

# ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムのあり方に関する提言

2020年8月25日

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

共同代表：佐藤博樹・武石恵美子

労働市場や市場環境の構造変化に対応するために、多様な人材の活用、すなわちダイバーシティ経営を目指す企業が増えきている。しかし、ダイバーシティ経営を目指している企業のうち、それを経営成果に結びつけることができているものはまだ多くない。企業が多様な人材を受け入れるだけでなく、多様な人材がその能力を発揮し、それを経営成果に結実するためには、人事管理システムや職場風土を改革するという課題に取り組む必要がある。

日本企業、とりわけ大企業では、男女の性別役割分業を前提とし、かつ無限定な「働き方」を受容できる同質的な「人材像」を想定した人事管理システム（「学歴別年次管理」等）や職場風土（長時間労働を評価する等）がいまだに根強い。しかしそうした人事管理システムは、ダイバーシティ経営と整合しなくなっていると考えられる。言い換えれば、従業員の多様性や異質性を重視するダイバーシティ経営では、従業員に同質化を求めるような人事管理システムの改革が求められることになる。人材の多様性を経営成果につなげるためには、日本企業がこれまで人材活用の前提としてきた同質的な「人材像」の転換を図り、人事管理システムや職場風土の改革が必要になるのである。

本提言は、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」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アンケート調査（「職場とキャリアに関するアンケート」）の分析結果に基づいてとりまとめたものである。「調査報告書」及び提言の「関連データ」、さらに関連論文は、「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」のホーム・ページに掲載されている<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> [http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/survey\\_results\\_j.html](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/survey_results_j.html) を参照されたい。研究プロジェクトのこれまでの活動内容や提言、さらに研究者メンバーや参加企業なども掲載されている、

提言では、その根拠として付属の集計結果を参照しているが、集計結果には多様な人材活躍度<sup>2</sup>（あるいは「多様な人材の活躍」）と人事諸制度のクロス表のみを掲載している。提言の内容は、多変量解析でも実証されており、分析結果は、前記の調査報告書や注に示した研究論文<sup>2</sup>を参照されたい。提言や付属のクロス表の「多様な人材活躍度」<sup>3</sup>は、性別・国籍・年齢といった属性や、子育てや介護中といった生活の事情に関わらず、多様な人材が能力を発揮できているかどうかに関する設問への回答を利用し合成変数として作成している。

### 提言1 年功や属性にとらわれない「非年功型処遇管理」への転換を

調査結果によると、人事考課の基準が明確（問14の14）<sup>4</sup>であることや人事考課の結果と理由に関して上司と定期的な面談（問14の15）があることに加え、入社年次や従業員の属性にとらわれない昇進管理（問14の18, 20）や、賃金管理では職務や成果を重視する（問14の23）など「非年功型処遇管理」（問14の16）が、「多様な人材の活躍」<sup>5</sup>を促進している。年功型処遇制度の特徴であるいわゆる「学歴別年次管理」の下では、例えば育児休業などを利用すると休業期間があり、休業中や休業から復帰後の人事評価の運用次第では同期から昇進昇格が「遅れる」といった課題が生じることもあり、女性だけでなく

---

<sup>2</sup> 多変量分析の詳細は、佐藤博樹（2019）「ダイバーシティ経営と人材マネジメントの課題：人事制度改革と柔軟化」（鶴光太郎編著（2019）『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』日本評論社）と武石恵美子（2019）「「適材適所」を考える：従業員の自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン』（17巻1号）を参照されたい。後者の論文は、<http://doi.org/10.15002/00022435>から入手できる。

<sup>3</sup> 「多様な人材活躍度」は、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 of 従業員も多様な人材の1つとして位置づけて、次のように合成変数を作成した。具体的には、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。各設問の回答は、5段階（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）のリッカート尺度で、「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、6つの設問の回答の合計点数を作成し、さらにその合計得点を6～13を「低」、14～22を「中」、23～30を「高」と3段階にわけている。「多様な人材活躍度」尺度は、回答者の職場における多様な人材の活躍に関する認知に基づくものであることに留意が必要となる。

<sup>4</sup> 提言の（ ）内の問14の14などは、提言が依拠している調査の設問の番号を示している。クロス集計に関しては、提言の関連データを参照されたい。調査票は、「調査報告書」に添付されている。

<sup>5</sup> 「多様な人材の活躍」の変数に関しては、注3を参照されたい。

男性も休業取得を躊躇したりするなどの課題につながることもなる。また、新卒一括採用を前提とする「学歴別年次管理」の下では、この前提の外に置かれた中途入社者などの昇進管理や賃金管理などが難しくなるといった課題も生じている。

中途入社者や子育て、さらに介護を担う者など、多様なキャリアや制約を持つ社員が能力を発揮でき、成果や貢献に応じて適切に処遇されるためには、人事管理システムに関して、入社年次を基準に置きたいいわゆる年功的な昇進管理や処遇管理から、「非年功型処遇管理」へと改革を進める必要がある。

## 提言2 職務や勤務地といった配置・異動を従業員が選択できる「自己選択型キャリア管理」や「調整型キャリア管理」を

調査結果によると、仕事やキャリアの希望に関する自己申告制の活用や、本人同意を基本とする配置・異動といった雇用管理における「自己選択型キャリア管理」や、企業が一方的に人事権を行使するのではなく、企業の人材活用ニーズと社員の多様なニーズの調整を重視する「調整型キャリア管理」（問14の5, 6, 7, 8）が、多様な人材の活躍を促進している。さらに、多様な人材が活躍している企業では、研修機会の自己選択や従業員個々人のキャリア希望を考えた人材育成（問14の11, 12, 13）が行われている。

人材が多様化すれば、担当職務や配置・異動に関する従業員の希望や長期的なキャリア展望も多様化する。また、従業員の個々人の仕事以外の生活面での事情も個々に異なるため、企業の人事管理がそれぞれに適切に対応できないと、従業員の仕事意欲の低下や最悪の場合は離職を招く可能性がある。このため、雇用管理においては、担当職務や個々人の仕事以外の事情や希望を反映できるキャリア管理の仕組み、さらには働く場所などを従業員が選択できるようにする仕組みの整備が大事になる。

そうした「自己選択型キャリア管理」や「企業・従業員調整型キャリア管理」を組み込んだ人事管理を実現するためには、従業員の側も自分の今後のキャリアを考え、その実現のために自律的に能力開発やキャリア形成を行うことが求められるようになる。自分自身のキャリアを主体的に考えるという意味で自律性のある従業員は、社内外の人的ネットワーク構築や自分自身のスキルを高めたりすることに前向きで、革新的な視点やスキルを組織に提供する可能性があり、ダイバーシティ経営にとって必要性の高い人材と位置づけることができよう。従業員の自律的なキャリア形成意識やキャリア形成行動は、「自己選択型キャリア管理」や「調整型キャリア管理」を組み込んだ人事管理や、さらには企業が実施するキャリア支援策の充実度と関連があることが調査結果<sup>6</sup>から明らかになっており、この点からも従業員選択型の人事制度が求められている。

---

<sup>6</sup> この点は、注2の武石論文の分析による。

### 提言3 育児や介護などの理由に限定されない「働き方の柔軟化・多様化」を

調査結果によると、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やテレワーク・在宅勤務の利用（問14の9, 10）、つまり働く時間と場所に関する「働き方の柔軟化・多様化」の取り組みが、多様な人材の活躍に貢献している。人材が多様化すれば、働く場所や時間に関する希望やその理由も多様化することから、残業を前提としたフルタイム勤務や固定した場所での働き方を、柔軟かつ多様な働き方に変えることが必要となる（問15の1, 2, 3, 4）。人材の多様性を広くとらえ、育児や介護など特定の従業員層に限定した「働き方の柔軟化・多様化」から、全従業員を対象とした「柔軟かつ多様な働き方」への転換が求められる。

また2020年3月以降とりわけ4月以降は、新型コロナウイルス感染拡大への対応のため、多くの企業では、従業員に対してテレワークなど在宅勤務を求める必要が生じた。従業員の多くが在宅勤務を経験した結果、在宅勤務は難しいと考えられていた業務でも在宅勤務が可能になったことが明らかになった。また、在宅勤務に抵抗感を感じていた管理職が、自ら在宅勤務をしたり、部下の在宅勤務を経験することで、在宅勤務への抵抗感が解消したり低下したことが確認されている。従業員の多くが在宅勤務を経験することで、仕事と仕事以外の生活の「自己管理」の重要性を従業員自身が理解する機会にもなった。新型コロナウイルス感染拡大という緊急事態に対応するため行われた在宅勤務の影響や効果に関しては、今後精査が必要となるが、在宅勤務を含めて日頃から柔軟で多様な働き方を整備しておくことは、多様な人材の活躍のためだけでなく、企業の危機管理としても重要といえよう。

以上のように、多様な人材が活躍できるようにするためには、長時間労働の削減に加えて、テレワークの定着を含めた「働き方の柔軟化・多様化」が必要となる。

### 提言4 多様な人材を職場でマネジメントをする「ワーク・ライフ・バランス管理職」の育成を

調査結果によると、部下の多様な意見やワーク・ライフ・バランスを尊重し、部下の属性や勤務形態にとらわれない仕事の割り振り（問16の5）、公正な評価や昇進・昇格を行うことができる管理職（問21の1, 2, 3, 4）、つまり「ワーク・ライフ・バランス管理職」が、「多様な人材の活躍」を促進している。こうした管理職は、部下だけでなく、自分自身のワーク・ライフ・バランスも大事にしている（問21の5, 6）。

企業の人事管理システムがダイバーシティ経営に適合的なものであっても、制度を運用する管理職の対応によっては、制度の趣旨が生かされないことになる。これは、部下を持つ管理職が、その人事管理システムの趣旨に即して運用しないと、ダイバーシティ経営が実現しないことを意味する。ダイバーシティ経営が職場に定着するためには、職場におけ

る管理職のマネジメントの役割が重要なことから、企業は、多様な部下をマネジメントできるように、管理職や管理職登用前の人材の育成を推進する必要がある。さらに、多様な部下をマネジメントできるように管理職の登用基準の見直しも重要になる。また、在宅勤務が通常の働き方になる今後を見通すと、管理職としては、目の前の部下だけでなく、在宅勤務などリモートで働く部下を円滑にマネジメントすることが必要になる。そのためには、部下に仕事を任せて信頼するという、「信頼関係」に基づいたマネジメントの構築が大事になろう。

## 提言 5 多様性を尊重する風土形成と経営理念の浸透を

調査結果によると、職場においてお互いの価値観や生活スタイルの違いを受容し、多様な意見を出すことができる「多様性尊重風土」（問 22 の 1, 2, 3, 4）が、多様な人材活躍に大きく貢献していた。このことは、ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムを導入しただけでは、多様な人材の活躍を実現することが難しいことを意味する。企業は、人事管理システムの改革が、「多様性尊重風土」醸成につながっているかどうかをモニタリングしつつ、「多様性尊重風土」醸成の取り組みを行うことが必要となる。「多様性尊重風土」を醸成するためには、前述したように職場でその醸成の担い手となる管理職の役割が重要である。

さらに、調査結果によると、ダイバーシティ経営の理念の明確化やトップのコミットメントが高い企業（問 17 の 1, 2）では多様な人材活躍度も高い。上述 1~4 の提言のように、ダイバーシティ経営では、従業員の価値観の違いやそれぞれの自律性を重視し、人事管理では「自己選択型キャリア管理」や「調整型キャリア管理」が求められる。こうしたダイバーシティ経営への転換は、ともすると従業員の組織への求心力を弱める可能性がある。ダイバーシティ経営を重視することによって、従業員や職場がバラバラの価値観に基づいて行動するようになるリスクにつながりかねないからである。したがって、従業員の多様性を受け入れると同時に、従業員それぞれが自社の理念や価値を共有し（問 25）、それに基づいて判断し行動することが不可欠となる（「理念統合」経営）。企業が実現を目指す経営理念や価値を共有することで、対立する意見が理念の下で集約されるという安心感をもつことができ、従業員は上司や同僚などと異なる意見を自由に出して議論することができ、それが新しい価値の創造につながる可能性を高めることになる。ダイバーシティ経営の考え方のみならず、企業の経営理念や価値を全社的に共有するためにも、経営トップの関与が極めて重要となる。