

第Ⅰ部 分科会A

個人「間」多様性から個人「内」多様性へ
～人事は自律的なキャリアにどう向き合うか

中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト
第13回成果報告会 分科会A

個人「間」多様性から 個人「内」多様性へ

人事は自律的なキャリアにどう向き合うか

2021.11.2

松浦民恵（法政大学）

武石恵美子（法政大学）

高崎美佐（お茶の水女子大学）

田中茜（東北文化学園大学）

分科会A運営上の注意事項

- ご発言時以外はマイクをミュートにしてください。
- ご発言時はマイクをオン、可能でしたらビデオもオンでお願いいたします（ご発言時以外もビデオ・オンが可能でしたらお願いいたします）。
- チャットへの質問や意見等の書き込みは、司会が合図してからお願いします。
- 配布資料については、http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/activities_j.html#menu03-13 に掲載済みです。
- 録画・録音は厳にお断りいたします。投影のみの資料も含め、分科会のスクリーンショット、コピー、配信もお控えください。

分科会 A の趣旨

- ダイバーシティ経営においては、これまで性別や国籍などの個人「間」多様性が注目されてきたが、個人が多様な役割や視点を持つ、個人「内」多様性 (Intrapersonal Diversity) も重要。
- 個人内多様性が高いことは、
 - 他者の多様性を受容し協働する上で有益。
 - それ自体が企業の価値創造や変化対応力向上といったダイバーシティ経営効果につながる。
- 個人内多様性を広げるための行動は社員個人の内発的な動機づけが基本で、やりたいことに気づき、やりたいことを選ぶといった自律的なキャリア形成が前提。
- 個人内多様性の拡大につながる自律的なキャリア形成に向けて人事は何ができるのか、事例と議論を通じて考える。

分科会 A のスケジュール

13:15～13:30 導入：個人「内」多様性とは何か＜武石＞

13:30～13:45 アイスブレイク＜高崎・田中＞

13:45～14:25 事例報告

＜SCSK株式会社 人材開発本部
人材開発部長 篠原貴之 様＞

14:25～14:50 事例報告の感想共有・質疑
＜高崎・田中＞

＊ ＊ ＊ 休憩10分 ＊ ＊ ＊

15:00～15:40 ディスカッションと共有＜高崎・田中＞

15:40～15:45 総括＜松浦＞

導入：個人「内」多様性とは何か

法政大学キャリアデザイン学部
武石恵美子

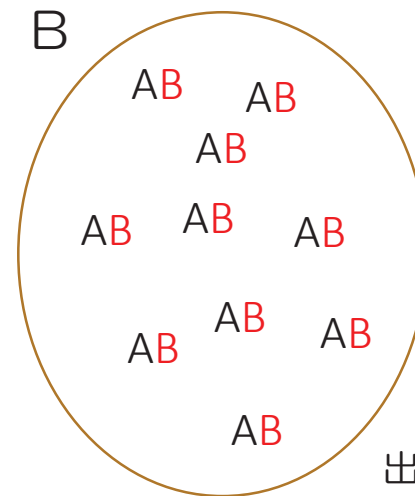
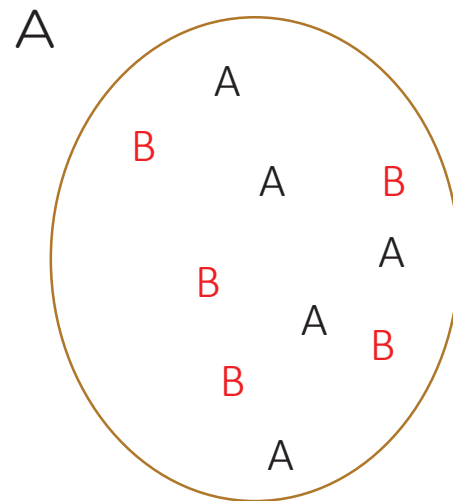
個人「内」多様性 Intrapersonal Diversity

ダイバーシティ経営が目指すもの
⇒知識・スキル、視点・発想等の多様性を経営価値に



A 個人「間」多様性＝人材の多様性

B 個人「内」多様性＝一人の中の多様性



出所：Corritore et al.(2019)

A : interpersonalな異質性は高く、intrapersonal な異質性は低い

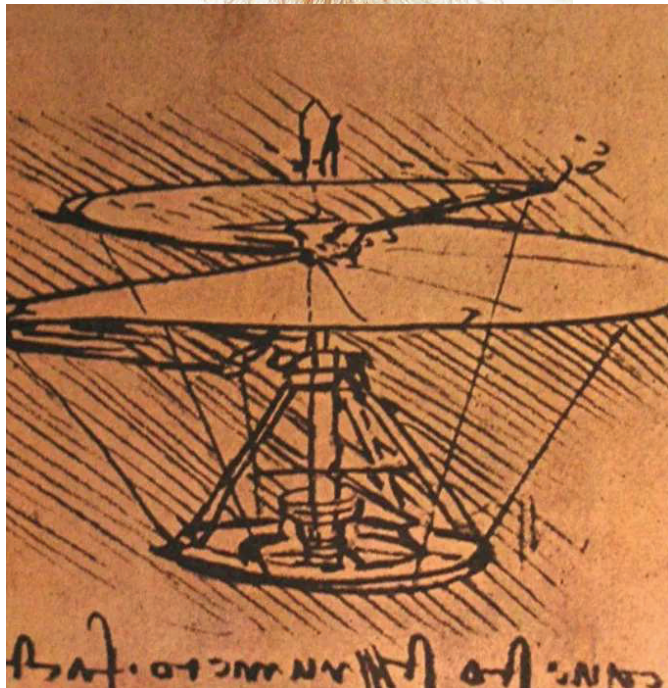
B : interpersonalな異質性は低く、intrapersonal な異質性は高い

究極の個人「内」多様性：レオナルド・ダ・ヴィンチ

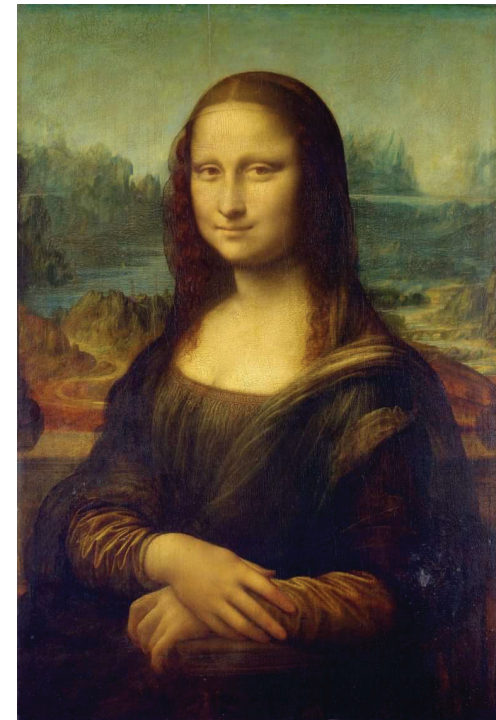


ルネサンスの「万能人」として活動分野は絵画、彫刻にとどまらず、その関心は解剖学や地質学、数学など多岐にわたった。その思想を膨大な数の素描や手稿として残した。

（静岡市美術館の紹介文より）



←レオナルド・ダ・ヴィンチの書いたヘリコプターの原型



個人「内」多様性の効果検証の研究

消費財メーカーの経営メンバーの構成の特徴として、多様な経験を有する経営メンバーがいる方が、情報共有がうまくいっており、経営パフォーマンスが高い。

(Bunderson and Sutcliffe、2002)

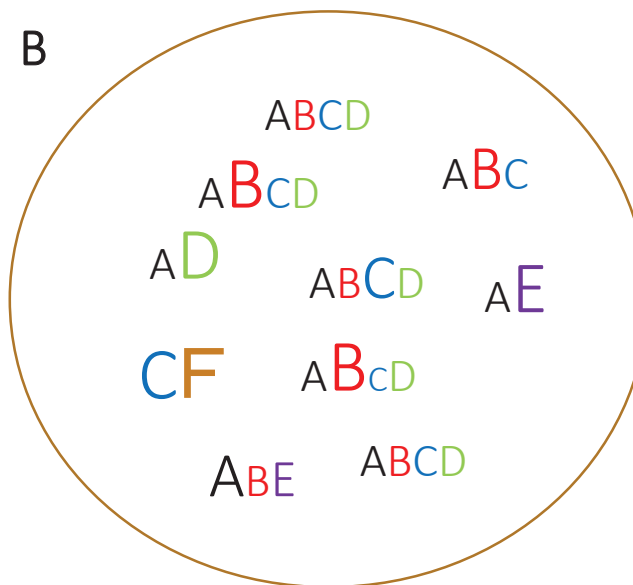
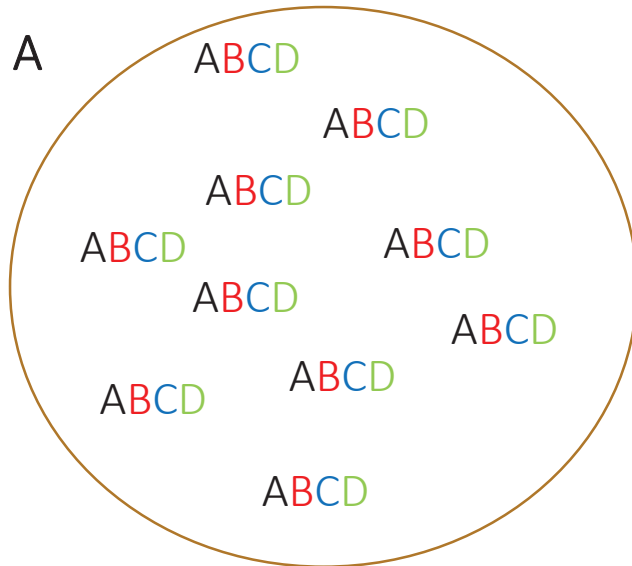
個人間の多様性は協調を損ない、企業の収益性を悪化させることが生じるが、個人内多様性は、創造性を促進し肯定的な市場評価につながる

(Corritore,M 他 2019)

個人「内」多様性はいわゆる「ジェネラリスト」？

一人の個人の中の多様なスキルを伸ばしていく
≡ジェネラリスト育成？
「それならこれまでの育成策でよかった！」⇒???

- A これまでの育成策＝必要な能力のタイプがわかっている
→ 同じようなタイプのジェネラリストを育てる
- B これからの育成策＝必要な能力のタイプは不透明、予測困難
→ （おそらく）タイプを特定しない個人「内」多様性を育てる



ダイバーシティ経営を阻害する「沈黙する組織」

インクルーシブ風土⇔沈黙する組織

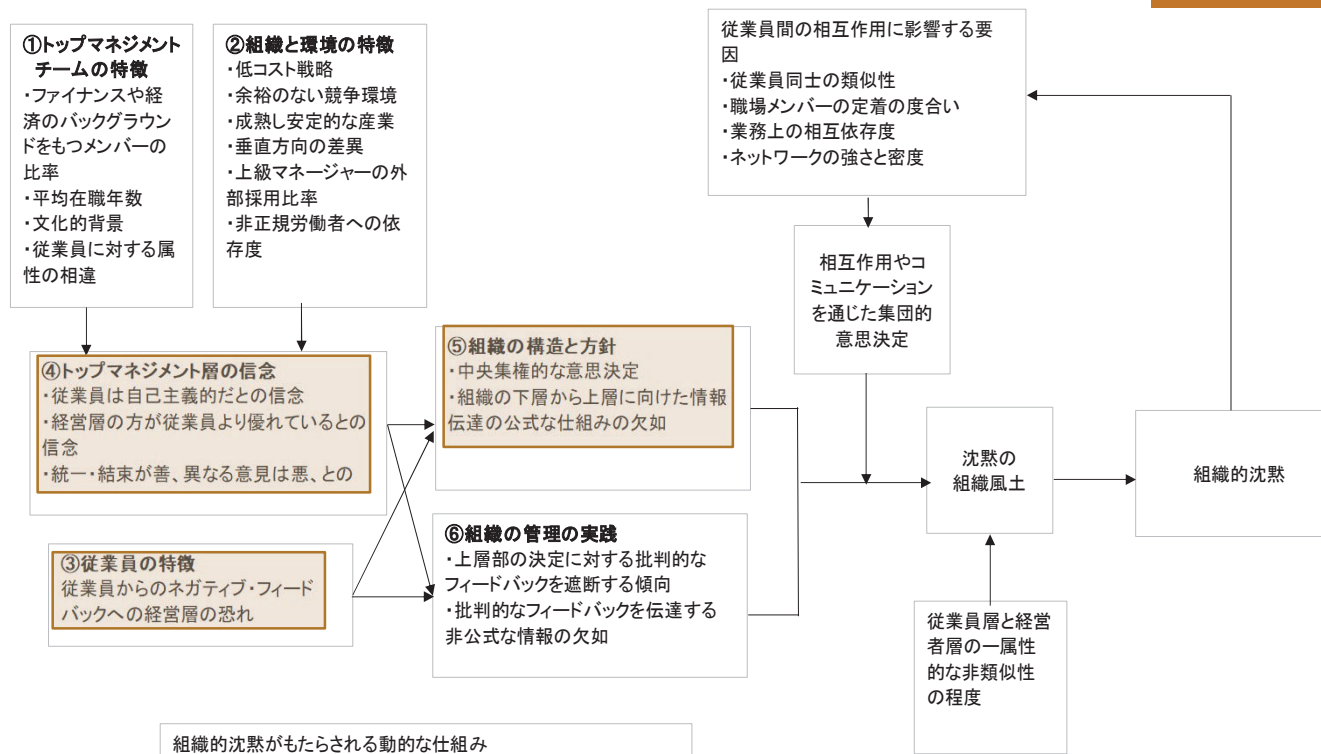
一部の主流派が意思決定を行い他はそれに従う

① トップマネジメントチーム ② 組織と環境

→ ④ TM層の信念

→ ⑤ 組織の構造・方針 ⑥ 組織の管理

組織的沈黙



出所：Morrison & MILLIKEN(2020)が示したモデル

(坂爪洋美、高村静著(2020)『シリーズダイバーシティ経営 管理職の役割』より転載)

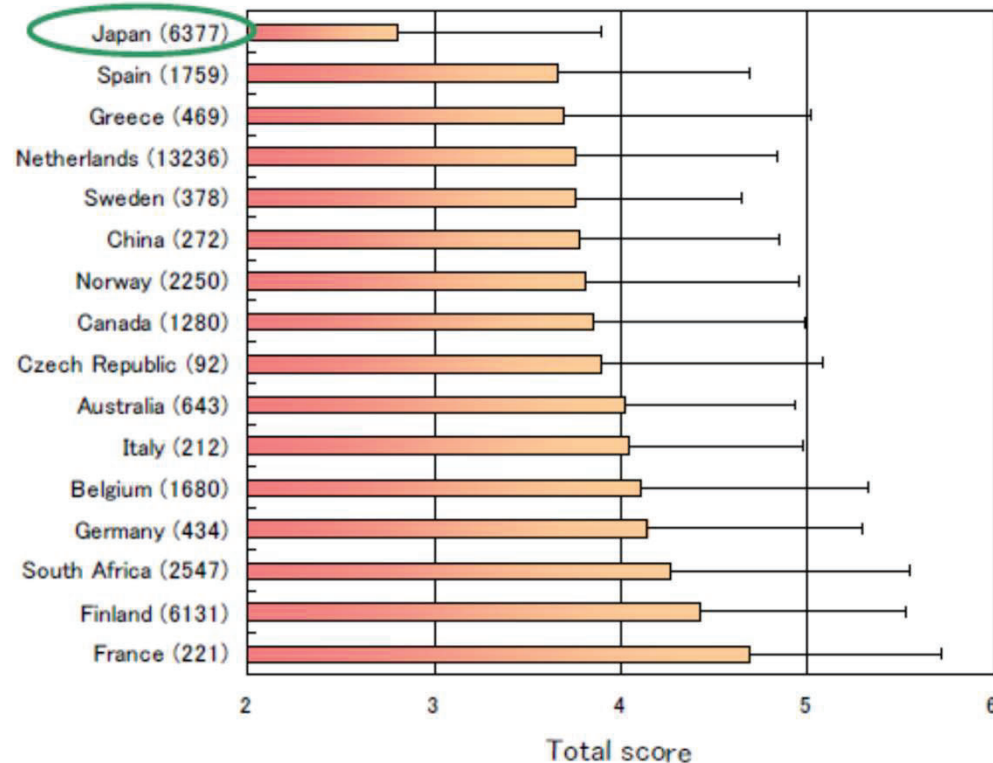
これからの時代に機能する組織＝学習する組織

「実行するための組織」から「学習するための組織」へ

管理手法	実行するための組織づくり	学習するための組織づくり
雇用	体制順応者、規則を守る人	問題解決者、試みを行う人
訓練	学習してから行動する	行動することから学習する
業績評価	「あなたは」適切に行ったか	「私たちは」学習したか
作業体制	専門知識を分類する	専門知識を統合する
従業員に与えられる自由裁量	選択肢の中から選ぶ	試行錯誤を通して試みる
プロセスの目標	異なる意見を追い払う	異なる意見を使って分析し進歩する
うまくいくとき	前の道が開かれている	前の道が開かれていない

出所：Edmondson, A.C.著（2012）『チームが機能するとはどういうことか』（野津智子訳）より

参考：低い日本のワーク・エンゲージメント



All comparisons were significant at 0.1% level (Bonferroni correction for multiple comparison was applied).

平均4.2点より高いと「エンゲージメントが高い」、平均3.1点より低いと「低い」

出所：島津明人（2014）『ワーク・エンゲージメント』（労働調査会）

WEを高める要因

- 個人の尊重
- 公正な人事評価
- キャリア形成

日本で低い背景として

- そもそも長期的なキャリアビジョンを持ちにくい、ビジョンをもつ動機づけが低い
- 自分は何ができるのか、何をしたいのか、自発的・主体的に考える場面が少ない。「やらされ感」などが考えられる

個人「内」の多様性をどのように拡張できるのか

ポイント

- ✓ 個人の志向性や希望・事情の多様性を活かす
「自己決定」
- ✓ 自発的な行動を引き出す（邪魔しない）
「自己効力感」

つまり自律的なキャリアの支援

有効な施策

- ✓ 自己選択型の配置・異動
- ✓ 個別プラン型の能力開発
- ✓ 基準を明確にした評価のしくみ
- ✓ 職場におけるキャリア支援策

副業、社外活動支援などもやり方によっては重要な施策

社員の自律支援策

「選択権を与える」

【「キャリア満足」「キャリア自律」に影響する人事管理】

「自己選択型の配置・異動」はすべての尺度に影響

「個別プラン型の能力開発」、「基準を明確にした評価のしくみ」「職場におけるキャリア支援策」も影響度大

	キャリア評価		キャリア自律意識			キャリア自律行動		
	キャリア満足	仕事満足	自己指向	価値優先	バウンダリーレス思考	主体的ジョブデザイン行動	ネットワーキング行動	スキル開発行動
	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数
コントロール変数省略								
配置・異動(自己選択型)	0.160 ***	0.171 ***	0.139 ***	0.124 ***	0.123 ***	0.132 ***	0.133 ***	0.131 ***
能力開発(個別プラン型)	0.123 ***	0.150 ***	0.017	0.035 *	0.071 ***	0.061 ***	0.096 ***	0.169 ***
評価(基準明確・成果型)	0.046 **	0.135 ***	0.071 ***	0.071 ***	0.054 **	0.075 ***	0.089 ***	0.037 *
キャリア支援策の充実度	0.090 ***	0.119 ***	0.103 ***	0.006	0.112 ***	0.108 ***	0.088 ***	0.100 ***
サンプル数	3093	3093	3093	3093	3093	3093	3093	3093
調整済みR ²	0.189	0.342	0.135	0.066	0.127	0.210	0.212	0.175

有意水準 ***は1%未満、**は5%未満、*は10%未満

出所：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」『生涯発達とキャリアデザイン』，Vol.17、No.1.

参考：変数の内容(一部項目を掲載)

キャリア満足	自分で納得できるキャリアをつくってきた これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた
仕事満足	今の仕事をやっていて、達成感(何かをやり遂げたという感じ)を味わうことがある 仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている
自己指向	私のキャリアを決めているのは自分である キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である
価値優先	自分が正しいと考えるキャリアが重要で、会社とは関係がない 会社から意にそぐわないことを求められたときでも、基本的に自分の価値観にしたがって行動してきた
バウンダリーレス思考	いろいろな会社の人と交流するのは楽しい 自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい
主体的ジョブデザイン行動	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 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
ネットワーキング行動	新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる 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
スキル開発行動	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 スキル・能力開発のために自己投資をしている

自己選択型の配置・異動	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 社内公募を実施している
個別プラン型の能力開発	研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる 社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている
基準明確・成果型の評価	人事評価の項目・基準が明確になっている 人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている
キャリア支援策の充実度	自分のキャリア開発に役立つ研修を受けている

個人「内」の多様性の拡張：課題は何か

- ①個人「内」多様性の拡張の必要性をどう考えるか
- ②従業員の自律に委ねるとして、企業はどこまで支援するのか（できるのか）
- ③従業員のニーズと経営ニーズをどのように調整するのか
- ④自律支援が従業員の社外流出につながる可能性をどう考えるか

アイスブレイク

- 4～5人のグループに分かれます。
(ブレイクアウトセッション15分)
- 進行役を決めて、以下について共有。
 1. 自己紹介
(ご勤務先、ご所属、これまでのキャリア)
 2. 自己紹介が終わったら
 - ① 自社で「キャリア自律できている」と思う社員の割合とその理由
 - ② ①を踏まえて、分科会Aへの参加理由

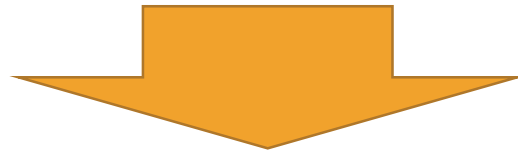
事例報告

S C S K 株式会社
人材開発本部 人材開発部長

篠原貴之 様

事例報告の感想共有・質疑

- 4～5人のグループ(アイスブレイクと同じグループ)に分かれます。
(ブレイクアウトセッション12分)
- 事例報告の感想をグループで共有。



- 事例報告の感想を全体で共有・質疑。(13分)

* * * 休憩10分 * * *

- 10分間の休憩に入ります。
- 休憩時間中はマイクをミュート、ビデオをオフにしてください。

ディスカッション

- 4～5人のグループ(アイスブレイクと同じグループ)に分かれます。
(ブレイクアウトセッション20～25分)
- 以下について議論。
 1. 現時点で行っているキャリア自律を促すための取り組みと課題
 2. 個人「内」多様性を拡大するために人事として何(制度や活動)ができそうか



- 議論を全体で共有。(15～20分)

中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト
第13回成果報告会 分科会A

分科会A 個人「間」多様性から個人「内」多様性へ
～人事は自律的なキャリアにどう向き合うか

総 括

分科会Aへのご参加ありがとうございました