

## 職場の性別ダイバーシティの心理的影響：日本における組織環境の調整効果について

著者	正木 郁太郎
学位授与年月日	2017-03-23
URL	<a href="http://doi.org/10.15083/00075496">http://doi.org/10.15083/00075496</a>

# 博士論文（要約）

論文題目 職場の性別ダイバーシティの心理的影響：  
日本における組織環境の調整効果について

氏名 正木 郁太郎

# 目次

◆序章	.....P. 1
◆第1章 課題	.....P. 6
1.1. 日本の性別ダイバーシティに関する課題：「女性活躍推進」という論点	
1.1.1. 日本企業における性別ダイバーシティの現状と課題	
1.1.2. 日本の企業組織の高い同質性を前提としたマネジメント	
1.2. 政府による近年の女性活躍推進の動き	
1.3. 日本の「ダイバーシティ研究」	
1.3.1. 日本の研究蓄積の現状	
1.3.2. 日本の「ダイバーシティ研究」の課題と、答えられてこなかった疑問	
◆第2章 先行研究レビュー	.....P. 21
2.1. 「ダイバーシティ」の定義	
2.1.1. ダイバーシティの基本的な定義と類似概念との区別	
2.1.2. ダイバーシティの議論で整理が必要な要因①：分析単位	
2.1.3. ダイバーシティの議論で整理が必要な要因②：類型化	
2.1.4. ダイバーシティの議論で整理が必要な要因③：影響対象	
2.2. ダイバーシティの主効果研究と「3つの理論」	
2.2.1. 主効果研究の概要	
2.2.2. ダイバーシティの影響を説明する理論 1: 社会的カテゴリ化パースペクティブ	
2.2.3. ダイバーシティの影響を説明する理論 2: 情報資源パースペクティブ	
2.2.4. ダイバーシティの影響を説明する理論 3: 賃金格差に基づくアプローチ	
2.3. ダイバーシティの主効果研究の「破綻」と調整効果の検討	
2.3.1. 主効果研究の限界とその「破綻」	
2.3.2. 研究の精緻化枠組みとしての「コンテクスチュアル・パースペクティブ」	
2.3.3. コンテクスチュアル・パースペクティブの2つの限界	
補足 1: フォールトラインについて	
補足 2: 社会的寛容性研究との「矛盾」	
◆第3章 本研究の目的と仮説	.....P. 51
3.1. 本研究の目的とリサーチクエスション	
3.1.1. 本研究のリサーチクエスション	
3.1.2. 理論的な目的および意義	

3.1.3. 応用的・実践的な目的および意義	
3.2. 実証編 1【職務特性の調整効果】の仮説導出	
3.2.1. 背景	
3.2.2. 日本企業に特徴的な職務特性：仕事の相互依存性と、役割の曖昧性	
3.2.3. 仕事の相互依存性と役割の曖昧性の持つ、斉一性への圧力としての側面	
3.2.4. 本研究の仮説：2つの職務特性と性別ダイバーシティの関係	
3.3. 実証編 2【ダイバーシティ風土の調整効果】の仮説導出	
3.3.1. 背景	
3.3.2. 組織風土とダイバーシティ風土の定義	
3.3.3. ダイバーシティ風土の調整効果と、先行研究の課題	
3.3.5. 本研究の仮説（概要）：ダイバーシティ風土と性別ダイバーシティの関係	
3.3.6. 日本におけるダイバーシティ風土の下位因子の仮説	
3.3.7. 下位因子間の効果差の可能性：企業の女性割合に着目した議論	
3.4. 本研究の「性別」「性別ダイバーシティ」の扱い方	
3.5. 本研究のゴールと社会的な立場	
補足 3: 組織風土と組織文化の違いに関する議論	
補足 4: ダイバーシティ風土研究の歴史的展開	
◆第 4 章 方法と使用データ .....	P. 90
4.1. 変数の測定方法と留意点	
4.1.1. 説明変数：Blau の指標を用いた、職場の性別ダイバーシティの測定	
4.1.2. 目的変数：「会社へのコミットメント」としての情緒的コミットメントの測定	
4.2. 調査データの概要と各企業が置かれた状況	
4.2.1. 調査データの全体像	
4.2.2. 各調査データにおける性別ダイバーシティと性差の状況	
4.2.3. 実証編の構造と、実証編 1・2 で用いたデータの対応関係	
◆第 5 章 実証編 1：職務特性の調整効果 .....	P. 99
5.1. [Study 1] 企業調査 A を用いた分析：職務特性の効果の基本的分析	
方法、結果、考察	
5.2. [Study 2] 企業調査 C を用いた分析：マルチレベル分析を用いた検討	
方法、結果、考察	
5.3. [Study 3] 企業調査 E を用いた分析：対人的ストレスに対するマルチレベル分析	
方法、結果、考察	
5.4 総合考察	
5.4.1. 理論的示唆 1：職務特性の調整効果	

5.4.2. 理論的示唆 2：社会的カテゴリ化パースペクティブの改善

5.4.3. 実践的示唆：斉一性への圧力を弱めることの是非

5.4.4. 本研究の限界と、今後の課題

◆第6章 実証編 2：組織風土の調整効果 …………… P. 137

6.1. [Study 4] 社会人ウェブ調査を用いたダイバーシティ風土尺度の検討

方法、結果 1、結果 2、考察

6.2. [Study 5] 社会人ウェブ調査を用いた分析：ダイバーシティ風土の効果の基本的分析

方法、結果、考察

6.3. [Study 6] 企業調査 A を用いた分析：女性多・平等低のケース

方法、結果、考察

6.4. [Study 7] 企業調査 C を用いた分析：女性多・平等低のケースのマルチレベル分析

方法、結果、考察

6.5. [Study 8] 企業調査 B を用いた分析：女性少・平等高のグローバル企業のケース

方法、結果、考察

6.6. [Study 9] 企業調査 D を用いた分析：女性割合・平等ともに中程度のケースに

おける価値観のダイバーシティを併用した検討

方法、結果、考察

6.7. 総合考察

6.7.1. 結果のまとめ

6.7.2. 理論的示唆 1：ダイバーシティ風土の調整効果の違い—企業の機会平等と  
ダイバーシティ風土

6.7.3. 理論的示唆 2：社会的カテゴリ化パースペクティブの「ダイバーシティ」の精緻化

6.7.4. 実践的示唆：企業によってダイバーシティ風土の最適解が異なる

6.7.5. 本研究の限界と課題

◆第7章 総合考察 …………… P. 205

7.1. 本研究の課題意識

7.2. 本研究の理論的示唆 1；性別ダイバーシティの心理的影響はコンテキストに依存する

7.3. 本研究の理論的示唆 2：コンテクスチュアル・パースペクティブの深化

7.3.1. 職務特性の調整効果

7.3.2. ダイバーシティ風土の調整効果

7.4. 本研究の理論的示唆 3：「ダイバーシティ」を深く理解・考察する

7.5. 本研究の実践的示唆：ダイバーシティをマネージすることの意義

7.6. 研究の一般化：「他のダイバーシティ研究に拡張できるか？」

7.7. 本研究の限界

## 7.8. 今後の展望

引用文献 .....	P. 228
謝辞 .....	P. 238

### ## Appendix ##

◆Appendix 1 : 「女性が増えると風土が変わる」のか .....	P. 242
背景、方法、結果、考察	
◆Appendix 2 : 女性比率を用いた分析例 .....	P. 247
背景、方法、結果、考察	
◆Appendix 3 : 男女で結果は異なるか .....	P. 252
背景、方法、結果、考察	
◆Appendix 4 : ダイバーシティ風土の上位因子の有無 .....	P. 258
背景、方法、結果、考察	

## 本文

本博士論文は全部が、一部改稿の上ですでに出版されているために、全文を公表することができない。以下、著作の書誌事項である。

著者名 正木郁太郎

題名 職場における性別ダイバーシティの心理的影響

出版年 2019年1月30日

出版社 東京大学出版会

ISBN 978-4-13-016121-3

## 引用文献

### [A - E]

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, **94**(2), 291-309.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., 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), 379-402.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, **55**, 429-444.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. *Journal of Business Ethics*, **110**(3), 247-258.
- Chatman, J. A. (2010). Norms in mixed sex and mixed race work groups. *The Academy of Management Annals*, **4**(1), 447-484.
- Chen, X., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, **97**(1), 93-106.
- Chung, Y., Liao, H., Jackson, S. E., Subramony, M., Colakoglu, S., & Jiang, Y. (2015). Cracking but not breaking: Joint effects of faultline strength and diversity climate on loyal behavior. *Academy of Management Journal*, **58**(5), 1495-1515.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory & design* (2nd ed.) London: South-Western College Publishing. (高木晴夫 (訳) (2002) 組織の経営学—戦略と意思決定を変える ダイアモンド社)
- Drach-Zahavy, A. & Trogen, R. (2013). Opposites attract or attack? The moderating role of diversity climate in the team diversity-interpersonal aggression relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, **18**(4), 449-457.
- 海老原嗣夫 (2012). 女子のキャリア—<男社会>のしくみ、教えます 筑摩書房.
- Ellison, S. F. & Mullin, W. P. (2014). Diversity, social goods provision, and performance in the firm. *Journal of Economics & Management Strategy*, **23**(2), 465-481.



## [F – J]

- Ferguson, M. & Porter, S. C. (2013). An examination of categorization processes in organizations: the root of intergroup bias and a route to prejudice reduction. In Roberson, Q. M.(Ed.) *The Oxford handbook of diversity and work* (pp.98-114). New York: Oxford University Press.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In Ferdman, B. M. & Deane, B. R. (Eds.) (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*.(pp. 3-54) San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferdman, B. M. & Deane, B. R. (Eds.) (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, **57(5)**, 271-282.
- 麓幸子 (2015). なぜ、あの会社は女性管理職が順調に増えているのか—先進 20 社が実践する女性人材育成の戦略と施策 日経 BP 社.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J., & Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational level systems perspective. In R. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp.89-116). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 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**, 21-40.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, **74(6)**, 1464-1480.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **86**, 123-141.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, **32(4)**, 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, **41(1)**, 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, **45(5)**, 1029-1045.
- 濱口桂一郎 (2013). 若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす 中央公論新社.
- 橋本博文 (2011). 相互協調性の自己維持メカニズム 実験社会心理学研究, **50(2)**, 182-193.
- 間宏 (1963). 日本的経営の系譜 日本能率協会.
- Hellerstein, J. K., Neumark, D., & Troske, K. R. (2002). Market forces and sex discrimination. *The Journal of Human Resources*, **37(2)**, 353-380.

- Herdman, A. O. & McMillan-Capehart. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business Psychology*, **25**, 39-53.
- Hofhuis, J., van der Zee, & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, **42(4)**, 964-989.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Mincov, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind 3rd ed.* New York: McGraw-Hill Education. (岩井八郎・岩井紀子 (訳) (2013). 多文化世界—違いを学び未来への道を探る 有斐閣)
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity theory and self-categorization process in organizational contexts. *Academy of Management Review*, **25(1)**, 121-140.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). *Journal of Applied Psychology*, **92(5)**, 1189-1199.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 池田宏・古川久敬 (2015). 集団目標管理と職務の相互依存性が職務パフォーマンスに及ぼす効果 心理学研究, **86(1)**, 69-75.
- 池田謙一・唐沢穰・工藤恵理子・村本由紀子 (2010). 社会心理学 有斐閣.
- 乾友彦・中室牧子・枝村一麿・小沢潤子 (2014). 企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動 RIETI Discussion Paper Series, 14-J-055.
- 石田正浩 (1997). 組織コミットメントがもたらすもの 田尾雅夫 (編著) 会社人間の研究—組織コミットメントの理論と実際—(pp.101-135). 京都大学学術出版会.
- 石田英夫 (1985). 日本企業の国際人事管理 日本労働研究機構.
- 石塚由紀夫 (2016). 資生堂インパクト—子育てを聖域にしない改革 日本経済新聞出版社.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, **44**, 741-763.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, **52(3)**, 599-627.
- Joshi, A. & Roh, H. (2013). Understanding how context shapes team diversity outcomes. In Q. M. Roberson (Ed.). *The Oxford handbook of diversity and work* (pp.209-219). New York: Oxford University Press.

#### [K - O]

- Kaplan, D. M., Wiley, J. W., & Maertz, Jr, C. P. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, **50(2)**, 271-287.
- 川口章 (2008). ジェンダー—経済格差—なぜ格差が生まれるのか、克服の手がかりはどこにあるのか 勁草書房.
- Kawaguchi, D. (2007). A market test for sex discrimination: Evidence from Japanese firm-level panel

- data. *International Journal of Industrial Organization*, **25**, 441-460.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, **94**(1), 77-89.
- 経済産業省 (2012). ダイバーシティと女性活躍の推進—グローバル化時代の人材戦略 経済産業調査会.
- 経済産業省 (2014). 経済産業省平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選・平成 25 年度なでしこ銘柄  
ダイバーシティ経営戦略 2~多様な人材の活躍が、企業の成長力に繋がる～ 経済産業調査会.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, **6**(3), 499-508.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, **31**(2), 145-172.
- 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.
- 北山忍 (1998). 自己と感情—文化心理学による問いかけ (認知科学モノグラフ 9) 共立出版.
- 小林哲郎・池田謙一 (2008). PC によるメール利用が社会的寛容性に及ぼす効果: 異質な他者とのコミュニケーションの媒介効果に注目して 社会心理学研究, **24**(2), 120-130.
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子 (2005). 女性雇用と企業業績 日本経済雑誌, **52**, 1-18.
- Kossek, E. E., Markel, K. S., & McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, **16**(3), 328-352.
- Kossek, E. E. & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: a field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 61-81.
- 厚生労働省 (2008). 「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」調査結果概要について 厚生労働省 Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/12/h1208-1.html> (2016 年 1 月 16 日参照).
- 厚生労働省 (2015). 「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」 厚生労働省 Retrived from <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html> (2016 年 6 月 23 日参照).
- Lambert, J. R. & Bell, M. P. (2013). Diverse forms of difference. In Q. M. Roberson (Ed.). *The Oxford handbook of diversity and work* (pp.13-31). New York: Oxford University Press.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, **23**(2), 325-340.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, **44**(4), 779-793.
- Maas, C. J. M. & Hox, J. L. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, **1**(3), 86-92.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, **98**, 224-253.
- Masaki, I. & Muramoto, Y. (2015). When workplace diversity becomes a positive motivator: Various

effects of organizational climates on diversity. 11th Biennial conference of Asian Association of Social Psychology. Cebu, Philippines.

正木郁太郎・村本由紀子 (印刷中). 多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能、ならびに風土と組織制度との関係, 実験社会心理学研究, **57(1)**, ページ未定.

McKay, P. F., Avery, D. R., 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**, 35-62.

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**, 349-374.

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, **62**, 767-791.

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.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, **91(6)**, 1321-1339.

内閣府男女共同参画局 (2013). 平成 25 年度版男女共同参画白書 内閣府男女共同参画局ホームページ Retrieved from [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html) (2016 年 4 月 11 日参照).

内閣府男女共同参画局 (2015). 第 4 次男女共同参画基本計画 内閣府男女共同参画局ホームページ Retrieved from [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/4th/](http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/) (2016 年 4 月 15 日参照).

内藤知加恵 (2014). フォールトラインに関するレビューと一考察 商学研究科紀要, **79**, 103-125.

中野円佳 (2014). 「育休世代」のジレンマ—女性活用はなぜ失敗するか? 光文社.

中原淳 (2010). 職場学習論—仕事の学びを科学する 東京大学出版会.

日本経済新聞 (2015). 日本、女性就業率 24 位 日本経済新聞 7 月 10 日朝刊, 5..

日本経済新聞 (2016). 国家公務員の働き方改革、「国会対応、人数減を」、残業減、有識者懇低減へ。 日本経済新聞 6/18 朝刊, 4.

西村孝史 (2008). 企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル—株式会社 INAX と日本ヒューレット・パッカート株式会社の事例から 日本労働研究雑誌, **50(5)**, 85-94.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, **36(3)**, 527-556.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, **56(6)**, 1754-1774.

- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). Inclusive human resource management: Best practices and the changing role of human resources. In Ferdman, B. M., & Deane, B. R.(Eds.) *Diversity at work: The practice of inclusion*.(pp.229-259) San Francisco: Jossey-Bass.
- 大岡栄美 (2011). 社会関係資本と外国人に対する寛容さに関する研究—JGSS-2008 の分析から— 日本版総合的社会調査共同拠点 研究論文集, **11**, 129-141.
- 大内章子 (2010). 均等処遇と女性人材の活用 日本労働研究雑誌, **597**, 66-69.
- 大沢真知子 (2015). 女性はなぜ活躍できないのか 東洋経済新報社.

#### [P - T]

- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, **36(3)**, 633-662.
- Pearce, J. L. & Gregerson, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effect of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, **76(6)**, 838-844.
- Phillips, K. W., Duguid, M. M., Thomus-Hunt, M., & Uparna, J. (2013). Diversity as knowledge exchange: The role of information processing, expertise, and status. In Q. M. Roberson (Ed.). *The Oxford handbook of diversity and work* (pp.157-178). New York: Oxford University Press.
- Pitinsky, T. L. (2010). A two-dimensional model of intergroup leadership: The case of national diversity. *American Psychologist*, **65(3)**, 194-200.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, **93(6)**, 1422-1428.
- リクルート HC ソリューショングループ (2008). 実践ダイバーシティマネジメント—何をめざし、何をすべきか 英治出版.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, **31(2)**, 212-236.
- Roberson, Q. M. (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. New York: Oxford University Press.
- 労働政策研究・研修機構 (2013). JILPT 資料シリーズ No.118 男性の育児・介護と働き方 —今後の研究のための論点整理— 太平印刷. Retrieved from <http://www.jil.go.jp/institute/siryo/2013/118.html> (2016年8月7日参照).
- 労働政策研究・研修機構 (2015). データブック国際労働比較 労働政策研究・研修機構.
- Sargent, L. D. & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, **32(4)**, 426-450.
- 坂田桐子・岩永誠・横山博司 (2006). 心理的風土が看護職のワークストレスに及ぼす影響—対処方略採用への影響を考慮したモデルの検討— 産業・組織心理学研究, **19(2)**, 13-23.
- 佐藤厚 (2007). 単身赴任を伴う転勤を従業員が受け入れていること 労働研究雑誌, **561**, 71-73.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2014). ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対

- 応 東京大学出版会.
- 佐藤博樹 (2015). 自社の現状と課題の正しい把握がその出発点に—ダイバーシティマネジメントと女性の活躍の場の拡大 麓幸子 (編)(2015). なぜ、あの会社は女性管理職が順調に増えているのか—先進 20 社が実践する女性人材育成の戦略と施策 (pp.14-33) 日経 BP 社.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneid, M., Isidor, R., Li, C., & Kabst, R. (2015). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, **26(6)**, 733-756.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, **64**, 361-388.
- Schneider, B. & Reichers, A. R. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, **36**, 19-39.
- 清水裕士 (2014). 個人と集団のマルチレベル分析 ナカニシヤ出版.
- 清水裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HAD : 機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案 メディア・情報・コミュニケーション研究, **1**, 59-73.
- Siegel, J・児玉直美 (011). 日本の労働市場における男女格差と企業業績 RIETI Discussion Paper Series, 11-J-073.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, **68(4)**, 653-663.
- 園田剛士・坂田桐子・黒川正流 (2002). 経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集(5), 213-216.
- 鈴木竜太 (2013). 関わりあう職場のマネジメント 有斐閣.
- 鈴木竜太・麓仁美 (2009). 職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究 神戸大学経営学研究科 Discussion paper, **2009-14**, 1-13.
- Suzuki, S. & Takemura, K. (2016). The effects of diversity in innovation: The moderating role of universal-diverse leaders. *RIETI Discussion Paper Series*, 16-E-086.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity of intergroup behavior. In Austin, W. G. & Worchel, S. (Eds.) *Psychology and Intergroup Relations* (pp.7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- 高木浩人 (2003). 多次元概念としての組織コミットメント—先行要因、結果の検討— 社会心理学研究, **18(3)**, 156-171.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭 (1997). 実証的研究—会社人間をめぐる要因構造 田尾雅夫 (編)「会社人間」の研究 京都大学学術出版会 pp. 265-296.
- 高橋康二 (2013). 限定正社員のタイプ別にみた人事管理上の課題 日本労働研究雑誌, **55(7)**, 48-62.
- 高崎美佐・佐藤博樹 (2014). 女性管理職の現状—2020 年 30%は実現可能か 佐藤博樹・武石恵美子 (編) (2014). ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応 (pp.35-58) 東京大学出版会.
- 武石恵美子 (2014). 女性の仕事意欲を高める企業の取り組み 佐藤博樹・武石恵美子 (編) (2014). ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応 (pp.15-34) 東京大学出版会.

- 田中俊之(2009). 男性学の新展開 青弓社.
- 田中俊之(2015). 男がつらいよ 絶望の時代の希望の男性学 KADOKAWA.
- 谷口真美 (2008). 組織におけるダイバシティ・マネジメント 日本労働研究雑誌, **50(5)**, 69-84.
- 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 RIETI Discussion Paper Series, 14-J-042.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, **31(5)**, 592-606.

#### [U - Z]

- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägale, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, **61(10)**, 1463-1492.
- Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, **89(6)**, 1008-1022.
- van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, **11(3)**, 207-222.
- van Knippenberg, D, Homan, A. C., & van Ginkel, W. P. (2013). Diversity cognition and climates. In Q. M. Roberson (Ed.). *The Oxford handbook of diversity and work* (pp.13-31). New York: Oxford University Press.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, **58**, 515-541.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, **20**, 77-140.
- World Economic Forum (2015). The Global Gender Gap Report. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2015> (April 15, 2016).
- 矢島洋子 (2014). 女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方 佐藤博樹・武石恵美子 (編) (2014). ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応 (pp.59-82) 東京大学出版会.
- 山本勲 (2014). 上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証— RIETI Discussion Paper Series, 14-J-016.
- 山本勲・黒田祥子 (2014). 労働時間の経済分析—超高齢化社会の働き方を展望する 日本経済新聞出版社.
- 読売新聞 (2016). 女性活用入札で優遇 読売新聞 1月25日夕刊, 1.
- Zou, X., Tam, K., Morris, M. W., Lee, S., Lau, I. Y., & Chiu, C. (2009). Culture as commonsense: Perceived consensus versus personal beliefs as mechanism of cultural influence. *Journal of*

*Personality and Social Psychology*, **97(4)**, 579-597.



# 論文の内容の要旨

論文題目 職場の性別ダイバーシティの心理的影響：日本における組織環境の調整効果について

氏名 正木 郁太郎

## 研究背景と課題

2016年現在、日本企業では組織のダイバーシティ向上、中でも性別ダイバーシティの向上が課題となっている。特に組織や職場の構成員の数的比率の観点から、「従業員（または管理職）に占める女性の人数を増やす（性別ダイバーシティを向上させる）」ことは重要な政策課題となっている（cf. 「女性活躍推進」）。

しかしこれに関連する議論は、2016年現在混迷を極めている。中でも「そもそも多様な人が協働することは組織に何をもたらすのか？」「多様な人が協働する組織ではどのようなマネジメントが有効か？」というような、企業にとって重大なダイバーシティ・マネジメントに関する論点には未だ明確な結論が得られていない。

この課題は日本でダイバーシティを扱う学術研究にもあてはまる。日本で「ダイバーシティの研究」と呼ばれるものは、女性の就労支援や意識などに着目したジェンダーの観点からの研究や、ワークライフバランス研究であることが多い。その結果、上記のダイバーシティ・マネジメントに関する論点に十分に答えることが出来ずに現在に至っている。

## 欧米の研究蓄積の歴史と、日本で研究を行う意義

対して欧米ではダイバーシティの研究に一定の蓄積や進展がある。歴史的には、まず「組織のダイバーシティが高まると組織にどのような好影響・悪影響があるか？」というダイバーシティの主効果の研究から始まった。しかしメタ分析などで主効果の正負が一貫しないことから、現在では主効果の研究は「破綻」したとされることすらある。そこで提案された研究の精緻化方針の一つが、「どのような組織・職場のもとではダイバーシティの好影響・悪影響があるか？」という、企業組織のコンテキストを加味した研究である。現在ではコンテキストとして、職務特性や組織風土、リーダーシップなどの様々な要因を

検討する研究が少しずつ蓄積されつつある。

他方で、欧米の研究結果を日本に直接援用することには大きなリスクを伴う。日本は他国と比べて、企業の従業員や管理的職位に占める女性の割合が低いというジェンダー・ギャップの側面や、性役割分業の強さという文化の側面で「発展途上」にある。こうした社会の特徴の違いを考慮すると、欧米の研究から得られたダイバーシティ・マネジメントの最適解（e.g., インクルージョンの取り組み）を日本にそのまま援用せず、日本の文化的背景を考慮した再検討を行うことが必要だと考えた。

## 本研究の目的

本研究では日本の企業を対象とした複数の調査データを用いて、「多様な人が協働する組織ではどのようなマネジメントが有効か？」という問いに答えることを目指した。言い換えると、性別ダイバーシティを説明変数、情緒的コミットメントや対人的コンフリクトを目的変数とした場合に、どのような調整要因（コンテキスト）が両者の関係を左右するかについて研究を行った。調整要因としては、①職務特性、②組織風土の2つの組織環境に関する要因に着目した。

理論的な目的には、まず、職務特性・組織風土ともに日本の企業や社会の特徴を踏まえた要因を選択し、日本のコンテキストを考慮した研究を行うことが挙げられる。加えて個別のコンテキストの研究を超えて、研究結果が主効果の理論をいかに改善できるかを提案することも目指した。「特定の調整要因が効果を持つかどうか」「その理由は何か」の研究に終始せず、主効果の理論の「破綻」をどのように改善していくかという、基礎理論に対するフィードバックも見据えて考察を行った。

応用的な目的には、日本企業のダイバーシティ・マネジメントに適した施策やマネジメント方法の提案が挙げられる。今後高まるであろう組織の性別ダイバーシティに関して、日本の文化的背景を考慮した分析枠組みや、有効な施策の提案を目指した。

## 本研究の構造と仮説

上記目的を達成するために、本研究は実証編1（職務特性の研究）と実証編2（組織風土の研究）の二部構造を取った。

実証編1では、日本で重要な意味を持つ「仕事の相互依存性」と「役割の曖昧性」の2つの職務特性が、斉一性への圧力の源泉として機能し、性別ダイバーシティとの間に負の交互作用を持つだろうという仮説を立てた。仕事の相互依存性は、仕事が個人単位ではなく職場単位で進み、従って相互に仕事が乗りあうような特徴を指す。役割の曖昧性は、仕事上の個人の役割や職責が曖昧であることを指す。これらはともに斉一性への圧力と強く関連しており、ゆえに性別ダイバーシティの問題と密接に関わりうる。斉一性への圧力が強い職場では、集団が一体であることを強く求められるために、多様なサブグループの存在が葛藤につながりやすい。対して斉一性への圧力が弱い職場では、サブグループの共存

が許容されやすく、従って葛藤につながりにくい。このことから、斉一性への圧力が弱い職場では性別ダイバーシティの向上が心理的な好影響をもたらすのが、圧力が強い職場では影響が低下する（負の影響が強まる）という仮説を立てた。

実証編 2 では、ダイバーシティに関連したテーマの組織風土を指す「ダイバーシティ風土」の調整効果を扱った。まず性別ダイバーシティに関する日本の政策課題を反映したダイバーシティ風土の下位因子として、①女性登用の風土、②男性優位の風土、③働き方の多様性の風土、④包摂性の風土、⑤男性のマッチョイズムの風土、の 5 つの因子を仮定した。そしてこれらの下位因子のどれが調整効果を持つかは、調査対象企業における男女の機会平等の程度に左右されうるという仮説を立てた。企業における男女の機会平等は「従業員の女性割合」と「管理職の女性割合」、および両者の比率で把握でき、その企業で男女がどのような期待を持って働いているかと関係している。機会平等が高い企業では男女が等しく働くことが「普通」であると推測されるが、機会平等が低い企業では男女が分業しながら働くことが「普通」であると推測される。こうした違いに応じて、有効なダイバーシティ風土も異なるのではないかと考えた。

### 実証編 1：職務特性の調整効果

実証編 1 では、4 社を調査対象とした 3 つの調査データの分析を通じて、「仕事の相互依存性」と「役割の曖昧性」という 2 つの「日本的な職務特性」が性別ダイバーシティの好影響を阻害する要因となりうることを示した。

3 つの実証研究を通じて、仕事の相互依存性に関して仮説は広く支持され、仕事の相互依存性が低い場合に、性別ダイバーシティの好ましい心理的影響がみられた。役割の曖昧性についても Study 2 で仮説が支持され、役割の曖昧性が低い場合に、性別ダイバーシティの好ましい心理的影響がみられた。分析にマルチレベル分析を用いた Study 3 でも類似する結果が得られた。このことから、2 つの職務特性と斉一性への圧力に関する本研究の仮説は概ね支持された。

### 実証編 2：組織風土の調整効果

実証編 2 では、社会人を対象としたウェブ調査 1 つと、8 社を調査対象とした 4 つの調査データの合計 5 つのデータを用いて、ダイバーシティ風土の調整効果を検討した。

まず Study 4 では、ウェブ調査のデータを用いて因子分析や組織制度との関連を分析し、ダイバーシティ風土の尺度構成を行った。

続いて Study 5 から Study 9 では 5 つの調査データを用いて、ダイバーシティ風土と職場の性別ダイバーシティ（Study 9 のみ価値観のダイバーシティも併用）の交互作用を検討した。分析の結果、各 Study を通じてダイバーシティ風土のいずれかの下位因子と、性別ダイバーシティや価値観のダイバーシティの間に交互作用がみられた。しかし、交互作用を持った下位因子の種類は、仮説の通り企業によって異なっていた。

男女の機会平等の程度が低い企業では、女性を優先的に登用・研修する風土の醸成や、逆に男性が仕事負担を負う性役割分業の風土の強化など、男女の間の「差」「違い」を意識した風土醸成が有効だった。その一方で、男女を等しく扱う包摂性の風土は性別ダイバーシティの心理的影響を低下させていた（負の影響を強めた）。これは、機会平等の低い企業では実態として「差」「違い」の大きい男女が働いており、両性が役割分業をしながら働くことが一般的であり、また望まれているためと解釈できる。

他方で、男女の機会平等の程度が高い企業ではこの反対の結果が得られた。男女を等しく扱う包摂性の風土の醸成や、性役割分業の風土の解消が性別ダイバーシティの心理的影響を向上させた（正の影響を強めた）一方、女性を優先的に登用・研修するような風土は影響を低下させていた（負の影響を強めた）。この背景には、機会平等の高い企業では男女の間の「差」「違い」を意識することが稀であり、男女が等しく働くことが一般的であることがあると解釈できる。

## 本研究の貢献

本研究の主要な貢献は、日本の文化的背景を考慮した性別ダイバーシティの実証研究を行い、企業差を含めた独自の知見を見いだしたことにある。日本において典型的であり大きな意味を持つ2つの職務特性、中でも特に仕事の相互依存性は一貫して性別ダイバーシティとの間に負の交互作用があった。これは従来の一貫した組織構成の企業では有効だったマネジメントが、多様化した組織でも有効だとは限らないことを示唆している。組織風土についていえば、企業ごとに異なる男女の機会平等の程度、いわば性別ダイバーシティの「発展段階」に応じて、必要なダイバーシティ風土は異なってくることを指摘した。これは日本社会がいまだに、性別ダイバーシティの観点でいえば、発展途上にあるがゆえに、企業間で置かれている状況の分散が大きいことに由来するのかもしれない。

最後に本研究の限界として、結果の一般化可能性の問題や、他研究領域の研究アプローチとの融合の可能性についても論じた。