

令和元年6月17日現在

機関番号：12601

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2017～2018

課題番号：17H06592

研究課題名(和文) 企業組織における「働き方のダイバーシティ」の各種影響とマネジメント方法の実証研究

研究課題名(英文) Empirical study of influences and management of "work style diversity" in organizations

研究代表者

正木 郁太郎 (Masaki, Ikutaro)

東京大学・大学総合教育研究センター・特任研究員

研究者番号：30802649

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は企業で働く人を対象として、同じ職場・チームの中で働き方や働く価値観が異なる人たちが一緒に働くこと(働き方のダイバーシティと定義)が、働く人にどのような心理的影響をもたらすのか、またそれを改善する方法について実証研究を行った。(1) 企業で働く人を対象としたインターネット調査を用いた統計分析から現代日本で働く人の価値観の種類を抽出して尺度を作成した。(2) 複数の企業で企業内アンケート調査を行って職場間の比較分析を行った。(3) 上記結果をもとに働き方のダイバーシティに関する理論構築を試み、ダイバーシティの影響に関する先行研究との整合性を検討した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義は、従来は違う研究対象として扱われた「働き方」の研究と、職場のダイバーシティの研究、つまり「互いに特徴が異なる人が一緒に働く」ことの研究を繋いだことにある。このことで、職場のダイバーシティの研究で得られた知見(e.g., ダイバーシティがもたらす影響、組織風土醸成や職務特性による改善)の援用の可能性や、働き方という問題の更なる理解への道がひらけたと考えられる。社会的意義としては、現在推し進められている「働き方改革」に関し、価値観が異なる人が一緒に働く難しさを定量的に示すとともに、改善方法として「多様な価値観を受容する組織風土醸成」の必要性を改めて示したことに価値があると考えられる。

研究成果の概要(英文)：This research aimed to figure out the psychological consequence of work style diversity in workplaces, and potential moderator of the effect of the diversity. In this research, I defined work style diversity as variance of actual work style or of members' attitudes about what they work for. First, I conducted an internet survey of employees who work in Japan and asked about their values toward working in the companies they work for. I also developed an original scale for this research using the survey data. Second, I conducted two organizational surveys and compared employees' morale between workplaces with different degree of work style diversity within each organization. Third, based on the results above, we tried to construct a theory about work style diversity, and examined similarities and differences between this research and other prior research about workplace diversity.

研究分野：社会心理学

キーワード：働き方 ダイバーシティ 組織風土

様式 C-19、F-19-1、Z-19、CK-19（共通）

1. 研究開始当初の背景

2017年の研究開始当初より、日本では「働き方改革」の推進が急務とされている。この動きには少なくとも2つの側面があり得ると考えられる。具体的には、(1)働く人全体の働き方を改めること（e.g., 労働時間の一律削減）もあれば、(2)働くことに対して多様な価値観や習慣を持つ人が一緒に働く（e.g., 個人のニーズに応じてテレワークを使用する者と使用しない者が一緒に働くこと）という側面が考えられる。上記(1)の側面に関しては、労働経済学の観点から、働く人の残業時間とメンタルヘルスについて行われた実証研究や（山本・黒田, 2014）、女性のキャリア観や支援施策の影響について行われた実証研究など（佐藤・武石, 2014）が行われており、総じて、既存の働き方を改めることが当人にとって有用であると示されている。

一方で、上記(2)の側面に関する研究はごく限られている。「働き方改革」の中には、一律で全労働者に施策をあてはめるのみではなく、多様な人が、個々人の価値観やライフスタイルに合った働き方を選択できるようにする側面もあると考えられる。そして、近年の企業事例の中には、多様な働き方をするメンバーが混在することで、コミュニケーションが失敗した、あるいは相互にコンフリクト（葛藤）が増加した事例なども知られている（石塚（2016）の資生堂の事例など）。従って、「働き方改革」に関する研究を行う上では、そのメリットに注目した上記(1)の研究を行うとともに、デメリットに注目した上で克服方法を探る上記(2)のような研究も求められる。

こうした問題意識に関連する点として、我々は「職場のダイバーシティ」（workplace diversity）に関する研究に従来から取り組んできた。ここでのダイバーシティとは、ある集団に占める多様な人の割合、つまり何らかの属性の分散の程度を指している。アメリカを中心に行われた先行研究では、特に「チーム」や「職場」という中規模の単位に注目した場合、(1)ダイバーシティが高まると正負両面の影響が生じるために「絶対に良い影響がある」とはいえないこと、そして(2)ダイバーシティの効果の有無を議論する以上に、「どうすればダイバーシティの影響を好転させられるか」という点や、ダイバーシティの影響が好転する状況要因の研究が重要とされている（e.g., Joshi & Roh, 2009; Williams & O'Reilly, 1998）。日本においても我々を中心に、職場のダイバーシティの影響は取り組む仕事の特徴や組織風土によって異なることが示されてきた（e.g., 正木, 2019; 正木・村本, 2017, 2018）。

2. 研究の目的

本研究では以上の内容を踏まえて、産業・組織心理学や社会心理学、経営学を中心に行われているダイバーシティの研究の枠組みに基づいて、「多様な働き方をする人が同じ職場に混在すること」が、そこで働く人に対してどのような心理的影響をもたらすか、実証的に検討することを目的とした。ただし「働き方のダイバーシティ」を明示的に扱った先行研究はほとんどなかったことから、次の3つの段階で探索的に研究を遂行するよう計画した。

(1) 現代日本における「働く価値観」の測定方法の検討

まず、現代の日本で働く人がどのような価値観のもとで働いているのか、実証的に検討した。多様な企業に勤める会社員に対してウェブ調査を実施し、働くことに求めるものを「何が必ず必要か」および「何があるとよりよいか」に区別し、調査を行った。この調査を通じて、本研究の主眼である「働き方のダイバーシティ」の基礎となるもの、いわば「働き方」のレポートリーを抽出し、新たな質問項目を必要に応じて作成することを目指した。

(2) 上記質問項目を用いた企業調査

次に上記質問項目を用いた企業調査を試みた。本研究の主眼は「働き方のダイバーシティ」にあり、何らかの集団や職場を同定し、その中で働き方や、その根底にある「働く価値観」のばらつきを特定する必要がある。そのため本研究では、いくつかの企業を対象に、その企業内で「働き方のダイバーシティ」が高い職場と、低い職場の特徴を比較することで、その影響について実証的に論じることを目指した。ただしこの手法は、実証的な厳密性を担保できる一方で、結果の一般化可能性に限界があるため、結果は慎重に解釈する必要がある。

(3) 得られた結果に基づいた理論の精緻化

最後に、上記研究から得られた結果や、我々が過去に取り組んだ日本における職場のダイバーシティの研究から、「働き方のダイバーシティ」がもたらす心理的影響や、それを改善する手法に関する理論モデル生成を試みた。その際、定量的情報だけでは不十分な点について、適宜ヒアリング調査なども行って情報を補うことを目指した。

また別途科学研究費助成事業の研究成果公開促進の支援を受けた、予算上の関係は直接ないプロジェクトではあるが、テーマが類似のものとして、性別ダイバーシティに関する学術図書の出版も並行して進めた（正木, 2019）。同研究プロジェクトも職場のダイバーシティを扱うという点では共通性がみられることから、理論の精緻化に際して間接的に参照を行った。

3. 研究の方法

(1) 現代日本における「働く価値観」の測定方法の検討

「働く価値観」に関連する既存の研究のレビューを行い（e.g., 心理的契約に関する研究（服

部, 2008)、労働価値観に関する研究(江口・戸梶, 2009))、企業の実務家と協議するとともに項目の精査を行い、19 個の「働く価値観」に対して、「なくてはならないもの」と「あるとよりよいもの」をそれぞれ選ぶ形式の新たな質問項目を作成した。併せて、働くことに関連する成果指標として、職務特性に関する質問(Morgeson & Humphrey, 2006; 森永・服部・麓・鈴木, 2012) や、バーンアウト傾向(久保, 2014)、そして職務満足度などを質問紙に加えた。これらの質問項目を用いて、ウェブ・リサーチ企業に調査を委託、従業員規模 50 名以上の企業に勤める、パート・アルバイト以外の 1500 人に対してアンケート調査を行った。データに対して探索的因子分析と確認的因子分析を行ったほか、バーンアウト傾向や職務満足度、職務特性との関係について、重回帰分析やパス解析などを用いて検討を試みた。

(2) 上記質問項目を用いた企業調査

企業調査に関しては、結果として、2 つの調査・分析を行うことができた。

第一に、2017 年度内に行った企業内アンケート調査の二次分析である。当初の研究計画には含まれていなかった研究内容だが、私が私的に関係があった企業から、過去に同社内で行われたアンケート調査のローデータを、研究目的での各種条件を遵守したうえで二次分析に使用する許諾を得た。対象は日本に所在地を置く製造業企業であり、データ件数は 3500 件ほどだった。データには、それぞれの回答者が所属する部署の ID のほか、8 個の選択肢からその人が働く上で重視するものを選ぶ質問や、昇進意欲、組織風土に対する認識などの変数が含まれていた。そこで、部署ごとに上記「働く上で重視するもの」のばらつきを計算して「働き方のダイバーシティ」(厳密には働く価値観のダイバーシティ)と定義、それが昇進意欲に及ぼす影響と、その影響を調整する分析した。

第二に、2018 年度末に、別の製造業企業において、従業員約 500 名を対象とした企業内アンケート調査を実施した。こちらは上記(1)で作成した質問項目の一部や、ワークエンゲージメントなどの質問を用いて質問紙を作成し、調査を実施した。ただし調査の実施が 1 月末となり、対象企業への結果のフィードバックが年度末に差し掛かったため、2019 年 5 月現在、学会発表や投稿論文としては未発表であり、分析途中であるとともに、国際誌への論文投稿に向けた準備中である。

どちらも、主な仮説は「ダイバーシティを許容する組織風土が弱い部署では、働き方のダイバーシティが高いほど、モチベーションや昇進意欲が低下するだろう。逆に許容する組織風土が強い部署では、上昇するだろう」というものであった。

(3) 得られた結果に基づいた理論の精緻化

上記の通り、別途助成を受けたもので予算上の関連性はないが、テーマや参照すべき先行研究が共通している研究プロジェクトとして、性別ダイバーシティに関する書籍の出版準備を行った。価値観のダイバーシティに関する分析結果を含むことから、引用文献の一つとして参照するとともに(正木, 2019)、分析に用いたフレームワーク(e.g., Harrison & Klein, 2007)を援用するなど、理論の精緻化に際して間接的に参考とした。

その他、ダイバーシティに関して社会心理学の文脈で行われた近年の研究や(e.g., Dwertmann, Nishii, & van Knippenberg, 2016; Roberson, Ryan, & Ragins, 2017; Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018)、上記(2)の学会発表を行った際にフィードバックを受けて知ったワーク・ファミリー・インターフェースに関する研究(Karabik, Aycan, & Ayman, 2017)などを参照し、理論の整理を試みた。また上記結果を踏まえて、国際誌への投稿に向けて共同研究者とともに執筆に従事した。

4. 研究成果

(1) 現代日本における「働く価値観」の測定方法の検討

働く価値観に関するすべての項目を同時に用いて、探索的因子分析、およびポリコリック相関を用いた因子分析を行った。分析の結果、調査に用いた働く価値観に関する質問項目から 5 つの因子が抽出された。具体的な内容は次の通りである(表 1)。

表 1. 「働く価値観」の質問項目に対する因子分析結果の概要

第1因子	動機づけ要因(必須)。例「共通の目標に向かい一体感のある職場」が必須。
第2因子	動機づけ要因(希望)。例「会社での地位の高さや、部下を多く持つこと」が希望。
第3因子	衛生要因(必須)。例「報酬の安定性」が必須。
第4因子	衛生要因(希望)。例「報酬の安定性」が希望。
第5因子	柔軟さと自律の要求。例「場所や時間の自由度の高さ」が必須。

また、上記 4 因子間の平均値の単純な比較を行ったところ、「衛生要因(必須)」の因子得点が最も多く、「柔軟さと自律の要求」の因子得点が最も低かった。このことは、日本国内で行わ

れた国民生活や働く人の意識調査において頻繁に見られる一般的な傾向とも一致しており、仕事は「生活のため、収入のため」に行う人が多いと推測される。一方で、柔軟さや自律性、言い換えれば近年の「働き方改革」で求められる柔軟な働き方を求める人は、皆無ではないものの、まだ需要に限られているか、あるいは限られた人（e.g., 育児や介護の必要がある人）にのみ強い需要があるにとどまるため、全体の平均値は相対的に低かったのではないかと考えられる。

加えて、こうした価値観のあり方が実際に働く人のメンタルヘルスなどにも影響しうる重要な意義を持つことを示すために、バーンアウト傾向を従属変数、それぞれの働く価値観と職務特性を独立変数、さらに両者の交互作用を含む重回帰分析を行った。分析の結果、まず仕事において「計画の立てやすい定型業務」を「希望」と回答したかどうかと、仕事の実際の自律性の間には負の交互作用がみられた（ $\beta = -.10, p < .01$ ）。希望の有無ごとに群分けを行い、単純傾斜の検定を行ったところ、「計画の立てやすい定型業務」を希望した人に限って、仕事の自律性が増すと、実際にバーンアウト傾向が低下していた。

このほかにも「一体感ある職場」を「必須」とした人には、実際の仕事の相互依存性が高まるとバーンアウト傾向が高まっていた一方で（交互作用の $\beta = .09, p < .05$ ）、同項目を「希望」としていた人は仕事の相互依存性が高まるとバーンアウト傾向が低まるという結果などもみられた（交互作用の $\beta = -.10, p < .01$ ）。

これらの結果から、様々な価値観を「必須」と答えるか「希望」と答えるかの間には、仕事に対する態度の違いが反映されていると考えられる。例えば、「必須」は既に得られているものを失うことへの懸念を、「希望」は一層の満足を得るために求めている現在はないものへの希求を反映しているという解釈も考えられる。従って、どのような理由によって回答が分かれるのかについては精査が必要だが、両者を区別して論じるべきであり、また「必須」を測定するのか「希望」を測定するのかによって、異なるものを測定してしまうリスクがあることは推測できる。以後の結果においても上記内容に留意し、測定している働く価値観がどちらに近いものなのか、あわせて記載する。

(2) 上記質問項目を用いた企業調査

まず第1の調査（企業内調査データの二次分析）について述べる（詳細は Masaki & Muramoto(2018)を参照）。最初に、それぞれの部署ごとに働く価値観のばらつきを指標化し、働き方のダイバーシティの変数として用いた（Blau's Index; Blau(1977)）。なおこの調査における働く価値観とは「現在の会社・組織で働いている目的」をたずねるものだったため、上記(1)に照らせば、「必須」に近いものを測定していると解釈できる。これを踏まえて、①従属変数を昇進意欲、②独立変数を上記働き方のダイバーシティと、③調整変数をダイバーシティを許容する組織風土（「学歴や職歴に関係なく、能力のある社員に対し公平に登用の機会を与えている」など）としたマルチレベル分析（GLMM）を行った。分析の結果、働き方のダイバーシティは昇進意欲を高めても低めてもいかなかったが（ $\gamma = .99, n. s.$ ）、働き方のダイバーシティと組織風土の間の交互作用が統計的に有意になる傾向にあった（ $\gamma = 14.51, p < .10$ ）。具体的には、上記組織風土が強い部署では働き方のダイバーシティが昇進意欲を高めていたが、組織風土が弱い部署では働き方のダイバーシティが昇進意欲を低めていた。このことから、働き方のダイバーシティが高まる場合には、「多様な社員を公平に扱う」といった組織風土の醸成が従業員の広義の働くモチベーションをいっそう左右しうるものと考えられる。

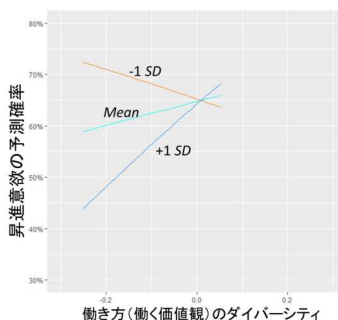


図1. 働き方のダイバーシティと組織風土の交互作用のシミュレーション結果
3つの線は、それぞれ組織風土の得点が平均的な場合、±1SDの場合を指す。

続いて第2の調査においても、同様の内容を、異なる従属変数を用いて検討した。具体的には従属変数としてワークエンゲージメントを採用し、①働き方のダイバーシティがワークエンゲージメントにどのような影響を与えるか、②その影響を緩和・増幅する機能を組織風土が担うか、という2つの問いを検討した。働き方のダイバーシティとしては、上記(1)で作成した尺度のうち「必須」に関する質問項目を用いたほか、中途採用者が多い企業で調査を行ったことから、前職の業界のダイバーシティもあわせて分析に用いた。総じて、第1の調査と同様の内容がみられており、組織風土の中でも多様な価値観の受容に関する側面を醸成することによって、働き方のダイバーシティの影響が好転していた。ただし、こうした組織風土が弱い場合に

は、働き方のダイバーシティが高まることで、ワークエンゲージメントが低下しかねないという結果が得られている。ただし調査の実施が年度末となったため、2019年5月現在も上記関係性については引き続き分析および国際誌への論文投稿の準備を進めている。

(3) 得られた結果に基づいた理論の精緻化

上記結果を踏まえ、「働き方のダイバーシティ」の上昇という観点から「働き方改革」を捉えた場合にどのようなことが考えられ、理論化とともに提言が可能であるかについて考察を行った。その結果、働くことに対する価値観が多様化するという現象も、従来のダイバーシティ研究の理論 (Joshi & Roh, 2009; 正木, 2019; van Knippenberg & Mell, 2016; van Knippenberg & Schippers, 2007) から分析や理解ができる可能性が示唆されたと考えている (図2)。

つまり、「働き方改革」の推進によって働くことに対して多様な考え方を持つ人が一緒に働くようになると、場合によってはメンバーの働くことに対する広義のモチベーションを低下させかねないほか、昇進意欲の低下なども招きうる。また、本研究では研究の対象から除外したが、石塚(2016)の事例でみられたような多様な働き方をする人同士の葛藤も、この延長線上にありうると解釈できるかもしれない。

理論的な解釈にとどまるが、その背景には、「違う者」が同じ職場に混在することで、いわば職場の一体感が損なわれやすいことがあると推測できる。これはダイバーシティに関して産業・組織心理学や組織行動論の観点から行われた研究蓄積とも整合的であり (e.g., 正木, 2019; van Knippenberg & Schippers, 2007)、議論の対象となる属性は違っても、理論には共通性が高いことが示唆された。

一方でこうしたいわば「負の可能性」を克服するためのマネジメント手法の一つとして、(働き方の問題に限らず) 多様な価値観を持つ人を受容し、また公平に扱い、特定の属性や特徴の人を「ひいき」しない組織風土の醸成が重要になるのではないかと考えられる。このように、働き方が多様になることを手放しに歓迎し、また賞賛するのではなく、その負の側面にも目を向けた上で適切なマネジメントを行うことが重要だと考えられる。

ただし本研究の限界として主に次の点が残されていることにも留意が必要である。まず、特に上記(2)の分析は2つの企業を対象に行っただけのもので、日本または世界のあらゆる企業に該当する、いわば万病の薬となるほどに一般化可能であるかは定かでない。また、本研究ではあくまでも「働く価値観」のダイバーシティを取り上げており、客観的な雇用形態や労務管理状況のダイバーシティを扱ったものではない点にも限界がある。今後の研究ではこうした課題を克服するために、例えばテレワークを使用している人とそうでない人が混在している企業を数多く対象として調査を実施するなど、データの補強が必要になると考えられる。

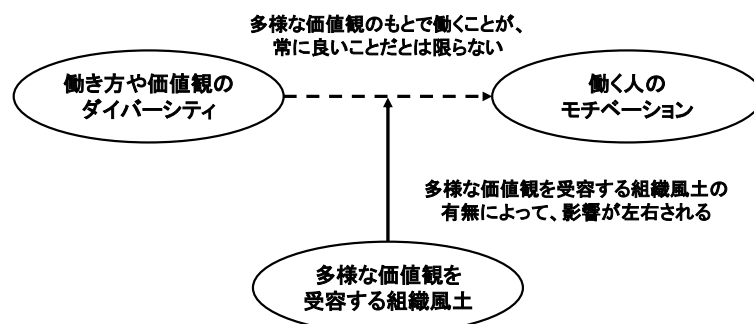


図2. 働き方のダイバーシティに関する理論モデル図の概略
矢印は影響関係の有無を指す。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 0 件)

[学会発表] (計 3 件)

- ①正木郁太郎・今城志保. 職務特性と働く価値観がバーンアウト傾向に及ぼす影響. 日本社会心理学会第59回大会 (追手門学院大学), 2018/8/28.
- ②今城志保・正木郁太郎. 働き方改革は何を目指すべきか: 異なる結果変数に対する側面別満足度の影響の違い. 日本社会心理学会第59回大会 (追手門学院大学), 2018/8/28.
- ③Ikutaro Masaki & Yukiko Muramoto. The joint effect of diversity climate and value diversity on employees' motivation for a promotion: A case of global manufacturing company in Japan. 29th International Congress of Applied Psychology, Montreal, Canada. June 27, 2018.

[図書] (計 1 件)

- ①正木郁太郎. 職場の性別ダイバーシティの心理的影響. 東京大学出版会, 2019年, 208頁.

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。