

健康経営における社会的健康増進の観点から企業施策の有効性の検討：
心理的安全性, LMX, TMXによるインクルージョン認知への影響に関する実証的検証

三 井 雄 一
脇 夕 希 子

西南学院大学商学論集
第71巻 第1・2合併号 抜刷
2024（令和6）年 9 月 発行

健康経営における社会的健康増進の観点から企業施策の有効性の検討：
心理的安全性、LMX、TMXによるインクルージョン認知への影響に関する実証的検証

三 井 雄 一*
脇 夕希子**

I. 研究背景

1. 健康経営への関心の高まりと社会的健康

健康経営とは「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」である（経済産業省HP「健康経営の推進について」p.13）。

健康銘柄とは「東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営」に優れた企業を選定し、長期的な視点からの企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業として紹介をすることを通じ、企業による「健康経営」の取り組みを促進する」ことを目的とした制度であり、健康の取り組みが行われているかを評価するため、「健康経営が経営理念・方針に位置づけられているか」「健康経営に取り組むための組織体制が構築されているか」「健康経営に取り組むための制度があり、施策が実行されているか」「健康経営の取り組みを評価し、改善に取り組んでいるか」「法令を遵守しているか」などの観点から評価される（経済産業省HP「健康経営銘柄」）。

経済産業省が主催する「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」での議論を受けて公表された人材版伊藤レポートにおいて、健康経営の実践は「社員の健康保持・増進によって生産性や企業イメージ等を高

* 西南学院大学

** 九州産業大学

めるだけでなく、組織の活性化や企業業績等の向上も期待される」とし、そのためには社員のエンゲイジメントの向上に繋がる心身の健康だけでなく、熱意や活力をもって働くための社員のウェルビーイングの重要性を指摘している（経済産業省HP「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」）。

健康やウェルビーイングに関して、世界保健機構（WHO）憲章では「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること（well-being）」としている（公益社団法人日本WHO協会「世界保健機関（WHO）憲章とは」）。近年、この社会的健康に着目した施策を推進する企業が増加している。社会的健康とは「他人や社会と建設的でよい関係を築けること（厚生労働省HP「休養・こころの健康」）」である。健康経営における社会的健康増進はウェルビーイングの向上だけでなく、従業員の離職の抑制や組織コミットメントの向上など、組織にとってポジティブな影響が期待されている（新井, 2022; 多湖, 2024）。健康経営における社会的健康が人や組織との関係の良好さを指すのであれば、それらを評価する指標の一つにインクルージョンがあげられる。インクルージョンとは、「従業員がその組織の中で所属感と自分らしさが発揮でき、組織の中でそれが受け入れられているという従業員の認知」（脇・三井, 2023, p.114）である。

健康経営に取り組む企業へのインタビューデータをまとめたアクサ生命保険株式会社の「voice report」によると、身体的健康への施策（例えば、禁煙運動やメディカル・チェック促進）や、精神的健康への施策（例えば、メンタルヘルス・チェック）などに加えて、コミュニケーションの促進を通じた社会的健康増進のための施策を実施する企業が確認できる。これら施策には、イベントの実施やサークルなどのコミュニティの形成、社内用SNSアプリの活用など、従業員間の“横”のつながりを強化しようとするものと、上司と部下間のコミュニケーションを活性化するアプリの活用や社長との食事会など、上司と部下間の“縦”のつながりを強化しよう

とするものがみられる（アクサ生命保険「voice report2022年認定 1400号」）。

上述のような社会的健康増進に関する施策を評価する指標として、コミュニケーション促進の成果指標であれば心理的安全性があげられる。また、上司と部下の関係性を測定する指標にLMX、従業員（チームメンバー）間関係性を測定する指標にTMXというものがある（Dansereau et al, 1973; Seers et al.,1995）。

先述のとおり、健康経営、なかでも社会的健康を目的とした数々の施策が実施されている。従業員間関係の適切なあり方や社会的健康への影響については企業の規模や従業員の属性によって異なるはずであるが、そのような企業や従業員の条件を考慮して、社会的健康への影響を実証的に明らかにした研究は十分であるとは言えない。そこで本稿の目的は、企業の社会的健康増進の観点よりインクルージョンに焦点を当て、その規定要因としての心理的安全性やLMX、TMXによる影響メカニズムを検証し、企業が行う施策が社会的健康増進にどのように寄与するのかを明らかにすることである。

Ⅱ．先行研究

1. 社会的健康への規定要因に関する研究

心理的安全性とは、「関連のある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気」である（Edmondson, 2012, p.153）。企業組織に置き換えると、従業員が、自己像、職場での地位や否定的な影響について心配せず、真に自身を表現し、異なる文脈で異なる自我を表現できる状態であるといえる（Kahn, 1990）。

心理的安全性は他者との関係性に影響を受けることが推察される。例えば、率直に意見を言ったことで、上司からの叱責を受ける、同僚・チーム間で軋轢が生じることが予測されれば、率直に意見を言うことはできないだろう。したがって、上司との関係性、同僚との関係性に着目し、それらと心理的安全性の関係性を考察していく。

上司との関係性に焦点を当てる理論として、LMX (Leader Member Exchange ; リーダー・メンバー交換) 理論がある。LMXとは、リーダーとメンバーの間に存在する交換関係の質と定義される (Dansereau et al, 1973) 。リーダーは集団内のメンバーを均等に扱うと仮定されていたが (西之坊, 2021) , LMX理論では、リーダーは集団内のメンバーを均等に取り扱わない (関・松原, 2019) 。ゆえに、LMXの質の高さがメンバーに与える影響に差が生じることになる。

Dulienbohn, et al. (2012) は、LMXの質は職務満足、組織コミットメント、組織市民行動、職務業績とプラスの相関、転職意図とマイナスの相関を示すと指摘する。また、質の高いLMX関係によって、従業員はリーダーを信頼できる存在、支援者であると認識する (Graen & Uhl-Bien, 1995) 。職場における質の高い人間関係が、従業員の心理的安全感を育む (Carmeli & Gittell, 2009) という研究報告やLMXとワーク・エンゲイジメントの間を心理的安全性が媒介する (Jie & Kangya, 2022) とLMXと心理的安全性の関係を指摘する。自身の意見を職場内で率直に言え雰囲気を表す心理的安全性への影響が示されるということは、従業員はその職場内で本来の自分を発揮できていると考えることができる。ここから、上司との関係性に着目したLMXは従業員のインクルージョン認知に関連があると推測できる。

職場における他者との関係性は、リーダーだけではなく、同僚との関係性も心理的安全性に影響を与えると推察される。チームメンバー間との関係性に焦点を当てる理論として、TMX (Team Member Exchange ; チーム・メンバー交換) 理論がある。TMXは、同僚やチームの仲間集団との交換関係で設計されている。すなわち、ほかのメンバーに対して、アイデア、フィードバック、援助を提供し、のちに、ほかのチームメンバーから情報、援助、承認を受けることによる、チームメンバーとの互惠性を評価するものである。TMXは、交換関係の当事者の属性や行動スタイルよりも、むしろ当事者間の互惠性に焦点を当てる (Seers et al.,1995) 。チームメンバー交流の質が高い個人は、より多くの協力的・協調的な努力をし、より多くの社会的報酬を得るが、チームメンバー交流の質が低い個人は、

グループに対する努力が少なく、社会的報酬も少ない。現在までの経験的研究から、チームメンバー交流の質は、メンバーの職務満足度や業績、チームメンバーの識別、コミットメント、離職率に関係していることが示されている (Seers et al.,1995)。

さらに、TMXの質が高いと従業員はより多くの発言行動を行うとの調査結果 (Shin & Wijaya, 2017) や心理的安全性を認識している従業員は、発言行動を示す可能性が高く、従業員の発言はワーク・エンゲイジメントを促進するとの結果 (Ge, 2020) がある。Shin & Wijaya(2017)は、先行研究より、強い感情的愛着が存在する質の高いTMX関係では、従業員は、意見が分かれても自分の意見が評価されると感じるため、発言する意欲が高まりやすいと指摘する。これらは、組織への所属感や本来の自分を発揮できている感覚を示すインクルージョン認知にも影響があると考えられる。すなわち、同僚間との関係性を示すTMXはインクルージョン認知と関連があると推察する。

そして、心理的安全性が発言行動に影響を与えるのであれば、心理的安全性は、インクルージョン認知にも影響を与えることが予想される。実際に、Shore et al.(2018)は、インクルージョンの実践やインクルージョンの慣行は、組織的安全性を促進すると指摘する。

Ⅲ. 研究方法

1. 調査の目的と方法

本調査では、社会的健康の代理指標としてのインクルージョン認知に対して、企業の行う施策の評価指標としての心理的安全性、LMX、TMXの影響メカニズムを検証することを目的とし、株式会社楽天インサイトのインターネットモニター調査を実施した。調査期間は2024年2月22日～26日である。本調査では法人に1年以上勤める経営陣を除く正規社員（20代～50代）を対象とし、有効回答数400部に至るまで調査を継続した。標本構成は、各性別・世代が均等になるよう割り付けた（20歳代：100(47)名、30歳代：100(55)名、40歳代：100(69)名、50歳代：100(71)名）（（ ）内は男

性のサンプル数)。

分析は3段階に分けて実施した。分析(1)ではインクルージョン認知への心理的安全性、LMX、TMXの影響を検証するため、インクルージョン認知を従属変数、心理的安全性、LMX、TMXを独立変数として重回帰分析をおこなった。分析(2)では、分析(1)の影響モデルにおいて、企業規模が各変数に影響を与えるのか、そして変数間の影響を調整するのかを検証している。最後に分析(3)では分析(1)の影響モデルにおいて、従業員の勤続年数が各変数に影響を与えるのか、そして変数間の影響を調整するのかを検証している。

2. 尺度

本調査で用いる尺度としては、(1)個人属性、(2)企業施策の評価指標、(3)社会的健康の代理変数の3つを用いた。

(1)個人属性では、年齢、勤続年数、勤続先の業種、勤務先の従業員数に対して回答を求めた。(2)企業施策の評価指標では、心理的安全性、LMX、TMXを用いている。また、(3)社会的健康の代理変数では、インクルージョンを測定した。インクルージョンとは、従業員が組織内で所属感や自分らしさの発揮ができ、受け入れられていると認知できる状態を指す (Davidson & Ferdman, 2002 ; Shore et al., 2011 ; 脇, 2019) 。職場でのインクルージョン認知を測定する尺度として脇・三井 (2023) による「日本版インクルージョン尺度 (JIS-P) 」を採用した。

3. 統計解析

本調査では社会的健康の代理変数としてのインクルージョン認知に対する、企業の行う施策の評価指標としての心理的安全性、LMX、TMXの影響および、企業の従業員数や従業員の勤続年数のこれら影響への調整効果を検証するために、3つの分析を行っている。分析(1)では、インクルージョン認知への心理的安全性、LMX、TMXの単純主効果の検証を行った。分

析(2)では、調査参加者が勤務する企業規模（勤務先企業の従業員数）が、インクルージョン認知と心理的安全性、LMX、TMXの関係を調整するのかを検証するため、(1)のモデルに企業規模（大企業群、中小企業群）をダミー変数として加え、重回帰分析を行った。分析(3)では、調査参加者の勤続年数がインクルージョン認知と心理的安全性、LMX、TMXの関係を調整するのかを検証するため、(1)のモデルに勤続年数（3年以下群、3年超過群）をダミー変数として加え、重回帰分析を行った使用した統計ソフトはSPSS(ver29.0.0)、有意水準は10%とした。

IV. 結果

1. 尺度の信頼性

本調査で使用した各尺度の信頼性分析の結果は以下の通りである。インクルージョン認知尺度およびLMX、TMXのクロンバックの α 係数は十分に高い値であり（インクルージョン認知： $\alpha=0.96$ 、LMXは $\alpha=0.92$ 、TMXは $\alpha=0.94$ ）、項目間の相関において負の相関は確認されなかった。心理的安全性については、質問項目1、3、5において、他の項目との負の相関がみられ、修正済み項目相関も低い値であることから除外した。除外後のクロンバックの α 係数は十分に高い値であることが確認された（ $\alpha=0.87$ ）。

2. 分析(1)：インクルージョン認知に心理的安全性、LMX、TMXが及ぼす影響について

インクルージョン認知を従属変数、心理的安全性、LMX、TMXを独立変数とした重回帰分析を行った。まず、各変数間の相関分析の結果を表1に示す。相関分析の結果、相関係数の絶対値が0.8を超える変数の組み合わせは確認されなかった。さらにVIFが10を超える変数も確認されなかったため、独立変数間の多重共線性が生じている可能性は低いと判断した。

表 1 各変数間の相関分析

	心理的安全性	LMX	TMX
心理的安全性			
LMX	0.58***		
TMX	0.61***	0.56***	

* p<0.10; ** p<0.05; ***p<0.01

次に、インクルージョン認知への心理的安全性、LMX、TMXの主効果を確認するため重回帰分析を行った（表 2）。LMX、TMX、心理的安全性のすべての変数からの従属変数へのパスが有意であることが確認された（LMX： $\beta = 0.27 \pm 0.06, p = 0.00 < 0.01$; TMX： $\beta = 0.40 \pm 0.07, p = 0.00 < 0.01$; 心理的安全性： $\beta = 0.30 \pm 0.05, p = 0.00 < 0.01$ ）。また、各変数の95%信頼区間はいずれも0を含んでいない。残差分析の結果は、2.0に近く、残差の正規性が確認された（Durbin-Watson ratio=2.07）。

表 2 重回帰分析

	β	SE	t	95%CI
【従属変数】				
インクルージョン				
LMX	0.27	0.06	4.68***	[0.16, 0.39]
TMX	0.40	0.07	5.80***	[0.27, 0.54]
心理的安全性	0.30	0.05	5.72***	[0.19, 0.40]
R^2			0.45***	

* p<0.10; ** p<0.05; ***p<0.01

3. 分析(2)：企業規模による影響分析

インクルージョン認知への心理的安全性、LMX、TMXの影響に従業員規模による差異が生じるかを検証するため、勤務先従業員数が300人未満と回答したグループを中小企業群、300人以上と回答したグループを大企業群として分析を行った¹。本調査のデータ概要は表3の通りである。各群間

1 中小企業庁によると、中小企業者の定義のうち従業員数については、卸売業・サービス業が100人以下、小売業が50人以下、製造業・建設業・運輸業・その他（卸売業・サービス業・小売業以外）が300人以下と規定されている（中小企業庁HP, 2024年5月14日現在）。本調査においては回答者の約70%が製造業・建設業・運輸業・その他に該当するため、300人を基準にグループを分けることとしている。

において、年齢、勤務先業種いずれにおいても有意な差が確認された（年齢：38.06±10.91 vs 41.89±10.36, $p=0.00<0.01$, 勤務先業種： χ^2 値=36.08, $p=0.000$ ）。ただし、経済産業省の「2021年企業活動基本調査速報-2020年度実績-」において、業種ごとの1企業あたり従業員数には大きな偏りがあることが確認できる（例えば、製造業は419人に対して卸売業は280人である）。そのため、300人を基準にサンプルを分けた際に生じた際はおおむね実社会を反映したものであると考えられるため、分析をすすめることとした。

表3 記述統計

	全体	従業員規模		p 値
		大企業群	中小企業群	
N (男性)	400	186(111)	214(131)	
年齢(平均±SD)		38.06±10.91	41.89±10.36	0.000
勤続先業種(%)	400			χ^2 値:36.08 $p=0.000$
農林水産業	1(0)	0(0)	1(0.3)	
建築業	20(5.0)	6(1.5)	14(3.5)	
製造業	107(26.8)	63(15.8)	44(11.0)	
電機、ガス、熱供給、水道業	3(0.8)	1(0.3)	2(0.5)	
情報通信業	38(9.5)	27(6.8)	11(2.8)	
運輸業	23(5.8)	7(1.8)	16(4.0)	
卸売業、小売業	39(9.8)	14(3.5)	25(6.3)	
不動産業	12(3.0)	3(0.8)	9(2.3)	
教育、学習支援業	7(1.8)	2(0.5)	5(1.3)	
医療、福祉	53(13.3)	20(5.0)	33(8.3)	
サービス業	76(19.0)	28(7.0)	48(12.0)	
その他	21	15	6	
勤続年数		11.27±9.59	9.94±8.16	0.135

次に、従業員規模の違いによるインクルージョン、心理的安全性、LMX、TMXへの影響を検証するため、従業員規模により分けられた2群間でt検定を行った。t検定の結果を表4に示す。大企業群と中小企業群の間ではいずれの変数においても有意な差は確認されなかった。

最後に、インクルージョン認知を従属変数、心理的安全性、LMX、TMXを独立変数とした影響モデルにおける従業員規模の調整効果を確認するため、従業員規模をダミー変数（1：大企業群、0：中小企業群）として重

回帰分析を行った。結果は表5の通りである。LMXおよびTMXからインクルージョン認知に対する影響を企業規模が調整することが示された。

表4 t検定（従業員規模別）

	全体	従業員規模		p 値
		大企業群	中小企業群	
N (男性)	400	186	214	
インクルージョン	2.88±1.04	2.88±1.07	2.88±1.00	0.99
心理的安全性	3.33±1.00	3.39±1.06	3.27±0.95	0.24
LMX	2.74±0.85	2.72±0.87	2.76±0.84	0.66
TMX	2.80±0.73	2.80±0.79	2.79±0.69	0.83

表5 重回帰分析（従業員数による調整効果の検証）

	β	SE	t	95%CI
【従属変数】				
インクルージョン				
LMX	0.44	0.09	5.07***	[0.36, 0.93]
TMX	0.16	0.10	1.57 ^{ns}	[-0.09, 0.53]
心理的安全性	0.30	0.08	3.74***	[0.14, 0.46]
従業員数ダミー	-0.42	0.32	-1.31 ^{ns}	[-0.23, 0.63]
LMX×従業員数ダミー	-0.31	0.12	-2.68***	[-0.54, -0.08]
TMX×従業員数ダミー	0.44	0.14	3.16***	[0.17, 0.71]
心理的安全性×従業員数ダミー	0.02	0.11	0.22 ^{ns}	[-0.18, 0.23]
R^2			0.47***	

* p<0.10; ** p<0.05; ***p<0.01

4. 分析(3)：企業規模による影響分析

インクルージョン認知への心理的安全性、LMX、TMXの影響に勤続年数による差異が生じるかを検証するため、勤続年数への回答が3年以内であったグループを3年以内群、3年よりも高い値で回答したグループを3年超過群として分析を行った。本調査のデータ概要は表6の通りである。年齢、勤続先業種で有意な差がみられた（年齢：32.95±99.73 vs 42.01±10.24, $p=0.00<0.01$, 勤務先業種： χ^2 値= 18.33, $p=0.07<0.10$ ）。東京商工リサーチの2020年の調査によると、業種別の平均年齢は最高で建築業、電気・ガス業の43.0歳、最低でサービス業の39.3歳と4歳近くの差がある（東京商工リサーチ「2020年3月期決算 上場企業1,792社『従業員平均年齢』調査」）。今回の調査では、2群間において勤続先業種の分布に差が確認

されたことは実社会を反映しているものとして分析を進めることとした。

表6 記述統計

	全体	勤続年数		p 値
		3 年以下群	3 年超過群	
N (男性)	400	84(46)	316(196)	
年齢(平均±SD)		32.95±9.73	42.01±10.24	0.00
勤続先業種(%)	400			χ^2 値:18.33 $p=0.07$
農林水産業	1(0)	0(0)	1(0.3)	
建築業	20(5.0)	5(6.0)	15(4.7)	
製造業	107(26.8)	20(23.8)	87(27.5)	
電機, ガス, 熱供給, 水道業	3(0.8)	0(0)	3(0.9)	
情報通信業	38(9.5)	12(14.3)	26(8.2)	
運輸業	23(5.8)	1(1.2)	22(7.0)	
卸売業, 小売業	39(9.8)	9(10.7)	30(9.5)	
不動産業	12(3.0)	6(7.1)	6(1.9)	
教育, 学習支援業	7(1.8)	0(0)	7(2.2)	
医療, 福祉	53(13.3)	14(16.7)	39(12.3)	
サービス業	76(19.0)	12(14.3)	64(20.3)	
その他	21	5(6.0)	16(5.1)	

次に、勤続年数の違いによるインクルージョン、心理的安全性、LMX、TMXへの影響を検証するため、勤続年数により分けられた2群間でt検定を行った。t検定の結果を表7に示す。LMXのみ、2群間での有意な差が見られ ($p=0.05<0.10$)、インクルージョン、心理的安全性、TMXにおいては有意な差が認められなかった。

最後に、インクルージョン認知を従属変数、心理的安全性、LMX、TMXを独立変数とした影響モデルにおける勤続年数の調整効果を確認するため、勤続年数をダミー変数（1：3年以下群，0：3年超過群）として重回帰分析を行った。結果は表8の通りである。心理的安全性のみ、勤続年数との交互作用が有意であることが確認された ($\beta=0.25\pm 0.12$, $p=0.04<0.05$)。また、95%信頼区間は0を含んでおらず、心理的安全性からインクルージョン認知への影響を勤続年数が調整することが示された。

表7 t検定（勤続年数別）

	全体	勤続年数		p 値
		3年以下群	3年超過群	
N（男性）	400	84	316	
インクルージョン	2.88±1.04	2.98±0.97	2.85±1.05	0.19
心理的安全性	3.33±1.00	3.43±0.91	3.30±1.02	0.18
LMX	2.74±0.85	2.82±0.75	2.71±0.88	0.05
TMX	2.80±0.73	2.85±0.68	2.78±0.75	0.21

表8 重回帰分析（勤続年数による調整効果の影響）

	β	SE	t	95%CI
【従属変数】				
インクルージョン				
LMX	0.45	0.13	3.47***	[0.19, 0.70]
TMX	0.39	0.15	2.70***	[-0.09, 0.32]
心理的安全性	0.12	0.10	1.15 n.s.	[-0.08, 0.32]
勤続年数ダミー	-0.20	0.47	-0.43 n.s.	[-1.12, 0.72]
LMX×勤続年数ダミー	-0.23	0.14	-1.62 n.s.	[-0.52, 0.05]
TMX×勤続年数ダミー	-0.01	0.17	-0.39 n.s.	[-0.33, 0.32]
心理的安全性×勤続年数ダミー	0.25	0.12	2.10**	[0.02, 0.48]
R^2			0.46***	

* p<0.10; ** p<0.05; ***p<0.01

V. 考察

分析(1)では、インクルージョン認知への心理的安全性、LMX、TMXの主効果を確認し、結果としてすべての独立変数からインクルージョン認知への有意なパスが確認された。社会的健康状態の一つの指標としてのインクルージョンに対して、心理的安全性、LMX、TMXのいずれも正の効果があるということは、企業が行っている施策の有効性を実証的に示したことになる。

分析(2)では、企業規模（従業員数）別に分けられた2群間での心理的安全性、LMX、TMXには有意な差が確認されなかったものの、インクルージョン認知を従属変数、心理的安全性、LMX、TMXを独立変数とした影響モデルにおける企業規模の調整効果の検証では、LMXおよびTMXからインクルージョン認知に対する影響を企業規模が調整することが示された。大

企業は中小企業に比べて、LMXからインクルージョンへの影響を抑制し、TMXからインクルージョンへの影響を促進することが確認された。

分析(3)では、勤続年数別に心理的安全性、LMX、TMXを比較した結果、勤続年数が3年以下のグループが3年超過のグループよりも有意にLMXの値が高いことが示された。実社会においても勤続年数の短い従業員は長い従業員と比較して上司からのサポートや配慮を頻繁に受けることが考えられる。加えて、インクルージョン認知を従属変数、心理的安全性、LMX、TMXを独立変数とした影響モデルにおける勤続年数の調整効果を検証した。その結果、心理的安全性からインクルージョン認知に対する影響を勤続年数が調整することが示された。つまり、勤続年数が3年以下の従業員は3年を超過した従業員と比較して、心理的安全性のインクルージョン認知への影響が大きくなることが認められた。

VI. 本研究の貢献と今後課題

本稿では、近年注目を集めている社会的健康増進を目的とした企業の諸活動が、社会的健康に本当に貢献しているのかを実証的に検証するため、社会的健康増進の一つの指標としてインクルージョン認知、施策の評価指標として心理的安全性、LMX、TMXを採用し、これら変数間の関係性を調査した。本稿の貢献としては大きく2つ挙げられる。

第一に、インクルージョンに対して、心理的安全性、LMX、TMXが統計上有意に影響していることを明らかにした点である。社会的健康増進を目的とした企業の様々な施策の多くは、その効果が検証されることなく実施されている。実際に、筆者の行ったインタビュー調査では、多くの健康経営担当者が、行った施策の効果を示すことの困難性に言及している。本調査で検証した結果が、企業の施策の有効性を部分的に示したことは一定の意義があるものとする。

第二に、上記の影響関係を企業規模や勤続年数が調整することを明らかにした点である。ホワイト500に選定されるような健康経営先進企業の取り組みが近年注目を集める中、多くの企業が先行事例に倣って健康経営施策

を画策している。しかし、企業によって、望ましい社会的健康の状態や効果的な施策は異なるはずである。本調査の結果は、従業員数や従業員の勤続年数が健康経営施策を考えるうえで重要な変数であることを明らかにした点で実務上の貢献があるものとする。

一方で、本稿におけるいくつかの課題についても触れておきたい。本調査で取り上げた社会的健康の測定指標としてのインクルージョンは、社会的健康の一側面に過ぎない。今後、包括的に社会的健康を測定する工夫が求められる。また、本調査で取り上げた施策の評価指標として心理的安全性やLMX、TMXは、具体的な施策に対する効果を直接的に測定したのではなく、企業が行う社会的健康増進のための各々の施策の効果を必ずしも検証したとは言えない。今回の調査をもとに、実態把握への発展を検討していきたい。

謝辞

本研究は令和3年度科学研究費基盤（C）課題番号21K01764「ニューノーマル時代の健康経営：若者世代の身体的・精神的・社会的健康に着目して」の助成を受けて実施したものである。ここに感謝の意を表す。

参考文献

- アクサ生命保険HP. 「Voice Report 2022年認定 1400号」 (https://www2.axa.co.jp/company/hpm/voice_report_2023_1400th.pdf?_gl=1*u79ioh*_ga*Nzk3ODEzNTY2LjE3MTY1Mjc2MDk.*_ga_3MXLG2Z634*MTcxNjUyNzYwOC4xLjAuMTcxNjUyNzYwOC4wLjAuMA, 2024年5月23日現在)
- 新井卓二. (2022). 最強戦略としての健康経営: 競争優位とサステナビリティを生む人的資本のためのビジネスモデル. 同友館.
- 経済産業省HP. 「2021年企業活動基本調査速報—2020年度実績—」 (<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/2021sokuho.html>, 2024年6月21日現在).
- 経済産業省HP. 「健康経営の推進について」 (<https://www.meti.go.jp/policy/>)

- mono_info_service/healthcare/downloadfiles/240328kenkoukeieigaiyou.pdf, 2024年5月23日現在) .
- 経済産業省HP. 「健康経営銘柄」 (https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html, 2024年5月23日現在)
- 経済産業省HP. 「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～」 (https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf, 2024年5月23日現在) .
- 厚生労働省HP. 「休養・こころの健康」 (https://www.mhlw.go.jp/www1/topics/kenko21_11/b3.html, 2024年5月23日現在) .
- 中小企業庁HP. 「中小企業・小規模企業者の定義」 (<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>, 2024年5月14日現在) .
- 関千里・松原敏浩. (2019). リーダー・メンバー交換 (LMX) 理論の最近の研究課題. 経営学研究, 28(3-4), 62-82.
- 多湖雅博. (2024). [研究ノート] 中小企業における健康経営に関する一考察—健康経営実践のためのポジティブデビアンスの可能性—. 京都文教大学地域協働研究教育センター 地域協働研究ジャーナル, 3, 21-32.
- 東京商工リサーチ 「2020年3月期決算 上場企業1,792社『従業員平均年齢』調査」 (https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1190091_1527.html, 2024年6月21日現在) .
- 西之坊穂. (2021). 日本の組織におけるフォロワーシップ. 晃洋書房.
- 脇夕希子. (2019). ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異の考察. 九州産業大学商経論叢, 60(2), 33-49.
- 脇夕希子. (2023). 日本語版インクルージョン尺度の作成と信頼性および妥当性の検討. 労務理論学会誌, 1, 113-125.
- Carmeli, Abraham & Gittell, Jody Hoffer. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Grane, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as Complementary approaches in predicting the

- relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85.
- Dulebohn, James H., Bommer, William H., Liden, Robert C., Brouer, Robyn L., & Ferris, Gerald R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons. (野津智子(訳) (2014) 『チームが機能するとはどういうことか』 英治出版) .
- Ge, Yuanqin (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Graen, George B., & Uhl-Bien, Mary. (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.
- Jie M., & Kangya T. (2022). Psychological safety mediates the relationship between leader-member exchange and employees' work engagement. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 50(3), 1-9.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Seers, Anson, Petty, M. M., & Cashman, James. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Shin, Hsi-An & Wijaya. Nikodemus Hans Setiadi. (2017). Team-member

- exchange, voice behavior, and creative work involvement. *International Journal of Manpower*, 38(3), 417-431.
- 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.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.