

# 多様性風土が離職意思に与える影響に関する研究

## —組織コミットメントの媒介効果—

M142671 堀田 彩

### 1. 研究の背景と目的

近年の急速な経営環境の変化に対応するため、我が国の企業において労働力の多様性を指すダイバーシティが注目されている。企業は経営成果獲得と企業の社会的責任の遂行のためにダイバーシティを推進する必要がある。しかし、ダイバーシティを生かせる職場環境が整っているとは言い難い。我が国の企業は、伝統的に同質的な従業員の結束力を強みとしてきた。そのため、職場において同質化の圧力が強く、多様性を回避したり排除したりしがちである。このような職場環境でダイバーシティが促進すると、従業員の離職が増加すると予測される。

したがって、企業はダイバーシティ・マネジメントにより従業員の離職を抑制する必要がある。ダイバーシティ・マネジメントとは、従業員の違いを認め個々の強みを見出し生かして経営成果につなげる手法である。Bowen & Ostroff (2004) によると、企業の目標達成に必要な行動を適切に従業員に伝えるためには、従業員に適切に理解されるような個人の心理的風土を作り、さらにそれが多くの従業員に共有された組織風土とすることが重要とされる。

よって、ダイバーシティの推進とともにダイバーシティ・マネジメントにおいてダイバーシティに関する職場風土を作り出すことが重要である。ダイバーシティに関する職場風土には多様性風土 (diversity climate) がある。多様性風土は、すべての従業員が公正に管理されており職場に受け入れられているという従業員の認知の共有によるものである。そして、他の組織風土と同じく従業員の心的態度に影響するとされる。

以上より、本研究ではダイバーシティ・マネジメントを行う上で考慮することが必要である多様性風土に着目した。そして、多様性風土が従業員の離職意思に影響する過程を、従業員の心的態度を通じて明らかにすることを目的とした。

### 2. 先行研究の検討と仮説の設定

多様性風土の強い職場の従業員は、組織に所属することを肯定的に捉えると考えられる。近年の多様性風土研究において、強い多様性風土が組織コミットメントを高めるという研究結果が蓄積されつつあった。組織コミットメントとは個人と組織の関係を表す概念であり、組織コミットメントの高い従業員は低い従業員よりもよく働き経営成果をより予測するとされる。また、組織コミットメントが高い従業員はその職場で働くことを選択するとされる。多様性風土の代表的な研

究者である McKay らの研究は、多様性風土が従業員の離職意思に影響し、さらにその過程を組織コミットメントが媒介することを示していた。

これらの多様性風土研究は、主に米国において行われており、我が国における研究結果の蓄積は十分とは言えなかった。よって本研究では、米国で実証された「多様性風土は組織コミットメントを高めることを通じて離職意思を抑制する」というモデルを、米国とは文化や社会構造の異なる我が国の企業の従業員を対象にした調査により検証した。

### 3. 調査の対象と分析方法

調査は東日本の介護施設48施設の従業員1,043人に対し、質問紙調査票への回答を求めた。そのうち、有効回答数は38施設の585 (有効回答率56.1%) だった。介護業界はダイバーシティが促進しており、また将来的にさらなる推進が必要とされる業界であるため、調査対象に適していると判断した。

分析方法は、Baron & Kenny (1986) の手続きに従い、多様性風土と離職意思の関係における組織コミットメントの媒介効果を階層的重回帰分析により検証した。

### 4. 分析結果と考察

分析の結果、多様性風土が組織コミットメントを介して離職意思を低減するというモデルは、我が国の企業においても適合することが示された。いろいろな意見や考え方を持つ従業員が受け入れられ尊重されている職場は、従業員の組織への愛着や組織との一体感などの組織に対する肯定的な感情を高めて離職意思を抑制すると言える。

また、多様性風土が強いほど従業員の組織コミットメントが高くなることが示された。組織コミットメントは組織の経営成果を予測することより、多様性風土が経営成果につながることを示唆していると言える。

### 5. 今後の課題

本研究の問題として、調査対象が1業種1法人に限定していた点がある。モデルを一般化するには、他の業種や法人を対象にした調査を行う必要がある。また、本研究では職場風土の時間による変化を考慮していない。職場風土は一時点のみより時間を経て複数回測定することが望ましいと考えられるため、縦断的な研究も行う必要がある。