

---

## 組織の包摂性を高めるための介入について —企業との共同研究より

バリアフリー教育開発研究センター特任研究員  
藤原 快瑠

---

### 1. はじめに

1985年の男女雇用機会均等法の制定、2015年の女性活躍推進法の制定を経て、女性活用、女性活躍の推進といわれていたものが、ダイバーシティ推進、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)、最近では公平の概念も加わり、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)ともいわれるようになってきた。2020年に日本経済団体連合会が会員企業に実施した調査では、既に61.8%の企業が、何のためにD&I推進を行うのか、期待する効果・成果を明確にしていると回答している(日本経済団体連合会2022)。一方で、インクルージョンは比較的新しい概念であり、それを構成する要素や理論的な裏付けについては、十分なコンセンサスが得られていない(Shore 2011)。船越(2021)は、日本の多くの企業がダイバーシティ・マネジメントの重要性を感じているにも関わらず、その取り組みの効果を実感できていないという問題意識のもと、日本企業における社員のインクルージョン認知に関する研究を行ったが、まだ組織の包摂性に関して信頼性の高い評価指標が存在するとはいえず(北村2023)、実証的研究も十分とはいえない。組織の包摂性を高める取り組みをするにしても、それをどのように測るのか、そこに影響を与えている要因が何であるかの特定をせずしては、組織の包摂性を高めるために効果的な介入をすることも難しい。そこで東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センターでは、研究プロジェクトチームを組み(研究代表:星加良司)、2020年2月からA社を研究パートナーとし、日本の大企業X社を対象として「組織の包摂力を高める介入」の効果検証手法の開発研究を主な柱とした研究計画を設計し共同研究に取り組んできている。筆者個人は2017年から企業を対象にD&Iに関する研修プログラムを提供してきているが、日本企業の特徴を踏まえた組織の包摂性を測る信頼性の高い指標の必要性への共感から2020年11月より本共同研究に参画し始めている。そして、組織の包摂性を高めるためにはその設計段階において、包摂的な組織づくりを阻害している要因と効果的な介入の糸口を特定する必要があるという関心から今年度の研究に至っている。

なお、筆者はプロジェクトが始まる際の全体設計や初期の指標開発等には携わっておらず、2020年度、および2021年度に行われた指標の開発、計量調査①、質的調査、計量調査②の実施と分析については、その年度の当センターのプロジェクトチームメンバーである研究者、およびA社のリサーチャーが共同で行ってきたものである。筆者は、3年目の2022度からプロジェクトリーダーとして関わっているが、2020年度の取り組みでは主に介入プログラムの開発、2021年度はインタビュー調査の実施と分析、および映像データの分析などの質的調査に携わってきている。

本共同研究の特徴は、以下の3つの視点を基軸としている点である。1点目は、リーダーシップの捉え方についてである。組織の包摂性とその中で機能するリーダーシップについて、Hollander (2012) が「インクルーシブ・リーダーシップとは、互いの利益のために物事を成し遂げることができる関係性のことである。次の段階にあるリーダーシップへの到達は、『人に対してではなく、人とともに物事を行う』ことであり、それがインクルージョンの本質である」(p.3)と述べている通り、本研究ではリーダーシップを個人の資質に還元されるものではなく、人と人との関係性であるという考え方をベースにおいている。2点目は組織開発や人材開発における主流のアプローチとは異なり、所謂「ネガティブ」といわれるようなリーダーシップのありようや組織文化の改善の重要性に着目した点である。シェアド・リーダーシップ (Pearce 2000)、オーセンティック・リーダーシップ (George 2004)、サーバント・リーダーシップ (グリーンリーフ 2008) などポジティブなリーダーシップが組織に効果的な成果をもたらすという数多くの研究がある一方で、破壊的なリーダーシップまたは有害なリーダーシップといわれるネガティブなリーダーシップについては、建設的なリーダーシップと同程度、またはそれ以上にメンバーのパフォーマンス、態度、健康、ウェルビーイングへの影響力がある (Einarsen, Aasland, & Skogstad 2007; Fosse, Skogstad, Einarsen, & Martinussen 2019) にも関わらず、その構造や理論に基づく研究はほとんど行われていない (Tepper 2000)。そのため、本研究では従来あまり焦点を当ててこられなかった現状のマイナス要素を取り除いていく、いわばマイナスを脱していくという点に着目して研究を進めてきている。3点目は多様性の中に存在する「特権」とそれにより生じうる組織内のマジョリティとマイノリティの間に存在する不均衡の捉え方に関する視点である。特権とは「ある社会集団に属していることで労無くして得ることができる優位性」と定義され (出口 2021)、この力をもった集団は労せずして特権を得、社会規範を規定している (Goodman 2011)。これが組織構造の中に様々な形で維持、継承されることにより、DEIの特にE (エクイティ) に該当する公平性を阻害する要因になりうる。そして「マジョリティとマイノリティの間に存在する不均衡な権力関係を通して、マイノリティ側に課せられる不利益を、社会的な問題として焦点化するフレームワーク」 (飯野・星加・西倉 2022, p.249) である障害の「社会モデル」の考え方は障害

に関する分野だけではなく、DEI および組織開発全般に当てはめることができると考え、研究の軸足としている。

3年目となる2022年度は、1年目と2年目の共同研究の成果を土台とし、「組織の包摂性を高めるために鍵となる具体的な介入ポイントはどこか（介入ポイントの特定）」「組織の包摂性を高めるためのポイントとして特定された点の改善にはどのような介入が有効であるか（介入手法の開発）」「組織の包摂性を高める介入手法にはどのような効果があるか（介入による反応の振り返り）」という問いを探究すべく研究を進めた。本稿では2022年度の研究成果を示すべく、まず2節において、2021年度まで当研究プロジェクトチームで進めてきた研究内容の概観を提示する。次に3節では具体的な介入の糸口を見出した過程を示し、4節では開発したワークショップの概要、そして5節ではそのワークショップの参加者の反応を示し、最後の6節では知見のまとめと今後の課題を提示する。

## 2. 2021年度までの研究概要（2020年度、2021年度報告書より）<sup>1</sup>

### 2-1. 組織の包摂性に関わる組織風土の測定指標開発の全体像

2020年度の共同研究チームは、多様性を包摂する組織文化の実態把握、組織の包摂性を高めるために効果的な介入ポイントの特定および介入の効果測定を目的として、はじめに測定指標の開発を行った。具体的には、「男らしさを競う文化（MCC：Masculine Contest Culture）」指標（Glick, Berdahl & Alonso, 2018）、「有害なリーダーシップ」指標（Schmidt 2008）、「インクルーシブな風土」指標（Nishii 2013）の3つをベースにし、日本企業の組織風土の傾向や特徴を踏まえた下位尺度の追加、質問項目の取捨選択を行い、日本語の指標を開発した。そして、2度のインターネット予備調査の後、実態把握を主な目的として行ったX社における大規模調査（以下「計量調査①」）を経て、「インクルーシブ・リーダーシップ指標（簡易版α）」を開発した。それを受け、2021年度の共同研究チームは追加した質問項目の妥当性と調査実施の際の回答者の負担を減らすために開発した簡易版尺度の信頼性を検討するために実施した予備調査（以下「計量調査②」）を経て、下位尺度と質問項目の精査、下位尺度名の検討を行い指標を「インクルーシブ・リーダーシップ指標（簡易版β）」とした。

前述の通り、多くのリーダーシップ理論が個々の能力開発に焦点を当てているのに対し、本研究プロジェクトでは、2020年に開始した当初から「リーダーシップ」を個人の能力や特性に還元されるものではなく、相互の関係性の中に生じうるものとして捉え、研究を進めてきている。そのため、計量調査①のときから、個人が職場をどのように認知しているかを測る尺度を含めて構成することにしており、具体的には職場全体の

男らしさを競う文化に対する従業員の認知度を示す尺度（職場 MCC）と、職場全体の包摂性に対する従業員の評価を示す尺度（職場インクルージョン）を用いている。

## 2-2. 組織の実態に関する計量調査

2020 年度の共同研究チームは、同年 7 月に組織の実態把握を主な目的として X 社全社員を対象に計量調査①を実施した。回答者は人数が 1969 名（男性：1287 名、女性：682 名）、年齢は 22～72 歳（平均年齢 40.9 歳）、勤続年数は 0～42 年（平均 16.3 年）であった。

開発した 3 つの尺度、職場インクルージョン、職場 MCC、有害なリーダーシップのそれぞれの関係性を検討するために、相関分析を行なった結果を表 1 に示した。相関分析の結果、職場インクルージョンと職場 MMC、職場インクルージョンと有害なリーダーシップの間にそれぞれ負の相関関係が認められた（ $r=-0.57$ ,  $p<0.01$ ;  $r=-0.52$ ,  $p<0.01$ ）。また、職場 MCC と有害なリーダーシップとの間には、正の相関が見られた（ $r=0.52$ ,  $p<0.01$ ）。このことから、職場の包摂性が高いと従業員が感じる状況では、職場 MCC および有害なリーダーシップの程度が低い傾向にあることが示唆された。また、職場 MCC と有害なリーダーシップが正の相関関係にあることから、どちらかが高い場合にもう一方も高い傾向があることが示唆された。

表 1 計量調査① 尺度間の相関関係

	1.		2.		3.
1. 職場インクルージョン	—				
2. 職場 MCC	-0.57 ***		—		
3. 有害なリーダーシップ	-0.52 ***		0.52 ***		—

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

※計量調査①の結果を元に筆者作成

また 3 つの尺度の影響関係を調べるため、各尺度同士で、下位尺度間の重回帰分析を行なった。その結果、有害なリーダーシップの各下位尺度が職場 MCC の各下位尺度に及ぼす影響は限定的であり、様々な下位尺度で職場 MCC が有害なリーダーシップに及ぼす影響についての因果関係が確認された。加えて、有害なリーダーシップの各下位尺度よりも、職場 MCC の各下位尺度の方が職場インクルージョンへ影響をしていることが示された（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2020）。詳細は、3-1. 研究結果の再検討の計量調査①の結果を参照されたい。

## 2-3. インクルーシブ・リーダーシップ指標（簡易版β）の開発

### 2-3-1. 質的データの収集と分析

組織の包摂力を高めるためには、日常業務を共にしているチームでの包摂的コミュニケーションを実現する必要があるが、計量調査①で用いた設問にはチームにおける包摂的なコミュニケーションのありようを把握するための項目が含まれていないという課題があった。そのため、2021年度の共同研究チームは同年9月から10月にかけて、指標の改善を目的としてX社におけるコミュニケーションのありようや、包摂的なコミュニケーションを促進している要素、または障壁となっている職場の文化や風土の特徴を明らかにすべく、インタビュー調査と実際の会議の様子を録画した映像データの分析を行なった。それにより、職場MCCが有害なリーダーシップに影響を及ぼしているという計量調査①の結果に加えて、職場MCCがメンバーのフォロワーシップのあり方や上司への期待に影響を与えている可能性が見えてきた。組織の文化は上司と部下との相互の関わり合いから形成されるため、管理職を対象とした研修のみならず、フォロワーやチームを対象としたコンテンツ開発の必要性がここから示唆された。また会議の映像データをコミュニケーションのパターンや議論集約のプロセス等の視点から分析して得られた観点を指標開発へ反映させ、組織内の包摂的なコミュニケーションのあり方に関する質問項目を追加することになった（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2021）。

### 2-3-2. 計量調査②

計量調査①では、62の設問項目があり、今後調査を展開するにあたって回答者側の負担が大きいことが懸念された。そのため、2021年度の共同研究チームは、質的調査から見えてきたコミュニケーションの包摂性に関する内容を盛り込みながらも、設問項目を絞って開発した新しい指標である「インクルーシブ・リーダーシップ指標（簡易版α）」の妥当性、信頼性の検証を主な目的として、2022年の1月に計量調査②を実施した。回答者は人数が117名（男性：80名、女性：35名）であった。結果分析では、尺度間、および下位尺度間の相関分析、同一下位尺度内の質問項目間の相関分析、新しく追加した下位尺度（放任・ネグレクト、威圧的なマネジメント・コミュニケーション、コミュニケーションにおけるインクルーシビティ、リスク回避の文化）の因子分析・信頼性分析を行なった（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2021）。

## 2-4. 指標の概要

上記の計量調査①、質的調査、計量調査②の実施と検討を経て2021年度の共同研究チームは新たな指標を「インクルーシブ・リーダーシップ指標（簡易版β）」とした。この指標は3つの尺度、14の下位尺度で構成されており、合計30の設問項目から成り立っている。

### 1) 職場MCC

- ①強さとスタミナ
- ②仕事第一主義
- ③弱肉強食
- ④家父長制
- ⑤官僚主義

### 2) 職場インクルージョン

- ①多様な差異と視点の尊重
- ②職場の実態
- ③コミュニケーションの包摂性

### 3) 有害なリーダーシップ

- ①権威主義
- ②うぬぼれ
- ③自己の売り込み
- ④気まぐれ
- ⑤放任・ネグレクト
- ⑥威圧的なマネジメント・コミュニケーション

## 3. 介入ポイントの特定

### 3-1. 研究結果の再検討

2020年度、2021年度の研究ではリーダーシップのありよう以上に、職場文化・職場風土のありようが組織の包摂性に与える影響がより大きいことが明らかになった。そこで、2022年度の共同研究チームは、次のステップとして、組織の包摂性を高めるために効果的な介入を検討することを目的に、職場インクルージョン、職場MCC、有害なリーダーシップを構成する各下位尺度の因果関係に着目して、介入の際に焦点を当てるべきポイントを特定することにした。そのために、全社員対象の調査でX社全体の傾向をより適切に反映している計量調査①の分析結果の見直しと、新たに追加した下位尺度を含む新しい指標を用いた計量調査②の再分析の両方の比較検討を行った。具体的に

は組織の包摂性を高めるための介入の観点を抽出するために、職場 MCC と有害なリーダーシップのどの下位尺度が、職場インクルージョンにどの程度影響しうるかを調べた。加えて、職場 MCC に影響を与えている有害なリーダーシップへ働きかけることを通した間接的な職場インクルージョンの改善を見据えて、職場 MCC のどの下位尺度に有害なリーダーシップのどの下位尺度が影響を与えているかも検討した。以下、それぞれの下位尺度が他の下位尺度に及ぼす影響について詳述する。

なお、2020 年度に実施した計量調査①は、「インクルーシブ・リーダーシップ指標（簡易版 α）」の開発前であったため、有害なリーダーシップの下位尺度の一つとして、後に「放任・ネグレクト」「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」という 2 つの下位尺度に分ける事になった前身の「乱暴な管理・監督」を用いている。職場インクルージョンは 4 つの下位尺度で構成されているが、計量調査①で用いていた「公正な雇用基盤」を計量調査②では削除し、「コミュニケーションの包摂性」を新たに加えている。また、職場 MCC の下位尺度については、計量調査②では、「官僚主義」という下位尺度が追加されている。計量調査①の重回帰分析については、決定係数の記録が残っていないためその説明率は定かではなく、標準化係数と p 値のみの記載であることに留意されたい。

## 1) 職場 MCC が職場インクルージョンに及ぼす影響

2020 年度の研究では、有害なリーダーシップが職場 MCC に与える影響よりも職場 MCC が有害なリーダーシップに与える影響の方が大きいこと、職場インクルージョンへは有害なリーダーシップよりも職場 MCC の方が影響していることが示唆された。このことから、組織の包摂性を高めるための糸口としてまず職場 MCC の改善が鍵になると考え、更に具体的な要素を特定するために職場インクルージョンの 4 つの下位尺度、「差異の統合」「意思決定の包摂」「職場の実態」「公正な雇用基盤（計量調査②ではコミュニケーションの包摂性）」を目的変数、職場 MCC の 5 つ下位尺度（計量調査②では 6 つの下位尺度）、「弱さを見せるな」「強さとスタミナ」「仕事第一主義」「弱肉強食」「家父長制」「官僚主義（計量調査②のみ）」を説明変数として行った重回帰分析の結果を検討した。

計量調査①の重回帰分析の結果の再検討からは、職場 MCC の 3 つの下位尺度「弱肉強食」「家父長制」「仕事第一主義」は、職場インクルージョンの全ての下位尺度へ影響していることが示された（表 2）。しかし、「弱さを見せるな」が職場インクルージョンの「公正な雇用基盤」に及ぼす影響、また職場 MCC の「強さとスタミナ」が職場インクルージョンの「職場の実態」に及ぼす影響に有意な結果は得られなかった。つまり、職場 MCC を低減することが職場インクルージョンを高めることに寄与しうるが、

特に職場インクルージョンの全ての下位尺度へ影響を与えていることが示された「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」が重要な要素になると考えられる。

表 2 計量調査①：職場インクルージョンの各下位尺度を目的変数、  
職場 MCC の各下位尺度を説明変数とする重回帰分析（標準化回帰係数）

	差異の統合		意思決定の 包摂		職場の実態		公正な雇用基盤	
弱肉強食	-0.32	***	-0.30	***	-0.20	***	-0.35	***
仕事第一主義	-0.11	***	-0.13	***	-0.28	***	-0.07	**
家父長制	-0.08	**	-0.17	***	-0.06	*	-0.08	**
弱さを見せるな	-0.27	***	-0.14	***	-0.07	**	-0.04	
強さとスタミナ	0.18	***	0.17	***	0.00		0.17	*

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

※計量調査①の分析結果を元に筆者が作成

次に同様の下位尺度間の影響関係について、計量調査②の重回帰分析を行った結果を示す（表 3）。

表 3 計量調査②：職場インクルージョンの各下位尺度を目的変数、  
職場 MCC の各下位尺度を説明変数とする重回帰分析（標準化回帰係数）

	差異の統合		意思決定の 包摂		職場の実態		コミュニケーションの 包摂性	
弱肉強食	-0.34	**	-0.22	*	-0.32	**	-0.13	
仕事第一主義	-0.23		-0.51	***	-0.19		-0.40	***
弱さをみせるな	-0.20	*	0.03		0.04		-0.11	
強さとスタミナ	0.12		0.26	*	0.04		0.10	
家父長制	0.07		0.08		-0.16		-0.18	
官僚主義	0.12		-0.11		0.04		-0.01	
調整済み R2 乗	0.20		0.27		0.21		0.33	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

※計量調査②の再分析結果を元に筆者が作成

ここでは計量調査①で影響力が示された職場 MCC の下位尺度「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」に着目して見ていくこととする。まず「弱肉強食」は、3つの下位尺度に影響力を持つことが示された。次に「仕事第一主義」は2つの下位尺度「意思決定の包摂」「コミュニケーションの包摂性」に影響していることが示された。計量調



査②の再分析結果から、職場 MCC の下位尺度で職場インクルージョンへ有意に影響を及ぼしているのは「弱肉強食」「仕事第一主義」であることが示された。一方で「家父長制」「官僚主義」が職場インクルージョンの下位尺度に与える影響について有意な結果はみられなかった。計量調査②の検討結果からは、組織の包摂性を高めるためには、職場 MCC の「弱肉強食」「仕事第一主義」に働きかけることが要素として鍵になることが示唆された。

これらの検討結果を総合的に捉えると、職場インクルージョンにより影響力を持つ職場 MCC の要素は、特に「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」であることが見えてきた<sup>1,2</sup>。

## 2) 有害なリーダーシップが職場インクルージョンに及ぼす影響

計量調査①の結果から、組織の包摂性を高めるにあたり、職場 MCC ほどではないにしても有害なリーダーシップが職場インクルージョンに及ぼす影響も確認されている。そのため、有害なリーダーシップに働きかけて職場インクルージョンを高めるにあたっての具体的な糸口を明確にするために、職場インクルージョンを目的変数、有害なリーダーシップを説明変数とした重回帰分析を行なって影響関係を検討した。職場インクルージョンの4つの下位尺度「差異の統合」「意思決定の包摂」「職場の実態」「公正な雇用基盤（計量調査②では、コミュニケーションの包摂性）」を目的変数、有害なリーダーシップの5つ下位尺度（計量調査②では6つの下位尺度）「乱暴な管理・監督（計量調査②では、放任・ネグレクトと威圧的なマネジメント・コミュニケーションへ分割）」「権威主義」「うぬぼれ」「自己の売り込み」「気まぐれ」を説明変数として行った両計量調査の結果を再検討した。計量調査①の重回帰分析結果の見直しから（表4）、「乱暴な管理・監督」は、職場インクルージョンの全ての下位尺度に影響力を持つことが明らかになった。また「自己の売り込み」も職場インクルージョンの全ての下位尺度に影響を与えていることが示された。次に「権威主義」は、「公正な雇用基盤」を除く3つの下位尺度に影響を与えていることが示された。一方で、「うぬぼれ」が職場インクルージョンの下位尺度に有意に与える影響は示されなかった。

表4 計量調査①：職場インクルージョンの各下位尺度を目的変数、  
有害なリーダーシップの各下位尺度を説明変数とする重回帰分析（標準化回帰係数）

	差異の統合	意思決定の 包摂	職場の実態	公正な雇用基盤
乱暴な管理・監督	-0.18 ***	-0.18 ***	-0.20 ***	-0.16 ***
自己の売り込み	-0.26 ***	-0.28 ***	-0.07 *	-0.22 ***
権威主義	-0.08 *	-0.09 *	-0.08 **	0.04
気まぐれ	0.02	0.01	-0.07 *	0.00
うぬぼれ	-0.05	0.01	-0.03	-0.02

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

※計量調査①の分析結果を元に筆者が作成

次に同様の下位尺度間の影響関係について、計量調査②の重回帰分析の結果を示す（表5）。

表5 計量調査②：職場インクルージョンの各下位尺度を目的変数、  
有害なリーダーシップの各下位尺度を説明変数とする重回帰分析（標準化回帰係数）

	差異の統合	意思決定の 包摂	職場の実態	コミュニケーションの 包摂性
放任・ネグレクト	-0.28 *	-0.29 *	-0.12	-0.43 ***
威圧的なマネジメント・ コミュニケーション	0.03	-0.01	-0.38 *	-0.04
うぬぼれ	0.09	0.12	0.23 *	0.03
権威主義	0.05	-0.15	-0.11	-0.15
自己の売り込み	-0.11	-0.11	-0.06	-0.10
気まぐれ	0.01	-0.02	-0.05	-0.03
調整済み R2 乗	0.02	0.13	0.21	0.35

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

※計量調査②の再分析結果を元に筆者が作成

計量調査①で職場インクルージョンの全ての下位尺度に影響力を持つことが示された「乱暴な管理・監督」を計量調査②では、「放任・ネグレクト」と「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」の2つの下位尺度に分けている。この2つの下位尺度の職場インクルージョンへの影響を見てみると、「放任・ネグレクト」は、「差異の統合」「意思決定の包摂」「コミュニケーションの包摂性」の3つの下位尺度に影響を与えて

いることが示された。また「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」は「職場の実態」に影響していることが示された。しかし、「権威主義」「自己の売り込み」「気まぐれ」については、職場インクルージョンの下位尺度への有意な影響はみられなかった。

これらの検討結果から、有害なリーダーシップの下位尺度の中でも職場インクルージョンへより影響力がある下位尺度は「放任・ネグレクト」「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」であると考えることができる。<sup>3</sup>

### 3) 有害なリーダーシップが職場 MCC に及ぼす影響

職場の包摂性を高めるにあたって、職場 MCC の影響が大きいことを踏まえ、職場 MCC に影響を与えている有害なリーダーシップに働きかけることを通して間接的に職場インクルージョンを改善できるとも考えられるため、職場 MCC を目的変数、有害なリーダーシップを説明変数とした重回帰分析の結果の検討を行った。

ここでは、職場インクルージョンへの影響力が示された職場 MCC の「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」に特に着目し、職場 MCC を目的変数、有害なリーダーシップを説明変数として、影響関係を見ていくこととする。計量調査①の重回帰分析結果の見直しからは（表 6）、有害なリーダーシップの「乱暴な管理監督」が職場 MCC の 4 つの下位尺度へ、「うぬぼれ」も職場 MCC の 4 つの下位尺度へ影響していることが、「自己の売り込み」が職場 MCC の 3 つの下位尺度へ影響を及ぼしていること示された。

表 6 計量調査①：職場 MCC の各下位尺度を目的変数、  
有害なリーダーシップの各下位尺度を説明変数とする重回帰分析（標準化回帰係数）

	弱肉強食	仕事第一主義	家父長制	弱さを見せるな	強さとスタミナ
乱暴な管理・監督	0.17 ***	0.11 **	0.08 *	0.25 ***	0.05
うぬぼれ	0.09 **	0.12 ***	0.10 **	0.03	0.11 **
自己の売り込み	0.21 ***	0.12 **	0.26 ***	0.06	0.02
権威主義	0.11 ***	0.04	0.09 **	0.09 **	0.03
気まぐれ	-0.02	0.02	-0.03	0.10 **	0.03

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

※計量調査①の分析結果を元に筆者が作成

計量調査②の再分析では、計量調査①で職場インクルージョンへの影響力が示されていた職場 MCC の「弱肉強食」と「家父長制」に目的変数を限定して重回帰分析を行っ

た。結果として、「権威主義」が「弱肉強食」と「家父長制」へ影響していることが示され、「自己の売り込み」が「家父長制」に影響していることが示された（表7）。一方でそれ以外の有害なリーダーシップの下位尺度が職場 MCC の下位尺度へ与える影響については有意な結果は確認されなかった。

表7 計量調査②：職場 MCC の各下位尺度を目的変数、

有害なリーダーシップの各下位尺度を説明変数とする重回帰分析（標準化回帰係数）

	弱肉強食	家父長制
権威主義	0.22 *	0.39 ***
自己の売り込み	0.18	0.28 *
うぬぼれ	0.03	0.06
気まぐれ	0.08	-0.17
放任・ネグレクト	0.16	0.01
威圧的なマネジメント・コミュニケーション	0.00	0.11
調整済み R2 乗	0.25	0.33

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

※計量調査②の再分析結果を元に筆者が作成

これらのことから、有害なリーダーシップに働きかけて職場 MCC を改善し、間接的に組織の包摂性を高めるためには「自己の売り込み」に働きかけることが特に効果的である可能性が示唆された。また、「権威主義」「うぬぼれ」も影響があることが示されており、働きかける要素として認識しうると考える<sup>4</sup>。

### 3-2. コンテンツ開発への示唆

計量調査①の分析結果の見直し、および計量調査②の追加分析の結果から職場インクルージョンに影響を与えている下位尺度の特定が進んだ。具体的には、特に影響力が大きい職場 MCC の下位尺度として、「弱肉強食」「家父長制」「仕事第一主義」が挙げられる。有害なリーダーシップへの働きかけを通して職場インクルージョンを高める際の要素としては、「放任ネグレクト」「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」が挙げられ、有害なリーダーシップに働きかけることによって職場 MCC を改善し、間接的に職場インクルージョンを高めることができるとも考えると、職場 MCC の「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」への影響が大きい有害なリーダーシップの下位尺度である「自己の売り込み」、そして、「権威主義」と「うぬぼれ」も介入ポイントとして着目しうると考えた（図1）。

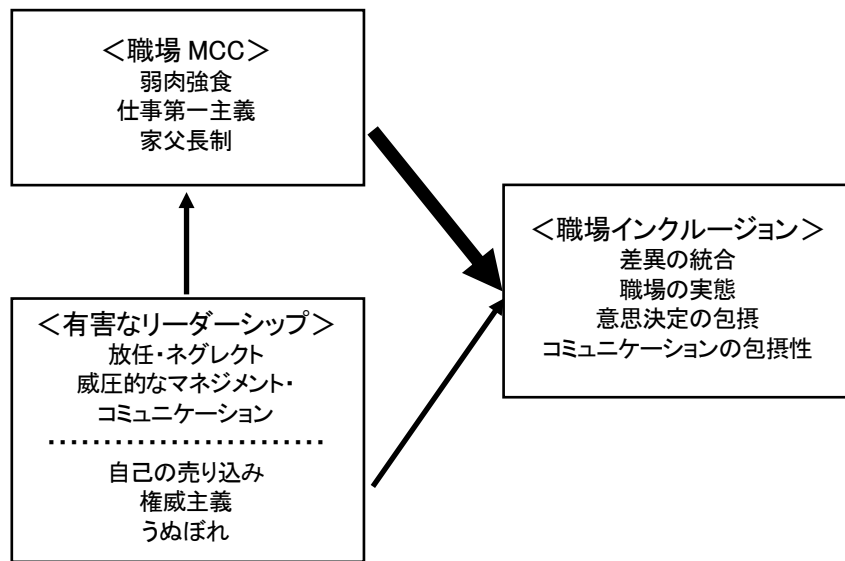


図1 尺度と影響力の大きい下位尺度間の関係

「弱肉強食」は計量調査②の追加分析の結果からも「仕事第一主義」「家父長制」以上に、職場インクルージョンに大きな影響を与えていることが明らかになった。一方で、2021年度に行った質的調査にてグループインタビューの発話を職場MCCの下位尺度を切り口として行った分析結果では、「弱肉強食」に関連する語りはなく、また計量調査①、②の結果では、X社では「弱肉強食」の平均値は、他の職場MCCの下位尺度の平均値と比較すると高くなかった（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2021）<sup>5</sup>。つまり、X社においては現状として、職場インクルージョンへの影響力の大きい「弱肉強食」が比較的弱いことが職場インクルージョンにプラスに働いていると考えられるが、影響力の大きさに鑑みると組織の包摂性を高める取り組みを展開する上では重点を置くべきポイントとして、観点の一つになりうることが示唆された。

「家父長制」については、質的調査における映像データ分析およびグループインタビューの発話の分析から、職場において明示的なルールとして存在している稟議の仕組みなどの意思決定のありようの影響や目の当たりにしている昇進、評価、配置の現状認識から、明示的なルールがない事柄についても組織内の秩序を重んじる文化が継承され、内在化されていると考えられた（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2021）。組織の決まりとして守るべきことと必ずしもそうとは限らない点とを意識的に分けて捉えることは「家父長制」から脱却するための糸口になり得る。加えて、フォロワー側からの上司に対する期待があることも昨年度の研究から示唆された。具体的には、フォロワー側が上司の言うことは正しい、上司が言うことには従うべきであるという考えを無自覚的に内在化している可能性である。また部下側が自身

の意見や考えに価値がないと認識している可能性もある。これは「家父長制」に限ったことではないが、組織の文化は上司と部下との関係性や相互の関わりの中で形成されるため、部下側を含めたチーム単位での認知の変容に向けた働きかけが必要であり、立場に関わらずそれぞれがチームに持ち込んだ視点や意見が積極的に歓迎される必要がある。

「仕事第一主義」では、計量調査①の結果から、個人の考え（個人のMCC）と各人が認識する職場の状況（職場MCC）にギャップがあったことが明らかになっている（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2020）<sup>6</sup>。これは、それぞれが「仕事第一主義」から脱したい、仕事以外のことも大切にしたいという考えを持っていたとしても、自身が所属するチームはそうではなく、成功するためには仕事を最優先する必要がある文化であると認識していることを示している。MCCが高い職場ではその規範に反することを口にする自体がその組織での自身の立場を脅かすことになり得るため、仮に仕事以外のことを優先したいと思っている人が一定数いたとしても、それが明示的に言葉にされず、むしろ言動としてはMCC規範を支持し再生産する形で表出していると考えられる。

これらのことから、組織の包摂性と有害なリーダーシップへの影響が大きい職場MCCの「弱肉強食」「家父長制」「仕事第一主義」を介入ポイントとするにあたり、職場の文化として内在化されていることや語られていないことを可視化し、その可視化されたチームの状況を共通認識にすることが鍵になることが示唆された。しかし現状を認識するだけでは、望ましい文化やチームのあり方に向けて何をすべきかが見えにくい可能性が高いため、介入の際には現状から脱却し望ましいチーム文化を醸成していくための道筋を示すことも必要であると考えられる。

#### 4. チーム向けワークショップの開発

2020年度の共同研究チームは日常のコミュニケーションに潜む不均衡に目を向け改善していくことを目的とした「多様性を力にするコミュニケーション」ワークショップを開発し、2021年3月に2回実施した。その後、2021年度の共同研究チームは2021年の6月に1回のフォローアップセッションを実施したが、これらの取り組みは管理職を対象としたコンテンツであった。管理職向けには既に様々な研修コンテンツが存在していること、またこれまでの研究結果から組織の文化は上司と部下との相互作用によって形成されており、上司もチームの文化や部下からの期待の影響を受けうることから、2022年度の共同研究チームはチーム単位での参加を前提とした「多様性を力にするチームづくり」ワークショップを開発することにした。ワークショップの開

発にあたって、まずはワークショップを構成する複数のパーツを洗い出すところから始めた。

#### 4-1. 目的

本ワークショップの目的は次の2点である。1点目は、これまでの研究から明らかになってきた包摂性の高い組織づくりを妨げている要素とそれに関するチームの文化を参加者が振り返り、チームで暗黙的に共有されている文化を可視化することである。2点目は、今後、チームや職場を単位とした包摂性の高いチーム文化形成に向けて、行動変容につながる具体的な実践に向けた示唆を参加者が得ることである。

#### 4-2. 特徴

階層別の研修とは異なり、役職や雇用形態に関係なく普段ともに業務に携わっているチームメンバーと一緒に参加することを前提とした。これはチーム内で共通の体験をすることを通して、共通認識と共通言語を持ち、チームの文化変容に繋げることを意図している。また上記の目的に照らして、講義が主となる研修ではなく、参加者がディスカッションを通して、チームの文化や日常のコミュニケーションのありようを振り返ることができるようワークショップ形式とした。

#### 4-3. ワークショップを構成するパーツの洗い出し

特定された介入ポイントを改善するためにまずはワークショップを構成しうる4つのパーツを下記の通り洗い出した。以下にそれぞれの目的と概要を示す。1つ目は、職場のコミュニケーションに現れるMCCや有害なリーダーシップの傾向の可視化を目的としたものである。調査の分析結果から特に影響力が大きいと特定された職場MCCと有害なリーダーシップの下位尺度の要素が現れている架空のビジネスシーンにおける行動選択シミュレーションによる演習を通して、自身とグループの傾向を可視化し、自分が属している職場文化のありように気づくものである。2つ目は、ゲームを通じた「弱肉強食」可視化を目的としたものである。職場インクルージョンへの影響力の強い職場MCC「弱肉強食」に特に焦点を当て、それがいかに身近なものであり、かつ組織（チーム）に負の効果をもたらすものであるかを体感するものである。3つ目は、職場MCCと有害なリーダーシップ、職場インクルージョンを理解することを目的としたものである。行動選択シミュレーション演習の解説を通して、多様性を力に変えるにあたっての各下位尺度の影響関係を理解するものである。4つ目は、実践イメージの獲得を目的としたものである。職場MCCの「仕事第一主義」「家父長制」「弱肉強食」を可視化し、現状の文化で望ましくないものを見直し、そこから脱していくためにチームで実践できるポイントを理解し、実践イメージを持つことができるよう促すものである。

#### 4-4. 開発したワークショップの内容

チーム単位でワークショップに参加することの時間的制約、および「弱肉強食」は影響力の強さは確認されたものの、X社においては比較的弱かったことに鑑み、実際のワークショップは上記4-3.の4つのパーツのうち、1つ目、3つ目、4つ目の3つを主な柱として組み込むことにした。その上で、それぞれの目的を達成するためのコンテンツとして内容を開発し、ワークショップとして設計した。設計したワークショップの流れは、趣旨説明等の導入に続き、行動選択シミュレーション演習、演習の解説、実践のヒントの提示と続く。以下順番に開発したワークショップの各コンテンツの概要を示す。

1つ目の行動選択シミュレーション演習では、架空のビジネスシーンの中で、自分だったらどのような行動をとるかを検討し、ディスカッションするものである。チームは課長、課長補佐、先輩格の総合職社員、若手の総合職社員、一般職社員、再雇用の社員、派遣社員の7名のチームで構成されているという架空の状況である。このチームは7日後に控えたとある大きな入札案件のプレゼンテーションに向けて、メンバー総出で動いている。この状況のもと、時系列に8つのシーンを開発した。シーン毎に行動の主体となるチームメンバーが一人設定されており、提示される行動の選択肢について、自分がそのメンバーの立場だったら、どの行動を選択するかを各自で検討し選択する。その後、少人数のグループに分かれてグループとしての選択をディスカッションする。この際に提示される選択肢の内容は、職場MCCや有害なリーダーシップに関連付いたものとなっている。具体的なシーンとしては、たとえば、業務でスケジュールがいっぱいの時に急に上司に呼ばれて追加の業務を依頼され、これを受けたら確実に残業になるという状況の時に自分だったらどうするかを考えるものである。この時に3つの選択肢があり、そこから普段の自分の行動に最も近いものを選ぶというものである。なお、今回開発した選択肢には、職場MCCと有害なリーダーシップのうち、「弱肉強食」「家父長制」「仕事第一主義」「官僚主義」「権威主義」「うぬぼれ」「自己の売り込み」「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」「放任・ネグレクト」の9つのいずれかに関連する要素が含まれている。

2つ目は、行動選択シミュレーション演習の解説である。演習の際に各個人と各グループが選んだ選択肢とそれに関連する下位尺度、選択の傾向を一覧にして可視化し参加者に提示する。その上で、それぞれの選択肢と職場MCCと有害なリーダーシップの下位尺度との関連を示しながら、組織文化への影響についての解説を参加者に対して行う。たとえば、先述の業務でスケジュールがいっぱいの時に急に上司に呼ばれて、追加の業務を依頼されたときの行動で、残業が確定したとしても「引き受けて何とかする」という選択肢を選んだ場合、仕事第一主義の傾向があるということをここで解説する。



実際は、演習中に1つのシーンが進む度に各選択肢について下位尺度と紐づいた傾向の  
みを簡単に提示するが、詳しい説明や影響関係についての解説はここで行う。

3つ目は、実践のヒントの提示である。ここでは「弱肉強食」「家父長制」「仕事第  
一主義」の3つの観点から自チームの状況を振り返り、可視化、およびアンラーニング  
するための具体的なヒントを解説し、ワークショップ後のチームとしての実践に繋がる  
よう参加者を促す。たとえば「弱肉強食」に関することでは、チームメンバーをライバ  
ルと感じるところから、仲間だと実感できるところへのシフトを目指し、ライバルと感  
じた割合と仲間と感じた割合を個人で振り返り、可視化をした上で、チームで競争が優  
位になることの弊害と協力が優位になる利点を話し合うなどである。

## 5. ワークショップの実施と参加者の反応

### 5-1. 方法

実際のワークショップの実施にあたっては、4-3.で洗い出した4つのパーツから3つ  
を選び開発したもの(4-4.)にファシリテーションの方式にバリエーションを持たせた  
3つのパターンを準備した(表8)。パターン1は、行動選択シミュレーション演習で  
用意した8つのシーン全てを取り扱うものである。パターン2は、行動選択シミュレー  
ションで6つのシーンを取り扱い、実践のヒントの提示後にチーム毎に今後の実践につ  
いてディスカッションをする時間を確保したものである。パターン3は、パターン2と  
同様に行動選択シミュレーションで6つのシーンを取り扱い、行動シミュレーションの  
解説後に参加者からの意見や感想、質問を聞き、それに応える双方向のやり取りの時  
間を確保したものである。

ワークショップの実施は、当センターに所属する研究者2名が2023年2月にこれま  
で本共同研究に協力してくれたX社の管理職のうち、チーム単位での参加協力を表明  
してくれた7つのチームに対し、オンライン会議システムを使い、1回120分で3回  
の試行を行った。

表8 ワークショップの3つのパターン

	パターン1	パターン2	パターン3
導入	10分	10分	10分
行動選択シミュレーション	75分	60分	60分
行動選択シミュレーションの解説	20分	20分	35分
実践のヒントの提示	15分	30分	15分

## 5-2. ワークショップの参加者の反応

ワークショップ後に Google フォームを用いてアンケート調査（選択式、自由記述）を実施し、主には職場 MCC に関する内容について参加者の問題意識がどこにあり、何に取り組もうと感じ、何を障壁と感じたのかを吸い上げ検証した。ワークショップ参加人数は、合計 79 名（1 回目 29 名、2 回目 20 名、3 回目 30 名）で、回答者数 46 名（回答率：58%）であった。

「このワークショップを受けて、自分の職場のどの要素を改善する必要があると感じましたか（複数回答）」という設問に対して、行動シミュレーションの選択肢にあった 9 つの下位尺度から選択された項目の上位は、多い順に「仕事第一主義」47.8%、「家父長制」47.8%、「放任・ネグレクト」23.9%であった。

「本ワークショップで学んだこと、気付いたことの中で意識して取り組もうと思うことは何ですか（単一回答）」という設問に対して、職場 MCC の 3 つの下位尺度「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」から選択された項目は、多い順に「仕事第一主義」37%、「家父長制」28%、「弱肉強食」11%であった。

「本ワークショップで学んだ実践のヒントを活用するにあたり、困難や障壁があるとなれば、それはどのようなものですか？（複数回答）」という設問に対して、実践のヒントで取り扱った「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」の中から選択された項目は、多い順に「仕事第一主義」30%、「家父長制」28%、「弱肉強食」15%であった。

これらの結果から、「仕事第一主義」に関する問題意識が高いことと同時に、それが学びの実践の障壁としても認識されている状況がみえてきた。

また、3 つ目の困難や障壁に関する回答を選んだ理由についての自由記述回答には以下のコメントがあった（以下、一部抜粋）。一番多かった「仕事第一主義」を選んだ理由としては、「実際には仕事第一主義が評価される環境があるから」「〆切やアクションプランで常に追い詰められている環境だから」「社員である以上は不可避な条件であるから」「仕事を進めることを目的とする組織にいる以上、この点をないがしろには出来ない」「いきすぎた仕事第一主義が悪という発想すらなかった為」等の声が挙げられた。次に「家父長制」を選んだ理由については、「上席者の発言にモノをいづらい雰囲気があるため」「まだまだ上の人の意見を忖度する文化がある為」「長いものには巻かれる、という雰囲気無くしては組織が成り立ちにくい文化もある」「上長の意向に反論するのは難しいと感じている人が多い」等のコメントがあった。

これらの回答から、仕事を進める上での仕組みを含めた環境要因、文化や雰囲気に関することが具体的な障壁として認識されていることがみえてきた。

### 5-3. 実践上の示唆

「多様性を力に変えるチーム」をつくるにあたり、ネガティブに働き得る要素である職場 MCC と有害なリーダーシップについて、組織やチームにあたり前として内在化している文化を可視化し相対化するという点において、今回のワークショップでは一定の効果が見られた。一方で、職場 MCC の要素を弱めていくことがこれまでの強みを手放すこととなり、企業組織の中で求められる成果を出していくことと相反することかのように感じたという反応も少なからずあった。業務上遂行が求められることと照らし合わせて、職場 MCC を完全に無くすことを目指すのではなく、過剰な場合に適正水準にしていくという観点を伝えることで新たな気づきや今後の実践に向けての問い直しが始まっている様子が見受けられた。一方で個人が良かれと思っているあるべき姿や、職場文化の影響を受けて内在化していて、まるで空気のようになっているあたり前を相対化、可視化することで自分が身を置いている職場の文化に気づく機会を提供するだけでは、そこから何をすべきか戸惑いも残りかねない。そのため、参加者が望ましい水準、方向へと移行していくプロセスを描けるようにすることも介入を設計する上で肝要であることがみえてきた。

なお、今回ワークショップの効果検証は実施直後に行ったアンケートにより反応を確認し振り返るのみに留まっている。今後は、ワークショップの効果を職場文化の変容という観点から、チームとしてどのような実践があり、実践した上でどのような変化があったかなどについてヒアリング調査を行う等の追跡調査をし、その効果を定着させる取り組みの継続、および長期的な効果の検証が必要であると考えられる。

ワークショップのプログラム設計については、今回3つのバリエーションで実施をした。パターン1では、用意した8つシーンの全てを取り扱ったが、参加者の反応を通して、全てのシーンがワークショップで活用しうるものであることが確認できた。一方で2時間という枠組みで全てを取り扱うことにより、解説に十分な時間をかけることができなかった。その点では、パターン2では演習を踏まえてチームでディスカッションをする時間を持つことができ、パターン3では、研究者側からの解説後に感想共有および質疑応答等の時間を持つことができ、その双方のやり取りを通して参加者の理解が進んでいた様子がうかがえた。これからのことから、ワークショップの実施に際しては、より多くのシーンを取り扱うよりも、解説やディスカッションにより多くの時間を確保することが参加者の理解と腹落ちにつながることを示唆された。

## 6. 本稿の知見のまとめと今後の課題

### 6-1. 本稿の知見のまとめ

本稿では「組織の包摂力を高める介入」の効果検証手法の開発研究を重要な柱として始まった本共同研究において「インクルーシブ・リーダーシップ指標」を開発する過程の中で実施した2回の計量調査結果の再検討、再分析をすることでまず具体的な介入の糸口を特定した過程を示した。有害なリーダーシップも職場インクルージョンに影響を与えているが、それ以上に組織の包摂性を高めるためには、職場MCCの下位尺度である「弱肉強食」「家父長制」「仕事第一主義」を改善することが鍵となることが今回の調査結果の再検討で明らかになった。加えて、職場インクルージョンに影響を与えている有害なリーダーシップの下位尺度である「放任・ネグレクト」「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」、前述の職場MCCの3つの下位尺度に影響を与えている「自己の売り込み」「権威主義」「うぬぼれ」を低減するための働きかけも直接的・間接的に職場インクルージョンの改善に寄与しうることがみえてきた。

組織の包摂性を高めることを目的として、これらの要素に働きかけることに焦点をおいて開発したワークショップでは、参加者の反応から今まで疑いもしなかった当たり前に対する捉え直しが起きるなど、一定程度期待された効果を確認することができた。また、参加者は「仕事第一主義」に最も課題感と改善の必要性を感じていながら、同時にそれを障壁としても認知しているということがみえてきた。今回開発したワークショップでは、自分たちがどのような組織文化に置かれているかを可視化することと、そこから脱するためのアンラーニングを意図したが、これまでビジネス環境を生き残ってくる中で構築されてきた組織文化が、過度に男らしさを競う文化になっていたとしても、それが組織の当たり前の文化として従業員が内在化している場合、そもそも変容の必要性を感じにくくなっている点もみえてきた。加えて、企業組織として求められている成果を出すためには、職場MCCのような文化が必要ではないかという声もあった。所謂、「男らしさ」そのものが悪いわけではなく、これまでの研究から組織文化にネガティブに働くと言われているMCCとは、男らしさの競い合いに勝つことが「成功」と認識され、本来中心に据えるべき目的からずれて、男らしさを誇示するための言動をとってしまうことであるが (Berdahl, Cooper, Glick, Livingston, & Williams 2018, p.430)、男らしさを競う文化を低減するという考え方自体に一定程度の抵抗があることも観察された。そのため、職場MCCを低減するための要素が含まれたプログラムを実施する際には、このような抵抗が起こりうることを踏まえ、用いる用語の選択や解説の仕方、ファシリテーションに関して更なる工夫の必要性があることが確認された。

## 6-2. 今後の課題

組織の包摂性やインクルーシブ・リーダーシップのありようについては、欧米の研究が多い中で、本共同研究では、これまでの先行研究を参考しながらも、日本の企業組織の文化に適した尺度になるよう「日本版」の指標開発を進めてきた。MCCの助長のさ

れやすさは職種やその業種が置かれている状況によっても異なり (Berdahl et al. 2018, p.430) 、日本の企業でも、企業の規模、歴史、業種や業態などによって組織文化の差異が存在しうると考えられる。そのため、指標開発については、今後は更に規模や業種が異なる多種多様な企業での実施を通しての検証とブラッシュアップが必要である。介入手法の振り返りにおいては、十分な効果検証や長期的なフォローアップを行うまでには至っていない。組織文化の変容は中長期的な時間軸で見えていく必要があるため、どのような実践が行われたのか、それがどのような変容をもたらしたのか、またもし実践が行われていないとするのであれば、何が妨げになっているのかなど、介入手法の改善や新たな介入手法の開発に向けた実証的研究が必要である。

現在把握できている具体的な課題の一つは抵抗への対応である。ワークショップの反応で既に確認されている通り、変容に対する抵抗が一定数確認されており、これは今後とも想定される反応である。グッドマン (2017) は自身の特権を認めることやダイバーシティ教育の際に生じる抵抗の背景として、「トップになる」「優位に立つ」ことが望ましいという考えや実力主義に根付いた社会的要因とその社会的要因に影響を受けている認知的不協和を含む心理的要因を挙げている (p.73-93) 。男らしさを競う文化を低減していくことへの抵抗反応も、自分自身があたかも悪い人であるかのように否定されていると感じることからくる認知的不協和が要因の一つとして考えられる。Rawski & Workman-Stark (2018) は、ハラスメント研修は、研修内容と組織の規範が乖離している場合は効果的ではないとし、認知的不協和を避け、既存の文化に拮抗しない形での意味づけ (センス・ギビング) が必要であると述べている (p.619-620) 。また、Ely & Meyerson (2010) は、社員が男性的な規範から抜け出すことを促すにあたって効果的だったことの一つとして、集団的な目標を掲げてコミュニティの重要性を強調した事例を挙げている (p.21-23) 。つまり、男らしさを競うことからの目標のシフトである。Nishii & Rich (2013) はリーダーたちが変化を受け入れることができるようにするためには、エイミー・C.エドモンドソン氏が提唱している心理的安全性の担保が重要であると述べ、そのためにはポジティブなビジョンを提示し、リーダーたちをエンカレッジし、道筋を段階に分けて提示することだと示している (p.347) 。これらのことから、DEI の取り組みの意義や目的をより上位の目標や目的、企業であればミッション、ビジョン、バリュー、パーパスなどと紐付けて理解を促し、取り組みの道筋を具体的なステップとして示す設計が参加者の抵抗を低減して組織の包摂性を高めるための実践を促す鍵になると考える。

今回、ワークショップには職場のチーム単位で参加してもらったが、チームで同じ体験をし、日常業務の言動の背後にある、普段は言葉にして語られない各人の考えや意図、背景がワークショップの演習をきっかけにして語られていた。それにより、今回提示した枠組みのもとに、実際にチームの現状の可視化と相互理解が進んでいるように見

えた。アンケートにはワークショップ参加後の参加者間の実際のやり取りを職場 MCC のレンズで捉えて、具体的な言動を職場 MCC の要素と紐づけて記載されているコメントがあった。チームメンバー同士で共通言語を持つことができたからこそ、今後の現場のコミュニケーションにおいても、職場 MCC に気づき、脱する方向へと対話が重ねられる。そのことによる文化変容の可能性を垣間見た。同時に、組織内での立場や役割の差異がある中で、それを越えた率直な対話がどの程度現場で可能であるかは今後の課題であると認識している。インクルーシブ・リーダーシップがもたらす効果に関する研究の中で注目されていることの一つは、心理的安全性の向上であるが (Nembhard & Edmondson 2006)、ここでの心理的安全性や成果とは職場のチーム単位でのことである (エドモンドソン 2021)。チーム文化の包摂性を高めるにあたって、リーダーや管理職を対象にした介入のみならず、DEI をテーマにチームで同じ体験をし、対話をするコンテンツや組織開発的アプローチが考えられる。これらの有効性について、就業時間中にチームメンバー全員を集めて時間を確保するという現実面でのハードルはあるもののその可能性を更に探究したい。

#### <謝辞>

この度、3年間にわたりチームで共同して取り組んできた研究成果を代表して本稿に執筆させていただきました。本稿はこれまで本共同研究に携わってくださったすべての方々のご多大なるご尽力と貢献を土台としています。研究パートナーとして毎回多くの示唆をいただきました A 社のチームメンバーの皆さま、また一緒に研究を進めてきた当センターの星加良司氏、飯野由里子氏、中村奈津枝氏、野村梨世氏、白水晶子氏に心から感謝申し上げます。

本共同研究のチームメンバー (所属・役職は当時のもの)

<2020 年度>

A 社から 3 名の皆様

星加良司 (東京大学教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター准教授: 研究代表)、飯野由里子 (同左特任助教)、中村奈津枝 (同左特任研究員)、野村梨世 (同左プロジェクト研究員: 分析担当)、藤原快瑤 (同左特任研究員)

<2021 年度>

A 社から 3 名の皆様

星加良司 (東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター准教授: 研究代表)、飯野由里子 (同左特任助教)、中村奈津枝 (同左特任研究員)、藤原快瑤 (同左特任研究員)

<2022 年度>

A 社から 3 名の皆様

星加良司（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター教授：研究代表）、白水晶子（同左特任研究員：分析担当）、藤原快瑤（同左特任研究員）

#### 参考文献

- 飯野由里子, 星加良司, & 西倉実季. (2022). 「社会」を扱う新たなモード—「障害の社会モデル」の使い方. 生活書院.
- エドモンドソン エイミー C. (2021). 恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす. 英治出版.
- 北村雅昭. (2023, January 31). インクルーシブ・リーダーシップ研究の現状と今後の課題について. Retrieved March 12, 2023, from [http://repo.kyoto-wu.ac.jp/dspace/bitstream/11173/3525/1/0130\\_025\\_006.pdf](http://repo.kyoto-wu.ac.jp/dspace/bitstream/11173/3525/1/0130_025_006.pdf)
- グリーンリーフロバート K. (2008). サーバントリーダーシップ. 英治出版.
- ジョージビル, シムズピーター, マクリンアンドリュウ N, & メイヤーダイアナ. (2019). ハーバード・ビジネス・レビュー[E / シリーズ] オーセンティック・リーダーシップ. ダイヤモンド社.
- 出口真紀子. (2020). マジョリティの特権を可視化する ～差別を自分ごととしてとらえるために～. ひろげよう人権. [https://www.jinken-net.com/close-up/20200701\\_1908.html](https://www.jinken-net.com/close-up/20200701_1908.html)
- 東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター.(2020). 「組織の包摂力を高める介入手法に関する実証研究」実績報告書（非公開）
- 東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター.(2021). 「組織の包摂力を高める介入手法に関する実証研究」実績報告書（非公開）
- 日本経済団体連合会. (2020, October 29). 「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ& インクルージョン推進」に関するアンケート結果. Retrieved March 12, 2023, from <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/102.pdf>
- 船越多枝. (2021). インクルージョン・マネジメント：個と多様性が活きる組織. 白桃書房.
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.002>

- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(5), 708–722. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1634550>
- George, B. (2004). *Authentic leadership rediscovering the secrets to creating lasting value*. Recorded Books.
- Glick, P., Berdahl, J., & Alonso, N. (2018). Development and validation of the masculinity contest culture scale. *Journal of Social Issues, 74*(3), 449–476. <https://doi.org/10.1111/josi.12280>
- Goodman, D. J. (2011). Promoting diversity and social justice: Educating people from privileged groups. Routledge. (グッドマン D.J. 出口真紀子・田辺 希久子 (訳) (2017). 真のダイバーシティをめざして：特権に無自覚なマジョリティのための社会的公正教育. 上智大学出版.)
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion, 330–363*. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch11>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, 115–139*. [https://doi.org/10.1016/s1572-0977\(00\)07008-4](https://doi.org/10.1016/s1572-0977(00)07008-4)
- Rawski, S. L., & Workman-Stark, A. L. (2018). Masculinity contest cultures in policing organizations and recommendations for training interventions. *Journal of Social Issues, 74*(3), 607–627. <https://doi.org/10.1111/josi.12286>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2010). Inclusion and diversity in work groups: A Review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>



Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale.

*Master of Science, Directed By: Professor Paul J. Hanges, Department of Psychology.*

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>

<sup>1</sup> 本稿第2章を含む、2020年度、2021年度の研究内容については、筆者の研究成果ではなく、当センターの研究者が共同で執筆した2020年度と2021年度の報告書を参照し、記載している

<sup>1</sup> 本共同研究のメンバーであるA社S氏が行った調査においても、同様の結果が確認されている。例えば、職場インクルージョンを目的変数、職場MCCを説明変数とした場合、職場MCCの下位尺度である「弱肉強食」は職場インクルージョンの3つの下位尺度へ、「家父長制」「仕事第一主義」は2つの下位尺度へ影響を与えていることが確認されている。

<sup>2</sup> バリアフリー教育開発研究センター（研究代表：星加良司）とヒップスターゲート社との共同研究として6社に協力を依頼して行われた計量調査の重回帰分析結果においては、職場MCCが職場インクルージョンに及ぼす影響関係において、職場MCC「弱肉強食」が職場インクルージョンの3つの下位尺度へ、「家父長制」「仕事第一主義」「官僚主義」が1つの下位尺度へ影響を与えていることが示されている。

<sup>3</sup> S氏の調査では、有害なリーダーシップの下位尺度で職場インクルージョンへ影響を与えていることが示されたものは「放任・ネグレクト」「自己の売り込み」であった。ヒップスターゲート社との共同研究結果からは、「気まぐれ」「威圧的なマネジメント・コミュニケーション」「放任・ネグレクト」「うぬぼれ」が職場インクルージョンの下位尺度へ影響していることが示されている。「放任・ネグレクト」は共通して影響があることが示されているが、まだ調査によって結果のばらつきが見られるため、今後更なる検討、検証が要される。

<sup>4</sup> 職場MCCの「弱肉強食」「仕事第一主義」「家父長制」に影響を与えている有害なリーダーシップの下位尺度とその影響関係について、S氏の調査では「家父長制」には「自己の売り込み」「放任・ネグレクト」と「うぬぼれ」が、「弱肉強食」には「気まぐれ」と「自己の売り込み」、「仕事第一主義」には「放任・ネグレクト」が影響をしていることが示されている。つまり「自己の売り込み」については、計量調査①と計量調査②と同様の傾向を示している。一方で、計量調査①②で一定程度の影響力が示された「権威主義」が有意に与える影響は示されなかったため、企業の業界や規模などの特性による違いなどを含めた更なる検証が必要である。

<sup>5</sup> 計量調査①における職場MCCの下位尺度の平均値は、小さい順に「弱さを見せるな」(M=2.43)、「弱肉強食」(M=2.92)、「仕事第一主義」(M=2.98)、「家父長制」(3.23)、「強さとスタミナ」(M=3.30)であった。計量調査②では、同様に平均値が小さい順に「弱さを見せるな」(M=2.68)、「弱肉強食」(M=2.75)、「家父長制」(M=3.02)、「官僚主義」(M=3.09)、「仕事第一主義」(M=3.12)、「強さとスタミナ」(M=3.58)であった。いずれの調査も職場インクルージョンへの影響力が示された「弱肉強食」は比較的低い値であった。

<sup>6</sup> 計量調査①では、職場全体の男らしさを競う文化に対する従業員の認知度（職場MCC）と従業員自身がMCCを内面化している度合い（個人MCC）を調査したところ、平均について以下のギャップがみられた。職場MCCの傾向はその平均値が高い順に「強さとスタミナ」

(M=3.30)、「家父長制」(M=3.23)、「仕事第一主義」(M=2.98)、「弱肉強食」

(M=2.92)、「弱さを見せるな」(M=2.43)であった。一方で、個人MCCの傾向はその平均値が高い順に「強さとスタミナ」(M=3.68)、「家父長制」(M=3.36)、「弱肉強食」

(M=2.90)、「弱さを見せるな」(M=2.65)、「仕事第一主義」(M=2.27)であり、特に「仕事第一主義」で職場MCCと個人MCCとの間で差異がみられた。（東京大学大学院教育学研究科附属バリアフリー教育開発研究センター 2021）