

ダイバーシティ経営効果を高める 人事管理システム

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重要な経営・人事戦略に掲げる企業が増えている。多様な人材の能力を活用することにより、生産性向上や革新的な製品・サービスの開発などのイノベーションにつなげ、それにより企業価値が高まるという効果が期待されている。

ダイバーシティ推進のための具体的な施策として、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。また、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）。人事管理システムの改革は、働き方改革や職場マネジメント改革に比べると、育成や評価など人事のあり方の基本に関わることから慎重な企業も多い。しかし、それでもなお経営的にメリットが大きいのであれば、人事管理システムの改革を進める意義がある。

日本経済団体連合会は、デジタル化や長寿化等のデモグラフィックな変化による企業と働き手を取り巻く社会変動の大きさを踏まえ、企業における人材育成のあり方に関する改革の方向を提言している（日本経済団体連合会 2020）。具体的には、前例主義にとらわれずに多様な価値観を受容していく「意識と組織文化の変革」、会社主導による受け身のキャリア形成ではなく「自律的なキャリア形成の支援」、デジタル化の急速な進展に対応

するための「デジタル革新を担える能力開発」の3つをあげている。このように、経営サイドから、人材育成のあり方など人事管理システムの改革について積極的な発言が目立つようになっており、この動きは、人材多様化の動きにも呼応したものとなっている。

佐藤（2017）は、日本型雇用処遇制度の「同質的な人材像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の定着の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進める上で、具体的にどのような人事管理システムを構築するのが効果的なのかについて検討する重要性は高い。

本研究では、企業がダイバーシティ経営を推進する上で期待している効果を、企業組織の効果、職場における効果、従業員個人への効果の3のレベルで取り上げ、ダイバーシティ推進策や人事管理システムの改革が、経営効果につながっているのかについて検討を行う。具体的には、ダイバーシティ推進策と人事管理制度・施策の組み合わせにより、ダイバーシティ経営の効果が異なるのかについて分析を行うこととする。

2 先行研究：日本企業の人事管理システムとダイバーシティ推進上の課題

日本企業ではジェンダー・ダイバーシティの取組が進まない¹ことに象徴されるように、ダイバー

シティ経営の進捗が遅い。この背景の1つに、日本企業の人事管理システムの特徴が存在すると考えられる。

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革する必要があることを指摘した。

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（2008）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。佐藤（2022）は、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」を巡る議論を整理し、両者の違いは、「企業の人事権の所在のあり方による部分大きい」として、「日本企業の人事部が、社員の異動や配置に関する包括的な人事権を手放すかどうか」という点に大きな課題があるとした。

「人事権」の所在について欧米と比べた日本の特徴としては、現場ではなく人事部門に多くの権限が集約されていることに加えて、従業員個人の希望等を反映させる仕組みが弱い、という2つの点をあげることができる。

人事部門に多くの権限が集約されているという点に関して 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いる。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は、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にあると指摘する。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たものである。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いことから、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てきた（小池 1999）。しかし、大湾・佐藤（2017）は、日本の人事部集権型の人事管理システムに課題を提起しており、グローバル化、人材の多様化、少子高齢化が進むと、現場に人事機能を配分していくが必要になるとしている。

従業員個人の希望等を反映させる仕組みが弱いという点について、安西（2017）は、人事権の所在に関して、人事部門や現場の管理職以外にも「労働者個人」ということを視野に入れた議論をしている。日本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、個人のキャリア決定が企業任せになっている現状に課題提起をした。佐藤（2014）は、欧米企業は「企業内の異動について、会社が包括的な人事権を持って実施するのではなく、従業員の同意が必要なことも明らかになった。社内公募や会社提案による異動のいずれにし

でも、企業内における従業員のキャリア形成は、従業員の自己選択によっている。この点は、日本企業の雇用制度との大きな違いと言えよう」として、欧米企業と日本企業の違いを指摘している。

キャリア形成に従業員の意向を反映させる方向性については、日本経済団体連合会(2020)が、「会社主導による受け身のキャリア形成から、働き手の自律性を重視したキャリア形成へと転換していくことが大きな課題」と明言し、従業員の意向を踏まえ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の重要性が示されている。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律型へと舵を切ろうとしているのは注視すべき変化といえる。

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「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²。

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。

それでは、ダイバーシティを推進する上で、「日本的」と言われる人事管理制度のどの点に課題があるのだろうか。

これまでのダイバーシティに関する研究では、

人材の多様性を高めること、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、人材の多様性が進め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³。

ダイバーシティと組織成果を介在する調整変数として、Guillaume, et al. (2017)は、①戦略、②部門の特徴、③人事制度、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つを取り上げている。本研究では、③人事制度に注目するが、人事制度に注目する研究は少ない。特に、本研究では日本的な人事管理システムに注目するが、当然のことではあるが欧米で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ることはなかった。

日本の研究でも、この点を取り上げる研究は多くはない。佐藤(2017)は、ダイバーシティ経営と適合的な人事管理システムを、同質的な人材を前提に構築されてきた「日本型雇用処遇制度」と対比させて理念的に整理し、「個別管理、多様で柔軟な働き方、自己選択型キャリア管理」という特徴を指摘している。その上で、佐藤(2019)では、個人データを用いてこの仮説を実証的に検討し、多様な人材が活躍できるための人事管理システムの特徴として、「非年功型処遇管理(年次管理とは異なる個別管理、職務・貢献による賃金制度)」と、「自己選択型のキャリア管理(キャリアの希望などについて自己申告ができるなどの制度)」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

性があることが示された。

また、武石（2021）は、ダイバーシティ経営を効果的に進めるためには、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て個人データを分析し、それぞれの制度・施策が職場における「多様な人材の活躍」や「インクルーシブ風土」、さらに従業員自身の「キャリア自律行動」を高めることに加えて、ダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度の両方を実施することで「多様な人材の活躍」が進むという調整効果も確認した。

ただし、これらの研究は従業員個人を対象にしたデータを使用しており、個人からみた職場の「多様な人材の活躍度」などを評価したものであるため、企業組織からみて経営効果につながっているのかについては検証ができていない。また、経営効果として重要な、業績やイノベーションへの効果等企業価値の向上への効果検証ができていないという問題もある。

3 分析課題と枠組み、データ、変数

（1）分析課題

以上の先行研究を踏まえて、本研究では、ダイバーシティ経営が期待する効果をもたらす人事制度・施策について、企業データを用いて検討する。

企業はダイバーシティ推進を目的にした施策を実施しており、それ自体がダイバーシティ経営の効果を高めると考えられるが、それに加えて日本的とされる人事管理システムを改革することで、ダイバーシティ推進の経営効果がより高まるのではないか、というのが分析課題である。

（2）分析の枠組み

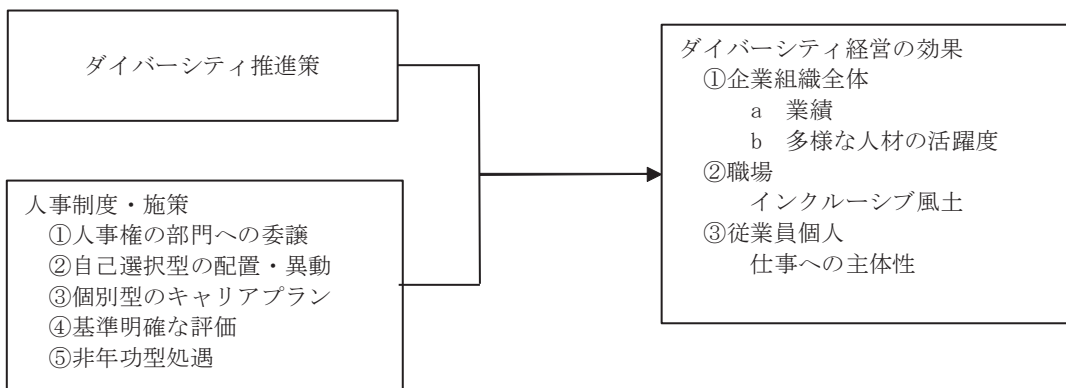
本研究の特徴は、ダイバーシティ推進の経営効果を、企業組織全体、職場、従業員個人の3つのレベルで測定することにある。分析枠組は、図1に示すように、ダイバーシティ推進策と5つの人事制度・施策が経営効果に及ぼす影響を検討する。

まず経営効果に関して説明をしたい。

ダイバーシティ経営を進める際に企業組織全体として期待する効果として、2つの側面に注目する。第1が、経営環境の変化に対応し、イノベーションにつなげ、業績向上をもたらす「業績」効果である。ダイバーシティ経営において経営者が最も注目するのが、経営環境の変動に対応した新たな企業価値の創造であり、この点を把握する。第2が、実際に多様な人材が活躍できる組織・職場になっているかどうかという点を「多様な人材の活躍度」として把握する。

次に職場レベルでの効果は、「インクルーシブ風土」が醸成できているか、という指標を取り上げる。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

図1 分析モデル



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おり（Gonzalez & DeNisi, 2009）、この風土がどの程度醸成されているかという点に注目する。

従業員個人レベルでの効果として、「仕事への主体性」を取り上げる。武石（2022a）は、ダイバーシティ経営が前提とする従業員モデルとして、自身の個性や独自性に自覚的になるという意味で自律した個人像を提示した。従業員が周囲に流されずに主体性をもって仕事に取り組み、自身の成長やキャリア形成に対して自覚的になり、実際にそうした行動をとっているという個人をダイバーシティ経営が目指す個人像として設定し、効果指標の1つとしてとらえることとした。

以上の3つのレベルでの経営効果に影響を及ぼすと考えられる制度・施策等として6つの制度・施策に注目するが、その内容とこれらに注目する理由は以下のとおりである。

まず「ダイバーシティ推進策」は、企業としてダイバーシティ経営を進めている程度を示す指標である。ダイバーシティ経営の定着に向けた実務的なプロセスが経済産業省（2015）で示されており、それを踏まえて武石（2022b）はダイバーシティ経営を組織に浸透させるためのポイントとして、①経営戦略においてダイバーシティ推進の自社にとっての意義や経営成果を明確にすること、②経営トップ層が推進に強くコミットすること、③推進体制を整えて必要な施策を展開すること、④職場マネジメントや個人の意識・行動に働きかける施策を展開すること、の4点をあげている。こうした施策の実施状況を「ダイバーシティ推進策」として指標化した。

人事管理システムの変革に関しては、以下の5つの制度・施策に注目する。

まず、先行研究で指摘されているように、日本企業の人事管理システムの特徴は、人事権が本社人事部門に集中していることに加えて、従業員個人が自身の配置・異動等に希望を言う余地が非常

に少ない点にある。これについて、「①人事権の部門への委譲」と「②自己選択型の配置・異動」を取り上げる。「①人事権の部門への委譲」は、各部門の要員数、配置・異動、昇格・昇進等において、本社人事部門ではなく各部門の現場に権限が委譲されている程度を示す指標である。「②自己選択型の配置・異動」は、配置・異動における従業員の意向の反映の程度を示す指標である。

また、ダイバーシティ経営においては、個々人の違いこそが重要であり、同質化への圧力を弱めて異質性を発揮させそれを評価する人事の仕組みが重要になるという点が、伝統的な日本の人事管理システムと大きく異なる。日本企業の同質性重視の人事管理と対置する制度として、「③個別型のキャリアプラン」をとらえることとした。さらに、人材や働き方の多様性が進むと、人事評価の仕組みや処遇のあり方を、属性や働き方に依存しない仕組みに変更する必要があることから、「④基準明確な評価」、「⑤非年功型処遇」を取り上げる。

（3）分析に使用するデータ

分析に使用するデータは、2020年11月～12月に民間企業を対象に実施した調査データである。調査は、300-3000人規模の民間企業（農林漁業、公務を除く、ホールディングスの本社部門は対象外としホールディングス傘下の事業会社を対象とする）5000社（無作為抽出）を対象に、人事部門あてに調査票を郵送し、郵送もしくはWEBによる回答を求めた。有効回答は400件である⁴。

回答企業の属性を図2に示した。

（4）変数の作成方法

変数の作成手続きは以下のとおりである。

a. 「ダイバーシティ推進策」

「ダイバーシティ推進策」は、「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」など図3に示す7項目について、「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで配して、

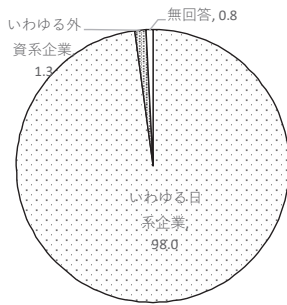
各項目への回答を加算した上で項目数で除した得点を合成変数とした。

日本的な人事管理システムの改革に関する制度・施策は、「人事権の部門への委譲」「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」「基

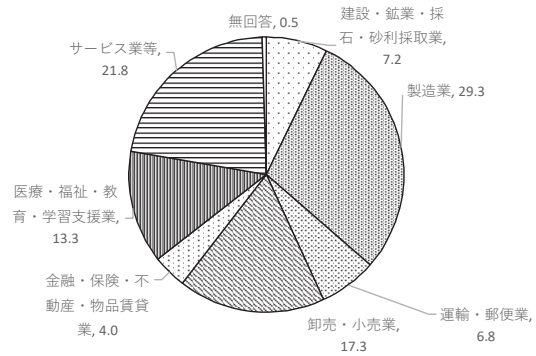
b. 人事制度・施策

図2 対象企業の基本属性

① 日系か外資か



② 業種



③ 企業規模

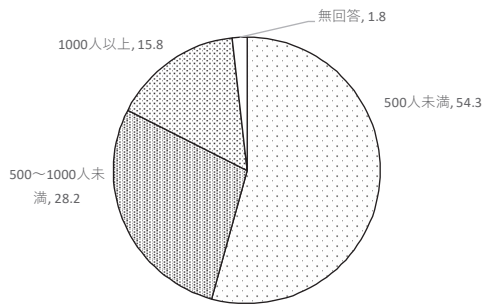
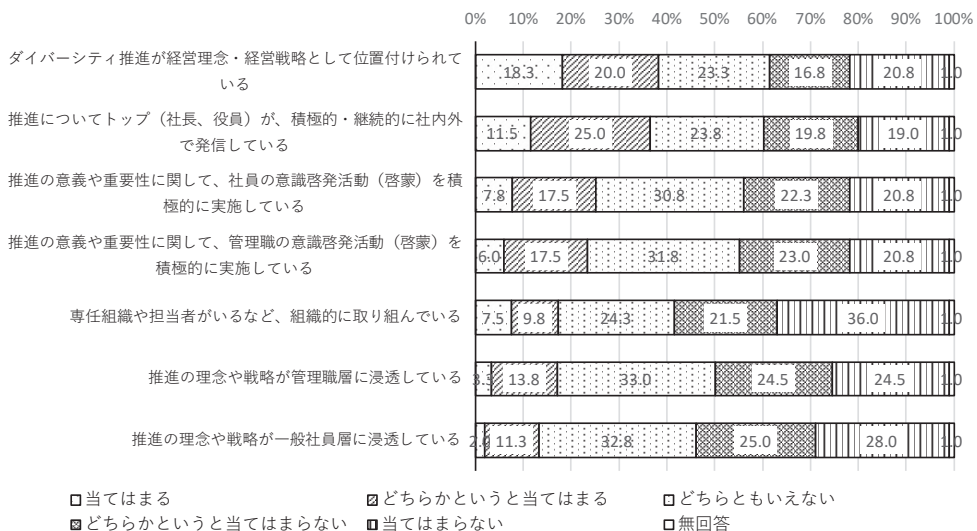


図3 「ダイバーシティ推進策」を構成する項目と回答内容



準明確な評価」「非年功型処遇」の5つである。

「人事権の部門への委譲」は、図4に示す6項目に関して、本社人事部門と各部署の意向のどちらが重視されているかについて回答を求めており、各項目に「もっぱら各部署の意向重視」5点から「もっぱら本社人事部門の意向重視」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。

「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」「基準明確な評価」「非年功型処遇」の4つの変数に関しては、図5から図8にそれぞれを構成する項目と分布を示した。それぞれ3項目もしくは4項目から構成される指標である。各項目に「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. 経営効果

ダイバーシティ経営の効果を測定する指標として、企業組織全体（業績、多様な人材の活躍度の2つ）、職場（インクルーシブ風土）、従業員個人（仕事への主体性）の3つのレベル、4つの項目で測定した。

まず企業組織全体としては、ダイバーシティ経営を進める上で期待する効果として2つの指標を取り上げる。第1の「業績」は、以下の3項目に関して、同規模の同業他社に比べて優位か劣位か

の回答を5段階で求めた。「優位」5点から「劣位」1点まで配して、各項目への回答を加算した得点を合成変数とした。

- ① 企業業績
- ② 先駆的・革新的な製品・サービスの開発力
- ③ 経営環境の変化への対応力

企業組織全体の経営効果の2つ目が「多様な人材の活躍度」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」までの5段階に「組織にいない」を加えた6択で回答を求めた。「組織にいない」の回答が多い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項目について「組織にいない」という回答は「活躍していない」に含めている。「活躍している」5点から「活躍していない（「組織にいない」を含む）」1点まで配して、9項目の回答を加算した得点を合成変数とした。

- 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

図4 「人事権の部門への委譲」を構成する項目と回答内容

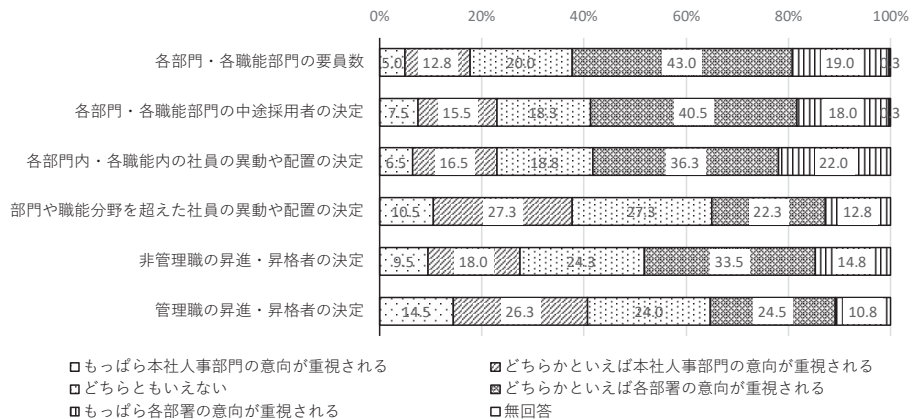


図5 「自己選択型の配置・異動」を構成する項目と回答内容

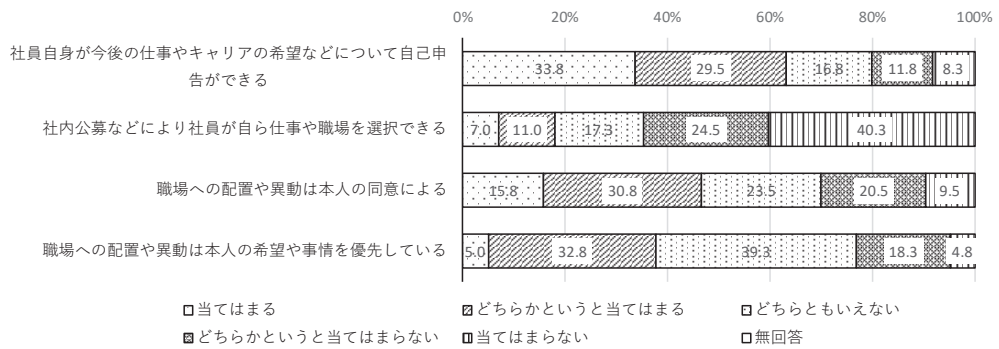


図6 「個別型のキャリアプラン」を構成する項目と回答内容

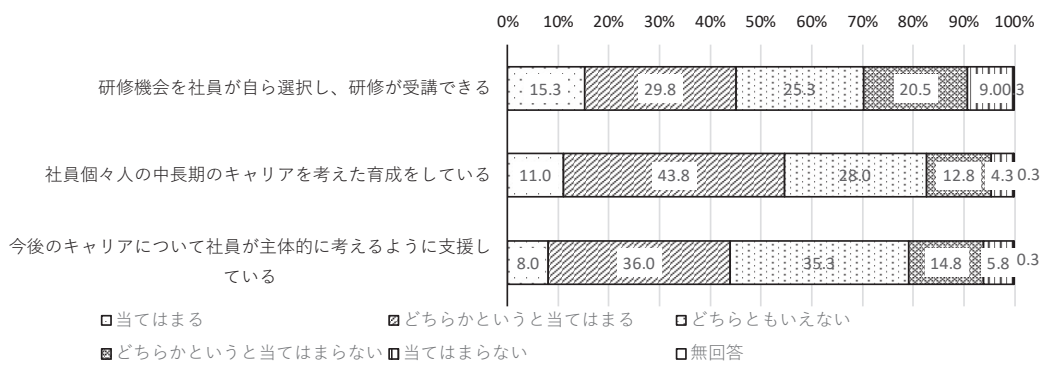


図7 「基準明確な評価」を構成する項目と回答内容

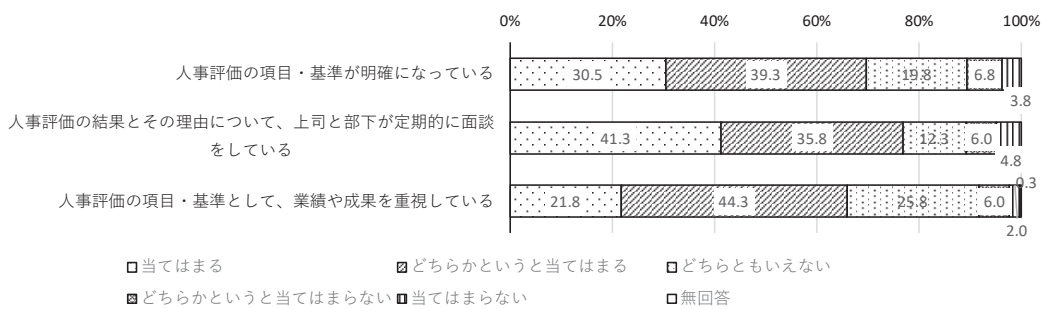
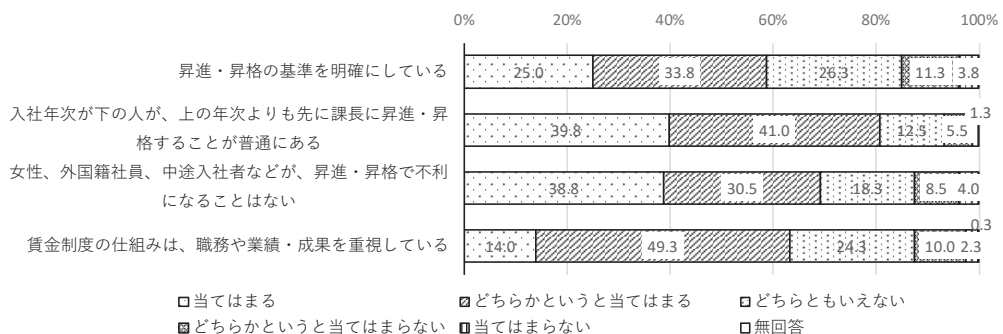


図8 「非年功型処遇」を構成する項目と回答内容



⑨ 中途採用の社員

次に職場における効果である「インクルーシブ風土」については、Nishii (2013) を日本語に翻訳した佐藤他 (2020) を参考に以下の13の項目で尋ねた結果を使用する。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、13項目の回答を加算して合成変数とした。

- ① 社員は、会社や上司に対して安心して不平や不満を言うことができる
- ② 社内には社員一人ひとりが安心して本音を言える環境がある
- ③ 社員のワーク・ライフ・バランスを重視している
- ④ 管理職は、部下間の意見の相違や対立を解消したり調整したりしている
- ⑤ 社員のことは、仕事を離れて一人の人間として尊重している
- ⑥ 社員同士が互いに理解し学び合う風土がある
- ⑦ 職場におけるお互いの違いを評価する風土がある
- ⑧ 会議などでは、誰もが積極的に意見を言える
- ⑨ より良い意思決定のためには誰の意見でも尊重される
- ⑩ 仕事の進め方に多様な社員の意見を反映する風土がある
- ⑪ 管理職は多様な属性（女性、外国籍社員、シニア社員など）の部下の能力を最大限引き出

している

- ⑫ 管理職は多様な働き方（リモートワーク、短時間勤務等）の部下の能力を最大限引き出している
- ⑬ 経営層は、多様な階層、職域からの情報を考慮し、よりよい問題解決につなげている

従業員個人に対する効果「仕事への主体性」は、以下の5項目に関して、同規模の同業他社に比べて優位か劣位かの回答を5段階で求め、「優位」5点から「劣位」1点まで配して、各項目への回答を加算した得点を合成変数とした。

- ① 正社員の仕事上の成長意欲
- ② 正社員の仕事の取組みや進め方に対する主体的な姿勢
- ③ 正社員の社内外でのネットワークの広さ
- ④ 正社員のキャリア形成に対する主体的な姿勢
- ⑤ 周囲に流されず自分の考えで判断しようとする正社員の姿勢

以上の変数の基本統計と変数間の相関を表1に示した。

4. 分析結果

(1) ダイバーシティ推進策と人事管理制度・施策の組み合わせによる分析結果

ダイバーシティ推進策に加えて人事管理システ

表1 変数の基本統計及び変数間の相関係数

変数	n	平均	標準偏差	ダイバーシティ推進策	人事権の部門への委譲	自己選択型の配置・異動	個別型のキャリアプラン	基準明確な評価	非年功型処遇	業績	多様な人材の活躍度	インクルーシブ風土	仕事への主体性
ダイバーシティ推進策	396	2.618	1.074	1.000	.013	.365**	.336**	.274**	.268**	.158**	.234**	.437**	.238**
人事権の部門への委譲	398	3.286	0.919		1.000	.125*	.047	.050	.054	.048	.077	.030	.074
自己選択型の配置・異動	400	3.066	0.782			1.000	.430**	.324**	.395**	.220**	.234**	.414**	.278**
個別型のキャリアプラン	397	3.310	0.859				1.000	.468**	.414**	.255**	.320**	.551**	.369**
基準明確な評価	399	3.891	0.803					1.000	.583**	.201**	.219**	.455**	.256**
非年功型処遇	399	3.830	0.655						1.000	.193**	.305**	.446**	.212**
業績	398	12.610	1.749							1.000	.324**	.386**	.510**
多様な人材の活躍度	390	32.446	5.575								1.000	.500**	.275**
インクルーシブ風土	399	43.640	8.286									1.000	.502**
仕事への主体性	398	15.140	3.261										1.000

有意水準 **は1%未満

ムの変革を行うことが経営効果を高めるという点を検討するために、2つの分析を行った。1つ目は、ダイバーシティ推進策と人事管理制度・施策の組み合わせを作成した上で経営効果の平均値を比較した。2つ目は、施策・制度の組み合わせパターンをクラスター分析により作成して、クラスター間の平均値を比較した。

まず、第1の分析では、ダイバーシティ推進策と5つの人事管理制度・施策を、それぞれの平均得点より高いか低いかにより「高」「低」の2グループに分けて、その組み合わせにより経営効果の4指標の平均を比較した。2つの施策がともに高い④グループが、他の3つのグループに比べて高い平均値を示す場合に、2つの施策の組み合わせが効果的であると見なすことができる。

結果は表2に示した。

まず、全体に共通する傾向として、すべての経営効果指標は④グループが高いこと、「人事権の部門への委譲」を除く4つの人事制度・施策に関する結果は①が最も低いこと、を指摘できる。

以下では、多重比較結果により有意差がある点について取り上げる。

最初に「ダイバーシティ推進策」と「人事権の部門への委譲」と組み合わせた結果をみていこう。『業績』はグループ間の違いはない。『多様な人材の活躍度』、『仕事への主体性』は、①②グループに比べて④グループが高く、『インクルーシブ風土』は、①②グループに比べて③④グループが高い。①グループに比べて④グループが高いことから、「ダイバーシティ推進策」と「人事権の部門への委譲」を高めることはいずれも実施しない企業に比べて得点が高いという点では一定の効果があるものの、全体に「ダイバーシティ推進策」の効果が大きく、「人事権の部門への委譲」の効果はないといえよう。

次に、「自己選択型の配置・異動」である。『業績』と『多様な人材の活躍度』の2つは、④グループが①グループに比べて有意に高いが、②③グループとの違いはない。「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」の両方を実施することは、

企業組織としての効果は限定的である。一方で、『インクルーシブ風土』は、④グループが他のグループに比べて有意に高く、『仕事への主体性』は、④グループ、②グループ、③グループ、①グループの順に高い。つまり、職場の『インクルーシブ風土』、従業員個人の『仕事への主体性』に対して、「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」は、それぞれの単独の効果に加えて、両方を実施することの効果があることが確認された。

「個別型のキャリアプラン」、「基準明確な評価」、「非年功型処遇」の3つの制度・施策に関しては、経営効果への影響は同様の傾向を示している。すなわち、「ダイバーシティ推進策」とそれぞれの人事制度・施策の両方が高い④グループが、両方も低い①グループに比べて4つの効果指標が有意に高いこと、「ダイバーシティ推進策」のみが高い③グループに比べても4つの効果指標が有意に高いこと、の2点が共通している。また、『インクルーシブ風土』と『仕事への主体性』では、④グループが②グループよりも高い組み合わせも多い。「ダイバーシティ推進策」とそれぞれの人事制度・施策を実施することにより経営効果が高まることが明らかになった。

(2) クラスター分析の結果

5つの人事制度・施策が経営効果に及ぼす影響には異なる傾向がみられたことから、解釈を容易にするために、ダイバーシティ推進策と5つの人事制度・施策の計6つの指標の得点を使って、400社のサンプルをケースとする Ward 法によるクラスター分析を行った。クラスター数が4の場合が最も解釈が明確になることから、4つのクラスターを抽出した結果に基づいて、クラスター別に4つの効果指標を検討した。

まず、4つのクラスターの特徴を図9に示した。各クラスターの特徴は以下のとおりである。

第1クラスター：「ダイバーシティ推進策」「人事権の部門への委譲」「自己選択型の配置・異動」が低く、それ以外の「個別型のキャリアプラン」「基準明確な評価」「非年功型処遇」は比較的高い

表2 ダイバーシティ推進策と人事制度・施策の組み合わせパターン別にみた経営効果の平均

①人事制度・施策「人事権の部門への委譲」

ダイバーシティ推進策	人事権の部門への委譲	n	業績		多様な人材の活躍度		インクルーシブ風土		仕事への主体性		
			平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
①	低	低	84	12.49	1.79	31.28	5.35	40.21	8.94	14.35	3.50
②	低	高	105	12.34	1.70	31.93	5.55	41.22	7.86	14.67	3.21
③	高	低	102	12.72	1.59	32.64	5.57	46.29	6.76	15.32	2.77
④	高	高	105	12.90	1.87	33.71	5.61	46.47	7.69	16.06	3.39
多重比較結果						①<④** ②<④*		①<③④*** ②<③④***		①<④*** ②<④**	

②人事制度・施策「自己選択型の配置・異動」

ダイバーシティ推進策	自己選択型の配置・異動	n	業績		多様な人材の活躍度		インクルーシブ風土		仕事への主体性		
			平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
①	低	低	121	12.29	1.81	31.08	5.54	39.26	8.13	14.10	3.46
②	低	高	68	12.60	1.59	32.51	5.03	43.13	8.29	15.29	2.98
③	高	低	80	12.48	1.70	32.49	5.62	43.57	6.24	14.94	2.32
④	高	高	125	13.01	1.75	33.65	5.59	48.14	7.33	16.17	3.47
多重比較結果						①<④**		①<②③④*** ②<④*** ③<④***		①<②* ①<④*** ③<④**	

③人事制度・施策「個別型のキャリアプラン」

ダイバーシティ推進策	個別型のキャリアプラン	n	業績		多様な人材の活躍度		インクルーシブ風土		仕事への主体性		
			平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
①	低	低	91	12.00	1.81	30.26	5.38	37.31	8.03	13.61	3.09
②	低	高	96	12.78	1.60	32.89	5.13	43.93	7.40	15.44	3.27
③	高	低	67	12.15	1.91	30.75	4.55	42.45	5.95	14.43	2.12
④	高	高	137	13.12	1.57	34.41	5.73	48.27	7.10	16.30	3.36
多重比較結果						①<②***、①<④*** ③<②* ③<④***		①<②④*** ②<④*** ③<④***		①<②④*** ③<④***	

④人事制度・施策「基準明確な評価」

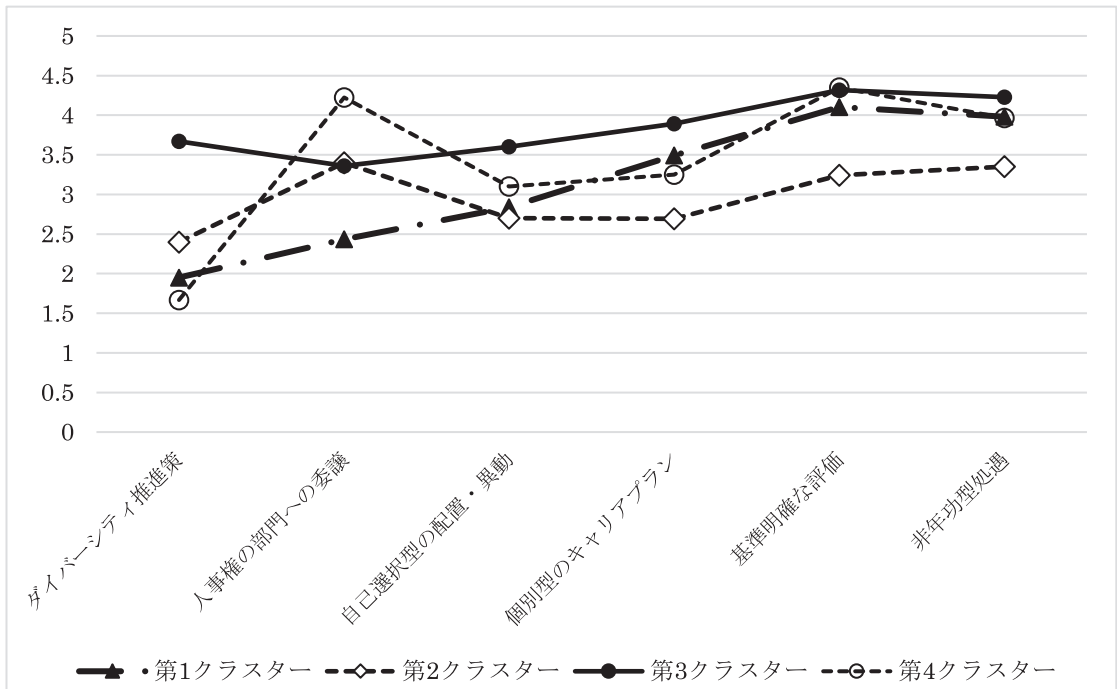
ダイバーシティ推進策	基準明確な評価	n	業績		多様な人材の活躍度		インクルーシブ風土		仕事への主体性		
			平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
①	低	低	88	12.27	1.79	30.34	5.47	37.78	9.02	14.06	3.24
②	低	高	101	12.51	1.70	32.62	5.14	43.12	6.92	14.94	3.39
③	高	低	74	12.23	1.90	31.97	5.47	42.43	5.54	14.57	2.58
④	高	高	131	13.12	1.57	33.87	5.60	48.58	7.19	16.32	3.24
多重比較結果						①<②** ①<④*** ③<④*		①<②③④*** ②<④*** ③<④***		①<④*** ②<④*** ③<④***	

⑤人事制度・施策「非年功型処遇」

ダイバーシティ推進策	非年功型処遇	n	業績		多様な人材の活躍度		インクルーシブ風土		仕事への主体性		
			平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
①	低	低	107	12.15	1.78	30.28	5.14	38.40	8.06	14.11	3.30
②	低	高	82	12.73	1.64	33.22	5.29	43.54	7.92	15.09	3.32
③	高	低	95	12.48	1.75	31.81	5.28	43.72	6.08	14.99	2.55
④	高	高	109	13.08	1.71	34.31	5.63	48.72	7.44	16.30	3.46
多重比較結果						①<②* ①<④*** ③<④*		①<②③④*** ②<④*** ③<④***		①<④*** ②<④** ③<④**	

有意水準 ***は1%未満、**は5%未満、*は10%未満

図9 クラスタ分類



参考：上図のデータ

	n	ダイバーシ ティ推進策	人事権の部 門への委譲	自己選択型 の配置・異 動	個別型の キャリアプ ラン	基準明確な 評価	非年功型処 遇
第1クラスター	78	1.95	2.43	2.84	3.49	4.10	3.98
第2クラスター	139	2.40	3.40	2.70	2.69	3.24	3.35
第3クラスター	125	3.67	3.36	3.60	3.89	4.32	4.23
第4クラスター	48	1.67	4.22	3.10	3.25	4.35	3.96

第2クラスター：「人事権の部門への委譲」が比較的高く、それ以外は低い。

第3クラスター：「人事権の部門への委譲」は若干低い、それ以外は高い

第4クラスター：「ダイバーシティ推進策」は低く、「人事権の部門への委譲」は高く、それ以外は第1クラスターと同程度に比較的高い

以上の特徴を持つ4つのクラスターの分布は、「第2クラスター」が34.8%で最も多く、「第3クラスター」が31.3%で、この2つで75%を占め

ている。

4つのクラスター別に4つの効果指標の平均値をみたものが表3である。

『業績』は、「第2クラスター」「第4クラスター」に比べて「第3クラスター」が高い。『多様な人材の活躍度』は「第2クラスター」が他のクラスターより低い。『インクルーシブ風土』は、「第2クラスター」が他のクラスターより低いことに加えて、「第3クラスター」が他のクラスターより高いという点で、「第2クラスター」と「第3クラスター」の違いが際立っている。『仕事への主

表3 クラスター別にみた経営効果の平均

	n	業績		多様な人材の活躍度		インクルーシブ風土		仕事への主体性	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
①第1クラスター	78	12.70	1.78	32.37	5.17	44.14	6.76	15.05	3.11
②第2クラスター	139	12.15	1.80	30.41	5.23	39.00	7.77	14.03	2.82
③第3クラスター	125	13.23	1.59	34.61	5.57	49.20	7.02	16.46	3.36
④第4クラスター	46	12.31	1.57	32.62	5.11	42.63	6.42	15.20	3.38
多重比較結果		②<③*** ④<③***		①<③** ②<①④* ②<③***		①<③*** ②<①③*** ②<④** ④<③***		①<③** ②<①* ②<③*** ④<③*	

有意水準 ***は1%未満、**は5%未満、*は10%未満

体性』もほぼ同様で、「第3クラスター」が他のクラスターより高く、「第2クラスター」が「第1クラスター」「第3クラスター」よりも低い。

以上の結果は、4つの効果指標に関して、「第3クラスター」は他のクラスターに比べておおむね高く、一方で「第2クラスター」は低いと総括できる。「人事権の部門への委譲」を除く4つの人事制度・施策とダイバーシティ推進策を進めることが、経営効果を高めることを示している。

5. 結論と考察

ダイバーシティ推進を重要な人事戦略と位置付ける企業が増えている。人材の多様性が発揮されてそれを組織効果につなげるためには、職場レベルでの対応にとどまらず、日本的な人事管理システムの改革が必要であるとの主張がなされるようになってきた。システム変革は容易なことではないが、経営的にメリットがあれば、改革の必要性は高い。

本研究では、企業がダイバーシティ経営を推進する上で期待している効果を、企業組織全体としての効果（業績、多様な人材の活躍度）、職場における効果（インクルーシブ風土）、従業員個人への効果（仕事への主体性）の3つのレベルで取り上げた。ダイバーシティ推進策と人事管理システムの改革が、3つのレベルでみた経営効果につながっているのか、という研究課題について、企

業を対象としたアンケート調査結果の分析により検討を行った。人事管理システムの改革に関しては5つの制度・施策を取り上げ、ダイバーシティ推進策との組み合わせのパターンにより効果が異なるのか、について検証した。分析の結果明らかになったことは以下の3点である。

第1に、ダイバーシティ推進策を実施することにより、企業組織、職場、従業員個人、それぞれのレベルで一定の効果があることが明らかになった。企業データで経営効果への影響が確認できたことの意味は大きい。またこのことは、ダイバーシティ経営の効果をとらえる指標として、本研究で使用した変数の有効性を示しているといえよう。

第2は、日本企業の特徴の一つの、人事権が現場や従業員個人ではなく人事部門に集中しているという点に関する結果である。まず、人事部門ではなく現場に人事権を委譲することは、経営効果に対してほとんど効果がない。一方で、従業員の選択の幅を増やす「自己選択型の配置・異動」を行うことは、企業組織全体への効果はみられないが、職場のインクルーシブ風土や、従業員の仕事への主体性には効果がある。配置や異動の決定において、人事部門の権限を弱めて従業員個人の意向を反映させることは、職場や個人レベルでの成果にプラスの効果をもたらすといえる。

この結果は、武石（2021）の従業員調査の分析結果と一部一致していない点である。同分析で

は、「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」が、従業員からみた「多様な人材の活躍度」に相乗効果をもつことを明らかにしており⁵、企業調査を使った本研究とは異なる結果が得られている。企業組織として経営効果を評価した場合に、「自己選択型の配置・異動」が組織全体の効果につながる事が実感しにくいことが考えられる。

第3に、ダイバーシティ推進策と併せて、日本的な人事管理の変革を示す「個別型のキャリアプラン」、「基準明確な評価」、「非年功型処遇」の3つの制度・施策を組み合わせる事が、トータルな経営効果をもたらしている事が明らかになった。ダイバーシティ推進の経営効果を期待するためには、伝統的な日本型人事管理システムを見直す必要があるといえよう。具体的には、キャリアの多様性を認識して個人が自身のキャリアに主体的に向き合いそれが実現することができるよう支援すること、多様な属性やスキルの人材が納得できる評価の在り方を明確にすること、処遇にあたって年次や属性等にとらわれない仕組みを構築すること、が重要である。

本研究は、ダイバーシティ推進策と人事管理システムの関連について、これまでは従業員個人からのアプローチが多かったことから、企業調査を用いて分析し、日本的雇用システムの改革が経営的な効果をもたらすことを明らかにした点に意義がある。ただし、本研究は、ダイバーシティ推進策及び人事管理制度・施策と経営効果との関連性の分析を、単純化した因果モデルで分析しており、制度・施策の効果発動には相互関連性があると考えられ、モデルの精緻化が今後の課題である。

【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 World Economic Forum が毎年公表する「The Global Gender Gap Report 2022」により Gender Gap Index を確認すると、日本は146か国中116位で、経済分野は121位と低迷している。
- 2 川口(2008)、山口(2017)など。
- 3 van Knippenberg & Schippers (2007)、Joshi et al. (2011)など。
- 4 有効回答は、郵送による回答、及びWEBによる回答で最後まで回答した企業とした。なお、当初対象とした規模以外の企業が含まれているが、これも分析対象に含めている
- 5 武石(2021)では、成果指標として、本研究の「業績」を除く3つの指標と同様の内容と考えられる「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」を取り上げており、「多様な人材の活躍度」への効果を確認している。

参考文献

- 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) .
- 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., Otaye-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.
- 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 .
- 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 .
- 経済産業省 (2015) 『平成 26 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集』 .
- 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 (2014) 「I総論編 調査結果の概要」 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (厚生労働省委託研究) 『「諸外国の働き方に関する実態調査」報告書』、pp. 総 5- 総 16.
- 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-日本の働き方をいかに変えるか』 日本評論社、pp.153-179.
- 佐藤博樹 (2022) 「ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システム」 佐藤博樹・武石恵美子 編著『多様な人材のマネジメント』 中央経済社、pp.83-110.
- 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-知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果」 『組織科学』 Vol.54, No.1, pp.16-31.
- 武石恵美子 (2021) 「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」 『生涯発達とキャリアデザイン』, Vol.19, No.1, pp.75-91.
- 武石恵美子 (2022a) 「従業員の自律的なキャリア形成支援」 佐藤博樹・武石恵美子 編著『多様な人材のマネジメント』 中央経済社、pp.139-170.
- 武石恵美子 (2022b) 「ダイバーシティ経営とは何か」 佐藤博樹・武石恵美子 編著『多様な人材のマネジメント』 中央経済社、pp.13-45.
- 日本経済団体連合会 (2020) 『Society 5.0 時代を切り拓く人材の育成-企業と働き手の成長に向けて』
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会-雇用システムの再構築へ』 岩波新書 .
- 久本憲夫 (2008) 「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.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理-進化型の発生プロセスと機能性』 中央経済社 .
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理-労働市場労働的アプローチ』 有斐閣 .
- 山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等-理論と実証分析』 日本経済新聞社

Human resource management systems that increase the effectiveness of diversity management

TAKEISHI Emiko

An increasing number of Japanese companies are positioning diversity promotion as an important human resource (HR) strategy. It has been argued that Japanese-style human resource management systems need to be reformed for greater diversity in a workforce to be realized and for this to lead to organizational results.

This study addressed the effects that companies expect from the promotion of diversity management at three layers: the layer of the corporate organization (business performance and the level of success of diverse personnel), the layer of the workplace (climate for inclusion), and the layer of individual employees (proactive attitude toward work). The study looked at the issue of whether diversity promotion measures and human resource management system reforms are leading to management effectiveness at all three layers by analyzing the results of a questionnaire survey of companies. The study examined five HR policies and systems for determining whether the management effectiveness differs depending on the combination of diversity promotion measures and HR policies and systems.

The results of the analysis revealed the following three points.

First, it found that the implementation of diversity promotion measures has certain effects at each layer of the corporate organization, workplace, and individual employee. This indicates the effectiveness of the variables used in this study as indicators to grasp the results of diversity management.

Second, one of the characteristics of Japanese companies is that authority over personnel affairs is concentrated in the HR department rather than in the department. However, we were unable to confirm how delegating authority over personnel affairs to the department rather than to the HR department would affect management effectiveness. On the other hand, "self-selection of positions and transfers" that gives employees more choices can affect the inclusion climate in the workplace and employees' proactive attitude toward work. Reducing the HR department's authority in reflecting the wishes of individual employees in placement and transfer decisions has a positive effect on outcomes at the workplace and individual level.

Third, the combination of diversity promotion measures and the three systems and measures of "individualized career planning," "clear standards evaluation," and

“non-seniority-based compensation,” which represents a change in Japanese-style personnel management, enhances the overall performance of management. It is necessary to review the traditional Japanese-style human resource management system when promoting diversity management. In other words, for a diverse workforce to demonstrate their abilities and produce management

effectiveness, it is important to recognize the diversity of individual careers and support each employee in proactively addressing and realizing his or her own career, to clarify a method of evaluation for a workforce with diverse attributes and skills, and to establish a compensation system that is not restricted by age, attributes, or other factors.

