

社会調査・データアーカイブ共同利用・共同研究プロジェクト

**治療・疾患・障害がある社員を活かすダイバーシティ経営**

百瀬由璃絵（東京大学）<sup>1</sup>

佐藤博樹（東京大学）<sup>2</sup>

東京大学社会科学研究所

附属社会調査・データアーカイブ研究センター

2024年（令和6年）11月

---

<sup>1</sup> 東京大学社会科学研究所特任助教, momose @ iss.u-tokyo.ac.jp

<sup>2</sup> 東京大学名誉教授, hirokisato @ kk.alumni.u-tokyo.ac.jp

## 要旨

日本企業は、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直面している。これまでのダイバーシティ経営の研究では、企業が雇用する人材のうち女性、シニア、外国籍など、人材の多様な属性に加えて、仕事と子育てや介護との両立などの課題がある場合でも活躍できる仕組みを明らかにするものであった。さらに近年、ダイバーシティ経営における企業の取り組みは、仕事と不妊治療や癌治療との両立や、多様な疾患や障害を抱えた人材の活躍を支援するものに広がりつつある。しかし、ダイバーシティ経営の研究において、治療・疾患・障害などの課題がある人材に関しては十分に触れられてこなかった。健康上の課題がある社員は、そのほかの多様な人材と異なり、定期的な通院や体調不良による欠勤などが生じる可能性がある。そこで本研究では、ダイバーシティ経営に対応した企業の人材マネジメントや職場の状況が、従来の研究における多様な人材に、治療・疾患・障害などの課題を抱えている人材を加えて、こうした多様な人材の「活躍度」に与える効果を明らかにする。本研究では、企業を通じて実施した社員調査である「ダイバーシティ経営の職場実現度に関する調査」の個票データを再分析した。

### 1 はじめに

経済産業省（2021）は、ダイバーシティ経営における「多様な人材」に関して、「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」と定義している。さらに、経済産業省（2021）は、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」に取り組むことの効果として、新たな企業価値の創造にも繋がることを指摘している。こうした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が提起されている背景には、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点が挙げられる（佐藤 2019）。

他方で、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を佐藤（2019）は指摘している。第1に、働き方改革である。それは単なる長時間労働の解消ではなく、フルタイム勤務かつ残業を前提とした働き方を解消し、時間意識の高い働き方を実現する取り組みである。第2に、働き方改革では、長時間労働を前提とした職場風土や管理職の職場マネジメントの変革、さらには働く人の生活改革が鍵となる。第3に、人事制度改革である。従来の同質的な人材像を想定した人材マネジメントの改革が不可欠であるとしている。こうした3つの改革が日本企業に求められるのは、従来、とりわけ大企業の人材マネジメントで想定されてきた「人材像」が、「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容認するものだったからである。

近年ではさらに仕事と不妊治療や、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。つまり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のである。しかし、これまでのダイバーシティ経営の研究は、性別や人種、年齢に関連した研究が多く、その他の「多様な人材」に関してはあまり論じられてこなかった（Garg & Snehlata 2021; Gould et al. 2021; Köllen 2017; Trian 2021; Yadav & Usha 2020）。一方で、最近注視されるよ

うになった不妊治療や難病、癌などのみならず、各国で障害者差別を禁止する法律の整備が進んでいる障害者に関しても、ダイバーシティ経営の視点からの研究は未だ少ない（Cavanagh 2017; Gould et al. 2021; Trian 2021）。

さらに、1991年以降の主要な経営学の査読誌のレビューをおこなった Yadav & Usha（2020）は、ダイバーシティ経営の研究の大半はアメリカ、カナダ、ヨーロッパ諸国などの西側諸国で実施されており、アジアなどのその他の地域に焦点を当てる必要があるとしている。日本においては、ダイバーシティ経営と人事マネジメントに関する研究（佐藤 2017, 2019, 2022）が進んできてはいるものの、治療・疾患・障害などの課題がある人材に関しては十分に触れられてこなかった。ダイバーシティ経営の効果に関する武石（2022）の研究では、働き方に制約がある社員として（育児、介護、治療等）や障害を持つ社員が「多様な人材活躍度」の指標に含まれている。しかし、治療・疾患・障害などの課題がある社員は、そのほかの多様な人材と異なり、定期的な通院や体調不良による欠勤などが生じる可能性がある。

そこで本研究では、これまで注目されることが多かった女性やシニア、外国籍だけでなく、治療・疾患・障害などの課題がある人材を含めることで「多様な人材」の範囲を拡大し、ダイバーシティ経営に対応した企業のこれまでの取り組みや職場の状況が、そうした人材を含めて、人材活躍度に与える効果を明らかにする。

## 2 研究方法

### (1) データ

本研究で用いるデータは、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）が、プロジェクト参加企業のうち調査に参加して企業が雇用する社員を対象に実施した「ダイバーシティ経営の職場実現度に関する調査」である。この調査は2022年2月に実施され、対象企業の子会社を含めて6社が参加した。調査は、対象者数20,876名、有効回答者数8,940名、回収率42.8%であった。6社の調査の実施状況は表1の通りである。

本研究で比較の対象とする先行調査は、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）による「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」の（2019）で、モニター会社に登録している企業規模500人以上に勤務する約3,000名の正社員を対象に2017年9月にしたものである。この先行調査は、非管理職（部下に対する人事考課を行う立場ではない一般社員）であり、最終学歴は大卒以上、そして日本在住の25歳～39歳の男女を対象としている。他方、本研究で分析する調査は、非正規や管理職を含み、学歴や年齢は限定せずに調査しており、「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」（2019）の調査対象と異なる。そのため本研究では、「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」（2019）と比較するため、正社員（正規職員）に限定してデータを分析する。分析対象とした正社員数は、6社で合計2,975名である。

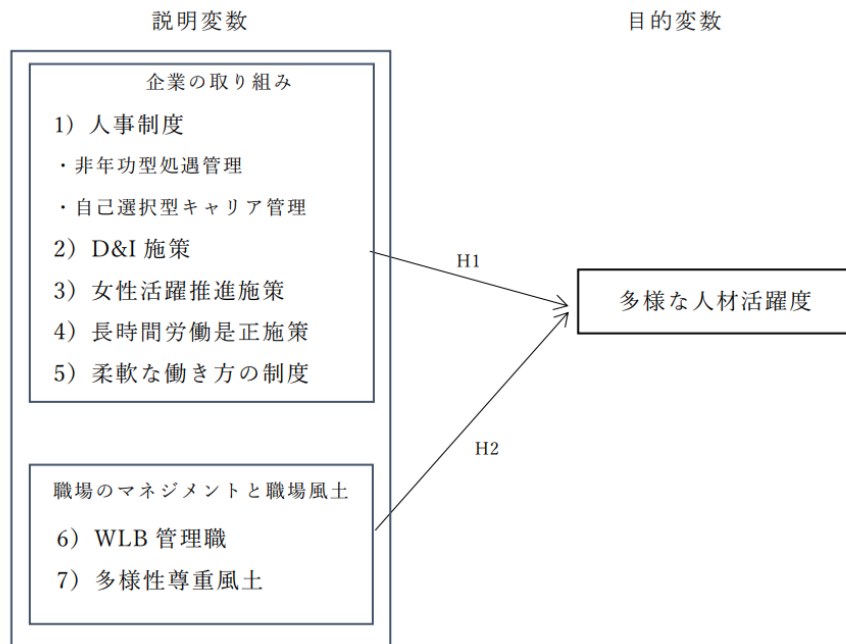
また本研究は、障害などがある社員（当事者）だけを調査対象とするのではなく、非当事者の社員を含めて調査をおこなっているため、当事者と非当事者のそれぞれに対してダイバーシティ経営が及ぼす効果などを比較できる点に新しい貢献があると考えられる。

表 1 調査の概要

	総対象者数	有効回答数	回収率
A 社	3,000	129	4.3%
B 社	750	241	32.1%
C 社	400	196	49.0%
D 社	2,780	434	15.6%
E 社	13,074	7,652	58.5%
F 社	872	288	33.0%

## (2) 分析枠組みと分析に利用する各変数の説明

本研究は、佐藤（2019）および WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）で報告されている分析枠組みを用いる。図 1 にあるように、分析枠組みは、「企業の取り組み」と「職場のマネジメントや風土」が、「多様な人材活躍度」に与える効果を分析するものである。



出典：佐藤（2019）・WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）

図 1 分析枠組み

分析枠組みにおける説明変数は、次のようになる。第 1 に、「企業の取り組み」に関しては、報酬管理や雇用管理といった人事制度、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）施策、女性活躍推進施策、長時間労働是正施策、柔軟な働き方の制度の 5 つから構成されている。それぞれを説明すると以下ようになる。

第 1 に、報酬管理と雇用管理から構成される人事制度では、「非年功型処遇管理」と「自己選択型キャリア管理」を取り上げている。報酬管理として「非年功型処遇管理」を設けたのは、多様な人材が活躍するためには、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から

の脱却が求められることによる。「非年功型処遇管理」の変数は、つぎの4つの設問の各選択肢に5段階の得点（「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）を割り当て、その合計得点（20点から4点）による。4つの設問は、「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」である。以下の説明変数は同様の方法で合成変数を作成した。

次に、雇用管理として「自己選択型キャリア管理」を設けたのは、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人の事情が多様化するため、従業員が、仕事や働く場所などを選択できることが重要になることによる。「自己選択型キャリア管理」の変数は、「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」と「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」の4つの設問への回答から合成変数（20点から4点）を作成した。

第2は、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）施策である。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であると考えられており、その促進施策が「ダイバーシティ&インクルージョン施策」である。D&I 施策を構成する変数は、「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）」と「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」の4つの設問への回答から合成変数（20点から4点）を作成した。

第3は、「女性活躍推進施策」である。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、その取り組みをみる必要があるため取り上げている。「女性活躍推進施策」を構成する変数は、「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」と「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」の5つの設問への回答から合成変数（25点から5点）として作成した。

第4は、「長時間労働是正施策」は、「1）長時間労働の是正に取り組んでいる」と「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」の4つの設問への回答から合成変数（20点から4点）として作成した。

第5は、「柔軟な働き方（時間と場所）」は、「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」と「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」の2つの設問への回答から合成変

数（10点から2点）として作成した。なお、「長時間労働是正施策」と「柔軟な働き方（時間と場所）」を取り上げたのは、人材の多様化が進むと、働き方が多様となるため、この2つがダイバーシティ経営の土台となることによる。

第6は、「職場のマネジメントや職場の風土」を構成する変数として「多様性尊重風土」が取り上げられているのは、職場で多様性が尊重されている風土が形成されていることが、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ことによる。「多様性尊重風土」の変数は、「1）多様な価値観や意見が尊重されている」と「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」の4つの設問の回答から合成変数（20点から4点）として作成した。さらに、「職場のマネジメントや職場の風土」を構成する「WLB管理職」が取り上げているのは、職場の風土の在り方は、職場をマネジメントする管理職に左右されることによる。そのため、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をWLB管理職（ワーク・ライフ・バランス管理職）」と定義して合成変数を作成した。「WLB管理職」は、  
「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」と「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」の6つの設問への回答の合成変数（30点から6点）として作成した。説明変数の記述統計は、表2の通りである。

表2 「企業の取り組み」 や「職場のマネジメントと職場風土」に関する項目の記述統計

	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

### 3 分析結果

#### (1) 記述統計

分析対象者の記述統計から確認する。表3で、分析対象とした正社員に限定して、その属性を確認すると、性別は男性、年齢は40～64歳、学歴は大卒、役職は一般社員が、それぞれのなかで最も多くなっていた。

表3 データにおける正社員の個人属性 (N=2,975)

	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			

本調査では、勤務先の職場における多様な人材の活躍の状況に関して、調査対象者の認識を次のような設問で確認している。「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。」と、「女性」などの対象者毎に活躍状況を尋ねられている。選択肢は、「当てはまる」「どちらかと言うと当てはまる」「どちらともいえない」「当てはまらない」「どちらかと言うと当てはまらない」「該当する社員はいない」の6つである。分析では、6つの選択肢を4つのカテゴリーに再分類した（「当てはまる＋どちらかと言うと当てはまる」「どちらともいえない」「当てはまらない＋どちらかと言うと当てはまらない」「該当する社員はいない」）。調査では、多様な人材として、佐藤（2019）およびWLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）は、「女性」、「中途社員」、「子育て中」、「介護の課題がある」、「多様な国籍・文化背景をもつ」、「55歳以上のシニア」の6つ人材を対象としているが、本調査ではそれに加えて、「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つの人材を追加した。以下の分析では「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」に該当する7つの人材を、「治療・疾患・障害がある人材」と呼称する。以下の分析では、「該当する社員はいない」との回答を除いて分析する。ただし、調査対象者が、それぞれの設問に関して「該当する社員はいない」と回答している場合でも、介護の課題など当事者が開示していなければ認識できていない場合があることに留意が必要である。

分析対象とした多様な人材の活躍状況に関する調査対象の自己認識は、図2のようになる。「該当する社員はいない」との回答を除外して、「活躍度(当てはまる＋どちらかと言えば当てはまる)」の比率をみると、「中途社員」が64.2%と最も活躍していると評価されており、次いで「55歳以上のシニア」が58.4%、「女性」が58.0%であった。「治療・疾患・障害がある人材」が活躍している割合は、10～20%の間であった。従来の分析対象とされてきた多様な人材に関する活躍度と比較すると、「治療・疾患・障害がある人材」の活躍度は低い状況にある。

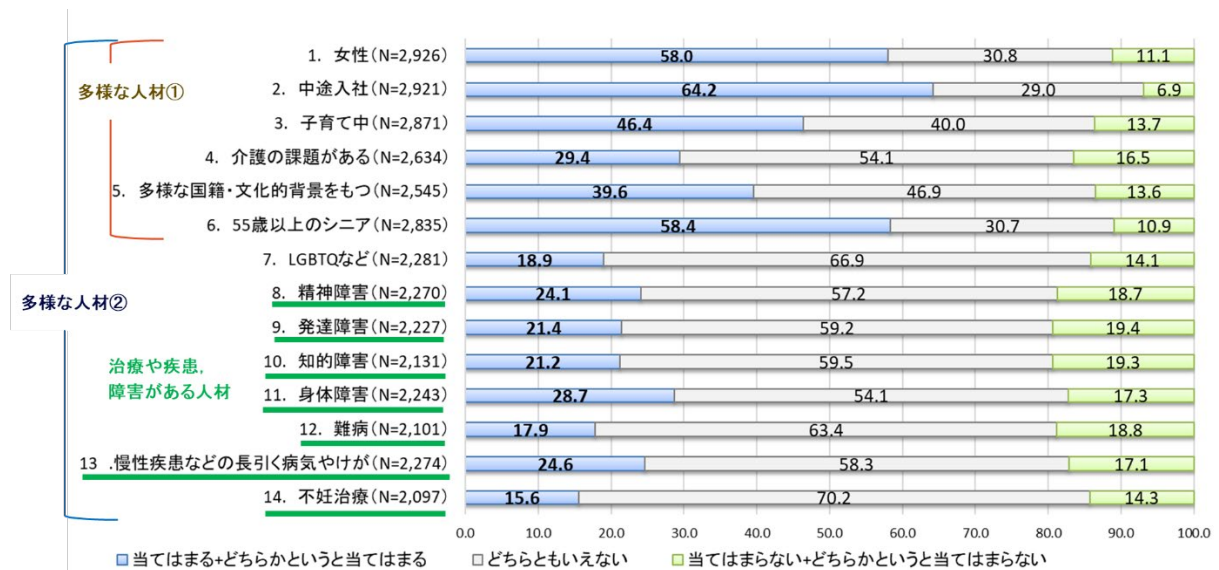


図 2 多様な人材活躍度（正社員に限定）

WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）と本調査における多様な人材活躍状況を比較するために、多様な人材の活躍度を総合的に評価する合成変数として「多様な人材活躍度」を次のように作成した。「多様な人材活躍度」は、それぞれ「女性」から「55歳以上のシニア」までの6項目の回答について、「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」を割り当てて合算した（30点から6点）。「該当者がいない」場合は分析対象から除外とした。その結果が表4である。

表4の上段は、WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）の「多様な人材活躍度」（平均18.5点）であり、下段は本調査の「多様な人材活躍度」（平均20.6点）である。両者の平均値を比較すると、本調査のほうが「多様な人材活躍度」が若干高い傾向が読み取れる。これは、本調査が実施されたのが2022年であり、WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）が調査された時期よりも企業による多様な人材の活躍推進の取り組みが進んだ可能性がある。

表4 多様な人材活躍度：先行研究との比較

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
<b>【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）</b> α=0.813	3,043	18.5	4.74	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
<b>【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）</b>	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.					

次に、本調査で新しく分析対象に含めた多様な人材の活躍度を確認しよう。ここでは、多様な人材の活躍度に関して表5のように【ZA】【ZB】【ZC】の3つのカテゴリを作成した。「【ZA】多様な人材活躍度①」は、表4の下段の本調査の「【A】多様な人材活躍度」とは異なり、「最大値を5、最小値を0と標準化している。標準化は、【ZA】【ZB】【ZC】の3つの活躍度を相互比較するため、【ZB】や【ZC】に関しても最大値を5、最小値を0に標準化した。【ZB】と【ZC】の内容を説明すると、【ZB】の「近年の多様な人材活躍度②」は図2で取り上げたすべての人材の



活躍度をまとめたものであり、【ZC】の「治療・疾患・障害がある人材活躍度」は図2の「精神障害」から「不妊治療」までの人材の活躍度をまとめたものである。

表5で、「【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種類の平均値をみると、「【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度」が最も低いことがわかる。

表5 種類の多様な人材活躍度 (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・不妊治療)	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・不妊治療)	1,880	2.00	0.78	0.0	4.0

※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,標準化している。

続いて、【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を見ると、図3の通り、【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傾向が読み取れた。

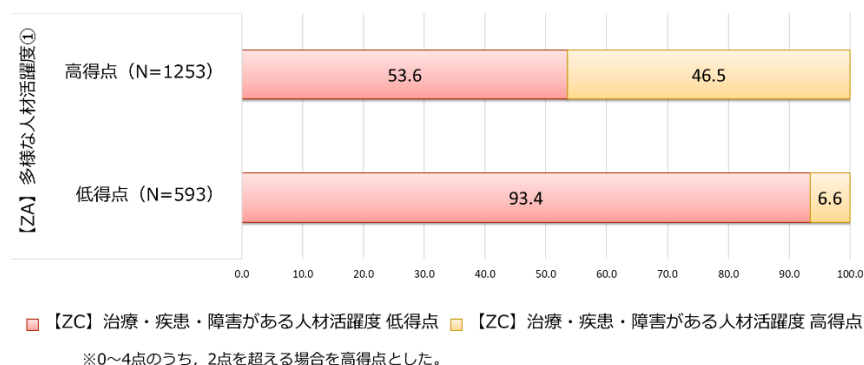


図3 【ZA】多様な人材活躍度①と【ZC】治療・疾患・障害がある人材活躍度の関係

さらに多様な人材活躍に関する「当事者」の状況を確認する。「当事者」とは、図4のそれぞれも人材に該当するものを意味する。本調査では、調査対象者に対して図4に提示した多様な人材のそれぞれに該当するかどうか、現在の状況に関して尋ねている。「当事者」に該当するかどうかを男女別に示したのが図4である。同図によると、男女とも「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」の順で「当事者」が多い傾向にあった。他方、今回の分析対象に新たに含めた「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、「当事者」が少ないことが確認できた。

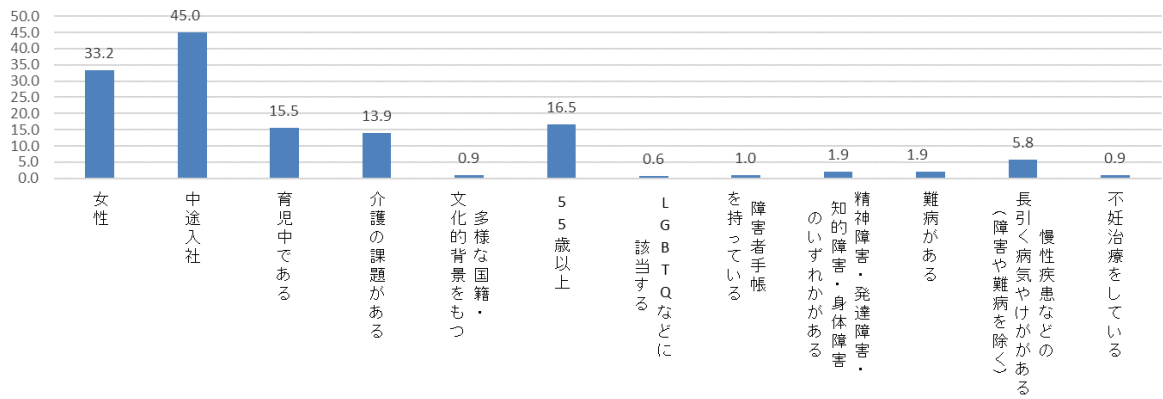


図4 それぞれに該当する者の割合（当事者と定義）（正社員に限定）N=2,975

ここで、全体的に「治療・疾患・障害がある」社員がどれくらいいるのかを確認する。図4のうち、「精神障害」や「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」のどれか一つに該当する場合を「治療・疾患・障害がある」、それ以外を「治療・疾患・障害がない」に分けた。さらに、それらのカテゴリーを男女別に分けて示したのが図5である。「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」に該当していた。

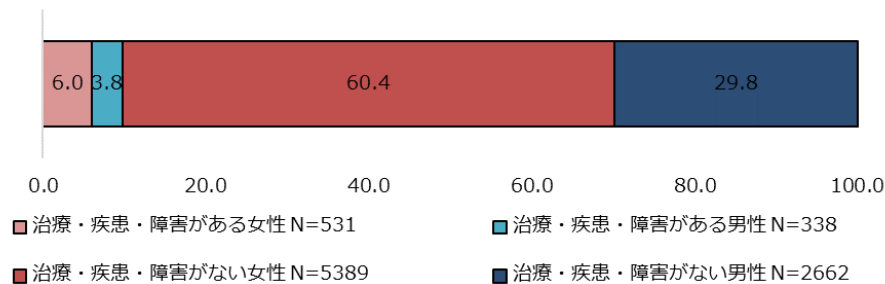


図5 治療・疾患・障害がある人材の状況

本研究では、「治療・疾患・障害がある人材」に着目することから、「当事者」状況と該当する多様な人材活躍度との関係を確認する。多様な人材活躍度を、「該当する人材はいない」を除いて、人材毎にそれぞれ「当てはまる+どちらかと言うと当てはまる」、「どちらともいえない」、「当てはまらない+どちらかと言うと当てはまらない」の3つに分け、かつ「当事者」と「非当事者」別に人材活躍度を確認する。ただし、障害に関しては、「障害者手帳を所持しているか」と「精神障害・発達障害・知的障害・身体障害のいずれかがある」のカテゴリーから、障害者手帳を所持している場合を「障害者手帳所持（当事者）」とし、障害者手帳を所持していないが精神障害・発達障害・知的障害・身体障害のいずれかに該当する者を「障害者手帳非所持・障害有（当事者）」、さらに障害者手帳を持っておらずいずれの障害にも該当しない者を「障害者手帳非所持・障害無（非当事者）」の3カテゴリーに分けた。

図6をみると、障害者手帳のない「当事者」を除いて、概ね「当事者」ほど、自分と同じ人に関しては活躍していると回答している傾向を確認できる。

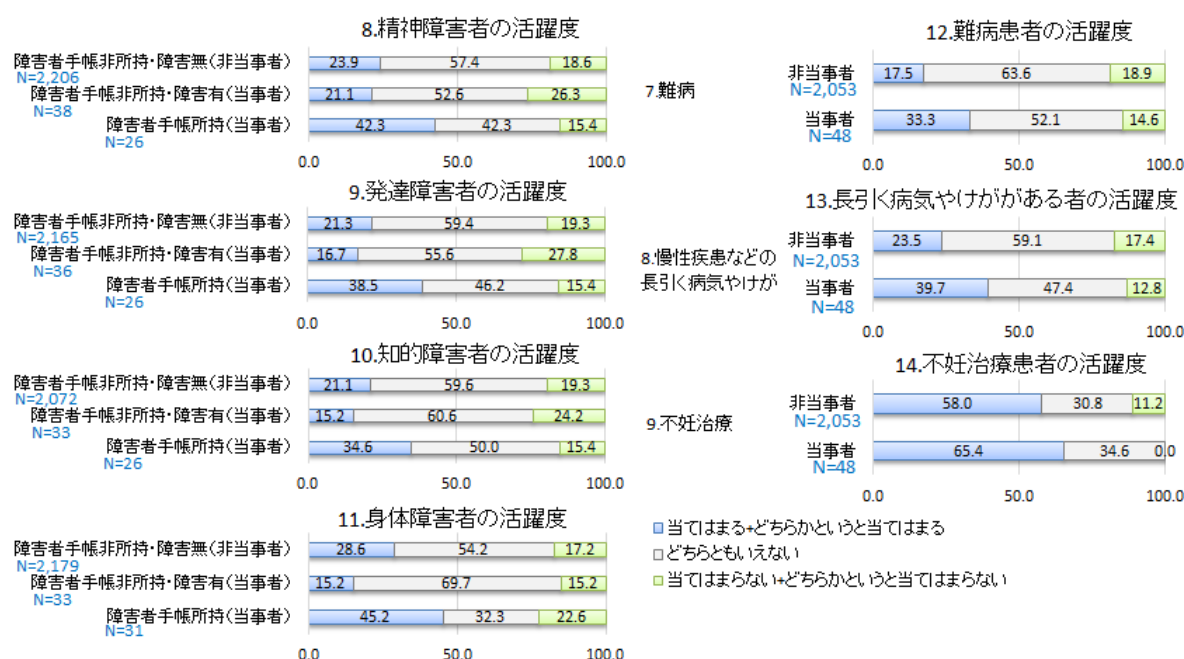


図6 多様な人材活躍度×当事者の有無（正社員に限定）

## (2) 重回帰分析

本節では、第1に、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に与える効果に関して、WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）と本調査で同様の結果が得られるかどうかを確認する。第2に、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が、多様な人材活躍度の種類によって相違点があるのか検証する。第3に、「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に与える影響は異なるのかを解明する。

第1に、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に与える影響を確認する。まず、WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）の分析結果と比較するため、表4で示した「【A】多様な人材活躍度」を従属変数、ダイバーシティ経営に対応した人事制度に関する変数（「非年功型処遇管理」「自己選択型キャリア管理」「ダイバーシティ&インクルージョン施策」「女性活躍推進」「長時間労働解消の取り組み」「柔軟な時間と場所の制度」「ワーク・ライフ・バランス管理職」「多様性尊重風土」）を独立変数として重回帰分析をおこなった。表6の左表がWLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）の結果であり、右表が本調査の結果である。本調査のモデル0は、WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）の結果と同じ変数を統制するため、企業・所属部門・労働組合の有無・性別を統制した。さらに本調査は対象者に管理職を含み、学歴や年齢は限定せずに調査されていたことから、モデル1では、モデル0の統制変数に、年齢・役職・最終学歴を加えた。

分析結果によると、本調査に関しても「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かった。一方で、多様な人材の活躍度に関して、WLB&多様性推進・研究プロジェクト（2019）では「自己選択型キャリア管理」と「柔軟な時間

と場所の制度」が有意で、また本調査では「ダイバーシティ&インクルージョン施策」が有意な結果となった。

表6 【A】多様な人材活躍度を従属変数とした重回帰分析

WLB&多様性推進・研究プロジェクト(2019)	モデル0		本調査(正社員(正規職員)に限定)	
	標準化係数 (ベータ)		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	<b>0.123 ***</b>		<b>0.138 ***</b>	<b>0.138 ***</b>
自己選択型キャリア管理	<b>0.087 ***</b>		-0.002	-0.002
ダイバーシティ&インクルージョン施策	0.033		<b>0.047 *</b>	<b>0.049 *</b>
女性活躍推進	<b>0.234 ***</b>		<b>0.279 ***</b>	<b>0.279 ***</b>
長時間労働解消の取り組み	-0.019		0.022	0.020
柔軟な時間と場所の制度	<b>0.082 ***</b>		0.016	0.015
ワーク・ライフ・バランス管理職	<b>0.110 ***</b>		<b>0.191 ***</b>	<b>0.193 ***</b>
多様性尊重風土	<b>0.279 ***</b>		<b>0.240 ***</b>	<b>0.237 ***</b>
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		0.566	0.5656
F値(有意確率)	470.0 **		126.59 ***	88.07 ***
N	3,043		2,408	2,408

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

第2に、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検証する。従属変数には、表5で示した「【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」を用いる。独立変数は、表6と同様に、ダイバーシティ経営に対応した人事制度に関する変数を用いる。

分析結果である表7の人事制度に関する変数を確認すると、「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傾向を確認できた。他方、「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。

表7 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	<b>0.132 **</b>	<b>0.100 **</b>	<b>0.057 *</b>
自己選択型キャリア管理	0.017	<b>0.047 *</b>	<b>0.062 *</b>
ダイバーシティ&インクルージョン施策	0.037	<b>0.065 **</b>	<b>0.066 *</b>
女性活躍推進	<b>0.296 **</b>	<b>0.245 **</b>	<b>0.174 **</b>
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	<b>0.165 **</b>	<b>0.144 **</b>	<b>0.117 **</b>
多様性尊重風土	<b>0.252 **</b>	<b>0.247 **</b>	<b>0.197 **</b>
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

第3に、「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に与える影響は異なるのかを検討する。「治療・疾患・障害のある人材」である165人に限定して分析した結果が表8である。分析の結果、「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。

表8 「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	<b>0.282 *</b>
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

#### 4 結論

本研究では、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に与える影響に関して、特に、「治療・疾患・障害のある人材」に注目して分析を行った。ダイバーシティ経営に対応した人事制度のうち、「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、「多様な人材活躍度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・障害のある人材」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。

「多様性尊重風土」は、「多様な人材活躍度①」だけでなく、「治療・疾患・障害のある人材」を含めて多様な人材の活躍度への貢献度も高いことが確認できた。つまり、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。

#### 参考文献

- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E., 2017, "Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6–43.
- Garg, Shalini, & Snehlata Sangwan., 2021, "Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017." *Vision*, 25(1): 12–22.
- Gould, Robert., Harris, Sarah Parker., Mullin, Courtney., & Robin Jones, 2020, "Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in

- inclusion.” *Journal of Vocational Rehabilitation* 52(1): 29–42.
- 経済産業省, 2021, 「多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」  
(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/turutebiki.pdf>) .
- Köllen, Thomas., 2021, “Diversity management: A critical review and agenda for the future.” *Journal of Management Inquiry* 30(3): 259–272.
- 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』東京大学出版会, 1–19。佐藤博樹, 2019, 「第5章ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題---人事制度改革と働き方の柔軟化」『雇用システムの再構築に向けて』日本評論社, 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, 83–110.
- 武石恵美子, 2022, 「ダイバーシティ経営効果を高める人事管理システム」『生涯学習とキャリアデザイン』 20(1): 31–47.
- Triana, María Carmen., Gu, Pamela., Chapa, Olga., Richard, Orlando C., & Adrienne Colella, 2021, “Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions.” *Human Resource Management*, 60(1): 145–204.
- Yadav, Shatrughan, & Usha Lenka., 2020, “Diversity management: a systematic review.” *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8): 901-929.
- WLB&多様性推進・研究プロジェクト, 2019, 「ダイバーシティ経営に適合的な人事管理や職場風土に関する調査報告書」(<https://wlb.r.chuo-u.ac.jp/material/pdf/diversity2020appendix1.pdf>) .