

日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の 今後に関する一考察

A Study of Future Research of Diversity Management in Japan

堀 田 彩
Hotta Aya

要 約

本稿では、日本におけるダイバーシティ・マネジメントの有効性を高めるために必要な研究の方向性を検討した。まず、日米におけるダイバーシティの歴史と現状を整理し、日本のダイバーシティ・マネジメントの課題と研究の分析視点を抽出した。次に本稿における研究の分析視点より欧米と日本における既存研究の比較検討を行った。その結果、①日本の研究において蓄積されてきたダイバーシティが経営成果につながるという理論モデルを実証すること、②ダイバーシティが経営成果につながる前提を明らかにすること、③研究の対象にするダイバーシティに深層的なダイバーシティを加えること、④ダイバーシティの負の影響について考慮していくことの4つの方向性が得られた。

キーワード：ダイバーシティ、ダイバーシティ・マネジメント、多様性、労働力

1. はじめに

1-1 ダイバーシティが注目される背景

近年、日本において企業の経営環境は変化している。社会の成熟化による人口の減少により、企業は国内での労働力や市場の確保が困難になりつつある。また、国際間の経済活動のルールが整備され、経済活動の国際化が進んでいる。例えば、日本企業の国外生産拠点への移行、海外企業との連携や合併などである。そして、経済活動の国際化に伴い、企業には国際レベルの社会的責任が求められている。加えて、第3次産業の増加は、非正規雇用の割合を増加させ、第1次、第2次産業のサービス化により、企業は多様な市場への柔軟な対応が求められている。企業がこのような経営環境の変化に対応していくことは、従来の企業活動を維持するためだけでなく、より国際的な競争力を得るための機会ともなり得よう。

このような状況の中、日本においてダイバーシティ (diversity, 労働力の多様性) が注目されている。2000年に旧経団連は、ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足し、日本におけるダイバーシティの必要性を提言した。そして、『「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報

告書』(日本経済団体連合会, 2001)において、「ダイバーシティとは、多様な人材を活かす戦略」とし、さらに「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)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しあわせにつなげようとする戦略」と定義した(文部科学省HP, 2014/10/5閲覧)。また、2012年に経済産業省は、「ダイバーシティ経営」を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とし、ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業100社を表彰するなどしている(経済産業省HP, 2014/10/5閲覧)。

ダイバーシティによって獲得できる経営成果について『ダイバーシティ経営100選ベストプラクティス集』(経済産業省経済産業局, 2014)では、直接的な成果として、ダイバーシティにより誕生した商品やサービス、技術革新などのイノベーション事例が紹介されている。そして、間接的な成果として、顧客満足度や社会的認知度などの外的評価の向上、従業員のモチベーションや満足度

の向上などの職場内での成果が紹介されている。

このように、ダイバーシティ・マネジメントは有効性を有していると言えよう。しかし、今後も経営環境の変化が続くとされる中、人材の多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントの有効性をさらに追求することは、企業の持続可能な成長のために必要だと考えられよう。

1-2 目的と方法

ダイバーシティ・マネジメントは米国で発祥し発展してきた概念である（坂東，2014）。米国におけるダイバーシティについて谷川（2012）は、概念が最も浸透しており、議論に関しても長い歴史を持つと述べている。よって、まずは2章において、米国におけるダイバーシティの発展と、日本におけるダイバーシティの現状を文献から整理する。次に、日米のダイバーシティを比較した研究より、日本のダイバーシティ・マネジメントの課題と、解決に必要な視点を抽出する。

さらに3章において、2章で得られた本稿における分析視点から国内外の研究の動向に関して概観し、日本においてより有効性のあるダイバーシティ・マネジメントを展開するために、今後必要な研究を考察する。

2. 日米におけるダイバーシティ

2-1 米国におけるダイバーシティの発展

米国におけるダイバーシティの発展については、既存研究においてさまざまな視点から整理、分析されている。例えば谷口（2005；2009）は、米国における人材の多様性議論の変遷から、ダイバーシティ・マネジメントが3つの段階を経て発展してきたとしている。また、脇（2008）は、米国企業が多様な人材を雇用した動機の観点から、野畑（2012）は、ダイバーシティ・マネジメントの発展と平等雇用促進との関連を指摘し、雇用差別の撤廃に影響を与えたステークホルダーとその行為の観点から、ダイバーシティ・マネジメントが3つの時代を経てきたとしている。坂東（2014）は、ダイバーシティ・マネジメントの基盤となった Thomas & Ely（1996）の研究をもとに、現在のダイバーシティ・マネジメントに至るまでに3つのパラダイムを経てきたとして、それぞれのマネジメントのテーマをまとめている。有村（1999）

は、ダイバーシティの管理方法・アプローチの観点から、発展に4つの段階があったとしているが、1960年代以前を含めており、1960年代以降は3つの段階があったとしている。

これらの研究から、1960年代以降における米国企業のダイバーシティは、以下のように3つの段階を経て現在に至ったと言えよう。

(1) 第1段階

米国におけるダイバーシティの発展は、1960年代の公民権運動や女性運動をきっかけに始まった（有村，1999；谷口，2009；脇，2008；坂東，2014）。1964年に公民権法が成立、翌年にアファーマティブ・アクションが導入され、1967年に対象者として女性も追加された。この段階における企業のダイバーシティの目的は、白人男性以外の黒人や女性などマイノリティに対する格差や差別是正のための雇用機会均等法の遵守であった（有村，1999）。企業は、法の遵守のために組織に多様な人材を取り込んだが、自分たちの企業文化に適合する人を期待するにとどまり、既存の企業文化や社内のしくみを変容させようとはしなかった（谷口，2005；2009）。

(2) 第2段階

第2段階は、個々に持つ多様性には価値があり、理解尊重すべきものとの認識が広まった段階である（有村，1999；谷口，2009；坂東，2014）。その背景には、多様性の存在を認められず、職場で白人男性への同化を求められたマイノリティが不適応を起こし、能力を発揮できなかったり離職したりしたことがある。つまり企業は、ダイバーシティのために追加のコストを払わなければならない状況に追い込まれた。このような状況を解決するため、企業は、マイノリティの離職を阻止しようとマイノリティのもつ多様な背景を理解し受入れるという態度を志向するようになった。企業は、組織内の人種差別や性差別の表出を最低限にするための教育・訓練プログラムを実施した（有村，1999，野畑，2012）。

(3) 第3段階

1980年代の米国では、大量生産大量消費の経済モデルが行き詰り、市場と商品の多様性が求めら

れた。マイノリティの持つ多様な背景は、新商品の開発や新規市場の獲得に活かされ、企業の競争力獲得の手段とされた（有村，1999；脇，2008，谷口，2009；坂東，2014）。このとき対象になったのは、市場となり得る民族コミュニティにアクセスできる人々であった（坂東，2014）。さらに、1987年に発表された「Workforce 2000」は、ダイバーシティに対する企業の関心を倫理問題から経営問題へとシフトさせるきっかけになった（谷口，2005）。すなわち、企業は、経営成果を得るため、戦略的にダイバーシティを活用し始めた。

以上のように、米国におけるダイバーシティは、多様な人材を格差や差別是正のために組織に取り込む段階から、価値を認め尊重する段階を経て、現在の経営成果を得るための戦略的なダイバーシティ・マネジメントへ発展したとまとめられよう。

2-2 日本におけるダイバーシティの現状

日本においてダイバーシティは、旧経団連がダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足した2000年頃から注目されるようになった（谷口，2008）。以降、日本の企業はそれぞれに持つ課題の解決や目標達成のためにダイバーシティを推進してきた。その具体的な取組みは『ダイバーシティ経営100選ベストプラクティス集』（経済産業省経済産業局，2014）において紹介されている。また、先行企業の取組みを分析した研究がある。例えば、牛尾（2002）、有村（2004；2005）は、外資系日本企業を対象に、古武（2008）、脇（2012）は未上場の中小企業を対象にした事例研究を行っている。

これらの文献からわかることは、日本におけるダイバーシティの対象は日本人女性、高齢者、外国人、障がい者が中心となっていることである。また、雇用形態や、勤務形態もダイバーシティとして扱われている。各ダイバーシティの概要は、以下のようにまとめられよう。

ジェンダーのダイバーシティにおいては、男女雇用機会均等法の施行やポジティブ・アクションの導入を背景に、女性の雇用と活躍が推進されている。例えば、仕事と家庭の調和を目指したワーク・ライフ・バランスやファミリー・フレンドリー実現のための育児・介護休暇の導入、女性の

活躍推進のための教育制度の整備や女性視点のプロジェクト発足などである。人材のダイバーシティにおいては、職場によっては人材不足やそれへの懸念もあり、女性以外にも高齢者人材、若者人材、外国人材の雇用が推進されている。障がいのダイバーシティにおいては、法制化により障がい者の雇用と技能獲得が促進されている。雇用形態のダイバーシティにおいては、正規雇用以外のさまざまな形態が存在している。また、勤務形態として、在宅勤務制度やフレックスタイム制が導入されている。

2-3 日米比較による日本のダイバーシティ・マネジメントの課題

日米のダイバーシティを比較した研究がある。例えば、谷口（2008）、坂東（2014）、山口（2011）は、日米の現状の比較により、日本のダイバーシティ・マネジメントの特徴と課題を指摘している。それらの指摘を整理して、今後必要な研究の視点を抽出する。

(1) 課題1：どのような経営成果の獲得を目指すかを明確にする

1980年代後半以降、米国におけるダイバーシティ・マネジメントは、経営成果の獲得を目的としてきた。そして、日本のダイバーシティ・マネジメントの出発点も、人権論的配慮というよりは、「多様な人材から生じる発想や価値をビジネスで活かそうとする経営戦略的な考え方」（日本経営者団体連盟，2002）であった（脇，2008）。しかし、日本のダイバーシティ・マネジメントの現状は、特定の属性を持つ人々の雇用上の問題への対応であると言えよう。この点について谷口（2009）は、日本においては、ポジティブ・アクションとダイバーシティ・マネジメントの目的が明確に区分されておらず、共存していると述べている。

ダイバーシティの成果への期待について、岩崎・柏原・橋本（2012）が日本の企業79社に対しアンケート調査をした結果、約9割の企業が社会的責任の遂行と回答した。そして、ダイバーシティが企業の競争優位性や創造性を高めたり革新性を追求できたりすると考える企業もあった一方、必ずしも経営成果の獲得に効果的ではないと

認識する企業も相対的に多かった（岩崎他、2012）。すなわち、企業にとってのダイバーシティは、企業の社会的責任の遂行という理念的な目的の達成にとどまり、必ずしもイノベーションや生産性向上などの経営成果を目的としていない現状がうかがわれる。

この点について谷口（2009）は、日本のダイバーシティ・マネジメントに経営者の関与が少なく、経営成果をもたらすものというよりは従業員がいきいきと働ける職場といった理念的な議論にとどまっている理由として、女性のダイバーシティが企業に何ををもたらすかを示す明確な理論が見出されていないことを指摘している。

以上より、今後、日本のダイバーシティ・マネジメントは、経営成果を獲得することを目的とすることが必要だろう。そのための研究としては、ダイバーシティがどのような経営成果につながるかを明確にすることが求められよう。

(2) 課題2：ダイバーシティが経営成果につながる前提を考慮する

ダイバーシティによる経営成果の獲得には、組織内外のさまざまなコンテキストが影響するとされる（谷口、2005）。例えば、同じマネジメントを行ったとしても、成果が出る場合とそうではない場合があるということは、実務上で起こる現象である。このような差は、ダイバーシティ・マネジメントが有効となる前提が組織にあるかどうかの影響していると考えられる。よって、ダイバーシティの経営成果を獲得するための前提が何であり、その前提をいかに作り出すかを明らかにする必要がある。

(3) 課題3：経営成果を獲得するためにあらゆるダイバーシティに着目する

1980年代以降の米国では、多様な市場と商品の拡充を目的とした戦略的なダイバーシティ・マネジメントが展開された。一方、日本では、労働力の補填や安価な労働力への置き換えを行った結果として人材と働き方が多様化し、ダイバーシティ・マネジメントが必要になった。よって、日本のダイバーシティ・マネジメントには、既存従業員のダイバーシティを人的資源として捉え、経営成果につなげていくことが求められると言えよ

う。これに並行して、新たなダイバーシティを獲得していくことが現実的だと考えられる。そのため、まずは企業内もしくは職場内にいかなるダイバーシティが存在するのかを把握し、次にダイバーシティ・マネジメントにより達成したい経営成果と、達成に必要なダイバーシティを明確にする必要がある。

谷口（2005）によると、ダイバーシティには二つの次元がある。すなわち、性別や年齢、学歴などの外見や周辺からはっきり識別できる次元と、価値観や能力などの度合いで測られるはっきり識別しにくい次元である。前者のダイバーシティは、表層的ダイバーシティ（Jackson, May & Whiteny, 1995）、後者のダイバーシティは深層的ダイバーシティ（Harrison, Price & Bell, 1998）と呼ばれる（谷口、2005）。

日本のダイバーシティ・マネジメントの対象となっているダイバーシティは、性別や雇用形態などの表層的な次元が中心である。今後、さらにダイバーシティを活用するためには、能力や心理的な特性を含めた深層的ダイバーシティにも着目する必要がある。その際、ダイバーシティ・マネジメントの対象者は、同質な従業員と一括りにされていた従業員も対象となる。

以上より、今後必要な研究は、深層的ダイバーシティを対象とすることだろう。

(4) 課題4：ダイバーシティによるマイナスの影響に対応する

ダイバーシティは、多様なメンバーが集まることで問題解決能力の向上や創造性につながるというプラスの影響を集団に与える（Kirby & Richard, 2000）。一方、集団の中でコミュニケーションがうまくいかなくなったり（Zenger & Lawrence, 1989）、感情的な対立を引き起こしたり（Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999）という、マイナスの影響ももたらす。

坂東（2014）は、ダイバーシティ・マネジメント導入前の日米を比較する中で、1990年代までの日本における企業は、成人男性という同質な人材を主流とした経営であったが、社会状況の変化により同質な人材が減少したため、女性、高齢者、外国人、非正規雇用などの異質な人々を労働力として取り込まざるをえなかったとしている。

すなわち、同質的な人材で構成されてきた日本企業においては、ダイバーシティによるマイナスの影響が強く出ることが考えられよう。よって、日本のダイバーシティ・マネジメントは、ダイバーシティによるマイナスの影響に対応することが重要だろう。そのために必要となる研究は、ダイバーシティによるマイナスの影響とはどのようなものがあり、いかにしてマイナスの影響を減らすかを明らかにすることだろう。

以上より、日本のダイバーシティ・マネジメントの課題を解決するために必要な研究の視点は、次の4点となった。①ダイバーシティによって獲得できる経営成果とそのプロセスの研究、②ダイバーシティが経営成果につながるための前提を明らかにする研究、③表層的ダイバーシティだけではなく深層的ダイバーシティを対象にする研究、④ダイバーシティによるマイナスの影響に関する研究である。以上を、本稿の既存研究の分析視点とする。

3. 国内外におけるダイバーシティに関する研究の動向と日本の今後の研究に関する考察

3-1 日本におけるダイバーシティに関する研究の特徴

日本における研究論文は、日本の論文検索サイト CiNii において「ダイバーシティ」、「多様性」をキーワードに検索し、本稿の対象となる経営学の領域の研究でかつ本文を確認できた65件の論文を参照した。論文の発表年は、1999年から2014年までであった。

まず、日本における研究の特徴を、研究方法、研究分野から把握する。確認できた論文65件のうち、理論研究が38件、事例研究が16件、実証研究が11件であった。最も文献数が多い分野は、女性の活躍推進・男女共同参画で、次いで、人的資源管理・雇用管理、経営戦略・グローバル経営の順であった。その他にも、障がい者雇用の促進、組織行動などの分野での研究が見受けられた。

次に、分析レベル、研究対象から特徴を検討する。谷川（2012）は、ダイバーシティによる経営成果の分析のレベルには、企業レベル、職場集団・ユニットレベル、個人レベルの3つがある（Joshi et al., 2011）としている。日本の研究の分

析レベルは、企業レベルでは企業の法的遵守（杉田，2006）、職場集団・ユニットレベルではチームの心理的安全やコミュニケーション（内藤，2012b）、個人レベルでは心理的不安（白石，2010）に言及する研究があったが、分析レベルが明確ではない研究も見受けられた。

また、谷川（2012）は、ダイバーシティに関する研究には、ダイバーシティの組織や集団への影響を研究対象にした「ダイバーシティ研究」と、ダイバーシティのマネジメントの有効性を研究対象にした「ダイバーシティ・マネジメント研究」があるとしている。さらに、Yang & Konrad（2011）の研究結果から、ダイバーシティ・マネジメント研究には、制度論と資源ベース論を基にした研究があり、どちらの理論も人的資本や経営成果の獲得を説明しているが、組織の制度論が強調するのは、組織の存在における規範的なコンテキストであり、資源ベース論をもとにした研究は、組織における多様な資本が経営戦略の発案と実行に影響するとしている（谷川，2012）。そして、谷川（2012）は、日本においてはダイバーシティ・マネジメント研究が極度に多いことを指摘している。筆者が確認した限りでも、制度論的観点のダイバーシティ・マネジメント研究が日本の研究のほとんどを占めていた。

以上より、日本におけるダイバーシティに関する研究は、15年間にわたり、女性の活躍推進や男女共同参画の分野を中心にさまざまな分野において、理論中心の研究が蓄積されていた。また、ダイバーシティ・マネジメントの有効性を制度論上から論じた研究が多くを占めていた¹。

3-2 欧米におけるダイバーシティに関する研究の動向と日本の今後の研究に関する考察

ダイバーシティに関する研究は、当初、米国を中心に行われていた（Jackson & Joshi, 2011）。しかし、近年では、ヨーロッパの国の研究者も研究に参画し、ダイバーシティによる成果に関する理論モデルの提示（eg., van Knippenberg et al., 2004）や、その理論モデルの有効性に対する実証研究がヨーロッパの職場を対象に行われている（eg., Kearney & Gebert, 2009）（谷川，2012）。こ

1 例外として谷口（2009）、内藤（2012a；2012b）、谷川（2013）がある。

れより谷川（2012）は、ダイバーシティに関する研究の成果は欧米で蓄積されていると指摘している。

ところで本稿の目的は、日本のダイバーシティ・マネジメントの有効性を高めるための研究を考察することである。前述したとおり、日本におけるダイバーシティに関する研究は、さまざまな分野において多くの理論研究が蓄積されている。よって、今後は理論と実務上のさらなる適応を目指し、理論モデルを日本の職場において実証していくことが必要だろう。

そのため、近年の欧米におけるダイバーシティに関する実証研究の動向を踏まえ、日本における今後の研究について検討する。文献の検索は、海外の文献の検索サイトMetaLibで行い、“diversity”をキーワードとして、近年発表された欧米の実証研究の中で本稿の分析視点に関連する内容の論文を参照した。また、既存研究をまとめた論文と、検索した論文の引用文献からも実証研究を参照した。

(1) 視点1：ダイバーシティにより獲得できる経営成果とそのプロセスの研究

1990年代になると、ダイバーシティを用いて経営成果を向上させるマネジメントの手法がさまざまな立場から論じられるようになった（谷口, 2009）。Jackson & Joshi（2011）は、ダイバーシティに関する487件の研究結果をまとめ、ダイバーシティが創造性とイノベーション、チーム・パフォーマンスに影響する可能性を指摘した。しかし、ダイバーシティと経営成果との直接的な因果関係を示す理論や実証結果は、現段階では一貫しないとされる（有村, 2009；谷口, 2009；Jackson & Joshi, 2011）。

ただし、組織行動論の分野においては、ダイバーシティがどのようなプロセスで経営成果に結びつくかが、間接的な非財務的成果に関する理論モデルを用いて説明されており（谷口, 2009）、実証結果が蓄積されつつあると言えよう。例えば、Kearney & Gebert（2009）は、ドイツの多国籍製薬会社の研究開発部門62チームに対して質問紙調査を行い、年齢、国籍、学歴のダイバーシティが情報交換によるタスク関連の情報の精緻化を介して、効率、革新性、生産性、品質などの全

体的なチームパフォーマンスの達成度を高めることを明らかにした。Yang & Konrad（2011）は、カナダの138社の企業に対して質問紙調査を行い、人種民族のダイバーシティと組織の革新性との正の関係が、ジョブ・ローテーションやクロス・トレーニング、提案、情報の伝達、組合への参加などの従業員の関与の種類が多さにより促進されることを示した。

また、トップマネジメントチーム（TMT）の多様性と経営成果に関する研究がある。Boone & Hendriks（2009）は、Bunderson & Sutcliffe（2002）や Certo et al.（2006）らがメタ分析によりTMTの職能のダイバーシティが決定の質の向上を介して企業成果につながる可能性を示しているとして、ベルギーとオランダのIT企業のTMTを対象に調査を行った。その結果、TMTメンバーの職能の多様性と決定の質の向上との正の関連を、協働、正確な情報交換、意思決定の分権化などのチームのメカニズムが促進する可能性が示された（Boone & Hendriks, 2009）。

日本においては、男女共同参画の推進、障がい者の雇用促進による社会的責任の遂行によって内・外部の評価が高まり、経営成果につながるという研究（野畑, 2012；杉田, 2006）、ダイバーシティがイノベーションや人材と市場の確保につながるという研究（白石, 2010）があった。異文化経営の分野では、外国人労働者の雇用により、語学力の向上などのグローバル人材の育成に役立つと主張されていた（馬越, 2011；李, 2013）。

また、ダイバーシティ・マネジメントの先行企業へのインタビューや資料の収集による調査を行い、異文化シナジー効果の発生やワーク・ライフ・バランスの改善などの成果を紹介している研究（原田・岡野, 2007；白石, 2012）があった。脇（2012）は、中小企業2社のダイバーシティ・マネジメントの取組みを調査し、成果として有能な人材の採用、リテンション、市場の獲得・拡大を挙げている。

石川（2009）は、日本の企業175社の企業情報に関する文章から得たデータを分析した結果、トップマネジメントチームにおける女性取締役の比率が高いことと、女性取締役の個々の属性よりも組織内でより意思決定に影響を与えるポジションにいることが、それぞれ財務的な経営成果と正

の関連を持つことを示した。

以上のように、ダイバーシティにより獲得できる経営成果について、現在のところ一貫した研究結果が得られないとされるものの、財務的な成果、革新性、チーム・パフォーマンスや離職の問題の改善が挙げられていた。また、成果につながるプロセスは、組織行動論の理論を用いて説明しようとする研究があり、情報伝達や職務への関与などが、ダイバーシティと経営成果との関係に影響することが示唆されていた。一方、日本における研究には、ダイバーシティと経営成果との関係を理論化したり事例から探索したりする研究や、ダイバーシティと財務指標との連関を示した研究はあったが、因果関係を明らかにした研究は見受けられなかった。よって、今後は、成果につながるプロセスを含めた因果関係を実証する研究が必要だろう。

(2) 視点2：ダイバーシティが経営成果につながるための前提を明らかにする研究

ダイバーシティによって経営成果を獲得するための前提については、組織コンテキスト要因に関する研究が行われている。組織コンテキスト要因には、タスクの特徴、組織文化、チーム風土とチーム内での相互作用プロセス、戦略、時間要因があるとされる(谷口, 2005)。

近年の研究では、組織において多様な属性を受け入れようとする多様性風土(diversity climate)や包摂的な風土(climate for inclusion)に関する研究がある。Nishii(2012)は、100部署の従業員1,324人を対象に質問紙調査を行い、組織における包摂的な風土の存在が人間関係とタスクにおけるコンフリクトを弱めることを明らかにした。また、Madera, Dawson & Neal(2013)は、米国のホテルマネージャー130人を対象に質問紙調査を行い、多様性風土の知覚は、マネージャーの役割のあいまいさと役割葛藤を低下させて、職務満足度を高めることを明らかにした。

また、リーダーシップに着目した研究がある。de Poel, Stoker & Van der Zee(2014)は、世界に16万人の従業員を持つオランダの国際的プロフェッショナル・ファームを対象に質問紙調査を行い、メンバーの在職期間が多様なチームにおいて、変革型のリーダーシップの存在がチームの組

織コミットメントと職務満足度を高めることを示した。

さらに、複数のコンテキスト要因を扱った研究がある。Brimhall, Lizano & Mor Barak(2014)は、米国西部の公共児童福祉施設の職員364人を対象に質問紙調査を行い、リーダーとフォロワーとの間の社会的交換の質を意味するLMX(Leader Member Exchange)の従業員の知覚が多様性風土と正の関連を持ち、それが包摂的な風土と職務満足度に影響する可能性を示した。

戦略のコンテキストに関する研究として、Triana & Maria(2009)は、多様性をサポートしようとする組織の努力を従業員が認知することが、差別を受ける従業員の職場における手続き的公正さへの認知へとつながり、結果として組織コミットメントを高め、組織市民行動が促進されることを明らかにした。

日本における、組織コンテキスト要因の研究には、組織変革に関する研究がある。脇(2010)は、組織変革のプロセスの概念化を試み、組織メンバーの価値観、組織制度を関連づけた組織文化が新しい組織ビジョンへの変革に影響しあうとした。また、内藤(2012b)は、医療チームを対象とした事例研究を行い、チームにおける職能のダイバーシティがどのようにパフォーマンスにつながるかを分析した。発見事実として、チームの心理的安全性に麻酔医と看護師のリーダーシップが影響してきたことや、心理的安全性を知覚していないメンバーは、専門職としてのアイデンティティに動機づけられて発言していたなど、具体的なコンテキストを示した。

以上より、組織コンテキスト要因に関する研究には、多様性風土、リーダーシップ、戦略のコンテキスト、心理的安全性などの研究があった。日本においては、事例研究により独自の組織コンテキスト要因を理論化したり内容を詳細に記そうとしたりする研究があった。今後は、日本の職場において、ダイバーシティが経営成果につながる前提となる組織コンテキスト要因をさらに明らかにし、どのようなマネジメントで作り出せるのかを検証していくことが必要だろう。

(3) 視点3：深層的ダイバーシティを対象とする研究

谷口 (2005) は、これまでダイバーシティがマイナスであると主張していた議論は、表層的ダイバーシティを用いており、プラスであるとされていたのは深層的ダイバーシティの変数に焦点をあてている傾向があったと指摘している。しかし、時間の概念を用いた Harrison, Price, Gavin & Florey (2002) の研究により、表層的ダイバーシティは初期段階において集団に影響し、深層のダイバーシティは中期以降に集団に影響を与え始めることが示唆され、表層的・深層的ダイバーシティの二つの議論は統合されたとしている (谷口, 2005)。Harrison et al. (2002) の研究結果は、チームのメンバーが時間をかけて協働することで、表層的なダイバーシティよりも、深層的なダイバーシティのほうが、社会的な統合を促進する上で重要となる可能性を示した。

近年の研究において、Fisher, Bell, Dierdorff & Belohlav (2012) は、米国のビジネスコースの学生を対象にビジネス・シミュレーションを行い、深層的なダイバーシティ (パーソナリティ) と表層的ダイバーシティとが、チームが成果を得るためにメンバーの相互交換を通じて共有されるダイナミックな知識構造であるチームメンタルモデル (TMM) とそれぞれ関係するかどうかを実験した。その結果、人種のダイバーシティは、TMM の類似性と負の関連があることが示されたが、協力を志向するパーソナリティは、TMM の類似性と正の関連があり、要求されなくても積極的に情報交換をしたり支援したりする暗黙の協調を介してチームのパフォーマンスにつながることを示唆された (Fisher et al., 2012)。

Harvey (2013) は、学生を対象にグループメンバーの経験や考え方の多様性を知覚しているグループと、知覚していないグループに分けて実験を行い、チームでのアイデアの統合やグループの成果としてのアイデアの質量などの創造性に違いがあるかどうかを検証した。その結果、多様性を知覚しているグループは知覚していないグループよりも感情やアイデアの統合に対する評価に負の関連を示したが、課題解決に向けて協働した結果、知覚していないグループよりも創造的な成果を得ることができたとしている (Harvey, 2013)。

また、Harrison et al. (2002) は、実際のダイバーシティと知覚されたダイバーシティを区別する必要性があり、知覚されたダイバーシティが社会的統合に影響することを指摘している。Garib (2013) は、オランダの291団体のマネージャーに対して質問紙調査を行い、従業員の意見・態度の違いや、知識・情報・経験の違いに対するマネージャーの知覚が、組織の有効性への影響や貢献に正に関連する可能性を示した。

ダイバーシティ・マネジメント研究としては、Martin-Alcazar, Romero-Fernandez & Sanchez-Gardey (2011) が、スペインの250人規模の化学工場を対象に、従業員の知識・経験・認知スタイル・価値の多様性を人的資本と捉え、どのような人的資源管理を行えば、意思決定プロセスの質の向上につながるかを検討した。その結果、従業員評価や研究への参加などの関与と従業員の相互作用を促進させるタスクの相互依存性を重視した管理が、意思決定プロセスの質に強く影響する可能性が示された (Martin-Alcazar et al., 2011)。

日本における研究には、ダイバーシティの分類についての研究がある。谷川 (2013) は、知覚のしやすさによる分類と、仕事との関係性による分類 (Pelled, 1996, Pelled et al., 1999) とを統合した分類方法を紹介している。そして、近年数多くの研究者たちが、この方法において個人の持つ属性を分類していると指摘し、自らも仕事に関する深層的なダイバーシティとして、仕事に関する知識、組織的な知識、経験、認知的能力、コミュニケーション・スキル、メンタル・モデルを分類した (谷川, 2013)。そして、概念に関する既存研究の整理を行い、概念化には関係的概念化と構成的概念化の二つの方向性があるとした (谷川, 2013)。関係的概念化には、「ダイバーシティを概念化する際、個人が持つ属性的特徴と他者及び集団の全体的特徴との関係に着目すると同時に社会的または歴史的に権力や差別との関係性が議論されてきた属性に限定してダイバーシティを概念化する傾向」(谷川, 2013: 121) がある。一方の構成的概念化には、「ダイバーシティの構成的側面に着目し、特定のユニットにおける集団特性としてダイバーシティを捉えると同時にあらゆる属性をダイバーシティの議論に含める概念化の傾向」(谷口, 2013: 122) がある。すなわち、関係の概

念化は、人種差別や性差別を背景にして、例えば「白人」や「黒人」、「男性」や「女性」などの属性を強調する傾向があると言えよう。構成概念化は、集団を構成しているあらゆる属性を対象とするため、深層的なダイバーシティも含められることになろう。また内藤（2012a）も、Bunderson & Sutcliffe（2002）の研究において、ダイバーシティの概念化の差異によって効果に与える影響が異なることが明らかになったとし、ダイバーシティを概念化し分類することの重要性を踏まえて、職能のダイバーシティに関する既存研究を整理した。

以上より、深層的なダイバーシティは、意思決定プロセスの質や課題解決能力を高め、創造性やチーム・パフォーマンスに影響することが示唆されていた。また、集団において、初期のダイバーシティの知覚が、社会的な統合や意思決定と課題解決のプロセスに負の影響を与えるが、時間をかけて協働したときには、ダイバーシティの知覚がなかったときより高い成果を得られる可能性が示されていた。日本においては、理論的にダイバーシティの概念化を試みる研究があった。今後の研究としては、日本の職場において、どのようなダイバーシティが従業員に知覚されていて、それが意思決定や問題解決のプロセスにどのように影響しているのかを明らかにしていくことが必要だろう。また、ダイバーシティの概念化を行い、時間の概念も用いながら、経営成果につなげていくマネジメント手法を検討することも必要だろう。

(4) 視点4：ダイバーシティによる負の影響に関する研究

谷口（2005）は、ダイバーシティのマイナスの影響として、Brickson（2000）、Milliken & Martin（1996）、Robbins（1998）らの研究より、個人の不満足、コミットメント・組織への愛着を減らす、ミスコミュニケーションを挙げている。また、Jackson & Joshi（2011）は、既存研究の成果をまとめ、ダイバーシティがコミュニケーションパターン、組織の結束力、離職に影響を与え、職務上のコンフリクトと感情的なコンフリクトを生じさせるとしている。

ダイバーシティにより差別的な風土が生じるとコミットメントが低下することを示した研究があ

る。Kunze, Böhm & Bruch（2011）は、職場における年齢の多様化は、従業員の年齢差別の風土を知覚させ、情緒的コミットメントを低下させる可能性を示した。また、Nishii（2012）は、ジェンダーのダイバーシティに取り組んでいる職場は、取り組んでいない職場よりも人間関係のコンフリクトが生じやすく、人間関係のコンフリクトが高いほど組織の満足度も低いことを明らかにした。しかし、多様なダイバーシティを包摂する風土を持つ職場においては、ダイバーシティによるコンフリクトが緩和されることが示唆された（Nishii, 2012）。さらに、Tekleab & Quigley（2014）は、チームにおいて関係性のコンフリクトが生じる頻度がチームメンバーのチームへの満足、チームに残りたい意欲を低下させることを明らかにした。そして、チームへの満足は、チームメンバーの人口統計的な相違よりも、個人の心理的特性に影響されるとした（Tekleab & H Quigley, 2014）。

原田・岡野内（2007）は、英国で働く外国人看護師へのインタビュー調査の結果として、職場においてコミュニケーションギャップや外国人看護師へのいじめが起こっている実態を紹介した。また、白石（2010）は、事例研究により、ワーク・ライフ・バランス実現のための取組みの障害となる従業員の心理的不安が、同僚や上司とのコミュニケーション不足により助長されることを示した。

このように、集団の中の多様性がミスコミュニケーションやコンフリクトを生じ、従業員の不満足やコミットメントの低下を引き起こして、パフォーマンスを低下させる可能性が示されていた。しかし、コンフリクトがパフォーマンスに影響しなかったという結果もあり、その原因として、コンフリクトの概念が研究により異なっていることや、多様性を認める組織の風土がコンフリクトを弱める可能性を持つことに着目する必要があるだろう。

日本の職場において、ダイバーシティが進むことによるコミュニケーションの不足が指摘されていた。今後の研究においては、ダイバーシティがコミュニケーションに与える影響や発生するコンフリクトの種類を明らかにした上で、経営成果につながるコミュニケーションとはどのようなものか、またいかなるマネジメントによって、経営成果にマイナスの影響を与えるコンフリクトを発生

させないか、もしくは解決していくかに関する研究が必要だろう。

4. まとめ

日本の企業がダイバーシティに注目し始めた2000年頃から、日本におけるダイバーシティに関する研究は、理論研究を中心に展開され研究成果が蓄積されてきた。日本のダイバーシティの研究者は、ダイバーシティが発祥した米国と日本との経営の特徴の違いに着目し、日米の比較から、日本独特のダイバーシティ・マネジメントの理論構築を目指してきたと言える。

本稿では、既存研究を整理し、日本のダイバーシティ・マネジメントの有効性をさらに高めるための課題と、課題を解決するための分析視点を抽出し、近年における欧米の研究の動向を通じて、日本において今後必要と考えられる研究を考察した。以下に、課題、分析視点、今後必要な研究についてまとめる。

一つ目の課題は、日本のダイバーシティ・マネジメントにおいて、どのような経営成果の獲得を目指すかを明確にすることであった。そのために、ダイバーシティによって獲得できる経営成果にはどのようなものがあり、また成果につながるプロセスを明らかにすることが必要であるとした。既存研究において、ダイバーシティが財務的な経営成果につながるという一貫した研究結果はないものの、組織行動論の分野では非財務的な経営成果として、創造性、チームパフォーマンス、リテンションに関する実証研究が蓄積されてきた。日本における今後の研究としては、既存の経営成果に関する理論研究を日本の職場において実証していくことが必要であると考察した。

二つ目の課題は、ダイバーシティが経営成果につながる前提を考慮することであった。そのためには、ダイバーシティが経営成果につながるための前提を明らかにすることが必要であるとした。既存研究において、組織コンテキスト要因とされる多様性を認める風土やリーダーシップが、ダイバーシティで経営成果を獲得する前提となる可能性が示されていた。日本には欧米とは異なる独自の組織コンテキスト要因が存在すると考えられることから、今後の研究では、日本において前提となる多様性の風土やリーダーシップの詳細はどの

ようなものであるか、また、それを作り出すダイバーシティ・マネジメントはいかなる手法かを検証していくことが必要であると考察した。

三つ目の課題は、経営成果を獲得するために、あらゆるダイバーシティに着目することであった。そのために必要な研究は、表層的ダイバーシティだけではなく深層的ダイバーシティを対象にする研究であるとした。既存研究では、集団において、初期の段階では知覚することが容易な表層的ダイバーシティが影響するが、協働する時間を経ると、価値観や意識などの深層的ダイバーシティが影響する可能性が示されていた。また、ダイバーシティはただ存在するだけではなく、人が知覚することが重要であるとされていた。今後の日本における研究では、従業員がどのようなダイバーシティを知覚することが経営成果につながるのか、深層的ダイバーシティも含めて検証することが必要だろう。その際、ダイバーシティを機能的に概念化していくことは、研究成果の蓄積において重要なことであると考察した。

四つ目の課題は、ダイバーシティによるマイナスの影響に対応することであった。そのために必要な研究は、ダイバーシティによる組織へのマイナスの影響に関する研究だとした。既存研究では、ダイバーシティがコミュニケーション不足やコンフリクトを引き起こし経営成果にマイナスの影響を及ぼす可能性が示されていた。しかし、コミュニケーションもコンフリクトもその内容はさまざまであり、今後は、経営成果にどう影響するかという観点で、コミュニケーションやコンフリクトの詳細を明らかにする必要がある。また、コミュニケーション不足やコンフリクトの発生に対応し得るマネジメントとはいかなるものかを検証することも必要であると考察した。

なお、本稿では日本における今後の研究の方向性について考察したが、具体的な研究の内容については言及していないため、今後の課題とした。

【引用文献】

有村貞則 (1999) 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ：アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」『山口経済学雑誌』47, 1, pp.47-295.

- 有村貞則 (2004) 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (I): 在日米系企業に対するアンケート調査結果をもとに」『山口経済学雑誌』 52, 5, pp.873-896.
- 有村貞則 (2004) 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (II): 在日米系企業に対するアンケート調査結果をもとに」『山口経済学雑誌』 53, 2, pp.109-135.
- 有村貞則 (2004) 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (III): 在日米系企業に対するアンケート調査結果をもとに」『山口経済学雑誌』 53, 3, pp.255-274.
- 有村貞則 (2005) 「日本 P&G のダイバーシティ・マネジメント」『山口経済学雑誌』 53, 5, pp.511-544.
- 有村貞則 (2009) 「日本企業とダイバーシティ・マネジメント: 障害者雇用の観点から (2008 年全国大会統一論題 国際ビジネスとダイバーシティ・マネジメント)」『国際ビジネス研究』 1, 2, pp.1-17.
- 坂東奈穂美 (2014) 「ダイバーシティ・マネジメント導入前の人材多様化に対する日米比較: Thomas & Ely の 3 つのパラダイムの視座から」『北海学園大学大学院経営学研究科研究論集』 12, pp.1-22.
- Boone, C., and Hendriks, W. (2009) "Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity." *Management Science*, 55, 2, pp.165-180.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., and Mor Barak, M. E. (2014) "The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers." *Children and Youth Services Review*, 40, pp.79-88.
- de Poel, F. M., Stoker, J. I., and Van der Zee, K. I. (2014) "Leadership and organizational tenure diversity as determinants of project team effectiveness." *Group and Organization Management*, 39, 5, pp.532-560.
- Fisher, D. M., Bell, S. T., Dierdorff, E. C., and Belohlav, J. A. (2012) "Facet personality and surface-level diversity as team mental model antecedents: implications for implicit coordination." *Journal of Applied Psychology*, 97, 4, pp.825-841.
- Garib, G. (2013) "Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers." *The Psychologist-Manager Journal*, 16, 1, pp.18-32.
- 原田順子・岡野内俊子 (2007) 「公的セクターにおける病院看護師のマネジメント: 日英の外国人看護師に関する事例と考察」『放送大学研究年報』 25, pp.67-72.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., and Florey, A. T. (2002) "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning." *Academy of Management Journal*, 45, 5, pp.1029-1045.
- Harvey, S. (2013) "A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity." *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 5, pp.822-832.
- 古武真美 (2008) 「改正均等法がオフィスワーカーに与える影響に関する一考察—これからの秘書教育に関連させて」『近畿大学短大論集』 41, 1, pp.25-38.
- 石川龍二 (2009) 「東証一部企業における女性取締役比率と業績」『早稲田大学大学院商学研究科修士論文』
- 岩崎尚人・柏原章・橋本茉莉 (2012) 「人的資源管理システムの構築に関する研究—ダイバーシティ・マネジメントへのアプローチ」『成城大学経済研究所研究報告』 58.
- Jackson, S. E., and Joshi, A. (2011) "Work team diversity. Zedeck, Sheldon (Ed)" *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp.651-686.
- Kearney, E., and Gebert, D. (2009) "Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership." *Journal of Applied Psychology*, 94, 1, pp.77-89.
- 経済産業省経済産業局 (2014) 『平成25年度ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティ

- ス集』経済産業省.
- Kirby, S. L., and Richard, O. C. (2000) "Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment." *The Journal of Social Psychology*, 140, 3, pp.367-377.
- Kunze, F., Böhm, S. A., and Bruch, H. (2011) "Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study." *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2, pp.264-290.
- Madera, J. M., Dawson, M., and Neal, J. A. (2013) "Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict." *International Journal of Hospitality Management*, 35, pp.28-34.
- 馬越恵美子 (2011) 「経営学の見直しと異文化教育の効用—モノからヒトへ—」『マネジメント・ジャーナル』03, 31, 3, pp.39-49.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., and Sanchez-Gardey, G. (2011) "Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of human resource management." *Group Decision and Negotiation*, 21, 5, pp.677-701.
- 内藤知加恵 (2012a) 「多職種チームにおける職能のダイバシティに関する研究—チーム医療の視点から—」『商学研究科紀要』75, pp.181-199.
- 内藤知加恵 (2012b) 「専門多職種チームにおける職能のダイバシティとパフォーマンスの関係についての探索的研究：チーム医療を事例として」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』15, pp.231-236.
- Nishii, L. (2012) "The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups." *Academy of Management Journal*, amj-2009.
- 野畑真理子 (2012) 「米国における雇用の機会平等とステイクホルダー」『都留文科大学大学院紀要』16, pp.1-28.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R. (1999) "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance." *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, pp.1-28.
- 李洙任 (2013) 「日本企業のグローバル化における現状と課題：多様性の重視と共生的経営の実現に向けて」『龍谷大学経営学論集』53, 1, pp.60-75.
- 白石弘幸 (2010) 「ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義」『金沢大学経済論集』31, 1, pp.135-160.
- 白石弘幸 (2012) 「日本企業のダイバーシティ・マネジメント：NTT データと日立製作所を事例に」『金沢大学経済論集』32, 2, pp.75-96.
- 杉田あけみ (2006) 「戦略的 CSR とディーセント・ワークを促進させるダイバーシティ・マネジメント」『昭和女子大学大学院生活機構研究科紀要』15, pp.107-116.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』白桃書房.
- 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』50, 5, pp.69-84.
- 谷口真美 (2009) 「ダイバシティ研究とその変遷：国際ビジネスとの接点」『国際ビジネス研究』1, 2, pp.19-29.
- 谷川智彦 (2012) 「日本におけるダイバーシティに関する議論についての一考察」『経営学研究論集』37, pp.137-154.
- 谷川智彦 (2013) 「ダイバーシティの概念化：既存研究の整理と検証」『経営学研究論集』40, pp.111-128.
- Tekleab, A. G., and Quigley, N. R. (2014) "Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation." *Journal of Business Research*, 67, 3, pp.394-402.
- Triana, M. D. C., and Garcia, M. F. (2009) "Valuing diversity: a group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity." *Journal of Organizational Behavior*, 30, 7, pp.941-962.
- 牛尾奈緒美 (2002) 「＜論文＞アメリカ型アファーマティブアクションの日本への導入：日本的ジェンダー・マネジメントの構築に向けて」

- 『三田商学研究』45, 5, pp.155-173.
- 脇夕希子 (2008) 「1960年代以降の米国における多様な人材マネジメントからダイバーシティ・マネジメントへの展開」『経営研究』59, 1, pp.85-106.
- 脇夕希子 (2010) 「ダイバーシティ・マネジメントと組織変革」『経営研究』61, 1, pp.61-80.
- 脇夕希子 (2012) 「ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性—中小企業を事例として—」『青森公立大学経営経済学研究』17, 2, pp.25-38.
- 山口一男 (2011) 「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はダメなのか, 女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか, 国は何をすべきか」『RIETI Discussion Paper』11-J-069.
- Yang, Y., and Konrad, A. M. (2011) “Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-

based theory.” *Group and Organization Management*, 36, 1, pp.6-38.

- Zenger, T. R., and Lawrence, B. S. (1989) “Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication.” *Academy of Management Journal*, 32, 2, pp.353-376.

【引用 URL】

- 文部科学省「『日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会』報告書の概要原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性」<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm> (2014/10/5閲覧)
- 経済産業省「平成26年度ダイバーシティ経営企業100選」<<http://www.diversity100sen.go.jp/outline/index.html>> (2014/10/5閲覧)