

# ダイバーシティ経営効果を高める 職場、従業員の要因

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

## 1. 研究の課題と背景

本研究は、企業が取り組むダイバーシティ推進が経営的な効果を高める要因に関して、人事制度・施策、職場風土、従業員の意識・行動を構造化してとらえることを目的としている。

近年、ダイバーシティ推進を経営・人事戦略に掲げる企業が増えている。多様な人材の能力を活用することにより、生産性向上や革新的な製品・サービスの開発などのイノベーションにつなげ、企業価値を高める効果が期待されている。ダイバーシティ経営を進めるにあたっては、経営における意義を明確にして各種施策が展開されるが、ダイバーシティ推進に特化した施策だけでは定着は不十分であり、人事管理システム改革、多様性を受容するインクルーシブな職場風土の醸成、そして従業員に対しては自身の独自性に自覚的になり行動に移すマインドセット変革というように、総合的な取組が重要であるとされている。

ダイバーシティ推進策が経営効果につながるために求められる施策等に関する研究が蓄積されている。人事管理システムに関して佐藤(2019)は、日本型雇用処遇制度の「同質な人材を前提に構築されている」という特徴に注目し、ダイバーシティ経営を進めるためにはこのシステムを見直し、個別管理・自己選択型キャリア管理へと転換する必要性を指摘した。また、武石(2021)は、ダイバーシティ推進策を有効にする人事制度・施策として、「個別型のキャリアプラン」「基準が明

確な評価の仕組み」「非年功的な処遇制度」を指摘し、これらは従来型の日本的な人事制度に見直しを迫るものであるとしている。

あらためて、企業が実施するダイバーシティ推進のための制度・施策が経営効果として発現する経路について考えてみたい。ダイバーシティ経営においては、従業員のユニークさにこそ価値があり、それが削がれないことが肝要であり、その意味では従業員個人の意識や行動のありようが基本になる。したがって、従業員のマインドセットをダイバーシティ経営に適合させるような取組が欠かせない。従業員に求めるマインドセットは、「自律性」として集約できるだろう。ダイバーシティ経営の下での自身の組織内での役割を認識し、周囲に流されずに独自性を発揮できる人材(武石、2022a)である。

自律的な人材が組織の中で能力を発揮するためには、職場が多様性を受け入れることが重要であり、多様性を受け入れる職場要因としてインクルーシブ風土が注目される。佐藤他(2020)は、インクルーシブな風土が従業員の創造性に及ぼす影響を実証している。

本研究では、ダイバーシティを推進することによる経営効果に対して、職場の風土や個人の役割を構造化して俯瞰的に検討する。具体的には、ダイバーシティ推進が、企業組織の効果につながる経路として、まず制度・施策が職場の風土に影響を及ぼし、職場の風土が従業員の意識や行動を変え、それが経営効果を生むというパスを想定する。

特にダイバーシティ経営の効果の発現において、従業員の独自性の発揮が重要であることに注目し、この変数を明示的に組み込んで検討する点に研究の意義がある。また、分析に企業データを使うことにより、企業組織としての経営効果を把握している点も本研究の特徴である。ダイバーシティ経営における個人の役割を定量的に検討する。

## 2. 先行研究

### (1) ダイバーシティ経営の効果

ダイバーシティに関する研究では、人材の多様性が進むこと、あるいはダイバーシティ経営を進めることが組織にもたらす効果の検証が行われてきた。

多くの研究の結果、ダイバーシティが進めば常に経営的なメリットにつながるという単線的な関係にはなく、経営パフォーマンスにプラスに作用するケースとマイナスに作用するケース、もしくは効果がないケースがあることが明らかになっている (Jackson & Joshi, 2011)。人材の多様性と経営パフォーマンスの間には、それを調整もしくは媒介する多様な要因が存在することが指摘されてきており、その構造を明らかにすることが重要な研究テーマとなってきた (van Knippenberg & Schippers, 2007; Joshi et al., 2011 など)。

Guillaume et al. (2017) では、ダイバーシティと組織成果を介在する調整変数として、①戦略、②部門の特徴、③人事制度、④管理職のリーダーシップ、⑤組織風土／組織文化、⑥個人要因の6つを取り上げている。本研究は、③⑤⑥に注目するものである。

ダイバーシティ推進策の効果に注目したのが Leslie (2019) である。偏見や差別をなくす施策、対象者に対する支援など資源を提供する施策、ダイバーシティ推進に関するアカウンタビリティ施策の3つを取り上げ、多様性を包摂して多様性が拡大するという効果が期待されるとしている。

それでは、ダイバーシティ経営の効果とは何か。ダイバーシティ経営の効果は、組織レベル、職場

レベル、個人レベルでとらえることができる。

組織レベルの効果として、Nishii et al. (2018) は、経営層の多様性、法的な差別解消、パフォーマンス向上を指摘する。ここでパフォーマンスとして一括りにされているが、これこそが組織として期待する効果である。最終的には業績ということになるが、業績を高めるイノベーション、創造性の発揮などが、ダイバーシティ経営に期待される具体的な効果といえる。

### (2) インクルーシブ風土の重要性

多様性を組織の価値につなげるためには、多様なサブグループが存在するだけでなく、多様性を理解し受け入れることにより多様なアイデンティティのメンバーが組織に多様な視点やアプローチをもたらすことが重要になる。例えば、マイノリティのメンバーがマジョリティのメンバーに同化することへの圧力を感じることなく、組織のメインストリームにおいて異なる意見や視点を提供できることが不可欠である。「同化」でも「差異化」でもない、「包摂」というステージに展開させることが重要であり、多様な個人を尊重し包摂・受容する職場風土の重要性が指摘されてきた (Gonzalez & DeNisi, 2009; Nishii, 2013)。

人材の多様性が進んでいることにとどまらず、組織変革により多様な人材を組織の中に統合するという意味合いを明確にするために「ダイバーシティ」を「インクルージョン (inclusion)」と言い換えて、あるいは「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」として取組を進める企業が増えている。ここで「インクルージョン」とは、exclusion (排除) の対義語である。

Roberson (2006) は、ダイバーシティは組織内の属性の違いに注目するのに対して、インクルージョンは従業員が組織の中で貢献できるように障壁を取り除くことに注目する点に違いがあるとして、両者の概念的な違いについての実証的な研究アプローチを行った。その結果、インクルージョンには、多様な人材が意思決定に参加できること、ダイバーシティの効果を最大化するための

マネジメントが行われていること、という2つの点が重要であることを指摘している。

職場におけるインクルージョンに関しては様々な定義があるが、Shore et al. (2011) は、「従業員が職場の中で、所属 (belongingness) への欲求と独自性 (uniqueness) 発揮の欲求の2つを満たす処遇を経験することにより、自身の価値を自覚する程度」とした。Shore et al. は、所属性と独自性の価値を認める程度の組み合わせにより4つの分類を行っている。このフレームワークは、独自性と所属性が連携してインクルージョンの感覚を生み出すとしており、独自性のある個人が職場に受け入れられると認知するためには、インクルーシブな風土・リーダーシップ・施策の3つが重視され、それによって多様性が職場のパフォーマンスを向上させるとしている。

ダイバーシティ経営を進める際に、多くの企業で管理職研修など職場のマネジメントへの働きかけを重視してきている。それは上司が自組織のダイバーシティ経営の意義を理解し、部下の多様性を引き出して評価するマネジメントに転換することを意図したものである。したがって、ダイバーシティ推進策の重要な取組みとして、インクルーシブ風土の醸成を強く意識した施策展開があげられる。

### (3) 従業員の役割への注目

企業が取り組むダイバーシティ推進のための制度・施策が現場で適切に運用されるよう、上述したインクルーシブ風土醸成が重視されるわけだが、その先に求めるものは、それによって従業員が安心して自由に意見を述べ行動することができ、多様な価値観や意見が組織の価値を生むことである。Singh et al. (2013) は、多様性風土 (diversity climate) が、心理的安全性を高めて従業員のパフォーマンスを高めることを明らかにしている。Boehm et al. (2014) も、多様性風土の効果を職場レベルで検討し、多様性風土が職場内の差別を軽減することを通じて職場のパフォーマンスを高めるとしている。このように、多様性

を受容する風土が従業員にポジティブな影響を及ぼし、それによってパフォーマンスにつながるということが明らかになっている。

職場の風土が多様な人材間のコンフリクトを緩和する効果があること明らかになってきたが、佐藤他 (2020) は、職場の風土が従業員個人に直接的に及ぼす影響を取り上げている。インクルーシブ風土は従業員の創造性を高めるが、両者を介在するのが組織的支援の知覚であり、インクルーシブ風土が組織のための貢献意識を生み、その結果、組織のための創造性発揮を促すとされている。

ところで、ダイバーシティ推進において企業が取るべきアクションの一つに、従業員が自律的に行動できるようキャリアオーナーシップを育成する必要性が指摘されている (経済産業省、2018)。従業員はダイバーシティ推進において常に「受け身」の存在ではなく、ダイバーシティの効果発現に重要な役割を担っているのである。しかし、ダイバーシティ推進策が従業員にどのような形で影響を及ぼし、また従業員がどのような形で組織貢献をしているのかという全体像は、明らかにされていない。

上述の「キャリアオーナーシップ」は、キャリア研究においては「キャリア自律」として概念化されている。キャリア形成において、個人の価値観や意思を重視し、個人が主体的に学び、仕事を選ぶという姿勢を重視する考え方といえよう。ダイバーシティ経営における従業員の役割に関して武石 (2022a) は、従業員個人に求められる意識、行動は何かという問いを設定し、多様性を理解して受容するインクルーシブな職場風土の醸成に貢献する、個々人がユニークな存在として多様性を発揮する、現状にとどまらずに自身の経験を広げることにより多様性を拡張する、の3つの側面を指摘した。将来が不透明で変化の激しい環境変化の下で、組織主導のキャリア開発策の限界が露呈し、キャリア自律が注目されてきたが、こうした社会環境変化に伴う対応はダイバーシティ経営とも合致するものである。

ダイバーシティ推進策とキャリア自律の関連性

についての指摘がなされる一方で、この点を明示的に取り上げた実証研究は多くない。武石(2021)は、ダイバーシティ推進を効果的に進めるためには、従業員自律型の人事管理制度、具体的には「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」を併せて実施することが重要ではないかという研究課題を設定して個人データを分析し、それぞれの制度・施策が職場における「多様な人材の活躍」や「インクルーシブ風土」、さらに従業員自身の「キャリア自律行動」を高めることに加えて、ダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度の両方を実施することで「多様な人材の活躍」が進むという調整効果も確認している。

ダイバーシティ経営における従業員の役割についての研究は、さらに深められる必要性が高い。

#### (4) ダイバーシティ推進と人事管理システム

ダイバーシティを推進する上で、「日本的」と言われる人事管理システムとの不整合が指摘されてきた。

佐藤(2017)は、ダイバーシティ経営と適切な人事管理システムを、同質的な人材を前提に構築されてきた「日本型雇用処遇制度」と対比させて理念的に整理し、「個別管理、多様で柔軟な働き方、自己選択型キャリア管理」という特徴を指摘している。その上で、佐藤(2019)では、個人データを用いてこの仮説を実証的に検討し、多様な人材が活躍できるための人事管理システムの特徴として、「非年功型処遇管理(年次管理とは異なる個別管理、職務・貢献による賃金制度)」と、「自己選択型のキャリア管理(キャリアの希望などについて自己申告ができるなどの制度)」の重要性を導いている。ダイバーシティ経営を定着させるためには、日本企業の人事管理の特徴であった学歴別年次管理をベースにした一括管理や、会社主導型のキャリア管理を見直す必要があることが示された。

ダイバーシティ経営に関する研究は個人を対象にしたものが多く、企業組織として経営効果が上がっているのかについての検証が必要であるとの

問題意識から、武石(2022b)は、本研究と同じ企業調査データを用いて、ダイバーシティ経営の効果を高める人事管理システムについて検討を行った。その結果、ダイバーシティ推進策に加えて、日本的な人事管理を変革することが、経営効果につながることを明らかにしている。具体的には、「個別型のキャリアプラン(キャリアについて社員が主体的に考えるような支援策)」、「基準が明確な評価の仕組み」、「非年功型の処遇制度」の3つの制度・施策を組み合わせることで、ダイバーシティ経営成果を高めていることを指摘している。つまり、多様な人材が能力を発揮して経営成果を生むために、キャリアの多様性を認識して個々人が自身のキャリアに主体的に向き合いその実現を支援すること、多様な属性やスキルの人材が納得できる評価の在り方を明確にすること、処遇にあたって年次や属性等にとらわれない仕組みを構築すること、が重要であり、ダイバーシティ経営を進める際に、伝統的な日本型人事管理システムを見直すことが必要であるとしている。

### 3. 分析の目的、枠組み、変数

#### (1) 分析の目的

以上の先行研究を踏まえ、本研究では、ダイバーシティ推進策及び人事制度・施策の実施が、ダイバーシティ経営の効果にどのようにつながっているのか、という分析課題を設定し、企業データを用いて分析する。

企業は多様な人材が活躍することによる経営効果を期待して、ダイバーシティ推進に特化した施策を実施しており、それ自体がダイバーシティ経営の効果を高めると考えられるが、それだけでは不十分であることが、先行研究から明らかになっている。先行研究サーベイでも指摘したように、従業員個人の自律性に働きかける人事制度・施策等を併せて実施することで高い効果が期待できる。本研究では、ダイバーシティ経営において企業が取り組む制度・施策が期待する効果にどのよ

うにつながっているのかを明らかにするが、経営効果について、企業組織レベル、職場レベル、個人レベルの3つのレベルでとらえる。すでに武石(2022b)において、企業のダイバーシティ推進策と人事制度の適切な組み合わせが、企業組織(業績、多様な人材の活躍度)、職場(インクルーシブ風土)、従業員(仕事への主体性)3つの層におけるパフォーマンス指標に影響を及ぼすことを明らかにしている。本研究では、そこで残された課題である、経営効果につながる経路を以下の分析枠組を設定することにより明らかにする。特に、ダイバーシティ経営における従業員の意識・行動変容の重要性を明示的に取り上げる点に、本研究の特徴がある。

## (2) 分析に使用するデータ

分析に使用するデータは、2020年11月～12月に民間企業を対象に実施した調査である。調査は、300-3000人規模の民間企業(農林漁業、公務を除く、ホールディングスの本社部門は対象外としホールディングス傘下の事業会社を対象とする)5000社(無作為抽出)を対象に、人事部門あてに調査票を郵送し、郵送もしくはWEBによる回答を求めた。有効回答は400件である<sup>1)</sup>。

## (3) 分析の枠組みと仮説

分析枠組は図1に示す。

企業が取り組むダイバーシティ推進のための施策及び人事管理の制度・施策を実施することによる経営的な効果を、企業組織全体、職場、従業員個人の3つのレベルで検討する。ダイバーシティ経営に関する研究は、人材の多様性自体(ダイバーシティ)の効果を分析する研究と、ダイバーシティ推進のための取組みの効果を分析する研究があるが、本研究は後者にあたる。

ダイバーシティ経営は、多様な人材が活躍して業績が上がるのが重要であるが、多様な人材が活躍するためには、従業員が多様な人材であることが不可欠で、組織の規範等無批判に受け入れることなく、自身の意見を持ち自律的に仕事に取り組む姿勢が従業員に求められることになる。そうした従業員の意識や行動を規定する重要な要因が職場のインクルーシブ風土であると考えられる。要すれば、ダイバーシティ推進策により職場のインクルーシブな風土が高まり、それが従業員の仕事への主体性を高め、仕事への主体性が高まることで、多様な人材が活躍して業績向上という効果につながるという枠組を設定する。本分析では、従業員の仕事への主体性の変数が重要と考えていることから、ダイバーシティ推進において重要とされている人事制度のうち、従業員自律型的人事管理制度として、「自己選択型の配置・異動」と「個別型のキャリアプラン」の2つに注目する。

以上の枠組みから、以下の仮説を設定した。

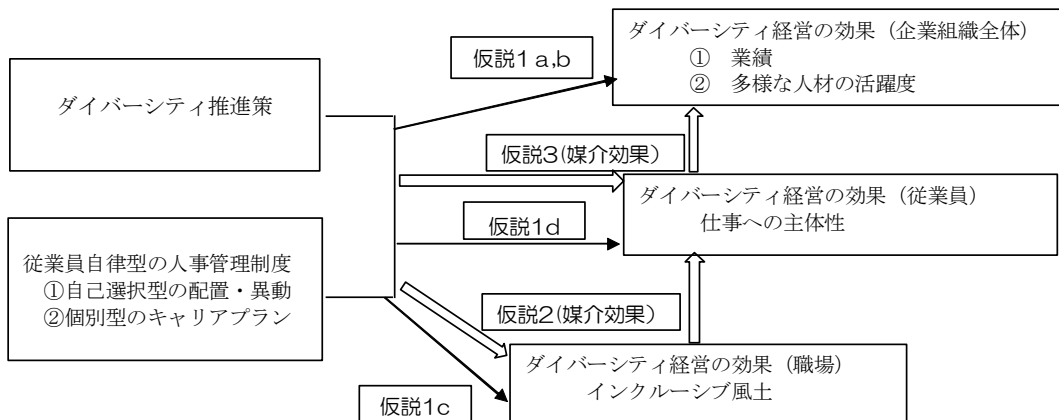


図1 分析の枠組み

仮説1 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることは、組織や個人にポジティブな影響を及ぼす

仮説1a 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることにより、業績が高まる（企業レベルでの効果①）

仮説1b 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることにより、多様な人材の活躍度が高まる（企業レベルでの効果②）

仮説1c 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることにより、職場のインクルーシブ風土が高まる（職場レベルでの効果）

仮説1d 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることにより、従業員の仕事への主体性が高まる（従業員レベルでの効果）

仮説2 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることは、インクルーシブ風土を媒介して従業員の仕事への主体性を高める（媒介効果）

仮説3 企業がダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事管理制度を進めることは、従業員の仕事への主体性を媒介して経営効果を高める（媒介効果）

#### (4) 変数

変数の考え方、及び作成手続きは以下のとおりである<sup>2</sup>。

##### a. 「ダイバーシティ推進策」

「ダイバーシティ推進策」は、企業としてダイバーシティ推進に特化した施策を進めている程度を示す指標とした。ダイバーシティ経営の定着に向けた実務的なプロセスが経済産業省（2015）で示されており、それを踏まえて武石（2022c）はダイバーシティ経営を組織に浸透させるためのポイントとして、①経営戦略においてダイバーシティ推進の自社にとっての意義や経営成果を明確にすること、②経営トップ層が推進に強くコミットすること、③推進体制を整えて必要な施策を展開すること、④職場マネジメントや個人の意識・行動に働きかける施策を展開すること、の4点をあげている。こうした施策の実施状況を「ダイバーシティ推進策」として指標化した。

表1 「ダイバーシティ推進策」「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」を構成する項目一覧

<p>ダイバーシティ推進策</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>推進の意義や重要性に関して、社員の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している</p> <p>推進の意義や重要性に関して、管理職の意識啓発活動（啓蒙）を積極的に実施している</p> <p>専任組織や担当者があるなど、組織的に取り組んでいる</p> <p>推進の理念や戦略が管理職層に浸透している</p> <p>推進の理念や戦略が一般社員層に浸透している</p>
<p>自己選択型の配置・異動</p> <p>社員自身が今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる</p> <p>社内公募などにより社員が自ら仕事や職場を選択できる</p> <p>職場への配置や異動は本人の同意による</p> <p>職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している</p>
<p>個別型のキャリアプラン</p> <p>研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる</p> <p>社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている</p> <p>今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している</p>

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付けられている」など表1に示す7項目について、「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで配して、各項目への回答を加算した上で項目数で除した得点を合成変数とした。

### b. 人事制度・施策

ダイバーシティ推進と統合的な人事管理制度・施策については、従業員の自律性を高める制度・施策として、「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の2つに注目する。武石(2021)では、本研究で使用する項目と同じ項目を用いた従業員調査結果を分析し、「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の2つの施策が、「ダイバーシティ推進策」と効果(多様な人材の活躍度、キャリア自律行動)の関係を高める調整効果を確認している。また、武石(2022b)では、本研究と同じ企業データを用いて、「個別型のキャリアプラン」のダイバーシティ経営への効果を確認している。これらの研究を踏まえ、本研究が注目する従業員の自律性と関連が深いと考えられる2つの制度、施策を取り上げることとする。

具体的には、表1に示す3項目もしくは4項目から構成される指標で、各項目に「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで配して、各項目への回答を加算した上で項目数で除した得点を合成変数とした。

### c. ダイバーシティ経営の効果(企業組織全体)

企業組織全体のダイバーシティ経営の効果に関しては、2つの側面に注目する。第1が、経営環境の変化に対応し、イノベーションにつなげ、業績向上をもたらす「業績」効果である。ダイバーシティ経営において経営者が最も注目するのが、経営環境の変動に対応した新たな企業価値の創造であり、この点を把握する。第2が、実際に多様な人材が活躍できる組織・職場になっているかどうかという点を「多様な人材の活躍度」として把握する。

まず第1の「業績」は、以下の3項目に関して、同規模の同業他社に比べて優位か劣位かの回答を5段階で求めた。「優位」5点から「劣位」1点まで配して、各項目への回答を加算した得点を合成変数とした。

- ① 企業業績
- ② 先駆的・革新的な製品・サービスの開発力
- ③ 経営環境の変化への対応力

2つ目の「多様な人材の活躍度」について、調査では、11の属性を取り上げて「活躍している」から「活躍していない」までの5段階評価に「組織にいない」を加えた6択で回答を求めた。「組織にいない」の回答が多い2項目(外国籍の社員(海外の現地スタッフ)、LGBTQ等(SOGI)の社員)を除く以下の9項目の回答を使用する。9項目について「組織にいない」という回答は「活躍していない」に含めている。「活躍している」5点から「活躍していない(「組織にいない」を含む)」1点まで配して、9項目の回答を加算した得点を合成変数とした。

- ① 男性正社員
- ② 女性正社員
- ③ 正社員以外の社員(有期契約等)
- ④ 働き方に制約がある社員(育児、介護、治療等)
- ⑤ 中高年の社員(50代)
- ⑥ シニアの社員(60歳以上)
- ⑦ 外国籍の社員(国内勤務)
- ⑧ 障がいを持つ社員
- ⑨ 中途採用の社員

### d. ダイバーシティ経営の効果(職場)

次に職場レベルでの効果は、「インクルーシブ風土」が醸成できているか、という指標を取り上げる。先行研究で示したように、多様性を組織の価値につなげるためには、多様な人材が存在していることに加えて、多様性を理解し受け入れ「包摂」というステージに展開させることが重要とされており、この風土がどの程度醸成されているか

という点に注目する。

具体的に「インクルーシブ風土」については、Nishii (2013) を日本語に翻訳した佐藤他 (2020) を参考に以下の 13 の項目で尋ねた結果を使用する。各項目に対して、「非常に当てはまる」5点から「全く当てはまらない」1点まで配して、13 項目の回答を加算して合成変数とした。

- ① 社員は、会社や上司に対して安心して不平や不満を言うことができる
- ② 社内には社員一人ひとりが安心して本音を言える環境がある
- ③ 社員のワーク・ライフ・バランスを重視している
- ④ 管理職は、部下間の意見の相違や対立を解消したり調整したりしている
- ⑤ 社員のことは、仕事を離れて一人の人間として尊重している
- ⑥ 社員同士が互いに理解し学び合う風土がある
- ⑦ 職場におけるお互いの違いを評価する風土がある
- ⑧ 会議などでは、誰もが積極的に意見を言える
- ⑨ より良い意思決定のためには誰の意見でも尊重される
- ⑩ 仕事の進め方に多様な社員の意見を反映する風土がある
- ⑪ 管理職は多様な属性（女性、外国籍社員、シニア社員など）の部下の能力を最大限引き出している
- ⑫ 管理職は多様な働き方（リモートワーク、短時間勤務等）の部下の能力を最大限引き出している
- ⑬ 経営層は、多様な階層、職域からの情報を考慮し、よりよい問題解決につなげている

#### e. ダイバーシティ経営の効果（従業員）

従業員個人レベルでの効果として、「仕事への主体性」として指標化した。武石 (2022a) は、ダイバーシティ経営が前提とする従業員モデルとして、自身の個性や独自性に自覚的になるという意味で自律した個人像を提示した。本研究では、

従業員が周囲に流されずに主体性をもって仕事に取り組み、自身の成長やキャリア形成に対して自覚的になり、実際にそうした行動をとっているという個人をダイバーシティ経営が目指す個人像として設定し、自社の従業員に対する企業目線での評価結果としての指標を作成した。

「仕事への主体性」は、以下の 5 項目に関して、同規模の同業他社に比べて優位か劣位かの回答を 5 段階で求め、「優位」5点から「劣位」1点まで配して、各項目への回答を加算した得点を合成変数とした。

- ① 正社員の仕事上の成長意欲
- ② 正社員の仕事の取り組みや進め方に対する主体的な姿勢
- ③ 正社員の社内外でのネットワークの広さ
- ④ 正社員のキャリア形成に対する主体的な姿勢
- ⑤ 周囲に流されず自分の考えで判断しようとする正社員の姿勢

## 4. 分析結果

### (1) 分析手順

仮説を検証するために 3 段階の階層的重回帰分析を行った。

従属変数である、<業績（企業レベルでの効果①）>、<多様な人材の活躍度（企業レベルでの効果②）>、<インクルーシブ風土（職場レベルでの効果）>、<仕事への主体性（従業員レベルでの効果）>の 4 つについての分析結果を、表 2～表 7 に示した。

推定に当たっては、コントロール変数として以下を投入している。

- ・ 日系企業ダミー（日系 = 1, 外資系 = 0）
- ・ 建設・製造業ダミー（建設業、鉱業、製造業 = 1, それ以外 = 0）
- ・ 規模ダミー（500 人未満が基準、500-999 人ダミー、1000 人以上ダミー）
- ・ 女性比率ダミー（正社員に占める女性比率 20% 未満が基準、20% 以上 40% 未満ダミー、40% 以上ダミー）



- ・ 外国籍社員1%以上ダミー（1%以上 = 1, 1%未満 = 0）

まず、STEP1では、コントロール変数のみ投入している。次にSTEP2では、独立変数である「ダイバーシティ推進策」、及び従業員自律型の人事管理制度として「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」を投入し、企業が実施する制度・施策と4つの経営効果との直接的な関連を分析する。「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」は相関が高いので、それぞれモデル1、モデル2として別の推計式として投入している。その上で、STEP3で媒介効果の分析を行う。

まず、コントロール変数の影響について確認しておこう（表2～表5のSTEP1参照）。

日系企業ダミーは、4つの効果においていずれも有意にマイナスとなっており、日系企業は外資系企業と比べるとダイバーシティ経営が期待する効果がそもそも低いといえる。

業種では建設・製造業ダミーが、＜多様な人材の活躍度＞において10%水準でマイナスとなっており、女性比率や外国籍社員の比率をコントロールしても、多様な人材が活躍しにくい傾向がある業種といえそうである。

外国籍社員1%以上ダミーは、＜多様な人材の活躍度＞において1%水準でプラスとなっており、外国籍社員が一定数存在すると多様な人材の活躍度が認識されやすくなるといえよう。

以下では、仮説に沿って分析結果をみていくこととした。

## (2) 仮説1の分析結果

表2～表5の「STEP2」により仮説1を検討する。

「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」の影響に関する結果は、表2～表5のモデル1に示している。「ダイバーシティ推進策」は、＜業績＞に関しては10%水準でプラスに有意、＜多様な人材の活躍度＞＜インクルーシブ風土＞＜仕事への主体性＞の3つの効果指標に関し

ては1%水準でプラスとなった。「自己選択型の配置・異動」は、＜多様な人材の活躍度＞に関しては5%水準でプラスに有意、＜業績＞＜インクルーシブ風土＞＜仕事への主体性＞の3つの効果指標に関しては1%水準でプラスとなった。

「ダイバーシティ推進策」と「個別型のキャリアプラン」の影響に関する結果は、モデル2で示している。「ダイバーシティ推進策」は、＜業績＞に関しては有意ではなく、＜多様な人材の活躍度＞に関しては10%水準、＜インクルーシブ風土＞に関しては1%水準、＜仕事への主体性＞に関しては5%水準でプラスとなった。「個別型のキャリアプラン」は、4つの効果指標すべてに関して1%水準でプラスとなった。

なお、STEP1で有意であった日系企業ダミーの影響が、＜業績＞と＜多様な人材の活躍度＞の2つの推計式では有意ではなくなっており、日系か外資系かという資本系列よりも、「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の制度・施策の実施が、＜業績＞と＜多様な人材の活躍度＞の2つの指標を高める効果が高いといえる。ただし、＜インクルーシブ風土＞＜仕事への主体性＞の推計式では、日系企業ダミーは1%水準でマイナスに有意であり、この2つの効果は、制度・施策を投入しても日系企業の課題が指摘できる。

## (3) 仮説2の分析結果

次に仮説2の企業の制度・施策の実施が従業員の仕事への主体性を高めることを、職場のインクルーシブ風土が媒介するという媒介効果を検討する。

媒介効果については、Baron & Kenny (1986) が示した以下の分析手順に従い確認を行った。

- ① 媒介モデルにおける独立変数が媒介変数と有意な関係があることを確認する
- ② 媒介モデルにおける媒介変数が従属変数と有意な関係があることを確認する
- ③ 媒介モデルにおける独立変数が従属変数と有意な関係を持つことを確認する

- ④ 媒介モデルにおける媒介変数を統制した時の独立変数が従属変数に与える影響を確認する

まず、独立変数である「ダイバーシティ推進策」及び「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の制度・施策と、媒介変数<インクルーシブ風土>は、表4のSTEP2により有意な関係が確認されている。次に媒介変数<インクルーシブ風土>は従属変数<仕事への主体性>に1%水準で有意な関係があることを確認した(表6)。また、独立変数の「ダイバーシティ推進策」及び「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」と、従属変数<仕事への主体性>は、表5のSTEP2により有意な関係が確認されている。

その上で媒介効果に関して、独立変数と従属変数の間の回帰係数が、媒介変数を投入することで低下するか(部分媒介)、もしくは有意でなくなるか(完全媒介)、について検討する。

まず、表5のモデル1のSTEP2及びSTEP3により、独立変数「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」の係数が有意ではなくなり、モデルの説明力が有意に上昇した。したがって、<インクルーシブ風土>は、「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」が<仕事への主体性>に与える影響を完全に媒介している。

また、表5のモデル2のSTEP2及びSTEP3により、独立変数「ダイバーシティ推進策」の係数は有意ではなくなるが、「個別型のキャリアプラン」の係数は10%水準と有意水準が低下するものの有意となっている。モデルの説明力は有意に上昇している。したがって、<インクルーシブ風土>は、「個別型のキャリアプラン」が<仕事への主体性>に与える影響を部分的に媒介している。

#### (4) 仮説3の分析結果:「業績」への影響分析

仮説2と同様の手順で、仮説3の検証を行う。まず効果指標の<業績>に関する効果の検証を行う。

まず、独立変数である「ダイバーシティ推進策」及び「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャ

リアプラン」の制度・施策と、媒介変数<仕事への主体性>は、表5のSTEP2により有意な関係が確認されている。次に媒介変数<仕事への主体性>は従属変数<業績>に1%水準で有意な関係があることを確認した(表7)。また、独立変数の「ダイバーシティ推進策」及び「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」と、従属変数<業績>は、表2のSTEP2によりモデル2の「ダイバーシティ推進策」を除き、有意な関係が確認されている。

その上で媒介効果について検討する。まず、表2のモデル1のSTEP2及びSTEP3により、独立変数「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」の係数が有意ではなくなり、モデルの説明力は有意に上昇している。したがって、<仕事への主体性>は、「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」が<業績>に与える影響を完全に媒介している。

また、表2のモデル2のSTEP2及びSTEP3により、独立変数「ダイバーシティ推進策」の係数はもともと有意ではなく、「個別型のキャリアプラン」に関してみると係数が有意ではなくなり、モデルの説明力も有意に上昇している。したがって、<仕事への主体性>は、「個別型のキャリアプラン」が<業績>に与える影響を完全に媒介している。

#### (5) 仮説3の分析結果:「多様な人材の活躍度」への影響分析

仮説3における効果指標<多様な人材の活躍度>に関する効果の検証を行う。

まず、独立変数である「ダイバーシティ推進策」及び「自己選択型の配置・異動」「個別型のキャリアプラン」の制度・施策と、媒介変数<仕事への主体性>は、上述したように表5のSTEP2により有意な関係が確認されている。次に媒介変数<仕事への主体性>は従属変数<多様な人材の活躍度>に1%水準で有意な関係があることを確認した(表7)。また、独立変数の「ダイバーシティ推進策」及び「自己選択型の配置・異動」「個別

表2 「業績」に関する分析結果

	モデル1:自己選択型の配置・異動			モデル2:個別型のキャリアプラン		
	STEP1	STEP2	STEP3	STEP1	STEP2	STEP3
(定数)	14.576 ***	12.498 ***	8.375 ***	14.581 ***	12.225 ***	8.409 ***
日系企業ダミー	-1.887 **	-1.278	-0.051	-1.888 **	-1.255	-0.080
建設・製造業ダミー	-0.144	-0.106	-0.131	-0.141	-0.135	-0.143
規模(基準:500人未満)						
規模500-999人ダミー	-0.110	-0.200	-0.150	-0.114	-0.098	-0.135
規模1000人以上ダミー	-0.300	-0.505 *	-0.292	-0.304	-0.471 *	-0.276
女性比率(基準:20%未満)						
20%以上40%未満ダミー	0.040	-0.018	0.034	0.038	-0.008	0.042
40%以上ダミー	-0.083	-0.131	-0.010	-0.084	-0.122	-0.020
外国籍社員1%以上ダミー	0.198	0.118	0.143	0.196	0.187	0.177
ダイバーシティ推進策		0.157 *	0.045		0.138	0.047
自己選択型の配置・異動		0.378 ***	0.179			
個別型のキャリアプラン					0.427 ***	0.143
仕事への主体性			0.246 ***			0.249 ***
n	368	368	368	365	365	365
R <sup>2</sup>	0.026	0.072	0.255	0.026	0.084	0.260
R <sup>2</sup> 変化量		0.046 ***	0.183 ***		0.059 ***	0.175 ***
F値変化量		8.946 ***	87.845 ***		11.353 ***	83.837 ***

\*\*\* p<.01、\*\* p<.05、\* p<.10

表3 「多様な人材の活躍度」に関する分析結果

	モデル1:自己選択型の配置・異動			モデル2:個別型のキャリアプラン		
	STEP1	STEP2	STEP3	STEP1	STEP2	STEP3
(定数)	38.273 ***	31.838 ***	26.381 ***	38.240 ***	28.107 ***	24.670 ***
日系企業ダミー	-5.744 **	-3.805	-2.179	-5.718 **	-3.034	-1.975
建設・製造業ダミー	-1.211 *	-1.143 *	-1.173 *	-1.237 **	-1.168 **	-1.175 **
規模(基準:500人未満)						
規模500-999人ダミー	0.501	0.172	0.247	0.525	0.609	0.582
規模1000人以上ダミー	0.650	-0.112	0.170	0.666	-0.103	0.080
女性比率(基準:20%未満)						
20%以上40%未満ダミー	-0.155	-0.334	-0.289	-0.145	-0.365	-0.330
40%以上ダミー	-0.496	-0.638	-0.475	-0.436	-0.650	-0.552
外国籍社員1%以上ダミー	1.167 *	0.900	0.942	1.155 *	1.133 *	1.130 *
ダイバーシティ推進策		0.759 ***	0.600 **		0.480 *	0.394
自己選択型の配置・異動		0.938 **	0.669 *			
個別型のキャリアプラン					1.938 ***	1.673 ***
仕事への主体性			0.328 ***			0.227 **
n	363	363	363	361	361	361
R <sup>2</sup>	0.039	0.088	0.121	0.039	0.150	0.165
R <sup>2</sup> 変化量		0.050 ***	0.033 ***		0.111 ***	0.015 **
F値変化量		9.616 ***	13.277 ***		23.005 ***	6.175 **

\*\*\* p<.01、\*\* p<.05、\* p<.10

表4 「インクルーシブ風土」に関する分析結果

	モデル1:自己選択型の配置・異動		モデル2:個別型のキャリアプラン	
	STEP1	STEP2	STEP1	STEP2
(定数)	60.504 ***	39.883 ***	60.415 ***	33.686 ***
日系企業ダミー	-17.211 ***	-10.969 ***	-17.114 ***	-9.814 ***
建設・製造業ダミー	-1.351	-1.165	-1.388	-1.354 *
規模(基準:500人未満)				
規模500-999人ダミー	0.450	-0.532	0.587	0.681
規模1000人以上ダミー	-0.464	-2.837 ***	-0.453	-2.664 ***
女性比率(基準:20%未満)				
20%以上40%未満ダミー	0.937	0.253	0.923	0.234
40%以上ダミー	0.812	0.329	1.05	0.487
外国籍社員1%以上ダミー	0.405	-0.463	0.304	0.143
ダイバーシティ推進策		2.426 ***		1.941 ***
自己選択型の配置・異動		3.014 ***		
個別型のキャリアプラン				4.558 ***
n	371	371	368	368
R <sup>2</sup>	0.080	0.316	0.082	0.445
R <sup>2</sup> 変化量		0.237 ***		0.364 ***
F値変化量		62.482 ***		117.344 ***

\*\*\* p< .01、\*\* p< .05、\* p< .10

表5 「仕事への主体性」に関する分析結果

	モデル1:自己選択型の配置・異動			モデル2:個別型のキャリアプラン		
	STEP1	STEP2	STEP3	STEP1	STEP2	STEP3
(定数)	21.602 ***	16.717 ***	9.254 ***	21.554 ***	15.251 ***	9.552 ***
日系企業ダミー	-6.420 ***	-4.967 ***	-2.919 **	-6.384 ***	-4.694 ***	-3.037 **
建設・製造業ダミー	-0.001	0.071	0.299	-0.015	0.015	0.250
規模(基準:500人未満)						
規模500-999人ダミー	0.020	-0.200	-0.114	0.105	0.153	0.027
規模1000人以上ダミー	-0.272	-0.795	-0.267	-0.253	-0.731	-0.284
女性比率(基準:20%未満)						
20%以上40%未満ダミー	-0.033	-0.182	-0.215	-0.039	-0.179	-0.210
40%以上ダミー	-0.379	-0.489	-0.534	-0.305	-0.421	-0.494
外国籍社員1%以上ダミー	0.078	-0.117	-0.026	0.048	0.035	0.014
ダイバーシティ推進策		0.465 ***	0.020		0.368 **	0.044
自己選択型の配置・異動		0.806 ***	0.242			
個別型のキャリアプラン					1.142 ***	0.376 *
インクルーシブ風土			0.186 ***			0.168 ***
n	369	369	369	366	366	366
R <sup>2</sup>	0.053	0.129	0.275	0.053	0.176	0.274
R <sup>2</sup> 変化量		0.076 ***	0.146 ***		0.123 ***	0.097 ***
F値変化量		15.710 ***	71.985 ***		26.636 ***	47.559 ***

\*\*\* p< .01、\*\* p< .05、\* p< .10

型のキャリアプラン」と、従属変数<多様な人材の活躍度>は、表3のSTEP2により、有意な関係が確認されている。

その上で媒介効果について検討する。まず、表3のモデル1のSTEP2及びSTEP3により、独立変数「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」の係数の有意水準が低下し、モデルの説明力は有意に上昇している。したがって、<仕事への主体性>は、「ダイバーシティ推進策」と「自己選択型の配置・異動」が<多様な人材の活躍度>に与える影響を部分的に媒介している。

また、表3のモデル2のSTEP2及びSTEP3により、独立変数「ダイバーシティ推進策」の係数は有意ではなくなり、「個別型のキャリアプラン」に関してみると有意水準は変わらないが係数の値が小さくなっており、モデルの説明力は有意に上昇している。したがって、<仕事への主体性>は、「ダイバーシティ推進策」が<多様な人材の活躍度>に及ぼす影響を完全媒介し、「個別型のキャリアプラン」が<多様な人材の活躍度>に与える影響を部分的に媒介している。

表7 従属変数:「業績」「多様な人材の活躍度」、独立変数「仕事への主体性」の分析結果

	業績	多様な人材の活躍度
	係数	係数
(定数)	8.922***	29.621***
日系企業ダミー	-0.222	-3.13
建設・製造業ダミー	-0.139	-1.264**
規模(基準:500人未満)		
規模500-999人ダミー	-0.097	0.372
規模1000人以上ダミー	-0.192	0.702
女性比率(基準:20%未満)		
20%以上40%未満ダミー	0.078	-0.218
40%以上ダミー	0.049	-0.453
外国籍社員1%以上ダミー	0.149	1.174*
仕事への主体性	0.261***	0.406***
n	371	366
R <sup>2</sup>	0.247	0.094

\*\*\* p< .01, \*\* p< .05, \* p< .10

表6 従属変数:「仕事への主体性」、独立変数「インクルーシブ風土」の分析結果

	仕事への主体性
	係数
(定数)	9.637***
日系企業ダミー	-3.024**
建設・製造業ダミー	0.29
規模(基準:500人未満)	
規模500-999人ダミー	-0.052
規模1000人以上ダミー	-0.16
女性比率(基準:20%未満)	
20%以上40%未満ダミー	-0.182
40%以上ダミー	-0.479
外国籍社員1%以上ダミー	0.004
インクルーシブ風土	0.197***
n	372
R <sup>2</sup>	0.271

\*\*\* p< .01, \*\* p< .05, \* p< .10

## 5. 結論

企業がダイバーシティ推進に取り組む理由は、業績向上などのダイバーシティ経営効果を期待しているためである。企業がダイバーシティ推進のために実施する施策・制度は、企業組織、職場、従業員レベルでとらえたときに、どのような効果をあげているのか、また、経営効果につながるためには効果発現の経路が想定されるのではないかと、という問題意識が本研究の出発点である。具体的には、企業がダイバーシティ推進策を実施することにより、経営効果が高まるとすれば、そこに、職場のインクルーシブ風土、従業員の仕事に対する自律的・主体的な意識行動がどのように関連しているのかについて、要因を構造化してとらえることを目的に、企業データを用いた分析を行った。特に、従業員がダイバーシティ経営において重要な役割を担っていることを踏まえ、＜仕事への主体性＞という指標を用いて、従業員の役割を明示的に取り上げた点に特徴がある。

分析の結果、3つの仮説は以下の通りすべて支持された。

第1に、企業がダイバーシティを進めるために実施する制度・施策に関しては、ダイバーシティ推進に特化した制度・施策（ダイバーシティ推進策）と、従業員自律型の人事管理制度に注目した。これらの制度・施策は、企業組織全体としての効果（業績、多様な人材の活躍度）、職場における効果（インクルーシブ風土）、従業員個人への効果（仕事への主体性）の3つのレベルで直接的な効果があることが明らかとなり、仮説1は支持された。

第2に、職場の＜インクルーシブ風土＞は、「ダイバーシティ推進策」及び「従業員自律型の人事管理制度」と＜仕事への主体性＞とを媒介することが明らかになり、仮説2は支持された。

第3に、従業員の＜仕事への主体性＞は、「ダイバーシティ推進策」及び、「従業員自律型の人事管理制度」と組織としての効果である＜業績＞及び＜多様な人材の活躍度＞とを媒介することが

明らかになり、仮説3は支持された。

以上の結果から以下の構造が明らかになったといえる。

企業がダイバーシティ推進策を進めると同時に従業員自律型の人事制度を実施することは、ダイバーシティ経営が期待する効果を高めるという点で意義がある。先行研究でも明らかになったように、特にどのような人事管理制度の仕組みが求められるのか、という点は重要であり、本研究が着目した従業員自律型の人事制度の有効性が確認された。

企業が実施するそれらの取組は、職場の＜インクルーシブ風土＞に影響を及ぼし、それによって従業員の＜仕事への主体性＞を高め、自律的な行動を促すといえる。佐藤他（2020）がインクルーシブ風土が従業員の創造性を高めることを明らかにしているが、本研究では、仕事への主体性という自律的な意識・行動を高めるという点で、職場の＜インクルーシブ風土＞の重要性があらためて確認できた。

さらに、ダイバーシティ推進策と従業員自律型の人事制度は、従業員の＜仕事への主体性＞を高めることを通じて、＜業績＞及び＜多様な人材の活躍度＞に影響を及ぼしており、ダイバーシティ経営が期待する経営的な効果を引き出している。つまり、企業がダイバーシティ推進のための取組を行うことにより、インクルーシブ風土が醸成され、それを通じて従業員が仕事への主体性を高め、その結果経営効果を生むというメカニズムを明らかにすることができた。したがって、ダイバーシティ推進策を実施する際に、インクルーシブ風土の醸成、従業員の仕事への主体性を高める、ということに意識的に取り組むことは重要であると言えるだろう。

特に本研究で注目した従業員の役割に関して、自律的な意識・行動の重要性が明らかになった点について考察したい。従業員の自律性がダイバーシティ経営においては重要であることが指摘されてきたが、これは自律性が高い状況では内発的動機付けの程度が高くなるという、自己決定論(Desi

& Ryan, 2000) で解釈ができる。外的な報酬ではなく自発的に行動することで人は強く動機づけられるとされるが、ダイバーシティ推進策やインクルーシブ風土により、従業員は自身の中の基準で判断・行動ができるようになり、ダイバーシティが目指す従業員像に近づくと考えられる。

なお、ダイバーシティ経営効果をもたらす重要な指標である<インクルーシブ風土>と<仕事への主体性>は、様々な変数を投入しても、日系企業が外資系企業に比べて有意に低いという結果に注目しておきたい。同じ日本で活動をしている企業であるにもかかわらず、ダイバーシティ推進策や従業員自律型の人事制度を実施してもなお日系企業でインクルーシブ風土、仕事への主体性が低いというのはなぜか、について今後検討することは有効であろう。

本研究は、ダイバーシティ経営において企業が実施する制度・施策の効果が、職場や従業員を通してどのように発現するのかについて要因間の関連性を俯瞰的にとらえようとしたもので、大きな構造が確認できた。特に、ダイバーシティ推進策と人事管理システムの関連について、これまで従業員個人からのアプローチが多かったことを踏まえ、企業調査を用いて分析した点に意義があると考ええる。

#### [謝辞]

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(B)課題番号18H00891(研究代表者:武石恵美子)の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」の研究助成、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(B)課題番号18H00892(研究代表者:坂爪洋美)の「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」の研究助成を受けて実施した。

#### 注

1 有効回答は、郵送による回答、及びWEBによる回答で最後まで回答した企業とした。なお、当初

対象とした規模以外の企業が含まれているが、これも分析対象に含めている。

2 本研究で指標化している変数は、武石(2022b)と同じであり、各変数に関しては武石(2022b)で詳述している。

#### 参考文献

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986) “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-1182.
- Boehm, S.A., Dwertmann, D. J., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M. & McDonald, D. P. (2014) “Expanding insights on the diversity climate–performance link : The role of workgroup discrimination and group size,” *Human resource Management*, 53 (3), pp. 379-402.
- 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), pp. 227-268.
- 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), pp.21-40 .
- Guillaume, Y. R. F., 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), pp.276-303.
- Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011) “Work team diversity,” in S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Building and developing the organization, pp. 651–686.

- DC: American Psychological Association.
- Joshi, A., Liao, H. & Roh, H. (2011) “Bridging domains in workplace demography research : A review and reconceptualization,” *Journal of Management*, 37 (2) , pp.521-552.
- Leslie, L. M. (2019) “Diversity initiative effectiveness : A typological theory of unintended consequences,” *Academy of Management Review*, 44 (3) , pp.538–563.
- Nishii, L. H. (2013) “The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups,” *Academy of Management Journal*, 56 (6) , pp.1754–1774.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018) “ A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness,” *Academy of Management Annals*, 12 (1) , pp.37–82.
- Roberson, Q. M. (2006) “Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations,” *Group & Organization management*, 31 (2) , pp.212-236.
- 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) , pp. 1262-1289.
- Singh, B., Winkel, D. E. & Selvarajan, T.T. (2013) “Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? ,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2) , pp. 242-263.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007) “Work group diversity,” *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp.515-541.
- 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 (2018) 『ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン (改訂版)』 .
- 佐藤博樹 (2017) 「ダイバーシティ経営と人材活用」 佐藤博樹・武石恵美子 編著 『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』 pp.1-19.
- 佐藤博樹 (2019) 「ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題」 鶴光太郎 編著 『雇用システムの再構築に向けて－日本の働き方をいかに変えるか』 日本評論社、pp.153-179.
- 佐藤佑樹、島貫智行、林祥平、森永雄太 (2020) 「インクルージョン風土と従業員の創造性－知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果」 『組織科学』 Vol.54, No.1, pp.16-31.
- 武石恵美子 (2021) 「従業員自律型の人事管理制度はダイバーシティ経営の効果を高めるか」 『生涯発達とキャリアデザイン』, Vol.19, No.1, pp.75-91.
- 武石恵美子 (2022a) 「従業員の自律的なキャリア形成支援」 佐藤博樹・武石恵美子 編著 『多様な人材のマネジメント』 中央経済社、pp.139-170.
- 武石恵美子 (2022b) 「ダイバーシティ経営効果を高める人事管理システム」 『生涯発達とキャリアデザイン』, Vol.20, No.1, pp.31-47.
- 武石恵美子 (2022c) 「ダイバーシティ経営とは何か」 佐藤博樹・武石恵美子 編著 『多様な人材のマネジメント』 中央経済社、pp.13-45.



# Workplace and Employee Factors that Increase the Effectiveness of Diversity Management.

TAKEISHI Emiko

---

Businesses engage in diversity promotion because they expect to improve their business performance through methods such as innovation. This paper considers how a climate for inclusion in the workplace and the autonomous and proactive awareness and behavior of employees relates to the assumption that businesses can enhance the effectiveness of management by implementing diversity promotion methods. This study analyzed data from a survey of companies to build a structured understanding of these factors. In particular, because employee mindset plays a pivotal role in diversity management, this study uniquely uses the “proactive attitude toward work” indicator to expressly approach employees’ roles.

The results of the analysis revealed the following.

First, the study focused on specialized systems and measures promoting diversity (diversity promotion strategies) and human resource management systems based on employee autonomy. These measures and policies have direct effects at three levels: on the business organization as a whole (business performance and degree of effort by a

diverse workforce), on the workplace (climate for inclusion), and on individual employees (proactive attitude toward work).

Second, “diversity promotion strategies” and “human resource management systems based on employee autonomy” boost proactive attitude toward work through the enhancement of a climate for inclusion (mediation effect).

Third, “diversity promotion strategies” and “human resource management systems based on employee autonomy” boost business performance and the degree of a diverse workforce’s effort in the workforce by improving employees’ proactive attitude toward work (mediation effect).

The results clarify that efforts by businesses to promote diversity foster a climate for inclusion. Through this, employees can heighten their proactive attitude toward work, resulting in a mechanism that gives rise to managerial effects.

In particular, this study shed light on the importance of autonomous awareness and behaviors regarding employee roles, which was the focus of the study.