

ダイバーシティ風土の醸成に向けて

ダイバーシティ意識尺度の開発とその先行要因の探索的析出

○山根 郁子, 加藤 理 (株式会社日本経営協会総合研究所)

For improving Diversity Climate

Development of Diversity Awareness Scale and Exploratory Study of Prior Factors

Ikuko Yamane Tadashi Kato (NOMA Research Institute, Inc)

問題と目的

近年, 日本において企業の経営環境は変化している。少子高齢化社会により, 労働人口は減っているが, 年金受給開始年齢が 65 歳に延長され, 嘱託社員として 65 歳まで勤務する人も増えてきている。そして, グローバル化に伴い, 外国籍社員も増加している。さらに, 3 次産業の増加に伴い, 非正規雇用の割合が増加している。このような状況の中, 日本においてダイバーシティが注目されている。

経済産業省 (2016) によれば, 『ダイバーシティ経営』とは, 多様な人材を活かし, その能力が最大限発揮できる機会を提供することで, イノベーションを生み出し, 価値創造につなげている経営と定義される。

しかし, 日本企業のダイバーシティの実態は, 政府や社会の要請で受け身的な対応がなされ, 経営層に納得感がないまま, 現場に形式的に落とし込んでいる状態である (経済産業省, 2016)。「数字合わせ」が優先され, 会社も本人も不幸な状態である。何のためにダイバーシティを推進するのか, 企業での混乱が見られる。

入山 (2015) は, ダイバーシティを内容と目標から 2 つのタイプに分類している (表 1)。

表 1. 2 タイプのダイバーシティ

①デモグラフィック型 【多様性(属性の違い)】	名称	②タスク型 【多面性】
性別、国籍、年齢など、いわゆる「目に見える属性の多様化」	内容	実際の業務に必要な能力・経験の多面性
個々人の多様性を生かす	目標	喫緊の人手不足を解消し、生産性を高める
属性ごとの具体的な数値目標を掲げ、登用や職域拡大を行う	進め方	人材に困っているところから、その人その人に対応したマネジメントを行う
大企業に多い	導入企業	中堅・中小企業に多い
経営陣の本気度 管理職のマネジメント 職場メンバーの共感・理解	実践のポイント	個を生かすマネジメント 成功事例

以上から, 各社の業種業態の違いによって, 優先すべきダイバーシティは異なると推定される。また, ダイバーシティは, 女性や外国人だけでなく, 何種類か存在すること, ダイバーシティの実現度合いは, 「できた」「できていない」ではなく, 何側面か存在することが考えられる。

ダイバーシティの推進は, 従業員のモチベーションや生産性を高めているのであろうか。多くのモラルサーベイが, 日本人, 正社員, 年功序列型組織を前提としている。雇用形態の違いによる組織コミットメント, 職務満足度に関する先行研究としては, 安藤 (2011), 櫻木 (2006), 小玉 (2010) などがあり, 専門職業人の組織コミットメントに関する先行研究としては, 石田, 柏倉 (2004), 浅井 (2004), 大津 (2011) などがあるが, 多種多様なダイバーシティを含む会社全体を対象とした従業員モラルを検討した研究はほとんど行われていない。

本研究では, 雇用形態や職種を限定せず一般企業・組織従業員のダイバーシティに対する考え方・価値観を把握すると同時に, 促進/阻害要因を確認することを目的とする。仮説は, 「モラル向上は, ダイバーシティ経営への支持を高める」とする。本研究の分析モデルを図 1 に示す。

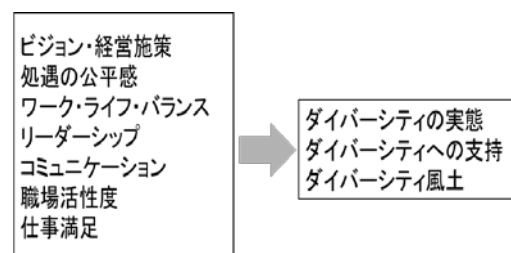


図 1. 本研究の分析モデル

予備調査

一般企業・組織における「ダイバーシティ経営の実態」を把握し、ダイバーシティ風土に影響を与える個人特性や組織特性を推定するため、面接調査を行った。

手続き・調査項目

面接協力者は、弊社従業員意識調査の顧客である4社6名のダイバーシティ推進担当者であった。実施時期は、2016年6月7日から6月13日であった。面接は、半構造化面接の形式で行った。面接協力者全員に共通して、表2の質問項目に沿って面接を実施した。

表2. 半構造化面接の質問内容

質問	内容
ダイバーシティの優先順位	貴社のダイバーシティの優先順位 本社や事業所、工場で違いはあるのか
ダイバーシティの実態	女性比率 外国籍の人数 障がい者雇用 シニア層の雇用と処遇 就業形態の多様性 LGBTへの取り組み など
制度整備状況	ダイバーシティ実践にかかる制度の整備状況、利用者数の推移 ワーク・ライフ・バランス施策
ダイバーシティ実践で困っていること	経営陣の理解 職場長、管理職の理解 同僚、部下の理解

結果

面接結果を取りまとめた結果、以下の2点が導き出された。

第1に、各社によって、ダイバーシティの優先順位が異なる。また、社内においても、本社、工場、事業所内で優先すべきダイバーシティは異なる。第2に、ダイバーシティ経営のためには、経営陣の本気のリーダーシップが不可欠であるが、『上司の理解不足』『職場の同調圧力』が隠れた抵抗勢力であることが指摘された。

本調査

一般企業・組織における「ダイバーシティ経営の実態」を把握し、ダイバーシティ風土に影響を与える個人特性や組織特性を特定するため、質問紙調査を行った。

手続き

2016年7月21日から7月26日に、Webパネル調査にて行った。調査対象者は、一般企業・組織に勤務する20代～60代男女計423名であった(男性343名、女性80名、平均年齢47.1(SD=8.4)歳)。

調査項目

以下の項目で構成された。

属性 性別、年代、業種など6項目を使用した。

ダイバーシティの実態 予備調査と弊社蓄積データ分析に基づいて、項目を作成した。7種類のダイバーシティについて、それぞれ4つの側面から問う合計28項目を独自に作成した(表3)。7種類のダイバーシティとは、多様性(属性の違い)として「女性」「外国人」「シニア層」「就業形態の違い」「身体のハンディキャップや、こころの病気のため、支援を必要としている人(以下、障がい者)」の5種類と、多面性として「多面的な個性や価値観の違い(性格や個性、生き方、性的志向(LGBT)、宗教・信条など)」「職務経験(キャリアの違い)」の2種類の合計7種類で構成される。4つの側面とは、「個々の事情や背景が職場のメンバーに受け入れられている」「個々の事情に沿った働き方ができている」「各人の持てる能力が活かされ、発揮できている」「なしとげた仕事・成果と評価のバランスが取れている」である。回答は、「非常にそう思う」～「ほとんどそう思わない」の5件法で求めた。

ダイバーシティへの支持 会社のダイバーシティ施策を支持できるかを問うため合計3項目を独自に作成した。回答は、「非常にそう思う」～「ほとんどそう思わない」の5件法で求めた。

職場の共感性と受容 職場におけるダイバーシティ受容度合いを測るため合計6項目を独自に作成した。回答は、「非常にそう思う」～「ほとんどそう思わない」の5件法で求めた。

モラル項目 会社や職場のモラルを尋ねる項目として弊社従業員意識調査項目からモラル項目33項目に加え、ダイバーシティ施策の

満足度を尋ねる項目として、「ダイバーシティ方針」6項目(表4)、「ダイバーシティ環境」4項目(表4)の合計10項目を独自に作成した。回答は、「非常にそう思う」～「ほとんどそう思わない」の5件法で求めた。

なお、上記以外にもいくつか尺度を使用した。が、本発表では分析結果を報告しないため、詳細は記載しない。

結果

ダイバーシティの実態

7種類のダイバーシティと4つの側面の平均値および標準偏差を表3に示す。

表3. 7種類のダイバーシティと4つの側面 平均値と標準偏差

	M	SD
女性	3.37	0.86
外国人	2.85	1.12
シニア	3.25	0.98
就業形態違い	3.25	0.89
障がい者	2.95	1.06
内面の違い	3.14	0.90
職務経験	3.23	0.90
事情受け入れ	3.19	0.80
事情に沿った働き方	3.18	0.78
持てる能力の発揮	3.14	0.77
仕事と評価のバランス	3.08	0.79

尺度構成

「ダイバーシティへの支持」3項目は主成分分析により一次元構造であることが確認された(表5)。「職場の共感性と受容」5項目は主成分分析により一次元構造であることが確認された(表6)。

表5. 「ダイバーシティへの支持」の主成分分析結果

項目	負荷量	M
a78_ダイバーシティが与える変化	.870	3.35
a79_柔軟な働き方の効果	.913	3.42
a80_ダイバーシティの必要性	.848	3.53
固有値	2.31	

表6. 「職場の共感性と受容」の主成分分析結果

項目	負荷量	M
a72_上司の部下受容	.824	2.97
a73_職場の他者受容	.832	2.98
a74_自己受容(上司のあなた像)	.851	2.84
a75_自己受容(同僚のあなた像)	.846	2.97
a76_上司の共感性	.864	3.08
a77_職場の共感性	.833	3.20
固有値	4.253	

モラル項目は、因子分析(主因子法・プロマックス回転)の結果、固有値の変化(15.934, 2.296, 1.801, ...)と因子の解釈可能性から6因子を抽出した(表4)。第1因子から順に、「ダイバーシティ方針」「仕事適性」「上司のマネジメント行動」「処遇公平感」「職場の活力」「ダイバーシティ環境」と命名された。

表4. モラル項目の因子分析結果

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	α係数	因子名
a33. 同僚の『ダイバーシティ』の実践	.977	.031	-.019	-.045	-.022	-.107	6項目 α = .941	ダイバー シティ方針
a34. ダイバーシティ担当部署との連携	.960	-.017	.068	-.018	-.070	-.103		
a32. 上司の『ダイバーシティ』の実践	.901	.059	.017	.020	-.037	-.070		
a31. 経営陣の『ダイバーシティ』の実践	.831	-.052	-.066	.042	.017	.103		
a30. 経営陣の『ダイバーシティ』の発信	.814	-.009	-.124	.028	.025	.102		
a29. 企業理念・行動指針を通じた考え方の共有	.406	.002	.052	.032	.159	.281		
a64. 能力の発揮	.040	.876	-.078	.107	-.003	-.055	5項目 α = .905	仕事適性
a62. 自主的な判断の余地	-.054	.847	.074	-.164	.011	.098		
a61. 仕事の適性	-.053	.802	.001	.022	-.008	.047		
a63. 能力や努力の結果への結びつき	.142	.779	-.044	-.037	.065	-.085		
a65. 知識や能力を身につける機会	-.024	.621	.026	.154	.016	.032		
a44. フォローアップ	-.012	.012	.970	-.024	-.129	-.001	7項目 α = .932	上司のマ ネジメント 行動
a43. 積極的な指導・助言(指導助言)	.096	-.096	.913	-.032	.007	-.054		
a45. 仕事の良し悪しの明確な評価(日常的フィードバック)	-.174	.010	.814	.064	.028	.066		
a42. 合理的な仕事の割り当て(仕事割当)	.003	.015	.765	-.031	.052	.050		
a46. 個人面接(定期的フィードバック)	.175	.053	.649	.094	-.005	-.078	5項目 α = .883	職場の活 力
a49. 職場内の連絡・調整	.110	.054	.442	.039	.204	.049		
a48. 上司からの情報伝達	.174	.117	.436	.003	.107	.053		
a37. 昇進・昇格の公平感	-.039	-.053	-.050	.939	.080	-.010	5項目 α = .928	処遇公平 感
a36. 給与・賞与査定との公平感	-.018	-.032	-.002	.899	-.006	.019		
a35. 人事評価の納得感	-.025	.122	-.035	.823	-.073	.030	4項目 α = .829	ダイバー シティ環境
a38. 適材適所(配置の適切さ)	.100	-.012	.082	.737	-.003	-.028		
a39. 能力の計画的育成	.253	-.011	.128	.579	.007	-.042		
a54. 職場内の役割認識	-.083	-.051	-.052	.075	.944	-.064		
a53. 目標達成への関心度	.073	.090	-.128	-.042	.820	.001		
a52. 仕事の手際よい処理	-.119	.129	.065	-.067	.714	.009		
a55. 挑戦的姿勢	.176	.027	.085	-.040	.661	-.066		
a56. 遠慮なく言い合う	.007	-.055	.101	.091	.576	.075		
a70. 必要な時に有給休暇が取れる	.013	-.066	-.067	-.042	.037	.880		
a71. ワーク・ライフ・バランス	.109	-.022	-.005	-.037	-.056	.855		
a68. 仕事が終われば帰宅できる	-.217	.129	.079	.019	-.043	.625		
a69. 柔軟な働き方が申請しやすい	.038	.043	.058	.147	-.043	.556		
因子間相関	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6		
	—	.509	.717	.712	.679	.524		
		—	.638	.556	.683	.528		
			—	.715	.714	.604		
				—	.590	.542		
					—	.505		

従業員規模別のダイバーシティの実態

従業員規模による「ダイバーシティの実態」を検討するため、平均値の差の検定を行った(表7)。

表7. 従業員規模別に見た「ダイバーシティの実態」の平均値

従業員規模別	N	M	F値(df)	多重比較	
女性	①	106	3.30	7.189 ** (2,422)	①<③ ②<③
	②	211	3.27		
	③	106	3.64		
外国人	①	106	2.69	4.714 ** (2,422)	①<③ ②<③
	②	211	2.79		
	③	106	3.13		
シニア	①	106	3.20	1.077 (2,422)	
	②	211	3.22		
	③	106	3.37		
就業形態 違い	①	106	3.13	2.448 * (2,422)	
	②	211	3.23		
	③	106	3.40		
障がい者	①	106	2.67	6.655 ** (2,422)	①<② ①<③
	②	211	2.97		
	③	106	3.19		
内面の違 い	①	106	3.16	1.205 (2,422)	
	②	211	3.08		
	③	106	3.25		
職務経験	①	106	3.21	0.613 (2,422)	
	②	211	3.20		
	③	106	3.32		
事情受け 入れ	①	106	3.07	5.682 ** (2,422)	①<③ ②<③
	②	211	3.14		
	③	106	3.41		
事情に 沿った働 き方	①	106	3.07	4.056 * (2,422)	①<③
	②	211	3.15		
	③	106	3.36		
持てる能 力の発揮	①	106	3.05	3.484 * (2,422)	①<③
	②	211	3.10		
	③	106	3.30		
仕事と評 価のバラ ンス	①	106	3.02	2.658 (2,422)	
	②	211	3.04		
	③	106	3.24		

①299人以下、②300~2,999人、③3,000人以上
注:**p<.01、*p<.05

ダイバーシティの実態とモラルとの関係

モラルがダイバーシティの実態に与える影響を検討するために、パス解析を行った。パス解析は4水準に分け、各水準より上位にある変数を説明変数とする重回帰分析を繰り返して行った。重回帰分析は、いずれもステップワイズ法を用い、投入された変数の標準偏回帰係数(有意水準5%)で変数の投入を打ち切った(表8)。

考察

ダイバーシティの実態は、男性>女性、管理職>非管理職、大企業>中小企業であった。

7種類のダイバーシティ、4つの側面に対して、「ダイバーシティ環境」「仕事適性」「ダイバーシティ方針」「職場の活力」が強く規定していた。これら6つの説明変数、2つの媒介変数の多くが説明力を持っていることから、当モデルはダイバーシティ意識の規定要因として当てはまりがよいと推定される。

引用文献

発表当日のレジюмеに記載します。 以上

表8. ダイバーシティの実態とモラルとの関係

独立変数	7種類のダイバーシティ							4つの側面				媒介変数	
	女性	外国人	シニア	就業形態 違い	障がい者	内面の違 い	職務経験	事情受け 入れ	事情に 沿った働 き方	持てる能 力の発揮	仕事と評 価のバラ ンス	職場の共 感性と受 容	ダイバー シティへ の支持
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
説明変数													
説1 ダイバーシティ方針	.176 **	.314 **			.251 **	.201 **	.141 **	.163 **	.185 **	.215 **	.215 **	.281 **	.260 **
説2 処遇公平感	-.147 *												
説3 ダイバーシティ環境	.191 **		.346 **	.239 **	.157 **	.228 **	.128 **	.266 **	.275 **	.213 **	.164 **	.126 **	
説4 上司のマネジメント行動	.280 **			.105 *			.161 **				.098 *	.295 **	
説5 職場の活力			.254 **	.203 **		.164 **	.107 *	.171 **	.164 **	.177 **	.171 **		
説6 仕事適性	.237 **	.214 **		.180 **	.233 **	.218 **	.235 **	.212 **	.181 **	.228 **	.213 **	.174 **	.338 **
媒介変数													
従A 職場の共感性と受容													.233 **
従B ダイバーシティへの支持				.159 **		.098 **	.124 **	.113 **	.118 **	.101 *	.080 *		
デモグラフィック変数													
D1 性別	-.090 *												
D2 年齢													
D3 業種		-.126 **											
D4 職位													
D5 就業形態													
D6 従業員規模	.116 **	.147 **		.099 **	.178 **			.149 **	.130 **	.120 **	.094 **		
R2	.436 **	.251 **	.262 **	.497 **	.306 **	.509 **	.507 **	.545 **	.535 **	.550 **	.569 **	.764 **	.360 **

注:**p<.01、*p<.05