

プロジェクト参加企業6社の アンケート調査にみる ダイバーシティ経営の職場実現の課題

東京大学 社会科学研究所 特任助教 百瀬由璃絵
東京大学 名誉教授 佐藤博樹

提言

ダイバーシティ経営において、
多様性を尊重する風土がある職場マネジメントが最も重要

- 「多様性尊重風土」があると、「治療・疾患・障害のある人材」を含めて多様な人材の活躍に貢献する。

ダイバーシティ経営

日本企業，とりわけ大企業の人材マネジメントが，従来想定していた「人材像」は，「仕事中心」の価値観を持ち，残業を前提としたフルタイム勤務や勤務地の異動である転勤を受け入れることができるものであった。

⇔ ダイバーシティ経営では，従来とは異なる多様な人材の能力や特性を最大限に活かす人材マネジメントを採用。

・ダイバーシティ経営が必要となる背景：

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企業が直面している（佐藤2019）。

・日本企業がダイバーシティ経営を推進するために解決すべき課題：

①働き方改革

➤ 単なる長時間労働の解消ではなく，残業がない職場でも時間意識が高い働き方が必要。

②生活改革

➤ 働き方改革とともに，職場風土や管理職の職場マネジメントの変革，働く人の生活改革が鍵。

③人事制度改革

➤ 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。

ダイバーシティ経営

- 従来と異なる多様な人材の能力や特性を最大限に活かす「ダイバーシティ経営」をおこなうことは、新たな企業価値の創造にも繋がるとされている（経済産業省2021）。

多様な人材： 性別，年齢，人種や国籍，障がいの有無，性的指向，宗教・信条，価値観などの多様性だけでなく，キャリアや経験，働き方などの多様性も含む。

➤ 他方で、仕事と不妊治療や、仕事と継続的な治療が必要となる疾病（がんや脳卒中、心疾患、糖尿病、肝炎、難病など）の治療の両立の課題を抱える社員も増えているなど、企業はダイバーシティ経営の取り組みにおいて「多様な人材」の範囲を拡大する必要性に直面している可能性が高い。

I ダイバーシティ経営に対応した人事制度
と多様な人材活躍度の関係

II 「治療・疾患・障害を抱えている人材」
に着目した分析

ダイバーシティ経営の職場実現度に関する調査の概要

I 調査目的

職場におけるダイバーシティ（多様な人材の活躍）の実現度や、それに影響を与える諸要因を明らかにすること。どのような要因が、現在の職場のダイバーシティの実現に寄与しているのかを把握するとともに、今後必要となる取組について明らかにすること。

II 調査対象・方法

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト参加企業6社の従業員を対象として、Web調査により実施。総対象者数20,876名、有効回答数8,940名、回収率42.8%。

III 調査の実施時期

2022年2月7日（月）～2月28日（月）までの期間内のうち各社2週間

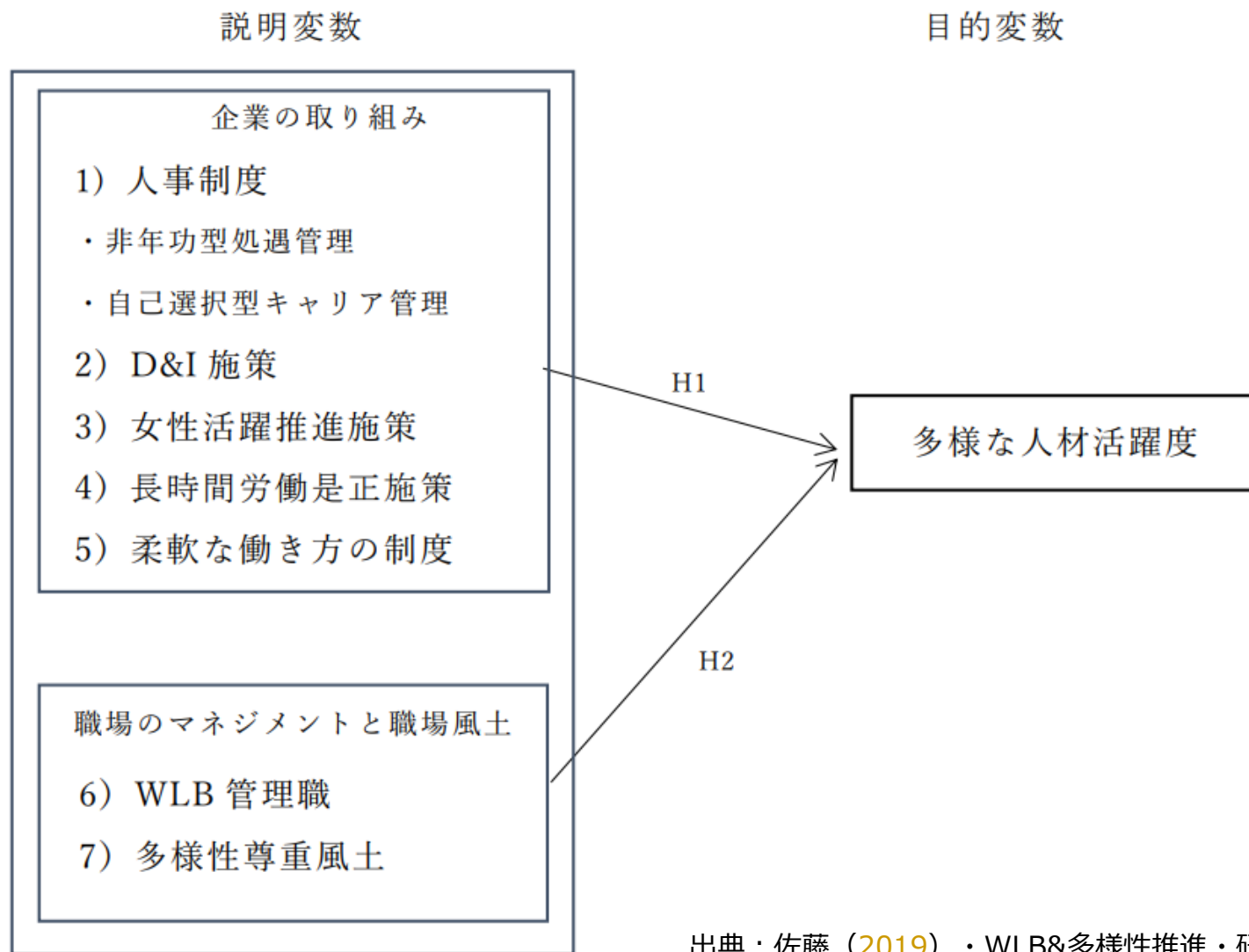
	対象者
比較対象として取り上げた 科研費調査（16K03891） 2017年9月調査	モニター会社に登録している大企業（規模500人以上）／正社員約3000名／ 非管理職（部下に対する人事考課を行う立場ではない，役職に就かない一般社員）／ 最終学歴が大卒以上／日本在住の25歳～39歳の男女.
本調査 2022年2月調査	プロジェクト参加企業とその関連企業の計6社／非正規や管理職を含む／ 学歴や年齢を限定せず。 以下の分析は正社員に限定。

本調査の回答者
の概要
正社員（正規職員）

	N	%		N	%
Q2 性別			Q3年齢		
男性	1,983	66.7	15-24歳	84	2.8
女性	988	33.2	25-39歳	929	31.2
その他	4	0.1	40-64歳	1950	65.6
Q4 最終学歴			65-77歳	12	0.4
高校・高専卒	745	25.0	Q13役職	N	%
専門学校卒	199	6.7	一般社員	1,805	60.7
短期大学卒	153	5.1	主任・係長相当職	566	19.0
大学卒	1,752	58.9	課長・課長相当職	422	14.2
大学院卒	96	3.2	部長・部長相当職以上	182	6.1
その他	30	1.0			

分析枠組み

「企業の取り組み」や「職場のマネジメントや風土」が「多様な人材活躍度」に与える影響の検討.



「企業の取り組み」に関する項目と変数

項目		下記の設問の回答から合成変数を作成
人事制度	非年功型 処遇管理	ダイバーシティ経営に適合的な報酬管理 ▶ 多様な人材が活躍するには、年齢、勤続年数、性別等の属性を基準とする年功型の報酬管理ではないことが求められる。 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	ダイバーシティ経営に適合的な雇用管理 ▶ 人材が多様化すると、従業員の職務内容や配置・異動への希望、仕事をする上での個々の事情が多様化するため、雇用管理では従業員が、仕事や働く場所などを選択できることが重要。 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。
ダイバーシティ & インクルージョン 施策		多様な人材が活躍の促進施策。 ▶ 人材の多様化を進め、多様化に適合する人事管理システムを整備したことが、職場で機能し、成果として実を結ぶには、多様な人材が活躍できる環境整備と職場風土の形成が必要。 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。

「企業の取り組み」に関する項目と変数

項目		下記の設問の回答から合成変数を作成
女性活躍推進 施策	女性活躍の取り組み. ▶ 多様な人材の活躍の中でも日本企業では、女性活躍の優先度が高いため必要.	1.女性社員の職域（職種や仕事の内容）の拡大に取り組んでいる. 2.女性管理職を増やすために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（研修機会の付与等）. 5.男女の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（研修等）に取り組んでいる.
長時間労働 是正施策	ダイバーシティ経営の土台. ▶ 人材の多様化が進むと、働き方が多様となるため重要.	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ることがないよう組織風土改革に取り組んでいる.
柔軟な働き方 (時間と場所)		1.育児・介護など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・介護などの理由に限定されないテレワーク（事業所以外での勤務）・在宅勤務制度を社員が利用している.

「職場のマネジメントと職場風土」に関する項目と変数

項目		下記の設問の回答から合成変数を作成
管理職の職場 マネジメント	職場のマネジメント。 ▶ 部下の属性や勤務形態にとらわれない評価や昇進・昇格決定を行い，部下の意見やワーク・ライフ・バランスを尊重している管理職が存在	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。
多様性尊重風土	性別や国籍といった属性に関わらず，従業員が公平に扱われ，職場の一員として受け入れられていると感じる風土。 ▶ 職場で多様性が尊重されている風土が形成されているかが，ダイバーシティ経営の成果に影響を及ぼすと考えられている。	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。

「企業の取り組み」 や「職場のマネジメントと職場風土」に関する項目の操作化

5段階の得点を割り当て、その合計得点
：「当てはまる」5点, 「どちらかという当てはまる」4点「どちらともいえない」3点,
「どちらかという当てはまらない」2点, 「当てはまらない」1点

	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
非年功型処遇管理	2,975	14.1	2.75	4	20
自己選択型キャリア管理	2,975	13.2	3.19	4	20
ダイバーシティ&インクルージョン	2,975	14.6	3.28	4	20
女性活躍推進	2,975	17.6	3.76	5	25
長時間労働解消の取り組み	2,975	14.5	3.37	4	20
柔軟な時間と場所の制度	2,975	6.56	2.37	2	10
ワーク・ライフ・バランス管理職	2,975	21.2	4.49	6	30
多様性尊重風土	2,975	13.5	3.37	4	20

多様な人材活躍度 正社員（正規職員）

問23.あなたの所属する職場において、以下にあげるような方が能力を発揮し、活躍している状況について、どの程度当てはまりますか。

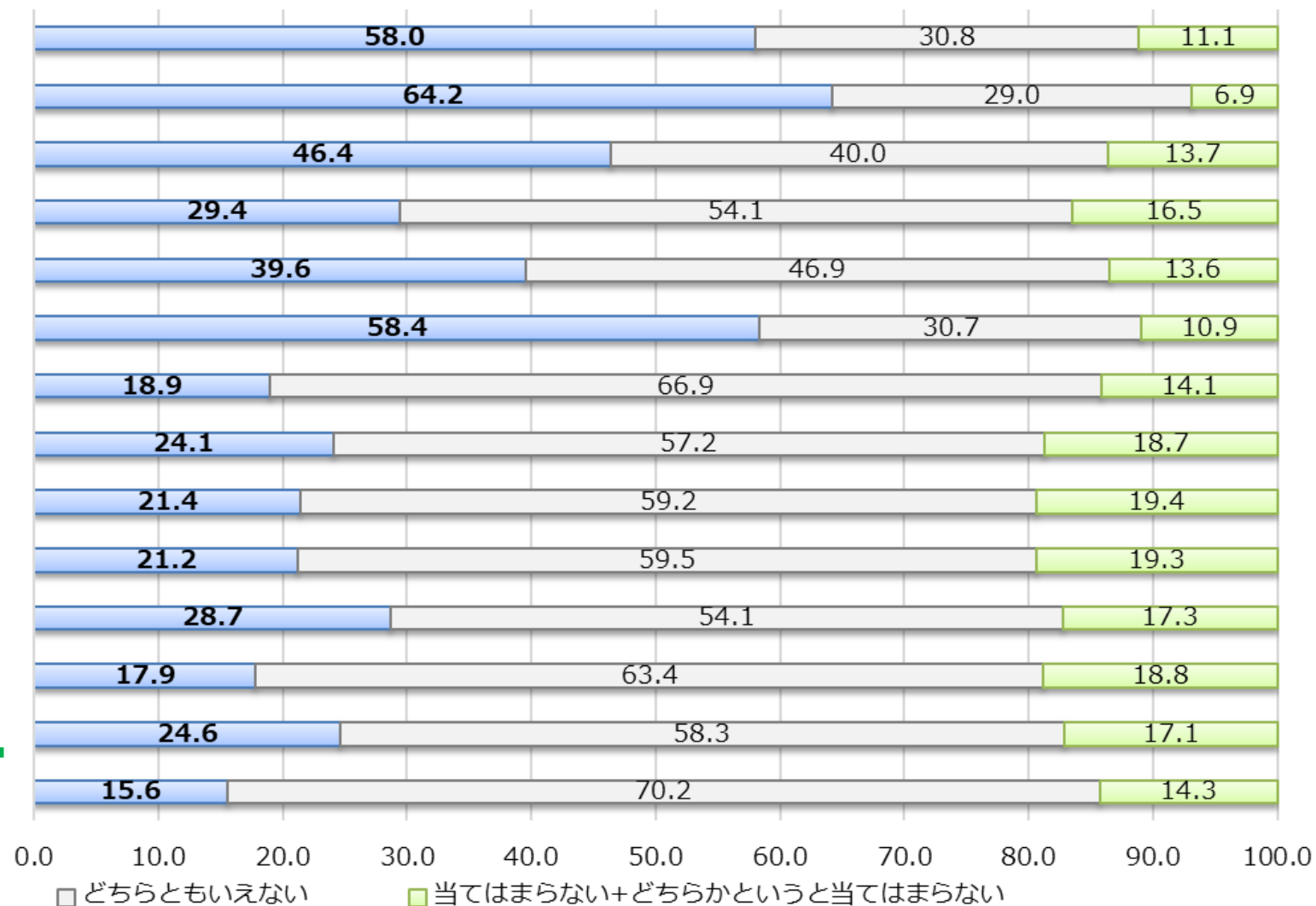
多様な人材①

1. 女性 (N=2,926)
2. 中途入社 (N=2,921)
3. 子育て中 (N=2,871)
4. 介護の課題がある (N=2,634)
5. 多様な国籍・文化的背景をもつ (N=2,545)
6. 55歳以上のシニア (N=2,835)
7. LGBTQなど (N=2,281)

多様な人材②

治療や疾患、
障害がある人材

8. 精神障害 (N=2,270)
9. 発達障害 (N=2,227)
10. 知的障害 (N=2,131)
11. 身体障害 (N=2,243)
12. 難病 (N=2,101)
13. 慢性疾患などの長引く病気やけが (N=2,274)
14. 不妊治療 (N=2,097)



多様人材活躍度

WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）

N 平均値 標準偏差 最小値 最大値

【A】多様な人材活躍度（女性・中途入社・子育て中・介護中・外国籍・シニア）

3,043 18.5 4.74 6.0 30.0

$\alpha=0.813$

※当てはまる=5,どちらかという当てはまる=4,どちらともいえない=3,どちらかという当てはまらない=2,当てはまらない=1,該当する社員はいない=欠損.



本調査（正社員（正規職員）に限定）

N 平均値 標準偏差 最小値 最大値

【A】多様な人材活躍度（女性・中途入社・子育て中・介護中・外国籍・シニア）

2,408 20.6 4.27 6.0 30.0

※当てはまる=5,どちらかという当てはまる=4,どちらともいえない=3,どちらかという当てはまらない=2,当てはまらない=1,該当する社員はいない=欠損.

本データのほうが
活躍度は高い

【A】多様な人材活躍度（女性・中途入社・子育て中・介護中・外国籍・シニア）

3,043 18.5 4.74 6.0 30.0

 $\alpha=0.813$

※当てはまる=5,どちらかという当てはまる=4,どちらともいえない=3,どちらかという当てはまらない=2,当てはまらない=1,該当する社員はいない=欠損.

本調査（正社員（正規職員）に限定）

N 平均値 標準偏差 最小値 最大値

【A】多様な人材活躍度（女性・中途入社・子育て中・介護中・外国籍・シニア）

2,408 20.6 4.27 6.0 30.0

※当てはまる=5,どちらかという当てはまる=4,どちらともいえない=3,どちらかという当てはまらない=2,当てはまらない=1,該当する社員はいない=欠損.

【ZA】多様な人材活躍度①は，【A】多様な人材活躍度と異なり，
「当てはまる=4」～「当てはまらない=0」に操作化した．
さらに，最大値を4，最小値を0として，標準化．



本調査（標準化）

N 平均値 標準偏差 最小値 最大値

【ZA】多様な人材活躍度①（女性・中途入社・子育て中・介護中・外国籍・シニア）

2,408 2.43 0.71 0.0 4.0

【ZB】多様な人材活躍度②（女性・中途入社・子育て中・介護中・外国籍・シニア・LGBTQなど・精神障害・発達障害・知的障害・身体障害・難病・慢性疾患などの長引く病気やけがある・不妊治

1,820 2.19 0.67 0.0 4.0

【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度

（精神障害・発達障害・知的障害・身体障害・難病・慢性疾患などの長引く病気やけがある・不妊治

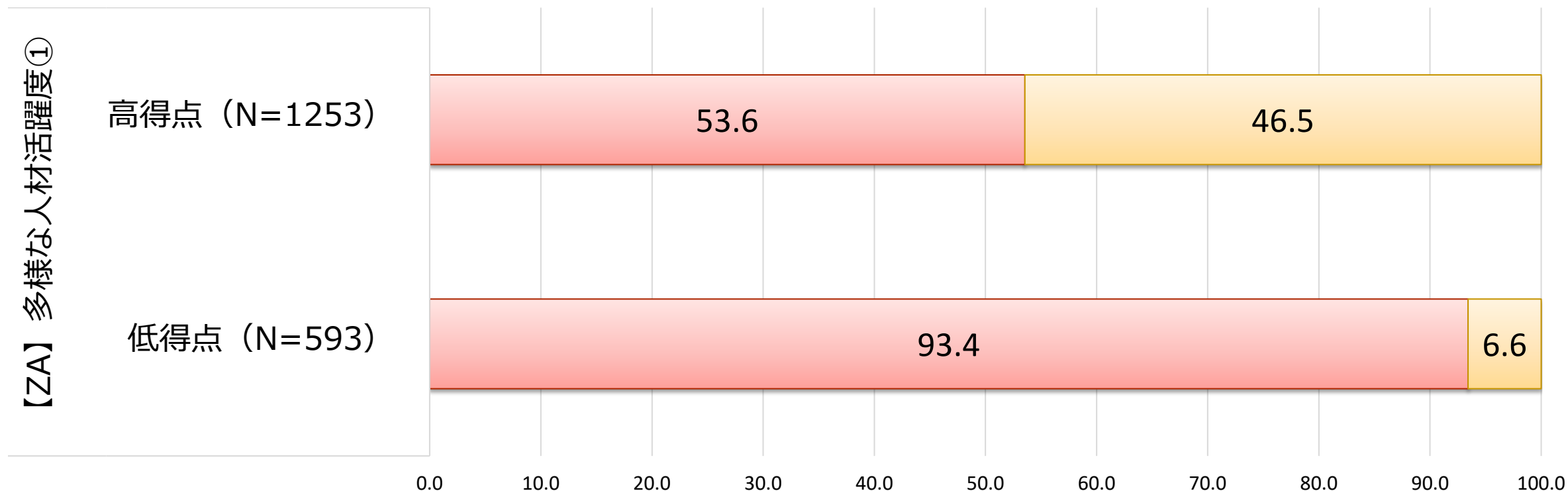
1,880 2.00 0.78 0.0 4.0

※当てはまる=4,どちらかという当てはまる=3,どちらともいえない=2,どちらかという当てはまらない=1,当てはまらない=0,該当する社員はいない=欠損.

標準化している.

治療・疾患・障害がある人材の活躍度は低い

【ZA】多様な人材活躍度①と【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度の関係



■ 【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度 低得点 ■ 【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度 高得点

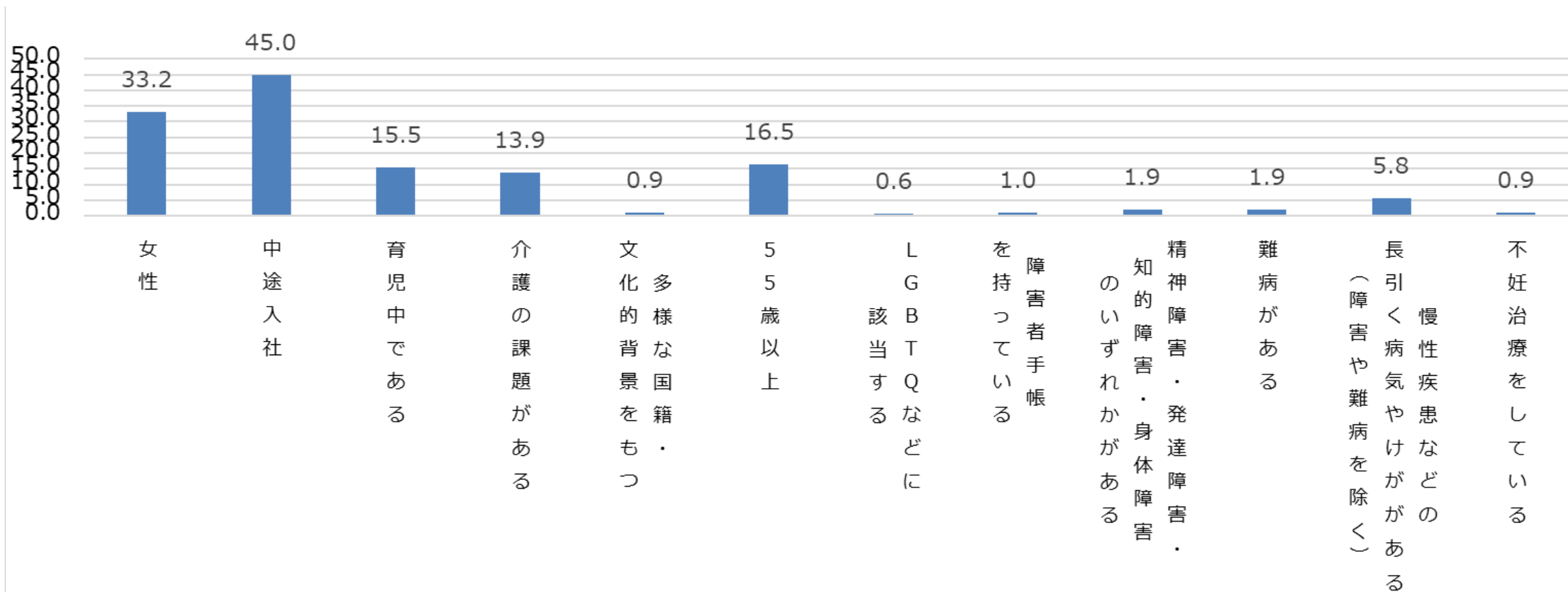
※0～4点のうち、2点を超える場合を高得点とした。

*** 【ZA】多様な人材活躍度①の得点が高いと、【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度の得点も高い**

それぞれに該当する者の割合（当事者と定義）（正社員に限定）N=2,975

「女性」「中途社員」「55歳以上」は（**単数回答**）。

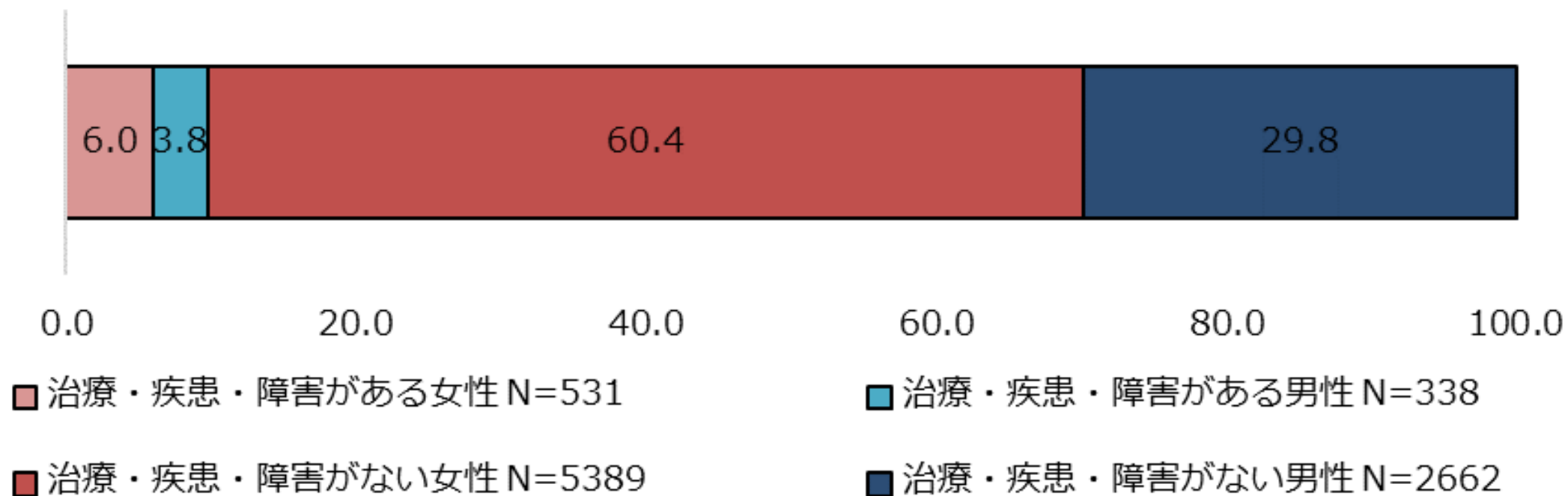
それ以外は、「あなたの現在の状況について、あてはまるものをすべてお選びください（**複数回答**）」。



* 回答者の中では、「当事者」として「中途入社」が最も多く、次に「女性」、「55歳以上」「育児中」「介護の課題がある」の順が多い。

* 「LGBTQなど」、「精神障害」、「発達障害」、「知的障害」、「身体障害」、「難病」、「慢性疾患などの長引く病気やけが」、「不妊治療」の8つの人材に関しては、回答者の中の「当事者」が少ない。

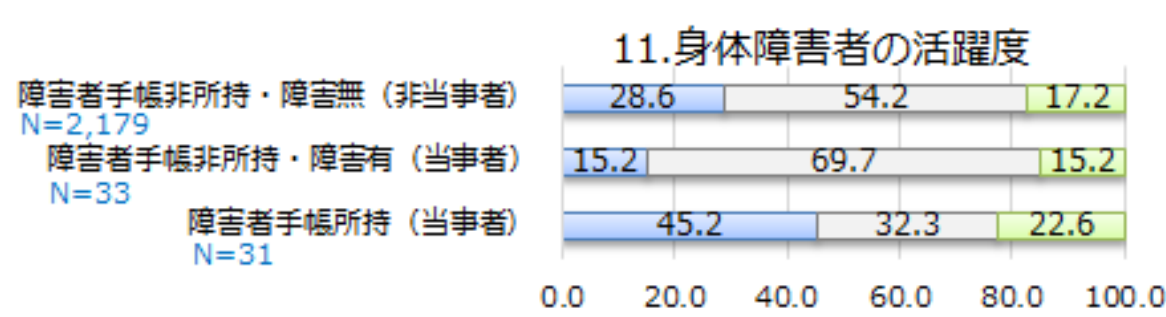
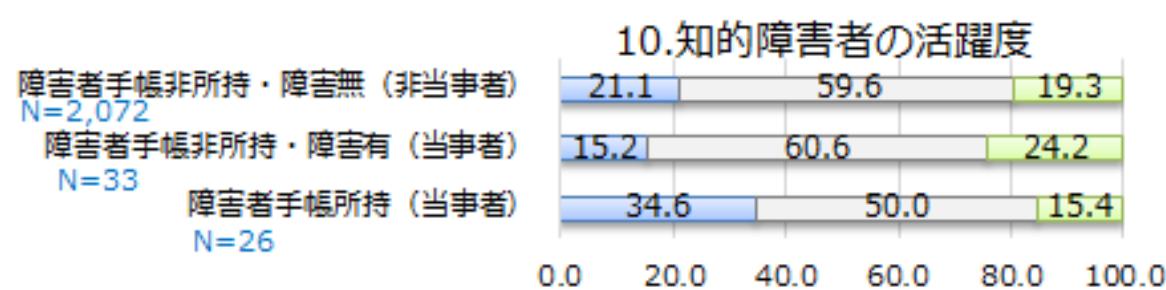
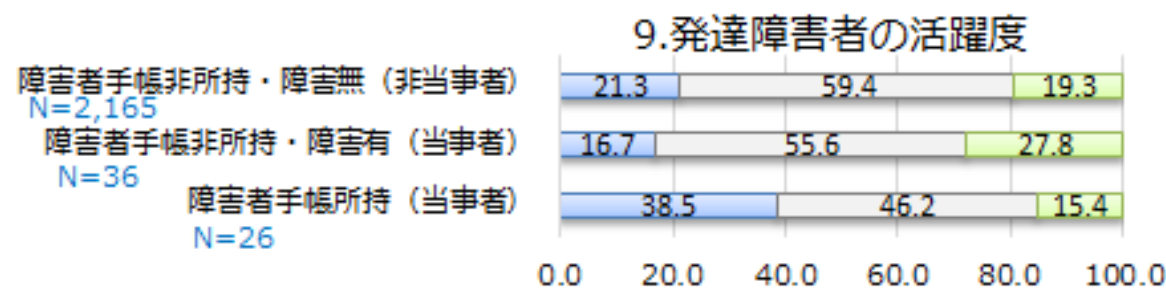
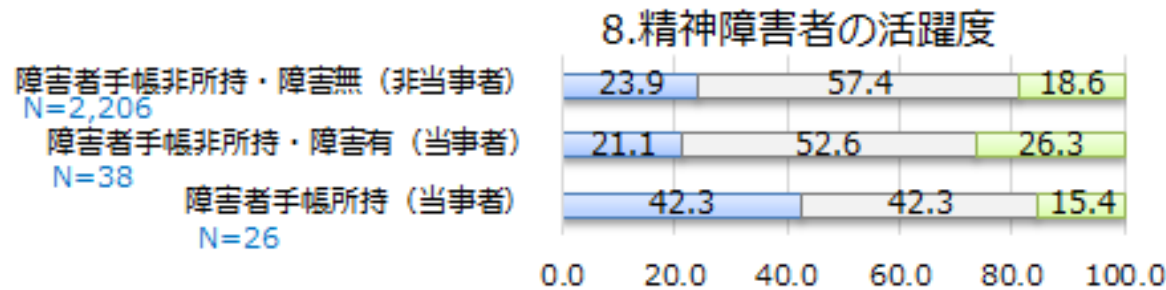
治療・疾患・障害がある人材の状況



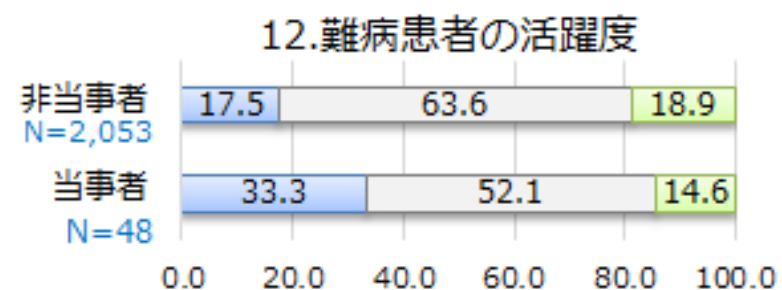
* 「治療・疾患・障害がある」社員は、データ全体で10%ほどおり、そのうち6%が「治療・疾患・障害がある女性」に該当。

多様な人材活躍度×当事者の有無（正社員に限定）

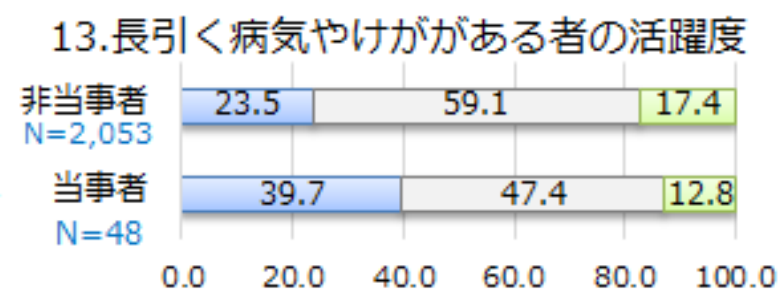
障害者手帳のない当事者を除いて、概ね当事者ほど、自分と同じ立場の人が活躍していると回答



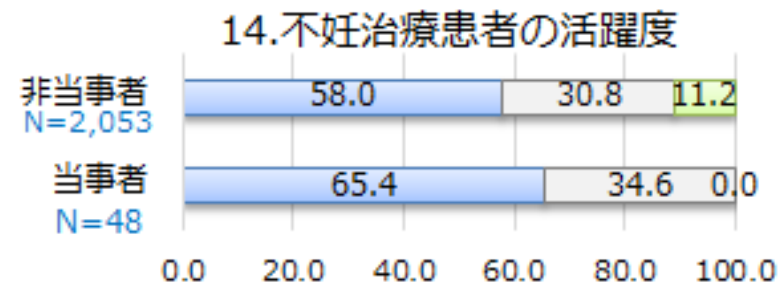
7.難病



8.慢性疾患などの
長引く病気やけが



9.不妊治療



- 当てはまる+どちらかという当てはまる
- どちらともいえない
- 当てはまらない+どちらかという当てはまらない

I

**ダイバーシティ経営に対応した人事制度が多様な人材活躍度を与える影響に関して、
WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）と本データは同様な結果か。**

【A】 WLB&多様性推進・研究プロジェクト (2019)

WLB & 多様性推進・研究プロジェクト(2019)	モデル0 標準化係数 (ベータ)
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 ***
統制変数 企業状況(製造業か否か/資本国籍/企業規模)/ 所属部門/労働組合/性別	✓
調整済みR2乗	0.600
F値(有意確率)	470.0 **
N	3,043

※*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.

【A】 本データ

本調査(正社員(正規職員)に限定)	モデル0 標準化係数 (ベータ)	モデル1 標準化係数 (ベータ)
非年功型処遇管理	0.138 ***	0.138 ***
自己選択型キャリア管理	-0.002	-0.002
ダイバーシティ&インクルージョン施策	0.047 *	0.049 *
女性活躍推進	0.279 ***	0.279 ***
長時間労働解消の取り組み	0.022	0.020
柔軟な時間と場所の制度	0.016	0.015
ワーク・ライフ・バランス管理職	0.191 ***	0.193 ***
多様性尊重風土	0.240 ***	0.237 ***
統制変数 企業名/所属部門/労働組合/性別	✓	✓
年齢/役職/最終学歴		✓
調整済みR2乗	0.566	0.5656
F値(有意確率)	126.59 ***	88.07 ***
N	2,408	2,408

※*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.正社員(正規職員)に限定.

- * 「非年功型処遇管理」「女性活躍推進」「ワーク・ライフ・バランス管理職」「多様性尊重風土」に関してはWLB&多様性推進・研究プロジェクト(2019)と同様に多様な人材の活躍度に対して貢献度が高い。
- * 「自己選択型キャリア管理」と「柔軟な時間と場所の制度」はWLB&多様性推進・研究プロジェクト(2019)のみ、「ダイバーシティ&インクルージョン施策」は本調査のみ多様な人材の活躍度に対して貢献度が高い結果となった。

Ⅱ

**ダイバーシティ経営に対応した人事制度と多様な人材活躍度の関係は、
多様な人材活躍度の種類によって相違点があるのか。**

多様な人材活躍度を従属変数とした重回帰分析

	【ZA】 標準化係数 (ベータ)	【ZB】 標準化係数 (ベータ)	【ZC】 標準化係数 (ベータ)
非年功型処遇管理	0.132 **	0.100 **	0.057 *
自己選択型キャリア管理	0.017	0.047 *	0.062 *
ダイバーシティ&インクルージョン施策	0.037	0.065 **	0.066 *
女性活躍推進	0.296 **	0.245 **	0.174 **
長時間労働解消の取り組み	0.020	0.034	0.044
柔軟な時間と場所の制度	0.013	0.028	0.037
ワーク・ライフ・バランス管理職	0.165 **	0.144 **	0.117 **
多様性尊重風土	0.252 **	0.247 **	0.197 **
N	1,817		
調整済みR2乗	0.567	0.514	0.350
F値	68.91	55.88	28.97

※*p<0.05, **p<0.01. 統制変数：企業名, 所属部門, 労働組合. 年齢, 最終学歴, 役職, 当事者状況

- * 「非年功型処遇管理」, 「女性活躍推進」, 「ワーク・ライフ・バランス管理職」, 「多様性尊重風土」のそれぞれは, 【ZA】多様な人材活躍度①, 【ZB】多様な人材活躍度②, 【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度の3つのいずれに関しても貢献度が高い。
- * 「自己選択型キャリア管理」と「ダイバーシティ&インクルージョン施策」に関しては, 【ZB】多様な人材活躍度②と【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度の2つで貢献度が高かった。

Ⅲ

**「治療・疾患・障害のある人材」のなかで、
ダイバーシティ経営に対応した人事制度が多様な人材活躍度を与える影響は
異なるのか。**

「治療・疾患・障害のある人材」に限定した多様な人材活躍度を従属変数とした重回帰分析

	【ZC】 標準化係数 (ベータ)
非年功型処遇管理	0.090
自己選択型キャリア管理	0.075
ダイバーシティ & インクルージョン施策	-0.209
女性活躍推進	0.059
長時間労働解消の取り組み	0.177
柔軟な時間と場所の制度	-0.040
ワーク・ライフ・バランス管理職	0.138
多様性尊重風土	0.282 *
N	165
調整済みR2乗	0.285
F値	3.04

※*p<0.05, **p<0.01. 統制変数：企業名, 所属部門, 労働組合, 年齢, 最終学歴, 役職

* 「多様性尊重風土」があると，【ZC】の治療・疾患・障害がある人材活躍度への貢献度が高かった。

結論

＊「非年功型処遇管理」と「女性活躍推進」，「ワーク・ライフ・バランス管理職」，さらに「多様性尊重風土」は，「多様な人材活躍度①」だけでなく，「多様人材活躍度②」や「治療・疾患・障害がある人材」への貢献度が高い傾向を確認できた．

＊特に，「多様性尊重風土」が構築されていると，「治療・疾患・障害の人材」に限定した場合でも，「治療・疾患・障害のある人材」の活躍に貢献することがわかった．

➤ **ダイバーシティ経営において，「多様性を尊重する風土」の構築や定着に貢献するマネジメントが最も重要であると言える．**