

職場におけるダイバーシティ風土と職務満足感の関連
—協働の調整効果に着目して—

Gherghel Claudia(一橋大学)

職場におけるダイバーシティ風土と職務満足感の関連
—協働の調整効果に着目して—†

Gherghel Claudia（一橋大学）

2025 年 3 月 31 日

要旨

近年、社会の多様化が進む中、日本企業においても多様性を受け入れ、促進することが求められている。しかし、日本におけるダイバーシティ促進の効果に関する実証的研究は十分に蓄積されていない。そこで、本研究では、代表性の高い大規模な日本のサンプルを用いて、企業におけるダイバーシティ風土が社員の職務満足感に与える影響を検討することを目的とした。

リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査（JPSED）」のうち、企業のダイバーシティ風土を測定する項目が含まれている 2023 年および 2024 年のデータを利用し、ダイバーシティ風土と職務満足感の関連を検討した。クロスラグパネル分析の結果、ダイバーシティ風土が職務満足感を高めることが示され、特に社員同士の協働の必要性が高い場合にその効果が強まることが示唆された。さらに、職務満足感もダイバーシティ風土の評価に影響を及ぼしていたことから、ダイバーシティと職務満足感が双方向的に影響し合う関係にあることが示された。

本研究の結果を踏まえ、企業におけるダイバーシティ促進のポジティブな効果を最大限活かすための提案と今後の課題について論じる。

キーワード ダイバーシティ, インクルージョン, 職務満足感, 協働

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

†本稿は、筆者がリクルートワークス研究所の客員研究員在籍時に開かれていた報告会では研究会のメンバーから貴重なコメントをいただいた。記して深く感謝申し上げたい。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

1. 背景・問題意識

近年、社会の多様化が進み、様々なバックグラウンドをもつ人々が共存する中で、企業や組織も多様性を受け入れ、活かす必要性が指摘されている。グローバル化が進展する中で、企業は国境を超えてビジネスを展開し、多様な文化や価値観を理解し、受け入れることが、国際競争力を高める上で不可欠である。また、労働市場の変化により、企業は優秀な人材を確保するために、多様性を尊重する環境を提供し、従来は取り込みにくかったグループの活用が求められている。こうした背景の中で、多くの国でダイバーシティ&インクルージョンに関する法的規制が強化され、企業は法令を遵守し、差別や偏見を排除するために積極的な取り組みを行うことが求められている。企業はその一環として、多様性と包摂を促進し、社会的貢献を果たす必要がある。これらの要因が組み合わさり、ダイバーシティ&インクルージョンがビジネスや社会において重要なテーマとして取り上げられるようになった。

「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」は、多様な人材の能力を経営価値につなげる経営戦略である。アメリカでは 1990 年代頃から「ダイバーシティ経営」の重要性が認識され、経営環境の変化や労働力の多様化に対応する必要性が高まった。同様に、日本でも 2010 年頃から注目が始まり、伝統的な日本企業もこの戦略を意識し始めた。これは、柔軟な発想が求められる時代において、従来の同質性による効率的な経営ではなく、多様な人の知恵を結集し、集合知により難局を乗り越える必要性があることを示している（武石・中村 2023）。

ダイバーシティ促進の必要性に関する議論が加速する中、ダイバーシティは本当に企業や社員に対してポジティブな影響をもたらすのかを示唆する実証的根拠が求められている。実務的関心に伴い、欧米を中心にダイバーシティに関する学術的知見が蓄積されてきたが、ダイバーシティの効果について一貫した見解はなく、議論の発展度合いが実務上の要請に比べて乏しい。さらに、海外の学術研究に比べ、日本では、関連する研究蓄積は不十分であるという指摘もある（正木・村本, 2017）。同質性の高い文化である日本において、ダイバーシティがもたらす効果を検証することが課題である。

こうした中、本研究は、大規模な日本のサンプルを用いて、職場におけるダイバーシティの効果を検討することを目的としている。さらに、ダイバーシティの効果を左右する要因（調整要因）に着目し、どのような条件において、ダイバーシティにポジティブな効果を期待できるのかを明らかにする。

本研究の意義は、日本の企業におけるダイバーシティとインクルージョンの推進に貢献することにあると考えられる。職場での多様性が職務満足感に与える影響を明らかにすることで、組織や人事政策の改善に向けた具体的な提言ができると期待される。さらに、多様な人材の活用が企業の成長やイノベーションにどのように貢献するかを理解することで、日本のビジネス文化の変革に寄与することができる。

2. 先行研究のレビューと本研究の位置付け

2.1. 職場におけるダイバーシティの効果

これまで、海外を中心に職場のダイバーシティと職務満足感といったポジティブなワークアウトカムの関連が検討されてきた。しかし、ダイバーシティの定義や種類は研究によって異なり、結果も一貫していない (Guillaume et al., 2017)。

ダイバーシティの効果に否定的な研究も存在する。ダイバーシティの負の効果は、しばしば社会的カテゴリー理論 (Tajfel, 1981) によって説明される。同理論によれば、人は自己との類似性に基づき他者をグループ化し、類似性の高い他者を内集団、異なる他者を外集団と認識する。人は内集団を好み、ひいきする傾向がある一方で、外集団に対して偏見をもちやすく、競争関係になりやすい。そのため、多様な職場では社員同士が内集団・外集団に分かれやすく、対立が生じる可能性がある。この観点から、ダイバーシティは職務満足感を低下させると考えられる。例えば、Guillaume ら (2012) のメタ分析では、職場の属性のダイバーシティ (表層的ダイバーシティ) や態度・価値観のダイバーシティ (深層的ダイバーシティ) は、社員のパフォーマンスや満足感に負の影響を与えることが示された。同様に、Jehn ら (1999) の研究では、価値観のダイバーシティは職場の対立を引き起こし、満足感・持続意図・組織コミットメントを低下させることが示された。一方で、属性のダイバーシティは対立を増幅させるものの、満足感には正の影響を与える可能性があると報告されている。また、Kochan ら (2003) によると、チームのパフォーマンスとダイバーシティの関連は一定ではなく、状況によってポジティブな効果もネガティブな効果も観察されることがある。

これらの研究の共通点は、職場における「異質性の程度」に着目している点である。研究結果からは、異質性は職務満足感に影響を与えない、または負の影響を及ぼすことが示唆される。その一方で、ダイバーシティのポジティブな効果を示す研究も多い (Acquavita et al., 2009; Brimhall et al., 2014)。これらの研究では、ダイバーシティ (異質性) の程度ではなく、「ダイバーシティ風土」が重視されている。すなわち、職場がどの程度ダイバーシティを尊重し、ダイバーシティを促進する施策を実施しているか、また、多様な社員がバックグラウンドに関係なく活躍できる環境が整備されているかに焦点を当てている。

ダイバーシティ風土とは、多様なバックグラウンドや価値観をもつ社員に平等な機会を提供する企業特有の環境に関する社員の知覚と定義される (正木・村本, 2017)。ダイバーシティ風土には、多様性の促進に加え、包摂 (インクルージョン) の要素も含まれる。例えば、Acquavita ら (2009) はソーシャルワーカーを対象とした研究で、職場のダイバーシティ風土や包摂の知覚が職務満足感を予測する一方、職場の実際の人種構成は職務満足感に影響を与えないことを示した。この結果は、ダイバーシティとインクルージョンの促進が職務満足感向上に重要であることを示唆している。同様に、Brimhall ら (2014) の研究では、ダイバーシティ風土が包摂を促進することで、職務満足感を高め、離職率を

低下させることが示された。これらの研究は一貫して、ダイバーシティ&インクルージョンの促進がもたらすメリットを指摘している。ダイバーシティを推進する企業では、社員のワークモチベーションやエンゲージメント、職務満足感が高い傾向がある。

ダイバーシティ促進のポジティブな効果を説明する理論の一つに、情報・意思決定理論 (Williams & O'Reilly, 1998) がある。この理論によれば、多様な職場ではスキルや知識の異なるメンバーが協力することで、業務遂行の質が向上するとされる。情報の多様性や幅広いスキルが、より良い意思決定につながるため、パフォーマンスや創造性、満足感の向上が期待される。特に、異なる視点や専門性が求められる業務においては、ダイバーシティの促進的な効果が強まると考えられる。ダイバーシティ風土の促進によって、異なるバックグラウンドをもつ社員が自らの能力を発揮し、新しい情報を共有することで、創造的な問題解決に貢献できる。このような環境は、企業と社員の双方にとって有益であるといえる

2.2. 日本におけるダイバーシティ研究

海外に比べて、日本の企業を対象としたダイバーシティと満足感の関連に関する研究結果の蓄積は不十分であると指摘される (正木・村本, 2017)。日本で行われた研究の多くは、性別ダイバーシティに着目している。例えば、松田チャップマン・石川 (2019) では、企業における性別ダイバーシティ&インクルージョン風土はワークエンゲージメントを高めることが示された。また、正木・村本 (2017) では、企業の性別ダイバーシティ風土は社員のワークモチベーションや会社に対する情緒的コミットメントを高め、離職意図に対して負の影響を与えることが示唆された。しかし、ダイバーシティそのもの (職場における性別の多様性) はモチベーション等に影響しなかったことから、多様性を促進するだけでは不十分で、多様性を受け入れる風土を確立することの重要性が示唆される。

近年、経営学や心理学において、ダイバーシティの効果が研究の関心トピックとなり始めているが、日本におけるダイバーシティ研究の歴史はまだ浅く、これまで行われた研究も小規模サンプルを対象としている。また、性別以外の属性ダイバーシティ (国籍や年齢、性的アイデンティティなど) の効果を検討する研究が少なく、研究結果の一般化可能性については疑問が残る。さらに、これまでの研究のほとんどは横断調査であり、ダイバーシティ風土とワークアウトカムの因果関係についてさらなる検討が必要であろう。

2.3. ダイバーシティの効果を左右する要因—協働の必要性

ダイバーシティ風土の効果を検討した多くの研究は、社員の満足感に対するポジティブな影響を指摘している。しかし、ダイバーシティ風土の影響の大きさはさまざまな要因によって変動するため、海外の研究では調整要因の重要性が指摘されている (Guillaume et al., 2013; Guillaume et al., 2017; Joshi & Roh, 2009)。

例えば、米国で行われた研究では、人種マジョリティ (白人) に比べて、人種マイノリティ (黒人) においてダイバーシティ風土が職務満足感やパフォーマンスに与える影響がより強いことが示されている (Pitts, 2009)。同様に、Kang ら (2022) は、白人以外の

人種マイノリティにおいてダイバーシティ風土とパフォーマンスの関連がより強いことを示している。これらの研究結果は、マイノリティ・ステータスがダイバーシティ風土とワークアウトカムの関連を調整することを示唆している。

ダイバーシティと職務満足感の関連を調整する要因の中でも、特に重要視されているのが職務遂行における協働の必要性である。他者との相互作用が求められる職務では、協働の度合いが高いと考えられる。先行研究によると、協働の必要性が高い場合、ダイバーシティのポジティブな効果が強まることが報告されている (Guillaume et al., 2012; Jehn et al., 1999; Mohammed & Angell, 2004)。

この促進的な影響を説明する理論の一つに接触仮説 (Allport, 1954) がある。接触仮説によれば、異質な他者との接触を通じて、相手の属する集団に対する偏見が軽減され、共通のアイデンティティが確立されやすくなる。日常的にチームワークが求められる職場 (協働の必要性が高い職場) では、多様なバックグラウンドをもつ同僚との接触が増える。その結果、他者のもつスキルや知識に気づき、ダイバーシティのメリットを実感しやすくなるため、職場に対する満足感が向上する可能性がある。よって、協働の必要性がダイバーシティと職務満足感の関連を強める要因となることが考えられる。

しかし、接触が必ずしも偏見の低減や共通アイデンティティの確立につながるわけではない。実際に、協働の必要性が高い場合、属性ダイバーシティとパフォーマンスの関連が負に転じる可能性を示した研究も存在する (Joshi & Roh, 2009)。異なるバックグラウンドをもつ他者との頻繁な接触により、コミュニケーションの困難さがストレス要因となることや、葛藤が生じやすくなる可能性も指摘されている。そのため、協働の必要性が本当にダイバーシティの促進的な効果を高めるかどうかについては、さらなる実証的研究が求められる。

3. 本研究の目的

本研究では、職場のダイバーシティと社員の職務満足感の関連を明らかにすることを目的としている。職務満足感に着目する意義は、パフォーマンスのような、企業業績につながる要因の予測因子となっているだけではなく (Iaffaldano & Muchinsky, 1985)、社員本人の健康状態を予測する重要な要因でもある (Faragher et al., 2005) ということが挙げられる。さらに、測定が難しいとされるパフォーマンスに比べ、職務満足感是自己報告による測定が可能であるため、本研究では、職務満足感に対するダイバーシティの効果に着目する。

先行研究からは、ダイバーシティ風土と職務満足感の関連が複雑であり、様々な個人の属性や文脈の要因が絡み合うことがわかっている。また、その中の一つの重要な要因は、協働の必要性であることが推察される。そこで、本研究では、日本におけるダイバーシティ風土と職務満足感の関連を明らかにするとともに、協働の必要性の影響を検討し、ダイバーシティが満足感を高めやすい条件を明らかにすることを目的としている。

本研究で検証する仮説は以下の通りである。

仮説 1 職場におけるダイバーシティは職務満足感に対して正の影響をもつ

仮説 2 仕事における同僚との協働の必要性が職場のダイバーシティと職務満足感の関連を調整する。具体的に、協働の必要性が高い職場において、ダイバーシティと満足感の正の関連が強まる

4. 本研究で用いるデータと分析手法

4.1. データと分析対象者

本研究では、企業のダイバーシティ風土に関する項目が含まれている全国就業実態パネル調査（JPSED）の 2023 年と 2024 年のデータを用いる。

クロスラグモデルを検討するために、2023 年と 2024 年の調査の両方に回答している参加者のうち、ダイバーシティ関連の項目に回答している去年 12 月時点の正社員を対象者とした。測定時点間に転職した 744 名を除いたサンプルを分析対象とした（ $N=17098$ ；男性 11601 人、女性 5497 人、 $Mage = 43.53$ 、 $SD = 11.47$ 、83.4%無期契約）。

4.2. 変数の測定

2023 年と 2024 年のパネル調査には職場におけるダイバーシティに関する項目が含まれている（Q52_5「女性、シニア、障がい者、外国籍など多様な人が活躍できている」、Q52_6「新卒入社か中途入社かに関係なく、活躍できる職場である」）。それぞれの項目に対して、参加者は 5 件法のスケールを用いて回答した（1＝当てはまる～5＝当てはまらない）。得点が高い方が高いダイバーシティ風土を示すように、項目の逆転処理をしたのち、2 つの項目の平均を職場におけるダイバーシティ風土の指標として分析に用いる。

職務満足感は、パネル調査に含まれている Q71「仕事満足度」（例：「仕事そのものに満足していた」など）の項目を用いる。この尺度では、参加者は 5 件法で回答した（1＝当てはまる～5＝当てはまらない）。得点が高い方が高い満足感を示すように、項目の逆転処理を行う。尺度の因子構造を確認したのち、職務満足感を潜在変数としてモデルに用いる。

仕事の協働の度合いは、JPSED に含まれている「仕事のスタイル」のうち、Q46_3_NA_2「一人でする・他の人と一緒にする」仕事に占める割合を指標として用いる。参加者は仕事を「他の人と一緒にする」割合を 0 から 100 のスケールで回答し、割合が高いと協働の必要性が高いことを示す。

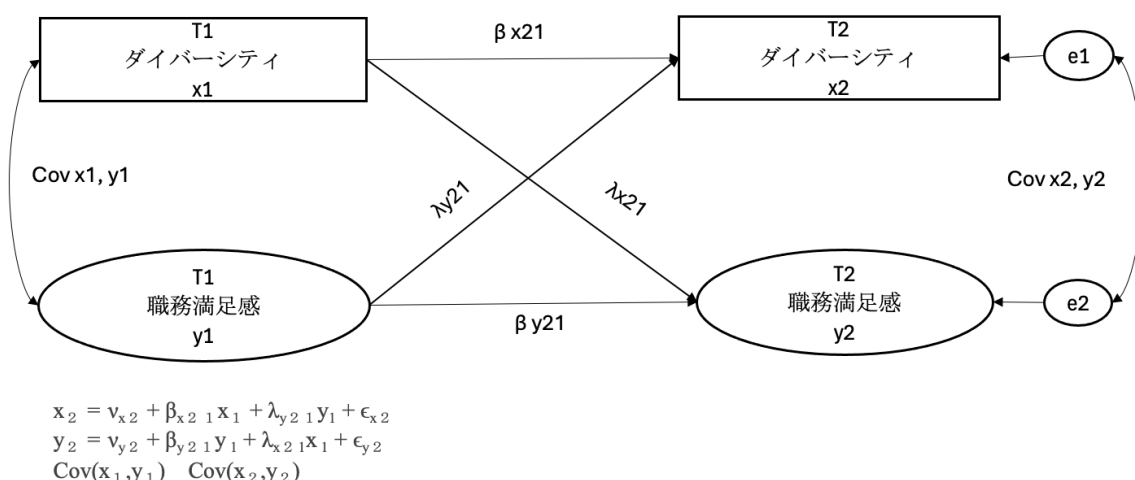
4.3. 分析手法

まず、職務満足感の指標となる項目を特定するために、満足感関連の項目が含まれている Q71 の探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を実施する。2023 年と 2024 年の両方で分析を実施し、因子構造を確認する。それぞれのサンプルで探索的因子分析を実施することが適当であるかどうかを確認するために、KMO の指標（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy）を計算し、 $KMO > .80$ の場合、探索的因子分析を実施する。平行分析を用いて、因子の数を決定し、結果から満足感を測定する項目を特定する。

以降の分析では、満足感を潜在変数として用いる。

ダイバーシティ風土と満足感の関連を検討するために、構造方程式モデリングを用いて図1に示すクロスラグモデルを検証する。

図1 本研究で検証するダイバーシティと職務満足感のクロスラグパネルモデル



潜在変数が含まれているモデルを検証するために、測定不変性の確認が必要である。よって、確認的因子分析を実施し、職務満足感の測定不変性を検討する。測定不変性には、4つのレベルが存在する。1つ目は構造的な不変性である。構造的な不変性は、因子数とそれぞれの因子に負荷する項目が測定時点間で同じであることを指す。測定基準不変性は、因子数に加えて、項目の負荷量も同じであることを指す。尺度不変性は、因子数、項目負荷量に加えて、項目切片も同じであることを意味する。厳密不変性は、因子数、項目負荷量と切片に加えて、誤差分散も同じであることを指す。構造的な不変性を検証するには、時点間に同じ因子構造を指定し、それ以外のパラメータを自由推定するモデルのデータへの当てはまりを確認する。当てはまりの指標として、CFI>.95、RMSEA<.06 (Hu & Bentler, 1999)を用いて、当てはまりが良好であれば、構造的な不変性が満たされていると判断する。測定基準不変性を検証するには、因子負荷量の等値制約を加えたモデルの適合度を確認する。一つ前のモデル（構造的な不変性モデル）からの適合度の悪化が生じれば ($\Delta\text{CFI}>.01$ 、 $\Delta\text{RMSEA}>.015$ 、 $\Delta\chi^2$ が有意; Chen, 2007)、測定基準不変性が満たされていないと判断する。尺度不変性の検証には、因子負荷量と因子切片の等値制約を加えたモデルの当てはまりを確認し、測定基準不変性モデルと比べて、当てはまりの悪化が生じれば、尺度不変性が満たされていないと判断する。厳密不変性を検証するために、尺度不変モデルに誤差分散の等値制約を加えて、尺度不変モデルの適合度と比較する。モデル推定のために、Rのlavaanパッケージ (Rosseel, 2012)のcfa関数(推定方法はMaximum likelihood with robust standard errors法、欠損値の補填はfull information maximum likelihood法)を用いる。先行研究によると、クロスラグモデルでは、測定基準不変性が満たされない場

合、モデル推定にバイアスが生じるため、測定不変性のうち、最低、測定基準不変性が満たされなければならない (Xu et al., 2020)。

測定基準不変性が満たされれば、クロスラグモデルの検証を行う。測定基準不変モデル (因子負荷量に等値制約を加えた測定モデル) を用いて、ダイバーシティと満足感のクロスラグ効果を推定する。モデル推定のために、R の lavaan パッケージの sem 関数を用いる。

協働の調整効果を確認するために、参加者を仕事における協働の必要性の程度によって、同等の大きさの 3 つのグループ (協働低群、中群、高群) に分けたのち、多母集団同時分析を実施し、図 1 のクロスラグモデルをグループ別で検討する。

5. 分析結果

5.1. 職務満足感の探索的因子分析結果

2023 年と 2024 年のそれぞれのデータ (欠損値を除き) を用いて、職務満足感に関する項目が含まれている尺度 (Q71) の探索的因子分析 (最尤法、プロマックス回転) を実施した。2023 年の場合、KMO は.91、2024 年では、KMO は.92 であり、探索的因子分析が実施可能であることがわかった。平行分析は、2023 年は 4 因子構造が適当であることを示した。その一方、2024 年は 3 因子構造が推薦されたが、解釈可能性から 2023 年と同じように、4 因子解を採択した (表 1 を参照)。一つ目の因子には、職務満足感に關係する項目が負荷していたため、この因子を「満足感」と命名した。2 つ目の因子には、ワークエンゲージメントに關係する項目が負荷していたため、この因子を「エンゲージメント」と命名した。3 つ目の因子に負荷していた項目は、仕事の忙しさに關連していたので、この因子を「多忙」と命名した。4 つ目の因子に、キャリアに關連する一つの項目が負荷しており、この因子を「キャリア展望」と命名した。因子構造や因子負荷量は 2023 年、2024 年ともに大きく変わることはなかったため、以降の分析には、職務満足感に負荷している 5 項目を満足感の指標として用いる。

表 1 Q71 の探索的因子分析の結果 (因子負荷量)

	因子 1 満足感		因子 2 エンゲージメント		因子 3 多忙		因子 4 キャリア展望	
	2023年	2024年	2023年	2024年	2023年	2024年	2023年	2024年
Q71_1 仕事そのものに満足していた	0.86	0.82						
Q71_2 職場の人間関係に満足していた	0.86	0.86						
Q71_3 仕事を通じて、「成長している」という実感を持っていた	0.51	0.49						
Q71_4 今後のキャリアの見通しが開けていた							0.93	0.91
Q71_5 これまでの職務経歴に満足していた	0.66	0.66						
Q71_6 生き生きと働くことができていた	0.80	0.79						
Q71_7 仕事に熱心に取り組んでいた			0.81	0.69				
Q71_8 仕事をしていると、つい夢中になってしまった			0.53	0.66				
Q71_9 常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出していた					0.92	0.86		
Q71_10 楽しくないときでさえ、一生懸命働くことが義務だと感じた					0.47	0.49		

注) 最尤法、プロマックス回転の探索的因子分析の結果を示す

.35 以下の因子負荷量を省略

2023 年 $n = 16993$ 、2024 年 $n = 17098$

5.2. 職務満足感の確認的因子分析と測定不変性

探索的因子分析で「満足感」に負荷していた 5 項目を利用し、1 因子からなる職務満足感の時点間測定不変性の検証を行った。結果を表 2 に示す。構造的な不変性のモデルの適合度は良好で、構造的な不変性が満たされているといえる。測定基準不変性のモデルの適合度も構造的な不変性モデルとは大きく変わらず、 $\Delta\chi^2$ の結果も有意ではなかったため、測定基準不変性も満たされているといえる。AIC の観点からは、測定基準不変性モデルは 4 つのモデルの中で、優れているモデルであることがわかる。尺度不変性モデルの場合、適合度が良好だったが、 $\Delta\chi^2$ の結果が有意だったため、尺度不変性が満たされているとはいえない結果となった。厳密不変性モデルの適合度は、尺度不変性モデルの適合度から大きく悪化することがなかった。職務満足感の測定基準不変性が満たされていることから、因子負荷量に等値制約を加えたモデル（測定基準不変性モデル）を以降の分析に用いることとした。

表 2 職務満足感尺度の測定不変性検証の結果

	AIC	BIC	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
構造的な不変性	387938	388217	0.996	0.031			
測定基準不変性	387930	388170	0.996	0.028	1.820	5	0.873
尺度不変性	387938	388140	0.996	0.027	18.187	5	0.003 **
厳密不変性	387935	388098	0.996	0.025	4.685	5	0.456

注) ** $p < .010$

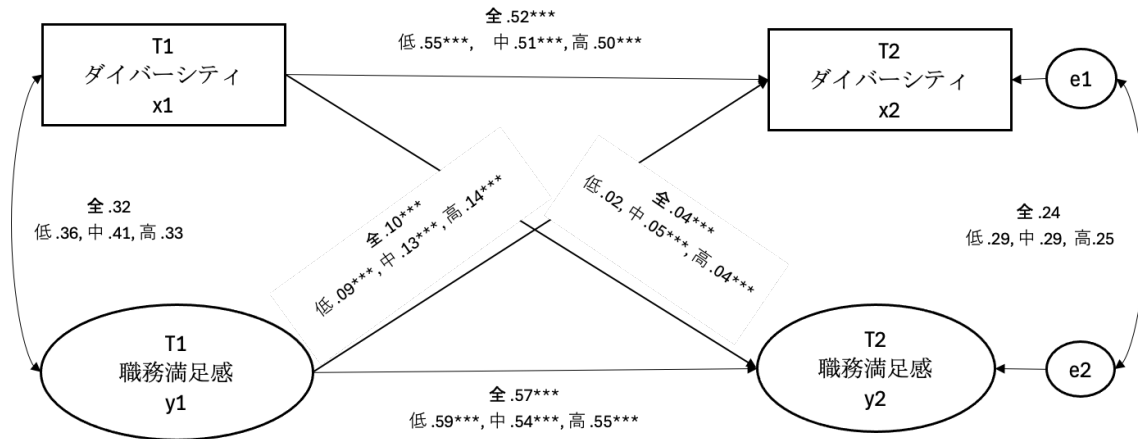
5.3. クロスラグパネルモデルの分析結果

職務満足感を潜在変数として用いて、測定時点間に因子負荷量に等値制約を加えたクロスラグモデルを検証した結果を図 2（上段）に示す。モデルのデータへの当てはまりは良好であった（CFI = .980、TLI = .974、RMSEA = .053、90% CI [.051, .055]、SRMR = .100）。2023 年時のダイバーシティは 2024 年時の職務満足感に有意な正の影響を与えていた。また、2023 年時の職務満足感も、2024 年のダイバーシティ評価に有意な正の影響を与え、ダイバーシティと満足感の間に双方効果が存在することを確認した。

5.4. 協働の調整効果

最後に、クロスラグ効果が協働の度合いによって変わるかどうかを検討するために、参加者の 2023 年時の仕事における協働の必要性によってグループ化し、クロスラグモデルを多母集団同時分析で検証した。グループ化の際、協働得点の 3 分位数を用いて、3 つのグループを作成した（協働低群・中群・高群）。モデルのデータへの当てはまりは許容範囲であった（CFI = .953、TLI = .943、RMSEA = .079、90% CI [.077, .081]、SRMR = .186）。多母集団同時分析の結果を図 2（下段）に示す。ダイバーシティは、協働中群・高群のみで職務満足感に対して有意な効果があり、協働の度合いが低い場合、ダイバーシティは職務満足感につながらないことが明らかになった。また、協働の度合いが高まると、職務満足感がダイバーシティ評価に与える影響も強まることもわかった。

図2 ダイバーシティと職務満足感のクロスラグパネルモデルの結果



注) 上段は全サンプル、下段は協働低群・中群・高群のそれぞれの標準化回帰係数を表示
 全=全サンプル (N= 17098)、低=協働低群 (n= 6340)、中=協働中群 (n= 5227)、高=協働高群 (n= 4628)

職務満足感の項目負荷量 (時点間等値制約あり)、項目切片と項目誤差間の共分散の値を省略

T1 は 2023 年、T2 は 2024 年

*** $p < .001$

6. 考察

本研究では、大規模な日本のサンプルを用いて、日本企業におけるダイバーシティ風土が職務満足感に与える影響を縦断的に検討することを目的とした。クロスラグパネルモデルの分析結果から、ダイバーシティ風土と職務満足感の相互関係が明らかになり、企業におけるダイバーシティを促進するメリットや方策について示唆を得ることができた。

6.1. 職務満足感に対するダイバーシティの影響と協働の役割

クロスラグパネルモデルを実施した結果、2023 年のダイバーシティ風土は 1 年後の職務満足感を有意に予測していたことが明らかになり、本研究の仮説 1 は支持された。この結果は企業において、多様な社員が活躍できる環境を整えることが、従業員の仕事に対する満足感を向上させる可能性を示唆している。情報・意思決定理論 (Williams & O'Reilly, 1998) の観点からは、多様な社員が活躍できる職場においては、複雑な問題を解決するために異なるスキルや情報をもっている社員がお互いから学び合い補い合える環境が整っているといえる。そのような環境ではより良質な意思決定が可能となり、スムーズな業務遂行が期待されるため、社員の満足感もあがると考えられる。先行研究 (Acquavita et al., 2009; Brimhall et al., 2014) でも、ダイバーシティ風土が職務満足感の向上に寄与することが報告されており、本研究の結果はこれらの知見を日本企業の文脈で支持するものである。

る。

さらに、ダイバーシティ風土が職務満足感に与える影響は、協働の必要性が高い職場において強くなることが示された。この結果は、接触仮説（Allport, 1954）を支持するものであり、業務上の相互作用が多い職場では、異なるバックグラウンドをもつ同僚との接触機会が増え、多様性の価値をより実感しやすくなることが考えられる。その一方、協働の必要性の低い職場では、多様な他者の存在や能力に気づきにくく、ダイバーシティが職務満足感に結びつかないことが示唆された。業務上、チームワークや他者との協働作業の必要性が低い職場においてはダイバーシティ風土を促進することの効果が限定的であることが考えられる。しかし、普段チームワークが必要でない業務の多い職場であっても、社員同士の交流の機会をつくることでダイバーシティ風土の意義と効果を高めることができるかもしれない。例えば、クロスファンクショナルプロジェクトの導入が挙げられる。部署を超えたプロジェクトチームを編成し、異なる専門性やバックグラウンドをもつ社員が協力する機会を増やすことで、異質な他者との関係構築を促進できる。また、メンタリングやペアワークを取り入れることで、経験の異なる社員同士が知識やスキルを共有しやすくなり、相互理解が深まる可能性がある。さらに、社内ネットワーキングイベントの実施も有効である。社員同士の交流の場を設けることで、多様な文化や価値観を理解し、共感する機会を増やすことができる。加えて、共同目標の設定も重要である。個人の業務にとどまらず、チーム単位での目標を設定し、協力して成果を達成する仕組みを整えることで、協働の必要性を高めることができる。最後に、テクノロジーを活用したコラボレーションの促進も考えられる。オンラインプラットフォームを活用し、社員同士が業務に関する知識やアイデアを共有できる環境を整えることで、コミュニケーションの円滑化を図ることが可能となる。これらの取り組みにより、相互依存性が高まり、チームワークが必須ではない職場においてもダイバーシティのポジティブな影響を引き出すことが期待される。

6.2. ダイバーシティ風土の評価に対する職務満足感の影響

クロスラグパネルモデルの分析結果は、ダイバーシティの職務満足感に対する影響だけでなく、職務満足感のダイバーシティに対する有意な影響も示唆した。2023年の職務満足感が2024年のダイバーシティ風土の評価を高めることが明らかになり、職務に満足している人ほど、自身の職場のダイバーシティ風土をポジティブに評価する傾向にあることがわかった。これは、ダイバーシティ風土が満足感の原因であるという一般的な予想に反し、満足感がダイバーシティ風土を構築する可能性を示唆している。

満足感がダイバーシティ風土の評価に影響を与えた理由として、本研究で用いられた主観的な測定が考えられる。職務に満足している人は、職場全体をポジティブに評価しやすく、ダイバーシティ風土も楽観的に評価する可能性がある。この影響は、ハロー効果によるものと考えられる。ダイバーシティ風土のより客観的な指標を用いることで、職務満足感と風土の因果関係をより明確に特定できる可能性がある。

また、職務満足感の伝染も一因として考えられる。先行研究によると、業務グループに

においては個人の感情が伝染しやすく、人々と一緒に働く他者の感情に影響される (Totterdell et al., 1998)。周囲に職務満足度の高い同僚が多い場合、その影響を受けて満足感が向上する可能性がある。また、職場では、気分や幸福度が類似したグループが形成されやすく、職務満足度の高い個人が同様に満足度の高い同僚と関わろうとする傾向がある (Chancellor et al., 2007)。このことから、本調査で職務満足感を高く評価した社員の周りに同じ満足度の高い社員が多いことが考えられる。普段、職務に満足している同僚と接触することが多いと、その同僚が多様なバックグラウンドをもっている人であれば、自分たちが働いている職場は多様性を受け入れて促進している (ダイバーシティ風土の高い) 企業であるだろうと判断しやすくなる。このようなプロセスで、社員の満足感がダイバーシティ風土のポジティブな評価を促す可能性がある。

さらに、ダイバーシティ風土の評価が当事者としての評価である可能性も考えられる。ある観点から、人は誰でもマイノリティとなりえる。国籍、性別、出身地、学歴、年齢、家庭環境、キャリアパス、宗教、性的アイデンティティ、政治志向性など、誰もマイノリティとされるアイデンティティを一つでももつことがあるため、ダイバーシティ風土の測定項目に登場する多様な社員は自分としてとらえる参加者も少なくない。(多様である) 自分が職務に満足しているということは、多様な社員がこの企業で活躍できる環境が用意されているということであり、結果的にダイバーシティ風土の評価が高まる可能性がある。

6.3. 研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界がある。一つ目は本研究で検討したモデルの変数の測定問題である。まず、ダイバーシティ風土、職務満足感、協働の必要性のそれぞれの測定は、参加者の主観的な評価になっている。この主観的な評価は、本研究で確認した職務満足感のダイバーシティ風土に対する有意なクロスラグ効果の原因であることが考えられる。より客観的な指標を用いてダイバーシティ風土等を測定することで、ダイバーシティ風土と職務満足感の関連をより明確に検討することができるだろう。また、本研究では、ダイバーシティ風土を 2 項目のみを用いて測定しているため、モデルにおいて、ダイバーシティ風土を潜在変数として用いることができなかった。さらに、ダイバーシティ風土を測定する項目の解釈も、参加者によって異なる可能性も指摘できる。例えば、これらの項目における低い評価は企業において多様な社員がいないことを意味しているのか、または、多様な社員がいるが、活躍できないことを意味しているのか、明確ではない。職場における実際のダイバーシティ (異質性の程度) とダイバーシティ風土の程度を区別し、それぞれを複数項目により測定することで、ダイバーシティの効果に関するより詳細な検討が可能となるだろう。

以上、測定の問題を限界として挙げたが、本研究で職務満足感を測定する尺度の時点間測定不変性を確認することができたことは一つの貢献であるといえる。職務満足感の 2023 年と 2024 年の 2 時点間で測定基準不変性が満たされていることは JPSED 調査の測定の正確さを支持するエビデンスである。今後は、JPSED の他の尺度も含め、複数年間の測定不

変性を確かめ、調査の心理測定的特徴に関するエビデンスの蓄積が必要であろう。

二つ目の限界は本研究でクロスラグモデルを検討したものの、観察データに基づく分析では因果関係を厳密に証明することが難しいというものである。さらに、本研究のモデルでは 2 時点のデータしか用いていないため、ダイバーシティと職務満足感の長期的な変化や相互影響を検討できていない。実験的研究や長期的な縦断研究を通じて、より精緻な因果推論を行うことが今後の課題となる。

三つ目はダイバーシティ風土と職務満足感の測定に既存のパネル調査データを用いたが、企業ごとの具体的な施策や組織文化の違いを詳細に測定できていないという点である。ダイバーシティの効果は、業種・職種や企業ごとの風土によって異なる可能性がある。今後は、事例研究、または、より詳細な質的データを加えた研究が求められる。

最後に、本研究は日本の企業を対象としたものであり、他国の企業文化において同様の結果が得られるかは明らかでない。国際比較研究を行うことで、ダイバーシティ風土の影響の文化的差異を検討することが重要である。

7. まとめ

本研究では、ダイバーシティ風土が職務満足感を高めること、特に協働の必要性が高い職場でその効果が強まること、さらに職務満足感がダイバーシティ風土の評価にも影響を与えることを明らかになった。これらの結果は、企業がダイバーシティ施策を推進する際に、単なる多様性を促進するだけでなく、多様性を受け入れ、協働の機会を与え、個々の社員が能力を発揮できる環境を整備することの重要性を示唆している。今後は、因果関係の解明や異なる文化的背景における検討を通じて、より実践的な知見を蓄積することが求められる。

【引用文献】

- Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M. & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey. *Administration in Social Work, 33*(2), 151-166. <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management, 28*(3), 307-338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Brimhall, K., C., Lizano, E. L., Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 40*, 79-88,

<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003>

- Chancellor, J., Layous, K., Margolis, S., & Lyubomirsky, S. (2017). Clustering by well-being in workplace social networks: Homophily and social contagion. *Emotion, 17*(8), 1166–1180. <https://doi.org/10.1037/emo0000311>
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 14*, 464–504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Faragher, E. B., Cass, M., Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine, 62*, 105–112.
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 80–115. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02005.x>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior, 38*, 276–303. <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A. and 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- 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*(4), 741–763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 52*, 599–627. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491>
- Kang, I.-G., Kim, N., & Bichelmeyer, B. A. (2023). Racial/ethnic differences in employee

- perceived organizational performance, job satisfaction, and diversity management among the U.S. federal public health agencies. *Public Personnel Management*, 52(1), 70-90. <https://doi.org/10.1177/00910260221129250>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- 正木 郁太郎, 村本 由紀子 (2017) 多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能,ならびに風土と組織制度との関係 実験社会心理学研究 57(1), 12-28
- 松田チャップマン与理子, 石川 利江 (2019) 職場のダイバーシティ&インクルージョン風土と従業員のウェルビーイングとの関連 桜美林論考. 心理・教育学研究 10, 17-29
- Mohammed, S., & Angell, L.C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-1039. <https://doi.org/10.1002/job.293>
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69, 328-338. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories—Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.
- 武石 恵美子, 中村 由香 (2023) なぜ「ダイバーシティ&インクルージョン」や「ジェンダー平等」が必要なのか 生活協同組合研究 565, 5-14
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1504-1515. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1504>
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140). Elsevier.
- Xu, J., Zhang, Q. & Yang, Y. (2020). Impact of violations of measurement invariance in cross-lagged panel mediation models. *Behavioral Research Methods*, 52, 2623-2645. <https://doi.org/10.3758/s13428-020-01426-z>