

アルバイト職場のダイバーシティが ジョブ・クラフティング行動に与える影響

指導教員名：西村 孝史

氏名：関島 美紗緒

枚数：21 枚

アルバイト職場のダイバーシティが ジョブ・クラフティング行動に与える影響

名前 関島 美紗緒

キーワード：ダイバーシティ、ジョブ・クラフティング

要約

本研究は、アルバイト職場のダイバーシティが個人に与える影響及び、ダイバーシティが組織に好影響を与える場合はいかなる組織風土であるかを明らかにすることを目的とする。分析の結果、年齢多様性は、仕事に関わる人間関係や仕事に対するやりがいに関するジョブ・クラフティング行動に正の影響を与え、業務に対するやる気の多様性は、仕事に関するジョブ・クラフティング行動に正の影響を与えることが明らかになった。また、組織風土タイプ別の分析の結果、管理性・開放性が共に低いLL型の組織では学生比率の高低が仕事に関するジョブ・クラフティング行動に負の影響、管理性・開放性が高いHH型の組織では業務に対するやる気の多様性が仕事に関するジョブ・クラフティング行動に正の影響を与えることが明らかとなった。

目次

- I. 問題意識
- II. 既存研究
 - 1. ダイバーシティ
 - 2. 組織風土
 - 3. ジョブ・クラフティング
- III. 仮説の導出
 - 1. 調査対象及び調査方法
 - 2. 使用項目
- IV. 調査方法
- V. 分析
 - 1. データの確認と変数の作成
 - 2. 相関分析
 - 3. 回帰分析
- VI. 分析のまとめと解釈
 - 1. 多様性がジョブ・クラフティングに与える効果の考察
 - 2. 仮説結果の考察
- VII. インプリケーション
- VIII. 研究の限界
- IX. 参考文献

I. 問題意識

2000 年以降、日本ではダイバーシティに注目が集まっている。日本におけるダイバーシティ推進は、女性活躍など性別によるダイバーシティ向上を目指したものが多いが、「ダイバーシティ」とはより広義な意味を持つ概念である。日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会(2001)によると、「ダイバーシティとは多様な人材を活かす戦略である。従来の企業内や社会におけるスタンダードに捉われず、多様な属性(性別・年齢・国籍)や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略」と定義されている。このように多様性は、企業の成長のために重要な要素として認識され始めている。

私自身も、多様性が自身の成長に繋がったと感じた経験がある。性格が正反対の同級生とペアを組んだ時、最初はコミュニケーションが上手くとれなかったが、段々と相手から気づきを与えられる場面が多くなり、1人の力では得られなかっただろう成長を実感した。

しかし、多様性は組織や個人にとって必ずしも好影響ばかりではない。違いを明確に感じ取ることで、集団内の対立を生む可能性もある。だが Nishii(2013)によると、ダイバーシティを肯定的にとらえる風土が存在する時に、ダイバーシティが組織に与えるネガティブな効果が逆転する場合があるとしている。ダイバーシティが組織にとって好影響を与えるためには、周囲の環境といった外部要因が重要になるのだ。そこで本研究では、ダイバーシティがポジティブに作用する状況に着目する。

本研究は、学生が経験するダイバーシティについて注目する。学生が所属する組織は、サークル、部活動、アルバイト等が挙げられるが、今回はアルバイトの多様性が組織に与える影響を検証した。サークルや部活動と異なり、アルバイトの職場であれば、年齢の多様性や、高校生・大学生といった所属の多様性などが存在しやすいからである。年齢や所属が違うメンバーと働くことを考えたとき、その多様性が個人や組織にとってポジティブに作用するのはいかなる状況であるのか。本研究では、アルバイトにおける多様性がポジティブに働く状況と、多様性が与える効果を研究する。

II. 既存研究

1. ダイバーシティ

本研究の主要概念である、「ダイバーシティ」の既存研究を整理する。ダイバーシティとは、直訳すると「多様性」であり、広義の意味で捉えると、「多様な人々が共存・共生できる社会を創造する」という理念を表す言葉である(荒金, 2013)。また、日経連ダイバーシティ・ルール研究会(2001)は、「ダイバーシティとは多様な人材を活かす戦略である。従来の企業内や社会におけるスタンダードに捉われず、多様な属性(性別・年齢・国籍)や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せに繋げようとする戦略」と定義する。このようにダイバーシティの定義は、「多様である」という意味に留まらず、「多様性を成長へと繋げていく」という意味を持つ場合もある。

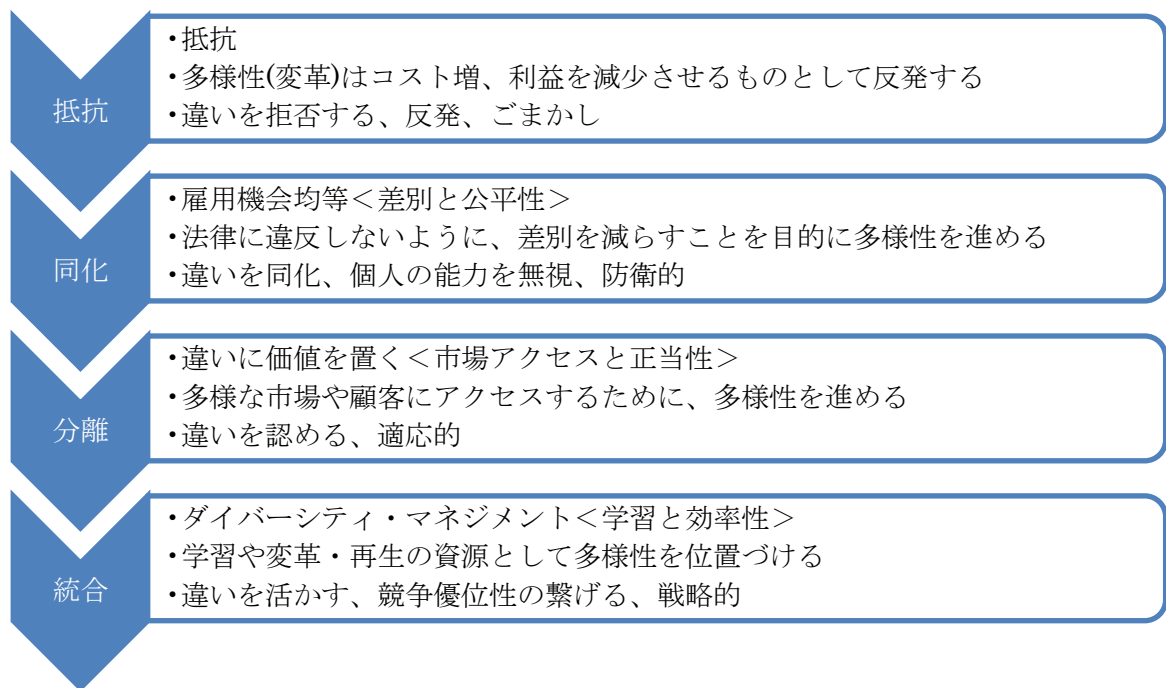
ダイバーシティは、表層ダイバーシティと深層ダイバーシティによって分類される場合が多い(Harrison, Price & Bell, 1998)。表層ダイバーシティとは、年齢や性別・人種など目に見える多様性を指す。それに対し、深層ダイバーシティとは、その人が持つ価値観や学歴、経験など、外見からは判断しにくい多様性のことを指す。「ダイバーシティ」は、前者の表層ダイバーシティ

が想定される場合が多いかもしれないが、組織マネジメントの視点でダイバーシティを考えると、理解するのに時間がかかる深層ダイバーシティをどのように活かしていくのかが大きな課題となる(荒金, 2013)。

組織の属性が多様であることは、時として集団アイデンティティの低下を招く。社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリ化理論により、属性の多様化は職場にサブカテゴリ化を生み、集団葛藤が起きる(Ferguson & Porter, 2013)。だが、ダイバーシティに関わる組織風土によって、この関係性は変化する。ダイバーシティが起こすサブカテゴリ化が、従業員にポジティブ、ネガティブ、いずれかの心理的影響を与えるかは、ダイバーシティ風土によって異なる(正木・村本, 2017)。正木・村本(2007)は風土の効果を実証するために、職場におけるダイバーシティ風土の機能としての職場の性別ダイバーシティの心理的影響に対する調整効果を検討しており、働き方の多様性を受容する風土が存在する場合、性別ダイバーシティは従業員モチベーションにポジティブな効果をもたらすことを明らかにしている。この結果を踏まえ、本研究では、ダイバーシティが従業員の行動にもたらす影響に対する組織風土の調整効果について検討する。

谷口(2005)は、企業のダイバーシティに対する進捗度や浸透度を表す指標として、企業行動を4つの段階に分類している(図表1)。第1ステージは「抵抗」である。これは多様性を“リスクであり利益を減少させるもの”として捉えており、多様性を拒絶している段階である。第2ステージは「同化」である。組織に存在する多様性には気づいているが、あくまで法令遵守のために差別を減らすことを目的としているため、多様性を活かすという発想にはほど遠い状態を指す。第3ステージは「分離」である。この段階から多様性にプラスの効果を見出し始める。分離段階にある企業では、多様性を活かす職場環境作りや仕事分配が積極的に行われる。これは一見良い状態に見えるが、属性に応じた仕事配分に意識がいきすぎると、結局その人自身が持つ性格や志向などの特性を無視してしまう、という落とし穴がある。最終段階である第4ステージは、「統合」である。この段階では、多様性を受容しマネジメントしていくことは、組織に大きな利益を生み出すという信念のもと、業務プロセスや組織内システムまでもが、ダイバーシティの観点のもと改善され続けられている。本研究は、アルバイトで、違いを認め、多様性が個人の学習行動のきっかけになる状態、すなわち「分離」や「統合」の段階になる状態はどんな職場であるのか、検討する。

図表 1 企業におけるダイバーシティの段階



出典：荒金(2013)より作成

2. 組織風土

組織風土の捉え方には、「組織を取り囲む客観的諸条件の総体として取り扱う立場」と「必ずしも客観的にとらえることはできないし明文化されたものでもないが、成員が心理的に体験しているその組織体独自の雰囲気として取り扱う立場」の2つに分けられる(梅澤, 1986)。本研究では、アルバイトの従業員が知覚している組織風土を扱うため、後者の定義を用いる。

尾関・吉田(2007)は、大学サークルに合わせた組織風土尺度をまとめている。集団が規範に基づいて管理のなされている程度を示す「管理性」と、集団内で学年に関係なく自由に意見を表明しやすい程度である「開放性」の2軸で4つに類型化された。管理性が高く開放性が高い(HH型)集団は、系統だった管理がなされ集団内の成員は自由に意見が表明出来る集団である。管理性が高く、開放性が低い(HL型)集団は、系統だった管理はなされているが、学年や集団をこえたやり取りは見られない。管理性が低く、開放性が高い集団(LH型)は、系統だった管理はなされていないが、成員同士のやり取りは活発である。管理性が低く、開放性が低い集団(LL型)は、集団運営が合理的になされておらず、成員同士のやり取りも活発でない。

本研究の調査対象であるアルバイト職場には、LL型(管理性が低く、開放性も低い組織)は少ないだろう。多くの学生は“お金を稼ぐため”“社会経験のため”“コミュニティとして好きだから”といった理由でアルバイトを続けている。だが、上司や店長の管理体制が整っておらず、従業員同士のやり取りや協力が無い職場では、自分の希望したシフト通りに働き稼ぐことが難しいだろう。また、成員同士のやり取りが活発でなければ組織に対しての愛着が湧くとも考えにくい。このようにLL型の組織ではアルバイトを続ける目的が消失してしまうので、N数として少ないと考えられる。

3. ジョブ・クラフティング

本研究では、多様性によって生まれる個人の主体的な行動として、ジョブ・クラフティングを扱う。ダイバーシティがもたらす効果の1つに、新しいアイデアを創出する「創造性」がある。多様性が増すことによって、集団として選択できる可能性の幅が広がり、活用できる情報資源が豊かになったり、視野が広がったりする(三浦・飛田, 2002)。アルバイトはあらかじめ業務が決められ、マニュアル化されているため、「創造性」からイメージされるような新しいアイデアは生まれにくいだろう。だが、視野が広がることによる個人の業務に対する創意工夫や意識の変化は、小さなイノベーション行動であると言える。ジョブ・クラフティング行動の概念は「従業員が自発的に仕事を改変していき、それによって仕事のやりがいを感じるもの」である。個人の自発的な行動である点、個人の行動レベルでの工夫と意識レベルでの変化どちらもが含まれている点、以上2点から、本研究ではダイバーシティがもたらすポジティブな影響として、ジョブ・クラフティングを扱う。

Wrzesniewski & Dutton(2001)は、ジョブ・クラフティングを「従業員が自ら積極的に担当する仕事をデザインすることによって、生産性の向上や仕事のやりがいや動機づけを高めようとする行動」と定義する。通常、従業員に動機づけをもたらす職務設計は、組織自体、あるいはそれを代替する上司によって為されると想定されてきた。しかし、主体である従業員自身が職務を改変し動機づけ効果を得るような行動が、ジョブ・クラフティングである。

ジョブ・クラフティングの行動は3つに分類される。①仕事や作業そのものの改変(task)、②仕事や作業上必要となる人間関係の内容や幅の調整(relation)、③仕事や作業に内在する意味あるいは意義の再構築(cognitive)、以上3つの領域に、従業員が全体的に変化を加えることで、仕事に対する考え方や仕事の意義を見出していく。

また、ジョブ・クラフティングの動機づけ要因は3つの個別ニーズから成るとしている。1つは、仕事からの疎外を避けたい、仕事に対するコントロールを主張したいという欲求である。2つ目は、仕事において肯定的な自己イメージを創造したいという欲求である。3つ目は、人間としての基本的な喜びである他者との繋がりで満たされたい、という欲求である。このように、個人の欲求から動機付けられる点はジョブ・クラフティングの特徴の1つである。

III. 仮説の導出

Joshi & Roh(2009)によると、従業員の多様性が組織に与えるポジティブな効果は、知識や経験値の増加などが挙げられる。これをアルバイト職場に置き換えて考えると、同年代の従業員しかいない職場や学生ばかりの職場よりも、幅広い年代で構成される職場、主婦や学生など様々な属性の従業員が所属する職場の方が、経験してきたことや価値観の違いにより、組織内での気づきが増加するだろう。本研究は、この気づきによって起こされる行動を「ジョブ・クラフティング行動」とし、どのような環境であれば、多様性がポジティブなジョブ・クラフティング行動を生み出せるか検討する。また、ダイバーシティが組織に与える影響に関して、Joshi & Roh(2009)は、職場の従業員が多様になるだけでは、良い成果には繋がらないとしている。しかし、Nishii(2013)によれば、ダイバーシティを肯定的にとらえる風土が存在する時に、ダイバーシティが組織に与えるネガ

ティブな効果が逆転する可能性がある。つまり、ダイバーシティの効果は職場の環境に左右される可能性がある。

以上を踏まえて、本研究では組織風土を4類型に分けたうえでダイバーシティへの影響を検討する。なお、アルバイト職場で、LL型(管理性が低く、開放性も低い)というのはN数として少ないと考え、LL型を除いた3つのタイプに対して、仮説をたてている。

HH型の組織、すなわち管理性と開放性が高い職場とは、仕事に対する責任や義務が与えられており、それでいて自分の意見は言いやすい職場である。先述したように、ダイバーシティを肯定的にとらえる風土が存在する時に、ダイバーシティは組織に好影響をあたえる場合がある(Nishii, 2013)。HH型の組織では、従業員同士のコミュニケーションが活発であり、従業員個人が公平に扱われている。このような職場では、多様性が増えることによる負の影響は少ないと考えられる。多様な従業員が働いているからこそ、自分のやり方とは違う仕事の工夫を目の当たりにし、自発的な仕事の工夫が行われる。ジョブ・クラフティング行動は、開放性が高く仕事に対する責任感もあるHH型の組織で、最も促進されると想定できる。

【H1：HH型の組織において、ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事・人間関係・認知の全てに正の影響を与える】

HL型の組織は、集団の管理はなされているものの、成員同士のやり取りは活発ではない。このことから、店長や上司から言われた業務はきちんとこなすが、それ以上の事を行う雰囲気はないと想定できる。先述した通り、多様性は単に存在するだけでは、組織にとってネガティブな影響を与えるものである。互いに歩み寄ろうとする風土がない職場では、多様性は業務のコストになり、従業員の自発的な行動は生まれにくいだろう。

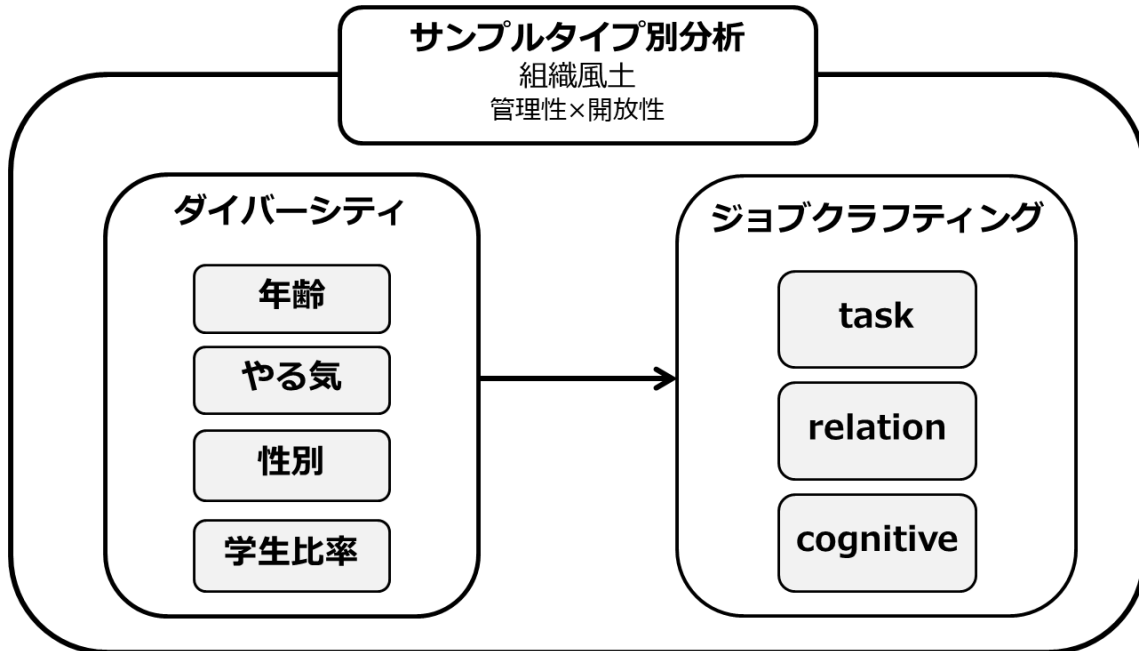
【H2：HL型の組織において、ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事・人間関係・認知の全てに負の影響を与える】

LH型の組織は、集団の管理はなされていないが、従業員同士は分け隔てなく会話ができるような職場である。ジョブ・クラフティングの動機付け要因には、仕事からの疎外を避け、仕事において肯定的な自己を創造したい、他者とのつながりを持ちたいという個人欲求がある。しかし、規範に基づいた管理体制が十分に整っていない組織の場合、仕事を通じて、前述した個人欲求を満たすことは難しいだろう。このようなLH型職場で多様性が存在する時、従業員は多様性を受け入れることはできるが、仕事を通じた肯定的な自己創造や、他者とのつながりを持ちたい欲求は生まれないと考える。

【H3：LH型の組織において、ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事・人間関係・認知に影響しない】

H1 から H3 までをまとめた研究枠組みを図表 2 に示す。

図表 2 研究枠組み



IV. 調査方法

1. 調査対象及び調査方法

本研究では、上記の仮説を検証するため、アルバイト及び有給長期インターンをしている学生を中心に非正規雇用者を対象としたアンケート調査を行った。回答期間は2019年10月30日(水)～11月4日(月)までの約6日間とし、Google Formで作成したWEBアンケートを通じて204名から回答を得た。男性77名、女性125名、その他2名であった。なお204名のうち、回答データが1名ずつしか得られなかった30代以上の4名を分析データから除いた200名で分析を行った。回答者の属性ごとに、人数と比率をまとめたのが図表3である。

図表 3 回答者属性

所属	業種	人数	割合
アルバイト	アルバイト全体	173	100%
	飲食/フード	74	43%
	接客/サービス	49	28%
	販売/小売	24	14%
	事務	10	6%
	教育	10	6%
	医療機関	3	2%
	配送/物流	2	1%
	イベント	1	1%
所属	業種	人数	割合
インターン	インターン全体	27	100%
	情報通信業	18	67%
	人材/教育	4	15%
	製造業	2	7%
	医療/福祉	1	4%
	生活関連サービス業	1	4%
	小売業	1	4%

2. 使用項目

2-1. 従属変数

①ジョブ・クラフティング

本研究の対象と一致する、アルバイトにおけるジョブ・クラフティングの尺度化を検討した関口(2009)の尺度を使用する。Wrzesniewski & Dutton(2001)による、ジョブ・クラフティングの3次元にもとづき、仕事(task)次元は2項目、人間関係(relation)次元は3項目、認知(cognitive)次元は3項目である。アルバイト・インターンが答えやすいように文言を整え、「そう思う」から「そう思わない」の5点尺度で尋ねた。

2-2. 独立変数

①多様性(ダイバーシティ)

(1)年齢の多様性 (2)国籍の多様性 (3)雇用形態の多様性(4)やる気の多様性(5)働く目的の多様性(6)性別の多様性(職場における男性の割合) (7)所属の多様性(職場における学生の割合) 以上7つの観点で、多様性に関する質問を設定した。前者4つに対しては、「多様な年代の人が働いていると思うか」という質問に対して、「そう思う」から「そう思わない」の主観的に知覚された多様性の度合を、5点尺度で尋ねた。後者2つは、「0%, 25%, 50%, 75%, 100%」の中で自分の職場に近い比率を選択してもらい形式で尋ねた。同じ属性の比率が多いと考えられる「0%, 100%」は多様性が低い職場、反対に異なる属性が同程度いる「50%」は多様性が高い職場と判断した。分析では、「0%, 100%」の回答を1、「25%, 75%」の回答を2、「50%」の回答を3と変数に置き換えて扱う。

②組織風土

大学生のサークル集団における、集団内の統制度合いを示す「管理性」、意見の言いやすさ等風通しの良さを表す「開放性」の2軸に基づき4種類に類型化した尾関・吉田(2007)の組織風土尺度を使用する。管理性6項目、開放性6項目から成る計12項目を、「そう思う」から「そう思わない」の5点尺度で尋ねた。なお、言葉はアルバイト・インターンに合わせて適宜変えてある。

2-3. コントロール変数

コントロール変数として①女性ダミー(女性=1) ②アルバイトダミー(アルバイト=1, インターン=0) ③業務で関わる人数(10人以下=1, 11人以上30人以下=2, 31人以上50人以下=3, 51人以上=4) ④時給(1000円以下=1, 1000円以上1100円以下=2, 1101円以上=3) ⑤勤務期間(3か月未満=1, 3か月以上半年未満=2, 半年以上1年未満=3, 1年以上2年未満=4, 2年以上3年未満=5, 3年以上=6) ⑥指示を出す立場ダミー(指示を出す立場である=1) ⑦業務の相互依存性の計7つを投入した。⑦業務の相互依存性は、Kiggundu(1981)に基づき、3項目を5点尺度で尋ねた。

V. 分析

1. データの確認と変数の作成

1-1. 天井効果と床効果の確認

計 200 名のサンプルに対して主要変数の天井効果・床効果を確認した。その結果、尾関・吉田 (2007) の組織風土尺度のうち管理性 2 項目と開放性 2 項目の計 4 項目、多様性を尋ねた項目から「国籍の多様性」「雇用形態の多様性」「働く目的の多様性」の 3 項目、関口 (2009) のジョブ・クラフティング尺度の人間関係次元から 1 項目で、天井効果および床効果が検出された。よって、天井効果および床効果が見られた計 8 項目は、以後の分析から除外した。

2-1. 因子分析

本研究では、すべての構成概念に関して同一時点から回答を得ているため、コモン・メソッド・バイアスが生じる可能性がある。コモン・メソッド・バイアスとは、研究を構成する尺度に同一時点の回答を用いることによって生じる尺度エラーである。このコモン・メソッド・バイアスを解消することはできないが、それが生じているか確認する方法の 1 つに、ハーマンの単因子分析がある。それを採用し、本研究で使用した全ての変数の質問項目を対象に、主成分法、回転なしの探索的因子分析を行い、「①固有値 1 以上の因子が 2 つ以上ある」「②第一因子の因子寄与率が 50%を超えない」の 2 点を満たすことを確認した。その結果、因子数 10、第一因子の因子寄与率 35.7%であった。以上により、コモン・メソッド・バイアスが生じている可能性は低いと言える。

①ジョブ・クラフティング

Wrzesniewski & Dutton(2001)のジョブ・クラフティング尺度は、仕事次元(task)・人間関係次元(relation)・認知次元(cognitive)の 3 つの因子に分類している。本研究では、ジョブ・クラフティングそれぞれの下位概念に対するダイバーシティの影響を検討するため、仕事・人間関係・認知の 3 つの下位概念ごとに最尤法プロマックス回転で探索的因子分析を行った (図表 4)。その結果、仕事次元は尋ねていた 2 つの項目が 1 つの因子にまとまった(平均=3.848, 標準偏差=0.908, クロンバックの $\alpha=0.691$)。人間関係次元は、天井効果が確認された 1 項目を除いた 2 項目が 1 つの因子にまとまった(平均=3.728, 標準偏差=1.023, クロンバックの $\alpha=0.831$)。認知次元は、因子数の最適解を出すことができなかった。そこで、因子負荷量が 0.4 未満であった項目「自分の行うアルバイトの意義について考えることはほとんどない」を除き、再度因子分析を行ったところ 1 つの因子にまとまった(平均=3.280, 標準偏差=1.113, クロンバックの $\alpha=0.791$)。以後の分析では、因子としてまとまったそれぞれの平均値を「仕事の工夫」、「人間関係の工夫」、「認知」として扱う。

②組織風土

先述したように、尾関・吉田(2007)の組織風土尺度をアルバイトやインターンに合うように言葉を整え、使用した。本研究では管理性と開放性の組み合わせごとに仮説を立てている。そのため、上記のジョブ・クラフティングと同様に、開放性と管理性の質問項目それぞれに対して最尤法プロマックス回転で探索的因子分析を行った(図表 5)。その結果、管理性は、天井効果および床項目を確認した 2 項目を除いた 4 項目は 1 つの因子としてまとまらなかった。そこで、因子負荷量が 0.4 未満であった「周囲の人は、それぞれ重要な責任が持たされている」「あなたが働く店舗

では、個人よりも集団全体を優先する風潮がある」の 2 項目を除き再度因子分析を行ったところ 1 つの因子としてまとまった(平均=3.358, 標準偏差=1.209, クロンバックの $\alpha=0.817$)。管理性として尋ねていた質問項目の中には、“個人に役割があるか”といった意味の項目と“店長や上司の管理は細かいか”という意味を含む項目の 2 種類があり、後者の質問項目が 1 つの因子としてまとまったと考えられる。以後の分析では、1 つの因子にまとまったこの 2 項目の平均値を「管理性」として扱う。開放性は、天井効果および床効果が確認された 2 項目を除いた 4 項目が 1 つの因子としてまとまった。以後の分析では、この 4 項目の平均値を「開放性」として扱う(平均=3.236, 標準偏差=0.671, クロンバックの $\alpha=0.758$)。

③業務の相互依存性

Kiggundu(1981)の仕事の相互依存性の尺度を使用した。3 項目について最尤法プロマックス回転により因子分析を行ったところ、最適解を算出する事ができなかった。そこで、3 項目の中で最も分散が高かった「仕事を進めていくうえでは絶えず他の従業員に相談をしなければならない」の項目を除き、再度因子分析を行ったところ、1 つの因子にまとまった(図表 6、平均=2.850、標準偏差=1.080、クロンバックの $\alpha=0.701$)。以後の研究では、この 2 項目の平均値を「業務の相互依存性」として扱う。

2-2. 相関分析

多様性については、「やる気の高さ」と「勤務期間」との間に弱い正の相関が見られた(図表 7)。ジョブ・クラフティングは、全体的に「組織風土」「業務の相互依存性」との間に弱い正の相関が見られた。下位概念別に記述すると、仕事の工夫は、組織風土「開放性」との間に、人間関係の工夫は「指示を出す立場ダミー」・組織風土の「管理性」「開放性」・「業務の相互依存性」との間に、認知は組織風土の「管理性」「開放性」・「業務の相互依存性」との間に弱い正の相関が確認された。また、ジョブ・クラフティングの「仕事」「人間関係」「認知」、それぞれの間にも相関関係が確認された。

図表 4 ジョブ・クラフティング 因子分析結果

項目 (JC_仕事)		Factor1
1	仕事をやりやすくするために作業を追加する	.814
2	仕事の中身や作業手順を自分がやりやすいように変更する	.650
クロンバックの α		.691
項目 (JC_人間関係)		Factor1
1	仕事を通じて、より深く人と関わろうとする	.898
2	仕事を通じて、関わる人の数を増やしていく	.792
クロンバックの α		.831
項目 (JC_認知)		Factor1
1	自分の担当する仕事を見つめ直すことによって、やりがいのある仕事に見立てる	.875
2	自分の担当する仕事の目的が、より会社に意義のあるものであると捉えなおす	.750
クロンバックの α		.791

図表 5 組織風土 因子分析結果

項目 (管理性)	Factor1
1 店長は、どちらかといえば絶えずアルバイトや他の社員をチェックしている	.889
2 店長の注意や指導は、細かい点にまで及んでいる (管理性)	.776
クロンバックの α	.817
項目 (開放性)	Factor1
1 店長に気兼ねなく、自分の意見を言える	.834
2 店長 (管理者) は、自らアルバイト (インターン) の中に溶け込もうとしている	.772
3 店長は怒ることはあっても、ほめることはまれだ	-.576
4 店長は常にアルバイトを公平に扱おうとしている	.466
クロンバックの α	.758

(※インターン勤務者に対しては、上記のカッコ内のように言葉を置き換えて尋ねている)

図表 6 業務の相互依存性 因子分析結果

項目	Factor1
1 私の仕事がうまくいかないと、他の従業員の仕事もうまくいなくなる	.819
2 私の仕事は他の従業員の進捗に絶えず気を配らなければ上手く進まない	.659
クロンバックの α	.701

図表 7 相関分析表

	有効N	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯
①JC_仕事	200	3.848	0.908	1.000															
②JC_人間関係	200	3.728	1.023	.284 **	1.000														
③JC_認知	200	3.280	1.113	.261 **	.497 **	1.000													
④年齢多様性	200	2.790	1.535	-.077	.067	.074	1.000												
⑤やる気多様性	200	3.485	1.252	.160 *	-.028	-.035	.168 *	1.000											
⑥男女比率	200	2.325	0.601	.036	.010	.025	.205 **	.157 *	1.000										
⑦学生比率	200	2.145	0.534	-.172 *	.068	-.022	.148 *	-.016	-.022	1.000									
⑧管理性	200	3.358	1.209	.095	.297 **	.211 **	.019	-.042	-.002	.028	1.000								
⑨開放性	200	3.636	0.964	.157 *	.379 **	.369 **	-.048	-.077	-.025	.037	.272 **	1.000							
⑩女性ダミー	200	0.380	0.487	.098	.093	.030	-.074	.092	.005	-.155 *	-.048	.047	1.000						
⑪アルバイトダミー	200	0.865	0.343	-.147 *	-.098	-.190 **	.156 *	.036	.019	.080	.099	-.020	-.173 *	1.000					
⑫業務で関わる人数	200	1.480	0.657	.140 *	.125 +	.076	.046	.192 **	.087	-.042	.007	.083	.071	-.068	1.000				
⑬時給	200	1.935	0.702	.071	.000	-.083	-.232 **	.036	-.009	-.042	.045	-.013	.176 *	-.141 *	.144 *	1.000			
⑭勤務期間	200	3.990	1.500	.167 *	.044	.118 +	.019	.206 **	.110	-.117 +	-.084	.074	.170 *	.271 **	.168 *	.114	1.000		
⑮指示を出す立場ダミー	200	0.265	0.442	.164 *	.205 **	.180 *	-.051	.121 +	.109	-.057	-.018	.098	.324 **	.005	.165 *	.072	.345 **	1.000	
⑯業務の相互依存性	200	2.850	1.080	.194 **	.235 **	.258 **	.001	.008	.060	-.080	.172 +	.022	-.015	.026	.127 +	-.069	.030	.168 *	1.000

+ = 10%水準で有意 * = 5%水準で有意 ** = 1%水準で有意

※「JC」はジョブ・クラフティングを指す

※「②アルバイトダミー」は、アルバイト=1、インターン=0である

2-3. 回帰分析

ジョブ・クラフティングの下位概念である仕事・人間関係・認知の3つを従属変数とし、多様性と組織風土を説明変数として重回帰分析を行ったもののうち、多様性からジョブ・クラフティングへの影響が見られたものについて、結果を図表8に示す。

① 多様性がジョブ・クラフティングに与える影響

まず多様性がジョブ・クラフティングに与える影響について確認する。年齢多様性は、ジョブ・クラフティングの認知に10%有意で正の影響を与える傾向があると確認された。やる気多様性(業務に対するやる気が高い人から低い人まで様々である)には、ジョブ・クラフティングの仕事に5%有意で正の効果が確認された。学生比率は、ジョブ・クラフティングの仕事に10%有意で負の影響を与える傾向が見られた。学生比率は、職場における50%の状態を最も多様性がある状態として変数化しているため、学生が比較的少ない職場や、反対に従業員のほとんどが学生である場合よりも、学生が半分程度所属する職場の方が、個人の自発的な仕事の工夫が行われにくいと考えられる。

② 組織風土の管理性・開放性がジョブ・クラフティングに与える影響

組織風土の管理性と開放性がジョブ・クラフティングに与える影響を確認する。管理性は、1%有意でジョブ・クラフティングの人間関係に正の効果、5%有意で認知に正の効果が見られた。開放性は、1%有意で人間関係・認知に正の効果が見られた。

③ 上記以外でジョブ・クラフティングに有意な影響を与えた変数

多様性と組織風土以外の変数で、ジョブ・クラフティングに有意な影響を与えていた変数について言及する。業務の相互依存性は、1%有意でジョブ・クラフティングの人間関係・認知に正の効果が確認された。またアルバイトダミーは1%有意でジョブ・クラフティングの認知に負の効果が確認された。これは、アルバイトよりもインターンの方が、行う業務内容の幅が広いこと、就職活動のためやスキルアップなどインターン業務の目的がはっきりしていることが原因であると考えられる。また、指示を出す立場についている人は、ジョブ・クラフティングの人間関係に正の影響があることが確認された。

④ 組織風土の、多様性からジョブ・クラフティングへの影響に対する調整効果

仮説を検証するために、組織風土の管理性と開放性について、階層的投入法による重回帰分析を行ったが、年齢多様性・やる気多様性・性別多様性・学生比率の4つの多様性全てに有意な交互作用の影響を見ることはできなかった。

図表 8 重回帰分析 結果

変数名	JC_仕事	JC_人間関係	JC_認知
年齢多様性	-.050	.104	.121 +
やる気多様性	.145 *	-.040	-.051
性別多様性	-.006	-.026	-.021
学生比率	-.123 +	.079	-.003
管理性	.073	.201 **	.136 *
開放性	.126 +	.294 **	.303 **
女性ダミー	-.015	.040	-.057
アルバイトダミー	-.182 *	-.137 *	-.294 **
業務で関わる人数	.034	.047	-.019
時給	.010	-.011	-.097
勤務期間	.144 +	.028	.179 *
指示を出す立場ダミー	.050	.139 +	.101
業務の相互依存性	.157 *	.175 **	.209 **
F値	2.891	5.507	6.274
R^2	.168 **	.278 **	.305 **

⑤ 組織風土のクラスタ分析

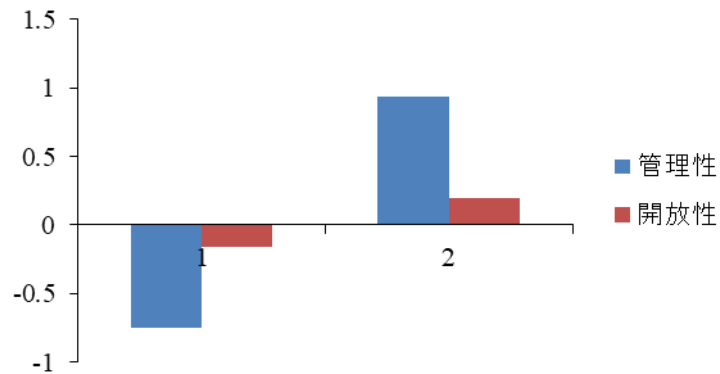
仮説を検証するため、組織風土をタイプ別に分けた時の多様性がジョブ・クラフティングに与える影響を検討する。第一段階として、組織風土の管理性と開放性について、似た特徴を持つグループに分けるクラスタ分析を行った。その結果、管理性と開放性が低いクラスタ 1(N=111)と管理性と開放性が共に低いクラスタ 2(N=89)の 2 つに分かれた(図表 9)。以後の分析では、前者を HH 型、後者を LL 型として扱う。

クラスタごとの特徴を整理する。最も大きな特徴は、開放性にそれほど差がなく、管理性には大きく差がある点だ(図表 10)。開放性の平均値の差は 0.342 ほどしかないのに対して、管理性は平均値に 2.00 の差がある。特徴の 2 つめは、LL 型と比較して HH 型の組織の方が全てのジョブ・クラフティングの平均値が高い点である。以上の特徴を踏まえ、仮説の検証を行う。

仮説検証のため、回答データを LL 型と HH 型に分割したうえで、それぞれ重回帰分析を行った(図表 11)。なお、回答データの N 数が少ない関係で、全体データにおいてジョブ・クラフティングに有意な影響がなかった「業務で関わる人数」「時給」「女性ダミー」の 3 つをコントロール変数から除いている。

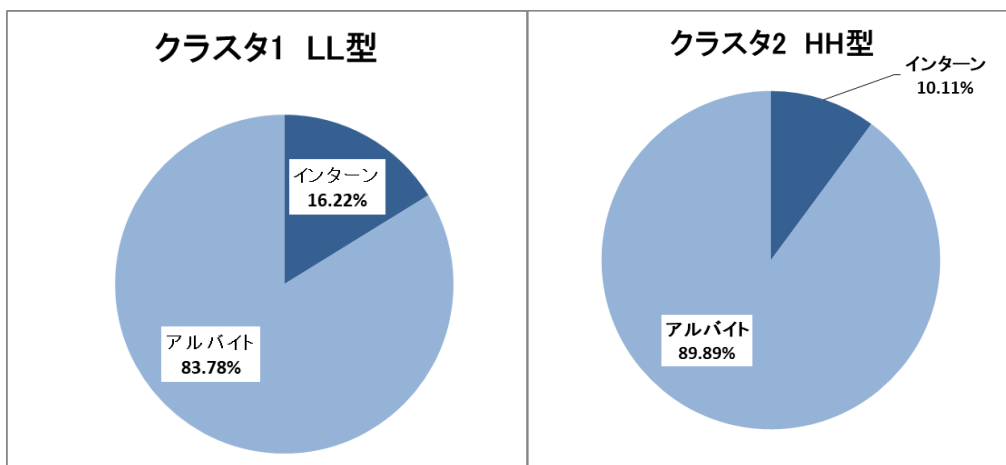
分割データによる回帰分析の結果、LL 型は、10%有意で年齢多様性がジョブ・クラフティングの仕事に負の効果、認知に正の影響を与える傾向があること、5%有意で学生比率が仕事の工夫に負の影響を与えることが確認された。HH 型は、やる気多様性についてジョブ・クラフティングの仕事に 5%有意で正の効果を確認された。よって、仮説 1 は一部支持された。

図表9 組織風土のクラスタ分析



図表10 クラスタごとの特徴

	クラスタ	LL型	HH型	全体
	N	111	89	200
管理性	平均値	2.450	4.489	3.358
	標準偏差	0.783	0.452	1.209
開放性	平均値	3.484	3.826	3.636
	標準偏差	0.965	0.933	0.964
JC_仕事の工夫	平均値	3.770	3.944	3.848
	標準偏差	0.953	0.844	0.908
JC_人間関係	平均値	3.527	3.978	3.728
	標準偏差	1.055	0.929	1.023
JC_認知	平均値	3.149	3.444	3.280
	標準偏差	1.111	1.099	1.113



図表 11 組織風土タイプ別 回帰分析結果

変数名	JC_仕事		JC_人間関係		JC_認知	
	LL型	HH型	LL型	HH型	LL型	HH型
組織風土タイプ						
年齢多様性	-.169 +	.048	.083	.153	.176 +	.095
やる気多様性	.043	.233 *	-.048	-.018	-.102	-.045
性別多様性	-.076	.095	-.032	-.112	.031	-.147
学生比率	-.195 *	-.082	.093	.109	-.045	.152
アルバイトダミー	-.120	-.306 **	-.227 *	-.124	-.329 **	-.191 +
勤務期間	.110	.249 *	.236 *	-.130	.206 *	.155
指示を出す立場ダミー	.105	-.105	.157	.248 *	.127	.143
業務の相互依存性	.234 *	.107	.244 **	.113	.223 *	.238 *
<i>F</i> 値	3.145	2.749	3.266	2.897	1.388	2.090
<i>R</i> ²	.198 **	.225 **	.177 **	.122	.204 **	.173 *

VI. 分析のまとめと解釈

1. 多様性がジョブ・クラフティングに与える効果

① 年齢多様性

年齢多様性は、ジョブ・クラフティングの認知に 10%有意で正の影響を与える傾向があると確認された。学生アルバイトが働いていて、年齢多様性が高い職場をイメージしたとき、思い浮かぶのは主婦がパート社員として働いている店である。例えば、ランチ・ディナーどちらも営業している飲食店などがイメージしやすいが、パート社員は子供が学校に行っているランチの時間帯に働くことが多い。対して、学生アルバイトは学校を終わってからディナーの時間に働くことが多い。年齢多様性が高い職場とはいえ、働く時間帯は学生や主婦といった属性に影響を受ける。そのため、時間帯が変わる引継ぎ時に、学生はパート社員とのコミュニケーションが自然と必要になる。Wenger et al. (2002)は、職場の休憩室における気軽な雑談が知識継承や情報共有を促すことを指摘している。パート社員とのコミュニケーションにより、職場に関する情報共有がなされたことで職場に愛着が湧き、やりがい(ジョブ・クラフティング行動の認知)に影響を与えたと推測する。

② やる気多様性

やる気多様性(業務に対するやる気が高い人から低い人まで様々である)に、ジョブ・クラフティングの仕事に 5%有意で正の効果が見られた。職場において、やる気の度合に幅があると、“あの人に比べたら、私は業務に対してやる気の高い方だ”あるいは“やる気は低い方だ”と相対的に自分のやる気を判断する機会が生まれる。相対比較で自分のやる気を測りやすい環境にあることで、「あの人より頑張ってみよう」と、ジョブ・クラフティングの動機付け要因の 1 つである「仕事において肯定的な自己を創造したい」という欲求が生まれやすくなり、その欲求を満たすためジョブ・クラフティング行動が生まれたのだろう。ジョブ・クラフティングの 3 つの低位概念のうち、人間関係・認知に有意な効果は確認できず、仕事の工夫にのみ有意な効果が見られたのは、やる気多様性の質問項目が“業務に対するやる気”であったため、業務を行うことに対する肯定的な自己創造の欲求が生まれたと推測する。

③ 学生比率

学生比率は、ジョブ・クラフティングの仕事に5%有意で負の効果が見られた。

考察の第1段階として、学生比率とその職場の特徴に注目する。その結果、2つの特徴が確認された。1つは、学生比率を補う形で正社員が所属している点である。つまり、学生比率が50%の職場は、残りの50%はほとんどが正社員である可能性が高い。アルバイトとして働くのは、学生が主だと考えられるので、当然の結果である。2つ目は、この分析で「多様性が低い」として扱っている職場は、“学生比率の方が高い職場”を指している点である。先述した通り、「職場に占める学生の割合は全体の50%に近い」と答えた回答を最も多様性が高い職場、「職場に占める学生の割合は全体の100%もしくは0%に近い」と答えた回答を、最も多様性が低い職場として扱っている。そのため、“多様性が低い職場”には学生比率が高い職場も低い職場もどちらも含まれるが、学生比率が100%もしくは75%と回答したデータが全体の約51%、0%もしくは25%と回答したデータが27%と大きな差があるため、学生比率の多様性が高い職場とは、学生比率が多いパターンの方が半数を占める。

以上2つの特徴を踏まえ、結果を考察する。学生比率の多様性が、ジョブ・クラフティングの仕事に負の効果を与えていたことから、学生と正社員の比率が半分のアルバイト職場は、仕事の工夫が行われにくく、学生比率が高く正社員比率が少ない職場は、仕事の工夫が行われやすいことが明らかになった。学生の割合が多い職場では、他のアルバイト学生と年齢が近く接しやすいため、業務の相談がしやすいだろう。しかし、学生の割合が半分で、正社員比率が全体の半数を占める職場の場合、アルバイト学生に任せる仕事はある程度マニュアル化されており、自分の考えで仕事のやり方を改善する機会は少ない。よって上記のような結果が見られたと考えられる。

2. 仮説結果の考察(組織風土タイプ別に見る多様性の効果)

考察の第一段階として、組織風土尺度について整理する。組織風土尺度として扱った尾関・吉田(2007)は管理性及び開放性の定義を“集団が規範に基づいて管理のなされている程度”、“集団内で学年に関係なく自由に意見を表明しやすい程度”としていた。しかし、今回扱う回答データの組織風土に対して因子分析を行った結果、この定義とは持つ意味が変容してしまった。因子分析結果(図表5)を参照すると、開放性については「店長や管理者の親しみやすさ」、管理性については「店長や管理者の管理の度合い」といった質問項目で構成されている。そのため、管理性が高く開放性が高い「HH型」の職場は、“店長や管理者からの管理や指摘は細かいが、従業員を公平に扱っており、自由に意見が言いやすい”と感じる組織を指す。反対に管理性が低く開放性が低い「LL型」の職場は、“店長や管理者からの細かい管理や指示が少ないのに加え、従業員は管理者や店長に対して意見が言いにくく、親しみにくい”と感じるような組織である。以上の特徴を踏まえたうえで、組織風土タイプ別に分析結果を考察していく。

【H1: HH型の組織において、ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事・人間関係・認知の全てに正の影響】

HH型を対象とした回帰分析より、やる気多様性からジョブ・クラフティングの仕事に正の影響が確認されたため、仮説1は一部支持された。この結果から、HH型の職場において、業務に対し

てやる気がある人からない人まで様々存在する時、従業員のジョブ・クラフティングのうち、仕事の工夫がより行われることが明らかになった。

先述したように、この分析で扱う HH 型と LL 型には管理性の度合いに大きな差がある。つまり、ここでいう HH 型の職場は比較的“管理性が高い職場”であると言える。管理性が高い職場では、上司や店長の指摘や指導が細かい。そういった職場において、従業員の業務に対するやる気にばらつきがある状態だと、やる気が高い人は、やる気が低い人と比較されることにより、評価されやすくなる。管理性が高いからこそ、評価の機会も増えると考えられるので、それをきっかけに自発的な仕事の工夫が生まれた結果だと推測できる。

人間関係・認知は全体データでの回帰分析結果を参照すると、組織風土の管理性と開放性はジョブ・クラフティングの人間関係・認知に対して、それぞれ有意な正の影響が確認できる。ジョブ・クラフティングの人間関係・認知は、組織風土自体が与える影響が大きく、多様性は影響力を持たなかったため、有意な効果が見られなかったと推測できる。

【H2：HL 型の組織において、ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事・人間関係・認知の全てに負の影響】

H2 は、管理性が高く開放性が低い HL 型の職場の N 数が十分ではなかったため、仮説の検証をすることができなかった。学生がアルバイトをするのは、将来の就業体験の意味もあるが、遊興費に使う収入を得るためである場合が多い。社会人やパートと比較したときに、働きにくいと感じれば、簡単に辞められる点も特徴である。よって、上司や店長に厳しく管理され、意見が言いにくい雰囲気職場で働き続ける必要はなく、自分にとって働きやすいアルバイトを自然と見つけ働くため、HL 型の組織風土を持った職場が少ない結果になったと考えられる。

【H3-1：LH 型の組織において、ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事・人間関係・認知に影響なし】

H3 は、H2 同様に、管理性が低く開放性が高い LH 型の職場がなかったため、仮説の検証ができなかった。アルバイトにおけるコミュニケーションのきっかけは業務によるものが多い。ある程度の期間、任された仕事を共にすることで、職場の雰囲気が作られていく。そのため、管理体制が整っていない職場では、職場内の活発なコミュニケーションが生まれず、意見が言いやすい(開放性が高い)職場にはなりにくい。よって LH 型の職場が少ない結果になったと考える。

【LL 型の組織における、ダイバーシティがジョブ・クラフティングに与える影響】

仮説として挙げてはいなかったが、LL 型の組織における、ダイバーシティがジョブ・クラフティングに与える影響について考察する。

分割データによる回帰分析の結果、LL 型の組織では、年齢ダイバーシティはジョブ・クラフティングの仕事に 10% 有意で負の影響、10% 有意で認知に正の影響を与える傾向があることが確認された。前者の結果から、店長や管理者からの管理の度合いが低く、意見が言いにくい職場で、幅広い年代の人が働いていると、仕事の工夫は行われにくいことが明らかになった。Ferguson ら (2013) が明らかにしているように、多様性を受容する風土がない環境では、多様性の増加は組織のサブカテゴリ化を生む。LL 型の組織は、系統だった管理体制がなく管理者から干渉されず、ア

アルバイトが意見を言いにくい職場である。そのような職場で、年齢多様性が増えることは、コミュニケーションコストが増えることと捉えられ、仕事の工夫に負の影響を与えたと考えられる。

後者の結果より、管理性が低く開放性が低い職場で、幅広い年代の人が働いていると、自分が行う業務に対して意義を感じる事が明らかになった。アルバイトやインターンをしていて、自分の仕事に対して考え直し、やりがいを感じるのは、誰かに評価され、成長したことを褒められたり、1人前になったと認められたりする時である。LL型の組織では店長や管理者からの指摘が少なく、評価される機会が少ないためやりがいを感じにくい。だが、LL型の組織であっても、年齢多様性が高い職場は、自分と年齢が異なる人から評価される機会が生まれる。今回の分析の回答者全員が10代20代であるため、年齢多様性が高い職場は、回答者本人よりも年齢が高い人が多く働いている職場だと考えられる。年齢が高い社員は、10代20代の学生に比べて、勤続年数が長い(厚生労働省 賃金構造基本統計調査, 2018)。よって、LL型の組織であっても、学生より勤務期間が長い従業員の評価が、アルバイトが仕事の意義を再確認するきっかけになったと考える。

LL型の組織では、学生比率がジョブ・クラフティングの仕事の工夫に5%有意で負の影響を与えることが確認された。この結果より、LL型の職場では、学生と正社員の比率が同程度であるとき、仕事の工夫が行われにくいことが明らかになった。全体データの回帰分析においても、学生比率は仕事の工夫に負の影響を与えていた。管理性及び開放性が低い職場で、学生と正社員の比率が同程度だと、業務中での学生同士のコミュニケーション及び社員とのコミュニケーションは行われにくいだろう。そのような環境では、自分で仕事の中身を変更したり、やりやすいように仕事の手順を変えたりといった仕事の工夫は起こしにくいだろう。そのため、LL型の組織で学生比率がジョブ・クラフティングの仕事の工夫に負の効果を与えたと考える。

Ⅶ. インプリケーション

本研究における学術的インプリケーションは3つある。

1つ目は、アルバイトにおけるダイバーシティがもたらす影響を検討した点である。これまで行われていたダイバーシティ研究は企業組織におけるものがほとんどだった。本研究より、多様性が個人のジョブ・クラフティング行動へ与える影響を検討したことは意義があったと言える。

2つ目は、多様性の種類とジョブ・クラフティング行動の3つの関係性を実証した点である。多様性とひとことで言っても「年齢多様性」と「やる気の高多様性」では、ジョブ・クラフティングに与える効果が異なることを明らかにした。多様性について影響の違いに着目した点は新しいと言える。

3つ目はジョブ・クラフティングについて下位概念別に規定要因を検討した点である。これまでのジョブ・クラフティング研究には、ジョブ・クラフティング全体の規定要因は示されていたものの、仕事・人間関係・認知の下位概念別の動機付け要因は詳しく研究されていなかった。学生アルバイトではあるが、組織風土の「開放性」が仕事の工夫に影響を与え、「開放性」・「管理性」が人間関係・認知に影響を持つことを明らかにした点は、新規性があると言える。

本研究における実務的インプリケーションは2つある。

1つ目はアルバイトでは、やる気の高多様性が仕事の工夫を生むことを実証した点である。職場でやる気にばらつきがあることは、一見好ましくない状態のように感じるが、比較により自分のやる気の高さを意識する環境になることで、自分の肯定的なイメージを保とうと、仕事の工夫が行

われる。しかし、比較して評価されることで、過度にプレッシャーを感じてしまう人もいる。そのため、評価する環境を作ると同時に、「この職場で働くことは楽しい」といった組織に対する情緒的なコミットメントを高めることで、評価によるプレッシャーを緩和する点も重要である。以上の点を留意したうえでアルバイトを評価する環境があれば、やる気が同程度の人でなく、やる気に差がある学生アルバイト同士が共に働くことで、仕事の工夫が促されるかもしれない。

2つ目は、組織風土とジョブ・クラフティング行動の関係を明らかにした点である。ジョブ・クラフティング行動の規定要因は、上司のサポートや職務特性の観点で述べられるものが多かった。例えば関口(2009)は、アルバイトで上司のサポートとスキル多様性がジョブ・クラフティング行動に影響を及ぼすことを明らかにしている。しかし、本研究の分析結果により、組織風土の「開放性」「管理性」ともにジョブ・クラフティング行動に有意な正の影響力を持つことが明らかにされた。つまり、スキル多様性を高めるために職務自体の改変を行わなくても、アルバイト学生が意見を言いやすい環境（開放性）、店長や上司がアルバイト業務を評価する環境（管理性）が、ジョブ・クラフティング行動を誘発するのだ。毛呂(2010)においても、職場がオープンな雰囲気であることが、部下の主体性を育むといった、人材育成につながることを明らかにしている。アルバイトにおいて、このような職場環境を作るために、以下2点の提案をする。1つは、管理者自らが会社の方針や自分の考えをアルバイトに積極的に伝えたり、アルバイトやインターン生と同じ目線で物事を見たりすることで、オープンな雰囲気を作ることだ。これにより、アルバイトが意見を言いやすい雰囲気が生まれる。2つ目はスキルや職務態度に基づいてランクをつける評価制度の導入である。定期的に評価機会があることで、アルバイトの仕事ぶりを気にかける習慣が生まれ、その行動がアルバイトのジョブ・クラフティング行動を促進させるだろう。

VIII. 研究の限界

本研究の限界は、多様性の偏りが具体的にできなかった点である。年齢多様性を例に挙げると、質問項目である「様々な年代の人が働いていると思うか」の問いに対して、「5. とても思う」と答えた人の中には、「30代が数人働いている職場」や「50代が職場の5割を占めている職場」のどちらも含まれている可能性がある。年齢の差はどの程度あるのかといった「違いの幅」、職場全体のどれほどを占めるのかといった「違いの割合」は把握できていない。組織に所属する個人が、「多様性がある」と感じやすいのは、多様性がどのように存在している場合なのかを明確にしたうえで、多様性が個人に与える影響を明らかにすることが求められる。

IX. 参考文献

- 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*. pp. 98-114.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion." *Academy of management journal*, 41(1), pp. 96-107.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review." *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.599-627.

- Kiggundu, M. N. (1981). "Task interdependence and the theory of job design." *Academy of management Review*, 6(3), pp.499-508.
- Nishii, L. H. (2013). "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups." *Academy of Management Journal*, 56(6), pp. 1754-1774.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being." *Journal of occupational health psychology*, 18(2), pp.230.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2000). *A guide to managing knowledge: Cultivating communities of practice.* Harvard Business School.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work." *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- 荒金 雅子(2013) 『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』 日本規格協会.
- 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』, 8, 32-40.
- 尾関美喜・吉田俊和(2007) 「集団内における迷惑行為の生起及び認知—組織風土・集団アイデンティティによる検討—」 『実験社会心理学研究』 47(1), 26-38.
- 毛呂准子(2010) 「上司の部下育成行動とその影響要因」 『産業・組織心理学研究』, 23(2), 103-115.
- 厚生労働省(2018) 「短時間労働者の年齢階級別 1 時間当たり所定内給与及び年間賞与その他給与額」 『賃金構造基本統計調査』
- 白石弘幸(2009) 「組織学習と学習する組織」 『金沢大学経済論集』 29(2), 233-261.
- 関口倫紀(2009) 「ジョブ・クラフティング: 働く個人による主体的なジョブデザイン: 大学生のアルバイト場面における尺度化を中心に」 『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 (12), 290-293.
- 谷口真美(2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」 『日本労働研究雑誌』 574, 69-84.
- 谷口真美(2016) 「多様性とリーダーシップ」 『組織科学』 50(1), 4-24.
- 中村豊(2017) 「ダイバーシティ & インクルージョンの基本概念・歴史的変遷および意義」 『高千穂論叢』 52(1), 53-84.
- 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.
- 三浦麻子・飛田操. (2002) 「集団が創造的であるためには 集団創造性に対する成員のアイディアの多様性と類似性の影響」 『実験社会心理学研究』 41(2), 124-136.