

多様な働き方とインクルージョンを もたらす要因に関する質的研究

大 塚 英 美

神戸学院経済学論集

第54巻 第3号 抜刷

令和4年12月発行

多様な働き方とインクルージョンを もたらす要因に関する質的研究⁽¹⁾

大 塚 英 美

要旨

本研究の目的は、日本の企業における従業員の多様な働き方の視点からインクルージョンを再定義し、個人のインクルージョン知覚をもたらす要因について探索的に検討することである。近年、経営学において注目されているインクルージョンは、ダイバーシティ・マネジメント（多様性の管理）とともに発展している米国を起源とした概念である。米国では、組織における人種・民族等の文化的（cultural）な違いによる葛藤を融和する効果として研究が蓄積されつつある。そのため、インクルージョン概念は、日本のコンテクストに適用可能であるかどうかを検討する必要があると考え、人事管理におけるインクルージョン概念の適用を試みた。

理論的貢献は、Shore *et al.* (2011) が提唱したインクルージョンを構成する次元「帰属感と独自性の調和」に「公正な人事管理の知覚」を加えた点である。

実証研究では、多様な働き方が混在する X 社の従業員15名に対してインタビュー調査を実施し、人事管理における個人のインクルージョン知覚への影響について考察した。

1 はじめに

近年、持続可能な社会の実現（サステナビリティ）に取り組む企業が増えている。その取り組みの一つに、多様な人材の活躍を促すダイバーシティ & インクルージョン（Diversity & Inclusion: 以下 D & I と示す）がある。コン

(1) 本研究の一部は、JSPS 科研費 20K01957 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。

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

サルティング企業 Deloitte が世界140か国の約10,000人の人事部門責任者、管理職等を対象に実施した調査（Deloitte Global Human Capital Trends）では、2014年には59%に当たるエグゼクティブがD & Iを重要な経営課題と認識しており、2017年にはこの割合が69%に上昇したと報告している（Deloitte, 2017）。このように、実務の領域ではダイバーシティだけでなくインクルージョンへの関心が高まっている。日本においても多くの企業で、D & Iをサステナビリティのための取り組みに位置づけ、従業員が働きやすい支援制度の拡充、多様な人材の活躍に関する具体的な記事を掲載し、そのことにより企業価値が判断される傾向もみられる。

そもそも、米国で発祥したダイバーシティ・マネジメントは、女性や人種・民族的マイノリティ人材への差別に焦点が当てられてきた（Shore *et al.*, 2011）。たとえば、ヒスパニック系やアジア系といった人種・民族属性への差別と、そこに起因する属性間のミス・コミュニケーションがあれば、組織成果を高めることはできない。このような問題を解消するためにダイバーシティ・マネジメント研究では、自分と異なる文化的（cultural）背景を持つ従業員同士が、互いの違いを認め、活かすことで、組織の成果が高まる、あるいは低くなるという研究が積み重ねられている（Roberson, 2019）。

一方、日本の企業において、多様な人材が活躍する組織を目指す背景の一つには、日本型人事管理の改変と関連することが指摘されている（佐藤, 2016）。日本では、2002年ごろから、ポジティブ・アクション⁽²⁾が議論され、2006年ごろからダイバーシティ・マネジメントが議論されるようになった（一小路, 2016）。ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会⁽³⁾（2002）では、「日本型人事管理の特徴である新卒男性を長期雇用によりほぼ全員が管理職に就けるような画一的な

(2) 一般的には、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を指す（男女参画局ホームページより）。

(3) 日本経営者連盟（2002, p 54）。

人事戦略では無理が生じる」と報告されていた。このような報告からもわかるように、日本では働き方のダイバーシティが求められるようになった（労基旬報, 2003）。つまり、長期雇用を前提とした企業特殊な幅広い専門性を養うことを前提とした人事管理の枠組みは、たとえば、出産や育児のためにキャリアを中断する人には向いていない。そのため、既存の人事管理の枠組みに合わない従業員のために、女性活躍支援制度が導入され、柔軟な働き方が可能になりつつある。しかしながら、育児休業、短時間勤務制度等の支援制度はあるものの、実際には制度利用によって人事評価が下がる、あるいは昇進が遅れることがあれば、制度利用者の不公正感はぬぐえないであろう。

もう一つは、現実的な職場の状況を考慮する必要がある。たとえば、雇用形態の異なる者同士が同じ職場で働くことや、リモートワークの進展にともない、自宅やサテライトオフィスで働くこともある。また、一人の人が複数のプロジェクトチームに参加することもある。このような現状を踏まえると、決められた場所と時間で働く職場という概念ではなく、ともに働くメンバーを構成するチームという見方のほうが適切であると考えられる。このような状況を踏まえ、より現実的な働き方に着目したダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンについて検討していく必要がある。

日本で実施されたインクルージョンに関する研究は、数は少ないが蓄積されつつある（谷口, 2014; 林, 森永, 佐藤, 島貫, 2019; 船越, 2021）。しかし、両立支援制度を始めとした人事施策の利用が職場においてどのような影響を与え、インクルージョンとどのように関係するのかといった点での研究は行われていない。加えて、雇用形態の異なるメンバーが存在するチームは、現象として増加しているにもかかわらず、それに関するインクルージョン研究は、見過ごされている。

以上から、上記の先行諸研究では十分議論されていない問題点を踏まえ、多様な働き方という視点から、インクルージョンを再定義し、従業員のインクルージョン知覚に影響を与える要因について検討する。

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

2 先行研究

欧米において、豊富に蓄積されているダイバーシティ・マネジメント研究と、最近注目されているインクルージョン研究はどのような関係にあり、また、日本型人事管理において、ダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンはどのように適用できるのかについて考察し、実証研究のための調査課題を導出する。

まずは、経営学におけるダイバーシティの捉え方を説明する (2-1)。次に、経営組織においてダイバーシティは、どのような視点で効果をもたらすと考えられてきたのかについて、多様性風土と公正性 (2-2)、インクルーシブ風土 (2-3)、個人レベルのインクルージョン知覚 (2-4) の3つの観点から説明し、日本型人事管理におけるインクルージョンの適用について考察する (2-5)。最後に、小括 (2-6) にてまとめる。

2-1 ダイバーシティの概念

経営学における人材のダイバーシティとは、特定の集団単位 (たとえば、職場・役員会・企業組織全体) における従業員の属性の人数構成を表す (Lambert & Bell, 2013)。属性とは、性別の違いや年齢の違い、および上司と部下の属性の違いなどである (Konrad, 2020)。組織におけるダイバーシティは、種々の属性が存在しているだけでなく、それぞれが相互に影響し合う。たとえば、Larkey (1996) は、ダイバーシティを文化集団間の潜在的な行動の違いをもたらす主観的な文化の違い、他の集団との関係における集団メンバー間のアイデンティティの違いであると定義した (Larkery, 1996)。ある文化集団の構成員は、その文化集団がもつ価値観、規範を共有する可能性が高いというものである。集団のアイデンティティは、集団のメンバーに帰属感を与えるだけでなく、他の集団を排除しているという認識を与えてしまう (Mor Barak, 1999)。そのため、同じアイデンティティをもつ集団へは貢献するが、それ以

外の集団への軋轢が生じやすくなると考えられる。

また、ダイバーシティには、表層的ダイバーシティ（性別、年齢、国籍等）だけではなく、深層的ダイバーシティ（価値観、性格、態度等）に分類する方法もある（Jackson & Joshi, 2011）。表層的ダイバーシティは、目に見えて違うため、偏見やステレオタイプが生じやすい。たとえば、子育て中の女性には、重要な仕事は任せられないなど、仕事に影響を与えてしまうのである。一方、深層的ダイバーシティは、観察可能ではないダイバーシティのことを指し、コミュニケーションをとおして個人と組織に対してプラスにもマイナスにも影響しあう。そのため、マイナス面を解消する有効なマネジメントが求められてきた。

欧米の先行諸研究におけるダイバーシティには、アイデンティティ、表層的、深層的といったように様々な捉え方がある。また、ダイバーシティ研究の多くは、理論基盤を集団過程、集団成果に置き、主に部署やワークチーム等の「チームレベル」に着目してきた（van Knippenberg *et al.*, 2020）。そのため、多様性が「チームレベル」でプラスに働くようにするための示唆が中心となり、組織として、ダイバーシティのプラス面を活かすためにどのような取り組み（diversity practice）をすればよいのかが明らかにされてこなかった（van Knippenberg *et al.*, 2020）。このような残された課題から、組織として多様性を尊重する風土がどの程度あるのかという視点の多様性風土に注目が集まるようになった。

2-2 多様性風土と公正性

ダイバーシティ研究は、主に集団レベルで研究が蓄積されてきた（Roberson, 2019）。たとえば文化的な多様性が高まると、各属性間での葛藤が生じやすくなり、集団成果にマイナスの影響が出る（Tajfel, Bilig, Bundy & Flament, 1971）。そのため、属性ではなく個人を公正に扱うことで、葛藤を未然に防ぐ効果が期待できる（McKay *et al.*, 2007）。

加えて、公正性が必要な理由として、属性間のパワーの格差がある（Konrad,

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

2020)。個人の属性は、単に人口統計学的差異であるというだけでなく、属性に紐づくパワーの差を伴う。性別や人種の差による歴史的にマイノリティとして位置づけられてきた人たちは、単に集団内の数の多少だけではなく、属性に紐づけられるパワーに差がある (Konrad, 2020)。こうした社会的な格差を緩和させるためには、組織として、多様性を受け入れる風土が必要となる。このような風土を多様性風土といい、「組織が公正な人事管理を行い、すべての人材の違いを統合することによって、どの程度、多様性を尊重しているかについての個人の共通認識」と定義されている (McKay *et al.*, 2008)。人々のバックグラウンドは洞察力の源であり (Ely & Thomas, 2001)、それを活かし、組織が外部環境に適応し企業業績を高めるためには、まずは組織内の公正性が重要であると指摘されている (McKay, Avery, Liao & Morris, 2011)。多様性風土は個人の知覚である。単に公正な人事管理が行われてるだけではなく、当該組織が多様性を公正に受け入れ、実際に組織内で活用しようとしていると、個人が知覚していることが重要である (McKay *et al.*, 2011)。先行諸研究では、多様な属性の人材を受け入れる公正性の高い風土のほうが企業成果を高めると報告している (Boehm, Kunze & Bruch, 2014; McKay, *et al.*, 2011)。

ここまで、多様性風土概念の登場により、ダイバーシティのマイナスの影響を緩和するためには、多様性があるだけではなく、組織全体として多様性を尊重する風土が必要であることが議論されてきたことを示した。しかし、多様性を尊重する風土があるだけでは、個々人の相互作用を通じた相乗効果につながらない (Holmes IV *et al.*, 2020)。このような残された課題から、個々人の知識やスキルが混ざり合うことで相乗効果に結びつくインクルーシブ風土が目されるようになった (Dwertmann, Nishii & Knippenberg, 2016)。

2-3 インクルーシブ風土

組織において、個々人の相互作用を通じて形成されるものは組織風土 (organizational climate) と呼ばれている。組織風土は、「組織や職務を取り巻く

環境に対する個人の知覚である心理的風土の集積」と定義されている（北居, 2014）。

2-2で述べたように、多様性風土研究は、主に文化的（cultural）な多様性に注目し、文化的な属性の違いから生じる葛藤を緩和する効果が検証されてきた（Dwertmann *et al.*, 2016）。一方、インクルーシブ風土は、表層的な属性に依存しない個人々人を対象としているところに違いがある。Nishii (2013) は、組織内の従業員同士が相互作用を通じてもたらされる「学習と統合」(Ely & Thomas, 2001) の効果も含めたインクルーシブ風土を提唱した。それによれば、従業員は互いの違いを探求するために十分な努力を払い、互いが教え合うことにより文化的な理解が深まるというものである。この考えを基盤において、Nishii (2013) はインクルーシブ風土を「公正な人事管理」、 「違いの統合」、 「意思決定への参画」の3つの次元で構成した。1つ目の「公正な人事管理」とは、組織内のパワーをもつマジョリティ人材が内集団とみなされる偏りのある人事管理のもとでは、格差が継続される可能性があるため、マイノリティ人材も公正だと知覚する管理がなされているかどうかである。不公正だと感じられた場合は、苦情を言うための安全な方法が提供されていることが重要なポイントとなる。「公正な人事管理」は多様性風土の概念と類似しているが、それだけでは不十分で、互いの違いの理解を促進するために、いつも同じ人とコミュニケーションをとるのではなく、違う人ともコミュニケーションが取れるように、従業員がコミュニケーションをとる相手を変えるマネジメントが必要であるとされている（Nishii, 2013）。このことを踏まえ、2つ目の次元の「違いの統合」は、多様な属性の従業員による対人的なマネジメントの必要性を捉えている。これは、従業員がアイデンティティの違いにより、葛藤を起こすことなく、だれもが開放的に行動に移すことができる状態であるというものである。マジョリティに同化するのではなく、従業員が独自のアイデンティティを承認されている状態である。3つ目の「意思決定への参画」とは、従業員が表明したアイデアが現状を覆す可能性があるとしても、従業員の多様な視点が積極

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

的に認められ、融和される度合いを示している (Ely & Thomas, 2001; Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998)。インクルーシブ風土は、当該組織の支配的な風土が前提としている慣行を改善するために、相互作用を行う機会を増やし、「ダブルループ学習」が促される風土である (Nishii, 2013)。「意思決定への参画」は、ステレオタイプやバイアスを減らす効果があり、すべての従業員の多様なスキルや知識を効果的に統合することを重視する。さらに職場内のバイアスを軽減し従業員間に新たな能力やシナジーを生み出すことができると示唆されている (Holmes, Lopiano & Hall, 2019; Nishii, 2013)。

組織全体としてインクルーシブ風土が共有されていれば、すべての従業員が能力を発揮すると言えるだろうか。組織全体のインクルーシブ風土の程度が高くても、個人はどのような要因でインクルージョンを知覚するのかをみていく必要がある。

2-4 個人のインクルージョン知覚

インクルーシブ風土は、多様性風土を発展させて構築された概念である。インクルーシブ風土を醸成できる管理者は、個人の能力を引き出すことができると考えられる。個人のインクルージョン知覚に注目した Shore *et al.* (2011) は、社会心理学の最適弁別性理論 (optimal distinctiveness theory: ODT) (Brewer, 1991) を理論基盤として、経営組織におけるインクルージョンを帰属感 (belongingness) と独自性 (uniqueness) の2次元で説明した。ODTは、社会的アイデンティティ理論から展開した理論である。社会的アイデンティティ理論では、集団内で内集団と外集団に分かれることで葛藤が生じると解釈されている。これに対し ODT では、集団内のメンバーは内集団とみなす。根本的に人は人間性を満たすために帰属感を求める (Brewer, 1991)。人は他者と強固で安定した関係を築くために、頻繁で積極的な交流を持ち、安定した集団の中で受け入れられている実感を必要とする (Baumeister & Leary, 1995)。一方で社会的文脈の中で他者と自分を区別したいという欲求も持ち合わせる。いわば他

者との差別化欲求であり、個人は、集団のなかでの安心感を求めると同時に自己価値も求め、人々はこの両方のニーズの間の均衡を求める（Brewer, 1991）。この ODT に依拠して、Shore *et al.* (2011) は、インクルージョンを「従業員が、ともに働くメンバーからの承認により、帰属意識と独自性が満たされることで尊重されていると知覚している状態」（p. 1265）と定義した。

また、個人のインクルージョン知覚を説明する ODT（Brewer, 1991）は、人々はともに働くメンバーに受け入れられ、その人らしい貢献が尊重されたときに、人は最も生産的になると考えられている。したがって、インクルーシブな環境を醸成する管理者のもとで、従業員は、帰属感と独自性のバランスをとり、その結果、潜在能力を最大限に引き出して組織に貢献することができるのである（Shore *et al.*, 2011）。

Shore *et al.* (2011) が提唱したインクルージョンは、帰属感と独自性が高いレベル満たされている状態である。一方、Shore *et al.* (2011) が依拠した ODT では、帰属感と独自性は両立できない関係性であることが示されている（Brewer, 1991）。この点について、Jansen, Otten, Zee & Jans (2014) は、ODT と Shore *et al.* (2011) のインクルージョンの理論的な違いを指摘する。しかし、欧米の社会心理学系の先行諸研究では、集団内で個人が独自性を表すことは、集団内での調和を促進し帰属感が得られるという見方もある（Hornsey & Jetten, 2004; Jans, Postmes & van der Zee, 2012）。これらの研究では、いずれも文化的多様性の高い集団において、独自性を表すことがインクルージョン知覚を高めることに結びつく結論付けている。

しかしながら、文化的多様性の低い日本的なコンテキストにおいて、独自性を主張することがインクルージョンに結びつくかどうかは検討する余地があるだろう。

2-5 日本のコンテキストに適用したインクルージョン

日本の企業において、ダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンが

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

求められるようになった背景は、男女の違い、特に働き方に対する価値観の違いを出発点としていた（谷口, 2017）。そのため日本の企業では、主に男性正社員を対象とした人材マネジメントの在り方が、ダイバーシティ・マネジメントの進展を阻害すると指摘されている（佐藤, 2011）。日本型人事管理は、職務、勤務地、労働時間（残業の有無）が事前に定められていない無限定性を特徴とした長期雇用を前提としている（鶴, 2016）。このような人事管理のもとでは、出産、育児、介護等の主に女性特有のライフイベントにより、キャリアが中断する者にとっては不利になる（佐藤, 2016）。近年、女性活躍支援制度を導入する企業も増えているが、既存の人事管理との不整合が問題となる（佐藤, 2011）。

なかでも、女性活躍支援制度の運営上問題となるのが、制度を利用する者、しない者の両者が、組織に対して抱く不公正感である（佐藤, 2016）。たとえば、育児休業や短時間勤務制度を利用した者は昇進が遅れる等、人事評価上の不利益を被るという企業も多い（永瀬ら, 2021）。一方で、制度を利用しない者は、他者の制度利用に伴い、自身の業務負担が増える。このような人事管理のもとでは、支援制度を利用する者は働きやすくなるが、支援制度と人事管理との不整合性により、個人間の公正性は確保できなくなる可能性もある。

Nishii (2013) によれば、インクルーシブ風土の構成次元は、「公正な人事管理」、「違いの統合」、「意思決定への参画」であった。この3つの次元のうち、公正な人事管理を従業員が知覚しているかどうかは、日本型人事管理におけるインクルージョンを検討する際には重要である。「違いの統合」については、日本の企業の場合、文化的な違いの統合というよりは、働き方の違いがチームにどのような影響を与えるのかをみていく必要がある。「意思決定への参画」については、自分の意見を表明するという意味を含んでいるが、日本のコンテキストにおいては文化的な違いによるアイデンティティを表明する状況はあまりない。男性正社員が多い職場での女性社員や短時間勤務者、雇用形態の異なる社員はどのような状況であれば、意見を表明しやすく、あるいはそうではない

のかを検討する必要がある。

次に、個人のインクルージョン知覚を表す「帰属感」と「独自性」の2次元について検討していく。帰属感の意味は、“受け入れられる”，“内集団に所属している”という従業員の知覚で表すことができる（Shore *et al.*, 2011, p.1268）。主に男性正社員にとって、日本型人事管理は、帰属感を得られやすい仕組みであると考えられる。そのため、女性や短時間勤務者、雇用形態の異なる社員の帰属感はどのような状況で高まるのかをみていく必要がある。「独自性」は、“自身の意見を聞いてもらえること”，“自分の能力を発揮して組織に貢献すること”を表している（Shore *et al.*, 2011, p. 1268）。「帰属感」と「独自性」は、それぞれに異なる意味を有しているが、「帰属感」と「独自性」の両方が満たされた状態がインクルージョンであるため、帰属感と独自性のバランスが取れている状態をインクルージョンとする。

「違いの統合」と「意思決定への参画」は、「帰属感と独自性」に含まれる部分も多いと考えた。そこで、本研究におけるインクルージョンは、「公正な人事管理の知覚」と「帰属感と独自性のバランス」の2次元で構成する。

2-6 小括

本研究の目的は、日本の企業において、多様な働き方の視点からインクルージョンを再定義し、従業員のインクルージョン知覚をもたらす要因について検討することである。そのため、米国発祥のダイバーシティ・マネジメント研究とインクルージョン研究のレビューを通じて、日本型人事管理とダイバーシティ・マネジメントとの整合性およびインクルージョン概念の適用について検討してきた。欧米の先行諸研究では、主に文化的な多様性が組織にもたらす影響に関する議論が蓄積されている。歴史的に低く評価されがちな人たちの差別を解消するための人事施策があるだけでなく、個人間の相互作用を通じて公正性が知覚される多様性風土の醸成が求められるようになった。さらに、個々人の見識やスキルが混ざり合い相乗効果が生まれるインクルーシブ風土の効果

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究が検討されている (Nishii, 2013)。インクルーシブ風土は、「公正な人事管理」、「違いの統合」、「意思決定への参画」の3次元で構成されている。また、個人のインクルージョン知覚は、「帰属感」と「独自性」の2次元で構成されている (Shore *et al.*, 2011)。これらを日本型人事管理への適用を検討し、「公正な人事管理の知覚」と「帰属感と独自性の調和」の2次元で構成した。

加えて、実際の職場では、管理者か部下、あるいは正社員か非正社員といった立場の違いもある (Jansen *et al.*, 2014)。そのため、立場の違いによるインクルージョンの捉え方の違いもあわせてみていく。

3 調査と分析方法

本研究におけるインクルージョンの定義を説明したうえで、調査課題を示し、調査協力者、インタビュー概要と分析方法について記述する。

3-1 調査課題

本研究におけるインクルージョンの定義は、「人事管理における公正性を知覚し、仕事を共にするメンバーからの承認により、帰属感と独自性の調和がとれている状態」とする。この定義に基づき、以下に調査課題を示す。

調査課題1：管理者は、組織の多様な人材に対して、どのようにインクルーシブなマネジメントを行っているのか。

調査課題2：雇用形態や働き方の異なるメンバーは、どのような要因でインクルージョンを知覚するのか。

3-2 調査協力者

本研究の課題を探索的に検討するために、働き方が異なる人たちが混在するX社の従業員を対象とした。X社は、従業員数約4,800名の企業である。従業員の内訳は、総務、営業、経営企画等の間接部門は、200名程度で、それ以外は

正社員のエンジニアである。本調査では、間接部門の管理者；5名（男性3名、女性2名）と間接部門の一般社員；5名（男性2名、女性3名）、派遣先に常駐する社員（エンジニア）；5名（男性3名、女性2名）から調査協力者として了承が得られた。年齢層は、20代後半から40代前半の従業員を対象とした。

3-3 インタビュー概要と分析方法

本調査では、日本のコンテキストに適用したインクルージョンの2つの次元「公正な人事管理の知覚」、「帰属感と独自性の調和」を用いる。この2つの次元から、管理者と多様な働き方をする従業員に対してインタビュー調査を行った。調査協力者には、事前に研究目的と守秘義務を含めたインタビュー・ガイドをわたした。インタビューは、1対1のZoomミーティングで実施し、半構造化面接を行った。インタビュー後は、個人情報が含まれないように書き起こしを行い、インタビュー内容の確認をしたうえで、論文公開についても確認済みである。

4 分析結果

X社の事例から、調査課題に対する分析を行う。4-1では、X社における人材マネジメントの特徴、4-2では、「公正な人事管理の知覚」、「帰属感と独自性の調和」に分け、分析結果を記述する。4-3では、小括として分析結果をまとめる。

4-1 X社の人材マネジメントの特徴

X社は、人材サービス会社である。経営理念として、人を人財として捉え、従業員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の整備に力を注いでいる。また、X社では従業員の活躍する場面が自社内だけではないため、社会に向けて開かれた組織をつくることを目指している。その結果の一つとして、2020年12月に⁽⁴⁾ Work Story Awardを受賞したこともX社が人財を活かす方針をもっているこ

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

とのあらわれである。

X社のダイバーシティ・マネジメントの具体的な取り組みは、親会社の行動計画に則して、「女性活躍施策」を推進している。主な取り組み内容は、「新しい働き方を浸透させる」というテーマに基づいて、本部長クラスの上層部の従業員が、管理職や管理職候補の従業員に対して、トレーニングや研修を実施し、ロールモデルやベストプラクティスを収集・展開している。また、全従業員に対して、⁽⁵⁾GPTW各種アクション作成・実施を行っている。X社では、「男女関係なく、優秀な人や頑張っている人が柔軟に働ける職場を目指している」という。X社は、先述したとおり、現状、ダイバーシティが高い企業とはいえないが、2020年度から組織におけるダイバーシティ（女性・シニア・外国人）を高める取り組みを始めており、女性に対しては、昇進とリーダーの育成に重点がおかれ、シニア層と外国人が活躍できる職種の拡大や教育を充実させつつ、多様な属性の採用に力を注いでいる。

X社のダイバーシティ・マネジメントの方針は、単に多様な属性の採用数を増やすことを目的とするだけでなく、柔軟に働ける制度を導入し、安心して働くことができる環境を創出することを目的としている。具体的には、2014年から間接社員を対象に1時間毎に出社時刻を選べる「シフト勤務」制度、2019年にはコアタイムなしのフルフレックス制度が導入された。⁽⁶⁾現在はずべての部門がフルフレックス制度に移行している。さらに、Covid-19による影響に対応するため、リモートワークが定着しており、子育てのために、短時間勤務をしていた従業員は、現在はフルタイム勤務に変更することが可能となっている。また、現在、出産育児休暇の取得率も100%、復帰率も99%である。

(4) 一般法人 at Will Work が主催する働くストーリーを集める5年間限定のアワードプログラム。表彰理由は、経営理念のもと、地方創生の功績が評価されたことに加え、人材育成の視点から高く評価されたというものであった。

(5) GPTW (Great Place To Work) とは、株式会社働きがいのある会社研究所が主催する企業研究のことを指す。

(6) フルフレックス制度を利用できる社員は、間接部門の社員のみである。

X社では、多様性を活かす組織づくりの土台として、「組織においてダイバーシティが不利益（disadvantage）ではないような環境を作り出し、そして実際に、組織の利益（advantage）を提供する取り組み」（Shore *et al.*, 2018）を実施しているといえるであろう。

4-2 分析

ここでは、本研究で定義したインクルージョンの2つの次元「公正な人事管理の知覚」と「帰属感と独自性」について、インタビューから得られた具体的なデータを示し、管理者によるインクルーシブなマネジメントと従業員のインクルージョン知覚に与える要因について記述する。そうした具体的なインクルージョンをさらにカテゴライズした結果を表1に示す。

4-2-1 公正な人事管理の知覚

公正な人事管理の知覚について、(1)「管理者」によるインクルーシブなマネジメントの立場からと、(2)「従業員」のインクルージョン知覚を記述する。

(1) 管理者

・採用にもかかわりましたが、国籍・性別・年齢に関係なく、多様な人材を積極的に登用していると思っています。女性だから優遇されるということはありませんし、女性の働き方は推進していますし、男性の育児休業取得も推奨しており、男性女性の区別なく評価もされています。（営業、男性）

・女性をもっと活躍させようというのではなく、そこは公平に、女性だから男性だからではなくて、優秀な人や頑張っている人、やりたい人を公平に、男女関係なく働ける環境を目指しています。（事業部、女性）

・チーム・リーダーたちを昇格させるとき、外国籍の方を積極的にリーダーに登用する実績はなかったのですが、今回は昇進させたんです。文化の違いや言語の違いで、より日本的な社員をマネジメントするのはハードルが高いだろうから、今までは何となく避けていたところがありました。しかし、4人もいるし他の

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

リーダー同士でサポートはできるから、外国籍とかにかかわらず、外国籍の人でリーダーポジションの人がいてもいいのではと、願いをして、リーダーやりたいですと言ってくれた方を上にあげたんですね。(間接部門、女性)

(2) 従業員

・私は、どちらかという会社での人事制度や評価制度は、帰属感を減らす制度になっているのかなど。常駐先は、われわれエンジニアの立場から選べないことが非常に多い。例えば、ある人がすごいシステムを作りたいという思いを持っていたとしても、むしろ営業系の業務に行かされることが多々ある。そうなると多分、うちの会社でやっていく意味とかっているのが、もしかするとその人にとって、なくなっていくパターンが多々あるのかなあなんて、個人的には思ったりします。(エンジニア、男性)

・評価シートに記載されている日本語の意味がよく理解できていなかったため、良い評価がもらえないことがありました。通訳を介したヒアリングもしていただきましたが、日本語の不自由さから理解を得られませんでした。現状は公平かという点、ちょっと違う感じがしています。採用の段階で、何かしら言語が違っていても、アピールできるようなフォーマットシステムを設けるか、別の評価軸を作ってほしいと思っています。(外国籍、エンジニア、男性)

・時短勤務は、制度として取り入れているので申請したら拒否されることはありません。時短をとることで任される仕事内容は、職務基準が部門ごとに決まっております、ちょっと適さない内容になっているというのを感じています。キャリアアップしていくとなると、相当な苦勞や努力がかかるかなと思っています。(人事部・育児のための短時間勤務者)

・派遣先(の上長)には反対されたのですが、育児休暇を取得しました。X社としては、「育児休暇をとってください。支援しますよ」と、前向きにとらえてくださいました。どうしても休む必要があり、2か月間お休みをいただきました。この会社で働いて本当によかったです。また、後に続く男性育児休暇取得者もできました。(エンジニア、男性)

・営業職なので、数値目標は同僚と同じように設定されていますがコンサル系の目標は上司が負ってくれています。そのような形で私自身の目標のフォローをしてもらっています。

(営業部、女性、1年9か月間の育児休業取得後、復帰して3か月目)

・私は、女性っていうわけではなく今、時短勤務者っていうことで、子どもがいるということで、家庭があることに對してすごく配慮をもらっています。（営業部、女性、1年9か月間の育児休業取得後、復帰して3か月目）

4-2-2 帰属感と独自性

(1) 管理者

・部下の話は、最後まで聞きます。一方的なコミュニケーションではなく、まずは相手の意見をしっかり話を聞いた上で進めていくというスタンスを取っていますね。すべて話を聞いた上で、これはこうだね、ああだよねっていう意見を、お互いが納得するまで話をする。部下に「僕も間違えることがあるから、おかしいと思ったら言ってね」と言っている。（管理者、営業）

・全員に対して、同じくらい時間をかけています。成果がでていないメンバーには、時間かけてやらなきゃいけないこともあるし、いろいろ指導しなければいけないところもあるんですけど、感情の部分で共感しています。僕の性格なのか、メンバーが喜ぶこととか悲しむこととか、感情のところに関して、そのメンバー以上に喜ぶし、メンバー以上に悲しむんですよ。（管理者、営業）

・部下の性格もあり、自分から発信するのが苦手な人が多い。自分の意見を発信するよりは、言われたことをやっているだけの状態の人もいる。組織的には、独自性を出すことを奨励しているが、本人が“インクルージョン”されようとしない……（エンジニア、男性）

・イベントやグループの懇親会など、新しいことを考えているとき、そういう立場であること。メンバーを巻き込んでいくというようなとき。（事業部、女性）

・部下が160名もいるため、全員に同じような接し方はできない。グループ・リーダーとチーム・リーダーまでは、わりとお話する機会が多いのですが、顔を合わせない部下まで把握できない状況です。会社としては、個人の成長や取り決めに提案するが、個人は帰属感がないとやられているといった感になってくるのではないかと……（事業部、女性）

・積極的に提案できる環境をつくってきたので、自発的な行動が生まれました。現場で否定し続けられ、受け入れられていない人たちって、何の提案もしなくなることを見てきました。

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

だから、私はやりたい思っていることがないかを、ちょっとヒアリングして回って、「本当はこういうことをやったら、もっと効率があがると思うんですね」という意見があったら、「じゃあとりあえずやってみましょう」って……今はもう、自発的に、今後このプロジェクトに対して他のメンバーから、「それでもこっちのやり方はどうですか」、と声があがるようになって……（エンジニア、女性）

・メンバーは私との接点が、ほぼ全てになるので、私から困ったことがないかと声掛けをしています。メンバーに対しては、ゴールに向けて、今どんな感じとか困ったことがないかを聞くようにしています。イベントに参加しないと接点がなくなってしまう。イベントに参加して多くの人とかかわりを持つとか、発案するとかで認められる。あまりかかわろうとしない方が成功することはない。（エンジニア、男性）

・（お客様先では）人間関係もありますので、仕事以外の小休止の雑談で関係性を深めて自分を認めてもらうというパターンがあります。

(2) 従業員

・マネジメントの経験がなかったため、私に自信をつけさせるために、ワーキング・グループを立ち上げてもらいました。途中から自分たちの経験を教えてくれたり、こういうふうにしたほうが良いというようにサポートしてくれました。メリットがそこまで大きくない活動なわけであったのですが、にもかかわらず、かなり親切に、かなりこの組織の一員だという実感を、こちらが特に何も言わなかったのに、向こうが察して何かをやってくれていることにありがたみを感じましたね。（エンジニア、外国人、男性）

・よそ者がもともと形成されたチームになじむっていう時間が必ず必要で、その時、けっこう疎外感を感じますね。例えば知識がないから仕事不振れないとか、自分ってなんでこの現場にいるのかな、なんてことも多々ありましたし。（エンジニア、男性）

・いろいろお話をさせてもらって、こういうやり方があると思うんですけどいうのも「うちの会社、そういう文化だから、文化じゃないからやらない」とか。「社風が違うとか、派遣からそういうこと言われてもね」みたいなリアクションをされるお客様は、非常に多かった。環境としても社員の席と派遣の席がつい立

てで区切られている。部屋自体が違うとか。物理的にも顔を合わせるのは本当、依頼のときだけ。（エンジニア、女性）

・私がやっぱり知識不足のところがあって、発言が控えめになってしまう。わからないので、自分の案が出せなかったり、発言が抑えられてしまうところがあります。（間接部門、女性）

・集団の中において、ここで私を出してしまっただけでは雰囲気が乱れるとか、要は、どちらかというとその場の雰囲気を気にするタイプなので、そこで私が何かを言えば、その雰囲気が変わるなら、発言等、自分の考えは控えるようにしています。（事業部、女性）

・自分が発言したことの結果って正直、私的にはどうでもよくて、いいのか悪いのかを考えてくれている時間が、個人的にはありがたいなと思っています。全然他の方の意見が採用することもあるなって思っています。（エンジニア、男性）

・もっとも大きな部署に配属されていたのですが、新しい課長がくることになって、その新しい課長のもとでチーム・メンバーとして参加しました。そこにアサインされたのが私を含めて9人になり、一からチーム・ビルディングしてくれるときが一番いいなと思っています。（エンジニア、男性）

・いつも細かいところに気を付けてくれている、お子さんがいる中でやってくれている。という状況を見てくれていて、「ありがとう」という感謝の言葉をかけてもらうと、がんばらって思いますね。（間接部門、女性）

・職場では、自分が提案した仕事も賛同してもらえる雰囲気はあります。私は、デザインが得意なので、周囲も私に任せていてと思ってくださっていたのですが、他の業務と兼務で、「時間的な余裕がありますか？」と聞かれることがありました。時間として業務のボリュームとして自分で動かせると思うのであれば、私が動かしてもいいよみたいな形で、認めてはいただいております。（人事部、女性、育児のための短時間勤務）

・在宅ワークになってから、移動時間の分を勤務時間にあてられるのと一気に切り替えが利くので、私としてはすごく働きやすくなっています。ですが、本当に限られた時間内だけで結果を出したり、アウトプットを出すことを目的で進むので、業務的な話だけになりやすい。別のところで何か質問があると、私は基本的に電話をしてしまうのです。（人事部、女性・育児のための短時間勤務）

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

ここまで、インタビュー調査から得られた質的なデータの中から、本研究で定義したインクルージョンの次元「公正な人事慣行の知覚」、「帰属感と独自性」の具体事例を導きだした。表1では、抽出された概念と定義、管理者によるインクルーシブなマネジメントと従業員のインクルージョンの知覚をカテゴライズして示した。

表1. 管理者によるマネジメントと従業員のインクルージョン知覚の対比

・公正な人事管理の知覚			
概念名	定義	管理者	従業員
公正性	表層的な属性を考慮しない	多様な人材を積極的に採用・登用する	表層的な属性で評価されることはない
評価	意欲を公平に評価 評価基準	意思表示をくみ取る 社内評価基準を適用	希望どおりとはならない 社内と社外の評価基準の違いによる戸惑い
支援	両立支援制度の知覚	両立支援制度利用の推進 両立支援制度を利用する	利用しやすい 組織内上昇キャリアとのギャップ 人事評価への影響の懸念
テレワーク	移動時間の削減	成果を求める	(時間的な) 仕事と家庭の両立の実現 時間内に成果をだす
・帰属感と独自性の調和			
概念名	定義	管理者	従業員
相互理解	双方向のコミュニケーション	全員の部下に対して同じくらしい時間を確保する(できない)	個別配慮をしてくれる 上司とのコミュニケーションの機会がない
巻き込み	イベントの参加促進	イベントを企画	積極的に参加 時間外のため、参加しない
承認	チームの一員としての承認	信頼関係	チームになじむまでの時間
働くスペース	属性による区別	働くスペースの区分け	雇用形態の違いにより働く場所の区別
発言	会議での発言 ミーティングの機会	発言できる雰囲気づくり	大勢の場での発言を抑える 1対1で話す機会をつくる 発言を検討してもらえたい 自分の考えやプライベートのことは話さない
確認	業務内容の確認	業務内容のみを伝える	電話で質問する
業務内容の調整	業務内容をすり合わせる	時間内に対応できない仕事を引き受ける	上司と周囲へ業務の負担を掛ける 時間内のできる仕事のみ責任をもつ

出所：筆者作成。

4-3 小括

多様な働き方をする人が混在するX社において、インタビュー調査をつうじて、管理者によるインクルーシブなマネジメントと従業員のインクルージョン知覚をもたらす要因を探索的に検討した。なお、インクルージョンは、「公

正な人事管理の知覚」,「帰属感と独自性の調和」の2つの次元で構成した。

管理者による従業員のインクルージョン知覚を促進するマネジメントの方法が同じでも、従業員による受けとめ方の違いがみられた。上司からの働きかけにより、インクルージョン知覚が高まる従業員もいれば、インクルージョンされようとしなない従業員がいることがわかった。

エンジニアに対しては、雇用関係にあるX社と勤務先の職場との両方のインクルージョン知覚の程度の違いを分析した。X社におけるインクルージョン知覚は得られにくく、職場でのインクルージョン知覚に影響を受けやすいことがわかった。インクルージョンは、共に働くメンバーから受けやすく、雇用関係のある自組織でのインクルージョン知覚は得られにくいことがわかった。X社におけるインクルージョン知覚は得られにくく、職場でのインクルージョン知覚に影響を受けやすいことがわかった。インクルージョンは、ともに働くメンバーから受けやすく、雇用関係のある自組織でのインクルージョン知覚は得られにくいことがわかった。

5 考察

以下では、分析結果より、インクルージョンの「公正な人事管理の知覚」,「帰属感と独自性の調和」の2つの次元から考察を行っていく。

「公正な人事管理の知覚」の次元では、人事評価と両立支援制度の利用における公正感が論点となる。エンジニアと短時間勤務者は、評価において、納得感が得られない場合もあることがわかった。エンジニアは、自組織と実際に働いている職場での評価軸が異なるため、期待以下の評価の場合は、納得感が得られない。また、短時間勤務者は、柔軟な働き方が可能となる一方で評価軸は全社員平等であるため、昇進の機会が遅れることになる。X社では、人事部に申請すれば、育児休暇を取得することはできる。職場で育児休暇取得が許可されなかったエンジニアも、人事部の配慮により育児休暇を取得することができた。短時間勤務者は、業務の調整を上司と頻繁に行い、対応可能な時間内で目

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

標と業務内容のすり合わせが行われている。会議等は、参加できる時間に設定されているため、情報共有はできるということであった。しかし、限られた時間内で行う業務量や行動範囲が少なることにより、業務における知識不足のため、発言は控えがちになるという。管理者は、短時間勤務者からも発言を促すよう益々個別配慮が必要となる。

X社の事例では、柔軟な働き方に対しては寛容であり、個人のインクルージョン知覚は得られやすいと考えられるが、従前の人事管理のもとでの評価が改善されない限り、その後の組織内キャリアに格差が生じるであろう。支援制度を利用した者は、不公正と感じるのか、そうではないのかについては、時間の経過とともに観察していく必要がある。

「帰属感と独自性の調和」の次元では、チーム内でのマネジメントとそれに対する従業員の受け止め方が導出された。管理者は、部下を巻き込むための施策を提供するが、従業員の受け止め方に差がみられた。社内イベント等に積極的に参加することでインクルージョンを知覚するが、参加の機会があるにもかかわらず参加しない人もいる。インクルージョンの先行諸研究では、従業員への働きかけを通じて、インクルージョン知覚を高め組織成果に結びつけるというロジックが検討されてきた。しかし、そういった機会にあえて参加しなくてもインクルージョンを知覚している可能性や、参加することでインクルージョン知覚が得られない可能性もある。もっとも、個人的な要因があると考えられるため、表層的なダイバーシティだけではなく、深層的なダイバーシティに注目していく必要がある。また、女性従業員は、会議において、自由に発言できる雰囲気はあっても、自分の意見をあえて言わないという事例が複数のインタビューより得られた。欧米の先行研究では、独自性を発揮することで帰属感が得られると示唆している（Hornsey & Jetten, 2004）が、X社の場合、会議の場では、全体の雰囲気を大事にするあまり、独自性を発揮しないほうが良いと考え、自分の意見は会議ではなく、別の機会や別のツールをつかって発言していることがわかった。日本の職場では、独自性の表し方が欧米とは異なる。

このことは、職場の雰囲気と同化するというものでもなく、インクルージョンされるための方策とみることでもある。

6 結論

6-1 理論的貢献

本研究における理論的貢献は3つある。最初に、欧米で議論されているインクルージョン概念を日本型人事管理に適用するために2つの次元「公正性な人事管理の知覚」と「帰属感と独自性の調和」で構成したことである。欧米のダイバーシティ・マネジメントとインクルージョンは、人種・民族等の文化的多様性から生じる葛藤を緩和するために研究が蓄積されてきた。Nishii (2013) は、「人事管理の公正性」、「違いの統合」、「意思決定への参画」でインクルージョンの次元を構成し、Shore *et al.* (2011) は、「帰属感」と「独自性」でインクルージョンの次元を構成した。日本では多様な働き方のダイバーシティが求められてきた背景があるため、本研究では、働き方に焦点をあてたインクルージョンを再定義した点が1つ目の理論的な貢献である。

2つ目に、Shore *et al.* (2011) が提唱する「帰属感」と「独自性」のインクルージョンを構成する次元は、「帰属感」と「独自性」の両方が高い状態がインクルージョンであると説明されているが、必ずしもそうではないことがインタビューから導出された。独自性は、“自身の意見を聞いてもらい評価されること”“自分の能力を発揮して組織に貢献すること”である (Shore *et al.*, 2011: p 1268, 19-20行目)。しかし、インタビューを通じて、「自分の意見は、その場では言わない」という発言もみられた。その場では、自分の意見を控えることで、帰属感が得られると考えられる。ODT (Brewer, 1991) では、帰属感と独自性は両立できない関係であると主張しており、本調査からもODTと同じ結果が得られた。Shore *et al.* (2011) は「帰属感」と「独自性」の両方とも高い状態がインクルージョンであると主張しているが、日本のコンテキストにおいては、必ずしも「帰属感」と「独自性」の両方とも高い状態がインクルージョ

多様な働き方とインクルージョンをもたらす要因に関する質的研究

ンであるとはいえない。特に女性従業員は、その傾向がみられた。

3つ目に、人事管理に対する従業員の知覚は、チーム内において業務を遂行する際のインクルージョン知覚に影響を与える可能性があることを示した。職場でのインクルージョン知覚が高くても、人事管理におけるキャリアの機会や評価の納得感に関し、インクルージョン知覚を得られない可能性がある。

6-2 実践的貢献

先行諸研究では、女性管理職が少ない要因は、女性の管理職への昇進意欲に関して、職場レベルの両立支援施策利用の知覚や上司による育成のマネジメントの重要性が示唆されてきた（武石, 2014）。本研究では、両立支援施策が利用しやすい企業を対象としており、施策の利用とインクルージョン知覚との関係について探索的に検討している。その結果として、職場におけるインクルージョン知覚を得ることと、人事管理におけるインクルージョン知覚は、異なっていることがわかった。

職場では、女性の発言を促進し、意思決定プロセスに取込み意見を反映することで、女性管理職比率が高まる可能性はある。一方で、従来の男性正社員に対して適用されてきた日本型人事管理の下で、女性活躍支援制度を利用することによるキャリアの中断という不整合が生じている。育児休業、短時間勤務制度等の支援制度の利用によって人事評価が下がる、あるいは昇進が遅れることで、インクルージョン知覚は得られないことがインタビューから引き出された。インクルージョンは小グループを対象としてきたが、日本の企業の場合、個人と組織との関係性でインクルージョンを知覚するという視点を含める必要がある。もっとも、近年、日本型人事管理は、年功主義・人基準から成果主義・職務基準の方向へ変化している。一方、集権的人事管理は変化していないという研究結果もあり（須田, 2020）、個人と組織の関係性は依然として重要であると考えられる。

参 考 文 献

- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for Interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Boehm, S., Kunze, F., Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704.
- 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.
- Dwetmann, D. G., Nishii, L. H. & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- 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.
- Holms IV, O., Lopiano, G., & Hall, E. (2019). A review of compensatory strategies to mitigate bias, *Personnel Assessment and Decisions*, 5(4), 23-34.
- Holms IV, O., Jiang, K, Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I., & Tillman, C. J. (2020). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357-1382.
- Hornsey, M. J. & Jetten, J. (2004). The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 248-264.
- Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011). Work Team Diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook in Psychology*, (pp. 651-686). American Psychological Association.
- Jansen, W. S., Otten, S. Zee, K. L., & Jans, L (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Jans, L., Postmes, T. & van der Zee K. I. (2012). Sharing differences: The inductive route to social identity formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1145-1149.
- Konrad, A. M., (2020). Organizational identity group relations in the Trump era: An asymmetric model of diversity and inclusion norm violations. In E.B. King, Q. Roberson, & M. Hebl (Eds.), *Pushing our understanding of diversity in Organizations*. (pp. 135-152). Information Age Publishing.
- Lambert, J. R., & Bell, M. P. (2013). Diverse Forms of Difference. In Q. M., Roberson (Eds.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. (pp. 13-31). OXFORD University Press.
- Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally di-

- verse workgroups. *Academy of Management Review*, 21(2), 463-491.
- McKay, P. F., Avery, D.R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Morris, M. A., (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- McKay, P. F., Avery, D. F., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1) 35-62.
- 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.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 69-88.
- 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 group a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Tajfel, H., Billig, M.G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwetmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- 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。
- 北居明 (2014)『学習を促す組織文化—マルチレベルアプローチによる実証分析』有斐閣。
- 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』(1-26頁) 勁草書房。
- 佐藤博樹 (2016)「序章 ダイバーシティ経営と人材活用」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』(1-19

頁）東京大学出版社.

須田敏子（2020）「日系企業と外資系企業の比較から探る日本型人事管理の変化—特色間の補完性は維持されているのか—」『日本労務学会誌』, 20(2), 27-46頁.

武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』, 648.

谷口真美（2017）『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかす組織』白桃書房（第5刷加筆修正版, 2005）.

谷口真美（2014）「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」RIEIT独立行政法人経済産業研究所.

鶴光太郎（2016）『人生覚醒経済』日本経済新聞出版社.

永瀬伸子, 石井愛美, 井上愛香, 加納優香, 高田美耶, 前田うて奈, 森松美波, 山崎里紗 渡邊有稀（2021）「女性のキャリア形成の課題 2010年以後の育児休業取得者へのインタビューを通して」『生活社会科学研究』第27巻, 59-74頁.

林祥平, 森永雄太, 佐藤佑樹, 島貫智行（2019）「職場のダイバシティが協力的志向的モチベーションを向上させるメカニズム」『日本経営学会誌』第42号, pp 52-62.

船越多枝（2021）『インクルージョン・マネジメント 個と多様性が生きる組織』白桃書房.

Deloitte Global Human Capital Trends, 2017.

日経連ダイバシティ・ワーク・ルール研究会（2002） 原点回帰—ダイバシティ・マネジメントの方向性— 日本経営者団体連盟.

「ダイバシティの実現」労基旬報 平成15年10月15日号.