします

問 22 あなたの勤務先の状況について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともいえ ない	4 どちらかという と当てはまらない	5 当てはまらない
1. 多様な価値観や意見が尊重されている	1	2	3	4	5
2. お互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある	1	2	3	4	5
3. 会議等の場で、役職(上位役職者等)や属性に関わらず、異なる多様な意見が言いやすい	1	2	3	4	5
4. 職場でお互いの個人的な事情(育児・介護・健康・学習など)を言いやすい	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの職場についてお伺いします

問 23 あなたの所属する職場やグループにおいて、以下にあげるような方が能力を発揮し、活躍している状況について、どの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 どちらかという と当てはまる	3 どちらともいえ ない	4 どちらかという と当てはまらない	5 当てはまらない
1. 女性社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
2. 中途入社が社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
3. 子育て中の社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
4. 介護の課題がある社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
5. 外国籍社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5
6. 55歳以上のシニア社員が能力を発揮し、活躍している	1	2	3	4	5

問 24 同じ年度に入社した者や同じような年齢層のいわゆる「同期」について伺います。あなたの会社では、研修など大勢が集まる場などで何年入社かを確認するというような風土がありますか。

1. とてもある
2. 少しはある
3. どちらともいえない
4. あまりない
5. まったくない

あなたの現在のお考えについてお伺いします

問 25 あなたは、勤務先の経営理念の内容を説明できますか。

1. できる
2. まあまあできる
3. どちらともいえない
4. あまりできない
5. できない・知らない

問 26. 以下の項目のうちあなたの考えと最も近いものをひとつ選んでください。

1. 同期の中では、はやく昇進昇格したい
2. 昇進昇格は、同期に遅れたくない
3. 同期の昇進昇格は、気にしていない
4. 同期はいない

問 27. あなたは、現在の「仕事に割く時間と仕事以外の生活に割く時間のバランス」（両者の時間配分）に満足していますか。

1. 非常に満足している
2. やや満足している
3. どちらともいえない
4. あまり満足していない
5. 全く満足していない

問 28 あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか。

1. 非常に感じている
2. ある程度感じている
3. どちらともいえない
4. あまり感じていない
5. 全く感じていない

問 29. あなたの仕事に関する取り組み状況等について、以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか。

	1 当てはまる	2 当てはまる どちらか というところ	3 どちらとも いえない	4 当てはま らない というところ	5 当てはま らない
1. 自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる	1	2	3	4	5
2. 社会の変化, ビジネス動向について, 自分なりの見解をもっている	1	2	3	4	5
3. 部署・チームを超えて, 積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている	1	2	3	4	5
4. 仕事の進め方や企画を立てる上で, 今までの延長線上のやり方ではなく, 自分なりの発想を持って取り組んでいる	1	2	3	4	5
5. 自分の満足感を高めるように, 仕事のやり方を工夫している	1	2	3	4	5
6. 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる	1	2	3	4	5
7. 自分と仕事をする人のニーズを把握し, それに応えようとしている	1	2	3	4	5
8. 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている	1	2	3	4	5
9. 今後どのようなスキルを開発していくか, 具体的なアクションプランをもっている	1	2	3	4	5
10. スキル・能力開発のために自己投資をしている	1	2	3	4	5
11. 私のキャリアを決めているのは自分である	1	2	3	4	5

12. キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である	1	2	3	4	5
13. 自分が正しいと考えるキャリアが重要で, 会社とは関係がない	1	2	3	4	5
14. 会社から意にそぐわないことを求められたときでも, 基本的に自分の価値観にしたがって行動してきた	1	2	3	4	5
15. いろいろな会社の人と交流するのは楽しい	1	2	3	4	5
16. 自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい	1	2	3	4	5

問 30 あなたの仕事に関するお考えについて, 以下にあげる項目はどの程度当てはまりますか.

	1 当てはまる	2 当てはまる どちらかという と	3 い どちらともい えな	4 当てはまら ない かという と	5 当てはまら ない
1. 今の仕事をやっていて, 達成感 (何かをやり遂げたという 感じ) を味わうことがある	1	2	3	4	5
2. 仕事の中で, 自分の持つ能力が十分に活かされている	1	2	3	4	5
3. 自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる	1	2	3	4	5
4. 今の仕事は, 自分のキャリア形成上にプラスに働くもの である	1	2	3	4	5
5. 労働時間や職場など, 仕事の物理的環境には満足してい る	1	2	3	4	5
6. 仕事のレベルに見合った, 妥当な報酬をもらっている	1	2	3	4	5
7. 自分で納得できるキャリアをつくってきた	1	2	3	4	5
8. これまでのキャリアにおいて, 専門性, 人的ネットワー ク, ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた	1	2	3	4	5
9. 私は, 自分の力でキャリアを作り上げてきた	1	2	3	4	5
10. いわゆる「出世」「キャリアアップ」という意味において, 私は成功しているほうだと思う	1	2	3	4	5
11. 私のキャリアはこの先, 社外でも通用すると思う	1	2	3	4	5

12. これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う	1	2	3	4	5
13. 一定時間の中で、可能な限り高い成果をあげるようにしている	1	2	3	4	5
14. 高い成果をあげるために働く時間を惜しまないようにしている	1	2	3	4	5

【スクリーニング質問】

SCRQ1 あなたは、現在日本に在住されていますか。（回答は1つ）

1. はい
2. いいえ

SCRQ2 あなたの最終学歴をお答えください。（回答は1つ）

1. 高校・高専卒
2. 専門学校卒
3. 短期大学卒
4. 4年制大学卒
5. 6年制大学卒
6. 大学院修士課程修了
7. 大学院博士課程修了
8. その他
9. 答えたくない

SCRQ3 あなたの現在の職業として当てはまるものをお答えください。（回答は1つ）

1. 民間企業正社員（正規職員）
2. 民間企業管理職・役員
3. 公務員・団体職員
4. 契約社員
5. 自営業
6. パート／アルバイト
7. 派遣社員
8. 業務委託
9. その他
10. 働いていない

SCRQ4 あなたの勤務先の企業規模（本社、事業所、工場などを含めた企業全体の正規の職員・社員の人数）をお答えください。

1. 500 人未満
2. 500～1,000 人未満
3. 1,000～3,000 人未満
4. 3,000 人以上

SCRQ5 あなたは、管理職（部下に対する人事考課（人事評価）を行う立場の役職）ですか。（回答は1つ）

1. はい
2. いいえ

SCRQ6. あなたの勤務先は、日本企業ですか、外資系企業（親会社が外国籍企業）ですか。外資系企業の方は、親企業の国籍をご記入ください。

1. 日本企業

2. 外資系企業

- 1. アメリカ 2. カナダ 3. イギリス 4. フランス 5. ドイツ 6. スイス 7. オランダ 8. イタリア 9. スウェーデン 10. ノルウェー 11. フィンランド 12. デンマーク 13. ロシア 14. 中華人民共和国 15. 大韓民国 16. インド 17. オーストラリア 18. ニュージーランド 19. その他