



# 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。



## 論文内容の要旨

本論文は、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、ダイバーシティのプラス効果を引き出す要因として近年、米国で着目されている社員のインクルージョン (inclusion) の認識が、日本企業ではどのように促されるのか、またそのことは職場や組織にどのような効果をもたらすのかを明らかにしようとした研究である。

本論文の構成は、次のとおりである。まず、第1章の序論では、研究動機とそこに至る背景、研究目的、および論文構成に言及する。ここでは、近年、日本企業においてダイバーシティ・マネジメントが重要な経営課題と認識されているにもかかわらず、その効果をあまり見出せていないという実務上の課題に対し、これまで欧米を中心に蓄積されてきたダイバーシティ・マネジメント研究の知見が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提示されている。第2章では、本論文の研究目的に基づき、ダイバーシティ・マネジメント研究、インクルージョン概念の研究、日本企業の人材マネジメント研究の先行研究レビューがなされる。ここでは、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を検討し、本論文の具体的な問いの考察に繋げている。第2章の最後では、先行研究の検討から導き出された、「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」及び、「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」という2つの問いが明示される。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・マネジメントを行う株式会社プロアシストのケース分析にて、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、詳細な定性的調査に基づく分析と考察が行われる。プロアシスト社では、属性に囚われない社員同士の接触・面識と会話の場づくりが絶えずなされており、それがインクルージョン認識に繋がる相互理解に重要な作用を及ぼしている点、また社長の生駒氏が社員との交流に深く関わり、「個の尊重」

## 学位論文審査要旨

氏名 船越 多枝

論題 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

審査 平成31年3月

神戸大学

## 論文審査の結果の要旨

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る点が明らかにされ、それにより、社員が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認識する可能性が示唆される。加えて、このインクルージョン認識の高まりは、相互信頼を増幅させ、互恵性を高め、社員の組織に対する貢献意欲、自発的な情報共有、援助行動を促進することが指摘される。また、これらの社員行動が、働きやすさの評判による採用優位性や、発言量の増加によるアイデアの創出などの組織成果に繋がる可能性が指摘されている。第4章では、日本の男性総合職モデル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べく、男性総合職モデルに該当する日本企業A社での調査結果が提示されている。そして、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明示され、調査結果に基づく分析と考察が示される。なお、考察には先進事例企業であるプロアシスト社との比較も含まれている。A社では、インクルージョンの促進要因として、上司や同僚の信頼や期待、社内ネットワーク構築など人間関係に起因する要因が属性共通で指摘された一方、女性総合職や外国人社員においては、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出された。加えて、女性総合職では、それらの阻害要因から、インクルージョン認識が再び低下する「揺り戻し」が見られ、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示された。加えて、少人数集団である職場では、プロアシスト社と同様に、職場リーダーがインクルーシブ・リーダーシップを発揮することで、インクルージョン認識が高められている場合が多くみられた。他方で、組織レベルでは、ダイバーシティを尊重する理念の不在や、従来の同質性による業務効率の追求から、同化圧力がみられ、女性総合職や外国人社員のインクルージョン認識が高められていない可能性が示唆された。第5章では、上記の結論の要約を示し、発見事象の研究目的に対する意義について、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。

これまで、ダイバーシティ・マネジメント研究は、欧米、日本とも、属性カテゴリーに焦点を当て、その属性の差異が生み出す課題をいかにマネジメントするか、という点を中心に研究が進められてきた。組織におけるダイバーシティは、競争優位に繋がると多くの文献が主張しているが、実証研究では、プラスとマイナスの両方の効果が長らく発見されてきた。この点から、欧米では近年、属性カテゴリーではなく、組織成員の認識であるインクルージョン概念の、ダイバーシティ・マネジメントにおける有用性の研究が増加している。

本論文は、この欧米においても萌芽的であるインクルージョン概念に着目し、この概念が日本企業のダイバーシティ・マネジメントにおいても有用である可能性を実証した点で新規性が高く、評価できる。本論文では、この概念を取り入れたダイバーシティ・マネジメントを行う先進事例企業と、従来の一般的日本企業、すなわち職務・勤務地・労働時間の無限定性をもつ男性総合職モデルの日本企業の2社において、インクルージョン概念の社員の認識を定性的に調査分析した。結果として、属性カテゴリーを超えた接触と会話により生まれる相互信頼と、リーダーによるインクルージョンを促進する行動や個を尊重する意思表示が重要であること、また社員が得たインクルージョンの認識は、さらなる相互信頼と互恵性を組織にもたらすことを見出している。さらに、それらが働きやすさや、発言を促し、結果として採用優位性や、イノベーションの創出といった組織成果に繋がる可能性を見出した。加えて、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に相違がある可能性を指摘した。これらが、本論文の主要かつ重要な発見である。

本論文の学術上の貢献は、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。本論文では、Shore et al. (2011) の定義に依拠し、インクルージョンを帰属感と自分らしさの発揮の両方を個人が認識する状態としたが、その認識プロセスを紐解いた研究はほとんどない。本論文では、日本企業という中範囲であるが、インクルージョンの認識プロセスと、その促進及び阻害要因を示しており、インクルージョン研究において新規性が高い。

第2に、社員のインクルージョン認識の高まりがもたらす効果について、その具体的な社員行動の一端を見出した。社員のインクルージョンの認識は、組織成果に繋が

ると先行研究で主張されるが、社員が実際にどのような行動を取り、どのような成果に繋がるのかについては、殆ど明らかにされていない。本論文は限定された日本企業が対象であり、具体的な社員行動の一般化は難しいが、本論文が示すインクルージョン認識が促す社員行動の事例は、先行研究に一定の具体性を加味する点で貢献する。

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。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する。加えて、日本人女性総合職は、属性を意識させられる事象が起ると、高まったインクルージョンの認識が、低められる可能性が示された。これは、インクルージョンの認識は、移ろいやすい繊細な概念であり、同一調査協力者でも、働きかけや環境により認識変化が起こる可能性を示唆しているが、この点は先行研究でもあまり言及されておらず、インクルージョン研究に新たな考察の視点を付与する。

第4に、欧米でも萌芽の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、丹念に詳細な理論的検討を行い、日本企業のダイバーシティ・マネジメントへの有用性を示したことである。日本の経営学分野で、インクルージョン概念の理論を詳細に検討した論文は知る限り見受けられない。そのため、英語で書かれた先行文献をほぼ全て整理し、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、関連分野における今後の研究発展に大きく貢献したと言える。

本論文の実践的な貢献は2点ある。まず第1に、日本企業において、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ることにより、それが組織の成果に繋がる可能性を示唆した。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も示しており、本論文の実務への貢献は大きい。

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と阻害要因に、属性差異がある可能性を示した。女性総合職と外国人社員においては、属性起因の事由でインクルージョン認識の阻害が起こる可能性が示唆されている。このことから、属性差異の認識を低減させるよう、無限定な働き方を変化させる必要性や、職場の人間関係の円滑化や社内ネットワーク構築など、属性共通のインクルージョン促進の必要性を示唆している。これらは、日本企業のダイバーシティ・マネジメントで、今後検討されるべき施策に知見と広がりを与える。

なお、上記のような重要な学術的・実践的貢献にかかわらず、本論文の残された課題として、審査において以下が指摘された。まず、本論文で言及される、組織レベルと、職場レベルのインクルージョンの弁別が、明確にされるべきという点である。加えて、多様性が高い組織と、同質性が高い組織のインクルージョンの推進アプローチに差異があるならば、それを明示すべきという指摘がなされた。これら2点がさらに明確になれば、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及ぼす作用の重要性がより明確となり、学術的、実践的価値が向上するという点からの指摘であった。次に、集合的自己概念の形成にあたっての理念浸透は、理念の内容が重要であるという点、またインクルージョンの対立概念として、アシミレーション（同化）の立ち位置と内容の明確化を図るべきという指摘もなされた。これらへの対応がなされれば、同質性が高い男性総合職モデルの日本企業に対する本論文の実践的貢献が一層明確になり、本論文の価値が向上するという点からの指摘である。

なお、これらの指摘は本テーマを継続的に研究する上での発展的な視座からの指摘であり、本論文の実現した研究成果の価値をなんら損なうものではない。むしろ、これらの指摘への対応が、本研究テーマの発展に繋がることを大いに期待する。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成31年3月6日

審査委員	主査	教授	金井 壽宏
		教授	鈴木 竜太
		教授	平野 光俊