

ダイバーシティ & インクルージョンを促進する 管理職に求められるリーダーシップ行動

坂爪, 洋美 / SAKAZUME, Hiromi

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Lifelong Learning and Career Studies / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

20

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

63

(終了ページ / End Page)

81

(発行年 / Year)

2022-10

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00030101>

ダイバーシティ&インクルージョンを 促進する管理職に求められる リーダーシップ行動

法政大学キャリアデザイン学部教授 坂爪 洋美

1 はじめに

現在、日本企業ではダイバーシティ推進が着実に進んでいる。一方で、職場のメンバーの属性や働き方の多様性を成果につなげるためのマネジメントのあり方は、現時点でも模索の過程にあり、様々な学問領域で研究が蓄積されている。その中で、多様な部下をマネジメントする管理職に焦点を当てる産業・組織心理学や組織行動の分野では、主としてリーダーシップ概念を用いて、多様な部下をマネジメントする管理職に求められるリーダーシップのあり方とその効果の検討を行う。

本研究は、既存のリーダーシップ概念をそのまま援用する形で、多様な部下をマネジメントする課長クラスの管理職に求められるリーダーシップのあり方とその効果を検討するというよりは、ダイバーシティ研究、さらにはダイバーシティ・マネジメント研究の文献レビューを土台に、筆者らが欧米で行ったインタビュー調査から抽出された概念も加味した検討を通じて、改めてダイバーシティ推進が進む日本企業の管理職に求められるリーダーシップ行動の次元を特定する。さらに、その行動次元を測定する尺度を開発し、職場のメンバーの多様性に広く期待される効果として知られている指標との関連性を検討することを通じて、開発する尺度の有効性を検証する。

2 部下をマネジメントする管理職に 求められる行動

(1) ダイバーシティ推進におけるリーダー シップ研究の概観

多様な部下をマネジメントする管理職に求められる行動の明確化を目的とした研究は、主としてリーダーシップ研究の流れに位置づく。リーダーシップとは他者に影響を与え、動機づけ、他者がその有効性を発揮し、かつ彼らで構成される組織が成功するように導く個人の行動のことである。

ダイバーシティ研究ならびにダイバーシティ・マネジメント研究において、取り上げられることが多いリーダーシップ概念には、変革型リーダーシップ (Transformational Leadership)、エンパワメント・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ、リーダー-メンバー交換理論 (Leader-Member Exchange: 以下、LMX)、インクルーシブ・リーダーシップがある。ダイバーシティ研究ならびにダイバーシティ・マネジメント研究では、リーダーシップを、グループメンバーの多様性とその効果との関係性に影響を与える緩衝要因に位置づける研究が多い。

例えば、変革型リーダーシップは、グループメンバーの多様性が、社会的統合にもたらす否定的な影響を抑制し、パフォーマンスに与える影響を促進することが明らかになっている。さらに

リーダー・メンバー交換関係でも、高い LMX はグループメンバーの多様性がパフォーマンスに与える影響を促進することが確認されている。例えば、Nishii and Mayer(2009) は、リーダーのインクルーシブな行動の測定に LMX を用い、高い LMX ならびに部門内での LMX の分散の小ささを、リーダーのインクルーシブな行動の指標とした上で、リーダーがインクルーシブな行動を取る時、属性的ダイバーシティと離職率は負の関係にあることを明らかにした。しかしながら、LMX が高く、かつ部門内での LMX の分散が大きい時に、ダイバーシティと離職との関係は最も強い正の相関を示した。これらのことは、最も離職率が高くなるのは、一部のメンバーだけが上司と良好な関係を構築している場合であることを意味する。ただし、LMX を用いた他の研究では異なる結果も得られており、結果は一様ではない。

また、リーダーのインクルーシブな行動は、心理的安全性 (Hirak et al., 2012)、クリエイティブな仕事への従業員の関与 (Carmeli et al., 2010)、ワーク・エンゲイジメント (Choi et al., 2015)、職場のパフォーマンスの強化 (Hirak et al., 2012) と肯定的な関係を示した。

Randel et al.(2016) は、リーダーのインクルーシブな行動と心理的安全性風土が、部下のリーダーに対する援助行動に与える影響を検討した。その結果、リーダーがインクルーシブな行動をとっている場合、男性ならびに白人の部下ではリーダーに対する援助行動が促進された。しかしながら、女性などマイノリティーに該当する人々では、リーダーの行動はインクルーシブであるが、心理的安全性風土が存在しない場合には、リーダーに対する援助行動は低下した。

このように、多様な部下をマネジメントする管理職の行動は、リーダーシップ研究の知見を活用する形で進められており、その成果も着実に蓄積されている。しかしながら、既存のリーダーシップ概念を援用する検討では、既存のリーダーシップ行動が多様な部下のマネジメントに効果的であることは確認できても、多様な部下を持つ管理職

が行っているリーダーシップ行動の全体像を明らかにすることはできない、という課題がある。

この課題に対処するには、既存のリーダーシップ概念を活用することに加え、管理職に必要な行動の全体像を把握した上で、多様なメンバーのマネジメントに求められるリーダーシップ行動を新たに概念化することが有用である。

そこで、筆者は、多様な部下をマネジメントする管理職の行動の全体像を明らかにすべく、ダイバーシティ先進国であると同時に生産性も高いといわれる、ドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業の管理職に対して 2019 年にインタビューを行った。日本と欧州では法制度や慣習・文化など異なる面も多く、これらの企業で働く管理職の行動をそのまま日本企業で働く管理職に当てはめることはできない部分もあるだろうが、ダイバーシティに対する取組みに関して学ぶべき点が多いことから、ドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業の管理職を対象とした。

本研究では、このインタビュー結果と既存のリーダーシップ研究とを重ね合われることで、多様な部下をマネジメントする管理職に求められるリーダーシップ行動の全体像を、D&I リーダーシップ (leadership behaviors for managing Diversity & Inclusion) として提示する。

(2) 多様な部下をマネジメントする管理職に求められる行動の次元と尺度開発

ドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業で働く、多様な部下をマネジメントする管理職を対象としたインタビューから抽出された管理職の行動は、「多様性に対する肯定的な捉え方」「多様性を意識した採用」「分化と統合を意識したコミュニケーション」「部下主体のキャリア形成支援」「コーチとしての管理職」という 5 つであった (坂爪ら, 2020)。

この中から、リーダーシップ行動として、「分化と統合を意識したコミュニケーション」に注目し、多様な部下をマネジメントする管理職に求められる行動の次元を抽出する。

表1は、「分化と統合を意識したコミュニケーション」のサブカテゴリーとその具体的な発言内容である。インタビュー対象の管理職は、異なる部下に対してその多様性を尊重し、部下の状況を理解すべく話を聞く（分化：個別の部下への対応）だけでなく、部門の目標にとどまらず自分自身に対する理解を浸透させるべく（統合：部下をチームとしてまとめるための行動）、部下に働きかけていた。

表1のサブカテゴリーを改めて検討し、統合に関わる部分を「ビジョンの共有」、分化に関わる部分を「多様性の尊重」とする次元を抽出した。さらに、表1のサブカテゴリーの1つである「部下の意見を引き出す」の背後にある部下の話を聞

くという行動を、「傾聴」という次元として抽出した。

また、インタビューから抽出された「コーチとしての管理職」のサブカテゴリーである「公平性」は、先行研究においても多様な部下をマネジメントする上で重要な概念であることから、これも1次元として抽出し、合計4つの行動次元とした。

本研究では、この4次元で構成される多様な部下をマネジメントする管理職に必要なリーダーシップ行動を、D&Iリーダーシップとして概念化する。

抽出した4次元について改めて定義をしておこう。「ビジョンの共有」とは、「管理職が部下に対して、部門の目標ならびにその達成に向けての道

表1 分化と統合を意識したコミュニケーション

サブカテゴリー	小項目	発言
自身に対する理解の浸透	部門トップとしての考えの表明	「自分の考えを理解してもらうよう時間をかけて説明する」(M氏)
	部下への要求の伝達	「新たに採用する時には、既にいる人の意見を聞き、かつ新たな採用を決めた時には、その理由を既にいる人に説明する。自分がそれぞれの部下に求めるものを理解できるようにしている」(M氏)
	部下とのコミュニケーションに関する許容範囲の設定	「自分の行動が必ずしもそれぞれの部下に適したコミュニケーションにならないこともあり、その場合は許してほしいと伝えている。自分が"bossy"になら内容に配慮している」(M氏)
目標と責任の共有と手段の委任	目標の理解	「目的を共有し目標達成に向けた戦略を協議理解し合うこと」(T氏)
	手段の委任	「部下をより自由に活動できるように支援していきたい。ある問題への解決法はそれぞれ自分のやり方があり、自分のやり方以外についてはナーバスになってしまうことがあるため、自分と異なる方法を選択する部下を信頼し支援していくことをさらに進めたい」(Z氏)
	修正	「部下の業務遂行プロセスが組織目標の達成には適していないと懸念される場合は、部下の方法を修正させることもある」
部下の意見を引き出す	発言しやすさの確保	「(発言が苦手な部下・瞬間的に意見を言う人が得意でない部下がいるので) 会議に際しては事前にアジェンダを出すなど、部下の特性に応じて対応できるようにしている」(S氏)
	説明機会の提供	「(仕事のやり方が適切でないと判断した場合に) 部下になぜその方法を選択したかをしっかり説明してもらうことが重要」(Z氏)
	不満の表明しやすさ	「(パーソナリティや文化によって、不満を表明しにくい人がいるが、誰もが) 不満があればそれを言えるようにすること。実際にどのような問題が起こっているかを聞き出すことが重要である」(U氏)
一人ひとりに合わせたコミュニケーション	相手への関心	「(国籍や言語が異なる部下と話す際に) 現地の言葉を覚えるようにしている」(M氏)
	相手に合わせたスタイルの選択	「一人ひとりと話すとき、個人的な話を全くせずに仕事の話に入りたい人、個人的な話をきにかけてくれていることを確認したい人、どちらのタイプの部下もいるが、それぞれに合わせるように心がけている」(U氏)

出典：坂爪ら（2020）を一部改変

筋を示すと同時に、管理職自身の価値観や信念を伝えることを通じて、管理職と部下との間、さらには部下間でそれらが共有された状態を作り出すこと」である。「多様性の尊重」とは、「管理職が、部下一人一人が異なる存在であることを理解した上で、多様なメンバー間の違いが、仕事を行う上での格差につながることがないように配慮すると同時に、それぞれの部下が部門の仕事に貢献するように働きかけること」である。「傾聴」とは、「管理職が部下の話を積極的に聞くこと」であり、「公平性」とは、「多様な部下が仕事をする上で、部下間で不公平感が生じないようにすること」である。

次に、この4次元で構成されるD&Iリーダーシップ行動を測定する項目作成を行った。「ビジョンの共有」は、変革型リーダーシップの下位概念である「理想化された行動(Idealized behaviors)」「モチベーションの鼓舞(Inspirational motivation)」に重なる部分がある。「理想化された行動」とは、リーダーが、信条をフォロワーに伝え、意思決定がもたらす道徳的・倫理的影響を考慮し、集団としての使命感の重要性を強調することである。また、「モチベーションの鼓舞」とは、リーダーが、未来に対して楽観的であり、達成すべきことに対し熱中し、説得力のある将来像を示し、目標達成に向けた自信を示すことで、リーダーがメンバーを動機づけるように話すことである。

そこで、本研究では「ビジョンの共有」として、神谷(2011)を参照し、「理想化された行動」「モチベーションの鼓舞」に該当する8項目から、ビジョンの共有により近いと考えられる6項目を選んだ上で、これを「ビジョンの共有」の定義により近づくように一部改変した上で、用いることとした。

「多様性の尊重」は、Randel et al.(2016)が、Shoreら(2011)の概念化に基づき、メンバーの所属感を高め、独自性に価値があることを表明するリーダーシップとして提唱したインクルーシブ・リーダーシップと重複する。Randel et

al.(2016)は、メンバーの所属感を高める行動として、①メンバーの支援、②メンバーの経験の公平性・平等性の保証、③メンバーが関連する事項への意思決定の機会の共有という3つの行動を提示した。また、独自性に価値があることを表明する行動として、①多様な貢献の促進、②メンバーの十分な貢献への支援を提示した。この中から、本研究では、メンバーの所属感を高める行動の1つである「メンバーの経験の公平性・平等性の保証」、ならびに独自性に価値があることを表明する行動の1つである「多様な貢献の促進」に注目し、新たに5項目を作成した。

「傾聴」は、ドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業で働く、多様な部下をマネジメントする管理職を対象としたインタビューで語られた内容を踏まえ2項目を作成した。「公平性」は、人事評価における公平性を中心に4項目を作成した。

(3) D&I リーダーシップがもたらす効果

本研究では、D&Iの推進に求められるリーダーシップ尺度の開発に加え、尺度の有効性についても併せて検証する。検証は、メンバーの多様性ももたらす効果として先行研究で検討されてきた概念に対して、開発したリーダーシップ尺度が、与える影響を検討することを通じて行う。

職場のメンバーの多様性がもたらす代表的な肯定的影響が、多様なメンバーそれぞれが持つ知識や価値観・経験といった情報をやり取りすることで生まれる創造性である。しかしながら、メンバーの多様性が高ければ、創造性が必ず発揮されるわけではなく、メンバーの多様性が創造性の発揮につながるためには何らかのメカニズムが必要となる。

メンバーの多様性と創造性の発揮をつなぐメカニズムを説明する際の代表的な概念がインクルージョンである。インクルージョンに注目するダイバーシティ研究では、多様なメンバーが職場に存在するだけでは不十分であり、彼らが疎外されることなくその集団の一員として包摂されることが、メンバーの多様性を、個人レベル・職場レベ

表2 D&I リーダーシップ尺度項目

ビジョンの共有	Q 1 上司自身が仕事をする上で重視する価値観や信念について、部下にはっきりと伝えている
	Q 2 強い目的意識を持つことが重要であることを、部下にはっきりと伝えている
	Q 3 全員が職場のミッションを共有することの重要性を強調している
	Q 4 職場の目標達成のために必要なものは何かということを、部下に熱心に伝えている
	Q 5 職場の将来のビジョンを描き、部下に伝えている
	Q 6 職場の目標達成ができるという信念を部下に伝えている
多様性の尊重	Q 7 多様な働き方をする部下誰もが、力を発揮できる職場環境を作っている
	Q 8 職場の会議は、全ての部下が無理なく参加できる時間帯や開催方法で設定している
	Q 9 部下の属性（性別、年齢等）、勤務形態に関わらず、部下の多様で異なる意見を尊重している
	Q10 職場の全ての部下に、職場での仕事の進め方について、意見や提案を出す機会を与えている
	Q11 たとえ上司や他のメンバーと異なる意見であっても、部下それぞれが躊躇なく発言できるように工夫している
公平性	Q12 職場で問題が起きた場合に、職場全体で見て、不公平がないように対応している
	Q13 性別や年齢等を理由として、一部の部下が仕事をする上で不利にならないようにしている
	Q14 部下の属性（性別、年齢等）に関わらず、公正な人事評価を行っている
	Q15 部下の勤務形態（フルタイム、短時間勤務等）に関わらず、公正な人事評価を行っている
傾聴	Q16 部下からの新たなアイディアに耳を傾けている
	Q17 職場の目標やその達成方法に対する部下からの意見に耳を傾けている

ルでの肯定的影響につながると考える。そこで、本研究でもインクルージョンを取り上げる。

その際、インクルージョンの中でも特に、ワーク・グループ・インクルージョンに注目する。Chung et al.(2020) は、職場集団に対するインクルージョンに焦点をあてた Shore et al. (2011) が提示したインクルージョン概念に基づき、ワーク・グループ・インクルージョン尺度を作成した。具体的には、「従業員が自らの所属感 (belongingness) と独自性 (uniqueness) の欲求の双方を満たすことができる経験をすることを通じて、職場で価値あるメンバーとして尊重されているという認識を持つ程度」というインクルージョンの定義 (Shore et al, 2011) に基づき、所属感と独自性をワーク・グループ・インクルージョンを構成する概念とした。その上で、Chung et al.(2020) は、ワーク・グループ・インクルージョンが創造性に肯定的な影響をもたらすことを明らかにした。

職場のメンバーの多様性が創造性につながるもう 1 つのメカニズムが、協働である。職場

のメンバーの多様性が成果につながるメカニズムをモデル化したカテゴリー化・精緻化モデル (Categorization-Elaboration Model) では、メンバーの多様性がもたらす情報の多様性は、それだけではパフォーマンスの向上につながらないと考ええる。つまり、情報の多様性がもたらす利点は、仕事に関連する情報や捉え方を交換し、討論し、統合すること、すなわち集団が持つ情報の精緻化を通じて初めて実現すると考える。このことを踏まえるならば、多様なメンバーが協働することで、初めて討論・統合が発生することから、創造性の発揮において、協働は不可欠だと考えることができる。そこで、本研究でも協働に注目する。

創造性ならびにこれに関連する影響とは別に、D&I の推進には個人の様々な事情を考慮した、働きやすさの向上が期待される。働きやすさとしては、例えば、出産・育児を経験した女性の就業継続、介護と仕事の両立、病気と仕事の両立といった、仕事と仕事以外の様々な生活の両立などが含まれる。広く捉えるならば、ワーク・ライフ・バランスの実現と言える。

一方、職場のメンバーが多様化することで生じる代表的な否定的な影響が、コンフリクトの増大である。コンフリクトとは、「実際のもしくは認知された差異によって生じる成員間の緊張関係がもたらすプロセス」のことである (De Dreu & Weingart, 2003)。コンフリクトは、人と人との違いを原因として発生することから、メンバーの多様性は必然的にコンフリクトを増大させることになる。コンフリクトは、タスク・コンフリクト、リレーション・コンフリクト、プロセス・コンフリクトの3つに大別される。タスク・コンフリクトとは、仕事の内容にかかわる意見やアイデアにおける対立のことであり、リレーション・コンフリクトとは、人間関係上の敵意や怒りがもたらす対立のことである。また、プロセス・コンフリクトとは、タスク自体ではなく、役割や権限責任、締め切り、仕事配分についての対立のことである。

このうち、リレーション・コンフリクトはそもそも人間関係における対立であること、また、プロセス・コンフリクトは、権限責任や役割などに対する異なる見解は、個人の資質に対する疑問や批判と捉えられやすいことから、職場の人間関係を悪化させることを通じて、パフォーマンスを低下させる (De Wit, Greer & Jehn, 2012)。

一方、タスク・コンフリクトはパフォーマンスに対して、マイナスの影響は与えないが、プラスの影響も与えない。また、タスク・コンフリクトとリレーション・コンフリクトとの相関が低い時、すなわち仕事について対立しているが、人間関係において対立が認められないような場合には、パフォーマンスを改善させる (De Wit, Greer & Jehn, 2012)。仕事に関する意見やアイデアの対立は、対立が議論を深めたり、意見を戦わせることで、より良いパフォーマンスにつながると考えられているが、それが人間関係上の対立となっていない場合のみ、効果があると言えよう。このようにコンフリクトには、人間関係の悪化を通じてパフォーマンスを悪化させる側面と、必ずしも人間関係の悪化を伴わず、パフォーマンスを改善させる側面がある。

多様な部下をマネジメントする管理職には、職場のメンバーの多様性がもたらす肯定的影響を引き出しつつ、否定的影響をなるべく軽減することが求められることから、本研究では、D&I リーダーシップの効果を検証すべく、仮説1・仮説2の検証を行う。

さらに、D&I リーダーシップの中でも、「ビジョンの共有」と「多様性の尊重」は、この2つを共に行うことがより効果的であると考えことから、仮説3として検証する。

仮説1 D&I リーダーシップは、ワーク・グループ・インクルージョン、協働、創造性、働きやすさを促進する

仮説2 D&I リーダーシップは、コンフリクトを低減する

仮説3 D&I リーダーシップのうち、「ビジョンの共有」と「多様性の尊重」の交互作用は、より肯定的な効果を増進する。

3 方法

(1) データ収集方法と回答者属性

本研究で用いたデータは、インターネット調査を利用して収集された。調査対象は、従業員規模100名以上の企業に勤め、年齢が60歳未満で、第一次評価を行わず、役職が一般／係長・主任クラス／課長代理クラスのいずれかに該当し、最終学歴が大学もしくは大学院であり、主要な仕事が事務／専門／技術／営業のいずれかに該当する正社員であった。

なお、D&Iの推進に効果的なリーダーシップを検証する際には、部下の属性や働き方が多様な管理職を対象とした調査を行うこともあるが、本研究では、例えば女性や短時間勤務といった特定の部下を持つことを条件とはしなかった。

調査時期は、1回目 (T1) が2021年1月28日～1月29日、2回目 (T2) が2021年2月11日～2月12日であった。調査を2回に分けたのは、回答者の負荷軽減ならびに、コモンメソッドバイア

スへの対応が主な理由である。本研究では、T1ならびに T2双方を合算した回答者 2132名を分析対象とした。

分析対象の平均年齢は 41.27 歳 (SD=10.19)、男性が 1066 名 (50.0%)、大卒が 1882 名 (88.3%) であった。新卒入社が 1159 名 (54.4%)、勤務先の業種は製造業が 696 名 (32.6%)、いわゆる日系企業 2020 名 (94.7%)、企業規模は従業員 10000 名以上が 236 名 (22.2%) と最も多かった。また、職位は一般が 1373 名 (64.4%)、係長・主任クラス 574 名 (26.9%)、課長代理クラス 185 名 (8.7%) であった。

(2) 測定尺度

D&I リーダーシップ 前節で作成した 17 項目を用いた。回答は「当てはまらない」=1 から「当てはまる」=5 までの 5 件法であった。

従属変数 職場のコンフリクトについては、タスク・コンフリクト (例:「メンバー間の業務の進め方についての対立」)、リレーショナル・コンフリクト (例:「メンバー間の感情的な対立」)、プロセス・コンフリクト (例:「メンバー間の業務の責任範囲についての対立」) の 3 タイプのコンフリクトについて 6 項目で、職場での発生頻度について聞いた。回答は「ない」=1 から「いつもある」=5 までの 5 件法であった。

ワーク・グループ・インクルージョンについては、Chung et al.(2020) らが開発した work group inclusion 尺度 10 項目から「私は職場の価値ある一員として扱われている」「私は今の職場に他のメンバーとは異なるアイデアや意見を持ち込むことができる」など 6 項目を用いた。この尺度は、Shor et al. (2012) が提示したインクルージョンの下位概念として所属感 (belongness) と独自性 (uniqueness) を反映していることから、項目の選択に際しても、所属感 (belongness) と独自性 (uniqueness) それぞれ 3 項目ずつとなるようにした。回答は「当てはまらない」=1 から「当てはまる」=5 までの 5 件法であった。

協働は、「部署・チームを超えて、積極的に周

囲の人を巻き込みながら仕事をしている」「自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている」「自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている」という 3 項目を用いた。回答は「当てはまらない」=1 から「当てはまる」=5 までの 5 件法であった。

なお、職場のコンフリクト・ワーク・グループ・インクルージョン・協働の尺度作成に際しては、尺度を構成する項目を全て合算した上で、項目数で除した。

職場の働きやすさ、ならびに職場における創造性については、所属企業の他の職場と比較する形で聞いた。具体的には働きやすさについては「個々人の事情に応じた働きやすさ」という 1 項目、職場の創造性の発揮については「創造的なアイデアの創出」という 1 項目で聞いた。いずれも反応尺度は、「劣位」=1 から「優位」=5 までの 5 段階であった。

統制変数 統制変数は、個人レベル・職場レベル・組織レベルそれぞれで設けた。個人レベルの統制変数としては、性別 (男性/女性)、年齢、学歴 (大学/大学院) 入社経路 (新卒/中途採用)、職位 (一般/係長・主任クラス/課長代理クラス) という 5 つの変数を用いた。

職場レベルでは、部門 (事務/企画/研究・開発/営業・販売/製造・施工/その他) の他、職場の課題・職場の多様性に関する変数を用いた。

職場の課題としては、「仕事量に対して要員が不足している」ならびに「職場には成長につながるような仕事がない」という 2 項目を用いた。職場の課題の回答方法は、回答は「当てはまらない」=1 から「当てはまる」=5 までの 5 件法であった。

職場の多様性は、人員構成の多様性と働き方の多様性について測定した。人員構成の多様性としては、職場での「働き方に制約がある社員 (育児、介護、治療等)」ならびに「60 歳以上のシニア社員」、それぞれの有無を聞いた。職場のメンバーの多様性には、年齢や性別といった属性だけでなく、能力や経験の多様性を対象とする場合もあるが、本

研究では属性の多様性に注目した。

また、働き方の多様性として、新型コロナの感染拡大を通じて急激に浸透したリモートワークの程度と、職場の残業の状況を聞いた。リモートワークの程度は、T1調査の直前である2020年12月の1週間あたりの平均的なリモートワークの回数を回答してもらった。選択肢は、「全くしない」=1から、「ほぼ毎日」=6までの6件法であった。

一方、職場の残業の状況については、毎日残業する正社員の比率を聞いた。選択肢は「ほとんどいない」=1から、「ほとんど全員」=5までの5件法であった。毎日残業をする正社員の比率は、直接的に働き方の多様性を問う設問ではないが、多くのメンバーが毎日残業をするという働き方は、多様な働き方を損なうことが知られている。従って、毎日残業する正社員の比率が低いことが、働き方の多様性がある職場をもたらす判断し、統制変数として用いることとした。

組織レベルの統制変数としては、企業資本（日系／外資）、業種（製造業・非製造業）、従業員規模（100－299名／300－999名／1000-2999名／3000－9999名／10000名以上）を用いた。また、企業のダイバーシティ推進の取組み度として、「ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている」と「ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している」の2項目で聞いた。企業のダイバーシティ取組み度の回答方法は、「当てはまる」=1、「あてはまらない」もしくは「わからない」=0とした。

これらの変数のうち、D&Iリーダーシップ、企業のダイバーシティ推進の取組み度はT2、それ以外のすべての尺度はT1で測定した。

4. 結果

（1）D&I リーダーシップ尺度の因子分析

4因子を想定して尺度を作成したが、4因子構

造がデータに対して最も適合的かを確認すべく、確認的因子分析を行った。確認的因子分析では、モデルの適合度を判断するためにいくつかの指標が用意されている。CFI、GFI、AGFI、RMSEAは単一のモデルの適合度を評価するための指標であり、CFI、GFI、AGFIは数値が1に近いほどそのモデルの適合度が高いことを示し、0.9以上が望ましいとされている。また、RMSEAは、0.05以下であるときにそのモデルはデータに対して当てはまりがよく、0.1以上の時にはモデルは適切でないと判断する。

一方AICは、複数のモデル間での適合度の良さを比較する指標であり、数値の低いモデルを良好なモデルと判断する。そこでこれらの指標を用いてモデル間の検討を行った。比較には、1因子モデル・2因子モデル・3因子モデル①・3因子モデル②・4因子モデルという5つのモデルを用いた（表3）。

1因子モデルは、4次元は1因子で構成されるとするモデルである。続く、2因子モデルから3因子モデル①②は、4次元の中でも、変革型リーダーシップに近い概念であり、他の因子とは概念的に系統の異なる「ビジョンの提示」を1因子として捉えた上で、残る3因子について、3因子よりも少数の因子に集約される可能性を検討したモデルである。

2因子モデルは、「ビジョンの提示」を1因子とした上、「多様性の尊重」「公平性」「傾聴」を1つの因子とするモデルである。3因子モデルとしては次の2つのパターンを設けた。3因子モデル①は「ビジョンの提示」「傾聴」をそれぞれ1因子とした上で、「多様性の尊重」と「公平性」を1因子とするモデルである。3因子モデル②は「ビジョンの提示」「公平性」をそれぞれ1因子とした上で、「多様性の尊重」と「傾聴」を1因子とするモデルである。

最後に、4因子モデルは、前述したように多様な部下のマネジメントに求められるリーダーシップ行動は、「ビジョンの提示」「多様性の尊重」「公平性」「傾聴」という4因子で構成されるとする

モデルである。

Model1からModel5について確認的因子分析を行った。その結果、CFI・GFI・AGFIの値が全て0.9を超えるのは、Model3(3因子モデル①)とModel5(4因子モデル)であった(表3)。Model3とModel5の比較を行った結果、Model5の方が、各適合度指標が良好であり(CFI=0.972, GFI=0.932, AGFI=0.907, RMSEA=0.066)、かつAICの値が最も小さいことから、RMSEAが望ましいとされる0.05をやや上回るものの許容範囲であることから、Model5を採択した。

Model5の確認的因子分析の結果は、図1の通りである。4因子それぞれで構成される尺度の α 係数は、ビジョンの提示($\alpha=.950$)、多様性の尊重($\alpha=.920$)、公平性($\alpha=.919$)、傾聴($\alpha=.902$)

であり、4つの尺度全てで高い信頼性があることが確認されたことから、以下の分析では、これらの尺度を用いることとした。なお、下位因子で構成される尺度作成に際しては、尺度を構成するすべての項目を合算した上で、項目数で除した。分析に用いた尺度の記述統計ならびに相関係数は、表4・表5・表6のとおりである。

表3 確認的因子分析モデル比較

		χ^2	df	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Model 1	1 因子	8845.548	121.000	0.770	0.657	0.566	0.184	8909.548
Model 2	2 因子	1839.410	118.000	0.096	0.911	0.885	0.078	1709.410
Model 3	3因子モデル①	1260.435	116.000	0.970	0.929	0.907	0.068	1344.435
Model 4	3因子モデル②	1501.018	116.000	0.963	0.915	0.888	0.075	1575.018
Model 5	4 因子	1166.828	113.000	0.972	0.932	0.907	0.066	1246.828

N=2132

注：2因子・3因子モデル①②・4因子モデルは、全ての因子間に相関を想定した斜交モデルである。

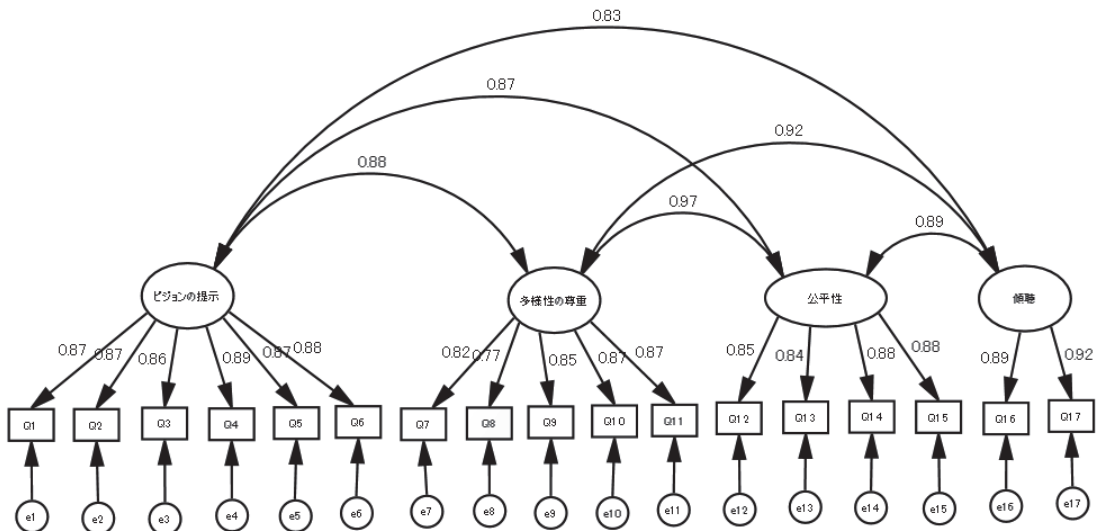


図1 4因子モデルの確認的因子分析結果

表 4 分析に用いた変数の記述統計①

	平均値	標準偏差	α 係数
職場の課題：仕事量に対して要員が不足している	3.48	1.01	
職場の課題：職場には成長につながるような仕事がない	3.01	0.99	
毎日残業している正社員の割合	2.70	1.24	
2020 年 12 月の平均的なリモートワークの回数	2.57	1.82	
ビジョンの提示	3.10	0.90	
多様性の理解	3.13	0.89	
公平性	3.15	0.90	
傾聴	3.23	0.94	
ワーク・グループ・インクルージョン	3.12	0.85	0.923
協働	3.17	0.84	0.816
職場のコンフリクト	2.40	0.90	0.912
個々人の事情に応じた働きやすさ	2.81	0.88	
創造的なアイデアの創出	3.01	0.88	

表 5 分析に用いた変数の記述統計②

	該当者の割合
働き方に制約がある社員（育児、介護、治療等）がいる	61.5%
シニアの社員（60 歳以上）がいる	62.9%
ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている	36.4%
ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している	32.5%

表 6 相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 性別																								
2 年齢	-.481 **																							
3 学歴	-.163 **	.028																						
4 入社経路	.057 **	.127 **	-.097 **																					
5 係長主任クラス	-.222 **	.183 **	.029	-.061 **																				
6 課長代理クラス	-.212 **	.206 **	.038 *	-.025	-.187 **																			
7 入社経路(新卒・中途)	.008	.042 *	.006	.135 **	.015	.032																		
8 業種2群	-.188 **	.138 **	.262 **	-.106 **	.096 **	.052 *	.029																	
9 人員不足	.202 **	-.102 **	.030	.000	-.001	-.010	-.004	-.054 *																
10 成長できる仕事の不足	-.056 **	.144 **	.011	-.013	.067 **	.043 *	-.020	.060 **	.342 **															
11 働き方に制約のある同僚	.004	-.073 **	.076 **	-.019	-.008	.023	.003	.023	.056 *	-.024														
12 60歳以上のシニア社員	-.026	.110 **	.098 **	.009	.007	.023	.192 **	.113 **	.086 **	-.004	.122 **													
13 毎日残業する人の割合	-.073 **	.031	.020	.014	.043 *	.034	.026	.020	.072 **	.081 **	.223 **	-.002												
14 リモート勤務の割合	-.054 *	.019	-.010	.071 **	-.023	.004	-.043 *	.013	-.044 *	.015	.019	-.067 **	.145 **											
15 経営戦略としてのダイバーシティ	.004	.062 **	.067 **	-.071 **	.040 +	.023	.093 **	.055 *	.153 **	.062 **	.048 *	.265 **	.046 *	-.147 **										
16 ダイバーシティ推進に関するトップの継続的発信	.002	.021	.052 *	-.074 **	.056 *	.011	.120 **	.045 *	.132 **	.049 *	.064 **	.246 **	.049 *	-.118 **	.660 **									
17 ビジョンの提示	-.011	-.076 **	.005	-.097 **	-.001	.001	.038 +	.007	.065 **	.019	.031	.167 **	.037 +	.270 **	.308 **	.351 **								
18 多様性の尊重	.031	-.113 **	.029	-.106 **	-.014	.003	.042 +	.018	.086 **	-.003	.003	.190 **	-.001	-.291 **	.333 **	.363 **	.821 **							
19 公平性	.034	-.132 **	.024	-.101 **	-.013	-.003	.028	-.006	.087 **	-.008	.001	.156 **	-.008	-.295 **	.298 **	.338 **	.813 **	.901 **						
20 傾聴	.033	-.079 **	.010	-.089 **	.005	.015	.015	.028	.098 **	.026	.025	.164 **	-.002	-.307 **	.304 **	.327 **	.773 **	.842 **	.815 **					
21 ワーク・グループ・インクルージョン	.027	-.086 **	-.013	-.043 *	.030	.051 *	.057 **	-.001	.087 **	.034	-.052 *	.091 **	.012	-.299 **	.260 **	.287 **	.540 **	.583 **	.581 **	.549 **				
22 協働	.007	-.029	-.003	-.018	.066 **	.071 **	.071 **	.032	.095 **	.046 *	-.012	.101 **	.083 **	.166 **	.281 **	.309 **	.459 **	.464 **	.431 **	.439 **	.686 **			
23 職場のエンガジメント	-.043 *	-.029	.006	.007	.024	.061 **	.062 **	.035	.044 *	.010	.032	.032	.154 *	.233 **	.064 **	.105 **	.067 **	.009	-.031	-.027	.075 **	.191 **		
24 個々の状況に応じた働きやすさ	.062 **	-.093 **	-.009	-.033	-.028	.034	.026	.007	.047 *	.007	-.079 **	.092 **	-.049 *	-.224 **	.237 **	.232 **	.388 **	.446 **	.420 **	.414 **	.528 **	.409 **	.033	
25 創造的なアイデアの創出	.014	-.106 **	.005	-.044 *	.004	-.006	.041 +	-.008	.027	-.024	-.054 *	.065 **	.031	-.173 **	.178 **	.195 **	.417 **	.411 **	.398 **	.383 **	.500 **	.402 **	.165 **	.539 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

(2) D&I リーダーシップがもたらす効果の検証

分析の対象は、2132名のうち、職場要因の統制変数として用いた「残業の頻度」項目で「わからない」と回答した173名を除いた1959名であった。重回帰分析の結果を従属変数ごとに見ていく(表7)。なお5つの従属変数全てにおいて、モデルは1%水準で有意であった。また、全てのモデルにおいて、VIFが基準となる10を下回っていることから、多重共線性は生じていないと判断した。

ワーク・グループ・インクルージョンに対しては、「ビジョンの提示」($\beta = .114, p < .01$)、「多様性の尊重」($\beta = .189, p < .01$)「公平性」($\beta = .182, p < .01$)「傾聴」($\beta = .101, p < .01$)が1%水準でプラスの影響を与えることが確認されたことから、本研究で提示した4因子全てが肯定的な影響を与えることが確認された。管理職が職場の方針や自分自身の価値観を提示し、メンバーの多様性を尊重し、かつ公平に扱い、メンバーの話を傾けることが、職場のメンバーが、自分はこの職場の一員であるという感覚を持つためには必要だと言える。また、標準偏回帰係数の比較からは、「多様性の尊重」が最も大きな影響を与えることが明らかになった。

協働に対しては、「公平性」を除く、「ビジョンの提示」($\beta = .194, p < .01$)、「多様性の尊重」($\beta = .209, p < .01$)、「傾聴」($\beta = .116, p < .01$)が1%水準で肯定的な影響を与えることが確認された。管理職が職場の方針や自分自身の価値観を提示し、メンバーの多様性を尊重し、メンバーの話を傾けることが協働を促すが、管理職から公平に扱われているか否かは協働には影響を与えなかった。他のメンバーと比較して自分自身が公平に扱われているか否かというよりも、目指すべき方向性が明確であり、職場のメンバーそれぞれが尊重されており、管理職が部下からの意見に耳を傾けることが、協働を促すと考えられる。また、標準偏回帰係数の比較からは、「多様性の尊重」が最も大きな影響を与えることが明らかになった。

職場のコンフリクトに対しては、「ビジョンの提示」($\beta = .267, p < .01$)が1%水準、「多様性の尊重」($\beta = .139, p < .05$)が5%水準で肯定的な影響を与え、「公平性」($\beta = -.241, p < .01$)が1%水準で、「傾聴」($\beta = -.103, p < .05$)が5%水準で否定的な影響を与えることが確認された。すなわち、管理職が職場の方針や自分自身の価値観を提示し、メンバーの多様性を尊重することが、職場のコンフリクトをより高め、逆に、メンバー間の公平性を高める行動をとり、部下の話を傾けることが職場のコンフリクトを低減させる結果となった。また、標準偏回帰係数の比較からは、「ビジョンの提示」が最も大きな影響を与えることが明らかになった。「公平性」と「傾聴」が職場のコンフリクトを低減することは想定された通りの結果となったが、「ビジョンの提示」と「多様性の尊重」が職場のコンフリクトを増大させることは、仮説とは異なる結果となった。「ビジョンの提示」と「多様性の尊重」が職場のコンフリクトを増大させる理由については、考察で検討する。

個々人の状況に応じた働きやすさに対しては、「多様性の尊重」($\beta = .239, p < .01$)と「傾聴」($\beta = .105, p < .01$)が1%水準で肯定的な影響を与え、「ビジョンの提示」と「公平性」は影響を与えなかった。管理職が部下の多様性を尊重し、部下からの意見に耳を傾けることが、個々人の状況に応じた働きやすさを高める。また、標準偏回帰係数の比較からは、「多様性の尊重」が最も大きな影響を与えることが明らかになった。

創造的なアイデアの創出に対しては、「ビジョンの提示」($\beta = .229, p < .01$)、「多様性の尊重」($\beta = .137, p < .01$)が1%水準で肯定的な影響を与え、「公平性」と「傾聴」は影響を与えなかった。管理職が職場の方針や自分自身の価値観を提示し、メンバーの多様性を尊重することが、職場での創造的なアイデアの創出につながる。また、標準偏回帰係数の比較からは、「ビジョンの提示」が最も大きな影響を与えることが明らかになった。

これらの結果から、仮説1は、例えば「公平性」は「ワーク・グループ・インクルージョン」と「職

表7 重回帰分析結果

	ワーク・グループ・インクルージョン	協働	職場のコンフリクト	個々人の状況に応じた働きやすさ	創造的なアイデアの創出
性別（女性=1）	-.004	.019	-.056 *	.021	-.038
年齢	-.064 **	-.031	-.094 **	-.061 *	-.092 **
学歴（大学院=1）	-.031	-.014	.007	-.013	-.004
入社経路（中途入社=1）	.029	.045 *	.013	.017	.012
職位_係長主任クラス	.050 **	.087 **	.037	-.011	.018
職位_課長代理クラス	.068 **	.089 **	.062 **	.043 *	.007
日系・外資（いわゆる外資系企業=1）	.034 +	.032	.037 +	.014	.028
業種2群（非製造業=1）	.011	.021	.021	.030	.003
従業員規模_300_999	-.019	.027	.006	-.023	.028
従業員規模_1000_2999	.006	.037	.053 *	-.034	.040
従業員規模_3000_9999	-.019	.037	.000	-.019	-.026
従業員規模_10000以上	-.036	-.005	.003	-.054 +	-.019
企画部門ダミー	.027	.003	.016	.013	.025
研究・開発部門ダミー	.005	-.029	-.059 *	-.012	.007
営業・販売部門ダミー	-.040 +	-.042 +	-.030	-.034	-.027
製造・施工部門ダミー	.000	.006	.017	-.042 +	-.002
その他部門ダミー	.031 +	.032	-.034	.025	.037 +
職場：人員不足	.036 *	.073 **	.105 **	-.020	.049 *
職場：成長できる仕事の不足	-.118 **	-.022	.238 **	-.087 **	-.055 *
働き方に制約のある同僚	.010	.016	.046 +	-.028	-.023
60歳以上のシニア社員	.017	.004	-.022	.011	-.020
毎日残業する人の割合	-.066 **	-.044 *	-.018	-.081 **	-.076 **
リモート勤務の割合	-.029	-.014	.022	.008	-.007
ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置付けられている	.033	.068 *	.002	.084 **	.042
ダイバーシティ推進についてトップ（社長、役員）が、積極的・継続的に社内外で発信している	.060 *	.095 **	.092 **	.042	.029
ビジョンの提示	.114 **	.194 **	.267 **	.040	.229 **
多様性の尊重	.189 **	.209 **	.139 *	.239 **	.137 **
公平性	.182 **	-.042	-.241 **	.031	.015
傾聴	.101 **	.116 **	-.103 *	.105 **	.061
ビジョンの提示*改定_多様性の尊重	.018	.065 **	.067 **	.031	.053 *
R^2	.414	.300	.143	.248	.225
F	45.419 **	27.497 **	10.688 **	21.166 **	18.688 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

注1：職位のレファレンスグループは「一般」、部門のレファレンスグループは「事務」、

注2：値は標準偏回帰係数

場のコンフリクト」のみに影響を与えるなど、4つの行動次元の間で、多少異なる影響も見受けられたが、概ね支持された。

一方、仮説2は、仮説と異なり、「ビジョンの共有」ならびに「多様性の尊重」が職場のコンフリクトを促進する結果となったことから、部分的に支持されるにとどまった。

以上の結果をふまえ、4つの行動次元が与える影響について整理しよう。「ビジョンの提示」は、「個々人の状況に応じた働きやすさ」を除く、「ワーク・グループ・インクルージョン」「協働」「職場のコンフリクト」「創造的なアイデアの創出」に肯定的な影響を与えた。このことから、「ビジョン

の提示」は、メンバーの所属感を高めると同時に、メンバー間の協働とその成果としての創造性を促すが、同時にメンバー間のコンフリクトを増大する。ただし、働きやすさには影響を与えなかった。

「多様性の尊重」は、5つの従属変数全てにプラスの影響を与えた。このことから、従業員の多様性を尊重する管理職の行動は、部下マネジメントの基盤となる行動だと言える。

「公平性」は、「ワーク・グループ・インクルージョン」「職場のコンフリクト」という2つの従属変数に影響を与えた。このことから、公平性は仕事の進め方というよりは、職場の人間関係性や職場の一員感に対して影響を与えると考えられる。

「傾聴」は「創造的なアイデアの創出」を除く「ワーク・グループ・インクルージョン」「協働」「職場のコンフリクト」「個々人の状況に応じた働きやすさ」に影響を与えた。管理職が部下の話を聞くことは、職場の人間関係や職場の一員感を高めるだけでなく、働きやすさを高めると言える。「公平性」や「傾聴」は職場の人間関係をより良いものとするが、創造的なアイデアの創出につなげるためには、「ビジョンの提示」や「多様性の尊重」が大事だと言える。

最後に仮説3を検証すべく、交互作用項についてみていこう。「ビジョンの共有」と「多様性の尊重」の交互作用項は、「協働」($\beta = .065, p < .01$)、「職場のコンフリクト」($\beta = .067, p < .01$)、「職場の創造的なアイデア」($\beta = .053, p < .05$)という3つを従属変数とするモデルで有意となったことから、それぞれについて、単純傾斜の検定を行った。「協働」については、多様性の尊重が低い群でも「ビジョンの共有」($\beta = .147, p < .01$)は肯定的な影響を与え、多様性の尊重が高い群では「ビジョンの共有」($\beta = .242, p < .01$)とより大きな肯定的な影響を与えることが確認された(図2)。

「職場のコンフリクト」の単純傾斜の検定からも、多様性の尊重が低い群でも「ビジョンの共有」($\beta = .218, p < .01$)は肯定的な影響を与え、多様性の尊重が高い群では「ビジョンの共有」($\beta = .315, p < .01$)とより大きな肯定的な影響を与えることが確認された(図3)。

「創造的なアイデアの創出」の単純傾斜の検定からも、多様性の尊重が低い群でも「ビジョンの共有」($\beta = .191, p < .01$)は肯定的な影響を与え、多様性の尊重が高い群では「ビジョンの共有」($\beta = .268, p < .01$)とより大きな肯定的な影響を与えることが確認された(図4)。「ワーク・グループ・インクルージョン」と「個々人の状況に応じた働きやすさ」では交互作用項は有意にはならなかった。

これらの結果から、管理職は、職場のメンバーの多様性を尊重する行動をとった上で、ビジョン

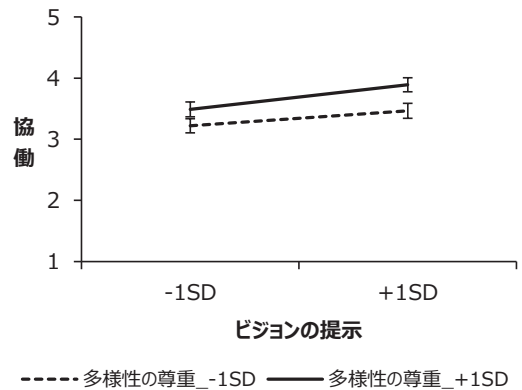


図2 協働に対する交互作用の結果

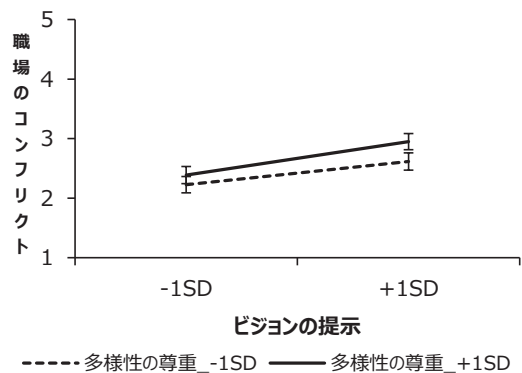


図3 職場のコンフリクトに対する交互作用の結果

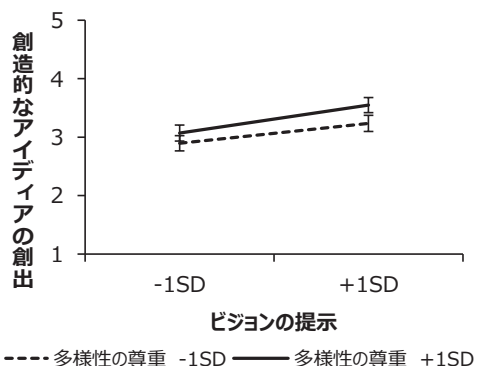


図4 想像的なアイデアの創出に対する交互作用の結果

を共有することが、より職場のメンバー間の協働を促進し、より創造的なアイデアの創出につながると同時に、職場のメンバー間でのコンフリクトをより増大することが明らかになり、仮説3は部分的に支持された。

統制変数の結果にも注目してみよう。企業のダイバーシティ推進が、本研究で取り上げた5つの従属変数のうち、4つの従属変数に対して影響を与えることが明らかになった。具体的には、ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置づいていることは、「協働」($\beta = .068, p < .05$)と「個々人の状況に応じた働きやすさ」($\beta = .084, p < .01$)に対してプラスの影響を与えた。また、トップがダイバーシティ推進について継続的に社内外で発信していることは、「ワーク・グループ・インクルージョン」($\beta = .060, p < .05$)ならびに「協働」($\beta = .095, p < .01$)に対して肯定的な影響をもたらすと同時に、「職場のコンフリクト」($\beta = .092, p < .01$)に対してもこれを増大させる影響をもたらした。

これらの結果から、ダイバーシティ推進が経営理念・経営戦略として位置づいていることは、従業員の個々人の状況に応じた働きやすさを高め、メンバー間の協働を促すと言える。同様に、トップがダイバーシティ推進について継続的に社内外で発信することは、多様な人材が「この組織の一員である」という感覚を持ちながら職場のメンバーと協働することを促すと同時に、職場のメンバー間での揉め事をより多く経験することにつながる。企業としてダイバーシティ推進に取り組むことの重要性が確認されたと言える。

しかしながら、企業のダイバーシティ推進は、いずれも「職場の創造的なアイデア」に影響を与えないことから、創造性の発揮に対しては、企業レベルでの取り組み以上に、職場レベルでの管理職からの働きかけが重要だと考えられる。

管理職のリーダーシップ以外の職場の状況も影響を与えた。仕事に対して要員が足りていないこと（「職場：人員不足」）は、「個々人の状況に応じた働きやすさ」を除く、「ワーク・グルー

プ・インクルージョン」($\beta = .036, p < .05$)、「協働」($\beta = .073, p < .01$)、「職場のコンフリクト」($\beta = .105, p < .01$)、「職場の創造的なアイデア」($\beta = .049, p < .05$)に影響を与えた。同様に、職場に成長できる仕事に不足していること（「職場：成長できる仕事の不足」）は、「協働」を除く、「ワーク・グループ・インクルージョン」($\beta = -.118, p < .01$)、「職場のコンフリクト」($\beta = .238, p < .01$)、「個々人の状況に応じた働きやすさ」($\beta = -.087, p < .01$)、「職場の創造的なアイデア」($\beta = -.055, p < .01$)に影響を与えた。

仕事に対して職場の要員が不足していることが、職場のコンフリクトを増大させることは予想通りの結果であったが、「ワーク・グループ・インクルージョン」「協働」「創造的なアイデアの創出」に対しても、肯定的な影響を与えていた。このことから、要員が不足する状況は、メンバーが「この状況でもなんとかしよう」と認識することで、職場の一員感や協働を生み出しつつ、アイデアの創出にもつながると考えられる。同時に、要員が不足する状況下での協働がメンバー間のコンフリクトの増大という否定的な影響を増すのであろう。

一方で、職場に成長できる仕事に不足していることは、多くの否定的な影響をもたらすことが確認された。仕事の量的負荷を示す人員不足には、プラスとマイナスの影響が混在し、仕事の質的な課題は、量的な課題以上に大きなマイナスの影響をもたらすと考えられる。

最後に、毎日残業する人の割合が与える影響である。毎日残業する人の割合が高くなることは、「職場のコンフリクト」を除く、「ワーク・グループ・インクルージョン」($\beta = -.066, p < .01$)、「協働」($\beta = -.044, p < .01$)、「個々人の状況に応じた働きやすさ」($\beta = -.081, p < .01$)、「創造的なアイデアの創出」($\beta = -.076, p < .01$)に対して否定的な影響を与えていた。慢性的な残業が職場に広がっていることは、そこで働くメンバーに幅広い悪影響をもたらす。

5. 考察

(1) 本研究の貢献

多様な部下のマネジメントを通じて職場の成果につなげる管理職に求められるリーダーシップ行動の4次元を、文献レビューならびにインタビュー調査結果を踏まえて抽出した。その上で、4次元に基づく D&I リーダーシップ尺度を開発した。また、リーダーシップ行動の4次元は、職場のメンバーの多様性がもたらすことが期待される効果に対して、次元間で結果に違いも認められたが、おおむね予想された通り肯定的な影響をもたらすことが確認された。

一方で、職場のコンフリクトに対しては、予想した影響とは異なり、「ビジョンの提示」と「多様性の尊重」が職場のコンフリクトを増大させる結果となった。管理職がメンバーに対して、職場としての目標や管理職自身の信念を知らせ、共有することは、職場として向かうべき方向性を明確にすることを通じて、職場のメンバー間の相違を際立たせるのかもしれない。また、管理職が自分自身の信念や価値観を明確に示すという行為自体が、職場のメンバーそれぞれが自分自身の価値観や信念を表明することを促し、結果としてメンバー間の違いが明確され、コンフリクトが生じやすくなる可能性もある。

同様に、「多様性の尊重」は、多様な働き方や価値観を尊重することが、メンバーが他者とは異なる自分の意見をより表明しやすくなることを通じて、個々人の違いがより明確化する、もしくは「多様性の尊重」を通じて、メンバー間の違い自体が大きくなることで、職場のコンフリクトの増大につながる可能性がある。

「ビジョンの提示」と「多様性の尊重」が協働やワーク・グループ・インクルージョンを促すことを考慮するならば、これらのリーダーシップ行動は、職場のメンバーの多様性が持つ効果と課題を共に促進する働きをすると考えられる。

従って、職場のコンフリクトを抑制する、「公平性」や「傾聴」といった行動を合わせて取るこ

とが効果的だと言える。

見方を変えれば、「個々人の状況に応じた働きやすさ」を高めるためには、「多様性の尊重」や「傾聴」といったリーダーシップ行動が有効だが、これらだけでは部下間の協働を引き出すことはできず、職場の向かう方向性を示す「ビジョンの提示」が不可欠だと言える。

(2) 本研究の限界と今後の課題

D&I リーダーシップならびにこれを測定する尺度については、今後さらなる検討が必要である。

大きな課題としては、既存のリーダーシップ概念との違いの明確化である。本研究では、変革型リーダーシップの下位概念である「理想化された行動 (Idealized behaviors)」「モチベーションの鼓舞 (Inspirational motivation)」項目から、「ビジョンの共有」に該当するものを選択する形で尺度を作成した。同様に、「多様性の尊重」では、Randel et al.(2016) が提唱したインクルーシブ・リーダーシップを構成する、メンバーの所属感を高める行動と、独自性に価値があることを表明する行動から一部を抜粋する形で尺度を作成した。

これは本研究で提示した「ビジョンの共有」「多様性の尊重」が変革型リーダーシップならびにRandel et al.(2016) が提唱したインクルーシブ・リーダーシップと重なる部分があることを意味する。従って、概念的な精査を通じ、既存の概念と異なる固有の概念として示すための理論的なバックボーン的确立が必要である。また、D&I リーダーシップの下位因子における概念的重複の整理が必要である。「多様性の尊重」では「メンバーの経験の公平性・平等性の保証」に注目し、「公平性」では評価の公平性といった結果の公平性や、より包括的な公平性に注目したが、項目文レベルで見えていくと、必ずしも明確に区別されているとは言えない。したがって、下位概念間の整理が不可欠である。

それ以外の今後の検討の可能性としては、以下の3つの方向性がある。まず、今回仮説とは異なる結果となった職場のメンバー間のコンフリクト

に対する、D&I リーダーシップの影響の精査である。

次に、従業員の多様性という観点を加味した検討である。今回は尺度作成を主たる目的としたことから、従業員自身の多様性を考慮した分析を行っていない。例えば、男性が多い職場の女性、フルタイム勤務の従業員が多い職場で短時間勤務をする従業員といった、その職場において「多様だ」と捉えられる立場にある従業員に対して、D&I リーダーシップが与える影響の検討が必要であろう。

最後に、D&I リーダーシップ行動の促進要因の検討である。本研究の結果からは、D&I リーダーシップが部下に対して肯定的な影響をもたらすことが確認された。従って、管理職がこれらの4つの行動次元をより取るようになるために有用な HRM や職場風土を明らかにすることが必要である。

参考文献

- 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.
- Chung, B.G., K.H. Ehrhart, L.M. Shore, A.E. Randel, M.A. Dean, & U. Kedherharth. (2020). "Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model." *Group and Organization Management*, 45(1), 75-102.
- 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), 931-944.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- 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. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- 神谷恵利子 (2011) . 「チームの業績および組織コミットメントに影響を及ぼす変革型および交流型リーダーシップの有効性の検討」 産業・組織心理学研究 , 25, 81-89.
- 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), 1412-1426.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., & Shore, L. M. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 216-234.
- 坂爪洋美・武石恵美子・松浦民江・中川有紀子・松原光代 (2020) . 「多様な部下をマネジメントする管理職の行動 ―スイス・ドイツのグローバル企業に勤める 管理職へのインタビュー調査から―」, 生涯発達とキャリアデザイン , 17(2), 157-179.
- 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.

Leadership Behaviors Required of Managers to Promote Diversity and Inclusion

SAKAZUME Hiromi

This study clarified the leadership behaviors required of managers who manage various subordinates by referring to literature reviews on diversity management and the results of interviews with managers who manage various subordinates. The focus of the literature review was research that identified managerial behaviors required of managers with diverse subordinates using existing leadership concepts. The interview survey referenced was conducted by the author in 2020 among managers working in global companies headquartered in Switzerland, Germany. As a result of examining the literature review and interview results, the following four action dimensions were identified as necessary leadership behavior for managers who manage diverse subordinates: "shared vision," "respect for diversity," "fairness," and "listening."

In this study, the leadership behavior scale composed of these four dimensions was developed at first. Second, the relationship between the newly developed leadership scale and the outcomes of workplace diversity, which has been identified in previous studies, was examined. The survey was conducted

among permanent employees in clerical, professional, technical, or sales positions who work for companies with 100 or more employees, are under 60 years old, have a undergraduate or graduate degree, and are not currently in a management position.

The results of the analysis of the data from the 2132 respondents revealed the following three points. First, confirmatory factor analysis confirmed that the leadership scale developed had a four-factor structure: "shared vision," "respect for diversity," "fairness," and "listening. Second, of the four factors comprising the developed Leadership Scale, "respect for diversity" increased work group inclusion, collaboration, creativity, and workability. It was confirmed that "shared vision," "fairness," and "listening" enhance some of the work group inclusion, collaboration, creativity, and workability of the workgroup. On the other hand, "shared vision" and "respect for diversity" have resulted in increased conflict among members, which is different from the hypothesis. Third, the interaction terms of "shared vision" and "respect for diversity" were significant, and it was confirmed that leadership behavior that

shares a vision while respecting the diversity of subordinates is effective when managing diverse subordinates.