

令和元年6月24日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03891

研究課題名（和文）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

研究課題名（英文）Diversity Management and Human Resource Management: Personnel System Reform and Working Practice Flexibility

研究代表者

佐藤 博樹 (Sato, Hiroki)

中央大学・戦略経営研究科・教授

研究者番号：60162468

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,500,000円

研究成果の概要（和文）：ダイバーシティ経営とそれに適合的な人事管理システムに関する実証的研究を行う前に、ダイバーシティ経営と適合的な人事管理システムの関係に関して、先行研究を踏まえて仮説を設定し、それを踏まえ、社員への個人調査を実施し、その分析に基づいてダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムの在り方を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業経営におけるダイバーシティ経営を支える要素を抽出し、その重要性を社員の個人調査を通じて、実証した点に研究面の貢献がある。

実務面での貢献は下記となる。大企業を中心にダイバーシティ経営に取り組み企業が増えているが、その多くは、女性の活躍の場の拡大や、社員の意識啓発の取り組みに留まっている。他方、本研究によると、ダイバーシティ経営を実現するためには、人事システムの改革や柔軟な働き方の導入、さらん、職場の管理職のマネジメントの改革が不可欠なことが明らかにしたことである。この点は、企業におけるダイバーシティ経営の推進に貢献すると考える。

研究成果の概要（英文）：The current socioeconomic environment requires Japanese companies to adopt diversity management as a method of human resource management, not only by accepting greater diversity of personnel but also by providing them opportunities to excel in the workplace, which will subsequently lead to better management performance. Based on a review of prior research, we hypothesize that doing so requires companies to establish workplace management practices that facilitate taking on personnel with diverse qualities and values while simultaneously eliminating full-time work with regular overtime hours assigned, to be flexible in terms of working hours and place of employment, and to reform their personnel systems.

研究分野：人的資源管理

キーワード：ダイバーシティ経営 人事管理システム 働き方の柔軟化 ワーク・ライフ・バランス管理職

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

#### 1. 研究開始当初の背景

多様な人材を受け入れ、それぞれの能力発揮を経営成果に結びつける「ダイバーシティ経営」が注目され、人材マネジメントの新しい施策として導入・推進する企業が増えつつある。しかし、日本企業とりわけ大企業においてダイバーシティ経営を定着化させるためには、克服すべき課題も多い。「時間制約」のある社員や多様な価値観を持った人材を受け入れるために、長時間労働の解消など働き方改革や組織成員の受容性拡大の取り組み（インクルージョンなど組織開発や受容性推進）が不可欠である。それらに加え、ダイバーシティ経営を定着化させるための最大の課題は、同質的な人材像を前提に構築されている、いわゆる「日本型雇用処遇制度」の改革にある。本研究では、ダイバーシティ経営と適合的な企業の人事システムのあり方に関して理論的・実証的・体系的に研究する。

#### 2. 研究の目的

日本の雇用処遇制度の下では、育児休業を取得した女性社員に関して昇進・昇格での遅れが生じやすいことや、定年制など年齢基準による雇用システムが高齢者雇用の促進を阻害しているなどの研究が多数存在する。しかし、多様な人材の受容とその能力発揮を目的とするダイバーシティ経営と、同質的な人材像（男女役割分業を前提とした男性片働きモデル）を前提とした大企業の雇用処遇制度（学歴別年次管理による雇用処遇制度など）の間の矛盾に着目して、ダイバーシティ経営と適合的な人事システムのあり方に関する理論的・実証的・体系的に研究したものは皆無である。以上から、日本の大企業においてダイバーシティ経営を導入・定着化を促進するために克服すべき人事システムに求められる改革のあり方を検討する。

#### 3. 研究の方法

全国の企業規模 500 人以上の民間企業に勤務する正規従業員を対象として調査を実施した。調査は、インテージ株式会社の登録モニターを利用したインターネット調査としてプレ調査と本調査の2段階で実施した。プレ調査は条件を満たす対象者を抽出することを目的に実施し、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、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)、最終学歴が大卒以上、日本在住の25歳~39歳の男女、の4条件を設定した。この条件を満たす対象者に本調査を実施した。調査期間は2017年9月15日~19日の5日間であった。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)がいないと回答した者を除いた3043名を分析対象とした。

#### 4. 研究成果

ダイバーシティ経営を定着させるために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、多様性を尊重する職場風土の醸成とダイバーシティ経営を職場で実践する管理職のマネジメントが必要である。そこで、「多様な人材活躍度」影響を与える要因として、企業の人事制度では「非年功型処遇管理」と「自己選択型キャリア管理」を、それに加えて「D&I施策」「女性活躍推進施策」「長時間労働は正施策」「柔軟な働き方制度」という企業の取り組み、さらに職場風土として「多様性尊重風土」とダイバーシティ経営を職場で実践する「WLB管理職」の職場マネジメントを取り上げて分析した。

分析結果によると、人事制度が与える影響に関しては、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。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。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、中途入社の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。

以上は、評価・昇格・賃金といった報酬管理の改革を進める必要があることを示している。さらに、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雇用管理における「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。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。

女性社員の就業継続と活躍を推進する取り組みとして、仕事と子育ての両立、職域拡大、能力開発といった施策が、多様な人材が活躍を推進していた。日本企業のダイバーシティ経営で重点人材として取り上げられる女性への取り組みが、その効果を出しつつあるといえよう。

また、育児や介護などの理由に限定されないフレックスタイム制度やテレワーク・在宅勤務制度の利用、つまり時間と場所での「働き方の柔軟化」の取り組みは、多様な人材が活躍に貢献することが確認できた。

他方で、ダイバーシティ&インクルージョン施策や長時間労働の課題解決を中心とした長時間労働是正施策は、多様な人材活躍度に有意な影響は見られなかった。ダイバーシティ推進の活動は、多様な人材に対応する「多様性尊重風土」の醸成などの成果として結実してはじめてその効果があると言える。また、長時間労働の是正に焦点をあてた働き方改革は、子育てや介護などの事情で働く時間の制約を持つ社員、仕事以外に大事なことがある社員にとって、仕事を続ける前提といえるが、現状では、そうした取り組みは長時間労働がある企業で行われているため、その取り組みは多様な人材の活躍度には、貢献していない可能性が高い。

管理職による職場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」が取り組み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。

管理職によ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、企業の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、ダイバーシティ経営が機能しないことを意味する。つまりダイバーシティ経営が定着するためには、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。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

1, 佐藤博樹 『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を』、RIETI Discussion Paper Series、2019年、1-29頁。

2, 武石恵美子 「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」、『情報労連レポート』35巻412号、2018年、201-21頁。

3, 佐藤博樹 「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」『調査報告2018-3 日本の強みを生かした「働き方」を考える』2019年、99-112頁。

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計1件)

1, 佐藤博樹・武石恵美子・酒井之子 『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』2019年、1 - 155頁。

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究分担者

研究分担者氏名：武石恵美子

ローマ字氏名：(TAKEISHI, emiko)

所属研究機関名：法政大学

部局名：キャリアデザイン学部

職名：教授

研究者番号(8桁)：60162468

### (2) 研究協力者

研究協力者氏名：酒井之子

ローマ字氏名：(SAKAI, yukiko)

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。