



RIETI Discussion Paper Series 19-J-024

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

佐藤 博樹
中央大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

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*

佐藤 博樹（中央大学）

要 旨

日本企業は、人材マネジメントとして、多様な人材を受け入れるだけでなく、多様な人材が活躍できる機会を用意し、それを経営成果に結びつけるダイバーシティ経営を定着させることが不可欠な社会経済環境に直面している。日本企業がダイバーシティ経営を推進するためには、人材マネジメント面において解決すべき2つの課題がある。第1は働き方改革であり、第2は人事制度改革である。第1の働き方改革の目的は、単なる長時間労働の解消ではない。例えば、従来の残業付きのフルタイム勤務や転勤に対応できない社員であっても、能力を発揮できる働き方へ改革することである。第2の人事制度改革は、ダイバーシティ経営との関係で議論されることが少ない。しかし、ダイバーシティ経営を実現するためには、従来の同質的な人材を想定した人事制度の根本的な改革が不可避となる。

本稿では、上記の問題意識を踏まえて、働き方改革と人事制度改革の現状と課題を分析する。具体的には、ダイバーシティ経営を企業内に定着させ、その目的である多様な人材の活躍を実現するためには、人事制度の改革と働き方改革が必要となることを、独自に実施した個人アンケート調査に基づいて分析する。

キーワード：ダイバーシティ経営、柔軟な働き方、人事制度改革、多様性尊重風土、
ワーク・ライフ・バランス管理職

JEL classification: M12

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「労働市場制度改革」の研究成果の一部である。

1、はじめに

日本企業は、人材マネジメントとして、多様な人材を受け入れるだけでなく、多様な人材が活躍できる機会を用意し、それを経営成果に結びつけるダイバーシティ経営を定着させることが不可欠な社会経済環境に直面している。その理由は、労働力の供給構造と企業が直面している市場環境の両者の変化にある。

前者の労働供給構造の変化では、日本企業が、これまで無期労働契約の中核人材（いわゆる正社員）として活用してきた「日本人男性で残業付きフルタイム勤務や転勤を可能とする」いわゆる「ワークワーク社員」¹に該当する人材が減少してきたことがある。今後は「ワークワーク社員」だけでなく、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人材マネジメントが日本企業に求められている。後者の企業の市場環境の変化では、新しい価値の創造が企業の競争力の維持・向上に不可欠になってきたことがある。新しい市場環境に対応するためには、多様なスキルや経験に加えて、多様な価値観を持った人材を受け入れ、新しい価値の創造に繋げることが企業に求められるようになっている。

日本企業がダイバーシティ経営を導入、定着していくためには、人材マネジメント面において解決すべき2つの課題がある。第1は働き方改革であり、第2は人事制度改革である。それぞれを説明しよう。

第1の働き方改革で必要なのは、単なる長時間労働の解消ではない。例えば、従来の残業付きのフルタイム勤務や転勤に対応できない社員であっても、能力を発揮できる働き方への転換することである。従って、残業が少ない職場や残業のない職場でも働き方改革が必要となる。ワーク・ワーク社員だけでなく、ワーク・ライフ社員など多様な人材が活躍できる働き方を実現するためには、働き方の改革だけでなく、同時に時間をかけた働き方を評価する職場風土の解消や管理職の職場マネジメントの変革、さらに働く人々の生活改革が、鍵となる。後者の生活改革が求められているのは、社員の中に、とりわけ男性の中老年層では依然としてワーク・ワーク社員が多く、働き方改革の必要性を感じていない者が少なくないことによる。こうした社員は、時間意識が高い働き方をしているとは限らないだけでなく、親の介護の課題などに直面する可能性などを考えれば、現在の働き方を今後も続けることができるとは限らないことがある。こうした意味で、働き方改革と同時に、仕事だけでなく仕

¹ 「ワーク・ワーク社員」の典型は、男性は仕事・女性は家事育児という男女役割分業による「男性片働きモデル」に該当する仕事中心の価値観を望ましいとしている人材を指す。他方、「ワーク・ライフ社員」は、仕事だけでなく、仕事以外の生活も大事にする価値観を持つ人材を意味する。

事以外の生活も大事にすることに繋がる社員の生活改革を推進する必要がある。しかし、社員の生活改革の推進は、企業にとって取り組みが難しい課題である。社員自身が生活改革の必要性を自覚することが改革の出発点となることによる。生活改革が伴わない働き方改革は、ワーク・ワーク社員の仕事満足度を低下させることになるリスクがある。さらに、働き方改革では、労働時間の長さという「量」だけでなく、働く時間帯や働く場所の柔軟化など働き方の「質」の変革が不可欠となる。働き方の「質」に関しては、後述する。

第2の人事制度改革は、ダイバーシティ経営との関係で議論されることが少ない。もちろん、女性活躍支援の観点から人事制度の見直しが行われつつある。具体的には、育児休業を取得した社員や短時間勤務を利用している社員のキャリア管理や人事評価の在り方、さらに社員や社員の配偶者の転勤への対応などである。いずれの課題も、現状の人事管理システムが、同質的な社員を前提に構築されていることから生じている。具体的には、残業付きのフルタイム勤務や転勤が可能で、同一のキャリア志向（管理職昇進）を持ち、定年まで休業などせずに継続して勤務する男性社員（これが望ましい「社員像」でもある）を想定した人事管理システムによる。しかし、女性だけでなく、男性の中にも、こうした「社員像」に当てはまらない者が増えつつあることが、前述した人事制度上の様々な課題を企業にもたらしている。さらにいえば、ダイバーシティ経営を実現するためには、こうした従来の同質的な人材像を想定した人事制度の根本的な改革が不可欠なのである。

以上の問題意識を踏まえ、本稿の以下の前半では、ダイバーシティ経営を導入、定着を前提として、働き方改革と人事制度改革の現状と課題を分析する。後半では、ダイバーシティ経営を企業内に定着させ、その目的である多様な人材の活躍を実現するためには、働き方と人事制度改革が必要となることを、個人アンケート調査に基づいて分析する。具体的には、ダイバーシティ経営の目的である多様な人材の活躍の実現度と、人事制度の在り方及び長時間労働の解消や働き方の柔軟化など働き方改革の関係をとり上げる。

2、ダイバーシティ経営と働き方改革

（ダイバーシティ経営と働き方改革：女性の活躍支援と両立支援を事例に）

ダイバーシティ経営の一例として女性活躍支援を取り上げて、働き方改革の必要性を説明しよう。

女性の就業継続のためには、育児休業など法定の両立支援制度を導入するだけでなく、法定水準を上回る手厚い両立支援制度を整備することが望ましいと考えてきた企業も少なく

ない。例えば、育児休業の取得可能期間は、法定では子が1歳まで（保育園等に入園できない場合は最長2歳まで延長可能）だが、企業独自にこれを小学校入学以降まで延長することなどである。しかし、女性を含めて多様な人材が活躍できる職場の要件は、①両立支援制度が円滑に利用できることだけでなく、それに加えて②通常のフルタイムの勤務の働き方（仕事管理・時間管理）と③職場風土のあり方が重要である。そのため、両立支援制度だけでなく、働き方と職場風土の改革のいずれを欠いても、またそれぞれの取り組みの連携が不十分でも、多様な人材が活躍できる職場の構築が難しく、さらには女性の活躍にマイナスの影響が生じることになる。この点を具体的に説明しよう。

両立支援制度が充実していても、長時間残業が恒常的な職場では、育児休業や短時間勤務を利用しなくては仕事と子育ての両立が難しく、両立支援制度の利用が長期化しがちで、制度利用者のスキル獲得やキャリア形成にマイナスとなる。つまり、両立支援制度の長期間の活用が、女性活躍を阻害することになる。仕事と子育ての両立のために短時間勤務を利用している女性社員へのヒアリング調査によると、フルタイム勤務に戻ると上司や同僚から残業できることを期待されるようになることを危惧し、短時間勤務を利用可能期間の上限まで利用し、他方で必要な場合はフルタイムに近い働き方を自主的に行っている者も少なくない²。

育児・介護休業法の改正によって、短時間勤務が事業主の措置義務とされたため、多くの企業で短時間勤務の利用者が増加し、その結果、職場の管理職からは、短時間勤務者への業務の割り当てや、短時間勤務者の働きぶりの評価などが難しく、職場マネジメントに支障が生じているとの意見も出されている。そうした職場では、短時間勤務の制度利用者とフルタイム勤務の非制度利用者の間に軋轢が生じ、両者がそれぞれの働き方に不満を抱く状況も生まれている。職場にこのような軋轢が生じている真の原因は、短時間勤務制度自体や制度利用者の側にあるのではなく、非制度利用者であるフルタイム勤務の働き方にあることが少なくない。こうした課題を解消するためには、フルタイム勤務の働き方を改革し、短時間勤務者がフルタイム勤務へ円滑に移行できるようにすることが必要となる（佐藤・武石編 2014 の topic 2）。先進的な企業では、女性の活躍の場の拡大のために、両立支援から活躍支援へ

² 短時間勤務利用者やその上司へのヒアリングの結果に関しては、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(2013)を参照されたい。

と取り組みの重点を移行させてきているのは、こうした課題の解消を目指したものと評価できる（石塚 2016 など）。

さらに、職場風土に関して説明すると、両立支援制度が整備されていても、残業することを当然視する価値観が根強い職場風土があったり、また制度利用に関して「お互い様」意識が定着していなかったりすると、制度利用者は、同僚から制度利用に関する理解や支援を得られず、制度を利用しにくくなる。社員の間にお互い様意識を醸成するためには、両立支援の対象範囲を広げることも有効である。法定の両立支援制度は、現状では子育てと介護に支援の対象が限定されているが、夜間大学院への通学など自己啓発や社会貢献活動への長期の参加など両立支援の利用目的を広くしている企業もある。このように制度的にも両立支援の利用可能範囲を広げることは、社員の間のお互いさま意識を醸成することにも有効となる。他方で、両立支援制度の対象が子育てに限定されていると、職場成員間にお互いさま意識を醸成することが難しいことになる。なぜなら職場成員のすべてが結婚したり、子供を持ったりするわけでないことによる（佐藤・武石 2010）。職場における「お互い様」意識は、後述するデータ分析では多様性尊重風土として含めている。

（働き方改革を通じた長時間労働の解消を）

ダイバーシティ経営の事例として、女性活躍支援を取り上げて、働き方改革を欠いた両立支援の充実は女性活躍を阻害することを指摘した。それを踏まえてダイバーシティ経営に不可欠な働き方改革の内容を取り上げよう。

ダイバーシティ経営の土台作りとしての働き方改革は、長時間労働の解消のみでは不十分となる。もちろん長時間労働は、ダイバーシティ経営の実現を阻害するが、長時間労働が解消できれば、ダイバーシティ経営が実現できるわけではない。その意味では、働き方改革は、長時間労働の解消と同義ではない。言い換えれば、長時間労働がない職場あるいは残業のない職場でも、ダイバーシティ経営のために不可欠な働き方改革があるのである。つまり、働き方改革の主たる目的は、「時間意識」の高い働き方へ転換することを通じて時間生産性や付加価値生産性の向上を実現し、その結果として残業が減少するのである。残業などがない職場でも働き方改革が必要となる（佐藤・武石 2017 の序章）。

ダイバーシティ経営の実現のために働き方改革が目指すべき方向は、管理職だけでなく職場成員の一人一人が、「時間」を有限な経営資源と考えること、高い「時間意識」を持って仕事に取り組むようにすることである。ワーク・ワーク社員を前提とした仕事管理・時間

管理を、ワーク・ライフ社員を前提とした仕事管理・時間管理への改革することである。これは、仕事が終わらなければ残業すればよいとする安易な残業依存体質を解消することでもある（佐藤・武石 2010、佐藤・武石編 2011、企業活力研究所人材研究会 2016）。

ワーク・ワーク社員が多い時代の仕事管理・時間管理は、安易なものとなりがちであった。無駄な業務の削減、仕事の優先付け、過剰品質の解消などを考慮せずに、仕事総量を所与としてすべての業務が完了するまで労働時間を投入し続けるような働き方が行われていた。時間を「有限」な経営資源と考える意識を欠いたことで、時間を効率的に活用する考えが希薄となっていたのである。質の高い仕事が生み出されていても、無駄な仕事や過剰品質も多く、その結果として全体としては時間あたり生産性が低かった。

他方、ワーク・ライフ社員を前提とした仕事管理・時間管理とするためには、時間総量を所与として、その時間内で最大の付加価値を生み出すことが大事になる。時間を「有限」な経営資源と捉えて、時間資源を効率的に利用する高い時間意識を職場成員の間に定着させるのである。仕事管理・時間管理として、無駄な業務の削減、優先順位付けをしたうえでの業務遂行、過剰品質の解消、情報共有や仕事の見える化などの取り組みが不可欠となる。時間を「有限」な経営資源と考えることで、無駄な業務の削減や過剰品質の解消、さらには業務の優先順位付けなどの取り組みが意識化される。これが時間意識の高い働き方への転換である。

さらに、時間意識の高い働き方への転換を促進するためには、企業が、望ましいと考える新しい働き方を社員に提示することために、働きぶりの評価基準の改革が必要となる。人事考課を含めて評価基準は、企業が社員に求める望ましい働き方に関するメッセージであることによる。その際、人事考課の評価基準だけでなく、部下を人事評価する管理職による、残業など部下の働き方に関する既存意識の変革が求められる。

（長時間労働だけでなく、多様な労働時間の側面に着目を）

ダイバーシティ経営の土台作りとしての働き方改革では、恒常的な長時間労働の解消は重要であるが、労働時間の多様な次元、とりわけ労働時間の「質」の面に着目する必要がある。とりわけ日本では、長時間労働の解消だけでなく、働き方の柔軟性の向上など労働時間の質の改善が求められていることがある。例えば、国際社会調査プログラムの仕事志向

(Work Orientation) に関する調査 (ISSP³の 2005 年調査と 2015 調査) で、働き方の柔軟性に関する 3 つの設問について、日本を含めた 9 カ国に関して比較すると、図 1 から図 3 のようになる。分析対象者は、年齢層を 18 歳から 64 歳で、かつ週 35 時間以上就業する雇用者である。他国と比較して日本の働き方は、仕事の進め方⁴や出退勤時間の裁量度⁵が低く、仕事における私用時間の利用可能性⁶も低い結果となっている⁷。2015 年調査と 2005 年調査を比較すると、上記の課題は 2005 年からほとんど改善されていないことが分かる。

働く人のワーク・ライフ・バランス (WLB) と労働時間の関係に関する先行研究を見ると、労働時間の多様な次元の重要性が指摘されている⁸。具体的には、①労働時間の長さに加えて、②働く就業時間帯、③労働時間と労働時間との間の休息时间、④労働時間配分に関する働く人の裁量度などである。つまり、WLB の向上には、働く時間の量を削減すると同時に、時間の使い方つまり働き方の「質」を変えることが重要となる。ちなみに 2018 年に成立した働き方改革関連法における残業時間の上限規制は、上記の①に、勤務間インターバルは上記の③に、フレックスタイムの精算期間を 1 か月から 3 か月に延長できるようにした

³ 国際社会調査プログラム (International Social Survey Programme ; ISSP ; <http://w.issp.org/menu-top/home/>) は、国際比較を目的として、毎年共通のテーマを決め、同一の調査票 (英語版の共通調査票を各国版に翻訳) を用いて、参加国の調査機関が調査を実施するものである。1985 年から調査が始まり、その後参加国が増加し、2018 年時点で 43 カ国が参加している。日本の参加機関は、NHK 放送文化研究所である。共通テーマは、政府の役割、社会的不平等、宗教、環境、女性とジェンダー、仕事志向などで、繰り返し実施されているテーマもある。今回の分析に利用した仕事志向は、これまでに 1989 年、1997 年、2005 年、2015 年の 4 回実施されている。調査のマクロデータは、ドイツのデータアーカイブ (GESIS) から提供されており、分析データは GESISI から入手した。

⁴ 仕事の進め方を自分でどの程度決められることができるかに関して、3 点 = 「自分で自由に決められる」、2 点 = 「ある程度、自分で決められる」、1 点 = 「自分で決めることはできない」として計算。2015 年調査には「わからない」という選択肢があるが、得点化では除いている。

⁵ 出退勤時間をどの程度自分で変更できるかに関して、3 点 = 「はじめと終わりの時刻を好きなように決められることができる」、2 点 = 「一定の枠内であれば、はじめと終わりの時刻を自分で変更することができる」、1 点 = 「はじめと終わりの時刻が決められており、勝手に変えられない」として計算。

⁶ 仕事に、家の用事や個人的な理由で、仕事を 1, 2 時間離れることがどのくらい難しいかに関して、4 点 = 「まったく難しくなく」、3 点 = 「それほど難しくなく」、2 点 = 「やや難しい」、1 点 = 「非常に難しい」として計算。別に「わからない」という選択肢があるが、得点化では除いている。

⁷ 仕事の裁量度と仕事における私用時間では、このほかに「わからない」の選択肢がある。

⁸ 佐藤 (2012) や島貫・佐藤 (2017) 及びその参考文献などを参照されたい。

ことが上記の④に該当する取り組みと評価できる。

以下では、労働時間の長い以外の要因を取り上げて、WLBに関係する労働時間の多様な次元について詳しく見ていこう。働く時間帯に関しては、週当たりで見れば同じ労働時間数であっても、就業する時間帯によって労働者のWLBの実現には差が生じることが知られている（高見 2012 など）。平日昼間に就業することを前提とした社会生活が一般的であることから、夜間や深夜の労働の頻度が高かったり、土曜や日曜の労働の頻度が高くなったりすることは、社員が家族と過ごす時間を制限する可能性が高く、社員のWLBの実現を難しくする（非社会的な労働）。例えば、サービス業や小売業では、土曜や日曜など週末の勤務も多く、子どもがいる社員にとっては、土曜や日曜に子どもと一緒に時間を確保することは容易でない。

労働時間と労働時間との間の休息時間も労働者のWLBを左右する。勤務間インターバルは、労働時間と労働時間との間の休息時間の設定に該当し、勤務間インターバル制度の意義は、睡眠時間など生活必要時間の確保を通じて健康を維持したり、仕事と仕事以外の時間を区別したりすることで、WLBの改善に貢献することにある。しかし、勤務間インターバルを11時間確保したとしても、1日の所定労働時間を8時間とすると、毎日4時間の残業が可能となる。つまり、勤務間インターバルは、WLBに貢献する労働時間の一つの要素でしかないことに注意が必要である。

労働時間の長さが同じでも、労働時間配分の裁量度はWLBを左右する要因として重要である。労働時間配分の裁量度とは、社員が自分で始業・終業時刻を決定できたり、休憩時間を設定できたりするものである。例えば、フレックスタイム制は、仕事の進捗や生活にあわせて社員に始業・終業時刻の選択可能性を付与し、裁量労働制は労働時間だけでなく、仕事の進捗管理などに関しても社員に選択可能性を与える仕組みである。フレックスタイム制は、社員に始業・就業の選択可能性を与える制度であるが、その選択可能性はコアタイムやフレキシブルタイムの設定、さらには精算期間に規定される。さらに、労働時間配分の裁量度、つまり労働時間や仕事に関する選択可能性を、社員が実際に活用できるかどうかは、上司のマネジメントや社員の自己管理能力（仕事と時間）に依存する。労働時間配分の裁量度を高めることに貢献する制度、例えばフレックスタイム制などを導入しても、そのことが自動的に社員のWLB向上に繋がるわけではないのである。制度がその趣旨に即して活用できてはじめてWLBの向上が実現することになる。

例えば、裁量労働制が、その制度の趣旨に即して運用されるための条件として、以下の点

が明らかにされている。それは、①仕事の適正な質・量と納期、②仕事の明確な目標、③仕事の進捗管理や遂行手段の選択権の付与、④成果による評価と評価基準の明確化、⑤労働者の自己管理能力などである(佐藤 1997 ; 2001、佐藤厚 2008)。つまり、裁量労働制が、その趣旨通りに運用されるためには、管理職による適切な業務マネジメントと社員自身の自己管理能力が鍵となる。自己管理能力を欠いた社員が、裁量労働制を適用されると、長時間労働になる可能性が高くなるのである。この点は、いわゆる「高度プロフェッショナル制度」にも該当しよう。なお、ここでは取り上げないが、個人的な事情から勤務時間中に仕事を離れられるといった「勤務中断」の自由度も労働時間配分の裁量に含まれる。

労働時間の多様な次元が、労働者の WLB 向上にどのように寄与するかを分析した研究を紹介すると、つぎのようになる(島貫・佐藤 2017⁹)。すなわち、①実労働時間を一定範囲内におさまること、②長時間労働が常態化しないこと、③勤務時間中に個人的事情によって短時間でも仕事を離れられる自由度があること、④夜間労働の頻度が少ないこと、⑤勤務時間インターバルが一定の頻度で確保できていることなどの重要性が明らかにされている。つまり、社員の WLB を改善するには、残業時間の上限規制など長時間労働の解消だけでなく、労働時間の多様な次元を総合的に見直すことが必要と言える。労働時間ではないが、同分析によると、通勤時間は社員にとっては拘束時間となることから、通勤時間が長くなると WLB が低下することも明らかにされている。

(働き方改革としての在宅勤務やモバイルワーク)

既に指摘したように通勤時間は拘束時間となるため、通勤時間が長い都市部では、労働時間に加えて、通勤時間も WLB を左右する。そのため、通勤を通信に代替できる在宅勤務は、通勤時間の削減に貢献し、社員の WLB 向上に貢献する可能性がある。

在宅勤務やモバイルワークは、通勤時間を通信で代替できたり、移動中の隙間時間を仕事に活用できたりするなど、効率的な仕事の遂行に貢献する可能性がある。他方で、仕事時間と仕事以外の時間を物理的に区別する壁がなくなるため、仕事と仕事以外の時間の区別が曖昧になり、長時間労働に繋がる可能性も指摘されている。いつでもどこでも仕事ができる環境が出現する中、職場の上司による部下マネジメントの在り方に加えて、社員 1 人 1 人

⁹ この部分は、島貫・佐藤 (2017)による。同稿では、分析対象者を週の実労働時間が 45 時以上に限定していたが、40 時間以上に分析対象を拡張した分析でも、同様の結果が得られており、拡張した分析結果に関しては佐藤 (2018) を見られたい。

が仕事と仕事以外の境界を自己管理することが、が益々重要になると言えよう。例えば、終業時間後や週末には部下にメールを送らないようにしたり、社員が週末はメールを読まないようにしたりするなどの体系的な対応を含めた企業によるルール作りも、こうした自己管理を制度的に担保するものと言える。仕事と仕事以外の自己管理に関係した調査として、仕事をするときと仕事をしないときの「けじめ」をつけることができているかどうかに関する大卒ホワイトカラーを対象とした個人調査によると、「けじめ」の有無によって、勤務時間外でのメールや資料の確認の頻度、さらに残業時間や働き方に関する考え方が異なり、「けじめ」ができていないと職場で長く働くことになるだけでなく、勤務時間外でもメールを読んだり、資料を作成したりすることが多くなることが確認できる（松浦 2018）。

（働き方改革の担い手としての管理職）

働き方改革は、企業など人事部門の取り組みだけでなく、職場の管理職のマネジメントの在り方に依存する部分が多い（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 2014）。管理職が、職場での働き方や職場マネジメントの改革を担えるように、企業として支援することも重要である。しかし、管理職自身の働き方をみると、長時間労働などで働き方改革などに時間を割けない状況にある。例えば、企業活力研究所・人材研究会(2016) が実施した大卒以上の営業職（販売を除く）の管理職 に対する調査によると以下の点が明らかにされている。

管理職は、コンプライアンス対応や付加価値の高い仕事が求められるなど担うべき業務が増加し、実労働時間が増加している。こうした長時間労働の背景には、管理職が担うべき業務の増加だけでなく、部下が担当すると同じ仕事いわゆるプレイング業務の割合の増加がある。プレイング業務が多くなる理由として管理職自身が指摘しているのは、業務量が多いことと部下の力量不足で、これが 2 大理由となる。メンバーの力量不足が上位に指摘されているのは、部下育成に管理職が時間を割けないことが背景にあるとも言える。

管理職の役割は、組織目標を達成するために、①計画する（目標を定め、戦略を策定し、活動を協調するための計画を作成）、②組織化する（どの業務を、誰が、いつまでに行うかを定める）、③リーダーシップを発揮する（部下に業務を割り振り、行動を指示し、動機づけをし、意思疎通の円滑化し、トラブル解消するなど）、④コントロールする（計画通りに業務が遂行されるように管理・監督する）の 4 つにあると言われる。働き方改革のために求められる仕事管理や部下に関わるマネジメントは、①から④に含まれるが、管理職はその業

務に時間を割けないのである。企業活力研究所の前掲調査では、管理職として担うべき業務を12項目（例えば「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成する」等）をあげ、それぞれの取り組み状況を4段階で尋ねている。回答を得点化（12の選択肢の合計得点は+24点から-24点）し、合計得点の分布から17点以上を「管理職の役割が担えている者」と定義すると、回答者の中で「管理職の役割を担えている者」は全体の3分の1程度に留まった。

上記の分類に基づいて管理職の役割を担えている者と管理職の役割を担えていない者を比較すると、プレイング業務の割合が多い管理職では、管理職として担うべき役割が遂行できていないことが確認できる。管理職が働き方改革を担うためには、管理職の業務や働き方を見直し、管理職としての役割を担えるようにする必要があることがわかる。

管理職自身が、管理職としての役割を担えるようになるためには、企業の支援が必要となるが、その支援が十分でないことも確認できる。同上調査によると、管理職自身が、管理職としての役割を遂行するために会社に求めていることのなかで、企業が実際に行っている支援がきわめて少ない現実がある。例えば、「不要な管理業務の見直し」、「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」、「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」、「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」、「管理職の部下育成を適切に評価」するなどが、管理職が求めている支援内容であるが、企業による支援の実施率は低い。このほか、「シニア層の活用等、管理職の管理業務を支援する仕組みを整備する」、「管理職登用前にマネジメント経験を積む機会を設ける」、「在宅勤務などITを活用した業務効率化を推進する」なども支援の要望と企業の実施率の差が大きい。企業としては、管理職に働き方改革の役割を担うことを求めるのであれば、その役割を担えるように支援することが課題となっている。

3、ダイバーシティ経営と人事制度改革

（典型的な従来の人事制度）

ダイバーシティ経営を導入、定着させるためには、とりわけ大企業では、人事制度改革が必要となることを指摘した。具体的には、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」の改革である。日本型雇用処遇制度を理念型として説明すると、企業は、①配属業務や配属部署を限定せずに新卒を採用し、②OJTで内部育成し、③昇進昇格では、学歴別年次管理を基本とする「遅い選抜方式」（小池2015）で、長期の昇進競争に

よる仕事への動機づけを重視し、④労働時間では残業付きのフルタイム勤務で、⑤定年まで継続的に勤務することを基本とするものとなる。①の背景には、会社が配属に関する人事権を持っていることがある。担当する仕事や勤務場所が限定されておらず、それに加えて労働時間も残業前提という意味で限定されていないことなどから、日本の働き方を「無限雇用」と特徴づけることもできる(佐藤 2014)。

現実の企業の人材活用を見ると、いわゆる「日本型雇用処遇制度」が前提としていた人材、つまり、前述したワーク・ワーク社員に該当しない人材が増えてきていると同時に、企業は、従来とは異なる人材に活躍の場を提供できない事態も生じつつある。育児などで休業を取得し、キャリアを中断する者、育児や介護なので転勤が難しい者、ワーク・ライフ社員など残業前提の働き方を望まない者、経験者の即戦力として中途採用者、外国人など「遅い選抜方式」に馴染めない者が増加したり、次管理など年齢基準による雇用管理、報酬管理が高齢者雇用を阻害したりする事態もある。

もちろん企業は、こうした問題を解消のための取り組みを行っている。例えば、転勤問題に関しては勤務地限定制度の導入、仕事と子育ての両立に関しては育児休業制度や短時間勤務制度の法定以上への延長、育休取得者の昇格基準に関して休業期間中は人事考課を行わず、取得前の評価を利用するなどをあげることができる。しかしいずれの取り組みも「日本型雇用処遇制度」を維持しつつ、それを受け入れることが難しい人材には別の制度を用意するものである。今野(2012)が主張する「1国2制度」である。こうした場合、2つの異なる制度を導入している企業では、従来の「日本型雇用処遇制度」を適用されている人材が本流で、それ以外の制度の適用者は傍流とされていることが多い。こうした現状を改革するためには、「日本型雇用処遇制度」自体を改革し、2つの制度を統合した制度とすることが必要となる。

(ダイバーシティ経営適合的な人事制度の在り方)

以上の議論を踏まえると、日本の大企業においてダイバーシティ経営を導入し、定着していくためには、人事管理制度の改革が必要とされることが理解できよう。例えば、その方向性として、下記の表1などが考えられる。日本型雇用処遇制度の特徴を一括管理、画一的な働き方、会社主導型キャリア管理とすると、ダイバーシティ経営と適合的な人事制度の特徴は、個別管理、多様で柔軟な働き方、自己選択型キャリア管理となる(海老原 2013 も参照)。

後者のダイバーシティ経営と適合的な人事制度の特徴は、ジョブ型雇用や限定型雇用の

特徴と重なる部分が多い。そのため、前者から後者への移行における最大の課題に関して、ジョブ型への移行ができるかにあるとの議論がある（濱口 2011;2013）。つまり、日本企業では、従業員が担当する業務の範囲が曖昧であることを解消し、職務を明確にし、ジョブを基本とした雇用処遇制度にできるかを鍵とする議論である。しかし、佐藤（2014）などの国際比較研究によると、欧米企業においても大卒のホワイトカラーの職務は、大括りでその内容は柔軟に変更可能なものとなっていることが多く、その結果、職務等級（ジョブグレード）の数の削減（ブロードバンディング）が行われ、同じ職務を担当していても職務遂行能力などにより給与水準が異なる賃金制度になっていることが明らかにされている。言い換えれば、会社主導型キャリア管理から自己選択型キャリア管理へと移行するためには、日本企業が人事権を手放すかどうかによる部分が大きいと考えられる（佐藤 2016 による）。

表 1 人事管理システムに関する理念型

<p>○日本型雇用処遇制度＝同質人材を前提とした人事管理システム</p> <p>雇用処遇制度は学歴別年次管理による一括管理；働き方はフルタイム勤務が基本（画一的働き方）で、育児・介護の課題がある社員に限定して両立支援制度を提供（1国2制度）；職務でなく職務遂行能力に基づく賃金制度；キャリア段階に基づいた能力開発機会を提供；配置・異動の人事権は会社が保有して担当職務や勤務地を決定（会社主導型キャリア管理）</p> <p>○ダイバーシティ経営に適合した人事管理システム</p> <p>雇用処遇制度は個別管理；労働時間や働く場所等に関して多様で柔軟な働き方を全社員に提供し社員が選択；担当職務・貢献による賃金制度；能力開発では育成プランを個別に作成；職務や勤務地の変更は従業員本人の同意が必要（自己選択型キャリア管理）</p>
--

4、データ分析にみるダイバーシティ経営に適合的な人事制度の在り方

（分析目的）

本節では、大企業に勤務する大学卒以上のいわゆる正社員を対象とした個人調査を用い、ダイバーシティ経営に適合的な人事制度や働き方の在り方を探索的に検討する。詳しくは後述するが、調査対象者の勤務先企業における多様な人材の活用度と、勤務先企業における

ダイバーシティ&インクルージョン施策だけでなく、人事制度の仕組みや働き方改革などとの関係を分析する。この分析によって、多様な人材の活躍がし企業経営に貢献できることを目指すダイバーシティ経営がその目的を実現するため必要となる人事制度に在り方を明らかにする。

分析に用いる多様な人材の活躍度や人事制度の運用に関する変数などは、調査対象者の認識に基づいたものであるため、企業の人事制度の運用と個人の認識の間に乖離がある可能性もある。他方で、現場における人事制度の運用実態を反映しているとも考えられる。なお、調査対象者が、ホワイトカラー職場の大卒以上の正社員に限定しているため、ホワイトカラー職場におけるダイバーシティ経営に関する分析となる。

(分析に利用するデータ)

分析データは、2017年9月に登録モニターを利用した個人を対象としたインターネット調査による。調査対象者は、①全国の正社員規模500人以上の民間企業に勤務する正社員、②非管理職(部下に対する人事考課を行う立場ではない一般職)、③最終学歴が大卒以上、④25歳～39歳の男女の条件をすべて満たす者である¹⁰。以上のように大卒ホワイトカラー職が多く雇用されている職場におけるダイバーシティ経営の現状を社員の視点で分析できるように調査対象と設定した。

3093名から回答が得られたが、育休取得中と想定される者や、直属の上司(人事評価をする者)がいないとして回答した者を除いた3043名を分析対象とした。

回答者の基本属性は、男性1753名(57.6%)、女性1290名(42.4%)で、平均年齢は33.5歳である。配偶者がいる者が54.3%で、配偶者の就業状況は正規の職員・社員が68.8%、パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣が11.1%などとなる。子供がいる者が38.7%である。現在の勤務先に新卒として入社が67.7%、中途入社が32.3%である。所属している部門¹¹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9.3%などとなる。

勤務先企業の従業員規模は500～999名が23%、1000～2999名が23.7%、3000名以上が

¹⁰ 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、研究者分担者:武石恵美子)「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」として実施した調査である。酒井之子が研究協力者として参加している。調査票や単純集計結果などは、佐藤(2019)を参照されたい。

¹¹ 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・物流を生産部門と再構成した。

53.3%で、業種は製造業が32.2%、非製造業が67.8%で、さらに外資系企業が5.2%で、労働組合の組織状況は組合有が70.1%であった。

(分析の枠組みと分析に利用する合成変数など)

前節までの議論や経産省の新ダイバーシティ経営企業100選の選定枠組みなどを踏まえて、目的変数である「多様な人材の活躍度」の説明変数として下記を設定した。分析の枠組みは図4のようになる。①から④が企業の取り組みで、⑤と⑥は職場のマネジメントと職場風土である。後者の2つの在り方は、職場の管理職のマネジメントに依存する部分が多い。

- ① 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
- ② ダイバーシティ&インクルージョン施策
- ③ 働き方改革：長時間労働の解消と働き方の時間・場所の柔軟化
- ④ 女性活躍推進
- ⑤ 管理職による職場マネジメント（ワーク・ライフ・バランス管理職）
- ⑥ 多様性を尊重する職場風土

各変数は以下に示す複数の設問の回答による合成変数である。各設問の回答は、いずれも5段階のリッカート尺度（5.当てはまる、4.どちらかといえば当てはまる、3.どちらともいえない、2.どちらかといえば当てはまらない、1.当てはまらない）で、合成変数を作成する際には、「5.当てはまる」に5点から、「1.当てはまらない」に1点などを割り当て、それらの合計点数とした。目的変数や説明変数などの記述統計量は表2となる。

目的変数：多様な人材の活躍度

職場で多様な人材がどの程度活躍を測定する尺度として、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を作成した。調査対象の大企業では新卒採用の社員が多いことを考慮し、中途入社社員も多様な人材の1つとして位置づけて合成変数（1点から30点）を作成した。その信頼性（クロンバックの 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¹²。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。

説明変数

1) ダイバーシティ経営に適合する人事制度

ダイバーシティ経営に適合する人事制度として、前掲用表1を踏まえて、非年功型処遇管理と自己選択型キャリア管理の2つの変数を作成した。前者の非年功型処遇管理は、年次管理とは異なる個別管理と職務・貢献による賃金制度の代理変数とした。

(非年功型処遇管理)

非年功型処遇管理の合成変数(4点から20点)は、4つの設問から作成した。信頼性係数であるクロンバックの 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。

(自己選択型キャリア管理)

自己選択型キャリア管理の合成変数(4点から20点)は、4つの設問から作成した。クロンバックの 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

¹² 外国籍社員を雇用していない企業が多いため、その影響を取り除くため、外国籍社員を雇用していない企業に関しては外国籍社員を含めない活躍度も作成し、後述する重回帰分析を行った。分析結果は、表3と同様の結果が得られている。

2) ダイバーシティ&インクルーション施策

ダイバーシティ&インクルーション施策として、つぎの4つの取り組みから合成変数(4点から20点)を作成した。クロンバックの α は0.962である。

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

3) 女性活躍推進

現状では、ダイバーシティ経営の対象人材として女性を種とする企業が多いことから¹³、女性活躍推進の取り組みとして下記の5つを取り上げ、女性活躍推進の取り組みの合成変数(5点から25点)とした。クロンバックの α は0.877である。

1. 女性社員の職域の拡大に取り組んでいる、2. 女性管理職を増やすための数値目標を設けている、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、4. 女性社員の能力開発に取り組んでいる、5. 男女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に取り組んでいる

4) 働き方改革

ダイバーシティ経営の土台作りとして重要な働き方改革として、長時間労働の解消と働き方時間と場所の柔軟化の2つを取り上げた。

(長時間労働の解消)

長時間労働の解消は、以下の4つの取り組みの合成変数(4点から20点)で、クロンバックの α は、0.831である。なお、この4つの設問には「課題がないので取り組む必要が

¹³ この点は、経済産業省の(新)ダイバーシティ経営企業100選の受賞企業の取り組みでも確認できる。

ない」という選択肢がある。この選択肢を回答した場合、「当てはまる」に再割り当てし、得点を再出している。なお、この選択肢の回答率は、極めて少なかった。つまり、長時間労働などの課題がない職場は、極めて少ないと想定できる。

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

(働き方の時間と場所の柔軟化)

働き方の柔軟化では、勤務場所と時間帯の柔軟化として、つぎの2つの設問から合成変数(2点から10点)を作成した。クロンバックの α は、0.643と低いが、変数2つと少ないため、分析に採用した。

1. 育児・介護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、2. 育児・介護の理由に限定されないテレワーク・在宅勤務を社員が利用している

5) 職場のマネジメントの担い手としてのワーク・ライフ・バランス管理職

管理職の職場でのマネジメントに関しては、坂爪(2007)や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(2014)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。クロンバックの α は0.90である。上司は、「あなたの人事評価をする上司」とした。この合成変数をワーク・ライフ・バランス管理職と呼称する。

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

6) 多様性尊重職場風土

職場の多様性尊重風土は、宍戸(2016)、Hobman, Bordia and Gallois(2004)、McKay et al. (2007)の尺度を参考にし、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。クロンバックの 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

統制変数

統制変数として、回答者の勤務先企業の属性として、企業規模、資本国籍、業種、労働組合の有無を、回答者の個人属性では性別を投入した。性別を統制変数としたのは、女性活躍推進の施策を説明変数に含めており、男女で認識に違いがある可能性があると考えたことによる¹⁴。

(分析結果)

分析結果は表3である。調整済の決定係数も0.529で、モデルの適合度が高く、F検定の結果も有意である。

多様な人材活躍度を規定する要因に関して、有意でプラスとなる説明変数を標準化係数 β で比較すると、多様性尊重風土($\beta=0.279$) > 女性活躍推進($\beta=0.234$) > 非年功的処遇管理($\beta=0.123$) > ワーク・ライフ・バランス管理職($\beta=0.110$) > 自己選択型キャリア管理($\beta=0.087$) > 時間・場所の柔軟性($\beta=0.082$)の順となる。

なお、ダイバーシティ&インクルージョン施策は、多様な人材活躍度に対して有意とならなかった。しかし、ダイバーシティ&インクルージョン施策の成果、例えば多様性尊重

¹⁴ 回答者の実労働時間を分析に投入した分析も行ったが、分析結果は変わらなかった。

風土などは有意になっている。当然のこととも言えるが、ダイバーシティ&インクルージョン施策を推進しても、それらの取り組みが、多様な人材の活躍に貢献する仕組み作りとして、多様性尊重風土の醸成などに繋がらなくては、ダイバーシティ経営は実現できないことを示している。

働き方改革の一つの柱となる長時間労働の解消の取り組みは、多様な人材活用の土台となるものと考えられることから、多様な人材活躍度に対して有意となると想定した。しかし、分析結果では有意でない。回答者の実働労働時間を投入したモデルでも、長時間労働の解消は有意とならなかった。有給休暇の取得増を含めた長時間労働の解消が有意とならなかった理由として、つぎの2つが考えられよう。

第1は、長時間労働の解消に取り組んでいる企業が増加しているものの、その多くはダイバーシティ経営の実現を目指したものでなく、法遵守を主に目的としたものである可能性が高いことがあろう。第2は、長時間労働の解消に取り組んでいる企業には、長時間労働の課題が存在し、それが多様な人材の活躍を阻害しており、その結果として有意でないものの、長時間労働の解消の取り組みの標準化係数 β がマイナスになっていると考えられる。長時間労働が存在する企業は、多様な人材が活躍できるようにするために、長時間労働の取り組みが必要となるが、取り組みのみでなく、当然のことではあるが、長時間労働が実際に解消されないと、多様な人材活躍に繋がらないのである。他方で、働き方改革のもう一つの柱である、時間・場所の柔軟性を高める取り組みは、多様な人材の活躍度に対して有意にプラスとなっていることが注目される。長時間労働の解消のみでなく、働く時間・場所の柔軟化の取り組みが、多様な人材の活躍には有効と言える。

多様な人材の活躍度に貢献度の大きい取り組みとして女性活躍推進が上位に入っている。多くの企業におけるダイバーシティ経営の取り組みにおいて、女性活躍推進法の施行などもあり、女性の活躍の場の拡大の優先度が高く、その取り組みが多様な人材活躍度に貢献していると言えよう。

また、多様な人材の活躍度に対して貢献度が高い説明変数は、多様性尊重風土や、人事管理における非年的処遇管理と自己選択型キャリア管理、さらにワーク・ライフ・バランス管理職である。多様性尊重風土の内容は、多様な価値観やライフスタイル、さらに個人的な事情をお互いに尊重する職場である。こうした多様性尊重風土の構築が、多様な人材の活躍、つまりダイバーシティ経営の実現に極めて極めて重要なことが分かる。ワーク・ライフ・バランス管理職は、こうした多様性尊重風土の醸成を、職場のマネジメントを通

じて具現化する役割を担うと言えよう。

以上の分析によると、これまでのダイバーシティ経営の議論では、ほとんど分析に取り上げられることが少なかった人事制度の在り方が多様な人材の活躍には極めて重要なことが明らかにされた。具体的には、非年功的処遇管理と自己選択型キャリア管理が、多様な人材の活躍に貢献することが確認できた。言い換えると、日本企業、とりわけ大企業における学歴別年次管理という一括管理や会社主導型キャリア管理の改革が不可欠なのである。

調査対象者の勤務先の属性を見ると、外資系企業は、日系企業よりも多様な人材の活躍度が高く、他方で、労働組合が組織されている企業は、組織されていない企業よりも多様な人材の活躍度が低くなる。外資系企業は、本国のダイバーシティの方針や取り組みを日本国内で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や組織風土であることが、多様な人材の活躍度に貢献しているのであろう。労働組合が組織された企業では、多様な人材の活躍度が低くなるのは、労働組合は同質的な人材を前提とした組織運営や活動であったことが関係しよう。労働組合自身にとっても、企業のダイバーシティ経営の推進に対してどのように対応していくのか、今後の課題となろう。

5、小活

ダイバーシティ経営を企業内に定着させ、多様な人材の活躍を企業経営に結びつけるためには、多様な属性や価値観を持った人材を受け入れることができる職場マネジメント、残業を前提としたフルタイム勤務の解消や働く時間・場所の柔軟化の実現、さらに人事制度の改革が必要となることを、先行研究を踏まえて仮説として提示した。この仮説を検証するために、大卒以上のホワイトカラー職種に従事するいわゆる正社員を対象とした個人アンケート調査に基づいて、ダイバーシティ経営の目的の一つである多様な人材の活躍度を規定する要因を分析した。分析モデルは、多様な人材の活躍度を被説明変数とし、説明変数にダイバーシティ経営に適合する人事制度（非年功型処遇管理、自己選択型キャリア管理）、ダイバーシティ&インクルージョン施策、女性活躍推進、長時間労働の解消の取り組み、働き方に関する時間と場所の柔軟化、ワーク・ライス・バランス管理職、多様性尊重職場風土を投入した。

多様な人材活躍度を規定する要因を、標準化係数の中で有意でプラスとなる変数を比較すると、多様性尊重風土>女性活躍推進>非年功的処遇管理>ワーク・ライス・バランス

管理職>自己選択型キャリア管理>時間・場所の柔軟性の順となった。この結果によると次の3点が確認された。

第1に、ダイバーシティ経営が多様な人材の活躍に貢献するためには、多様性尊重職場風土を構築することが極めて重要で、同時にそれを職場で具現化するワーク・ライフ・バランス管理職の育成が不可欠となる。

第2に、企業の人事制度では、非年功的人事制度や自己選択型人事制度への転換が必要となる。言い換えれば、ダイバーシティ経営を導入、定着化するためには、従来の日本型人事制度の改革が不可避と言える。

第3に、残業削減など長時間労働の解消を実現すると同時に、働き方における時間と場所の柔軟化が有効となる。

今後の研究として、企業における多様な人材の活躍度を社員の認識のみでなく、企業と個人をマッチングできるデータセットを整備し、企業データから作成した多様な人材の活躍度と、人事制度の運用や職場マネジメント、さらには職場風土との関係を分析することを計画している。

(参考文献)

(邦文)

石塚由起夫(2016)『資生堂インパクト：子育てを聖域にしない経営』日本経済新聞出版社。

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。

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。

企業活力研究所人材研究会 (2016)『長時間労働体質からの脱局と新しい働き方に関する調

査研究報告書：「残業を前提としない働き方」の提言』。

小池和男(2015)『仕事の経済学 (第3版)』東京経済新報社。

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)。

佐藤厚 (2008)「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』575号。

佐藤博樹(1997)「労働時間の弾力化が機能する条件」『日本労働研究雑誌』39巻、9号

- 佐藤博樹(2001)「ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性」『組織科学』34巻、3号。
- 佐藤博樹(2012)「生活時間配分：生活と仕事の調和を求めて」佐藤博樹・佐藤厚編著『仕事の社会学（改定版）』有斐閣
- 佐藤博樹(2014)「総論」『諸外国の働き方に関する実態調査報告書』（平成26年度 厚生労働省委託「多面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」『季刊家計経済研究』111号。
- 佐藤博樹（2018）「働き方改革と管理職の役割」『都市とガバナンス』3月号。
- 佐藤博樹(2019)『研究課題「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」』（日本学術振興会科学研究費・研究種目・基盤研究（c））。
- 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・武石恵美子編（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・武石恵美子編（2014）『ワーク・ライフ・バランス支援の課題：人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会。
- 佐藤博樹・武石恵美子（2017）『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。
- 佐藤博樹・武石恵美子・酒井之子（2019）『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「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」調査報告書』刊行予定。
- 宍戸拓人（2016）「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」『人材教育』8月号、通巻332号。
- 島貫智行・佐藤博樹（2017）「勤務間インターバルが労働者のワーク・ライフ・バランスに与える影響」『季刊労働法』258号。
- 高見具広（2012）「出産・育児期の就業継続における就業時間帯の問題」『社会科学研究』第64巻第1号、東京大学社会科学研究所。
- 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(2013)『短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言～短時間勤務制度の運用に関する実態調査』。
- 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

ト(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～』。

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 (2018) 「自律的に働くホワイトカラーの特徴」 電機連合総合研究企画室 (2018)
『ライフキャリア研究会報告』 電機連合総合研究企画室。

(英文)

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.

表 2 記述統計量

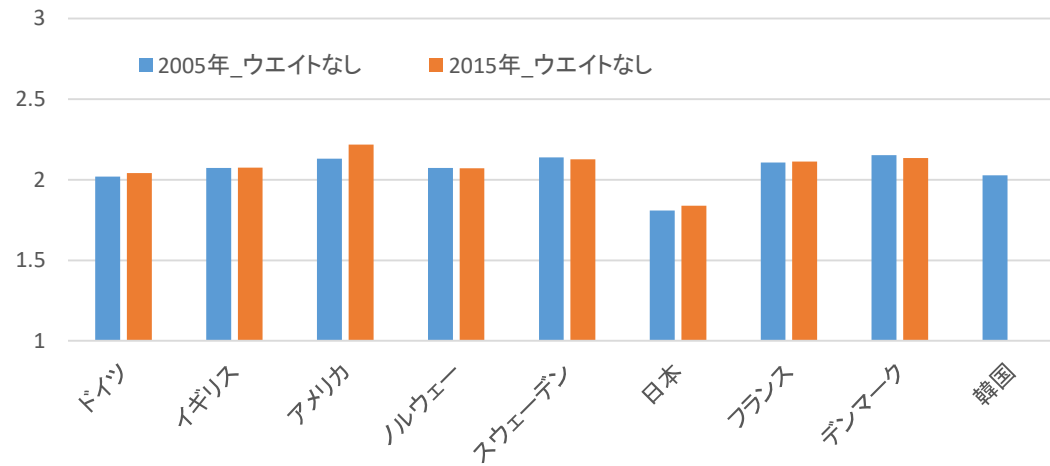
変数 (α :信頼性)	最小値	最大値	平均値	標準偏差
多様な人材活躍度 $\alpha=0.813$	6.00	30.00	18.53	4.74
非年功型処遇管理 $\alpha=0.71$	4.00	20.00	13.25	3.05
自己選択型キャリア管理 $\alpha=0.708$	4.00	20.00	12.13	3.30
ダイバーシティ&インクルージョン施策 $\alpha=0.962$	4.00	20.00	11.61	4.56
女性活躍推進 $\alpha=0.877$	5.00	25.00	16.44	4.39
長時間労働解消の取り組み $\alpha=0.831$	4.00	20.00	13.36	3.77
柔軟な時間と場所の制度 $\alpha=0.643$	2.00	10.00	5.22	2.34
ワークライフバランス管理職 $\alpha=0.90$	6.00	30.00	20.25	5.11
多様性尊重風土 $\alpha=0.82$	4.00	20.00	13.20	3.60
非製造業ダミー (基準:製造業)	0.00	1.00	0.66	0.48
資本国籍(日系企業ダミー)	0.00	1.00	0.95	0.22
企業規模ダミー(3000人以上)	0.00	1.00	0.53	0.50
企業規模ダミー(1000-2999人)	0.00	1.00	0.24	0.43
労働組合(有)ダミー (基準:労働組合なし)	0.00	1.00	0.70	0.46
販売部門ダミー	0.00	1.00	0.39	0.49
管理部門ダミー	0.00	1.00	0.27	0.44
技術部門ダミー(基準:生産部門)	0.00	1.00	0.25	0.43
男性ダミー	0.00	1.00	0.58	0.49

表 3 多様な人材の活躍度に関する重回帰分析の結果

説明変数	標準化係数 (ベータ)	有意確率
非年功型処遇管理	0.123	***
自己選択型キャリア管理	0.087	***
ダイバーシティ&インクルージョン施策	0.033	
女性活躍推進	0.234	***
長時間労働解消の取り組み	-0.019	
柔軟な時間と場所の制度	0.082	***
ワークライフバランス管理職	0.110	***
多様性尊重風土	0.279	***
非製造業ダミー (基準: 製造業)	-0.001	
資本国籍 (日系企業) ダミー (基準: 外資系企業)	-0.024	
企業規模 従業員数 3000人以上ダミー (基準: 500~999人)	-0.040	*
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)	-0.043	**
販売部門ダミー (基準: 生産部門)	0.009	
管理部門ダミー (基準: 生産部門)	0.022	*
技術部門ダミー (基準: 生産部門)	0.033	*
男性ダミー (基準: 女性)	-0.042	**
調整済み R2 乗	0.529	
F 値 (有意確率)	211.451 ***	

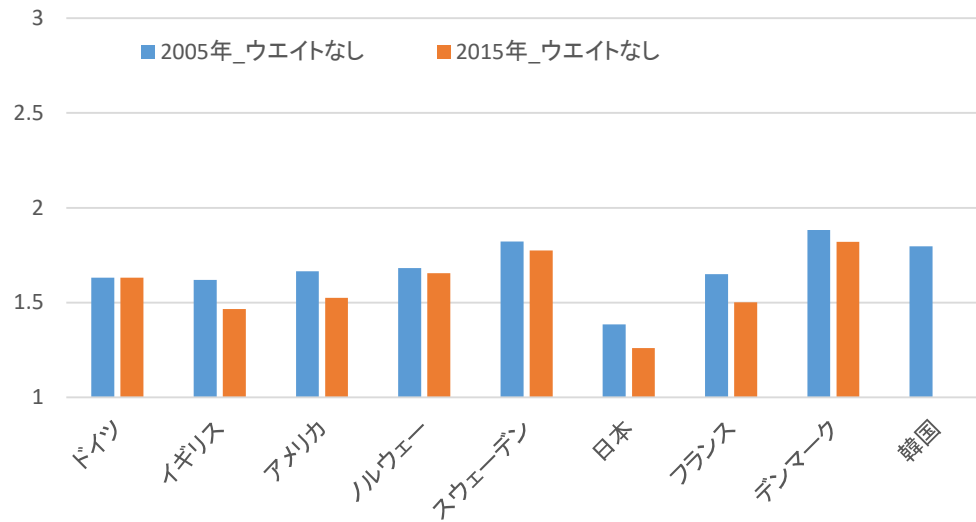
目的変数: 多様な人材活躍度 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

図1 仕事の進め方の裁量度



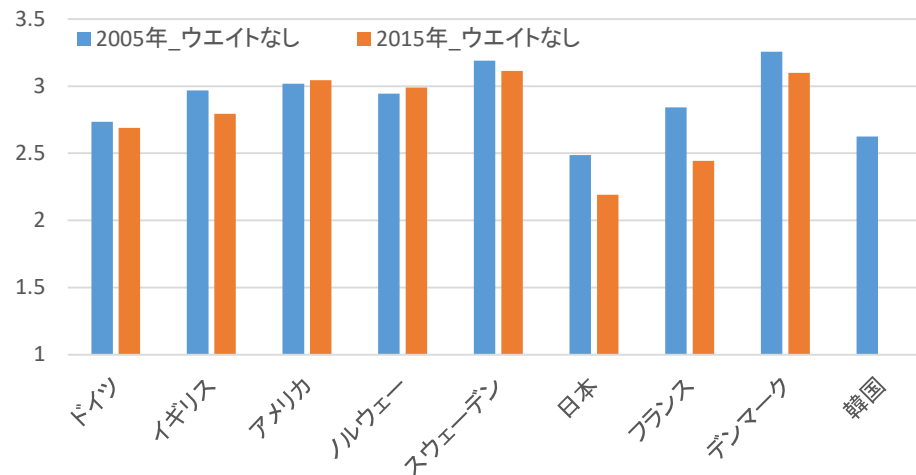
(資料) International Social Survey Programme :Work Orientation III (2005)とIV (2015)のデータを再集計した。

図2 出退勤時間の自由度



(資料) International Social Survey Programme :Work Orientation III (2005)とIV(2015)のデータを再集計した。

図3 仕事中の私用時間の利用可能性



(資料) International Social Survey Programme :Work Orientation III (2005)とIV(2015)のデータを再集計した。

図4分析の枠組み

説明変数

目的変数

