



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

船越, 多枝

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2019-03-25

(Date of Publication)

2020-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7416号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007416>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

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

2019年1月21日

神戸大学大学院経営学研究科

金井壽宏研究室

経営学専攻

学籍番号 120B412B

氏名 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

氏名 船越 多枝

目次

第 1 章 序論	1
1.1 はじめに	1
1.2 研究目的	3
1.3 本研究の構成	5
第 2 章 先行研究の整理および検討	6
2.1 ダイバーシティ・マネジメントにかんする先行研究	7
2.1.1 ダイバーシティの定義	7
2.1.2 ダイバーシティの分類と本研究における定義	8
2.1.3 ダイバーシティ・マネジメントに期待される成果	10
2.1.4 ダイバーシティ・マネジメントが組織へ与える影響	12
2.1.5 ダイバーシティ・マネジメントにおけるマルチカルチャリズムとインクルージョン 概念の出現	15
2.1.6 小括	18
2.2 インクルージョン概念にかんする先行研究	20
2.2.1 インクルージョンの定義	20
(1) インクルージョン概念とは何か	20
(2) 経営学におけるインクルージョン概念	21
(3) 先行研究におけるインクルージョンの定義	25
(4) 本研究におけるインクルージョンの定義	29
2.2.2 インクルージョン研究の着眼点	30
(1) 個人におけるインクルージョンの認識	31
(2) 集団におけるインクルージョンの認識	39
(3) リーダーによるインクルージョンの促進	43
2.2.3 インクルージョンで期待される効果	46
2.2.4 小括	50
2.3 日本企業の人材マネジメントにかんする先行研究	52

2.3.1	日本企業における男性総合職を中心に据えた人事管理	52
(1)	日本企業における男性総合職を中心に据えた人事管理の特徴	53
(2)	「場」としての日本企業と男性総合職モデル	57
2.3.2	日本企業におけるダイバーシティ・マネジメント	59
(1)	日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組み傾向	59
(2)	人事管理と日本企業のダイバーシティ施策の関連性	62
2.3.3	小括	64
2.4	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概念の検討	66
第3章	株式会社プロアシストのケース分析	69
3.1	調査対象	69
3.1.1	調査企業 株式会社プロアシストの概要	69
3.1.2	プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識	74
3.1.3	小括	77
3.2	調査の概要	78
3.2.1	調査協力者の決定	78
3.2.2	調査協力者の属性	79
3.2.3	調査方法の詳細	79
3.3	分析方法	80
3.4	分析結果	83
3.4.1	プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントの特徴	83
(1)	理念	83
(2)	制度	85
(3)	インクルージョン施策	87
(4)	小括	92
3.4.2	プロアシスト社でのインクルージョン認識の促進と高まり	93
(1)	理念によるインクルージョンの認識の高まり	93
(2)	施策によるインクルージョンの認識の高まり	95
(3)	小括	98

3.4.3	インクルージョンの認識が高まるにつれ促される社員行動	99
(1)	インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動(経営側の視点)	99
(2)	インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動(社員側の視点)	104
(3)	小括	109
3.4.4	インクルージョンの認識の高まりによる社員行動と成果の関連性	110
(1)	インクルージョンの高まりが促す社員行動と個人成果の関連	110
(2)	インクルージョンの高まりが促す社員行動と組織成果の関連	115
(3)	小括	117
3.4.5	分析まとめ	117
3.5	考察	120
3.5.1	社員のインクルージョンの認識の高まりについての考察	120
(1)	帰属感の認識	120
(2)	自分らしさの発揮の認識	123
(3)	リーダーによるインクルージョンの促進	125
(4)	小括	126
3.5.2	社員のインクルージョンの認識の高まりとその効果	127
(1)	インクルージョンの認識の高まりによる社員行動の促進	127
(2)	個人の成果に対するインクルージョンの効果	129
(3)	会社全体の成果に対するインクルージョンの効果	132
3.5.3	プロアシスト社での社員のインクルージョン認識のメカニズム	134
3.6	小括	137
第4章	日本企業 A 社 社員へのインタビュー調査	139
4.1	調査対象	140
4.1.1	調査企業 A 社における調査概要	140
4.1.2	調査協力者の決定	141
4.1.3	調査協力者の属性	142
4.1.4	調査方法の詳細	143

4.2	分析方法	144
4.3	分析結果	146
4.3.1	A社のダイバーシティ・マネジメントの特徴	146
4.3.2	A社において社員がインクルージョンを認識するに至る経験	147
(1)	日本人男性総合職	147
(2)	日本人女性総合職	148
(3)	外国人社員	149
4.3.3	A社においてインクルージョンの認識が高まる要因(属性共通)	152
4.3.4	A社で社員のインクルージョンを認識できない要因(阻害要因)	154
(1)	日本人男性総合職	154
(2)	日本人女性総合職	156
(3)	外国人社員	159
4.3.5	分析まとめ	163
4.4	日本企業A社での調査にかんする考察	165
4.4.1	A社における社員のインクルージョンの認識に影響する要因	165
(1)	日本人男性総合職	165
(2)	日本人女性総合職	168
(3)	外国人社員	170
(4)	小括	173
4.4.2	A社におけるインクルージョンの認識メカニズムの考察	174
(1)	A社におけるインクルージョンの認識メカニズム(職場レベル)	174
(2)	A社におけるインクルージョンの認識メカニズム(組織レベル)	179
(3)	小括	183
4.5	小括	184
第5章	結論	186
5.1	結論の要約	186
5.2	含意	189

5.2.1	理論的含意	189
5.2.2	実践的含意	191
5.3	限界と今後の展望	192
	参考文献	194

第1章 序論

本章では、本研究における筆者の問題意識を述べ、その目的について説明する。

1.1 はじめに

本研究の目的は、職場や組織における多様な人材の活躍推進、いわゆるダイバーシティ・マネジメント (diversity management) において、社員のインクルージョン (inclusion) をどのように促すのか、またそのことが職場や組織にどのような効果をもたらすのかという点について明らかにすることである。

職場や組織における人材の多様性、すなわちダイバーシティ (diversity) は、その組織における成果に繋がると長らく主張されてきた。米国では、組織におけるダイバーシティとそのマネジメントの研究は 1960 年代より進められ、特に 1980 年以降は実証研究も含め、ダイバーシティ及びそのマネジメントが組織や職場に与える影響や、その効果にかんしても、研究結果の蓄積は進んでいる。しかし現在まで 60 年近く研究が続けられているにもかかわらず、いまだ職場や組織におけるダイバーシティ、及びそのマネジメントと、それらが職場や組織に与える効果との関連は明確に見出されていない (Foster Curtis & Dreachslin, 2008)。

それでは、なぜ今、日本企業のダイバーシティ・マネジメントについて考えるのか。実は、日本では、ダイバーシティという言葉自体が 2000 年ごろまでなじみの少ない言葉であった。これは、多くの日本企業において、これまで組織成員の多数が日本人男性であり、同質性が高かったものの、特に 1970 年代から 1980 年代は日本経済が順調に伸長してきたこともあり、組織におけるダイバーシティについて考える必要が無かったからである。しかし、2000 年代初頭より、日本における労働力人口の減少可能性が明確になり、ビジネスのグローバル化による顧客の多様化も加速していった。そこで、組織における人材の多様化を受け入れ、それをマネジメントする重要性、すなわちダイバーシティ・マネジメントの重要性が指摘されるようになった (有村, 2008; 一小路, 2016)。

例えば、労働力の減少については、内閣府調査 (2015) によると、現状のまま出生率が上がらず高齢化に向けた流れが続けば、日本の総人口に占める労働力人口の割合は、2014 年の約 52% (6,587 万人) から 2060 年には約 44% (3,795 万人) に低下すると言われている。また、経済同友会 (2012) は、世界の労働力人口は約 45 億人と言われているが、多くの日本企業では依然日本人男性が労働力の中心であり、中核となる 40 代や 50 代となると、わずかに 700 万人であると指摘する。ビジネスのグローバル化による日本企業の海外事業の強化と拡大という点においては、経済産業省委託調査研究 (2017) が、AI (人工知能) やビッグ・データ、そし

て IoT¹といった IT テクノロジーに起因する第 4 次産業革命²に言及している。この調査では、グローバルな経済活動の加速と非連続化が進むと指摘されており、これらを使いこなす創造性の高い人材の獲得は、今後、世界をまたいで熾烈な競争になると言及している。このように、グローバル市場で多様な顧客へ柔軟な対応を行うことや、グローバル規模での労働力の獲得という点からも、日本企業におけるダイバーシティ推進の必要性は非常に高いと言える。

なお、日米ともに、企業組織のダイバーシティ・マネジメントは、目で見える違い、すなわちジェンダーや人種といった表層的ダイバーシティに着目して進められてきた現状がある。日本においては、特に女性の活躍推進を中心に進められており、女性のキャリアに大きな影響を示すと指摘されてきた出産・子育てにかんする制度の拡充や、採用における差別の撤廃、マネジャー相当職の女性を増やすといった取り組みがダイバーシティ・マネジメントの取り組みとして積極的に行われている。しかし、多くの企業がその成果については実感できておらず、日本企業におけるダイバーシティ推進が順調であるとは言い難い（経済産業省，2012；矢島ら，2017）。

このことは、ダイバーシティ・マネジメントがいかに解決困難な課題を含むものであるかを示している。学術的な知見において、組織におけるダイバーシティと成果との関連がいまだに曖昧であることと、実務において現状のポジティブ・アクション³中心のダイバーシティ推進施策で企業がその成果を実感できていないということは、決して無関係ではないと推察する。

これらに鑑みると、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントを職場や組織における何等かの効果に繋げるには、ポジティブ・アクション以外の別の視点を加える必要があると考えられる。これまで、組織におけるダイバーシティ・マネジメントについては、マイノリティ人材とマジョリティ人材との相違点、例えば性別や人種を軸に、学術研究および実務実践が行われてきたのは前述のとおりである。しかし、それらはむしろ、マイノリティ人材の違いを際立たせる結果を招いていたのではないだろうか。また、表層的な違いをカテゴライズし、そのカテゴリーの人材を十把一絡げとして扱うことは、1 人ひとりが異なることに価値を置くというダイバーシティ・マネジメント本来の考え方に相反するとも言え

¹ 『広辞苑 第 7 版』(2018)によると、「(internet of things) 自動車・電化製品など、IT 以外の「もの」が、インターネットにより相互に接続されているシステム。物のインターネット (4 頁)」。

² 総務省 (2017) によると第 4 次産業革命とは、「IoT, AI 等がけん引する世界共通のインフラであるインターネットをそのエンジンとしながら、あらゆる社会インフラの在り方を変えていくもの (106 頁)」である。なお、この言葉は 2016 年 1 月にスイス・ダボスで開催された第 46 回世界経済フォーラム (World Economic Forum : WEF) の年次総会 (通称「ダボス会議」) の主要テーマとして初めて取り上げられた。出典：総務省『平成 29 年版情報通信白書』<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/n3100000.pdf> (2018 年 6 月 2 日閲覧)。

³ 社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる暫定的な措置のこと。出典：内閣府男女共同参画局『ポジティブ・アクション』http://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html (2019 年 1 月 20 日閲覧)。

る。もちろん、性別や人種でカテゴライズされたマイノリティグループに対して職場で差別や格差が存在するならば、それらを是正する対応は必要である。ゆえに、これまでも特定属性カテゴリーの組織や職場における格差是正を促す目的で、法整備や企業対応が行われてきた歴史がある。しかし、そのような対応で職場や組織の人材多様性が豊かになったとしても、それだけでダイバーシティ・マネジメント研究が主張してきた職場や組織への効果がもたらされるわけではない。つまり、職場や組織のダイバーシティが、何等かの効果に繋がるためには、マジョリティ、マイノリティにかかわらず組織を構成する「個」がそれぞれの力を発揮できることが必要であり、ダイバーシティ・マネジメントはそのために必要であると考えられる。言い換えると、ダイバーシティ・マネジメントは職場や組織の成員である「個人」に対する働きかけや、そのことによって個人の力をいかに引き出していくか、という点が重要であり、その点に着目し研究や実践がなされていくべきである。

そこで、本研究では、職場や組織のダイバーシティを成果に繋げるとして学術的に着目されているインクルージョン概念について、日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおける有用性を仮定し、日本企業では社員のインクルージョンをどのように促しているのか、またそれは職場や組織にどのような効果をもたらすのかについて検討する。なお、インクルージョンという概念は、職場や組織を構成する個人の認識である。本研究では、日本企業における社員個人のインクルージョンの認識に着目し、学術的および実務的な知見と意義を見出すことを目指す。

1.2 研究目的

前節で述べた背景を受け、ここでは、なぜ本研究ではインクルージョンに着目して日本企業のダイバーシティ・マネジメントを考えていくのか。この点について述べておく。

昨今、日本でもインクルージョンという言葉は少しずつ聞かれるようになった。奥林・平野 (2014) は、インクルージョンを包摂性と訳し、組織の多様なメンバーの意識や行動のベクトルを統合するものとしている。しかし、この概念を介して日本企業のダイバーシティ・マネジメントを詳細に検討した研究は、筆者が知る限りは存在しない。前節でも述べたとおり、日本においてもダイバーシティ・マネジメントは 2000 年ごろから企業で経営課題として検討されはじめ、2010 年を過ぎるころから具体的な取り組みを行う企業が増えてきた (一小路, 2016)。しかし、その具体的な取り組みの内容は、未だ、マイノリティ人材の数を増やす、女性の活躍を前提として育児にかんする制度を拡充する、マイノリティ人材に能力開発の機会を提供するなどの特定属性に対する取り組みの拡充に留まっている場合が多い。しかも、それらの取組みがダイバーシティ・マネジメントに効果的であると認識できていない企業が多いのである(矢島ら, 2017)。

そもそも、優秀な人材を獲得するにあたり母集団は大きいほうが良く、それを従来の日本人、男性、新卒採用者などに絞り込む必要はない。このことは、経済産業省委託調査 (2017)でも言及されており、今後は女性活躍中心のダイバーシティ推進に加え、個性を活かす人材戦略が求められている。そうであるならば、今後、日本企業は性別や人種といった属性カテゴリーに対する施策ではなく、属性にかかわらず個人を活かすという点を考えていくべきである。そして、それができれば、女性をはじめとするマイノリティ人材に対し、必要以上の施策を行う必然性が低減すると考える。

つまり、本来のダイバーシティ・マネジメントの目的に立ち返ると、日本企業が今後行うべきことは、マイノリティ人材への制度拡充や、特定の属性に対応する施策ではない。今後、日本企業は、マイノリティ人材の概念を超えて、全ての個人をダイバーシティ・マネジメントに巻き込む施策を行う必要があり、その検討にあたっては、組織や職場の構成員一人ひとりの認識であるインクルージョンが重要な鍵概念となると考える。よって、本研究では、日本企業における社員のインクルージョンの認識が、どのように高められているのかについて調査を行い、議論する。加えて、社員のインクルージョンの認識が高まることで、日本企業のダイバーシティ・マネジメントに及ぼす効果についても検討する。なお、インクルージョンは、米国においても、まだ比較的新しい概念である (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018)。また、日本企業での個人と組織の関係が、米国企業のそれとは違う可能性があることから、その概念を日本企業のダイバーシティ・マネジメントに取り入れるにあたり、考慮すべき点を先行研究から見出して考察に含めていく。

また、前節でも述べたとおり、米国では、企業で多様な人材が能力を発揮するには、インクルージョン概念のダイバーシティ・マネジメントへの導入が効果的であると主張されているものの、その実証研究はまだ少なく、社員のインクルージョンの認識が高まることでどのように職場や組織に影響し、どのような効果をもたらすのかということについては、十分に研究されていない。60年近くにわたり、ダイバーシティ・マネジメント研究の蓄積があるにもかかわらず、何がダイバーシティ・マネジメントの効果に影響するのかという点については、有効な解が得られておらず (Foster Curtis & Dreachslin, 2008)、それはインクルージョンが有効であると仮定した場合についても同様である。そのような中、個人と職場や組織との関係性が大きく異なる日本企業で、インクルージョン概念を取り入れたダイバーシティ・マネジメントを行う場合、社員個人のインクルージョンの認識はどのように高められ、それが組織や職場に効果や成果をもたらすのか。この点に着目し調査を行うことは、ダイバーシティ・マネジメントの効果がなかなか見えずにいる日本の産業界においても、大きな貢献となると考えた。

以上が、本研究に取り組む目的である。

1.3 本研究の構成

本研究の構成は以下のとおりである。まず、第 2 章において、本研究の研究目的に基づく先行研究レビューがなされ、先行研究での限界点と具体的な研究課題が提示される。続いて、第 3 章では、インクルージョン概念を取り入れたダイバーシティ・マネジメントを実践し、その効果を見出している先進企業の株式会社プロアシストのケース分析について記述を行う。本ケース分析にかんしては、調査企業の情報、調査協力者の選択方法、調査協力者の属性等、調査概要とその分析方法が提示され、詳細な調査内容に基づく分析と考察が行われる。第 4 章では、いまだ多く存在する、男性総合職を中心に据えたマネジメントを行う日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいて、社員のインクルージョンの認識を高めるには何が必要かを見出すために、男性総合職モデルの日本企業 A 社で行った調査についての記述を行う。A 社においては、社員 15 名を対象にインタビュー調査を行った。その調査企業の情報、調査協力者の選択方法、調査協力者の属性等、調査概要とその分析方法が提示され、調査結果に基づく分析と考察が行われる。ここでは、第 3 章の先進事例企業であるプロアシスト社との比較も考察に含む。最後に、第 5 章において、本研究の結論を示し、発見事実が研究目的に対しどのような意義があるのかについて、理論的含意と実践的含意が示され、将来の展望と今後の課題が提示される。

第2章 先行研究の整理および検討

本章では、3つの分野に関して先行研究レビューを実施する。

第1節では、ダイバーシティ・マネジメントにかんする先行研究のレビューを行う。インクルージョンという概念は、ダイバーシティ・マネジメント研究の中で注目されはじめた。そこで、これまでのダイバーシティ・マネジメント研究の中で、なぜインクルージョンという概念が注目されるようになったのかを明らかにする。

第2節では、インクルージョン概念にかんする先行研究のレビューを行う。インクルージョンという概念が注目されはじめてから、まだあまり時間が経っておらず、日本で先行研究を整理検討した論文は、筆者が知る限り見当たらない。そこで、米国の研究を中心に、ダイバーシティ・マネジメントの文脈においてインクルージョン概念が取り扱われている先行研究のレビューを行い、これまでにインクルージョン研究として蓄積された知見の整理とその着眼点について検討を行う。

第3節では、日本企業における男性総合職を中心に据えたマネジメントの考え方と、それに関連する人事管理にかんする先行研究のレビューを行う。日本企業でインクルージョンという概念を考えるにあたり、当然ながら、これまで多くの日本企業で取り入れられてきた人材マネジメントや人事管理の方法を考慮に入れる必要がある。これまで、多くの日本企業では、男性総合職を中心とした人材マネジメントが行われてきたため、その特徴と、そこにおける個人と組織との関わり方を検討し、本研究に取り組みうえで考慮すべき点について明らかにする。加えて、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの現状についても先行研究のレビューを行う。

第4節では、これら3つの分野にかんする先行研究レビューに基づいて、これまでの研究におけるダイバーシティ・マネジメントとインクルージョン概念の関係を明らかにしたうえで、男性総合職を中心に据えた日本企業の人材マネジメントの特徴に鑑みながら、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概念の有用性について検討し、本研究の具体的な問いの考察に繋げていく。そして、本章の最後では、先行研究の検討から導き出された、本研究の研究課題について言及する。

2.1 ダイバーシティ・マネジメントにかんする先行研究

本節では、ダイバーシティ・マネジメントにかんする先行研究をレビューする。そもそも、ダイバーシティ・マネジメントを論じるにあたり、ダイバーシティとは何かを論じなくてはならない。そのため、最初にダイバーシティの定義を論じたうえで、マネジメントの対象となるダイバーシティの分類について整理する。その後、インクルージョンという概念が出現したデモグラフィック型のダイバーシティ (demographic diversity) とその効果の先行研究について、より詳細にレビューを行う。

2.1.1 ダイバーシティの定義

ダイバーシティ (diversity) とは、元来「相違 (点)」や「多様 (性)」を意味する英単語である。組織の文脈では、組織やグループに所属する組織成員一人ひとりが、それぞれ違っているということである (Qin, Muenjohn, & Chhetri, 2014; Roberson, 2006)。しかし、人は1人ひとり違いがあって当然であるため、何をダイバーシティと定義するかは、研究により差異がある (Qin et al, 2014; 谷口, 2005)。例えば、性別、人種、国籍等のデモグラフィック上の違いを指している場合もあれば (Pfeffer, 1985), 個人が他人と違うと認識することは、全てダイバーシティと定義するものもある (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003)。

このようにダイバーシティの定義が多岐にわたる理由の1つは、その定義が時代背景により変化してきたからである。そこで、本研究におけるダイバーシティの定義について言及する前に、ダイバーシティおよびダイバーシティ・マネジメントにかんする歴史を俯瞰しておく。

経営学でダイバーシティという概念が表れたのは、1960年代の米国においてである。企業への雇用や職務において、有色人種や女性は組織的に差別を受けており、それは行政命令で人種差別を禁止していた政府機関においても行われていた。そこで、まずは1961年に当時の大統領であった J. F. ケネディにより、連邦政府の全ての請負業者に対し、人種、宗教、肌の色、出身国による雇用差別を禁止する行政命令が出され、アファーマティブ・アクション⁴の導入が要請された (野畑, 2012)。続いて1964年に公民権法第7編⁵の施行と雇用機会均等委員会⁶の設置がなされ、この結果、職場での人種、皮膚の色、宗教、性別、国籍等、属性の違いによる雇用差別や、マイノリティの機会均等に対する法整備が本格化した (Kelly & Dobbin, 1998; 野畑, 2012; 谷口, 2008)。このため、1960年代や1970年代において

⁴ なお、アファーマティブ・アクションとは、アメリカやカナダで用いられている用語であり、「積極的格差是正処置」または「積極的差別是正措置」を指す (辻村, 2011)。その意味するところは、雇用や教育などで伝統的に不利な立場におかれてきた黒人、女性、少数民族、障がい者などに対する差別を是正するために、それらの人々に対して積極的な採用や登用の措置をとることである (松村, 2012; 谷口, 2008)。

⁵ 米国における Title VII of the U.S. Civil Rights Act の日本語訳。

⁶ 米国における Equal Employment Opportunity Commission の日本語訳。

は、ダイバーシティとは職場において差別の対象となり得る属性、すなわち人種や性別、年齢や障害の有無といった違いを指していた (Milliken & Martins, 1996; O’Leary & Weathington, 2006)。よって、この頃のダイバーシティ研究は、性別、人種といった目に見える違いに起因する職場での差別是正や、アファーマティブ・アクションにかんするものが中心であった (Qin et al., 2014)。この時代を経て、1980年代半ば以降、これらの法整備や取り組みにより組織内に増えた多様な人材をどうマネジメントすればよいか、またダイバーシティがもたらす効果とは何か、ということに企業が着目し始めた (Kelly & Dobbin, 1998)。

しかし、ダイバーシティ研究やダイバーシティ・マネジメントの実践を進めるには、マネジメントの対象を明確にする必要がある (谷口, 2005)。つまり、組織を構成する 1 人ひとりに必ず違いが存在するため、「その中のどの違いをマネジメントの対象とするのか」を決める必要がある。そのため 1980 年代半ば頃より、マネジメントの目的に沿ってダイバーシティを分類し、その分類ごとの定義が示されるようになった。

2.1.2 ダイバーシティの分類と本研究における定義

前項で述べたように、ダイバーシティ・マネジメントを行っていくには、そのマネジメントの対象となるダイバーシティをある程度カテゴリー化し、分類する必要がある。分類の代表的なものとしては、表層的なダイバーシティ (surface-level diversity)、深層的なダイバーシティ (deep-level diversity)、カルチュラル・アイデンティティ (cultural identity) によるダイバーシティの 3 つがあり、図 2.1 が示すように、表層的なダイバーシティとカルチュラル・アイデンティティのダイバーシティは主にデモグラフィック型ダイバーシティとして分類され⁷、深層的ダイバーシティは主に非デモグラフィック型ダイバーシティの分類と位置づけられている (谷口, 2005)。

⁷ カルチュラル・アイデンティティは、可視・不可視という点では、表層的なものもあれば、深層的なものもあるが、社会文化的に明確に識別される集団のメンバーシップという点から、デモグラフィック型ダイバーシティに分類される (谷口, 2005)。

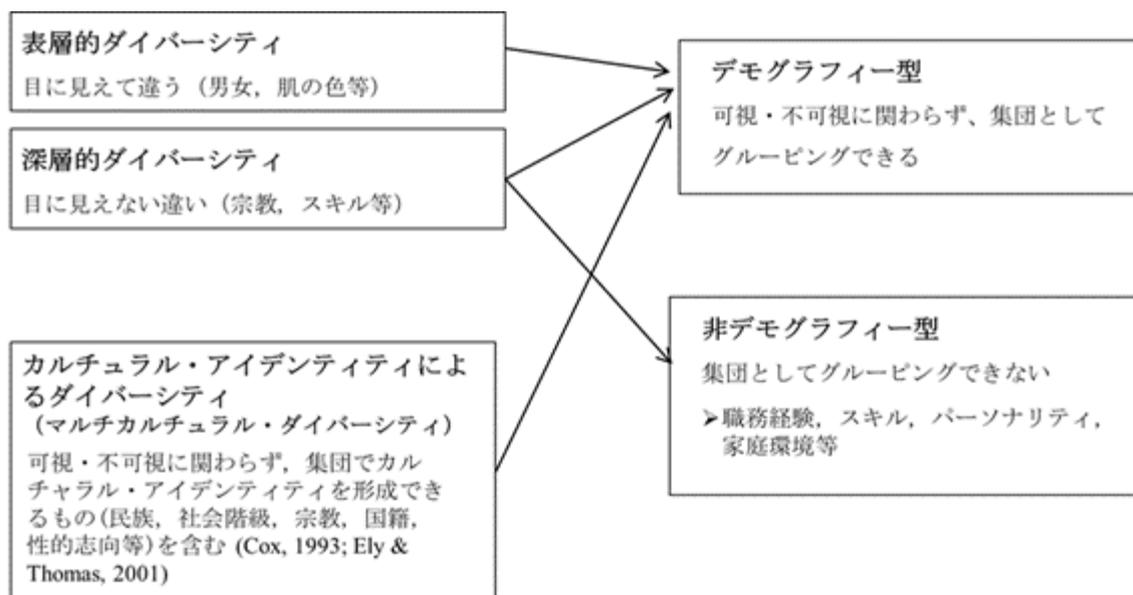


図 2.1 ダイバーシティの主な分類

Cox (1993); Ely & Thomas (2001) をもとに筆者作成

それでは、ダイバーシティ・マネジメントを考えるうえで重要なこれらの分類は、どのようなものであるのか。デモグラフィー型として代表的な表層的ダイバーシティとは、人種、年齢、性別といった目に見えて区別可能な特徴による分類である (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002)。同様にデモグラフィー型と分類されるカルチュラル・アイデンティティのダイバーシティは、マルチカルチュラル・ダイバーシティ (multicultural diversity) とも呼ばれている (Cox & Blake, 1991)。マルチカルチュラル・ダイバーシティでは、人種、民族的帰属意識、性別、性的アイデンティティ、社会的地位、国籍等、集団でカルチュラル・アイデンティティが形成されるもの全てをダイバーシティと定義する (Cox, 1993; Ely & Thomas, 2001)。肌の色、性別、服装といった見た目と関連する場合も多いが、そうでない場合もあり、その点は本人が他人とどの程度区別されたいと考えているかにもよる (Ely & Thomas, 2001)。カルチュラル・アイデンティティでの分類は、単純に表層的・深層的という分類ではなく、社会文化的な識別、つまり個人の選択が他の人とどう異なっているか、という点でグループ分類されるものである (谷口, 2005)。

次に、非デモグラフィー型ダイバーシティの分類において代表的な深層的ダイバーシティであるが、こちらは個人の専門性、キャリア、その集団での勤務年数、生い立ち、性格、価値観という目に見えない違いを指す (Harrison, Price, & Bell, 1998; Harrison et al., 2002; Roberson, 2006; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992)。

これらのように、ダイバーシティ・マネジメントの研究は、その対象となるカテゴリー分類の種類により、調査研究の内容や結果が多岐にわたっている。そこで、本研究が対象とするダイバーシティについて、ここで言及しておきたい。本

研究は、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントにおけるインクルージョンの効果にかんする研究である。日本では、ダイバーシティ・マネジメントは2000年ごろから企業で経営課題として検討されはじめ、2010年を過ぎるころから具体的な施策を行う企業が増えたと言われている(一小路, 2016)。しかし、それらの施策内容は、未だ女性に対する制度の拡充や、マイノリティ人材の数を増やすといった取り組みに留まり、その効果についても実感されていない(矢島ら, 2017)。つまり、現在の日本企業においてダイバーシティ・マネジメントの対象は、表層的ダイバーシティで分類されるマイノリティ人材であり、特に女性や外国人が対象とされているが、それらの人材に対する施策の効果が実感されていないのである。このことは、表層的ダイバーシティによるカテゴリー人材別、つまりは、性別や人種で区別したカテゴリーをダイバーシティと定義し、そのカテゴリーの人材に対する施策を導入するだけでは、ダイバーシティ・マネジメントとして不十分であることを示している。

そこで、本研究では、表層的な面のみならず、自らが認知する違いを含む Cox (1993)のカルチャラル・ダイバーシティの定義を参照する。Cox (1993)のカルチャラル・ダイバーシティの定義は「人々がとある社会的システムの中で、社会的文化的に区別可能なグループに、自ら区分し存在すること (the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance, p.6)」である。本研究は、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントを研究の枠組みに据えるため、現在、多くの日本企業がその対象としているカテゴリー、すなわち表層的ダイバーシティを明確に含む必要がある。しかし、本研究のダイバーシティの定義を表層的ダイバーシティに限定すると、例えば女性の組織成員におけるライフイベント経験の有無といった要素は無視せざるをえなくなる。つまり、表層的には見えないが、大きく個人の働き方や価値観に影響する部分を分析考察に含めることができなくなる。本研究には、表層によってカテゴライズされた特定の組織成員、例えば、性別や国籍の違いのみに対応するダイバーシティ・マネジメントへの疑問が背景にあるため、表層的だけでなく、個人の主観的な属性カテゴリーの認識にも着目していきたいと考えている。このことから、上記の Cox (1993)のカルチャラル・ダイバーシティの定義を本研究におけるダイバーシティの定義とすることが適切と考えた。

それでは、本研究における定義を明確にしたうえで、次項では、ダイバーシティ・マネジメントがもたらす組織の成果にかんする先行研究について触れていく。

2.1.3 ダイバーシティ・マネジメントに期待される成果

前項では、ダイバーシティの分類にかんし、先行研究のレビューを行い、本研究におけるダイバーシティの定義を示した。それでは、組織に存在するダイバーシティに対し、マネジメントが効果的に行われた場合、個人や職場、そして組織にはどのような成果が期待できるのか。本項ではこの点にかんして議論する。

組織にダイバーシティが存在することのメリットとデメリットについては、こ

れまで多くの先行研究で触れられてきている。ダイバーシティがビジネスへの効果、すなわち企業の競争優位にどのように結びつくかについて Cox and Blake (1991) は、(1) コスト削減、(2) 人的資源の獲得、(3) マーケティングにおける優位性、(4) 創造性の向上、(5) 問題解決力の向上、(6) システムのフレキシビリティの6つを挙げている。

それでは、これらはどのような根拠をもって、ダイバーシティの想定効果として挙げられたのか。まず、(1) コスト削減と (2) 人的資源の獲得についてであるが、これは人的資源管理の側面を根拠に挙げられている。当時、マジョリティ人材であった白人男性と比較して、女性や有色人種といったマイノリティ人材の企業への定着率や職務満足度は低く、マイノリティ人材の満足度を高めることができれば、離職や教育に伴うコストが抑制でき、結果として人材の獲得に繋がる。本節第1項で触れたとおり、1960年代以降は、法的対応やグローバル化に伴いマイノリティ人材の雇用は米国企業にとって不可避であった。そのため、もしそれらの人材を適切にマネジメントでき、企業の評価が向上すれば、優秀人材の獲得に繋がるという論理である。そして、この2つは法的拘束や時代の流れから、必然的に企業にその対応が求められるものであり、対応しなければ競争力の低下を招く。その他の4つ、(3) マーケティングの優位性、(4) 創造性の向上、(5) 問題解決力の向上、(6) システムのフレキシビリティは、組織内のダイバーシティがさまざまな視点や意見を生み、それらが多様な顧客への適切な対応、新しいアイデアの創出、組織内システムのフレキシビリティの増加、そして変化対応力といった企業の競争力に繋がるという論理である。これらはむしろ、組織がダイバーシティに価値を置き、それを活かそうとしなければ生まれない効果である (Cox & Blake, 1991)。

Cox らは、ダイバーシティが職場や組織に存在することの想定効果を示すと同時に、職場や組織におけるダイバーシティを活かすために成すべきことについても言及している。例えば、偏見や差別をなくす、どの階層においても個々が尊重される状況をつくる、等である。しかし、それらは実証されたわけではなく、過去のデータや先行研究から導き出した想定域を超えていない。つまり、どうダイバーシティ・マネジメントを行えばそのような効果に繋がるのかには具体的に触れることができていない。

つまり、ダイバーシティを効果に結びつけるプロセス、いわゆるダイバーシティ・マネジメントとその実証が研究として求められている。特にデモグラフィック型ダイバーシティにかんしては、異なる属性の人々の意見がぶつかり合うダイナミズムとその結果という視点に偏りがちで、その結果がもたらされるまでのグループ間のパワーバランスや、グループプロセスに対する分析が少ない (谷口, 2005)。

しかし、ダイバーシティ・マネジメントとその効果について考察するにあたり留意すべきは、職場や組織が何をダイバーシティ・マネジメントの対象とし、何を目的にそれを行うのかである。なぜなら、1人の組織成員に対し、ダイバーシティは複数存在し、時間や対人関係において変化する場合もあるからである。ゆえ

に、組織におけるダイバーシティ・マネジメントにおいては、マネジメント対象とその目的が重要であり、それらによって効果の変数は異なる (谷口, 2005)。そこで、企業はそのマネジメント対象と目的に応じ、手段を選択する必要がある。

2.1.4 ダイバーシティ・マネジメントが組織へ与える影響

前項まで議論してきた、ダイバーシティの分類および、そのマネジメントにかんする研究とともに、ダイバーシティの組織への影響についても研究が進められてきた。ダイバーシティ・マネジメントの非財務的基準、すなわち組織成員のコミットメント、モチベーション、組織における優秀人材の確保といった部分への影響については、William and O'Reilly (1998) が、情報・意思決定理論 (information and decision-making theory)、ソーシャル・カテゴリー理論 (social categorization theory)、類似性・アトラクション理論 (The similarity/attraction paradigm) の3つの既存理論で説明している⁸ (図 2.2)。

情報・意思決定理論では、組織におけるダイバーシティは主にプラスに作用すると主張されている。組織におけるダイバーシティは、より多くの知識、スキル、情報、ネットワークをもたらす(William & O'Reilly, 1998)。その多様な視点が、議論を生み、新たな発想をもたらし、結果としてイノベーションや新しいアイデアの創出に繋がる (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004)。加えて、多様な視点からの議論は、安易な意思決定を防ぐこともでき、意思決定においてプラスの効果が得られると考えられている (Van Knippenberg et al., 2004; William & O'Reilly, 1998)。

ソーシャル・カテゴリー理論では、デモグラフィック型ダイバーシティは、マイナスの作用を持つ(William & O'Reilly, 1998)。人は自尊心を高く持ちたいという欲求から、他人と比較し、自らを組織内の特定のカテゴリー集団に分類する (Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971)。このプロセスから、人は自らのソーシャル・アイデンティティ (social identity) を形成する (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell., 1987)。そして、自分が所属する集団を内集団 (in-group)、その他集団を外集団 (out-group)として、内集団に対し好意的な態度を、外集団に対してはそうでない態度を取りがちとなる。人は、内集団を肯定的なものとして弁別するよう動機付けられており、それを外集団との比較のなかで、内集団に優位を見出すことで実現しようとする。この結果、内集団をひいきするようになる。なお、この理論において重要な点は、利益にかんする葛藤がなくとも、単に内集団と外集団に弁別されるだけで内集団と外集団の間で競争が起こり得るということである (Turner et al., 1987)。これにより、カテゴリー集団の間で偏見やコンフリクトが起こりやすくなるため、カテゴリーの要素が増えるダイバーシティは、組織にマイナスに作用する (William & O'Reilly, 1998)。特に表層的ダイバーシティは、一

⁸ ダイバーシティが財務的基準に影響する理論モデルは未だ開発されていない (谷口, 2005)。

目でカテゴライズが容易にできてしまうため、偏見やコンフリクトの原因となりやすいと考えられる。

類似性・アトラクション理論では、ダイバーシティは、状況においてプラスにもマイナスにも作用する (William & O'Reilly, 1998)。類似性・アトラクション理論は、「自分と似ている・共通点がある」ことが好意や団結、またコミュニケーションの質に繋がるという理論である (Byrne, 1971)。このことから、初期の組織デモグラフィーの研究においては、この理論においてデモグラフィー型ダイバーシティはさまざまなグループの形成を容易にするため、組織にマイナス影響があると考えられていた (William & O'Reilly, 1998)。しかし、デモグラフィー型ダイバーシティが存在する組織であっても、同じ組織における経験が、メンバーとの距離感や類似性に影響することもあり、プラスとマイナス、どちらの作用が大きいかは断言ができないとされている (Pfeffer, 1985)。

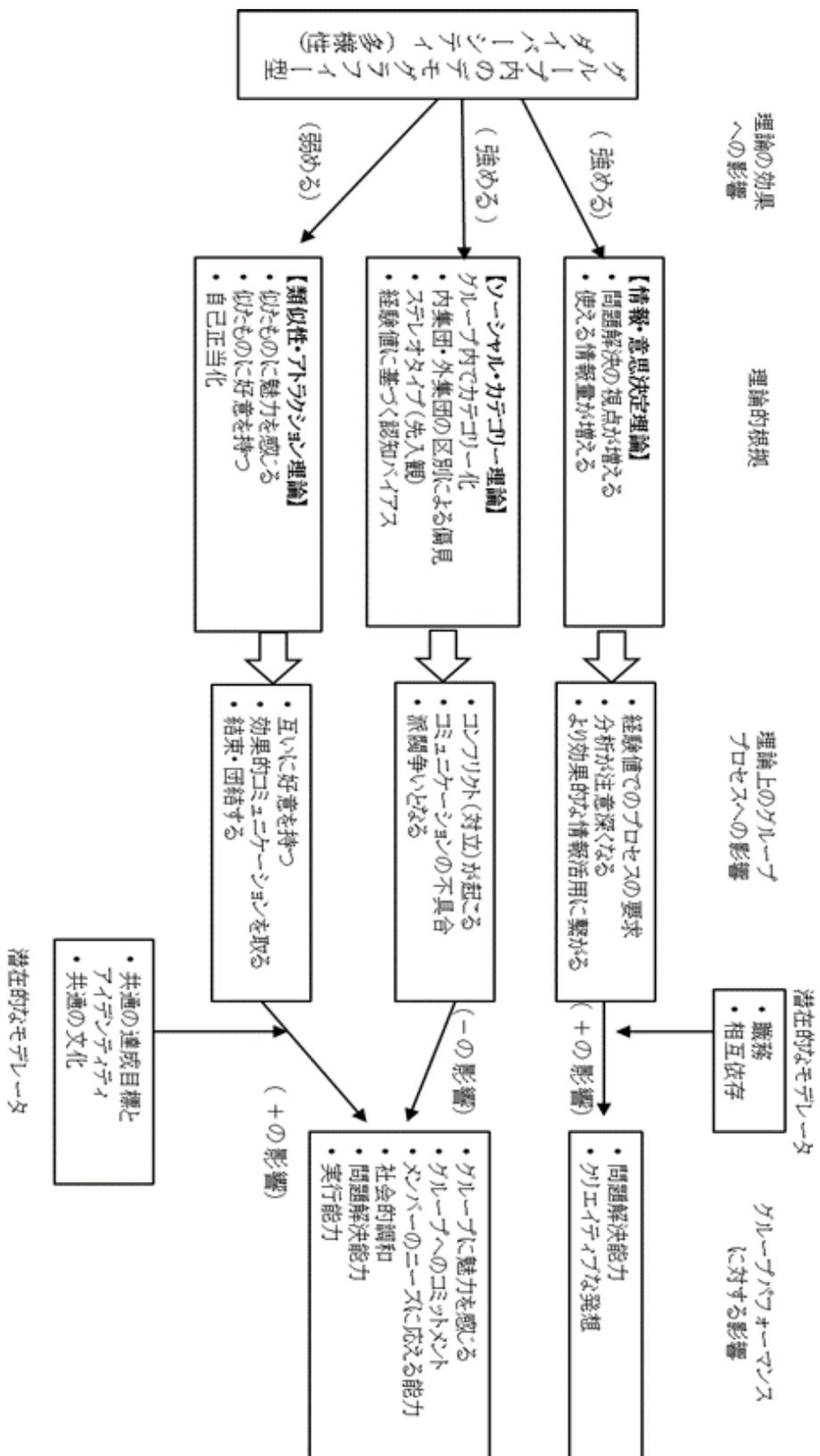


図 2.2 ダイバーシティが組織へ与える影響

出所：William and O'Reilly (1998, p.89) を加筆修正，翻訳は筆者による

図 2.2 で示された 3 つの理論は、ダイバーシティ・マネジメントの研究において、その効果を検証する根拠として広く用いられている。しかし、ダイバーシティと、職場や組織への効果の相関については、研究結果はさまざまであり (Gonzalez & Denishi, 2009)、現在、一般的にプラスとマイナスの両方の効果があり得るという結論が支持されている (Jackson et al., 2003; Van Knippenberg et al., 2004)。これはダイバーシティが職場や組織に与える影響の考察には、もはやこの 3 つの理論だけでは十分に説明ができない可能性を示している。

そこで、職場や組織におけるダイバーシティとパフォーマンスの間に影響を及ぼす要因の存在が想定され始め、それを探すべく以降の研究が進んできた。ダイバーシティ研究が成熟していくにつれ、ダイバーシティのプラス作用を促進するメカニズムに注目しはじめたのである (Gonzalez & Denishi, 2009; Homan et al., 2008)。この流れから、そのメカニズムを構成する重要な要素になり得るとして、インクルージョンの概念が注目されはじめた (Gonzalez & Denishi, 2009; Shore et al., 2011)⁹。

次項では、ダイバーシティ・マネジメント研究の文脈において、どのようにインクルージョンの概念が注目されるに至ったかについて先行研究のレビューをおこなう。

2.1.5 ダイバーシティ・マネジメントにおけるマルチカルチャリズムとインクルージョン概念の出現

本節第 2 項で触れたとおり、ダイバーシティ・マネジメントは、1980 年代頃までは主に表層的、深層的という 2 種類の分類で考察されており、その依拠する理論も限定されていた。かかる中、Cox and Blake (1991) は、人はそれほど簡単に分類できるものではなく、個人がアイデンティティとを感じるもの、つまりカルチュラル・アイデンティティの全てがダイバーシティの分類要素であるとして、マルチカルチュラル・ダイバーシティという考え方を提唱した。

このことは、当時、表層的、深層的という 2 種類の分類における研究で行き詰りつつあったダイバーシティ研究に新しい道筋をつけたといえる。同時に、この考え方がダイバーシティの分類を広げたことで、ダイバーシティ・マネジメント研究に更なる複雑性を与えたともいえるであろう。組織におけるダイバーシティの複雑性が増すにつれ、多様な意見による創造性の向上や、多様な顧客へのより良い価値提供といった可能性が示唆される一方で、コミュニケーションが悪化する、争いが起きやすくなるといった可能性から、結果として離職率が上がり、コ

⁹ インクルージョンという概念以外にも、ダイバーシティのプラス作用を促進するとして、さまざまな主張や考えが出現している。例えば、組織内の多様性を徹底的に細分化し、自己カテゴリー化を行いにくくすることで、組織内コンフリクトを起りにくくするフォルトライン (group faultline) という考え方 (Lau & Murnighan, 1998) や、属性やそれに紐づくパワーバランスにかかわらず、ダイバーシティに価値を置く風土作り (climate for diversity) が大切であるという主張 (Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998) 等である。

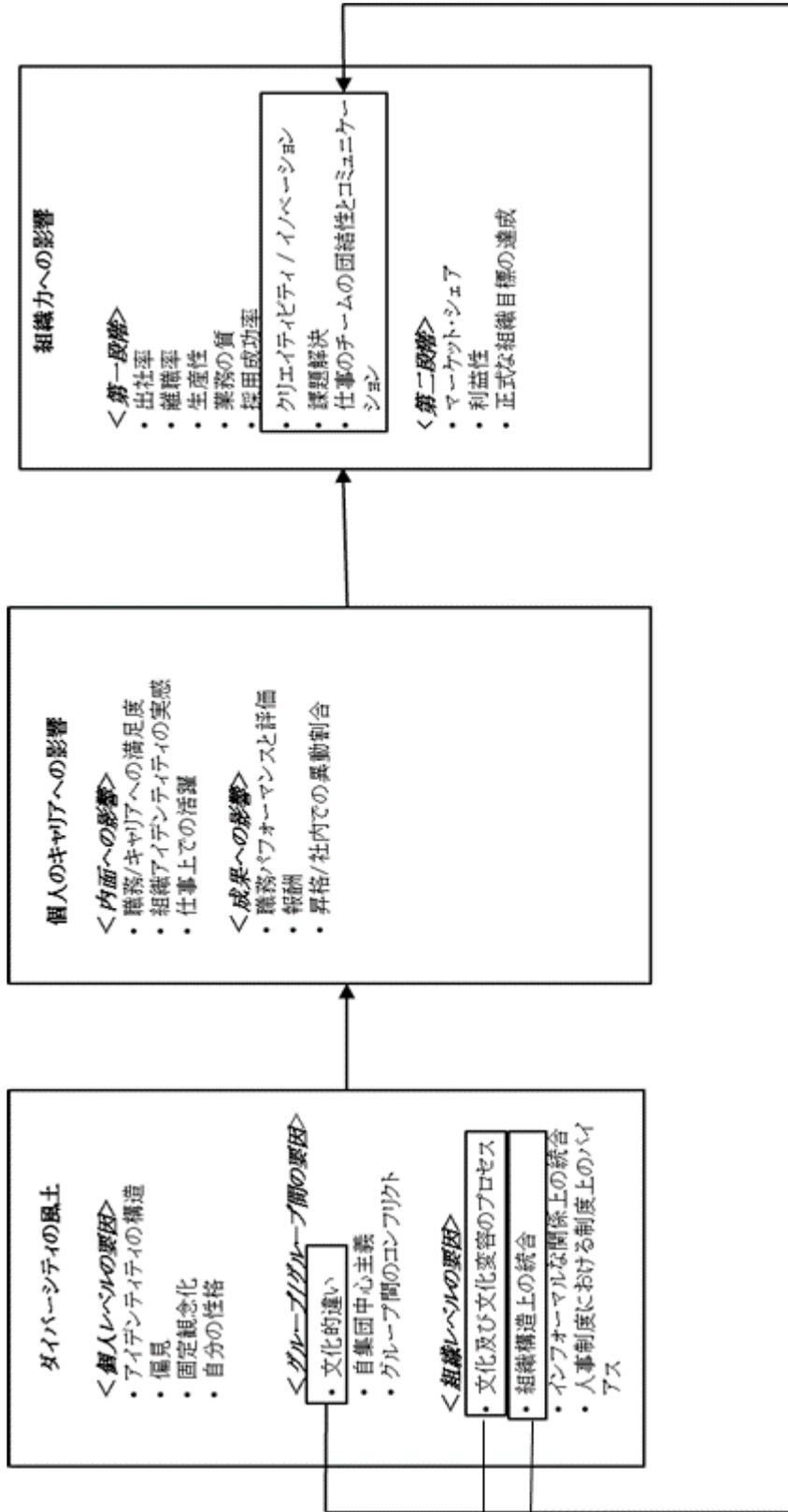
スト増に繋がる等の懸念も示された (Cox, 1991)。そこで、職場や組織のダイバーシティを力に変えるためには、多様な人々の融和を促し、差別や偏見のない互いのアイデンティティを尊重しあう統合された組織、すなわち「マルチカルチュラル組織 (multicultural organization)」を作る必要があると主張されはじめたのである。マルチカルチュラル組織とは、表 2.1 の 1～6 の特徴を含め、全てのメンバーが能力を最大限発揮できる環境が実現できており、組織全体が多様性には価値があると認識している組織である (Cox, 1991)。

表 2.1 マルチカルチュラル組織の 6 つの特徴

1.	多様な人材がいる
2.	それに対応した制度がある
3.	多様な人材がインフォーマルなネットワークから締め出されていない
4.	差別や偏見がない
5.	組織アイデンティティを持っている
6.	グループ同士の争いが無い

出所：Cox (1991, p.39) をもとに作成，翻訳は筆者による

このマルチカルチュラル組織を目指すという研究の潮流の中で、研究者達は組織におけるマルチカルチュラル・ダイバーシティの統合フレームワークに注目していった (Shore et al., 2011; Thomas & Ely, 1996)。なお、Cox (1993) は、図 2.3 のとおり、個人キャリアと組織力にマルチカルチュラル・ダイバーシティが与える影響の相互モデル (Interactional Model of Cultural Diversity : IMCD)で、カルチュラル・ダイバーシティが組織に与える影響を示した。このモデルでは、ダイバーシティを受容する風土が、個人のキャリアと組織力に影響するとしている。



直接的に組織力に影響する要素

図 2.3 個人キャリアアと組織力にカルチュラル・ダイバーシティが与える影響の相互モデル (Interactional Model of Cultural Diversity: IMCD)

出所：Cox (1993, p.7), 翻訳は筆者による

図 2.3 においてダイバーシティを受容する風土を構成している 3 つの要因、すなわち個人レベルの要因、グループおよびグループ間の要因、組織レベルの要因のうち、組織レベルの要因以外の 2 つは、マルチカルチュラル・ダイバーシティで定義されるグループ・アイデンティティであり、それらは変えることができない。そのため、これらのグループ・アイデンティティを適切にマネジメントすることにより、ダイバーシティを受容する風土を作り上げていくことが重要としている (Cox, 1993)。

このマルチカルチュラル組織を目指すダイバーシティ・マネジメントのアプローチは、マルチカルチャリズム (multiculturalism) と呼ばれる (Cox, 1991; Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski, & Zee, 2016; Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008)。ダイバーシティ・マネジメントの手法は、採用で多様性を増やす、社内教育を実施するといった人的資源管理からのアプローチもあるが、マルチカルチャリズムでは、ダイバーシティを受容する風土の醸成、社員同士のバリアを取り除くコミュニケーション施策、社員の巻き込み等のアプローチが重要視される (Roberson, 2006)。これは、マルチカルチュラル・アプローチ (multicultural approach) といい、ダイバーシティ・マネジメントにおいて、2 つの主となるアプローチ方法の 1 つである (Jansen et al., 2016)。このアプローチでは、各個人が感じるカルチュラル・アイデンティティの違いを互いに認め合い、業務上で生かすことができるよう意識づける (Stevens et al., 2008)。

このような、Cox and Blake (1991) が提唱しはじめたマルチカルチュラル組織とその実現アプローチという研究の中で、多様な人材一人ひとりが受容されている認識を示すインクルージョンの概念が出現した。それは、ダイバーシティ・マネジメントの有効性を引き出すものとして、以降の研究に繋がっていった (Roberson, 2006; Shore et al., 2011)。

2.1.6 小括

ここまで、インクルージョンという概念の背景となる、ダイバーシティ・マネジメントの先行研究について整理を行った。

1960 年代に、差別や格差の是正のための法整備から始まったダイバーシティ・マネジメントは、1980 年代以降は表層的、深層的という属性分類に着眼しつつも、それらを 職場や組織にいかに関与させるかということへ力点を変えてきた。しかし、1990 年以降、米国企業内での人材の多様化や、海外進出が進む中で、表層的、深層的という属性分類のみならず、カルチュラル・アイデンティティによる違いも分類可能なカテゴリーとして考慮されるようになり、人がグループを形成できる違いをデモグラフィック型ダイバーシティ、グループ化できない違いを非デモグラフィック型ダイバーシティとして、より複雑な分類の視点からダイバーシティ・マネジメントの研究が進められるようになった。

単なる表層的な違いでなく、何かしらの共通アイデンティティを持つグループ化された人々に対するダイバーシティの尊重は、マルチカルチャリズムと言われ、

その広範かつ複雑なグループ分類のマネジメントには、これまでの差別や格差是正の法整備や、社内制度の整備、またはアファーマティブ・アクションによる特定属性の優遇ではなく、互いのグループ・アイデンティティを尊重させ、違いを認識し理解するためのアプローチが有効であるという議論へと発展した。そこから、カルチュラル・アイデンティティによるダイバーシティ、すなわちマルチカルチュラル・ダイバーシティのマネジメントについて、研究が進められるようになった。

次節では、このマルチカルチュラル・ダイバーシティの研究において、ダイバーシティの効果を促進する要因となり得るという点から注目されはじめたインクルージョンという概念について、詳細に触れていくこととする。

2.2 インクルージョン概念にかんする先行研究

本節では、ダイバーシティ・マネジメント研究におけるインクルージョンの概念について、先行研究のレビューを行う。

2.2.1 インクルージョンの定義

本項では、経営学においていまだ萌芽的概念であるインクルージョンに対し、先行研究のレビューからその定義を議論する。

(1) インクルージョン概念とは何か

経営学におけるインクルージョン概念が、表層的な違いであれ、深層的な違いであれ、自己認識による多様なグループに属する人々をマネジメントしていくための概念として 1990 年代初頭に現れたということは、前節で述べたとおりである。それでは、そもそもインクルージョンとは本来どのような意味があり、どのような分野で使われてきた言葉であるかを、経営学における定義を検討する前に触れておく。

インクルージョンは、もともと社会学において、社会保障制度を検討する学術研究において取り上げられてきた概念である。社会保障の語源は、英語の *social security* と言われ、その言葉が最初に使われたのは、1935 年のアメリカの社会保障法 (*Social Security Act*) であり、その後 ILO¹⁰が 1942 年に「社会保障への途」という報告書を出したことで、世界に広まったと言われている (藤本, 2010)。社会保障という言葉は、日本では日本国憲法第 25 条第 2 項で用いられているが、その定義は明確でなく、今日では社会福祉や公衆衛生、社会保険をも包含する概念として用いられている (藤本, 2010)。戦後まもなくの社会保障の目的は、戦争が原因で生活が困難に陥った場合の保障という意味合いが強く、福祉三法といわれた「生活保護法」「身体障害者福祉法」「児童福祉法」の要請に対応するものであった (藤本, 2010)。しかし、時代の移り変わりとともに、社会的に孤立する可能性が高くなった人たち、例えば単身高齢者、核家族化による育児中の母親、若い非正規労働者といった人々への支援が重要となり、ソーシャルインクルージョン (社会的包摂) の概念が着目され始めた (藤本, 2010)。すなわち、社会学において、インクルージョンとはソーシャルインクルージョン (社会的包摂) を指し、社会的に孤立しそうなグループや個人への支援を示している。

社会学以外でインクルージョンという概念が活発に議論されている分野が教育学である。教育学では、インクルージョンは 1980 年代に注目され始めた。その概念は、障がい、少数民族、海外から来た子といった特別な教育ニーズを持つ子どもたちを含め、すべての人に対して個人主義を尊重し、個別のニーズに対応する必要性を示すものであった (三好, 2009; Tang et al., 2015)。日本の教育学におい

¹⁰ 国際労働機関 (International Labour Organization) の略。

て、インクルージョンという言葉が注目されるに至ったのは、1994年にスペインのサラマンカで「特別なニーズ教育にかんする行動大綱」(以下、サラマンカ声明)¹¹が採択されて以降である(安藤, 2001; 八幡, 2012)。この宣言では、「万人のための教育 (education for all) の枠組みの中に、「特別なニーズ教育」が位置づけられた(八幡, 2012)。これ以前は、「統合教育 (インテグレーション)」という言葉や概念が主流であった(安藤, 2001)。教育学における統合教育 (インテグレーション) とインクルーシブ教育 (インクルージョン) の違いは、厳密にいうと研究者によっても概念定義がさまざまである(安藤, 2001; 韓・小原・矢野・青木, 2013)。しかしながら、韓ら (2013) は「統合教育 (インテグレーション) とは、例えば障がいの有無であれば、それを区別した上で場の統合を進める教育であり、インクルーシブ教育 (インクルージョン) とは、その区別なく共同の場を設定し、平等かつ包括的な教育を行うことである (115 頁)」と定義している。

このように社会学や教育学におけるインクルージョンという概念を検討してみると、インクルージョンという概念が含む共通項が浮かび上がる。その共通項の1つめは、インクルージョンとはマイノリティに焦点を当てた概念であるという点である。そして2つめは集団におけるマイノリティが、いかにマジョリティと同等にふるまえる、または扱われる状態となるか、という点である。つまり、インクルージョンはその集団におけるマイノリティを区別するのではなく、どう集団の中に包含していくのかという議論から呼び起こされている概念だといえる。これを踏まえ、以降は経営学におけるインクルージョンとその定義について検討していくこととする。

(2) 経営学におけるインクルージョン概念

ここからは、経営学におけるインクルージョン概念を検討していくこととする。経営学においては、前項でも述べたとおり、1990年代からダイバーシティ・マネジメントの文脈で出現した概念である (Roberson, 2006)。1960年代の米国では、雇用や職場におけるマイノリティ人材の機会均等についての法整備が進み、企業は仕方なくダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいた。しかし、企業内に多様な人材が増えていくにつれ、その戦略における重要性が高まり、1980年以降、ダイバーシティ・マネジメントは企業の重要な経営課題となっていく。それに伴い、ダイバーシティ・マネジメント研究への注目が高まっていった (Nkomo & Hoobler, 2014)。それ以後も企業のダイバーシティ・マネジメントへの関心は高まる一方であり、Gündemir, Homan, Usova, and Galinskey (2017) の調査によると、2016年の時点では、フォーチュン 500 (Fortune 500) のトップ 50 社の企業において、ただ 1 社の例外もなくダイバーシティの推進や、それにかんするなんらかの宣言が表明されている。

このように、現代の欧米企業においても、組織における人材多様性、すなわちダ

¹¹ 日本を含む 92 の政府と 25 の国際機関の代表が出席した「特別なニーズ教育に対する世界大会」で採択された声明である。

ダイバーシティは、経営の最重要課題の1つに位置付けられている。しかしながら、組織におけるダイバーシティは決して成果に繋がるばかりではなく、デメリットをもたらすという研究結果も報告されているため (Gundemir et al., 2017), ダイバーシティ・マネジメントが成果に繋がる要因に繋がる研究が盛んになっていった (Ferdman, 2014)。

米国において、マイノリティ人材の機会均等を目指す法的対応としてのアファーマティブ・アクションが、多様性の理解 (understanding diversity) に変化したのは 1990 年代であり、このアプローチの段階では、多様性を受容し、相互協力を促すことが目的であった (野畑, 2013)。そして、次の段階として、企業のあらゆるレベルで、多様な人材が働いている マネジング・ダイバーシティ (managing diversity) のフェーズに移行するとしているが、この段階で鍵となるのは管理職であるとしている。管理職は、ダイバーシティ・マネジメントを自分の課題ではなく社員同士の課題として認識している場合が多く、自分自身が行動を起こす当事者とは認識していない。ゆえに、管理職は意識的もしくは無意識的に、自分と似た属性や、組織の主体を成す人材を取り立てがちとなる。このことから、管理職に対し、ダイバーシティ・マネジメントは経営課題だという動機付けとともに、法的責任が課されるアファーマティブ・アクションを課すことが必要だと主張されてきた (野畑, 2013; Thomas, 1990)。

1960 年代から、1990 年代ごろまでの米国において、議論の焦点は、そもそも多様性が高い社会である米国において、社会で差別や偏見を受ける属性を、いかに企業や社会が受け入れていくか、という点であった。1980 年から 1990 年においては、ダイバーシティ・マネジメントが経営課題だと言われながらも、やはり議論の焦点は、デモグラフィック型の属性だったのである。

このような状況下、Cox and Blake (1991) が提唱したマルチカルチュラル・ダイバーシティの考え方から、ひとり一人のアイデンティティに関わらず、それらを互いに認め合い尊重しあうマルチカルチュラル組織を目指そうという流れが起こり、そこからインクルージョンという概念が経営学で検討されはじめた。その後、インクルージョン研究は、ダイバーシティ・マネジメントにおけるその有効性と、組織やグループに所属する個人がインクルージョンを実感するにはどうすればよいかという点に着目され発展してきた (Shore et al., 2018)。

このように、インクルージョン概念はダイバーシティ・マネジメント研究の中で出現したが、その意味において、しばしばダイバーシティと同義であるという混乱がみられる (Ferdman, 2014; Shore et al., 2018)。本研究がダイバーシティではなく、インクルージョンに着目する研究であることから、ここで、まずダイバーシティとインクルージョンの概念の違いを明確にしておく。Ferdman (2014) は、この 2 つの言葉が混同されてしまう原因として、2 つの言葉の使い方や関係性が明示されない場合が多いことを指摘している。例えば実務においてはダイバーシティ & インクルージョン・オフィサー (Diversity & Inclusion Officer) という役職が存在し、研究者でさえも“ダイバーシティとインクルージョンの実践”という言葉を使ってしまう (Ferdman, 2014)。しかし、多くの先行研究ではダイバーシテ

イとインクルージョンは明確に違うものだと言及されている。例えば, Tapia (2009) は, 「ダイバーシティは (違いを) 混ぜるということであり, インクルージョンは混ぜた違いを生かすことである (p. 12)」と説明している。Winter (2014) は, 「ダイバーシティとは, 法律で強制することができるが, インクルージョンは任意で行うもの (p. 206)」としている。また, Ferdman (2014) は, 「ダイバーシティとは多数のアイデンティティ・グループとその文化が, ある組織や職場に存在することである (p. 3)」と位置づけ, ダイバーシティの存在は, 必ずしも組織や職場に好ましい成果をもたらすものではなく, それらを求めるならば, 更なる条件が付加される必要がある, と述べている。一方で, 「インクルージョンとは, 職場や組織において, そこに存在するダイバーシティを有益なものにするプロセスや行動である (p. 5)」と述べている。これらを総合すると, 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であると言えるであろう。

しかし, ダイバーシティとインクルージョンが非常に近いところに存在するという事は確かである (Ferdman, 2014)。特にインクルージョンに関しては, まだ欧米の経営学においても萌芽的概念であり, 定義も定まっていないため, 概念の定義や意味について, しばしば混乱や論争が生じている (Shore et al., 2018; Winter, 2014)。例えば, 先行研究でも, 厳密にはインクルージョンの実践 (practice of inclusion) を指しているにもかかわらず, それが単にインクルージョンと表記されている文献も多数見られる。これがインクルージョンの概念を曖昧にしている 1 つの理由である。

Shore et al. (2018) は, この混乱が生じているインクルージョンの概念に関し, 先行研究の研究対象ごとに細分化し, 整理を行った。その分類とは, 職場のインクルージョン (work group inclusion), リーダーによるインクルージョン (leader inclusion), インクルージョン組織の認知 (perceived organizational inclusion), 組織によるインクルージョンの実践 (organizational practices inclusion), インクルージョンの風土 (inclusion climate) の 5 つである (Shore et al., 2018)。以下に, それぞれの分類内容を示す (表 2.2)。

表 2.2 インクルージョン概念の分類と対象となる研究群

概念	研究の対象
職場におけるインクルージョン (work group inclusion)	職場における個人のインクルージョンの経験やその効果に着目する研究群 ¹² および、職場におけるインクルージョンとは何かという予備的研究を含む (p.178)
リーダーによるインクルージョン (leader inclusion)	インクルージョン研究のなかでも、リーダーシップについて考察を行っている研究、および近年において着目されているインクルーシブ・リーダーシップ (inclusive leadership) にかんする研究群 (p.178)
インクルージョン組織の認知 (perceived organizational inclusion)	個人や特定のアイデンティティ・グループがどのような組織にインクルージョンを感じるかということに着目する研究群 (p.179)
組織によるインクルージョンの実践 (organizational practices inclusion)	インクルージョンを最も効果的に推進するためのベストプラクティスや、経営層の役割に着目した研究群 (p.180)
インクルージョンの風土 (inclusion climate)	インクルージョンを促進する風土とその要素にかんする研究群 (p.181)

Shore et al. (2018) をもとに作成、翻訳は筆者による

Shore et al. (2018) が行った上記の分類は、無限に広がりつつあったインクルージョンの概念をある一定の枠組みで整理した点に関し、評価ができる。しかし、これらの概念は独立して研究されているものもあれば、複合的に調査や検討が行われているものもある。その意味では、研究を進めるにあたり、これらの分類を行うことが重要なのではなく、依拠する先行研究群を明確にし、取り組もうとする研究において、インクルージョンという概念の有効性を仮定して、組織や職場のマネジメントの何を明らかにしようとするのか、また取り組もうとする研究では何をインクルージョンと定義するのか、という点が重要だと考える。

それでは、ここからは本研究が依拠するインクルージョンの定義について検討を行っていく。

¹² 主に Shore et al. (2011) の定義に基づく研究を示している (Shore et al., 2018)。

(3) 先行研究におけるインクルージョンの定義

ここからは、これまで具体的にどのような定義でインクルージョン概念の研究が進められてきたのかについて議論を行う。経営学におけるインクルージョンは、前項でも述べたとおり、ダイバーシティ・マネジメントに対し、その有効性を引き出す要因の1つとして、1990年代から出現した概念である (Roberson, 2006)。インクルージョンという言葉は、その後、ダイバーシティ・マネジメントの研究の中でも、しばしば使用されてきた。その先行研究における主な定義は、表 2.3 のとおりである。

表 2.3 経営学における主なインクルージョンの定義

先行研究	インクルージョンの定義
Miller (1998)	組織に対し自らの能力を最大限に、最も効果的に発揮できること (p.151)
Pelled, Ledford, and Mohrman (1999)	社員が仕事のプロセスにおいて、他者より内集団のメンバーとして扱われ、受け入れられている状態 (p.1104)
Mor Barak (1999)	個人が組織の重要なプロセスに携わっていると感じられること。それには、情報やリソースにアクセスでき、上司や同僚との繋がりがある上で、意思決定に影響をもって参画できていることが含まれる (p.52)
Roberson (2006)	経済活動に対し、組織の一員として、違いを生かした価値提供をするより、むしろ個人が組織内の重要なプロセスにかかわっているという実感が持てるかどうかということ (p.215)
Lirio, Lee, Williams, Haugen, and Kossek (2008)	一人ひとりに職場への帰属感があり、従業員全員が組織の一員として、日々価値貢献を行っていること (p.444)
Nishii (2013)	歴史的に権力があるアイデンティティを持つグループに所属する人だけでなく、全てのバックグラウンドを持つ個人が公平に扱われ、自らの存在価値を認められ、主要な意思決定に関われる状態のこと (p.1754)

先行研究をもとに作成、翻訳は筆者による

インクルージョンの概念や定義が未だ明確に定まっていないということは前述のとおりであるが、この点について、理論に裏付けされた定義の1つとして Shore et al. (2011) の定義が挙げられるであろう。この定義は、Brewer (1991) の最適弁別性理論 (optimal distinctiveness theory) に依拠して導き出された定義である。最適弁別性理論は社会心理学において、Tajfel et al. (1971) が中心となって提唱し

た社会的アイデンティティ理論 (social identity theory) の批判から出現した理論である (小川, 2010)。社会的アイデンティティ理論は、個人が集団に振り分けられることで、自分が属する内集団とそれ以外の外集団ができ、内集団びいきが発生すると主張する (Tajfel et al., 1971)。そして、その中で人は外集団との比較を行い、外集団に対する優越感を持つことで、社会的アイデンティティを得ようとする (Tajfel et al., 1971)。しかし、社会的アイデンティティを得るためには自尊心が必要であり、その自尊心は自分が属する集団のステータスが低いからといって失われているわけではない。この矛盾を指摘した Brewer (1991) は、人は自分の居場所のため、また人々の中で自分の価値を感じるために集団への帰属を求めていると主張した。しかし、それにより同時に自分という自己認識や、比較による自己評価を犠牲しなくてはならず、その点に不満を感じるようになると述べている。

この主張から構築された最適弁別性理論 (Brewer, 1991) によれば、人は集団に所属するとき、他人との類似性を求める一方で、人として唯一無二の存在である私でありたいとも思い、自身におけるその両方の最適バランスを見つけようとする。つまり、人々は、集団への帰属感 (belongingness) をもってその集団におけるロイヤリティ、協働、信頼といったものを構築していくが、その集団にあまりにも馴染みすぎると、自分らしさ (uniqueness) も発揮したいという思いが大きくなり、集団への帰属感と自分らしさの発揮の最適バランスを見つけようとする (Brewer, 1991; Shore et al., 2011)。これに依拠し、図 2.4 で示される Shore et al. (2011) のインクルージョンの概念フレームワークには、Brewer (1991) の最適弁別性理論と共通する 2 つの軸が存在している。1 つめは、集団への帰属感を示す軸、2 つめは、自分らしさの発揮を示す軸である。

ここまで検討のうえで、Shore et al. (2011) は、インクルージョンの定義を「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)」とした。この定義に示されるように、インクルージョンには帰属感と自分らしさの発揮の両方が不可欠であるとしている。

集団への帰属感

低い

高い

<p>エクスクルージョン(排除) Exclusion</p> <p>仕事を共にする集団において、自らは価値ある個としても内集団メンバーとしても認識されていないが、他者は内集団メンバーとして扱われている状態</p>	<p>アシミレーション(同化) Assimilation</p> <p>仕事を共にする集団内において、その集団における支配的で標準的な雰囲気に従うことで内集団メンバーと認識され、自分らしさの発揮が軽視されている状態</p>
<p>ディアレンシエーション(差別化) Differentiation</p> <p>仕事を共にする集団において、内集団メンバーとしては扱われていないが、個人としてその価値を認められており、その集団の成功には欠かせないと考えられている状態</p>	<p>インクルージョン Inclusion</p> <p>仕事を共にする集団内において、内集団メンバーとして扱われており、自分らしさの発揮が許されている、又は奨励されている状態</p>

価値が低い

価値が高い

集団内での自分らしさ

図 2.4 インクルージョン概念のフレームワーク

出所：Shore et al. (2011, p. 1266), 翻訳は筆者による

Shore et al. (2011) が導き出した定義は、個人が知覚するインクルージョンが理論に依拠し検討されたうえで示されたものであり、インクルージョンに当てはまらない場合の定義もフレームワークとして明示されている点において、研究上の分析に用いることに適した定義であると言えるであろう。現に、多くの論文が Shore et al. (2011) の定義について言及しており、分析に取り入れている。

一方で、Shore et al. (2011) の定義に対する批判も近年になって見られるようになった。Jansen et al. (2014) は、集団内で特別な役割がある等の一定の条件が整えば、帰属感と自分らしさの両立は可能であるとしながらも、一般的には帰属感と自分らしさの発揮は真逆のニーズであり、どちらかが高まれば、一方がどうしても低くなると主張している。また、他人との共通項が少なければ、自分らしさの発揮が見えやすくなると考えると、自分がマジョリティに属しているのか、マイノリティに属しているのかにより、個人が認識する「自分らしさが発揮できているか」の実感は、変化するのではないかと述べている。その上で、Shore et al. (2011) の定義で示されている自分らしさの発揮 (uniqueness) は、Deci and Ryan (2000) の自己決定理論 (self-determination theory) の自律性 (autonomy) から導き出した、「ありのままの自分であること (authenticity)」としたほうが、マジョリティに属するか、マイノリティに属するかにかかわらず、認識が等しくなると主張している。要は、自分らしさの発揮は、違いが際立つマイノリティが有利であるが、ありのままの自分であるということは違いだけでなく、似ているということも包含するため、マイノリティ人材であろうが、マジョリティ人材であろうが誰でも等しく認識できると考えたのである。加えて、自己決定理論ではこの2つは同時に両立が可能と言われており、その点でも Shore et al. (2011) の定義で使われている自分らしさの発揮よりも、ありのままの自分であることという概念のほうが適していると主張している。さらに、Jansen et al. (2014) が指摘したのは、インクルージョンが集団の中の個人の実感や認識であるとするならば、そう感じさせているのはその他のメンバーであり、集団内において自分がどう扱われているかが、インクルージョンの実感や認識において重要な点だということである。つまり、ありのままの自分であることを、所属する集団から許されていることが、インクルージョンの実感に繋がると主張した。これらの主張から、Jansen et al. (2014) はインクルージョンを帰属感の認識とありのままの自分であるという認識の2つの概念から構成されるとしたうえで、「集団が個人に対して与える帰属感とありのままの自分である程度 (p. 373)」と定義している。

Buengeler, Leroy, and De Stobbeleir (2018) は、Jansen et al. (2014) と同様、帰属感と自分らしさの発揮が同時には実現しにくいのではないかとという点において、Shore et al. (2011) を批判している。Buengeler et al. (2018) は、Shore et al. (2011) の概念フレームワークは精巧かつ、最適弁別性理論に依拠して、各個人が最適バランスを見出すということに触れられており、その点では理解ができるとするものの、帰属感と自分らしさの発揮の2つの実感を同時に高く保つことは非常に難しいと主張する。また、Jansen et al. (2014) の主張のとおり、周囲のインクルージョンの実感が、個人のインクルージョンの実感に大きく影響するため、個人とそ

の個人を取り巻く周囲というマルチレベルでの考え方を取り入れることが必要だと述べ、Shore et al. (2011) と Jansen et al. (2014) の 2 つの先行研究、および Brewer and Gardner (1996) が言及した集合的自己概念 (collective self-concept) を参照し、インクルージョンの概念化を図っている。Brewer and Gardner (1996) によると、人は個人的自己概念 (individual self-concept) と対人的自己概念 (interpersonal self-concept) の形成を目指すのに加え、集合的自己概念を持ちたいと考える。Buengeler et al. (2018) は、この 3 つの自己概念の認識が揃った時にグループでのインクルージョンを感じると主張した。すなわち、Shore et al. (2011) が定義で示されている自分らしさの発揮とは個人的自己概念 (individual self-concept) を、帰属感とは対人的自己概念 (interpersonal self-concept) を示し、それに加えて、個人は帰属するグループや組織で共有される価値観や規範から、集合的自己概念を得ると主張している。その集合的自己概念は、個人に公共性 (communality) を持たすこととなり、それが組織やグループにおけるインクルージョンであるとしている (Buengeler et al., 2018)。ゆえに、Buengeler et al. (2018) は、「インクルージョンとは、個人が帰属感 (belongingness) と自分らしさの発揮 (uniqueness) に加え、公共性 (communality) を同時に経験できていると実感できること (p.4)」と定義している。

(4) 本研究におけるインクルージョンの定義

表 2.3 および、これまで示されてきたように、インクルージョンは、近年その概念が注目されてきた一方で、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 (Shore et al., 2011)。先行研究においては、インクルージョンにかんする研究の分類や、定義の検討も進められているが、未だ確固たる定義は確立していない。しかし、いまだ萌芽的な研究分野であるからこそ、取り組む研究では何をインクルージョンと定義し、職場や組織のマネジメントのどのような問いを明らかにしようとするのかという点を明確に示すことが重要だと考える。

これを受け、ここでは本研究の依拠する定義を明確にしておく。本節で言及したとおり、ダイバーシティ・マネジメントにおいてインクルージョンが及ぼす効果の研究はまだ日が浅く、定義も定まっていないため、研究の目的に合致した先行研究に鑑み、行おうとしている研究における定義を検討していく必要がある。本研究は、日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいて、組織成員のインクルージョン認識に着目し、それがどのように高められているのか、またそれが職場や組織にどのような効果があるのか、を明らかにすることを目的としている。個人のインクルージョンの認識に着目する理由は、組織や職場を構成するのは個人であり、その個人が組織や職場の一員と感じつつも、自分らしく能力発揮が出来れば、ダイバーシティが存在する組織や職場の成果に繋がるのではないかと仮定しているからである。この点から、本研究におけるインクルージョンの定義は、

個人のインクルージョンの認識とは何かを明確に定義している必要がある。また、個人の認識とは、不可視であり非常に測りにくいものである。よって、「インクルージョンを認識している状態」と「そうでない状態」の弁別妥当性が明確である必要がある。これらのことから、本研究におけるインクルージョンの定義は、Shore et al. (2011) が示した「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) 」とする。そして、それが認識されていないという状態の弁別は、彼らのフレームワークで示されたそうでない状態の3つの定義を参照して分析し、研究を進めることとする。

もちろん、Buengeler et al. (2018) や Jansen et al. (2014) といった、Shore et al. (2011) 以降の議論や着眼点、特にインクルージョンを基軸とした集団と個人の認識の関連性については、本研究の考察でも含めていく。彼らは、Shore et al. (2011) の定義を否定しているのではなく、理論に依拠し練られた定義として、基本の部分は支持している。加えて、Shore et al. (2011) のフレームワークは、個人のインクルージョンの認識に特化したものであるものの、その個人のインクルージョンの認識は「集団内の扱いによって起こるもの」であると明確に述べている。これらのことから、インクルージョンという概念は、個人の認識とはいえ、職場や組織などの集団においてのものであり、それら職場や組織という視点を分析に含めることは、非常に重要と考える。

ここまで、本研究が依拠するインクルージョンの定義について検討を行ってきた。また、近年のインクルージョン概念について議論を行い、それらを考察に含めていくことが示された。次項では、いまだ萌芽的概念のインクルージョンにかんする研究が、どのような着眼点で進められているかということ、及びそれら研究で明らかにされている点について、検討を行っていく。

2.2.2 インクルージョン研究の着眼点

ダイバーシティ・マネジメントにおいて、インクルージョン概念が注目されているのは、これまでに述べたとおりである。しかし、インクルージョン概念そのものへの着目は、先行研究を見る限り 21 世紀に入ってから蓄積されている状況であり、実証研究はまだ多くはない¹³ (Hays-Thomas & Bendick, 2013; Shore et al., 2011)。本項では、これまでの研究において、どのような着眼点で研究がなされ、何が明らかにされてきたのかを検討する。

¹³ Shore et al. (2018) によると、1998 年から 2017 年までの間に、インクルージョンにかんする定量的研究は 46 件で、そのうち 28 件が米国での研究であった。

(1) 個人におけるインクルージョンの認識

個人の認識や実感

インクルージョン研究において、もっとも着目されてきたのは、個人のインクルージョンに対する認識や実感であろう。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初期の研究と位置づけられる Mor Barak, Cherin, and Berkman (1998) の研究では、Tajfel et al. (1971) が提唱した社会的アイデンティティ理論と Alderfer (1983) の提唱したインター・グループ理論 (intergroup theory) に依拠し、マイノリティ人材の企業組織への進出を社員はどう捉えているのかについて調査を行った。Mor Barak et al. (1998) は、個人は自らが置かれている現実を認識することにより、どのグループに属するかを決定する。そして、そのグループの一員という意識から自らのグループ・アイデンティティを持ち、それを行動に反映させると考えた。そこで、属する企業の理念、企業内の手続き、およびその企業がダイバーシティに価値を置く程度などについて、個人の認識にかんする調査を行い、それが社会的アイデンティティを持つグループに属する個人の態度や行動にどのような影響を及ぼすのか明らかにしようとした。当時、企業組織におけるダイバーシティとして女性と人種的マイノリティが注目されていたため、調査は女性と人種的マイノリティという 2 つのグループと、マジョリティである白人男性のグループにおいて調査された。結果は、マジョリティである白人男性は、組織レベルの公正性、昇格、情報共有といったシステムやポリシーについて問題ないと感じていることが多く、それと比較した場合、女性や人種的マイノリティ人材はそう感じていないということが明らかになった。一方、ダイバーシティに価値を置く、職場のダイバーシティを歓迎するという個人レベルの認識は、この逆の結果が示された (Mor Barak et al., 1998)。加えて、女性や人種的マイノリティ人材は、相対的に排除 (exclusion) を感じやすいという結果が示された。この調査のインクルージョン研究に対する貢献は、ダイバーシティという経営課題に向き合う際は、組織マネジメントだけでなく、個人の認識に着目する必要性を示した点である。ここから、インクルージョンを個人の認識と位置づけ、その認識を生み出すものは何かという研究が発展していった。この研究以降、多くの研究がインクルージョン概念を個人の認識として定義しているのは前項の表 2.3 のとおりである。

しかし、厳密には Mor Barak et al. (1998) の研究は、企業組織におけるダイバーシティ及びそれに関連する理念や施策を個人がどう感じるかということ調査しており、個人がインクルージョンを認識しているかの調査ではない。したがって、この研究ではインクルージョン概念の定義は行われていない。また、この調査で明らかになった企業組織のダイバーシティ・マネジメントに対する個人の意識と組織成果の関連については、ほとんど言及していない。Mor Barak et al. (1998) は、あくまで社会的アイデンティティを形成するグループに属する個人の認識が、企業組織内でどういったグループ意識や行動に繋がるのかを検討したまでであった。

このダイバーシティ・マネジメントにおける個人の認識について、最適弁別性理論に基づき、インクルージョン概念として明確な定義を行ったのが Shore et al. (2011) である。Shore らの研究は、個人がグループの中で「帰属感」と「自分らしさの発揮」の両方を認識している状態をインクルージョンと位置づけた。そして、その個人のインクルージョンの認識は、職務満足や、離職意思の抑制といった効果に繋がると述べている。加えて、この研究が、Mor Barak et al. (1998) の研究と大きく違う点は、職場に着目していることである。21 世紀に入ってからダイバーシティ・マネジメント研究の多くが、企業組織における多様な人々の経験に注目していることや、最適弁別性理論では集団内における個人の「帰属感」と「自分らしさの発揮」が満たされている状態に焦点が当てられていることから、個人に焦点を当て分析を行うのにより適切な集団規模として、職場が選択されている (Shore et al, 2011)。このように、Shore et al. (2011) が、個人の認識としてインクルージョンを明確に定義したこともあり、インクルージョン概念は個人の認識であると位置づける研究が主流となりつつある。

しかし、たびたび議論となるのが、「帰属感」と「集団の中で自分を出す」こと、すなわち「自分らしさの発揮」が両立可能であるのか、また両立可能ならば、それはどういった状況で可能なのかである (Brewer, 1991; Buengeler et al., 2018; Jans et al., 2012)。社会的アイデンティティ理論をベースとする先行研究の多くで、この 2 つはトレードオフの関係であると言われてきた (e.g. Brewer, 1991; Cooper & Thatcher, 2010; 金・大月, 2013; Turner et al., 1987)。個人は自身の社会的アイデンティティによって他者と類似性を感じることで自らをカテゴライズしたうえで、他のカテゴリーグループと比較し肯定的な要素を探すことにより、自己高揚 (self-enhancement) を獲得し、不確実性を削減 (uncertainty reduction) しようとすると言われている (金・大月, 2013; Turner et al., 1987)。これに対し、Jans, Postmes, and Zee (2012) は、類似性が必ずしも社会的アイデンティティを作り上げる唯一のものではないと批判し、自分らしさの発揮や、違いが他のメンバーや所属する集団に貢献し、集団の結束や、社会的アイデンティティの構築へと繋がると主張している。その実現のために、自らの価値を発揮する機会、例えば発言 (voice) の機会などが重要だ、と述べている。また、詳細は後述するが、Brewer and Gardner (1996) は、個人が集団において、集合的自己概念 (collective self-concept) を持つことができれば、その個人は当該集団の規範に沿った自分自身の発揮を行おうとすると述べている。

これらの先行研究に鑑みると、「帰属感」と「自分らしさの発揮」はトレードオフではなく、ある一定の状況下で両立可能であると考えられる。ただし、先行研究においては、その具体的な状況、すなわち職場や組織におけるケースを示して分析しているものは、レビューを行った限りでは見当たらなかった。これは、インクルージョン研究において、「帰属感」と「自分らしさの発揮」がどのような状況下で両立するのかという実証がほとんどなされていないことを示している。

個人のインクルージョンの認識を促進する要因

それでは次に、先行研究において、何が個人のインクルージョンを促進する要因と言われているのかについて検討していく。先行研究を整理すると、インクルージョンの促進要因として、(1) 意思決定への参画、(2) 情報へのアクセス、(3) 公正性の担保、(4) ダイバーシティを是とする風土や組織文化、(5) 上司や周囲との親密さ、(6) スティグマ¹⁴が影響を及ぼさない、の6つが言及されている(表 2.4)。

表 2.4 先行研究で言及されるインクルージョンの促進要因

①	意思決定への参画
②	情報へのアクセス
③	公正性の担保
④	ダイバーシティを是とする風土や組織文化
⑤	上司や周囲との親密さ
⑥	スティグマが影響を及ぼさない

先行研究をもとに筆者作成

ただし、以下に示すように、多くの先行研究がこれら6つの促進要因のうち、複数に言及している。つまり、これらの促進要因は相互に影響しあっており、その実践には複合的なアプローチが必要だということである。それでは、これら6つの促進要因について、詳細に検討を行っていく。

① 意思決定の参画および、② 情報へのアクセス

まず、促進要因の1つめと2つめに挙げられるのが、意思決定への参画と情報へのアクセスである。意思決定に参画するためには、多くの情報にアクセスできるということが前提となるであろう。そういった点でこれら2つの要因は、相互にかかわりが深いため平行して議論を行うこととする。まず、意思決定への参画に着目すると、多様な人材が意思決定に参画することは、チーム内の多様性による壁を壊し、多様な意見や情報による創造性を高める可能性が指摘されてきた(Richard, Kirby, & Chadwick, 2013; William & O'Reilly, 1998)。しかし、仮に多様な人材が意思決定にかかわる機会があるとしても、発言を躊躇する状況ならば、そのプロセスは成し得られず、成果にも反映されない。そこで、近年、個人のインクルージョンの認識に、影響を及ぼす概念と言われているのが Edmondson (1999) が提唱した心理的安全性 (psychological safety) である (Guillaume, Dawson, Otaye-Ebede, Woods, & West, 2017; Shore et al, 2018)。心理的安全性は、チーム内において個人が対人行動を起こすにあたり、その行動が非難されないという共通認識が

¹⁴ 本研究においてスティグマとは「社会においてアイデンティティの価値を下げるような特徴や経験」(Shore et al., 2011, p. 1268) とする。

存在する状態である (Edmondson, 1999)。心理的安全性は、対人関係を円滑にし、ダイバーシティのマイナス作用を封じ、発言、情報の共有、個人のウェルビーイング (well-being)¹⁵ といったプラス作用を促進すると言われる (Guillaume et al., 2017)。したがって、心理的安全性が高く感じられる職場ほど、個人のインクルージョンの認識が高まると主張されている (Shore et al., 2018)。また、Mor Barak (1999) は、組織成員がインクルージョンを感じるか否かは、組織の重要なプロセスに関わっているという認識を持てるかによる、と結論づけている。ここでの重要なプロセスとは、情報や社内リソースへのアクセス、上司や同僚との繋がり、そして意思決定への参画や、その意思決定に対する影響力が含まれる (Mor Barak, 1999)。つまり、意思決定の参画や情報のアクセスという促進要因は、決して独立しているわけではなく、他の要因の影響を大いに受ける。また、Pelled et al. (1999) は、意思決定への参画、機密情報へのアクセス、雇用の担保に対し、性別、人種といった表層的な違いの影響を調査した。結果、性別や人種はこれらに対し負の影響を及ぼすとしており、インクルージョンの認識を高めるには、組織内での属性に対するバイアスを無くし、公正性を担保することが必要と主張している。Kanter (1977) の理論によると、組織内のマジョリティ人材とマイノリティ人材の数のバランスが不均衡であった場合、マジョリティ人材はその支配的な文化を守るべく、マイノリティ人材との情報共有を行わない傾向にある。また、その傾向はマジョリティ人材とマイノリティ人材の数が均衡していくとともに減少していく (Kanter, 1977)。そして、マイノリティ人材の割合が 35% 程度を超えてくると、マジョリティ人材の支配が弱まる、と主張している。

③ 公正性の担保

次に、3 つめの要素として挙げている公正性の担保について議論を行っていく。インクルージョンを促進する要素の 1 つと言われている公正性の担保は、多くの先行研究で触れられている (e.g. Hideg & Ferries, 2017; Mor Barak & Levin, 2002; Roberson, 2006; Stamper & Masterson, 2002)。インクルージョンを認識していない個人は、会社の方針や手続きが公正でないと感じている場合が多く、それは結果としてその個人の離職や意欲の低下につながる (Mor Barak & Levin, 2002)。また、Stamper and Masterson (2002) は、組織における公正な手続きは、社員のインクルージョンの認識に大きく影響すると述べている。このように、機会均等や採用の公正性、また入社後の扱いやコンプライアンスなどが、インクルージョンの促進

¹⁵ ウェルビーイングは、古くは 1946 年 7 月に署名された「世界保健機関(WHO 憲章)」で言及されており、ポジティブ心理学の分野では、複数の規定要因が示されている (齋藤・杉村, 2017)。例えば、Seligman が提唱した、PERMA モデルは「ポジティブ感情」「没頭」「人間関係」「有意義」「達成」の 5 要素がウェルビーイングで重視される (Kern, Waters, Adler, & White, 2015)。なお、WHO 憲章の言及は次のとおりである。“Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity. (健康とは、肉体的、精神的及び社会的に完全に良好な状態 (well-being) であり、単に疾病又は病弱の存在しないことではない)” (厚生労働省, 2014)。

に重要である (Roberson, 2006)。しかし、ここで議論しなくてはならないことは、ダイバーシティ・マネジメントにおいて何が公正かということである。本章第 1 節でも触れたとおり、マイノリティ人材が採用や昇進における歴史のおよび構造的差別により被ってきた不利益を是正するための 1 つの手段として、米国ではアファーマティブ・アクションが取り入れられてきた。アファーマティブ・アクションは、マイノリティ人材の意欲向上や社会進出を後押する効果が見受けられ、評価に値するとされる一方で (Balafoutas, Davis, & Sutter, 2016; 松村, 2012; 谷口, 2008), その対象とならない人材グループ、つまりマジョリティを構成する属性にとっては、その措置自体が逆差別であり、公正ではないと感じられる状況を作り出す場合も多く見受けられている (Shteynberg, Leslie, Knight, & Mayer, 2011)。

他方で、I-deals という考え方がある (Rousseau, 2001)。I-deals とはデニス・ルソー (Denise M. Rousseau) が提唱した考え方で、「個別的・特異的という意味を持つ idiosyncratic と、理想的という意味を持つ ideal を組み合わせた造語 (服部, 2018, 20 頁)」であり、組織が社員の個別事情に配慮し、他の社員と異なる扱いを行うことである。ただし、この概念が有効に働く条件は、本人にも、組織にも、そして組織に所属する他者にもメリットがあることと、その点について納得性の高い説明が可能かどうかである (服部, 2018; Rousseau, 2001)。Rousseau (2001) は、人的資源管理においては、社員への一様な扱いが公正性や協調、そして効率を生み出し、その点に大きな労力が払われてきたことに理解を示したうえで、組織のどこかで、社員に対する人事管理制度上のフレキシビリティが提供される必要があると主張している。その上で、組織に高い貢献を行う社員に対し、その流出を防ぐ意味でも、また個別事情にかかわらず社員が意欲的に働ける環境にするためにも、個別事情に合わせた配慮の実施権限を職場マネジャーに委譲すべきだと述べている。I-deals の実現は決して容易ではないが、実行できれば、能力が高く、社内に留めたい人材の離職回避や、これまでの一様な人的資源管理では対応が難しい多様な人材の活躍推進に貢献する。ただし、その導入が成功するか否かには、2 つの条件が存在する。まず 1 つめは、特別な配慮がなされた社員が、何をもって組織へ貢献したとするのか、を明確にしておくことである。2 つめは、その社員への特別な配慮が、共に働く組織や職場のメンバーに対してもメリットをもたらすということである (Rousseau, 2001)。

このように、何を公正とするかという点については、特にデモグラフィー型のダイバーシティに着目してマネジメントを行う場合、非常に難しい問題を含む。そのため、一部の先行研究が言及しているように公正性の担保がインクルージョンを促進する、とは簡単には明言できない。そこには管理する企業側の人的資源管理が何をもって公正と認識されるかと同時に、さまざまな属性や立場の社員が何を公正と感じ、それがどう個人のインクルージョンの認識に繋がるのかという課題が包含される。しかし、筆者が調べた限りでは、アファーマティブ・アクションや、i-deals が個人のインクルージョンの認識に与える影響を調査した先行研究は見当たらなかった。これらの事例研究は、今後、ダイバーシティ・マネジメントにおける公正性が一層議論されていくにあたり、必要性が増すであろう。

④ ダイバーシティを是とする風土や組織文化

4 つめの促進要因として挙げられているダイバーシティを是とする風土や組織文化にかんしては、他の 5 つの促進要因が複合的に作用していること、そして、組織風土の醸成には、職場レベルと、組織全体という 2 つのレベルでの取り組みが必要であると主張されている (Mor Barak et al., 1998)。ここでは、職場レベルと組織レベルの風土醸成について、それぞれどのような議論がなされているかを検討していく。

まずは職場レベルでの風土醸成の要因について議論を行う。職場におけるインクルージョンの風土に着目している Nishii (2013) の研究では、インクルージョンの風土 (climate for inclusion) の測定に公正性、オープンネス、意思決定への参画という 3 つの尺度で測定している。公正性は、主に手続きや評価が公正に行われていると感じるかという観点から、またオープンネスは、どれだけ個々の違いが尊重されていると感じるかという観点からの尺度である。最後の意思決定への参画にかんしては、組織としての重要な意思決定にかかわっているか否かではなく、各個人に与えられた責任の範囲で権限移譲を感じることができているか、もしくはアイデアや業務改善にかんし、職場で提案ができるかどうかといったことを測定する尺度となっている。Nishii (2013) は、ジェンダー・ダイバーシティにおいて、インクルージョンの風土が高い職場は、インクルージョンの風土が低い職場よりも、人間関係上 (relationship conflict) および業務上 (task conflict) の両方において、コンフリクトが起こりにくいということを示した。また、同研究では、職場での風土醸成に、5 つめの促進要因にも挙げられている上司や同僚とのコミュニケーションが重要な要素であると指摘しているが、この点にかんしては、のちに詳細な議論を行う。

一方、風土を醸成していくには、組織レベルで何らかの仕掛けが必要とする先行研究も多い。Pless and Maak (2004) は、社員同士の相互理解、多元的な視点、相互依存、信頼、真摯さなどの個人レベルの要素が、インクルージョン文化の醸成につながるとしたうえで、人事施策として (1) インクルージョンについて意識を喚起する; (2) 変化へのヴィジョンを示す; (3) インクルージョンにかんするマネジメント概念と原理を再考する; (4) それに基づいて、社員のインクルージョンに関わる行動が測れるような仕組みを作り、規則やシステムに落とし込む; という 4 段階のプロセスを並行させることを必要としている。また、Roberson (2006) は、職場で協働が起こる仕掛けや、コンフリクトの解消といった人事的な介入を通じ、全ての社員が意思決定に参画できるようにすることが、インクルージョンを促進すると述べている。さらに、Ryan and Kossek (2008) は、属性に関わらず社員全員に対し、仕事とプライベートの両立施策を打ち出すことで、インクルージョンが促進され、結果として職務満足度、離職率、組織コミットメント、およびパフォーマンスの向上に繋がるとしている。また、Sabharwal (2014) は、トップや職場のリーダーがインクルージョンを是とする環境を率先して整え、その中で社員に権限移譲を行うことが必要と述べている。このように、組織全体を巻き込むインクルージョンの風土醸成アプローチの必要性は、多くの先行研究で言及されており、

職場レベルでの風土醸成と、両輪で進めていく必要がある。つまり、経営者や人事による、ダイバーシティ・マネジメント上のインクルージョンの方針および施策の周知や、それを浸透させる仕掛けづくりというトップダウンと、職場のインクルージョンの認識を促進する権限移譲や信頼の醸成などのボトムアップの働きかけの両方が、インクルージョンの促進には必要であると言える。そして、そのようなインクルージョンの風土が醸成されれば、職場での人間関係や職務上のコンフリクトが低減するであろう (Nishii, 2013)。

⑤ 上司や周囲との親密さ

5 つめの促進要因として挙げられている、上司や周囲との親密さにかんしては、職場における上司や同僚との十分なコミュニケーションの重要性が指摘されている。内面も含め、さまざまな点で互いの情報をよく知ることが、互いの表面上の違いによる偏見を和らげ、相手に対するステレオタイプな見解を減少させるということは、組織行動論、社会学、社会心理学の分野で共通して主張されてきた (Harrison et al., 1998)。特にこれらの主張のベースとなっている理論が、接触仮説 (contact hypothesis) である (Allport, 1954)。人は異なる集団や人種間等に対して接触する頻度が増えると、その人や外集団に対しての偏見や排除意識が減る (Allport, 1954)。接触仮説にかんしては、その基本仮説をベースに、半世紀以上の長きにわたって研究が進められ、一般的に多くの研究がその仮説を支持している (Pettigrew, 1997)。しかし、接触仮説における「接触」とは、一定の条件を満たすことで初めてその効果が見られることに留意しなくてはならない (大槻, 2006; Pettigrew, 1997)。その主な条件とは、4 つある (Allport, 1954; Pettigrew, 1997)。1 つめは、接触をする状況においては、対等な地位関係にあること、2 つめは共通の目標を持っていること、3 つめは、グループ間で競争関係にないこと、4 つめは、その接触に関し、組織や権威から肯定や支持があることである。これに加え、大槻 (2006) は、関係発展性における十分な接触期間や濃度が必要であると主張している。

また、コミュニケーションという点から大坊 (2005) は、親密性の構築メカニズムを次のように提唱している。他者と触れ合う機会を持つ中で、人は協調的な関係を実現し、その相互作用から対人ネットワークを広げていき、そのことは個人が社会的な存在となるために必要なことである。そして、相手との相互作用の中で、改めて「自分」の意味が明らかになり、自己理解が進んでいくとしている。その後、相手との相互作用が進むにつれて、相手を比較や対比でとらえる過程から、やがて互いを一体化する過程へと変化し、親密性を構築していく。より親密な対人関係を築いていくには、互いの自己に関わる情報を操作なく正確に示すこと (自己開示) による相互理解が必要だと言われているが (大坊, 2005, 122 頁)、自己開示により親密性が増すと、相互関係の中での発言量や自己主張も増えていくという。Stamper & Masterson (2002) によると、個人同士のコミュニケーション量が増えることにより、その社員は内集団メンバーとしてインクルージョンを感じ

やすくなると言われているが、それはこのようなプロセスがコミュニケーションに内包されているからであろう。

上司や周囲との親密さは、基本的に職場において個人のインクルージョンの認識が高まる要因であるが、インクルージョンには重要な要素であり、他の要因にも複合的に作用を及ぼす。これについては、Nishii and Mayer (2009) が、デモグラフィック型ダイバーシティが離職率に与える影響を LMX (leader-member exchange) 理論¹⁶に基づいて調査を行っている。この研究ではリーダーが集団内でメンバーそれぞれと偏りなく接した場合に、ダイバーシティと離職率の相関は減り、特定のメンバーにコミュニケーションが偏っている場合は、離職率との相関が増すとしている。ダイバーシティのある職場においては、職場リーダーのマネジメントおよびリーダーが作り出すインクルージョンの風土が、促進要因として確実に重要であり、それが離職という組織レベルの課題に影響する(Nishii, 2013)。また、Downey, Werff, Thomas, and Plaut (2015) は、ダイバーシティが存在する職場では、社員同士のコミュニケーション量と、社員のインクルージョンの認識が比例すると述べている。

⑥ スティグマが影響を及ぼさない

最後に、インクルージョンの促進におけるスティグマの影響である。ここでのスティグマとは、「社会においてアイデンティティの価値を下げるような特徴や経験 (Shore et al., 2011, p. 1268)」と定義する。これは、例えばジェンダーであれば男らしさ、女らしさ、人種であれば肌の色の影響と言える。Nishii (2013) は、ジェンダー・ダイバーシティにおけるインクルージョンの風土とは、女性は男性と同等の社会的価値をもたらすという考え、およびそのような扱いが定着していることとしたうえで、「女らしさ」というスティグマが取り除かれていることが重要と述べている。Shore et al. (2011) はインクルージョンを、集団内において帰属感と自分らしさが満たされている状態と述べたが、自分らしさを定義づける条件の一つとして「価値を下げるスティグマが表層化されていないこと (p. 1268)」を挙げている。これは、スティグマが上司との距離や、情報アクセスに影響を及ぼさないということを意味している。つまり、スティグマが表層化していないということは、公正性が担保されているということに繋がるということである。この点から、この促進要因も、他の5つに影響する複合的な要因であると言える。

インクルージョンの促進要因にかんするまとめ

ここまでの個人のインクルージョンの認識を促進する要因にかんする先行研究レビューを整理すると、着目すべき点は3つある。

¹⁶ LMX とは leader-member exchange の略であり Dienesch and Liden (1986) らにより提示された。リーダーはフォロワー全員を均等に扱うことが前提ではなく、リーダーは実際には一部のフォロワーを内輪の人間 (in-group), 他を外集団 (out-group) として扱っているとする理論である (中村, 2010)。

まず 1 つめは、先行研究で見られた 6 つの促進要因は、相互に影響している複合的なものだという事である。個人のインクルージョンの認識は、1 つの要因で促進されるものではなく、さまざまな要因が影響しあって形成されていく。そのため、特に実証研究を進めていくにあたっては、組織のコンテキストも含め、その組織や職場の状況や、各個人の認識を最大限考慮に入れ、分析を進めていく必要がある。

2 つめは、インクルージョンの 6 つの促進要因は、職場レベルと、組織レベルの両方で実現されなくてはならないということである。これは、インクルージョンの促進が、いかに難しいかということを示している。つまり職場と組織全体が、同じ目的意識を持って促進要因を実践していかなければ、包括的なインクルージョンは成されないということである。そうでなければ、個人が自分の職場でインクルージョンを感じていたとしても、組織レベルではインクルージョンを感じないということが起こり得る。

そして 3 つめは、促進要因として挙げられているものは、単にそれがあれば良いというものではなく、その促進要因に至るまでのプロセスで何が起こっているのかに着目すべきという点である。例えば、全員に会議に参加する権限を与えることが、意思決定の参画という意味を成すのではない。その会議で発言することができ、それに耳を傾けてもらえるということがあって、個人は初めて意思決定に参画していると感じるであろう。また、上司や同僚とのコミュニケーションという側面では、単に一緒に過ごす時間が長いというだけでなく、どれだけ心を開いて話すことができるかという点が、インクルージョンの認識には大切となるであろう。つまり、個人のインクルージョンの認識は、集団においてどのような扱いをされれば高まるのか、またそれは個人が集合して形作られる「集団」においても維持されるのか、またそこに属する全員がインクルージョンを認識するという状態は起こり得るのか、といった細かい点について調査分析されていくことが必要であると考えられる。

(2) 集団におけるインクルージョンの認識

一方で Shore et al. (2011) の定義に関し、批判的意見も出始めているということとは、前項でも述べたとおりである。Shore et al. (2011) の定義は、個人の認識のみに焦点を当てているため、その個人がインクルージョンを認識したとしても、他のメンバーやその集団全体がインクルージョンを認識していない可能性や、1 人の個人がインクルージョンを感じていたとしても、集団の成果には繋がらない可能性という点からの批判である (e.g. Buengeler, et al., 2018; Jansen et al. , 2014)。例えば、前項でも触れたが、Buengeler, et al. (2018) は、基本的には Shore et al. (2011) のインクルージョン概念の定義に依拠しているが、彼らのインクルージョンの定義の構成要素である「帰属感」と「自分らしさの発揮」に加え、「集合的自己概念」を盛り込むことが必要だと主張している。Buengeler et al. (2018) は、「自分らしさの発揮」はあくまで集団において有益なものでなくてはならず、同

じ集団に属するメンバーが、互いや全体の利益を意識しながら「自分らしさの発揮」を行っていくためには、組織や職場における共通のアイデンティティを構築し、それを集合的自己概念として個人に意識させる必要があると述べている。

このような近年の Shore et al. (2011) への批判における重要な指摘は2点ある。1 つは、インクルージョンは個人の認識と定義されてきたが、その個人を取り巻く人々の認識についても考慮する必要があるのではないかという点である。インクルージョンは、Cox (1993) の提唱したマルチカルチュラル組織を実現するために現われた概念である。そこで主張されているのは全員がそれぞれの自分らしさを尊重されることであり、誰かが尊重されなくてよいということではない。その点では、今後は組織や職場のマジョリティ人材や、対象となる個人以外のインクルージョンの認識にも着目することが重要になっていくであろう。

2 つめは、集団の中の自己という点を考察に入れるべき、という指摘である。Buengeler et al. (2018) は、個人の自分らしさの発揮は、それが周囲や所属する集団にとって好ましくないものであれば、当然ながら成果の面ではマイナスの影響となるであろう点を指摘した。つまり、成果に繋がるインクルージョンという点においては、個人が自由に「自分らしさ」を発揮することが許されるのではなく、「集団の成果に貢献するような自分らしさ」の発揮が求められるということである。それを統制できる要素として、集合的自己概念が言及されているのである。つまり、個人レベルでのインクルージョンに集合的自己概念という要素を加えることが、より組織や職場の成果に繋がる可能性を示唆している。

金・大月 (2013) によると、集団の繁栄に対する個人の行動やモチベーションは、個人的アイデンティティと、社会的アイデンティティを統合するプロセスであるアイデンティフィケーション (identification) に関係し、それが組織成果にも大きな影響及ぼす。それは自己と他者の相互作用により決定づけられていくが、これをアイデンティティ志向¹⁷ (identity orientation) といい、「個人が自己のアイデンティティを確立する際の態度や傾向 (金・大月, 2013, p. 159)」を示す。

なお、他者や社会との関係性の中で、自己を解釈しイメージづけることを自己表象と言い (Brewer & Gardner, 1996; 金・大月, 2013), それは以下の3つのレベルに分類できる (表 2.5)。

¹⁷ 金・大月(2013)では、自己概念とアイデンティティは同義で使用されている (p.155)。これに倣い、本研究でも自己概念とアイデンティティは同義とみなす。

表 2.5 自己表象のレベル

分析レベル	自己概念	自己評価の 根拠	準拠枠	社会的動機 の根拠
個人	個人的	特徴	個人間比較	自己の利益
対人関係	关系的	役割	反映	他者の利益
集団	集合的	集団 プロトタイプ	集団間比較	集団の繁栄

出所：Brewer & Gardner (1996, p. 84); 訳、金・大月 (2013, p.159) を一部修正

これら 3 つの自己概念は、誰もが持ち合わせており、状況により、個人がどの自己概念を最も強く志向するかは変化する。つまり、“I(私)”が最も強く表れる場合もあれば、“we(私たち)”が最も強く表れる場合もある。それは、自分自身が概念化している自己が周囲に受け入れられている度合いによる。そして、それにより自己評価や組織への貢献に対するモチベーションが変化する (Brewer & Gardner, 1996)。Brewer and Gardner (1996) によると、個人が集合的自己概念を持つ状態で最も特徴的に表れる自己概念は、内集団メンバーとの共有されている自己概念となる。これは、人が集合的自己概念を持った際に、自らの自己概念の境界を定義しなおし、集団や対人関係性において「良き代表者」となれる自己概念に注力することから起こる。これは拡張自己 (extended self) と言われる。これはある意味、同化とも取れるが、個人は何時も同化と差別化の均衡を取りつつ自己概念を示しており、それが集団と個人の相互作用を生み出している (Brewer & Gardner, 1996)。鈴木 (2013) は、個人が自分を活かすにあたっては、自己理解と同時に他者を理解することも必要であると述べている。そこからコミュニケーションが生まれ、それが、他者への関心をさらに増長させる、ということであるが、この論理に鑑みると、集団の中で自分らしさを発揮することは不可能ではないだろう。なぜなら、自分を活かすためには、他者とのコミュニケーションを通して、自身を他者に投影するプロセスが必要だからである。つまり、他者があっての自分であり、人は1人では「自分らしさ」は発揮できないと言える。

なお、Cooper and Thatcher (2010) によると、自己概念の表出は、文化や性別に影響される。アジア圏の国では、対人的自己概念や、集合的自己概念の表出が顕著であり、反対に欧米やオーストラリアでは、個人的自己概念の表出が強い。また女性は男性と比較して、対人的自己概念や集合的自己概念が表出するケースが多く、男性は個人的自己概念の表出が強い。つまり、3つのどの自己概念を各場面で選択するかは個人によって違うが、その傾向は文化的な差異や、性別の影響を受ける (Cooper & Thatcher, 2010)。

このように、「集団の中の自己」すなわち、集合的自己概念を組織に所属する個人に意識させることが出来たうえで、個人がインクルージョンを認識する、つま

り「帰属意識」と「自分らしさの発揮」が出来れば、個人と組織の両方にメリットがあると考えられる。しかし、この3つの概念にかんし、どの概念をどのタイミングで、何を対象に志向するかは、その個人に委ねられている (Cooper & Thatcher, 2010)。よって、組織がそれを直接コントロールすることはできない。そこで、集合的自己概念を志向させる方法の1つとして、上位目標や、上位の価値観の設定が考えられる。1つの集団や個人で成し遂げることができない共通の上位目標は、凝集性の高い集団の形成に貢献する (Turner et al., 1987)。これは、集団間葛藤 (intergroup conflict) にかんする研究でも実証されている (Sherif, Harvey, White, Hood, & Sherif, 1961)。人は、集団において個人が納得しうる明確な目標があり、その目的達成のために協働が必要であれば、そこで集団として結束し、内集団内で協働を行う。しかし、外集団と利害が絡む競争状態になった場合は、外集団に対してあからさまに否定的な集団間葛藤が起こる。これを解消し、集団間での協働を促すには、帰属集団だけでは成し遂げられない共通の上位目標 (Superordinate goals) を設定する。それにより、否定的であった他集団との協働が促され、相互に協力関係が生まれるのである (Sherif et al., 1961)。

加えて、他者に協力するより、非協力を選択したほうがその個人にとっては好ましい結果となる社会的ジレンマの状況において、集合的自己概念は、内集団における協力行動を高めるということが、これまでの研究により支持されている (神・山岸, 1997)。例えば、自らが所属する集団において、集団の利益と自己利益の葛藤が起きる場合に、集団内において誰一人として協力しないという状況も予測できるであろう。しかし実際にはそのようなことは起こっていないため、自己利益追求以外の説明原理が研究されてきたのである。

内集団バイアスが生じる状況、すなわち集団内で協力行動が起きる状況については、主に2つの論理で説明がなされている (神・山岸, 1997)。1つは Brewer (1979) の心理的距離による説明、もう1つが社会的アイデンティティ理論 (Tajfel et al., 1971) による説明である。心理的距離では内集団に対しては、信頼できる (trustworthiness)、正直さがある (honestly)、忠誠心 (loyalty) をというバイアスがかかるとしている。結果として、そこから心理的距離が縮まり、集団の目的に対して協力的となる。また、Krammer and Brewer (1984)¹⁸はダイバーシティの高いグループにおいて集合的自己概念は、自己利益ではなくグループとしての利益を優先させる効果があると述べている。

社会的アイデンティティ理論は、外集団と比較することで、自らの社会的アイデンティティを高めようとする。そのプロセスで内集団びいきが発生し相互協力が成されない場合に目的が達成できず、相互協力すれば目的が達成できると学んだ個人は、相手が協力すると期待できる場合には、相互協力をしようと意欲的になる。また、それを見た他の集団成員にも波及して、集団内の相互協力が起こり

¹⁸ Krammer and Brewer (1984) では、集合的自己概念と同義で、superordinate group identity を使用している。彼ら自身が、superordinate (collective) group identity と要旨で表記していること、論文の文脈などから、superordinate group identity と collective identity は同義と判断し、日本語では両方の単語に対して「集合的自己概念」という訳を当てている。

やすくなる。

ここまで、インクルージョン概念を集団レベルで扱うという近年新しく提起された議論について、それらの議論と近接分野を含めた先行研究を俯瞰してきた。現在、インクルージョンを個人レベルで検討するか、個人の集合体である集団という観点を含め検討するかは、議論が続いている状況である。例えば、金井(1997)は、よくまとまった集団に帰属しているほど、集団意思決定や集団での行動に対し、己の前提を出すことが困難となる可能性について示唆している。これは、インクルージョンにおける「自分らしさの発揮」が、帰属により必要以上に抑え込まれてしまう懸念を示している。このように、今後、インクルージョン概念の研究では、集団における「自分らしさの発揮」にかんし、さらなる議論の必要性があると言えるであろう。いづれにしても、インクルージョンは個人の認識であるという前提は主流であり、その前提で多くの研究が進められている。しかしながら、この「集合体の中の個人」という点についての考察は、1つの重要な視点になり得ると想定できることから、本研究においても分析と考察にあたり、議論の1つとして取り入れていく。

(3) リーダーによるインクルージョンの促進

さて、これまで、インクルージョン研究で主流となってきた個人のインクルージョンの認識とその促進要因、および近年、議論として着目されてきた集団レベルでのインクルージョン概念について俯瞰してきた。これらの先行研究では、個人のインクルージョンの認識を高める促進要因の1つとして、上司や周囲との親密さが挙げられており、集団においても目標の共有が、集合的自己概念を認識させることに言及している。

そこで、近年、組織成員のインクルージョンの認識を高める要素として、研究が増加傾向にある、リーダーによるインクルージョン (leader inclusiveness および inclusive leadership) について先行研究レビューを行うこととする。

リーダーとフォロワーの関係性に着目することの重要性は、多くのリーダーシップ研究において言及されており、組織のさまざまな成果に影響するといわれてきた (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Shore et al. 2011)。しかし、インクルージョンを促進するリーダー行動に着目するインクルーシブ・リーダーシップ (inclusive leadership) の研究はまだ非常に少ない (Choi, Tran, & Park, 2015; Mitchell et al., 2015; Randel, Dean, Ehrhart, Chung, & Shore, 2016)。一方で、フォロワーのインクルージョン認識に影響するリーダー行動の重要性は、これまでのインクルージョン研究においても指摘されている (Randel et al., 2016)。

Carmeli et al. (2010) は、インクルーシブ・リーダーシップを、フォロワーとの

やり取りにおいて、開放性 (openness)、近接性 (accessibility)、有用性¹⁹ (availability) という3つの要素を示すリーダーによるリーダーシップと定義している (p. 4)。このインクルーシブ・リーダーシップの考え方は、Nembhard and Edmondson (2006) が定義したリーダーによる包摂 (leader inclusiveness) の概念から導かれている。リーダーによる包摂とは、リーダーが他の人々の貢献を奨励し、それに感謝することと定義されている (Nembhard & Edmondson, 2006, p. 948)。具体的な行動例として、他の人々の発言を奨励し、それに対し感謝することで、発言を促された人々が自分たちの意見に真に価値があると信じられる状況を作り出すことなどが挙げられる (Nembhard & Edmondson, 2006, pp. 947-948)。リーダーによる包摂の概念では、リーダーがフォロワーに対し直接的に、態度や行動を示すことが必要であり、それによりフォロワーが、リーダーは身近で、ニーズに応じてくれる有益な存在と認識することが重要であるとされている。これらのフォロワーに対する直接的な働きかけは時間や手間を要するが、リーダーによる包摂という概念をベースに置くインクルーシブ・リーダーシップには、必要不可欠な要素と主張されている (Carmeli et al., 2010; Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006)。なお、リーダーによる包摂の概念には、リーダーが組織の目標達成のために戦略的なダイバーシティ尊重の行動を取る、という概念も含まれており、その行動は例えば、社員の地位や組織への影響力の違いに囚われず個人の意見を促す、といったものである (Mitchell et al., 2015; Nembhard & Edmondson, 2006)。そして、そのアプローチ方法は、フォロワーに対しリーダーがオープンかつ、アクセス可能な近い存在でいることである。このダイバーシティを尊重するという姿勢と、直接的にフォロワーを関わるというリーダーシップのスタイルが、例えば参加型リーダーシップ (participative leadership) や、変革型リーダーシップ (transformational leadership) などの類似したリーダーシップスタイルとの違いである、と主張されている (Mitchell et al., 2015)。

前述のとおり、インクルーシブ・リーダーシップとは、Nembhard and Edmondson (2006) のリーダーによる包摂の定義をベースに、Cameli et al. (2010) が新しいリーダーシップの概念として定義を行ったものであるが、これらのリーダー行動の研究がまだ発展途上にあることから、「インクルーシブ・リーダーシップ」と「リーダーによる包摂」の2つの言葉は、これら研究において明確に異なる概念として扱われておらず、両方の言葉が混在して使用されている。Cameli et al. (2010) のインクルーシブ・リーダーシップの定義は、Nembhard and Edmondson (2006) のリーダーによる包摂の概念が包含されていると明示されていることから、本研究では、Cameli et al. (2010) に依拠し、インクルーシブ・リーダーシップという言葉を使用する。ただし、Nembhard and Edmondson (2006) のリーダーに

¹⁹ availability は、可用性とも訳される。しかし近年、可用性 (availbitly) は IT 業界の用語として広く普及しており、その IT 用語の概念との弁別を明確に図ることが必要と考えた。加えて、先行研究における文脈、および適切と思われる日本語のニュアンスに鑑みると、有用性が最も先行研究の意図に適合すると考え、本研究においては有用性という訳語を使用した。

よる包摂の概念，すなわち「他の人々の発言を奨励し，それに感謝すること(pp. 947-948)」が含まれていることを明確に示すため，Cameli et al. (2010) の定義にこれを明確に含んだうえで使用する。つまり，「フォロワーに開放性，近接性，有用性という 3 つの要素を示し，発言の奨励やそれに対する感謝などの包摂を促す行動を，目標達成のために戦略的かつ直接的に行うリーダーシップ」を，本研究におけるインクルーシブ・リーダーシップの定義とする。

インクルーシブ・リーダーシップで，効果として示されるものはいくつかあるが，多く言及されているのは，フォロワーの心理的安全性の向上である (Carmeli et al. , 2010; Hirak et al., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006)。これらの研究では，職場に心理的安全性，すなわち個人の発言や行動に対する他者の否定がない状況であれば，職場の人々は自由に発言すると主張する。上司のインクルーシブ・リーダーシップによる行動は，職場における地位や，業務の違いを超えて人々の心理的安全性を増し，その心理的安全性が，職場メンバーのアイデア，気づき，質問といった声を上げることにつながる。また，それが職場の業務品質に対するエンゲージメントの媒介変数となり得ることを実証している (Nembhard & Edmondson, 2006)。また，Hirak et al. (2012) もリーダーのインクルーシブ・リーダーシップによる行動が，心理的安全性を増すと実証しており，職場が失敗を共有して学ぶということ促し，それが結果として職場の成果につながると述べている。

組織や職場において社員が感じる心理的安全性以外の効果についても，近年，インクルーシブ・リーダーシップの効果にかんする実証が進んでいる。その 1 つが，社員のリーダー，および組織や職場に対する援助行動 (helping behavior) の促進である。Shore et al. (2011) は，援助行動は重要なインクルージョンの成果だと述べ，その理由として，社会的交換理論 (social exchange theory) を根拠に挙げている。社会的交換理論では人は良い施しを受ければ，相手に返礼したいという互惠の意識が生まれると主張されている (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)。特にマイノリティで差別を受けている人種的マイノリティや女性は，リーダーや組織からどのような扱いを受けているかで援助行動を起こすか否かを決定する (Mamman, Kamoche, & Bakuwa., 2012)。Randel et al. (2016) は，人種や性別のダイバーシティがある職場において，それらのマイノリティ人材が感じるダイバーシティを尊重する風土 (psychological diversity climate) ，及びリーダーによるインクルーシブ・リーダーシップに基づく行動が，社員行動に影響を与えると述べている。そのうえで，その 2 つを比較してより社員行動へ大きく影響するのは，インクルーシブ・リーダーシップに基づく行動であると主張する。一方で，組織や職場のダイバーシティを尊重する風土は，リーダーがインクルーシブ・リーダーシップに基づく行動を積極的に取るか否かに影響し，ダイバーシティを尊重する風土が強い組織でインクルーシブ・リーダーシップが発揮されれば，リーダーと職場に対する，社員の互惠的な援助行動を高めると述べている。そして，人種的マイノリティと女性においては，リーダーに対する援助行動が特に高まる傾向がみられると述べている。

Choi et al. (2015) の研究でも，Shore et al. (2011) らが依拠した社会的交換理論

を根拠に、職場におけるインクルーシブ・リーダーシップが、社員に「リーダーの存在が自分たちにとって有益である」との認識を促し、社員が恩恵を感じることで、自分たちの業務や職場へ一層力を尽くそうとする、と主張する。また、その思いが社員の組織や職場への情緒的組織コミットメント (affective organizational commitment) と創造性 (creativity) を高め、結果として社員のワーク・エンゲージメント (work engagement) が高まると主張している。また、Nishii and Mayer (2009) は、リーダーと社員の良好な関係がダイバーシティのある職場において離職の調整要因になると述べており、これらの研究はインクルーシブ・リーダーシップが社員の帰属感に繋がっていることを示す研究でもあると言えるであろう。

ダイバーシティ・マネジメントの先行研究では、カテゴリー化された集団のアイデンティティが、組織や職場でのコンフリクトを促すと言われてきたが (例えば谷口, 2005; William & O'Reilly, 1998), Mitchell et al. (2015) は、インクルーシブ・リーダーシップによるリーダーの行動が、組織や職場での地位やパワーバランスといったソーシャル・カテゴリーの影響を超え、対話や、知識やアイデアの共有を促すと述べている。この研究は、特に病院における専門性を越えたチームに焦点を当てた研究であるが、各メンバーの違いに価値を置くといったリーダーシップが、地位や影響力、また専門性などのカテゴリーを超えてチームとしてのアイデンティティと、チーム内の公正性の認識を高めると述べている。一方で、チームのアイデンティティが高まると、同調圧力が高まる懸念も示しつつも、この点においてもリーダーによるインクルーシブ・リーダーシップが機能していれば影響を最小限に抑えることができると述べている (Mitchell et al., 2015)。

このように、近年、職場や組織のインクルージョンの促進を生み出していくにあたり、リーダーがフォロワーの包摂を促すインクルーシブ・リーダーシップの重要性が議論されている。前述の6つの促進要因や、その根拠となる理論についても、インクルーシブ・リーダーシップによるリーダーの積極的なイニシアティブが、それらを実現する大きな要素の1つとなるであろう。インクルーシブ・リーダーシップは、リーダーがダイバーシティを尊重するという思想を持ちながらも、実際に自らが働きかけることが重要視されているという点において、多忙なリーダーにとっては決して簡単なことではない (Mitchell et al., 2015; Nembhard & Edmondson, 2006)。しかし、インクルーシブ・リーダーシップは、組織や職場のダイバーシティを尊重するという風土にも相互に影響することから (Randel et al., 2016), 組織や職場におけるインクルージョンの促進にとって、むしろ必要不可欠な要素であると言えるであろう。

2.2.3 インクルージョンで期待される効果

1980年代以降、多様な視点による創造性や問題解決力の向上、また多様な人材の働きやすさによる採用優位性など多くの点で、ダイバーシティ・マネジメントは競争優位に繋がると主張され始めた (Cox & Blake, 1991)。しかしながら、これ

らの期待される効果は、明確に実証には至っていない。また、この点においては研究結果にばらつきがあることから、検討すべき新機軸として、インクルージョン概念の有効性がダイバーシティ・マネジメントで議論されるに至っており、これは前項でも述べたとおりである。それでは、実際に職場成員のインクルージョンの認識が高まった場合、職場や組織に対してどのような効果が見込まれるのか。Shore et al. (2011) は、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について、先行変数となり得る要因とその期待できる組織成果として、以下の図を示している (図 2.5)。

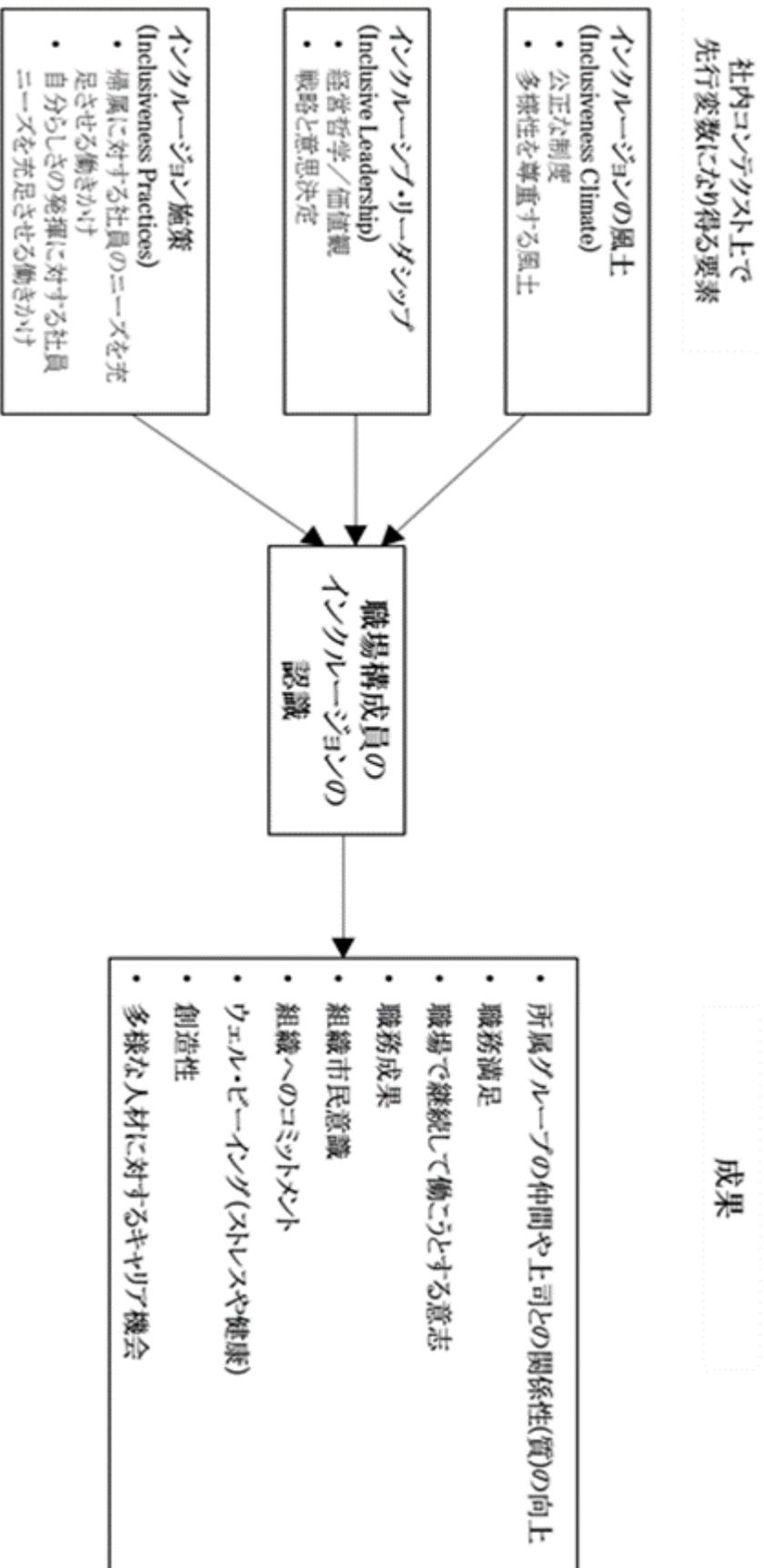


図 2.5 インクルージョンの先行変数になり得る要因と期待できる成果

出所：Shore et al. (2011, p. 1276), 翻訳は筆者による

しかしながら、この図は彼らが先行研究レビューから導き出したものであり、インクルージョンの効果にかんする実証研究は少ない(Shore et al., 2011)。ただ、これまでには、各要因に個別に着目し、インクルージョンの職場や組織に与える影響を定量的に測ろうとした研究はいくつか見受けられる。例えば、Nishii (2013)の研究では、インクルージョンの風土 (climate for inclusion) が、職場のコンフリクトにどう影響するか、またそのコンフリクトが職場における個人の満足度にどう繋がるか、またそれが職場での離職率へどう影響するかについて、職場におけるジェンダー・ダイバーシティの観点から定量的分析を行っている。結果は、人間関係上のコンフリクト (relationship conflict) においても、業務上のコンフリクト(task conflict) においても、インクルージョンの風土がある職場ではコンフリクトが軽減され、関係性が良くなれば、職場の満足度も向上するというものであった。離職にかんしてはインクルージョンとの関連性は見受けられなかったが、Nishii は、職場におけるダイバーシティ・マネジメントにおいて、インクルージョンは好ましい影響を及ぼすと考えられると述べている。また、Jansen et al. (2014) は、Shore et al. (2011) の定義を参考に、インクルージョンを帰属感(belongingness) とありのままの自分の発揮 (authenticity) という 2 点に分解し、それらそれぞれ及び、その 2 つの複合的な影響が、組織の成果にどのような影響を与えるかという点について、定量分析を行っている。結果は、信頼や職務満足といった感情に訴求する成果については帰属感が大きく影響し、生産性に影響する成果にかんしては、ありのままの自分の発揮の影響が大きい、というものであり、複合的な影響にかんしては、相互作用が大きいものの、結果として言及するには確証が足りないというものであったが、彼らにかんしてもインクルージョンが職場や組織にプラスの影響を及ぼす可能性を示唆している。

このように、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組織や職場への効果ついて、少しずつ研究が進んでおり、知見が蓄積されつつある。とくにその効果については、今後も研究が進み、発展していくものと考えられる。

一方、社員のインクルージョンの認識を高める企業側の取組みについては、研究はほとんど見受けられず、その具体的な事例研究が待たれている (Shore et al., 2018)。定量的調査は、変数同士の関連性については言及できる。しかし、インクルージョン概念はまだ十分な研究が蓄積されていないことから、職場や組織における機微を得て新たな仮説導出も進めていく必要があり、そのような点からも定性研究が貢献できることは多いと言えるであろう。 Shore et al. (2018) が言及するように、個人がインクルージョンに至るプロセスを解明するためにも、今後は具体的な事例研究が必要とされるであろう。

2.2.4 小括

ここまで、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について、主に米国での先行研究のレビューから整理と検討を行ってきた。これらの先行研究のレビューから着目すべき点は3つある。

まず1つめはインクルージョンの定義である。インクルージョンはダイバーシティ・マネジメントに有効だと注目されているが、経営学では比較的新しい考え方であり、定義はまだ明確には定まっていない (Shore et al., 2018)。ただし、Shore et al. (2011) のインクルージョンの定義と概念フレームワークは、数ある定義の中でも最も整理され、依拠する理論も明確である。また、2011年以降の論文への引用数も多い²⁰。したがって、本研究においては、Shore et al. (2011) の定義および概念フレームワークに依拠して研究を進めていく。組織と職場において、多様な人材が個々の力を発揮できることが、現代の日本企業の最重要課題であるのは明白である。しかし、組織を構成しているのは人であり、まずその個人の力の発揮について検討する必要がある。加えて、いまだ萌芽的な概念であるインクルージョンを日本で議論するにあたり、まずは個人の能力発揮に直結する個人の認識に着目して研究を進めることが必要であると言える。特に、「帰属感」と「自分らしさの発揮」の両立については、そのメカニズムの解明が必要であると考えられる。ただし、近年議論されている、集団におけるインクルージョンの視点も、考察の際には考慮していく。その理由は、個々の力を発揮できたとしても、結果として職場や組織の成果に繋がらないのであれば、それは日本企業が抱える経営課題の解決とはならないからである。

2つめに着目すべき点は、先行研究で述べられてきたインクルージョンの促進要因である。ただし、それらは複合的に作用しており、単に1つ1つの要素を満たすだけでなく、その複合的作用を考える必要がある。この点は、日本企業におけるインクルージョンを考察していくうえで、非常に重要なポイントとなると考える。なぜならば、ダイバーシティ・マネジメントやインクルージョンは、文化的・社会的背景とも密接に関連すると考えられ (Hays-Thomas & Bendick, 2013)、それがいずれかの促進要因に影響を及ぼし、結果として他の促進要因にも影響する可能性が否定できないからである。例えば、日本企業において、多様な人材の意思決定への参画というのは、どのレベルでどのように行われるのが現実的なのか。またそれは、公正性にどう影響するのか、もしくはしないのか。基本的には同質性の高い人材に対応してきた日本企業の人事管理において、スティグマを表出させないことは、可能であるのか。Hays-Thomas and Bendick (2013) が言及するように、先行研究で挙げられている6つの促進要因、および近年着目されているリーダーによるインクルージョンにかんし、日本企業という枠組みで検討するにあたっては、日本企業の経営について、その特徴を見出したうえで、実証と分析に繋げていくことが必要である。また、その促進要因が組織で見られる際には、それがどういったことから成り立っているのかという点について、細かく見ていく

²⁰ Google scholar での被引用数は 2018年5月31日現在で 446 である。

ことが必要であろう。そして、その個人の認識は組織の成果に結びつかなくては意味がない。よって、個人がインクルージョンを認識するにあたり、そこでどのようなことが起こっているのか、またそれが組織の成果に結びついているのであれば、それはなぜなのかということを考えていくことが必要である。前節では、インクルージョンの成果にかんする研究はまだ少なく、先行研究から想定される成果変数が挙げられている一方で、現時点では、その成果に至るプロセスが殆ど実証されていないということも明らかになった。この点からも、インクルージョンの促進要因とその影響を、事例から丁寧に分析する研究が必要とされているであろう。

3 つめに着目すべき点は、インクルージョン概念の適用には職場レベルと、組織レベルという 2 つの視点が必要ではないかということである。個人のインクルージョンの認識が、前項で触れた 6 つの促進要因と密接に関係すると考えると、その実践の度合いが職場レベルと組織レベルで差があるということは十分に考えられる。そういった点からも、職場レベルと組織レベルの 2 つの視点を考慮に入れつつ、分析と考察を行うことが必要だろう。

これまでも何度か言及したが、インクルージョンという概念は、米国において、60 年以上の歴史があるダイバーシティ研究の中で、ダイバーシティ・マネジメントに有効な作用が期待できるということで注目され始めた。しかし、このことはダイバーシティという経営課題が、米国において未だ解決ができていない難易度が高いものである、ということを示している。性別、人種といった表層的な違いのみならず、思想、宗教をはじめ、多様な価値観が認められている米国では、存在するダイバーシティの種類も多く、マネジメントが一層難しいという仮説も立つ。では、一見すると、米国より多様性が少ないといえる日本においては、ダイバーシティ・マネジメントは米国ほど難しくないのだろうか。日本は、長らく大卒一括採用に基づく、男性社員を対象とした一様なマネジメントを行ってきた。ここには、これまでのマネジメントが一様であったがゆえの、別の難しさが必ずあると考える。次節では、インクルージョンを日本企業に適用して研究を進めるにあたり、この点を明らかにすべく、日本企業のダイバーシティ・マネジメントにかんする先行研究のレビューを行う。

2.3 日本企業の人材マネジメントにかんする先行研究

前節まで、欧米におけるダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンにかんする先行研究を中心にレビューを行ってきた。本節では、インクルージョンの概念を日本企業の枠組みに持ち込み、今後の日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおける有用性を検討するにあたり、特に歴史的に男性総合職を中心に据えた人事管理を行ってきた日本企業に着目し、その特徴および、そこでのダイバーシティ・マネジメントの現状を明らかにすべく、先行研究のレビューを行う。そのうえで、何がダイバーシティ・マネジメントにおける困難性を高めているのかという点について議論する。

2.3.1 日本企業における男性総合職を中心に据えた人事管理

まず、ここでは日本企業における人事管理の特徴についてレビューを行う。先行研究のレビューに入る前に、なぜ本節では、日本企業の人事管理に着目するかを言及しておきたい。本節の先行研究レビューの目的は、前述のとおり、日本企業において何がダイバーシティ・マネジメントの困難性を高めているか、という点を明らかにすることである。ダイバーシティ・マネジメントは、組織における人材の多様性をいかにマネジメントするかということが命題であるが、先行研究においても言及されているように、その成否は戦略、ポリシー、施策、人事制度、リーダーシップといった経営のさまざまな要素が絡み合っている。それでは、これらにおいて、一般的な日本企業および欧米企業で最も大きな差異がある部分はどこかと考えると、それは人事管理であろう。なぜならば、人事管理は、法制度はもとより、政治や経済、行政や国の文化及び社会規範といった社会的ルール、及びそれらに対する組織成員の共通認識に整合性が求められるからである（平野・江夏, 2018）。つまり、人事管理は各国によって大きく異なる。また、本研究ではインクルージョンとは組織で働く個人の認識と定義づけているため、その人々にどのような人事管理が行われているかは、直接的に本研究の課題と関連すると考える。つまり、一般的な日本企業が、いかなる人事管理を行っており、その欧米との差異や個人への影響は何かという視点が、本研究において必要であると考えられる。

なお、企業における人事管理とは、「組織で働く人々に対する管理活動の総称（平野・江夏, 2018, 1 頁）」である。加えて、「人事管理」という用語には、人材を経営資源としてのみ捉えるのではなく、企業における人材のさまざまな側面に着目し、組織の人材への関わりかたや、組織が人材の意欲や成長を促すという概念が含まれている（平野・江夏, 2018, 7 頁）。本項のレビューでは、日本型雇用システムや、日本的経営における人材マネジメントを扱う研究にも言及するが、特徴として見出したいのは、1961 年ごろから 1996 年ごろにかけて発展と展開がなされ、日本の中堅や大手企業で一般的となった、「日本型人事管理（平野・江夏, 2018, 3 頁）」における人材への関わりかたや管理の方法、および人材への対処や対応についてである。そして、本研究は企業の人材構成におけるデモグラフィック型ダイバ

一シティに着目していることから、特に多くの日本企業の中で、意識的あるいは無意識的に中心と据えられてきた属性、すなわち男性総合職を想定した人事管理の特徴を見出すことに注力する。

(1) 日本企業における男性総合職を中心に据えた人事管理の特徴

まず、男性総合職を中心に据えた日本型人事管理の特徴について議論する前に、日本企業の人事管理を理解するうえで重要であろう概念について言及しておきたい。前段では多くの日本企業が男性総合職を中心に据えた人事管理を行ってきたと述べたが、本来、これらの日本企業が目指していたのは、このように特定属性を中心に据えた人事管理ではない。約 50 年前にまとめられ、後に『能力主義管理 その理論と実践』として発刊された日経連能力主義管理研究会の報告書(1969)では、当時の技術革新などによる急激な環境の変化や、労働力不足などに対応すべく、企業は競争力を高める人事管理にシフトすべきと主張しており、これを「能力主義管理 (52 頁)」という概念で示している。本研究は、この能力主義管理について議論することが目的ではないため詳細は割愛するが、そこでは、企業の没個人集团的な人事管理に対する批判がなされ、企業における経済合理性と人間尊重の両立が重要であると主張されている。また、「能力主義管理は従業員を学歴・年齢・勤続年数あるいは性などにより、入社年次別に一括管理するのではなく、個別従業員一人ひとりの特性に応じた管理に重点をおく。(70 頁)」と明記されており、従業員のキャリアに対する意思尊重や、相互に受容しあう人間関係の重要性等についても言及されている。終身雇用制や年功制などについては、その功罪を分析したうえで、その早急な廃止には疑問を呈しているものの、将来的には再考が必要であろうと主張している。この報告書は名だたる日本企業の人事管理職によって編成された委員会によって纏められたものであることから、当時の日本企業が目指していたのは、決して特定属性に偏った一様な人材管理ではなかったことが見て取れる。つまり、日本企業は、経済合理性と働く人々の人間尊重の両立を可能とする人事管理を目指していたのである。

それでは、なぜ、それが未だ実現できていないのか。ここから、現代においても、いまだ多くの日本企業が取り入れている男性総合職を中心に据えた人事管理の特徴を見出すべく、先行研究レビューを行っていききたい。

まず、日本企業の特徴として長年言及されてきたのが、終身雇用制、年功賃金制、企業別組合である (Abegglen, 1958; 大城, 2008 ほか)。多くの日本企業は、これらの仕組みによりその組織を従業員に強く結びつけ、成功を納めてきた (Abegglen, 1989)。しかし、実際には、これらの制度が日本企業の特徴の本質ではなく、これらが職務、勤務地、労働時間が限定されない雇用契約が前提で成り立っていることが本質である (濱口, 2011; 鶴, 2016)。鶴 (2016) は、日本企業の正社員、すなわち契約期間の定めがなく、フルタイム勤務を行う直接雇用の社員は、職務、勤務地、労働時間にかんし、基本的に会社の命令を拒否できないという無限定性を持つと述べ、このような社員を「無限定正社員 (34 頁)」と呼んでいる。

またこのような雇用形態で働く人々が、一般的には総合職と呼ばれる（平野・江夏, 2018）。

日本企業の人事管理の特徴として、この職務、勤務地、労働時間の無限定性という本質こそが重要であり、それが終身雇用制、年功賃金制、企業別組合に帰結する。つまり、企業が職務や勤務地を自由に設定することができれば、別職務への異動は可能となるため、職務が無くなっても解雇は正当化されず、長期雇用が可能となる。また、賃金は職務と紐づいていないため、勤続年数や年齢を重ねることで得られる能力をベースに決定することとなる。これが年功賃金につながっている。また、労働条件も職務に紐づくものではないため、その条件交渉は、企業別に団体で、総人件費を対象に行われる（濱口, 2011）。このような雇用契約は、メンバーシップ型雇用契約と言われ、欧米を中心とする職務（ジョブ）型の雇用契約とのあいだで、その差異が説明されてきた。欧米を中心としたジョブ型の人事管理では、企業での職務ごとに雇用契約が行われる。つまり、採用時点で担当職務が明確であり、その職務に対する条件も決定されている。ゆえに職務がなくなれば解雇がなされ、基本的にはその職務に紐づき勤務地も限定される。また、職務に対する成果で賃金が決まるため、成果を出せば時間外に働く必要はない。職務によって条件が違うので、団体で交渉する必要もない（濱口, 2011, 2015; 鶴, 2016）。

さて、日本企業における職務や勤務地、労働時間の無限定性が、長期雇用担保の一因であることは前述のとおりであるが、労働時間も含めた無限定性は、その社員の評価にも繋がっている。そもそも、日本企業においては、ジョブ型の雇用ではないため、長期雇用と年功賃金と整合性が高い職能資格制度を導入している企業が多い。この評価制度は、その個人が仕事をこなすことで得られると想定した潜在的な能力や、プロセスも含めた態度で評価をする（濱口, 2015）。職能資格制度の特徴は、上位資格への到達速度は個人に差があるとはいえ、業務を継続して行えば、次第に潜在能力は向上すると考える点である。そのため、能力評価のランクを昇格させるにあたり、その潜在能力の伸長に必要な期間として、最短必要年数や標準年数が定められている（平野, 2006）。つまり、職能資格制度は、長期に雇用されキャリアの中断がない総合職男性を前提に考えられており、評価軸には長期雇用に値する無限定な働き方をこなせる「能力」と、無限定性を喜んで受け入れるかという「態度」が含まれている（濱口, 2015）。

加えて、日本企業で評価の精度を上げるために活用されてきたのが、企業内部での評判である。社員個人が保持する能力やスキルは、一般的に可視化されにくく曖昧性が高い。そこで評価の精度を上げるため、長期的な企業内部での評判が重要視されてきた（守島, 2008）。日本企業と社員個人の関係は長期にわたって形成される前提で、ヒトとヒトのつながりと相互信頼が重要視されてきたのである（伊丹, 1987; 加護野, 1997）。例えば、加護野（1997）は、日本的経営を論じる中で、日本企業では、従業員に仕事の権限を与えるにあたり、その従業員がどの程度信頼できるかを測る「信頼チェックシステム」が存在すると主張している。この信頼チェックシステムは、独特で厳しいものであり、特に企業の中核メンバーにな

ろうとするとチェックはさらに厳しくなる。信頼チェックシステムをクリアするには、「かたくなまでに原則を守り、そのために労をいとわずまっとうに仕事をする (加護野, 1997, 228 頁) 」が必要である。この加護野 (1997) の表現も、「社内ルールに則り、どのような状況になっても仕事をやり遂げる」、すなわち無限定性を発揮し働くことが、企業内での信頼を得る条件という解釈ができる。このような社内における長期的な信頼の蓄積が、日本企業では社内における個人の地位向上につながるのである(守島, 2006)。

伊丹 (1987)は、日本企業で社員として経営にかかわる重要な役割を持つメンバーを「コアメンバー」と表現しているが、この従業員に該当するのは全員ではなく、長期的にその企業にコミットし、本来業務に加え、他部門のサポートや会社行事への参画等、職務とは関係のない仕事と、それに伴うリスク負担が必要であると述べている。また、長期雇用が前提の日本企業においては個人の地位の向上は、原則として社内の昇進が頼りである。しかも評価は前述のとおり、長期の積み重ねが重要視されるため、常に同僚と違ったことはできないという意識が働く(フィールズ, 1987)。フィールズ (1987) は、「こういう条件のもとでは、同僚がとっていない休みを自分が取れるはずもなく、必然的に休みを返上して働くことになる (127 頁)」と述べている。これらの事例も、職務や労働時間の無限定性という本質から見出される日本企業の人事管理の特徴であろう。

では、これら一般的に日本企業の特徴として議論されてきた内容は、21 世紀となった今も日本企業に特徴として存在しているのだろうか。日本的経営の文脈でレビューを行うと、1980 年代から 2000 年頃迄が、日本的経営について最も活発に議論されていた時期であるため、2000 年以降もなお、その経営システムが健在であり日本企業に生かされているかについては、近年においても議論されている。その議論においては、日本企業の特徴的な仕組みとして挙げられてきた、終身雇用制、年功賃金制、企業別組合は、外部環境適応の必要性から漸進的な変化は見られたものの、これらが相互補完的に作用し、「共同体としての企業」の基本原則が労使双方に引き続き評価されていることなどから、2005 年までの 30 年間は維持されている傾向だと主張されている(守島, 2006; 酒向, 2006)。また、平野・江夏 (2018) は、日本型人事管理には、ジョブ・ローテーションによる企業特種的な幅広い専門性の開発、職能資格制度による昇進・昇格管理、終身雇用、人事権を持つ人事部といった特徴があると述べているが (3 頁)、日本企業は今後も、企業内での人材育成と長期雇用を重要視する傾向であることに言及している。これらに鑑みると、ここまで議論されてきた日本企業の特徴は、2018 年現在においても十分に日本企業の人事管理に影響を及ぼしていると考えられる。

次に、日本企業の無限定正社員、すなわち総合職の働き方は、ダイバーシティ・マネジメントにどのような影響を及ぼすのかについて検討したい。ここでは 2 つの点について言及する。まず、1 つめは、この無限定な働き方の対象は、男性総合職であり、家庭は専業主婦の女性が支えるという前提で成り立っている点である(平野・江夏, 2018; 鶴, 2016)。前述の、能力主義管理の理想形である、誰もが人間尊重され、「従業員側の職業、人生計画を考慮に入れた配置 (日経連能力主義管理

研究会, 1969, 71 頁)」が、男性総合職のみにおいてしか実現できていない理由は、この職務、勤務地、および労働時間の無限定性にあると考えられる。前章でも述べたが、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントは、最も活躍が期待できるマイノリティ属性として、女性の活躍推進を中心に進んでいる。しかし、女性総合職が男性と同じように活躍しようとする場合、「専業主婦に支えられて職務、勤務場所、労働時間に制約なく働くことが可能な男性正社員」と同等の働き方が可能であることを示す必要がある。なお、平野・江夏 (2018) は、このような職務、勤務地、そして労働時間に制約なく働くことが可能な男性総合職を主体とした人員構成の日本企業は数多くあり、これを「男性総合職モデル (219 頁)」と表現している。今後は、本研究においても、このような人員構成の日本企業を男性総合職モデルの日本企業と呼ぶこととする。

さて、ここまでの議論を振り返ると、男性総合職モデルの日本企業における人事管理の前提は「同質性」に基づいていることが理解できる。つまり、男性総合職モデルの日本企業では、これまで専業主婦を妻に持つ男性総合職に対してのみうまく機能する人事管理が採用されてきたのである。

もう 1 つは、長期雇用を前提に、職能資格制度や、社内の長期的評判の積み上げによる昇進・昇格という仕組みが継続されている点である。つまり、職種・勤務地・労働時間の無限定性と、その無限定性に対する態度が多分に評価に影響する。そして、この曖昧性の高い評価制度による社員の長期間による競争は、制度運用の柔軟性を阻害すると考えられる。職務に対する遂行スキルが同等もしくは優位であっても、職務、勤務地および労働時間の無限定性を前提に、このような仕組みにより長期スパンで評価されることは、その仕組みからの逸脱は戦線離脱と同義である。当然ながら、この仕組みに対応しやすい人材、つまり、一般的に無限定性が高いとされる男性総合職社員はその競争に有利となる。しかし、男性総合職を前提に、歴史的に運用され続けてきた評価の仕組みを変更することは簡単ではない。なぜなら、その仕組みを変えるにあたってのスイッチング・コストが、企業や社員にとって莫大となるからである。よって、この長期雇用前提の信頼蓄積による評価は、変更がなされにくい。しかし、この仕組みが続く限り、社員の個別事情に対応することや、中長期離脱の可能性がある人材を評価対象とすることには困難が伴うとも考えられる。

ここまでの検討から、職務、勤務地、勤務時間の無限定性が高い男性総合職がマジョリティを占める日本企業では、出産や育児で長期離脱する可能性のある女性や、母国が遠方であるなどで中長期の離脱の可能性のある外国人社員にとっては、信頼評価が積み上げにくいことが理解できた。そして、このことは女性や外国人が重要な業務や昇進昇格からは外れやすくなる可能性を示している。なぜなら、社内で中心となって活躍したくとも、企業内の評価や信頼が、長期にわたる無限定な貢献で測られるのであれば、女性や外国人が活躍することは難しいと思われるからである。

(2) 「場」としての日本企業と男性総合職モデル

さて、ここまで、いまだ日本に数多く存在する男性総合職モデルの日本企業の特徴から、かかる日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの困難性を見出そうとしてきた。そこでは、日本企業における正社員の雇用契約はメンバーシップ型と言われる無限定性が前提の雇用契約であることに言及したが、この雇用形態において雇用契約自体は、職務(ジョブ)に紐づくものでないため、社員個人にとっては、「得る職」でなく、「属する企業」がより重要となる(鶴, 2016)。

中根(1967)は、社会集団の構成要因として、「資格」と「場」の2つの原理が見られると述べている。ここでの「資格」とは、社会的個人の一定の属性を表すものであり、「場」は、資格の相違にかかわらず一定の枠によって、一定の個人が集団を構成しているものである。そして、日本人は集団を意識する際、「場」に非常に重きを置く(中根, 1967)。この「場」と「資格」の概念は、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの困難性に影響すると考えられることから、先行研究のレビューを行っていく。

「場」の代表的なものは、日本に根付く「家」の概念であろう。「家」の概念で日本の社会集団や、企業における論理を説明しようとした先行研究は複数存在する(例えば間, 1964; 三戸, 1987)。一定の「枠」によって、一定の個人が集団を構成しているという「場」の定義(中根, 1967, 27頁)に鑑みると、企業組織も一つの「場」を構成する「枠」となる。三戸(1991)は、日本の「家」の伝統的仕組みをもって日本企業のマネジメントについて説明を試みているが、その論理は同じ「場」に所属する人々であっても、偏見と差別が存在すると指摘する。伝統的な日本企業では、昇進や昇格は欧米のような実際の職務遂行能力ではなく、その職務遂行能力の潜在的可能性にも大きく左右されるのは前述のとおりであるが、三戸(1991)によると、その潜在的可能性の判断基準は、学歴や性別、そして正当な血統と位置付けられる新卒採用者である。同じ家、すなわち同じ企業に属するものは「家族」として等しく施しを受けるが、同時に無制限的に働くことが前提となる。つまり、ここでは男性の新卒採用者かつ無制限的に働ける人材を中心とした階統性が既定されている、としている。

このように、「場」をつくる「枠」についての主張は、論理展開は異なるものの、日本企業における集団主義として多くの研究者が言及してきた(例えば Abegglen, 1958; 間, 1964; 岩田, 1977; 三戸, 1987)。これらの先行研究では、日本企業の特徴として所属集団があって、初めて個人の存在があることを挙げている。つまり、日本企業では、そこに属する個人は集団の一員として「全人格的に所属し、帰属し、無制限的に働く(三戸, 1987, 68頁)」ことを求められ、それによりメンバーとしての施しを受けるのである。この三戸(1987)の説明、そして中根(1967)も「場」における前提として、人間の能力は各個人に平等に備わっており、プロセスや努力により遅かれ早かれ同じ水準には達するという能力平等感を挙げていることから、「場」という考え方が、男性総合職モデルの日本企業における特徴の無限定性や、職能資格制度とも整合性が高いということが見て取れる。

ただし、「場」による社会集団は、「資格」の共通性のような同質性が担保され

ないため、その集団結集性を保つための手段が必要であり、その方法として 2 つの方法が挙げられている。1 つは枠内の人々に一体感をもたせる働きかけであり、もう 1 つは枠内における個人ネットワークの強化である。枠内の人々に、同一集団の構成員である認識を持たせるには、「資格」という理性的な区別を超えた「われわれ」という情緒的な結びつきが有効であり、その結びつきに必要なものは、絶えざる人間接触である、と主張されている（中根, 1967）。また、枠内における個人ネットワークの強化は、共通項による結び付けを行うこと、すなわち枠内で「資格」やルールに基づくカテゴリーを形成し、そのカテゴリー毎にネットワークを構築させることが有効である、と言われている（中根, 1967）。

ここで、この論理をこれまで議論してきた男性総合職モデルの日本企業に当てはめて考えてみたい。「枠」は、元来、異なる資格を持つメンバーを内包するものとして語られてきたが、男性総合職モデルを実践してきた日本企業では、男性総合職という一見、同質的な組織成員を、その企業に必要性が高い人材として中心に据える人事管理を行ってきた。つまり、このような企業では、企業内でコアメンバーとそれ以外のメンバーの弁別がなされていることもあり、コアメンバーに含まれる人材の同質性は高かったのである。ゆえに、前述のような「場」の集団結集性を保つための努力は、企業として行う必要がなかったと考えられる。しかし、企業における人材多様性、すなわちダイバーシティの重要性が高まり、実際の人員構成におけるダイバーシティも高まったことにより、今後は社員の集団結集性を高める施策が必要になるであろう。

さて、「枠」としての企業という観点からは、能力平等主義による働き方の無限定性なども課題として考えられるが、この点は前述しているため、ここでは割愛する。ここでは、「枠」としての企業の課題として、枠内の序列にかんし言及しておきたい。基本的に、組織が機能するためには一定の序列が必要となる。日本企業の多くは、長期雇用が前提であり、男性総合職モデルの日本企業という「枠」においては、前述のとおり、全ての社員に能力は平等に備わっているという考えから、能力では序列が非常につけにくい。そこで、序列をつけるにあたり、入社年度や、年齢、学歴といった個人の業務遂行能力とは無関係な部分が重視される。加えて、長期雇用で途中の離脱は想定されていないため、年齢や入社年度など、法則性を持って変化する序列が好都合となる。これが、長期雇用と年功賃金が強く結びつく理由である（中根, 1967）。

また、このような序列のつけ方は、意思決定方法にも影響する。「資格」による序列ではなく、「枠」内における能力平等が前提の年功序列は、言う間でもなく、上長と部下というタテの関係、つまりヒエラルキーを強化する。基本的に能力は年を経ると向上すると考えることから、序列が上の者の意見が強くなり、下の者は意見が言いづらいということは想像に難くない。加えて、このタテ型の関係は、ヨコの連絡調整が非常に難しいという欠点を持つ。「枠」内で、タテ関係の利益最大化を目指すにあたっては、ヨコ関係の別集団と利益の譲歩をしつつ交渉を進めることは大変な困難を伴うからである（中根, 1967）。

一方で、タテ型の組織では、ヒエラルキーによるパワーバランスの関係上、上

位のものには異が唱えにくいいため、ある意味で迅速な意思決定がなされる。中根(1967)は、このタテ関係における迅速な意思決定とその伝達スピードの速さが、日本の近代化の原動力となったと述べている。しかしながら、これは意思決定のスピードが速かったわけではなく、男性総合職はコアメンバーと既定され枠内の同質性が高かったことから、そもそも異論が出にくかったと考えられる。ダイバーシティ・マネジメントのメリットの1つに、多様な視点による多様な意見の創出が言及されてきたが、このようなタテの強固なつながりは、多様な視点という点では、プラスの作用にならないであろう。また、タテ関係が強すぎると、枠内での「資格」によるヨコの繋がり、すなわちネットワーク構築がより一層難しくなると考えられる。企業内に人材のダイバーシティが増加したとしても、そこに明確なマジョリティ人材とマイノリティ人材の区別があり、マジョリティ人材による強固なタテ関係がある場合、マイノリティ人材は意見が言いにくいであろう。そのことが、その企業内におけるダイバーシティ・マネジメントの困難性を高めることは十分に考えられる。

つまり、人材のダイバーシティが増加した日本企業においては、中根(1967)が主張するように、枠内の成員に一体感をもたせる働きかけにより、集団結集性を高めるとともに、集団内における個人のネットワーク強化を積極的に行い、枠内におけるタテ関係の影響を弱める方策を意図的に講じることが必要であろう。

2.3.2 日本企業におけるダイバーシティ・マネジメント

前項では、男性総合職モデルの日本企業では、その働き方の無限定性を前提とした人事管理から、男性総合職以外の人材、すなわちマイノリティ人材である女性や外国人の活躍が阻害されやすいことが示された。それでは、現在、多くの日本企業では、ダイバーシティ・マネジメントにどのように対応しているのか。また、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むにあたり課題は何なのか。これらを明らかにすべく、本項では、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントについて先行研究をレビューする。

(1) 日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組み傾向

第1章でも述べたとおり、ダイバーシティ・マネジメントは2000年ごろから日本企業でも経営課題として認識されはじめ、2010年ごろから具体的な取り組みをはじめめる企業が増加した(一小路, 2016)。しかし、それらの取り組みは、女性に対する制度拡充や、採用におけるマイノリティ人材の数値目標といった取り組みが多い(矢島ら, 2017)。また、日本においては、表層的ダイバーシティの観点からの取り組みが多く、その対象となる属性として、特に女性に注力する傾向がある。

表2.6及び表2.7は、平成27年度(2015年度)から平成29年度(2017年度)に経済産業省が主催する「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した企業のダイバーシティ・マネジメントの対象属性および、取組内容の一覧である。な

お、これらは、いずれも、平成 27 年度 (2015 年度) から平成 29 年度 (2017 年度) の経済産業省 『新・ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』(経済産業省, 2016, 2017, 2018a) に掲載のデータをもとに、筆者が作成したものである。これらを見ると、前述の傾向が良くわかるであろう。

表 2.6 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」表彰企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取組み対象の属性割合

取組対象	平成 27 年 (2015 年)		平成 28 年 (2016 年)		平成 29 年 (2017 年)	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
女性	27	44.3%	23	41.8%	13	32.5%
外国人	9	14.8%	7	12.7%	7	17.5%
障がい者	5	8.2%	12	21.8%	4	10.0%
高齢者	2	3.3%	4	7.3%	2	5.0%
キャリア・スキル・経験	7	11.5%	3	5.5%	6	15.0%
限定なし			5	9.1%	6	15.0%
その他	11	18.0%	1	1.8%	2	5.0%

出所： 経済産業省 (2016, 2017, 2018a)を参照し、筆者作成

表 2.7 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」表彰企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取組み内容別割合

取組	ダイバーシティ 2.0 行動ガイドラインと の対応	平成 27 年 (2015 年)		平成 28 年 (2016 年)		平成 29 年 (2017 年)	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
役員層の多様化 経営会議等への社員 参画	ガバナンス改革	1	1.7%	1	2.7%	3	6.1%
柔軟な働き方の整備 評価・報酬・登用基 準の明確化	全社的な環境・ ルール整備	33	55.0%	20	54.1%	21	42.9%
管理職の行動・意識 改革	管理職の行動・ 意識改革	9	15.0%	7	18.9%	3	6.1%
研修やスキル取得環 境の整備 キャリア形成意識の 醸成	従業員の行動・ 意識改革	15	25.0%	7	18.9%	19	38.8%
資金調達や人材確保 のための情報発信	労働市場・資本市 場への情報開示と 対話	2	3.3%	2	5.4%	3	6.1%

出所： 経済産業省 (2016, 2017, 2018a)を参照し、筆者作成

ダイバーシティ・マネジメントの対象となる属性として、特に女性が着目される点については、以下の2つの理由によると考えられる。

まず1つめは、政府や社会からの要請である。政府が成長戦略として掲げるダイバーシティ推進は、女性の活躍が柱として位置づけられており、企業としてはその要請に対応する必要がある。実際、女性活躍に関する法整備は進んでおり、企業はそれに対応せざるを得ない状況にある（経済産業省, 2017b）。この点から、企業はまず女性という属性に向けたダイバーシティ施策に注力している。

2つめは、第1章でも言及したように今後の日本における労働力の担い手として、女性が日本の最大の潜在力と言われており（すべての女性が輝く社会づくり本部, 2018）、それを企業も理解しているからである。前述の法整備による効果もあり、女性の企業定着率や基幹的な仕事での活躍は増加しており、それとともに、女性が意欲的に働ける環境整備が、経営にも貢献するという認識が定着しつつある（武石, 2014）。

しかし、性別役割分業の意識が担当職務や、出産育児期の就業継続に影響し、日本企業における女性の活躍は、依然として限定的な範囲に留まっている。女性管理職の比率は低く、男女の賃金格差の是正も進んでいない。この原因について武石（2014）は、法整備などで女性の就業継続施策は拡大されたものの、女性が組織の中で一定の責任を担うことを促す施策、つまり男女の機会均等にかんする施策が不十分であることを指摘している。これについて、女性は男性と比較して、採用時から配置・異動・研修等の機会が限られていることが理由の1つであると言われている。また、採用直後から男女の区別なく育成されることに加えて、すでに管理職候補である女性社員で、経験や育成が足りない人材にかんしては、短期集中的に登用への育成を行うなどのポジティブ・アクションを行うことが必要であり、それが女性本人の働きがいや、昇格に対する自信と意欲に繋がると言われている（矢島, 2017）。

このように、多くの日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、主に女性という属性に対しての施策、しかも女性の就業継続支援施策を中心に、これまで進められてきた。この特定属性に対する制度の拡充は、結果として一定の労働力の確保に繋がっており、社会的な側面からも評価できるであろう。しかし、ダイバーシティ・マネジメントの本来の目的、すなわち多様な人材の能力発揮で、企業競争力を増すという点には繋がっていない。なぜならば、企業に人材が単に「居続ける」ということと、その人材が「活躍する」ということは別だからである。例えば、平成29年10月より施行された改正育児・介護休業法²¹では、子供が保育所などに1歳6か月の時点で入所できなかった場合、育児休業期間が2歳まで延長可能になり、育児休業給付金も休業期間中は支給されることとなった。これにより、保育園にわざと落ち、育児休業の長期取得を目指す女性社員のことが新聞記事となっている（中日新聞・CHUNICHI Web, 2018）。

²¹ 出所: 「平成29年10月より育児休業給付金の支給期間が2歳まで延長されます」(厚生労働省, 2017) . <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000169691.pdf>. (2018年7月20日閲覧)

加えて、女性という特定属性に対する支援施策としてダイバーシティ・マネジメントが行われるのであれば、その施策の恩恵を受けることのできない組織のメンバーの公正性は担保されにくい。もちろん、ジェンダーに関しては、子供を産む性、産まない性という本質的な違いがある。出産により業務をある一定期間中断せざるをえず、会社に貢献できない期間ができることは、組織に多様な人材を取り込もうとするにあたっては、考慮されるべきものである（佐藤・武石, 2014）。それでは、ジェンダーの違いをダイバーシティの 1 要素と捉えた際、どうすれば本人にも職場にも最適な状態で「活躍」をしてもらうことができるのか。ポジティブ・アクションは、女性本人の就労意欲の向上には繋がるかもしれないが、職場でともに働く人々、すなわち上司や同僚の意欲には直接影響はしない。特定属性のみに焦点を当て、ダイバーシティを考えるのではなく、その人材も含め、どのように職場や組織全体の力に繋げるマネジメントができるか、という視点が今後のダイバーシティ・マネジメントを検討するうえで必要であろう。

（2） 人事管理と日本企業のダイバーシティ施策の関連性

前項でも述べたとおり、いまだ多くの日本企業では、新卒・男性・終身雇用に紐づく社員が組織成員の大多数を占め、職務、勤務地および労働時間の無限定性を前提とする、男性総合職モデルの組織であり、それに対応した人事管理が行われている。つまり日本企業では、このような同質的な人材、すなわち男性総合職が、「入社から定年までキャリアの中断がなくフルタイム勤務すること（佐藤, 2011, 20 頁）」を前提にそのマネジメントが行われてきたのである。

そのため、法整備による政府からの圧力で企業がダイバーシティ・マネジメントにかかわる新たな制度を導入せざるを得ない場合、多くの企業で既存の人材マネジメントとの整合性が十分考慮されていない。佐藤（2011）は、ダイバーシティ・マネジメントにかかわる制度、例えば育児や介護の制度と人事管理の不整合性が大きく表面化しなかった理由として、その利用者が限定的であったことを指摘している。つまり、育児や介護に関する制度にかんしては、一般的に女性のための就業支援制度という認識であり、多くの日本企業が人事管理が主に対象としてきた男性総合職は、その利用者として考慮されていないケースがほとんどだったのである。加えて、日本では人事部の人事権が強く（平野, 2006）、賞与や退職金、評価や昇給昇格などについて、休業期間の取り扱いをどのようにするかは人事が定めている会社が少なくない。一方で、目標管理の運用や業務に対する評価は各職場の裁量に依存する場合も多い。つまり、社員には、これらの就業支援制度の利用が職場では認められたとしても、人事部にはどのように捉えられ、今後の自分自身の処遇にどうかかわるかが見えにくい（佐藤, 2011）。多くの日本企業では、男性総合職モデルを前提に、人事管理が行われていると述べてきたが、その特徴は職務、勤務地、および労働時間の無限定性であり、特に時間限定をはじめ、事情による限定性が含まれる就業支援制度の利用は、男性総合職モデルのもとで就業する社員においては、その利用困難性は高まると考えられる。

1960年以降、日本企業の多くは、人事管理に職能資格制度を導入してきた。職能資格制度は、結果だけでなくプロセスも含めた顕在能力と、仕事により培われていく潜在能力の両方で人材を評価する仕組みである(平野, 2006)。職能資格制度の特徴は、上位資格への到達速度は個人に差があるとはいえ、業務を継続して行えば能力は向上し、いずれは資格に到達するに至ると考える点である。そのため、能力評価のランクを昇格させるにあたっては、その潜在能力を伸ばすのに必要な期間として、最短必要年数や標準年数が定められている(平野, 2006)。つまり、長期に雇用され、キャリアの中断がない男性総合職を前提に考えられてきた日本型雇用と、職能資格制度の整合性は高かったのである。なお、1990年代以降は、職能資格制度が招いた高資格化と賃金インフレの抑制という観点から、より職務や成果を重視する人事管理への再設計をおこなう日本企業も増えてきた。しかし、それでもなお多くの日本企業は、厳密に職務に対する成果を求めるのではなく、自社内で人材を育成し、その能力を伸ばそうとする人事管理を前提に職能資格制度の再設計を考えた(平野, 2006)。そのため、現在においても職能資格制度による人事管理を行っている日本企業が多い。

ここまでの議論から、男性総合職モデル下の競争においては、コアメンバーを目指す社員がマイノリティ人材向けの新たな仕組みや制度を利用するなど論外であることが理解できる。このことは、主に2000年以降に官民一体となって日本企業に取り組みされてきた、実質的に女性社員のみが対象となる就業支援制度や社員育成制度が、ジェンダー間に新たな区別を生み、その区別をいっそう際立たせるという皮肉な結果となっている。つまり、これらの取り組みは、既存の人事管理との接合を意識して設計し、女性や特定の社員のみならず、男性総合職を含めた企業全体への浸透を徹底しない限り、期待される成果が生み出されにくいといえるであろう。

しかし、法整備による特定属性への職場における格差や差別是正の取り組みは、米国ではアファーマティブ・アクションとして、1960年代から1970年代に行われてきた施策である(谷口, 2008)。1980年代には政府からの圧力が減るものの、各企業は独自に取り組みを続け、ある一定の成果を出していると言われている。それでは、日本企業と米国企業で、特定属性に対する取り組みにおいて何が違うのか。この点については、先行研究でもあまり議論されてこなかったが、1つは米国における既存の人事管理とその取り組みの符合性であろう。米国の人事管理は、職務範囲が厳密に決められており、評価はその職務に対する個人のアウトプットによって決まる職務等級制度を多くの企業が採用している(平野, 2006)。このように、職務とそれを測るアウトプットが明確であれば、採用時や昇進昇格、また育児や介護にかかわる点で仮にマイノリティ人材が優遇されたとしても、日本企業ほど大きな区別とは認識されないはずである。なぜならば、採用時の状況や働き方がどうであれ、職務に対してのアウトプットさえ担保できれば、組織も周囲も問題はないはずである。逆にいえば、制度で優遇がなされたとしても、アウトプットが不十分であれば、組織に居続けることは不可能なのである。

2.3.3 小括

ここまで、職務、勤務地および労働時間の無限定性が特徴の男性総合職モデルと、多くの日本企業で一般的に適用されてきた、その男性総合職モデルに対応する人事管理の、ダイバーシティ・マネジメント側面への特徴や影響を中心に、先行研究レビューを行ってきた。加えて、これまで取り組まれてきた日本企業のダイバーシティ・マネジメント施策の傾向と、男性総合職モデルを前提とした人事管理の接合という側面も含め、ダイバーシティ・マネジメントを実践していくにあたり、多くの日本企業でなぜその困難性が高くなるのかという点について議論してきた。本節の先行研究レビューを通じて明らかになった重要な点は2つある。

まず1つめは、日本において戦後70年以上たった現在も、男性総合職モデルの日本企業における変化が漸進的な点である。これらの日本企業では、職務、勤務地および労働時間の無限定性を持つ男性総合職モデルに適応する人材が、企業内のコアメンバーであり、それらの人材が在職中にキャリアの中断がないという想定で人事管理を行っている。近年はダイバーシティ・マネジメントの重要性が認識されており、ダイバーシティ・マネジメントにかかわる施策の導入を試みる企業も多い。しかし、人事管理の根本的な再構築や、柔軟な運用に対しては、多くの企業が消極的であり、結果として、出産や育児にかんする就業継続支援を既存の人事管理に付加するケースが多いが、この付加された制度は、コアメンバーである男性総合職を利用者として想定しない。この実質的に対象を限定した制度導入によるダイバーシティ・マネジメントは、元来の人事管理との接合性が図られないことから、対処療法的な解決策となっている。そればかりか、その制度利用が難しいコアメンバー、すなわち男性総合職と、それに該当しないマイノリティ人材、すなわち女性や制約性の高い人材などの間に、一層のカテゴリー分類を発生させている。つまり、現在も多くの日本企業では、女性や外国人といったマイノリティ人材は、企業内の基幹的業務を担うコアメンバーとしての能力が発揮しづらい状況にある。一方で、男性総合職モデルにフィットする人材、つまり多くの男性総合職は、その範疇で個人が尊重され、個々の能力発揮が促進される。結果として、その男性総合職モデル人材と、そうでないマイノリティ人材というカテゴリー分断が発生する。これが、男性総合職モデルの人事管理を行う日本企業が、就業継続支援制度の導入などの施策を行っても、ダイバーシティ・マネジメントに困難を感じる理由の1つである。

2つめの重要な点は、多くの日本企業が行ってきた正社員かつ長期雇用前提の雇用契約が、企業を帰属の「場」として、働く個人に重要な意味を与えていることである。その「場」では、いまだ、さまざまな意味で同質性が前提となっている。基本的にその企業に帰属する個人は、その企業から等しく施しを受けるが、長期雇用の代償として、無制限的に働くことを求められる。そして、これは途中離脱の可能性が低く、働き方の無限定性を持ち、コアメンバーとして位置づけられる男性総合職が前提であるため、一様な人事管理で対応できていた。また、ここでは、能力は基本的に全員に等しく備わっているという前提で人事管理がなされ

てきたため、能力差がつけにくく、年功序列となりやすかった。このタテの序列によるヒエラルキーと、男性総合職モデルの同質性から、これまで意思決定とその伝達スピードは速かったものの、地位の差を超えた意見が出にくくなるというデメリットがあった。これらが、これまでの男性総合職モデルの日本企業における「場」の状況であったが、近年は、企業内の多様性が増すと同時に、マイノリティ人材の活躍が期待されており、多様な人材の集団結集性を高める取り組みが必要になっている。ダイバーシティ・マネジメントの成果として、多様な意見による革新が言及されているが、日本人において重要な帰属の「場」である企業において、いかにタテの序列を無くし、さまざまな意見を出やすくするかが、今後の日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントを考える上で、考察すべき1つの視点となるであろう。

ここまで、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの困難性について議論をしてきた。米国では、さまざまな属性の人材が存在するなかでの、ダイバーシティ・マネジメントの難しさが議論されてきたが、本節では、男性総合職をマネジメントの中心に据え、一様な日本型人事管理を実践してきた日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいては、また別の難しさが存在することを改めて明らかにした。1つは、男性総合職という同質性と長期雇用を前提とした人事管理である。ここでの議論のポイントは、職務、勤務地および勤務時間の無限定性が、それに制約を持つと考えられる他の属性カテゴリーの人材、例えば女性や外国人の活躍を阻害しているという点、そして、その一様な人事管理に柔軟性を持たすのではなく、実質的な特定属性に対する追加の制度導入や優遇措置で対応することによる、企業内での更なる人材カテゴリーの分断化である。もう1つは、「場」が重要視されてきた日本企業の人事管理において、今後は実質的に女性総合職や外国人社員が増加していくことが仮定されるとするならば、これまで地位的にも数的にもマジョリティであった男性総合職中心の一様なマネジメントでは、立ち行かなくなるという点である。元来、「場」とは、異なる「資格」を持つものが集う「枠」である（中根、1967）。日本企業は、その異なる資格を持つ人材の増加に伴って、これまでとは違う形で集団結集性を高める必要がある。このことから、今後は序列やタテの繋がりではなく、ヨコや「資格」による繋がりを強化し、企業組織全体を強化する施策が重要になると考えられる。

2.4 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概念の検討

本節では、これまで検討してきた先行研究レビューにより見出された含意や課題を踏まえ、なぜ日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいて、インクルージョンの効果を仮定し本研究を行うのかと、本研究で取り組む研究課題を示す。

本研究の問題意識は、そもそも、日本企業においても、米国の企業と同様に、ダイバーシティ・マネジメントが経営課題として認識され、さまざまな取り組みを行っているものの、その効果を見出だせていないという点であった。

前項では、これまでのダイバーシティ・マネジメント、およびインクルージョン概念の研究について知見を俯瞰し、そのうえで、日本企業のダイバーシティ・マネジメントの現状と、その人材マネジメントの特徴に鑑み、日本企業の何がダイバーシティ・マネジメントにおける困難性を高めているのかを見出そうとしてきた。

米国では、ダイバーシティ・マネジメントの研究が60年近く蓄積されているにもかかわらず、それが明確に成果に繋がる要因が見出されていないのは、すでに論じたとおりである。ダイバーシティ・マネジメントが組織や職場に与える影響は、これまで意思決定理論、ソーシャル・カテゴリー理論、類似性・アトラクション理論の3つの理論で説明されてきたが、もはやそのメカニズムではダイバーシティ・マネジメントと成果の関係性を十分には説明できないことから、米国においては、ダイバーシティ・マネジメントに対し、これらの理論以外で新機軸となり得る新たな概念について研究を行う必要性が示唆されてきた。

先行研究から理解できたことは、前提として、米国では、そもそも社会における多様性が高いということである。また、企業における雇用システムはジョブ型であり、職務遂行能力でその雇用や処遇が決まる。それにもかかわらず、社会カテゴリー上のさまざまなマイノリティ人材が、能力ではなく属性カテゴリーで雇用において差別や偏見を受けてきたという歴史があり、そこが米国のダイバーシティ・マネジメントに困難性を与えていると考えられる。それが、米国では企業競争力を高めるためのダイバーシティと宣言しつつも、アファーマティブ・アクションも同時に強固に行っている理由であろう(野畑, 2013; Thomas, 1990)。

一方、多くの日本企業では、男性総合職中心かつ、働き方の無限定性という特徴があり、その同質性の高さに対する一様な人材マネジメントを行ってきたことが明らかになった。また、その評価はプロセス重視であり、能力や信頼という曖昧な基準で決定される。ここで、マイノリティ人材の能力発揮を困難にするのは、差別や偏見というよりは同化圧力であると考えられる。つまり、米国と日本では、これまでのダイバーシティ・マネジメントの取り組みについて、あまり効果を実感できていないことは共通しているが、その解決すべき問題の本質が異なるということが明らかになった。

そこで、本研究においては、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有用性を検討する。なぜならば、インクルージョンという概念は、

個人が認識するものであり、カテゴリ属性に縛られないからである。個人の認識であれば、仮に同質性が高い組織であっても、各々が帰属感を得て、自らが活かされているという認識を得ることができれば、個人の能力発揮に繋がる。また、インクルージョンという概念は帰属感という構成概念を含むため、企業のパフォーマンスに寄与することが前提である。つまり、インクルージョンの認識を得ることで、個人が企業に対し最大の能力発揮ができるならば、企業としてもデメリットは無いと考えられる。

しかしながら、男性総合職が中心の同質性の高い職場で、帰属感と自分らしさの発揮の両方の認識を得るには、難しさが伴うことは容易に推測できる。しかし、本研究において、その実現可能性を実証研究で示すことができれば、学術的にも実践的にも貢献が高いと考える。ゆえに、本研究では、米国でも新規性が高く、いまだ萌芽的概念の側面があることを踏まえたうえで、個人の能力発揮に着目するインクルージョン概念に力点を置き、その日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおける有用性を明らかにしたい。

第1章で言及したとおり、日本におけるダイバーシティ・マネジメントは、米国と比較して歴史が浅く、先行研究も少ない状況である。このような状況下では、一旦は長年の蓄積がある米国のダイバーシティ・マネジメント研究に依拠し、米国が現在の日本企業と類似の施策、すなわち特定属性に対するアファーマティブ・アクションなどを行っていた時代の調査や分析のフレームワークにて、本研究の調査設計を行い、米国の実証研究と比較し考察を行うことが妥当かもしれない。しかし、これには国家レベルでの時代背景の差を考慮に入れなくてはならず、日本の経済成長や、昨今、加速するグローバル化に伴うビジネスの潮流に、国家間の差が無くなっている傾向に鑑みると、適切な比較ができるかがそもそも疑問であり、現実的ではない。加えて、米国と日本では、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みの歴史については大きな時間差があるものの、取り組みに対する成果については両国とも明確に見出せていない。この共通の課題にかんし、例え問題の本質は異なっても、現在、米国における研究において最も新しい概念の1つとして、ダイバーシティ・マネジメント研究において注目されている、インクルージョン概念を日本企業にも適用し調査分析を行うことは、大きな意義があると考えられる。幸い、米国におけるインクルージョン概念は、先行研究がある程度整理され、その先行要因や、期待される成果についての研究が徐々に進んでおり、定量的調査においては、そのダイバーシティ・マネジメントへのプラスの影響が複数の研究で実証されている。また、定義に関しても萌芽的ではあるものの、理論に依拠した定義と分析フレームワークが提示されており、日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおける有用性を仮定して調査研究を行うことに、理論上や調査設計上の問題はない。

もちろん、前項でレビューを行った、いまだ多くの日本企業で実践されている男性総合職を前提とした人事管理は、調査設計や分析において考慮に入れなくてはならない。多くの日本企業は新たな経営課題であるダイバーシティ・マネジメントに取り組もうとしているが、前述のとおり、日本の一般的な中堅・大企業に

においては、男性総合職モデル型人事管理を行っている企業が多く、それは1980年代から漸進的にしか変化していない。また、既存のインクルージョンの先行研究は、主に欧米の組織を前提に議論されているが、インクルージョン概念は組織における個人の認識が研究の中心であるため、組織や集団における他人との関わり合いも含め考察を行う必要がある。また、インクルージョンの促進要因にかんしては、先行研究では主に6つの要因が指摘され、加えて近年は、リーダーによるインクルージョン促進の重要性も議論されている。それらは複合的な作用の検討が必要であり、職場レベルと組織レベル両方における議論が求められる。これらに鑑みると、男性総合職を中心に据えた人事管理を行っている日本企業と一般的な米国企業では、コンテキストの差異が大きいと考えられるため、それを考慮した調査分析および考察が必要であると考え。そこで、本研究では、調査方法として定性研究を選択し、コンテキストも含めた包括的な調査分析を行っていく。

繰り返しとなるが、現状、多くの日本企業はダイバーシティ・マネジメント施策に取り組んでいるが、その効果を感じることができていない。では、インクルージョンを取り入れたダイバーシティ・マネジメントでは、現在、多くの日本企業で取り組まれている、実質的に特定属性のみを対象とした制度導入や育成と何が違い、どのような効果が期待できるのか。また、多くの日本企業の組織形態である男性総合職モデルの日本企業においては、何が社員のインクルージョンの認識において、促進する要因や阻害する要因になるのか。これらの点を明らかにすることは、今後の日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいて、理論的および実践的な意義が大きいと考える。この点から、本研究では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概念の有用性を仮定し、日本企業の職場や組織における社員のインクルージョンの認識は、どのように高められ、その効果はどのようなものかについて、調査研究を行うこととする。

以上を踏まえ、これまでの検討から導き出された、本研究で取り組む研究課題を以下のとおり示す。

研究課題 1 :

日本企業において、職場や組織のどのような働きかけが社員のインクルージョンの認識を高めるのか

研究課題 2 :

日本企業において、社員のインクルージョンの認識の高まりは、どのような効果をもたらすのか

本研究課題について、次章以降、詳細な調査分析を行っていく。

第3章 株式会社プロアシストのケース分析

第2章では、先行研究のレビューから、本研究での研究課題が明示された。本章では、社員にインクルージョンが認識され、そこから生まれる社員の行動が成果に繋がっているケースとして、株式会社プロアシストを取り上げる。そして、そのケース分析から、株式会社プロアシストではどのように社員のインクルージョンの認識が高められており、その社員のインクルージョンの認識の高まりが、職場や組織にどのように効果をもたらしているのかを見出していく。

第1節では、調査の概要および調査方法が、第2節では分析方法についての詳細が提示される。第3節では、本研究の研究課題に対する株式会社プロアシストでの調査および分析結果を示す。第4節では、第3節で示された分析結果から、前章で導き出した2つの研究課題について、株式会社プロアシストのケース分析における考察を述べる。

3.1 調査対象

本節では、本章における調査企業の概要を記述する。また、当該企業のダイバーシティ・マネジメント関連の受賞歴および、当該企業の社員のインクルージョンの認識についてインタビューデータを示し、当該企業が本章の調査に対し適切な調査対象である点について記述する。

3.1.1 調査企業 株式会社プロアシストの概要

本章で調査を行うのは、株式会社プロアシスト（以下、プロアシスト社）である。プロアシスト社は、1994年4月創業の日本企業である。ダイバーシティ推進を積極的に行っている企業であり、それが業績に繋がっている会社として、2015年の経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」への選出を含め、複数のダイバーシティ・マネジメント関連の賞を受賞している。一方で、組織のデモグラフィックにおいてダイバーシティを構成する属性、すなわちマイノリティ属性の女性と外国人の割合は、3割程度と決して多くはない。しかし、創業時からダイバーシティ・マネジメントを実践してきた企業であり、後述するが、特に社員のインクルージョンの認識を高めるような施策に積極的に取り組んでいる。また、業績も創業以来、順調に伸長している。調査企業であるプロアシスト社の詳細なケース分析に入る前に、以下のとおり、表3.1に会社の概要を示す。

表 3.1 株式会社プロアシスト 会社概要

社名	株式会社 プロアシスト	 <p>写真 1 社長 生駒 京子氏</p>
設立	1994 年 4 月 25 日	
本社所在地	大阪市	
他拠点	東京事務所, 名古屋事務所	
社長	生駒 京子	
事業内容	組み込みソフトウェア開発・ソフトウェア開発・ハードウェア開発・WEB開発・ヘルスケア製品開発および販売	
従業員数	203 名 (2017 年 4 月末日現在)	

出所： 株式会社プロアシスト会社案内 (2017 年 10 月入手) および、プロアシスト社提供の画像データより(写真 1)

次に、プロアシスト社の事業内容であるが、主に組み込みシステムやソフトウェアの開発を行っている会社である。加えて、近年はこれまでの電子関連の開発事業で得た知見を用いて、ハードウェアや医療機器といった自社製品開発も積極的に行っている。また、早期から海外展開を見据え、2008 年にはインドのタタ・エレクトシー社との技術提携を結び、2011 年には中国に現地法人を設立している。プロアシスト社のこれまでの歩みは以下のとおりである(表 3.2)。

表 3.2 株式会社プロアシストの歩み

1994年4月	有限会社プロアシスト 設立
1998年4月	厚生労働省より特定労働者派遣事業 許可
2001年6月 10月	株式会社プロアシストに改組 東京事務所を開設
2002年2月	本社を大阪府中央区に移転
2007年1月 6月	特許権「入退室記録通知システム」取得 厚生労働省より一般労働者派遣事業 許可 特許権「超音波センサ信号処理システム」取得
2008年6月 11月	タタ・エレクトリック・リミテッドとの技術提携 「大阪ものづくり優良企業賞 2008」受賞
2009年6月	プライバシーマーク認証取得
2010年3月 4月	厚生労働省より優良職業紹介事業 許可 名古屋事務所を開設
2011年4月	中国蘇州市に子会社 宝羅星信息技术有限公司 設立
2012年2月 7月	「大阪市きらめき企業賞」受賞 特許権「離床予測装置および離床予測方法」取得
2013年6月 12月	代表 生駒京子氏が内閣府「女性のチャレンジ賞 特別部門賞」 を受賞 経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者 300社」に選出
2015年2月 3月	代表 生駒京子氏が「関西財界セミナー賞 2015 輝く女性賞」 を受賞 「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認証 経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100選」に選出
2016年9月	本社を大阪府中央区北浜東に移転

出所： 株式会社プロアシスト会社案内 (2017年10月入手)

売り上げも順調に推移しており、事業および会社規模も急速に拡大している成長企業である (図 3.1)。

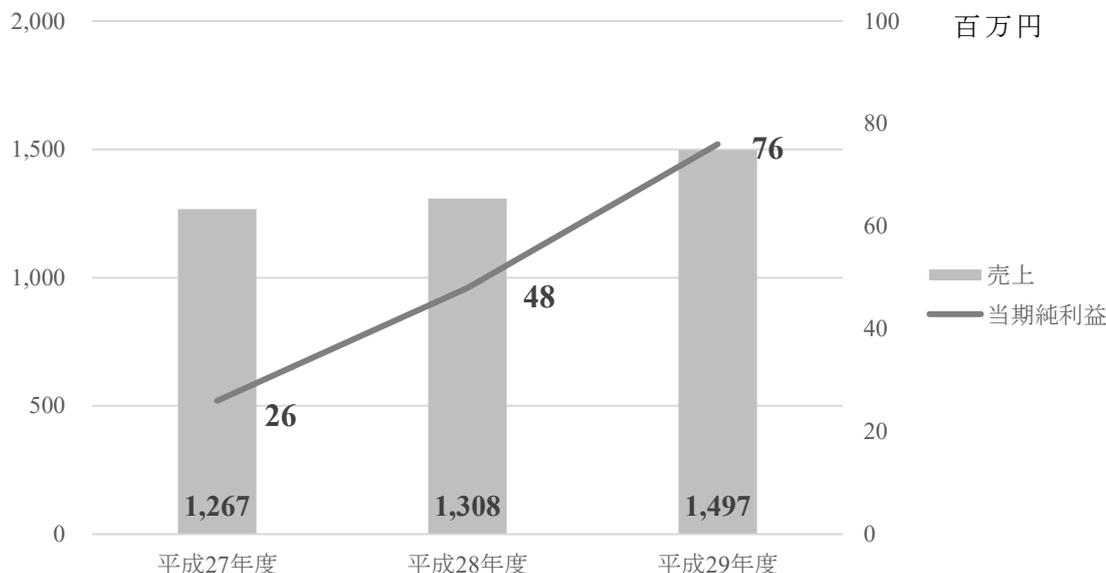


図 3.1 株式会社プロアシスト 平成 27～29 年度 売上と利益の推移

出所：2017 年 11 月 プロアシスト社提供のデータより

表 3.3 はプロアシスト社の従業員の属性別構成である。これに鑑みると、女性や外国人の構成比は、2017 年 4 月末日現在、正社員総数に対し、女性は 27.9%、外国人は 4.1%である。総従業員数に対しては、女性 23.6%、外国人 3.0%となる。IT 人材白書概要版 (2018) によると、IT 業界では、女性比率 20%未満の企業が 71.2%、また 30%未満を含めると 90.9%を占めていることから、プロアシスト社は、その属性を問わない採用の徹底もあり、業界内では、比較的女性や外国人割合の多い会社に入る。ちなみに、第 4 章の調査企業である A 社²²や A 社の属する機械製造業は、女性や外国人の割合は平均 20%程度である²³。逆に、両業界とも女性や外国人といったマイノリティ人材は 30%未満が一般的な業界であるということが言える。現時点においても成長を続けているプロアシスト社は、従業員構成におけるマイノリティ人材の割合は増加傾向にある。しかし、それでもマイノリティ人材の割合が 30%程度である理由の 1 つは、プロアシスト社の商品が IT のハードウェアやソフトウェアであり、業界において営業や企画、もしくは事務系職種であ

²² 第 4 章の調査企業 A 社の女性比率は約 14%、女性管理職比率は約 1.6%である (2017 年 3 月現在、A 社ホームページを参照)。なお、製造業全体の平均女性比率 (2016 年度) は 22.4%、従業員規模 1,000 人以上の場合は 16.8%である (日本労働組合総連合, 2017)。

²³ 製造業では、女性比率が企業規模や製造する商品により大きく変化する傾向にある。A 社が属する機械製造では、企業規模を考慮しない場合の女性比率は 20%程度であった。なお、この数値は日本労働組合総連合 (2017) のデータ (p.17) を用い筆者が計算したものである。

っても、理系出身者が多いことが挙げられるであろう²⁴。

プロアシスト社は、数々のダイバーシティ・マネジメントにかんする賞を受賞する、ダイバーシティ・マネジメントに注力している企業でありながら、従業員構成比率のデータのみを参照すると、そうとは一見して気づかない点が、プロアシスト社の特徴である。

表 3.3 株式会社プロアシストの従業員構成

総従業員数	203 名	うち、正社員数	147 名
		うち、 部長職相当以上	11 名

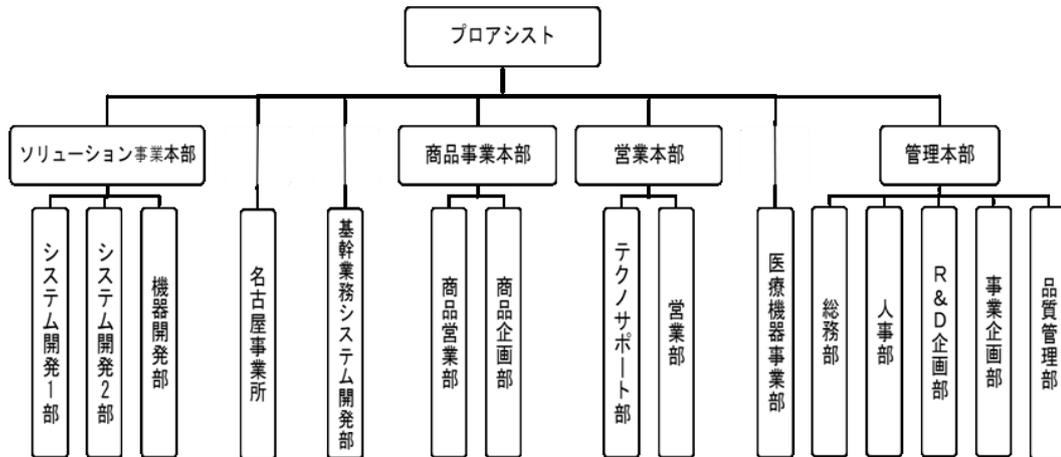
属性別従業員数	総従業員数に 占める割合	正社員数に 占める割合
女性	48 名 (23.6%)	うち、正社員数 41 名 (27.9%)
(うち、 管理職)	課長クラス 3 名 (1.5%) 部長クラス 3 名 (1.5%)	※部長職相当以上の女性割合 27.3% (社長含)
	計 6 名 (3.0%)	
外国人 (中国籍3名、韓国籍3名)	6 名 (3.0%)	うち、正社員数 6 名 (4.1%)
障がい者	1 名 (0.5%)	1 名 (0.7%)
高齢者(65歳以上)	2 名 (1.0%)	うち、正社員数 1 名 (0.7%)

(2017 年 4 月末日現在)

出所: 2017 年 11 月 22 日 プロアシスト社人事担当 B 氏インタビューより

組織構成はごく一般的な事業部制の組織であり、ダイバーシティ推進の専任部署などは特に存在しない (図 3.2)。

²⁴ 平成 24 年度の大学での工学専攻者の男女比率は、男性 88.3%、女性 11.7%である (内閣府男女共同参画局, 2013)。



出所： 株式会社プロアシスト会社案内 (2017年10月入手)

図 3.2 株式会社プロアシスト 組織図

ここまでの会社概要を俯瞰して言えることは、プロアシスト社が他の多くの日本企業と同様に、男性総合職社員がマジョリティ人材だということである。そうであるにもかかわらず、後述するように、プロアシスト社では、女性や外国人というマイノリティ人材がマジョリティ人材と同様に活躍できている。その理由を紐解くことは、本研究の研究課題を明らかにする一助となると考えており、それが本章における調査の目的である。それでは、プロアシスト社におけるインクルージョンの認識とは、現状どのようなものであるのか。次項では、その点を記述する。

3.1.2 プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識

前項では、プロアシスト社の概要について記述を行ってきた。そこでも言及したが、プロアシスト社はダイバーシティ推進を積極的に行っている企業であり、それが業績に繋がっている会社として、2015年の経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」への選出を含め、複数のダイバーシティに関連する賞を受賞している(前項表3.2参照)。

「平成26年度ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集」(2015)によると、プロアシスト社では、多様な社員の相互理解が、業務の円滑化と働きやすさに繋がると考えられており、社内における密で良好な人間関係の構築が目指されている。その背景には、「会社と一緒に成長、前進する気持ち」「経営理念を理解し、一緒に働こうとする気持ち」が非常に重要視されている(121頁)。こ

れまで言及してきたとおり、本研究におけるインクルージョンの定義は、「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)」である。この定義に鑑みると、プロアシスト社が重視している「一緒に働こうとする気持ち」は帰属感を、また「会社と成長する」ことは、その帰属感を保持しつつ、自分らしさの形成や発揮を目指すことを示しているといえることができる。これらは、会社としての想いを言語化したものであるが、もしこれらがプロアシスト社の社員に認識されているとすれば、プロアシスト社は社員のインクルージョンの認識が高い会社だと考えられるであろう。

それでは、プロアシスト社において、実際に社員はどのような認識を持って働いているのか。以下にいくつかの社員の語りを見てみたい。

入社3年目の男性²⁵は、上司も含め、プロアシスト社での周囲の人々が、常に自分や周りに気を配っていると認識している。

(上司をはじめとする周りの方が) サバサバでありつつ、見てるんですね。僕だけじゃない、周囲を。困っているかどうかはさておき、どんな感じかと。どんな言い方も「面白い、おっちゃん」みたいな感じで言う。(それで僕も) 本音も言っちゃう感じです。(入社3年目：男性)

周囲が、一緒に働く仲間として自分を気にかけてくれているという認識が、自分自身の想いを形式張らずに発言できることに繋がっている。また、この男性は、以下のようにも語っている。

僕は周りの方々がどういう仕事をしてるのかっていうのが気になるたちなので、左隣だったり右隣の方が悩んでいたたりしている感じだったら、やっぱりちょっと声をかけたくなるっていうのはあるんで。それが、僕だけじゃなく、僕がやるだけじゃなくて返してくれるんですね。

この男性が、周りに声をかけるのは、本人の性格かもしれないが、「周囲が返してくれる」という語りは、プロアシスト社において、この男性以外の社員も含め、社内の身近な問題は皆で一緒に解決しようという意識があると捉えられる。

また、ある管理職は、時間的な制約がある部下にも働き続けてもらおう、つまりこれからも一緒に働いていこう、という気持ちを以下のとおり語っている。

個人の尊重というのが会社の経営理念の中に入ってるんですけど、個人の都合とかもあると思うので、個人を尊重してあげようという気持ちは一番持っています。

²⁵ 本章におけるインタビューは、全て2017年10月から2018年1月に実施されたものであり、社歴等はすべてインタビュー時点のものである。

すね。

今の部下の子は、主婦の子とかもいるので、定時内で一生懸命頑張ってもらって、できなかつたら明日でいいよっていうぐらいの余裕をみてあげようというのは気をつけてますね。残りたかつたら残っていいんですけどね。(管理職：女性)

この語りから、プロアシスト社では、個々がベストパフォーマンスを発揮し、貢献するためには、チームの中における相手の立場を理解し、寄り添うことが大切であるという考えが浸透していると考えられる。この語りでは、個別の事情、ここでは部下の女性の時間的な制約を尊重しようという気持ちが語られている。一方で、「定時内で一生懸命頑張ってもらって」という語りが示すように、制約外の部分ではベストパフォーマンスを求めている。つまり、子育てへの配慮を単に与えるのではなく、同時に個人のベストパフォーマンスを求めている。

これらのインタビューに鑑みると、プロアシスト社において、一緒に働くということは、単にその場で一緒に作業をする、という意味ではない。互いに気を配り合い、問題があれば一緒に解決し、個々のベストパフォーマンスの発揮を一緒に目指すということが、プロアシスト社における「一緒に働こうとする気持ち」の意味と考えられる。そして、そこには性別や、国籍といったカテゴリーは何ら影響していない。

それでは、「会社と成長する」という点はどうか。前出のインタビューデータを俯瞰すると、「一緒に働こうとする気持ち」には個々の能力発揮を周りも支えるという理解ができ、単に帰属感の向上のみを示しているのではない。つまり、プロアシスト社で「一緒に働く」にあたっては、その時点で最大限の能力発揮が求められており、それが自分らしさの発揮に繋がっているともいえる。

しかし、現在のベストパフォーマンスを発揮するということと、成長するということは別である。そこで、プロアシスト社では、どのような成長の機会が与えられているのかを考えてみたい。「平成 26 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集」(2015)によると、プロアシスト社では、社内プロジェクトへの参画を若手社員の成長の場として与えていると言及している(121 頁)。

社内の社員参画型の行事を企画運営するグループ「さくらんぼ会」の統括的立場に就く若手社員は、以下のように述べる。

僕自身は、一応体育会系な学生生活を送ってきて、「やれ」っていうのが結構多かったんで、なんであれ、その人にやってもらったらいってお願いのしかたをするんです。でも、やっぱり、いろんな部隊からいろんな人が来るのでうまくいかない。それを僕のひとつ前の会長が、かなり年上なんですけど「なかなか学校とかクラブと違って、そういう人に何か物事を頼むときっていうのは難しいよ」と。「誰かがそういうふうに(イエスと)言いたくなるように、こういうふうに持っていたらいいよ。」そうしていくのがマネージャーとしての資質やから」と。(中略)「ここでそれを学んだらいい」と。(入社3年目：男性)

この社員は、次年度のさくらんぼ会の会長を引き受けるというが、そのことが世代を超えた人々を纏める訓練として良い経験になると前向きにとらえており、その上で、イベントを楽しみにしている社員に貢献したいと考えていた。この「さくらんぼ会」の担当は、普段の仕事に追加での業務であるが、会社が場を提供し、その意義を社員が理解し、自発的な意欲を持って参加する場となっている。

また、異なる形の例となるが、ある若手社員は、仕事の失敗に対する上司の対応が、自らがプロアシスト社で働く納得感と、ここで頑張っていこうという意欲に繋がると述べ、以下の通りエピソードを語っている。

例えば、不具合出したとき、(上司から)当然、叱責はあるものと思ってたんです。でもそうじゃなくて。起こったものは仕方ないから、再発防止はどうするのか、これは何日ぐらいかかって、その間お客さまにどういう対応をすればいいのかとか、無駄がないんですね。叱責っていうのは、無駄じゃないかもしれないですけど、それを言ってる暇があるのだったら、次どうすればいいかを話しなさいっていうことで。(入社7年目：女性)

この若手の調査協力者は、自分がここで頑張ろうと考えるに至った一つの経験として、このエピソードを語ってくれた。納得感が高く、成長を感じられる指導を受けれるという認識が、帰属感や成長の意欲に繋がっていると考えられる。

これらのインタビューデータは、プロアシスト社において、「一緒に働こうとする気持ち」と「会社と成長する」ことが大切にされ、それらが社内で認識されていることを示している。そして、調査協力者からは、「個の尊重」や「ここで頑張る」といった、インクルージョンの定義の構成概念である「帰属感」と「自分らしさの発揮」に接合すると思われる語りが見出された。そして、そこには性別や国籍といったカテゴリーの影響は見受けられなかった。むしろ、既出の新卒から入社7年目の女性社員は、以下のように語っている。

(性別は)あんまり感じてないですね。女性が多いとも感じてないっていう。言われてみたら？でも、どうなんですかね。女性が多いのかな、うち。女性が大体男性にもちゃんと「ずばっ」と言える気はしてます。それを駄目っていう風潮もないですしね。(入社7年目：女性)

この調査協力者は、もはや女性が多いのか、男性が多いのかも分からなくなっている。つまり、それを気にしなくてよい環境下にあると言えるであろう。

3.1.3 小括

本節では、調査対象企業の概要やデータを示したうえで、当該企業のダイバーシティ・マネジメント関連における受賞歴や、実際に勤務する社員による、インクルージョンの認識にかんする語りを示してきた。プロアシスト社は、経済産業

省の「ダイバーシティ経営企業 100 選」をはじめ、複数のダイバーシティ・マネジメント関連の賞を受賞している。このことは、プロアシスト社が、日本企業の中においては、ダイバーシティ・マネジメントを比較的順調に推進している企業であることを示している。また、そのようなダイバーシティ・マネジメントについての客観評価に加え、社員自身の語りからも、属性や社歴、地位にかかわらず、人材が活躍できていることがうかがわれ、インクルージョンの認識が示される語りも見られた。これらのことから、プロアシスト社は、社員がインクルージョンを感じるダイバーシティ・マネジメントを実践している企業であり、調査対象として適切であると判断可能と考える。

それでは、プロアシスト社では、どのように社員のインクルージョンの認識が高められており、それが組織に対してどのような効果を及ぼしているのか。本調査において、これらの点について更なるインタビューデータの分析を進めるべく、まずは次節で調査の概要を提示する。

3.2 調査の概要

本節では、本章の調査概要について記述する。第 1 項では調査協力者の決定方法を、第 2 項ではその属性を示し、第 3 項では調査方法の詳細が示される。

3.2.1 調査協力者の決定

本調査における調査協力者は、調査の趣旨と調査対象者の属性の希望を以下のとおり伝え、調査企業が適任と思われる社員を選定した。なお、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントおよび、インクルージョン施策について深く知るためには、社長である生駒氏および、人事の実務担当者の B 氏のインタビューは不可欠と考え、この二人を必ず含むよう依頼した。

調査協力者の選定依頼基準：

- (i) プロアシスト社に勤務する正社員であること
- (ii) 本研究がダイバーシティ・マネジメントの研究であることから、多様な属性を含んだ調査協力者とする
- (iii) 上司、部下関係の社員を含むこと
- (iv) 社長の生駒氏、人事の実務担当者の B 氏を含むこと

結果として、本研究では、次項の計 14 名を対象にインタビューを実施した (表 3.4)。

3.2.2 調査協力者の属性²⁶

表 3.4 調査協力者の属性

No	名前	部門	性別	管理職	国籍	その他情報		
1	生駒氏	社長	女性	○	日本	既婚		
2	A 氏 ²⁷	人事	男性	○	日本	既婚	50 代	
3	B 氏	人事	女性	○	日本	既婚	40 代	子あり
4	C 氏	営業	女性	○	日本	独身	40 代	子あり
5	D 氏	技術	男性	○	日本	既婚	50 代	
6	E 氏	企画	女性	○	日本	既婚	40 代	子あり (時短)
7	F 氏	営業	男性		日本	独身	30 代	
8	G 氏	企画	女性		日本	独身	30 代	
9	H 氏	技術	男性		外国	既婚	30 代	
10	I 氏	技術	男性		日本	独身	30 代	
11	J 氏	技術	女性		外国	既婚	30 代	
12	K 氏	営業	男性		日本	独身	20 代	さくらんぼ 会幹事
13	L 氏	営業	女性		日本	独身	20 代	さくらんぼ 会幹事
14	M 氏	技術	男性		日本	独身	40 代	

3.2.3 調査方法の詳細

本調査の目的は、前節でしめされたように、多様な社員がインクルージョンを認識している日本企業のプロアシスト社の事例から、当該企業では社員のインクルージョンの認識がどのように高められ、それが職場や組織にどのような効果を及ぼしているのかということを見出すことである。第 2 章でも言及したとおり、インクルージョンは、米国でも比較的近年に注目されはじめた概念であり、日本における実証研究は筆者が知る限りほとんど見られない。つまり、日本におけるインクルージョン研究はまだ手探りの状態であり、本調査においてもそれは同様である。このような状況下においては、探索的研究が適していると判断し、インタビュー調査に主軸をおくこととした。

全ての調査は、筆者と 1 対 1 での対面インタビューにより実施した。全てのインタビューは、2017 年 10 月から 2018 年 1 月の間に行われた。なお、調査協力者の属性は、全てインタビュー調査時のものである。また、入社してからの年数は、

²⁶ 女性の社員においては、インタビューにおいて、子との関わりが少なからず働くということに影響しているという語りがあったため、女性に関してのみ子を持つということ情報を記載している。

²⁷ A 氏は、2018 年 11 月で退職している。

インタビュー内で調査協力者により申告されたものを記載している。インタビューは、長いもので1時間、短いもので30分程度であった。事前にインタビューガイドライン²⁸を用意したが、インタビュー形式は調査協力者の語りに合わせて自由に聞き取りを行うという半構造化インタビューである。記録されたデータは研究目的以外には使用しないこと、個人名は明らかにしないことを調査協力者に伝え、了承を得たうえで、インタビューの録音をおこなった。全ての表現、言葉使い、言い回しのニュアンスを逃さないために、実施されたインタビューの録音全てを、録音データから文字に変換し、原資料としている。これらが本研究でのデータであり、分析および考察の基礎となっている。つまり、本研究の引用は全て、メモ等からの再構成ではなく、調査協力者の実際の語りである。

3.3 分析方法

本調査では、前章で示された本研究の研究課題である、社員のインクルージョンの認識はどのようにして高められるのか、またその高められた認識が、職場や組織にどのような効果を及ぼすのかについて分析を行う。調査データは、プロアシスト社の経営者である社長の生駒氏と、ダイバーシティ・マネジメントの実務に携わる人事担当のB氏、そして管理職を含むプロアシスト社の社員に対する録音データを文字化したものである。

まず、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントの特徴についての分析を行う。この点については、社長の生駒氏と人事担当のB氏のデータより該当部分を抜き出し、理念、制度、インクルージョン施策の3つに整理し示す。次に、生駒氏とB氏がインクルージョン概念にかかわる事象について言及していると考えられるデータを抽出し、経営側が実感する、社員のインクルージョンの認識が高まることによって発生している社員行動と、その効果についての整理を行う。次に、社員12名²⁹のインタビューデータについて、まず、最初にインクルージョンの認識についての特徴的な語りを抽出して分析を行う。その後、経営者側と同様に、インクルージョンの認識が高まることによって発生している社員行動とその効果についての整理を行う。分析は各調査協力者から語られた内容の共通部分を抽出し、カテゴリー分類と概念化を行う手法を用いる。その後、これらの分析を俯瞰しつつ、研究課題に対する分析および考察を進めていく。

なお、本研究ではインクルージョンを「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、

²⁸ インタビュー・ガイドラインは付表2として添付している。

²⁹ 本調査では、社長の生駒氏および、ダイバーシティとインクルージョンにかんする施策の企画や実施を全面的に担う人事担当者B氏に対しては、主に会社側としての想いや施策の意図をインタビューした。そのため、生駒氏とB氏のインタビュー内容は会社側として分類し、残り12名のインタビューを社員側と位置づけている。なお、人事A氏にかんしては、インタビューはあくまで1人の管理職クラス社員としてインタビューを実施しており、本調査の分析においては社員側と分類している。

メンバーとして尊重されている状態 (Shore et al., 2011, p. 1265)」と定義している。そして、その分析に必要な「帰属感」とは、受け入れられる、内集団メンバーといった帰属の認識を示す言葉で表現される。また、もう 1 つの分析軸である「自分らしさ」に関しては、全ての社員から貢献が価値あるものと思われる、十分に職場や組織に貢献している認識、個人の能力、自分の意見を尊重され感謝されている、といった言葉や語りで表現される。また、ここでいう自分らしさとは (1) 最適弁別性理論 (Brewer, 1991) に依拠し、自分らしくいたい、という欲求が満たされていること; (2) これまでのインクルージョンの先行研究に依拠し、自分の物事の捉え方が、価値があることと認識されていること; (3) 仕事における集団において、属性が自分の価値を下げていないことの 3 点を付け加えている。本研究では、これら Shore et al. (2011) の主張に留意しながら、調査協力者の語りに現れた、これらの帰属感と自分らしさに関連する語句、フレーズ、経験や行動等に着目し、検討を行うこととする (表 3.5)。加えて、プロアシスト社においては、「一緒に働く」、及び「会社とともに成長する」という概念が、インクルージョンの構成概念を示していると思われることから、これらにかんする特徴的な語りについても着目しつつ、分析を行っていく。

表 3.5 分析上のインクルージョン、帰属感、および自分らしさの定義

インクルージョン	<p>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)</p>
帰属感	<p>帰属感は、以下の様な帰属の実感を表す言葉やフレーズで表現される(Shore et al., 2011, p.1268)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受け入れられる ・ 内集団に所属している ・ 帰属感を感じる <p>プロアシスト社においては、「一緒に働こうとする気持ち」が含まれる</p>
自分らしさ	<p>自分らしさは、以下の様な自分らしさの実感を表す言葉やフレーズで表現される(Shore et al., 2011, p.1268)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貢献価値を他の社員全員から認められる ・ 十分に貢献できている実感 ・ 個人の能力 ・ 意見を聞いてもらえ、感謝される <p>これに加え、以下の条件を満たしていること。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自分らしくいたいという欲求が満たされていること 2. 自身の物事の捉え方が、価値があると認識されていること 3. 仕事を共に行う集団内で、属性が自分の価値を下げていないこと <p>プロアシスト社においては、「一緒に働こうとする気持ち」「会社と成長する」で自分らしさの発揮に関わると思われるものも含まれる</p>

出所：Shore et al. (2011)をもとに、筆者作成

3.4 分析結果

本節では、プロアシスト社のケース分析を通して、研究課題に対する考察を行う。まず、第1項では、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントの特徴を分析する。具体的には、理念、ダイバーシティにかんする制度、インクルージョン施策の3つの側面から整理し分析を行う。第2項では、プロアシスト社の特徴の1つであるインクルージョン施策がどのように社員のインクルージョンの認識を高め、それが具体的に社員のどのような行動に繋がっているのかについて分析する。第3項では、それら社員の行動が、どのような効果をもってプロアシスト社の成果に影響しているのかについて分析を行い、第4項では分析による発見事実を総括する。

3.4.1 プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントの特徴

本節では、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントについて、その特徴を項目別に分析する。

(1) 理念

プロアシスト社の社長は、創業者である生駒京子氏である。創業前、生駒氏は15年ほどコンピューターエンジニアとして勤務した会社を家庭の事情で退職し、その後1年半は専業主婦として過ごしていた。前職の退職事由がひと段落したことと、未来に向かって何か世に役立つことをしたいという思いから、1994年に大阪府八尾市のマンションの一室に有限会社プロアシストを創業し現在に至る。

生駒氏は、創業当時から、人材を最も大切な資源と考え、年齢・性別・国籍等の属性を意識することなく、「理念に賛同する人材」という一点のみにこだわり、さまざまな人材に間口を広げて採用を行ってきた。それが結果として現在のプロアシスト社の強みに繋がっているという。これに関し、生駒氏は以下のように語っている。

(ダイバーシティを取り入れたのは)最初からです。(その当時)ダイバーシティ・マネジメントという言葉も考え方も知りませんでした。でも、私の中には、まず男性・女性の区別がありませんでした。外国人の区別もありませんでした。(中略)です。私が会社を創業したときには、もう男性・女性、技術の方・経験のない方、外国の方、そういったことは全く関係なく。この会社の理念、一生懸命考えた理念に賛同できる方ということであれば、全て最初から募集対象に含めていました。(中略)振り返って思いますと、やはりそれがあつたからこそ今がある。そのときに、例えばダイバーシティを知らずに、男性、それも新卒も採らずに、経験者だけの、「できる男性」だけを採用してしまっていたら、今はなかったというか、この会社は続いてなかったかもしれません。

そこで、まず生駒氏が触れている、同社の経営理念を確認していこう。

以下は、同社の現在の経営ポリシーである (表 3.6)。存在要件 (Corporate Mission) の第 1 番目に、「1. 社員の精神的・物質的幸福」また、経営理念 (Corporate Value) の第 1 番目にも「個人の尊重」を掲げていることに、同社のダイバーシティへの強い想いが見て取れる。

表 3.6 プロアシスト社の経営ポリシー

社是 Corporate Motto	永久不滅にて前進あるのみ、そして信頼と安心と安らぎを社会に与え続ける
存在要件 Corporate Mission	1. 社員の精神的・物質的幸福 2. 企業における最大利益の追求 3. 需要の創造
経営理念 Corporate Value	1. 個人の尊重 2. 最良のカスタマーサービス 3. システムの信頼性の追求 4. 卓越したマネジメント 5. 社会への貢献

出所： 株式会社プロアシスト会社案内 (2017年10月入手)

また、創業当時は理念として、「ともに働く仲間と幸せになる」という文言が掲げられていたという。これは、同社が社員をいかに大切に考えているかということを示しているといえる。

また、プロアシスト社では、全社員に対し、これらの経営ポリシーを明記した、理念ブックを配布している。そこには、「愛すべき社員の皆さまへ」という書き出しからはじまる社長の生駒氏のメッセージも含まれている。また、理念やブックレットで語られるメッセージは、その言葉を聞いた時に社員は何を感じるのかを、20代から60代の各年代を代表した7名のプロジェクトメンバーにヒアリングを行いながら、1年をかけて練り上げたということであった。また、現在も改訂を続けており、プロアシスト社における社員の判断基準や行動指針として大きな役割を果たしている。

社長の生駒氏は、理念ブックに込めた思いをこう語る。

(ブックレットの作成にあたり、内容を) みんながどう受け取ったかという、だからみんなの文章なんです。(中略) ほんとに当たり前のことなのですが、今、これがどういうふうに使われてるかという、管理職が、部下が、右、左の判断にちょっと悩んだときにこれを読んで考えなさいと。

また、プロアシスト社のインクルージョン施策の部分で後述されるが、生駒氏は、「生駒塾」という年1回の経営理念研修を欠かさず行っている。この経営理念研修は全社員が毎年必ず受講するものとなっている。

(2) 制度³⁰

次に、プロアシスト社のダイバーシティ推進にかかわる制度を確認する。プロアシスト社のダイバーシティ推進にかかわる制度は、以下のとおりである。創業当時から定年は65歳であり、年齢の上限に関しては元来、寛容である。特筆すべきことは、育児・介護・休暇にかんする制度が、必要以上に手厚くという方針ではないことである。年次有給休暇の時間単位付与など、一部においては関連制度の拡充が見られるが、むしろ、これらの規定の利用を社員が希望した場合、100%取得できるという点を目指して制度運用を行っている(表3.7)。

表 3.7 プロアシスト社のダイバーシティ関連の人事制度一覧

制度	制度名	設定内容	備考
育児 関連 制度	育児休業	法定どおり (原則1歳まで)	ただし、事情により(保育園に入所できない等)、半年ごとに2年迄延長可。復帰時期変更は2回迄。取得希望に対する取得率は100%。
	時短勤務	小学校1年生 が終わるまで	15分単位で2時間までの出勤繰下げまたは出勤繰上げが可能
介護 関連 制度	介護休暇	法定どおり	
休暇 制度	年次有給 休暇	入社と同時に 付与(4月~9 月入社は10 日、10月以降 は規定に合わ せて付与)	勤続1年以降は、毎年4月に前年度8割以上の出勤で規定日数を付与(1年目11日、以降1年ごとに1日増、上限20日)。当該年度の未使用分は次年度に繰越せる。 また、年間5日以内の有給休暇日数を、1日8時間と換算し、時間単位に分けての取得が可能(年次有給休暇の時間単位付与)
定年		65歳定年	創業以来

出所: 2017年11月22日 プロアシスト社人事担当B氏インタビューより

³⁰ 経済産業省の主催する「新・ダイバーシティ経営企業100選」の平成29年度の応募要項では、「女性、外国人、高齢者、チャレンジド(障がい者)を含め、多様な人材の能力を最大限に発揮し、価値創造に参画していくダイバーシティ経営」とうたわれている。そして、その応募用紙の人事制度の申請項目は、「育児休業の整備状況」と「介護休業の整備状況」の2項目である。よって、ここではこれらの2項目を含む、多様な人材の能力発揮に関係すると思われる人事制度について整理を行った。
出典: 経済産業省(2018b). 『平成29年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」「100選プライム」の公募について』経済産業省ホームページ.
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/entry/index.html> (閲覧日: 2018年5月29日)

ただし、人事担当の B 氏によると、育児休業の復帰時期の延長および、変更に関しては、内規で臨機応変に対応しているという。育児や介護で相談があれば、原則論にのっとりつつも、相談に乗り、柔軟に対応をしているということであった。このような柔軟な対応は、社長の生駒氏のインタビューでも語られている。

色々な人がいて、個人差がありますから、会社として基本的な就業規則、それに関しては国が推奨するものは我が社に全てあります。でも、それぞれ、お一人お一人によってお子さんの状態も違いますし、いろんな家族の条件も違うので、そこからそれに合ったプライベートルールを作ってください、と言っています。

社員の個別事情に柔軟に対応しつつも、生駒氏は、相談に来た社員に対しては、家庭の事情だけでなく、自らのキャリア、そして会社や同僚のことも考えるようにと伝えるという。そして、どこかで自ら折り合いをつけ、なるべく早くフルタイムに戻って仕事をするように、と励ますという。

(育児休業は) 我が社の場合は 2 年³¹あります。だから、それが権利と思って取ってしまう人もいるんですけどね。もちろん、それは行使していいんです。でも、自分でどこかで線を引いて、『自分のキャリアもあります、会社の中での役割でもあります、未来もあります』と。そのためには後ろ髪を振り払って、どこかで立ち上がらないといけない、っているのは言っています。

制度を超えて、個別の事情にも配慮するということに関し、最も懸念されるのが社内の不公平感を増長してしまうのではないかと、ということである。その点については、生駒氏は以下のように語っている。

(社内の不公平感が) ゼロかと言われると、ひょっとしたら嘘かもしれません。でも、そういう考え方だっているのを分かって、みんなこの会社には入ってきていますから。だから、「そうなんだ」って。(中略) 我が社は男性に対しても普通に育休を取得していいんだよ、と言っています。男性も時短勤務をすることもあるでしょうし。でも、それはある時期だけなんですよね。22 歳から 65 歳まで働く、その間のある時期だけです。だから、それは不公平ではなくて、全員にあるもので、それは権利なんですよ、と。

つまり、プロアシスト社では、育児や介護も含め、仕事に影響をきたすプライベートの事情は、属性に関わらず、社員全員誰にでも起こりえると考えている。そのため、その個別事情に柔軟に対応するためには、むしろ制度の拡充よりも、その弾力的な運用と、社内の相互理解、そして社員一人ひとりの自律性が大切だと考えているのである。

³¹ 基本的には 1 年であるが、事情により半年ごとに 2 年迄の延長が認められる。

この考え方は、マイノリティ人材の活躍には制度の拡充や整備が最優先であるという考えや風潮とは一線を画すものであるといえる。

(3) インクルージョン施策³²

次に、プロアシスト社でのインクルージョンにかんする施策を整理する。

プロアシスト社の社長の生駒氏、人事担当の B 氏より、プロアシスト社のインクルージョンにかんする施策の詳細を聞き取り、主として B 氏の発言に依拠して、以下のとおり整理を行った (表 3.8)。

³² 本研究でのインクルージョン施策とは、Shore et al. (2011)の定義に鑑みて、「帰属感」「自分らしさの発揮」を高めると思われる施策と定義する。プロアシスト社に、インクルージョン施策と明記しているものは存在しない。

表 3.8 プロアシスト社のインクルージョン施策

主催	施策	内容	備考
経営側・人事	(経営理念研修 生駒塾)	テーマは年ごとに設定 社長が講義 20 数名を 1 年に 6 回 定時後実施 (19:00~20:00) 20:00~リフレッシュルームにて ピザ等軽食・懇親会の実施	2016 年度 「メーカーになるには」 2017 年度 「ダイバーシティ」 (社員からの要望を取り入れている) ・全社員年 1 度は必ず参加
	(誕生会 共通点の会)	誕生日の人と社長が参加 夜 19:00~ デイナー フォーマルなレストランで実施	同じメンバーにならないように工夫 (誕生日のみならず, 干支くくり, 通勤 沿線の括りで行うなど) 約 10 年間継続
	家族 参観日	子どもの職場訪問(子どもに両親 の働いている姿を理解してもらう)	・子どもの名刺を作成, 名刺交換 ・社長と会議をしてもらう
経営側・さくらんぼ会	方針説明会 および 歓迎会	方針説明と表彰の実施 その後, 表彰式を兼ね フォーマルな食事会を実施 表彰式の様子は, 1 年間社内に デジタルフォトフレームで掲示	有名ホテルにて実施 ・グッドプロジェクト賞 (グループ 1 位~3 位) ・プロアシスト賞 (1~2 名, グループも可, 半年に 1 回, 自推他推問わず) ・元気で賞(1~2 名) ・お客さま感動賞 <客先勤務社員対象> (営業部員または, 上司の推薦が必要)
さくらんぼ会	社員 旅行	通常 1 泊 2 日 5 年 1 回 2 泊 3 日 創業以来実施 (どんなに景気が悪くても実施)	・2,000 円/月積み立て (会社が半額負担) ・家族は一部自己負担, 子どもは無料。 社員の 6~7 割が参加
	忘 年会	年末に実施 (大阪および名古屋)	出向している社員や, 全国の事業所で 勤務している社員も可能な限り必ず参加 する
	ス ポー ー	月 1 回体育館でスポーツを行う	自由参加 家族の参加も歓迎

(次ページに続く)

プロアシスト社のインクルージョン施策（続き）

主催	施策	内容	備考
職場・有志	コミュニケーションシスト会	職場単位の活動 (活動は職場主体で実施) ・月1回の部内会議(19:00～) ・その後, 30分～1時間 毎月テーマ等を決めて雑談 例)夏休みの過ごし方など	社員の発案から実施 約10年間継続
	社員勉強会	ノウハウを社員が相互にシェア ボランティアの社内講師 土曜日や定時後(19:00～)から実施	ex. マイコン勉強会 月1回, 土曜日に4時間程度 (8年間継続)
	つくばチャレンジ	ロボット大会にチームを組んで参加	最初はプロジェクト的に会社が主催 現在は社員が自発的に挑戦 (主に若手)

2017年11月22日 プロアシスト社人事担当 B氏インタビューより

これらのさまざまなインクルージョン施策で、特に力を込められて実施されるのが、「さくらんぼ会」という社員幹事会主催の施策である。

「さくらんぼ会」は、春の新入社員歓迎会、秋の社員旅行、冬の忘年会を主催する、社員による幹事会である。社長の生駒氏が名誉会長を務め、会長以下すべて社員で構成されている。2年間の任期で、各部門から1名ないしは2名が任命され、1年ごとに半数が改選される仕組みである。なお、任命は任期を終了する社員が、自部門の中から候補を挙げるという仕組みとなっており、年齢、性別、役職、社歴にかかわらず選ばれる。

「さくらんぼ会」の幹事イベントは全て最重要社内イベントとして位置づけられており、幹事メンバーは部門を超え、時間を割いてイベントを成功させるために尽力する。「さくらんぼ会」が主催するイベントは企画から細かい席順まで、社内の多様な人材と触れ合い、楽しみ合い、称えあう工夫がされている。

以下に、さくらんぼ会が主催するプロアシスト社の社内イベントについて、その内容を示す。

・方針説明会 / 新入社員歓迎会

まず年度の初めは、春の新入社員歓迎会が実施される。これは、方針説明会の後に行われる。ここでは、新入社員の紹介のみならず、昨年度に活躍した人材にさまざまな表彰がなされる。この表彰対象者は、基本的には他の社員の推薦で決定され、受賞後は推薦した側、された側の両方に、賞与の査定ポイントが付与される。業務成果で表彰されるものもあれば、元気にしているか、元気を与えているか、人事が決めたその年のテーマに沿った活躍をしたか（例：2017年度テーマ「成功するまで努力している人」）等、誰もが推薦される可能性を意識し、企画されていることが特徴である。また、表彰の様子は、社内のリフレッシュルームのデジタルフォトフレームで1年間掲示される。

・社員旅行

社員旅行は、創業以来、どんなに景気が悪くとも実施されてきた、プロアシスト社の最大の社員イベントである。社員旅行には、家族も同伴できる（ただし、家族の費用は一部自己負担）。家族の参加もあり不確定要素の多い参加人数の把握から、行先の決定、旅行会社の選定、スケジュールの検討、当日の誘導、会計まで、すべてさくらんぼ会が取り仕切る。宿泊を伴うため、参加できない社員も出てくるが、それでも社員旅行の参加率は7割ほどに達する。子どもを含む社員とその家族全員が楽しめる内容を企画し、プライベートを含め社員同士が理解を深めあうことを目的としている。

・忘年会

最後に年末の忘年会である。こちらは、毎回ほぼ100%の参加率であるが、社員が一同に会することができる会場の選定から、当日の企画運営まで、すべてさくらんぼ会が取り仕切る。忘年会においても、いかに相互の交流が図られるかという点に注力し、企画運営が行われるという。

その他、月1度行われる、体育館でのスポーツデーも、さくらんぼ会が主催している。こちらも家族同伴が歓迎されており、スポーツを通じて社員が交流する場となっている。



写真 2 プロアシスト社 社員旅行の様子

出所：2018年5月 プロアシスト社提供の画像データより

加えて、特筆すべきことは、この会自体が職場を超えたプロジェクトとして、互いを知る場として機能していることである。職場を超えた先輩や、上司、若手と知り合い、一緒に一つのことをやり遂げることで、大きなプロジェクトを動かすノウハウや、チームワーク、リーダーシップの取り方などを学ぶ場になっている。

実際に、さくらんぼ会で幹事を担っている K 氏は以下のように述べている。

スタッフをやることのメリットとしては、やっぱりいろんな人と接点を持てること。それは、ほんとに多いと思うので。(中略) スタッフも部署ばらばらから選ばれる人員構成なので、今まで接点を持ったことなかった人とも接点を持つっていうきっかけにはいいと思うんですよね。

さくらんぼ会自体が、インクルージョン施策と人材育成の場であることは、社長の生駒氏のインタビューでも語られていた。

これらのさくらんぼ会主催の施策に加え、職場単位での交流会である「コミュアシスト会」、職場を超えた社内勉強会、社外のロボット大会にチームを組んで挑戦する「つくばチャレンジ」など、さまざまなタイプのインクルージョン施策がプロアシスト社では実践されている。

(4) 小括

ここまで、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントにおける特徴を理念、制度、およびインクルージョン施策の視点で分析してきた。まず、特徴的であったことは、プロアシスト社では特定属性への必要以上に手厚い制度構築は行っていない点である。制度面に関しては、法定に準じた制度を、属性に関わらず社員は誰でも必要なときに、気兼ねなく使うことができる、という運用の徹底を実践している。

また、ダイバーシティ推進にかんするプロジェクトや、特別な推進施策は行っていないという。この点について、人事担当の B 氏は以下のように語っている。

(筆者 (以下 Q) : 全社的なダイバーシティ・マネジメントの推進体制などは?)

特に何かプロジェクトとかっていうのは、何もしていませんので。

(Q : 人事が中心になってやるといった感じですか?)

そうですね、はい。そういう感じになりますね。

(Q : 制度の活用などを人事や部門で推奨されたりとか?)

特にそれを勧めるというわけでもないですね。

つまり、プロアシスト社では、特にダイバーシティ推進施策を大々的に社内に打ち出しているわけでもなく、人事施策や推進プロジェクトなどで、ダイバーシティを積極的に社内プロモーションすることなどは行っていない。また、特定属性に対する優遇措置なども行っていない。

むしろ、特徴的であることは、社長の生駒氏が中心となって会社理念の共有を推進し、理念により語られている社員の大切さや個人の尊重を明示していることである。また、ダイバーシティにかんし、トップが高い意識を持ち、社員同士が互いの違い理解することを推進している。具体的には、本項でインクルージョン施策として示したような、社員同士が接触し、互いの理解を深めるような機会が非常に多く設定されている。これらは、プロアシスト社で行われているダイバーシティ・マネジメントの特徴であり、社員のインクルージョンの認識を高める工夫である、と言えるであろう。

また、インクルージョン施策に関しては、決して参加を会社が強制しているわけではないという点に触れておきたい。人事担当の B 氏によると、入社の際に、社内行事が多く、ある程度プライベートにも踏み込む会社だ、とは伝えているが、理念研修などを除き、基本的には社員に参加を強制していない。そのうえで社員の参加率はかなりのものになるということであった。

次項以降では、プロアシスト社の特徴である、社員のインクルージョンの認識を高める施策が、どのように社員の認識を高めているのかについて分析を行う。

3.4.2 プロアシスト社でのインクルージョン認識の促進と高まり

前項では、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントの特徴を理念、ダイバーシティ・マネジメントにかんする制度、およびインクルージョン施策の観点から分析を行った。そこでは、プロアシスト社が制度面の充実より、社員のインクルージョンの認識を高める施策に力点をおいていることが見出された。

それでは、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントにおいて、社員のインクルージョンの認識は、どのように高められているのか。本項では、この点について分析を行う。

(1) 理念によるインクルージョンの認識の高まり

前項において、プロアシスト社では、社長の生駒氏が、人材を最も大切な資源と考えており、その思いが存在要件 (Corporate mission) と経営理念 (Corporate Value) の第 1 番目に示されていることが理解できた。同社では、属性にかかわらず、理念に賛同する人材であれば、未経験者や新卒でも社員として迎え入れ、一緒に成長するという姿勢を貫いてきたが、これらは社員のインクルージョンの認識にどのような影響を及ぼしているのだろうか。

前出の C 氏の語りにおいても、部内のメンバーに配慮を行うにあたり、理念が念頭にあり、理念に対する意識が高まっていることにより個別の配慮を行っている。

個人の尊重というのが会社の経営理念の中に入ってるんですけど、個人の都合とかもあると思うので、個人を尊重してあげようという気持ちは一番持っていますね。

今の部下の子は、主婦の子とかもいるので、定時内で一生懸命頑張ってもらって、できなかつたら明日でいいよっていうぐらいの余裕みてあげようというのは気をつけてますね。残りたかつたら残っていいんですけどね。

プロアシスト社に個を尊重する理念があること、またインクルージョン施策でも言及されている経営理念研修である「生駒塾」や、日々の社長の生駒氏の理念に基づいた言動は、社員に「一緒に働く」意識、すなわちプロアシスト社におけるインクルージョンの認識の 1 つの構成概念を高めていると考えられる。

上司が、このような意識を持ち、部下といかに「一緒に働く」ことを意識し、実践したときに、部下はどのような認識を持つのか。

例として、部下の立場にある女性総合職の J 氏は以下のように語っている。

(個人の事情を) ちゃんとお話ししたら、ちゃんにご配慮いただけるし、また子育てされた方なので、よく女性のこととかご存知だと思うので。仕事面でも、私は外国人でちょっと日本語が下手で、お客さんに迷惑をかけてしまうのではな

いかな、と自信もって言えないときがあったと思うんですけど、私の中で。でも、「あなたは正しいから、自信を持って話しなさい」という風に言ってくださいます。(中略) いまはみんなで支え合って今の私がいるのかな、と思いますね。

上司をはじめ、社員が理念に共感し、個を尊重して「一緒に働く」ことを意識することが、部下のメンバーの一員として「ここに居てよい」という意識、また互いに支え合うという意識に繋がっていることが良くわかる語りである。

また、男性総合職で外国人社員の H 氏によると、常々、社長の生駒氏より「会社の皆が大家族」ということを聞いており、それを実感しているという。

やっぱり、社長によく言われるのが、会社皆が大家族っていう。例えば、自分が困ったときに別の人に手伝ってもらおうとか、別の人困っているから、自分から、別の人に手伝ってあげるとか。そういう面で、確かに会社全員が大家族みたいな感じですね。そういうことが実感されてますね。

大家族であるというのは、ともすれば強制的に同じことをしなくてはならないと感じるかもしれないが、プロアシスト社では決してそうではない。H 氏が以下にも語っているように、大家族という帰属感に繋がる認識を持っているからといって、同じ振る舞いを行わなければならない、とは思っておらず、その心理的な圧力も感じていない。個人が尊重され、他の社員と別の振る舞いをするに対して、気兼ねする必要はないと述べている。

この会社に入ってから全然こういった（残業を強制される）感じがしてないですね。強制的な残業もしないし、自由に定時になったら、仕事が忙しくなければ、チャイムなった瞬間で片づけて家に帰ったらいい。

また、H 氏はライフスタイルだけでなく、仕事上の意見交換についても忌憚なくものを言えているという。これは、自分らしさの発揮の一例と言えるであろう。

とにかく最初に言ったように、どんな問題に対しても、自分はず意見がいいます。もし、その意見が良ければ、もちろん皆が採用します。別に外国人だから言いにくいとか、言った意見が採用されないとか、全然関係ない。

プロアシスト社においては、皆がプロアシスト社の一員であり、一緒に働く仲間として、助け合うことが奨励されている。一方で、理念にも明示されているように、個の尊重がなされることも浸透している。これは、理念研修を含め、常々生駒氏が社員との直接対話を重要視し、そこで自らの考えを共有していることが大きいと考えられる。

しかし、会社の規模が成長していく中、生駒氏が今後、個別に社員と対話を行っていくことも難しくなると推察される。また、社員が一丸となって「一緒に働き、共に成長する」には、社長の生駒氏だけでなく、社員1人ひとりが主体的に周囲や、会社とかかわろうとする意志が必要であろう。そして、プロアシスト社がその経営理念を以ってまとまる集合体であるならば、その中にカテゴリーによる分断があってはならない。そこで、プロアシスト社が注力しているのが本研究でインクルージョン施策と定義した、社員同士の交流を促進し、理念の体現と相互理解を促すプログラムだと考えられる。それでは、インクルージョン施策によって、社員のインクルージョンの認識はどのように高まっていくのか。これについて触れていく。

(2) 施策によるインクルージョンの認識の高まり

前項でも触れたとおり、プロアシスト社では社員のインクルージョンの認識を高めるべく、会社がさまざまな施策を準備し、サポートしている。先にも述べたが、プロアシスト社では帰属感と自分らしさの発揮に繋がるであろう「一緒に働く」という概念と、自らの成長を促し、自分らしさがより会社の成果へとつながるよう、「会社と共に成長する」という概念に重きが置かれている。

社員へのインタビューでは、インクルージョン施策に関しては意外にも、煩わしいであるとか、面倒臭いといったマイナスのコメントはほとんど無かった。調査協力者のほぼ全員から、少なくとも参加するのは嫌ではない、楽しく参加している、といった声が聞かれた。

例えば、入社3年目のF氏は以下のとおり述べている。

社員旅行も忘年会も、あとは新人のためのボーリング大会とかもありますし。あれは、単純に楽しいですね。社員旅行の場所によっては面白くないときもありますけど。(中略) 僕、年上の人と話すのは苦手ではないんですね。なので、よく知らないおっちゃん、おばちゃんと酒を飲みながら話せるっていうのは面白いですね。これが、面白くないという方はちょっと難しいかもしれないですけど、僕は面白いです。社員旅行でも知らない方と席を並べて。部屋も一緒になりますし、楽しいですね。

また、入社7年目のG氏もイベントの参加についてこう語っている。

月1で体育館とか、そのときは割と行ってたほうなんで。さくらんぼ会のスタッフだから行くっていうのも途中から追加されましたけど、別に嫌でもなんでもなかったから、遊んでましたし。嫌ではないですかね。多いとはいってもそこまでじゃないし。でも、外部の友人からは「飲み会とかがしんどい」とか時々聞きますね。(私は嫌では)ないですね。

F氏もG氏も、社内イベントに関し、嫌ではなくむしろ楽しみと語っており、これらの「会社のイベントは楽しい」「面白い」と好意的に捉えているのがわかる。

しかし、参加者が「楽しい」「面白い」という認識を持ったとして、インクルージョンの認識とは言えない。一方で、「楽しい」「面白い」と感じるからこそ、会社のイベントであっても参加したいと思うとは言える。その参加により、他の社員や、経営陣と接触することが、のちに示す社員同士の会話や、経営層との会話に繋がっていく。そしてその一見仕事とは関係の無い、お互いの個人の情報を開示することにより、相互理解が深まっていくと考えられる。それが、プロアシスト社における仲間意識、つまりは内集団意識と、相手と自分の違いを知り、それを尊重する意識の両方に繋がっていくと考えられる。それが帰属感や自分らしさの発揮、または同僚への尊重に繋がる具体的な行動に繋がっている。

例えば、入社してまだ半年だというI氏は以下のようにコメントしている。

干支会とって、今回はこの干支の人が参加してください、みたいな飲み会がこの間あって。いろんな部署の人たちも一緒に。何かほんとに、あれ誰だろうみたいな。入って間もなかったんですけど、そういう方たちとかも話すことができました。(中略) 同じ部署の方もいらっやって、そこで仲よくなったというか、話ができるようになる機会をちょっと与えてもらったっていう形で。

まず直接的に仕事に関わってくる点としては、やっぱり話し掛けやすいというか、もう知ってる仲っていう。ほかのところでも知ってる仲なので、割と話したりとかししやすい。別のチームによく話に行けたりとか、そういう意味ではコミュニケーション…仕事の内容とかでも話しやすくなったと思っています。

I氏が入社してからあまり時間が経っていないにも関わらず、「もう知っている仲なので」というコメントが印象的である。また、語りにもあるように、同じ部署にいる他の社員であっても、この会までは交流する機会が殆どなく、それが仕事上のコミュニケーションを阻んでいたと考えられる。会社による施策を通して、会社のメンバーであることを認識し、「一緒に働く」仲間であるということを確認する。この時点では、完全なインクルージョンの認識とは言えないだろうが、これらの施策がきっかけとなり、自発的な交流が、職場に戻った以降にも起こると考えられる。実際に、I氏は入社が間もないにもかかわらず、別のチームにも仕事の話がしに行けるようになっている。これがプロアシスト社の中で「一緒に働く」意識の促進に繋がっていると考えられる。もう1つは、I氏がここで得た認識は、社内のパワーバランスを引き出す属性カテゴリーを超えた認識だということである。もちろん、干支というカテゴリーでは縛られているが、干支はビジネス上全く関係も必要もない。しかし、年代や性別は多様に干支カテゴリーに含まれており、多くの多様な人々と触れ合っていると考えられる。そして、プロアシス

ト社におけるほとんどのインクルージョン施策には、生駒氏が参加している。このような場で、社長と交流を持ち、研修や講話という形でなくとも直接、生駒氏の考えに触れるということは、非公式な理念の浸透という点から、I氏のインクルージョンの認識の高まりに大きく影響を及ぼしていると考えられる。

外国人で勤務5年になるH氏は、会社のイベントにおいて、話したことがない人と気軽に話せるようになり、それが非常に有意義であると語っている。

すごくこの場（イベント）でまず、仕事面の関係は一切無しで、皆で楽しんで、皆が心から話したい場合は十分、話ができます。

（Q: イベントに参加されるのは好きですか？）

好きです。普通には、実際には、仕事上では別の部門と話のチャンスは殆ど少ないのですが、例えば、旅行行ったときに、突然に別の部門の人が仕事ではなくて、別の…生活の面とか、家庭面について色々話できる。それで、例えば、同じ会社の人なのに、全然話したことないのに、その場でこういう風な関係を作れますね。

H氏は、社内イベントを通じて色々話をする中で、業務上、普段交流のない人々とも、社内において良い人間関係が築けると話している。ここでも「楽しい」というキーワードが見受けられる。そして、H氏はデモグラフィ型のダイバーシティでカテゴライズすると、外国人という属性になるが、それと関係なく楽しみ、インクルージョン施策により新しい人間関係の構築が自然にできている。

実は、生駒氏は、この社員の「楽しい」という認識を、全てのインクルージョン施策で最も大切にしている。同社のインクルージョン施策は、正式な業務とはほとんど紐づいておらず、理念教育などを除いては、参加は基本的には社員の意思に委ねられているため、生駒氏はとにかく参加してもらうことが大切であると述べる。それがきっかけとなり、プロアシスト社における「一緒に働く」ことに繋がる、という考え方であろう。

生駒氏は、インクルージョン施策について、次のように考えを語っている。

私、参加してくれた人たちにいつも言うんです。「皆さん、ありがとうね」と。「最高に楽しみましょうね」と。(中略)慰安旅行でもなんでも、私たちが最高に、ああ、楽しかった、と思うと、来てなかった人たちもきっと、「そうなんだろうか?」って耳を傾ける、と。「なんか面白そうだね、楽しそうだね」と。

インクルージョンは個人の認識という不可視であるからこそ、まずは潜在的に存在する、他人とは違うというカテゴリー意識を解き放つ必要があるのではないかと考える。会社がどのような働きかけをしたとしても、まずはインクルージョンを認識する個人が、心を開かなければ、インクルージョンを認識してもらうの

は難しいであろう。職場は、自らに責任が課され厳しさがある場だからこそ、社員が心を開くにはあらゆる警戒心を解く必要があると考える。プロアシスト社では、インクルージョン施策のイベントで、職場とは違った場で、仕事の利害がない様々な人々と、分け隔てなく交流する状況を作り出すことを行っている。しかし、職場のイベントに喜んで参加するという状況を作り出すのは、前述のように職場とは元来、厳しさがある場であり、簡単なことではないはずである。プロアシスト社では、それを理解しているからこそ、とにかく社員がまずは「楽しい」と感じる事が重要と考え、それが結果として、強制力がなくとも多くの社員の積極的な参加を促しているのである。

(3) 小括

本項では、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントにおいて、社員のインクルージョンの認識がどのように高められているのかという点について、分析を行った。

まず、プロアシスト社のケースにおいて、インクルージョンの認識が高められるきっかけとして、個を尊重するという理念が浸透していると同時に、一緒に働く仲間である、という生駒氏の想いが社員に伝わっていることである。これらは、まさにインクルージョンの2つの構成概念を実現しようとしていると考えられる。個の尊重は、自分らしさの発揮の推奨であり、しばしば「大家族」という言葉でも表現される一緒に働く仲間である、という想いは、帰属感の醸成である。そして、これらの2つの考えは、プロアシスト社においては「一緒に働く」「会社と共に成長する」という2つの概念で示されている。

しかしながら、これらの概念を、200人を超えようとする社員1人ひとりに生駒氏の力のみで認識させるのは、至難の業である。そこで、その認識を促すきっかけとなるのが、インクルージョン施策である。そこでは、まずこれらの概念を認識する前段階として、参加者の属性にかかわらず、職場のイベントについて、単純に「楽しい」「面白い」と認識してもらうことが意識されている。カテゴリーを可能な限り認識しなくてよい状況下で、カテゴリーを超えた社員同士の交流が図られ、社員同士の会話が自然に促される。ほとんどのイベントには、社長の生駒氏も参加し、社員と交流を図り、会話を交わす。職場とは元来、厳しい場所であるが、その場にかんしては、属性もパワーバランスも存在しない。これをきっかけに、職場においても「互いを知っている」ことで、進んで交流しようという意識が生まれ、公私における新たな会話を生み出していく。その中で、自己開示と相互理解が進み、徐々に社員のインクルージョンの認識が高まっていく。これが、インタビュー・データから示された、社員のインクルージョンの認識プロセスである。

この社員のインクルージョンと思しき認識は、もちろん時間を経て高められていくものであろうが、理念浸透、およびインクルージョン施策を中心に展開する社内での交流が、大きなきっかけとなっている。そのきっかけを足掛かりに、様々な行動が生まれ、その行動に対する周囲の反応から、さらにインクルージョ

ンの認識が高まるという交互作用が見受けられる。

それでは、理念の浸透、つまり社長の生駒氏の想いを社員が理解することや、社員同士の交流で芽生えたインクルージョンの認識のきっかけは、仕事や職場において、どのような行動に繋がり、職場にどのような効果を及ぼしていくのか。以降は、調査協力者から共通して語られた、インクルージョン認識の高まりによる行動を整理し、分析を進める。

3.4.3 インクルージョンの認識が高まるにつれ促される社員行動

前項では、経営理念をはじめとする社長の生駒氏の想いの浸透と、インクルージョン施策をきっかけに芽生えたインクルージョンの認識が、さらなる社員の相互交流のきっかけとなり、それらの交互作用で、さらにインクルージョンの認識が高まっていくという分析が示された。それでは、実際にはどのような行動が、インクルージョンの認識が高まっていくにつれ、顕著に見受けられるのか。これについて、インタビューデータより分析を行っていく。

(1) インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動（経営側の視点）

インタビューデータより、経営側が感じるインクルージョンで促される社員行動としては、以下の5つが挙げられた（表 3.9）。

表 3.9 インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動（経営側の視点）

①	経営層や人事との会話が増える
②	個人的な事情を共有する
③	意見を言う
④	社員同士の強みを共有しあう
⑤	社員同士が互いを称えあう

以下は、これらの経営側が感じている、インクルージョンが高まるにつれて促される行動が、職場に及ぼす効果について、インタビューデータからの詳細分析である。

行動① 経営層や人事との会話が増える

人事担当の B 氏は、人事の観点からも、社員のインクルージョンの認識が高まることによる効果を感じているという。例えば、全員が必ず年に 1 回は出席をする経営理念研修（生駒塾）に関しては、以下のように述べている。

（生駒塾で）話を聞くのも大事なんですけども、その後、みんなで懇親会みたいなのですが、生駒はそれをすごく大事にしているので。（中略）ちょっと社員の人

数も増えてきたので、私たち人事はみんなの名前と顔が（覚えられる）。やはり社員同士が結構、あんまり話したことのない人が増えてきたので、なんか、「あ、そうか、こんな感じなんだな」とかっていうのが分かりますね。

経営理念研修は、東京や名古屋といった事務所や、派遣先で勤務している社員にも可能な限り出席してもらおう。終了後には懇親会があり、そこには社長や人事も出席するため、社員が経営側と自然に話すことができるという。

社長の生駒氏は、コミュニケーションの場を持ち、風通しの良い風土を醸成することがダイバーシティ・マネジメントには最も重要であるとした上で、それらを維持することを徹底している結果、社員が自由に自分にも意見を言ってくれるようになってきている、と語っている。それらの事例として、以下のような事例を語っている。

ある社員が「社長、結婚します！」と言ってきたので、「おめでとう。お祝しないとね。何がいい？」って聞いたたら、「社長、株式会社にしてください！」って言ってきましたね。（中略）みんなもいる場所でね、ご飯を食べているときに。翌日、税理士の先生に電話して、「先生、社員がこんな要望を言ってるんですけど、できますか」って聞いてみたら、「生駒さん、明日できるよ」って。（中略）それで、そうしたんですよ。そしたら翌月、先生から請求書が来ました（笑）。私はその社員に、「ほかの人はだいたい2~3万円のお祝いなのに、あなただけプラスαになりましたよ。これは頑張って働いてもらわないと（笑）」って言いましたら、子どもが3人生まれて、今も元気で頑張ってくれています。

これらの事例から、いかに社内が役職に関係なく、率直な意見を言い合える状況であるかということが良くわかる。

社長がその場においても、このような気軽な会話が交わされるということは、生駒氏が意識する風通しのよい風土が醸成されていることに加え、社員にとってはこのような交流の場においては、社長ということを意識せずに済むということを示している。役職を1つのカテゴリーと考えると、やはりプロアシスト社ではカテゴリーが極力影響しない状況にあると言える。それが風通しのよい風土に繋がっており、自由な意見交換や階層を超えた忌憚ない発言に繋がっているであろう。

行動② 個人的な事情を共有する

プロアシスト社では、さまざまな交流を通して、個人の事情や状況が社員同士で共有されるという状況が見受けられる。一つの例であるが、人事担当のB氏は、毎月行っている誕生日会³³について、以下のように語っている。

³³ 人事担当のB氏によると、近年は共通点の括りの会に変更して同じ人が重ならないように工夫しているとのことである。

もともとはお誕生日会っていうのを毎月してまして。基本の形はその月の誕生日の人と社長と、人事総務とか管理部門のメンバーが1人入ってお食事会をするものなんですけども。前はご近所とか沿線の会をしました。これは社員の意見もあって。近所の人、まあ同じ沿線とか、そういう人が集まっているとBCP³⁴対策って言うのでしょうか、何か災害とかあったときにお互いに助け合ったりとか情報交換とか（中略）わりと地域の話が良く出て、会自体も盛り上がりもしますので。

同じ沿線に住む社員が交流する場を与えられるということは、職場の話ではなく、自らの自宅周辺の話題を共有するのはごく自然なことだと言える。

社長の生駒氏は、社員のインクルージョンの認識を促すことによる経営上の最大の効果は、属性のみならず、家庭の状況なども違うさまざまな社員がいても、その情報共有がしやすくなることだという。

（相手をよく知ることはダイバーシティ・マネジメントにとって）とても大事で、必要なことです。例えば、非常に忙しくてみんな残業しているのに、黙って6時で帰る人がいるとします。そうすると、周りから見ると、「なんだ、あの人」ってなりますよね。でも、この人がちょっと上司に、「すいません、ちょっと今、親の状態が…」とか、「子どもの状態が…」とかということをやっているのを、その上司は、「そうなんだ」となって、「今ちょっとな、（帰っている人は）家庭が忙しくて、だから彼女が早く帰っている分、彼が早く帰っている分、みんなでカバーしような」って。「早く家庭の問題が解決してくれるようにみんなで祈ろうな」という風になっていきます。

行動①の「経営層や人事との会話が増える」と類似の部分はあるが、ここでの特徴はプライベートなことも含めて情報の共有が進むということであろう。

行動③ 意見を言う

プロアシスト社で、社員のインクルージョンの認識が高められていくことで、社員が取っているであろう行動は、私的な事情の共有のみではない。会社としての強みに繋がる、職務上の忌憚ない意見交換にも大きく影響していると社長の生駒氏は述べている。

³⁴ Business Continuity Plan (事業継続計画)の略。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。

出典：中小企業庁 (2012). 「平成 24 年度版 中小企業 BCP の策定促進に向けて ～中小企業が緊急事態を生き抜くために～」 中小企業庁ホームページ。

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/2012/download/24fyBCP.pdf> (2018 年 6 月 4 日閲覧)

その点について、例として以下のように語っている。

我が社にはソリューションチームというチームがあって、面白い「自慢大会」というのを半年に1回かな、やってくださっていて。それぞれのプロジェクトで自慢できるものを発表する。で、自由参加なんですよ。もう関係ないんですね、総務とかね、いろんな人も、私も参加して。そこでは、「そんなの、前から知ってる技術だよ」とか、普通に出てきて、たたかれたりね(笑)。でも、そういう、技術力をどう社内で上げていこうかとか、この1人の人が尖ってても駄目だから、この人の持っているものをどう広げていこうか、というのをみんなが考えてくれているんです。

(Q：商品アイデアとかも、そういうところから出てくるんですか?)

そうです。こんなことを考えていて、次こういうふうにしていきたい、というの、皆、言い合っています。

(Q：それは年代関係なく?)

もう全く。新入社員1年生でも。その辺はフラット過ぎますね(笑)。

また、生駒氏は、インクルージョン施策の結果、上司部下であっても関係がフラットに近づき、相互の考えをフランクに伝えあえるようになると述べている。

例えば部長が何かを「ばーっ」と言われても、部長のお考えっていうのが分かっていると、言われている言葉もなぜだか、キツくは感じない。「ああ、こう考えているのだから、あの言葉が出ても当たり前だよな」というような関係ができるんですね。

人間同士としての距離が近づくことで、上司部下という役職の垣根を越えた相互理解が深まり、人としての個人的な自己開示だけでなく、職務上も意思疎通がしやすくなるということである。

行動④ 社員同士の強みを共有しあう

また、社長の生駒氏は、社員同士が一緒に何かを行う機会が、社員同士の物理的および心理的な距離を縮め、会話を促し、そこから得られる情報が結果として社員が業務上の強みを共有しあうことに繋がっていると述べている。

意外とこういう会社って、プロジェクトをしている間は疎遠なんですよね。隣同士、机並べていても、なかなか何をやっているかは分からない。それが、会社として「非常にもったいない!」と私は思いましたね。例えば、ここのプロジェクトはす

ごく何か困っている。でも、もしかしたら、こちら側に、課題解決できるスーパーマンがいるかもしれないですね。だから私の場合は、ちょっと待ってと。一緒にご飯を食べたり、体育館で遊んだり、その中で色々な情報交換がされると、「あ、あの人は●●の達人なんだ」とか、「あ、あのデータベースの達人なんだ」とか、そういうことがそれぞれの人の頭の中に入ってくる。すると全社員で戦っていくことができるんです。

社長の生駒氏は、企業では、費用をかけて技術共有のマップやキャリアデータベースを作るといったことを行っているところも多いが、プロアシスト社では、その必要が無いとも述べている。さまざまな場が与えられることで、社員が自発的に職務における情報や、自分の強みを共有しだすという。

行動⑤ 社員同士が互いを称えあう

これまでに述べられてきた社員の行動に加え、職場や同僚同士の関係性という点では、プロアシスト社では互いを称えあうことが起こっているという。近年、プロアシスト社では、方針説明会後に社員の表彰を行っているが、社長の生駒氏は、その表彰について、以下のように語っている。

最近ではプロアシスト賞とか、何とか賞とか、表彰するということをしてまして。(社員は)誰かを推薦しないといけないんです。選ばれた人だけではなくて、どれだけの人を推薦したかという点で、推薦もポイントになります。そうすると、皆さんやっぱり思いを入れて人を見るようになります。最初はなんだか嫌だな、でもいいんですよ。でも、そうやって一步を踏み出すと、だんだん良い執着心が湧いてきて、前のめりになっていきますよね。やっぱり一步前、一步前って出ていくと、(社員同士)すごくいい関係ができると思っています。

生駒氏は、技術の会社ゆえに、社員も元来は個人主義な人が多いと述べていたが、このように皆の前での表彰を通じ、社員同士のポジティブなコミュニケーションが増えていると感じるという。自らがプロアシスト社の一員として、称えるべき他者の選考プロセスにかかわること、またその選考プロセスを通じて他者や自分の成果を見つめなおすことは、「一緒に働く」「ともに成長する」というプロアシスト社におけるインクルージョンの構成概念の認識をさらに高める作用も持つと考えられる。

生駒氏の語りでは、推薦することが各自にとっても推薦ポイントになる、ということであり、この点だけを見ると、会社が社員にそのように促しているともとてるが、後述するように社員自身からも、会社のイベントに対する前向きな姿勢、また周囲に対する感謝や貢献意欲が多く聞かれた。このことは、プロアシスト社で起こっている社員の相互交流の機会が、社員のインクルージョンの認識を高め、それが行動に影響を及ぼし、さらに社員のインクルージョンの認識の高まりを促す、というサイクルを生み出していると考えられる。

(2) インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動（社員側の視点）

これまで、経営側が感じるインクルージョンで促される社員の行動について触れてきた。それでは、社員自身は、インクルージョンの認識が高まることで促される行動が、どのようなものであると感じているのであろうか。

インタビューデータの分析では、インクルージョンで促される社員の行動として、社員側からは以下の5つが挙げられた（表 3.10）。

表 3.10 インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動（社員側の視点）

①	社内や職場内の会話が増える
②	個人の事情を上司や周りに伝える
③	意見を言う
④	業務上聞きたいことを自ら聞く
⑤	職場内で自然に報告・連絡・相談を行う

それでは、ここからは、社員のインクルージョンの認識が高まるにつれ促される行動を、社員自身のインタビュー・データから分析する。

行動① 社内や職場内の会話が増える

社内での交流が多くなると、共通の話題が増えることや、仕事上以外の一面に気づくこととなる。多くの調査協力者が、このような機会をきっかけに、「社内や職場内の会話が増える」と語っていた。

管理職を務めている E 氏も、以下のように語っている。

（会社の行事は）やっぱりプライベートな姿を見ることで、この人こういう良いところがあったんだっていうのも、色々発見もできますし、コミュニケーションもちょっと深くなったりするので、そういう意味ではいいことだと思います。

例えば、会社ですごく大人しくて、なんかよく分からなかった子がいて。で、体育館でスポーツレクリエーションとかがあって、いざ、何かスポーツとかしてみると、すごく生き生きしていたりとか。それで、そのことについて話をすると、普段ないぐらい、色々と話してくれたりとかっていうのがありましたね。

これらのように、相互に交流を図ることにより、職場や職場を超えて、同じ会社で勤める同僚との会話が増えるという調査協力者が多かった。

入社3年目の L 氏も、社内で他の社員との会話が増えていくプロセスについて、

以下のように語っている。L氏は、社内のイベントには積極的に参加しており、その理由も「楽しいから」ということであった。

声を掛けてもらったほうが、最初1年目とかだとしゃべりやすいというか。自分から、もちろん分からないところは聞くんですけど、これを聞いたほうがいいのか、いや、聞かないほうがいいのかというのは、分からないんで。社会人になってこれ聞いて「こいつ何言ってるんだ」みたいな言われるその基準みたいなのが自分の中で分からなかったんで、やっぱり声掛けてもらうことによって、ちょっと言いやすくなるというか。

上司の立場であるE氏は、社内で交流する機会があることにより、社員の個人的な興味等が知ることができ、それが会話の発端になると語っており、若手社員のL氏は、周囲から声をかけてもらうことにより、自らも職場の他者と積極的に会話ができるようになると語っている。

行動② 個人の事情を上司や周りに伝える

業務内容に関してだけでなく、業務上配慮が必要な個人の事情を話しやすくなったというコメントも複数聞かれた。

業務上伝えておかないといけない個人的な事情がある場合について、G氏は以下のように語ってくれた。

「誰だろう、この人」というのも時々あるんですけど、イベントごと等で集合すると、大体こんな人なんだな、とかがわかるようになります。例えば、そんな方がお父さんとかお母さんだったりとかして。社員旅行とかの時にも、家族一緒に来られているんですね。で、こういう人なんだな、と「人となり」が分かるんで、もうちょっと踏み込みやすくなったり。相談とかも、やっぱり人の顔が分からないのに相談してしにくいんですよ。

自分のことで言うと、ちょっと個人的なことで仕事一緒にする人には伝えておきたいことがあるんですけど、その話をするのってあんまり好きではない。でも、言わないとどうしても駄目なんで、やっぱり相手の顔が分かると、こういう事情ですというのが言いやすかったりします。

G氏は、相手の顔がわかる、ということにより個人的な事情の開示が格段とスムーズになると述べている。

また、相手の事情も聴きやすくなり、結果として、業務の忙しさなどの状況も分かりやすくなるため、仕事が非常に円滑に進むと述べている。

今、ちょうど他部門の方と仕事をしていますけど、その方の場合、メール見てるかどうかが不安になるんですよ。なので、メール送ってから直接行って、顔色見て、大丈夫かなっていうのを判断して話進めるということのほうが多いです。こん

なことする人のはずがないのに、どうしたんだろうとか思ったら、単なるポカミスだったとか、まあそんなふうな。

これら個人の事情や状況を共有することにより、誤解や勘違いを避けることができ、結果として業務の効率性に寄与している状況がみられた。

行動③ 意見を言う

この点については、前出の I 氏は、プロアシスト社に転職する前の職場と比較して以下のように述べている。

実感としては、すごく何かを言いやすい職場の雰囲気みたいなのはあると思います。ちょっと前職が、何ていうんですかね、悪い言い方をすれば、ちょっとパワハラじゃないですけど。高圧的な感じで。期日だったり、結構、カチっとしたような会社で、こうしたほうがいいんじゃないかって提案したときに、「それよりもこれをやれよ」みたいなところがあったんですけど、（プロアシスト社では）「まだちょっと間もないんであれなんですけど。」と伺いつつ提案したときに、「こうしてもいいと思うし、じゃあちょっとそれやってみて」っていう形で、自分の意見を取り入れてくれるイメージを受けています。

I 氏は、プロアシスト社には新参者であっても、意見が言いやすいと述べている。意見を頭ごなしに否定されないという雰囲気があり、それが自らのモチベーションや、自分もそれ以外の人にそのような態度を取ろうという心がけに繋がっていると語っていた。

また、プロアシスト社に長く勤め、育児をしながら管理職もこなす E 氏も以下のように述べている。

私が言い過ぎなんかもしれないですけど、別に上司であろうが、部下であろうが、社長であろうが、そのとき必要だと思うことは自由に発言してきてますし、それで自分がこっちの方向に行きたいとか、仕事上でも、「こういうことを今後やっていく必要がある」という提案をしても、割と受け入れられてきてるので、ありがたいなと思います。

このように、プロアシスト社では社歴の浅い社員や、女性社員といったマイノリティ人材であっても、属性にかかわらず、自由に意見が言えるということが語られていた。

行動④ 業務上聞きたいことを自ら聞く

①の「会話をする」と似ているが、単に雑談の会話だけでなく、業務上必要な場合、ためらわず質問ができるというコメントが多くみられた。

前出の F 氏は、以下のように語っている。

(Q：イベントは業務や会社生活に何かしら影響していますか。)

するものだと思います。今、ちょっと違った内容のことをしているんですけど。それで、今、会社って北と南に分かれているんですけど、僕は北側にいるんですけどね。(仕事に関連することで)南側に行って、知らない方と最近はすごくしゃべるようになりましたので、そういう時に、比較的僕のことを覚えてくださるとやりやすいですし。

社内の施策に関し、単純に楽しみながらも、それがきっかけで業務上でのコミュニケーションが取りやすいとのことである。

また、新卒で入社して3年目の L 氏は以下のように語っている。

うちの部署ではちょっと分からないっていうか、教えてもらうことも結構あるんですけど、そういう社員旅行とかでコミュニケーション取ることによって聞きやすくなったというか、誰に聞いたらいいかっていうのも段々分かってきたりとか。皆さん結構教えてくださるので聞けるようにはすごいなりましたね。(顔も知らずに聞くのと、顔を思い浮かんで聞くのとって)だいぶ違うんで。

E 氏や L 氏もそうであるが、特に、部門外の人に対し、わからないことを質問できるなど、業務上のコミュニケーションが取りやすくなるというコメントが多くみられた。

行動⑤ 職場内で自然に報告・連絡・相談を行う

インクルージョンの結果として、日々の業務における上司部下や、部内のコミュニケーションが活発になるという語りも多くみられた。

この点について、F 氏は、スケジュール管理という点で、以下のとおりコメントしている。

話しやすい環境ではあるんじゃないですかね。環境がやっばそうさせるから。あとは、皆さんが、喋れない状況にあまり陥らないっていうのは、仕事に差し迫りって、

ガーッってなっている方があまりいらっしゃらないからかな、というのはあると思います。その辺は、スケジュールがしっかりしてるかな。個人のスケジュール管理はきちんと取れているんじゃないかなとは思いますがね。

あとは、会社の雰囲氣的にも、皆さん喋りが好きな方が多いっていうのも思いますけどね。うちの会社の社長は、面白い人ですけど、直属の課長、部長も過ごしやすい空間をつくってくださってるからかなっていうのが最初にありましたね。

職場内、特に直属の上司にもさまざまな状況が共有しやすいという。また I 氏も、以下のように述べている。

作業をしていくうえで、「じゃあ来週これやっていこうか」みたいな、「じゃあ今日はここまで」みたいな形を、結構割とぼんぼんと、何ていうんですかね、こっちから残業する、しないというのを、空気を読め的なことじゃなくて。話していく内容で、「今日はここまでしかできなかった」みたいな話があるんですけど、「じゃあ、まだ時期あるし、まあぼちぼちやっていこうか」みたいな形で。気張り過ぎない雰囲気というか。

上司と部下の関係がフランクな故に、「今日はここまでしかできなかった」というマイナスの報告もあまり気にせず言えているとのことであった。

また、上役とのコミュニケーションの取りやすさは、G 氏も以下のとおり述べている。

それは先輩のほうから言ってきますね。何週間遅れだからとか、どうやって挽回しようかって話がすんなり出てくるんですね。そこは、確かにうちの良いとこだと思います。先輩は、だから遅れてるよね、どうにかしなさいよって突き放すわけでもなくて、どうやったら戻らと思うかみたいな話はちゃんと出してきてくれるんですね。どうやったらいいと思うか考えなさいっていうのもあるし、一緒に考えようねっていうのもあるし。

上役からもマイナスの情報がフランクに提供されることから、自分も相談しやすい雰囲気になるとのことであった。

(3) 小括

本項では、プロアシスト社のインクルージョン施策が、どのように社員のインクルージョン認識を高め、それが社員のどのような行動を促していたかということについて分析を行ってきた。以下は、その行動のまとめである(表 3.11)。

表 3.11 インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動 (まとめ)

	経営側が感じる行動	社員側が感じる行動
①	経営層や人事との会話が増える	社内や職場内での会話が増える
②	個人的な事情を共有する	個人の事情を上司や周りに伝える
③	意見を言う	意見を言う
④	社員同士の強みを共有しあう	業務上聞きたいことを自ら聞く
⑤	社員同士が互いを称えあう	職場内で自然に報告・連絡・相談を行う

経営側および社員側が共通して感じていた行動は、会話が増える、個人事情を共有する、意見を言う、の3点であり、これらはほとんど同じであった。また、それ以外の2点についても共通するのは、相互が関わり合う行動が促されていることであろう。

それでは、これらのインクルージョンの認識が高まることで促された社員行動は、プロアシスト社の成果にどのような影響を及ぼしているのでしょうか。次項では、この点について分析を行う。

3.4.4 インクルージョンの認識の高まりによる社員行動と成果の関連性

前項では、プロアシスト社において、社員のインクルージョンの認識が高まることで促される社員の行動について分析してきた。それでは、それらの行動は実際にプロアシスト社の成果にどう繋がっているのでしょうか。本研究における2つめの研究課題は、社員のインクルージョンの認識の高まりが、職場や組織にどのような効果をもたらすのか、ということであった。しかし、その問いに対する考察を行うには、まずそれらの行動がもたらす成果を分析する必要がある。本項では、それらを明らかにしたうえで、研究課題の2つめである、社員のインクルージョンの認識の高まりが、職場や組織にどのような効果をもたらすのか、を分析する。

なお、先行研究の検討でも触れたように、組織におけるダイバーシティの成果として、財務的指標の成果を実証した研究はない(谷口, 2005)。プロアシスト社は、会社の業績も近年右肩上がりではあるが、それがダイバーシティ・マネジメントやインクルージョンによるものかどうかは明言しがたい。よって、本項の成果は全て非財務的指標にかんするものである。

(1) インクルージョンの高まりが促す社員行動と個人成果の関連

それでは、前項で分析された社員の行動が、どのような成果に結びついているのか、またなぜそのような成果に結びついているのかを見ていこう。

インクルージョンによって促されているのは、まず個人の行動である。したがって、最初に個人レベルの成果について、分析を行うこととする。

① 他の人を助けることを厭わず、自発的な行動が増える

社員インタビューから多く語られたことの一つに、職場や社内のコミュニケーションが取りやすい状況のため、公私にかかわらず、自分の困りごとを周りの人達に伝えやすく、結果としてそこから解決に繋がることが多いということがあった。この点からも、インクルージョンの結果として相互援助の精神が自然に根付いていることがわかるが、インタビューで特徴的であったのは、プロアシスト社では「自分がしてもらったから、自分もしてあげようと思う」という互惠性が生まれており、それが自発的に周りの人に貢献しようという行動に繋がっているということである。

E氏からは、自分が声をかけてもらったことが本当に心強く、その思い出があるからこそ自分も積極的に話すことを心掛けているという語りがあった。

私が入ってきたときは、多分まだ社員が70~80人ぐらいのときだったんですけど、もっと今より女性が少なかったんで、結構ぽつんっていう感じだったんですよ。そのときにいろんな方が、通りすがりでも何でも、いろんな声掛けをしてくださったんで、すごく嬉しかった思い出があって。だから私も、何か1人でぽつんっていうような人がいたら、積極的に声を掛けようっていうのは思っています。

E氏のように、自分がしてもらったありがたい行動を、自分も他の社員にするようにしている、という語りは、ほとんどの社員の語りから聞かれた。その具体的な行動内容についてはさまざまではあるが、社内には互惠性が存在していることが感じられる。そして、それが積極的に他人を助ける、積極的に組織や職場に貢献するという行動に繋がっている。

例えば、他社から転職をしてきたI氏からは以下のような語りがあった。

入社して1~2カ月とかのときに、ロボット関係の仕事をいただいて、それを自席で動かしてたら、「つくばチャレンジ興味ない？」と言ってもらえて。前職で感じなかった、開発を自発的にやるっていうのができるようになってきたっていう。ちょっと心の余裕とかもできてたので、自主的な取り組みとしては、業務とは関係ない定時後とか土日とかで、自分でマイコンのセットみたいなの買って、今、新人の子がいるんですけど、その子も何かちょっとプログラムを組みたいって言うので、一緒にプログラムを組んでみたり。

Q: 新人の子に「やろうよ」っていうのは、Iさんのほうから声を掛けられた？

そうですね。やっぱり、自分も声掛けてもらったから、そういう意味で、(その人もこれから) そうしてくれたらいいなと思うし。

I氏は、業務時間外や土日に新人社員とともにスキルを上げるような取り組みを行っているが、全くの自発的な行動であり、むしろ楽しく行っているという。

また、さくらんぼ会幹事のL氏も、幹事の仕事に対しての想いを以下のように語っている。

例えば社員旅行だと、誰がいないとか、あの人はどこに行ったとか、すごい時間も気にしないといけないし、誰がどこにいるのかって探しに行ったりもしますし。そういう面では大変は大変なんですけど。自分もそんなに100%楽しめてるわけではないので。楽しむっていうことに関しては、参加するほうが気楽でもちろんいいですけど、スタッフとしてやっても、それも楽しさに変えようかなみたいな。1つの経験じゃないんですけど、これまで自分が参加させてもらってて、すごく楽しかったから、今度は自分が楽しませられたらいいなっていう思いもあるので。

このように、プロアシスト社では、互いの関わりがインクルージョン施策などを通じて高められ、その中で互惠性が培われていっている。そして、声掛け、挨拶といったささやかな、しかし非常に大切な行動や、自ら進んでスキルを教える、喜んで幹事を引き受けるといった貢献行動まで、さまざまな行動が自発的に発生している。

② 働くことに意欲的になる

次に促されていた行動は、イキイキと社員が働くことである。プロアシスト社の社員のインタビューでは、会社や職場の居心地がよく、それが結果として働く意欲に繋がっている、という語りが聞かれた。

L氏は、新卒で入社した社員であるが、自身が新入社員のころを振り返り、入社後の緊張が3か月程度で取れ、会社になじめるのが早かったと述べている。

入社後、3か月ぐらいでたぶん緊張はなくなっていて。(中略)私、新卒で営業メンバーが初めてだったらしくて。なので、皆さん結構、気に掛けてくださって「大丈夫？」と声掛けてくださったので、すごい助かりましたね。隣に別の営業部があって、そっちの営業の方も「飲みに行こうぜ」みたいに、仲良くしてくださったので全然そんな緊張もなく。

L氏は新入社員であったが、中途採用の方が多いIT業界で、新人が職場に早くなじめるということは、新しく入社した人が実力を発揮していくうえでも大きな効果があると考えられる。

また、外国人で海外赴任の経験をもつJ氏は、海外駐在のときと、既存の部門での仕事を比較して以下のように語っている。

(海外赴任の部署は)ちょっと立ち上がったばかりで、精いっぱい(中略)、ちょっと1人で色々、苦戦した時期があるので、いまはすごく同僚と仕事するのは楽しくて、ちょっと荷が下りたな、っていうのは実感しています。今、部署には15名くらいいるんですかね。そこでも2つのグループがありますが、(私のグループは)6人くらいで、わいわいしています。日本の日常生活だとか、韓国、北朝鮮の事件だとか、いろいろ自由に話しますね。

既存の部門に異動し、それが複数で関わり合いながら仕事を行っている楽しい雰囲気職場であることから、肩の荷が下りたと述べている。

また、すでにマネージャーであるE氏も、会社のインクルージョン施策を通じて、得られる自分自身の実感を以下のように述べている。

Q:(会社のイベントには)参加できるものならやっぱりしたいっていう、ご自身では感じですか。

参加したいですね。

Q：したいっていうのは、なぜですか。

なぜでしょうね。やっぱり何か仲間意識みたいなものがあるからですかね。一緒に遊びたいなっていう、友達と遊びたいなみたいなのと、あんまり変わらない気がします。

E氏は、会社のイベントを楽しみにしており、積極的に参加したいと述べているが、他の社員インタビューでも同様の語りが多数聞かれた。

プロアシスト社では、社員は精神的に余計な緊張を感じず、職場を楽しんでおり、それらは社員がイキイキ働くことに繋がっていると考えられる。

③ 上司部下、同僚間の信頼関係の醸成

3つめの職場におけるインクルージョンの効果は、職場内の信頼関係が構築されるということである。プロアシスト社の調査協力者の語りの多くが、同僚や上司部下との信頼関係について言及しており、相互信頼のコメントも多数聞かれた。

例として、前出のJ氏は以下のように語っている。

ちょっと手術をしたんですね。その時も、みんな私いないときに、3か月か4か月かな、休ませてもらったときに頑張ってください。メンバーに本当に感謝ですし、やってくれたのも本当に感謝なんですけど。今もですね、（主人の都合で）家が遠いんですよ。往復4時間。その時も、どうしようか、と悩んだときに、上司が、「4時間くらいだったら通勤できる距離だよ」って。それで、気楽に復帰できて。私も手術をし終わって、体もついていけるかな、通勤ができるかなっていう不安もあったんですけど、でもそのような温かい言葉を頂いたの。本当によかったです。

J氏は、まず実際に何か困ったことがあったときに、職場のメンバーがフォローをしてくれたこと、そして何より上司の励ましがありがたかったと述べている。女性であるJ氏は、今後子どもを持ったとしても、周りのフォローや上司に対して信頼があるため、不安はないと語っている。

また、J氏は、外国人でもあるため、こういった経験をしたことにより、自分のような新たな外国人の同僚が入社した際には、気軽に相談できるようフォローを進んでしていきたいと語っている。インクルージョン施策も含め、会社や職場での会話が増えるということが、結果としてこのような職場マネジメントの効果に繋がっていると考えられ、さまざまな人が働きやすい職場を生み出していると考えられる。

それでは、実際にはプロアシスト社では、どのような職場マネジメントが行われているのだろうか。15年以上、プロアシスト社で勤務し、20人以上の部下をまとめるD氏は、自身のマネジメントについて以下のように述べている。

基本的には部下の意思を尊重しようとしてるんですよ。例えばなんですけど、資料を、本人は「こういう項目でまとめたい」って言ったときに、僕自身の中でそれを指示するときに大体完成イメージをつくってるんですよ。それが食い違うときに、いや、ここをちょっと、ここを追加してとかは一応は言うんですけど、本人が、「いやいや、こっちのほうがかこれこれこういう理由で分かりやすいんだよ」とかいう話をしてくると、「ああ、それでいきましょうか」という話で。

部下を信頼し、尊重しているからこそ、このような対応ができると考えられる。インタビューでは、プロアシスト社で部下を持つ調査協力者の全てから、仕事の進捗状況やプライベートの事情を含め、部下を尊重しており、そのうえである程度業務は任せている、という語りが聞かれた。そして、同時に会社の雰囲気や風土にかんするコメントも多く聞かれた。

例えば、管理職のC氏は、以下のように述べている。

個人の尊重というのが会社の経営理念の中に入ってるんですけど、個人の都合とかもあると思うので、個人を尊重してあげようという気持ちは一番持っていますね。

また、同じく管理職の立場でプロジェクト・マネジャーを務めているE氏も以下のように述べている。

秘訣があるとしたら、そういう文化が一応会社の中に浸透してるっていうのが1つあるかなと思うのと、あとは、プロジェクト・マネジャーって、ほんとにプロジェクトを円滑に進めていくのが仕事なので、その人が何かでつまづいてるとき、何かで困ってるときっていうのは、すぐ話を聞いてすぐ手を打って、即断即決でやるようにしています。

C氏、E氏の両方から、会社の経営理念や文化の浸透についての語りが聞かれたのが興味深い。これは、プロアシスト社では理念が形骸化しておらず、社員の中にしっかりと根付いていることを示していると考えられる。

それでは、逆に部下はどう感じているのか。F氏は以下のように述べている。

僕らしさは発揮できているかな。それは、上司が見てくれているからかなっていう気持ちのほうが強いですね、会社全体というよりは。(中略)あまり何も言わないという。自分の人となりに対して何か言ってくるというのはないですね。主体性に任

せつつ、ちょっと業務として効率化とかその辺を考えると、やはり指摘とかはありますね。でも、それは僕が覚えてないから悪いのであって、もうちょっと効率的に進めないとなってしまう気持ちです。

上司は部下の主体性に任せつつ、よい距離感で見ているという信頼感が醸成されているのが良くわかるコメントである。

また、部下の立場の I 氏も以下のように述べている。

(気軽に相談ができるので)納期に対して結構早い段階で手を打つことができるか。言いにくい感じだと、「やらないか」みたいなのが先行しちゃうので。(中略)今日どうするかっていうのも、ちょっと(意見を)いただいたり。周りの人も会話して、「こういう方と、明日こういう作業をやっていこうかっていう話になりました」っていうのを、最終上司と話はしますけど、それを踏まえて、「明日●●チームのあの人と連携して。じゃあお願い」みたいな。

I 氏からは、前職と比較して自らの意見が尊重され、主体性に任せることが多いため、モチベーションの面でも非常にプラスに感じているとのことであった。また、プロアシスト社について、ダイバーシティやインクルージョンも含め、新しいものを阻害しない、良い雰囲気を感じられると述べていた。

また、女性の G 氏は、上司の対応について納得感が高いと述べている。

やっぱり(上司の判断が)自分でも納得のいく内容だからですかね。少なくとも感情的なものではなくて、あと理想過ぎるわけでもなくて、現実的で、ちゃんとすんなり自分が納得できるような内容の仕事だったり、指導の仕方であったりとかで、「この人だったらついていける」みたいな感じになります。

これらのような、上司部下の関係の構築には、理念の浸透のほか、さまざまな要素が絡んでおり、一概にインクルージョンの認識が高まった成果とは言い難いかもしれない。しかし、調査協力者の上司部下のほとんどから、「個人の尊重」に繋がる語りが聞かれ、それに伴った良好なコミュニケーションが多くある。それが職場や組織のマネジメントに好影響を与えているという点では、社員のインクルージョンの認識が、これらの成果を生み出している要因の 1 つだと考えられる。

(2) インクルージョンの高まりが促す社員行動と組織成果の関連

それでは、経営側にとって、社員のインクルージョンの高まりが促す社員行動が、どのように組織全体の成果に繋がっていると感じているのか。会社全体の成果として言及されたのは、①採用における優位性 ②新しいアイデアの創出の 2

点であった。

① 採用における優位性

経営側として実感する、インクルージョン施策による効果的なダイバーシティ・マネジメントの成果は、採用における優位性である。人事担当の B 氏は、マインリティ人材に良い意味での特別扱いがなく、働きやすいという評判が、採用活動に大きな効果をもたらしているとする。

どれだけ良い人材を採るかで、企業がうまくいくかどうかは懸かっていると思うんです。(中略)社長が今までずっと人脈を大事にしてきたので、リファラル採用³⁵っていうんですか、結構それが多くて。求人情報誌とかはあまり使っても、なかなか待ちの状態なので、来ないんですよ。人材紹介まで使うと、中小企業にとっては、費用が大きいので、あまり使いたくないということまでできていますけど、それなりにどうにか人材確保できているってところが、一番大きいのではないかと思います。

B 氏によると、さまざまな人材がいることは、人事が対応することも増えるため大変であるが、好景気で人材不足になると、やはり多様な人材が活躍できる会社という評判が生きる、と感じるという。特に、良い人材を公募ではなく紹介で採用できている点については、費用面も含めメリットを感じ、特に外国人に関しては紹介による採用が多いという。

② 新しいアイデアの創出

その他に実感している成果としては、社員が自発的に、ためらわず色々な意見を言うことにより、アイデアが創出されるということである。社長の生駒氏は以下のように述べている。

ある社内で企画した商品があって、ある程度、出来てきたんです。で、社員から名前を公募しようとして、ランチタイムに、拒まずに参加してくれる人たちと3~4回でそのネーミングを考えるというのがあったんですけど、すぐ15人くらい集まって。それでとても素晴らしいネーミングが決まりましたね、その商品に対して素晴らしい効果がありました。

プロアシスト社では、社員が自発的に動き、また意見を自由に言う風土がある

³⁵ 『コトバンク：知恵蔵 mini』(2016)によると、正式名称は「社員リファラル制度 (employee referral program)」。縁故採用の形態の一つ。友人や元の仕事仲間などへ社員の人脈で採用情報を広めて、候補者を紹介・推薦をもらい、採用選考を行う。そのため、人材採用を行う企業にとっては適切で質の高い人材を補強できるという特徴がある。
出典：朝日新聞出版 (2016). 「リファラル採用」『コトバンク：知恵蔵 mini』
<https://kotobank.jp/word/%E3%83%AA%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%A9%E3%83%AB%E6%8E%A1%E7%94%A8-1733475#E7.9F.A5.E6.81.B5.E8.94.B5mini> (2018年7月12日閲覧)

ため、新しいアイデアが創出されやすいと感じている、ということであった。

(3) 小括

本項では、プロアシスト社において、社員のインクルージョンの認識の高まりが、職場や組織にどのような効果をもたらすのかについて分析してきた。その結果、社員のインクルージョンの認識が高まるにつれ、同僚の業務をサポートする、新しいメンバーに自分から声をかける等、他のメンバーに積極的にかかわろうとするという自発的な行動が促されていた。また、会社における自らの役割に意欲的になるという語りも見られた。それらは、上司や同僚間とのコミュニケーションにおいて、その質の向上に寄与していた。そして、結果として職場での相互信頼が醸成されていた。なお、インクルージョンの認識は本研究では個人の認識と定義している。そのため、職場や組織の成果に繋がる影響は、これらが示すように成果と呼ぶには非常に小さいものである。しかし、経営側の視点では、これら1人ひとりの小さな成果が、多様な社員が働きやすい風土を醸成し、それが口コミによる採用の優位性に繋がるという成果に昇華されていた。加えて、社員同士が積極的にかかわり合うようになることは、互いの考えや状況を積極的に共有することに繋がり、それが新商品開発などの場で活発な意見交換を促し、結果として新規アイデアの創出がなされやすい状況を作り出していた。

これらを表としてまとめると、以下のとおりである (表 3.12)。

表 3.12 社員のインクルージョン認識が高まることによる成果への影響

	個人成果への影響	会社成果への影響
①	他の人を助けることを厭わず、自発的な行動が増える	採用における優位性
②	働くことに意欲的になる	新しいアイデアの創出
③	上司部下、同僚間の信頼関係の醸成	

3.4.5 分析まとめ

ここまで、社員にインクルージョンが認識され、そこから生まれる社員の行動が成果に繋がっているケースとして、株式会社プロアシストを取り上げ、そのケース分析から、プロアシスト社ではどのように社員のインクルージョンの認識が高められており、また、そのインクルージョンの認識の高まりが、職場や組織に

どのように効果をもたらしているのかについて分析を行ってきた。

まず、本調査における発見事実について述べる。本調査における発見事実の1つめは、プロアシスト社では、経営理念とインクルージョン施策を中心に据えたダイバーシティ・マネジメントにより、社員のインクルージョンの認識を高めていることである。これまでもたびたび言及してきたが、多くの日本企業は、女性の活躍を前提として育児にかんする制度を拡充する、マイノリティ人材に能力開発の機会を提供するなど、制度の拡充や法対応中心の施策を実施してきた。しかも、それらの取組みがダイバーシティ・マネジメントに効果的であると認識できていない(矢島ら, 2017)。一方、プロアシスト社では、両立支援などダイバーシティ・マネジメントにかかわる制度は基本的に法的対応を満たす基準であるが、それをどの社員であれ必要性に応じて利用できる状態を理念とインクルージョン施策を通して醸成している。そして、個を尊重するという理念の実践から、制度の利用に収まりきれない個別の事情に対しては、会社として可能な限り個別の対応をフレキシブルに行っている。まとめると、本調査における発見事実は以下のとおりである。

発見事実 3-1 :

プロアシスト社では、特定属性に対する制度によるダイバーシティ・マネジメントではなく、理念浸透とインクルージョン施策を中心に据えたダイバーシティ・マネジメントを行っている。また、個別の事情にかんし、理念に沿って柔軟な個別配慮を行っている。これらはプロアシスト社における社員のインクルージョンの認識の向上に寄与している可能性が高い。

本調査における発見事実の2つめは、プロアシスト社において、社員の多くがインクルージョンの認識を自覚していることである。その認識の高まりは、発見事実1で言及された理念浸透とインクルージョン施策により、個人の具体的行動となって表れていた。経営側および社員側が共通して感じていたインクルージョンの認識の高まりにより促される行動は、会話が増える、個人事情を共有する、意見を言う、の3点であり、これらはほとんど同じであった。また、それ以外の2点についても共通するのは、相互が関わり合う行動が促されていることであった。まとめると、本調査における発見事実の2つめは、以下のとおりである。

発見事実 3-2 :

プロアシスト社では、社員がインクルージョンを認識している。それらの認識は、インクルージョン施策を中心としたカテゴリーを超えた社内の交流がきっかけとなる確率が高い。それは社内での会話を増やし、個人事情や自らの意見の開示などの社員のかかわり合いを増長させる個人行動を促し、さらにその行動による交互作用で、いっそうインクルージョンの認識が高まっている。

本調査における発見事実の3つめは、発見事実2で言及されたインクルージョ

ンの認識が高まることによる社員行動が、職場において同僚の業務をサポートする、新しいメンバーに自分から声をかける等の同僚への援助を志向させ、自らの意欲に繋がっていることである。それらは、職場や組織における上司や同僚間との相互信頼に繋がっていた。また、そこで醸成されるダイバーシティに価値を置く風土は、外的評価として採用の優位性に繋がり、意見が忌憚なく言えることにより新規アイデアの創出にも繋がっていた。まとめると、本調査における発見事実の3つめは以下のとおりである。

発見事実 3-3 :

社員のインクルージョンの認識の高まりが促す行動は、職場や組織における相互援助の精神を生み出し、社員の職場や組織における貢献意欲を高めていると考えられる。またそれらは、職場や組織における相互信頼に繋がっている。これらの社員の行動による職場や組織への効果は、社員が自らの意見を述べることによる新規アイデアの創出や、ダイバーシティを歓迎する会社という外的評価による採用の優位性に繋がっていると想定される。

以上が、プロアシスト社の調査で明らかになった発見事実である。次節では、これらの発見事実に基づき、プロアシスト社でどのように社員のインクルージョンの高まりが促されるのか、またインクルージョンがどのように職場や組織の成果に繋がるのかという点について、考察を行っていく。

3.5 考察

本章では、社員のインクルージョンの認識が高められ、そこから生まれる社員の行動が職場や組織にプラスの効果を及ぼしているケースとして、株式会社プロアシストを取り上げ、調査分析を行ってきた。

前節では、プロアシスト社では、特定属性に対する制度拡充ではなく、理念浸透と社員同士の交流を促すインクルージョン施策を中心に、ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいることが示された。また、これにより社員のインクルージョンの認識が高まっていることが発見事実として指摘された。そして社員のインクルージョンの認識は、社員のさらなる関わり合いを促し、相互援助と職場及び会社への貢献意欲、加えて相互信頼を生み出している可能性が高いことが指摘された。また、経営側は、インクルージョンによって促された行動が、新規アイデアの創出や採用の優位性に繋がっていると感じており、そこから組織成果へプラスの効果を及ぼしている可能性が指摘された。

本節では、上記の分析を受け、プロアシスト社では、どのように社員のインクルージョンの認識が高められているのか、またその認識は、プロアシスト社にどのような効果をもたらしているのかという点について、そのメカニズムも含めて考察する。

3.5.1 社員のインクルージョンの認識の高まりについての考察

本項では、プロアシスト社の理念浸透とインクルージョン施策中心のダイバーシティ・マネジメントが、どのように社員のインクルージョンの認識を高めているのか、これまでの分析データより考察していく。分析では、プロアシスト社においては、属性に関わらず、多くの社員がインクルージョンを認識していることが明らかになったが、本研究が依拠する Shore et al. (2011) の定義に鑑みると、インクルージョンとは「帰属感」と「自分らしさの発揮」の両方を、同時に個人が感じている状態である。そこで、プロアシスト社では、どのように多くの社員に「帰属感」と「自分らしさの発揮」の両方を認識させるのかについて、インタビュー調査で調査協力者から語られた具体的なデータから紐解いていく。

(1) 帰属感の認識

まず、インクルージョンの2つの要素のうち、「帰属感」について、プロアシスト社のケースを紐解いていく。

まず、前提として人材のカテゴリー化と、その影響について言及しておく。社会的アイデンティティ理論 (Tajfel et al., 1971) によると、人は社会的な区別で自身が属するグループ (内集団: in-group) とそうでないグループ (外集団: out-group) にカテゴライズすると言われてきた。カテゴライズするということは、一方のカテゴリーに帰属感を持つと、対立する他方には帰属感を持たないというこ

となる。もちろん、先行研究でも言及されてきたとおり、1人ひとりが認識する「自らが帰属するカテゴリー」は決して1つではない (Cox, 1993)。しかし、特に人種や性別は、それが不変の生物学的差異であり、表層的であるからこそ、どの社員にとってもカテゴライズの要素の1つとなる。従来、多くの日本企業において、マジョリティ人材の位置を占めてきた男性総合職を、例えば人種と性別でカテゴライズすると「日本人」「男性」という、2つのカテゴリーとなる。これらはソーシャル・カテゴリーと呼ばれており、そのカテゴリーに属する人材と、そのカテゴリーから外れる人材という二項対立が生まれる。ダイバーシティ・マネジメント研究では、このようにカテゴライズされた集団同士がコンフリクトを起こすと言われてきた (Tajfel et al., 1971; 谷口, 2005; William & O'Reilly, 1998)。この論理は、社会的アイデンティティ理論から発展したソーシャル・カテゴリー理論に基づいている。

これまで、多くの日本企業、特に総合職人材において、「日本人男性」がマジョリティ人材であり、企業の中核を担うコアメンバーと位置づけられてきた。つまり、人数の点、職場におけるパワーという点、そして人事管理の点からも、このカテゴリーに属する人材は、組織や職場での帰属を認識しやすい状況であったと考えられる。そして、人数のみをみると、プロアシスト社も人員の7割は日本人男性総合職である。しかし、プロアシスト社では、マイノリティ属性の社員も帰属感を保持している。その理由の1つとして考えられるのが、年間を通じて戦略的に会社側が設定している社員同士の触れ合いの場、すなわちインクルージョン施策であろう。この施策においては、人々が自ら設定する社会的区別ではなく、会社が設定した別の共通項を持つもの同士にカテゴライズされ、交流する場が提供される。ここには2つの側面から、プロアシスト社における帰属感を高めるメカニズムがあると考えられる。以下より、この2点について考察を行う。

① 帰属カテゴリーの細分化と複数化による認識の高まり

1つめは、1人の社員が属する帰属カテゴリーの細分化と複数化である。中根 (1967) は、日本では「場」が重要視されるが、その「場」という枠の中には、社会的個人のさまざまな属性が包含される、と述べている。この個人の社会的属性カテゴリーを、中根 (1969) は「資格」と呼ぶが、「場」の結集性を高める1つの方法として、企業という「場」の内部に「資格」による繋がりを作り、ネットワーク構築より「場」内部の集団結集性を高める方法を主張している。個人は元来、複数の属性カテゴリーを保持している (Cox, 1993) ことから、複数の「資格」による企業内ネットワーキングは、パワーバランスやコンフリクトに繋がる絶対的カテゴリーの影響を弱めることが可能と考えられる。個人が持つ多数の属性カテゴリーへの帰属感を高めることで、ソーシャル・カテゴリー理論 (Tajfel et al., 1971; Turner et al., 1987) で主張されてきた、属性カテゴリーによるパワーバランスや、属性間のコンフリクトも軽減されるのである。

プロアシスト社では、この複数の「資格」によるネットワーキングを、年間をとおして行われるインクルージョン施策、つまり会社による社員交流の場の設定に

よって実現していると考えられる。例えば、誕生日月の会から始まった、毎月の定例会を例に考察してみよう。プロアシスト社では、この誕生日会により、これまでソーシャル・カテゴリー理論に依拠して議論されてきた人種や性別ではなく、全く別の誕生日という軸でのカテゴリー化を進めている。加えて、近年では、例年メンバーが重なる誕生日ではなく、誕生日に代わる、多様なカテゴリーで会が運営されている。例えば、居住する沿線や干支などである。会社がこの施策を企画するため、カテゴリー種別は社員に選択権はなく、提供された場とメンバーでの交流が図られる。これは、これまで組織における対立軸と言われてきた、性別や人種ではない新たなカテゴリーを社員に付与する。プロアシスト社における他の社員交流の場においても、帰属カテゴリーの細分化と複数化が行われている。例えば、社員旅行の部屋割りには、多様な人々と交流する機会と捉えられており、幹事により部屋割りが配慮され決定される。また、会社がサポートし、有志で行われる「つくばチャレンジ」なども普段の会社生活における帰属カテゴリーとは別カテゴリーの生成を促している。属性にかかわらず「ロボット開発をしてみたい」という社員同士でチームを組むこのイベントは、性別や人種を超えた「共通の興味」という別カテゴリーに帰属する機会と言える。

つまり、1人の社員につき、属性カテゴリーの細分化と複数化を行うことにより、ソーシャル・カテゴリー理論で主張されてきたカテゴリー間コンフリクトを緩和し、複数属性への帰属感を高めている。なお、新しく生成されたカテゴリーは、概して、業務のパワーバランスに直接影響するようなものではない。ソーシャル・カテゴリー理論や、日本企業に多い男性総合職モデルの人事管理においては、帰属カテゴリーが少なからず、業務上のパワーバランスに影響する。しかし、プロアシスト社では、個々の社員にパワーバランスと無関係な帰属カテゴリーを増やすことで、属性カテゴリーが職場や組織に及ぼす影響を緩和していると考えられる。そして、この多数の属性カテゴリーへの帰属感と、集団結集性の向上は、「場」として所属しているプロアシスト社に対する帰属感を向上させると考えられる。

② 集合的カテゴリーへの帰属感の醸成

2 つめは、これらのインクルージョン施策による社員交流が、プロアシスト社という大きな集合的カテゴリーへの帰属感も醸成する点である。つまり、共通体験を通じ、性別、年齢、人種といった属性を超えて「プロアシストに帰属する仲間」というカテゴリーに自らをカテゴライズさせる。実際に、社長の生駒氏からも社員からも、社員とその家族はプロアシストという大家族の一員だという語りがあった。Kanter (1977) によると、マイノリティは 35%を超えると意思決定に影響を与えはじめるが、プロアシスト社においては、女性の割合は約 28%、外国人の割合も 4%程度である。また、IT 業界ということもあり、年齢を問わず中途採用者も多い。そのようなダイバーシティが存在する状況にあっても、属性にかかわらず多くの社員に帰属感が保持されている理由は、自らのソーシャル・カテゴリーの 1 つに「プロアシストに帰属する仲間」があり、互いを内集団メンバーと認識するからであると考えられる。

1年の間に相当の頻度で行われる社員同士の交流の場は、無計画ではなく、どれもプロアシスト社にルーティンとして強固に根付いている。例えば、社員旅行は「どんなに景気が悪化しても、日帰りになっても行う」という社長の生駒氏のポリシーのもと、創業以来、継続されており、前述の誕生日会もすでに10年以上にわたり開催が続けられている。このように、ほとんどの社員交流の場が長期間継続され、その回数も頻度も多い。そのため、社歴や属性にかかわらず、抜け漏れなく施策に参画することとなる。そこにおいては、「プロアシストに所属する仲間」というカテゴリーに対し帰属感を持つこととなる。また、それらの場では、前述のとおり、業務における対立軸のない多様なカテゴリーに分類され、帰属の複数化と細分化がなされている。それらは、類似性・アトラクション理論 (Byrne, 1971) で言われる「類似性」を、性別や人種といった属性以外のカテゴリーで生み、社員同士が互いを近い存在として認識するきっかけとなる。類似性・アトラクション理論は、「自分と似ている・共通点がある」ことが好意や団結、またコミュニケーションの質に繋がるという理論であり、この点でプロアシスト社において、インクルージョンの定義を構成する「帰属感」が職場レベルと組織レベルの両方で高められると考えられる。

(2) 自分らしさの発揮の認識

それでは、インクルージョンのもう1つの要素である「自分らしさの発揮」はどうか。「帰属感」と「自分らしさの発揮」は、相反しており、その両立は難しいという指摘もされてきた。しかし、Jans et al. (2012) は、個人の「自分らしさ」が帰属集団にとって価値あるものであれば、そのこと自体が社会的アイデンティティを形作る要素の1つとなり得ると主張する。また、Brewer and Gardner (1996) は、個人が帰属集団において、集合的自己概念を志向できれば、個人的自己概念が集合を考慮したものとなり、集合に貢献する範疇で自分らしさを発揮しようとする、と述べている。つまり、この場合、個人は「自分らしさの発揮」を自分自身(個人)と組織(集合)の両方に貢献する形で実現しようとするのである。このように、「自分らしさ」を組織のために発揮してもらうには、その帰属集団の人間関係が良好であり、常に社員に理念、すなわち企業における集合的自己概念の共有がなされていることが非常に重要である。

それでは、これらの点において、プロアシスト社に立ち戻って考えてみる。ここでは、2つの側面があると考えられる。

① 理念の共有による個人尊重の明示と集合的自己概念の形成

まず1つめは、理念共有による集合的自己概念の形成である。プロアシスト社では、存在要件 (Corporate Mission)の最初に「社員の精神的・物質的幸福」が、また経営理念 (Corporate Value)の最初に「個人の尊重」が掲げられており、企業の姿勢として、人材を大切にだけでなく、それぞれの「個」を尊重すると明言している。そして、データより、それが社員に浸透していると考えられる。例えば、「個人の尊重というのが会社の経営理念の中に入ってるんですけど、(中略)個

人を尊重してあげようという気持ちは一番持っていますね。(C氏・女性・管理職)」といった語りや、「基本的には部下の意思を尊重しようとしているんですよ。(D氏・男性・管理職)」という語りや、特に管理職から多く聞かれた。

社長の生駒氏は、プロアシスト社の理念を、ダイバーシティ・マネジメント観点から非常に重要視している。「私が会社を創業したときには、もう男性・女性、技術の方・経験のない方、外国の方、そういったことは全く関係なく。この会社の理念、一生懸命考えた理念に賛同できる方。(生駒氏)」という形で、属性以前に理念に賛同できるかどうか、「一緒に働く仲間」として重要であると述べている。

通常、理念の浸透とは、一朝一夕には困難である。そこで、プロアシスト社では、地道な取り組みを継続的に行っている。理念浸透の柱となっているのは、社長の生駒氏が自ら登壇する経営理念研修の「生駒塾」と、経営理念のブックレットである。「生駒塾」は年に1度行われており、これは全社員の出席が必須である。そして、研修は一方的なものではなく、理念とともに語られる年次テーマは、社員の意向も反映される。また、終了後には必ず社長の生駒氏が出席する懇親会が開かれ、社長が社員1人ひとりと直接的な接点を持つ。また、経営理念のブックレットは、分析でも記述したとおり、社員とともに作り上げるプロセスを共有して完成したものである。金・大月(2013)によると、集団の繁栄に対する個人の行動やモチベーションは、他者との関係性や相互作用に影響され形成されるというアイデンティフィケーションと関係する。生駒氏によると、理念ブックレットは「愛すべき社員のみなさまへ」というタイトルであった。小さなことかもしれないが、このタイトルにより、社員は会社が自分自身をどう考えているかということを端的に理解し、意識できる。このような小さな、しかし丁寧な理念浸透の取り組みが、プロアシスト社において、個人の尊重という理念の1つが社員に浸透している理由と言えるであろう。また、理念の浸透は、集合的自己概念の形成を促し、会社に貢献する形での「自分らしさの発揮」に繋がっていると考えられる。

② 社員同士の交流による面識の獲得

2つめは、インクルージョン施策により、社員同士が交流することで、社員がお互いに面識を得ることである。プロアシスト社では、インクルージョン施策が起点となり、社員同士に面識ができ、それが職場に戻った際のさらなる会話や交流を促進すると考えられる。「自分らしさの発揮」は、社員同士の自己開示の程度に左右されると考えられることから、インクルージョン施策の場で直接実現されるかどうかは個人差があるであろう。しかし、社員に交流の場が与えられ面識ができることは、職場に戻った際の職場内、もしくは職場を超えた交流に繋がると考えられる。

人は自身と異なる人や集団に接触する頻度が増えると、その人や集団に対しての偏見や排除意識が減るとされてきた (Allport, 1954)。これは接触仮説 (contact hypothesis) と呼ばれる。現実の社会生活において、偏見までは感じずとも、良く知らない相手に対しては、なかなか会話のきっかけを掴みにくい。社内の他部署

の人間や、新入りの社員等に対しても、互いを知らないという理由から敬遠的態度を取ることは起こりえるが、Allport (1954) の考え方に鑑みると、接触する機会があれば、まず会話が起こることは想像に難くない。プロアシスト社では、1年間を通じ、継続的に行われている社員同士の交流の場において、良く知らない相手でも、必然性をもって触れ合わないといけない仕組みが作られている。社内イベントで一度交流を行えば、のちに社内で顔を合わせる機会に、自然に会話が生まれていくと考えられる。

なお、これらの接触仮説の研究では、ただ単に接触するだけでなく、一定の条件を満たした接触が必要だとされている (大槻, 2006; Pettigrew, 1997)。それらの条件は、その接触に対する組織の肯定や支持、十分な接触期間や濃度、そして対等な地位関係や共同作業の包含である。プロアシスト社では、社長の生駒氏によって社員同士の交流機会が積極的に推進されている。つまり組織がその交流を肯定しており、年間でさまざまな機会が与えられることから、十分な接触時間が実現されている。さらに、宿泊のイベントなどもあり、その接触の密度も濃い。加えて、それらの施策は、仕事の地位などは関係しないものがほとんどである(e.g. スポーツデー、社員旅行)。つまり、プロアシスト社で行われている社員同士の接触機会はこれらの条件を満たしており、接触仮説の効果が発揮される状態であるといえる。そして、それらの会社による社員同士の交流機会の提供から、職場に戻っても互いの自己開示をおこなっていくきっかけが与えられると考えられる。

(3) リーダーによるインクルージョンの促進

これまで、プロアシスト社のダイバーシティ・マネジメントにおいて、社員の「帰属感」と「自分らしさの発揮」の認識の高まりという点から、それぞれ考察を行ってきた。しかし、プロアシスト社では、社長の生駒氏のリーダーシップがこのインクルージョンの2つの要素に大きく影響していると考えられる。そのため、ここで生駒氏による社員のインクルージョン認識に対する促進について考えてみたい。

前述のとおり、生駒氏のダイバーシティ・マネジメントにおけるリーダーシップは、社員の帰属感の認識と、自分らしさの発揮の認識の両方に大きく影響していると考えられる。本研究においては、Cameli et al. (2010)と Nembhard and Edmondson (2006) の研究に依拠し、インクルーシブ・リーダーシップを「フォロワーに開放性、近接性、有用性という3つの要素を示し、発言の奨励やそれに対する感謝などの包摂を促す行動を、目標達成のために戦略的かつ直接的に行うリーダーシップ (p. 41)」と定義したが、生駒氏はまさにこれを実践しているリーダーである。

インクルーシブ・リーダーシップの文脈では、リーダー自身が直接、フォロワーのインクルージョンの認識を高める行動を起こすことが最も大切と言われている。プロアシスト社においては、社員同士が交流する機会として、さまざまな行事があるが、生駒氏は可能な限り最優先事項として、これらの行事に参画して

おり、その中で、1人ひとりの社員と交流するように努めている。また、交流を主軸とした行事だけでなく、社内のプロジェクト単位の発表会等にも積極的に参画し、意見を出し合うことを奨励している。生駒氏による「こんなことを考えていて、次こういうふうにしていきたい、というのも、皆、言い合っています。(中略)新入社員1年生でも。その辺はフラット過ぎますね(笑)」という語りが見せるように、プロアシスト社には、社長の生駒氏によって、開放性と近接性が示され、意見の奨励がなされている。また、社員からは、「別に外国人だから言いにくいとか、言った意見が採用しないとか、全然関係ない。(J氏・男性)」といった語りや、「女性が大体男性にもちゃんと”ずばっ”と言える気はしています。それを駄目っていう風潮もないですしね。(G氏・女性)」と語られている。これは、意見を言うにあたり、インクルーシブ・リーダーシップの効果ともいわれている心理的安全性の向上が考えられる (Carmeli et al., 2010; Hirak et al., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006)。そして、この心理的安全性は、社員の積極的な発言を促すことから、自分らしさの発揮に繋がっていると考えられる。

また、生駒氏は普段の交流の場においても、社員からの意見に積極的に耳を傾けている。生駒氏は、社員が結婚するにあたり、食事会で「株式会社にして欲しい」と要望があったことに対し、真剣に検討し、結果として株式会社への移行を行っている。もちろん、企業としてのメリットやデメリットも勘案したうえでの決断だったと考えられるが、これ以外の社員の個人事情などについても、社員の建設的の要望に対しては検討を行い、より社員が力を発揮できる環境へ尽力されている。これは、リーダーの有用性を示すとともに、それに恩義を感じる社員の会社に対する情緒的組織コミットメントを高めるという効果に繋がっていると考えられる (Choi et al., 2015)。例えば、株式会社にしてほしい、と希望した社員は、今では3人の子供を持つ父親として、同社での勤務を続けているという生駒氏の語りは、前節の分析データにも示されているとおりである。

(4) 小括

ここまで、プロアシスト社においては、どのように社員のインクルージョンの認識が高められているのかについて考察を行ってきた。インクルージョンは、組織で働く個人において、「帰属感」と「自分らしさの発揮」という2つの要素が両立した状態である。このうちの帰属感については、プロアシスト社では1人ひとりの社内における帰属カテゴリーを増やし、カテゴリー間の差異を感じにくくさせ、そのうえで社員同士の共通体験を通じて「プロアシスト社に属する社員」という集合的カテゴリーへの帰属を促すことで、社員の帰属感を高めていた。一方、個人尊重という理念の浸透と、社員における集合的自己概念形成、そして社員同士の面識を高める交流機会の提供によって、「自分らしさの発揮」の認識が高められていた。加えて、これら両方に大きな影響を及ぼしているのは、社長の生駒氏によるインクルーシブ・リーダーシップである。生駒氏によるインクルーシブ・リーダーシップは、発言による「自分らしさの発揮」に繋がる心理的安全

性を高め、「帰属感」に繋がる社員の情緒的組織コミットメントを高めていると考えられる。

3.5.2 社員のインクルージョンの認識の高まりとその効果

前項では、プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識は、理念浸透とインクルージョン施策を中心とした社員同士の交流をきっかけとして高められており、そこには、社長の生駒氏によるリーダーシップが非常に重要な役割を果たしていることが示された。それでは、社員のインクルージョンの認識の高まりは、どのような効果をプロアシスト社にもたらしているのだろうか。本項では、インクルージョンの高まりで促進される社員の行動とその組織の成果への影響について考察する。

(1) インクルージョンの認識の高まりによる社員行動の促進

社員のインクルージョンの認識は、分析で挙げられた社員の行動へと連鎖していくと考えられる。ここでは、インクルージョンの認識がなぜ分析で示されたような社員行動に繋がるのかについて考察する。

まずは、分析にて示された、インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動のまとめを再掲する (表 3.13)。

表 3.13 インクルージョンの認識の高まりが促す社員行動 (まとめ：再掲)

	経営側が感じる行動	社員側が感じる行動
①	経営層や人事との会話が増える	社内や職場内での会話が増える
②	個人的な事情を共有する	個人の事情を上司や周りに伝える
③	意見を言う	意見を言う
④	社員同士の強みを共有しあう	業務上聞きたいことを自ら聞く
⑤	社員同士が互いを称えあう	職場内で自然に報告・連絡・相談を行う

データより筆者作成のものを再掲

これらは、基本的にコミュニケーションの質が向上することと、自己開示が進むことに起因する行動である。この点に着目し、考察を試みたい。

プロアシスト社では、社員のインクルージョンの認識は、理念の共有と、社員の交流を促す機会、すなわちインクルージョン施策が、社長の生駒氏のインクルーシブ・リーダーシップのもと、戦略的かつ明確な目的を持って行われていることにより、促進されていた。マネジメント層も含む社員同士の交流の機会は、性別や国籍、地位といった社内のパワーバランスに影響されない交流を促すよう設

計されている。インクルージョン研究の文脈では、インクルージョンの認識を高めるためには、既出の Allport (1954) で主張されているように、個人的な人と人の結びつきが重要であると言われている (Nishii, 2013)。他者との接触の機会は、他者に対する偏見を減少させ、協調的関係を促し、人的ネットワークを構築する。そこで社員はインクルージョンの認識を得ている、もしくは得るきっかけを得ていたが、その認識は、職場に戻った際に、いっそうの会話という行動を促進すると考えられる。

調査協力者によると、職場に戻ったのちに、社員交流のイベントで面識が出来た同僚とは、非常にコンタクトがしやすいと述べている。例えば、「同じ部署の方もいらっしやって、そこで仲よくなったというか、話ができるようになる機会をちょっと与えてもらったっていう形で。(I氏・男性)」といった語りや、「こういう人なんだな、と”人となり”が分かるんで、もうちょっと踏み込みやすくなったり (G氏・女性)」といった語りになされている。

このように、インクルージョンの認識とプロアシスト社という場における属性カテゴリーを超えた人間としての繋がりから、職場を超えた同僚やマネジメント層とのコミュニケーションが増えていくと考えられる。

このように職場での会話が増えると、社員同士の親密性が促進されると想定できる。親密性が構築されると、相互関係の中での発言や自己主張が促進されると言われている (Brewer & Gardner, 1996; 大坊, 2005) が、プロアシスト社では社員のインクルージョンの認識が高められることで、さらなる社員同士のかかわり合いが促進され、社員同士の内集団意識が高められていると考えられる。しかも、プロアシスト社では、インクルージョン施策の効果から、1人の社員につき、さまざまな属性のネットワークにおいて、その内集団意識が高められていく機会を得ることができる。

加えて、そこには社長の生駒氏が、明確な「個の尊重」の理念をもって、深くかかわっている。また、かかわるだけでなく、さまざまな機会を通じて、プロアシスト社の理念を絶え間なく発信している。また、生駒氏のインクルーシブ・リーダーシップの発揮は、社内における心理的安全性を担保し、社員の自分らしさの発揮を促進する。これらの状況から、インクルージョンの認識の1要素である「自分らしさの発揮」につながる意見の発信に加え、上司や周囲に個人的な事情を伝えるといった自己開示行動も促進されると考えられる。例えば、「生活の面とか、家庭面について色々話できる。それで、例えば、同じ会社の人なのに、全然話したことないのに、その場でこういう風な関係を作れますね。(H氏・男性)」といった発言が調査協力者からなされている。

そして、それは社員が互いの強みを知ることとなり、その共有に繋がっていく。また、生駒氏による理念浸透は、社員の集合的自己概念志向を強めている大きな要素であると考えられる。個人的自己概念は、通常は自己利益を動機の根拠とするが、集合的自己概念も同時に持つことにより、社員は組織の目標に貢献するための行動を起こす傾向が強くなる (Brewer & Gardner, 1996)。このことは、業務上での疑問点を質問する、職場内でむしろ不都合なことであっても、進んで報告・

連絡・相談を行うという社員の行動に繋がっていると考えられる。

それでは、なぜこれらの行動が、成果に繋がるのかという部分について、次項で考察を行っていく。

(2) 個人の成果に対するインクルージョンの効果

それでは、プロアシスト社社員のインクルージョン認識の高まりから導出された社員の行動が、なぜ個人や組織の成果に効力を及ぼすのかということ考察する。まず、社員の語りから個人成果の分析で見出された3つの点について考察を行う。

個人成果 ①： 他人を助けることを厭わず、自発的な行動が増える

1つめに個人の成果として挙げられたのは、「他人を助けることを厭わず、自発的な行動が増える」ことである。前節で示された社員のインクルージョンの認識が促す社員行動の中に、「個人の事情を上司や周りに伝える」というものがあった。プロアシスト社では、社員の間には何かのときにお互いを支えあうことに対し、それが当たり前であるという意識が生まれていると言える。しかし、自らも業務を抱える個人が、同じ組織とはいえ、個人の事情も含め他者の困難において、利他的な行動をとるのはなぜだろうか。

この状況は一種の社会的ジレンマ状況³⁶と言えるが、プロアシスト社では、社員が集合的自己概念を意識できていることにより、社員の協力行動が高められていると考えられる。社会的ジレンマを抱えた状況では、集団の成員に共通の集合的自己概念が保持されることにより、協力行動が促進される、と先行研究で述べられている。集合的自己概念が、内集団における協力行動を促すという点にかんしては、2つの原理で説明されていると第2章で述べたが、自らが協力するか否かの選択には、相手からの協力も期待できるのか否かという点が大きな影響を与える(神・山岸, 1997)。つまり、自己利益を追求すると相互非協力が生じる場合においては、相手からの協力に対する期待が、個人の協力傾向を上昇させる。神・山岸(1997)は、この期待は信頼に置き換えられ、人は内集団成員に対し、信頼ができ、正直で協力的であるというステレオタイプを持つと述べている。この論理で考えると、組織全体で内集団形成がなされているプロアシスト社において、協力行動が根付いていることが理解可能となる。また、大坊(2006)によると、個人は自らの立場が社会生活の中に確立されることで、誰かに配慮するゆとりができるが、互いを支えあう行動は、相互の理解不足や軋轢により容易に阻害されると主張している。つまり、プロアシスト社では、社員に交流の機会を絶え間なく提供することで、社員同士の相互理解のきっかけとなる機会を提供している。その結果、職場に戻ってからも相互コミュニケーションが継続し、社内における相互理解が

³⁶ 社会的ジレンマ状況とは、人が自己利益を追求すると仮定した場合、協力より非協力がその個人にとっては有利な結果をもたらす状況である(神・山岸, 1997)。

深まり、社員の互惠性が形成されていると考えられる。

本研究のインクルージョンの定義では、自分らしさの発揮に言及しているが、同時にインクルージョンの研究においては、個人が尊重される風土がインクルージョンを促すと言われている (Nishii, 2013; Shore et al., 2011)。プロアシスト社では、よく知らない相手を個人として尊重すべし、という考えではなく、社内の交流による相互理解を促進したうえで、相手を尊重するように促している。つまり、インクルージョンの認識が高まることにより、内集団意識も高まり、同じ会社や職場で起こることが、全て「自分ごと」に近い「仲間ごと」となり、さまざまな情報を共有し、何か問題が発生すれば、内集団メンバーとして協力を行おうとする。結果として、その時にできる人がやる、ということが自然に行われ、その互惠性によって、業務への影響は最小限に抑えられ、職場の成果にも繋がっていくと考えられる。

この「仲間ごと」という感覚は、歴史的に日本企業の特徴と言われてきた、ヒトとヒトとのつながりや、その長さ、そして互いの信頼の重要性 (伊丹, 1987; 加護野, 1997) と共通する部分がある。ただし、プロアシスト社においては、一部の選ばれたコアメンバー、すなわち男性総合職だけでなく、属性にかかわらず全員が組織から尊重された仲間として扱われていることである。それは、プロアシスト社の経営ポリシーにおいても明示されており、インクルージョン施策のひとつひとつに、社長の生駒氏がインクルーシブ・リーダーシップをもって関わることで、より明確に社員に示されている。社員のインクルージョンの認識を高める促進要因の1つとして、意思決定への参画が挙げられるが、プロアシスト社では、多くの社内イベントが属性にかかわらず多様な社員により運営されている。そこでは、発言し、意思決定にかかわることが奨励される。ここで重要なことは、この意思決定には、社員全員がいつか何らかの形でかかわる機会が用意されていることと、社長の生駒氏が、これらの社内イベントは、例え業務に直接的な関連がなくとも、最重要事項の1つだと継続して主体的な発信を行っていることである。

そして2つめは、個人の事情により組織へのコミットメントの低下が一時的にあったとしても、それは皆に起こりうる認識されており、挽回も復帰も容易だということである。これは、インクルージョンの促進要因の3つめに挙げた公正性ともかかわってくるであろう。インクルージョンの先行研究の多くで、属性にかかわらず公正性が担保されることが重要であると指摘されている。これに対し、プロアシスト社では、制度や手続きは必要最低限に留め、個別事情に配慮したうえで、その運用を柔軟に行っている。これは、アフーマティブ・アクションやポジティブ・アクションにおいてもしばしば、その扱いに対象外となる属性から逆差別という議論がおこるように、一見すると、組織における公正性と矛盾する。しかし、別の視点でみると、事情が考慮される場合は、全員に等しく制度が柔軟に運用される可能性が示されている。つまり、ある意味、公正であり、その公正性の軸が通常と異なると言える。この取り組みは、Rousseau (2001) の I-deals という概念で検討することができる。Rousseau (2001) は、個々の社員の事情に配慮して、制度の運用を柔軟に行うことは、一様な人事管理が困難な状況、すなわち組織に

ダイバーシティがある状態において、優秀人材の雇用継続に効果的であると主張している。ただし、その特別な配慮が、他の社員や職場へのメリットに繋がらなければ、運用には困難を伴うとも述べている。プロアシスト社は、社員のインクルージョンの認識を高め、職場における自己開示を促すことで、個別事情を上司や周囲に伝達しやすい状況を生み出している。また、会社はどの社員に対しても相談に乗るというスタンスを取ることで、個別配慮の困難性を克服している。

分析結果においても、インクルージョンで促される社員の行動として「個人的な事情を共有する」が見出されたが、プロアシスト社では、それぞれの個人事情やバックグラウンドの概略を知り合う、またそれについて気軽に話せるという関係が職場で構築されている。そのことは、さらに相互理解を深めるのと同時に、何かしらのプライベートな事情があり配慮が必要な場合も、すぐに職場を頼れる状況を生み出す。

また、人は、自分が良い施しを受ければ、相手に返礼をしたいと考えられると言われており (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)、そのため社員のインクルージョンの認識は、社員の職場やリーダーに対する援助行動を促すと言われている (Shore et al., 2018)。特に女性と人種的マイノリティの社員は、組織やリーダーからの扱いにより、職場やリーダーに対し、援助行動を起こすかどうかを決定する (Mamman et al., 2012) ことから、プロアシスト社における個別配慮の実践は、社員の帰属感をより高め、互惠の精神を醸成していると考えられる。

個人成果 ②：働くことに意欲的になる

そして、これは個人成果の2つめである「働くことに意欲的になる」にも繋がっていると考えられる。例えば、ワークライフ・コンフリクトと言われる仕事と育児および介護といった個人事情の両立においては、会社が制度を整備することや、それを利用しやすくするだけでなく、職場メンバーの理解や配慮が必要と言われている (Liu et al., 2015; 篠崎・伊波・田畑, 2018)。社員がインクルージョンを感じることは、その組織で働き続けようとする意欲と、仕事の質に大きく関わっており (Cho & Mor Barak, 2008)、女性やマイノリティ人材がインクルージョンを感じられなかった場合は、その組織で働く意欲の低下がみられると言われている (Findler, Wind, & Mor Barak, 2007)。これに鑑みると、業務側面だけでなく、プライベート側面を知る機会の存在は、仕事に影響する個人事情の共有という点では理にかなった施策であり、それがあからこそ、プロアシスト社では多様な人材が意欲的に働いているのではないかと考える。また、プロアシスト社では、そのような個人の事情は、長い仕事生活では誰にでも起こりうる、という共通認識が浸透している。その結果、結婚や出産、介護といったライフイベントが業務やキャリアに大きく影響する女性だけでなく、誰もが仕事とライフの両立に対し安心感を持つことができ、それが「自分らしく仕事をしてよい」という意識に繋がっていると考えられる。

個人成果 ③： 上司部下および、同僚間の信頼関係

個人成果として抽出された項目の 3 つめは、「上司部下および、同僚間の信頼関係」である。信頼 (trust)とは相互交流の前提にあるものだが、不確かで脆弱である(Downey et al., 2015, p.36)。ダイバーシティが高い職場においては、同僚間の類似性が減ることから、信頼関係はより不確かなものになりやすいが、その信頼の度合いは社員同士の協働に影響する(Downey et al., 2015)。Mayer and Gavin (2005)によると、信頼の構成要素は 3 つ³⁷あるが、特に大切な要素は、相手への好意と誠実さである。前項の Allport (1954) や Byrne (1971) の主張によると、基本的には触れ合う時間や濃さが長く深く、またその中で共通項などの類似性を見出すことができれば、人は相手に好意を抱く。また、誠実さという点においては、本来、会社では業務上の関わりで知るといふ部分が大きいと考えられるが、社内イベントにおける準備や交流も、互いの誠実さを知る機会になり得ているであろうと推察できる。そういった意味では、インクルージョン施策が相互信頼を構築する一助になっていると考えられる。なお、信頼が構築されると、互いを監視するような行動は減り、リスクを取る行動に出やすくなると言われている (Mayer & Gavin, 2005)。プロアシスト社のインタビュー調査では、上司の多くは仕事の進捗を逐一確認していないと語っており、部下も適切な範囲で各自の裁量に任されているという認識を持っていた。そのうえで、顧客への納期上のトラブルや、業務の進捗が懸念される場合は、互いに忌憚なく情報共有するという語りが聞かれた。もちろん、この点については、上司自身のマネジメント・スタイルに帰する部分も多いにあるだろう。しかし、プロアシスト社で行われているインクルージョン施策や、それによって生まれている相互理解が、この成果に貢献している可能性は十分に考えられる。

これらの成果は、社員のインクルージョンの認識が高まることによる効果であるが、これらの効果が、職場や組織のレベルでの成果に結実しているのではと思われる語りがいくつかあった。これらについては、次に考察を行っていく。

(3) 会社全体の成果に対するインクルージョンの効果

ここまで、プロアシスト社において、社員のインクルージョンの認識が高まることにより促される社員行動が、どのような社員個人の成果に繋がるかという点から、考察を行ってきた。

プロアシスト社において、経営側が感じる社員のインクルージョンの認識が高まることによる組織への効果は、採用における優位性と、新しいアイデアの創出であった。これらはあくまで社長の生駒氏と人事担当者から語られた効果であり、なぜそこに繋がるのか考察が必要である。そこで、本項では、インクルージョンの認識によって促された個人の行動が、なぜ職場や会社といった組織の成果に繋がるのかについてさらに深く考察する。

³⁷ Mayer and Gavin (2005)によると、信頼の構成要素は能力 (ability)、好意(benevolence)、誠実さ(integrity) である (p. 875)。

まず、プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識が高まることで促された社員の行動と個人成果は、どのように職場の成果に繋がっていくのかについて考察する。職場レベルの成果事例として、J氏の事例を取りあげる。他人を助けることを厭わないという個人の成果に関し、J氏は、体調の都合で業務上のサポートが必要だった場合に同僚の協力を得ている。また、遠距離通勤が必要になった際にも、上長や職場から協力や配慮を得ることができている。結果としてJ氏はプロアシスト社での勤務が継続可能となっており、職場や会社にとっても貴重な人材を引き留めることに成功している。ジェンダー・ダイバーシティとインクルージョンの風土に着目した Nishii (2013) の研究では、インクルージョンの風土は、女性の職場に対する満足度を高めるという結果が示されている。J氏が語るように、他の社員と同じ形で働けない状況となり、原則から外れた場合にも配慮がなされたことで、結果として、自分が他の社員にできることがあれば、その時は貢献したい、という意欲が芽生えている上に、プロアシスト社で働き続ける意欲にも繋がっている。社員の離職は、業務効率性や生産性といった基本的コストへの影響が大きく (Nishii, 2013)、長期雇用を前提とする日本企業では、初期に育成コストがかかっているため、それを取り戻せないままになってしまう (平野, 2006)。よって、J氏が離職していないということは、J氏のインクルージョンの認識が高まることで職場や会社へのプラスの効果に繋がっている可能性がある、と言えるであろう。

また、上記以外の職場の成果としては、報告・連絡・相談がしやすいという個人の成果が、職場での納期や技術面での情報共有に繋がっている点が挙げられる。プロアシスト社のG氏やI氏の語りで聞かれた内容であるが、特に印象的なのは、職場や会社にとってマイナスの情報でも積極的に共有できていることである。その結果、職場内で対応策を話し合い、顧客への影響を最小限に留めている。また、上司に気軽に相談できるという点は、職場の業務進捗管理に貢献していると考えられる。プロアシスト社の調査協力者からは、各部門とも進捗管理がしっかりと出来ており、全社的に余裕を持った働き方ができているという語りがあった。報告・連絡・相談のしやすさは、それぞれの個人のインクルージョンの認識が高められたことの効果と考えられるが、インタビュー調査の結果を俯瞰すると、この報告・連絡・相談のしやすさは、企業のイノベーションに繋がる情報共有、顧客へのサービスに影響する業務管理、さらには、働きやすい風土の醸成という点で、職場や組織の成果に繋がっていると言える。

組織に対する具体的成果の1つとしては、社長の生駒氏より新しいアイデアの創出が挙げられた。これは、社員におけるインクルージョンの認識の高まりが促す行動で挙げられた、「意見を言う」という行動により、各社員からの忌憚ない意見が集約されることで、組織の成果に繋がっていると考えられる。例えば、プロアシスト社では、新商品のネーミングや、新しい技術の意見交換の場では、社員の役職やレベルに関係なく意見を交わし合うという。職場における報告・連絡・相談もそうであるが、これらの行動は、発言が歓迎されるという心理的安全性 (Edmondson, 1999) が社員に存在するからであろう。新しい意見の発言や、情報を

共有することは、チームに所属する個人にリスクとなる場合があるが、心理的安全性があれば、それらを行いやすくなる。プロアシスト社の調査では、調査協力者より、社内では誰に対しても自由に発言ができる、周囲に自分の思いを伝えやすい、といった語りがあり、それらが組織における新しいアイデアの創出に繋がっていると推察できる。そして、このプロアシスト社における心理的安全性の認識は、平素から意見を促し、その意見に対して感謝の気持ちを表すというインクルーシブ・リーダーシップの発揮を実践する社長の生駒氏の影響が大きいと考えられる。

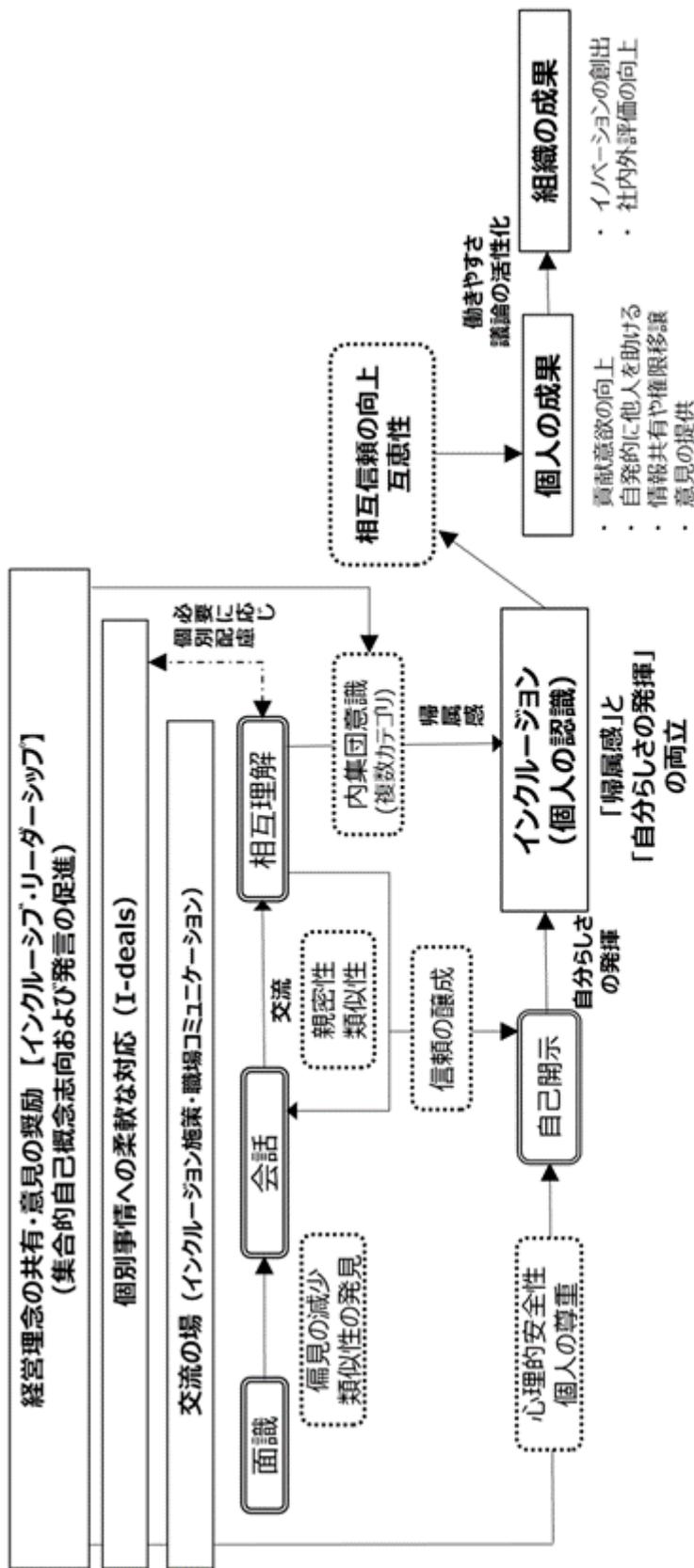
最後に、プロアシスト社の経営側から、もう 1 つの成果として挙げられた採用における優位性について考えてみたい。プロアシスト社では、マイノリティ人材の定着や、ダイバーシティ・マネジメントに対する評判から、あまり費用をかけずに優秀人材が採用できており、特に外国人社員はその働きやすさから、優秀人材の確保が可能となっている。採用における優位性は、新・ダイバーシティ企業 100 選ベストプラクティス集 (2016) の中で、ダイバーシティ経営の 4 つの成果 (4 頁)³⁸の 1 つとして挙げられているが、プロアシスト社においては、インクルージョンによるダイバーシティ・マネジメントの成功が、優秀人材の確保のみならず、それに付随する費用の面でも組織の成果に繋がっている。

3.5.3 プロアシスト社での社員のインクルージョン認識のメカニズム

ここまで、プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識は、どのように高められるのかと、そのインクルージョンの認識の高まりが促す行動、及びその成果の関連性について議論を行ってきた。

まとめとして、プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識メカニズムを図で示すと以下のとおりとなる (図 3.3)。

³⁸ ダイバーシティ経営の 4 つの成果として、①プロダクト・イノベーション ②プロセス・イノベーション ③外的評価の向上 ④職場内効果の 4 つを挙げており、外的評価の向上の中で、採用の優位性が挙げられている。



筆者作成

備考1: 実線矢印は特に表記が無い場合は「矢印方向への影響」を表す
 備考2: 一重線ボックスは説明モデルを表す
 備考3: 一重線以外のボックスは、インクルージョン施策のもとで起こるメカニズムにかんする項目を示す
 備考4: 二重線ボックスは行動を、点線のボックスは認知を示す

図 3.3 プロアシスト社における社員のインクルージョンの
認識メカニズムと成果への影響

ここまで、上記の図について議論してきたわけであるが、再度、ポイントを絞り、図について説明をおこなう。

まず、プロアシスト社において、社員のインクルージョンの認識が高められるメカニズムについて提示する。プロアシスト社では、社員のインクルージョンの認識は、理念浸透および、インクルージョン施策を中心に高められている。なお、プロアシスト社におけるインクルージョン施策とは、社内のコミュニケーションを必然的に発生させることを目的とした数々の仕組みである。これらの施策により、社員同士は属性を超えて、もしくはさまざまに分類されたカテゴリーで交流の場を与えられる。プロアシスト社では、そのようなインクルージョン施策は1年を通じて行われる。そこで生まれた面識と会話は、職場内や職場を超えた交流に繋がり、さらなる会話を生み出し、社内のコミュニケーションを円滑にする。コミュニケーション量が増えることで、社員同士の相互理解により、信頼が増し、自己開示が進んでいく。自己開示は発言等に繋がるが、プロアシスト社では生駒氏のインクルーシブ・リーダーシップにより、発言に対する心理的安全性(Edmondson, 1999)が十分に確立されている。そのため、自由闊達な発言が促進され、それが自分らしさの発揮に帰結していく。

一方、相互理解は、内集団意識も醸成する。その醸成された内集団意識は、帰属感に繋がる。加えて、インクルージョン施策では、通常、コンフリクトを起しやすいと言われる性別や国籍、また組織内のパワーバランスに影響を与える地位などに関連しない、自分では気づきにくい共通属性(例えば干支など)を持つ社員同士が、組み合わせられ交流する機会を与えられる。このように、他の社員との共通属性を1社員が複数認識することで、多くの社内属性に内集団意識を持つことができる。細分化された属性は、属性同士のコンフリクトを抑制する。また、利害のない共通目的を持つ社内イベントに参加することにより、社員それぞれに「プロアシスト社の社員」という集合的自己概念も付与されることとなる。これらにより、プロアシスト社では、会社や職場に対する社員の帰属感が醸成される。

結果として、社員は、帰属感と自分らしさの発揮の両方を感じ、インクルージョンの認識を高めていく。高められた社員のインクルージョンの認識は、さらに相互信頼を増し、互惠性を生み出す。これらは、自発的な協力行動や、利他的な社員の行動を促す。また、個人の事情等も含め深い情報共有が行われるようになり、それらが働きやすい環境にも繋がっていく。

一方、自由闊達な発言は創造性に繋がるが、個人が自由にふるまうだけでは、組織の成果には繋がらない。そこで、大切なことは、上位目標の設定である。Sherif et al. (1961) は、集団における上位目標は集団内の相互協力を引き出すと主張している。また、Brewer and Gardner (1996) は、集団内の個人が、集合的自己概念志向を持つことで、集団の目的に合致した行動をとりやすくなると述べている。この点から、理念や目標、またダイバーシティ・マネジメントにおける考え方が、広くプロアシスト社の社員に浸透している必要があるが、その点にかんしては、社長の生駒氏がほとんどの施策にさまざまな形でかかわり、イ

ンクルーシブ・リーダーシップを発揮し、理念や目的を発信することで担保されている。理念浸透と、集合的自己概念が社員の中に保たれているため、社員は会社に貢献する形で、自分らしさの発揮を行おうとすると考えられる。

結果として、この一連の流れが、会社の評判や優秀人材の採用に繋がり、情報共有からお客様の納期トラブル等にも迅速に対応可能になるなど、さまざまな組織成果に繋がる。

また、プロアシスト社では、特定の属性に対する制度の拡充といった施策は行っていない。一方で、現在整えられている人事制度は、属性にかかわらず誰もが利用できるように意識づけられており、もし社員に既存制度の枠に収まりきれない個人事情が発生した場合には、人事が個別に相談に乗る体制を取っている。これは、Rousseau (2001) が提唱している I-deals の実践と言える。会社に貢献する貴重な人材である社員が、個別の事情により就業継続が難しくなるようなことがあれば、制度にかかわらず個別配慮を行うことで、人材の流出やモチベーションの低下を避けることができる。そして、個別配慮は特別な対象に提供されるのではなく、必要な場合には、社員全員にその配慮がなされるという社内の共通認識がある。つまり、等しく個別配慮が行われる可能性があるということが、公正性という点でのプロアシスト社の特徴と言えるであろう。

3.6 小括

本章では、社員の多数がインクルージョンの認識を高めており、それが個人の行動とさまざまなプラスの効果に繋がっている企業「株式会社プロアシスト」のケースから、プロアシスト社では社員のインクルージョンの認識がどのように高められ、それが組織成果にどのような影響を及ぼすかを議論してきた。

まず、プロアシスト社では、社員のインクルージョンがどのように高められているかという点である。これについては、性別や人種といった、ダイバーシティ・マネジメントで差別や格差の対象であるとされてきた属性に対する施策を講じるのではなく、「個を尊重する」という理念のもと、継続的に実施されるインクルージョン施策により、社員のインクルージョンの認識を促進していた。なお、ここには3つの着眼すべきポイントがある。

まず1つめは、継続的に全社員に向けて実践されるインクルージョン施策では、ダイバーシティ・マネジメントにおいてコンフリクト要因とされてきた性別や人種でのカテゴリー化が抑制されていることである。インクルージョン施策では、概して誕生日や居住沿線での分類など業務と関連しない別カテゴリーが付与される。これにより、社員の属性カテゴリーは細分化と複数化が行われ、性別や人種でのカテゴリー化が中和されると考えられる。

2つめは、これらの細分化と複数化されたカテゴリー分類において、イベントの目的に沿った十分な交流の時間を持つことができるということである。イベントにおける共通の目的を持ったうえで、互いを知り合う時間が十分持たれるこ

とにより、新たなカテゴリー分類での内集団意識が形成される。それは、社員の「帰属感」の認識に繋がる。一方、その会社が提供する交流の機会は、そこで面識ができた社員同士の交流を、職場においても促す。それにより、さらなる会話と相互理解が促進され、それは信頼の醸成に繋がる。それにより、徐々に相互の自己開示が進み、「自分らしさの発揮」に繋がっていく。このように、帰属感と自分らしさの発揮の両方が認識されることで、社員のインクルージョンの認識が高まると考えられる。

3 つめは、社長の生駒氏による絶え間ない理念共有である。インクルージョン施策は、社長の生駒氏による強いリーダーシップで行われている。同時に、生駒氏より、直接、理念の共有が図られており、それにより「プロアシストに所属する仲間」という集合的自己概念も形成される。また、理念の1つにある「個の尊重」について、社長の生駒氏からさまざまな機会と言及しており、会社は必要であれば社員に個別配慮をすると認識されている。この「個の尊重」は、プロアシスト社における新たな公正性の軸を作り出していると推察できる。

これらの社員のインクルージョンの認識の高まりは、職場や組織の成果に繋がる社員行動を促す。インクルージョンの認識から生まれると考えられる、相互信頼の増長と互惠性は、互いを助け合う、報告・連絡・相談を行うといった社員行動に繋がり、職場や組織に対してプラスの効果を与える。会社全体という組織レベルで俯瞰すると、それら社員1人ひとりのプロアシスト社社員としての貢献行動が、外的評価につながり、採用における優位性が実現される。また、社員のインクルージョンの認識は、相互信頼を高め、その相互信頼と、生駒氏によるインクルーシブ・リーダーシップによる心理的安全性から、社内で忌憚ない意見交換がなされると考えられる。結果として、それが新たなアイデアの創出に繋がっていると考えられる。

以上が、本章における発見事実と考察の要約である。

ここまで、ダイバーシティ・マネジメントにインクルージョン概念を取り入れ、その効果を実感できている株式会社プロアシストのケース分析を行ってきた。それでは、先進的な取り組みは行わず、法対応を中心にダイバーシティ・マネジメントに対応してきた、男性総合職がマジョリティ人材である伝統的な日本企業では、どのように社員のインクルージョンの認識は高められているのか、もしくは阻害されているのか。この点について調査を行い、先進事例のプロアシスト社と比較することで、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有用性について、さらに深く考察を行う。そこで、次章ではこの比較対象として適切と思われる日本企業 A 社の社員に行った調査について分析と考察を行っていく。

第4章 日本企業 A 社 社員へのインタビュー調査

第3章では、インクルージョン概念をダイバーシティ・マネジメントに取り入れることで、社員のインクルージョンの認識を高め、それが組織にプラスの効果をもたらしていると思われるプロアシスト社の事例について、分析と考察を行ってきた。

それでは、他の日本企業、特に第2章で言及したような、いまだ日本で多く見受けられる、男性総合職モデルの日本企業においては、どのようなダイバーシティ・マネジメントが行われており、それは社員のインクルージョンの認識を高めているのか。本研究の出発点は、多くの日本企業がダイバーシティ・マネジメントの重要性を感じているにもかかわらず、その取組みに対し、プラスの効果を実感できないのはなぜなのか、という疑問であった。なお、多くの日本企業では、法対応や特定属性、特に女性に対する人事制度や育成施策の導入を中心にダイバーシティ・マネジメントが進められているのは、これまで言及してきたとおりである(鶴, 2016; 矢島ら, 2017)。

この事実に鑑みると、インクルージョン施策を取り入れたダイバーシティ・マネジメントを行い、その職場や組織における効果が、経営者および社員の両方に実感されているプロアシスト社の事例は、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの先進事例の1つといえるが、多くの日本企業を代表する例ではないだろう。プロアシスト社のケースで得られた発見事実は豊かなものであったが、日本企業においてダイバーシティ・マネジメントの効果が実感されない要因を明らかにするには、日本企業の多くが取り入れてきた人員構成の企業と比較することが必要である。それは、働き方に無限定性を持つ男性総合職を主体にした人員構成の、男性総合職モデルと呼ばれる日本企業である(平野・江夏, 2018)。

この点から、本章では、法対応や特定属性に対する施策を中心にダイバーシティ・マネジメントを行う男性総合職モデルの日本企業(以降、本研究では、単に男性総合職モデルの日本企業と表記する)であるA社を対象に、社員のインクルージョンの認識について定性的に調査し、プロアシスト社事例との比較を行い、相違点を見出していく。

次節では、本調査の概要と調査方法、および分析方法について詳細を提示し、その後、分析結果と考察を行う。

4.1 調査対象

最初に、本調査における調査企業と調査協力者の概要、および調査方法の詳細について提示する。

4.1.1 調査企業 A 社における調査概要

本研究の研究課題を調査するにあたり、日本企業 A 社にてインタビュー調査を実施した。調査は、2015 年 6 月から 2016 年 6 月の間に行われた。A 社は、長い歴史を持つ伝統的な大手の日本企業である。製造業で積極的にグローバル市場への展開を図っており³⁹、海外拠点数は 40 拠点を超える⁴⁰。ダイバーシティ推進についても 2011 年ごろから緩やかに進めている。2015 年度からはダイバーシティ施策を進める専門部署も立ち上げたが、その推進は決して急進的ではない。しかしながら現在も、新卒採用入社かつ終身雇用形態で、職務、勤務場所、および労働時間が無限定の男性総合職社員が多くを占める、典型的な男性総合職モデルの日本企業である。

本調査の対象企業として A 社を選定したのには 2 つの理由がある。まず、1 つめの理由は、A 社は組織成員が男性で 8 割を超えており⁴¹、ダイバーシティ・マネジメントの重要性を理解し、法対応や就業継続支援に取り組みつつも、その推進が決して順調ではない企業という点である。ダイバーシティ・マネジメントについて試行錯誤しているからこそ、その課題が見えやすく、先進事例のプロアシスト社と比較することで、研究課題に対して考察すべきポイントが明確になると考えた。また、プロアシスト社と同様に、女性や外国人といったマイノリティ人材が 3 割を超えておらず、マイノリティの数による意思決定への影響 (Kanter, 1977) の差異を考慮する必要がないため、調査対象として適切と判断した。

2 つめの理由は、創業からの歴史も長く、男性総合職モデルの大企業という点である。高松 (2015) によると、日本企業は男性中心に社員が構成されており、ダイバーシティという考え方がなかなか根付かない。この点は A 社も同様であり、加えて、A 社は法対応と特定属性に対する施策を中心にダイバーシティ・マネジメントを行っている。この点で、インクルージョン概念を取り入れたダイバーシティ・マネジメントを実践する日本企業のプロアシスト社と比較し考察するにあたり、調査対象として適切と考えた。

今回の調査では、かかる A 社の環境下において、多様性を構成するマイノリティ属性グループ、具体的には、日本人女性総合職社員 5 名、外国人社員 5 名に対

³⁹ A 社の海外売上高構成比率が約 5 割であり、海外に 60 社以上の現地法人(2016 年 9 月現在)。出典は A 社のホームページによるが、調査企業名を伏せていることから、URL は記載しない。

⁴⁰ 調査実施時点での海外拠点数を示している。

⁴¹ 調査企業 A 社の女性比率は約 14%、女性管理職比率は約 1.6%である (2017 年 3 月現在、出典は A 社ホームページ、2018 年 5 月 20 日参照。調査企業名は伏せているため、URL は記載しない)。なお、製造業全体の平均女性比率 (2016 年度) は 22.4%、従業員規模 1,000 人以上の場合は 16.8%である (日本労働組合総連合, 2017)。

し、インタビュー調査を実施した。また、これらの調査協力者と比較を行なうため、新卒で採用され、A社で勤務を続けている日本人男性総合職社員5名にも同様にインタビュー調査を行った。

4.1.2 調査協力者の決定

本研究における調査協力者は、以下の3つの基準で選定を行った。

調査協力者の選定基準①：

- (i) A社に勤務する正社員であること
- (ii) 調査時点で総合職社員であること
- (iii) A社において、属性上、同じカテゴリに入る人材であること

本研究では上記に沿って、日本人女性総合職、外国人社員、および同質性を構成する日本人男性総合職社員という3つの母集団に焦点を定め、そこから各5名ずつ、計15名を対象にインタビューを行うこととした。

調査協力者の選定基準②：

- (i) 上記 a)~c)を満たす、日本人女性総合職5名、および外国人社員5名
(A社の多様性を構成するマイノリティ属性グループに属する人材)
- (ii) 上記 a)~c)を満たす、新卒採用で入社した日本人男性総合職5名
(A社の同質性を構成するマジョリティ属性グループに属する人材)

4.1.3 調査協力者の属性

本研究における実際の調査協力者は、上記の選定基準に合致するよう調査企業 A 社より選定した。その属性は以下、表 4.1～表 4.3 のとおりである。

調査協力者の属性⁴²

表 4.1 A 社 日本人女性総合職社員

識別	仮名	性別	年齢	勤続	所属部門	備考 ⁴³
1	A 氏	女性	30 代	9 年目	事業企画	
2	B 氏	女性	30 代	10 年目	商品企画	
3	C 氏	女性	30 代	11 年目	広報宣伝	
4	D 氏	女性	30 代	18 年目	広報宣伝	10 年目に総合職転換
5	E 氏	女性	30 代	20 年目	企画管理	9 年目に総合職転換

表 4.2 A 社 外国人社員

識別	仮名	性別	年齢	勤続	所属部門	備考
I	J 氏	女	20 代	5 年目	企画推進	
II	K 氏	男	20 代	6 年目	戦略企画	
III	L 氏	男	40 代	6 年目	広報宣伝	
IV	M 氏	女	30 代	12 年目	広報宣伝	2016 年 2 月退職 子ども 1 名
V	N 氏	男	40 代	15 年目	人事企画	2015 年 12 月退職

⁴² 表の属性データは 2016 年 6 月現在のものである。なお、退職した調査協力者については、属性データは退職時のものである。

⁴³ A 社はコース別採用を行っており、女性は補助的作業を担う一般職として採用された社員も多いが、一定の条件を満たすと総合職への転換ができ、調査協力者 4, 5 はその制度を利用して一般職から総合職へコース転換を行った人材である。

表 4.3 A 社 日本人男性総合職社員（新卒採用後一貫し A 社に勤務）

識別	仮名	性別	年齢	勤続	所属部門	備考
a	O 氏	男	20 代	4 年目	広報宣伝	
b	P 氏	男	30 代	16 年目	戦略企画	
c	Q 氏	男	40 代	17 年目	戦略企画	
d	R 氏	男	40 代	19 年目	戦略企画	
e	S 氏	男	40 代	21 年目	事業企画	

4.1.4 調査方法の詳細

本調査の目的は、日本企業において、社員のインクルージョンの認識はどのように高められるのかという本研究の研究課題にかんし、法対応と特定属性に対する就業支援を中心にダイバーシティ・マネジメントを実施する、男性総合職モデルの日本企業において調査と分析を行い、インクルージョン概念を中心に据え、ダイバーシティ・マネジメントを行う先進事例のプロアシスト社（第3章）との差異を見出すことにある。インクルージョンは、米国でも比較的近年に注目されはじめた概念であり、日本における実証研究は筆者が知る限りほとんど見られない。つまり、日本におけるインクルージョン研究はまだ手探りの状態であり、本調査においてもそれは同様である。このように先行研究、特に実証研究が少ないこと、また同じ日本企業という括りにおいて、微妙な差異を導出していく作業が見込まれることから、本調査においては探索的研究が適していると判断し、インタビュー調査を実施することとした。よって、本研究は仮説導出型かつ探索的要素が強い研究である。

本調査における調査方法は、以下のとおりである。全ての調査は、筆者と1対1での対面インタビューにより実施した。なお、執筆時点で退職している調査協力者に関しては、在職中にインタビューを実施している。インタビューは、長いもので1時間、短いもので30分程度であった。事前にインタビューガイドライン⁴⁴を用意したが、インタビュー形式は調査協力者の語りに合わせて自由に聞き取りを行うという半構造化インタビューである。記録されたデータは研究目的以外には使用しないこと、個人名や企業名は明らかにしないことを調査協力者に伝え、了承を得たうえで、インタビューの録音をおこなった。全ての表現、言葉使い、言い回しのニュアンスを逃さないために、実施されたインタビューの録音全てを、録音データから文字に変換し、原資料としている。これらが本調査でのデータであり、分析および考察の基礎となっている。つまり、本調査の引用は全てメモ等からの再構成ではなく、調査協力者の実際の語りである。

⁴⁴ インタビュー・ガイドラインは付表1として添付している。

4.2 分析方法

本調査では、男性総合職モデルの日本企業 A 社において、何が社員のインクルージョンの認識を高めるのか、もしくは阻害するのかという点について分析する。分析に用いる調査データは、前節で述べたとおり、日本企業 A 社でのダイバーシティを構成するマイノリティ属性の日本人女性総合職と外国人社員、およびマジョリティ属性の新卒採用で A 社に就職した日本人男性総合職という 3 つの母集団から抽出された調査協力者に対する録音データを文字化したものである。

まず、A 社のダイバーシティ・マネジメントの特徴をホームページや、公開情報といった 2 次データから分析する。筆者が知る限り、A 社はダイバーシティ・マネジメントについては法対応をベースに進めており、特筆すべき特徴はない。しかし、先進事例のプロアシスト社との差異を見出すためには、プロアシスト社のケース分析と同様、A 社のダイバーシティ・マネジメントの特徴を可能な限り調べて記述しておく必要があると考えた。ただし、A 社にかんしては、企業が特定されないことを前提に調査している。そのため、これらの記述は A 社が特定されない範囲に限ることに言及しておく。

つぎに、Shore et al. (2011) のインクルージョンの定義を用い、調査協力者はインクルージョンをどのような時に認識するのかについて分析を行った。具体的には、調査協力者のインクルージョンの認識が、Shore et al. (2011) の分析フレームワークにおけるインクルージョン象限の定義にあてはまるか、また当てはまらない場合は、どの象限にあたるものかを分析した。

なお、本研究ではインクルージョンを「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)」と定義している。そして、その分析に必要な「帰属感」とは、受け入れられる、内集団メンバーといった帰属の認識を示す言葉で表現される。また、もう 1 つの分析軸である「自分らしさ」に関しては、全ての社員から貢献が価値あるものと思われる、十分に職場や組織に貢献している認識、個人の能力、自分の意見を尊重され感謝されている、といった言葉や語りで表現される。また、ここでいう自分らしさとは (1) 最適弁別性理論 (Brewer, 1991) に依拠し、自分らしくいたい、という欲求が満たされていること; (2) これまでのインクルージョンの先行研究に依拠し、自分の物事の捉え方が、価値があることと認識されていること; (3) 仕事における集団において、属性が自分の価値を下げていないことの 3 点を付け加えている。本研究では、これら Shore et al. (2011) の主張に留意しながら、調査協力者の語りに現れた、帰属感と自分らしさに関連する語句、フレーズ、経験等を抜き出し、検討を行うこととする (表 4.4)。⁴⁵

⁴⁵ これらの定義は第 3 章のプロアシスト社における調査においても既出のものであるが、あらためて本研究においてインクルージョン概念を分析するうえでの定義として、再掲しておく。

表 4.4 分析上のインクルージョン、帰属感、および自分らしさの定義

インクルージョン	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)
帰属感	帰属感は、以下の様な帰属の実感を表す言葉やフレーズで表現される(Shore et al., 2011, p.1268)。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 受け入れられる ・ 内集団に所属している ・ 帰属感を感じる
自分らしさ	自分らしさは、以下の様な自分らしさの実感を表す言葉やフレーズで表現される(Shore et al., 2011, p.1268)。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 貢献価値を他の社員全員から認められる ・ 十分に貢献できている実感 ・ 個人の能力 ・ 意見を聞いてもらえ、感謝される <p>これに加え、以下の条件を満たしていること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分らしくいたいという欲求が満たされていること ・自身の物事の捉え方が、価値があると認識されていること ・仕事を共に行う集団内で、属性が自分の価値を下げていないこと

出所：Shore et al. (2011)をもとに、筆者作成

なお、調査協力者のインクルージョンの認識は、A社においては、本人や上司を含む周囲の人々の異動等、その時々状況によって、同じ組織や部門においても変化している場合も多かった。そこで、調査協力者1名の語りに対し、語られた状況ごとに、Shore et al. (2011)の4象限を用いて複数のプロット分析を行った。また、同じ環境下でも、本人のインクルージョンの認識が時間に伴って変化していったという語りもみられたため、時間経過とともにインクルージョンの認識がどう変化したのか、Shore et al. (2011)の4象限のフレームワークにあてはめる形で、可能な限り分析を試みた。

次に、A社におけるインクルージョンの認識の促進要因および阻害要因について、調査協力者の語りから共通項を抜き出し分析を行なった。この分析では、極力、文章の切片化をすることなく、全体の文脈も含めて、共通項や差異を見つけ出すことを心がけた。これらの分析を、3つの調査協力者グループに対して行った。なお、A社における分析は属性グループごとに行なったが、その理由は、職務、勤務地、勤務時間の無限定性が前提で、A社の主体を成している男性総合職と、それ以外のカテゴリー属性のマイノリティ人材は、それぞれのカテゴリーごとに、

異なる要因や経緯でインクルージョンの高まりを認識している可能性が否定できないからである。そこで、A社の分析においては、それぞれのカテゴリーごとに分析を行い、それらを比較したうえで、先進事例であるプロアシスト社との差異を見出すこととした。

4.3 分析結果

ここからは、A社における社員のインクルージョンの認識について、具体的なデータを示しながら分析する。また、A社において何が社員のインクルージョンを高める、あるいは阻害する要因であるかについても分析を行い、具体的なデータを示しながらその結果を説明する。

4.3.1 A社のダイバーシティ・マネジメントの特徴

A社は、法対応を中心に、ダイバーシティ・マネジメントを行ってきた日本企業であり、基本的にダイバーシティ・マネジメントに積極的な姿勢は取っていない。しかし、時代の要請もあり、ホームページ上ではダイバーシティの取り組み内容に言及している。具体的には、管理職と新入社員に対し、ダイバーシティにかんする研修を実施していること、および女性活躍を見据えた採用を行っていることに触れている。しかし、具体的な研修の回数などには言及していない。なお、A社は近年、ダイバーシティ・マネジメントにかんするプロジェクトの立ち上げや、専任部署の設置を試みている。また、A社でインタビュー調査を実施した2015年6月から2016年6月の時点では、A社は長期雇用を前提に、職能資格制度による人事管理を行っていた。つまりA社では、約8割を占める同社の男性総合職を前提に人事管理が行われていると考えられる。A社では、ダイバーシティ・マネジメントにかかわる法対応は速やかに行われていると見受けられるが、抜本的な人事管理の変革は進んでおらず、既存の人事管理を極力維持しつつ対応を行っていると推察される。

A社では行動指針に「意見の違いを尊重する」ことが明記されているが、理念や行動指針にダイバーシティやインクルージョンにかんする直接的な言及は見られなかった。また、ダイバーシティやインクルージョン施策の組織内展開も継続性をもっては行われていない様相であった⁴⁶。

⁴⁶ A社では、2015年度よりダイバーシティ推進を執り行う専門部署が一時期設置されたものの、2018年度時点では、専門組織は解散されており人事担当部門に吸収されている。なお、これらのホームページに公開されていない情報は、調査協力者および元社員から得た非公開のデータである。

4.3.2 A社において社員がインクルージョンを認識するに至る経験

本項では、A社社員に対するインタビュー調査において、A社社員がインクルージョンを認識する経験について属性別に分析を行っていく。調査では、まず Shore et al. (2011) によるインクルージョンの定義を調査協力者に説明し、そのうえで現時点で、その定義にあてはまるインクルージョンの認識を持っているかを質問した。結果は、属性に関わらず全員が、現在インクルージョンを認識しているか、異動前など別部門でインクルージョンを認識した経験があった。ただし、A社における社員のインクルージョンの認識は、主に職場や組織での経験を通して高められていた。

以下に、それぞれの属性カテゴリーごとのインクルージョンの認識の高まりにかんする分析を示す。

(1) 日本人男性総合職

インタビューによると、日本人男性総合職（以下、男性総合職）のインクルージョンを感じるまでのプロセスは、入社時や異動後すぐはエクスクルージョン（排除）を感じることが多いが、上司や職場の影響を受け、アシミレーション（同化）の象限に移ることで帰属感を確立したのちに、能力発揮の機会があり、インクルージョンを実感し、更なる能力発揮に繋げるというものであった。

例えば、男性総合職の調査協力者 Q氏は以下のように語っている。

入社の際は、厳しかったですね。上司がね。でもね、最初は若造が！みたいな感じだったんですけども、まあ厳しさなりに色々教えてくれることもあって。初めて一緒にこう、私も営業をやったんですけど、物が売れたときなんかは褒めてもらったりとか。そういう事になると、受け入れられてきたのかな、という感覚はありましたね。

入社の際に配属された営業の部門では、右も左もわからず、上司の厳しい言葉から、受け入れられていないと感じたという。しかし、一緒に営業に出るといった協働作業を積み重ね、上司に褒められ承認がなされていく中、インクルージョンの実感を持つようになったと語っている。

このプロセスは、部門を異動したときのインクルージョンの実感プロセスとしても、複数の調査協力者から語られた。例えば、O氏は異動後に「自分らしさ」を発揮していったプロセスとして、以下を語っている。

痛い思いしながらも、色々仕事回して行って、自分で覚えていくことが増えていくんで、前これで失敗したから、今回はこれ外そう、とかっていう。自分のやることが正しい方向に向かっているっていう認識を、ちょっとずつ持っていくことによって、会議とかで発表しても、自分に自信があるんで意見を通しやすい。前まで

思ったことを言っても、聞き返されると言葉に詰まってたんですけど、それが自分の中でしっかり「正しいことだ」というのがあるんで、つき返せるじゃないですけど、言い返せるようにはなってきた。

O氏は、前職務と全く関連のない部門に異動してきたという。本人の語りを引用すると、最初は「一挙手一投足、全部見られてて」事あるごとに、その部門での物事の進め方を指導され、自分の言動が監視されているような気がしてやりづらかった、と述べている。O氏は、異動した当初は、エクスクルージョンを感じていたが、部門のやり方を学び、帰属意識を高め、その後発言力が高まったことでインクルージョンを感じるようになった、と語っている。

(2) 日本人女性総合職

インタビューによると、日本人総合職女性（以下、女性総合職）のインクルージョンを感じるまでのプロセスは、男性総合職のそれとほぼ同じである。具体的には、入社時や異動後すぐはエクスクルージョン（排除）を感じることも多く、その際に一旦、上司や組織に合わせてアシミレーション（同化）の象限に移り帰属感を確立する。その後、新しい職場での経験やそれまでのキャリアで培った力を発揮しはじめ、インクルージョンを獲得した後に、更なる能力発揮を行なっていくというプロセスである。

例えば、女性総合職 E 氏の語りは以下のとおりであった。

なかなか（インクルージョンの実感に影響する）具体的な出来事っていうのが難しいなって思っているんですけど、受け入れられているとは思っています。別に、そんな疎外感を感じたこともないですし、それはやっぱり、今の部門で2ヶ月とはいえ、それまでに、6~7年くらいかな、所属していた部門なので、長く居て人間関係も出来ている中で、戻ったっていうのが大きいですかね……。具体的なトピックスというよりかは、長年の積み重ねかな、と思っています

E氏は、一旦、他部門への異動があり、再び現在の部門に戻ってきたが、その時はすんなりとインクルージョンの実感が得られたということであった。E氏によると、以前所属していた際の、長年の積み重ねがインクルージョンの実感に大きく影響しているのではないかと述べている。

同様に、女性総合職 A 氏も、受け入れられている、と実感するにはある程度の時間が大事ではないかと語っている。

今の部門に来て、まだ一年たってはいいですね。で、結論からいうと、意見は言えるけど、受け入れられているかって言われると、まだそこまでじゃないのかな

って、思っている。ただ、前の部でも、新入社員で入ったから特にかもしませんが、最初の数年は、全然そういう感じがなくて、年数とともに受け入れられているというか頼りにされているというのは、感じたので。

前出の女性総合職の E 氏からも、複数の部門を異動してきた中で、インクルージョンを感じるようになるには 2-3 年かかったという語りがあった。しかし、インタビューを分析すると、これは単に時間の問題でなく、仕事で信頼を得る、任されるといったことが、その時間の中で培われていくという文脈であった。

実際、女性総合職の C 氏は、異動後にインクルージョンの実感を得た要因は、時間の長さではなかったと語っている。上司が承認し、経験が少なくても仕事を任されたこと、また部門のメンバーが自分に対してオープンに振る舞ってくれたことで、その実感を得たと述べている。

その（異動後）最初の 2 年間で 上司がガンガン色々やらせてくれた っていうか。で、すごいこう、中心的な役割になってほしい、みたいなことを言われたりもしたので。自分の中での意識も、ちゃんとしないと、と思いつつも、なんていうんですかね。周りの人のやりとりも、受け入れられているかわからないですけど、すごく居心地がいいっていう…そう言うと、ぬるい感じがしますが、うまくいっているのかな、とは思いますが。(中略) 私は(以前の部門でも)割と皆に対して親しみは感じてたんですけど、むこうが私に対してあんまり近くないというか、距離を感じていましたね。それに対して、ここにきたら、いつからか、誰からか「Cちゃん」と呼び始め、皆がそうやって呼んでくれて っていう。単純な、呼び方だけの話ですけどね。

C 氏は語りの中で、新しい部門には未経験で来たものの、上司や周囲が C 氏を信頼し仕事を任せたこと、また周囲との良好な人間関係から帰属感を早々に感じたことで、インクルージョンの実感を得ることができたと語っている。

(3) 外国人社員

次に、外国人社員の語りを見ると、日本人の男女総合職の語りとは違い、自分自身の個性を発揮し、独自性を主張することで、インクルージョンを感じていたという語りが多かった。

例えば、A 社に 15 年勤めてきた N 氏はこう語る⁴⁷。

I feel I have strength in business area, I guess. First, I am not conscious I am a foreigner. Of course people see me a foreigner, but to me I am a just an employee of A Company Ltd. What makes me different is my experiences and my backgrounds. Because

⁴⁷ 翻訳は筆者による。これ以降の外国人社員への英語インタビューに関しても同様である。

I was educated overseas - my education, my university, and my Mater degree, then I am working in Japan. So my education is international one. And my experience has been overseas as well as in Japan. That makes me unique, I feel. Not because I am a foreigner. My background and experience make me unique. I think it's my responsibility to make myself be included, because I have experience.

自分の強みはビジネスの知識にあると思っています。自分が外国人だからだとは思っていません。もちろん、周りの人々は私を外国人と識別するでしょうけど、私はA社で働く1社員に過ぎません。自分を自分たらしめているものは、これまで培ってきた私自身のバックグラウンドや経験です。海外で大学院まで教育を受け、日本で働いてきたので、私の受けた教育自体がインターナショナルなものなんです。そして、私は日本での経験も同じように持っている。それが自分を自分らしく (unique) にさせているものなんです。インクルージョンを感じるかどうかというのは、全て自分自身の責任です。だって私が、自分自身の経験を持っているのですから。

N氏は、インクルージョンを認識するのは自分自身の責任であり、それについては自らの経験やバックグラウンドが最も大切であると述べている。他の外国人の調査協力者からも、インクルージョンを感じるにあたり、最も重要であるのは、自分自身であるという語りが多く聞かれた。

新卒採用でA社に採用された外国人社員のJ氏は、インクルージョンを感じている理由を以下のように語っている。

私が思うのは、自分が頑張って仕事をしたから。外国人じゃなくても日本人だって、仕事しなかったら結局インクルードっていう・・・だれも認めてくれないじゃないですか。ちゃんと自分の役割ができていないか、だと思っんですよ。仕事が出来なければ誰も何も任せてくれないじゃないですか。結局自分が頑張って、仕事を任されることによって、ちゃんとそれ頑張って、認められたと思います。⁴⁸

J氏は、仕事上では2-3ヶ月で問題なくインクルージョンを感じることはできたが、人間関係や日本企業に独特の習慣に慣れるのには苦労したと述べている。

逆に私が慣れなかったと思うのは人間関係だなんて思いますよ。(中略)半年ぐらいかかりました。理解できなかったこともいっぱいあって。

また、同じく新卒採用で入社した外国人のK氏は、インクルージョンを感じている理由を以下のように語っている。

⁴⁸ 調査対象者の語りを大切にするために、可能な限り外国人の調査対象者本人が使用した日本語は修正せず、実際の語りに近いインタビュー内容を記載している。そのため、文法や表現に多少の間違いや違和感がある場合がある。これ以降の外国人社員の語りも同様の扱いとする。

細かいところを言うとやっぱり、(上司が)若い人たちに任して、できる人にとりあえずやらせるっていうか。そこを僕すごく感じて。(海外出張で)丁度うちのチームの1人が少しの期間しかいけないということで、2週間の出張で、僕も正直言うと初めての出張で、現地調査の旅に出るっていうのに、全部僕に任せたっていう。1人で。(中略)その後もう1つ入ってきたっていうのは、おそらく日本の企業では中々こう、この仕事良かったっていうのは、多分皆の前で言ってくれないと思うんですよ。で、1回、ある国のプロジェクトで、丁度、僕もその国の言語知っている、っていうのもあるんですけど、たまたま事業部も知らないような情報が見つかったっていうのが、すごく大きなインパクトがあって。それで(上司が)褒めてくれたっていうか。それでこう、1人として入れてくれてるっていうのが。

K氏の、仕事を任せてもらえた、周りから認められた、という語りは、日本人総合職の調査協力者と共通である。しかし、特殊な言語を駆使できるという自分自身の特性を生かし認められたというところに、差異が見受けられる。

加えて、外国人社員には、アシミレーション(同化)に繋がる、日本独特の習慣の部分で違和感を覚えているメンバーが多かった。日本の習慣に対する違和感が具体的な語りで見られたのは、前出のN氏以外の4名であった。

その一例として、前出のK氏はこう語る。

例えば、(新しい部門に)入ったら幹事にされるとか。新しい人として入ったら、なんで幹事する必要あるの?っていうところは。それって日本の文化なんですけど、ただ、そこはどこの文化でもあると思うんですけど…いや、日本の文化だからこそ、この人もやらないといけないっていうのが。そういうところぐらいですかね。(中略)あと外国人として、ぼくら、ぼくらっておかしいんですけど、プロセスはそんなに…結果が出れば、解決じゃないのって。そこが、ちょっとこう…あと、何か1つ仕事をやるときに、僕の言葉でいうと、それを承認してもらうときに、7つのドアをノックしなければならないところで。

外国人社員の日本企業の習慣に対する違和感については、日本人の総合職と比較してかなり明確に語られていた。

4.3.3 A社においてインクルージョンの認識が高まる要因（属性共通）

次に、A社におけるインクルージョンの促進要因について分析を行う。分析は、語りにおいて、インクルージョンの促進要因と思われる共通項を見つけ出すという形で行った。

インクルージョンの促進要因として、男性総合職、女性総合職、外国人社員から語りの中で発見された共通の要素は (1) 上司や周囲からの信頼、(2) 自らの専門性や社内ネットワークの構築、(3) 上司の承認や期待、(4) チームメンバーとの良好な関係の4点であった。

(1) 上司や周囲からの信頼に関し、女性総合職のD氏は次のように語っている。

例えば、何か企画って形で提案したときに、進めてヨシ、みたいな形になったら受け入れられているなあって感じるし、例えばすごく重要なプロジェクトについて意見を求められたりだとか、その会議の席といわずに、ちょっと意見欲しいんやけどみたいな感じで、意見を求められたりすると「あ、受け入れられているな」という風には感じますね。

自らの提案が採用されたり、重要な場面で意見を求められたりすることが、インクルージョンの実感に繋がるという語りは、調査対象者全員から見られた。

(2) 自らの専門性や社内ネットワークの構築に関しては、総合職男性のR氏が以下のように語っている。

同僚のなかでいうと、受け入れる、イコール結局はチームワークなんで。チームワークっていうのは日本式のチームワークの意味ではなくて、特にこの（経営の中枢に近い）部門の場合は、自分の守備範囲の仕事はきちんとやれる、しかも高いレベルで求められるってことが大切ですよ、と。それを、きちっとやってるということ、お互いに認めてるっていう状態が、受け入れられていると思いますね。逆に、僕がこの人は認めるけど、この人は認めないとか、受け入れる、受け入れないでいくと、やっぱりその人に求められる仕事の責任範囲をきちっとできているかどうかなんですよね。

R氏は、専門性を持って会社に貢献していること、そしてそれが周りの人々に認められていることが、インクルージョンの実感には大切だと述べている。同様の語りは、調査協力者の職位に関わらず見受けられた。

(3) 上司の承認や期待に関しては、C氏がその大切さを、異動前の部門と比較して語っている。

上司が「Cちゃん優秀やから」とか、「できるから」みたいな感じでいつも言ってく
ださるんですね。それが、私の中ではすごく過大に評価されているような気がし
て…どこまで本気で言ってるかが分からないにしても、そんなに「優秀、優秀」とか
言われるのに、最初すごく戸惑っていたんですけど、やっぱりそうやって言われ続
けると、「あ、そうなんかな」みたいな気がしてくるんですね。いや、単純だけど、
それってすごく大事なことなんだな、って部門移ってから思って。なんとなく、全然
できない自分、自信無くしている自分って、ずっと前の部門のときはいて、どれも
これもできないし、迷惑ばかりかけて上司に頼ってばかりで申し訳ないなって。
ほんとそう思ってたんですよ。それが、こっちに移ってきてから、「優秀、優秀」
みたいに言ってもらえて、現実がどうかは別にして、やっぱり期待されているって
感じられているのって幸せだなって思うし、やっぱりそれに応えて、ちょっとずつ
意識も変わるし、がんばらないとなってしまうんで、やっぱり上司の働きかけという
か。そういう風に評価してもらえることって、影響力も大きいし、大事だと思いま
すね。

C氏は上司から承認され、期待されることで意識も変わり、前向きになれたと
述べ、その影響力の大きさを語っている。

(4) チームメンバーとの良好な関係に関しては、すでに管理職のS氏が下記の
ように語っている。

まず若手から…年上も含めてだけど、話をしてもらえるとということかな？
…相手が、Sさん（ファーストネームで）いいですか？って話を聞きに来てくれる
し、僕自身が話をしたいときは、きちんと話を聞いてくれる。まあ、個々の日々の
仕事の内容について、それはみんな不平も不満もあるだろうけど、そういったこと
も含めて、僕に話をしてくれてくれるし。[筆者:Sさん(下の名前)っていうのは、皆
さんに呼ばれているんですか?]ほぼ、全員Sさん(下の名前)です。部内に限らず、
社内全体、社外も含めてだけど、僕の人間関係の中で、Sさん（ファーストネーム）で
呼ばれるのは、受け入れられている感をおぼえる一つのことだなとは思います。(中
略) それと飲みに行こうって行ったら、全員来てくれる。後ね、仕事お願いしたと
きに、基本的に嫌がられることはない。「Sさんがこれしてほしいのならやります」
って感じで。

S氏は、上司の立場であっても親しい関係を職場で築くことが、自身のインク
ルージョンの実感に繋がると語っている。日本人の男性総合職や女性総合職から
は、定時後やオフのコミュニケーション、またはプライベートにかんする他愛も
ない会話がインクルージョンの実感に繋がっているという語りが多く見られた。
一方、外国人社員は、職場のコミュニケーションの良さを重視している語りはあ
るものの、定時後のコミュニケーションや、プライベートの話題がインクルージ
ョンの実感に繋がっているという語りは少なかった。

総括すると、インタビューで語られた内容から、インクルージョンの促進要因として見出された要素は、表 4.5 のとおりである。ここから言えることは、属性による促進要因の差異はほとんどないことである。

表 4.5 A 社においてインクルージョンの認識が高まる要因（促進要因）
 (A 社 日本人男性総合職・日本人女性総合職・外国人社員共通)

抽出された要素	語りの内容
上司や周囲からの信頼	意見が受け入れられる 意見を尊重してもらえる 責任のある仕事を任せてもらえる
自らの専門性や社内ネットワーク	自社での専門性に自信がある ネットワークが構築されている
上司からの承認や期待	上司に意見を聞いてもらえる 期待が感じられる
職場でのオープンで良好な人間関係	親しみを込めて呼ばれる 雑談・職務以外のコミュニケーション 思ったことを言い合える

4.3.4 A 社で社員のインクルージョンを認識できない要因（阻害要因）

A 社のインタビューでは、社員の多くからインクルージョンの認識が高まらなかった経験について語りがあった。これは、プロアシスト社とは異なる部分であり、2 社における差異を見出すにあたって重要なポイントとなる可能性がある。そこで、本調査では属性別にインクルージョンの認識が高まらなかった経験として語られた部分について分析を行う。分析は、属性ごとの語りにおいて、インクルージョンの認識が高まらない要因、すなわちインクルージョンの阻害要因と思われる共通項を見つけ出すという形で行った。ここからは、実際の語りを示しながら、その分析を述べる。

(1) 日本人男性総合職

まず、A 社の男性総合職社員から語られた、インクルージョンの認識が高まらなかった経験の要因を分析していく。最初に挙げられたインクルージョンの阻害要因は、(1) 担当業務に精通していない、ことである。

希望していた部門に全く違う部門から異動してきて、まだ 1 年も経っていない調査協力者の O 氏は下記のように語っている。

最初、今の部署に来たときは、経験も全然浅いし、最初、結構、こっぴどく叱られてたことが多くて。今もですけど、ぼくが言っても、「あんまりO氏が言ったところは意味が無い」じゃないですけど、そんな風な捉えられ方をしているんじゃないかなっていう場面が多くて。会議とかでも、みんな意見ないかな？みたいな時に、自分が発言しても、皆「うーん…」みたいな、「それどうなんかな…」って。で、5分ぐらいして別の人がぼくと同じことを言ったら、「それいいね！」ってなった時に、何なんだろうなって思って。その時は受け入れられている感は無かったですね。発言の内容や本質ではなくて、人っていうところで信頼がまだ出来上がってないところが最初は嫌でしたね。最近はずいぶん、ぼくがやっていることとかも、レベルアップしていったら、認められるようにはなってきたかな。発言しても考えてもらえたりとかするんで、そういう風にどんどん自分が言ったことがストレートに、一旦相手の気に留まるって瞬間を感じたときに、受け入れられてるんだな、と。

O氏は、担当業務に慣れていないことが、人としての信頼に影響してくると述べており、担当業務のレベル感と、インクルージョンの認識を高めると語られた周囲からの信頼が比例関係にあるのではと述べている。

男性総合職の属性グループで、インクルージョンの阻害要因の2つめに挙げたのは(2)自分がある意味が見いだせない、ことである。

例として、P氏は新入社員時代の経験について、以下のように語った。

一番最初に入った時なんですけど。ほんと短期間ですけど、初めて配属されて、先輩の所にいったら、何を言われたのか忘れたけれど、すごくつまらない仕事させられたときがあったんですよ。ファイル穴あけて綴じろみたいなね。まあ、仕事だろうけど、指導も何も無くってというのがあったんで、その時は、何かフィット悪いな、ってところはありましたね。(中略)居なくていい、ぐらいの感じやったなっていう…仕方ないから、これやらしてるみたいなね。完全に邪魔者の扱いっていう感じですかね。(部門は)全然、忙しくないのに。

P氏は、新入社員であったことを差し引いても、理由も説明もなく、周りが忙しくもない中で、誰でもできる庶務的な仕事を振られ、邪魔者扱いをされていると感じた時に、インクルージョンを感じられなかったと述べた。

これらの語りで挙げられた、A社の男性総合職社員がインクルージョンを認識が高まらない場合の要因をまとめたものが、表4.6である。

表 4.6 インクルージョンが認識できない要因（A社日本人男性総合職社員）

抽出された要素	語りの内容
(1) 担当業務に精通していない	周りから業務への信頼がない
(2) 自分がいる意味が見いだせない	重要でない仕事を割り振られる 自分がその仕事に携わるのがなぜかわからない（納得できない）

（2）日本人女性総合職

次に、日本人の女性総合職から示されたインクルージョンの認識が高まらない要因となりうる語りを分析する。女性総合職からは、このインクルージョンの認識が高まらない要因として、3つの要素が見られたが、これら3つは、調査協力者の5名全員から何らかの形で聞かれた共通の要素である。

まず、女性総合職の調査協力者の語りから見受けられた阻害要因の（1）絶対数が少ないことに対しては、D氏の語りを例として示す。

大きな会議になると、そうですね。それこそ、女性1人とかなるとどうしても・・・言い出せないみたいな。ありますね、それはあります。うん。（中略）私、基本的に思うのは、マイノリティ感っていうのが大きくなって。やっぱり人数が増えていくと、ちょっと男性・・・男性というか、職場も変わっていくし、うん。やっぱり数って重要やなって正直思います。（中略）ま、基本的な数っていうのも、もちろんあると思いますし、それによって、何て言うんだろ、職場でも、マイノリティの人達の意見がマイノリティじゃなくなるような。そういう風に、雰囲気が変わっていくっていう感じですかね…たぶん、意識が変わらないと、マイノリティの人達の気持ちも中々変わらないし、大多数の人達の気持ちも中々変わらない…。

また、マイノリティの数については、A氏も以下のように語っている。

前の部門の話になるんですけど、私、新入社員で入った（女子）総合職で第1号だったんですよ。大人数の部だったんですけど。そのときは、やっぱりちょっと、上司もどう扱っていいのか分からないし、私自身も動きにくいし、っていうのは結構あったんですが。それが、私の次の年代の子とかも同じような愚痴を漏らしてたんですけど、もうちょっと下になってくると、総合職の女性が増えてきて、そういうの、あんまり感じてない風な働き方してましたから。愚痴も聞いたことないですし。やっぱり量(人数)は必要だと思います。

上記の語りから、数が少ないことがインクルージョンの間接的な阻害要因とな

っていることが分かる。数が少ないことが、なかなか意見を言いにくい、部内でどう行動すればいいかわからない、という悩みの原因となるのである。

次に、(2) 女性という属性に紐づく特別扱いが、女性総合職全員からインクルージョンの認識が高まらない要因として多く聞かれた。例としてE氏の語りを示す。

周りが、女性だから頼みやすいことも、頼まれてるな、って思ったことはあります。具体的には、何かの資料の下書きとか、これは、ほんまは男性やったら頼まれるのかなあ、って、ちょっとね、思ったりね。これって、多分女性やから、頼みやすいから頼まれてるんだろうな、って。うん。女性らしさっていうか…こう、会議終わって、部門外から来た人とかで、資料を持って帰るのが重いから、社内便で送って、と頼まれるのとか…別にいいですよって。別に嫌でも何でもありませんけど、これはほんとは相手が男性やったら頼まないよね、っていうのはあって。まあ、別にいいんですけど…っていうのはあったし。

E氏は、女性という属性ゆえに、社内便で資料を送るという仕事を頼まれたと感じている。しかし、これに違和感を覚えると同時に、自分自身でそれを納得させるような思考をしているのが特徴的である。

また、E氏は、別の視点からも属性に紐づく特別扱いによる違和感を次のように語っている。

自分自身も腰が引けてたところがあるっていうのは事実としてあると思いますね…もっとやらしてください、って言ったらやらしてもらえたのかもしれないんですけど、それこそ残業時間がエンドレスになったりとか、ちょっとそれはキツイな、って思ったんで。ちょっとその立場を利用して引けてたところはあると思いますね。

(筆者：例えば、もっとやりたいんですが、生産性を高くするから残業はしたくないんです、とは言わなかった？言う雰囲気じゃなかった感じですか？)

うん、気使ってもらっていたな、っていうのはあります。ミーティングとかでも、やりだしたら結構夜遅くなったりとかして。「あ、もう帰っていいよ」って、帰らせてもらったりとかして。ありがたいけど…ちょっと自分の中で、自分自身にモヤモヤするところがあって。多分、独身だったら残ってたなあ、とか…うん。すごい、そこは悩ましいところ、ちょっとありましたね。

E氏は既婚であり、可能な限り生産性高く業務を行うように心がけているが、ミーティングなどは終わりが見えないことも多かったため、周囲からの配慮もあり、先に帰宅していたという。E氏本人も、もっと仕事をしたいという部分と、踏

み込めないという葛藤があり、悩んでいると述べている。「独身だったら残っていた」という点が、他の社員と同様に残業できないことに対する疎外感を表している。

また、D氏は、属性に紐づく違和感を以下のような語りで表現した。

[筆者：女性らしさを生かして仕事をして欲しい、と言われたらどう？]

私はちょっと反発を感じるかもしれないですね。悪く言うと、都合よく使われて
いるっていう一面も見え隠れするだろうし。でも、しちゃうんですよ。そうなんです。
結果、そういう役回りになってしまうっていうのもあると思うんですけど。それによって、例えば、機嫌よく話聞いてくれるだとか。単純に、そういうのでオフセットされるかもしれないので。男性がお茶出すよりも、女性がお茶出した方が、世間一般的にはすごく自然な姿だから、それくらいは私やろう、って思いますし。で、「ありがとう」って言うてくれたら、「ちょっと相談あるんですけど」とか、そういうお互い機嫌よくというか。それですごく業務上、オフセットできるのではないと思うんですけど…。やっぱり一人ひとり、プロフェッショナルっていう自分達の気持ちもあるし、上司も男女の前に1人のプロフェッショナルっていう扱いがあるといいのかな・・・と思います。

D氏もE氏と同様、女性がお茶を出すことや、雑用を頼まれる頻度が高いと感じる点についてはプロフェッショナルとして強い違和感を覚えているものの、円滑な人間関係や、自らの仕事のしやすさ等を勘案し、納得感を見出そうとしていることがよく分かる語りである。

(3) 属性で一括りにされる違和感に関しても、女性総合職の調査対象者全員から、何らかの語りが見られた。ここでは、例として、C氏がプロジェクトに参加した経験の語りを示す。

何がしたいかという、このプロジェクトのチームメンバーを決めるときに、
多分、「女性の視点がいるから」ということで、単純に決められたのではないかな、
って感じがしましたね。役割というよりも、このプロジェクトには女性の視点が
いる、女子チームで作り上げました、みたいな。お飾り的な要素も含めつつ、
っていうのは感じたことがありますね。(中略) そういう風な、「女子だから」みたいな単
純な振られかたをすると、メンバーとしてもよく分からなくなるので、明確な説明
が欲しいですよね。例え、そういうチーム構成であったとしても。

また、商品の企画にも携わるB氏はこのように語っている。

お客さんところに営業さんと一緒にいったときに、「ちょっと女性目線で、この機械を評価してみて」とか、そういうことを言われることは増えたように思います。

(中略) うん。もっと女性目線で、企画とか考えてみて、とかは言われています。そういう意見の求められ方しています。[筆者：違和感がある？] すごくありますね。私、普通に女性っぽい感性を持っていたら、色々あるんでしょうけど、今までの経歴もそうですし、大学から含めて、男性の多い社会で生きているので、多分、気持ちとか考え方が、若干、男性寄りだと思うんです。一般的な女性論を、過度に期待を持って求められると、非常に委縮してしまうというか。

B氏の語りからは、「女性といえども色々いる」という思いが感じられる。商品に関わる重要なコメントを、女性という属性の一括りで、自分だけに意見が求められることに違和感を覚えているのである。

これらの語りで挙げられた、日本人女性総合職におけるインクルージョンの阻害要因をまとめると、表 4.7 のとおりである。

表 4.7 インクルージョンが認識できない要因 (A 社 日本人女性総合職)

抽出された要素	語りの内容
(1) 絶対数が少ない	人数が少なく意見が言いにくい 遠慮する(家庭事情で残業し難い等)
(2) 女性という属性に紐づく 周囲の特別扱い	事務的な仕事・雑用を振られる 女性らしさを求められる 遠慮される
(3) 属性で一括りにされる違和感	属性の代表として意見を求められる 同じ属性を集めてチームを作る

(3) 外国人社員

次に、外国人社員の語りの中で、インクルージョンの認識が高まらない要因として挙げられた共通の要因を見ていくこととする。まず、(1) 文化や語学ハンディに関する無配慮についてである。この項目は、5名中3名から語られた。この部分について語りのなかった2名は、M氏とN氏であったが、両名とも日本人と結婚中、または結婚歴があり、かつA社で外国人採用を始めた約10年以上前から在籍する社員であった。

2010年入社 of 外国人L氏は、日本人と同じペースで業務を行なわなければならないことに対し、日本語が話せたとしても業務上の大きなハンディであると感じており、アシミレーション(同化)を意識せざるを得ないと述べている。

From the start, without even considering what kind of work, handling the work anything like that, it just becomes automatically more difficult. You know, it's a Japanese company so I guess you have to expect that. But that's sort of...it

automatically becomes an extra level of stress in that way, so, that sort of background is always there. As I mentioned before, it's probably a good thing that I am not put off in the corner or something and treated especially differently, but at the same there is little or no consideration made for the difficulties or some of the issues that might be encountered by foreigners in a Japanese company.

I think, from the other team member's side, there is no...not so much consideration or thinking about it. I mean, perhaps they just act as if you are the same as any other person, which is good, you know, I appreciate that. But therefore, all the effort to make the assimilation has to come from me – (中略) so there is no effort to meet half way in a kind of international company – it's purely assimilating into the Japanese company side of things.

どんな仕事をしようとも、仕事をするうえでは、最初から皆より難しいことが自動的について回る — それは日本企業で働く限り、仕方無いことだと思っています。でも、それって、職場で常に、プラスのストレスが加わる形になるんですよね。言ったように、それは、自分自身が仕事仲間から、はみ出ているわけでもなく、仕事上、特別扱いをされていないということで、感謝しています。だけど、同時にその困難に対して一切、いや、ほとんど配慮は無いということで。日本企業で働く外国人が直面する問題を、考慮にいれてくれないということなんだと感じています。

職場の他のメンバーは、これに対して、ほとんど何も考えてないと思います。良いことなんですけど、単に他の職場の同僚と同じように考えていると思うんです。それはそれで感謝していますけど、それは同時に、相手に合わせる、同化する努力を、全て私サイドでやらなくちゃならない。(中略)例えば、インターナショナルな企業のように、互いの歩み寄りっていうのは無くて。これは、日本企業独特のものだと感じます。

L氏は日本人と結婚しており、日本語の能力もかなり高い。しかし、言語の壁について、何も考慮されないこと自体が、同化が当たり前という前提であり、国際的でなく日本企業独特のものだと主張している。

また、K氏も、日本語という言語のハンディについて、仕事の本筋に関係のない助詞や句読点を指摘されることが、日本独特と述べている。

細かい所まで、まとまってない段階で、シェアして欲しいっていうのも、よくあるんですよね。定期的に発表するんですよね。プロジェクトって。で、まとまってないよ、って先に言うんですけど、そこでも細かいところまで指摘されるのも多くて。それも個人による違いかな、とも思うんですけど、何人もいるんですよ。そもそも日本語で作るっていうのは、間違っって当たり前。それが違和感のある日本語に、「何でこう書いてるの?」とか指摘するので。そういうところ、僕ちょっと。こう、ストレスじゃないですけど、いや、ちょっと待ってって。そもそも、最初に言ったでしよって。これは完璧じゃない。でも今、進捗報告してっていうから、進捗を報告しているのに、『なんでここ、「,」じゃなくて「。」なの?』とかね。そういうところ指摘する

人，何人かいるんですよ。

日本語のネイティブスピーカーで無い限り，日本語のミスというのは避けられない。そのような中，外国人社員は，日本語や文化的違いに配慮がなく，同化が強要になりかねない状況に違和感を覚えている。

次に，(2) 自己主張へのこだわりについては，M氏からは以下のような語りが見られた。

すごい努力して，グループの1人になりたいっていう気持ちは，多分一度もなかったと思いますね。無理やりとか，自分の性格，妥協するまでするタイプではないんですね。だからといって，周りを丁寧に扱わないとか，気にしないとか，それ一切ないんですね。ただ，なじみたいとか，それは一切ないんですね。たまに日本人らしい行動は，さりげなく求められますけど，でもそこはよくても悪くても，日本人のスタッフを希望してるようであれば，じゃあ日本人のスタッフを雇えばどうですかね，と。せっかく日本人ではないスタッフを雇いましたので，そこを提供できればと思います。逆に聞くだけ聞きますけど，応じないですね，ほとんどの場合。なぜかというと，自分らしくない行動，自分らしくない発言をしたくないんですね。

M氏は，上記のように考えるのは外国人という属性とは関係なく，自身の個性や性格かもしれないとしながらも，日本の職場では，自己主張のぶつかり合いがなく，自分の発言や行動に責任をもてない人が多いと述べている。

また，自身の専門性がほとんど生かせない部門で働くL氏は，自分の専門性へのこだわりを次のように語っている。

It is always not easy for Jinji to ascertain what my or what someone's skills are, or what is their abilities are, or maybe that's the reason why sometimes...maybe my case is...Ok, for example, I come from a little bit of ●● and △△ background, but I am pretty sure that Jinji is not aware of that. So therefore, maybe that's one reason why I am not able to feel a sense of fulfillment. That could be one reason.

人事が私も含め，皆のスキルや能力を把握するのは多分，難しいのだと思っています。自分の場合は…●●と△△の知識経験があるんだけど，人事がそれを把握していないことを，ほぼ確信しています。それが多分，自分が何となく満たされていないと感じる1つの理由なんだろうな，と。

L氏は，自らの専門性を発揮できる部門で働いていない現状について，それが理由で何となく満たされていない，という実感があるのでは，と自己分析をしている。

以上、外国人社員 5 名について、A 社においてインクルージョンが高まらない要因の分析をインタビューの内容に基づき行った。ここから示された、A 社において外国人社員のインクルージョンが高まらない要因は、表 4.8 のとおりである。

表 4.8 インクルージョンの認識ができない要因 (A 社 外国人社員)

抽出された要素	語りの内容
(1) 文化や語学の違いに対する無配慮	語学への無配慮 文化・宗教への無配慮
(2) 自身の強みを発揮できない	自分らしさを発揮したい 自らの専門性を活かしたい

以上、ここまで、A 社の調査協力者について、それぞれの属性グループごとにインクルージョンが高まらない要因について分析してきた。次項では、これらの分析について総括を行い、考察に繋げていくこととする。

4.3.5 分析まとめ

ここまで、インクルージョン施策やその概念を応用するのではなく、法対応を中心としたダイバーシティ・マネジメントを行ってきた男性総合職モデルの日本企業 A 社において、社員のインクルージョンの認識はどのように高められるのか、またインクルージョンの認識が高まらない場合の要因は何かということ进行分析してきた。分析は Shore et al. (2011) のインクルージョンの定義と概念フレームワークに依拠し、A 社の日本人男性総合職、日本人女性総合職、外国人社員について、3つの属性カテゴリー別に分析を行った。この属性ごとの分析は、A 社が男性総合職モデルの日本企業であり、長期雇用前提かつ、職務、勤務地、勤務時間が無限定である男性総合職が主体であるため、日本人男性総合職と、その属性カテゴリーから外れる日本人女性総合職及び外国人社員では、インクルージョンの認識が高まる、または高まらない状況について、差異がある可能性を仮定したからである。それでは、以下に本調査での発見事実を述べる。

本節における発見事実の 1 つめは、A 社における社員のインクルージョンの認識は、各個人の職務経験や職場でのコミュニケーションを通じて上下していることである。A 社で社員のインクルージョンの認識が高まる要因として挙げられたのは、(1) 上司や周囲からの信頼、(2) 自らの専門性や社内ネットワーク、(3) 上司からの承認や期待、(4) 職場でのオープンで良好な人間関係である。これらは、日本人男性総合職、日本人女性総合職、外国人社員という 3 つの属性カテゴリーにおいて共通であった。つまり、インクルージョンの認識には、属性に対する制度や仕組み自体が重要なのではなく、職場における人と人との関わりが、重要であることを示している。

一方で、社員のインクルージョンの認識が低い要因は、これら 3 つの属性で差異があった。特に、マイノリティであり、男性総合職モデルではコアメンバーと認識されにくい日本人女性総合職と外国人社員の語りに、属性起因の阻害要因が見受けられた。この点においては、日本人女性総合職からは属性に紐づく特別扱いや、属性で一括りにされる違和感が挙げられる一方で、外国人社員からは、文化や言語に対して配慮がない、つまり違いに対する配慮がされないということが、阻害要因として挙げられた。これにかんしては、マイノリティ人材に対して特別な配慮をすべきか否か、語りへの対処のみを考えると混乱するが、属性によるカテゴリー化の弊害と考えると説明がつく。つまり、女性総合職は性別でカテゴリー化されることで、A 社においてはコアメンバーである男性総合職と業務上で差別化され、それが女性総合職のインクルージョンの認識の高まりを抑制している。反対に、外国人社員は、日本人以外の人種という点でカテゴリー化されるが、日本文化や日本語を日本人と同じように受け入れるべしと、同化を強制されることで、インクルージョンの認識が抑制されている。

なお、日本人男性総合職社員から語られたインクルージョンの阻害要因は、業務上での要因のみであり、そこに性別や、その他の属性に関連する語りは見受けられなかった。

この発見事実の1つめをまとめると以下のように言えるであろう。

発見事実 4-1 男性総合職モデルの日本企業 A 社において、社員のインクルージョンの認識は、属性にかかわらず、(1) 上司や周囲からの信頼、(2) 自らの専門性や社内ネットワーク、(3) 上司からの承認や期待、(4) 職場でのオープンで良好な人間関係により高まっていた。一方で、女性総合職や外国人社員は、性別や人種といった属性を、カテゴリーとして意識させられた際に、インクルージョンの認識が阻害される可能性が高い。

発見事実の2つめは、A 社では同じ会社・同じ部門の中で経験を通じて象限を移動しながら、インクルージョンの認識を高めていくプロセスが存在することである。インタビューでは、日本人の男性総合職と女性総合職は、まず一旦、職場への帰属感を優先し、その後、自分らしさの発揮を行うことでインクルージョンの認識を高めるという語りが多く聞かれた。一方、外国人社員は、自己主張や自分らしさを認知されることでインクルージョンを獲得するという語りが多くみられた。但し、異動などを経験した際は、属性にかかわらず、インクルージョンの認識を高めるプロセスをやり直す必要がある場合があった。また、女性総合職は、インクルージョンの認識が高まっても、属性カテゴリーを意識させられると、その認識が低くなる語りが見られた。

この発見事実の2つめをまとめると、以下のように言えるであろう。

発見事実 4-2 日本企業 A 社において、インクルージョンの認識は、属性にかかわらず職場での経験を通じて、徐々に高められていくことが確認された。日本人は男女とも、帰属意識を高めたのちに、自分らしさの発揮を行っていくが、外国人社員は自分らしさの発揮を優先したうえで、帰属の場を獲得してインクルージョンに至る場合が多い。なお、女性総合職社員は、性別という属性カテゴリーを意識させられると、インクルージョンの認識が薄れ、他象限への揺り戻される可能性が見受けられた。

以降はこれらの発見事実を基に、日本企業 A 社において、社員のインクルージョンの認識がどのように高められていくのか、詳細な考察を行っていく。

4.4 日本企業 A 社での調査にかんする考察

ここからは、本調査の分析結果に基づき、考察を行う。

まず、第 1 項では、A 社のような男性総合職モデルの日本企業では、社員のインクルージョンの認識はどのように高められるのか、または阻害されるのかということについて属性別に考察を行う。次に、第 2 項では、第 1 項の考察を踏まえ、A 社における社員がインクルージョンを認識するメカニズムについて考察する。

4.4.1 A 社における社員のインクルージョンの認識に影響する要因

前節では、日本企業 A 社における社員のインクルージョンの認識は、職場での経験を通して、高まっていることが明らかになった。また、属性にかかわらず、インクルージョンの認識を高めている大きな要因の 1 つが、職場における上司や周囲との関係性にあることが示された。一方、その高まりを阻害する要因は属性カテゴリーにより異なることが指摘された。加えて、インクルージョンの認識がどのように高まるのかという点については、日本人と外国人では差異があることを発見事実として指摘した。

これらの発見事実に基づき、本項では属性カテゴリー別に考察を行い、次項の A 社におけるインクルージョンが高まる、または阻害されるメカニズムの考察に繋げていくこととする。

(1) 日本人男性総合職

まず、A 社において日本人男性総合職社員のインクルージョンの認識がどのように高まるのかについて考察する。日本人の男性総合職社員は、入社や異動など、新しい環境におかれたときには、一旦エクスクルージョン（排除）を感じる。その後、まずは職場のルール、雰囲気、状況に合わせて自分らしさの発揮を抑え、一旦、アシミレーション（同化）の象限に自分自身を置くことで、先に帰属感を確立しようとする。そのうえで、周囲の信頼を得ながら自らの知識や経験を徐々に発揮していき、インクルージョンを認識するようになる。それを Shore et al. (2011) のインクルージョン・フレームワークに鑑みると、そのプロセスは図 4.1 のとおりである。

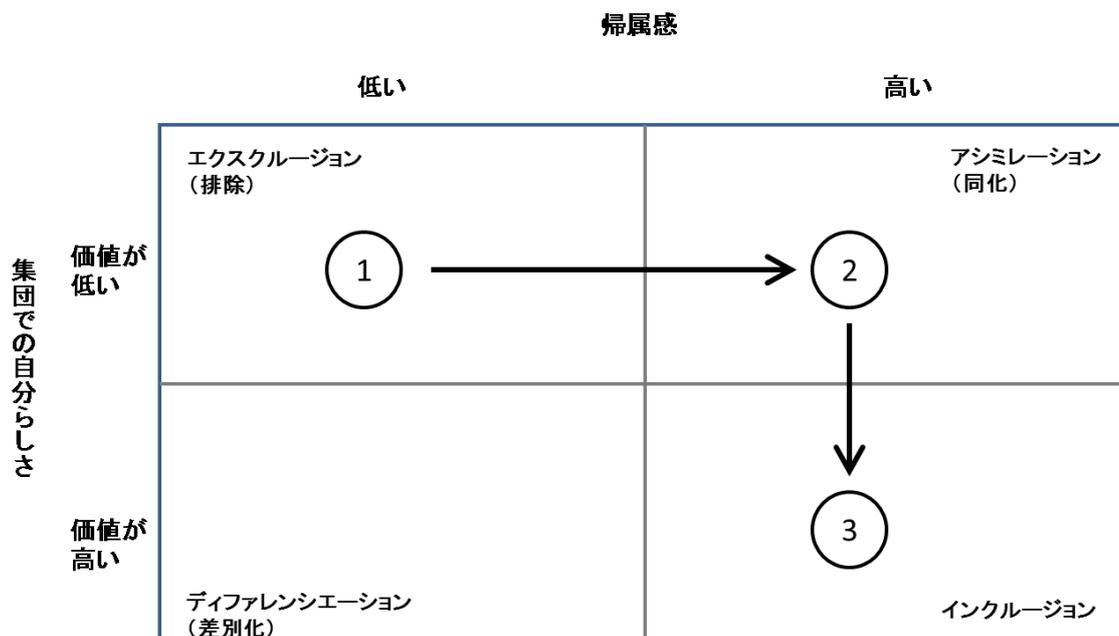


図 4.1 日本人総合職男性がインクルージョンを感じるプロセス

出所: Shore et al. (2011, p.1266) をもとに筆者作成

Shore et al. (2011) のインクルージョンのフレームワークが依拠している最適弁別性理論 (Brewer, 1991) によると、人は基本的にはどこかに帰属したいと考え、しかしそこになじみすぎると唯一無二の自分でもありたいと感じ、自分らしさを出し始め、帰属感との最適なポイントを見出すと言われている。また、アジア圏の国では、対人同士の関係的な自己概念や、集団に対する自己概念を志向する傾向が強いと言われていることから (Cooper & Thatcher, 2010)、日本人が帰属感を最初に満たし、その後、自分らしさの発揮をしようとすることは、十分に考えられる。

しかし、それ以上に、日本人男性総合職が帰属感の獲得を先に目指す理由は、日本企業で働く個人にとって、帰属としての「場」が非常に大切だという点であろう (中根, 1967)。三戸 (1991)は、この「場」への帰属を「家」になぞらえたが、個人はこれら集団への帰属を確立し、貢献を示すことで、その職場や組織で業務を行うためのリソースを全面的に得る。

なお、「場」においては、個人に備わる能力は同等と考えられるため、序列には年功が、評価にはプロセスが重要視される (濱口, 2015; 中根, 1967)。この貢献を示すプロセスとは、男性総合職モデルでは、職務、勤務地、労働時間の無限定性を発揮し働くことである (濱口, 2011; 平野・江夏, 2018; 鶴, 2016)。例えば、日本人男性総合職の P 氏は、高学歴かつ技術職として採用されたが、初めての配属で先輩から、ファイルを綴じるといったような、「すごくつまらない仕事」を与えら

れたと述べている。一方で、管理職の立場である日本人男性総合職の R 氏は、「その人に求められる仕事の責任範囲をきちっとできているかどうか」がインクルージョンの認識にもっとも重要だと述べている。つまり、高学歴な技術職であったとしても、その時に与えられた仕事の範囲がファイリングであれば、それをきちっとこなすことが、A 社で評価される要素となる。もちろん、P 氏はファイリングの指示に対し、「フィットが悪い」と感じ、当時はインクルージョンの認識を感じられなかったと述べているのだが、現在は戦略企画という要職に就いている。つまり、A 社においては、帰属する「場」で、このような無限定性を受け入れることが、自分らしさを発揮し、評価されることに繋がると言えるであろう。

中根 (1967) は、「場」に紐づく「枠」内に、「資格」の異なる人材が含まれる場合は、集団結集性を高めること、すなわち枠内の同資格者によるカテゴリー形成と、ヨコのネットワーク構築が重要と述べている。しかし、男性総合職モデルの日本企業では、そもそも「枠」内に日本人男性総合職という資格をカテゴライズしており、そこでは同質性が担保され、集団結集性が高まる傾向にあると考えられる。男性総合職が主体の組織であるため、職場を超えても男性総合職同士の繋がりは強いと思われる。つまり、ヨコの繋がりも同質性で強化される。そのため、日本人男性総合職は、職場と組織の両レベルで、自らの属性を意識する必要性がないと考えられる。なお、類似性が高ければ、それは相互の好意を高める。そして、好意は信頼に繋がりやすい (Byrne, 1971; Mayer & Gavin, 2005)。したがって、序列への対応と、無限定性の発揮によるプロセス評価を得ることができれば、A 社およびその中の職場における自分らしさの発揮は、男性総合職にとって比較的容易となるであろう。そのため、日本人男性総合職社員は、(1) 上司や周囲からの信頼、(2) 自らの専門性や社内ネットワークの構築、(3) 上司の承認や期待、(4) チームメンバーとの良好な関係といった、前節の分析で提示されたインクルージョンの促進要因を得られやすく、インクルージョンの認識が高まりやすいと考えられる。

さて、ここからは職場レベルと組織レベルという観点からインクルージョンの認識について考えていきたい。発見事実の 1 つめでも言及されているが、人と人の交流や関わり合いは、インクルージョンの認識の高まりに大きく影響する。つまり、職場において上司や同僚との関係が良好であり、相互に信頼や期待が認識できれば、インクルージョンの認識は高まっていくと考えられる。逆に、職場において日本人男性総合職のインクルージョンの認識が高まらない場合の要因は、十分に業務がこなせない場合や、自分がその職場にいる意味が見出せないといった業務に紐づく要因であり、属性に紐づく差別や扱いによってインクルージョンの認識が阻害されるわけではない。

職場レベルにおいては、特に人間関係への不満が男性総合職から語られることはなかった。例えば Q 氏が語るように、厳しい指導もありつつも、「物が売れたときなんかは褒めてもらったりとか」と、良好な人間関係が構築されていることが見て取れる。

それでは、職場を超えた組織レベルではどうか。A 社は男性総合職モデルの日

本企業であるため、先にも述べたとおり、すでに日本人かつ男性総合職という「資格」を保持しており、その資格を持つ人員が組織の主体となっている。そもそも、日本企業においては、つながりや信頼構築の前提として、新卒採用かつ長期雇用前提の男性社員という条件が存在する（伊丹，1987；加護野，1997；三戸，1991）。また，A社では，日本人男性総合職は8割を超える圧倒的なマジョリティ人材である。通常，組織における同質な人材の数は，そのカテゴリー属性のネットワークを強め，そのコミュニケーション量が増えることから，情報獲得も行いやすい（Kanter, 1977）。インクルージョンの認識が高まる要因として，分析結果では，社内ネットワークの重要性が発見事実として挙げられているが，男性総合職モデルの日本企業であるA社において，日本人男性総合職は当然ながら組織レベルの信頼やネットワークが，他のマイノリティ人材と比較して得やすいと考えられる。これらの理由から，職場・組織の両レベルにおいて，男性総合職社員が属性に紐づいた違和感を得ることは少ないと推察できる。そして，これが日本人男性総合職のインクルージョンの阻害要因が，全て業務と信頼に紐づき，属性に紐づかない理由だと考える。

つまり，A社は男性総合職モデルの日本企業であり，そこにおける日本人男性総合職は，そのカテゴリーに属するというだけで，他のマイノリティ属性と比較して信頼やネットワークが得られやすいと考えられる。本来ならば，社員は1人ひとり異なり，同質であっても同じではないが，男性総合職モデルの日本企業では，「場」を重視する傾向も相まって，個人以上に人材の属性カテゴリーが重要視されていると考えられる。それがインクルージョンを認識するにあたり，まず同化の象限を目指す理由であるとも推察できる。

（2）日本人女性総合職

それでは，日本人女性総合職はどうか。まず，A社において彼女らのインクルージョンの認識がどのように高まるのかについて考察する。日本人女性総合職も，男性総合職社員と同様に，入社や異動など，新しい環境におかれたときには，一旦エクスクルージョン（排除）を感じる。また，彼女らはA社の男性総合職モデルを理解しており，日本人男性総合職と同様，帰属する「場」としての職場の重要性を意識しているため，まずは職場のルール，雰囲気，状況に合わせて自分らしさの発揮を抑え，一旦，アシミレーション（同化）の象限に自分自身を置き，帰属感を確立しようとする。つまり，そのプロセスは日本人男性総合職とほぼ同じである。

しかし，分析結果によると，日本人女性総合職は，インクルージョンの認識の阻害要因が女性という属性に紐づいており，単に促進要因の裏返しであった日本人男性総合職とは差異がある。このことから，女性という属性カテゴリーによる扱いの差異があると，それが阻害要因になり日本人女性総合職のインクルージョン認識に「揺り戻し」（図 4.2）がおこり，エクスクルージョン（排除）やディファレンシエーション（差別化）の象限に引き戻される可能性があると考えられる。

それでは、どのような時に「揺り戻し」が起こるのかについて、職場レベルと組織レベルで考察を進める。日本人女性総合職においては、職場における同質性は相対的に低い。これは、A社が男性総合職モデルの企業だからである。よって、日本人女性総合職は、日本人男性総合職のように、同質性を前提とした信頼やネットワークの構築は期待できない。それでは、彼女らはどのように職場での信頼やネットワークを得るのかというと、集団内における交流によって獲得していくと考えられる。グループ内に競争関係が無く、同じ目標を持つ個人同士の交流は、互いの理解を深める (Allport, 1954; Pettigrew, 1997; 大槻, 2006)。コミュニケーションが増えれば、親密性も増し、その上で発言や自己主張がしやすくなる (大坊, 2005)。こういった点から、日々の時間を過ごす、密なコミュニケーションが可能な職場においては、マイノリティ人材の日本人女性総合職であっても、職場の仲間の信頼を得て、良好な人間関係を築くことができるため、メンバーの一員として十分な帰属感と自分らしさの発揮、すなわちインクルージョンの認識を持てると考えられる。そして、それが常態的である職場における揺り戻しは少ないと考えられる。

また、職場は会社組織と比較し小集団であるため、そこでは、より明確な目標共有がなされると考えられる。これは、職場リーダーのインクルーシブ・リーダーシップの程度にもよるが、明確な目標共有は、集団における凝集性と協働性を高める (Sherif et al., 1961; Turner et al., 1987)。そういった意味でも、職場レベルでは、インクルージョン象限から別象限への揺り戻しは少なくなると考えられる。

しかし、プロジェクトなど、職場を横断して組織レベルで業務を行なう場合、そこでインクルージョンを認識するためには、新たな帰属感と自分らしさの発揮に繋がる信頼の獲得が必要となる。特にA社の場合は、男性総合職が圧倒的なマジョリティ人材である。日本人男性総合職の考察でも述べたとおり、組織における同質な人材の数は、そのカテゴリー属性のネットワークを強め、そのコミュニケーション量が増えることから、情報獲得も行いやすい (Kanter, 1977)。組織レベルにおいて、同質性によるネットワークが期待できない女性総合職にかんしては、カテゴリーを意識する場面が起りやすくなる。これは、属性に紐づくスティグマとなり、インクルージョン認識の阻害要因の一因となる (Shore et al., 2011)。例えば、女性総合職のD氏は職場横断的な会議の場では、女性総合職の人数が少なく発言しにくいと述べる。「大きな会議になると、そうですね。それこそ、女性1人とかになるとどうしても・・・言い出せないみたいな。」というD氏の語りにも示されるように、職場を超えたネットワークや、同僚との距離は、自分らしさの発揮に影響し、マイノリティ人材のインクルージョン認識において阻害要因になると考えられる。

また、男性総合職モデルの日本企業では、女性は無限定的な働き方による信頼が担保されにくいいため、コアメンバーの候補から外されている場合が多い (加護野, 1997)。そのため、日本人男性総合職と同様の情報が得られにくい等、他者が無意識にインクルージョンの認識を阻害する可能性がある。例えば、日本人女性総合職で既婚者のE氏は、会議が終業時間後も続く中で、会議終了前でも帰宅を認

性の高さに対価が支払われるジョブ型の雇用が一般的なため、職務のエキスパートを目指そうとする（平野, 2006; 平野・江夏, 2018）。そのため、日本人のようにアシミレーション（同化）の象限からインクルージョンを目指すのではなく、自分らしさを大切にしつつ、ディファレンシエーション（差別化）の象限からインクルージョンを目指そうとすると考察できる（図 4.3）。

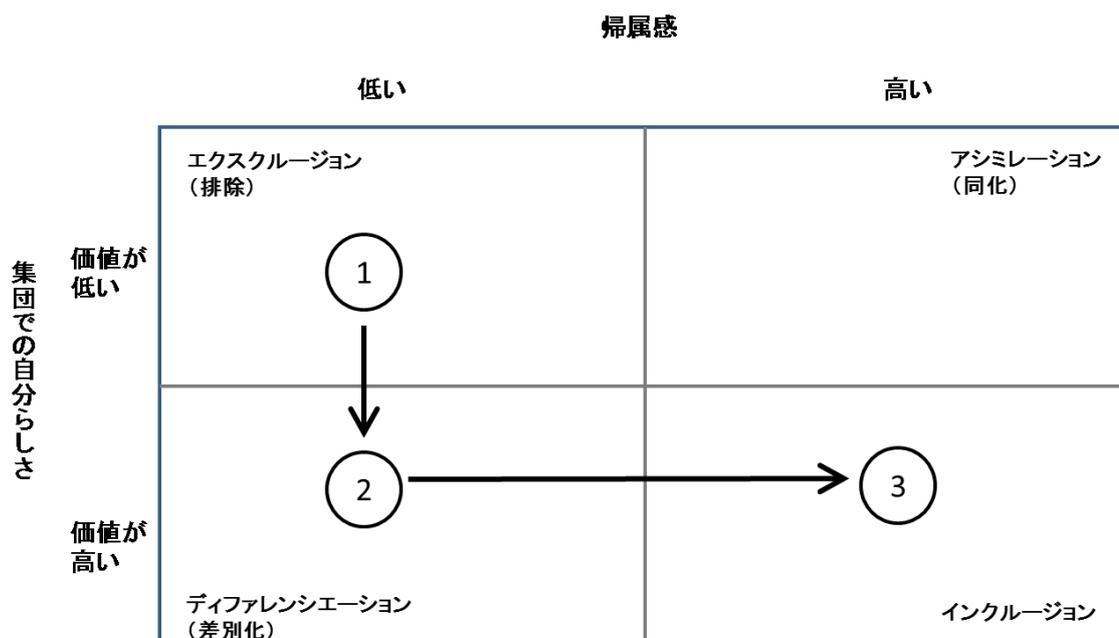


図 4.3 外国人社員がインクルージョンを感じるプロセス

出所: Shore et al. (2011, p.1266) をもとに筆者作成

なお、本分析に使った Shore et al. (2011) のフレームワークが依拠する理論を提唱した Brewer (1991) によると、国や組織の文化は、同化と差別化の最適弁別点に影響すると述べている。つまり、A社は日本企業のため、日本人の傾向として個人の「資格」以上に、帰属の「場」に重要性がおかれている。この「場」に非常に重きを置く傾向は、日本以外ではあまり見られない（中根, 1967）。したがって、外国人社員が「場」より個人の「資格」に重きを置く態度や行動を取ると、A社の社内では違和感が生じる可能性は否定できない。つまり、外国人社員にかんしては、表層的だけでなく、これまで育ってきた文化背景の違いから、その行動においてもカテゴリー化が際立つ状況になりやすいとも考えられる。また、男性総合職モデルの特徴に外国人社員が気付いていないことが、彼らのインクルージョンの認識に影響を及ぼすのではないかと推察できる。これまでにも述べた通り、日本社会では個人が帰属する「場」が重視されており、帰属する組織に全人格的に所属した上で個人の存在があるということは、日本企業を分析する研究で数多く主張

されている（例えば Abegglen, 1958; 間, 1964; 岩田, 1977; 三戸, 1987）。また、男性総合職モデルでは、職務、勤務地、労働時間の無限定性が前提となっている（平野・江夏, 2018; 濱口, 2011; 鶴, 2016）。外国人社員は自分らしさの発揮を優先しインクルージョンを目指そうとするが、この「場」における年功序列や、そこにおける態度やプロセスが評価に繋がるという点を理解できず、そこに紐づく無限定性に対する疑問を持つこととなる。例えば、外国人社員の K 氏は、新人が飲み会の幹事をしなくてはならないことに対し、「新しい人として入ったら、なんで幹事する必要あるの？」という疑問を呈している。そのうえで、「あと外国人として、ぼくら、ぼくらっておかしいんですけど、プロセスはそんなに…結果が出れば、解決じゃないのって。」と述べているが、これは、「場」における序列と、そこにおける職務の無限定性、およびプロセスに対する評価について、理解が及んでないからだと考えられる。日本企業においては、歓迎会など、「場」のメンバーで集まる会合が行われることが多いが、これは新人が加入した際などに、「場」の結集性を高めるためには必要不可欠と考えられているからであろう。そういった意味では、職場全体の会合は職場行事、つまり業務の一環と位置付けられ、無限定に拡張する職務の 1 つと考えられる。

これを前提に、外国人社員の職場レベルと組織レベルのインクルージョンの認識について考察する。これについては、集団が小さくコミュニケーションが密である職場という単位においては、日本人女性総合職と同様に、外国人社員の価値観や考え方を理解しようとする上司や同僚との密な交流から、インクルージョンの認識が比較的容易になると考えられる。例えば、K 氏は、外国人であっても若手であっても任せる上司に対し、「(上司が)若い人たちに任せて、できる人にとりあえずやらせるっていうか。そこを僕すごく感じて。」と語り、意欲の向上を示していた。

しかし、職場より大きい組織レベルとなると、女性総合職社員と同様に、インクルージョンの認識に繋がる、帰属感と自分らしさの発揮にあたり、マイノリティ人材という特性から、ネットワーク構築や、他の社員との交流が相対的に限定されるため、日本人男性総合職と比較するとその認識がされにくい可能性が高い。例えば、外国人総合職男性の L 氏は、「同化する努力を、全て私サイドでやらなくちゃならない。(中略)互いの歩み寄りっていうのは無くて。これは、日本企業独特のものだと感じます。」とその苦勞を述べている。

加えて、外国人社員は、合理的に仕事を進めようとするため、男性総合職モデルの日本企業における働き方の無限定性や、プロセスによる評価という前提が理解できず、コアメンバーに入ることの困難性が高まると考えられる。しかし、外国人社員の調査協力者の語りからは、自らの能力が活かされないことや、仕事の進め方が合理的でないことに対する不満は聞かれたが、例えば、「すごい努力して、グループの 1 人になりたいっていう気持ちは、多分一度もなかったと思いますね」と語る外国人女性総合職の L 氏のように、「自分あつての帰属」という文脈での語りが多く、日本人女性総合職のように象限の揺り戻しといった内容の語りは聞かれなかった。

(4) 小括

ここまで、法対応を中心としたダイバーシティ・マネジメントを行っている、男性総合職モデルの日本企業 A 社において、社員のインクルージョンの認識はどのように高められるのか、または阻害されるのかについて属性別の考察を行った。

まず、A 社において言えることは、A 社では社員は自らの業務を通して、インクルージョンの認識を高めるということである。

日本人社員は性別にかかわらず、まず職場において帰属感を得ることからはじめ、そこで上司や周囲の信頼を得ることで、自分らしさを発揮しやすい環境を整え、インクルージョンの象限へと移動し、その自らの認識を高めていく。アジア圏の国では、対人同士の関係的な自己概念や、集団に対する自己概念を志向する傾向が強いと言われており (Cooper & Thatcher, 2010)、日本においては帰属する「場」が非常に重要視される (中根, 1967) ことから、日本人男女総合職におけるこのプロセスはむしろ自然と言えるであろう。

しかし、女性総合職は、一旦インクルージョンを認識したとしても、自らの性別カテゴリーを意識させられるような扱いを受けると、インクルージョンの認識が低まる傾向が見受けられた。A 社は、男性総合職モデルの日本企業であり、女性総合職は、男性総合職が同質性から容易に得ることができるネットワークや信頼が構築しづらい。そこで、集団内において他の人材との交流を図るなかで、相互理解を深めていく (Allport, 1954; Pettigrew, 1997; 大槻, 2006)。その中で親密性が構築され、自分らしさの発揮ができるようになると考えられる (大坊, 2005)。つまり、女性総合職にとっては、上司や周囲との交流が、男性総合職と比較すると非常に大切な要素であり、インクルージョンの認識に大きく影響を及ぼしている。

なお、日本人男性総合職については、一旦インクルージョンを感じると、他の象限に戻ることがあまり無かった。これは、男性総合職モデルの日本企業である A 社において、コアメンバーを構成するマジョリティ人材であるという認識が男性総合職と企業の双方に存在しており、職場や組織といったレベルに関係なく、同質性で享受可能なネットワークや情報で、インクルージョンの必要条件が満たされ続けるからだと考えられる。

外国人社員は、日本人と違い自分らしさの発揮を優先した上で、インクルージョンの象限に移動しようとする。外国人社員は、日本人総合職と比較して、個人的自己概念志向が強く、自分らしさの発揮にこだわる傾向があると考えられる。また、外国人社員は、男性総合職モデルにおける働き方の無限定性と、「場」における序列の理解が少ないため、インクルージョンの認識に違和感を覚えることがあるが、「自分あっての帰属」という考え方から、揺り戻しは見られなかった。

総括すると、男性総合職モデルの日本企業 A 社においては、日本人総合職と外国人社員において、インクルージョンの認識に至るプロセスに差異があった (表 4.9)。

表 4.9 日本企業において個人がインクルージョンに至るプロセス

属性	個人がインクルージョンに至るプロセス
日本人男性総合職	アシミレーション(同化)→インクルージョン
日本人女性総合職	
外国人社員	ディファレンシエーション(差別化)→インクルージョン

筆者作成

しかし、本節の考察でもっとも言及したいのは、男性総合職モデルの日本企業 A 社における、属性別のインクルージョンの認識プロセスではない。ここまでの A 社における調査の考察において、もっとも重要だと考えるのは、3つの属性に共通する促進要因が、上司や同僚との関係性に起因する要素が大きいことである。その上で、A 社の特徴は、属性にかかわらず、職場レベルではインクルージョンの認識が高められているのに対し、組織レベルでは特に日本人女性総合職のインクルージョン認識の高まりが、属性に紐づく要因で阻害されることである。これは、A 社において属性カテゴリーを際立させる状況が、職場レベルより組織レベルで発生しやすいことを示している。

それでは、A 社においては、インクルージョンの認識はなぜ職場では高まりやすく、なぜ組織レベルでは阻害されるのか。この点について、次項では考察を行っていく。

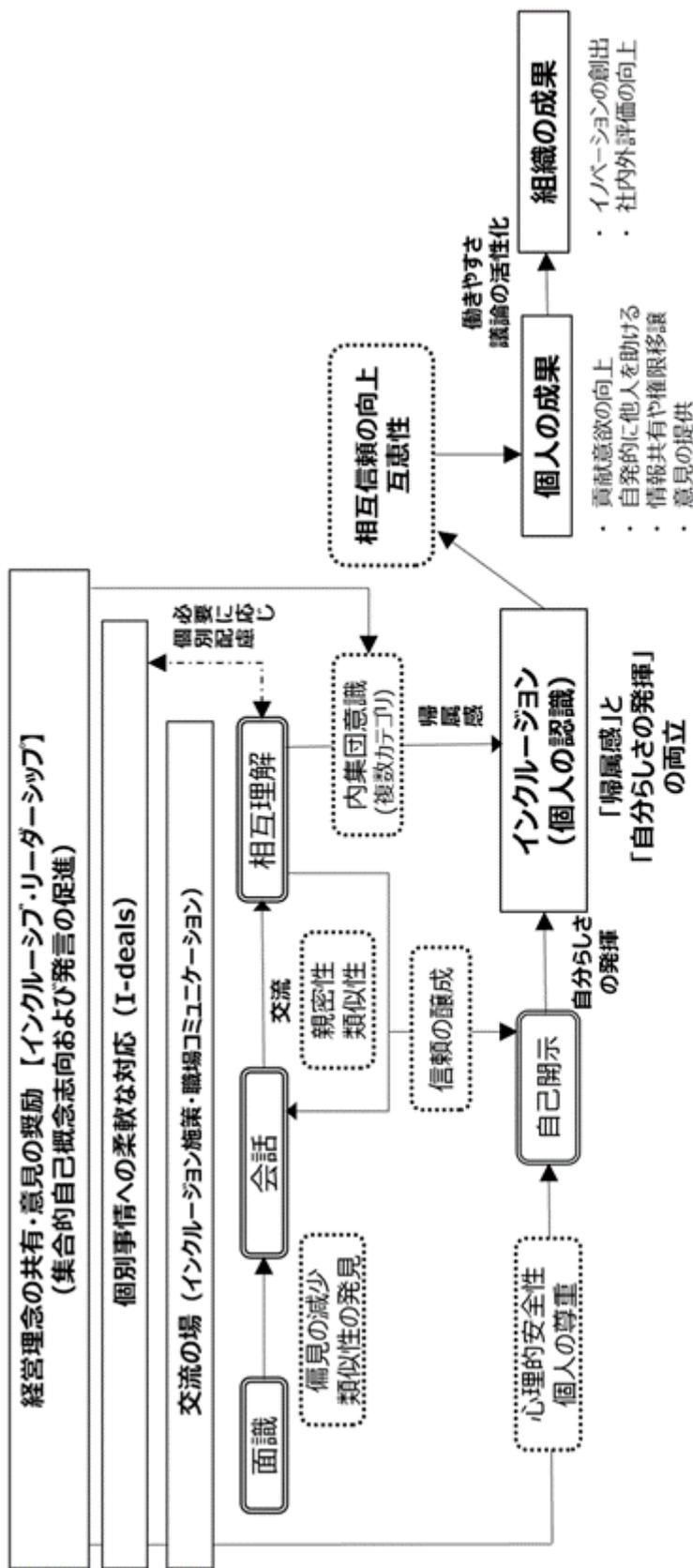
4.4.2 A 社におけるインクルージョンの認識メカニズムの考察

本項では、男性総合職モデルの日本企業 A 社における、社員のインクルージョン認識が高まるメカニズムについて、職場レベルと組織レベルで考察をおこなう。まず、先進事例のメカニズムとして、前章のプロアシスト社事例から導き出したモデルを再度提示し、それと比較する形で A 社でのインクルージョンの認識について、検討と議論を行う。そこから、プロアシスト社と A 社にはどのような差異があるのかについて明らかにしていく。

(1) A 社におけるインクルージョンの認識メカニズム（職場レベル）

まず、A 社における社員のインクルージョンの認識を高める促進要因と阻害要因について更なる考察を深める前に、先進事例のプロアシスト社のモデルを振り返りたい。

プロアシスト社における社員のインクルージョンの認識メカニズムは、以下のとおりである（図 3.3 の再掲）。



筆者作成

備考1: 実線矢印は特に表記が無い場合は「矢印方向への影響」を表す
 備考2: 一重線ボックスは説明モデルを表す
 備考3: 一重線以外のボックスは、インクルージョン施策のもとで起こるメカニズムにかんする項目を示す
 備考4: 二重線ボックスは行動を、点線のボックスは認知を示す

図 3.3 プロアシスト社における社員のインクルージョンの
 認識メカニズムと成果への影響(再掲)

A社における発見事実で、属性にかかわらず社員のインクルージョンを高める要因として挙げられていたのは、①上司や周囲からの信頼、②自らの専門性や社内ネットワークの構築 ③上司の承認や期待、④チームメンバーとの良好な関係、の4点である。

これらの4つの要素はすべて、類似の概念がプロアシスト社における社員のインクルージョンの認識メカニズムに包含されている。

表 4.10 A社の社員のインクルージョンの認識を高める要素と、プロアシスト社における認識メカニズムに包含される概念との対応表

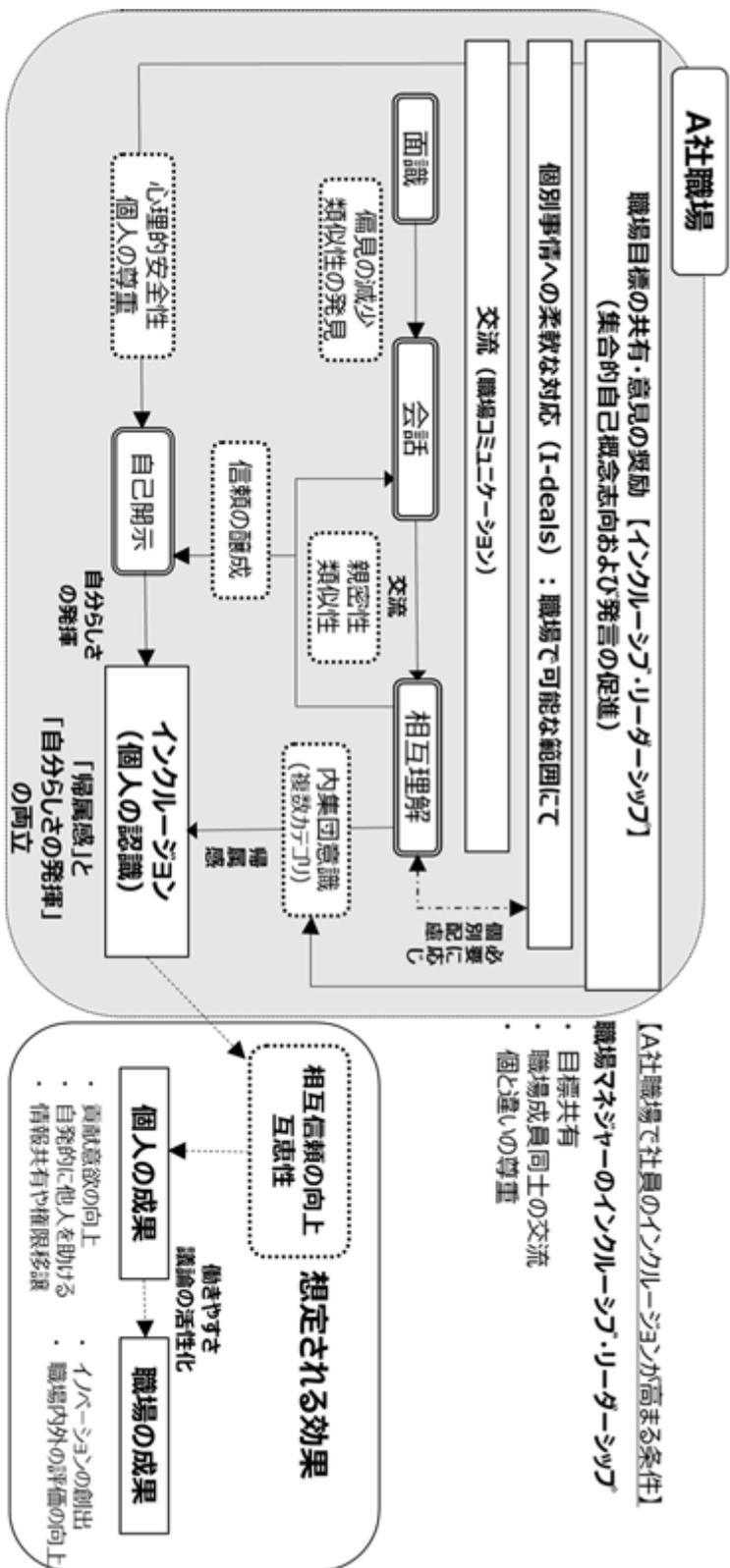
A社での社員のインクルージョンの認識を高める要因	プロアシスト社における認識メカニズムに包含されている概念への接合
上司や周囲からの信頼	信頼・相互信頼
自らの専門性	自分らしさの発揮
社内ネットワーク	内集団の形成
上司からの承認や期待	相互理解 インクルーシブ・リーダーシップ
職場でのオープンで良好な人間関係	面識・交流・会話・自己開示

筆者作成

A社では、職場レベルではインクルージョンを認識し、インタビューでこれらの要因に言及する調査協力者が多かった。インタビュー調査の結果を振り返ると、日本人男性総合職、日本人女性総合職および外国人社員のいずれにかかわらず、職場ではインクルージョンを認識する調査協力者が多くいたのである。Mor Barak et al. (1998) は、ダイバーシティ・マネジメントの実態に対する個人の認識が、ソーシャル・アイデンティティを形成するグループの行動に影響を与えると述べ、女性や人種的マイノリティに対する調査の結果、個人レベルではダイバーシティを是とする風土と、居心地が大切と結論づけている。A社では特に職場でのダイバーシティを啓蒙していないが、殆どの調査協力者は職場に居心地の良さを感じていた。また、職場レベルでは、調査協力者がインクルージョンを認識するという語りが多かった。

すなわち、A社は職場レベルでは、インクルージョンが進んだ会社であり、先進事例のプロアシスト社のケースから導き出された認識メカニズムの内容が実践されていると仮定できる。つまり、A社の職場では十分に上司や同僚との会話が生み出され、相互の自己開示があり、それが職場に対する帰属感と、自己開示による自分らしさの発揮に繋がるという、プロアシスト社のインクルージョンのメカニズムに近い事象が起こっていると考えられる。そして、職場レベルでは、リーダーのインクルージョンを推進する意向や、目標共有が浸透しており、職場

成員に職場への集合的自己概念が認識されていると考えられる。また、インクルージョンの認識が高まると、さらなる相互理解が深まることから、個別事情に配慮した互惠や援助が起こると想定される。つまり、互惠性は、制度で担保されるものでなく、この一連のメカニズムの中で生まれると仮定できる。これらに鑑みると、調査結果を見る限り、A社の職場マネジャーの多くは、職場においてはインクルージョン概念を取り入れ、優れたダイバーシティ・マネジメントを行っていると考えられる。このA社の職場におけるインクルージョンの認識メカニズムを図で示すと以下の通りとなる (図 4.4)。



筆者作成

- 備考1: 実線矢印は特に表記が無い場合は「矢印方向への影響」を表す
- 備考2: 一重線ボックス又は説明モデルを表す
- 備考3: 一重線以外のボックス又は、インクルージョン施策のもとで起こるメカニズムにかんする項目を示す
- 備考4: 二重線ボックス又は行動を、点線のボックス又は認知を示す
- 備考5: 点線矢印は、想定される影響を表す (A社の調査では、インクルージョンの認識までが対象のため)

図 4.4 A社におけるインクルージョンの認識メカニズム (職場レベル)

(2) A社におけるインクルージョンの認識メカニズム（組織レベル）

では、A社において、組織レベルでのインクルージョンの認識メカニズムはどのように機能しているのか。A社の職場では、社員のインクルージョンの認識が十分高まっているケースが多いと推察されるのは、前述の通りである。その一方で、日本人女性総合職や、外国人社員の属性に紐づくインクルージョンの阻害要因が見出された。特に日本人女性総合職にかんしては、一旦インクルージョンの認識を得たにもかかわらず、他象限に戻る「揺り戻し」が見られた。そして、それは職場を超えたプロジェクトの場や、大人数で行われる会議の場など、自らがマイノリティであるという認識が印象付けられる場、つまり自らの属性カテゴリーが意識させられるシーンで多く発生する傾向が見られた。

このことは、重要な2つの点を示している。まず1つめは、属性カテゴリーを自覚させられることは、インクルージョンの認識に影響するという点である。マイノリティ人材である女性総合職や外国人社員は、その表層的な特徴から、カテゴリー化が意識されやすい。マイノリティ人材にとって、特定属性として一括りにカテゴリー化される状況は、インクルージョンにおける「自分らしさの発揮」に繋がらず、意欲の低下や居心地の悪さを生じさせる (Brewer, 1991; Shore et al. 2011)。実際、A社の女性総合職には、属性カテゴリーを強く意識させられることが、自由な発言を阻害するという語りがあった。また、総合職であっても、会議後のお茶出しや社内便の送付等、これまで企業で女性役割とされてきた行為への期待を周囲の言動から感じる、という語りもあった。さらに、外国人社員からは、完璧な日本語への周囲の期待や、上役からの日本語能力への指摘等、言語によるストレスに対する語りが聞かれた。一方で、A社の多くの職場では、良質なコミュニケーションが生み出されており、結果として1人ひとりの違いが相互に認識されていると考えられる。そして、職場における互恵性により、目標達成に向けて、組織成員が自分らしさを発揮できていると考えられる。一方、組織レベルになると、会議時間の制約や部門毎の職務分担から、他部門のメンバーとの交流は十分でないと考えられ、職場レベルほど相互理解が進まないと考えられる。加えて、職場を超えたプロジェクトなどでは、組織の前提、すなわち日本人総合職男性の無限定な働き方が否応なく適用されることとなる。この無限定な働き方は、日本人女性総合職や外国人社員にいつそう属性カテゴリーを自覚させると考えられる。このように、属性カテゴリーを自覚するか否かという極めて個人的な認識が、女性総合職社員や外国人社員のインクルージョン認識に影響する可能性に鑑みると、インクルージョンという概念は、非常にコントロールが難しく繊細な概念であると言えるであろう。

2つめの点は、1つめの点とも大きく関連するが、インクルージョンの認識の高まりは移ろいやすく、それを維持するためにはインクルージョンの認識メカニズムが、恒常的に存在し続けることが重要と考えられる点である。これは、1つめの自らの属性カテゴリーが意識させられる点とも関連しているが、A社は大企業であり、組織レベルの場においては、職場におけるインクルージョンの認識メカニズムが機能しにくいと考えられる。組織レベル、例えば部門を横断したプロジェ

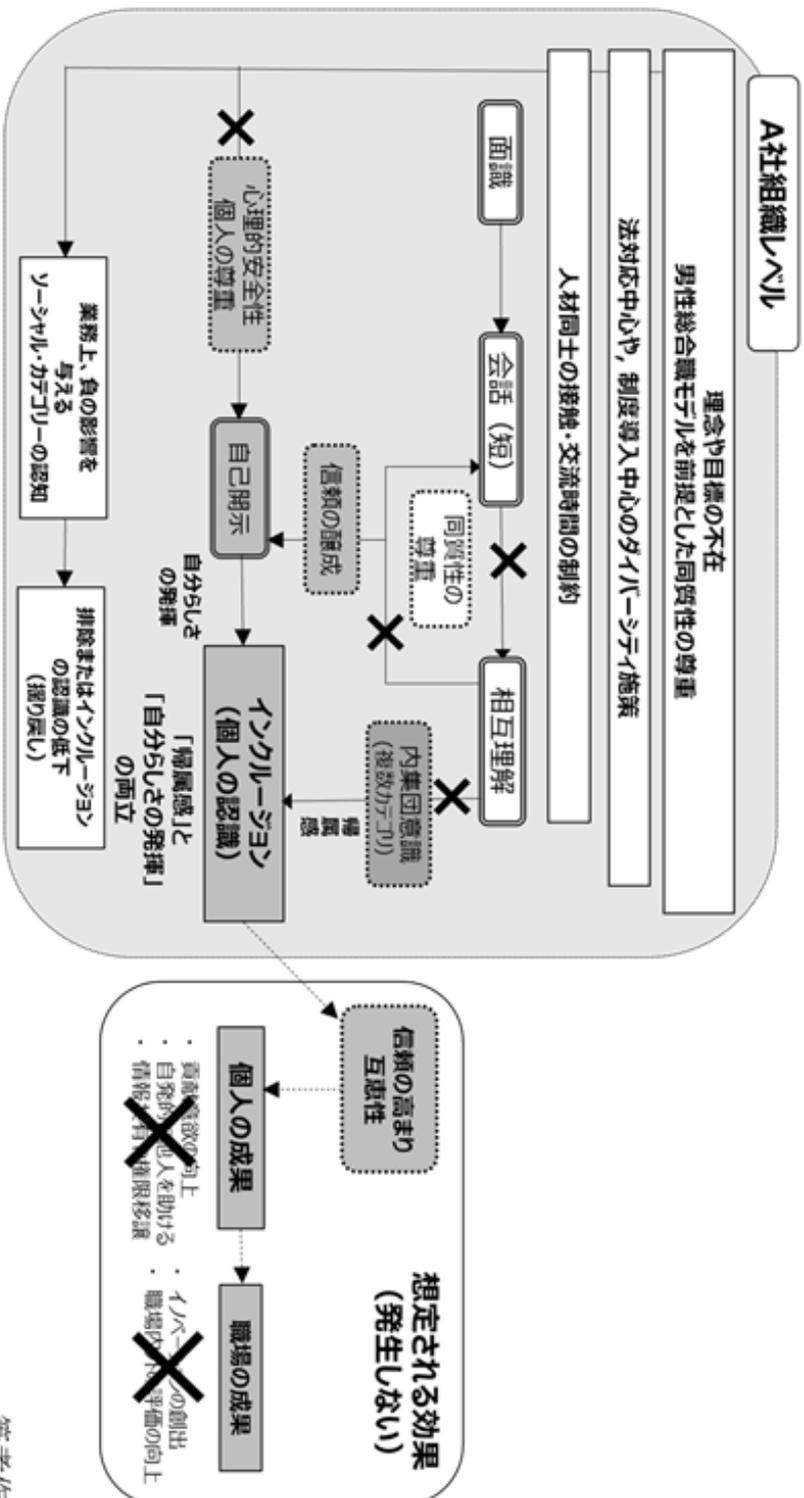
クトや会議は、まず時間的な制約がある。この時間的な制約は、インクルージョンの認識メカニズムの最も根源にある接触や交流の時間を制約する。それは会話や相互理解に費やされる時間が減るということでもある。また、組織横断的に集まる機会であるプロジェクトや会議は、そもそもの業務上の目的が明確であり、最短でその目標を達成しようとする。この点においては、男性総合職モデルの日本企業である A 社においては、8 割以上を占めるマジョリティ人材である、男性総合職社員を前提としたルールが最も効率的である。なぜならば、男性総合職モデルの日本企業という同質性の高さと同質性平等主義に鑑みると、プロジェクトや会議といった企業内の新たな「場」においては、ヒエラルキーが明確で、意思決定と伝達のスピードも加速されるタテ関係の強化が有効 (中根, 1967) と考えられるからである。つまり、組織レベルにおいては、女性総合職や外国人のマイノリティ人材に、男性総合職への同化を求められる場面が増えると推察できる。加えて、男性総合職モデルの A 社において、男性総合職への同化は、無限定性を発揮して働くことでもある。そして、この無限定性な働き方の実現には、家庭やプライベートを一手に引き受ける配偶者 (もしくはパートナー) がいなくては難しい (平野・江夏, 2018; 鶴, 2016)。女性総合職や、外国人社員は、何らかの制限を持つ場合が多いうえに、そのような配偶者の存在を前提にはしづらい。結果として、男性総合職モデルに則したルールに準拠できず、貢献意欲が削がれる可能性がかなり高いと考えられる。そして、このように、男性総合職に同化を強いられる限り、インクルージョンの認識の高まりは起こりにくいと考えられる。

加えて、A 社ではダイバーシティ・マネジメントについての理念や目標が明確に提示されておらず、その組織内展開も弱いことから、ダイバーシティ・マネジメントが職場任せになっている可能性がある。つまり、ダイバーシティ・マネジメントは職場やプロジェクトのリーダーに一任されており、それを組織として管理する仕組みが存在しないと推察される。組織レベルのダイバーシティ・マネジメントでは、公正性と組織全体でのインクルージョン促進が重要と言われている (Mor Barak et al., 1998)。A 社の女性総合職と外国人社員の語りの中では、属性によるハンディを考慮してもらえない、説明なく属性に紐づいたプロジェクト参集があった等、職場を超えた場で公正性やインクルージョンの認識が担保されない経験が語られており、その点に調査協力者は強い違和感を覚えていた。これらは、Mor Barak et al. (1998) が主張するように、職場を超えた組織レベルのインクルージョンの取組みや風土醸成が重要であることを示していると言えるであろう。

プロアシスト社では、これら 2 つの点を、インクルージョン施策と社長の生駒氏のリーダーシップで補っていた。特に組織レベルでのインクルージョンの認識を高めるという点については、会社がインクルージョン施策を実施することにより、職場を超えて社員同士が交流する継続的な機会を組織の仕組みとして実践し、恒常的にインクルージョンの認識が高まる状態を作り出している。つまり、業務効率性を考慮するとおざなりになりがちな「違いに価値を見出す」というマネジメント、すなわち、社員同士の接触や交流、会話、相互理解と自己開示というサイクルを促進しているのである。また、その仕組みの中では、先行研究で負の影

響が指摘されてきた、性別や人種といったカテゴリーを希薄化する工夫がなされている。自らをマイノリティ人材と特徴づけるもの、例えば女性としての特徴的な見た目や、肌の色、または言語などは、スティグマとなり得る。つまり、マジョリティ人材との相違部分が強調されることは、マイノリティ人材の業務上での不利益を生む可能性がある(Nishii, 2013; Shore et al., 2011)。一方で、プロアシスト社では業務に影響しない誕生日や干支、近隣住民といった新規カテゴリーでのグループ化を多数行うことにより、業務上のパワーバランスと無関係なグループで仲間意識を醸成し、互いを近い存在として理解する仕掛けを行っている。結果、職場横断的なプロジェクトや業務を行う際にも、これらの恒常的なインクルージョン施策により、すでに多くの社員がさまざまなカテゴリーでネットワークを保持していると考えられ、それが業務の円滑化や効率化にも繋がっていると考えられる。

それでは、A社の組織レベルにおけるインクルージョンの認識メカニズムと、プロアシスト社におけるメカニズムとの差異を図で示すとどうなるか。それを以下に示す(図 4.5)。



筆者作成

- 備考1: 実線矢印は特に表記が無い場合は「矢印方向への影響」を表す
- 備考2: 一重線ボックスは説明モデルを表す
- 備考3: 一重線以外のボックスは、インクルージョン施策のもとで起こるメカニズムにかんする項目を示す(ダブルアクトは、そのボックスの事業が発生しないことを示す)
- 備考4: 二重線ボックスは行動を、点線のボックスは認知を示す
- 備考5: 点線矢印は、想定される影響を表す (A社の調査では、インクルージョンの認識までが対象のため)

図 4.5 A社におけるインクルージョンの認識メカニズム (組織レベル)

(3) 小括

本項では、A社における社員のインクルージョンの認識メカニズムについて、本章の分析結果をもとに議論と検討を行ってきた。A社は男性総合職モデルの日本企業であり、インクルージョンをダイバーシティ・マネジメントに取り入れ、多くの社員がインクルージョンの認識を高めている、株式会社プロアシストの事例と比較し、この2社における差異を見出すことで、男性総合職モデルの日本企業がインクルージョンの認識を高めるにあたり、不足している部分を明らかにしようとしてきた。

まず、促進要因の比較を纏める。日本企業A社における発見事実で、属性にかかわらず社員のインクルージョンを高める要因として挙げられたのは、①上司や周囲からの信頼、②自らの専門性や社内ネットワークの構築 ③上司の承認や期待、④チームメンバーとの良好な関係、の4点であったが、それらはプロアシスト社におけるインクルージョンの認識メカニズムの中にも組み込まれている概念であった。このことから、これら4つの要素は男性総合職モデルの日本企業か否かにかかわらず、社員のインクルージョンの認識を高める要素として一般化できる可能性が示された。

次に、阻害要因の比較について述べる。A社では、女性総合職や外国人社員のインクルージョン認識の阻害要因について、属性に紐づく阻害要因が示されていた。なお、それらの多くは職場を超えた組織レベルでの経験、例えばプロジェクトや会議の場で見られている。このことから、A社における組織レベルでの、属性に紐づくインクルージョン認識の阻害要因を分析し、プロアシスト社との比較考察を行った。この考察より見出されたことは、以下の2点である。

まず1つめは、マイノリティ属性にとって、性別や人種を強く再認識させられることが、インクルージョンの認識を阻害する要因となり得ることである。A社では、組織レベルで女性総合職や外国人のインクルージョンの認識が阻害されることが多かった。その理由は、同質性がもたらす効率性を得るために、人材構成の主体を成す日本人男性総合職への同化が求められることが要因と推察された。同化を求められると、女性総合職社員や外国人社員は、性別や人種といった自らの属性カテゴリーを意識せざるを得ず、男性総合職中心の業務の進め方への違和感を持つと考えられる。このような場面では、これらの人材のインクルージョン認識は阻害されると思われる。一方、プロアシスト社では、職場レベル、組織レベルにかかわらず、属性カテゴリーはほとんど社員に意識されていなかった。

2つめは、インクルージョンの認識メカニズムは、恒常的に機能し続けることが重要だということである。インクルージョンの認識は移ろいやすいため、社員がその認識を保持し続ける働きかけが重要と考えられる。そこで、プロアシスト社では、会社が主体となりインクルージョン施策を継続的に実践し、そのメカニズムを恒常的に機能させている。一方、A社では、職場では職場リーダーの働きかけから、社員は恒常的にインクルージョンの認識を得ていたが、組織レベルでは、会社としての継続的な働きかけはない。加えて、A社ではダイバーシティ・マネジメントにかんする理念や方針が明確に示されておらず、展開も十分でない状況で

ある。これらに鑑みると、A 社におけるインクルージョンの認識メカニズムの実践は、職場に一任されており、組織として体系的かつ継続的な施策は実践されていないと考えられる。これらは、A 社において、特に組織レベルでマイノリティ人材のインクルージョンの認識が安定していない要因の 1 つだと考えられる。

4.5 小括

本章では、法対応を中心としたダイバーシティ・マネジメントを行っている、男性総合職モデルの日本企業 A 社での調査分析の結果をもとに、社員のインクルージョンの認識はどのように高められるのか、または阻害されるのか、およびなぜ A 社ではインクルージョンの認識が職場では高まりやすく、組織レベルでは高まりを維持するのが難しいのか、という点について考察してきた。そして、社員のインクルージョンの認識が高く、その認識が持続している先進事例であるプロアシスト社のモデルと比較することで、A 社の社員のインクルージョンの認識を高めていくにあたり不足していると思われる部分についての考察を深めてきた。

男性総合職モデルの日本企業 A 社のダイバーシティ・マネジメントは、基本的に法対応を中心としたものである。そこでは、会社の施策として、社員のインクルージョンの認識を高める施策やリーダーシップは取られていない。このことから、A 社では、社員は各々の経験を通じて、各自でインクルージョンの認識を高めていることが示された。

このような背景の A 社において、社員のインクルージョンの認識は、(1) 上司や周囲からの信頼、(2) 自らの専門性や社内ネットワーク、(3) 上司からの承認や期待、(4) 職場でのオープンで良好な人間関係という 4 つの要素で高められており、それに性別や人種による違いはなかった。そして、これらの要素は、先進事例であるプロアシスト社においても、社員のインクルージョン認識が高まる要素として類似の概念が見受けられた。

一方で、社員のインクルージョンの認識を阻害する要因は、日本人男性総合職、日本人女性総合職、外国人社員で差異があった。日本人男性総合職にかんしては、業務に紐づいた要因、すなわち担当業務に精通していないことや、業務上の存在価値が見出せないといった要因であったにもかかわらず、日本人女性総合職や外国人社員は、性別や人種に紐づく要因で、インクルージョンの認識の高まりが抑制されていた。

このことは、先行研究で語られてきたソーシャル・カテゴリーによる差別や格差、またそのコンフリクトの影響が、A 社において存在することを示していると考えられる。つまり、A 社では性別や人種を意識せざるを得ない状況が見受けられ、日本人女性総合職や外国人にとって、インクルージョンの認識の高まりが阻害される状況が多く発生していると考えられる。一方で、A 社の調査協力者の多くが、職場においてはインクルージョンの認識を高めていた。これは、A 社の職場では、プロアシスト社とほぼ同様のメカニズムが起きていることを示していると言える。

つまり、A社の職場内では、適切な質と量のコミュニケーションが保持されており、多くの職場マネジャーにダイバーシティの尊重が認識されていると考えられる。これにより、A社の社員は職場ではインクルージョンの認識を高められると考えられる。

しかしながら、職場を超えたプロジェクトなどの組織レベルの場では、人材同士の交流が短時間であることや、職場を超えたメンバーの業務効率性を求める点から、従来からの男性総合職の無限定な働き方や、ルールに沿ったマネジメントが行われ、結果、日本人女性総合職や外国人社員にも同化が求められることから、これら人材のインクルージョンの認識が抑制される傾向にある。つまり、男性総合職モデルを前提に、同質性への同化を求められるシーンにおいては、女性総合職や外国人社員のインクルージョンの認識が高まりにくいと考えられる。

加えて、A社においては、経営理念にダイバーシティの尊重は明記されておらず、その浸透も行われていない。社員がインクルージョンの認識を高めるプロセスは、職場や組織における業務上の経験に起因するもののみとなるため、職場やプロジェクトのリーダーに、社内のダイバーシティ・マネジメントが委ねられることになる。そのため、リーダーのダイバーシティに対する意識が低い場合は、女性総合職社員や、外国人社員のインクルージョンの認識が高まりにくく、職場によってその認識の高低は差異があると考えられる。また、インクルージョンの認識を高めるプロセスが、日本人の男性総合職と女性総合職では同じであるが、「まず帰属感を高めるという同じプロセスを経ているにもかかわらず、自分らしさの発揮において、性別による扱いの差異を強く意識させられる」といった場合に、その差異に違和感を覚え、インクルージョンの認識が低下し、他の象限に逆行する「揺り戻し」が起こると考えられる。

以上が、本章での発見事実と考察のまとめである。

次章では、これまでに議論してきた各章での調査分析や考察を踏まえ、本研究の研究課題についての結論を導き出すこととする。

第5章 結論

本章では、研究課題を再度提示したのち、本研究の 2 つの調査で明らかになった発見事実に基づき、本研究の結論と含意、そして限界と今後の展望を述べる。

まず、第 1 節では、本研究で得られた結論について述べる。次に、第 2 節では本研究で得られた結論に対する理論的含意と実践的含意について述べる。最後に、第 3 節にて本研究の限界と今後の展望について述べる。

5.1 結論の要約

本研究では、職場や組織における多様な人材の活躍推進、いわゆるダイバーシティ・マネジメントにおいて、社員のインクルージョンの認識をどのように高めるのか、またそのことが職場や組織にどのような効果をもたらすのかという点について明らかにすることを目指してきた。

この研究目的の背景には、近年、日本企業においてもダイバーシティ・マネジメントが重要な経営課題と認識され、ダイバーシティ推進に官民一体で取り組んでいるにもかかわらず、その効果を感じることができていない企業が多く見受けられる、という実務上の問題意識があった。一方で、この実務上の問題に、これまでの、特に欧米を中心に積み上げられてきたダイバーシティ・マネジメント研究の知見は十分に応えられておらず、新しい知見が求められている、という学術上の問題意識があった。

本研究では、先行研究レビューから、ダイバーシティ・マネジメントに効果を見出せていないという共通の問題意識が、欧米と日本企業の両方に存在する一方、ダイバーシティ・マネジメントの困難性を高めている本質が、欧米と日本企業で異なることを見出した。欧米企業は、元来、性別や人種のみならず、宗教や価値観も多様な人材が存在する。また、雇用契約はジョブ型であり、職務に対するパフォーマンスが評価に直結する。このような前提では、本来、社員の職務遂行能力が重要視されるはずだが、欧米においては社会的な属性カテゴリーによる差別や偏見が根強い。そのため、欧米企業では、属性による差異、差別および偏見をいかにマネジメントし、その影響を排して社員の能力発揮を促進するか、という研究を中心に進められてきた。一方、日本企業の多くは、長らく大卒一括採用に基づく男性総合職中心の一様なマネジメントを行ってきた。そこでは、無限定な働き方ができる男性を中心に同質性が高く、加えて長期雇用、能力平等の考え方から、評価には帰属する場でのプロセスが大きく影響する。そのため、マイノリティ人材は、同化圧力により、能力発揮が困難となる。つまり、欧米と日本企業では、属性カテゴリーにより、マイノリティ人材が企業パフォーマンスに繋がる能力発揮がしにくいという現実は同じであるが、その困難性を高めている本質が異なるのである。

これを踏まえたうえで、本研究ではさらなる先行研究レビューを行い、ダイバーシティを企業の成果に繋げる媒介要因として、近年欧米で注目されているインクルージョン概念が、日本企業のダイバーシティ・マネジメントに有効でないかと考えた。なぜなら、インクルージョン概念は、企業に対し帰属感を持ち、自分らしさを発揮しているという、個人の認識だからである。個人が職場や組織に帰属感を持ち、自分らしさを発揮できていると認識するにあたっては、その前提条件が多様性、同質性のどちらであろうが関係はない。つまり、属性カテゴリーに左右されるダイバーシティ・マネジメントでなく、個々のインクルージョンの認識を高めるダイバーシティ・マネジメントを行うことで、前提が付与する困難性は低減できると考えた。ただし、現代における経営課題としてのダイバーシティ・マネジメントは、企業の成果に繋がることが求められる。この点から、本研究では、個人の満足に帰結するのではない、職場や組織の成果に繋がる個人のインクルージョン認識を見出すということに注力した。

上記の検討を経て、本研究における2つの研究課題を設定した。研究課題の1つめは、「日本企業において、職場や組織のどのような働きかけが社員のインクルージョンの認識を高めるのか」であり、2つめは「日本企業において、社員のインクルージョンの認識の高まりは、どのような効果をもたらすのか」である。

これらの問いを明らかにするにあたり、ダイバーシティ・マネジメントにインクルージョン施策を取り入れ、その効果を見出している日本企業である株式会社プロアシストと、法対応と特定属性への制度導入を中心にダイバーシティ・マネジメントを行う、男性総合職モデルの日本企業 A 社にて、インタビュー調査を行い、分析と考察を行った。株式会社プロアシストの調査では、インクルージョン概念を取り入れたダイバーシティ・マネジメントが、社員のインクルージョンの認識をどのように高めているのか、またその社員のインクルージョンの高まりは、組織にどのような効果を及ぼしているのかを検討した。結果は、プロアシスト社では、属性に囚われない社員同士の接触や交流の場を多く与えることにより、面識と会話が生まれ、それがさらなる会話を促し、相互理解に繋がることが明らかになった。加えて、社長の生駒氏が社員との交流に深く関わり、「個の尊重」という理念の浸透を行い、社員へのサポートの意思を示すなどのインクルーシブ・リーダーシップを発揮していた。そして、これらによりインクルージョンの2つの構成要素である帰属感と自分らしさの発揮を社員が認識する可能性が示唆された。そして、このインクルージョンの認識の高まりは、相互信頼を増幅させ、互惠性が高められる可能性が見出され、その相互信頼と互惠性は、社員の組織に対する貢献意欲を高め、自発的な情報共有や、援助行動に影響していた。それらの社員行動は、働きやすさの評判による採用優位性や、発言量が増えることによるアイデアの創出といった組織の成果に繋がる可能性が示唆された。

一方、男性総合職モデルの日本企業である A 社においては、上司や同僚による信頼や期待、また社内ネットワークといった人間関係に起因する要因が、インクルージョンの促進要因として見出された。一方、男性総合職以外のマイノリティ属性に、属性カテゴリーに紐づく、インクルージョン認識の阻害要因が見られ、

これは特に組織レベルにおいて顕著であった。加えて、女性総合職においては、阻害要因が発生すると一旦高まったインクルージョンの認識が、再びそうでない状態に移行する「揺り戻し」が見られた。さらに、日本人と外国人では、インクルージョンの認識に至るプロセスが異なることが明らかになった。すなわち、日本人は帰属感の確立後に、自分らしさの発揮に向かうが、外国人は自分らしさの発揮をもって、帰属感を得ようとする。加えて、A社では、比較的少人数の集団である職場においては、職場リーダーがインクルーシブ・リーダーシップを発揮している場合、インクルージョンの認識は高かった。しかし、組織レベルでは、ダイバーシティにかかわる理念なども無く、部門横断でプロジェクト等がなされる場合は、その効率性の追求から、マイノリティ人材に同化が促される傾向がみられ、それが組織レベルのインクルージョン認識に影響する可能性が示された。

以上を踏まえ、改めて本研究の2つの研究課題について答えたい。

研究課題の1つめは、「日本企業において、職場や組織のどのような働きかけが社員のインクルージョンの認識を高めるのか」であった。この問いに対し、本研究では、社員のインクルージョンの認識の高まりには、次の2つの働きかけが大きく影響を与える可能性が示唆された。1つめは、属性カテゴリーを超えた社員同士の会話を促す交流を増やすことである。社員同士が互いを知り、会話をすることが、属性カテゴリーを超えた相互理解に影響する。そして、その相互理解は、内集団意識につながり、帰属感の向上と、信頼による自己開示から、自分らしさの発揮に繋がる可能性が高まる。結果、インクルージョンの認識が高まると考えられる。2つめは、リーダーによるインクルーシブ・リーダーシップの発揮である。リーダーが、社員に親しみやすく、近づきやすく、かつ社員にとって有用と認識される存在であり、加えてリーダー自身が直接的に社員と関わり合いを持ち、彼らをサポートする状況は、属性にかかわらず社員の心理的安全性を増し、自分らしさの発揮を促進する。また、リーダーによるダイバーシティ・マネジメントに対する理念の浸透や、組織目標の共有は、集合的自己概念の形成に寄与し、帰属感の向上に影響を及ぼす。

研究課題の2つめは、「日本企業において、社員のインクルージョンの認識の高まりは、どのような効果をもたらすのか」であった。この問いに対し、本研究ではインクルージョンの認識の高まりは、社員同士の相互信頼を増幅させ、互惠性が高める可能性が示唆された。そして、その相互信頼と互惠性は、社員の個人における自発的な貢献行動を促していると考えられる。例えば、情報を共有する、他の社員を自発的に援助する、などである。そして、それらの個人の社員行動が、働きやすさの評判による採用優位性や、発言量が増えることによるアイデアの創出といった組織の成果に影響する可能性が示された。

以上が、本研究における結論の要約である。

5.2 含意

次に、理論的含意と実践的含意の側面から、本研究の貢献について述べる。

5.2.1 理論的含意

本研究の理論的含意は、次の4点である。第1に、多様な人材がインクルージョンを認識するメカニズムについて、その一端を明らかにしたことである。本研究は、その認識プロセスを実際の社員インタビューから紐解いた。そこでは、職場や組織では、まず社員同士が面識を持ち、会話を交わすことにより相互理解を進めることが重要であり、それが内集団意識による帰属感と、信頼による自分らしさの発揮の両方に繋がることが示された。加えて、ダイバーシティにかんする理念をリーダーが自ら共有し、リーダーが自ら社員と関わり、属性にかかわらず個別の事情や課題へのサポートを示すといったインクルーシブ・リーダーシップが、社員のインクルージョンを促す可能性が高いことが示された。本研究では、Shore et al. (2011) のインクルージョンの定義に依拠し、インクルージョンを個人が帰属感と自分らしさの発揮の両方を認識している状態と定義し、研究を行ってきた。しかし、定量調査でその認識や影響を測る研究が多く(e.g. Choi, et al., 2015; Downey et al., 2015; Nishii, 2013), その認識プロセスを紐解いた研究はほとんど見当たらない。このことから、その認識プロセスで何が起きているのかに着目する定性研究が待たれていた(Shore et al., 2018)。本研究は、日本企業というコンテキスト下における限定された範囲内のものであるものの、このように、具体的な社員のインクルージョンの認識プロセスと、そこに影響する可能性の高い要因を、定性研究から見出した。このことは、インクルージョン研究においても新規性が高く、その発展に寄与すると考えられる。

第2に、社員のインクルージョンの認識が高まることがもたらす組織への効果について、その具体的な行動の一端を見出したことである。社員のインクルージョンの認識は、さまざまな組織成果に繋がると先行研究で主張されてきたものの、実際の社員がどのような行動を取り、それがどのような成果に繋がるのかという点については、筆者が知る限りほとんど明らかにされていない。本研究は日本企業を対象にしており、社員の行動には個人の特性や組織のコンテキストも大きく影響すると考えられ、これらの具体的な行動を一般化することは難しい。しかし、これまでのインクルージョン研究で多くを占める、理論検討や定量調査だけでは、社員のインクルージョンの認識が、実際にどのような行動を促すのかまで見出すことは難しく、その先の研究の発展が限定される。よって、本研究が示した社員のインクルージョンの認識による具体的な行動は、先行研究における理論検討と定量調査の結果に具体性が加味され、そこから新たな問いに進展すると考えられる。これは、インクルージョン研究に新たな発展の可能性を与えると考える。

第3に、男性総合職モデルの日本企業において、インクルージョンの認識プロセスは、属性により差異がある可能性を示したことである。具体的には、日本人

は帰属感を先に確立しようとするが、外国人は自分らしさの発揮を優先し、インクルージョンの認識を高めようとする。これまで、先行研究においては、人々は帰属と自分らしさの発揮では、まず帰属したいと考え、そのうえで、やはり唯一無二の自分でありたいと考えられると言われてきた(Brewer, 1991)。しかし、アジア圏の国では、集合的自己概念や、対人的自己概念を志向する傾向があり(Cooper & Thatcher, 2010)、帰属感を優先する傾向が強いと考える。加えて、日本企業の男性総合職モデルにおいては、その同質性や「場」の重視から、一層、帰属感を優先させる同調傾向があると考えられる。かかる中、本研究では、日本人女性総合職は、日本人男性総合職と同様、帰属を優先して高めようとするが、自分らしさの発揮を行うにあたり、女性という属性を意識させられる事象が起こると、インクルージョンの認識を得づらくなり、もしくは得ていたとしても、その認識が同化や排除の認識へと変化する可能性が高いことが示唆された。つまり、インクルージョンの認識は、一旦その認識を得たとしても、移ろいやすい繊細なものであることが示された。このインクルージョンの認識の移ろいやすさという点は、先行研究において筆者が知る限り、ほとんど言及されていない。この点は、インクルージョン概念の調査が定量的、定性的に行われていくうえで、研究視点の拡張に貢献するだけでなく、調査上において考慮すべき新たな視点を示していると考えられる。なぜなら、同一の調査協力者であっても、時の流れや環境の変化をともに、その認識が変化する可能性が十分考えられるからである。

最後に、欧米でも萌芽的概念である経営学におけるインクルージョン概念について、理論的検討を行い、日本企業のダイバーシティ・マネジメントへの有効性を示したことである。筆者が知る限り、日本の経営学分野で、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を詳細に検討した論文は見受けられなかった。ダイバーシティ・マネジメントは、米国において1960年代から進められてきた研究分野であるが、いまだにその組織への効果については明確になっていない。そこで近年、ダイバーシティ・マネジメントを組織の力に変える媒介変数として、インクルージョン概念が着目されており、欧米においては、その研究も蓄積されつつある。その先行研究は、当然ながらほぼ全てが英語文献であったが、それらに向き合い、検討を行ったうえで、インクルージョン概念と日本企業のダイバーシティ・マネジメント研究への接合を検討したことは、今後の日本企業におけるダイバーシティ・マネジメント関連の研究調査において、新しい視座の提起という点で貢献したと言える。よって、今後の当該研究分野の進展に大きく寄与すると考える。

5.2.2 実践的含意

本研究の実践的含意は2点ある。まず第1に、日本企業で経営課題として重要性が増しているダイバーシティ・マネジメントに対し、インクルージョンという概念を取り入れることにより、組織における人材の多様性、すなわちダイバーシティが、組織の成果に繋がる可能性を示唆したことである。具体的には、社員同士の交流を促すことで、社員の相互理解を高め、加えて職場や組織のリーダーが、ダイバーシティの理念浸透や、自らが直接、社員と関わり、属性を超えてサポートを行うことで、社員のインクルージョンは高まると考えられる。そして、そのインクルージョンの認識は、社員の職場や組織への貢献行動を促進し、結果として組織成果に繋がる可能性が高くなる。加えて、詳細な事例研究により、社員のインクルージョンを高める具体的な取り組み事例も示している。これが、1点目の実践的貢献である。

第2に、男性総合職モデルの日本企業において、インクルージョンの認識プロセスは、属性により差異がある可能性を示したことである。日本人は帰属感を先に確立しようとするが、外国人は自分らしさの発揮を優先し、インクルージョンの認識を高めようとする。また日本企業の男性総合職モデルにおいては、その同質性や「場」の重視から、帰属感を優先させる傾向がある。かかる中、日本人女性総合職においては、日本人男性総合職と同様、帰属を優先して高めようとするが、自分らしさの発揮を行うにあたり、女性という属性を意識させられる事象、例えば定時後の会議に残れないなどの事象が起こると、インクルージョンの認識を得づらいう、もしくは得ていたとしても、その認識が同化や排除の認識へと変化する可能性がある。また、外国人社員は、男性総合職モデルに特徴的である働き方の無限定性を理解できず、合理的に職務を進めようとする点や、言語のハンディキャップから、インクルージョンの認識を得づらい場合があることが示された。つまり、女性総合職と外国人社員においては、日本人男性総合職にはみられない、属性による要因でインクルージョンの認識が阻害される可能性が高い。このことは、男性総合職モデルの日本企業に対し、3つの属性が、その属性の差異を極力、意識しなくて済むよう、無限定な働き方や人事管理を変化させていく必要性を示唆する。加えて、職場の円滑な人間関係や、社内ネットワーク構築といった3つの属性に共通のインクルージョンの促進要因に注力した取り組みを行う必要性を示唆する。これらの実践的含意は、制度の拡充や特定属性への育成プログラムの展開を施策の中心に据えてきた日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいて、検討すべき施策の広がりを与えるという点において、大きな貢献になると考える。

以上が、本研究の実践的含意である。

5.3 限界と今後の展望

本節では、本研究の限界と今後の展望について述べる。

本研究の限界の1つめは、本研究の調査は探索的調査の要素が大きく、一般化には至っていないことである。調査企業はA社とプロアシスト社の2社のみであり、それぞれの社内コンテキストが大いに影響している、中範囲における分析考察である。もちろん、ダイバーシティ・マネジメントの取組み自体がそれぞれの会社で千差万別であり、この分野を研究していくにあたっては、日本の企業というコンテキストに加え、各社のコンテキストも考慮に入れることが前提である。しかしながら、今後、インクルージョン概念の効果について一般化を目指していくのであれば、いっそう多くの調査対象に向け、調査を行う必要がある。

本研究の限界の2つめは、個人のインクルージョンの認識に焦点を当て、それを考察するにあたり、企業の規模や、組織階層を十分に考慮できていないことである。プロアシスト社は全社的なインクルージョン施策の継続的な取組みを行い、それが個人の成果、ひいては職場や組織の成果に繋がっていた。しかし、A社の調査では、特に日本人女性総合職や外国人社員のインクルージョンの認識の高まりは、職場レベルと組織レベルで異なり、特に女性総合職は、職場を出るとインクルージョンの認識が抑制される、もしくはインクルージョンを感じるができなくなる揺り戻しが起こる可能性が見受けられた。これは、会社規模の相違による差異と考えられる。A社はいわゆる大企業であり、プロアシスト社はその規模を加速度的に拡大しているものの、200人強の規模である。プロアシスト社の調査では、インクルージョンは認識しているものの、規模が拡大し、社内手続きが増えるなどしたことで、部門を超えての協働がし難くなったとの声も聞かれた。このことは、企業規模が、社員のインクルージョンの認識に影響する可能性を示している。しかし、本研究ではその点については明らかにできていない。プロアシスト社のような先進事例の企業が、今後、規模拡大を図っていくなかで、どのように社員のインクルージョンの認識を継続的にマネジメントしていくのか、という点には、今後も着目していく必要があるだろう。

最後に、日本企業におけるインクルージョン研究の今後の展望について述べる。本研究で言及したように、1960年代から進められてきたダイバーシティ研究の長い歴史に鑑みると、1990年代に出現し、2005年以降に着目し始められたインクルージョンという概念は、比較的新しい概念である。日本では、米国に数十年遅れをとりながら、近年になりようやくダイバーシティ・マネジメントに注目するようになった。折しも、2015年には日本企業で最大規模のマイノリティ人材である、女性の活躍を促進するための女性活躍推進法が10年の時限立法で施行されている。このような流れの中、政府や企業において、制度の充実や数値目標の達成を中心としたダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいるのが現状である。確かに、日本の社会構造上、これらも必要な施策であり、また政府や企業のトップダウンでしか成しえない取り組みであろう。しかしながら、本研究の発見事実が示すように、制度のみでは、社員のインクルージョンの認識を高めることはでき

ないと考えられる。つまり、ダイバーシティ・マネジメントにおいて、インクルージョンの概念を取り入れるということは、将来的にさまざまな制度の導入と両輪で必須となるであろう。本研究においては、1人ひとりが職場や組織に活かされているという認識を高めることは、日本企業における職場や組織の成果に繋がる可能性を示したが、この部分がまさにインクルージョン研究の領域であると考えている。加えて、本研究の調査の対象は性別・人種のダイバーシティであったが、今後、日本の職場においては、LGBT⁴⁹やがんサバイバー⁵⁰社員といったより不可視で多様な社員のマネジメントを求められるフェーズに入ると想定される。これらの人材に対しては、制度構築ではなくむしろ、職場や組織における相互援助や、個別配慮が必要であると考えている。そして、何よりもこれらの社員の違いは不可視だけでなく、その状況「知る」こと自体が難しい。つまり、違いが不可視であるからこそ、性別や国籍のダイバーシティと比較しても、一層の困難性を伴うことが予想される。つまり、ダイバーシティ・マネジメントの実践において、職場や組織でインクルージョンの認識を高め、信頼関係の構築や、相互の自己開示を促すといったプロセスがより重要になるのである。このような点からも、今後、日本企業が引き続きダイバーシティ・マネジメントに取り組むにあたり、インクルージョン概念の有効性は、必ず知見が求められていく研究領域であると確信している。

筆者自身も、実務家と連携しつつ、引き続き上記の限界点も含めたインクルージョン研究に取り組み、日本企業のダイバーシティ・マネジメントという分野で学術と実務の両方に貢献していく所存である。最後に、企業に属する1人ひとりが属性にかかわらずその能力を最大限発揮し、企業成果に貢献する達成感を持つこと、またインクルージョン研究が日本企業と産業界に寄与する研究として発展することを祈念しつつ、本研究を締めくくるとしたい。

⁴⁹ Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender（レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダー）の略。性的マイノリティのこと。

⁵⁰ 「一度でもがんと診断されたことのある人のこと。治療が終わった人だけでなく、治療中の人にも含まれる。がんを「超えて生きる」というポジティブな語源をもつ言葉。出典：日本対がん協会ホームページ.<https://www.gsclub.jp/gsc>（2018年12月4日閲覧）

参考文献

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese Factory: Aspect of Its Social Organization*. The Free Press. (山岡洋一訳 『日本の経営 (新訳版)』 日本経済新聞社, 2004.)
- Abegglen, J. C. (1989). *The Strategy of Japanese Business*. New York: The Ballinger Publishing Company. (井尻昭夫訳 『日本の企業社会』 晃洋書房, 1989.)
- Alderfer, C. P. (1983). An intergroup perspective on group dynamics. (No. SOM-WP-57). Yale University New Heaven CT School of Organization Management.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice* (25th Anniversary Ed). New York: Basic Books.
- 安藤房治 (2001). 「インクルージョンに関する研究動向」『特殊教育学研究』 第39巻, 第2号, 65-71頁.
- 有村貞則 (2008). 「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』 第5巻, 55-70頁.
- 朝日新聞出版 (2016). 「リファラル採用」『コトバンク : 知恵蔵 mini』 <https://kotobank.jp/word/%E3%83%AA%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%A9%E3%83%AB%E6%8E%A1%E7%94%A8-1733475#E7.9F.A5.E6.81.B5.E8.94.B5mini> (2018年7月12日閲覧).
- Balafoutas, L., Davis, B. J., & Sutter, M. (2016). Affirmative action or just discrimination? A study on the endogenous emergence of quotas. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 127, 87-98.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (間場寿一・居安正・塩原勉共訳 『交換と権力 社会過程の弁証法社会学』 新曜社, 1974.)
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological bulletin*, 86 (2), 307.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), 475-482.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71 (1), 83-93.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250-260.

- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32 (4), 100-126.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43 (6), 931-943.
- 中日新聞・CHUNICHI Web (2018). 「育休の延長目的, 保育所落選狙い増 政府が対策検討」7月4日, 朝刊.
<http://www.chunichi.co.jp/article/front/list/CK2018070402000061.html> (2018年7月20日閲覧).
- 中小企業庁 (2012). 「平成24年度版 中小企業BCPの策定促進に向けて ～中小企業が緊急事態を生き抜くために～」中小企業庁ホームページ.
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/2012/download/24fyBCP.pdf> (2018年6月4日閲覧).
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of management review*, 35(4), 516-538.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- 大坊郁夫 (2005). 「社会的場面における人間の非言語的な行動と親和性の向上」『バイオメカニズム学会誌』第29巻, 第3号, 118-123頁.
- 大坊郁夫 (2006). 「コミュニケーション・スキルの重要性」『日本労働研究雑誌』第48巻, 第1号, 13-22頁.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- 独立行政法人情報処理推進機構 IT人材育成本部 (2018). 「IT人材の女性割合」『IT人材白書 2018 概要版』独立行政法人情報処理推進機構ホームページ.
<https://www.ipa.go.jp/files/000065943.pdf> (2018年5月17日閲覧).
- Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of*

- Applied Social Psychology*, 45 (1), 35-44.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. In B. M. Fredman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- フィールズ, ジョージ (1987). 「終身雇用の恩恵と弊害」
NHK 取材班; ジョージ・フィールズ; ジェームズ・C・アベグレン;
牛尾治朗 『日本解剖 1 経済大国の源泉 社長・日本の会社はだれのものか— 終身雇用・その神話と現実』 日本放送出版協会, 122-131 頁.
- Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31 (3), 63-94.
- Foster Curtis, E., & Dreachslin, J. L. (2008). Integrative literature review: Diversity management interventions and organizational performance:
A synthesis of current literature. *Human Resource Development Review*, 7 (1), 107-134.
- 藤本健太郎 (2010). 「社会保障とソーシャルインクルージョン」
『経営と情報: 静岡県立大学・経営情報学部/学報』 第 22 巻 2 号,
45-56 頁.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross - level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 21-40.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 276-303.
- Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- 濱口桂一郎 (2011). 『日本の雇用と労働法』 日本経済新聞出版社.
- 濱口桂一郎 (2015). 『働く女子の運命』 文春新書.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press. (岩田慶治・谷泰訳
『新装版 文化を超えて』 TBS ブリタニカ, 1993.)
- 韓昌完・小原愛子・矢野夏樹・青木真理恵 (2013). 「日本の特別支援教育におけるインクルーシブ教育の現状と今後の課題に関する文献的考察—現状分析と国際比較分析を通して—」『琉球大学教育学部紀要』 第 83 集, 113-120 頁.

- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 1029-1045.
- 服部泰宏 (2018). 「多様化する働き方と心理的契約のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』第 66 巻 2 号, 8-27 頁.
- Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg?. *Industrial and Organizational Psychology*, 6 (3), 193-205.
- 間宏 (1964). 『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社.
- Hideg, I., & Ferris, D. L. (2017). Dialectical thinking and fairness-based perspectives of affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 782-801.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 107-117.
- 平野光俊 (2006). 『日本型人事管理』中央経済社.
- 平野光俊・江夏幾太郎 (2018). 『人事管理 人と企業, とともに生きるために』 有斐閣.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1204-1222.
- 伊丹敬之 (1987). 『人本主義企業: 変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房.
- 岩田竜子(1977). 『日本的経営の編成原理』 文真堂.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- Jans, L., Postmes, T., & Zee, K. I. (2012). Sharing differences: The inductive route to social identity formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (5), 1145-1149.
- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiaclowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46 (2), 81-93.
- Jansen, W. S., Otten, S., Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- 神信人・山岸俊男 (1997). 「社会的ジレンマにおける集団協力ヒューリスティクスの効果」『社会心理学研究』第 12 巻 3 号, 190-198 頁.

- 一小路武安 (2016). 「日本におけるダイバーシティ概念の社会的受容－新聞記事データの分析から－」『東洋大学経営論集』 第 88 号, 29-42 頁.
- 加護野忠男 (1997). 『日本型経営の復権』 PHP 研究所.
- 金井壽宏 (1992). 「経営のなかの家族メタファー－DEC 社の社風との比較からみた日本的経営－」上野千鶴子・鶴見俊輔・中井久夫・中村達也・宮田登・山田太一編『シリーズ変貌する家族 第 7 巻 メタファーとしての家族』岩波書店, 41-63 頁.
- 金井壽宏 (1997). 「経営における理念 (原理・原則), 経験, 物語, 議論」『神戸大学 研究年報 経営学・会計学・商学』 43 号, 1-75 頁.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books. (高井葉子訳 『企業の中の男と女』生産性出版, 1995.)
- 経済同友会 (2012). 『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』経済同友会.
- 経済産業省 (2015). 『平成 26 年度「ダイバーシティ経営企業 100 選」ベストプラクティス集』経済産業省ホームページ.
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/pdf/h26_practice.pdf (閲覧日: 2019 年 1 月 20 日)
- 経済産業省 (2016). 『平成 27 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」ベストプラクティス集』経済産業省ホームページ.
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/pdf/h27practice.pdf> (閲覧日: 2018 年 7 月 19 日)
- 経済産業省 (2017). 『平成 28 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」ベストプラクティス集』経済産業省ホームページ.
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/pdf/rh28practice.pdf> (閲覧日: 2018 年 5 月 29 日)
- 経済産業省 (2018a). 『平成 29 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」「100 選プライム」ベストプラクティス集』経済産業省ホームページ.
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/pdf/H29_diversity_ichiran.pdf (閲覧日: 2018 年 6 月 28 日)
- 経済産業省 (2018b). 『平成 29 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」「100 選プライム」の公募について』経済産業省ホームページ.
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/entry/index.html> (閲覧日: 2018 年 5 月 29 日)
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41 (7), 960-984.
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The journal of positive psychology*, 10(3), 262-271.

- 企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会 (2012). 『ダイバーシティと女性活躍の推進 ~グローバル化時代の人材戦略~』(経済産業省委託事業:平成23年度企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究) 経済産業省. http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/E002084.pdf (2018年7月19日閲覧)
- 金倫廷・大月博司 (2013). 「組織コントロールの規定要因としてのアイデンティティ志向」『早稲田商学』第437号, 147-170頁.
- 公益財団法人日本対がん協会 (2018). 「がんサバイバークラブとは?最初に…「がんサバイバー」ってなに?」 公益財団法人日本対がん協会ホームページ <https://www.gsclub.jp/gsc> (2018年12月4日閲覧).
- 厚生労働省 (2014). 『平成26年版厚生労働省白書 健康長寿社会の実現に向けて~健康・予防元年~』厚生労働省ホームページ. <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/14/dl/1-00.pdf>
- 厚生労働省 (2017). 「平成29年10月より育児休業給付金の支給期間が2歳まで延長されます」厚生労働省ホームページ. <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000169691.pdf>. (2018年7月20日閲覧)
- Kramer, R. M., & Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of personality and social psychology*, 46 (5), 1044.-1057
- 競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ 2.0)の在り方に関する検討会 (2017). 『ダイバーシティ 2.0 検討報告書 ~競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて~』経済産業省.
- Lau, D., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23 (2), 325-340.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced - load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47 (3), 443-461.
- Liu, Y., Wang, M., Chang, C. H., Shi, J., Zhou, L., & Shao, R. (2015). Work-family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 793.
- 松村歌子 (2012). 「女性の雇用をめぐる状況とポジティブ・アクション」『総合福祉科学研究』3号, 139-154頁.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.

- Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27 (2), 151-160.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54 (2), 217-239.
- 三戸公 (1987). 『恥を捨てた日本人』 未来社.
- 三戸公 (1991). 『家の論理 1 日本的経営論序説』 文眞堂.
- 三好正彦 (2009). 「特別支援教育とインクルーシブ教育の接点の探究ー日本におけるインクルーシブ教育定着の可能性ー」『京都大学学術情報リポジトリ (人間・環境学)』 第 18 卷, 27-37 頁.
- Mor Barak, M. E. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23 (3-4), 47-68.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (1), 82-104.
- Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157.
- 守島基博 (2006). 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化ーはたして、成果主義は長期雇用と適合的なシステムなのか」伊丹敬之・岡島哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第 4 卷』有斐閣, 269-303 頁.
- 守島基博 (2008). 「人材マネジメントと組織の活カバブル経済崩壊以降の変化を中心に」一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア第 4 号: 一橋大学日本企業研究センター研究年報 2008』有斐閣, 180-202 頁.
- 中村久人 (2010). 「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』 第 6 卷, 57-71 頁.
- 中根千枝 (1967). 『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』 講談社現代新書.
- 内閣府男女共同参画局 (2012). 「第 2 部 政治分野, 行政分野, 雇用分野及び科学技術・学術分野におけるポジティブ・アクションの推進方策 [ポジティブ・アクション WG 報告]」『男女共同参画会議 基本問題・影響調査専門調査会報告書～最終報告～』内閣府男女共同参画局ホームページ.
- http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/kihon/kihon_eikyoku/senmon.html
- 内閣府男女共同参画局 (2013). 「第 7 章第 1 節 教育分野における男女共同参画: 専攻分野にみた男女の偏り」『男女共同参画白書: 平成 25 年版』内閣府男女

- 共同参画局ホームページ。
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s07_01.html (2018年5月17日閲覧)。
- 内閣府男女共同参画局 (2016) 『ポジティブ・アクション』
http://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html (2019年1月20日閲覧)。
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- 日経連能力主義管理研究会 (2001). 『能力主義管理—その理論と実践』日経連出版部 (改訂新版, 1969).
- 日本労働組合総連合(2017). 「1-4表 女性比率の推移」『連合・賃金レポート 2017—峠を越えたか 日本の企業の高年齢化』日本労働組合総連合ホームページ. https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/2017/wage_report/wage_report.pdf#search=%27%E8%A3%BD%E9%80%A0%E6%A5%AD+%E5%A5%B3%E6%80%A7%E6%AF%94%E7%8E%87+2017%27 (2018年5月17日閲覧)。
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1416.
- 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.
- 野畑真理子 (2012). 「米国における雇用の機会平等とステイクホルダー」『都留文科大学大学院紀要』第16集, 1-28頁。
- 野畑真理子 (2013). 「米国企業におけるダイバーシティ・イニシアティブ-アフェーマティブ・アクションからマネジング・ダイバーシティへ」『都留文科大学大学院紀要』第17集, 1-18頁。
- 小川修平 (2010). 「多文化教育実践モデルの社会心理学的分析—エリン・グルーウェルによる人種間対立を改善する授業実践を事例として」『多言語多文化-実践と研究』vol. 3, 102-124頁。
- 奥林康司・平野光俊編著 (2014). 『多様な人材のマネジメント』中央経済社。
- O’Leary, B. J., & Weathington, B. L. (2006). Beyond the business case for diversity in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18 (4), 283-292.
- 大城朝子 (2008). 「「日本的経営」に関する先行研究について—アベグレン, 伊丹, 加護野を中心として—」『名城論叢』第9巻第2号, 111-123頁。

- 大槻茂実 (2006). 「外国人接触と外国人意識 JGSS-2003 データによる接触仮説の再検討」『日本版 General Social Surveys 研究論文集 JGSS で見た日本人の意識と行動』第 5 号, 149-159 頁.
- Pelled, L. H., Ledford Jr, G. E., & Mohrman, S.A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013-1031.
- Pettigrew, T. F. (1997). Generalized intergroup contact effects on prejudice. *Personality and social psychology bulletin*, 23(2), 173-185.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28 (1), 67-81.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54 (2), 129-147.
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13 (2), 133-157.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 216-234.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2571-2582.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Rousseau, D. A. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 260-273.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work - life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- 齋藤敦子・杉村宏之 (2017). 「働く場所の柔軟な選択とウェルビーイング度の関係の研究」. 『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2017 年春季全国研究発表大会』 245-248 頁.
- 酒向真理 (2006). 「二十一世紀日本の労使システム」伊丹敬之・岡島哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第 4 巻』有斐閣, 234-268 頁.
- 佐藤博樹 (2011). 「序章 ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房, 1-26 頁.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2014). 「序章ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バ

- ランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会, 1-11 頁.
- 「選択する未来」委員会 (2015). 『選択する未来—人口推計から見えてくる未来像—』内閣府.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). Intergroup cooperation and competition: The Robbers Cave experiment. Wesleyan.
- 新村出編 (2018). 『広辞苑 第7版』岩波書店.
- 篠崎香織・伊波和恵・田畑智章 (2018). 「正社員・正職員同士の共働き家庭におけるワーク・ファミリー・コンフリクト」『実践女子大学人間社会学部紀要』第14集, 1-16 頁.
- 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.
- Shteynberg, G., Leslie, L. M., Knight, A. P., & Mayer, D. M. (2011). But affirmative action hurts us! Race-related beliefs shape perceptions of White disadvantage and policy unfairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (1), 1-12.
- 総務省(2017). 『平成29年版情報通信白書』
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/n3100000.pdf>
 (2018年6月2日閲覧).
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 875-894.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 116-133.
- すべての女性が輝く社会づくり本部 (2018). 『女性活躍のための重点方針2018』首相官邸.
https://www.kantei.go.jp/jp/headline/brilliant_women/pdf/20180612honbun.pdf
 (2018年7月1日閲覧).
- 鈴木竜太 (2013). 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1 (2), 149-178.
- 高松侑矢 (2015). 「ダイバーシティ・マネジメントとグローバル・マインド形成の研究」『西南学院大学大学院研究論集』第1号, 1-14 頁.
- 武石恵美子 (2014). 「第1章 女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会, 15-33 頁.

- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, 26 (6), 856-874.
- 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.
- 谷口真美 (2008). 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 第 574 号, 69-84 頁.
- Tapia, A. T. (2009). *The inclusion paradox: The Obama era and the transformation of global diversity*. Lincolnshire, IL: Hewitt Associates.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 1.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- 辻村みよ子 (2011). 「ポジティブ・アクションについて—有効・適切な導入のための総論的検討」『内閣府男女共同参画局 基本問題・影響調査専門調査会 第 2 回配布資料』 内閣府男女共同参画局.
http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/kihon/kihon_eikyoku/pa/02/pdf/tujimura_data.pdf (2018 年 7 月 1 日閲覧)
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Blackwell. (蘭千壽・磯崎三喜年・内藤哲雄・遠藤由美 訳『社会集団の再発見：自己カテゴリー化理論』 誠信書房, 1995.).
- 鶴光太郎 (2016). 『人材覚醒経済』 日本経済新聞出版社.
- 占部都美 (1984). 『日本的経営は進化する』 中央経済社.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research. *Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Fredman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205-228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 八幡ゆかり (2012). 「わが国におけるインクルーシブ教育のあり方—統合教育の歴史的背景を踏まえて—」『鳴門教育大学研究紀要』 第 27 卷, 65-79 頁.
- 矢島洋子 (2017). 「女性活躍の視点からみた企業のあり方 (2) 女性管理職の登用」『協働参画』 6 月, 13 頁.

矢島洋子・服部保志・鈴木洋子・塚田聡・尾島有美・野田鈴子 (2017). 「政策研究レポート: 企業におけるダイバーシティに関するアンケート調査」三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング.

http://www.murc.jp/thinktank/rc/politics/politics_detail/seiken_170629.pdf (2018 年 5 月 31 日閲覧)

平成 XX 年 X 月 X 日

XXX XXX 様

神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期 金井壽宏ゼミ
船越 多枝

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度は、調査のためのインタビューへのご協力いただけるとのこと、誠にありがとうございます。つきましては、インタビューの趣意書を作成しましたので、ご査収いただけましたら幸いです。

内容は以下のとおりでございます。大変お忙しい中恐縮ではございますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

記

① 研究テーマとインタビュー調査の趣旨

「職場におけるインクルージョンの促進要因（仮題）」

本研究の目的は、企業、特に日本企業において、今後一層推進が期待される職場のダイバシティにおいて、1人ひとりが私らしく力を発揮でき、職場の力となっていることの促進要因（＝インクルージョン）を明らかにすることです。現在、日本企業がダイバシティ推進に積極的な理由は、経済産業省「経済産業ジャーナル」2014年6-7月号から引用しますと、以下の3つとなります。

① 職場内効果

多様な価値観や能力をもつ人たちが、それぞれ力を発揮できる職場環境が整備されることで、従業員のモチベーションが向上する。その結果、職場が働き甲斐のあるものに変化する。

② プロダクト イノベーション

製品やサービスそのものを新たに開発したり、改良を加えたりすることに効果を発揮する。多様な人材が、異なる分野の知識や経験などを持ち寄ることで「新しい発想」が生まれ、これまでになかったものをつくり出すことができる。

③ プロセス イノベーション

製品・サービスの開発、製造、販売といった業務プロセスを新しく生み出したり、

刷新したりする点に効果が発揮される。多様な価値観、事情を持つ人たちが能力を発揮できる働き方、職場環境を追求することで、効率性や創造性が高まる。

これらダイバシティ推進のメリットは広く認識されるようになりましたが、これらの効果を生み出すには、インクルージョンが大切だと言われはじめています。このインタビューによる定性調査で、日本企業における職場でのインクルージョンについて調査し、今後、益々力を注いでこのテーマを推進していくであろう日本企業にとって、将来の道しるべとなるような研究を進めたいと考えております。

具体的な質問項目は③に掲載しておりますが、是非、ご自身の実感について教えていただけましたら幸甚です。

② インタビューについて

インタビュー時間は60分程度を予定していますが、ご経験の内容をより深く教えていただくために30分程度延長させていただく場合がございます。またインタビューはICレコーダーによって録音させていただきたくお願い申し上げます。尚、お名前などの個人情報、本人又は所属している職場が特定されるような情報は一切公開しないことをお約束いたします。録音を私以外の者が聞くこともございません。また、調査協力者の方々の事前のチェックなしに論文等を仕上げることもございません。

それら情報漏洩の点につきましては、所属ゼミの教官からも厳しい指導を受けておりますので、何卒ご安心ください。何かご質問等ございましたら、下記までメールを頂戴できればと存じます。なおインタビューデータに関し、こちらからも確認のご連絡などを差し上げる場合がございます。その際はなにとぞご協力のほどお願い申し上げます。

依頼者： 船越 多枝

所属： 神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期課程 1年
金井壽宏ゼミ

Email：

電話：

③ 質問項目

0. 現在の所属部門と職務内容について、簡単に教えていただけますでしょうか。
1. あなたは、この部門に受け入れられていると感じていますか。
なぜそう感じるのですか。例として、経験された具体的な出来事で教えてください。
2. あなたは、自分自身の意見を自由に言え、自分自身の強みや、私らしさをチームの中で発揮できていますか。なぜそう感じますか。例として、経験された具体的な出来事で教えてください。
3. 上記、1・2の設問に関し、上司の行動やチームへの働きかけは自分の実感に影響していると思いますか。それはどのような行動ですか。例として、経験された具体的な出来事で教えてください。
4. 女性（※調査協力者に合わせて変更する）であることで、職場の他の人と意見が違ふことはありますか。そのとき、ご自身はその違和感を伝えることができ、その意見を尊重してもらっている実感がありますか。例として、経験された具体的な出来事で教えてください。

なお、各質問項目におきましては、適宜、追加の質問をさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願い申し上げます。

以上

文責：神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期課程 金井壽宏ゼミ
船越 多枝

平成 29 年 11 月 14 日

株式会社プロアシスト
代表取締役社長
生駒 京子 様

神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期 金井壽宏研究室
船越 多枝

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度は、調査のためのインタビューへのご協力いただけるとのこと、誠にありがとうございます。つきましては、インタビュー・ガイドラインを作成しましたので、ご査収いただけましたら幸いです。

内容は別添のとおりでございます。大変お忙しい中恐縮ではございますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

記

① 研究テーマとインタビュー調査の趣旨

「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（仮題）」

本研究の目的は、特に日本企業で一層推進が期待される人材のダイバーティ（多様性）において、近年、欧米を中心に注目されているインクルージョン概念（「社員一人ひとりが帰属感を感じつつ、自分らしさを発揮できている状態（Shore et al., 2011）」）に着目し、その効果と促進要因を見出すことです。調査では、日本で喫緊の課題であるダイバーシティ・マネジメント-において、少数派への配慮だけでなく、全体を巻き込んだ「インクルージョン」を実践している先行企業のケース分析を行いたいと考えております。

このインタビューによる定性調査で、日本企業における職場でのインクルージョンについて調査し、今後の日本企業にとって、将来の道しるべとなるような研究を進めたいと考えております。

具体的な質問項目は③に掲載しておりますが、是非、インクルージョンについてのお考えを教えてくださいましたら幸甚です。

② インタビューについて

インタビュー時間は60分程度を予定していますが、ご経験の内容をより深く教えていただくために30分程度延長させていただく場合がございます。またイ

インタビューは IC レコーダーによって録音させていただきたくお願い申し上げます。なお、録音データは論文作成のためだけに使用することをお約束いたします。また、貴社の事前のチェックなしに論文等を仕上げることもございません。

それら情報漏洩の点につきましては、所属ゼミの教官からも厳しい指導を受けておりますので、何卒ご安心ください。何かご質問等ございましたら、下記までメールを頂戴できればと存じます。なおインタビューデータに関し、こちらからも確認のご連絡などを差し上げる場合がございます。その際はなにとぞご協力のほどお願い申し上げます。

依頼者： 船越 多枝

所属： 神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室

Email：

電話：

③ 質問項目

1. (株)プロアシスト様を起業された経緯について教えていただけますでしょうか
2. 貴社は、ダイバーシティ・マネジメントの先行事例として各所で取り上げられておられますが、生駒社長がダイバーシティ・マネジメントに注目されたきっかけ、意識されるようになったきっかけは何だったのででしょうか。具体的なきっかけや、推進を加速された理由がありましたら、教えてください。
3. ダイバーシティ・マネジメントへの想いについて伺いたします。ダイバーシティ・マネジメントを行うにあたり、最も大切なことは何でしょうか？生駒社長の信念や、持論がありましたら、ぜひ教えてください。
4. 経済産業省「ダイバーシティ企業 100 選 2015」のベストプラクティス集(p.120)によると「ともに働く仲間と幸せになる」という理念が掲げられておりますが、この理念は社内においてどのような具体的行動（社内施策や、社員の具体的行動）として展開されていると感じておられますでしょうか。生駒社長が感じられる実感や、見聞きした具体的事例を教えてください。
5. 貴社にとってのダイバーシティとは、経営という視点において、どのような位置づけでいらっしゃいますでしょうか。

なお、各質問項目におきましては、適宜、追加の質問をさせて頂く場合がございますが、何卒、よろしくお願い申し上げます。

文責：神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期課程金井壽宏研究室
船越 多枝

平成 29 年 11 月 14 日

株式会社プロアシスト
人事部 XXXX 様
人事部 XXXX 様

神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期 金井壽宏研究室
船越 多枝

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度は、調査のためのインタビューへのご協力いただけるとのこと、誠にありがとうございます。つきましては、インタビュー・ガイドラインを作成しましたので、ご査収いただけましたら幸いです。

内容は別添のとおりでございます。大変お忙しい中恐縮ではございますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

記

① 研究テーマとインタビュー調査の趣旨

「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(仮題)」

本研究の目的は、特に日本企業で一層推進が期待される人材のダイバーティ(多様性)において、近年、欧米を中心に注目されているインクルージョン概念(「社員一人ひとりが帰属感を感じつつ、自分らしさを発揮できている状態(Shore et al., 2011)」)に着目し、その効果と促進要因を見出すことです。調査では、日本で喫緊の課題であるダイバーシティ・マネジメント-において、少数派への配慮だけでなく、全体を巻き込んだ「インクルージョン」を実践している先行企業のケース分析を行いたいと考えております。

このインタビューによる定性調査で、日本企業における職場でのインクルージョンについて調査し、今後の日本企業にとって、将来の道しるべとなるような研究を進めたいと考えております。

具体的な質問項目は③に記載しておりますが、是非、インクルージョンについてのお考えを教えてくださいましたら幸甚です。

② インタビューについて

インタビュー時間は60分程度を予定していますが、ご経験の内容をより深く教えていただくために30分程度延長させていただく場合がございます。またインタビューはICレコーダーによって録音させていただきたくお願い申し上げます。なお録音データは、論文作成のためだけに使用することをお約束いたします。また、貴社の事前のチェックなしに論文等を仕上げることもございません。それら情報漏洩の点につきましては、所属ゼミの教官からも厳しい指導を受けておりますので、何卒ご安心ください。何かご質問等ございましたら、下記までメールを頂戴できればと存じます。なおインタビューデータに関し、こちらからも確認のご連絡などを差し上げる場合がございます。その際はなにとぞご協力のほどお願い申し上げます。

依頼者：船越 多枝

所属： 神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室

Email：

電話：

③ 質問項目

1. 会社の基本情報及び、ダイバーシティに関する諸制度を教えてくださいませんか。(ダイバーシティ企業 100 選応募要項に準ずる項目)
2. (株)プロアシスト様の取組みは、各方面からも注目をされておられますが、現在のダイバーシティ・マネジメントの推進体制や、全社的なダイバーシティへの取り組み活動について教えてくださいませんか。
3. 現在のダイバーシティ及びインクルージョン推進に関する、人事施策や社内への仕掛けについて、その意図や内容をお聞かせいただけますでしょうか。また、その取り組みに関し、ご担当者様としてのご苦労されている点や、効果として感じられている点について、教えてください。また、特に他社にはない特徴であると感じられるものがありましたら教えてくださいませんか。
4. これまでの社内におけるダイバーシティ・マネジメントの取組みで、試行錯誤されたこと、何かご苦労されたことがあるかと思いますが、その内容を教えてくださいませんか。また、これまでの施策で取りやめたものもあるかと思いますが、そういった場合の経緯や理由を教えてくださいませんか。
5. 人事担当者としてダイバーシティ・マネジメントの難しさを感じる点について、ご教示いただけますでしょうか。

なお、各質問項目におきましては、適宜、追加の質問をさせて頂く場合がございます。何卒、よろしくお願い申し上げます。

文責：神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期課程 金井壽宏研究室
船越 多枝

平成 29 年 12 月 11 日

株式会社プロアシスト
社員の皆さま

神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期 金井壽研究室
船越 多枝

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度は、調査のためのインタビューへのご協力いただけるとのこと、誠にありがとうございます。つきましては、インタビュー・ガイドラインを作成しましたので、ご査収いただけましたら幸いです。

内容は別添のとおりでございます。大変お忙しい中恐縮ではございますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

記

① 研究テーマとインタビュー調査の趣旨

「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(仮題)」

本研究の目的は、特に日本企業で一層推進が期待される人材のダイバーティ(多様性)において、近年、欧米を中心に注目されているインクルージョン概念(「社員一人ひとりが帰属感を感じつつ、自分らしさを発揮できている状態(Shore et al., 2011)」)に着目し、その効果と促進要因を見出すことです。調査では、日本で喫緊の課題であるダイバーシティ・マネジメントにおいて、少数派への配慮だけでなく、全体を巻き込んだ「インクルージョン」を実践している先行企業のケース分析を行いたいと考えております。

このインタビューによる定性調査で、日本企業における職場でのインクルージョンについて調査し、今後の日本企業にとって、将来の道しるべとなるような研究を進めたいと考えております。

具体的な質問項目は③に記載しておりますが、是非、インクルージョンについての実感を教えていただけましたら幸甚です。

② インタビューについて

インタビュー時間は 20 分から 30 分程度を予定していますが、ご経験の内容をより深く教えていただくために、合意の上で延長させていただく場合がございます。またインタビューは IC レコーダーによって録音させていただきたくお願い申し上げます。録音データは、論文作成のためだけに使用し、社名や部門、個人が特定されないように細心の注意を払うことをお約束いたします。また、内容を論文等に引用させて頂く場合は、必ず引用させて頂く部分について、使用のご確認をさせていただきます。

それら情報漏洩の点につきましては、所属ゼミの教官からも厳しい指導を受けておりますので、何卒ご安心ください。何かご質問等ございましたら、下記までメールを頂戴できればと存じます。なおインタビューデータに関し、こちらからも確認のご連絡などを差し上げる場合がございます。その際はなにとぞご協力のほどお願い申し上げます。

依頼者：船越 多枝

所属：神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室

Email：

③ 質問項目

0. 現在の職務内容について、簡単に教えていただけますでしょうか。

1. あなたは、部門（職場）の中で自分自身の意見を自由に言え、自分自身の強みや、私らしさを発揮できていますか。どのような時にそう感じますか。例として、経験された具体的な出来事で教えてください。また、過去（前職や他の職場を含む）のご経験などで結構ですので、そう感じなかった場合についても、ご経験がございましたら、なぜそう感じなかったかを教えていただけますでしょうか。
2. 上記、1の設問に関し、会社のダイバーシティ施策は何かしら自らの実感に影響していると思いますか。それはどのような点からですか。例として、経験された具体的な出来事で教えてください。
3. 部内や社内での会話や関わり合い方についてお伺いします。普段、職場（所属部門や会社内）で、会話や情報共有、またそれ以外の雑談を含むコミュニケーションをよく取られていると実感されてますでしょうか。そのコミュニケーションは役職とはかかわりなく良く取られていると感じますか。また、取られている場合、それが何らかの形で自らのパフォーマンスに影響していると思いますか。そう思われる場合は、どのような形で影響していると感じるかを教えていただけますでしょうか。
4. 管理職のお立場の方にお伺いいたします。職場において、上司として部下の方と対峙されるにあたり、特に気を付けておられること、意識して行っておられることはありますでしょうか？もしある場合、なぜそれを行っていらっしゃるのかを教えてください。

なお、各質問項目におきましては、必要に応じて、追加の質問をさせていただく場合がございますが、よろしくお願い申し上げます。

文責：神戸大学大学院経営学研究科
博士課程後期課程金井壽宏研究室
船越 多枝

謝辞

本論文をまとめるにあたり、指導教官として、ゼミや研究室において常に温かく広い視座からご指導ご鞭撻をいただきました、神戸大学大学院 経営学研究科 金井壽宏教授に心より感謝申し上げます。また、お忙しい中時間を割いて頂き、貴重なご指導やご意見を賜りました同大学院 経営学研究科 平野光俊教授、鈴木竜太教授にも心より感謝申し上げます。平野教授、鈴木教授には、論文審査委員として、また平素、学内で多くの適切なご助言をいただき、仮審査の場では完成度を高めるための貴重なご指導を頂きました。心より御礼申し上げます。

本研究の調査は、株式会社プロアシストの生駒京子社長をはじめ、社員の皆様のご協力無しでは完成することは不可能でありました。ビジネスの現場でお忙しい中、多大なご協力を頂きましたことを心より感謝申し上げます。また、名前を出すことはかないませんが、A社においてインタビューにご協力いただいた皆様にも、併せて御礼申し上げます。

調査や執筆にあたり、ここにお名前を記すことができませんでした多くの方々にも、多大なご協力やご支援を頂きました。皆様の励まし無しには、この論文を完成することはできませんでした。心より感謝申し上げます。

最後に、夫である船越寛氏に心から感謝致します。仕事と学位論文の両立は、氏の協力無しには成しえませんでした。

なお、本研究の一部は、JSPS 科研費 JP17H07276の助成を受けたものです。ここに記し、感謝の意を示します。