

Title	フォールト・ライン理論の視点化から読み解く日米のダイバーシティ・マネジメント研究にみられる相違：今後の日本のダイバーシティ・マネジメント研究の方向性を探る
Author(s)	八木，規子
Citation	聖学院大学論叢，第 28 巻第 2 号，2016.3：75 -89
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/refs/modules/xoonips/detail.php?item_id=5581
Rights	



聖学院学術情報発信システム：SERVE

SEigakuin Repository and academic archiVE

〈原著論文〉

フォールト・ライン理論の視点から読み解く日米の ダイバーシティ・マネジメント研究にみられる相違 ——今後の日本のダイバーシティ・マネジメント研究の方向性を探る——

八 木 規 子

抄 録

日本では、ダイバーシティ・マネジメントは企業を強くするための人材戦略、組織戦略というポジティブなイメージを付与されている。しかし、米国の研究では、ダイバーシティは、必ずしも組織のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすとは限らないという結果が出ている。米国と日本で、ダイバーシティ・マネジメントに対するアプローチに違いが出るのはなぜだろうか？ この問いに対して本論文は、「フォールト・ライン理論」を用いて考察する。「フォールト・ライン理論」は、ダイバーシティが期待された成果をもたらす場合と、もたらさない場合を分ける要因を特定しようとする。本論文の貢献は、日本のビジネス社会という個別具体的な文脈において、ダイバーシティ・マネジメント研究を次の段階に進める方向性を示すことにある。

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、フォールト・ライン理論、グループ・パフォーマンス

序

現在、近年、日本経済の再生、また企業の成長力強化のために取り組むべき課題として注目を集めているのが「ダイバーシティ（多様性）」という概念である。政府の『経済財政運営と改革の基本方針 2015』のなかでも、「女性活躍、教育再生をはじめとする多様な人材力の発揮」という節を設けて、経済の好循環の拡大と中長期の発展に向けた重点課題のひとつとして位置づけている⁽¹⁾。すなわち、ダイバーシティとは「良きもの」であり、なぜなら、その進展は国民経済や企業経営によって「良き」成果をもたらすものだから、という前提に立った議論である。

しかしながら、米国の経営学におけるダイバーシティ研究によれば、ダイバーシティは必ずしも企業の期待する成果をもたらさないケースもあることが明らかになっている。そして、ダイバーシ

ティが期待する成果をもたらす場合ともたらさない場合を分ける要因は何か、を探る研究が進んでいる。本論文では、そうした要因を探る研究成果のひとつである、「フォールト・ライン理論」を紹介し、フォールト・ライン概念が日本のビジネス社会という個別具体的な文脈において、どのような含意をもつかを検討したい。

本論文の構成は、以下の通りである。次章では、日本のダイバーシティ研究の主要な論点を整理し、欧米で進展したダイバーシティ研究との類似点と相違点を指摘する。第3章では、フォールト・ライン理論を紹介する。この理論の特徴である属性の「整列」という概念を中心に、フォールト・ライン理論がダイバーシティ・マネジメント研究に寄与する理由を説明する。

第2章と第3章に基づき、第4章では、まとめとして、フォールト・ライン研究は、どのように日本の組織科学研究に貢献できるのか、日本のビジネス社会の持つ特異性を考慮に入れつつ、組織科学研究のサブ分野ごとに、貢献のあり方を考えてゆく。

第2章 日本のダイバーシティ研究における主要論点

有村によれば、日本国内のダイバーシティ・マネジメント論は、論者によって強調点の異なる論が乱立するという、やや混乱した状況が発生しているという⁽²⁾。この混乱を招いている要因は、多様な人材を活かさないといけない、という昨今の日本の状況を追い風に、各人が自由に米国発のダイバーシティ・マネジメントから自身の主張に合った点を見出だし、それを日本の社会や企業に発信してきたためだと、有村は論じている。すなわち、米国でダイバーシティ・マネジメントに関する研究が発展してきたのには、米国固有の社会的背景が存在するが、それらを十分に踏まえていない、というわけである。そもそも「ダイバーシティ（多様性）」といった場合、日本で考えられている「多様さ」と米国で考えられる「多様さ」は同じとはいえない。そこで、本章では、まずダイバーシティとは何か、ダイバーシティを捉えるさまざまな次元、カテゴリーをみていく。

さまざまなダイバーシティの捉え方を見た上で、次に、そうした「多様性」を、企業がどのような観点から注目してきたのか、すなわち、「多様性」をマネジメントすることが、なぜ企業にとって重要であると考えられるようになったのかを、米国におけるダイバーシティ・マネジメント研究理論の発展をもとに振り返る。なにが多様性と関連づけられた観点なのか、またそうした観点の変遷をたどることは、日本でダイバーシティが取り上げられるときの論点に、日本固有の背景が存在するのかどうかを理解するために必要である。

その上で、ダイバーシティ・マネジメントについて、日本で取り上げられている論点をみていく。ダイバーシティを捉える様々な次元と、米国におけるダイバーシティとマネジメントを結ぶ注目点の変遷を踏まえ、日本で取り上げられたダイバーシティ・マネジメントの論点に、日本固有の背景が存在するのかどうかについて考察していく。

2.1. ダイバーシティの捉え方

ダイバーシティ (diversity) は、日本語では多様性と訳される。Diversity は形容詞 diverse から派生した名詞で、形容詞 diverse の英語での意味をみると、“differing from one another; unlike” とある⁽³⁾。お互いに異なること：似ていない、と訳され、「異なる」「違い」というのが、ダイバーシティという言葉を理解する上で重要な意味を持つ。このことは、ダイバーシティの伝統的な定義とされる、米国雇用機会均等委員会による「ダイバーシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」という定義を見るとより明らかになろう⁽⁴⁾。すなわち、ダイバーシティ研究の出発点は、多数派とはジェンダー、人種・民族、年齢という点から「異なる」「違う」ために差別されていたマイノリティの人の地位向上にあった。すなわち、ダイバーシティの捉え方は、人口動態に示される人の属性、たとえば、ジェンダー、年齢、人種・民族などから始まった。

その後、ある属性が組織のパフォーマンスを変えるのではないかという因果関係に着目する研究があらわれはじめた。たとえば、組織のトップ・マネジャーたちの価値観が似ているか異なるかがその組織のパフォーマンスに影響を与える⁽⁵⁾、といった研究である。このことから、人口動態の属性によりマイノリティを規定する多様性の次元に加えて、社会的なグループの属性を多様性の次元に加える動きが出て来た。たとえば、知識、価値観、教育レベル、勤続年数、職歴、といった属性である。

これらのダイバーシティ、違いを示す様々な属性は、どのようにグループ分けできるだろうか？ 実は、ダイバーシティという言葉の注目度の高さにもかかわらず、その定義や区分については、コンセンサスに至っていないと、米国のレビュー論文でもいわれている⁽⁶⁾。すなわち、ダイバーシティとは、統一された、単一の概念ではなく、むしろ研究者の視点により、強調される区分が異なるというのが現状である。それゆえ、ダイバーシティ研究を吟味する際には、その研究がダイバーシティをどのように定義、区分しているかに注意を払う必要がある。

最もよく使われるのは、「違い」を目に見えるもの＝表層的、と目に見えないもの＝深層的、というカテゴリーに区分する見方である。表層的なダイバーシティとは、人口統計学上の区分によるダイバーシティ、たとえば、性別、人種、国籍などである⁽⁷⁾。初期のダイバーシティ研究においては、主として表層的な違いをダイバーシティ研究の対象としていた。これに対し、深層的なダイバーシティは、外部からは識別しにくいものをさす。それらには、パーソナリティ、価値観、態度、嗜好、信条などといった心理的な特性も含まれる。

目に見えるか、見えないか、という区分に似ているが、ダイバーシティが組織内のチームの社会化プロセスにどのような影響を与えるか、を焦点とする Jackson らの研究では、違いをもたらす属性を、人口動態的な属性と個人的な属性に区分する⁽⁸⁾。人口動態的な属性は、目に見える＝表層的なダイバーシティに類似しているが、Jackson らは、人口動態的な属性の本質を、immutable（不変な、変えることのできない）であることとする。性別、人種・民族、年齢は、産まれたときに定

まってしまうと変えることのできない（性別などは、変えることが難しい）属性である。そして、特徴としては、その属性を持つ人間との接触が短時間であっても、直ちにその属性が認識される点にある。

他方、個人的な属性の本質は、construed（解釈されうる）ことにあるとする。ある個人の地位、知識、行動スタイルは、個人によって異なるダイバーシティであるが、その「違い」の意味は、その個人との社会化プロセスを経るうちに変わりうるもので、また主観的に解釈されるものである。人口動態的な属性、個人的な属性はともにチーム形成の過程に影響を与えるが、会っただけで直ちに認識される違いと、接触時間を経て認識が変わりうる違いでは、各々違いが与える影響は異なるであろう。

さらに近年では、ダイバーシティを関係志向型とタスク志向型に区分する見方があらわれている⁽⁹⁾。関係志向型には、ジェンダー、人種・民族、年齢など認知的にアクセスし易く、変えることができない、また社会的カテゴリー分類（次節で詳述）の対象となり易いなどの特徴を持つ属性が含まれる。他方、タスク志向型には、教育レベル、職務機能、勤続年数など、技能を基盤とする情報・知識の違いによるものが含まれる。

2.2. ダイバーシティ・マネジメントの注目点の変遷

先に述べたとおり、ダイバーシティ研究の出発点は、多数派とはジェンダー、人種・民族、年齢という点から「異なる」「違う」ために差別されていたマイノリティの人の地位向上にあった。すなわち、この時点では、ダイバーシティ・マネジメントの注目点は、社会的公正の実現にあったといえる。これは、企業という概念が、単なる生産単位といった狭い範囲から、社会の成員として多くのステイクホルダーと健全な関係を築くことが期待される範囲へと拡張していったことと軌を一にする。

さらに、社会的公正の実現の要求は、米国では、公民権法⁽¹⁰⁾ および年齢や障害による雇用差別を禁止する一連の法規制が雇用差別禁止を下支えしている。

初期の注目点が、それまでダイバーシティを否定してきた組織が、ダイバーシティを受け入れざるをえなくなったという変化に当てられていたとすれば、第二段階の注目点は、増大するダイバーシティの度合いが、組織経営にどのような影響を与えるか、であった。組織経営に影響を与える変数として重視されるのは、パフォーマンスである。

パフォーマンスは、財務的基準で測られる場合と非財務的基準で測られる場合がある。財務的基準とは、売上高、最終的な利益であり、株価やROEなどの財務データの向上によって測られる。他方、非財務的基準には、従業員のモチベーション、職務満足度、勤続年数、離職率、コミットメントなどがある⁽¹¹⁾。非財務的基準は、中間的なパフォーマンスであり、最終的には、企業のパフォーマンスは財務的基準で測られることが多い。

ダイバーシティと財務的基準で測られるパフォーマンスを直結したモデルは、未だに開発されていない。しかし、ダイバーシティが、非財務的基準で測られるパフォーマンスを通じて、様々なグループ・パフォーマンスに結びつくかを説明したモデルは多数提出されている。Williams と O'Reilly のレビュー論文によれば、これらのモデルは三つの理論ベースに集約される⁽¹²⁾。

一番目のベースは、ソーシャル・カテゴリー理論である。Tajfel⁽¹³⁾ や Turner⁽¹⁴⁾ のソーシャル・カテゴリー理論と、Turner⁽¹⁵⁾ や Hogg と Terry⁽¹⁶⁾ のソーシャル・アイデンティティ理論をもとに発展したこの理論ベースは、個人は高いレベルの自尊心を持ちたいと希求するという前提から出発する。高い自尊心は、他者との社会的比較によって達せられる。自己と他者は、それぞれ別々の社会的カテゴリーに分類される。社会的カテゴリーとは、目立った特徴、たとえば、性別、人種などをもととする区分である。このとき、個人のアイデンティティは、自己の属する社会的カテゴリーから得られる。そして、高い自尊心は、自己の属する社会的カテゴリーを他者の属する社会的カテゴリーより優れている、あるいは、他者の属する社会的カテゴリーは、自らの属するカテゴリーより劣る、と認識することによって達成される。

ダイバーシティは、「違い」から始まることを勘案すると、この理論の示唆するところは、ダイバーシティの度合いが高い集団においては、グループ・パフォーマンスを低下させる可能性が高い、ということである。なぜなら、ひとびとは目立った違いに基づいて自らをカテゴリー化しがちであり、そうしたカテゴリー化は、カテゴリー間の優劣を決めようとする認識につながる。そうした認識は、各カテゴリーに属する成員の間で、軋轢の発生、コミュニケーションの減少をもたらすと予測されるからである。

二つ目の理論ベースは、類似性・アトラクション理論である⁽¹⁷⁾。この理論の前提は、態度、価値観、さらには人口動態的な変数にいたるまで様々な属性の類似性は、個人間の好意を高めるというものである。似た経歴をもつ人びとは、共通の人生の経験、価値観を持つ可能性が高く、お互いの交流がし易くなる。交流の多さが正の強化をもたらし、お互いをさらに好ましいと認識するようになると予測される。

類似性・アトラクション理論が、ダイバーシティに関して示唆するところは、ソーシャル・カテゴリー理論と似ている。属性の類似性が個人間の魅力や好意を増大させるとすれば、ダイバーシティ、すなわち、属性の異質性は、魅力や好意を減退させる効果が予測される。グループ・パフォーマンスに対しても、コミュニケーションの頻度が減るとか、メッセージの歪曲、コミュニケーションにおけるエラーが増える、といった帰結が、実験室研究で報告されている⁽¹⁸⁾。

三番目の理論ベースは、はじめの二つとは異なる視点を提供する。情報・意思決定理論は、グループ内のメンバーの組成の違いが、情報や意思決定にどのような影響を与えるかを探求する⁽¹⁹⁾。先の類似性・アトラクション理論では、コミュニケーションは類似した人びとの間で増大するとした仮定した。これは逆に言えば、異質なメンバーの持つ情報を収集することを避けることにつながる。

これは、多様な視点が解決策に求められる製品開発、戦略策定、複雑な問題解決には、致命傷となる恐れがある。異質なメンバーは、異なるネットワークに属する知識や情報をグループにもたらし。また、メンバーの異質さは、同質なメンバーの持たない技能、能力、情報、知識を異質なメンバーが保持していることから来る可能性もある。

したがって、情報・意思決定理論は、ダイバーシティがポジティブな効果をグループ・パフォーマンスにもたらすと予測する。ダイバーシティが増加すれば、問題解決の考え方が増加し、利用できる情報も増加するからである。

以上、米国におけるダイバーシティ・マネジメントの注目点の変遷をたどると、法規制を伴った社会的な公正の実現という強制力により、企業は組織成員のダイバーシティを高めざるをえなかったという第一波から、高まるダイバーシティの度合いを前に、ダイバーシティと組織のパフォーマンスの関係を探求する第二波へという大きな流れがみられた。第二波を形成する三つの理論ベースを概観すると、ダイバーシティの増大は、企業のパフォーマンスに必ずしもポジティブな効果をもたらさないという視点が優勢であることが分かる。

これに対して、日本で取り上げられているダイバーシティ・マネジメントの論点は、どのような特徴を持つだろうか？ それらの論点は、これまで見てきた米国で進展してきたダイバーシティ・マネジメント研究といかなる関連性を持つだろうか？

2.3. 日本で取り上げられているダイバーシティ・マネジメントの論点とその含意

ダイバーシティ・マネジメントが日本でどのように論じられてきたかを振り返って、有村は、8つの論点を挙げる⁽²⁰⁾。それらの多くが、ひとびとの「働き方」に関するものである。一番目に「雇用形態別の多様化」、次に「ワークライフバランス」、そして、八番目は「フェアとケアの両立」と、いずれも、平日の9時から5時までは全員が働く、あるいは、長期雇用を前提とした雇用システムといった従来型の働き方を多様化する、という視点からダイバーシティが論じられている。

また、これらの働き方の多様化は、「企業を強くするために人材多様性を促進、維持し、活用するための人材戦略、組織戦略⁽²¹⁾」といったダイバーシティ・マネジメントの定義にみられるように、企業を強くするための戦略論、組織パフォーマンスの向上といった観点から論じられている。すなわち、企業にとって、ポジティブな成果をもたらす手段として、ダイバーシティ・マネジメントが必要だ、というアプローチが主流となっている。

さらに、働き方の多様化という論点の立て方が、米国におけるダイバーシティ・マネジメント研究と比べて異質な印象を与えるもう一つの側面は、ダイバーシティという概念の基にある「属性の違い」という視点が表立って出てこないことにある。この側面については、しかし、一段深く掘り下げてみれば、働き方の多様化という表向きの論点の裏側にあるのは、「女性」という属性を巡る議論が、その大分を占めていることは容易に分かる。「雇用形態別の多様化」は、長期雇用に対す

る有期雇用を雇用形態のひとつとして認め、雇用形態に対する企業側と労働側のニーズをマッチングさせていくことが重要だと言う、日経連の提唱に基づいている。しかし、有期雇用形態で働いているのは、一部の属性、すなわち女性に偏っている。また、「ワークライフバランス」は、日本ではそれまで「ワーク」と「ライフ」をバランスさせるという働き方は認められてこなかったため、「ワーク」一筋ではない働き方を認めることは、働き方の多様性を増やすことと同義だ、という論点である。ここでも、「ワーク」と「ライフ」のバランスを求める属性として、女性労働者の存在が念頭におかれている。さらに「フェアとケアの両立」とは、企業がダイバーシティ・マネジメントを実践していくためには、フェアとケアの両立が必要だという論点である。ここでいうフェアとは「企業の目的への各人の貢献に対して、機会提供・処遇を公平・公正に行う」ことをさし、ケアとは「企業の目的への貢献を阻害するマイノリティ特有の事情への支援」を意味する。両立の必要性は「休職や短時間勤務や地域固定など、制約付きの働き方を選択できるというケアによるメリットには、それに応じたデメリット（給与ダウンや海外赴任の機会の逸失など）を伴うのがフェアと言えよう⁽²²⁾」という考え方にに基づく。すなわち、ケアにはデメリットが伴ってこそフェアとする考え方である。ここでも、ケアを必要とする労働者の属性として、暗に女性が想定されている。

このように、日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究では、対象とされる属性が女性に偏っている。近年は、女性に加えて、高齢者⁽²³⁾、外国人⁽²⁴⁾といった属性が研究対象に加わっている。しかし、これら様々な属性にまたがるダイバーシティ、すなわち異なる属性を持つ人びとが共に働いたとき、どのような影響を組織に及ぼすか、という観点からの研究は、未だに日本にはみられない。

以上のように、日本と米国ではダイバーシティという用語に結びつける、マネジメント上の課題が異なる。また、米国の研究では、ダイバーシティは必ずしも企業の期待する成果をもたらさないケースもあることが明らかになっている。そして、ダイバーシティが期待する成果をもたらす場合ともたらさない場合を分ける要因は何か、を探る研究が進んでいる。次章では、そうした要因を探る研究成果のひとつである、「フォールト・ライン理論」を紹介し、日本のダイバーシティ・マネジメント研究に貢献しうる側面を考察していく

第3章 フォールト・ラインとは何か

本章では、まず、組織科学研究におけるフォールト・ラインとは何か。この概念がいつごろ組織科学研究に登場したのかを説明する。フォールト・ライン概念は、ダイバーシティ研究というより大きな傘の下に属する、サブ研究分野とみることもできる。

組織科学研究にフォールト・ラインという概念が登場したのは、Lau と Murnighan がフォールト・ラインという地学用語をサブ・グループの力学を理解するための概念として提唱する論文を、1998

年に発表したときである⁽²⁵⁾。以来、多くの実証的研究、また概念の進化を図る論文が公刊されてきた。Thatcher と Patel の調べによれば、2011 年までに査読付き学術論文あるいは専門書籍の章として刊行された論文の数は実証研究が 34 本、概念的な研究が 25 本に上ったという⁽²⁶⁾。これほど多くの関心をフォールト・ラインが集めて来た背景には、フォールト・ライン概念がメソ・レベルにおいてダイバーシティがサブ・グループにもたらす影響を説明するうえで、極めて有効な見地をもたらしたからである。

フォールト・ラインは、断層という地学用語から取られた用語である。Lau と Murnighan は、断層は存在していても何らかの力（地震など）が加わらない限り、何年も眠ったままその存在が気づかれずにいることもある、という点が、組織のダイバーシティにも当てはまるのではないかと指摘する。断層同様、組織のダイバーシティも何層もの層を成していることが多い。なぜなら、組織の各成員は、ひとりで複数のダイバーシティの属性を保持する存在だからである。Thatcher と Patel がレビュー論文の冒頭に記した以下の寸描は、フォールト・ライン概念の「ダイバーシティが何層もの層を成している」という意味を理解するのに役立つだろう。

大きなエンジニアリング会社の二つのチームは、数ヶ月にわたって、生産的に働いてきた。チーム A は、3 人の経験豊かな男性のエンジニアと 3 人の比較的新しい女性のマーケティングから構成されていた。チーム B の 6 人のメンバーは、全体としてはチーム A と同じ人口動態的構成であったが、その分布の仕方は異なっていた。エンジニアたちは、経験豊富な女性が一人、経験豊富な男性が一人、そして新人の女性が一人であった。マーケティングは、経験豊富な男性が一人、新人の女性が一人、そして、新人の男性が一人から構成されていた。両チームとも全体としては 3 人のエンジニア、3 人のマーケティング、3 人の女性、3 人の男性から構成されていたが、チーム A は強力な潜在的フォールト・ラインを内包し、チーム B は内包していない。チーム A は、職能、ジェンダー、経験といった人口動態的な特徴が整列していることから、二つの比較的同質なサブ・グループが形成されるため、強いフォールト・ラインを持つ。

両チームともコンフリクトを経験したが、おおむね生産的であった。しかし、メンバー間で、ボーナスの配分をするという案件が持ち上がったとき、チーム A があつという間に小競り合いをする二つのサブ・グループに分かれてしまったことには、みなが驚いた。以前には、眠っていたフォールト・ラインが活発化したのである。ボーナスの配分の決定という案件が、フォールト・ラインの引き金を引いたのである。以前は比較的生産的であったチームが、今やより高いレベルのコンフリクトと不信感を経験するに至り、満足度やパフォーマンスは減少した⁽²⁷⁾。

この寸描のキーワードは、「整列」である。原文では、alignment である。Alignment は、動詞 align の名詞形であり、align とは「品々をそれらが直線、あるいは適切な配置を形作って並ぶように整えること⁽²⁸⁾」を意味する。複数のものが並んだとき、その並んだ面が凸凹せず、まっすぐに揃っていることが要である。そして、サブ・グループのダイバーシティがグループにどのような影響を及ぼすかという観点からすると、様々な属性の並んだ断面がまっすぐに揃っていることが、サブ・グループ間の問題を引き起こす潜在性の種となる、とフォールト・ライン概念は示唆するのである。

ダイバーシティ・マネジメント、特に初期の議論、また、日本の現状においては、2章3節で見たとおり、人間のもつ多様な属性や特性のうちのひとつに焦点を当てた議論をしがちである。女性の活用というトピックを例にとると、複数の勤労可能な年代の女性を集めてみた場合、彼女らはみな「女性」という属性をもつが、同時にひとりひとりの女性は、年齢、職業経験、職場での職位、職務内容、婚姻の有無、そして、性格、など、女性という属性の他にも、さまざまな属性や特性から構成されている。そうした複数の属性のなかで、女性という属性を取り出しての議論が行われることが、ダイバーシティ研究では多かった。これに対し、フォールト・ライン研究では、個人が複数の属性を持つことに着目し、複数の属性を持つ個人が集まって作られるチームを、複数個人による、複数の属性の集合体とみなし、わけてもそうした属性が“どのような”構成をもっているかに注目した。ここで、キーワードとなるのが「整列 (alignment)」である。チームの各メンバーは、それぞれ固有の複数の属性を持つ。これらメンバーの属性をまとめてみると、どのような配置となっているだろうか。その配置には、メンバー間の属性が一行に整列するような配置がみられるだろうか。フォールト・ライン理論では、複数の属性が一行に整列するようにサブ・グループを配置することは、複数の属性が不整列に配置されたサブ・グループと比べて、潜在的にサブ・グループ間の衝突などの問題を起こす可能性が高い、と仮定する。

フォールト・ライン理論のこうした仮定は、ダイバーシティ・マネジメント研究にどのような貢献をしたのだろうか。

Thatcher と Patel の行ったもう一つのフォールト・ライン研究のメタ分析によれば⁽²⁹⁾、性別と人種という属性によって形成されるフォールト・ラインは、職能経歴、教育レベル、年齢、勤続年数といった属性によって形成されるフォールト・ラインより、強い力をもつことが分かった。また、性別、人種・民族、年齢といった人口動態的な属性によるフォールト・ラインは、タスクや関係性のコンフリクトを強めることが証明されている。人口動態的なフォールト・ラインは、チームへの満足度とパフォーマンスを低下させることが実証されているが、とくに、満足度を低下させることが分かった。また、こうした結果は、フィールド調査より実験室での検査において、より強くなることも明らかになった。

すなわち、フォールト・ライン理論の貢献は、ダイバーシティ・マネジメント研究のベースとなった理論で予測されていたことがどのような結果をもたらすかを、より実際のグループの設定にお

いて、実証する枠組みを与えたことにあるといえよう。また、フォールト・ラインという比喩自体、個人の持つ複数のダイバーシティ属性が、グループという設定において、どのように位置づけられるか、直感的でゆたかなイメージを与えてくれる。

次章、最終章では、これまでの考察を踏まえて、フォールト・ライン理論を含め、米国で発展してきた様々なダイバーシティ・マネジメント研究を支える理論や枠組みが、日本のダイバーシティ・マネジメントにどのような貢献ができるかを考えていく。それらの貢献のあり方は、日本のダイバーシティ・マネジメント研究の今後の方向性を示唆することにつながる。

第4章 むすび——日本のダイバーシティ・マネジメント研究の今後に向けて——

組織のパフォーマンス向上という意味では、日本で組織のダイバーシティに期待されているのは、多様な人材力の発揮、という視点であった。これまで見てきた米国で発展してきたダイバーシティ・マネジメント研究を支える理論や枠組みは、多様な人材力の発揮を可能とするいくつかの条件を示唆している。

第2章でみたダイバーシティの捉え方の分類方法では、ダイバーシティを関係志向型とタスク志向型に区分する見方があらわれた。ジェンダー、人種・民族、年齢など認知的にアクセスし易く、変えることができない、また社会的カテゴリー分類の対象となり易いなどの特徴を持つ属性が含む関係志向型ではなく、教育レベル、職務機能、勤続年数など、技能を基盤とする情報・知識の違いによるものを含むタスク志向型のダイバーシティが、組織のパフォーマンス向上には有効であることが明らかになった。

情報・意思決定理論でも、ダイバーシティが組織のパフォーマンス向上に寄与するのは、多様な属性にあるひとが集まることで多様な情報・知識にアクセスする機会が増えることにある、としている。これを前提とすれば、ある単一の属性をもつひとだけをひとつの部署に集めることは、多様な情報・知識のアクセス機会の増大にはつながらない。ただし、人びとの属性を多様化させる際には、タスク志向型のダイバーシティの度合いの高いグループ構成とすることが重要である。

さらに、フォールト・ライン理論における以下の仮定、すなわち、複数の属性が一列に整列するようにサブ・グループを配置することは、複数の属性が不整列に配置されたサブ・グループと比べて、潜在的にサブ・グループ間の衝突などの問題を起こす可能性が高い、とする仮定、が、日本のダイバーシティ・マネジメントに与える示唆はより重要である。今までのところ、日本では、女性、高齢者、外国人といった単一の属性に焦点を合わせてダイバーシティの議論をすることが多かった。しかしながら、フォールト・ライン理論によれば、そうした属性に沿ってグループ分けをすることは、それまで眠っていた断層を揺り起こすことにつながりかねない。ダイバーシティにまつわる課題を解決しようとする動きが、却って、問題を引き起こす力として働く可能性があるということである。

ある。たとえば、多くの日本企業が実践していることとして「女性の力を活用」の名の下に、女性を集めて新製品開発室を設置する、といったことがある。これは、フォールト・ライン理論の仮定によれば、ジェンダー、職能、所属部署という三つの属性において、女性のみからなる新製品開発室と、その他の部署との間のフォールト・ラインを整列させることに他ならない。このようにフォールト・ラインを整列させると、ほんの小さな力（Thatcher と Patel の寸描では、ボーナスの配分）が加わっただけで、大きなグループ間の軋轢を起こす可能性が増大する。

また、日経連がかつて提唱した雇用形態別の多様性も、ある雇用形態、たとえば有期雇用が、女性という属性と重なり合っているとすれば、これも雇用形態とジェンダーという層によるフォールト・ラインの整列が進むことになり、組織のパフォーマンスの向上にはつながらない可能性がある。

上記を踏まえると、今後の日本のダイバーシティ・マネジメント研究の方向性を考える上で、日本のビジネス社会のもつ次のような特異性が、日本でのダイバーシティ・マネジメント研究に特別の価値を与える可能性がある。第一に、日本のビジネス社会のもつ特異性は、ダイバーシティ進展のスピードと範囲が、米国と異なるところにある。米国でも公民権法が1964年に成立するまでは、ビジネス社会は、白人男性を主体とした同質性の高い集団であった。しかし、人種差別の廃止が強く求められた社会では、その後の組織のダイバーシティ進展のスピードは、少なくとも日本と比べれば速かった。次に、移民を促進する米国においては、ダイバーシティの範囲も、女性、高齢者を中心に、外国人労働者といっても移民は原則認めないとする日本と比べると、広範囲であった。こうした社会的背景が、米国におけるダイバーシティ・マネジメント研究を進めたことは間違いない。それでは、日本において、ダイバーシティ・マネジメント研究を行う意味は何だろうか？

いくつかの方向性が考えられる。ひとつには、高コンテクストなコミュニケーション・スタイルに価値をおくという日本社会の価値規範が、フォールト・ライン理論が予測する情報共有が進むというグループ編成、すなわち、関係志向型の属性は整列しないがタスク志向型のダイバーシティは高いグループ編成としたとき、どのような影響を及ぼすか、を検証することである。

もうひとつは、より根源的な貢献をしうる検証である。フォールト・ライン研究では、フォールト・ラインの強さと距離が、組織のパフォーマンスにどのような影響を与えるか、というのが関心を集めているテーマである。具体的には、フォールト・ラインの強さは弱く、距離は短いほうが、パフォーマンスには良い影響をもたらすであろう、という仮説である。女性のみからなる新製品開発室の例にみられるように、日本の現状は、仮説の逆をいく実践が行われていることが多い。いくつかのケース・スタディを積み重ねることにより、実験室ではない、フィールドにおける仮説の検証が行える可能性がある。

本論文では、日本で近年関心を集めるダイバーシティおよびダイバーシティ・マネジメントに関して、それらの研究の先進地である米国経営学での成果を参照しながら、日本の現状を考察した。

ダイバーシティ・マネジメントが進展した社会的背景が異なることから、日本では、ダイバーシティ・マネジメントの基盤にある心理的なメカニズムに対する知見がまだ不十分で、ダイバーシティがもたらしうる正の成果に対する期待だけが先行している状況が明らかになった。しかし、その特異性が、日本独自のダイバーシティ・マネジメント研究への貢献をもたらす可能性があることを指摘した。

注

- (1) 内閣府編『経済財政運営と改革の基本方針 2015—経済再生なくして財政健全化なし—』内閣府 2015 pp. 12-13。
- (2) 有村貞則「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』第5号 2008年 pp. 55-70。
- (3) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/diverse>
- (4) 谷口真美『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』白桃書房 2005年 p. 39。
- (5) D. C. Hambrick and P. A. Mason “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers” *Academy of Management Review*, 9(2) 1984 pp. 193-206.
- (6) K. Y. Williams and C. A. O’Reilly, III “Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research” *Research in Organizational Behavior*, 20 1998 pp. 77-140.
- (7) 谷口, *op. cit.*, p. 41。
- (8) S. E. Jackson, V. K. Stone, et al. “Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers” *Research in Organizational Behavior*, 15 1993 pp. 45-109.
- (9) A. Joshi and H. Roh “The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review” *Academy of Management Journal*, 52 3 2009 pp. 599-627.
- (10) 公民権法第7編は、703条(a)において、使用者の次のような差別行為を禁止する。すなわち、(1)人種、皮膚の色、性別、宗教または出身国を理由として、個人を雇用せず、あるいは雇用を拒否し、もしくは個人を解雇すること、または、その他の形で、雇用を拒否し、もしくは個人を解雇すること、または、その他の形で、雇用における報酬、条件、権利について、個人を差別すること、(2)人種、皮膚の色、宗教、性、または出身国を理由として、個人の雇用機会を奪ったりその他従業員としての地位に不利な影響を与えるような方法で、従業員または求職者を、制限、隔離または分離すること (to limit, segregate, or classify) を禁止する。
- (11) 谷口, *op. cit.*, p. 49。
- (12) Williams and O’Reilly, *op. cit.*, pp. 83-90。
- (13) H. Tajfel, *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press 1981
- (14) J. C. Turner, *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell 1987
- (15) J. C. Turner, “Towards a cognitive redefinition of the social group” In H. Tajfel (eds.) *Social identity and intergroup relations*, 1982, pp. 15-40.
- (16) M. A. Hogg and D. Terry, J. “Social identity and self-categorization processes in organizational contexts” *Academy of Management Review*, 25 1 2000 pp. 121-140.
- (17) たとえば, E. Berscheid and H. Walster, *Interpersonal attraction*. Addison-Wesley 1978; D. Byrne, *The attraction paradigm*. Academic Press 1971 をみよ。
- (18) たとえば, H. Triandis “Cognitive similarity and communication in a dyad” *Human Relations*, 13 1960 pp. 279-287. をみよ。
- (19) たとえば, D. Gruenfeld, E. annix, et al. “Group composition and decision making: How member

- familiarity and information distribution affect process and performance”
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67 1996 pp. 1-15.; G. Wittenbaum and G. Stasser, “Management of information in small groups” In J. Nye and M. Brower (eds.) What’s social about social cognition? Social cognition research in small groups, 1996, pp. 3-28. をみよ。
- (20) 有村, *op. cit.*, pp. 60-65.
- (21) 守島基博「経営戦略論を超えて—組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント—」『JMA Special Report』60 2007 pp. 5-7。
- (22) リクルート HC ソリューショングループ『実践ダイバーシティ・マネジメント』栄治出版 2008
- (23) 佐藤博樹「市場環境や労働市場の変化と労働政策の課題—企業の人事管理の観点から—」『社会政策』31 2011 pp. 55-66。
- (24) 志甫啓「企業の雇用管理と外国人労働の活用—多様性のある人材活用の観点から—」『関西学院経済学研究』37 2006 pp. 47-63.; 李洙任「日本企業における『ダイバーシティ・マネージメント』の可能性と今後の課題：『外国人材』活用の現状と問題点を通して」『龍谷大学経営学論集』49 4 2010 pp. 68-82。
- (25) D. C. Lau and J. K. Murnighan “Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups” Academy of Management Review, 23 2 1998 pp. 325-340.
- (26) S. M. B. Thatcher and P. C. Patel “Group faultlines: A review, integration, and guide to future research” Journal of Management, 38 4 2012 pp. 969-1009.
- (27) Thatcher & Patel, *op. cit.*, p. 970. 和訳は筆者による。
- (28) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/align>. 和訳は筆者による。
- (29) S. M. B. Thatcher and P. C. Patel “Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature” Journal of Applied Psychology, 96 6 2011 pp. 119-139.

参考文献

- 有村貞則「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』第5号 2008年。
- E. Berscheid and H. Walster, Interpersonal attraction. Addison-Wesley 1978
- D. Byrne, The attraction paradigm. Academic Press 1971
- D. Gruenfeld, E. Annis, et al. “Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance” Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67 1996 pp. 1-15.
- D. C. Hambrick and P. A. Mason “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers” Academy of Management Review, 9(2) 1984 pp. 193-206.
- M. A. Hogg and D. Terry, J. “Social identity and self-categorization processes in organizational contexts” Academy of Management Review, 25 1 2000 pp. 121-140
- S. E. Jackson, V. K. Stone, et al. “Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers” Research in Organizational Behavior, 15 1993 pp. 45-109.
- A. Joshi and H. Roh “The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review” Academy of Management Journal, 52 3 2009 pp. 599-627.
- D. C. Lau and J. K. Murnighan “Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups” Academy of Management Review, 23 2 1998 pp. 325-340.
- 李洙任「日本企業における『ダイバーシティ・マネージメント』の可能性と今後の課題：『外国人材』活用の現状と問題点を通して」『龍谷大学経営学論集』49 4 2010 pp. 68-82。
- 守島基博「経営戦略論を超えて—組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント—」『JMA Special Report』60 2007 pp. 5-7。

- 内閣府編『経済財政運営と改革の基本方針 2015—経済再生なくして財政健全化なし—』内閣府 2015
- リクルート HC ソリューショングループ『実践ダイバーシティ・マネジメント』栄治出版 2008
- 佐藤博樹「市場環境や労働市場の変化と労働政策の課題—企業の人事管理の観点から—」『社会政策』31 2011 pp. 55-66。
- 志甫啓「企業の雇用管理と外国人労働の活用—多様性のある人材活用の観点から—」『関西学院経済学研究』37 2006 pp. 47-63。
- H. Tajfel, *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press 1981
- 谷口真美『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 2005年
- S. M. B. Thatcher and P. C. Patel “Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature” *Journal of Applied Psychology*, 96 6 2011 pp. 119-139.
- S. M. B. Thatcher and P. C. Patel “Group faultlines: A review, integration, and guide to future research” *Journal of Management*, 38 4 2012 pp. 969-1009.
- H. Triandis “Cognitive similarity and communication in a dyad” *Human Relations*, 13 1960 pp. 279-287
- J. C. Turner, “Towards a cognitive redefinition of the social group” In H. Tajfel (eds.) *Social identity and intergroup relations*, 1982, pp. 15-40
- J. C. Turner, *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell 1987
- K. Y. Williams and C. A. O'Reilly, III “Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research” *Research in Organizational Behavior*, 20 1998 pp. 77-140.
- G. Wittenbaum and G. Stasser, “Management of information in small groups” In J. Nye and M. Brower (eds.) *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups*, 1996, pp. 3-28.

Considering Differences between Japan and the United States in Diversity Management Research from the Perspective of the Theory of Faultlines: Exploring Future Research Orientation of Diversity Management in Japan

Noriko YAGI

Abstract

A positive spin has been given to the idea of diversity management in Japan as a tool to strengthen corporate performance through human resource management as well as through corporate strategy development. In the United States, however, research results are mixed as to whether organization diversity helps or compromises organizational performance. Why are such differences found between Japan and the United States in approaches to diversity management? This article attempts to answer this question by introducing the theory of faultlines. The theory of faultlines has been developed by diversity research through identification of and differentiation between contingencies that arise due to the effects of diversity on performance. It will show the directions diversity management research is taking in progressing to its next stage of development by taking into account specific contexts in Japanese business society.

Key words: Diversity, Diversity management, Theory of faultlines, Group performance