

Title	障害者と健常者が共に働く職場におけるリーダーシップ行動の特徴と影響
Sub Title	Characteristics and impact of leadership behavior in workplaces where people with disabilities and able-bodied people work together
Author	篠原, 欣貴(Shinohara, Yoshiki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.231- 246
JaLC DOI	
Abstract	本研究では障害者と健常者がともに働く環境下において，リーダーがどのようなリーダーシップを発揮しているのか，またリーダー自身がリーダーシップを発揮することで影響を受けているのかについて，オムロン太陽株式会社の従業員に対する半構造化インタビューを通じて明らかにする。Gioia, Corley, and Hamilton (2013) の方法論に基づいて分析した結果，リーダーはメンバーへの支援，メンバーとのコミュニケーション，そして人への配慮という点で特徴的な行動をとっていた。また，リーダーシップを発揮することでリーダー自身も成長していることが示唆された。 This study investigates, through semi-structured interviews with employees of Omron Taiyo Corporation, what leadership behaviors are exhibited by leaders in an environment where both disabled and able-bodied people work together, and how leaders themselves are affected by their leadership. Based on Gioia, Corley, and Hamilton's (2013) methodology, we find that leaders exhibit distinctive behaviors in terms of support for members, communication with members, and concern for others. The results also suggested that leaders themselves were growing through their leadership behavior.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0231

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

障害者と健常者が共に働く職場におけるリーダーシップ行動の特徴と影響

Characteristics and Impact of Leadership Behavior in Workplaces Where People with Disabilities and Able-Bodied People Work Together

篠原 欣貴(Yoshiki Shinohara)

本研究では障害者と健常者がともに働く環境下において、リーダーがどのようなリーダーシップを発揮しているのか、またリーダー自身がリーダーシップを発揮することで影響を受けているのかについて、オムロン太陽株式会社の従業員に対する半構造インタビューを通じて明らかにする。Gioia, Corley, and Hamilton (2013) の方法論に基づいて分析した結果、リーダーはメンバーへの支援、メンバーとのコミュニケーション、そして人への配慮という点で特徴的な行動を取っていた。また、リーダーシップを発揮することでリーダー自身も成長していることが示唆された。

This study investigates, through semi-structured interviews with employees of Omron Taiyo Corporation, what leadership behaviors are exhibited by leaders in an environment where both disabled and able-bodied people work together, and how leaders themselves are affected by their leadership. Based on Gioia, Corley, and Hamilton's (2013) methodology, we find that leaders exhibit distinctive behaviors in terms of support for members, communication with members, and concern for others. The results also suggested that leaders themselves were growing through their leadership behavior.

障害者と健常者が共に働く職場における リーダーシップ行動の特徴と影響

篠原 欣 貴

<要 約>

本研究では障害者と健常者がともに働く環境下において、リーダーがどのようなリーダーシップを発揮しているのか、またリーダー自身がリーダーシップを発揮することで影響を受けているのかについて、オムロン太陽株式会社の従業員に対する半構造化インタビューを通じて明らかにする。Gioia, Corley, and Hamilton (2013) の方法論に基づいて分析した結果、リーダーはメンバーへの支援、メンバーとのコミュニケーション、そして人への配慮という点で特徴的な行動をとっていた。また、リーダーシップを発揮することでリーダー自身も成長していることが示唆された。

<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、障害者、リーダーシップ

1. はじめに

ダイバーシティの推進が日本企業にとってますます重要視されるようになってきている。例えば、2023年3月期以降の決算から人的資本に関する情報開示が義務化された。これに伴い有価証券報告書の提出会社やその連結子会社は「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」および「男女間賃金格差」の公表が求められるようになった。これらの指標は企業のダイバーシティの推進を示すものであり、上場企業はその進捗度合いを客観的な数値でもって示さなければならなくなったのである。このようなダイバーシティに対する取組みへの情報開示は大企業にとって大きな圧力となりつつある。

一方、ダイバーシティに対する取組みについての企業への圧力は情報開示だけではなく、障害者雇用においても高まっている。2021年6月には事業者に対し合理的配慮の提供を義務付けることを含む「改正障害者差別解消法」が公布され、2024年4月1日からは事業者による「合理的配

慮の提供」が努力義務から義務へと改められることになった（内閣府，2023）。また，2026年7月から民間企業における障害者雇用率は2.7%へと引き上げられ，より一層障害者雇用に積極的になることが求められている。実際，2022年6月1日現在の障害者雇用状況は，雇用障害者数が約61万2000人と19年連続で過去最高となり，精神障害者の雇用者数の伸び率が特に顕著になっている。また，民間企業が雇用している障害者の割合は2.25%と前年の2.20%より高くなっている（内閣府，2023）。また，2024年現在，障害者にとって労働市場は売り手市場であり，東京都における身体，知的，精神障害者の雇用率伸び率はそれぞれ1.05倍，1.27倍，そして1.72倍と拡大しているという。一方，企業が抱える問題として障害者雇用のノウハウが分からない，障害者がどのような仕事ができるのか分からず即戦力として期待できない，賃金など雇用条件が分からない，障害者に対する雇用管理と定着方法¹⁾が分からない，職場の理解が得られない，そして人材確保が困難である，があげられている。既存研究においても，障害者に対する偏見やステレオタイプから，パフォーマンスに対する期待値が健常者と比較して低かったり（Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jetha, & Ginis, 2020; Colella, DeNisi, & Varma, 1998; Ren, Paetzold, & Colella, 2008），上司と部下との関係性においてパフォーマンスの過小評価等が生じることが指摘されている（Colella & Varma, 2001; Dwertmann & Boehm, 2016）。

よって，ダイバーシティ&インクルージョンの推進が国内で高まる現在において，障害を持った従業員が健常者とともにどのように働き，それぞれの長所を最大限に活かすかは実務的に大きな関心事であるといえる。また，理論においても，障害の有無とリーダーシップの研究においてどのようなリーダーシップが障害者を含め，組織をインクルーシブな職場に変えることができるのかは大きな関心を集めている（Nishii, 2013; Shore et al., 2011）。そこで，本研究ではまずダイバーシティとインクルージョン，そしてインクルーシブ・リーダーシップについて概略を説明する。そして，障害者とリーダーシップの関係を探求するうえで，障害者と健常者とがともに働く職場において，どのようなリーダーシップが発揮され，その結果リーダー自身もどのような影響を受けているのかについて考察をする。具体的には，障害者雇用においてリーディングカンパニーであるオムロン太陽株式会社（以下，オムロン太陽）をインクルーシブな職場を実現している例として取り上げ，従業員への半構造化インタビューの結果から障害者と健常者がともに働く職場において，リーダーがどのようなことを意識し，どのようにリーダー自身が障害者と健常者とがともに働く環境下において影響を受けているのかについて明らかにする。最後に，本研究による理論的貢献と実務的貢献，及び限界点を述べる。

2. ダイバーシティとインクルージョン，そしてインクルーシブ・リーダーシップ

ダイバーシティとインクルージョンという概念はD&Iとして一つの概念として議論されることが多いが，実際には異なる二つの概念である。例えば，Harrison and Klein（2007）はダイバー

1) 東京しごと財団の職員へのインタビュー（2023年12月26日）および東京障害者職業センターの職員へのインタビューより（2023年12月27日）

シティをある共通の属性（例えば在職期間や民族など）に関して、あるユニットのメンバー間の相違の分布であると述べている。また、Jackson, Joshi, and Erhardt (2003) はダイバーシティをワークユニットの中で相互関係を持つメンバー間の個人的な属性の分類とし、個人的な属性は、年齢、ジェンダー、人種・民族という特徴だけでなく、よりその人を知ったうえで明らかになる属性、個性、知識、価値観、教育や勤続年数、さらには職歴といった仕事に直接関連するものも含む、と述べている。よって、人々の持つ属性についての違いをダイバーシティと捉えることができる。

一方、Shore et al. (2011, p. 1265) はインクルージョンを「帰属意識 (belongingness) と独自性 (uniqueness) に対するニーズを満たすような待遇を受けることで、従業員自身が職場の尊敬すべきメンバーであると認識する程度」と定義している。また、Ferdman (2014, p. 5) は「インクルージョンはグループや組織がダイバーシティの恩恵を享受するためのプロセスであり実践である」と述べている。すなわち、組織がインクルージョンを実現できている状態とは、従業員がその独自性を発揮し、かつ組織のためにまとり、組織のために行動する状態といえ、ダイバーシティの恩恵を最大限に享受するためのプロセスや実践と捉えることができるだろう。

近年、インクルージョンの研究が注目を集めているのは、ダイバーシティが組織に対してプラスの効果もマイナスの効果ももたらしうることに起因している。例えば、ダイバーシティがもたらす組織へのプラスの効果として、多くの知識やスキル、情報、ネットワークがもたらされることによる問題解決能力や創造性の向上があげられる一方、マイナスの効果としては職場におけるコンフリクトの増加、集団凝集性の低下、コミュニケーションの齟齬といった点があげられる (Williams & O'Reilly, 1998)。

また、ダイバーシティそのものがプラスの効果をもたらすのかに関してはメタ・アナリシスが行われている。例えば、Horwitz and Horwitz (2007) のメタ・アナリシスは、職務経験や教育、在職年数といったタスクに関するダイバーシティが高いほどチームのパフォーマンスが高くなる一方、年齢、ジェンダー、人種といった人口統計学的特徴に関するダイバーシティが高いチームはパフォーマンスと有意な関係を見出すことができないという結果を導き出している。また、Joshi and Roh (2009) のメタ・アナリシスでは、ジェンダーや人種のダイバーシティがチームのパフォーマンスと負の関係にあることを明らかにしている。以上のメタ・アナリシスの結果から示唆されることは、一般的にジェンダーや年齢、人種といったダイバーシティを高めたとしても、それがパフォーマンスにプラスに寄与する可能性は低いということである。

日本国内のデータを用いたダイバーシティの企業業績への効果を測定した例としてはShinohara, Alcantara, and Otake (2022) があげられる。彼らは東洋経済新報社が提供するデータを用いて企業ごとにジェンダー、外国籍、年齢、障害者に関するダイバーシティ指標を作成し、この指標と企業業績との間に有意な関係性があるのか、固定効果モデルによる回帰分析によって明らかにした。その結果、年齢に関するダイバーシティ指標のみがROAと正の関係があり、それ以外の指標は有意な関係性を持っていなかったことを明らかにしている。

以上のように、ダイバーシティとインクルージョンは異なった概念であり、ダイバーシティそのものが組織にもたらすプラスの影響は限定的であることが示唆されている。それゆえ、ダイ

バーシティがもたらす恩恵を享受するよう、企業はインクルージョンを実践・推進することが必要となる。このインクルージョンを推進するものとして注目されるのがインクルーシブ・リーダーシップである。インクルーシブ・リーダーシップとは、ダイバーシティを組織の力に変えるリーダーシップであり、例えば Randel et al. (2018, p. 191) は「グループのメンバーがグループの一員であると感じ、個性を維持しながらグループのプロセスと成果に貢献するよう促す一連のリーダー行動」と定義している。また、Nishii and Leroy (2021) はインクルーシブな風土を組織にもたらすためのリーダーの具体的な行動として (1) インクルージョンの意味、その重要性、そして共創のために従業員に求められる行動を明確化すること、(2) インクルーシブな行動のロールモデルとなること、(3) インクルーシブな行動を強化すること、そして、(4) 部下のインクルーシブな風土への知覚を評価することをあげている。また、インクルーシブ・リーダーは、自分の弱みを表に出す、文化的な違いを学ぶ、そしてメンバーを一人の人間として認識することを意識する一方、威圧的な態度をとる、えこひいきをする、異なる意見を無視する、といった行動はとらないと言われている (Bourke & Espedido, 2019)。

実際にいくつかの研究によってインクルーシブ・リーダーシップ尺度が開発されている。例えば、Hollander (2009) は因子分析によって (1) 支援と認知、(2) コミュニケーション・行動・公平、(3) 自己利益と蔑視という三つの因子を明らかにしている。また、最も広く用いられている尺度として Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) の (1) 開放性 (openness)、(2) 近接性 (accessibility)、(3) 有用性 (availability) の三つの次元でインクルーシブ・リーダーシップを測定しているものがある。Nembhard and Edmondson (2006) もリーダーの包摂性 (leader inclusiveness) という概念を提唱し、リーダーがフォロワーに対し直接的に態度で示すことや、それによりフォロワーがリーダーは身近でニーズに応えてくれる有益な存在であると認識する点を指摘しており、Carmeli らの概念の基盤となっている。

このダイバーシティを組織の力に変えるインクルーシブ・リーダーシップは様々なプラスの効果組織にもたらすことが明らかになっている。一つはチームの心理的安全性の向上である。チームの心理的安全性とは「チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念」と定義される (Edmondson, 1999, p. 354)。心理的安全性の高い職場において、メンバーは自由に発言することができるようになる。そして、この結果従業員がより創造的なタスクに関与するようになったり、失敗からの学習が促進されてパフォーマンスが高まることが明らかになっている (Carmeli et al., 2010; Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012)。また、Choi, Tran, and Park (2015) の研究では、インクルーシブ・リーダーシップが従業員の情緒的組織コミットメントや創造性と正の関係にあり、それがワーク・エンゲージメントを高めることを明らかにしている。最後に、Mitchell et al. (2015) はオーストラリアの病院に勤務するヘルスケアチームのメンバーを対象に調査・分析を行い、ヘルスケアチームのような専門家チームの場合、インクルーシブ・リーダーシップが専門の違い (看護師、栄養士、薬剤師、レントゲン技師など) に対する認識をやわらげること、そしてチームとしてのアイデンティティと正の関係にあることを明らかにしている。とりわけ、違う専門の人が多いチームにおいてインクルーシブ・

リーダーシップの効果が大きいことを明らかにしている。こうした既存研究は、ダイバーシティの恩恵を享受するうえでのリーダーシップの影響の大きさを示すものである。

3. 障害者とリーダーシップ

障害者とリーダーシップに関しては、いくつかの先行研究が存在する。ここで用いられる代表的な理論の一つはリーダーメンバー交換 (LMX) 理論である (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhlbien, 1995)。この理論では、リーダーが自分の部下の一部の小集団を内集団として捉えるという。そして、この内集団のメンバーはその他の部下が所属する外集団のメンバーよりも高い信頼を得てリーダーとより多くの時間を過ごすようになり、その結果、内集団の部下は外集団の部下よりも業績評価が高くなり、離職の意向も弱まる。

Colella and Varma (2001) は障害とご機嫌をとる行動 (ingratiation) がどのように上司の LMX の質の評価に影響を及ぼすのかについて実験を行っている。その結果、障害を持っている部下の方が上司のご機嫌をとる行動によって LMX の質の評価により大きな影響を与えることができることを明らかにしている。また、Dwertmann and Boehm (2016) の研究では、上司と部下がそれぞれ障害を持っているか否かによって、どのように LMX の質が変化し、それによって部下のパフォーマンスにどのように影響するかを検証している。その結果、上司と部下がともに障害を持っている場合、お互いに似たような境遇にあることから信頼関係を構築しやすくなり、コミュニケーションが円滑に行われ、お互いに共感しやすくなる。その結果、LMX の質は上司と部下の双方が健常者である場合と同程度のものになった。一方、部下のみが障害を持っている場合、上司は障害に対する偏見やステレオタイプを抱く可能性が高まり、LMX の質が低下してしまった。同様に、上司のみが障害を持っている場合、部下はその状況に対してあまり名誉なことと思えないと感じ、両者の関係が疎遠となり、LMX の質が低下していた。

また、Luu (2019) は博愛的リーダーシップ (benevolent leadership) の観点からベトナムのホーチミン市にある企業を対象に分析を行っている。その結果、博愛的リーダーシップが従業員の障害に対する差別への認知と負の関係にあることを明らかにしている。さらに、博愛的リーダーシップは組織の障害に対するインクルーシブな風土を醸成し、従業員の障害に対する差別への認知をやわらげていることも明らかにしている。

Luria, Kalish, and Weinstein (2014) は学習障害とリーダーシップの出現の関係について明らかにしている。その結果、学習障害を持つ人はリーダーとしての役割を担う可能性が低くなること、一方、リーダーが学習障害を持っているか否かはリーダーシップの有効性という点では差がなかったことを明らかにしている。

本研究では上記のような研究結果を踏まえ、障害者と健常者がともに働く環境下において、リーダーがどのようなリーダーシップを発揮しているのかを探索的に研究する。とりわけ、ダイバーシティ & インクルージョンという観点から障害を持つ従業員と健常者の割合がほぼ等しい組織において、どのようなことをリーダーは意識し、またリーダー自身がリーダーシップを発揮す

ることで影響を受けているのかについて探索する。

4. 方法

本研究では2023年8月29日から10月5日にかけて大分県別府市にあるオムロン太陽に勤務する従業員を対象に半構造化インタビューを行った。オムロン太陽は1972年に社会福祉法人太陽の家創設者の中村裕氏とオムロン株式会社創業者の立石一真氏により、障害者雇用と事業継続に向けた利益という二つの目的を同時に達成するために設立された。オムロン太陽は、創業以来従業員の半数を障害者が占め、現在では身体障害のみならず知的障害や精神障害を抱える従業員を積極的に雇用している。また、障害者雇用の推進を企業の社会的責任と捉え、従業員の多様性を尊重し、平等な雇用機会を提供している。障害者の雇用支援としては、職場環境のバリアフリー化や職業実習プログラムの提供、適切な労働条件の確保などの取組みを行っており、こうした取組みは高い評価を受けている。²⁾

インタビューは事前に本調査の目的とインフォームド・コンセントに関する書面を配布し、了承を得たうえで実施した。インタビューは概ね40分から60分の間で行われ、同意を得たうえでICレコーダーによる録音を行い、誘導的にならないようあらかじめ準備したインタビューガイドに基づいて質問を行った。インタビューでは現在の仕事の内容ややりがい、障害を持っている人・持っていない人と一緒に仕事をするうえで意識していること、上司のリーダーシップなどについて質問を行った。また、上司の立場にある人々には自身のリーダーシップについて質問を行った。インタビューは従業員21名に行い、このうち17名が何らかの障害を持っている従業員であった(表1)。インタビュー対象者にはオムロン太陽の担当者に研究の目的を伝え、その目的に合致した従業員を選定するよう依頼した。

本研究ではGioia et al. (2013)の方法論に基づき、三つの段階を踏まえてデータの構造化を行った。第一段階は半構造化インタビューによって得られた録音データから逐語録を作成し、「リーダーシップ」に関わるコメントを抽出して第一次元の概念として簡潔なラベルを付ける段階である。次に、構築した第一次元の概念を類似する概念にまとめ上げ、カテゴリーとして第二次元のテーマとしてまとめた。その後、第二次元のテーマをさらに抽象化させ、次元としての統合を試みた。以上の結果、本研究で得られたデータの構造が図1である。

5. 発見

図2には障害者と健常者がともに働く職場においてどのようなリーダーシップがとられていたのか、その結果リーダー自身がどのような影響を受けたのかを示している。リーダーシップの発揮の仕方においては(1)メンバーへの支援、(2)メンバーとのコミュニケーション、(3)人へ

2) オムロン太陽ホームページ (<https://components.omron.com/taiyo/news/event/2022/20220301.html>)

表1 インタビュー対象者

ID	部署	勤続年数	障害の種類	性別
1	経営企画	2	知的	男性
2	製造	5	精神	男性
3	製造	16	知的	男性
4	生産管理	8	知的	女性
5	製造	1	精神	男性
6	製造	10	身体(聴覚)	女性
7	生産技術	33	身体	男性
8	製造	18	身体	男性
9	経営企画	11	身体	男性
10	製造	5	精神	男性
11	製造	9	精神	男性
12	経営企画	18	身体	男性
13	生産技術	17	身体	男性
14	製造	11	身体(聴覚)	男性
15	経営企画	43	身体	男性
16	生産技術	17	身体	男性
17	経営企画	39	身体	男性
18	経営企画	11	健常	男性
19	製造	5	健常	男性
20	品質技術	9	健常	男性
21	製造	13	健常	女性

の配慮の三つの次元で特徴を見出すことができた。また、これらのリーダーシップの発揮の仕方を通じてリーダー自身が成長を実感していることが明らかになった。

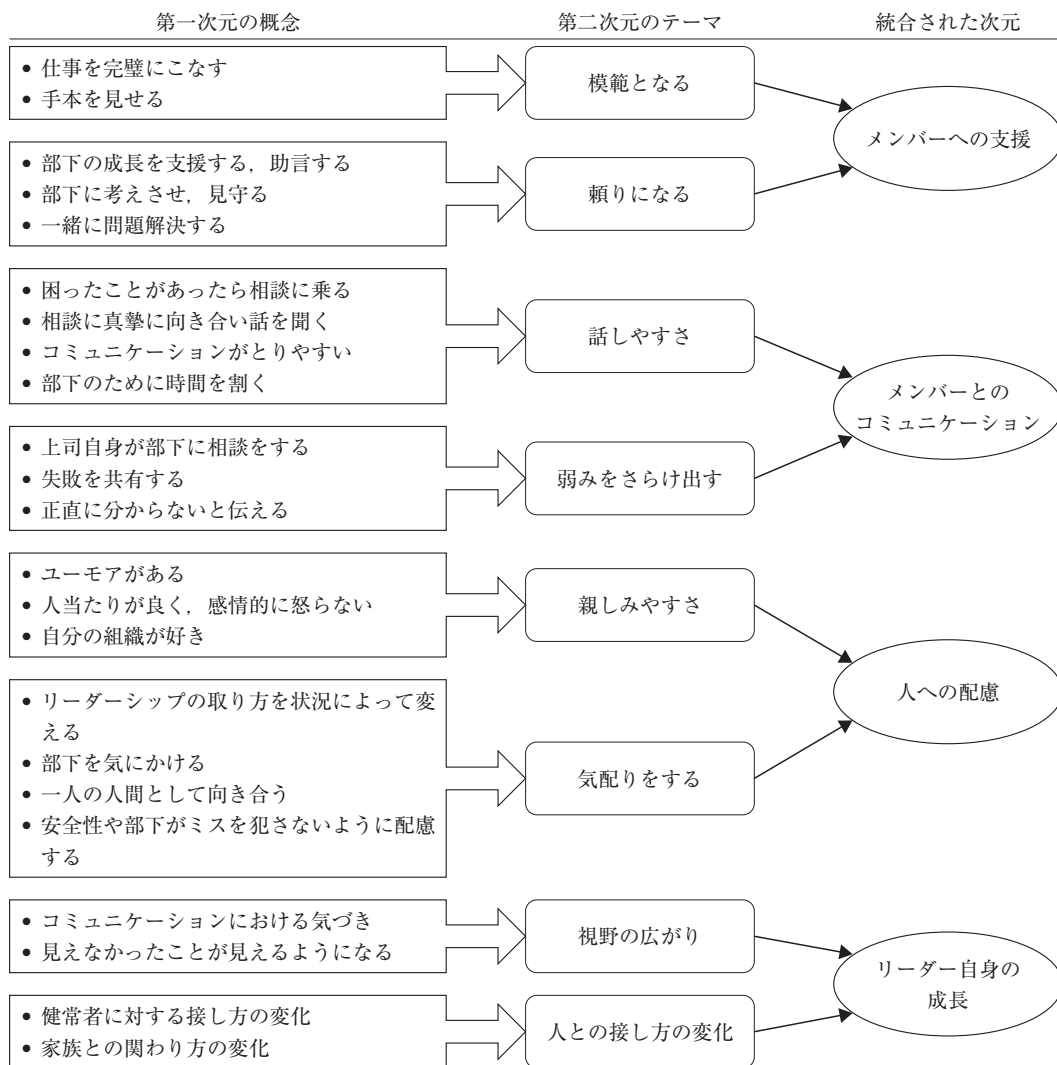
5-1. メンバーへの支援

オムロン太陽においては二つの特徴的なメンバーへの支援への方法が示されていた。一つは上司として部下の模範となる行動を意識することである。例えばある上司は部下に対してリーダーとして手本を見せ引っ張っていくという点を意識していることをインタビューで述べていた。また、別の従業員は部下に対して仕事を完璧にこなすことを意識していると述べている。

「意識しているところは、……リードしていくとか、手本を見せるというようなところですよ。……導いていくっていうところを意識していますね。」

リーダーが手本となることは、仕事における技術的な側面というよりもより個人の内面の発達にとって重要であり (Kram, 1985), 上司のパフォーマンスが手本として受け入れられるかに大きく影響を与える (Javidan, Bemmels, Devine, & Dastmalchian, 1995)。それゆえ、仕事を完璧にこなす、部下に対してどうすればよいか手本を示すことで、自らが模範となり、部下の仕事への取組みに対して支援をすることができるようになる。また、サーバント・リーダーシップにおいても

図1 データの構造

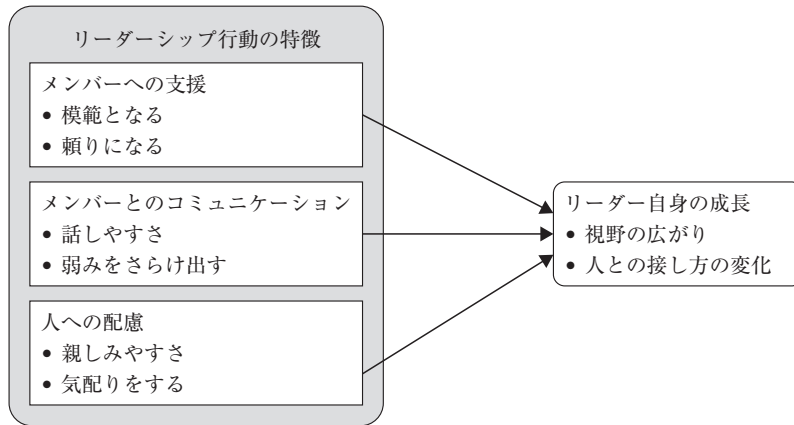


模範を示すことで部下の意識と行動の変容を導くことが特徴的な行動として述べられている (van Dierendonck, 2011)。

一方, もう一つ上司の特徴として, 部下から頼りになる存在として認められていることがあげられる。この上司としての信頼感は, 具体的に上司が部下の成長を支援し, 助言を与えたり, 一緒に問題解決をしたりすることによって醸成されていた。また, 部下自ら考えることを促し, すべきことを単に指示するのではなく, 部下が行動を起こすまで見守るという行動も見られた。ある上司は自身のリーダーシップの取り方について以下のように述べている。

「(自分で部下を引っ張っていくような) タイプではないです。時にはそういうことも見せない

図2 リーダーシップ行動の特徴とその影響



といけません。でもどちらかと言うと、軸はやっぱりサポーターっていうか、やっぱりよりその方に成功体験を得させるためにどう手助けしていったらいいかなってというような、そういったマネジメントの仕方だと思います。」

また、別の上司は部下自身にどのように行動すべきかを考えさせるよう促すことをしていると述べている。

「何でもこっちで教えるんじゃなくて、よく部下とかに伝えるのは、何か分からない時とかも分かりません、ではなくて、どういうところがどういうレベルで分からないのか、だったりとか、自分ははどうしようと思ってるけどどうですか、みたいな感じで話を振ったほうがいいよねっていうような話はしてます。結構、どうしたらいいんですかとかって聞かれることがあるので、答えられる場合ももちろんあるんですけど、自分が考えるのが大事だと思うので、そのまま回答を求めるんじゃなくて、どうせ正解じゃなくてもいったん自分で考えて、こう思ってるんですけどどうですか、っていうような聞き方で質問するといいよねっていうふうなことはちょこちょこ言ったりします。」

こうした発言からは、上司として部下に命令し特定の方向へ導くというよりは、部下の意見を尊重し、あくまで彼らが正しいと思う方向へ進むのをサポートするという姿勢が見て取れる。この点は、サーバント・リーダーシップの「部下に方向性を示す」という特徴に当てはまっているといえる (van Dierendonck, 2011)。

以上をまとめると、オムロン太陽におけるリーダーはメンバーへの支援という行動をとる傾向にあり、これはサーバント・リーダーシップの特徴と類似している。

5-2. メンバーとのコミュニケーション

上司と部下とのコミュニケーションにおいて、上司は部下にとって話しやすい存在であること、さらに上司は部下にも自らの弱みをさらけ出すなどの特徴的な行動が見出された。多くの従業員が上司とのコミュニケーションにおいて話しやすい、相談しやすいと述べており、その理由として親身になって相談に乗ってくれることや時間を作ってくれるといったことがあげられた。ある従業員は当時の上司について以下のように述べている。

「自分は抱えてる問題とかその人に相談しやすかったので何度かしたことはあるんですけど、自分の弱みを打ち明けてもちゃんと真摯に向き合ってくれて、的確に言葉を言ってくれたのすごい助かりました。」

以上のような、上司に相談しやすいという特徴は、Carmeli et al. (2010) のインクルーシブ・リーダーシップの尺度においても用いられる有用性や近接性と類似している。とりわけ、Carmeli らはインクルーシブ・リーダーシップにおいて、フォロワーがリーダーを利用できると感じているか、そしてリーダーがフォロワーのニーズに耳を傾け注意を払っているかという点に焦点を当てていると指摘している。それゆえ、オムロン太陽の上司のリーダーシップの発揮の仕方においてはインクルーシブ・リーダーシップの特徴を反映したものと考えることができる。

また、オムロン太陽の上司のリーダーシップの特徴として、上司自身もまた部下に相談したり、自らの失敗を部下に共有したりと、部下と対等な関係でもってコミュニケーションをとっていることがインタビューから明らかになった。ある上司は自らが新入社員の時に上司から失敗した事例を共有され、その上司に対して親近感を抱いたという。そして、その経験から自らも大小問わず失敗を部下と共有するようにしているという。

「私も新入社員当時は上司とかは失敗とかしなくて、もうベテラン、キャリアの道を進む方なんだろうなって勝手に想像していましたが、でもそういう方から実はこういう失敗があったって言われたら、なんかものすごく身近に、ああ、やっぱそうなんだ、みたいところから、より話をしてくれるといえますか、そういう雰囲気を大切にしていますね。」

こうした、自らの弱みを部下と共有するという行動もまた、Bourke and Espedido (2019) が明らかにしているインクルーシブ・リーダーの行動特性の一つと一致している。以上をまとめると、メンバーとのコミュニケーションにおいて、オムロン太陽の上司にはインクルーシブ・リーダーシップの行動特性との類似性が確認できたといえる。

5-3. 人への配慮

オムロン太陽に勤務する上司は部下にとって親しみやすい存在であり、上司が部下に対して気配りをして一人一人に合わせた対応をしていた。上司の親しみやすさという点では、冗談などを

いうことでユーモアのある上司として認識されていたり、部下に対して感情的に怒らなかったり、自分がオムロン太陽という会社をどれほど好きなのかを表現していた。ある部下は自分の上司について、笑顔を交えながら次のように述べていた。

「こう話している時に、軸になってるのがオムロン太陽ってもっとこういうふうになったらいいなと思うとか、オムロン太陽が良くなる方向に軸を置きながら話してくれます……なんか自分でもオムロン太陽すごい好きですって、もうストレートに言ったりもしてますし。」

こうしたユーモアや感情的に怒らない、さらには組織のことが好きであることを公言することで、上司としての親しみやすさを部下は感じていた。また、もう一つの特徴として上司は部下に対してかなり注意を払っていることがインタビューから明らかになった。例えば、障害によって本当は困っていてもそれを表現することが難しい場合があるという。それゆえ、上司が注意深く部下の表情や行動を見て何か問題がないか気をつけているという。

「そうですね、分かりやすい方はすぐ分かるんですけども、精神の障害のある方とか知的障害のある方は、ちょっと見抜くのが非常に難しいというんですか、そこはなんかすごく、朝の顔色であったり普段しないような行動をしてたら、何かあったのかなっていう形でちょっと話しかけはします。」

こうした特徴は人間関係を重視するリーダーシップの特徴を示している。例えば、オハイオ州立大学の研究で明らかになった配慮というリーダーシップの特徴やミシガンのリーダーシップ研究で明らかになった従業員志向型のリーダーの特徴と類似している (Schriesheim, Cogliser, & Neider, 1995)。一方、障害の有無にかかわらず、一人の人間として上司が部下に向き合っているという特徴もインタビューから見受けられた。ある従業員は上司について以下のように述べている。

「いろんな人への配慮を心がけてくれて、障害のあるなしにかかわらずにその人の特性をよく見て話をしたり、的確な指示とかアドバイスをくれるっていう方でした。」

また、別の上司は自らも身体障害者として勤務しているが、部下との関係において以下のように述べている。

「障害者とか健常者とかっていう考えではあまり考えてなくて、対その人みたいなものを考え方とか性格とかの一部みたいな感じで捉えてるので、障害とかも、なのであんまり障害だからとかは特にないです。障害っていうよりは、この人は眼鏡着けてるから目が悪いんだな、車いすも眼鏡みたいなものかなと思っていて、歩けないから車いすだし、発達障害の、

聴覚の方は聞こえないからこういうブギーボード、手で書かないといけないとか、外国の方だと外国語でしゃべらないと一緒なので、なので、この人はこうだからこういうアプローチをしようっていうぐらいの感覚なので、特に障害がどうのこうのっていうのはあまりないです。」

こうした部下に対する気配りは、インクルーシブ・リーダーシップの発揮に求められるダイバーシティの尊重という側面が反映されたものである (Mitchell et al., 2015; Nembhard & Edmondson, 2006)。以上をまとめると、オムロン太陽の上司には人への配慮を意識した行動が見て取れた。これは従来の人間関係を重視するリーダーシップやインクルーシブ・リーダーシップの特徴に類似していた。

5-4. リーダー自身の成長

最後に、インタビューの結果からリーダー自身が障害者と健常者が半数ずつという環境下において成長を実感していることが明らかになった。具体的には今までよりも視野が広がったという点や、人との接し方に変化が現れたということを指摘していた。例えば、ある上司は論理的に説明していたところ、理詰めをしているようで相手の逃げ道を断ってしまっていたと振り返っている。また、別の上司は「昔ではあまり見えなかったところも、仕事をこなすことで色々見えるようになってきた」と述べている。

オムロン太陽では身体障害だけでなく精神障害や発達障害を持つ従業員と一緒に働いている。さらに従業員の半分为健常者でもう半分为障害者である。それゆえ、健常者が多数派を占める組織とは違い、従業員一人一人がどのような特性を持っているのかを意識することが上司には求められている。こうした多様性の高い職場において、上司は今までよりも広い視野を持つようになったと考えられる。

さらに、上司は障害者に対してどのように接したらよいのかだけでなく、健常者との接し方や家族との関わり方まで変化したと話す人もいた。ある上司は次のように述べている。

「健常者の方への接し方っていうのも変わりました。多分、障害者の方との接し方がなかったら、今までどおり上司と部下って強い関係とかあったかもしれないんですけど、障害者に対する接し方っていうのは健常者の方に対してもすごく有効的なところがありますので、そこは取り入れてやってます。もともとそんなに強く言ったり怒鳴ったりするタイプではないんですけど、なんでやらないのとか、いつまでっていうとこだけしか意識してなかったんですけど、やらなかった原因はなんでかとか、できなかったのは分からなくてやらないのか、忙しくてやんないのか、さぼってやんないのかっていうとこを住み分けて……、障害者の方だって、いろんな原因があるから、その原因をつぶして良くするっていう概念を健常者の方にも持つようになりました。健常者の方だったら、できてるのが当たり前だろうっていう観念は捨てました。」

また、別の上司は家族との関わり方に関する変化について以下のように述べている。

「マネジメントとか教育とかをやったことで、……自分、子ども2人いるんですけど、その子どもたち（と）の接し方とかに自分のチームマネジメントとか教育の考え方とかが生かせるかなっていう気はします。なので、子どもに対しても、分からないじゃなくてどうやったらできるか考えて、だったりだとか、あと、いきなり難しい課題（を）与えるんじゃなくて、ちょっと難しいのを与えてクリアさせて達成感、自分で解決する喜び与えたりとか、そういうちょっと難しい課題を与えとか自分で考えさせるとか、そういうところの考え方が教育と似てるところがあって、そこに生かせるような気はします。」

以上のように、オムロン太陽では上司が部下との関係を通じて人との接し方を新たに学習していることが窺えた。これらは上司がオムロン太陽で勤務することによって感じた個人の成長であり、こうした成長は健常者の上司と障害者を持つ上司の両者に見受けられた。

6. ディスカッション

本研究ではオムロン太陽の従業員へのインタビューを通じて、健常者と障害者が同程度の割合で働く職場においてリーダーがどのようなリーダーシップを発揮しているのか、リーダー自身がリーダーシップを発揮することでどのような影響を受けているのかについて探索的に検証をした。その結果、四つの統合された概念を抽出することができた。

リーダーシップの特徴としては「メンバーへの支援」、「メンバーとのコミュニケーション」そして「人への配慮」という三つの概念を抽出した。上司は部下に寄り添って一緒に問題解決をしたり成長することを重視していた。また、時には自らが模範的な行動をとることで部下を引っ張っていく傾向が見受けられた。コミュニケーションにおいては、上司と部下の間においては上下関係を明確に意識したものではなく、同じ目線で上司が部下と接していることが示唆された。具体的には、上司は部下が相談しやすいような雰囲気や行動を意識しており、また上司自身も部下と相談や失敗を共有するなどの行動をとっていた。そして、本研究で明らかになった三つ目の特徴が人への配慮である。ユーモアや感情的に怒らないなどの行動は部下が上司に対して親しみやすさを抱くきっかけとなっていた。また、リーダーの行動特性として部下を一人の人間として尊重するという気配りが見て取れた。以上の上司の行動は、サーバント・リーダーシップやインクルーシブ・リーダーシップの特徴のいくつかを反映したものであった。よって、障害者と健常者がともに働く職場においては、こうしたリーダーシップ行動が上司の行動として特徴的であることが示唆されたといえる。

また、本研究では上記のようなリーダーシップ行動によってどのような影響がリーダー自身に対してもたらされているのかについても重要な示唆を得た。とりわけ、リーダーシップの研究においては、主としてリーダーがどのようにフォロワーや所属するチームに影響を及ぼすか、とい

う点の議論が主流であり、リーダー自身への影響に関しては見過ごされてきた経緯がある (Lin, Scott, & Matta, 2019)。本研究ではリーダーが障害者と健常者がともに働く職場において、メンバーを支援し、対等なコミュニケーションをとり、人に配慮するような行動をとっていた。こうした行動はリーダー自身の視野を広げ、職場だけでなく広く人間関係における変化をもたらし、リーダー自身が成長を感じることにつながっていた。

一方、本研究の発見を解釈するうえではいくつか注意をしなければならない点がある。第一に、本研究はオムロン太陽の従業員を対象としたシングルケースであり、本研究の発見の一般化においては注意する必要がある。第二に、本研究で明らかになった四つの次元に関して、定量的なデータを用いたモデルの検証が必要となる点である。とりわけ、メンバーへの支援やメンバーとのコミュニケーション、人への配慮という次元はサーバント・リーダーシップやインクルーシブ・リーダーシップの特徴に類似していた。それゆえ、これらの尺度を用いてリーダー自身の成長に関する指標との関連性を定量的に分析することで、本研究のモデルの妥当性が検証できるだろう。

7. 結論

本研究ではオムロン太陽の従業員を対象に半構造化インタビューを行い、障害者と健常者が働く職場におけるリーダーシップ行動の特徴とリーダー自身の影響について分析を行った。その結果、リーダーはメンバーへの支援、メンバーとのコミュニケーション、そして人への配慮という三つの点において特徴的な行動をとっていたことが明らかになった。また、リーダー自身もリーダーとしての行動から自らの成長を実感していることが明らかになった。本研究の発見は、実際に障害のある部下とともに仕事をする上司にとって、どのような行動をとることが求められているのか、そしてそうした人々と仕事することで自らも成長することができることを示唆している。

謝辞

本研究にあたって、オムロン太陽株式会社の代表取締役様および経営企画部ダイバーシティ&インクルージョン推進グループ長の江口様には多大なご協力をいただきました。心から感謝申し上げます。また、本研究は立命館アジア太平洋大学のインクルーシブ・リーダーシップセンターおよびJSPS 科研費23K12558の助成を受けたものです。

参 考 文 献

内閣府『令和5年版 障害者白書』, 2023年。

Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Ginis, K. M. A. (2020): "The Participation of People with Disabilities in the Workplace across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence," *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158.

Bourke, J., & Espedido, A. (2019): "Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One,"

Harvard Business Review Digital Articles, 2-5.

- 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*, 43(6), 931-944.
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1998): "The Impact of Ratee's Disability on Performance Judgments and Choice as Partner: The Role of Disability Job Fit Stereotypes and Interdependence of Rewards," *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 102-111.
- Colella, A., & Varma, A. (2001): "The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships," *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315.
- Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016): "Status Matters: The Asymmetric Effects of Supervisor-Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion," *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.
- Edmondson, A. (1999): "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ferdman, B. M. (2014): "The Practice of Inclusion in Diverse Organizations Toward a Systemic and Inclusive Framework". In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: the Practice of Inclusion* (pp. 3-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997): "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013): "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology," *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Graen, G. B., & Uhlbien, M. (1995): "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multilevel Multidomain Perspective," *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007): "What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations," *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- 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," *Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hollander, E. P. (2009): *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007): "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography," *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003): "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications," *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Javidan, M., Bemmels, B., Devine, K. S., & Dastmalchian, A. (1995): "Superior and Subordinate Gender and the Acceptance of Superiors as Role Models," *Human Relations*, 48(11), 1271-1284.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009): "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta Analytic Review," *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kram, K. E. (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019): "The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective," *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582.
- Luria, G., Kalish, Y., & Weinstein, M. (2014): "Learning Disability and Leadership: Becoming an Effective Leader," *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 747-761.
- Luu, T. (2019): "Relationship between Benevolent Leadership and the Well-Being among Employees with Disabilities," *Journal of Business Research*, 99, 282-294.
- 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.
- Nembhard, 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. (2013): "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups," *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Leroy, H. L. (2021): "Inclusive Leadership: Leaders as Architects of Inclusive Workgroup Climates". In B. M. Ferdman, J. Prime, & R. E. Riggio (Eds.), *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies* (pp. 162-178). New York: Routledge/Taylor & Francis Group. https://www.routledge.com/Inclusive-Leadership-Transforming-Diverse-Lives-Workplaces-and-Societies/Ferdman-Prime-Riggio/p/book/9781138326750?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwrKu2BhDkARIsAD7GBotceZdFDawrwRkNhAUhi5YDEjs76-C2nmmUtGr3xM_36_19wKw2K4IaAo2YEALw_wcB
- 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.
- Ren, L. R., Paetzold, R. L., & Colella, A. (2008): "A Meta-Analysis of Experimental Studies on the Effects of Disability on Human Resource Judgments," *Human Resource Management Review*, 18(3), 191-203.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995): "Is It Trustworthy? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research," *Leadership Quarterly*, 6(2), 111-145.
- Shinohara, Y., Alcantara, L. L., & Otake, T. (2022): "The Influence of Workforce Diversity on the Financial Performance of Japanese Companies," In L. L. Alcantara & Y. Shinohara (Eds.), *Diversity and Inclusion in Japan* (pp. 61-80). London: Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011): "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- van Dierendonck, D. (2011): "Servant Leadership: A Review and Synthesis," *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998): "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.