

組織におけるダイバーシティとインクルージョンの意味のもつれを解く

Quinetta M. Roberson (2006) "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations," *Group and Organization Management*, Vol.31, No.2, pp.212-236.

九州産業大学准教授 脇 夕希子

はじめに

2000年以降、日本の企業でダイバーシティ・マネジメントの取組が進展している。とくに日本の企業は、女性の活用に焦点を当て、その取組を進めている。ダイバーシティ・マネジメントとは、個々人の多様なバックグラウンドを理解し、受け入れ、組織内に参画させることを前提としている。その上で、その多様性が組織にとって、競争優位の獲得と結びつくように、個々人の能力を最大限発揮できる組織変革を自発的かつ長期的に行っていくことである(脇 2009: 98-99)。

インクルージョン

ダイバーシティだけでなく、インクルージョン(inclusion, 包含)という概念も米国では普及しており、日本においても、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)という表記で説明される場合がある。事実、ダイバーシティ推進企業の中には、「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」と表記した部署名もある。他にも、部署名は「ダイバーシティ推進室」でも、推進室の取組の中にダイバーシティ&インクルージョンを目指すという説明する企業もある。

研究においては、ダイバーシティ・マネジメントの中でインクルージョンが示されるようになったのは、企業がダイバーシティを実現するには、すべての従業員の組織へのインクルージョンが不可欠であると理解したからだと説明する(野畑 2011: 35)。しかし、「日本でもダイバーシティは経営課題に組み込まれるようになりつつあるが、インクルージョンという考え方はほとんど導入されていないのが現状である」(同: 34)と指摘する。また、井上(2015)は、ダイバーシティ経営の進化形をダイバーシティ&インクルージョン(D&I)と位置づけ(井上 2015: 32)、「組織の中に多様な人材の一体化を進めた上で、事業関係、経営環境とのインクルージョンをも含む」(同: 35)と述べる。

それとともに、野畑(2011)と同様、「D&Iとなると、日本企業では緒に就いたばかりで、今後大きな経営努力が必要であろう」(井上 2015: 35)と説明する。このようにインクルージョンに関して、両者とも、まだ日本においては萌芽した段階と考えている。

では、インクルージョンは、ダイバーシティに含まれる概念、またはダイバーシティが進化した概念なのであろうか。それとも、ダイバーシティとインクルージョンは、異なる意味なのであろうか。異なるのであれば、どのような点が異なるのであろうか。今回紹介するRobertson(2006)は、上記のような疑問を整理する、すなわちダイバーシティとインクルージョンの意味のもつれを解くことを目的とした論文である。

データと方法、結果

Robertson(2006)は、ダイバーシティとインクルージョンの意味を調査すること、ダイバーシティとインクルージョンを特徴づける組織的性質とは何かを示すために、3つの調査を行う。

調査1では、人的資源の管理者やダイバーシティの管理者からEメールでデータを集めた。58社中51社から回答を得ている。調査内容は、自由回答で、①あなたはどのようにダイバーシティを定義しているか、②あなたはどのようにインクルージョンを定義しているか、③ダイバーシティ組織の性質とはどのようなものか、④インクルージョン組織の性質とはどのようなものか、を記入してもらう。そこでは用語の違いを、ダイバーシティは、グループや組織の違い、人口動態の構成に焦点を当てている。一方、インクルージョンは、すべての従業員の参画、組織システムやプロセスの中へのダイバーシティの統合に焦点を当てている。調査1から、組織のダイバーシティとインクルージョンに関して、全体で30の性質が得られた。この性質のいくつかは、ダイバーシティ研究の中でも支持されている(たとえば、異なる人口動態グループやアファ-

マティブ・アクションなど)。

調査2では、調査1で導出された30の性質の信頼性を調べるため、国際ダイバーシティ会議の参加者に対して、Eメール調査を行った。1020通送信し、返信は186通(回答率18.2%)である。回答者には、それぞれの性質に対してダイバーシティ組織を表す割合とインクルージョン組織を表す割合を9段階で回答してもらった。30の性質のうち、3つの性質を調査から除外し、3つを内容の適切さから判断して言語調整している。したがって、全体で27の性質についてリッカートの9段階尺度で回答を求めた(全部で54項目)。これらを探索的因子分析として主成分分析(バリマックス回転)で分析した。その結果、3つの因子に分けられた。第1の因子は、インクルージョンの性質を示したものである。第2、第3の因子はダイバーシティの性質を示す項目であるが、それぞれ異なるアプローチをみせる。第2の因子は、仕事システムに従業員の包含に関係するものと組織のダイバーシティから由来する成長のアウトカムに関連するものである。また、パワーの共有、協力的なコンフリクト解決のような組織の特徴もみられた。第3の因子は、組織戦略の中にダイバーシティ・マネジメントに関連した取組を入れるものである(全ての階層レベルに多様な人材を配置する、ダイバーシティに関連する教育訓練、ダイバーシティのミッション・目標・戦略など)。さらに、ダイバーシティに対するトップマネジメントのサポートを強調する項目もみられた。

最後が調査3である。よりよい適合モデルを調査するために共分散構造分析を行う。2000通の調査メールを国際的な人的資源専門組織の組織開発グループに送り、330の回答(回答率16.5%)があった。モデル1(1つの因子)からモデル5(5つの因子)までの適合度を検証した結果、調査2の3つの因子モデルよりも5つの因子(A)モデルの方が、適合度が高かった。5つの因子モデルとは(a)ダイバーシティ組織での従業員関与、学習とアウトカム、(b)インクルージョン組織での従業員関与、学習とアウトカム、(c)公平な取り扱い、(d)多様なグループの描写、(e)ダイバーシティに対するトップマネジメントのサポートである。

5つの因子の中で、(a)と(b)は、ダイバーシティとインクルージョンの項目で分かれている。しかしながら、(c)(d)(e)のそれぞれの因子の項目は重複

している。それゆえ、Robertson(2006)は、ダイバーシティからインクルージョンへの移行は、ダイバーシティ・マネジメントにおける重要な変化というよりも、むしろ言語による変化を示すものかもしれないと推測し、より研究を進めていく必要があると述べる。

おわりに

本論文の目的は、ダイバーシティとインクルージョンの意味のつれを解くことである。それゆえ、ダイバーシティ・マネジメントやインクルージョンの研究者、実務者の間では、ダイバーシティとインクルージョンの定義は区別されている(調査1および2)。しかし、5つの因子モデルの調査3では、それぞれの特徴を示す因子が判明する一方で、両方に含まれる因子も存在した。それらの因子は、ダイバーシティとインクルージョンと同じ意味の項目が含まれており、それぞれ区別がついていないことが判明した。

このように、この論文の執筆時点では、お互いの意味が区別されたとは言いがたい。その後の論文においても、明確にダイバーシティとインクルージョンの意味を区別し議論を行うものはほとんどみられない。しかし、それらの言葉が現在のダイバーシティ・マネジメント研究や実践で普及しているということは、その意味を明確にすること、差異や類似性を理解することが研究・実践をより進展させるために、重要ではないだろうか。この点を正面から考えているのが本論文の価値であり、この点を改めて認識させられる古くて新しい論文である。

参考文献

- 井上詔三(2015)「ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果」『立教ビジネスレビュー』第8号、pp.32-40。
野畑眞理子(2011)「ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ」『都留文化大学大学院紀要』第15号、pp.33-52。
脇夕希子(2009)「1960年代以降の米国における多様な人材マネジメントからダイバーシティ・マネジメントへの展開」『経営研究』(大阪市立大学経営学会)、第59巻第1号、pp.85-106。

わき・ゆきこ 九州産業大学商学部准教授。最近の論文に「在宅勤務で求められる教育訓練」『商経論叢』(九州産業大学商学部紀要)57巻2号(2016年11月発刊予定)。人的資源管理論専攻。