

令和 6 年 6 月 7 日現在

機関番号：37102

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01880

研究課題名（和文）ダイバーシティ・マネジメントによる組織変革プロセスモデルの開発

研究課題名（英文）Development of a process model for organizational change toward diversity management

研究代表者

脇 夕希子（WAKI, YUKIKO）

九州産業大学・商学部・准教授

研究者番号：90587453

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、ダイバーシティ・マネジメントに向けた組織変革プロセスモデルの構築である。企業の取組の中でダイバーシティ・マネジメントを行うには、従業員のインクルージョン認知を高めていくことが求められる。従業員のインクルージョン認知とは、組織への所属感とありのままの自分が組織の中で発揮できると従業員が感じることであり、インクルージョン認知を醸成するため、企業はどのような取組を実施しているのかを文献研究より整理し、ダイバーシティ・マネジメントの普及・定着に向けた企業の組織変革プロセスモデルを構築した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業の中で女性、高齢者、外国人、障がい者など多様な人材を活用する。彼らを企業が活用するマネジメント手法をダイバーシティ・マネジメントという。ダイバーシティ・マネジメントは日本の中で2000年以降から進展してきた手法であり、研究や取組が進展途中である。その中で、本研究はダイバーシティ・マネジメントを企業が行う際、どのような視点が必要となり、どう組織変革をしていくのだろうか、という問いに対して従業員のインクルージョン認知（所属感とありのままの自分が組織の中で発揮できる）が必要であるということを示した。また、ダイバーシティ・マネジメントの普及・定着に向けた企業の組織変革プロセスを示した。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this research is to develop a process model for organizational change toward diversity management. To utilize diverse employees in companies, it is necessary to increase employees' perception of inclusion. Employee perception of inclusion means that employees feel belongingness to the organization and that they could be respected their uniqueness within the organization.

The research has developed a process model for organizational change to facilitate diversity management in Japanese companies.

研究分野：人的資源管理

キーワード：ダイバーシティ・マネジメント インクルージョン 所属感 自身の能力発揮 組織変革

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

企業は、女性、高齢者、外国人、障がい者など多様な人材を企業の中で活用する。彼らを企業が活用するマネジメント手法をダイバーシティ・マネジメントという。日本において2000年以降、ダイバーシティ・マネジメントの研究および企業の取組が進展し、近年、ダイバーシティ・マネジメントは、ダイバーシティ&インクルージョン、インクルージョン等様々な概念を各論者の視点で使用し議論されている。

企業の取組に関しては、企業のダイバーシティ担当者が自社の取組を自社の概念を使い紹介するのが多く、ダイバーシティ・マネジメントが企業の中で普及・定着させるための研究は多くない。とくにダイバーシティ・マネジメントを企業の中で定着させるためには従来の人事制度や従業員の価値観を変える組織変革が欠かせないが、それに関する日本での研究は少数に限られる。

それゆえ、ダイバーシティ・マネジメントを実施、定着させるための組織変革プロセスを明らかにする必要がある。その前段階として、ダイバーシティ・マネジメントに関する用語の整理が不可避である。

2. 研究の目的

企業の中で、ダイバーシティ・マネジメントを実施、定着させるために、本研究の目的は、ダイバーシティ・マネジメントによる組織変革プロセスモデルの開発である。そのために、ダイバーシティ・マネジメントを議論する際に使用されている概念の整理を行い、ダイバーシティ・マネジメントの組織変革プロセスモデルの開発を行うことである。

研究を進めていくなかで、ダイバーシティ・マネジメントには、従業員のインクルージョン認知が不可欠であることを指摘し(脇,2019)、インクルージョン認知を感じた従業員はどのような行動に影響を与えるのかという問題関心をもった(Waki & Mitsui,2022)。その問題関心を検討する中で、従業員のインクルージョン認知をはかる尺度は、海外の尺度を援用している現状であることが明らかになった。雇用慣行が日本と海外とで異なる中で、海外の尺度を援用し、日本企業で働く日本人従業員のインクルージョン認知を測定することができるのだろうか、との新たな問題意識をもつようになった(脇・三井,2023)。ゆえに、前述の2点の追加研究も行うこととした。

3. 研究の方法

研究方法に関して、研究目的別に示していく。

まず、研究目的 ダイバーシティ・マネジメントを議論する際に使用されている概念の整理を行うに関して、である。 に関しては、ダイバーシティ、ダイバーシティ・マネジメント、インクルージョンに関する国内外の文献レビューを行った

研究目的 後に生じた、【追加研究】インクルージョン認知を感じた従業員はどのような行動に影響を与えるのかを検討に関しては、国内外の文献レビューを行い、インターネット会社を通じてアンケート調査を行い定量分析した。

【追加研究】海外文献のインクルージョン尺度を援用し、日本企業で働く日本人従業員のインクルージョン認知を測定することができるのだろうか、に関しては、インクルージョン認知やインクルージョン風土に関する国内外の文献レビュー、およびインターネット会社を通じてアンケート調査を行い尺度開発に着手した。

研究目的 ダイバーシティ・マネジメントの組織変革プロセスモデルの開発を行う、に関しては組織変革プロセスに関する先行研究および、企業に対してのインタビュー調査を行った。

4. 研究成果

研究目的にしたがって、研究成果を述べる。

ダイバーシティ・マネジメントを議論する際に使用されている概念の整理

日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの取組は、インクルージョン、ダイバーシティ、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)という概念で説明されている。したがって、研究目的 を明らかにするために、ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異を検討した。

それらの概念的差異を検討するにあたって、インクルージョン概念の歴史的背景を考察した。当初、インクルージョン(社会的包摂)という用語は、EUの中で社会的排除の対語として登場した社会政策上でのキーコンセプトであった(福原,2007)。それが、教育の分野でもインクルージョン教育という概念が使われ、米国のビジネスにおいても、インクルージョンの概念が普及していったことを明らかにした。

米国のビジネスでのダイバーシティの概念に関して、ダイバーシティをグループの構成と説

明する (Miller,1998 ; Roberson,2006)。また、組織で異なる人々を雇用することで達成されると指摘する (Neharika & Chari,2015)。Mor Barak(2017)は、ダイバーシティを観察できる特性 (性別、人種、年齢) と観察ができない特性 (文化、認知、教育) の両方を含むメンバー間での人口動態上の違いであると説明する (Mor Barak,2017)。

これらから、ダイバーシティは人口動態上で異なる人びとを組織の中で雇用することと定義した。

インクルージョンに関しては、個々人が参加を許可された、貢献することができたという程度である (Miller,1998) や、従業員がワークシステムのなかで他者から「中の人」として受け入れられている、扱われている程度を指す (Pelled et al. ,1999) と説明されている。また、インクルージョンをコミュニケーションや意思決定プロセスに従業員の十分な参加が歓迎されたという従業員の認知と組織に対して従業員の独特な貢献が評価されたという従業員の認知である (Mor Barak,2017) と指摘されている。

以上より、インクルージョンを組織の中に入るだけでなく、その中で自身が受け入れられているや貢献できている、その貢献が評価されていると従業員自身の認知が必要である、と定義した。

なお、この研究は脇 (2019) 「ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異の考察」において、論じている。

研究目的 を明らかにしたのち、従業員のインクルージョン認知が高まれば、どのような行動に影響を与えるのかという疑問が生まれ、それらを検討した (Waki & Mitsui,2022) 【追加研究】。その結果は図1で示した通りである。

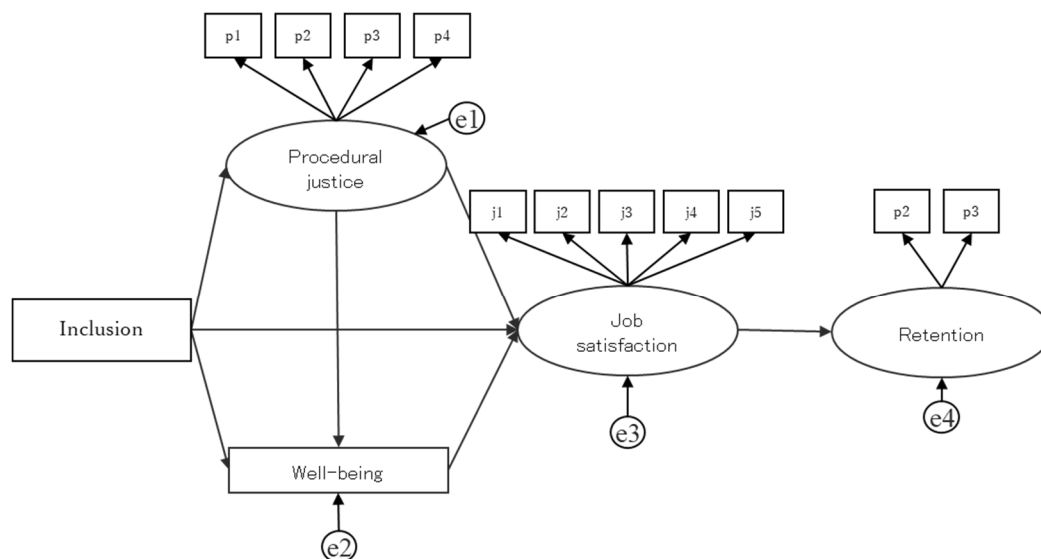


図1 分析結果

引用) Waki & Mitsui (2022) p.7 より筆者引用。

図1よりインクルージョン認知は、手続的公正性・ウェルビーイングを媒介し、職務満足に影響を与え、職務満足はリテンションに影響をすることを明らかにした。

なお、この研究は Waki & Mitsui (2022) “The Effects of Employee Perceptions of Inclusion on Retention in a Japanese Employment Environment”において、論じている。

上記を明らかにする際、インクルージョン認知の尺度に関して、多くの研究で、海外文献を援用していることが確認できた。一方で、日本企業で働く日本人従業員のインクルージョン認知を海外論文での尺度を援用することで測定することができるのだろうかという疑問が生じた。そこで、インクルージョン認知やインクルージョン風土に関する国内外の文献レビュー、およびインターネット会社を通じてアンケート調査を行い、尺度開発を行った (脇・三井,2023) 【追加研究】；表1 日本語版対人インクルージョン尺度分析結果、表3 日本語版対組織インクルージョン尺度分析結果】。尺度は以下で示した通りである。

表1 日本語版対人インクルージョン尺度分析結果（負荷量行列）

項目	
9. 上司との検討・評価会議に積極的に参加させてもらえる	0.732
4. 自分の組織に影響を与える決定に影響を与えることができる	0.718
6. 自分の組織の重要な会議には、たいてい招かれる	0.694
12. 直属の上司よりも上の管理職との会議に参加するよう勧められることが多い	0.673
1. 自分たちの仕事に関して、組織内の決定に影響力がある	0.66
7. 私の上司は、重要な決定をする前に私の意見を聞くことが多い	0.651
10. 直属の上司よりも上の管理職との会議で、自分の意見を述べるように勧められることが多い	0.642
3 私は通常、自分の組織の仕事関連の活動に積極的に参加し、招待される	0.63
14. 私は非公式の社会活動や会社の社交行事について、常に情報を得ている	0.566
11. 直属の上司よりも上の管理職から頻繁に連絡を受ける（例：メモ、電子メール）	0.496
13. 自分の職務とは直接関係のない社会的活動の企画に参加するよう求められることが多い	0.396
2. 同僚が仕事に関する情報をオープンにしてくれている	0.358
	累積寄与率（%） 37.546

引用) 脇・三井 (2023) 120 ページより筆者引用。

表3 日本語版対組織インクルージョン尺度分析結果（負荷量行列）_2因子構造

項目	真正性	帰属意識
12.この組織では、ありのままの自分を表現することができる。	0.835	-0.012
11.この組織では、私は本物の自分を表現することができる。	0.818	0.007
10.この組織では、私が私らしくあることができる。	0.781	0.057
9.この組織のおかげで、私は正直になることができる。	0.771	0.01
15.この組織は、私が真の自分を表現することを後押ししてくれる。	0.636	0.192
14.この組織は、私がありのままであることを奨励してくれる。	0.609	0.233
16.この組織は、私がありのままの自分を提示することを奨励してくれる。	0.602	0.243
13.この組織は、私が自分であることを後押ししてくれる。	0.587	0.265
4.この組織は、私を組織の一員として扱ってくれる。	-0.047	0.784
8.この組織は私のことを気にかけてくれている。	0.059	0.746
5.この組織は私を気に入ってくれている。	0.062	0.73
2.この組織は、私がこの組織の一員であることを感じさせてくれる。	0.175	0.639
6.この組織は私を評価してくれる。	0.193	0.63
7.この組織は私に満足している。	0.259	0.48
	因子間相関	
	-	0.814
		-
	累積寄与率（%）	59.758 63.051

引用) 脇・三井 (2023) 121 ページより筆者引用。

なお、この研究は脇・三井 (2023) 「日本版インクルージョン尺度の作成と信頼性および妥当性の検討」において、論じている。

図表番号は、脇・三井 (2023) のまま引用している。

ダイバーシティ・マネジメントの組織変革プロセスモデルの開発の構築

組織変革にはトップの組織変革に向けた意識が必要となる。それを組織メンバーに伝えていくが、その方法は二つの方向性があり、同時期に進めていく必要がある。一つは組織制度（例えば人事制度、教育制度）の変更である。人事制度の変更にあたっては、組織メンバーが組織の中に所属感がある、その組織の中で自身の能力が発揮することができるという認知が必要になる。もう一つは、組織メンバーの価値観・考え方に対する働きかけである。働きかけには、組織の教育として OJT や Off-JT が必要となる。インタビュー調査によって、組織制度の変更に関しては、女性管理職に占める割合を 30% など、数値設定を行いそれらを達成するために必要な人事制度変革を行っていく。それと同時に、数値設定に向けた教育制度として、学習支援制度の設置

を行っていた。もう一つの、組織メンバーの価値観・考え方に対する働きかけに関しては、全従業員に向けた研修や多様性を活かして価値を創造するといった組織風土を作る支援を行っている。日本において、2000年以降に進展してきたダイバーシティ・マネジメントは、当初は女性を焦点にあてた取組が主であった。しかし、近年ダイバーシティ・マネジメントの視点に海外人材を含めた企業が増えている。少子高齢化社会、グローバル社会が進む中で、日本人男性、日本人女性のみでの企業経営から、海外人材を含んだダイバーシティ・マネジメントに広がりを見せる。

今後の課題は、組織の規模が大きくなるほど、トップの影響力はローアに伝わりにくく、ミドルの支援が必要となる。ダイバーシティ・マネジメントを進めていく上で、ミドルのリーダーシップは不可欠であり、その研究が求められる。

参考文献

- 福原宏幸(2007)「第1章 社会的排除 / 包摂論の現在と展望」『社会的排除 / 包摂と社会政策』法律文化社, pp.11-39 .
- 脇夕希子(2019)「ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異の考察」『承継論叢』第60巻第2号, pp.83-44.
- 脇夕希子・三井雄一(2023)「日本版インクルージョン尺度の作成と信頼性および妥当性の検討」『労務理論学会誌』第32巻, pp.113--125
- Miller, Frederic. A. (1998). " Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion " *Public Personnel Management*, Vol.27, No.2, pp.151-160 .
- Mor Barak, Michalle E. (2017) *Managing Diversity 4th Edition*, SAGE .
- Neharika Vohra & Chari, Vijayalakshmi (2015)" Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice " *The Journal for Decision Makers*, Vol.40, No.3, pp.324-330 .
- Pelled, Lisa H., Ledford, Gerald E., & Mohrman, Susan A. (1999) " Demographic dissimilarity and workplace inclusion " *Journal of Management Studies*, Vol.36, No.7, pp.1013-1031 .
- Roberson, Quinetta M. (2006)" Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations " *Group & Organization Management*, Vol.31, Issue 2, pp.212-236 .
- Waki Yukiko & Mitsui Yuichi(2022) "The Effects of Employee Perceptions of Inclusion on Retention in a Japanese Employment Environment" *International Journal of Business and Psychology*, 4(1),1-11.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 脇夕希子、三井雄一	4. 巻 1
2. 論文標題 日本語版インクルージョン尺度の作成と信頼性および妥当性の検討	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 労務理論学会誌	6. 最初と最後の頁 113-125
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Waki Yukiko, Mitsui Yuichi	4. 巻 1
2. 論文標題 The Effects of Employee Perceptions of Inclusion on Retention in a Japanese Employment Environment	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 International Journal of Business and Psychology	6. 最初と最後の頁 1-11
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 脇夕希子	4. 巻 60
2. 論文標題 ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異の考察	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 商経論叢	6. 最初と最後の頁 33-49
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 脇夕希子
2. 発表標題 統一論題各討論者へのコメントおよび質問
3. 学会等名 労務理論学会第32回全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Waki Yukiko & Mitsui Yuichi
2. 発表標題 The Study on gender differences in the effect of inclusion on retention (proceedings学会の開催は中止)
3. 学会等名 Association of Japanese Business Studies (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 脇夕希子・三井雄一
2. 発表標題 日本企業の従業員のインクルージョン認知とリテンションの関係の考察
3. 学会等名 日本労務学会九州部会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 脇夕希子・三井雄一
2. 発表標題 従業員のインクルージョン認知のリテンションに及ぼす影響メカニズムに関する考察
3. 学会等名 日本情報経営学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 脇夕希子・三井雄一
2. 発表標題 女性従業員の子供の有無と在宅勤務の有用性の検討
3. 学会等名 日本テレワーク学会第25回研究発表大会
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	三井 雄一 (Mitsui Yuichi)		

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------