

令和 6 年 6 月 10 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2021～2023

課題番号：21H00745

研究課題名(和文) インクルーシブ・リーダーシップ概念の拡張とその促進要因 - 多様な部下の管理に向けて

研究課題名(英文) Extending the Inclusive Leadership Concept - Toward Managing Diverse Subordinates

研究代表者

坂爪 洋美 (Sakazume, Hiromi)

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：10329021

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,900,000円

研究成果の概要(和文)：従業員の属性(年齢・性別・国籍)ならびに働き方(時間・場所)の多様化が進む中、職場のリーダーである課長クラスの管理職の部下マネジメント行動を対象として、求められる行動、行動を行う上での課題、求められる行動を遂行する際に必要となる環境要因を、インクルーシブ・リーダーシップを概念的根拠として検討した。調査の結果、「ビジョンの共有」「多様性の尊重」「公平性」「傾聴」といった行動が部下に肯定的な効果をもたらすことが確認された。一方で管理職のプレイヤー比率の高さが阻害要因となっていること、既に関係が良好な部下等コミュニケーションのコストが低い部下との関係性がより強固なものとなる傾向が認められた。

研究成果の学術的意義や社会的意義
企業の従業員の多様性は今後も高まることが想定されると同時に、企業が業績を上げる上で管理職が果たす役割の重要性は高まっている。本研究は、重要性が高まる管理職に求められる部下マネジメント上の行動を明らかにすることを通じて、より効果的なマネジメントのあり方を提示すると同時に、それを実現する上で必要となる人材マネジメントのあり方を提示する点において社会的意義がある。

研究成果の概要(英文)：Managers are expected to manage subordinates who are diverse in attributes and work styles. Drawing upon the conceptual framework of inclusive leadership, this study investigates three main components: (1) the essential behaviors expected of managers, (2) the challenges they encounter in managing subordinates, and (3) the environmental factors essential for facilitating effective subordinate management. The survey results affirmed that behaviors such as "communicating a valued workplace vision," "demonstrating respect for diversity," "exhibiting fairness," and "active listening" positively influence subordinates. On the other hand, it was revealed that a high ratio of managers who also have their own duties reduces the amount of time they can spend on managing subordinates. Additionally, it was observed that an excessive focus on meticulous communication with a wide array of subordinates tended to strengthen relationships with those with whom communication was already smooth.

研究分野：経営学

キーワード：管理職 リーダーシップ ダイバーシティ経営

1. 研究開始当初の背景

管理職がマネジメントを行う部下の性別・年齢・国籍といった属性ならびに、働く場所や時間といった働き方の多様性が高まっており、管理職には、部下の多様性を前提としたマネジメントへの転換が求められている。一方で、企業ならびに管理職は、部下の多様性を前提とした際に適切的な部下マネジメント像を見出すことに苦戦している。同時に、多様な従業員をいかに活用するかという問題は管理職の部下マネジメントのみの変更だけで解決されるものではなく、管理職自身の裁量権を含む管理職を取り巻く環境整備等による解決も模索されるべきである。

従って、多様な部下を持つ管理職に求められる行動を明らかにすることと併せて、それらの行動の土台となる要因ならびに促進する要因を明らかにすることが必要である。

2. 研究の目的

そこで、多様な部下を前提とした管理職の部下マネジメント行動を提示すべく、組織行動論において主要な概念であるリーダーシップ行動を出発点とした上で、求められる管理職の行動ならびにその効果的運用に必要な環境要因を整理する。具体的には、以下の3点を検討する。まず、リーダーシップ行動に関する研究分野で提唱されている概念の中で、部下の多様性を含むダイバーシティ経営と適合度が高いのはインクルーシブ・リーダーシップである。そこで、インクルーシブ・リーダーシップを概念的な基盤とした上で、管理行動 (**managerial behavior**) 領域の知見をも含む形で、部下マネジメントに必要な管理職の行動の理論的な知見を整理する。

次に、ドイツ・スイスに本社を置く企業で働く課長クラスの管理職を対象として実施したインタビュー調査を通じて抽出された、多様な部下をマネジメントする管理職の4つの行動(「ビジョンの共有」「多様性の尊重」「公平性」「傾聴」)が、日本の企業の管理職にも該当するか否か、さらにはそれらが望ましい効果をもたらすかどうかを検討する。

さらに、多様な部下を持つ管理職の行動についての再検討ならびに、行動がもたらす課題や困難、支援の具体的な内容を明らかにする。なお、対象とする管理職はピープル・マネジメントが仕事の中核となる課長クラスを対象とする。

3. 研究の方法

本研究で用いた研究方法は、文献研究、課長クラスを対象としたアンケート調査、管理職を対象としたインタビュー調査である。文献調査では、リーダーシップ行動を中心としたレビューを行った。

アンケート調査は、従業員規模100名以上の企業に勤め、年齢が60歳未満で、第一次評価を行わず、役職が一般/係長・主任クラス/課長代理クラスのいずれかに該当し、最終学歴が大学もしくは大学院であり、主要な仕事が事務/専門/技術/営業のいずれかに該当する正社員を対象として実施した。なお、D&Iの推進に効果的なリーダーシップを検証する際には、部下の属性や働き方が多様な管理職を対象とした調査を行うこともあるが、本研究では、例えば女性や短時間勤務といった特定の部下を持つことを条件とはしなかった。調査時期は、1回目(T1)が2021年1月28日~1月29日、2回目(T2)が2021年2月11日~2月12日であった。本研究では、T1ならびにT2双方を合算した回答者2132名を分析対象とした。

インタビュー調査は、多様な部下をマネジメントする管理職に求められる行動を精査すること、管理職が部下マネジメントを行うことで直面する課題を明らかにすること、さらには管理職自身が認識する部下マネジメントのサポート源を明らかにすることを目的として実施した。

インタビューは2回実施した。まず、大手製造業ならびに総合サービス業の若手管理職(課長クラス)8名を対象として実施した。インタビュー対象となる管理職は、30歳代・40歳代前半、ホワイトカラーを中心とする職場、総合職の20歳から30歳代の女性の部下がいる、

多様な働き方(短時間勤務・リモートワーク)をする部下がいる、という4つの条件を全て満たす管理職であった。インタビュー日時は2022年8月から9月に、一人当たり60分のインタビューを実施した。同時に、所属企業がダイバーシティ・マネジメントを積極的に推進している企業に所属し、男女ともに正社員の部下を持つ管理職で、部下の中に、部下にリモート勤務もしくは短時間勤務での働き方をする者がいる、という3つの条件を満たす課長クラスの管理職8名を対象として実施した。インタビュー日時は2022年9月3日ならびに4日であった。一人当たりのインタビュー所要時間は60分であった。

4. 研究成果

(1) 多様な部下を持つ管理職の部下マネジメント行動を測定する尺度の開発

文献調査ならびに、課長クラスの管理職を対象として、多様な部下を管理する管理職に求められるリーダーシップ行動の尺度を作成した上で、その効果を検証した。文献調査ならびにインタビュー結果の精査を通じて、多様な部下を持つ管理職に必要なリーダーシップ行動として、「ビジョンの共有」「多様性の尊重」「公平性」「傾聴」という4つの行動次元を抽出した。そして、これら4つの行動次元からなるリーダーシップ行動尺度を開発した。

(2) 管理職の部下マネジメント行動が部下に与える影響の検証

次に、この尺度を用いて、先行研究で明らかにされている職場のダイバーシティの成果との関係を検討した。2132名の課長クラスのデータを分析した結果、以下の3点が明らかになった。第1に、開発したリーダーシップ尺度を構成する4因子のうち、「多様性の尊重」がワーク・グループ・インクルージョン、協調性、創造性、働きやすさを高めること、「ビジョンの共有」「公平性」「傾聴」は、ワーク・グループ・インクルージョン、協働性、創造性を高めることが確認された。第2に、「ビジョンの共有」と「多様性の尊重」は、メンバー間のコンフリクトをも高める結果となった。第3に、多様な部下をマネジメントする際には、ビジョンを共有しつつ、部下の多様性を尊重するリーダーシップ行動が有効であることが確認された。多様な部下のマネジメントには、「ビジョンの共有」と「多様性の尊重」を中心としたリーダーシップ行動が求められるが、同時にこれらのリーダーシップ行動は必ずしも望ましい効果だけをもたらすわけではないことが確認された。

(3) インタビュー調査

多様な部下を持つ課長クラスの管理職を対象としたインタビュー調査の分析結果から以下4点が明らかになった。第1に、管理職は多様な部下のマネジメントに難しさを感じていた。最も顕著に語られたのは、女性部下のキャリア形成ではなく、年上部下への対応の難しさであった。管理職は年上部下の経験を尊重し、信頼関係を構築する中で、マネジメントの手がかりを探るべく行動していた。

第2に、部下とのコミュニケーション時に、公平性の維持やハラスメントを回避すべく、コミュニケーションの場の設定や、特に課題を指摘する際の表現方法に慎重を期すといったコストを負担していた。その結果、既に関係が良好な部下等、コミュニケーションのコストが低い部下との関係性がより強固なものとなる傾向が認められた。ハラスメントへの関心が高まる等、部下とのコミュニケーションの難易度が相対的に高まる中、難易度が低い一部の部下との関係性がかえって強固になると考えられる。

第3に、評価制度ならびにキャリア形成に関する人事施策は管理職の部下コミュニケーションに対して影響を与えていた。例えば、新たにジョブ型を導入した企業の管理職は、ジョブ型の導入により部下と話すべき内容が具体化かつ共有化されたことで、部下とのコミュニケーションが容易になったと語った。一方で、キャリア自律が浸透する中で、部下のキャリア形成上の希望と担当業務との間との調整が困難になったという語りも認められた。

第4に、上司である部長クラスとの関係性ならびに、部長クラスの部門全体に対する運営方針等の明確性と裁量権の適切な行使が管理職の部下マネジメントのやりやすさに影響を与えていた。部長クラスとの良好な関係性は、課長が部下マネジメントを通じて何かあれば相談することができるといった心理的な安心感に加え、課長が部下に対して厳しいことをいわずにいけない場合には、後で部長がフォローをいれることを事前に決めておくなど、部長が必要に応じて問題解決に関与することが、課長クラスの管理職の部下マネジメントの支援となっていた。同様に、課長クラスの裁量権は概して限られることから、部長クラスが仕事の改廃や人員や仕事の再配置等の裁量権を行使することが、課長クラスの管理職の部下マネジメントを支援していた。

インタビューは当初女性部下のマネジメントの難しさや、働き方の多様化に起因する難しさを中心に語られることを想定していたが、それら以上に年上部下のマネジメントが多くの管理職の課題となっていることが確認された。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 8件）

1. 著者名 武石 恵美子、坂爪 洋美、松浦 民恵	4. 巻 22
2. 論文標題 ダイバーシティ経営に適合する人事管理と職場マネジメント ドイツ・スイス企業インタビュー調査からの示唆	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 73～85
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24592/jshrm.22.1_73	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 -

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 4016
2. 論文標題 男性の育児休業取得促進にどう取り組むか	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 労政時報	6. 最初と最後の頁 74～84
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 坂爪洋美	4. 巻 134
2. 論文標題 管理職に期待される役割の変化	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 産政研フォーラム	6. 最初と最後の頁 11～18
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 -

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 20(1)
2. 論文標題 ダイバーシティ&インクルージョンを 促進する管理職に求められる リーダーシップ行動	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 生涯学習とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 63～81
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 -

1. 著者名 武石恵美子	4. 巻 93(10)
2. 論文標題 裁判員の参加促進のために - 裁判員の心理的・時間的負担軽減を図る	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 法律時報	6. 最初と最後の頁 17-23
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 武石恵美子	4. 巻 19(1)
2. 論文標題 従業員自律型の人事管理制度はダイバーシティ経営の効果を高めるか	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 生涯発達とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 75-91
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 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 19(1)
2. 論文標題 『退職前行動』にみる発言メカニズム - 勤続年数・愛着・多様性に注目して -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 生涯発達とキャリアデザイン	6. 最初と最後の頁 27-37
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 -

1. 著者名 松浦民恵	4. 巻 2021年7月号
2. 論文標題 副業について企業が知っておくべきこと	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 月刊 社労士	6. 最初と最後の頁 20 - 21
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 シン ハヨン、島貴 智行	4. 巻 55
2. 論文標題 向社会的モチベーションの統制的側面	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 61～73
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.20210601-1	査読の有無 有
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 -

1. 著者名 丸山 峻、島貴 智行	4. 巻 55
2. 論文標題 障害者の職場定着を促す人事管理：社会的アイデンティティ考慮の観点から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 54～66
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.20210201-4	査読の有無 有
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 -

1. 著者名 初見 康行、梅崎 修、坂爪 洋美	4. 巻 21
2. 論文標題 大学生のインターンシップ効果測定尺度の開発 テキスト分析とパネルデータによる実証研究	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 18～42
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24592/jshrm.21.3_18	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 初見康行、坂爪洋美、梅崎修	4. 巻 733
2. 論文標題 多様なインターンシップ経験と効果 の一考察	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 41-57
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4件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 2件）

1. 発表者名 松浦民恵
2. 発表標題 「退職前行動」にみる発言メカニズム 勤続年数、愛着、多様性に注目して
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会第17回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 Promotion of Women's Advancement in Japanese Companies
3. 学会等名 Japan-EU Symposium (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 ダイバーシティ経営の効果を高めるキャリア管理制度
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会第17回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Morinaga, Yuta; Sato, Yuki; Hayashi, Shohei; Shimanuki, Tomoyuki
2. 発表標題 Inclusive leadership and knowledge sharing in Japanese women-centered workplaces
3. 学会等名 The 32nd International Congress of Psychology (International Union of Psychological Science) (国際学会)
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 佐藤 博樹、武石 恵美子、坂爪 洋美	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 224
3. 書名 多様な人材のマネジメント	

1. 著者名 西村 孝史、島貫 智行、西岡 由美	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 268
3. 書名 1からの人的資源管理	

1. 著者名 上野友子、武石恵美子	4. 発行年 2022年
2. 出版社 光文社	5. 総ページ数 264
3. 書名 女性自衛官	

〔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 分 担 者	武石 恵美子 (Takeishi Emiko) (70361631)	法政大学・キャリアデザイン学部・教授 (32675)	

6. 研究組織（つづき）

	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
研究分担者	松浦 民恵 (Matsuura Tamie) (60570778)	法政大学・キャリアデザイン学部・教授 (32675)	
研究分担者	島貫 智行 (Shimanuki Tomoyuki) (40454251)	中央大学・戦略経営研究科・教授 (32641)	

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