

インクルーシブ・リーダーシップ研究の現状と今後の課題について

北村 雅 昭*

要 旨

労働力供給の逼迫やグローバル化などにより、女性、高齢者、外国人の雇用が拡大したことで、かつて同質的とされた日本の職場の人材多様化が進展している。こうした中、多様な人材の統合に寄与するインクルージョン、とりわけ、その実践を担う上司の役割に注目するインクルーシブ・リーダーシップへの関心が高まりつつある。

インクルーシブ・リーダーシップは、いまだ定義や尺度が定まっておらず、各研究者が共通のフレームワークを持たないまま、各々の視点から研究を重ねている状況にある。このため、本論では、インクルーシブ・リーダーシップに関する先行研究をレビューした上で、今後の研究発展に向けた研究課題を明らかにする。

今後の優先課題は、インクルーシブ・リーダーシップへの共通理解を深め、定義を確立し、測定尺度の開発を行うことである。さらに、他のリーダーシップ概念との差異の明確化、組織成果をもたらすメカニズムの解明、文化による差に関する実証研究などが研究発展のために重要である。

キーワード：ダイバーシティ、インクルージョン、
インクルーシブ・リーダーシップ

1章 はじめに

近年、多くの日本企業において、労働需給の逼迫に伴う女性や高齢者の雇用拡大、グローバル化に伴う外国人社員の増加、非正社員や中途採用者の積極活用などが進展している。また、キャリアにおいて何を重視するか、仕事と家庭のバランスをどう取るかに関する

* 大手前大学 現代社会学部教授

社員の考え方の幅も広がりつつある。こうした背景のもと、かつて、新卒一括採用の男性正社員がコアという意味で同質的とされた日本企業において人材の多様化が進みつつあり、多様化した人材の活躍をいかに促すかという、いわゆるダイバーシティ・マネジメントが重要な経営課題となっている（奥林・平野、2014）。

職場におけるダイバーシティにおいて先行する米国においては、マイノリティ人材の機会均等に関する法整備が進み、企業内に多様な人材が増えたことで、1980年頃から職場のダイバーシティをいかに競争優位につなげるかが重要な経営課題となった。そして、ダイバーシティの持つポジティブな効果を維持しつつ、ネガティブな効果を封じこめるダイバーシティ・マネジメントのあり方が模索される中で、1990年代頃から、多様な人材の統合に寄与するインクルージョン（inclusion）という概念に注目が集まるようになった（Roberson, 2006）。日本においても、2000年頃からインクルージョンに関心が集まり始め、今日、大半の日本企業がポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでダイバーシティ&インクルージョンの推進が重要だとしている（日本経済団体連合会、2020）。

Shore et al. (2011) は、インクルージョンの推進には、組織風土、リーダーシップ、人事施策の3要因が重要であるという。なかでも、直属の上司がもたらす影響が極めて重要であることから、近年、インクルーシブ・リーダーシップ（inclusive leadership）に注目が集まりつつある（Randel et al., 2018）。しかし、インクルーシブ・リーダーシップには、いまだ定まった定義がなく、定番となる尺度

も存在しないままに、各研究者がそれぞれの視点で議論する状況が続いている。この状況が続くと、インクルーシブ・リーダーシップの内容、効果、メカニズムの理解に混乱が生じることが懸念される（Van Knippenberg & Sitkin, 2013）。

このため、本論では、インクルーシブ・リーダーシップに関するこれまでの研究をレビューし、インクルーシブ・リーダーシップの定義の検討を行うとともに、インクルーシブ・リーダーシップ研究の発展に資する研究課題を整理することとする。

2章 インクルージョンの定義について

インクルーシブ・リーダーシップを理解する上で、インクルージョンをどう定義するかが決定的に重要である。しかし、インクルージョンにも、いまだ定まった定義はなく、定義を巡る議論が続いている（Jansen et al., 2014）。ここでは、まずインクルージョン研究で最もよく引用される Shore et al. (2011) の定義を確認した上で、その定義の何が問題とされているかを見ておきたい。

Shore et al. (2011) をはじめ個人の認知からインクルージョンを捉えようとする研究の多くは、社会心理学における社会的アイデンティティ理論（Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979）に大きな影響を受けてきた。社会的アイデンティティ理論とは、個人のアイデンティティの中に、個人的なアイデンティティ（私）とそれを拡張するものとして、社会と関係づけられたアイデンティティ（私達）があり、個人が自己と集団を同一化し、その集団を内集団だと感じると、その集団への協力行

動が動機づけられるという理論である。この理論にもとづくと、職場においてマイノリティの立場であっても、その集団と同一化するアイデンティティを持つことにより、集団利益への貢献が動機づけられることになる。

Shore et al. (2011) は、ひとは組織に所属するからといって、その組織に社会的アイデンティティを感じるとは限らないという点に着目し、ひとが自らの選択として所属組織に社会的アイデンティティを感じるメカニズムを説明する Brewer (1991) の最適弁別性理論 (Optimal Distinctiveness Theory) に依拠して、インクルージョンの定義を行った。最適弁別性理論とは、社会的アイデンティティ理論を発展させた理論であり、ひとの社会的アイデンティティの中には、他者との類似性を求める帰属感への欲求と、ひととして唯一無二の存在でありたいとする独自性の欲求が緊張感をもって存在し、ひとはその両者が満たされる場合に、その集団に対して社会的アイデンティティを感じる と考える。Shore et al. (2011) は、この最適弁別性理論にもとづき、インクルージョンを「働く個人が、集団内の扱いによって、自分が求める帰属感と独

自性の欲求が満たされることで、職場の一員として尊重されていると認識する度合い」¹⁾ (p.1265) と定義し、縦軸が集団における独自性の価値、横軸が集団への帰属感となるマトリックスにおいて、双方が高いと感じる状態をインクルージョンだとした (図1)。

Jensen et al. (2014) は、このShore et al. (2011) の定義には、3つのポイントがあるという。1つ目は、インクルージョンを集団の中での個人の認識だとする点である。インクルージョン研究は当初、組織レベルにおける構成員の認識に注目していたが、Shore et al. (2011) は、インクルージョンを個人の認識として捉えることを明確にした。2つ目は、インクルージョンは帰属感と独自性という2要素によって構成されるとする点である。帰属感が高いだけでなく、独自性の欲求が同時に満たされている状態をインクルージョンだとした。3つ目は、インクルージョンを集団の扱いに対する個人の認識と捉える点である。すなわち、インクルージョンは、グループレベルの状況が個人レベルの状況に影響を与える概念だといえる。

その上で Jensen et al. (2014) は、Shore et

		帰属感	
		低い	高い
独自性の価値	低い	排除 (Exclusion)	同化 (Assimilation)
	高い	差別化 (Differentiation)	インクルージョン (Inclusion)

図1 インクルージョン概念のフレームワーク
(出典) Shore et al. (2011), p.1266

1) the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness

al. (2011) が帰属感と独自性を独立した二軸と扱う点について疑問を投げかけた。すなわち、Brewer (1991) は、同化（帰属感に相当）と差別化（独自性に相当）の2つの欲求が均衡する点を最適点としており（図2）、帰属感と独自性という2つの欲求は、一軸上にある相反する欲求ではないかというのである。そして、集団との愛着を求める帰属感と集団との分離を求める独自性は本質的に相反する性格を持つため、独自性に代えて、自分自身に忠実であることがグループによって許され、奨励されていると感じる度合いである「自分らしさ（authenticity）」を用いるべきだと主張した。さらに、自己決定理論（Deci & Ryan, 1991, 2000）の関連性欲求と自律性欲求が帰属感と独自性にほぼ対応しつつも、両立する欲求であるため、最適弁別性理論に代えて、自己決定理論に依拠することを提案している。

Jensen et al. (2014) の批判を理解するにあたっては、自己観の文化差に関する文化心理学分野の研究が参考になる。Markus & Kitayama (1991) は、西洋人における自己観

が他者と切り離された「独立的自己」であるのに対して、日本人の自己観は他者とのつながりを自己の一部だとする「相互依存的自己」とであると指摘する。そして、日本のような「相互依存的自己」においては、意味ある社会的関係に所属し、その中で他者と相互依存的・協調的な関係を持続することが自己の一部であり、個人の独立は重要であるが、これは他者との相互依存関係を満たしたうえで個人的に選択できるオプションに過ぎないという。こうした自己観の文化差を念頭に置くと、他者との共通性を軽視し、意味のある他者から距離を置きたいと考える独自性の欲求（Snyder & Fromkin, 1980; Turner et al., 1987）は、必ずしも普遍的なものとは言えない。こう考えると、インクルーシブ・リーダーシップの文化差自体が重要な研究課題であり、日本人のインクルージョン認識を含めて、インクルージョンという概念を国際的な視野で研究していくためには、より幅の広い「自分らしさ」を用いることが適切であると考えられる。

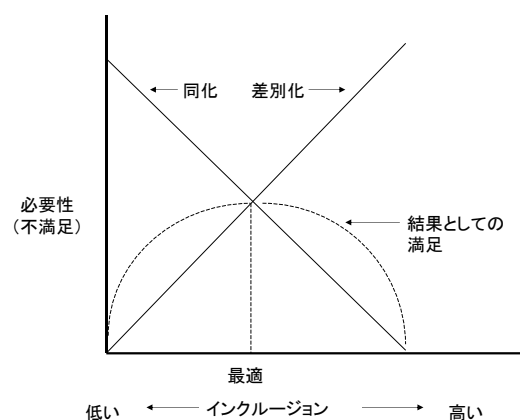


図2 最適弁別性モデル
 (出典) Brewer (1991), p.477

Shore et al. (2011) の定義に対するもうひとつの批判として、Buengeler et al. (2018) は、独自性の発揮を集団成果への貢献に向けて統制するには、集団への愛着を意味する帰属感だけでは不十分であり、社会的カテゴリーへの愛着である「共同体意識 (communality)」が必要になるという。そして、インクルージョンの定義に帰属感、独自性と合わせて「共同体意識」を追加すべきだと主張する。帰属感と独自性を高いレベルで両立するには、第三の要素が必要になるというのである。この主張は、ひとの自己概念が、個人的自己、関係的自己、集合的自己の3つから構成されるとする Brewer & Gardner (1996) の自己表象の3水準モデル(表1)にもとづいている。このモデルでは、ひとが生来的に持つ所属の欲求 (Baumeister & Leary, 1995) を満たす社会的自己の中に、対人関係や重要な他者とのつながりなど、個人的愛着の絆から生じる関係的自己(帰属感に対応)と、社会的カテゴリーに関する共通のアイデンティティなど、非人格的絆から生じる集合的自己(「共同体意識」)があり、両者は異なるものだと対応する²⁾。職場におけるダイバーシティには「社会的カテゴリー理論」や「類似性アトラクション理論」で説明されるネガティブな側面(例えば、コンフリクトの増加やコミュニケーションの減衰)と「情報・意思決定理論」で説明されるポジティブな側面(例えば、問題解決の質や創造性の向上)の2つの側面があることが知られている (Williams & O'Reilly, 1998)。そのため、インクルージョンには、前者の2つの理論が想定するような、グループが社会的カテゴリーに分断され、内部で反発しあったり、コミュニケーションが少なくなったりという状態を抑制する効果が期待されている。集合的自己概念は、ダイバーシティの高い職場において、一体感を生み出す効果をもつため、インクルージョンの重要な構成要素として位置づけられよう。

このように、インクルージョンの定義は、Shore et al. (2011) の定義を中心に、ダイバーシティの高い職場において集団への協力を行動を動機づける帰属感や独自性とはどのようなものか、その両者が高いレベルで両立するにはどのような条件が必要か、という点を巡

このように、インクルージョンの定義は、Shore et al. (2011) の定義を中心に、ダイバーシティの高い職場において集団への協力を行動を動機づける帰属感や独自性とはどのようなものか、その両者が高いレベルで両立するにはどのような条件が必要か、という点を巡

表1 自己表象のレベル

分析レベル	自己概念	自己評価の基礎	準拠枠	基本的な社会的モチベーション
個人	個人的	特性	対人比較	自己利益
対人関係	关系的	役割	リフレクション	他者の利益
グループ	集合的	グループの原型	集団間比較	集団的利益

(出典) Brewer & Gardner (1996), p.84

2) 例えば、社会学者の集団に「帰属感」を感じることは、社会学者というカテゴリーにアイデンティティを持ち「共同体意識」を感じることは異なる。後者はメンバーとの個人的な関係を必要としない。

り議論が続いているといえる。

3章 インクルーシブ・リーダーシップの定義について

職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進が重要な経営課題となるに伴い、インクルージョンの実践を担う上司の役割、すなわち、インクルーシブ・リーダーシップに注目が集まるようになった (Carmeli et al., 2010; Cottrill et al., 2014; Hollander, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006; Nishii & Mayer, 2009)。しかし、すでに述べたように、インクルーシブ・リーダーシップについては、いまだ定まった定義はなく、妥当性、信頼性が検証された尺度もないままに研究が進められている。こうした状況は、今後の研究の発展にとって望ましいとはいえない。ここでは先行研究のレビューをもとに、インクルーシブ・リーダーシップの定義についての検討を行う。

インクルーシブ・リーダーシップ研究の嚆矢となったNembhard & Edmondson (2006)は、「リーダーによる包摂」(leader inclusiveness)という概念を提唱した。そして、医師、看護師、セラピストといった職種間に、専門性をベースとするヒエラルキーが存在する病院組織において、「リーダーが人々の貢献を奨励し、それに感謝すること」(p.947)が、メンバー間に心理的安全性 (Edmondson, 1999)³⁾を生み出し、チーム学習を促進することを明らかにした。さらに、Carmeli et al. (2010)は、Nembhard & Edmondsonの「リーダー

による包摂」の概念にもとづき、インクルーシブ・リーダーシップを「フォロワーとのやり取りにおいて、開放性 (openness)、近接性 (accessibility)、利用可能性 (availability) という3つの要素を示すリーダーシップ」と定義した (p.4)。そして、インクルーシブ・リーダーシップがメンバーに与える心理的安全性が、従業員の創造的な課題への関与を生み出すことを明らかにした。これらの研究は、心理的安全性を生み出すリーダーの態度や行動という面から、インクルーシブ・リーダーシップを捉えている。

Nishii & Mayer (2009)は、インクルーシブ・リーダーシップをリーダーとメンバーの関係性の面から捉えた。そして、リーダーとメンバーの関係の質を示すLMX (Leader-Member Exchange: Graen and Uhl-Bien, 1995)と離職率の関係を検討し、ダイバーシティの高い職場において、リーダーとメンバーとの関係の質が高く、その質がグループ内ではばらつかないことが、離職率の低下につながることを明らかにした。Choi et al. (2015)は同様の観点から、インクルーシブ・リーダーシップを捉え、社会的交換理論 (Blau, 1964)を用いて、リーダーが情緒的コミットメントや創造性につながる資源を提供することで、メンバーにワーク・エンゲージメントが生まれると説明している。

また、Mitchell et al. (2015)は、インクルーシブ・リーダーシップのもたらすチーム・アイデンティティの形成という点に目を向けた。そして、多様性のある専門職チームにおいて、「リーダーによる包摂」がチーム・アイ

3) チームの中で、対人リスクを恐れずに思っていることを気兼ねなく発言できるという共有された信念 (Edmondson, 1999, p.354)

デンティティの形成と地位の差の認識の減少という2つの媒介要因を経由して、組織成果につながることを明らかにした。

このように、インクルーシブ・リーダーシップは様々な視点から議論されているが、こうした状況について、谷口(2016)はインクルーシブ・リーダーシップについては「実証研究が少なく、研究者各々、何が重要か主張しているものの、概念的に精緻化されていない」と評価している。

こうした中で、Randel et al. (2018) は、Shore et al. (2011) が示した、組織風土、リーダーシップ、人事施策の3要因をインクルージョンの先行要因とする理論モデル(図3)をもとに、メンバーにインクルージョンの認

識をもたらすことで組織成果を生むリーダーシップがインクルーシブ・リーダーシップだと論じた。そして、「メンバーがグループのプロセスや成果に十分に貢献できるように、職場におけるメンバーの帰属感を高めつつ、独自性の欲求を満たす一連のリーダー行動」(p.191)と定義した。今後、インクルージョン研究は、インクルージョンという概念を中心にその先行要因、成果要因、媒介要因、調整要因を探る形で発展し、インクルーシブ・リーダーシップ研究はその一部を担うと考えられると、Randel et al. (2018) のようにインクルーシブ・リーダーシップを2章で述べたインクルージョンの概念に結びつけて定義することが適切だと考えられる。

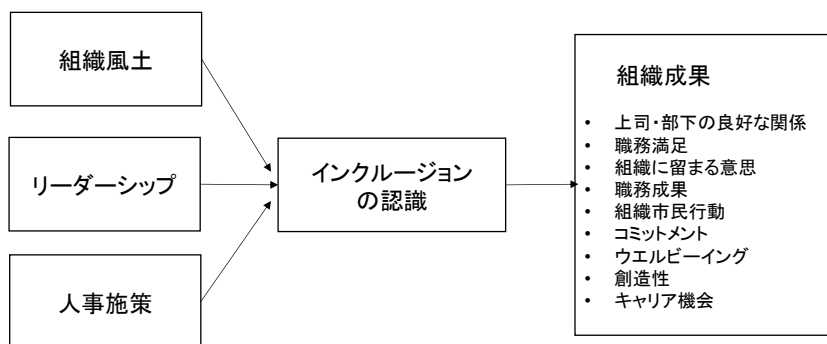


図3 インクルージョンの先行要因、結果要因

(出典) Shore et al. (2011), p.1276

なお、インクルーシブ・リーダーシップを定義するにあたり、インクルージョンの認識が、リーダー個人からだけでなく、グループからも影響を受けるマルチレベルの現象である点を踏まえておく必要がある。すなわち、インクルーシブ・リーダーシップについても、マルチレベルで捉える必要があり、メンバー個人に対する働きかけだけでなく、グループに対して模範を示す、グループの協力が不可欠

な上位目標を示す、グループメンバーの関係性に働きかける、グループに価値を注入するといったグループレベルでの影響力の行使についても目を向けておく必要がある(図4)。

ここまでの議論を整理すると、インクルーシブ・リーダーシップについては、「メンバーが組織成果に十分に貢献できるように、メンバーや職場に働きかけ、職場におけるメンバーの帰属感、自分らしさの発揮を同時に満たそ

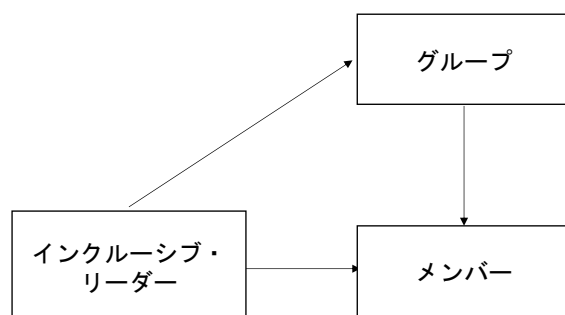


図4 インクルーシブ・リーダーとメンバー、グループとの関係の概念図
(出典) 筆者作成

うとする一連のリーダー行動」というのが現時点での定義となろう。

4章 インクルーシブ・リーダーシップと他のリーダーシップ概念との相違点

インクルーシブ・リーダーシップの研究を発展させる上で、その概念が他のリーダーシップ概念と異なる現象を捉えているのか、どこが違うのかを明らかにしておく必要がある。

インクルーシブ・リーダーシップは、インクルージョンというメンバーの認識に注目する点で、リーダーの価値観や倫理性がメンバーの認識に与える影響に注目する近年のリーダーシップ研究、例えば、変革型リーダーシップ (Burns, 1978)、サーバント・リーダーシップ (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2014)、オーセンティック・リーダーシップ (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008) といった流れに位置づけられる。また、リーダーと個々のフォロワーの関係性に注目し、その関係の質が組織成果に与える影響に注目する点では、LMX理論 (Graen and Uhl-Bien, 1995) とも関係が深い。ここでは、Randel et al. (2018) を参考にしつつ、こうした類似の

リーダーシップ概念とインクルーシブ・リーダーシップとの相違点を確認しておきたい。

まず、変革型リーダーシップは、理想化された影響、部下のモチベーションの鼓舞、知的刺激、個別配慮により、フォロワーが潜在的に持っている欲求や動機に働きかけ、チームに成果をもたらすとされる (Burns, 1978)。リーダーの価値観がメンバーの認識に与える影響に注目するという意味では、インクルーシブ・リーダーシップに類似するが、「組織のミッションとビジョンのために自分の目先の利益を超越させる」(Avolio et al., 2004, p.27) と表現されるとおり、ビジョンによりメンバーを感化し、メンバーのアイデンティティの変容を促す点が特徴である。一方、インクルーシブ・リーダーシップは、メンバーにアイデンティティの変容は求めず、メンバーがアイデンティティを維持したまま、組織成果に貢献することを促すといえる。

サーバント・リーダーシップは、良きリーダーは本質的に召使いのように人々を下から支える存在であると考え、フォロワーを含めた利害関係者が何を要求しているかに注意を払う点を重視する (Greenleaf, 1977)。このため、サーバント・リーダーシップを構成する

次元には、メンバーの成長へのコミットメント (Hunter, 2004) など、包摂性に関連するよう見える要素が含まれている。しかし、サーバント・リーダーシップでは、組織目的への貢献を促すために、メンバーの成長支援や機会提供を行うのであり、必ずしもメンバーの帰属感や自分らしさに配慮するとは限らない。一方、インクルーシブ・リーダーシップは、メンバーの帰属感や自分らしさそのものを重視する点で力点の置き方が異なっている。

オーセンティック・リーダーシップとは、本当の自分らしさにもとづくリーダーシップであり、「自分がどのように考え行動するかについて深く気づき、リーダー自身と他の人々の価値観やモラル的視点・知識と強みに気づいていると他の人々によって知覚される人であり、彼ら [他の人々] が処理する状況に気づき、自信があつて希望に満ち、楽観的で快活であり、かつ高いモラルを持つ人々」と定義される (Avolio et al., 2004, p.4)。オーセンティック・リーダーシップとインクルーシブ・リーダーシップには、リーダーの価値観がメンバーに与える影響力に注目する点で、重なる点はあるものの、オーセンティック・リーダーシップでは、リーダー自身が本物であること、自分らしくあることを重視する一方で、インクルーシブ・リーダーシップでは、フォロワーが自分らしくあることを重視する。

最後に、LMX理論は、リーダーと個々のメンバーとの2者間の関係性とその質の多様性に注目する。Nishii and Mayer (2009) がLMXの質の高さとばらつきの小ささをインクルーシブ・リーダーシップと見做したように、LMXとインクルーシブ・リーダーシップには

重なる部分があると考えられる。しかし、LMXでは、組織成果の達成に向けたリーダーによるサポートとメンバーによる協力の積極的な交換関係に注目する。一方で、インクルーシブ・リーダーシップは、メンバーの帰属感や自分らしさ発揮の支援を目指すものであり、交換関係を意識していない。また、LMXがメンバーとリーダーとの2者間関係に注目するのに対して、インクルーシブ・リーダーシップでは、グループに対する働きかけにも目を向ける。

このように、インクルーシブ・リーダーシップは、これまでのリーダーシップ研究があまり関心を払わなかったインクルージョンという認識に注目するという点で、リーダーシップの新たな側面に光を当てる概念だと考えられる。但し、いまだ定番となる尺度がないため、他のリーダーシップ概念との弁別性の検証はなされておらず、様々なリーダーシップ研究との差異の明確化は今後の課題であるといえる。

5章 インクルーシブ・リーダーシップの構成要素

インクルージョンが、帰属感や自分らしさといった複数の要素で構成される複合概念であることはすでに述べたが、それを実現するインクルーシブ・リーダーシップはどのような要素で構成されるのであろうか。

すでに述べたとおり、Carmeli et al. (2010) は、インクルーシブ・リーダーシップについて、開放性、近接性、利用可能性という3要素を挙げた。これはNembhard & Edmondson (2006) の提唱した「リーダーによる包摂」の

概念にもとづくものであり、心理的安全性を生み出すリーダーの態度や行動に注目した構成要素だといえる。

Randel et al. (2018) は、Shore et al. (2011) の定義を踏まえて、インクルーシブ・リーダーシップは帰属感の促進と独自性の評価の2次元から構成されるとした上で、前者に対応するリーダー行動として、「グループメンバーのサポート」、「正義と公平の確保」、「参加型意思決定」の3カテゴリー、後者に対応するリーダー行動として、「多様な貢献の奨励」、「メンバーの能力発揮支援」の2カテゴリーの計5カテゴリーを挙げた。「グループメンバーのサポート」とは、メンバーが居心地よく、自由に発言できるよう、常にメンバーのことを気に掛けて支援する行動である。「正義と公平の確保」とは、メンバーを公平に扱うことを明確に示し、メンバーがグループの一員だと感じられるようにする行動である。「参加型意思決定」とは、重要な意思決定にあたり、メンバーの意見を聴取したり、出された意見のまとめ方について、メンバーに議論の機会を与えたりする行動である。また、「多様な貢献の奨励」とは、異なる視点やアプローチの価値を認め、意識的にそれを求め、成果に貢献する意見であれば積極的にサポートする行動であり、「メンバーの能力発揮支援」とは、自分たちの貢献が歓迎されないと感じている人たちに対して、自分らしさを隠すことなく能力の発揮を促す行動である。

また、Korkmaz et al. (2022) は、107本の論文のシステマティック・レビューを行い、

インクルーシブ・リーダーシップの構成要素を4次元、10カテゴリーに整理した⁴⁾。4次元とは、Randel et al. (2018) が取り上げた帰属感と独自性の評価の2つの次元のほかに、「感謝の気持ちの表明」、および、「組織的な取り組みの支援」の2次元を加えたものである。「感謝の気持ちの表明」を追加した理由は、感謝は人間の基本的な欲求を満たす手段であり、職場環境における資源 (Baumeister, 2011) であるためと説明されている。この次元は、個人に向けられるものとチームに向けられるものの双方を含み、「努力や貢献を認める」の1カテゴリーで構成される。また、「組織的な取り組みの支援」は、インクルーシブ・リーダーシップを組織レベルで捉える次元であり、「組織変革への前向きさ」と「インクルージョンに関する組織ミッションの浸透」の2カテゴリーで構成される。「組織的な取り組みの支援」を1つの次元として取り上げた理由は、ダイバーシティやインクルージョンに向けた組織の取り組みに対して、リーダーがどのような態度を示すかにより、その実効性が変化する (Buengeler et al., 2018) ためだと説明されている。このように Korkmaz et al. (2022) は、インクルーシブ・リーダーシップを個人、チーム、組織のマルチレベルで捉えるべきとの立場を明確にしている。

さらに、Shore & Chung (2021) は、自らの社会的アイデンティティが疎外されていると感じるグループメンバーに対するリーダーの行動が特別重要だとし、そうしたメンバーを内集団とするための「上位アイデンティテ

4) Korkmaz et al. (2022) の帰属感の強化の次元には、(1) 公平性の確保、(2) 関係性の構築、(3) 意思決定の共有の3カテゴリーが、独自性の育成の次元には、(1) 社員を個人として支援、(2) 多様性の促進、(3) 社員のエンパワメント、(4) 社員の学習と発達の支援の4カテゴリーがある。

イの構築」(superordinate identities; Gaertner & Dovidio, 2000) をインクルーシブ・リーダーシップの重要な次元として取り上げた。これはインクルージョンの定義のところで議論した「共同体意識」(Buengeler et al., 2018) に対応する次元だと理解できる。

このようにインクルーシブ・リーダーシップの構成要素については、リーダーのどのような態度や行動が、インクルージョンの認識をもたらすのかという観点から様々な議論が繰り返されているが、大半が理論研究にもとづく規範的なものであり、構成要素に関する実証研究は今後の課題である。

6章 インクルーシブ・リーダーシップが組織にもたらす効果

インクルーシブ・リーダーシップは、チーム学習 (Nembhard & Edmondson, 2006)、創造的作業への関与 (Carmeli et al., 2010)、ワーク・エンゲージメント (Choi et al., 2015)、職務成果 (Hirak et al., 2012)、エラーから学習する能力 (Ye et al., 2019)、組織市民行動 (Tran & Choi, 2019) など、様々なポジティブな組織成果をもたらすことが明らかにされつつある。そして、インクルーシブ・リーダーシップと組織成果との関係の説明には、社会的アイデンティティ理論 (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979)、社会的交換理論 (Blau, 1964)、LMX理論 (Graen and Uhl-Bien, 1995)、心理的安全性 (Edmondson, 1999) などの基礎理論がよく用いられている。

Randel et al. (2018) は、今後の研究に向けて、インクルージョンの認識は、職場との一体感もしくは心理的エンパワメントのいずれ

かを經由して、組織成果をもたらすという研究フレームワークを提案している。ひとは職場との一体感を持つことで、自分の職場を他の職場と比べて好きになり、その職場に貢献しようとの気持ちが高まる。そのことが、創造性を高め、離職意思を軽減する効果を持つ。また、ひとはリーダーとの関係を良好だと感じたり、グループ内で心理的安全性を感じたりすると、心理的にエンパワーされる、そのことが、建設的な意見を表明したり、仕事に積極的に取り組んだりすることを促す。こうしたメカニズムを基軸に、組織成果との関係を研究してはどうかというのである。

一方、Korkmaz et al. (2022) は、インクルーシブ・リーダーシップの研究において、最もよく用いられる理論が、社会的交換理論 (Blau, 1964) や LMX 理論 (Graen and Uhl-Bien, 1995) であることから、互酬性がインクルーシブ・リーダーシップの効果を説明する重要なメカニズムだということ。互酬性とは、リーダーが社会情緒的資源、成長機会、教育機会などをメンバーに提供することで、その見返りとして、メンバーが創造性の発揮やワーク・エンゲージメントを示すようになるといった関係性のことを意味する。

このように、インクルーシブ・リーダーシップと組織成果との関係は、まだ理論的に十分精緻化されていないが、職場との一体感、心理的エンパワメント、リーダーとの互酬性といった研究フレームワークが共有されることで、組織成果を生み出すメカニズムを説明する定量研究が蓄積されることが期待される。

なお、これまでのインクルーシブ・リーダーシップ研究は、組織にもたらすポジティブな効果に注目するものが大半であった (例え

ば、Carmeli et al., 2010; Choi et al., 2015)。しかし、ネガティブな組織成果をもたらすことを示唆する研究もあり、インクルーシブ・リーダーシップと組織成果との関係は必ずしも一貫していない。例えば、Findler et al. (2007) は、イスラエルのハイテク企業において、インクルーシブ・リーダーシップがウェルビーイング、仕事満足、組織コミットメントなどに対してポジティブな影響を示さなかったとの研究結果を報告している。こうしたことから、近年、インクルージョン認識を持つネガティブな効果、言い換えればダークサイドについても目を向けるべきとの主張がなされている。

Zheng et al. (2018) は、中国の52の企業における191組の上司、部下を対象に、インクルーシブ・リーダーシップと職務成果の関係を調査し、インクルーシブ・リーダーシップには、過剰になるとポジティブな効果が下がるTMGT効果 (too-much-of-a-good-thing effect)⁵⁾があることを実証的に示した。この理由について、インクルーシブ・リーダーシップがあるレベルに至るまでは、社会的交換理論 (Blau, 1964) が示すとおり、メンバーが応報的に組織への貢献を増やすため職務成果が高まるが、あるレベルを超えると、排除されるかも知れないという緊張感が弱まるためメンバーがあまり努力しなくなる、あるいは、メンバーの自分らしさの発揮が過度になると、リーダーの意思決定の効率が低下するからだと言われている。同様に、Zhu et al. (2020) は、インクルーシブ・リーダーシップと職務成果

の関係が逆U字になることを指摘し、その理由について、便益／費用フレームワーク (antecedent-benefit-cost framework: Busse et al., 2016) を用いて、インクルーシブ・リーダーシップには、心理的安全性を高めることで創造性を促進するプラスの効果と、創造性に対するモチベーション要因である挑戦に関わるストレス (challenge related-stress) を低下させ、創造性を減退させるマイナスの効果が併存するためだと説明している。

これまで、インクルーシブ・リーダーシップがもたらすネガティブな効果については、あまり注目されなかったが、インクルーシブ・リーダーシップがもたらす効果の全貌を理解するために、どのようなケースにおいて、どのようなメカニズムで、ネガティブな効果が発現するかについて理解を深めておく必要がある。

7章 インクルーシブ・リーダーシップに関する今後の研究課題

これまでの議論をまとめると、インクルーシブ・リーダーシップに関する今後の研究課題は次のように整理できる。

第1に、優先的に取り組むべき課題として、インクルーシブ・リーダーシップへの共通理解を深めた上で定義を確立し、測定尺度を開発することが挙げられる。すでに述べた通り、インクルーシブ・リーダーシップは、定義が十分確立されないままに、研究が積み重ねられており、今後の研究蓄積にとって望ましい

5) Pierce & Aguinis (2013, p.314) によると、TMGT効果とは、ある先行変数と結果変数の間に、「通常はプラスの効果がある先行変数が、過剰になるとマイナスの効果を生む」関係がある状態を指す。

状態とはいえない。すみやかに、インクルーシブ・リーダーシップ研究の共通基盤を整える必要がある。なお、尺度開発にあたっては、マルチレベルでインクルーシブ・リーダーシップを捉えることが重要であり、リーダーのメンバー個人への働きかけだけでなく、グループへの働きかけにも注目して、構成次元を検討する必要がある。

第2に、他のリーダーシップ概念との差異の明確化や弁別性の検証である。すでに述べたとおり、インクルーシブ・リーダーシップは、近年の他のリーダーシップ概念と多くの重なりがあると考えられ、その独自性が何であるのかを明確にする必要がある。Korkmaz (2022) は、インクルーシブ・リーダーシップが近年のリーダーとメンバーの関係性に注目するリーダーシップ研究を統合する役割を果たす可能性を示唆しており、リーダーシップ研究におけるインクルーシブ・リーダーシップの位置づけを明確にすることが望まれる。

第3に、インクルーシブ・リーダーシップがもたらしうるネガティブな効果とそのメカニズムの解明である。これまでのインクルーシブ・リーダーシップ研究は、ポジティブな効果に注目するものが大半であったが、過度なインクルーシブ・リーダーシップは、職務成果や創造性の発揮などを低下させるなど、ネガティブな効果を持つ可能性が指摘されている。インクルージョンの実践にあたり、どのような場合に、インクルージョンの効果が得られなくなるかを理解しておくことは重要である。

第4に、インクルーシブ・リーダーシップの文化差に関する実証研究である。船越(2022)は、日本人と外国人でインクルージョ

ンの認識プロセスに差があることを明らかにしている。自己観に文化差があることを踏まえると、インクルージョンの認識、その形成プロセス、あるいは組織成果をもたらすプロセスについて文化差があることが予想される。Farndale et al. (2015) はダイバーシティとインクルージョンの研究には、グローバルな視点が必要になるという。インクルーシブ・リーダーシップにおける文化差を明らかにすることが、多国籍企業がグローバルレベルでインクルージョン推進に取り組むにあたっての、実践的示唆につながることを期待される。

8章 まとめ

職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進が、企業経営における重要な経営課題となる中で、インクルージョンの実践を推進する上司の役割、すなわち、インクルーシブ・リーダーシップへの関心が高まりつつある。インクルーシブ・リーダーシップは、いまだ定義や尺度が定まっておらず、共通のフレームワークを持たないままに、各研究者が各々の視点から研究を重ねている状況にある。こうした状況は、今後のインクルーシブ・リーダーシップ研究の発展にとっても望ましくない。

こうしたことから、本論では、まず、インクルージョンの定義を巡る論点を確認した上で、インクルーシブ・リーダーシップの定義を検討した。次に、他のリーダーシップ概念との相違点、インクルーシブ・リーダーシップの構成要素、インクルーシブ・リーダーシップが組織にもたらす効果とそのメカニズム

について先行研究をレビューの上、今後の研究課題を整理した。

今後の研究の課題としては、インクルーシブ・リーダーシップに関する共通理解を深め、定義を確立した上で、測定尺度の開発を行うことが優先事項となる。その上で、他のリーダーシップ概念との差異の明確化や弁別性の検証、インクルーシブ・リーダーシップがもたらしうるネガティブな効果とそのメカニズムの解明、インクルーシブ・リーダーシップの文化差に関する実証研究などに取り組むことが重要だと考えられる。本論を土台に、インクルーシブ・リーダーシップ研究がさらに発展することを期待する。

【参考文献】

- 奥林康司・平野光俊（編著）. (2014) 『多様な人材のマネジメント』中央経済社.
- 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.
- 日本経済団体連合会 (2020). 『ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進に関するアンケート結果』.
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/102.html> (2022年8月1日閲覧)
- 船越多枝 (2022). 『インクルージョン・マネジメント 個と多様性が活きる組織』白桃書房.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baumeister, R. F. (2011). "Need-to-Belong Theory", *Handbook of Theories of Social Psychology*, 2, 121-140.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation". *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497-529.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Brewer, M. B. (1991). "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), 475-482.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). "Who is This 'We'? Levels of Collective Identity and Self Representations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (1), 83-93.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). "How Leaders Shape the Impact of HR's Diversity Practices on Employee Inclusion". *Human Resource Management Review*, 28 (3), 289-303.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Busse, C., Mahlendorf, M. D., & Bode, C. (2016). "The ABC for Studying the Too-Much-of-a-Good-Thing Effect: A Competitive Mediation Framework Linking Antecedents, Benefits, and Costs". *Organizational Research Methods*, 19 (1), 131-153.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety". *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250-260.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015).

- “Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity”. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43 (6), 931-943.
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). “How Authentic Leadership and Inclusion Benefit Organizations”. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33 (3), 275-292.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). “A Motivational Approach to Self: Integration in Personality”. In R. A. Dienstbier, & R. A. Dienstbier (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on Motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior”. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Edmondson, A. (1999). “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). “A Global Perspective on Diversity and Inclusion in Work Organisations”. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (6), 677-687.
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). “The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *Administration in Social Work*, 31 (3), 63-94.
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). “Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures”. *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 107-117.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. Routledge.
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. Currency.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). “Inclusion: Conceptualization and Measurement”. *European Journal of Social Psychology*, 44 (4), 370-385.
- Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). “About and Beyond Leading Uniqueness and Belongingness: A Systematic Review of Inclusive Leadership Research”. *Human Resource Management Review*, 100894.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). “Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance”. *Academy of Management Journal*, 57 (5), 1434-1452.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). “Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation”. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). “Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance Through Status and Team Identity”. *Human Resource Management*, 54 (2), 217-239.
- Nemhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). “Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams”. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941-966.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). “Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship”. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1412-1426.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). “The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management”. *Journal of Management*, 39 (2), 313-338.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). “Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes through Belongingness and Being Valued for Uniqueness”. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 190-203.
- Roberson, Q. M. (2006). “Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations”. *Group*

- & *Organization Management*, 31 (2), 212-236.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2021). "Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion". *Group & Organization Management*, 1059601121999580.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research". *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. L. (1980). *Uniqueness: The Human Pursuit of Difference*. New York: Plenum.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London, UK: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). "An Integrative Theory of Intergroup Conflict". In J. A. Williams & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Belmont, CA: Wadsworth.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). "Effects of Inclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Roles of Organizational Justice and Learning Culture". *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). "A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?". *Academy of Management Annals*, 7 (1), 1-60.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Williams, K. & O'Reilly, C. (1998). "Demography and Diversity in Organizations: A Review of Forty Years of Research". In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20 (pp.77-140).
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). "Inclusive Leadership and Employees' Learning from Errors: A Moderated Mediation Model". *Australian Journal of Management*, 44 (3), 462-481.
- Zheng, X., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). "Is Too Much Inclusive Leadership a Good Thing? An Examination of Curvilinear Relationship between Inclusive Leadership and Employees' Task Performance". *International Journal of Manpower*, 39, 882-895.
- Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2020). "The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity". *Frontiers in Psychology*, 2960.