
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

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

1 研究の課題と背景

ダイバーシティ経営を経営・人事戦略に掲げる企業が増えているが、日本企業ではその進捗が遅く課題が多い。その背景に、日本企業の同質的・集団的といった人事管理の特徴が考えられる。日本企業では、異動や育成の責任は一義的には企業側にあると考えられており、特に人事部門が強い人事権を持つ。そのため、従業員が自身の仕事内容や勤務場所などを選択できる余地は小さく、実質的に組織に自身のキャリア形成を委ねている実態にあり、このことが人材の個性発揮を前提に多様性を尊重するダイバーシティ経営と不整合を起こしているのではないかと考えられる。

ダイバーシティ経営を推進するための施策としては、働き方改革、管理職・従業員に対する意識改革や職場マネジメント改革などが進められてきた。しかし、人材の多様性が発揮されてそれを受容して組織成果につなげるためには、人事管理システムの改革が重要であるとの主張がなされるようになってきている（佐藤 2017）。佐藤（2019）では、日本型雇用処遇制度の「同質な人材を前提に構築されている」という特徴に注目し、ダイバーシティ経営を進めるためにはこのシステムを見直し、個別管理・自己選択型キャリア管理へと転換する必要性を指摘する。

ダイバーシティ経営を個人の視点からみると、

個人が集団に埋没しないで独自性を発揮することこそが重要であり、そのためには個人の自律的な行動や意識が重要になる。武石（2019）は、人事部主導のキャリア管理の仕組みを弱めて自己選択型の異動管理や個別プラン型の人材育成策を行うことが、個人の自律的なキャリア意識・行動にポジティブな影響をもたらすことを明らかにしている。武石他（2021）は、人事権が職場や従業員に移譲されている傾向が強いドイツ・スイスの企業事例分析から、従業員のニーズを反映させるキャリア管理がダイバーシティ経営を効果的に進めていることについて事例報告をしている。

このように、ダイバーシティ経営の効果を高めるためには、人事部主導の人事管理のあり方を見直すという方向での制度改革が必要になると考えられる。これまでのダイバーシティ経営に関する研究では、ダイバーシティ経営が組織にもたらす効果（財務面、非財務面）に関する研究、もしくは、ダイバーシティ経営を推進するための効果的な施策（管理職支援や従業員研修の実施など）に関する研究などが蓄積されてきているが、ダイバーシティ経営が広がる中で課題が顕在化してきた人事管理制度のあり方について明示的に取り上げた研究は少ない。

本研究では、ダイバーシティ推進策に加えて、組織主導を緩めた従業員自律型の人事管理制度を併せて実施することにより、ダイバーシティ経営

の効果を高めることができるのではないかという研究課題を設定し、従業員個人を対象に実施したアンケート調査の分析を行った。従業員自律型の人事管理制度の具体的な内容は後述するが、佐藤(2019)が指摘する「自己選択型キャリア管理」と重なる部分が多く、配置や異動に関して従業員の選択を可能にしていること(自己選択型の配置・異動)、従業員のキャリア設計において個別対応がなされていること(個別型のキャリアプラン)をさす。

2 日本企業の人事管理制度とダイバーシティ推進上の課題

(1) 日本企業の人事管理制度の特徴と課題

a. 人事管理制度の特徴

ダイバーシティ経営の効果を高める人事管理制度として、本研究では従業員自律型の人事管理制度に注目する。佐藤(2017)は、日本型雇用処遇制度を「同質人材を前提とした人事管理システム」として、ダイバーシティ経営を進めるためにはこの人事管理システムを変える必要があることを指摘した。佐藤は、ダイバーシティ経営と適合的な人事管理システムの特徴として、個別管理、自己選択型キャリア管理等をあげている。

日本企業のこれまでの人事管理システムの特徴としては、欧米の「ジョブ型」との対比で「メンバーシップ型」という点が指摘されてきた(濱口、2009)。「メンバーシップ型」の特徴としては、雇用契約において「職務=ジョブ」を明確にせず、労働時間や就業場所に関しても包括的に契約することにより、事業主の裁量を広く認める点をあげることができる。同様の指摘は久本(2008a)においてもなされており、日本の、特に男性正社員に限定した時に典型的にみられる特徴として、新卒中心の採用、採用時の職種が大括りである幅広い職種別管理、人材育成と安定雇用のための異動の日常性、があげられている。異動等に関して事業主の裁量を高めて組織主導で行うことの意義や合理性があったからこそ、全体の雇用システムの

中でこれまでの人事管理制度が機能してきたといえる。

しかし、多様な人材が組織の中に増え、そうした人材が活躍できるようなインクルーシブな風土を醸成しようとする、個々人のやりたいことや多様な価値観を重視することが求められ、時には個別の事情にも配慮する必要性が高まり、組織主導の仕組みとの間に齟齬が生じることになる。従来の人事部門主導の人事管理の仕組みの下では、全体最適を重視するために、従業員の個性への配慮が軽視されがちであった。さらにダイバーシティ経営の積極的な側面に注目すれば、同質人材を前提にした人事管理システムでは、企業が重視する多様な人材を輩出することは難しくなる。

武石(2017)は、ダイバーシティ推進を阻害している人事施策として、「転勤」の問題が顕在化してきていることに注目した。特に女性の能力発揮の重要性の高まりや、男性を含めたワーク・ライフ・バランス重視の価値観の広がりなどにより、企業主導で実施する転勤政策の運用が難しくなってきたという実態がある。転勤政策の課題は、ダイバーシティ推進を阻害する象徴的な人事管理制度である。転勤は人事管理制度上「異動管理」に組み込まれて運用されており、日本企業の長期的な雇用関係をベースにした従業員の採用や育成策と深く関連しているために、その課題への対応は難しい面も多い。

この転勤問題に象徴されるように、日本企業の異動や育成等のキャリア管理は、基本的に企業、特に人事部門が強い人事権を発動しながら進められてきた。その場合、従業員個人が自身のキャリアを選択できる余地は極めて小さく、このことが個人の多様性を尊重するダイバーシティ推進と不整合を起こしてきているといえるだろう。ダイバーシティ経営を定着させ企業価値の創出という経営目標を達成するためには、キャリアの自己決定を認めていくことも視野に入れ、人事部門に集中する人事権のあり方について検討することが必要になるだろう。

本研究で注目する人事管理制度は、組織が行う

人事管理制度のうち、配置・異動管理、その結果としての人材育成と深く関連している。

今野・佐藤（2013）は、配置・異動の人事管理の意義を「社員と仕事を結び付け、仕事の遂行に必要な労働サービスの提供を社員に求めるための仕組み」としている。異動の目的として、適性発見の機会提供、レベルの高い仕事経験による能力の伸長、部門間・職能間の人的交流、部門間の要員の適切な配置などがあげられている。日本企業における「異動管理」は、仕事経験の幅を広げるという能力開発やキャリア形成の手段として重要な役割を担ってきた。特にホワイトカラーのキャリア形成においては、幅広い経験を積んで特定の職能分野に限定されない仕事経験が重視され、アメリカやドイツに比べると特定の職能分野に限定しないキャリアがより多くみられるとされている（今野・佐藤（2013））。久本（2008b）は、企業内異動により能力開発を高めることを重視する点に日本的雇用システムの特徴があるとしており、企業内異動は、「大括りの採用」があることにより制度的に容易になっているとしており、濱口（2009）が指摘する「メンバーシップ型」の雇用の仕組みが、異動や育成のあり方と深く関連してきた。

b. 人事権の所在とその背景

人事異動や育成の責任は誰にあるのか、個人のキャリアを決めるのはだれか、というのは、「人事権」の所在はどこにあるのか、ということになる。

「人事権」とは、安西（2017）によれば「使用者が労働者に対し（中略）人事上の措置を業務上の命令として発する権限」とされ、採用から始まる労働者との関係において企業の業務指揮権により決まるものととらえられている。

高井（2013）は、配置における人事権を「配置権」¹と呼んでいる。日本企業の配置権は無制限ではないが極めて広範に及ぶという特徴をあげ、それを労働者が承諾しているのは、「終身雇用という慣行の利益に見合うものであること」に

加えて「配置換えが労働者の人格的發展を促すということ」につながるからだとしている。そして、日本では、配置転換への拒否が懲戒権の行使を許容する根拠になっているということからも、企業の配置権の強さが明らかであるとする。今野・佐藤（2013）も、「日本では企業が、社員の適性や職業能力を評価し、（中略）配置・異動を実施」してきており、その意味で「企業が、社員の配置と異動に関する人事権をもっていた」としている。

ここで人事権が「企業」にあるというとき、「従業員個人」との対比で、「個々の職場」を指すこともあるが、日本企業においては、企業＝人事部門と言い換えてよいだろう。もちろん、人事部門が異動や育成の責任をすべて担うわけではなく、現場の管理職の役割は重要である。山下（2008）は、人事の様々な機能が本社人事部において担われているわけではなく、本社人事部とライン管理職との間で役割分担がなされているとしている。人事管理に関していうと、本社人事部は採用や事業所間の異動には強い権限を持つが、採用後の配置や昇進・昇格、事業所内の異動などではライン管理職の実質的な権限が強く、人事部門とライン管理職が自社の労働力を共同管理しているとしている。

ただし、日本では欧米の企業に比べると、現場管理職の人事権が弱く人事部門に人事権が集中する傾向にあるとされてきた。

Jacoby（2005）は、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としてきた。平野（2006）も、アメリカとの比較において、日本の人事管理システムの特徴として、幅広いキャリアキャリアパスを通じた技能形成に加えて、人事部の人事権の強さを指摘する。八代（2002）は、イギリスとの比較研究により、日本企業の人事部門が個別人事に関する権限を有している点で、人事部の役割が大きいとしている。

このような国際比較に加え、日本企業の人事部門の機能を検討した研究においても、人事部門は広く人事に関わる役割を担っており、ライン管理

職との役割分担を行いつつも人事部には採用や部門を超える異動、昇進管理などを中心に権限が集中している現状が明らかになっている（平野 2011、一守 2016、など）。

こうした特徴は、異動やそれと関連する人材育成についての企業の考え方からも明らかになっている。武石（2016）が規模 300 人以上の企業に実施した調査では、「人事異動は企業（人事部門）の責任で行うので本人同意は必要ない」という考え方の割合は 58.7% を占め、育成との関連では「多くの社員が異動により多様な仕事や職場を経験することを重視する」という考え方の割合が 64.0% を占めた。日本企業の多くは、従業員が多様な仕事経験を積むことを重視し、企業（人事部門）の責任として異動や育成を行ってきたと総括できる。

安西（2017）では、人事権の所在について、人事部門や現場の管理職以外にも「労働者個人」ということも視野に入れて議論している。企業の業務指揮権の発動による人事の決定の現状を「人事権行使による職業人生の他人決定性」と表現した。異動に関して労働者の自己決定を認めると、組織的・統一的な事業展開が難しくなることから、労働者は企業の人事権の行使に従うというのが一般的であったと現状を評価している。

従業員がキャリアを選択するというときに、「人事権」を従業員個人が持っているという整理もできるが、この点を明確にするために「人事権」に対抗する概念として「キャリア権」という概念を提示したのが諏訪（2017）である。諏訪は、キャリアの展開は自己実現の過程であるとして、キャリアの保障を通じて、生活の保障はもとより自己実現の機会を保障すべきであるとした。キャリア権を「労働権を中心において、職業選択の自由と教育（学習）権とを統合した性格の権利」と位置づけ、「キャリア権」を尊重した雇用政策及び企業の雇用管理が展開されることの重要性を説く。この考え方に立つと、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、

ということになる。

c. 人事部門主導の背景

人事権の所在がどこにあるのかについては、雇用システムの特徴と関連する。日本企業で人事権の所在が人事部門に集中する傾向が強いのは、それが全体のシステムにおいて合理性を持つからである。これに関しては、多様な側面から解釈が行われている。

人事部集権的な人事システムを Aoki（1988）は「J-firm」と称して、分権的なシステムのアメリカの企業「A-firm」と対比させてその特徴を論じている。企業を外部環境に適合する情報処理システムととらえ、日米企業は、この情報処理システムにおいて重要な違いがあり、「J-firm」では、水平的な情報共有を行うという点で情報共有が分権的であることから、部門間で共通した目標の下で協働しインフォーマルなネットワークで情報共有により意思決定を行うために人事のシステムが集権的になると考えられている。

人事部集権的な人事システムは、企業特殊な人的資本形成やそれと強く関連する長期的な雇用関係と一体化しており、その背景には、環境変化が緩やかで同質性の高い構成員から成る組織構造があり、これらがトータルなシステムとして機能したと考えられる。日本企業のキャリア形成は、OJT を通じた仕事経験により行われる傾向が強く、企業内で効果的な育成が行われるためには、企業内の職務構造や熟練形成の仕組みを熟知している組織サイドが育成に関わる異動を行うことの有効性が指摘され、国際比較研究により日本の特徴が明らかにされてきた（小池 1999、など）。

今野（2012）は、終身雇用と年功制度を基盤とする人事管理を伝統型人事管理と称し、伝統型人事管理の特徴である雇用保障という経営リスクを回避するための重要な周辺装置として「配置を柔軟に決める人事政策」をあげている。長期雇用を維持するためには、企業にとって異動・配置の柔軟性を確保して全体最適を図る必要があった。

同様のことは八代（2002）も指摘している。

ライン管理職は仕事を通じて部下育成を行うが、自部門の利益を上げるという観点から「部分均衡」を目指す傾向が強くなる。このため、長期的な人材育成という全体的な観点で人と仕事のマッチングを行う人事部門の行動原則が企業全体からみれば重要であり、人事情報を本社人事部門に集約してそこに人事権を集中させることの合理性を指摘する。

(2) ダイバーシティ推進上の課題

以上みてきたような特徴を持つ日本企業の人事管理制度に関しては、急激な経営環境変化の下で、その見直しの必要性が繰り返し指摘されてきた。以下では、ダイバーシティ経営の観点から課題を整理したい。

まず最近の経営者団体の主張をみると、日本経済団体連合会（2020）は、個人の価値観やキャリアに対する考え方が多様化することに加えて、デジタル技術を中心とする技術の変化や職業人生の長期化等の構造変化に対応した人事・賃金制度の再構築の必要性を強調している。その中で、人材育成面に関して、「社員のキャリア形成・能力開発を、企業主導型から社員自立型へ移行していくことが望まれる」と明言し、従業員の意向を重視した人事異動の仕組みや、上司等との面談を通じた職場でのキャリア支援策、自己啓発などの充実化の重要性を指摘している。経営者団体が、キャリア形成のあり方について企業主導から個人自立型へと舵を切ろうとしているのは大きな変化といえる。

アメリカでは20年ほど前に同様の議論があり、Cappelli（1999）は人事に関する組織主導の状況を、「オールド・ディール」と呼び、長期的コミットメントに基づく企業内育成の重視という特徴を指摘した。しかし、長期的な雇用関係の維持が困難になる中で、従業員の側が将来について一定の責任を持つ必要があることを前提にした取引関係「ニュー・ディール」へと変化しなくてはならない状況に注目した。アメリカでは、2000年前後から、Cappelliのいう「ニュー・ディール」型の

雇用関係へと変貌していったが、日本では、組織主導、人事部集権的な人事システムが現在まで強く残っており、こうした日本的な雇用システムは、女性の活躍やダイバーシティ推進とは整合しないシステムであるとの指摘がなされてきた（川口2008、山口2017、など）。

ダイバーシティ経営では、これまで組織の中核には少なかった属性や特徴をもつ人材（女性、高齢者、外国人、多様なスキルなど）に活躍の場を提供することが重要なポイントとなる。そうした人材は、企業の人事部門が人事権を発動して主導する異動や育成の仕組みにフィットしにくい事情や価値観をもっているケースが多く、個々の事情に配慮していかないと能力発揮が難しくなる。

また、多様な人材が組織を活性化してイノベーションにつなげるという、ダイバーシティ経営の積極的な側面に注目すると、組織が準備したキャリアを歩むことにより同質的な人材が多数輩出されるのを回避することこそが重要で、働く人が自身のキャリアを主体的に自己決定していくことが推奨されるようになってきている。たとえば近年、副業が注目されているが、これも従業員が自発的に自社外で多様な経験を積むことにより、企業主導では育成しにくいスキルの獲得やネットワークの拡大などが期待されていることが背景にあり、また、そうした従業員の経験の拡大が組織にもたらす価値への期待が高まっているからといえよう。個人間の多様性のみならず、個人内の多様性の拡張である intrapersonal diversity への注目²は、他者と異なるユニークな個人を重視するあらわれといえる。日本企業の画一的な処遇制度が多様性を持つ人材に同調圧力をもたらすとすれば、ダイバーシティ経営の定着は不十分なものにならないを得ない。

具体的な人事管理システムの方向性に関して、今野（2012）は、経営環境や働く人の変化を受け、従業員の多様性に体系的・総合的に対応できる多元的な人事管理の方向に制度を再編する必要があると指摘する。また、日本の人事部集権型の人事管理システムに課題を提起する大湾・佐藤（2017）

は、グローバル化、人材の多様化、少子高齢化が進むと情報共有コストが上昇し分権的な情報共有の仕組みが非効率となることから、現場に人事機能を配分していく必要性を指摘している。ダイバーシティ経営を推進して多様な人材の能力発揮を進めるためには、企業の人事部門が強い権限をもって運用してきた配置や異動、それと関連する育成に関して、現場や従業員個人の関与をこれまで以上に高め、ダイバーシティ経営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といえよう。

ところで、これまでのダイバーシティに関する研究では、人材の多様性、あるいはダイバーシティ経営を進めることの組織的な効果検証が重視されてきた。このテーマに関する研究の結論としては、ダイバーシティを推進すれば常に経営的なメリットにつながるという単線的な関係にはなく、経営パフォーマンスにプラスに作用するケースとマイナスに作用するケース、もしくは効果がないケースがあることが明らかになっている (Jackson & Joshi, 2011)。特に、ダイバーシティ推進と経営パフォーマンスの間には、それを調整もしくは媒介する多様な要因が存在することが指摘されてきており、その構造を明らかにすることが重要な研究テーマとなってきた (van Knippenberg & Schippers, 2007; Joshi et al., 2011 など)。

ダイバーシティと組織成果を介在する調整変数としては、①戦略、②部門の特徴、③人事施策、④管理職のリーダーシップ、⑤組織風土/組織文化、⑥個人要因の6つが、経営成果に貢献する要因として取り上げられる (Guillaume et al., 2017)。本研究では、③人事施策に注目するが、実は人事施策を調整変数に位置づけた研究は少ない。特に、本研究で注目する従業員の自己選択を認めるという意味での自律型の人事管理制度は、欧米の企業では当たり前の仕組みとして組み込まれていることから、この点がダイバーシティ経営推進上の課題としては認識されなかったことが考えられる。

この点について佐藤 (2017) は、日本企業でダイバーシティ経営を定着させるためには、人事

管理システムの改革が不可欠であるとして、ダイバーシティ経営に適合的な人事管理制度の理念型を提示した。この理念型で本研究と関連する内容としては、個別管理の雇用処遇制度、育成プランを個人別に作成する能力開発策、職務や勤務の変更に従業員の同意を求めること (自己選択型キャリア形成)、があげられている。佐藤 (2019) では、この仮説を実証的に検討し、多様な人材が活躍する人事管理制度の特徴として、非年功的な処遇管理と自己選択型のキャリア管理の重要性を導いている。ダイバーシティ経営を定着させるためには、日本企業の人事管理の特徴であった学歴別年次管理をベースにした一括管理や会社主導型のキャリア管理を見直す必要があることが示された。

武石 (2017) は、ダイバーシティ経営と人事管理制度の齟齬が顕著に表れている「転勤政策」をとりあげ、企業主導で実施されている転勤政策に対して、従業員の納得性が決して高くないことを明らかにした。転勤に対する従業員の納得性を高める上で有効なのが、個別の事情に配慮するなど本人の意向を異動に反映させる制度の存在であることも明らかにしている。つまり、従業員の希望や事情を転勤に反映させる施策の導入等により、異動管理に従業員の関与を高めることが、円滑な転勤政策の実施する上で有効であることを指摘している。佐藤 (2017) も、転勤の事例から人事権のあり方を考える必要性を指摘する中で、「人事権の弱め方」という観点を示している。

このように、ダイバーシティ経営の効果を高めるための人事管理制度に関して、従業員自律型の人事管理制度の重要性を示す研究が蓄積され始めてきたが、伝統的な日本の人事管理システムから見ると大きな転換となることから、この点について研究を深める意義は大きい。

3 分析課題と使用するデータ

(1) 分析課題、モデルと仮説

以上の現状認識を踏まえて、本研究では、ダイバーシティ推進策を実施することにより職場にお

ける多様な人材の能力発揮を進めることが期待されているが、それと統合的な人事管理制度によりその効果を高めることができると考える。具体的には、従業員自律型の人事管理制度の重要性を検討する。ここで従業員自律型の人事管理制度とは、これまで多くの日本企業が重視してきた組織主導の配置や異動、それと関連するキャリア形成の在り方と対置する「自己選択型の配置・異動」の仕組み、「個別型のキャリアプラン」である。「自己選択型の配置・異動」とは、配置・異動において従業員の希望や意向を一定程度反映させて従業員の選択を可能にする仕組みをさす。また、「個別型のキャリアプラン」とは、今後のキャリア設計において従業員の個別性を勘案して決定できる仕

組みをさす。

図1に分析モデルを示しており、以下の2つの仮説を設定した。

仮説1 ダイバーシティ推進策の実施は職場における多様な人材の能力発揮に正の影響を与える。(主効果仮説)

仮説2 従業員自律型の人事管理制度は、ダイバーシティ推進策と多様な人材の能力発揮の関係を調整する。つまり、「自己選択型の配置・異動」及び「個別型のキャリアプラン」を実施することにより、ダイバーシティ推進策が職場における多様な人材の能力発揮を進めるという正の関係が強化される。(調整効果仮説)

図1 分析モデル

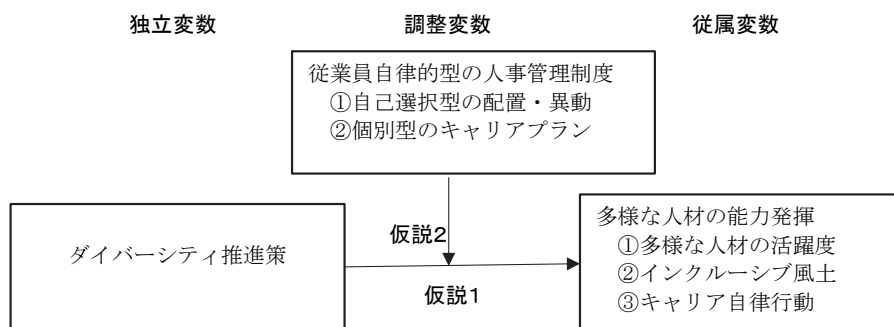
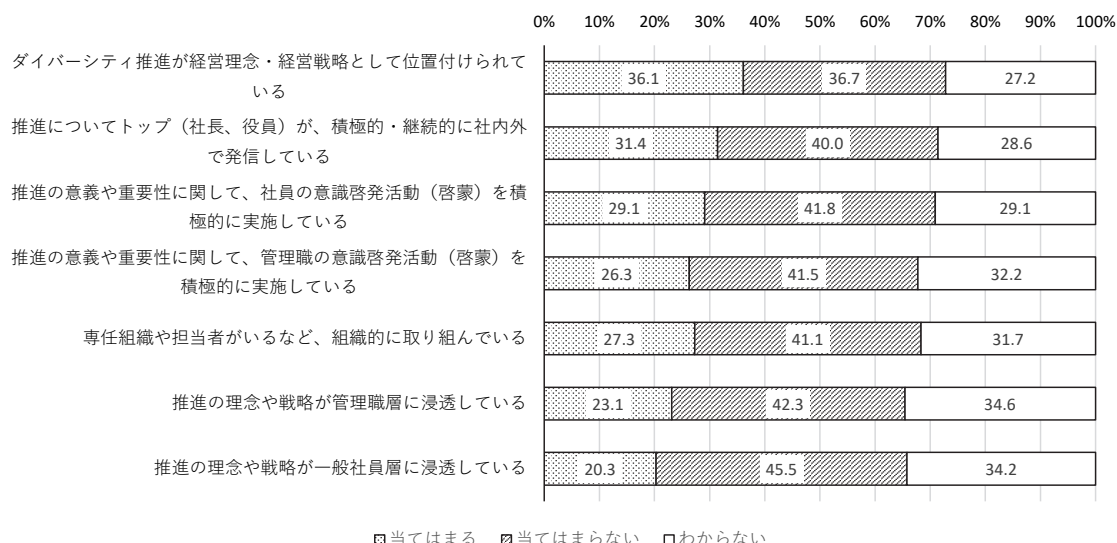


図2 独立変数「ダイバーシティ推進策」の実施状況



(2) 分析に使用するデータ

分析に使用するデータは、2021年1月に実施したWEB調査データである。本調査は、従業員数100名以上の民間企業に勤務するホワイトカラー職の非管理職（課長代理クラス以下）、年齢59歳以下、大卒・大学院卒の正社員を対象とし、男女ほぼ半数ずつに割り付けた。分析対象は3014名（男性1525名、女性1489名）。

(3) 変数

a. 独立変数「ダイバーシティ推進策」

勤務先の「ダイバーシティ推進策」の実施状況である。図2に示すように、「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」など計7項目について、「当てはまる」の施策数をカウントして変数とした³。

b. 調整変数「従業員自律型の人事管理制度」

人事管理制度において、従業員自律型の人事管理制度として、「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の2つの変数を使用した。図3及び図4に示すように、「自己選択型の配置・異動」では4項目、「個別型のキャリアプラン」では3項目を使用し、「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで配して、各項目への回答を加算した上で項目数で除した得点を合成変数とした。

c. 従属変数「多様な人材の能力発揮」

ダイバーシティ経営の成果指標として、職場の中で多様な人材がどれだけ能力発揮ができてきているか、という観点から、①多様な人材の活躍度、②インクルーシブ風土、③キャリア自律的行動、の3つの指標を使用する。

第1の「多様な人材の活躍度」は、様々な属性

図3 調整変数1「自己選択型の配置・異動」の実施状況

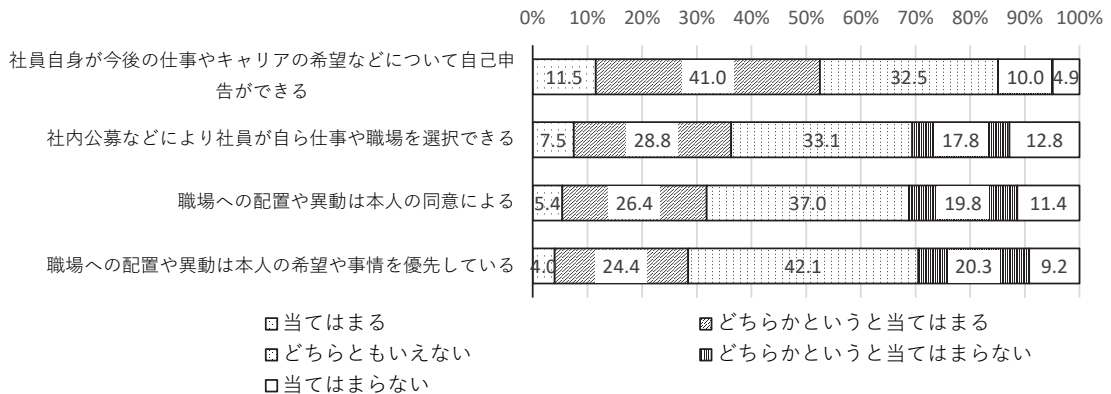
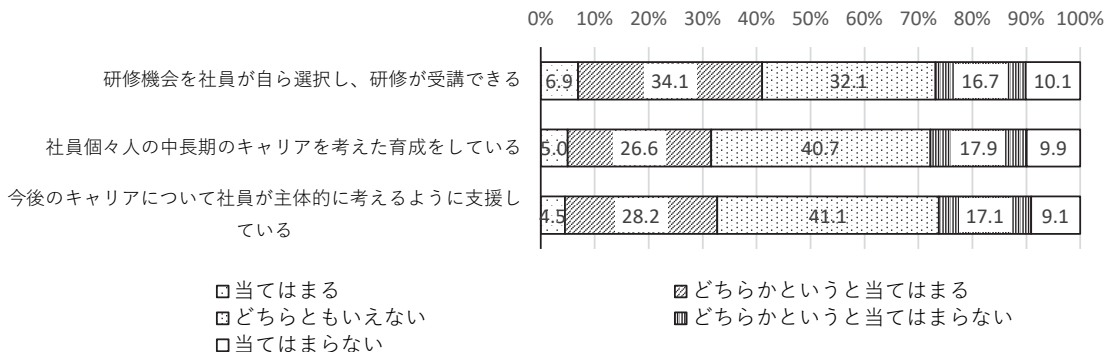


図4 調整変数2「個別型のキャリアプラン」の実施状況



の人材が自組織の中で活躍している程度を示す指標である。調査では、11の属性を取り上げて「活躍している」から「活躍していない」まで5段階で回答を求めた。このうち、「組織にいない」の回答が多かった2項目（外国籍の社員（海外の現地スタッフ）、LGBTQ等（SOGI）の社員）を除く以下の9項目の回答を使用する。9項目のうち「組織にいない」回答が1項目でもあった場合には除外サンプルとする⁴。「活躍している」5点から「活躍していない」1点まで配して、9項目の回答を加算して合成変数とした。

- ① 男性正社員
- ② 女性正社員
- ③ 正社員以外の社員（有期契約等）
- ④ 働き方に制約がある社員（育児、介護、治療等）
- ⑤ 中高年の社員（50代）
- ⑥ シニアの社員（60歳以上）
- ⑦ 外国籍の社員（国内勤務）
- ⑧ 障がいを持つ社員
- ⑨ 中途採用の社員

2つ目は、「インクルーシブ風土」である。多様性を組織の価値につなげるためには、多様な人材が存在していることに加えて、多様性を理解し受け入れ「包摂」というステージに展開させることが重要とされ、多様な個人を尊重し包摂・受容する職場風土、すなわちインクルーシブ風土の重要性が指摘されてきた（Gonzalez & DeNisi, 2009）。このインクルーシブ風土についてNishii（2013）を日本語に翻訳した佐藤他（2020）を参考に以下の17の項目で尋ねた結果を合成変数として使用する。各項目に対して、「非常に当てはまる」5点から「全く当てはまらない」1点まで配して、17項目の回答を加算して合成変数とした。

- ① 昇進・昇格が公正に行われている
- ② 人事評価が公正に行われている
- ③ 全ての従業員に対して能力開発の投資が行われている
- ④ 属性に関わらず、能力に応じた配置や仕事

の配分が行われている

- ⑤ 社員が苦情を表明する安全な方法が用意されている
- ⑥ 社員一人ひとりが安心して本音を言える環境がある
- ⑦ 社員のワーク・ライフ・バランスの実現に価値が置かれている
- ⑧ 社員が採め事を効果的に解決できるようなサポートがある
- ⑨ 社員は、担当している仕事だけでなく、一人の人間としてどのような人なのかが尊重されている
- ⑩ 社員は、しばしば一人の人間としてお互いのことについて語り合い、学び合っている
- ⑪ お互いの違いを評価する文化がある
- ⑫ 社員には、積極的に意見を述べる事が求められる
- ⑬ 物事をより良く行うためのアイデアであれば、誰のアイデアであっても真剣に検討される
- ⑭ これまでの仕事の仕方を考え直したり、見直したりするために社員の意見が反映されている
- ⑮ 経営陣は、異なる役割、階層、職能から提供された情報を考慮した方がよりよい問題解決がなされるという信念を実践している
- ⑯ 社員は、お互いの違いを認め、その違いを新しいアイデアや成果につなげる努力をしている
- ⑰ 社員一人ひとりの異なる視点を大事にする文化がある

3つ目は、従業員個人に対する成果指標として、「キャリア自律的行動」を取り上げる。繰り返し述べてきたように、ダイバーシティ経営を支えるのは、従業員個人のユニークさ、異質性である。自身の信念や価値観を基礎に置いて周囲に流されずに行動する主体性が重要になり、これを「キャリア自律的行動」として指標化した。具体的には高橋（2003）が提示した尺度を使用した。この

尺度は、仕事遂行やネットワーク形成、スキル開発において、個人が能動的に働きかけ行動している状況を示す。オリジナルは「主体的ジョブデザイン行動」「ネットワークング行動」「スキル開発行動」の3尺度であるが、因子分析の結果1つの因子にまとまった（信頼性係数 $\alpha = .927$ ）ことから、キャリア自律行動を示す指標として使用する。以下の10項目を使用し、「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで配して、10項目の回答を加算して合成変数とした。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- ⑥ 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる

- 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
- 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うようにしている
- 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
- ⑩ スキル・能力開発のために自己投資をしている

(4) 分析方法

仮説を検証するために、ダイバーシティ経営の3つの成果指標をそれぞれ従属変数とする階層的重回帰分析を実施した。コントロール変数は、性別、年齢階級（4区分:20代、30代、40代、50代）、採用方式（新卒か中途か）、資本特徴（日系か外資系か）、産業（6区分:製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、サービス業、その他）、職場（6区分:事務部門、企画関連部門、研究・開発部門、営業・販売関連部門、製造・施行部門、その他）である。表1に、基本統計量と、独立・調整・従属変数間の相関係数を示した。

分析は、まず第1段階で、コントロール変数と独立変数「ダイバーシティ推進策」、2つの調整

表1 分析で使用した変数の基本統計量及び変数間の相関係数

変数	n	平均値	標準偏差	変数間の相関係数					
				ダイバーシティ推進策	多様な人材の活躍度	インクルーシブ風土	キャリア自律行動	自己選択型の配置・異動	個別型のキャリアプラン
ダイバーシティ推進策	3014	2.61	6.82	1					
多様な人材の活躍度	1727	29.36	6.11	.587***	1				
インクルーシブ風土	3014	50.90	13.66	.469***	.800***	1			
キャリア自律行動	3014	31.27	7.71	.355***	.448***	.499***	1		
自己選択型の配置・異動	3014	3.08	0.78	.423***	.625***	.617***	.384***	1	
個別型のキャリアプラン	3014	3.04	0.91	.467***	.715***	.706***	.405***	.712***	1
男性ダミー	3014	0.51	0.50						
20代ダミー	3014	0.17	0.38						
30代ダミー	3014	0.28	0.45						
40代ダミー	3014	0.29	0.45						
50代ダミー（基準）	3014	0.26	0.44						
新卒ダミー	3014	0.55	0.50						
日系企業ダミー	3014	0.94	0.23						
製造業ダミー（基準）	3014	0.33	0.47						
情報通信業ダミー	3014	0.12	0.32						
卸売・小売業ダミー	3014	0.09	0.29						
金融・保険・不動産業ダミー	3014	0.16	0.37						
サービス業ダミー	3014	0.21	0.41						
その他産業ダミー	3014	0.09	0.28						
事務部門ダミー（基準）	3014	0.25	0.43						
企画関連部門ダミー	3014	0.10	0.29						
研究・開発部門ダミー	3014	0.22	0.41						
営業・販売部門ダミー	3014	0.34	0.48						
製造・施工部門ダミー	3014	0.06	0.25						
その他部門ダミー	3014	0.03	0.17						

変数「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」をそれぞれ投入する主効果モデルにより仮説1を検討する。第二段階で、独立変数と調整変数の交互作用項を投入して仮説2を検討する。その上で、統計的に有意な調整効果が認められたモデルにおいて、下位検定として単純傾斜分析を行う。係数の解釈の容易さ、主効果項と交差項の間の多重共線性の問題に対応するため、独立変数と調整変数はすべて中心化の処理を行った。

調整変数をそれぞれの点数により「高」「中」「低」の3グループに分け⁵⁾、その組み合わせで9つのグループ分けをした。このグループ別に3つの従属変数の平均値をみたものが、表2、表3である。

表2と表3のいずれも、「低-低」グループが3つの指標すべてにおいて平均が最も低く、「高-高」グループが最も高いという傾向が共通している。「ダイバーシティ推進策」に加えて、「自己選択型の配置・異動」及び「個別型のキャリアプラン」の制度を推進することが、ダイバーシティ経営の効果を高めるといえる。

4 分析結果

(1) 平均値の比較

計量分析の前段階として、独立変数と2つの調

(2) 調整効果分析

次に、前述した分析方法による調整効果の分析

表2 「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」の回答パターン別、分析結果

ダイバーシティ推進策	自己選択型の配置・異動	多様な人材の活躍度			インクルーシブ風土			キャリア自律行動		
		n	平均	標準偏差	n	平均	標準偏差	n	平均	標準偏差
低	低	284	26.01	5.94	716	39.65	12.97	716	27.37	8.39
低	中	443	27.21	4.35	726	49.78	8.85	726	30.10	5.97
低	高	101	30.50	6.33	194	54.02	12.49	194	32.25	8.32
中	低	102	27.18	5.46	195	45.91	10.71	195	30.14	6.90
中	中	200	29.03	5.15	327	53.30	9.50	327	31.78	5.87
中	高	120	31.08	5.85	182	58.42	10.56	182	34.33	6.15
高	低	44	31.16	6.74	71	52.99	15.03	71	32.10	9.11
高	中	186	31.43	4.81	264	57.79	10.60	264	33.95	6.22
高	高	247	35.08	5.79	339	66.03	10.44	339	37.73	6.88
計	計	1727	29.36	6.11	3014	50.90	13.66	3014	31.27	7.71

表3 「ダイバーシティ推進策」と「個別型のキャリアプラン」の回答パターン別、分析結果

ダイバーシティ推進策	個別型のキャリアプラン	多様な人材の活躍度			インクルーシブ風土			キャリア自律行動		
		n	平均	標準偏差	n	平均	標準偏差	n	平均	標準偏差
低	低	284	25.18	6.01	731	38.13	12.14	731	27.40	8.40
低	中	477	27.72	4.27	763	51.03	8.17	763	30.12	6.01
低	高	67	32.00	5.71	142	57.70	10.80	142	33.09	8.49
中	低	106	27.02	5.62	206	45.00	11.49	206	30.45	6.96
中	中	225	28.81	4.80	351	53.35	7.99	351	31.92	5.36
中	高	91	32.52	5.95	147	61.36	9.83	147	34.30	7.29
高	低	34	30.50	6.36	56	48.89	15.08	56	30.11	8.13
高	中	190	31.23	4.87	265	57.03	9.74	265	33.71	6.54
高	高	253	35.22	5.73	353	66.71	10.20	353	37.99	6.64
計	計	1727	29.36	6.11	3014	50.90	13.66	3014	31.27	7.71

結果をみていきたい。3つの従属変数の分析結果を表4に示した。Model1では調整変数に「自己選択型の配置・異動」を、Model2では調整変数に「個別型のキャリアプラン」を投入している。

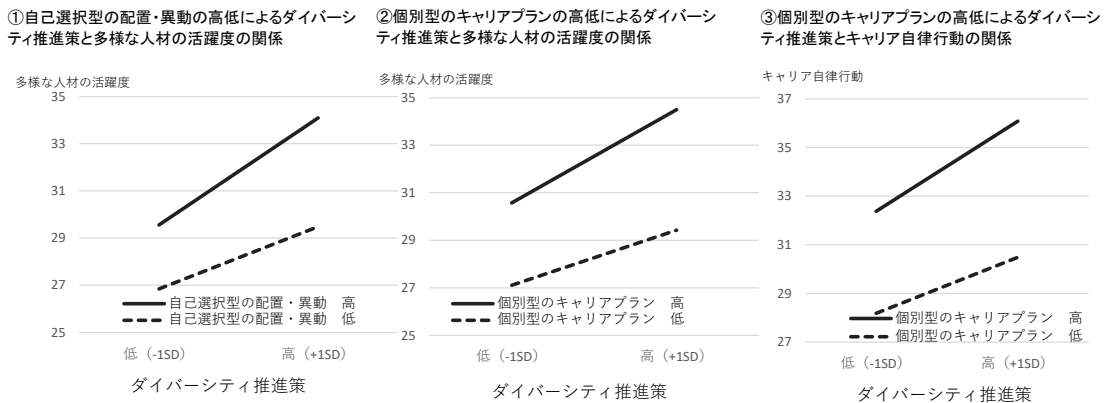
第1の「多様な人材の活躍度」に関する結果は、独立変数、2つの調整変数はいずれも1%水準で

有意である。また、交互作用項もいずれも1%水準でプラスの有意、決定係数の変化量も有意である。これに関して下位検定として単純傾斜分析⁶を行った(図5の①②参照)。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」のそれぞれについて平均値から±1SDの条件下

表4 重回帰分析の結果

従属変数: 多様な人材の活躍度				
	Model1		Model2	
	係数	係数	係数	係数
定数	30.156 ***	29.994 ***	30.626 ***	30.402 ***
コントロール変数(記述省略)				
ダイバーシティ推進策(X1)	0.697 ***	0.652 ***	0.618 ***	0.567 ***
自己選択型の配置・異動(M1)	2.591 ***	2.579 ***		
個別型のキャリアプラン(M2)			2.569 ***	2.607 ***
X1 × M1		0.243 ***		
X1 × M2				0.178 ***
R ²	0.290	0.296	0.308	0.311
ΔR ²		0.005 ***		0.003 ***
従属変数: インクルーシブ風土				
	Model1		Model2	
	係数	係数	係数	係数
定数	48.437 ***	48.658 ***	49.956 ***	50.137 ***
コントロール変数(記述省略)				
ダイバーシティ推進策(X1)	1.358 ***	1.418 ***	0.963 ***	1.028 ***
自己選択型の配置・異動(M1)	8.671 ***	8.626 ***		
個別型のキャリアプラン(M2)			9.214 ***	9.155 ***
X1 × M1		-0.179 *		
X1 × M2				-0.142 *
R ²	0.450	0.451	0.540	0.540
ΔR ²		0.001 *		0.000 *
従属変数: キャリア自律行動				
	Model1		Model2	
	係数	係数	係数	係数
定数	31.474 ***	31.440 ***	31.971 ***	31.783 ***
コントロール変数(記述省略)				
ダイバーシティ推進策(X1)	0.715 ***	0.706 ***	0.643 ***	0.575 ***
自己選択型の配置・異動(M1)	2.810 ***	2.817 ***		
個別型のキャリアプラン(M2)			2.631 ***	2.693 ***
X1 × M1		0.027		
X1 × M2				0.148 **
R ²	0.206	0.206	0.214	0.216
ΔR ²		0.000		0.002 **

図5 単純傾斜分析



で、「ダイバーシティ推進策」の実施状況の「多様な人材の活躍度」に対する効果を検討した。その結果、「ダイバーシティ推進策」の実施は、「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」得点が低い (-1SD) 場合に比べて、得点が高い (+1SD) 場合にその効果が大きくなっている。具体的にみると、「自己選択型の配置・異動」の単純傾斜は、得点が高い (+1SD) 場合に 0.824 ($p < .01$)、得点が低い (-1SD) 場合に 0.480 ($p < .01$) である。「個別型のキャリアプラン」の単純傾斜は、得点が高い (+1SD) 場合に 0.713 ($p < .01$)、得点が低い (-1SD) 場合に 0.421 ($p < .01$) である。従業員自律型の人事管理制度の実施により、多様な人材の活躍度に及ぼす効果がより大きくなることが確認できた。

第2の「インクルーシブ風土」に関する結果は、独立変数、2つの調整変数はいずれも1%水準で有意である。しかし5%水準で有意な調整効果は確認できない。なお、10%水準でマイナスとなっており、「ダイバーシティ推進策」を実施する場合に、「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」を実施すると、施策の相乗効果が見られにくい可能性があるといえる。ただし、表2及び表3に示すように、2つの施策をともに実施する場合（「高-高グループ」の場合）に3つの指標の得点が高いことから、2つの施策を実施する意味はあるといえよう。

第3の「キャリア自律行動」に関する結果は、

独立変数、2つの調整変数はいずれも1%水準で有意である。また、交互作用項は、「自己選択型の配置・異動」は有意ではないが、「個別型のキャリアプラン」との交互作用項が5%水準で有意となり、決定係数の変化量も有意であった。これに関して下位検定として単純傾斜分析を行った（図5の③参照）。「個別型のキャリアプラン」の得点が高い (+1SD) 場合に「ダイバーシティ推進策」を実施することによる「キャリア自律行動」への効果は、得点が低い (-1SD) 場合に比べて大きく単純傾斜は、それぞれ 0.710 ($p < .01$) と 0.440 ($p < .01$) である。「個別型のキャリアプラン」の実施により、キャリア自律行動に及ぼす効果がより大きくなることが確認できた。

5 結論と考察

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、個人データの分析を行った。ダイバーシティ経営の成果として、①多様な人材の活躍度、②インクルーシブ風土、③キャリア自律行動、の3つの指標を従属変数として設定して検討を行った。

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3つの成果指標（従属変数）に対して有意にプラスに作用することが確認でき、仮説1は支持された。

その上で、「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の調整効果に関しては、従属変数①「多様な人材の活躍度」に関しては2つの調整変数が1%水準で有意に、従属変数③「キャリア自律行動」に関しては「個別型のキャリアプラン」が5%水準で有意となった。以上から、仮説2は一部支持された。調整効果は一部が有意ではなかった。ただし、表2及び表3に示すように、ダイバーシティ推進策、従業員自律型の人事管理制度の2つの施策の実施状況とともに低調な場合に3つの従属変数の指標の得点は最も低く、反対に2つの施策を積極的に展開する場合には3つの従属変数の指標の得点は高くなることから、2つの施策をともに実施することの意義はあるといえよう。

「多様な人材の活躍度」は職場全体で多様な人材が活躍できている状況を示すという点で、ダイバーシティ経営の重要な成果指標である。ダイバーシティ推進策を従業員自律型の人事管理制度と併せて行うことにより施策の効果が相乗的に高まるといえる。また、「キャリア自律行動」は、自身の将来のキャリアを考えた従業員の自発的な行動を測定する尺度の内容となっていることから「個別型のキャリアプラン」の効果が大きかったと考えられる。一方で、「インクルーシブ風土」に関する調整効果は弱いマイナスとなっており、ダイバーシティ推進策と2つの調整変数の施策を同時に実施することによりダイバーシティ推進策の効果が相対的に減じる可能性がある。「インクルーシブ風土」は、ダイバーシティを進める上で欠かせない職場風土であるが、従業員自律型の人事管理制度に加えて、それを受け止める管理職のマネジメントのレベルなど他の要因が関与していることが考えられる。これについては今後の研究課題である。

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。

謝辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(B) 課題番号18H00891(研究代表者:武石恵美子)の「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」の研究助成、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(B) 課題番号18H00892(研究代表者:坂爪洋美)の「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」の研究助成を受けて実施した。

注

- 1 高井(1987)は、「配置権」を、「配置にみる人事権」「操業時間への割り付け(労働時間)」「昇格・降格」に分類して人事権を議論しているが、ここでは、「配置にみる人事権」の記述を紹介している。
- 2 Corritore et al. (2019) など。
- 3 独立変数と調整変数は、企業の施策、制度を従業員個人が回答した結果であり、実際の実施状況を示すものではないが、従業員が自社で実施されている制度等として認知していることの重要性から変数化したものである。
- 4 この変数の分析では除外サンプルが発生するため、分析対象は1727サンプルとなる。
- 5 3つのグループは以下により分類している。
「ダイバーシティ推進策」
高グループ: 5.7点 (n = 674)
中グループ: 1.4点 (n = 704)
低グループ: 0点 (n = 1636)
「自己選択型の配置・異動」
高グループ: 3.75-5点 (n = 715)
中グループ: 3-3.5点 (n = 1317)
低グループ: 1-2.75点 (n = 982)

「個別型のキャリアプラン」

高グループ：4.5点 (n = 642)

中グループ：3.367点 (n = 1379)

低グループ：1.267点 (n = 993)

6 Aiken & West (1991) の手続きによる。

参考文献

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991) *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. CA:Sage Publications, Inc.
- Aoki, M. (1988) *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge, MA : Cambridge University Press. (永易浩一 訳 (1992) 『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房) .
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. MA : Harvard Business School Press.
(若山由美 訳 (2001) 『雇用の未来』日本経済新聞社) .
- Corritore, M., Goldberg, A.& Srivastava, S. B. (2019) “Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.65. No.2, pp.359-394.
- Gonzalez, J. A. & DeNisi, A. S. (2009) “Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 1, pp.21-40.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A. & West, M. A. (2017) “Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? .” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.38, No.2, pp.276-303.
- Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011) “Work team diversity,” in S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization*, pp. 651-686. DC : American Psychological Association.
- Jacoby, S.M.(2005) *The Embedded Corporation*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
(鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳 (2005) 『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) .
- Joshi, A., Liao, H. & Roh, H. (2011) “Bridging domains in workplace demography research : A review and reconceptualization,” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, pp.521-552.
- Nishii, L. H. (2013) “The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups,” *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6, pp.1754-1774.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007) “Work Group Diversity,” *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp.515-541.
- 安西愈 (2017) 「人事権とは」第一東京弁護士会労働法制委員会 編『変化する雇用社会における人事権—配転、出向、降格、懲戒処分等の現代的再考』労働開発研究会、pp.1-11.
- 一守靖 (2016) 『日本の雇用慣行は変化しているのか—本社人事部の役割』慶應義塾大学出版会 .
- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社 .
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2013) 『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社 .
- 大湾秀雄・佐藤香織 (2017) 「日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司 編著『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣、pp.20-49.
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』勁草書房 .
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 (第2版)』東洋経済新報社 .
- 佐藤博樹 (2017) 「ダイバーシティ経営と人材活用」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』 pp.1-19.
- 佐藤博樹 (2019) 「ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題」 鶴光太郎 編著『雇用システムの再構築に向けてー日本の働き方をいかに変えるか』 日本評論社、pp.153-179.
- 佐藤佑樹、島貫智行、林祥平、森永雄太 (2020) 「インクルージョン風土と従業員の創造性ー知覚された組織の支援 (POS) の媒介効果」『組織科学』 Vol.54、No.1、pp.16-31.
- 諏訪康雄 (2017) 『雇用政策とキャリア権ーキャリア法学への模索』 弘文堂.
- 高井伸夫 (2013) 『人事権の法的展開 (オンデマンド版)』 有斐閣.
- 高橋俊介 (2003) 「自律的キャリア形成の実態と課題ー経営の視点と個人の視点を統合したキャリア自律概念」『Career Resource Laboratory Report』 No.1、pp.15-35.
- 武石恵美子 (2016) 「転勤政策の現状と課題」『生涯発達とキャリアデザイン』 Vol.14、No.1、pp.49-65.
- 武石恵美子 (2017) 「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題ー社員の納得性を高めるために」 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ー多様な働き方を支援する企業の取り組み』 pp.23-42.
- 武石恵美子 (2019) 「『適材適所』を考えるー従業員の自律性を高める異動管理」『生涯発達とキャリアデザイン』, Vol.17、No.1、pp.3-19.
- 武石恵美子、坂爪洋美、松浦民恵 (2021) 「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ードイツ・スイス企業インタビュー調査からの示唆」『日本労務学会誌』 第 22 卷、第 1 号、pp.73-85.
- 日本経済団体連合会 (2020) 『2020 年版 経営労働政策特別委員会報告ー Society 5.0 時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会ー雇用システムの再構築へ』 岩波新書.
- 久本憲夫 (2008a) 「日本の雇用システムとは何か」 仁田道夫・久本憲夫 編著『日本の雇用システム』 ナカニシヤ出版、pp.9-26.
- 久本憲夫 (2008b) 「能力開発」 仁田道夫・久本憲夫 編著『日本の雇用システム』 ナカニシヤ出版、pp.107-161.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理ー進化型の発生プロセスと機能性』 中央経済社.
- 平野光俊 (2011) 「2009 年の日本の人事部ーその役割は変わったのか？」『日本労働研究雑誌』 No.606、pp.62-78.
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理ー労働市場労的アプローチ』 有斐閣.
- 山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等ー理論と実証分析』 日本経済新聞社.
- 山下充 (2008) 「人事部」 仁田道夫・久本憲夫 編著『日本の雇用システム』 ナカニシヤ出版、pp.235-268.

Does an HRM for Promoting Employees' Career Self-Reliance Enhance the Effect of Diversity Management?

TAKEISHI Emiko

I set the research topic as follows: For the effective promotion of diversity management, the implementation of a framework of HRM for promoting employees' career self-reliance could be vital, with corporate policies promoting diversity. I performed an analysis by using the results of a questionnaire survey of individuals. I established three indicators to measure the effectiveness of diversity management: ① the extent to which diverse people actually participate, ② an inclusive climate, and ③ the behaviors of career self-reliant.

The analysis found that "diversity promotion policies," "self-selection of positions and transfers," and "individualized career planning" were significant against three dependent variables.

Thus, I also analyzed the synergy effect of "diversity promotion policies" when they were implemented with "self-selection of positions and transfers" and "individualized career planning." Specifically, this comprised a moderate effect analysis of "self-selection of positions and transfers" and "individualized career planning." Therefore, I found that two moderate variables were significantly positive with respect to the dependent variable ① degree of participation of diverse people". For dependent variable ③ "career self-reliant

activities," "individualized career planning" was significantly positive.

The "extent to which diverse people actually participate" is a key performance indicator for diversity management in that it shows the status of diverse people actually participating throughout the entire workplace. I can say that pairing a diversity promotion policy with an employee-autonomous framework of career assistance enhances the policy's synergy effect. Furthermore, because career self-reliant activities work as a measure to gauge the actions taken with respect to one's career in the future, it seems that "individualized career planning" had a major effect. At the same time, I confirmed that the moderate effects with respect to "inclusive climate" were slightly negative. Although an "inclusive climate" is indispensable to workplace climate for advancing diversity, in addition to personnel policies that reflect individual employees' needs, other factors, such as the level of management capability, that put them into practice are considered to play a role. This is a topic for future research. This study clarified some of the employee-autonomous career self-reliance as a personnel policy that effectively promotes diversity.

