

性別ダイバーシティの高い職場における職務特性の心理的影響 —仕事の相互依存性と役割の曖昧性に着目して—

東京大学 正木 郁太郎*

東京大学 村本 由紀子**

Psychological effects of job characteristics in gender diverse workplaces:
From the perspectives of task interdependence and role ambiguity

Ikutaro MASAKI
(University of Tokyo)

Yukiko MURAMOTO
(University of Tokyo)

This research aimed to examine whether workplace gender diversity moderates the psychological effects of job characteristics (i.e., task interdependence and role ambiguity) on employees in Japanese organizations. We conducted two employee surveys, Study 1 in two service industry companies, and Study 2 in a HR service company.

As a result, the negative interaction effects of task interdependence and workplace gender diversity on affective commitment were found both in Study 1 and 2. Specifically, task interdependence increased affective commitment of employees only when gender diversity was relatively low. A multilevel analysis performed in Study 2 also revealed that individual level role ambiguity had the same interaction effect. These results indicate that workplace gender diversity needs to be treated as an important contextual factor in job characteristics research.

Keywords : gender diversity in workplace, affective commitment, task interdependence, role ambiguity

1. 問題

近年、世界的に集団や組織の「ダイバーシティ (diversity)」に関する議論が研究と実務の違いを問わず盛んになっている (e.g., Roberson, 2013)。これは日本でも例外ではなく、特に性別ダイバーシティ向上の取り組みが、政府によって「女性活躍推進」と銘打たれ、進められている。性別ダイバーシティが高まっ

た職場では、長い労働時間に象徴される日本的な旧来の組織の特徴や働き方が有効でない可能性があり、「働き方改革」が併せて求められることも多い (経済産業省, 2014)。

集団におけるダイバーシティとは「特定の社会集団の中にどの程度、何らかの異なる属性の人が含まれているか」を指す概念である (Roberson, 2006; 谷口, 2016; van Knippenberg, Homan, & van Ginkel, 2013; van Knippenberg & Schippers, 2007)。ダイバーシティには様々な種類や分類方法が提案されており、Lambert & Bell (2013) はこれらを (a) 表層のダイバーシ

* 東京大学 大学総合教育研究センター 特任研究員。

** 東京大学大学院 人文社会系研究科 教授。

ティ（性別などの目に見える特性の分散）、(b) 深層のダイバーシティ（価値観などの目に見えない特性の分散）の2種類に分類することを提案している。本研究が焦点をあてる性別を例に取った場合、「男性50%・女性50%」で構成される職場は「男性70%・女性30%」で構成される職場よりもダイバーシティが高いといえる。

日本の企業組織は歴史的に性別ダイバーシティが低く、この点で非常に画一的な組織を形成してきた。代表的な指標のみを取り上げても、日本では、2015年には25～54歳女性の就業率は平均で71.8%とOECD加盟34か国中24位であり（日本経済新聞、2015）、2013年には管理職に占める女性比率が11.2%と、アメリカ（43.4%）の4分の1程度にとどまっていた。このように、働いている女性の比率、管理職に占める女性の比率のどちらについても、日本は国際社会の中で低水準にあるといえる。

こうした背景を踏まえて、日本では上述のとおり、政府を中心とした「女性活躍推進」およびそれと連動する「働き方改革」の動きが進んでいる。2017年に施行された「女性活躍推進法」では、従業員に占める女性比率や、管理職に占める女性比率の把握と分析が求められている。また、2020年までに指導的役割に占める女性の割合を30%まで向上させることを目標とする「2030」という標語も、政府によって用いられている。以上の動きにみられるように、日本企業は、組織の性別ダイバーシティの向上や、それに即した適切なマネジメントの必要性に直面している。マネジメントの変更にまで議論が及ぶ背景には、性別ダイバーシティの高低によって有効なマネジメントが異なるという仮定がある。しかしこの可能性を裏付けるような、性別ダイバーシティの高低と組織の特徴や働き方との関係を定量的に検討した研究は、特に日本では十分でない。本研究では、海外におけるダイバーシティ研究の知見を参照しつつ、職場での性別ダイバーシティと職務特性が従業員の情緒的コミットメントに及ぼす影響につい

て、日本企業を対象とした実証研究を行う。次節において、これらの観点から研究を行うことの意義とその理論的背景について述べる。

2. 理論的背景

2.1 性別ダイバーシティが情緒的コミットメントに及ぼす影響

性別ダイバーシティに限らず、ダイバーシティの影響を論じるにあたっては、「社会的アイデンティティ理論 (social identity theory)」と「自己カテゴリ化理論 (self-categorization theory)」が多く引用される。これらの理論によれば、従業員の属性構成が多様化することは、職場内のサブカテゴリの顕在化を通じたサブグループ間の葛藤増加につながりうる (Ferguson & Porter, 2013; Tajfel & Turner, 1986; van Knippenberg & Schippers, 2007)。そして、本来ひとまとまりだった職場が複数のサブグループに分裂することで、上位集団である職場に対する集団アイデンティティや組織コミットメントの低下、コンフリクトの増加、凝集性の低下が生じることが指摘されている (Gonzalez & DeNisi, 2009; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007)。

以上を踏まえたダイバーシティ研究において重要な概念の一つが情緒的コミットメント (affective commitment) である。情緒的コミットメントは組織コミットメントの下位概念の一つであり、構成員の組織に対する情緒的な愛着や、集団アイデンティティの強さを意味する (高木, 1997)。本研究では、主として以下に挙げる二つの理由から、情緒的コミットメントを従属変数として用いることとした。

第一の理由が情緒的コミットメントそれ自体の重要性である。情緒的コミットメントは種々の組織行動や離職などを予測することが知られており、組織研究における重要な心理指標として用いられている (石田, 1997; 高木, 2003)。これはダイバーシティに関する研究においても

同様であり、特に離職意図を予測しうることを理由として、情緒的コミットメントや集団アイデンティティを従属変数とした研究も一定数存在する (e.g. Gonzalez & DeNisi, 2009; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; McKay, Avery, Tonidandel et al., 2007; van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007; Williams & O'Reilly, 1998)。

第二の理由が、情緒的コミットメントが、組織・個人パフォーマンス (e.g. 創造性、意思決定の質) に対するダイバーシティの影響を媒介する可能性が指摘されていることである (van Knippenberg et al., 2004)。van Knippenberg et al. (2004) はダイバーシティの影響に関して CEM (categorization-elaboration model) と呼ばれる理論モデルを提唱しており、その中で、直接的な従属変数として情緒的変数 (e.g. コンフリクト、凝集性、集団アイデンティティ、情緒的コミットメント) を想定している。社会的アイデンティティ理論に基づけば、ダイバーシティは、直接的には集団のサブカテゴリ化に伴うコンフリクトの増加を招き、「職場」「組織」という集団への愛着や集団アイデンティティを低下させる方向にはたらく。こうした情緒的変数が媒介変数または調整変数として機能し、最終的に組織・個人のパフォーマンスに影響する、というのが CEM の考え方である (van Knippenberg et al., 2004)。同様の指摘は異なる先行研究においてもなされており (e.g. Guillaume, Dawson, Woods et al., 2013)、ダイバーシティを扱う研究においては一般的な理論的仮定となっている。

以上の二つの理由から、性別ダイバーシティに焦点化した本研究においても、従業員や組織のパフォーマンスだけでなく従業員の情緒的・心理的な指標、中でも情緒的コミットメントを扱うことに一定の意義があると考え、従属変数をこれに定めた。

2.2 性別ダイバーシティと職務特性の関係

ダイバーシティ研究の中で重要な意味を持つ変数の一つが、職務特性、つまり従業員に求められる職務の特徴に関する概念である。いくつかの先行研究が、職場やチームのダイバーシティを独立変数、職務特性を調整要因として、パフォーマンスや情緒的コミットメントに対する影響を検討してきた。それらの知見によれば、ダイバーシティの高い職場には、「仕事の相互依存性 (task interdependence)」という職務特性が適さない可能性が高いという (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Joshi & Roh, 2009; Timmerman, 2000)。仕事の相互依存性とは、職場の構成員個々人の職務内容に一定の重複が存在し、周囲と関わりあわなければ仕事が進まないような性質のことを指す (Kiggundu, 1981; 鈴木, 2013)。

例えば Timmerman (2000) は、異なる 2 種類のプロスポーツチームを対象に分析を実施し、選手同士の相互依存性が高いスポーツではエスニシティのダイバーシティがチームのパフォーマンスを低下させるという交互作用の関係を実証した。また、Joshi & Roh (2009) は 39 の研究のメタ分析を通じて、仕事の相互依存性が低いチームではデモグラフィック特性のダイバーシティがパフォーマンスを高めるものの、仕事の相互依存性が中程度または高いチームでは、パフォーマンスを低めることを確認した。これらの研究を言い換えれば、仕事の相互依存性は、様々なデモグラフィック特性のダイバーシティと「相性が悪い」(負の交互作用を持つ) 関係にあることが指摘できる。その理由に対する解釈だが、仕事の相互依存性はそもそも職場内での暗黙の協調の実現を企図した職務特性である (Joshi & Roh, 2009; 鈴木, 2013)。しかしダイバーシティが高まった職場では、複数のサブグループが顕在化しやすい等の理由により、暗黙の協調が達成されにくいことが指摘されている (Gonzalez & DeNisi, 2009; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van

Knippenberg & Schippers, 2007)。従って、ダイバーシティの高い職場で仕事や目標の相互依存性を高めると、協調の困難さから、サブグループ間相互の信頼の不足や葛藤が一層深刻化しかねないのではないかと考えられている (Brewer, 1999 ; Nishii, 2013)。

このように、職場のダイバーシティと仕事の相互依存性という職務特性との関係については、既に一定の研究蓄積がある。ただし、この二つの変数と情緒的コミットメントに代表される情緒的変数の関係を扱った先行研究は、いずれも属性に関する様々なダイバーシティ (e.g. 性別や年齢) をひとまとめにして、「社会的カテゴリのダイバーシティ」という1変数として扱っている (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999 ; Joshi & Roh, 2009)。この加工は、性別や年齢、文化的背景などの個別の差異から構成される総合的な差異に焦点を当てるうえでは妥当な操作だが、理論的・実践的な限界も伴う。理論的には、異なる種類のダイバーシティの効果差や相互の関係を捉えることが困難になる (Guillaume et al., 2013 ; Williams & O'Reilly, 1998)。また文化圏に応じて特定の属性のダイバーシティが持つ意味が異なる可能性も存在する。たとえば、欧米文化圏における女性観とイスラム文化圏における女性観を同等に語ることは、両者の宗教の違いなどを考慮すると非常に難しいと考えられる。さらに実践的には、複数のダイバーシティを混ぜた指標を使うと結果の解釈が難しくなり、特定の属性の従業員に対するマネジメント施策 (e.g. 女性活躍推進) にあてはめにくいという限界がある。したがって、性別ダイバーシティに焦点を絞ったうえで職務特性との関係をより精緻に吟味する研究を行うことには、一定の意義があると考えられる。

また本研究では、上記議論に挙げられる仕事の相互依存性に加えて、「役割の曖昧性」という職務特性にも注目して議論を行う。後述の3.1項・3.2項に詳述するが、これら二つの職務特性は「日本的な職場の特徴」として象徴的に

挙げられることから (鈴木・麓, 2009)、日本企業が歴史的にみて同質的な従業員から構成されてきた背景と密接に結びつくものであり、従って性別ダイバーシティの高低に応じてその機能も異なるのではないかと予想した。

2.3 日本企業を対象とした研究の必要性

なおこれまでに挙げた先行研究には、日本企業を扱ったものは皆無である。すなわち、日本企業を対象に性別ダイバーシティと職務特性の交互作用を定量的に検討した研究は未だ存在しない。しかし次に述べる通り、今、日本文化圏でこうした観点から研究を行うことには大きな意義があると考えられる。

第一の理由は、先述のとおり、長年にわたって性別ダイバーシティの低いビジネス環境を維持してきた日本が、今急速にダイバーシティ推進へと舵を切っているためである。こうした転換期においてこそ、性別ダイバーシティの向上が組織成員に及ぼす影響を見極めること、さらには、いかにすれば性別ダイバーシティのポジティブな効果を高められるかを検討することには、学術・実践の両面で大きな意義があると考えられる。

第二の理由は、ダイバーシティと相性が悪いと指摘される仕事の相互依存性は、日本企業の代表的・特徴的な職務特性の一つと考えられるためである (この点については次節で詳述する)。先に見た通り、日本の企業組織は歴史的に性別ダイバーシティが低く、画一的な組織を形成してきた。川口 (2008) は経済学の観点から、日本企業における強い性役割分業や、総合社員の長い労働時間・残業時間が、会社生活に没頭することが可能な社員 (主として出産や子育てなどのライフイベントの少ない男性であることが多い) を前提としたものだ指摘している。仕事の相互依存性が高いという日本企業の特徴は、こうしたダイバーシティの低い職場環境に最適化されたものとして発達してきた可能性が高い。したがって、低ダイバーシティから高ダ

イバーシティへの転換期にある日本企業では、長年培われてきた職務特性の見直しを迫られる可能性があり、職務特性に焦点を当てた研究を日本で行うことの意義は大きいと考えられる。

3. 本研究の目的

3.1 仕事の相互依存性と性別ダイバーシティの関係の検討

以上の先行研究の議論や限界を踏まえた本研究の目的は、性別ダイバーシティが高まりつつある日本の職場において、職務特性が情緒的コミットメントに対して与える影響を検討することである。

まず、日本企業における仕事の相互依存性について概説し、本研究の仮説を述べる。外国の企業と比較した場合、日本の企業では従業員の職務範囲が明確に定められておらず、従って職場の人々が互いに密な調整を行いながら仕事を遂行することが求められる（濱口, 2013; 間, 1963）。これは、日本企業の特徴である「総合職」という職務内容を限定しない雇用形態や、職務記述書（job description）を充実させることが少ないという点に顕著に表れている。例えば濱口（2013）は、日本企業では自分の仕事と他人の仕事が明確に区別されておらず、従って業務が個人ではなく職場全体に帰属されていることが多いと指摘し、こうした状況を指して「社員の辞書に『それは私の仕事ではない』という言葉はない」と表現している（濱口, 2013 p.93）。

日本企業の職場を対象とした先行研究では、仕事の相互依存性は従業員に対して様々な肯定的影響を持つということが指摘されてきた。例えば、鈴木・麓（2009）は家電メーカーの従業員を対象としたアンケート調査を実施し、仕事の相互依存性の向上がメンタリング行動（職場の他のメンバーの学習を支援する行動）を促すことを示した。この結果について同研究では、互いの仕事が依存していることが、必要に応じた相互協力やコミュニケーションを促したと考

察している。また、仕事の相互依存性が支援行動を促すことや（鈴木, 2013）、様々なパフォーマンスを促すこと（池田・古川, 2015）も指摘されている。

他方で、van Knippenberg & Schippers (2007) 等が指摘するように、性別ダイバーシティが高い職場では性別に基づくサブカテゴリ化が生じやすく、一体化を図りやすい画一的な人員構成の職場と比べて、協調が達成しにくいと考えられる。したがってダイバーシティが高まった職場では、むしろ仕事の相互依存性が低い方が、従業員の情緒的コミットメントは向上しやすいと予測した。具体的には次の仮説を導いた。

仮説1：仕事の相互依存性と性別ダイバーシティの間には、情緒的コミットメントに対する負の交互作用がみられるだろう。言い換えれば、性別ダイバーシティが高まることで、仕事の相互依存性が従業員の情緒的コミットメントに及ぼすポジティブな効果は低減するだろう。

3.2 役割の曖昧性と性別ダイバーシティの関係の検討

本研究で扱う二つめの職務特性が、役割の曖昧性である。役割の曖昧性とは、個々の従業員が仕事上担うべき役割がはっきりと定まっておらず、むしろ臨機応変な行動が求められる特性を指す（鈴木・麓, 2009）。これは先述の仕事の相互依存性といわば表裏一体の職務特性である。つまり、役割が曖昧であるからこそ職場の中で相互に密接に結び付いた働き方をする必要があり、密接に結び付いた働き方をしているからこそ、お互いに職務を融通するために個々の役割分担が曖昧となる（濱口, 2013; 間, 1963; 石田, 1985; 鈴木・麓, 2009）。これも仕事の相互依存性と同様に、職務記述書が明確でないがゆえの仕事内容の不明確さ、新卒定期採用を通じて雇用される「どのような仕事でも

担う人材」の重用といった日本企業の特徴と密接に結びついていることが推測できる。

ただし、役割の曖昧性は仕事の相互依存性とは違い、従業員に対して望ましくない心理的影響をもたらす可能性が指摘されている。役割の曖昧性の従業員に対する影響を検討した研究は多くはないが、例えば先述の鈴木・麓(2009)は、役割の曖昧性がメンタリング行動を抑制することを示している。この点からいえば、役割の曖昧性は仕事の相互依存性と密接に関わることは推測できるものの、その有効性や機能については改めて精査が必要な特性だと考えられる。

本研究においてダイバーシティ研究の文脈で仕事の相互依存性と併せて役割の曖昧性を取り上げた理由は、仕事の相互依存性と同様に、ダイバーシティが高まったことで性別に基づくサブカテゴリ化が生じやすくなった職場で暗黙の協調や柔軟な役割分担が達成しにくくなると考えたためである。ただし、鈴木・麓(2009)でメンタリング行動に対する役割の曖昧性のネガティブな影響が確認されていたことから、仕事の相互依存性の場合とは異なり、ダイバーシティが低い職場でも役割の曖昧性は情緒的コミットメントを低めうるが、ダイバーシティが高い職場においてその傾向がより顕著になると予測した(仮説2)。ダイバーシティに関する先行研究では仕事の相互依存性との関係はわずかながら検討されてきたが、役割の曖昧性との関係は検討されていないことから、この予測について実証的に検討することには一定の意義があると考えられる。

仮説2：役割の曖昧性と性別ダイバーシティの間には、情緒的コミットメントに対する負の交互作用がみられるだろう。言い換えれば、性別ダイバーシティが高まることで、役割の曖昧性が従業員の情緒的コミットメントに及ぼすネガティブな効果は増大するだろう。

4. 方法

4.1 研究対象

仮説の実証にあたって、本研究では二つの調査データを分析に用いた。研究1では日本のサービス業2社を対象として実施した、ひとまとまりの調査データを用いた。この調査では、回答者の所属する職場を分析者が同定することは出来ず、回答者の自己報告によって性別ダイバーシティを測定した。研究2では人材サービス業の企業1社を対象とした。この調査データでは分析者が職場を同定することが可能であり(すなわち各回答者の所属職場が変数化されている)、マルチレベル分析の必要性も含めて検討を行った。研究1と研究2の調査では、対象となった企業の業種こそ異なるものの、性別ダイバーシティの現状という点では日本のビジネス社会において一般的といえる特徴を有していた(職位や勤続年数に性差がみられた)。

4.2 研究1

4.2.1 方法

2014年4月に日本のサービス業の企業2社(A社・B社)に勤める従業員を対象にアンケート調査を実施した。協力企業のWisH株式会社(調査票の配布・回収および個別調整において協力)を通じて調査依頼を行い、協力の得られた253名(性別：男性127名、女性117名、未記入9名。平均年齢38.59歳)を対象とした。以後の分析には必要な変数に欠損の無い回答のみを用いた。

4.2.2 測定項目

①**仕事の相互依存性** 労働政策研究・研修機構(2013)において用いられた項目を修正した2項目を用いた。具体的には「私の仕事は、他のメンバーとの折衝が必要な場合が多い」「私の仕事は社内外の調整や交渉に時間がかかる」の2項目を平均した($r = .40, p < .01$)。なお、回答は「まったくそうでない」から「まったく

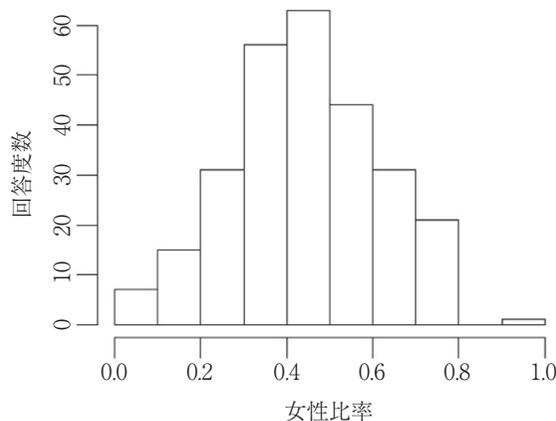
そのとおり」までの5件法で求めた。

②**役割の曖昧性** 役割の曖昧性を測定する項目として、労働政策研究・研修機構（2013）において用いられた項目を修正した2項目を用いた。具体的には「私の仕事の業務内容は明確にされている（逆転）」「私の仕事の遂行に必要な能力（知識・技術の要件）は明確である（逆転）」の2項目を平均した（ $r = .41, p < .01$ ）。回答方法は前述①と同様だった。

③**職場の性別ダイバーシティ** 「職場」の定義として「部や課などの、共通の目的のもとに日常的にコミュニケーションを取って職務を遂行する集団」を提示したうえで、回答者自身が所属する職場の男女比率について、男性・女性を足して10になるように自己回答を求めた。回答に基づき、男女比率をBlauの多様性指標（Blau's Index；Blau, 1977）に変換して分析に用いた（ $M = .44, SD = .09$ 。女性比率の概況は図1を参照）。なお、Blau's Indexは下記式によって計算される指標であり、男女比率が均等（1：1）に近いほど高い値をとり、最大で0.5点となる。

$$BI = 1 - \sum_{i=0}^n P_i^2$$

（ P_i は第*i*番目のカテゴリの人口構成比）



単位は「人」で、回答者個人ごとに自分の職場の女性比率を回答。

図1 女性比率のヒストグラム

④**情緒的コミットメント** 高木・石田・益田（1997）の組織コミットメント尺度より5項目を引用、表現を部分的に改変（e.g. 主語として「私は」を追加）したものを用いた。具体的には（1）「私は他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」（2）「私はこの会社が気に入っている」（3）「私は、この会社の発展のためなら人並み以上の努力をするつもりだ」（4）「私は友人に、この会社が素晴らしい働き場所であるといえる」（5）「この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である」の5項目だった。いずれの項目についても、「まったくそう思わない」から「とてもそう思う」までの5件法で回答を求めた。Cronbachの α 係数を算出したところ、十分に高い値を示したため（ $\alpha = .87$ ）、単純加算後平均して情緒的コミットメントの得点とした。

⑤**デモグラフィック変数・統制変数** このほかに主要なデモグラフィック変数として、性別、年齢、勤続年数、職位（一般社員、係長・主任相当、課長相当、部長相当）を質問した。

4.2.3 結果

各変数の記述統計量および相関係数を表1に記載した。続いて、交互作用項を含む階層的重回帰分析を行った結果が表2である。分析結果

表 1 各変数の記述統計量および相関係数

	平均値	標準偏差	相関係数									
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. 情緒的コミットメント	3.81	0.67	0.14 *	0.07	-0.16 *	0.31 **	-0.14 *	0.00	0.09	0.13 *	-0.02	
2. 性別ダイバーシティ (GD)	0.44	0.09		0.00	0.02	0.02	-0.08	0.01	-0.02	-0.06	0.08	
3. 相互依存性	3.36	0.83			0.15 *	0.24 **	0.18 **	0.24 **	0.04	0.20 **	0.05	
4. 曖昧性	2.49	0.77				-0.08	-0.04	0.04	-0.01	0.07	-0.06	
5. 性別 (男性=1, 女性=0)	-						0.30 **	0.28 **	0.21 *	0.37 **	0.23 **	
6. 年齢	38.59	8.74						0.50 **	-0.03	0.34 **	0.44 **	
7. 勤続年数	11.52	7.81							0.01	0.38 **	0.07	
8. 職位 (係長・主任ダミー)	-									-0.30 **	-0.16 †	
9. 職位 (課長ダミー)	-										-0.13 **	
10. 職位 (部長ダミー)	-											

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

表 2 情緒的コミットメントを従属変数とした重回帰分析

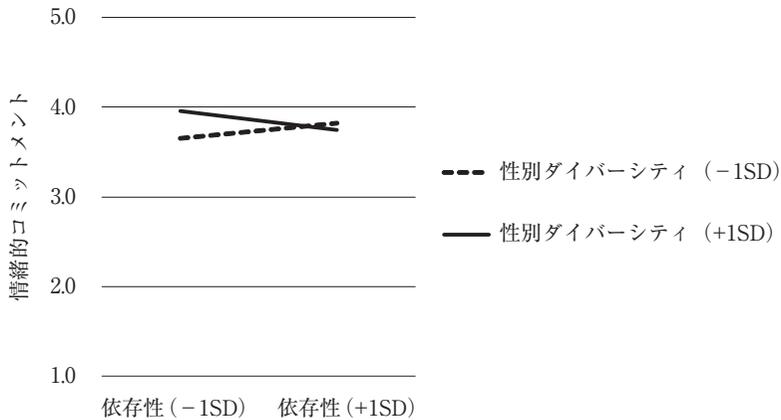
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
性別ダイバーシティ (GD)	0.09	0.11 †	0.06	0.09
相互依存性	0.00	-0.01	0.00	-0.02
曖昧性	-0.12 †	-0.13 †	-0.13 †	-0.13 †
GD × 相互依存性	—	-0.18 **	—	-0.17 *
GD × 曖昧性	—	—	-0.11 †	-0.07
性別 (男性 = 1, 女性 = 0)	0.35 ***	0.32 ***	0.34 ***	0.31 ***
年齢	-0.33 ***	-0.30 **	-0.35 ***	-0.31 **
勤続年数	0.00	-0.02	0.01	-0.01
職位 (係長・主任ダミー)	0.13 †	0.15 †	0.14 †	0.15 †
職位 (課長ダミー)	0.26 **	0.27 **	0.27 **	0.27 **
職位 (部長ダミー)	0.10	0.10	0.11	0.11
R^2	0.25 ***	0.28 ***	0.26 ***	0.29 ***
調整済み R^2	0.21	0.24	0.22	0.24
N	188	188	188	188
ΔR^2		0.03 **	0.01 †	0.04 *

すべての変数に標準化を施し、係数は標準化偏回帰係数 β を記載した。
 また、 ΔR^2 は各モデルと Model 1 の決定係数の差およびその検定結果を記載した。
 † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

の解釈にあたっては、交互作用項を用いていない Model 1 と、二つの交互作用を同時に投入した Model 4 の結果を中心に述べる。まず Model 1 と比べた場合の Model 4 の決定係数の増分 (ΔR^2) は 5%水準で統計的に有意であり ($\Delta R^2 = .04$, $p < .05$)、交互作用項を解釈することが妥当だと考えられる。

職場の性別ダイバーシティの主効果は、仕事の相互依存性の影響だけを用いた Model 2 を除いて ($\beta = .11$, $p < .10$)、統計的に有意では

なかった。職務特性の主効果については、仕事の相互依存性の主効果は統計的に有意でなかったが、役割の曖昧性の負の効果が有意傾向であった (Model 4 では $\beta = -.13$, $p < .10$)。すなわち、役割が明確なほど、情緒的コミットメントは高まるといえる。交互作用に関しては、職場の性別ダイバーシティと仕事の相互依存性の交互作用が有意であった (Model 4 では $\beta = -.17$, $p < .05$)。しかし役割の曖昧性との交互作用は、役割の曖昧性に関する交互作用だけを投入した



交互作用項に関する二つの変数には平均値 ± 1SD の値を、
 その他の変数には平均値を代入した場合の結果を图示した。

図2 仕事の相互依存性の調整効果

Model 3では統計的に有意傾向にあったものの (Model 3では $\beta = -.11, p < .10$), Model 4では統計的に有意ではなかった (Model 4では $\beta = -.07, n.s.$)。本研究では仕事の相互依存性と役割の曖昧性の交互作用が独立に機能することを仮定していたことから、仕事の相互依存性に関する交互作用の仮説1は支持されたが、役割の曖昧性に関する交互作用の仮説2は支持されなかったといえる。

Model 4を採用したうえで職場の性別ダイバーシティと仕事の相互依存性の交互作用に関して、調整変数 ± 1SD の値を代入する単純傾斜の検定を行った結果 (図2)、性別ダイバーシティが低い群では統計的に有意ではないものの正の係数を取り ($\beta = .13, n.s.$)、高い群では負の係数が統計的に有意傾向にあった ($\beta = -.16, p < .10$)。

4.2.4 考察

本研究の仮説1は支持された。すなわち職場の性別ダイバーシティの如何によって、仕事の相互依存性が情緒的コミットメントに与える影響が異なっていた。具体的には、仕事の相互依存性は、職場の性別ダイバーシティが低い場合は情緒的コミットメントに対して相対的

にポジティブな方向、ダイバーシティが高い場合には相対的にネガティブな方向の影響を及ぼすことが示唆された。この結果は先行研究において、両要因の間に各種変数に対する負の交互作用を指摘した研究 (Joshi & Roh, 2009; Timmerman, 2000) とも一致しており、仕事の相互依存性を高めることは、性別ダイバーシティの高い職場においては有効なマネジメント手法としては機能しえない可能性が示唆された。

対して役割の曖昧性と職場の性別ダイバーシティの交互作用は、仕事の相互依存性に関する交互作用を用いなかった Model 3においては統計的に有意傾向だったが、Model 4では有意ではなかった。二つの職務特性に関する交互作用の間に共通性があり、従って重回帰分析によって双方の影響を統制しあった場合に役割の曖昧性に関する交互作用が有意ではなくなったものと考えられる。このことは、仕事の相互依存性と役割の曖昧性が類似のメカニズム (「日本的な職場の特徴」) によって性別ダイバーシティとの間に交互作用を持つことを示唆する点で、本研究の想定に近いものである。しかし逆にいえば、役割の曖昧性という職務特性には、仕事の相互依存性と独立に性別ダイバーシティ

との間に交互作用を持つほどの効果が見出されなかったため、最終的に本研究の仮説 2 は支持されたとはいえないと判断した。

ただし、上記の結果はあくまでも同じ業種の 2 社の企業に限定されることに留意が必要である。企業を調査対象とする場合の問題点として、企業属性に応じて要因間の関係性が異なりうることが挙げられる。例えば Joshi & Roh (2009) では、企業業種（ハイテク産業・サービス業・製造業）によってデモグラフィック特性のダイバーシティの影響が異なることが示されており、企業に固有の要因に配慮した考察を行うことが必要となる。

そこで研究 2 では、やや異なる業種（人材業界）の企業のデータと、異なる測定尺度を用いて同様の仮説の検討を行った。なお研究 2 の調査データは職場を単位とした階層性を有するものだったため、マルチレベル分析を用いる必要性についても併せて検討を行った。

4.3 研究 2

4.3.1 方法

調査対象 2015 年 6 月に、日本の人材サービス業の C 社を対象にアンケート調査を実施した。調査票の配布は同社担当者を通じて、同社のサーベイスシステムによって行われた。調査は同社の人材サービス改善に関連して実施され、全従業員に任意で調査協力を依頼した。調査当時の総従業員数がおおよそ 800 名であり、そのうち最終的に 625 名から回答が得られ、回収率は約 78% だった（男性 301 名、女性 324 名。平均年齢 28.29 歳）。

職場の単位 職場の単位を定めるにあたって、コミュニケーションの有無や業務内容の共通性等を基準に、同社担当者と同適切な区分について議論を行った。その結果として、研究 2 では同社における部門の区分を採用した（一般的な部・課に相当）。この区分は、概ね職務内容（e.g. 営業、制作、経理）やサービス内容、顧客地域（e.g. 東京、関西）と対応しており、こ

れらが複合的に組み合わせられて職場が分けられていた。なお、分析にあたっては職場レベルでの検討を行うため、鈴木（2013）に準じて一つの職場からの回答人数が 5 名を下回る回答は除外した。その結果、最終的な分析対象は、一部項目に欠損のある回答も含むと 578 名となり、職場の数は 46 個になった。

4.3.2 測定項目

①**仕事の相互依存性** 職務特性の測定にあたっては、研究 1 で得られた結果が同じ概念を測定する違う質問項目でも再現されるかについて検討するために、研究 1 とは異なる質問項目を用いた。まず仕事の相互依存性については、鈴木・麓（2009）において用いられたタスク相互依存性を測定する 3 項目を用いた（項目は Kiggundu (1981; 1983) をもとに鈴木・麓（2009）が作成）。具体的には「私の仕事は、チームのメンバーの進捗にたえず気を配らなければうまくすすまない」「仕事をすすめていく上では、チームのメンバーにたえず相談しなければならぬ」「私の仕事は、チームのメンバーの仕事もうまくいかなければならぬ」「私の仕事は、チームのメンバーの仕事もうまくいなくなる」の 3 項目であった。回答は「あてはまる」から「あてはまらない」までの 4 件法を用いた（他の項目に関しても同様）。分析に際しては、これらの項目群への回答を平均して用いた（ $\alpha = .68$ ）。

②**役割の曖昧性** 同じく、鈴木・麓（2009）において用いられた 3 項目を用いた。具体的には「私は、何が自分のやるべき仕事なのかははっきりしない」「私は、自分の仕事上の責任が何かわかっている（逆転）」「私は、何が自分に期待されているのかははっきりとわかっている（逆転）」の 3 項目であった。分析に際しては、これらを平均して用いた（ $\alpha = .75$ ）。

③**職場の性別ダイバーシティ** 所属する職場ごとに回答者の男女構成比率を算出、職場の男女比率の代理指標として用いた。回答者の割合をもとに計算した 46 職場それぞれの男女比

率を、研究1同様にBlauの多様性指標(Blau, 1977)に変換して分析に用いた($M = .43$, $SD = .12$:単位は回答者個人($N = 578$))。なおこの数値の計算のもととなった職場単位($N = 46$)の女性比率の概況も図3に記載した。

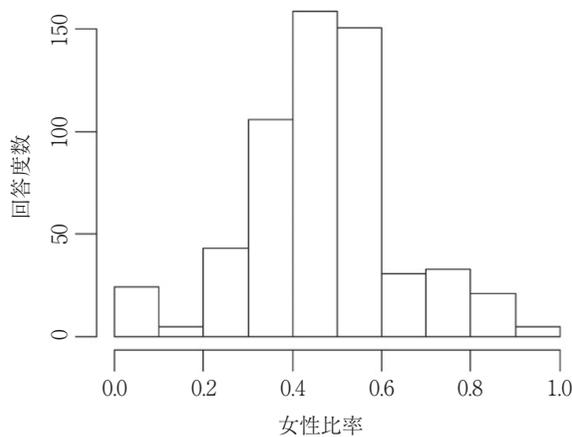
④情緒的コミットメント 高木・石田・益田(1997)の組織コミットメント尺度より、愛着要素・内在化要素各々3項目ずつ、合計6項目を用いた。ただし6項目間のCronbachの α 係数が.86と十分に高い値を示したため、下位因子を区別せずに6項目を単純加算後平均して、情緒的コミットメントの得点として用いた。

⑤デモグラフィック変数・統制変数 このほか

にデモグラフィック変数として、性別、年齢、勤続年数、職位(担当者クラス・係長クラス・課長クラス・部長クラスから選択)を用いた。

4.3.3 級内相関の確認とマルチレベル分析の必要性の検討

研究2で用いた各変数に関して、個人を分析単位として記述統計量および相関係数を計算した結果が以下の表3である。加えて、このデータは前述の通り職場を単位とした階層性を有するため、分析に用いる諸変数、特に従属変数に級内相関がみられる場合には、個人レベルの変数だけでなく職場レベルの変数による影響を想



単位は「職場」で、46個の職場ごとに女性回答者の比率を算出。

図3 女性比率の度数分布

表3 各変数の記述統計量および相関係数

	平均値	標準偏差	相関係数									
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. 情緒的コミットメント	2.89	0.63	0.10 *	0.20 **	-0.36 **	0.17 **	0.03	0.14 **	0.12 **	0.18 **	0.09 *	
2. 性別ダイバーシティ (GD)	0.43	0.12		-0.08 *	0.00	0.09 *	-0.25 **	-0.13 **	0.02	-0.06	-0.04	
3. 相互依存性	2.39	0.74			-0.03	0.01	0.13 **	0.04	0.15 **	0.14 **	0.03	
4. 曖昧性	1.74	0.63				-0.15 **	-0.16 **	-0.14 **	-0.06	-0.15 **	-0.05	
5. 性別 (男性=1, 女性=0)	-	-					0.13 **	0.12 **	0.17 **	0.20 **	0.10 *	
6. 年齢	28.06	4.84						0.58 **	0.22 **	0.30 **	0.11 *	
7. 勤続年数	3.17	4.04							0.23 **	0.32 **	0.08 †	
8. 職位 (係長ダミー)	-	-								-0.08 †	-0.03	
9. 職位 (課長ダミー)	-	-									-0.02	
10. 職位 (部長ダミー)	-	-										

平均値および標準偏差は回答者個人を単位とした数値を記載した。従って、同一職場内では一つの同じ値を取る性別ダイバーシティについても数値に分散が生じている。

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

定したマルチレベル分析を行うことが望ましいとされる（清水，2014）。理論的な観点からも、各従業員の自己回答に基づく個人レベルの職務特性と、職場単位での平均値に基づく職場レベルでの職務特性を区別し、両者の効果がかぎに異なることを指摘した研究も存在する（e.g., de Jonge, van Breukelen, Landerweerd et al., 1999）。そこで研究 2 の対象企業の特徴を把握し、マルチレベル分析の必要性を検討するために、各変数の級内相関を算出した。分析には統計ソフト R（ver. 3.3.1）および HAD（ver15.00；清水，2016）を用いた。

従属変数が階層性を有しているかどうか、つまり個人の特徴によらずに職場の特徴によってのみ説明される分散が一定程度あるといえるかどうか検討するために、46 の職場を単位として、情緒的コミットメントの級内相関を検討した。その結果、情緒的コミットメントの級内相関は統計的に有意でこそあるものの、高いとは言えず（ $ICC(1) = .03$, $ICC(2) = .26$, $p = .04$, $p < .05$ ）、情緒的コミットメントが職場の特徴のみによって左右される程度はわずかであつ

た。このことから、個々の従業員の情緒的コミットメントを説明するという目的においては、研究 2 のデータに対してマルチレベル分析を行う必然性は弱いと判断し（清水，2014）、研究 1 と同様、通常重回帰分析を用いた個人レベルの分析を行うこととした。なお、併せて調整変数となる二つの職務特性の級内相関も検討したが、役割の曖昧性については集団単位のみを認めるに足る級内相関が認められたものの（ $ICC(1) = .10$, $ICC(2) = .59$, $p = .10$, $p < .001$ ）、仕事の相互依存性の級内相関は高いとは言えなかった（ $ICC(1) = .07$, $ICC(2) = .47$, $p = .06$, $p < .01$ ）。

4.3.4 重回帰分析を用いた仮説検証

前項の級内相関の結果を踏まえて、階層線形モデルは用いず、個人を分析単位とした階層的重回帰分析を行った（表 4）。結果の解釈にあたっては研究 1 と同様に、交互作用項を用いていない Model 1 と、二つの交互作用を同時に投入した Model 4 の結果を中心に述べる。まず Model 1 と比べた場合の Model 4 の決定

表 4 情緒的コミットメントを従属変数とした重回帰分析

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
性別ダイバーシティ (GD)	0.09 *	0.12 **	0.09 *	0.12 **
相互依存性	0.18 ***	0.18 ***	0.18 ***	0.18 ***
曖昧性	-0.32 ***	-0.32 ***	-0.33 ***	-0.33 ***
GD × 相互依存性	—	-0.08 *	—	-0.08 †
GD × 曖昧性	—	—	-0.05	-0.05
性別 (男性 = 1, 女性 = 0)	0.08 *	0.08 *	0.09 *	0.08 *
年齢	-0.15 **	-0.15 **	-0.15 **	-0.15 **
勤続年数	0.09 †	0.09 †	0.10 †	0.09 †
職位 (係長ダミー)	0.09 *	0.09 *	0.08 *	0.09 *
職位 (課長ダミー)	0.12 **	0.13 **	0.12 **	0.12 **
職位 (部長ダミー)	0.09 *	0.09 *	0.09 *	0.09 *
R^2	0.22 ***	0.23 ***	0.23 ***	0.23 ***
調整済み R^2	0.21	0.22	0.21	0.22
N	548	548	548	548
ΔR^2		0.01 *	0.00	0.01 †

すべての変数に標準化を施し、係数は標準化偏回帰係数 β を記載した。

また、 ΔR^2 は各モデルと Model 1 の決定係数の差およびその検定結果を記載した。

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

係数の増分 (ΔR^2) は統計的に有意傾向であり ($\Delta R^2 = .01, p < .10$)、交互作用項を解釈することが妥当だと考えられる。

続いて各変数の主効果について述べる。まず Model 4 において職場の性別ダイバーシティの正の主効果が統計的に有意だった ($\beta = .12, p < .01$)。職務特性の主効果については、仕事の相互依存性の正の効果 ($\beta = .18, p < .001$)、役割の曖昧性の負の効果が、それぞれ統計的に有意だった ($\beta = -.33, p < .001$)。続いて本研究の仮説に関連する職場の性別ダイバーシティと職務特性の交互作用について述べる。まず仕事の相互依存性と職場の性別ダイバーシティの負の交互作用が統計的に有意傾向であり ($\beta = -.08, p < .10$)、仮説 1 が支持された。対して役割の曖昧性と職場の性別ダイバーシティの交互作用は、係数こそ負であったが統計的に有意ではなかった ($\beta = -.05, n.s.$)。従って仮説 2 は支持されなかった。

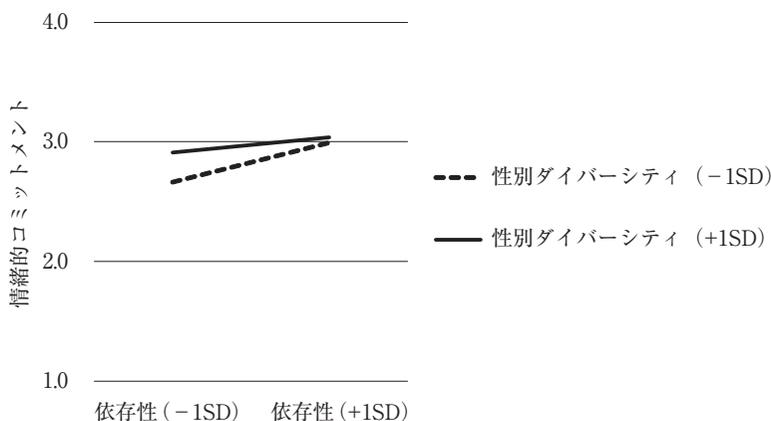
仕事の相互依存性と職場の性別ダイバーシティの交互作用に関して、単純傾斜の検定を行った結果が図 4 である。職場の性別ダイバーシティが低い場合には仕事の相互依存性の正の効果が強くみられたが ($\beta = .26, p < .001$)、ダイバーシティが高い場合には正の効果が統計的に有

意傾向ではあるものの弱まっていた ($\beta = .10, p < .10$)。

4.3.5 考察

研究 1 ではみられなかった点として、研究 2 では性別ダイバーシティの正の主効果が一貫して統計的に有意だった。属性に関する様々なダイバーシティがパフォーマンスや情緒的コミットメント、職務満足に与える影響は先行研究間で一貫しないことが知られており (e.g. Joshi & Roh, 2009; Williams & O'Reilly, 1999)、この結果は調査対象企業の特徴を強く反映したものと考えられる。これは解釈にとどまるが、研究 2 の調査対象企業は平均年齢が比較的若く、また勤続年数も短い点で非常に「若い」会社だといえる。このことが影響し、性別ダイバーシティが低い環境よりも、多様な人が一つの職場に集まっている環境の方を楽しめており、従って情緒的コミットメントが高まったなどの可能性が考えられる。

続いて職務特性の主効果について述べる。研究 2 では、仕事の相互依存性が高いほど情緒的コミットメントが高まる正の効果と、役割の曖昧性が高いほど情緒的コミットメントが低まる負の効果がみられた。この結果は、研究 2 で用



交互作用項に関する二つの変数には平均値 $\pm 1SD$ の値を、
その他の変数には平均値を代入した場合の結果を图示した。

図 4 交互作用効果の図示

いた質問項目の出典である鈴木・麓(2009)がメンタリング行動を従属変数とした場合に得た結果と類似している。なお仕事の相互依存性の主効果は研究1ではみられなかったが、この点は主に質問項目の違いに由来するものだと考えられる。役割の曖昧性の主効果は質問項目の違いに関わらずみられており、この効果は頑健なものであると考えられる。

そして本研究の主眼である職場の性別ダイバーシティと職務特性の関係についての考察を行う。分析の結果、研究2でも仮説1が支持された。すなわち、職場の性別ダイバーシティの如何によって、仕事の相互依存性が情緒的コミットメントに与える影響が異なっており、相互依存的な職務特性はダイバーシティの低い職場のみでポジティブな効果を示していた。しかし役割の曖昧性については交互作用がみられず、仮説2は支持されなかった。この点についても研究1と共通性がみられた。

5. 総合考察

5.1 職務特性の主効果について

本研究では、研究1では2社の一般的なサービス業の企業に勤める従業員を、研究2では女性の登用が他業種と比べて進んでいると言われる人材サービス業の企業1社の従業員を対象に、調査データを用いた分析を行った。まず職務特性の主効果だが、研究1・研究2を通じて先行研究と部分的に一致する結果が得られた。研究2では仕事の相互依存性が高まると情緒的コミットメントも高まることが示された。これは仕事の相互依存性の正の効果を論じた先行研究(鈴木, 2013; 鈴木・麓, 2009)とも一致する結果である。また研究1・2を通じて役割が曖昧な場合に従業員の情緒的コミットメントがより低くなることが示された。鈴木・麓(2009)の研究でも仕事の相互依存性はメンタリング行動に対して正の効果を、役割の曖昧性は負の効果を持っており、本研究の結果はこれらの結果とも概ね一貫するものである。以上より、職務

特性の主効果は先行研究で論じられてきたとおり確認されたといえる。

5.2 性別ダイバーシティと職務特性の交互作用について

続いて、本研究の課題である性別ダイバーシティと職務特性の交互作用について述べる。本研究では、仕事の相互依存性と役割の曖昧性は性別ダイバーシティが歴史的に低かった日本企業において培われた職務特性であると仮定した。これらは集団内での暗黙の協調を前提として初めて、その有効性を発揮しうる特性であると思われる。そのため、性別ダイバーシティが高く、画一的な集団と比べて職場全体での一体感が高まりにくい状況下では、従業員の情緒的コミットメントに対する仕事の相互依存性のポジティブな効果は低減し(仮説1)、役割の曖昧性のネガティブな効果は増大すると予想した(仮説2)。

まず仕事の相互依存性に関する結果について述べる。研究1・研究2より、仕事の相互依存性と性別ダイバーシティの間には情緒的コミットメントに対する負の交互作用が一貫してみられた。このことは、職場の性別ダイバーシティが高まることによって、仕事の相互依存性の効果が相対的にネガティブな方向に変化することを意味している。この結果は一般的なサービス業の複数企業を調査対象とした研究1でも、人材サービス業の企業1社を対象とした研究2でもみられており、頑健な結果だと考えられる。

一方で、役割の曖昧性に関する仮説2は研究1・2を通じてほとんど支持されなかった。すなわち、役割の曖昧性は職場の性別ダイバーシティの程度によらず一貫して負の効果を持っており、情緒的コミットメントの向上という観点からいえば、好ましくない特徴であるといえる。その理由を早計に特定することはできないが、役割の曖昧性という職務特性がもつ「日本の特質」がいかなるものかに関する議論が十分に尽くされないまま、質問項目が選定されてし

まった可能性は否めない。本研究で用いた質問項目は、研究1・研究2のどちらも「仕事に関する情報の欠如」を示したものとなっており、鈴木・麓（2009）が理論的に想定したような仕事の融通性や担当職務の無制約性といった特徴を正確に反映しているとはいいがたい。鈴木・麓（2009）も、役割の曖昧性の負の効果がみられたことを踏まえて、日本的経営として指摘されている「曖昧性」と、彼らが用いた質問項目で測定される曖昧性の間で意味に違いがある可能性に言及している。たとえば、役割の曖昧性という概念に、職場成員が阿吽の呼吸で互いの役割を認識しあうような「暗黙知」としての側面が含まれると仮定すれば、質問項目も得られる結果も異なったものになるだろう。今後の研究では、「日本的な職場の特徴」としての役割の曖昧性の概念的定義を明確にしたうえで、これを正確に測定する質問項目を作成し、さらなる検討を行う必要があるといえる。

6. まとめ

最後に本研究の貢献として二つの点について述べるとともに、研究の限界にも触れたい。

第一の貢献が、性別ダイバーシティが高まる中で、「日本的な」職務特性、特に仕事の相互依存性を見直す必要性を指摘した点である。先行研究では仕事の相互依存性は職場の協力関係を促すとされており（e.g. 池田・古川, 2015；鈴木, 2013；鈴木・麓, 2009）、本研究でも主効果に関してはこれとほぼ一貫する結果が得られた。ただし交互作用の分析より、性別ダイバーシティが高まり、従って暗黙の協調が達成しにくくなった職場においては必ずしも有効な職務特性ではないことが示された。元来この職務特性は、性別ダイバーシティが低く、画一的な構成員から成る職場を中心に培われたものであると推測できる。こうした同質的な従業員同士では、暗黙の協調が達成しやすかった。しかし、性別ダイバーシティが高まり、異質な従業員が共に働く中では、暗黙の協調を求める職務

特性は有効に機能しないことがありうる。このことから、透明性が高く、明確な職務設計を行うことで、性別ダイバーシティが高まる環境に対応できるのではないかと考えられる。ただし「日本的な」職務特性が、阿吽の呼吸に基づく助け合いを促すなどのポジティブな効果を持つことも忘れてはならない。職務設計は明確化しつつも、助け合いを促す組織風土を同時に醸成するなどの工夫が求められるだろう。

第二の貢献が、先行研究（Jehn, Northcraft, & Neale, 1999；Joshi & Roh, 2009；Timmerman, 2000）において指摘された性別ダイバーシティと職務特性の交互作用を日本企業で実証した点である。先行研究の主たる関心はダイバーシティの単純主効果にあり、職務特性を調整要因として扱っていたが、仕事の相互依存性とダイバーシティの間に負の交互作用を見出した点（Joshi & Roh, 2009；Timmerman, 2000）は本研究と一致している。これらの研究の貢献として、職場に協調や一体感を要求するような職務特性は、性別ダイバーシティに代表される職場の同質性と相互に関連しながら成立しうるものであることを指摘したことが挙げられる。本研究ではこの結果が、性別ダイバーシティの低さ等の社会的背景の異なる日本企業でも再現されることを確認した。中でも仕事の相互依存性に関する負の交互作用は、測定項目の種類や調査対象企業によらず確認されており、頑健な結果であることが示唆される。

ただし本研究にはいくつかの限界がある。第一に本研究は職務特性と性別ダイバーシティの交互作用がみられた「理由」までは踏み込んだ検討ができていない。本研究は調査に基づく相関を示す研究にすぎず、仕事の相互依存性や役割の曖昧性が本当に画一性を要求するのか、また性別ダイバーシティが阿吽の呼吸を困難にするのかなど、細部の因果関係を実証したものではない。今後の研究では実験的手法を用いるなど、因果関係や、媒介変数の存在を慎重に検討する必要がある。

第二に研究 2 において職務特性の個人レベルの側面と職場レベルの側面を分離して分析することができなかつた点である。先行研究では職務特性には個人と職場の両方の特徴が含まれると指摘されることがあり (de Jonge et al., 1999), 本研究でも職場を単位とする階層的データの収集に努めた。しかし, 役割の曖昧性に級内相関がみられた一方で, 従属変数である情緒的コミットメントに級内相関がみられなかつたために, 今回のデータでマルチレベル分析を行うことの妥当性・必然性は低いと判断するに至った。今後とも, 調査対象企業を増やして再検討を重ねることにより, 職務特性の職場単位での共通性を仮定することや, それを用いて従業員個々人の心理的特性 (e.g. 情緒的コミットメント) を予測するモデルの妥当性について, さらに慎重な吟味を行っていきたいと考えている。

謝 辞

本研究は第一著者が第二著者の指導の下で東京大学大学院人文社会系研究科に提出した博士学位論文の一部を加筆・修正したものである。また, 研究を進めるにあたり調査にご協力くださった企業の皆様, 研究 1 の調査の計画および調査票の配布・回収にご協力くださった WisH 株式会社の皆様に紙面をお借りして心よりお礼申し上げます。そして, 研究 1 は産業能率大学の荒木淳子准教授, 実践女子大学の松下慶太准教授, そして株式会社ビジネスリサーチラボの伊達洋駆氏と共同で実施された調査データを著者らの関心に基づいて再分析したものである。記して感謝を申しあげる。

引用文献

Blau, P. M. 1977 *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
 Brewer, M. B. 1999 The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, **55**, 429-444.
 de Jonge, Jan, van Breukelen, G. J. P., Landerweerd,

J. A. & Nijhuis, F. J. N. 1999 Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the Job Demand-Control Model: A multilevel approach. *Human Relations*, **52**(1), 95-122.
 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* (98-114). New York: Oxford University Press.
 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.
 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.
 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.
 服部泰宏 2016 採用学 新潮社.
 間 宏 1963 日本的経営の系譜 日本能率協会.
 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.
 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— 京都大学学術出版会, 101-135.
 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.
 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.
 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.
- Lambert, J. R. & Bell, M. P. 2013 Diverse forms of difference. In Q. M. Roberson (Ed.) *The Oxford handbook of diversity and work*. New York: Oxford University Press, 13-31.
- 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.
- 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.
- Nishii, L. H. 2013 The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, **56**(6), 1754-1774.
- 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)。
- 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.
- 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所 Discussion paper, 2009-14, 1-13.
- Tajfel, H. & Turner, J. 1986 The social identity of intergroup behavior. In Austin, W. G. & Worchel, S. (Eds.) *Psychology and intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 7-24.
- 高木浩人 1997 組織コミットメントとは何か—概念と方法 田尾雅夫 (編)「会社人間」の研究 京都大学学術出版会, 13-39.
- 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, 265-296.
- 谷口真美 2016 多様性とリーダーシップ—曖昧で複雑な現象の捉え方— 組織科学, **50**(1), 4-24.
- Timmerman, T. A. 2000 Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, **31**(5), 592-606.
- 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*. New York: Oxford University Press, 13-31.
- 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.

(平成 29 年 5 月 9 日受稿, 平成 30 年 4 月 3 日受理)