

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 6 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2018～2021

課題番号：18H00891

研究課題名(和文)ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究

研究課題名(英文)Research on Authority of HR Functions Consistent with Diversity Management

研究代表者

武石 恵美子 (Takeishi, Emiko)

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：70361631

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,800,000円

研究成果の概要(和文)：日本企業がダイバーシティ経営を推進・定着させるためには、人事部門に集中している人事権を弱め、現場の管理職や従業員個人の発言権をより高める必要があると考えられる。日本企業のデータ分析の結果、ダイバーシティ推進策に加えて「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」を実施することは、ダイバーシティ成果を高める可能性が示唆された。欧州企業では、職務内容や勤務地の変更にあたって従業員の意向を重視するが、その際、組織側からみた人材育成や人材配置の全体最適の実現という点で、人事部門の一定の関与も確認できており、従業員のキャリアの決定を適切な方向に誘導するような支援や仕組みづくりが重要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

ダイバーシティ推進を経営戦略に掲げる企業が増えているが、働き方改革マネジメント改革だけでは不十分で、人事制度改革に踏み込むことが必要になっている。しかし、具体的にどのような制度が効果があるのかについての研究は少なく、この点に関して「人事権」を設定してアプローチしたことにより、従業員の自律性を高めるシステムの重要性が明らかになった。まさにコロナ禍により働き方が大きく変化する現状にあって、いわゆる「メンバーシップ型」雇用、すなわち組織主導型キャリア管理の仕組みからの脱却を図ろうとする企業が増えており、従業員自律型キャリアの推進とダイバーシティ推進の二つの課題に対して示唆を与える研究成果といえる。

研究成果の概要(英文)：It is believed that the authority of HR functions concentrated in personnel department should be weakened and the role of managers and individual employees in this matter should be enhanced if diversity management is to be promoted and made the norm at Japanese firms. The results of a data analysis of Japanese companies indicate that implementing "self-selection of positions and transfers" and "individualized career planning" in addition to diversity promotion policies has the potential to enhance diversity outcomes. European companies place a high priority on employee preferences when changing job and work locations in the company. The human resources department is also involved in this process in order to achieve overall optimization of human resources development and allocation from the organizational perspective. It is important to provide support and create a system to guide employees' career decisions in the appropriate direction.

研究分野：経営学

キーワード：ダイバーシティ経営 人事権 人材育成 異動管理

1. 研究開始当初の背景

研究課題を設定した背景としては、第1に人材多様化(ダイバーシティ)経営の広がり、第2にそれに伴い従来型の「企業主導」の異動管理を継続することが難しくなっている、という実務的な現状認識があり、第3にこれらの課題に学術的にアプローチする必要がある、と考えたことがあげられる。

ダイバーシティ戦略を重視する企業が増え、働き方改革の動きが加速化しているが、これまでは「労働時間」に関する改革が中心テーマで、「働く場所」=「職場、勤務地」に関する対応は進んでいなかった。例えば、女性の管理職登用を進めようとする転勤の可否がネックになる、育児や介護などの制約がある従業員には転勤配慮や勤務地限定の仕組みを導入する必要性が高まってきた、といった具体的な課題が明らかになってきた。「働く場所」の決定は異動管理の範疇にあるが、職務や仕事経験と一体化しているという点で人材育成策と深く関わっており、加えて日本の長期継続雇用を前提にしているために、改革は困難を伴う。

日本企業の異動管理は、基本的に「企業、組織」サイドに強い人事権があることを前提に実施されており、従業員個人の選択の余地は極めて小さく、このことがダイバーシティ推進と齟齬を来していると考えられる。ダイバーシティ経営では、キャリアの自己決定を認めていくという点で、企業の人事権を緩めることが必要になると考えられる。具体的には、ダイバーシティ推進にあたっては、従業員の事情や希望と調整する異動の仕組みが求められることになると考えられる。人材育成機能という重要な役割を担う異動管理において、企業が強力な人事権をもつ現状を変え、ダイバーシティと整合させる形で日本的なあり方を検討する必要がある。

2. 研究の目的

以上の課題認識に立ち、本研究では、「企業の人材多様化(ダイバーシティ)戦略が広がる中で、ダイバーシティ経営と企業主導の人事管理が整合していないのではないか」との問題意識に立脚し、特に異動管理に着目して、ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関して、国際比較も視野に入れつつ、理論的・実証的・体系的な検討を行った。

具体的には、以下の3点について実証的に明らかにし、人材育成機能を有する異動管理に注目してダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方を検討した。

ダイバーシティ推進における異動管理の現状や課題

人事異動において従業員サイドの事情や希望に配慮する、すなわち企業の人事権を緩めている国内外の事例分析

人事権の所在(企業か、従業員か。権利の強さは多様な段階があると考えられる)等による企業類型別に、人材活用の有効性との関連分析

3. 研究の方法

本研究は、以下の5つの方法からアプローチした。

先行研究レビューのための文献調査

既存データの二次分析

日本企業に対するインタビュー調査

ダイバーシティ経営に取り組むドイツ及びスイスに本社を置く企業の人事部門及び管理職に対するインタビュー調査

日本企業の人事部門、管理職、一般従業員を対象とするアンケート調査

(1) 文献調査

人事権の理論的な枠組み、人事権のあり方に関する研究、及びそれと関連する異動管理、人材育成のあり方に関する研究等を中心に研究サーベイを行った。特に日本企業における人事部門が強い人事権を持つ現状及びその背景に関して関連文献から明らかにするとともに、比較対象として欧米のシステムとの違いについて整理を行った。

(2) 既存データの二次分析

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」において収集した個人を対象に実施したアンケート調査データの二次分析を行い、人事権の所在と関連する従業員のキャリア意識について、人事管理制度との関連を分析し、本研究で実施するアンケート調査票の検討に反映させた。

(3) 日本企業に対するインタビュー調査

従業員に人事権の一部を委譲しているケースとして社内公募制度を取り上げ、同制度を実施している日本企業4社を対象にしたインタビュー調査を実施した。また、日本国内の外資系企業5社に対するインタビュー調査も実施した。

(4) ドイツ・スイス企業に対するインタビュー調査

ダイバーシティ経営に積極的に取り組むドイツ・スイスに本社を置く企業の人事部門及び現場管理職に対する訪問インタビュー調査を実施した。対象企業は計6社で、人事・ダイバーシティ担当者12名、現場管理職12名に対してインタビューを行った。インタビューができる企業数が限定されることから、業種を金融業3社と製造業3社に設定し、いずれも大企業でグローバルに事業を展開する企業を対象に調査を行った。調査期間は、2019年8月26日～9月4日で、メンバーが企業を訪問して直接インタビューを実施した。

(5) アンケート調査

アンケート調査は、企業調査、管理職調査、従業員個人調査(正社員に限定)の3種類を実施した。

企業調査：300-3000人規模の民間企業5000社の人事部門に対するアンケート調査を実施。2020年11-12月に郵送による調査を行った。企業のダイバーシティ推進の現状、人事制度の特徴、ダイバーシティ経営成果等について質問している。415社の回答を得た。

管理職調査：100人以上規模の企業の管理職に対して2回に分けて調査を実施。2021年1月から2月に、調査会社モニターを対象にWEB調査を行った。企業のダイバーシティ政策、職場の特徴、自身のマネジメントの特徴、ダイバーシティ経営成果等について質問している。1回目が1061名、2回目が749名の回答を得た。

ホワイトカラー従業員調査：100人以上規模の企業のホワイトカラー従業員に対して2回に分けて調査を実施。2021年1月から2月に、調査会社モニターを対象にWEB調査を行った。企業のダイバーシティ政策、職場の特徴、上司のマネジメントの特徴、仕事に対する意識、ダイバーシティ経営成果等について質問している。1回目が3014名、2回目が2132名の回答を得た。

なお、上記調査のうち、インタビュー調査とアンケート調査については、本科研費に加え、JSPS科研費18H00892(研究代表者：坂爪洋美、研究分担者：武石恵美子 他)の助成も受けて実施した。

4. 研究成果

本研究の成果は以下の3点である。

(1) 異動管理と人事権の概念整理

人事異動や育成の責任は誰にあるのか、は「人事権」と関連する。日米比較によれば、日本では人事部の影響力が強く、これに比べてアメリカでは現場が人事管理の権限をより強く持っていることとされ、人事部集権的な日本的な人事システムと、分権的な欧米の人事システムが対比してとらえられてきた。さらに近年は、従来型の「組織決定型」の雇用システムではなく「個人決定型」の雇用システムが重要となってきており、職種の決定や異動において労働者の主体的な希望をより強く反映させるべき、という主張も強まり、人事権は、人事部門、現場管理職、従業員個人という3者の間でどのように設定すべきか、というフレーム設定が重要になっている。

(2) ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方

ダイバーシティ経営の下で、採用、配置・異動、人材育成・キャリア形成、昇進といった人事管理における課題が大きくなっている。人材の多様性を受容しそれを組織の成果につなげるためには、日本の雇用システムに根差した人事管理の改革が重要である。日本の人事管理の特徴は、人事部門が主導してきた点に特徴があるが、多様なニーズや価値観をもつ人材を人事部主導でマネジメントすることは難しい面があると考えられる。

従業員のキャリア形成につながる異動や育成のあり方をだれがどのように決定するのかという点から、ダイバーシティ経営と適合する人事管理のあり方について検討した。特に、ドイツ、スイスの企業インタビュー調査からの示唆は以下のとおりである。

日本企業がダイバーシティ経営を推進・定着させるためには、人事部門に集中している人事権を弱め、現場の管理職や従業員個人の発言権をより高める必要があると考えられるが、ドイツ、スイスの企業はこの点で一つのモデルを提示しているといえる。従業員に近い現場の上司の人事権が日本以上に強いドイツ、スイスの企業では、従業員のニーズや事情を踏まえた人事管理を実施し、それにより従業員が主体的に自身のキャリア形成をすることが可能になっていると評価できる。特に、職務内容や勤務地の変更にあたっては、従業員と上司の意向を反映させる、とりわけ従業員の同意を前提とすることで、納得性を高めることが重視されている。一方で、組織側からみた人材育成や人材配置の全体最適の実現という点で、人事部門の一定の関与も確認できている。現場の管理職の判断や従業員の同意・選択を重視しつつも、現場管理職や従業員のキャリアの決定を適切な方向に誘導するような支援や仕組みづくりを行っている。

(3) ダイバーシティ経営の効果を高める従業員自律型人事管理制度の必要性

以上の問題意識を踏まえて実施したアンケート調査分析において、ダイバーシティ経営の効

果を高める人事管理制度に注目した。

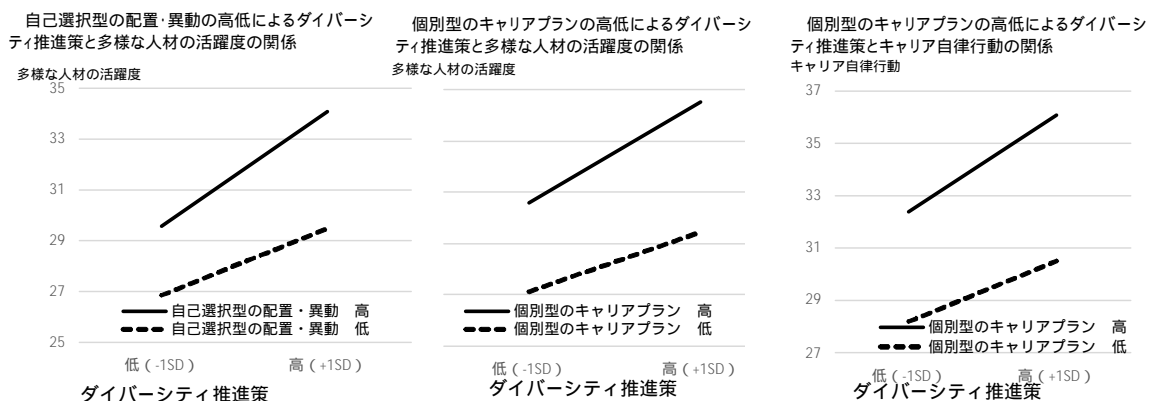
ダイバーシティ経営を効果的に推進するためには、ダイバーシティ推進策に加えて、従業員自律型の人事管理制度、具体的には「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」を併せて実施することが重要ではないかという研究課題を設定し、まず個人データの分析を行った。

分析の結果、「ダイバーシティ推進策」「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」はダイバーシティの成果指標に対して有意にプラスに作用することが確認できた。

また、ダイバーシティ推進策に加えて「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」はダイバーシティ成果に相乗効果を示す可能性が示唆された(図)。ダイバーシティ推進を効果的に進めるための人事管理制度として、従業員自律型の人事管理制度の効果の一部が明らかになった。個人の多様性を人事管理制度においてどのように引き出し、拡張していくことが効果的なのか、に関して引き続き検討する必要がある。

また、企業調査、管理職調査については分析を進めているところであり、今後研究成果を発表していくこととしている。

図 ダイバーシティの成果を高める人事管理制度に関する分析結果



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計33件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 14件）

1. 著者名 武石 恵美子, 坂爪 洋美, 松浦 民恵	4. 巻 22巻1号
2. 論文標題 ダイバーシティ経営に適合する人事管理と職場マネジメント ドイツ・スイス企業インタビュー調査からの示唆	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 73-85
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24592/jshrm.22.1_73	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 武石 恵美子	4. 巻 93巻10号
2. 論文標題 裁判員の参加促進のために - 裁判員の心理的・時間的負担軽減を図る	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 法律時報	6. 最初と最後の頁 17-23
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 武石 恵美子	4. 巻 Vol.19. No.1
2. 論文標題 従業員自律型の人事管理制度はダイバーシティ経営の効果を高めるか	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 75-91
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 佐藤博樹	4. 巻 739号
2. 論文標題 「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか：人事管理システム改革への示唆	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 10-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博樹	4. 巻 74巻7号
2. 論文標題 「第5次男女共同参画基本計画」と政策・政策方針過程への女性の参画拡大 - 企業における女性の活躍の場の拡大のために	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 月刊法律のひろば	6. 最初と最後の頁 14-22
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博樹	4. 巻 185号
2. 論文標題 高齢社員の仕事意欲を高める方策を考える	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 月刊公明	6. 最初と最後の頁 54-59
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 初見康行, 坂爪洋美, 梅崎修	4. 巻 733号
2. 論文標題 多様なインターンシップ経験と効果 の一考察	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 41-57
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 初見康行, 梅崎修, 坂爪洋美	4. 巻 21巻3号
2. 論文標題 大学生のインターンシップ効果測定尺度の開発 - テキスト分析とパネルデータによる実証研究	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 18-42
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24592/jshrm.21.3_18	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 4016号
2. 論文標題 男性の育児休業取得促進にどう取り組むか	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 労政時報	6. 最初と最後の頁 74-84
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 Vol.19 No.1
2. 論文標題 『退職前行動』にみる発言メカニズム - 勤続年数・愛着・多様性に注目して	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 27-37
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 2021年7月号
2. 論文標題 副業について企業が知っておくべきこと	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 月刊 社労士	6. 最初と最後の頁 20-21
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 725
2. 論文標題 管理職の役割の変化とその課題 - 文献レビューによる検討	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 4-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 20巻2号
2. 論文標題 人事労務分野における心理学系研究への期待	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 15-20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24592/jshrm.20.2_15	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 梅崎修、島貫智行、佐藤博樹	4. 巻 54巻1号
2. 論文標題 公的な表彰・認定が中小企業の人材確保の与える影響 - 雇用主ブランディングの観点から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 2-15
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.54.1_2	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 727
2. 論文標題 ダイバーシティのもとでの集団的労使コミュニケーション - 少数派による「集団的発言」機能に注目して	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 89-99
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 Vol.17. No.1
2. 論文標題 『適材適所』を考える - 従業員の自律性を高める異動管理	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 3-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 1251号
2. 論文標題 『適材適所』再考	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中央労働時報	6. 最初と最後の頁 18-21
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 345
2. 論文標題 男性の仕事と子育ての両立支援 - 人材活用面からその意義を考える	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 連合総研レポート	6. 最初と最後の頁 4-7
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子、他	4. 巻 Vol.15
2. 論文標題 日本キャリアデザイン学会 第15回研究大会 学会主催シンポジウム - 人材育成とキャリア形成を考える - OJTへの多様なアプローチ	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 キャリアデザイン研究	6. 最初と最後の頁 251-266
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 Vol.15
2. 論文標題 書評：脇坂明著 女性労働に関する基礎研究 女性の働き方が示す日本企業の現状と将来	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 キャリアデザイン研究	6. 最初と最後の頁 273-276
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子・坂爪洋美・松浦民恵・松原光代・中川有紀子	4. 巻 Vol.17. No.2
2. 論文標題 ダイバーシティ推進におけるキャリア管理の課題 ドイツ・スイスの企業調査からの示唆	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 135 - 156
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 坂爪洋美・武石恵美子・松浦民恵・中川有紀子・松原光代	4. 巻 Vol.17. No.2
2. 論文標題 多様な部下をマネジメントする管理職の行動 スイス・ドイツのグローバル企業に勤める管理職へのインタビュー調査から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 157 - 179
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 4月号
2. 論文標題 副業・兼業～交錯する期待と懸念	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 労働調査	6. 最初と最後の頁 4-9
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 2019年版
2. 論文標題 「『ダイバーシティ』と『働き方改革』に関する調査結果と今後の方向性	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 人事白書2019	6. 最初と最後の頁 326-327
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 松浦民恵・坂爪洋美・武石恵美子・中川有紀子・松原光代	4. 巻 Vol.17. No.2
2. 論文標題 ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション 分野別の自発的小集団・ERGからの示唆	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 83 - 102
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 Vol.35. No.412
2. 論文標題 その転勤、本当に必要? 時代に合わせた転勤施策の見直しを	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 情報労連レポート	6. 最初と最後の頁 20-21
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 No.118
2. 論文標題 女性のキャリア支援をどう進めるか	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産政研フォーラム	6. 最初と最後の頁 10-15
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 No.38
2. 論文標題 『キャリア自律』が求められる社会に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 人間会議	6. 最初と最後の頁 44-49
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 No.345
2. 論文標題 男性の仕事と子育て両立支援：人材活用面からその意義を考える	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 連合総研レポート	6. 最初と最後の頁 4-7
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博樹	4. 巻 2018-3
2. 論文標題 企業の人事権と転勤：企業・社員調整型キャリア管理への転換の必要性と課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本経済調査協議会「調査報告2018-3 日本の強みを生かした『働き方』を考える」	6. 最初と最後の頁 99-112
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博樹	4. 巻 19-J-024
2. 論文標題 ダイバーシティ経営と人材マネジメントの課題：人事制度改革と働き方の柔軟化	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 RIETI Discussion Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 66巻1号
2. 論文標題 部下の性別による管理職行動の違いと働き方にかかわる人材マネジメントの影響	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー	6. 最初と最後の頁 56-74
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 坂爪洋美・高村静	4. 巻 16巻1号
2. 論文標題 勤務時間の違いによる管理職の部下育成行動の違い 営業部門の短時間勤務者とフルタイム勤務者との比較から	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 29-46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件 (うち招待講演 3件 / うち国際学会 2件)

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 Promotion of Women's Advancement in Japanese Companies
3. 学会等名 Japan-EU Symposium (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 ダイバーシティ経営の効果を高めるキャリア管理制度
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会 第17回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 佐藤博樹・松浦民恵
2. 発表標題 仕事と生活の「境界管理」 「役割間干渉」の実態と在宅勤務やコロナ禍の影響
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会 第17回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 松浦民恵
2. 発表標題 『退職前行動』にみる発言メカニズム 勤続年数、愛着、多様性に注目して
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会 第17回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 ドイツ・スイス企業におけるダイバーシティ・マネジメント(1)ダイバーシティ推進における人事管理の課題
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 人口問題とライフ・デザイン
3. 学会等名 日本学術会議公開シンポジウム(招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 坂爪洋美
2. 発表標題 ドイツ・スイス企業におけるダイバーシティ・マネジメント(2)多様な部下に対する管理職のマネジメント行動
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 松浦民恵
2. 発表標題 ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション - 少数派による「集团的発言」機能に注目して
3. 学会等名 労働政策研究会議
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Takeishi, Emiko
2. 発表標題 Promoting the Participation of Women in Japanese Companies
3. 学会等名 Working Group for the preparation of the EU-Japan Symposium (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 佐藤博樹・松浦民恵
2. 発表標題 「変化対応行動」と仕事・仕事以外の自己管理 - ライフキャリアのマネジメント -
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会第15回研究大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 坂爪洋美・林有珍
2. 発表標題 女性活躍推進が管理職の部下育成活動に与える影響 - 女性部下の就業形態の違いによる比較 -
3. 学会等名 経営行動科学学会第21回年次大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 林有珍・坂爪洋美
2. 発表標題 ダイバーシティ推進による女性人材開発効果を高める上司の支援行動について
3. 学会等名 経営行動科学学会第21回年次大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計10件

1. 著者名 佐藤博樹・武石恵美子・坂爪洋美	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 204
3. 書名 多様な人材のマネジメント	

1. 著者名 上野友子、武石恵美子	4. 発行年 2022年
2. 出版社 光文社	5. 総ページ数 261
3. 書名 女性自衛官 - キャリア、自分らしさと任務遂行	

1. 著者名 松浦民恵（分担執筆）	4. 発行年 2022年
2. 出版社 碩学舎	5. 総ページ数 268
3. 書名 1からの人的資源管理	

1. 著者名 武石恵美子、高崎美佐	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 170
3. 書名 シリーズダイバーシティ経営 女性のキャリア支援	

1. 著者名 坂爪洋美・高村静	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 188
3. 書名 シリーズダイバーシティ経営 管理職の役割	

1. 著者名 佐藤博樹、松浦民恵、高見具広	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 150
3. 書名 シリーズダイバーシティ経営 働き方改革の基本	

1. 著者名 今野浩一郎、佐藤博樹	4. 発行年 2020年
2. 出版社 日本経済新聞出版社	5. 総ページ数 375
3. 書名 人事管理入門（第3版）	

1. 著者名 鶴光太郎(編著)、佐藤 博樹(部分執筆)	4. 発行年 2019年
2. 出版社 日本評論社	5. 総ページ数 336
3. 書名 雇用システムの再構築に向けて 日本の働き方をいかに変えるか	

1. 著者名 佐藤 博樹、藤村 博之、八代 充史	4. 発行年 2019年
2. 出版社 有斐閣	5. 総ページ数 372
3. 書名 新しい人事労務管理〔第6版〕	

1. 著者名 佐藤 博樹	4. 発行年 2020年
2. 出版社 勁草書房	5. 総ページ数 208
3. 書名 ダイバーシティ経営と人材マネジメント	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	坂爪 洋美 (Sakazume Hiromi) (10329021)	法政大学・キャリアデザイン学部・教授 (32675)	
研究分担者	佐藤 博樹 (Sato Hiroki) (60162468)	中央大学・戦略経営研究科・教授 (32641)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	松浦 民恵 (Matsuura Tamie) (60570778)	法政大学・キャリアデザイン学部・教授 (32675)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関