

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 3 年 6 月 4 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2018～2020

課題番号：18H00892

研究課題名(和文) 性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因

研究課題名(英文) Managerial Behaviors and Determinants of Gender Diversity for Performance

研究代表者

坂爪 洋美 (Hiromi, Sakazume)

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) 7,300,000円

研究成果の概要(和文)：管理職は多様な部下のマネジメントに際し、個としての部下の力の発揮を目的とする個人に焦点を当てたコミュニケーションと、チームとして目標達成を目的とするチームに焦点を当てたコミュニケーションという、2つのバランスを考慮したコミュニケーションを行っていた。個人に焦点を当てたコミュニケーションでは、部下のニーズを理解し、部下間の格差や仕事上の問題を取り除くことが重視され、チームに焦点を当てたコミュニケーションでは、部門の方針・価値観を部下全員が共有することが重視されていた。多様な部下のマネジメントでは、個々で異なる部下への対応に注目が集まるが、チームとしての方針や価値観の共有の重要度も高い。

研究成果の学術的意義や社会的意義

近年、企業は働く人々の多様性を背景に、ダイバーシティマネジメントを推進しており、推進の中核を担う管理職に求められる行動について、学術的にも社会的にも高い関心が寄せられているが、現時点では必ずしも明らかになっているとは言えない。

本研究は、職場で多様な部下をマネジメントする課長クラスの管理職に求められる行動の一端を、文献調査ならびにダイバーシティ・マネジメントが進んでいる欧米企業で働く管理職を対象としたインタビュー調査から明らかにしたものである。

研究成果の概要(英文)： When managing diverse subordinates, managers used a combination of two levels of communication: individual-focused communication aimed at enabling each subordinate to achieve his or her full potential, and team-focused communication aimed at achieving results as a team. In the individual-focused communication, managers emphasized understanding the needs of individual subordinates and removing factors that could lead to subordinates' disadvantages or subordinates' work problems.

On the other hand, in team-oriented communication, managers emphasized the importance of team cohesion and the sharing of team policies and values by all subordinates, based on the premise that subordinates are diverse. In managing diverse subordinates, the discussion centers on how to deal with each individual subordinate who is different from the others, but it is also important to bring together a team that is at high risk of lacking cohesion by sharing values and policies.

研究分野：経営学

キーワード：管理職 部下の多様性 リーダーシップ

1. 研究開始当初の背景

職場のメンバーの多様性のうち、年齢や性別といった関係志向属性における多様性を対象とするダイバーシティ・マネジメントには、多様性を活かすことで職場のパフォーマンスをより良いものとするだけでなく、性別間や年齢間で存在する「格差是正」を推進することが期待されている。

職場のマネジメントに責任を負う課長クラスの管理職は、格差是正と職場のパフォーマンス向上という 2 つの目的を追うダイバーシティ・マネジメントを推進する上で、大きな役割を担うことが広く知られている。しかしながら、同時に、管理職は、ダイバーシティ・マネジメントの推進がうまくいかない原因の 1 つであることも繰り返し指摘されている。

管理職が、ダイバーシティ・マネジメント推進上「重要だが期待される行動ができていない」理由としては、管理職の能力不足、管理職のモチベーション不足、管理職を取り巻く環境の未整備など複数の理由が考えられるが、その背後にはそもそも必要とされる行動が必ずしも明らかになっていないことがあるだろう。必要とされる行動を手探りで探しつつ、部下マネジメントを行っていることが、「取り組んでいるのに成果がでない」大きな理由だととらえ、これを明らかにすることとした。

2. 研究の目的

以上の問題意識をふまえ、本研究では、性別を中心とする関係志向属性におけるダイバーシティが、組織レベルでの成果につながるプロセスにおいて管理職が果たす役割を行動レベルで明らかにする。その目的は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む企業が直面する「取り組んでいるのに成果がでない」といった課題を乗り越えることを可能にする知見を提示することにある。具体的には、以下 3 点についての検討を行った。

まず、ダイバーシティ・マネジメントに限らず、管理職が担う役割の変遷を明らかにすることである。これは、ダイバーシティ・マネジメントを推進する上で求められる行動の検討に先立ち、ダイバーシティ・マネジメントを担う管理職が置かれている状況を確認することを目的とする。次に、関係志向属性において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、先行研究のレビューならびに先進企業へのインタビューを通じて明らかにする。最後に、先行研究のレビューならびに先進企業へのインタビューを通じて明らかになった管理職に求められる行動が、実際に、格差是正とパフォーマンスの向上に対してプラスの効果をもたらすことを、アンケート調査を通じて確認する。

3. 研究の方法

本研究は、文献調査（先行研究のレビュー）、ダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組んでいるドイツ・スイスに本社を置くグローバル企業の人事部ならびに課長クラスの管理職を対象としたインタビュー調査、日本企業の人事部、管理職、一般従業員を対象としたアンケート調査、という 3 つの方法を用いた。

(1) 文献調査 文献調査は、主に次の 2 点の検討を目的として実施した。ダイバーシティ・マネジメントの推進を担う課長クラスの管理職 (line manager) を対象とする調査のレビューを通じて、管理職に求められる行動について現時点で明らかになっていることを確認した。次に、ダイバーシティ・マネジメントに限定せず、課長クラスの管理職の役割とその変遷、ならびに彼らが役割を担うことを困難にする要因として、現時点で明らかになっていることを確認した。

(2) インタビュー調査 インタビュー調査は、ダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組んでいるドイツ・スイスに本社を置くグローバル企業 (製造業・金融業) の企業の人事・ダイバーシティ担当者と管理職 (マネジメントする部下を持つ課長クラス) を対象に実施した。調査対象企業は 6 社、人事・ダイバーシティ担当者が 12 名、管理職が 12 名の計 24 名であった。調査内容は、人事・ダイバーシティ担当者からについてはダイバーシティ経営の現状やそれに適合する人事制度・運用、管理職からについては職場で多様な部下に対するマネジメントの現状及び課題である。調査時期は 2019 年 8 月 26 日から 9 月 4 日で、対象企業を訪問して調査を実施した。

(3) アンケート調査 アンケート調査としては、企業調査、管理職調査、従業員 (正社員) 調査の 3 つを実施した。企業調査は、300 人以上 3000 人未満規模の民間企業 (農林漁業、公務を除く、ホールディングスの本社部門は対象外としホールディングス傘下の事業会社を対象とする) 5000 社を対象として、郵送・WEB 調査を併用する形で行った。調査実施時期は、2020 年 11 月 16 日 ~ 12 月 7 日であり、回収は 415 社 (有効回収率 8.3%) であった。管理職調査は、「年齢が 60 歳未満」「雇用形態が正社員」「役職が課長クラス」「勤務先企業規模 100 人以上」「第一次評価を行う部下がいる」「管理する部下の主要な仕事が事務 / 専門 / 技術 / 営業 / 販売 / サービス」の条件に合致する管理職を対象に、登録モニターに対する WEB 調査にて実施した。なお、調査にあたり、コモンメソッドバイアスを考慮し、調査は同一対象に対して 2 回に分けて実施した。調査実施時期は、1 回目: 2021 年 1 月 28 日 ~ 1 月 29 日、2 回目: 2021 年 2 月 11 日

～2月12日であった。回答は1回目が1065人、そのうち2回目まで回答した者が751人であった。従業員調査は、「年齢が60歳未満」「雇用形態が正社員」「役職が一般/係長・主任クラス/課長代理クラス」「勤務先企業規模が100人以上」「最終学歴が大学・大学院」「主要な仕事が事務/専門/技術/営業」という条件に合致する一般社員を対象に、調査は同一対象に対して2回に分けて実施した。なお、調査にあたり、コモンメソッドバイアスを考慮し、調査は同一対象に対して2回に分けて実施した。調査実施時期は、1回目:2021年1月28日～1月29日、2回目:2021年2月11日～2月12日であった。回答は、1回目が3021名、そのうち2回目まで回答した者は、2138名であった。

なお、上記調査のうち、インタビュー調査とアンケート調査については、本科研費に加え JSPS 科研費 18H00891 の助成を受けて行った。

4. 研究成果

本研究が明らかにした点は以下3点である。

(1) 管理職の役割の変化と直面する課題

文献レビューの結果、以下の3点が明らかになった。まず、管理職の役割は長期的に見て変わらない部分も多いが、部門の業務に対する責任が重くなる中で、人事施策の運用という役割が新たに加わり、人事施策の効果を左右する重要な担い手とみなされるようになったという変化が認められた。

また、管理職は部下とのコミュニケーションに最も多くの時間を割くことに変化はないが、コミュニケーションは、必要な情報の伝達という一方のコミュニケーションから、部下に対する配慮を伴う双方向のコミュニケーションという質的な変化を遂げていた。管理職の仕事の中核は、部下への仕事配分とその管理を通じて業績を上げることだが、そこに、「配慮と双方向」というより情緒的な集中と消耗を伴う仕事が増加したのである。

この状況下において、部下の多様性が増すことは、管理職が「配慮と双方向」を、部下全体でなく一人一人に行わなければならないという点で、部下とのコミュニケーションに費やす時間の増大という量的負荷と、それぞれに異なる部下にフィットする配慮の方法を見出し行うという質的負荷を高めることにつながっていると考えられる。

さらに、これらの変化を通じて、もともと強いプレッシャーのもと、多忙かつ複雑な仕事を断片的に行うといった特徴がある管理職の役割は、より高い負荷や葛藤を伴うようになったと考えられる。

これらの点を踏まえ、管理職の現状への対処として、管理職の過負荷や葛藤を軽減することが必要であり、管理職が役割を効果的に担うために必要な支援として、トップマネジメントならびに人事部の支援、管理職の役割ならびに権限についての再検討が必要であることが明らかになった。

(2) インクルーシブ・リーダーシップを中核とする管理職の行動

先行研究のレビュー、ならびにドイツ・スイスに本社を置くグローバル企業の人事部ならびに課長クラスの管理職を対象としたインタビュー調査を通じて、明らかになった管理職の行動ならびに部下の多様性に対する認識は、次の2点である。

第1に、管理職は職場のメンバーが多様であることは、創造性を高め、より良いアイデアが出るといった、職場にとって肯定的な効果をもたらすと認識するなど、部下の多様性を肯定的に捉える視点を持っていた。

第2に、多様な職場のメンバーを適切にマネジメントすることを通じて成果を上げている管理職の行動には、3つの共通性が存在した。まず管理職は、部下の職場に対する所属感を高める行動と部下の独自性に価値があることを表明する行動を取っていた。これらの行動はインクルーシブ・リーダーシップに該当するものである。この中には、例えば女性であることで、仕事上で不利益が生じている場合に、その状況を打破するための具体的な行動を伝える、もしくは解決方法をともに考えるといった格差を是正する行動や、英語が母国語でない部下に対しては資料を事前に配布するなど、部下を無理に周囲にあわせるのではなく、その状態で力を発揮できるような働きかけをするといった個を尊重するコミュニケーションが含まれる。

次に、管理職は多様な部下とコミュニケーションを取る際に、部下それぞれに適合するコミュニケーションスタイルを取るだけでなく、同時にすべての部下が彼らの上司の考えや意向を理解できるようにコミュニケーションを取っていた。このような管理職のコミュニケーションには、部下の個別性を重視する differentiation と 職場のまとまりを高める integration の双方が共に高いという特徴があった。

最後に、管理職は新しく部下を採用する際に、職場のメンバーの多様性が低下しないように心がけ、あえて今いるメンバーとは異なる属性を持つ人材を採用するなどして、部下の多様性が低下することがないように採用を行っていた。インタビュー対象の管理職は、とすれば管理職は自分との同質性が高いメンバーを採用しがちになるというリスクを内包する存在であることを、強く自覚していた。

(3) インクルーシブ・リーダーシップに代表される管理職の行動の有効性

(2) で明らかにした管理職の行動を含めて調査票を作成した、企業調査、管理職調査ならび

に従業員調査については、現在分析を進めている途中である。分析を通じて、インクルーシブ・リーダーシップを中核とする管理職行動が部下間の格差是正、ならびに職場のパフォーマンスに与える効果、さらには管理職からこれらの行動を引き出すために有効な人事施策等のありかたや、管理職に必要な人材マネジメントの裁量権について明らかにする予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計26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 9件）

1. 著者名 坂爪洋美	4. 巻 725
2. 論文標題 管理職の役割の変化とその課題 文献レビューによる検討	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 4-18
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
2. 論文標題 人事労務分野における心理学系研究への期待	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 15～20
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 727
2. 論文標題 ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション 少数派による「集团的発言」機能に注目して	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 89-99
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 佐藤 佑樹、島貴 智行、林 祥平、森永 雄太	4. 巻 54
2. 論文標題 インクルージョン風土と従業員の創造性	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 16～31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.54.1_16	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 梅崎 修、島貫 智行、佐藤 博樹	4. 巻 54
2. 論文標題 公的な表彰・認定が中小企業の人材確保に与える効果	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 2~15
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.54.1_2	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 坂爪洋美・武石恵美子・松浦民恵・中川有紀子・松原光代	4. 巻 17(2)
2. 論文標題 多様な部下をマネジメントする管理職の行動 スイス・ドイツのグローバル企業に勤める管理職へのインタビュー調査から	5. 発行年 2020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 157-179
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 345
2. 論文標題 男性の仕事と子育ての両立支援 - 人材活用面からその意義を考える	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 連合総研レポート	6. 最初と最後の頁 4-7
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 15
2. 論文標題 書評：脇坂明著 女性労働に関する基礎研究 女性の働き方が示す日本企業の現状と将来	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 キャリアデザイン研究	6. 最初と最後の頁 273-276
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 武石恵美子他	4. 巻 15
2. 論文標題 日本キャリアデザイン学会 第15回研究大会 学会主催シンポジウム - 人材育成とキャリア形成を考える - OJTへの多様なアプローチ (パネリスト参加)	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 キャリアデザイン研究	6. 最初と最後の頁 251-266
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 17(1)
2. 論文標題 『適材適所』を考える - 従業員の自律性を高める異動管理	5. 発行年 2019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 3-19
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 1251
2. 論文標題 『適材適所』再考	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中央労働時報	6. 最初と最後の頁 18-21
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 武石恵美子・坂爪洋美・松浦民恵・松原光代・中川有紀子	4. 巻 17(2)
2. 論文標題 ダイバーシティ推進におけるキャリア管理の課題 ドイツ・スイスの企業調査からの示唆	5. 発行年 2020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 135-156
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・坂爪洋美・武石恵美子・中川有紀子・松原光代	4. 巻 17(2)
2. 論文標題 ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション 分野別の自発的小集団・ERGからの示唆	5. 発行年 2020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 83-102
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 佐藤博樹・松浦民恵	4. 巻 15
2. 論文標題 『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理 - ライフキャリアのマネジメント -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 キャリアデザイン研究	6. 最初と最後の頁 31-44
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 松浦民恵	4. 巻 2019年版
2. 論文標題 『ダイバーシティ』と『働き方改革』に関する調査結果と今後の方向性	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 人事白書2019	6. 最初と最後の頁 326-327
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 松浦民恵	4. 巻 4月号
2. 論文標題 副業・兼業～交錯する期待と懸念	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 労働調査	6. 最初と最後の頁 4-9
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 20
2. 論文標題 女性のキャリア形成の現状と課題 - どのような支援が求められるのか -	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 都市とガバナンス	6. 最初と最後の頁 100-108
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 SUM
2. 論文標題 部下の性別による管理職行動の違いと働き方にかかわる人材マネジメントの影響	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー	6. 最初と最後の頁 56-74
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・高村静	4. 巻 16(1)
2. 論文標題 勤務時間の違いによる管理職の部下育成行動の違い 営業部門の短時間勤務者とフルタイム勤務者との比較から	5. 発行年 2018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 29-46
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 35(412)
2. 論文標題 その転勤、本当に必要? 時代に合わせた転勤施策の見直しを	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 情報労連レポート	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 武石恵美子	4. 巻 38
2. 論文標題 『キャリア自律』が求められる社会に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 人間会議	6. 最初と最後の頁 44-49
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 460
2. 論文標題 女性活躍推進の意義と法改正の課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 社労士T O K Y O	6. 最初と最後の頁 32-35
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 345
2. 論文標題 男性の仕事と子育て両立支援：人材活用面からその意義を考える	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 連合総研レポート	6. 最初と最後の頁 4-7
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 松浦民恵	4. 巻 16 (1)
2. 論文標題 父親の家族との夕食回数 - 仕事と仕事以外の『けじめ』意識は夕食回数に影響するか	5. 発行年 2018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 113-127
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 松浦民恵	4. 巻 6
2. 論文標題 仕事と介護の両立支援を実効性あるものにするために	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 LEADERS	6. 最初と最後の頁 98
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 林祥平・森永雄太・佐藤佑樹・島貫智行	4. 巻 42
2. 論文標題 職場のダイバーシティが協力的モチベーションを高めるメカニズム	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 52-62
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 -

〔学会発表〕 計8件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 松浦民恵
2. 発表標題 ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション 少数派による「集团的発言」機能に注目して
3. 学会等名 日本労使関係研究協会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 坂爪洋美
2. 発表標題 ドイツ・スイス企業におけるダイバーシティ・マネジメント (2) 多様な部下に対する管理職のマネジメント行動
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Takeishi, Emiko
2. 発表標題 Promoting the Participation of Women in Japanese Companies
3. 学会等名 Working Group for the preparation of the EU-Japan Symposium (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 坂爪洋美・林有珍
2. 発表標題 女性活躍推進が管理職の部下育成活動に与える影響 - 女性部下の就業形態の違いによる比較 -
3. 学会等名 経営行動科学学会第21回年次大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 林有珍・坂爪洋美
2. 発表標題 ダイバーシティ推進による女性人材開発効果を高める上司の支援行動について
3. 学会等名 経営行動科学学会第21回年次大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 佐藤博樹・松浦民恵
2. 発表標題 「変化対応行動」と仕事・仕事以外の自己管理 - ライフキャリアのマネジメント -
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会第15回研究大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 ドイツ・スイス企業におけるダイバーシティ・マネジメント(1)ダイバーシティ推進における人事管理の課題
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 武石恵美子
2. 発表標題 人口問題とライフ・デザイン
3. 学会等名 日本学会議公開シンポジウム
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 島貫智行他	4. 発行年 2020年
2. 出版社 勁草書房	5. 総ページ数 198
3. 書名 ダイバーシティ経営と人材マネジメント 生協にみるワーク・ライフ・バランスと理念の共有	

1. 著者名 坂爪 洋美、高村 静	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 208
3. 書名 管理職の役割	

1. 著者名 武石 恵美子、高崎 美佐	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 188
3. 書名 女性のキャリア支援	

1. 著者名 佐藤 博樹、松浦 民恵、高見 具広	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 168
3. 書名 働き方改革の基本	

〔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)	
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)	一橋大学・大学院経営管理研究科・教授 (12613)	

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	林 有珍 (Lim Youjin) (40633889)	山梨学院大学・現代ビジネス学部・准教授 (33402)	

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