

令和元年6月28日現在

機関番号：34442

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2017～2018

課題番号：17H07276

研究課題名(和文) 日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの効果と促進要因

研究課題名(英文) The Acceleration and Effects of Inclusion for Diversity Management in Japanese Companies

研究代表者

船越 多枝 (Funakoshi, Tae)

大阪女学院大学・国際・英語学部・専任講師

研究者番号：50801776

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ダイバーシティ・マネジメントにおいて、個々の力の発揮に繋がるインクルージョン(inclusion)概念に着目し、日本企業における社員のインクルージョン認識には、職場成員同士の関係性が影響するという仮説の実証と、その職場への効果を明らかにすることを目的としている。本研究では、主にジェンダーと国籍のダイバーシティ観点で、先行研究の整理、分析モデルの設計、質問票とインタビューガイドラインの開発を行い、調査の実施分析から、インクルージョンの認識が組織成果に繋がる可能性が示された。なお、分析は一部継続中であり、これらは完了次第、論文や学会で発表を行う予定である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

ダイバーシティ・マネジメントは、近年、日本企業の重要な経営課題であるが、その推進は決して順調ではなく、日本企業は男性の新卒採用者を中心に、いまだ同質性が高いと言われている。本研究では、職場のダイバーシティを組織の力に変える要因として注目されつつも、欧米でも今だ萌芽的概念であるインクルージョン概念に着目し、その日本企業のダイバーシティ・マネジメントへの有用性を検討した。このことは、当該分野の学術的発展に大いに寄与する。また、本研究においても女性や外国人を含め社員のインクルージョンの認識が、組織成果に繋がる可能性が見出されており、社会的意義も大きいと考える。

研究成果の概要(英文)：This research focuses on the concept of inclusion in the management of diverse human resources at Japanese companies. The purpose of this study is to verify the hypothesis that the smooth communication between boss and subordinates, or among co-workers will make positive effect on the employees' perception of inclusion, and this will have positive outcomes for the workplace. While focusing on gender and national diversity at Japanese workplace, an analysis model, questionnaires, and interview guidelines were developed, then quantitative and qualitative researches were conducted. Some of the analyses are still ongoing, but one analysis showed that the employee's perception of inclusion might lead to organizational outcomes. Once ongoing analyses are completed, the results will be reported at academic conferences or in journals.

研究分野：組織行動論

キーワード：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 人材マネジメント

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

1960年以降、様々な観点からダイバーシティ・マネジメント(diversity management)研究が行われてきたが、近年はダイバーシティを組織力へと変える変数に着目する潮流がある(Shore et al., 2011; Thomas & Ely, 1996)。その中で、属性にかかわらず1人ひとりの能力発揮に着目するインクルージョン(inclusion)という概念が注目されはじめている(Roberson, 2006; Shore et al., 2011)。ダイバーシティは多様な意見を生みイノベーションが起こる等、プラス作用が示唆される一方、コンフリクトの発生等、マイナス作用の指摘もある(谷口, 2005)。労働生産人口の減少などから、日本企業でも、近年、特にジェンダー観念のダイバーシティ・マネジメントは重要な課題であるが、文化や風土、人的資源管理に特徴があり、同質性の高い日本企業に欧米の研究はそのまま適用し難い。そこで本研究では、日本企業のコンテキストを考慮した際のインクルージョンについて、特に職場成員同士の関係性という点に着目しつつ、その促進要因と効果を明らかにすることを目的とした。

2. 研究の目的

ダイバーシティ・マネジメント研究の中で、ダイバーシティのプラスの作用を促す要因としてのインクルージョンへの着目は比較的近年であり、日本における先行研究は、申請者が知る限りほとんどない。また、欧米と日本では、文化や風土、経営や人的資源管理の手法や状態に差異があるため、申請者はまずインクルージョン概念の理論的検討を行い(船越, 2016a)、日本企業においてShore et al. (2011)のインクルージョンの概念フレームワークが、ジェンダーおよび国籍視点のダイバーシティ・マネジメントにおいて適用可能かを、インタビュー調査により探索してきた(船越, 2016b)。結果、同質性の高い日本企業において、インクルージョンの概念フレームワークの適用可能性は部分的であり、日本企業において、特に重要なインクルージョンの促進要因として(1)職場内のコミュニケーション要因、及び(2)専門性やネットワークの構築が見出された(船越, 2016b)。

本研究は、申請者が先んじて行ったこれらの先行研究の理論的検討、および探索的調査の中で見いだされた促進要因のうち、特に(1)職場内のコミュニケーション要因に着目して、職場における上司や同僚との関係性が、日本企業において、多様な社員のインクルージョン認識や、職場や組織の成果にどう繋がるか、という点について明らかにすることを目的としている。これまで、職場における同質的な組織成員同士の密接な関係性が日本企業の特徴の1つと言われてきた。このことから、職場での組織成員の関係性に着目することが、欧米のダイバーシティ・マネジメント研究との差異を見出す上で重要であると考えた。

3. 研究の方法

本研究では、4つのステップで研究を行った。まず第1に追加の理論的検討、第2に定量調査、第3にケース分析と定性調査、第4に国際比較を念頭においた定性調査である。

本研究に至る前段階として、インクルージョン概念の既存研究に対し、理論的検討を行い(船越, 2016a)、そこからインクルージョン概念の日本企業における適用可能性を探索的に調査してきたが(船越, 2016b)、本研究の目的に沿ってさらに研究を深めるために、上記のステップを踏むこととした。まず、これまでの先行研究レビューによる知見をさらに深めるため、インクルージョン概念に関する追加の先行研究レビューを行った。続いて、船越(2016b)で導出されたインクルージョンの促進要因としてのコミュニケーション要因についても、その理論的背景を深めるために先行研究レビューを行った。ここでは、次ステップとして計画していた定量調査の実施に向け、既存研究で用いられている変数の整理も行った。加えて、本研究は、日本企業に焦点をあてているため、日本企業の組織的特徴にかんする研究についてもレビューを深め、理論的検討を行った。

次に、これまで申請者で実施した探索的研究、およびインクルージョン概念の更なる先行研究レビューから整理された変数をもとに、分析モデルと調査票の設計を行い、インターネットを介した定量調査を行った。この定量調査は、欧米の先行研究の質問項目が、日本の調査においても適用可能かを測りつつ、日本企業の調査に向けより適切な質問票の設計を目指すことと、日本企業における社員のインクルージョンの促進要因を、主に職場の組織成員同士の関係性に関わる要因から検証する目的で実施された。ジェンダー・ダイバーシティに着目し分析を行うため、日本企業かつ、企業全体と職場の女性割合が一定以下という条件を設定した。なお、国籍のダイバーシティについてもサンプル抽出を試みたが、十分なサンプル数が得られなかったことから、定量調査においては、国籍のダイバーシティは含めない設計となった。

第3のステップとして、日本企業におけるインクルージョン概念をより深く考察するため、本研究テーマに合致すると考えられる企業に関し、ケース企業分析を行った。当初の計画では、特定企業だけでなく、広く定量調査の条件に合致する日本企業に勤務する社員に、上司・同僚・部下及び職場単位でのインタビューを行う設計としていたが、本研究テーマに合致する企業での調査が可能となり、ケースとして深く調査分析を行うこととした。一方で、当該企業以外で調査協力者が得られた場合には、当初の計画に沿って個別にインタビュー調査を実施し、サンプル収集に尽力した。

上記に加えて、海外の日本企業の現地法人から、調査協力を得られたため、第4のステップとして、日本企業の海外現地法人に勤務する日本人駐在員と外国人社員にインクルージョンの

認識についてのインタビュー調査を行った。この調査のインタビュー設計は、これまで調査で使用してきたインタビューガイドラインを用い、のちに国際的な比較分析ができるように設計を行った。第4のステップは、当初の研究計画からさらに追加した調査である。

4. 研究成果

本研究の研究成果は以下のとおりである。

(1) ダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョン概念の理論的背景と変数の整理

先行文献のレビューから、インクルージョン概念自体は、経営学の分野においても、1990年代から言及されはじめており、それがダイバーシティ・マネジメントに有効でないかと言われているものの (Roberson, 2006)、その実証研究はまだ少なく、インクルージョンが高まることの職場や組織への影響や、その効果については、十分に研究されていないということが明らかになった。また、ダイバーシティとインクルージョンは、しばしば混同されており、その定義に曖昧な部分があることが明らかになった (Ferdman, 2014; Shore et al., 2018)。これらも含めた多くの先行研究レビューにより、申請者は、ダイバーシティとインクルージョンの違いを「ダイバーシティとはアイデンティティも含め違いが存在することであり、インクルージョンはそのダイバーシティを生かすこと (船越, 2019)」と位置付けた。加えて、本研究で依拠する定義を整理した。インクルージョンの定義は解釈によりさまざまであり (Nkomo & Hoobler, 2014; Shore et al., 2011)、それが結果として理論的研究と実証的研究の両方において妨げとなってきたと言われている (Shore et al., 2011)。インクルージョン研究においては、概念の定義が未だ曖昧であることは前述のとおりであるが、蓄積されてきた研究では個人のインクルージョンの認識を一変数とするものも多く、本研究では、研究目的に鑑みて、Shore et al. (2011) の定義に依拠することとした。すなわち、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が、集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態 (Shore et al., 2011, p. 1265, 船越訳 2019)」とした。このように、本研究で依拠する定義を研究目的に沿って明確に定めたうえで、調査の設計に向け、その促進要因と効果の変数について整理を行った。先行研究で言及されるインクルージョンの促進要因は、意思決定への参画、情報へのアクセス、公平性の担保、ダイバーシティを是とする風土や組織文化、上司や周囲との親密さ、自らの違いが職務や勤務に影響しない、の6つに大別された (船越, 2019)。効果の変数としては、創造性、職務満足、組織へのコミットメントなどが考えられることが明らかになった。

(2) 分析モデル、質問紙調査の設計と調査の実施

分析モデルと質問票の設計

(1) で言及したダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンの先行研究レビューから得られた変数をもとに、研究目的に沿って、特に職場の組織成員同士の関係性にかかわる質問項目を盛り込むことに留意しつつ、分析モデルと質問票の設計を行った。インクルージョンの先行研究の殆どは欧米のものであったため、日本企業の人事管理モデルに関する先行研究および、船越 (2016b) をレビューに含め、日本企業に勤務する社員を対象にした場合に考慮しなくてはならないコンテキスト要因に留意して、分析モデルの設計を行った。質問票の設計では、欧米のインクルージョンにかんする先行研究を参照した変数とその質問項目に加え、日本企業のコンテキストに対応する質問項目を盛り込むことに留意した。属性の分類は主にジェンダー・ダイバーシティに着目し、企業および職場における女性割合が一定以下という条件を設定した。

インターネットによる定量調査の実施

で設計した分析モデルと質問票に基づき、2017年度にインターネット調査会社を通じて、条件に合致する男女の企業勤務者に定量調査を実施した。本来ならば、すぐに分析考察に入るところであるが、この実施前後のタイミングで、ケース分析および、インタビュー調査の機会を得ることができ、経営学における企業の協力は非常に重要であることから、そちらの調査分析を優先して行うこととした。定量調査の分析考察は現時点において継続中であり、今後、分析考察が終了次第、学術誌への投稿や学会発表を行う予定である。

(3) ケース分析調査の実施と分析

前述のとおり、2017年度から2018年度にかけて、本研究テーマに合致する企業から調査協力を得ることができたため、当該企業のダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョン促進について、インタビュー調査を行い、ケース分析を行った。具体的には、経営トップ、ダイバーシティ・マネジメントにかかわる人事施策を担当する人事担当者、および上司部下の関係を含むさまざまな属性の一般社員12名の計14名にそれぞれ45分~1時間程度のインタビューを実施した。分析については、コンテキストの機微を殺さぬ分析を意識し、文脈を大切にすることで、語りの共通項を概念化する分析を実施した。ここでは、社内の施策を通して、社員のインクルージョンの認識が高められていることが明らかになった。また、上司と部下や、異なる職場で働くメンバー同士の関係性向上がインクルージョンの認識に影響しており、それが相互扶助や、創造性などの組織成果に繋がっていることが明らかになった。本調査においては、平

成 30 年度に学会発表を行った。

(4) 日本企業の海外現地法人における調査の実施

調査協力企業を得て、2019 年 3 月にオランダにて、日本企業の現地法人 2 社にてダイバーシティ・マネジメントおよび、社員のインクルージョンの認識について、日本人社員と現地社員の両方にインタビュー調査を行った。調査設計は、これまで申請者が行ったインタビュー調査に沿ったものとし、これまでの研究との国際比較ができるよう留意した。また、当該研究分野において、現地の大学で研究に携わる研究者など、複数の同じ分野または隣接分野の研究者との意見交換を行い、今後の研究への知見や人脈を得た。本調査については、助成期間終了間際に調査を行ったことから、分析を継続中であり、今後、学術誌への投稿や学会報告などを行っていく予定である。

< 引用文献 >

- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 船越多枝 (2016a). 「日本におけるインクルージョン概念の妥当性に関する理論的検討」 神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキングペーパー, 201613a.
- 船越多枝 (2016b). 「インクルージョン概念の日本における適用可能性 - 日本の製造業社員を対象とした実証研究 - 」 神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキングペーパー, 201614a.
- 船越多枝 (2019). 「ダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの効果と促進要因」神戸大学大学院経営学研究科 博士論文.
- Nkomo, S., & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24 (3), 245-257.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31 (2), 212-236.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- 谷口真美 (2005). 『ダイバーシティ・マネジメント 多様性を生かす組織』白桃書房.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90.

5 . 主な発表論文等

〔学会発表〕(計 1 件)

1. 船越多枝 「ダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの促進 プロアシスト社の事例 - 」 経営行動科学学会 第 21 回年次大会, 2018 年 10 月, 日本大学.

〔その他〕

1. 学位論文
船越多枝 (2019). 「ダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの効果と促進要因」 神戸大学大学院経営学研究科 博士論文.
2. 学内発表
船越多枝 「ダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの効果と促進要因」 神戸大学大学院経営学研究科 博士論文発表会, 2018 年 12 月, 神戸大学.

6 . 研究組織

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。