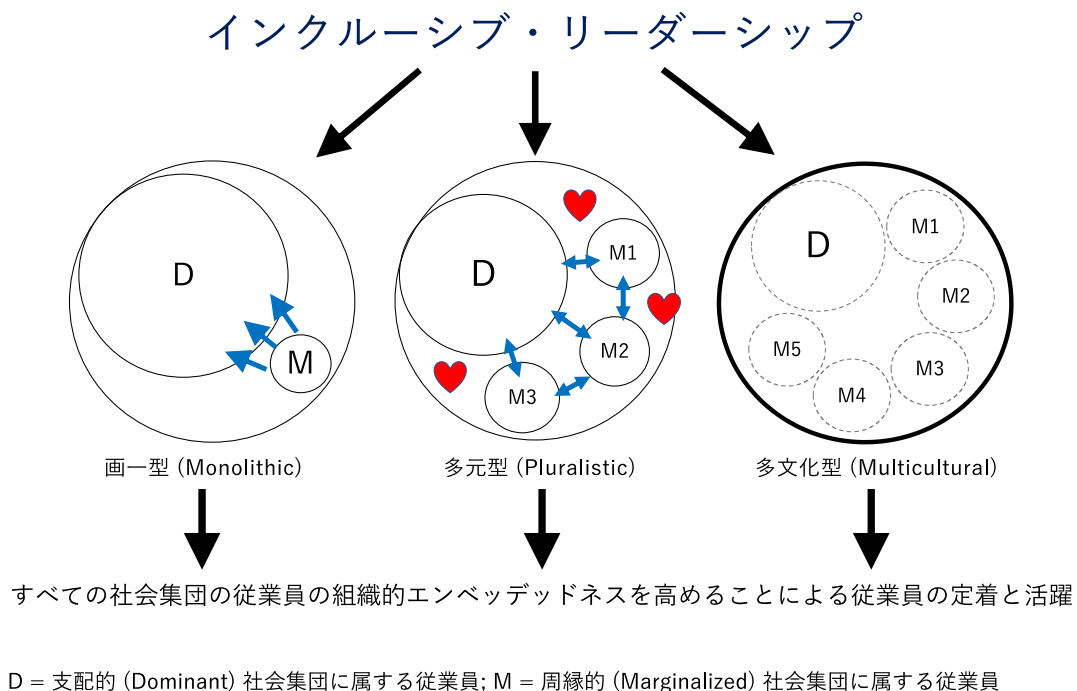


インクルーシブ・リーダーシップと組織的エンベデッドネスを通してダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を促進する理論モデル

概要

現代社会において、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を実現するための取り組みの重要性はますます高まっています。京都大学経営管理大学院関口倫紀教授とテキサス大学リオグランデバレー校の2名の研究者は、異なる社会集団に属する従業員が混在する組織において DE&I を実現するために重要な要素として「組織的エンベデッドネス」と「インクルーシブ・リーダーシップ」に着目しました。組織的エンベデッドネスとは、従業員が組織という社会ネットワークの中に埋め込まれていくプロセスを示すもので、インクルーシブ・リーダーシップは、あらゆるタイプの多様なメンバーをすべて組織内に包摂することを志向するリーダーシップです。関口教授らが開発した理論モデルでは、ダイバーシティの度合いが異なるステージの組織（画一型、多元型、多文化型）では、組織的エンベデッドネスの形成プロセスを促進したり阻害したりするメカニズムが異なることを理論的に明らかにしました。そのうえで、DE&I を実現するため、組織的エンベデッドネスを高めることを通してあらゆる社会集団に属する従業員の定着と活躍を促進するためには、組織のダイバーシティのステージに合ったインクルーシブ・リーダーシップのあり方が求められることを明らかにしました。

本成果は、2023年7月19日に国際学術誌「*Journal of Management Studies*」にオンライン掲載されました。



1. 背景

現代社会において、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）を実現するための取り組みの重要性はますます高まっています。しかし、異なる社会集団に属する従業員が混在する組織においては、すべての社会集団に属する従業員の定着と活躍を促進することで組織の発展につなげることは容易ではありません。

特定の社会集団に属する従業員を離職に追いやることで排除せず、あらゆる従業員の定着を可能するための鍵となるのが、従業員の組織的エンベデッドネス(organizational embeddedness)を高めることです。組織的エンベデッドネスとは、従業員が組織という社会ネットワークの中に埋め込まれていくプロセスを示す経営学のコンセプトです。(1)職場における対人的つながりの増加、(2)価値観や必要とされるスキルの面での組織との適合性の高まり、(3)離職することで手放したくないリソースの獲得、という3要素によって従業員が組織に埋め込まれていくことで、従業員が現在の組織に留まって良い成果を発揮しようとする動機につながります。

しかし、異なる社会集団に所属する従業員が混在する組織においては、さまざまな障害によって、とりわけマイノリティとしての社会集団に属する従業員（アメリカ社会の例でいえば、女性や有色人種など）の組織的エンベデッドネスを高めるプロセスが阻害されるメカニズムが存在します。組織的エンベデッドネスが高まらない従業員は組織を離れていくので、結果的にそのような社会集団に属する従業員を組織から排除することにつながってしまうのです。そこでこのような障害や排除を取り除くために必要となるのが、組織の管理職やリーダーが、「インクルーシブ・リーダーシップ」を発揮することです。インクルーシブ・リーダーシップとは、あらゆるタイプの多様なメンバーをすべて組織内に包摂することを志向する施策を打っていくようなリーダーシップを指します。

2. 理論モデルの開発

関口教授らが開発した理論モデルでは、ダイバーシティの度合いが異なるステージの組織では、組織内に存在する異なる社会集団間関係の力学が異なるために、組織的エンベデッドネスの形成プロセスを促進したり阻害したりするメカニズムも異なることを理論的に明らかにしたうえで、所属する社会集団に関わらずすべての従業員の組織的エンベデッドネスを高めるためには、組織のダイバーシティのステージに合ったインクルーシブ・リーダーシップのあり方が求められることを明らかにしました。

第1に、大多数が支配的社会集団（マジョリティ集団）に属する従業員から成り立っているために均質的ではあるが、少ないながらも周縁的社会集団（マイノリティ集団）に属する従業員が一定数存在する組織を、画一型(monolithic)組織と呼びます。画一型組織においては、周縁的社会集団に属する従業員が支配的社会集団の従業員のネットワークに溶け込むことができないために組織的エンベデッドネスを高められず、排除されていくメカニズムが内包されています。よって、画一型組織において必要となるインクルーシブ・リーダーシップは、周縁的社会集団に属する従業員の数を増やしたり彼らがより組織に関与できるような施策を実践することや、支配的社会集団に属する従業員にインクルージョンのマインドセットを植え付けていくことで、周縁的社会集団の従業員が組織に溶け込んでいくためのハードルを下げるのがメインとなります。

第2に、支配的社会集団に属する従業員と、主に組織の低階層において複数の周縁的社会集団に属する従業員が共存しているような組織を、多元型(pluralistic)組織と呼びます。多元的組織においては、組織内に存在するサブグループ（異なる社会集団）間の対立が存在し、それぞれの社会集団が自分たちの集団を守りつつ他の集団を敵対視しがちになるために、それぞれの社会集団に属する従業員の組織的エンベデッドネスを高める

プロセスを妨げ、組織全体としてあらゆる従業員を包摂していくことを困難にするメカニズムが内包されています。したがって、多元型組織で必要となるインクルーシブ・リーダーシップは、組織内の異なる社会集団間の関係を、敵対的ではなく協力的なものにするための施策を打っていくことで、あらゆる社会集団に属する従業員が自分たちの社会集団のみならず組織全体への帰属意識を高めることを志向するものとなります。

第3として、組織のあらゆる階層に様々な社会集団に属する従業員が存在し、それゆえ多様性が高く、インクルーシブな環境を有しているような組織を多文化型(multicultural)組織と呼びます。多文化型組織においては、特定の社会集団が組織的エンベデッドネスを高めることを妨げるような障害は強くありません。よって、多文化組織に必要なインクルーシブ・リーダーシップは、すべての社会集団からの視点を歓迎し尊重することで、組織のインクルーシブな状況を維持することに注力するものとなります。また、それぞれの社会集団の存立根拠となる社会的カテゴリーを目立たなくすることで、組織メンバーの視点やアイデンティティをそれぞれの社会集団ではなく組織全体に向かせるように、全従業員をターゲットにする DE&I 施策を積極的に推進することが重要です。

上記で説明した画一型組織、多元型組織、多文化型組織という3つの組織分類は、均質的な組織が次第に多様性を高め、DE&I を実現していくプロセスにおける各ステージでもあります。つまり、画一型組織において周縁的組織集団に属する従業員の数を増加させつつ彼らの定着を促進することで、その組織が多元型組織に移行する可能性が高まります。さらに、多元型組織においては、支配的社会集団、周縁的社会的集団のどちらに属するかに関わらず、すべての従業員の定着を促進していくことで、その組織が多文化型組織に移行する可能性が高まります。つまり、DE&I の実現度合いの低い画一型組織から、DE&I の実現度合いが高い多文化型組織に移行させるためにも、それぞれステージに合ったインクルーシブ・リーダーシップを実践することであらゆる従業員の組織的エンベデッドネスを高めることが重要だということが本研究で開発された理論モデルから示されるのです。

3. 波及効果、今後の予定

今後は、本研究で開発された理論モデルの改良と普及を図り、さらに、理論モデルを支持する具体的な企業事例やインクルーシブ・リーダーシップの事例を収集して整理していくことで、社会や組織の DE&I を推進していくためのより実践的な研究成果を生み出していく予定です。

<研究者のコメント>

さまざまな社会集団に属する多様な従業員の定着と活躍を促進することで DE&I を実現したいと考える組織の管理職やリーダーは、従業員が異なる社会集団に属している場合、組織の多様性に起因する様々な要因によって、組織的エンベデッドネスを高めるプロセスのスピードや度合いが異なることを理解すべきです。例えば、マイノリティとしての社会集団に属する従業員は、マジョリティとしての社会集団に属する従業員よりも組織的エンベデッドネスが高まりにくいいため、結果的にそのような社会集団に属する従業員を組織から排除することにつながりかねません。何が組織的エンベデッドネスを促進し、何がその障害となるのかを理解することで、従業員の定着プロセスを加速させ、貴重で多様な人材を確保しやすくなります。しかし、それを可能にするインクルーシブ・リーダーシップのあるべき姿は、組織のダイバーシティの段階によって異なることも理解する必要があるのです。

<論文タイトルと著者>

タイトル： Different feathers embedding together: integrating diversity and organizational embeddedness

著者： Debjani Ghosh, Jorge A. Gonzalez, Tomoki Sekiguchi (All authors contributed equally to this article)

掲載誌： Journal of Management Studies

DOI： <https://doi.org/10.1111/joms.12984>