

DE&I から DEI&B へ

～従業員の帰属意識を高める意義～

主任研究員 久井 環

組織の目指すべき姿として Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包摂性）を重視する概念は、DE&I として日本でも浸透してきたが、近年米国を中心に新たに Belonging（帰属意識）を加えた DEI&B へと進化している。組織における多様性、公平性、包摂性を高めるために、従業員の帰属意識を高めるための取組みが注目されている。帰属意識の向上が離職予防などに効果があるという調査結果も示されている。帰属意識の向上のためには、誰もが組織に居場所を感じられる組織運営を目指し、従業員の帰属意識を高める取組みの積み重ねが重要である。

1. DEI&B とは

(1) DEI&B に取り組む米国企業

日本では、組織のあるべき姿として Diversity（多様性）と Inclusion（包摂性）からなる D&I に、Equity（公平性）を加えた DE&I を多くの企業が推進している。現在、米国では、さらに Belonging を加えた DEI&B（または DEIB）を標榜する企業が増えてきている。

Belonging とは帰属意識を表す語であり、企業の組織運営においては、役職員が組織に抱く愛着や一体感を指す言葉として用いられる。役職員が組織の一員として受け入れられていると感じ、組織の中に居場所があると思うことが帰属意識である。また、帰属意識の醸成は DE&I を推進する上で重要な要素として考えられている。

本稿では、米国企業において役職員の帰属意識の重要性が認識されるようになった背景とその効果について概説し、帰属意識を向上させる取組みとして二つの事例を取り上げる。

(2) 「居場所」を求める米国の従業員

米国企業において、従業員の帰属意識が注目されるようになった背景には、組織の事情だけでなく、社会情勢の影響が指摘されている。以下二つの視点から背景を探る。

第一に、米国において孤独を感じる人が比較的多いという点が挙げられる。2018 年に米国 Cigna 社が行なった 18 歳以上を対象とした調査¹によると、46%が時々または常に孤独を感じ、2019 年調査ではその割合は 52%に増加した。

第二に、2020 年米国ミネソタ州で発生した黒人男性に対する白人警官からの過剰制圧による死亡事件²などを発端とした米国内における根深い人種差別問題の再燃と、公平性を求める社会運動の激化も無視できな

¹ Cigna, “Loneliness and the Workspace: 2020 U.S. Report”, Jan. 2020

Cigna 社は孤独感が人びとのメンタルヘルスに及ぼす影響を調査するため、心理学者ラッセルら考案の UCLA's Loneliness Scale (UCLA 孤独感尺度) を採用したサーベイを実施した。調査対象は、2018 年は 2 万人以上、2019 年は 1 万人以上の米国人 (18 歳以上) であった。UCLA 孤独感尺度は、多言語に翻訳されており日本語版も開発された。

² BBC News (visited Sep. 9, 2024) “George Floyd murder: Derek Chauvin sentenced to over 22 years”, <<https://www.bbc.com/news/world-us-canada-57618356>>

2024/10/9

いとされる³。

こうした人びとの孤独や人種差別への抗議活動という大きな社会動向が牽引し、企業にあっても、人種や性別によって差別されず、公平性と包摂性を高めるためには、「居場所がある」感覚を意味する帰属意識に高い関心が集まるようになった。

(3) 帰属意識向上がもたらす効果

帰属意識の向上がもたらす効果について、米国内人事系コンサルタント BetterUp 社がフルタイムの従業員約 1,800 名を対象としたアンケート調査や 3,000 名超の病欠や離職経験者に対するヒアリング調査などを実施^{4,5}した。これによると、帰属意識の向上は、病欠日数の 75%削減や、家族や友人に自身が所属する組織を推奨したい度合いを表す指標を 167%増加させる効果があると指摘されている。

(4) 帰属意識を高める要素

帰属意識に企業の関心が高まる中、米国では従業員の帰属意識を高める要因に関する調査研究も行われている。2019 年の Ernst & Young 社（以下、EY 社）のアンケート調査⁶によると、一般ビジネスパーソンの 56%が「信頼され尊敬されていると感じる」ことで組織に帰属意識を抱き、34%が「組織への貢献を高く評価される」ことで帰属意識を最も強く抱く、との結果が示されている。また、帰属意識を高めるための効果的な取組みとして、39%が「日頃の気づき（Check-ins⁷, Feedback）を与えられること」と回答し、その具体例の一つとして「承認（Recognition）を得ること」が挙げられている。

2020 年には、米国シンクタンク Coqual 社が、カリフォルニア大学バークレー校、EY 社、Google 社、Johnson & Johnson 社などと共同でアンケート調査を実施した結果をもとに、“The Elements of Belonging”「帰属意識の構成要素」⁸を発表している（図表 1）。

＜図表 1＞The Elements of Belonging

感覚	状態
Seen（見られている）	同僚から承認され、褒められ、尊敬されている状態 recognized, rewarded, and respected by your colleagues
Connected（繋がっている）	同僚、管理職、シニア層と良好な繋がりがある状態 positive, authentic social interactions with peers, managers, and senior leaders
Supported（支援されている）	仕事を完結させるために周囲（同僚、上司、シニア層を含む）からサポート（支援）が得られる状態 those around you -from your peers to senior leaders- give you what you need to get your work done and live a full life
Proud（誇りを感じる）	パーパス、ビジョン、バリューに共感し仕事と組織に誇りを持っている状態 proud of your work and your organization, you feel aligned with its purpose, vision, and values

（出典）Coqual 社 “The Power of Belonging” をもとに当社作成および翻訳追加

³ Kennedy, J. & Jain-Link, P., “What Does It Take to Build a Culture of Belonging?”, Harvard Business Review, Jun.21,2021

⁴ BetterUp, “The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion”, Sep.16, 2019

⁵ BetterUp 社による帰属意識に関する調査（前掲注 4）では、Godard が 2001 年に発表した帰属意識を測定する指標が採用されている。指標は、①あなたは、同僚によく受け入れられている、②職場において、あなたは自分の居場所を感じる、③あなたは、自分の職場になじめていないと感じる、④あなたは、職場で他の人からかなり孤立していると感じる、という 4 つの設問で構成されている（日本語訳は当社作成）。

Godard, J., “High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work”, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 54, No. 4, Jul. 2001, p776-805

⁶ EY 社 Web サイト（visited Sep.24, 2024）“Five findings on the importance of belonging”

<https://www.ey.com/en_us/about-us/diversity-equity-inclusiveness/ey-belonging-barometer-workplace-study>

⁷ Check-ins とは、米国企業を中心に「ちょっとした気づきの提供」として Feedback と同義で用いられ、特に「継続的に、頻繁に行われる」というニュアンスがある。

⁸ Coqual, “The Power of Belonging” Jun. 22, 2020, p2

2024/10/9

次章からは、帰属意識の向上に取り組む事例として米国の ABC Supply 社と Hendrick Health を紹介する。両者とも、Gallup 社が主催する Gallup Exceptional Workplace Awards (GEWA)⁹をその開始以来 18 年連続で受賞している。GEWA は、組織づくりで卓越した成果を挙げている企業・団体を毎年表彰するもので、両者の取り組みは米国でも高い注目を集めている。両者とも組織づくりの重要な要素として、帰属意識の向上を掲げている。

2. Frequent Communication 「頻度あるコミュニケーション」を重視する ABC Supply 社

ABC Supply 社¹⁰は、米国北東部ウィスコンシン州ベロイトに本社を置き、米国とカナダを中心に約 970 拠点と 2 万人以上の従業員を有する 1982 年創業の建築資材卸業者である。特に屋根材取扱高は北米一の規模を誇る。

経済誌 Forbes¹¹は、ABC Supply 社について、従業員の成長を支援する多くの機会や手段を提供し、従業員を第一に考える“employee-first”企業と紹介し、2021 年の「他人に薦めたい企業 250 社」の一つに選出されたと伝えている。

2023 年の GEWA 連続 17 回の受賞の際¹²、同社の役員は「ABC Supply は、家族であり、互いを気遣い尊敬し、信頼関係と帰属意識 (Sense of Belonging) を育む」企業であるとコメントしている。近年、同社が組織づくりにおいて特に注力しているのが、職場における Frequent Communication 「頻度あるコミュニケーション」の実現である。組織に Frequent Communication を根付かせるために同社が実施する取り組みの一つとして、管理職同士が自らの Frequent Communication など、組織運営にあたって会社が重視するさまざまな施策の実践を披露し合う Managing Partner Program と呼ばれるイベントがある。Managing Partner Program で管理職が披露した日々の取り組みは、同社 HP を通じて一般にも公開されている¹³。

同社の掲げる Frequent Communication を示す事例が上述の HP の中で紹介されている。たとえば、ある管理職は、元気のないメンバーがいるとコーヒーを持って行き、声を掛けるという。また、職場内でも離れた場所において直接声掛けが難しいメンバーに対しては、ジェスチャーでサインを送って応援しているという¹⁴。この管理職は「チームが順調な時もそうでないときも、常にそれに「気づいている」姿勢を示すことが重要」と考え、「自分自身が働きたいと思う環境を、自ら作り出すことを実践している」とコメントしている。

別の管理職は、「日々耳を傾ける。毎日数分でも何気ない対話の時間を持つことで、良いニュースも悪いニュースも共有できる関係を築ける」とコメントしている。

これら HP で紹介されている事例から、ABC Supply 社が重視する Frequent Communication の方向性を

大学を卒業した米国内のビジネスパーソン 3,711 名を対象に、24 設問から成るサーベイで帰属意識の度合いを測定した。

⁹ Gallup 社 Web サイト (visited Sep.10, 2024) “Gallup Exceptional Workplace Awards”

<<https://www.gallup.com/workplace/329768/gallup-exceptional-workplace-awards.aspx>>

GEWA は、Gallup 社が 2007 年に創設した賞。全世界 10 万以上の組織、270 万人以上のビジネスパーソンを対象とした Gallup 従業員エンゲージメント調査の結果から受賞企業を毎年選出する。2024 年は受賞企業 60 社と過去最多であったが、賞創設以来 18 年連続受賞企業 (団体) は、本稿で取り上げる ABC Supply 社と医療機関 Hendrick Health のみである。

¹⁰ ABC Supply 社 Web サイト (visited Sep.10, 2024) <<https://www.abcsupply.com/media-center/fact-sheet/>>

¹¹ Forbes 社 Web サイト (visited Sep.11, 2024) <<https://www.forbes.com/companies/abc-supply/>>

「他人に薦めたい企業 250 社」は、従業員数 1000 人以上の米国企業に勤める若手 (勤続年数 10 年以下) 従業員 2 万人による投票で決定された。

¹² ABC Supply 社 Web サイト (visited Sep.10, 2024) <<https://www.abcsupply.com/news-events/abc-supply-co-inc-recognized-with-17th-consecutive-gallup-exceptional-workplace-award/>>

¹³ ABC Supply 社 Web サイト (visited Sep.10, 2024) <<https://www.abcsupply.com/news-events/leadership-tips-from-83-new-managing-partners/>>

管理職に登用されると、管理職同士のプログラム (Managing Partner Program) への参加や、さらに上級層によって構成される National Branch Advisory Board へ出席し、担当地域の状況や社外から寄せられる要望などを報告する。

¹⁴ 同社は、倉庫や店舗も多く、近くに行って声を掛けることが難しい場面も多いという。

垣間見ることができる。すなわち、同社が重視しているのは、会議や 1on1 などの「かしこまった対話」を頻繁に行うことではなく、日々の業務の中における「何気ない」、また、「非言語的なコンタクト」も含んだコミュニケーションを連続して行うことであると考えられる。確かにメンバーから見れば、こうしたコミュニケーションの方が、「見られている」感覚を得やすいだろう。

また、同社は、従業員に対する頻繁な Feedback「気づきの提供」も重要な要素と考え、実践している。特にミレニウムや Z 世代に対しては、「気づきの提供」をタスクの都度リアルタイムに年間通じて繰り返し行うことが肝要としている¹⁵。前述の HP には、「次の新たなゴールに向けて自然と意欲が湧くときは、従業員が何をすべきかを理解しているとき」とし、「何かを達成した瞬間を一緒に喜ぶことを心掛け、従業員を必要とし、働きに対する感謝を伝えることで、自発的なゴール設定に繋がっている」との管理職のコメントも掲載されている。

3. Recognition「承認」を重視する Hendrick Health

Hendrick Health^{16,17}は、米国南部テキサス州アビリーンに本拠点を置き、同州中西部を中心に 100 拠点以上と従業員約 4,800 人を有する 1924 年創設の医療機関である。創設時以来 100 年変わらず「イエス・キリストの癒しの精神に基づき、質の高い医療と思いやりを提供する」をミッションとして掲げている。心臓血管、各種がん、脳神経、呼吸器など幅広い分野において、米国の各協会から多くの認証や受賞歴があり、医療技術が高く評価されている。

Hendrick Health は、従業員の帰属意識を高める取組みの一つとして Employee Recognition を重視している。これは、従業員の活躍に対して周囲からの「承認」(Recognition、レコグニション)を本人に伝える取組みである。

(1) 表彰制度を通じて周囲からの Employee Recognition「承認」を実感

Hendrick Health には、患者やその家族、同僚などによる投票で優れた従業員を決定する Above and Beyond(「卓越した」という意味)と呼ばれる表彰制度¹⁸がある。四半期毎の受賞者は SNS 公式アカウントなどで公表されている。また、外部の DAISY 財団が優秀な看護師を表彰する DAISY 賞¹⁹にも 2022 年から参加している。DAISY 賞は、米国、カナダ、イタリアなど 40 の国と地域にある 6,500 以上の医療機関が参加し、患者やその家族による推薦によって受賞者を決定するグローバルな表彰制度である。参加以来 Hendrick Health からも多くの受賞者が選出されている。たとえば、集中治療室担当の看護師は、「患者一人ひとりの年齢、習慣、本人や家族の希望に最適な治療方法を考える人であり、思いやりと高い情熱は誰からも評価され、同僚や患者から尊敬されている。Hendrick Health が掲げるミッションを体現する人」として推薦され、表彰された。また、別の看護師は、「勤務時間外も病室に立ち寄り、一緒に祈ってくれた。エッセンシャルオイルを特別に用意するなど、細やかなパーソナルケアをする人」と評価され、同じく受賞した。DAISY 賞の受賞者とその推薦文は、主催者である DAISY 財団の Web サイトで公表されている。

こうした表彰制度を通じて、従業員が、同僚、患者やその家族といった周囲の人たちから「承認されてい

¹⁵ ABC Supply 社 Web サイト (visited Sep.10, 2024) <<https://www.abcsupply.com/news-events/7-tips-to-build-an-engaged-team/>>

¹⁶ Hendrick Health Web サイト (visited Sep.18, 2024) <<https://www.hendrickhealth.org/about-us/>>

¹⁷ Hendrick Health, “Quarterly Report for Quarter 2 of Fiscal Year 2024”

¹⁸ Hendrick Health Web サイト (visited Sep.18, 2024) <<https://www.hendrickhealth.org/patients-visitors/patient-relations/employee-recognition/>>

¹⁹ DAISY 財団 Webs サイト (visited Sep. 11, 2024) <<https://www.daisyfoundation.org/about-daisy-award>>

る」という実感を得る機会が用意されている。また、直属の上司からの評価ではなく、患者や家族といった医療従事者にとって最も重要なステークホルダーを含めた「周囲」からの「承認」である点が、帰属意識の向上に重要なポイントになっていると考えられる。

(2) Employee Spotlight 「誰もが組織の主役」という感覚が育む一体感

Hendrick Health は、医師や看護師などの医療従事者のみならず、経理や施設管理など間接部門で働く多くの従業員にも注目し、SNS 公式アカウント上などで賛辞を贈り、労っている《図表 2》。たとえば、新たな会計年度の始まりを経理部門と一緒に祝いながら、日々の決算業務に感謝の意を示している。また、施設管理部門が地元の高校生を対象に技術を教えるイベントに参加したことを公表し、地域貢献を讃えている。

Hendrick Health では、これらの取組みを Employee Spotlight と呼んでいる。患者やその家族の目につきづらい間接部門の従業員に対しても、組織の一員としてスポットライトをあてること

が、彼らの仕事への意欲や組織への一体感を高めることに寄与していると考えられる。

《図表 2》新会計年度の始まりを祝う経理部門（左下）
高校生に技術を教える施設管理部門（右下）



(出典) LinkedIn Hendrick Health 公式アカウント

4. むすび

本稿では、望ましい組織づくりに向けた施策の一つとして、従業員の帰属意識を高める取組みを積極的に行う二つの組織を紹介した。両者の取組みから、従業員の帰属意識を高めるためには、会社の方針や制度として掲げるだけでなく、普段の職場における継続的な実践の重要性が見て取れる。一人ひとりが日々の努力や何気ない姿を「見られている」、「承認されている」と一貫して感じることで、従業員の組織への愛着や一体感の醸成に繋がり、組織を「居場所」と感じる強い意識づけになる。組織として小さな取組みを継続し、努力を重ねていく姿勢が、帰属意識の向上には不可欠なのであろう。

これまで日本企業、特に大企業では、新卒採用・長期雇用を前提として、帰属意識は自然と芽生えて当たり前、という感覚が強かったのではないかと思う。しかし、近年では雇用環境は大きく変化している。キャリア採用者が増加し、新卒採用者が多数派ではなくなっている。また、ジョブ型雇用の拡大により「企業」ではなく、「仕事」に愛着を持つ従業員も多いだろう。今後日本企業にとっても、従業員の帰属意識向上は組織運営の大きな課題になるのではないだろうか。

本資料は、情報提供を目的に作成しています。正確な情報を掲載するよう努めていますが、情報の正確性について保証するものではありません。本資料の情報に起因して生じたいかなるトラブル、損失、損害についても、当社および情報提供者は一切の責任を負いません。