

職場におけるダイバーシティとパフォーマンス

——既存研究のレビューと今後の方向性

谷川 智彦

(立命館大学准教授)

本稿の目的は職場におけるダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を扱った既存研究に対してレビューを行い、今後の研究の方向性を示すことである。近年、学術及び実務双方の観点よりダイバーシティへの関心、とりわけパフォーマンス向上の源泉としてのダイバーシティに注目が高まっている。しかし、実務における好意的なイメージとは裏腹に既存研究では両者の関係性に関する見解が一貫しておらず、また近年は研究の停滞が指摘されている。そのため今一度研究の活性化を促すためにも、当該研究領域の現状を確認すると同時に今後の研究展開の方向性を提示することが求められる。本稿では上記の目的を達成するために直近において主要学術誌に掲載された定量的実証研究を対象にレビューを行なった。その結果、既存研究における指摘同様、職場におけるダイバーシティとパフォーマンスとの間に一貫しない関係性が確認された。さらに近年の研究動向として①概念の拡張によって様々な個人的属性が用いられていること、②一部の理論が集散的に採用されていること、③主流の理論と関連した媒介変数や分析レベルをまたいだ調整変数が用いられていることを確認した。以上の議論に基づき本稿では今後の研究の方向性として、既存研究において軽視されてきた格差や不平等の視点を含めることを指摘した。さらにその具体的展開として①人口統計的個人的属性に再注目すること、②理論的説明に格差や不平等の視点を統合させること、③格差や不平等に関連した変数を媒介変数や調整変数に含めることを指摘した。

目次

- I 問題提起
- II 本稿の射程
- III レビューの方法
- IV 職場におけるダイバーシティ研究のレビュー
- V 今後の方向性
- VI 結論

I 問題提起

ダイバーシティ（労働力の多様性）が社会や働き方のキーワードとなって久しい。とりわけ日本では社会の成熟化や少子高齢化による人手不足な

どの要因によってダイバーシティへの関心が過去になく高まっている。従来まで実務におけるダイバーシティへの関心は主に規範的視点が中心であったが、現在では企業の競争優位性の源泉としてダイバーシティを捉えていることも多い。実際、行政もダイバーシティの経営上の利点を強調した「ダイバーシティ 2.0」を策定するなど、実務においてダイバーシティは競争優位性獲得の主たる要因としての認識が普及しつつある。

このような実務的関心に伴い、ダイバーシティに関する学術的知見への関心も高まりつつある。ダイバーシティに対する学術的関心は1960年代のアメリカにおける公民権運動まで遡る

(Ashkanasy, Härtel and Daus 2002; 谷口 2008)。以降、主に欧米を中心に議論が蓄積されてきた。1980年代からは、それまでの中心であった規範的な議論とは異なり、組織行動論や社会心理学の知見を援用し組織におけるダイバーシティとパフォーマンス¹⁾との関係性を定量的に検証する研究が台頭した(谷口 2008)。以後、両者の関係性に関して多くの実証研究が蓄積されており、またそれらを体系化するナラティブレビューや体系的レビュー、メタアナリシスも複数存在する(e.g., Joshi and Roh 2009; van Dijk, van Engen and van Knippenberg 2012; van Knippenberg and Schippers 2007)。だが実務がダイバーシティに対して抱く好意的なイメージとは異なり、現在までダイバーシティとパフォーマンスとの関係性について既存研究の見解は一貫していないのが現状である。またその議論の蓄積も実務上の要請が大きいダイバーシティ・マネジメントの議論と比較すると、その議論の発展度合いが乏しいことが指摘されている(Roberson 2019)。しかし、ダイバーシティへの関心がパフォーマンス向上という観点から高まりつつある今日、ダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を冷静に把握する視点は重要であり、その点において両者の関係性を実証的に研究するアプローチを今後さらに発展させることは喫緊の課題である。したがって、今一度、当該研究領域の発展を促すためにも当該研究領域の現状を確認すると同時に今後の研究の方向性を提示することが求められる。

以上の問題意識を出発点として、本稿ではダイバーシティとパフォーマンスとの関係を扱った職場²⁾におけるダイバーシティ(work group diversity)の研究領域に立脚しつつ、現状を確認すると同時に今後の研究展開の方向性を提示することを目的に議論を展開する。本稿では上記の目的を達成するために直近の10年(2010-2019年)に当該研究領域における主要学術誌に掲載された定量的実証研究に対してレビューを行う。上記の手法を用いることで、ダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を把握すること、そして直近の主要学術誌における動向を確認することが可能と

なる。本稿の議論において現状の確認と今後の研究展開の方向性が示されることで学術的には現在停滞していると評価される職場におけるダイバーシティ研究の今後の研究実践の参照点を提供するという点において重要な意義を含む。また、実務に対してもダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を扱った既存の研究蓄積を体系化することでダイバーシティから高いパフォーマンスを生み出すことを期待する実務家に最新の学術的知見を提供するという意義も含んでいる。

II 本稿の射程

本稿における主要概念であるダイバーシティは実務だけでなく学術的にも様々な意味を含む概念として用いられている。またダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を扱った研究は組織の分析レベルによって異なる議論が展開されている(Joshi, Liao and Roh 2011)。したがって、本稿の議論に入る前に本稿が立脚する職場におけるダイバーシティ研究で用いられるダイバーシティの定義や分析レベルを明確にしておく必要がある。

ダイバーシティは非常に曖昧な概念であり今日に至るまでダイバーシティの定義に関して様々な議論が展開されてきた(e.g., Harrison and Klein 2007; Nkomo et al. 2019)。本稿では、職場におけるダイバーシティ研究で用いられている「ワークユニットにおいて相互依存的なメンバー間の個人的属性の分布」(Jackson, Joshi and Erhardt 2003: 802)という定義を採用する。この定義はダイバーシティを一つの個人的属性の分布によって定義している点や、人口統計的な個人的属性(e.g., 性別(性的指向を含む)や人種/民族性)だけでなく、あらゆる個人的属性(e.g., 専門領域や学歴)の分布を議論の対象に含めている点において特徴的である(Guillaume, Brodbeck and Riketta 2012)。本稿で後述するように、このダイバーシティの定義に関して議論があるのは事実である(e.g., Konrad, 2003; Nkomo et al. 2019)。だが本稿が既存研究と密接に関係する点を踏まえ、本稿では以下Jackson, Joshi and Erhardt (2003: 802)の定義に基づき議論を展開する。

また、ダイバーシティに関する議論は組織の複数の分析レベルで展開されている (Joshi, Liao and Roh 2011)。それらの議論は上記のダイバーシティ概念を用いるものの、理論的基盤が異なる。そのため既存の体系的レビューやメタアナリシスでは異なる分析レベルを含めるかどうか議論されてきた (e.g., Webber and Donahue 2001)。特に企業の意思決定主体である経営幹部層 (e.g., トップ・マネジメント・チームや取締役会) に着目し、そのダイバーシティと企業業績との関係性を考察する研究との区別が議論されてきた。この分野は経営上層部理論 (Hambrick and Mason 1984) や資源依存理論 (Pfeffer and Salancik 1978)、エージェンシー理論 (Eisenhardt 1989) など主に経営戦略論や経営組織論で用いられる理論を採用する傾向にある。またパフォーマンス変数としては、職場におけるダイバーシティ研究で用いられるような職場のパフォーマンスなどが用いられることは少なく、あくまで企業の意思決定主体という側面を強調する形で企業レベルの変数 (財務業績や戦略的意思決定に関する変数) が用いられる傾向にある。経営幹部層を対象とした研究は職場を対象とした研究と同じダイバーシティの概念を用いており、また定量的分析が主に用いられているなど共通点も多い。だが、職場におけるダイバーシティ研究に関する今後の方向性を提示するという本稿の目的を鑑みると、この二つの分析レベルは区別されることが望ましい。したがって、本稿では一般的な職場を対象とした研究を対象にレビューを行う。

Ⅲ レビューの方法

本稿では、以下で示されるような手順で対象となる論文を選定した。まず本稿では論文の検索媒体として一般的に広く用いられている学術文献データベースである Web of Science を活用した。具体的な検索条件は① Social Science Citation Index に掲載されている学術文献であること、② 2010 年から 2019 年にかけて掲載された論文であること、③ タイトルに diversity が含まれると同時に performance または productivity がタイト

ルに含まれる論文であることであった。

さらに本稿の目的に沿ったレビューを行うために Web of Science 上で以下のような論文の絞り込みを行った。まず、上記の Web of Science での検索ではあくまで論文タイトルによる抽出のため、タイトルは合致するが研究領域が異なる可能性がある。したがって、本稿の議論の対象である職場におけるダイバーシティの研究領域に合致する論文を抽出するために Web of Science における研究領域の分類の内、Business, Management, Applied Psychology に分類される論文に検索結果を限定した。次に職場におけるダイバーシティに関する言説は、他の研究領域と同様に、頻繁に引用される学術雑誌、いわゆる「トップ・ジャーナル」を中心に形成される可能性が高い。したがって、職場におけるダイバーシティ研究の現状把握から今後の方向性を提示するという本稿の目的を合理的に達成するためには言説形成に強い影響を与える学術雑誌を中心にレビューすることが望ましい。上記の理由から、本稿執筆時 (2020 年 3 月) に Web of Science が Management と Business, Applied Psychology のそれぞれの分野における雑誌のランクにて第一四分位 (Q1) に分類している学術雑誌に限定した (e.g., *Academy of Management Journal*, *Journal of Management* など)。

最後に、以上の Web of Science 上での操作によって抽出された論文を精査し、本稿の議論である職場におけるダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を扱った論文であるかどうかを判断した。具体的には① 集団またはチームを研究対象としているか、② ダイバーシティの効果を定量的に分析しているか、③ ダイバーシティを独立変数として用いているか、という基準で論文を精査した。その結果、最終的に 17 本の論文がレビューの対象となった。なお、本稿のレビュー対象となった論文の詳細は付録にまとめられている。

Ⅳ 職場におけるダイバーシティ研究のレビュー

本節では対象となった論文のレビューから、職

場におけるダイバーシティ研究の現状を確認する。本節ではまず、本稿の主たる関心であるダイバーシティとパフォーマンスとの関係性について確認する。その後、レビュー対象で用いられたダイバーシティのタイプ（個人的属性）や理論的説明、分析に含めることが不可欠となっている媒介変数や調整変数の傾向について触れる。

1 パフォーマンスとの関係性

本稿のレビュー対象となった論文において検証されたダイバーシティとパフォーマンスとの直接的関係性を概観すると、両者の間に完全に一貫した関係性を確認することはできなかった。この傾向は後述する特定の個人的属性におけるダイバーシティを取り出してみても同様である。例えば性別（gender）を見てみても、プラスの関係性を報告した研究が複数確認されたが（Dai, Byun and Ding 2019; Zhang and Hou 2012）、非有意な関係性（Faems and Subramanian 2013）や非線形の関係性（Hoogendoorn, Oosterbeek and van Praag 2013）を報告した研究も確認された。したがって、本稿のレビューからはダイバーシティとパフォーマンスとの間に特定の関係性を確認することはできなかったと判断した。

この傾向は、既存研究における指摘と一致する。パフォーマンスとの関係性は既存研究でも盛んに検証されており、多くの実証的蓄積が存在する。また、それらを定量的に体系化したメタアナリシスも複数存在する（e.g., Joshi and Roh 2009; van Dijk, van Engen and van Knippenberg 2012; Webber and Donahue 2001）。だがそれらのメタアナリシスにおいても両者の関係性に関する見解は一貫していない。例えば Horwitz and Horwitz (2007) は仕事と密接に関係するダイバーシティとパフォーマンスとの間にプラスの関係を報告している。だが、後年の研究である van Dijk, van Engen and van Knippenberg (2012) はパフォーマンスの測定方法を客観的測定と主観的測定に区別して分析した結果、客観的測定では仕事と密接に関係するダイバーシティとパフォーマンスとの間に明確な関係性を見出すことができなかった。このようにパフォーマンスとの関係性に関しては

既存の実証研究の見解は一貫していない。

本稿のレビューより既存研究の指摘同様、パフォーマンスとの関係は一貫していないことが改めて確認された。一貫しない傾向が度々確認されるのに伴い現在では職場のパフォーマンスをダイバーシティのみで説明することは妥当ではないというコンセンサスが形成されている（Guillaume et al. 2017）。そのため、当該研究領域では後述する媒介変数・調整変数を含めて考察することが重要となっており、研究の独自性の多くも、ダイバーシティとパフォーマンスとの間のプロセス要因や条件要因を特定することに主眼が置かれている。

2 用いられたダイバーシティのタイプ（個人的属性）

今回のレビュー対象となった論文において用いられた個人的属性を見てみると、実に様々な個人的属性がダイバーシティの対象となっていることがわかる。例えば、ダイバーシティと聞いてイメージしやすい性別や国籍、人種/民族性などいわゆる人口統計的属性（demographic attributes）を用いている研究も存在する一方で（e.g., Faems and Subramanian 2013; Seong et al. 2015; van Veelen and Ufkes 2019）、職務的背景（functional background）や学歴など仕事と密接に関係した個人的属性を用いている研究も存在した（e.g., Hoisl, Gruber and Conti 2017; Johnson et al. 2018）。また、いくつかの研究ではリスク志向や革新性、協調性など心理的特性を用いている研究も存在した（e.g., Giambatista and Bhappu 2010; Kollmann et al. 2017）。

本稿のレビューにおいて確認された個人的属性の幅広さの背景にはダイバーシティを扱った研究の普及・浸透が大きく影響を与えていると解釈できる。ダイバーシティに関する研究の萌芽期はダイバーシティとは主に人種/民族性や性別など差別や格差と密接に関係する個人的属性の相違のみを指していた（谷口 2008）。しかし、概念の普及に伴い、ダイバーシティに関する研究が蓄積されるにつれてダイバーシティの対象となる個人的属性が拡張していった。とりわけ職場におけるダイバーシティ研究のような、ダイバーシティとパフ

パフォーマンスとの関係性を考察するアプローチでは人口統計的属性以外の個人的属性、特に仕事やタスクと関連する属性が用いられる事が多い。その理由としてこのアプローチが採用するダイバーシティの定義上、あらゆる個人的属性をダイバーシティの対象に含めることができる点や、パフォーマンスとの関係性を考察しようとした際、後述の理論的側面から人口統計的属性よりも仕事に関連する属性のほうがダイバーシティとのプラスの関係性を想定しやすいことが考えられる。

3 理論的説明

今回レビューの対象となった論文を概観すると、その大部分の研究において職場におけるダイバーシティ研究が立脚する社会心理学における理論に基づいて両者の関係性を説明していることが確認された。特にソーシャル・カテゴリー化理論 (social categorization theory) 及びそれに関連する理論 (e.g., 自己カテゴリー化理論や類似性・アトラクション理論, 社会的アイデンティティ理論) や、情報意思決定理論 (information-decision making theory) 及びそれに関連する理論 (e.g., 情報ダイバーシティパースペクティブや情報処理パースペクティブ) を用いて両者の関係性を説明している研究が多かった (e.g. Richard et al. 2017; Tekleab et al. 2016; van Veelen and Ufkes 2019)。

ソーシャル・カテゴリー化理論の基本的前提は、人々の間の相違は自分や自分と似た他者 (内集団) と自分とは異なる他者 (外集団) との社会的な区別の基礎を提供することである。 (van Knippenberg and van Ginkel 2010)。当然ながら個人は外集団よりも内集団を好むため、多様な職場ではコミュニケーションの乱れや関係コンフリクトが生じる可能性がある。したがって、この理論はダイバーシティが与えるマイナスの影響を説明する際に採用される。また、情報意思決定理論では個人間の相違が知識やネットワークの相違と結びついており、職場内のダイバーシティの程度が高まるにつれて幅広い情報ネットワークにアクセスすることができると想定する (van Knippenberg and van Ginkel 2010; Williams and O'Reilly 1998)。したがってダイバーシティのプラ

スの影響を説明する際に用いられる。さらに上記の相対する2つの考え方を精緻化 (elaboration) を軸に統合したのがCEM (Categorization-Elaboration Model) である (van Knippenberg, De Dreu and Homan 2004)。具体的にはすべての多様な職場は情報意思決定理論が想定するように、多様なアイデアや考え方が情報の精緻化を通じてパフォーマンスの向上に寄与するが、同時にソーシャル・カテゴリー化のプロセスに基づき活性化された (サブ) グループ間の対立によって精緻化のプロセスが損なわれる可能性があると考えられる (van Veelen and Ufkes 2019)。そのためCEMではいかにソーシャル・カテゴリー化のプロセスを抑制しつつ情報意思決定理論のプロセスを促進させるのが重要となる。

本稿でも確認したように現在までこの2つの理論的立場 (またはそれらを統合したCEM) より職場におけるダイバーシティパフォーマンスとの関係性を説明することが多い。また、後述の媒介変数の議論では多くの研究が2つの理論的説明と関連させつつ議論されている。

4 媒介変数・調整変数

上述の通り、ダイバーシティとパフォーマンスとの直接的関係性は一貫していない。そのため、両者の関係性を解明するためには直接的関係性のみ注目するだけでは不十分でありプロセス要因や条件要因を含めることが必要不可欠となっている。つまり職場におけるダイバーシティ研究は「どのような条件下で、どのようなプロセスを経て、どのようにパフォーマンスと関係するのか」を解明することが最大の関心となっている。実際、本稿のレビューの対象となった論文のすべてが単純な直接的関係だけでなく、様々な媒介変数や調整変数を含める形で研究を展開させていた。

まずは、ダイバーシティとパフォーマンスとの間のプロセス要因を特定する媒介変数である。媒介変数が用いられた研究を概観すると、上述の理論的説明にて触れた主流の理論と関連した変数が媒介変数として用いられる傾向が明らかとなった。例えば van Knippenberg, De Dreu and Homan (2004) が指摘した精緻化を媒介変

数として取り上げた研究が複数確認された (e.g., Pieterse, van Knippenberg and van Dierendonck 2013; Pieterse, van Knippenberg and van Ginkel 2011)。

一方、関係性を条件付ける調整変数は個人レベルから国家レベル (調査実施国) まで分析レベルをまたいだ様々な変数が用いられていることが明らかとなった。例えば個人レベルの変数としてはリーダーのリーダーシップ特性 (time temporal leadership) に着目した研究 (Mohammed and Nadkarni 2011) が確認され、職場レベルでは学習環境 (Ely, Padavic and Thomas 2012) などが用いられていた。さらに Zhang and Hou (2012) はアメリカと中国の複数の産業を取り上げ、両国のダイバーシティの影響や違いを検討していた。こうした分析レベルをまたいだ調整変数の採用背景には近年のレビュー論文における指摘や研究方法の発展・普及が挙げられる。職場におけるダイバーシティを扱ったレビュー論文ではダイバーシティが存在する職場レベルだけでなく、様々な分析レベルを含めることの重要性が度々指摘されてきた (e.g., Joshi, Liao and Roh 2011; Joshi and Roh 2009)。2000年代まではマルチレベルの変数を扱う分析手法 (e.g., 階層線形モデルやマルチレベル構造方程式モデリング) の理解や分析を簡便化する統計分析パッケージが整備されていなかったため、多くが理論的示唆に留まっていた。しかし、近年は当該研究領域においてマルチレベル分析に対する理解が進むと同時に簡便な統計分析パッケージが利用可能になったことで異なる分析レベルを用いた研究が普及したと想定される。この点は既存研究における重要な研究蓄積の成果である。

V 今後の方向性

本節では上記の現状把握を踏まえて今後の職場におけるダイバーシティ研究の方向性を考察する。本稿が今後の方向性として重要視する視点は、従来の研究において軽視されてきた格差や不平等の視点を含めることである。そして具体的な展開として、①人口統計的な個人的属性に再注目すること、②理論的説明に格差や不平等の視点を含めること、③格差や不平等に関連した変数を媒介変数や調整変数に含めることを提案する。

本節ではまず、職場におけるダイバーシティ研究において格差や不平等の議論がどのように扱われてきたのかに触れた後、上記の3つの具体的な展開を考察する。

1 職場におけるダイバーシティ研究での格差や不平等の議論

ダイバーシティに関する議論の萌芽期は格差や不平等の議論が中心であり、特にマイノリティの救済や格差是正が議論されてきた (Ashkanasy, Härtel and Daus 2002; 谷口 2008)。今日でもダイバーシティ・マネジメント研究や批判理論の視点を含めたダイバーシティ研究では格差や差別、不平等が主たる関心となっている (e.g., Oswick and Noon 2014; Tatli and Özbilgin 2012)。しかし、職場におけるダイバーシティ研究ではダイバーシティが構造的あるいは分布的特性として概念化され (e.g., Jackson, Joshi and Erhardt 2003)、差別や不平等の議論は中心的な議題として扱われることが少なかった。

しかし、職場におけるダイバーシティの議論において格差や不平等の議論が全く言及されなかったわけではない。特に理論的議論ではしばしば言及がなされてきた。既存研究において最も明確に言及した研究の一つとして Harrison and Klein (2007) が挙げられる。Harrison and Klein (2007) はそれまでの研究が一貫した知見を提供していない原因としてダイバーシティの概念化が整理されていなかったことを指摘した後、ダイバーシティ概念には「分離」(separation)、「多様な個性」(variety)、「不平等」(disparity) の3つの側面が存在することを指摘した (釘原 2011)。まず分離とは「主に価値観、信念、または態度に関するユニットメンバー間の (横方向の) 立場または意見の相違の構成」(Harrison and Klein 2007: 1203) を表しており、職場の目標に対する意見の相違をダイバーシティとして表現する。この概念化を用いた際、ソーシャル・カテゴリー化理論などがパフォーマンスとの関係性を説明する理論として用いられる。また、多様な個性とは「ユニ

ットメンバー間の関連する知識や経験の種類、出所、またはカテゴリーの違いの構成」(Harrison and Klein 2007: 1203)と定義される。この概念は専門知識やネットワークの相違を前提とした概念化であり、主に情報処理に関連する理論が用いられる。最後の不平等は「ユニットメンバー間で保有する社会的に価値のある資産または資源の割合の(垂直方向の)差の構成」(Harrison and Klein 2007: 1203)と定義される。この概念化は特権的な地位の歪んだ配分をダイバーシティと表現しており、不平等や不正義、トーナメント理論といった階層に関連した理論が用いられる。Harrison and Klein (2007) はこれらの3つの概念化を意識しつつ議論が行われることが望ましいと指摘した。このように今日でも重要文献に位置づけられている Harrison and Klein (2007) において不平等に対する明確な言及がなされており、また他の既存のレビュー論文でも格差や不平等の重要性を指摘されている (DiTomaso, Post and Parks-Yancy 2007)。しかし前節の文献レビューにおいて確認されたように、今日においても職場におけるダイバーシティの実証的研究ではもっぱらダイバーシティを分離や多様な個性として概念化しており、不平等の視点を欠いているのが状況である。

だが、直近の議論においてその傾向に警鐘が鳴らされている。その代表例として Nkomo et al. (2019) は職場におけるダイバーシティを含む広くダイバーシティに関する議論に対してレビューを行い、格差や不平等といった視点を含めることの重要性を強く主張している。その中でダイバーシティの議論に組織行動論的な視点 (ie., 職場におけるダイバーシティ) を含めたことはダイバーシティに関する研究を精緻化させ、ダイバーシティに関する議論が影響力のある学術雑誌に掲載されやすくなったことを指摘した後、しかしそのことは従来の反差別や権力格差の是正といった視点を失わせたことに言及した。そして今日の社会的情勢の変化や新たな社会的課題の登場を踏まえるとダイバーシティの議論を差別や格差など批判的視点から展開することが重要であると指摘した。

以上の指摘を踏まえると、今日停滞していると

評価される職場におけるダイバーシティ研究を再活性化させるために従来の研究において軽視されていた格差や不平等の議論を含めることは重要な示唆を含む方向性と評価できる。では具体的にはどのような研究が可能なのか、本節では前節のレビューで取り上げた個人的属性と理論的説明、媒介変数・調整変数の3つの観点から職場におけるダイバーシティ研究において格差や不平等の議論を含めることの具体的展開を考察する。

2 ダイバーシティのタイプ (個人的属性)

個人的属性の観点から格差や不平等の観点を含める方向性としては、現在の拡大しすぎたダイバーシティの対象を見直し、初期の議論において扱われた人口統計的属性、特に歴史的に格差や不平等と密接に議論されてきた個人的属性 (e.g., 性別や人種/民族性など) へ再注目することが挙げられる。職場におけるダイバーシティに関する研究はその定義上あらゆる個人的属性の相違や分布が「ダイバーシティ」として扱われてきた (Jackson, Joshi and Erhardt 2003)。特にダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を解明するためにパフォーマンスにより結びついていると考えられる属性 (e.g., 職務的背景や専門分野、学歴、在職期間) や認知的な相違に直接的にアクセスする深層的属性 (e.g., 価値観や性格特性、態度など) におけるダイバーシティも積極的に採用されてきた。だが Konrad (2003) はこうしたダイバーシティ概念の拡張がダイバーシティに関する研究が本来のテーマとしてきた格差や不平等の視点を失わせたことを指摘する。具体的にはダイバーシティ概念の拡張によって、あらゆる組織が何かしらの点において「多様な組織」と表現できることを指摘した後、そのことはダイバーシティ概念を希薄化させ、そして本来ダイバーシティに関する研究がテーマとしてきた抑圧された人々の声を代弁・促進させることを難しくすることを懸念した (Konrad 2003)。

だが、今日までその懸念は軽視されてきた。しかし、今日の社会経済的状況に鑑みると、ダイバーシティの関心を今一度人口統計的属性に向けることの意義は大きい。例えば、世界中では指導的

地位における女性の増加や差別やハラスメントの顕在化、移民の増加に伴う適応に関する課題など、性別や人種/民族性、国籍などに関する社会課題が山積している (Nkomo et al. 2019)。日本でも同様に女性管理職登用の促進や女性の就労継続の問題、人手不足に伴う外国人の雇用や高齢者の再雇用など注目を集めている。こうした性別や国籍、人種/民族性、年齢という点での職場の多様化は内部に格差や不平等を伴うことが多い。したがって、今後の方向性として格差や不平等を含める際には人口統計的属性に再注目することで内部に格差や不平等を持つ多様な職場がいかんして高いパフォーマンスを生み出すのかを研究することが重要である。

3 理論的説明

職場におけるダイバーシティの理論的議論に格差や不平等の観点を導入する方向性としては、従来の研究で主流の理論として用いられてきたソーシャル・カテゴリー化理論や情報意思決定理論に格差や不平等に関する視点を統合することが挙げられる。

先述した通り、職場におけるダイバーシティ研究ではダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を理論的に説明する際、用いる理論が限定されている。例えばプラスの関係性を論じる際には情報意思決定論が用いられ、マイナスの関係性を説明する際にはソーシャル・カテゴリー化理論が用いられてきた。こうした理論の限定した使用は議論を高度化させ、知識の蓄積に対して好影響をもたらした。だが、これらの議論は主に社会心理学(組織行動論)上で展開されてきた議論を中心に構築されたものであり、他の学問分野の知見が十分反映されているとは言い難い (Roberson 2019)。さらに、Harrison and Klein (2007) が指摘した3つのダイバーシティの概念化の内、上記の理論は「分離」と「多様な個性」の2つの側面しか捉えられていない。つまり、現状の理論的説明はダイバーシティの限られた側面のみ注目した説明に留まっているのである。以上のことから、理論的發展が求められる。

既存研究において格差や不平等の概念を含め

る形で理論的議論を行っている先駆的な研究が Mayo et al. (2017) である。彼/彼女らは上記の2つの理論と他の理論、特に格差や外部ネットワークに関する理論を統合させることの重要性を指摘した。その過程で、格差に関する理論をソーシャル・カテゴリー化理論や情報意思決定理論と組み合わせる具体的方法を提示している。例えばソーシャル・カテゴリー化理論との結合では職場に分断をもたらすソーシャル・カテゴリー化のプロセスに対して職場内の権力関係がどのように作用するのかが中心的関心となる。その具体例として上司と部下との権力格差がダイバーシティに基づくソーシャル・カテゴリー化のプロセスをいかに促進するかを挙げている (Mayo et al. 2017)。また、情報意思決定理論との組み合わせについては情報意思決定理論が想定する多様な意見や考え方の統合プロセスに対して格差や不平等がどのような影響を与えるのかが主な関心となる。Mayo et al. (2017) はこの観点から研究を行った既存研究として De Dreu and West (2001) を挙げている。De Dreu and West (2001) はイノベーションとマイノリティの不同意 (minority dissent) とが有意なプラスの関係性があることを明らかにしているが、その中でマイノリティがもつ独自の視点や考え方は従来の同質的な職場に対して新鮮な情報源となるだけでなく、マイノリティによる不同意が性急な意思決定を予防し、イノベーションを生むために重要な発散的思考 (divergent thinking) を促すことを指摘した。このように理論的説明の拡張は大きな可能性を含んでいる。だが、こうした理論的統合の試みは非常に限られているのが現状である。また上記の Mayo et al. (2017) も様々な組み合わせを紹介する過程で取り上げたものであり、格差や不平等の統合について十分な検討を行っているとは言い難い。そのため、格差や不平等の視点を含める理論的議論の余地は十分に残されている。よって、当該研究領域の理論的説明をより豊かなものにするために既存の先駆的研究を土台としつつ一層考察を深化させることが望まれる。

4 媒介変数・調整変数

ダイバーシティの対象を人口統計的属性に限定し、格差や不平等の視点を理論的説明に含めたからといってダイバーシティとパフォーマンスとの直接的関係性において一貫した関係性が導出されるわけではない。したがって既存研究の取り組みと同様、もしくはそれ以上に媒介変数や調整変数を特定することが重要となる。

媒介変数としては先述の格差や不平等を含めた理論的説明の実証的検討が求められる。上述の通り今後の理論的説明の方向性として、主流の理論に基づく説明に軽視されてきた格差や不平等の観点を統合することの重要性を指摘した。その中でイノベーション変数に対してマイノリティの不同意が関係していること明らかにした研究を紹介した (De Dreu and West 2001)。この研究から格差や不平等を伴う人口統計的ダイバーシティがパフォーマンスに至るプロセスにおいてマイノリティの不同意が存在することが想定される。De Dreu and West (2001) はマイノリティの不同意とイノベーション変数との関係性を検証したが、人口統計的ダイバーシティとパフォーマンスとの関係性における媒介効果については検討していない。このように理論的議論が拡張することで生じた新たなプロセス要因 (ここではマイノリティの不同意) の媒介効果を実証的に検証することが考えられる。

また格差や不平等を伴う多様な職場が高いパフォーマンスを生み出すためには組織による適切な介入が不可欠である。そのため、調整変数の今後の方向性としては、組織による介入の効果を実証的に検証することが望まれる。本稿のレビュー対象となった Ely, Padavic and Thomas (2012) はその方向性に該当する。彼/彼女らは人種/民族性におけるダイバーシティ (racial diversity) を取り上げ、人種/民族性におけるダイバーシティとパフォーマンスとの関係性を検証している。その中で、チームの学習環境 (team learning environment) を調整変数として取り上げている。その研究ではマイノリティがチームの学習環境に対して否定的な評価を行った際、マジョリティである白人のチームメイトの学習環境に対する評価

の程度に関わらずパフォーマンスとの間にマイナスの関係が生じることを明らかにした。この研究のようにどのような組織的介入 (ここでは学習環境の整備とマイノリティによる評価の重要性) が求められるのかを検証することは格差や不平等を伴う多様な職場とパフォーマンスとの関係性を解明するために重要であり、その知見は実務により示唆に富む知見となる。

VI 結 論

近年の激変する時代の中でダイバーシティが社会、そして企業経営の重要なキーワードとなりつつある。ダイバーシティに対する関心は当初は規範的側面が強調されていたが、現在はダイバーシティからいかに高いパフォーマンスを生み出すのかに注目が集まっている。だが学術的議論では職場におけるダイバーシティとパフォーマンスとの関係性に関して一貫した見解を導き出しておらず、またその議論も停滞が指摘されている (Roberson 2019)。本稿では今一度当該研究領域の議論を活性化させるために職場におけるダイバーシティの既存研究に対するレビューを通じて、その現状を確認すると同時に今後の研究展開の方向性を考察した。直近 10 年間に主要学術誌に掲載された論文を対象にレビューを行った結果、ダイバーシティとパフォーマンスとの関係性は既存研究が指摘するように一貫していないことを再確認した。さらに対象となる個人的属性や理論的説明、分析に含めることが不可欠となりつつある媒介変数や調整変数についてその傾向を考察した。以上の現状把握を踏まえて、本稿では職場におけるダイバーシティの今後の方向性として格差や不平等の観点を含めること、そして具体的な展開として、①人口統計的な個人的属性に再注目すること、②理論的説明に格差や不平等の視点を統合すること、③格差や不平等に関連した変数を媒介変数や調整変数に含めることを提案した。

以上が本稿の結論である。本稿の学術的貢献としては、本稿の議論によって今後の研究実践における参照点が提示されたことが挙げられる。本稿では職場におけるダイバーシティ研究の今後の方

向性として格差や不平等の視点を職場におけるダイバーシティの議論に含めることの重要性を指摘した。本稿が指摘するように格差の視点を含めることの重要性は既存研究でも度々指摘されてきた (DiTomaso, Post and Parks-Yancy 2007; Mayo et al. 2017)。しかし、本稿では直近の実証研究に対するレビューを通じて格差や不平等の議論を含めることは現在まで軽視されているが今後取り組むべき重要な課題であることを指摘した。このように、俯瞰的視点からの現状把握を通じて当該研究領域に不足している部分を指摘しつつ、研究実践を方向づけた点は当該研究領域の研究者に参照点を提供するという点で意義ある成果であったと評価できる。

また実務的貢献としては、本稿において職場におけるダイバーシティとパフォーマンスとの間の一貫しない関係性を再度確認したことが挙げられる。本稿の冒頭で触れたとおり、近年企業のイノベーションや競争優位性などパフォーマンスに関連した側面からダイバーシティに対する期待が高まっている。しかし、ダイバーシティ概念の普及自体は歓迎されるべき傾向ではあるが、加熱する期待から生じる失望、そしてバックラッシュを生じさせないためにも両者の関係性において適切な情報を伝えることが重要である。その意味において本稿の議論によってパフォーマンスとの関係性が一貫しないことを再度確認したことは意義があるといえる。当然ながら一貫しないからと言ってダイバーシティが無駄というわけではない。本稿で取り上げたいいくつかの研究では一貫しない直接的関係性に対して適切な条件 (i.e., 調整変数) を整えることで高いパフォーマンスを生み出すことを報告している (e.g., Tekleab et al. 2016)。本稿の議論においてダイバーシティとパフォーマンスとの間の複雑な関係性、そして適切な介入の重要性を指摘したことは今日の実務的関心に照らしても重要な貢献であると評価できる。

以上のような貢献も本稿は含んでいるが、当然ながら限界も存在する。1つ目は本稿のレビューに関する限界である。本稿では職場におけるダイバーシティ研究の現状を把握するために当該研究領域において影響力をもつ、いわゆる「トップ・

ジャーナル」に掲載された論文を対象にレビューを行った。この方法は当該研究領域の動向把握という目的に対して妥当なアプローチである。しかし、レビュー範囲の限定は精緻化された論文の動向把握を可能にしたが、挑戦的あるいは萌芽的な研究については把握することができなかった可能性がある。また、研究蓄積において先行する英文学術誌に特化したため日本において展開されている研究についても議論に含めることができなかった。したがって、今後はより広範囲の論文もしくは日本における議論に特化したレビューなどが求められる。

また、本稿は既存研究の現状把握の後、今後の方向性を提示するという目的のため、研究の実行可能性については十分に考慮していない点も限界の一つである。本稿のレビューの対象となった論文の多くが、昨今の加速度的に発展する方法論的要請に応えるために、因果関係をより厳密に把握可能な手法が採用可能であり、またパフォーマンス変数が客観的かつ厳密に測定可能な対象を研究対象としていた (e.g., Faems and Subramanian 2013; van Veelen and Ufkes 2019)。だが、本稿が今後の方向性として指摘した格差や不平等の観点を含めることが今日の厳密な研究方法の文脈上でどのように実現可能かについては十分な検討を加えることができなかった。そのため、本稿が指摘する今後の方向性の実行可能性については更に十分な検討が必要であろう。

- 1) 本稿では業績や生産性を含む概念としてパフォーマンスという言葉を用いる。付録のレビューの結果からも明らかな通り、既存研究では様々な測定方法においてパフォーマンスを測定している。既存研究でもパフォーマンスの測定方法の違いが与える影響について様々な議論が展開されているため、その相違に注目することは重要である (van Dijk, van Engen and van Knippenberg 2012)。だが、本稿はレビューという性質上、パフォーマンスの厳密な定義を行わず、「職場における集団やチームがその目標や使命を達成する程度」(Joshi and Roh 2009: 600-601) という意味で用いる。
- 2) 本稿が学術的基盤として立脚する組織行動論では集団とチームとを区別して議論している文献も存在する (e.g., Robbins and Judge 2018)。だが、本稿の対象である一般的な組織におけるダイバーシティを対象にした研究では両概念が混同して用いられている (e.g., Horwitz and Horwitz 2007)。そのため、本稿では既存研究の慣習に従い、集団とチームを区別せずに議論を展開するとともに本稿では職場 (workgroup) という言葉を用いる。

付録 レビューの詳細

No.	論文 (掲載年順)	個人的属性	パフォーマンスとの		媒介変数・調整変数		実証研究の対象
			パフォーマンス 変数	パフォーマンスとの 直接的関係性	媒介変数	調整変数	
1	Dai, Byun, and Ding (2019)	性別	イノベーション (アンケート)	プラス	チームの職務的ダイバーシティ、女性の代表性	知識ベースや人的・社会的ネットワーク、資源の相違	ベンチャー企業のチーム
2	van Veele and Ufkes (2019)	性別、国籍 (ただし両者を合成した値を使用)	客観的パフォーマンス (成績評価)、主観的パフォーマンス (アンケート)	直接的関係性の検証なし	チームの学習、チームの同一視効力感	CEM、チームの学習モデル	講義で無作為に割り当てられた学生のチーム
3	Johnson et al. (2018)	職務	アンケート	非有意	チーム内の役割コンフリクト	情報ダイバーシティ、バースペクティブ	病院内で形成されたチーム
4	Richard et al. (2017)	人種 / 民族性	従業員一人あたりの売上高	非有意	コミュニケーションにおけるダイバーシティ	社会的アイデンティティ理論、情報ベースバースペクティブ	小売業の支店
5	Hoisl, Gruber, and Conti (2017)	仕事に関係した経験	予選の走行タイム	プラス	コンストラクターのサイズ、コンストラクターの年数	知識やスキル、バースペクティブ、ネットワークの幅広さ	F1の研究開発チーム
6	Kollmann et al. (2017)	先進性 (proactiveness)、リスク志向性、革新性	アンケート	先進性：マイナスイ、リスク志向性：非有意、革新性：プラス	関係コンフリクト	CEM	起業家のチーム
7	Takleab et al. (2016)	職務的背景	企業経営シミュレーションの成績	非有意	チームの団結、チームの学習	CEM	講義で無作為に割り当てられた学生のチーム

No.	論文 (掲載年順)	個人的属性	パフォーマンス 変数	パフォーマンスとの		媒介変数・調整変数		関係性の説明/理論	実証研究の対象
				直接的関係性	媒介変数	調整変数	調整変数		
8	Seong et al. (2015)	性別, 年齢, 仕事の 経験年数, 学歴	アンケート	直接的関係性の検証 なし	個人-集団適応 (Person-Group fit), 社 会的団結, トランザクテ イブ・メモリー・システ ム	CEM	CEM	IT 及び R&D に属す る企業内部のチーム	
9	Mohammed and Nadkarni (2014)	Polychronisity	アンケート	非有意			共有された時間認 識 (sheard temporal cognition), 時間のト ランザクテイブ・メモ リー・システム	類似性アトラクション パラダイム, 情報処理 ベースベクテイブ	一般企業のチーム
10	Hoogendoorn, Oosterbeek, and van Praag (2013)	性別	ビジネスプログラムの利 益と収益	逆 U 字型の関係	相補性 (complementarities), 学習, コンフリクト, 友 情, 意思決定, 雰囲気, モニタリング		調整とコミュニケーション ョンのコスト, 知識と スキルの潜在的プール		講義で無作為に割り当 てられた学生のチーム
11	Pieterse, van Knippenberg, and van Dierendock (2013)	文化	ビジネスシミュレーション の成績 (専門家による 評価) (Study 1, 2 とも に)	非有意 (Study 1, 2 ともに)	チームの情報の精緻化 (Study 2)		学習アプローチ志向, パフォーマンス回避志 向 (いずれも Study 1, 2 ともに)	CEM	講義で学生が自ら形成 したチーム (Study 1, 2 ともに)
12	Faems and Subramanian (2013)	性別, 年齢, 国籍, 学歴, 知識分野	特許申請数	すべて非有意	他のダイバーシティの タイプ (人口統計的ダ イバーシティとタスク に関係したダイバーシ ティの交互作用)		ノーシヤル・カテゴリ ー化理論, 情報意思決 定ベースベクテイブ	R&D 企業のチーム	
13	Zhang and Hou (2012)	性別	アンケート (Study 1), 講師によるプロジェクト の評価 (Study 2)	プラス (Study 1, 2 ともに)	関係性コンフリクト, タ スクコンフリクト (いず れも Study 2 で検証)		自己カテゴリ-化理 論, 社会的役割理論	アメリカ企業と中国 企業のチーム (Study 1), 中国における大学 の講義で無作為に割り 当てられた学生のチー ム (Study 2)	

No.	論文 (掲載年順)	個人的属性	パフォーマンス		媒介変数・調整変数		関係性の説明/理論	実証研究の対象
			変数	パフォーマンスとの直接的関係性	媒介変数	調整変数		
14	Ely, Padavic, and Thomas (2012)	人種/民族性	支店のポーンラスポイントの合計 (目標の達成度合い), 支店の売上高	支店の売上高のみマ イナス (ただし有意 傾向)	チームの学習環境に対 する評価 (マイノリテ イとマジョリティの評 価を区別)	人種と社会的地位との 結びつき	小売業の支店	
15	Mohammed and Nadkarni (2011)	時間の緊急性 (time urgency), ペース のスタイル (pacing style), 時間に対 する考え方 (time perspective)	アンケート	いずれも非有意	チームの時間的リデー ーシップ	個人的属性に特化した 説明 (時間に対する考 え方の相違が多様な考 え方をもたらすが、調 整やギャップを生じさ せる)	一般企業のチーム	
16	Pieterse, van Knippenberg, and van Ginke (2011)	目標志向 (学習志 向, パフォーマンス 志向)	実験内のタスクの成績	非有意	リフレキシビティ (reflexivity)	ソーシャル・カテゴリ ー化理論, 類似性・ア トラクション・パースペ クティブ, 情報意思決 定パースペクティブ	実験に参加した学生の チーム	
17	Giambatista and Bhappu (2010)	協調性, 開放性, 人 種/民族性	プレインストローミン グの間に生み出されたア イデアの数 (Study 1), 外部の人物による評価 (Study 2)	いずれも非有意 (Study 1), 開放性 のダイバーシティの みプラス (Study 2)	コミュニケーション技 術 (コンピュータに疎 介されたコミュニケーション, 対面コミュニケーション)	ダイバーシティ概念の タイプ	大学における実験の参 加者によって構成さ れたチーム (Study 1, Study 2とも)	

参考文献 (*は本稿のレビューの対象となった論文を示す)

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. and Daus, C. S. (2002) "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research." *Journal of Management*, 28, 307-338.
- *Dai, Y., Byun, G. and Ding, F. (2019) "The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43, 505-528.
- De Dreu, C. K. W. and West, M. A. (2001) "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making." *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- DiTomaso, N., Post, C. and Parks-Yancy, R. (2007) "Workforce Diversity and Inequality: Power, Status and Numbers." *Annual Review of Sociology*, 33, 473-501.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review." *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- *Ely, R. J., Padavic, I. and Thomas, D. A. (2012) "Racial Diversity, Racial Asymmetries and Team Learning Environment: Effects on Performance." *Organization Studies*, 33, 341-362.
- *Faems, D. and Subramanian, A. M. (2013) "RandD Manpower and Technological Performance: The Impact of Demographic and Task-Related Diversity." *Research Policy*, 42, 1624-1633.
- *Giambattista, R. C. and Bhappu, A. D. (2010) "Diversity's Harvest: Interactions of Diversity Sources and Communication Technology on Creative Group Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, 116-126.
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C. and Riketta, M. (2012) "Surface- and Deep-Level Dissimilarity Effects on Social Integration and Individual Effectiveness Related Outcomes in Work Groups: A Meta-Analytic Integration." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 80-115.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A. and West, M. A. (2017) "Harnessing Demographic Differences in Organizations: What Moderates the Effects of Workplace Diversity?" *Journal of Organizational Behavior*, 38, 276-303.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984) "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Harrison, D. and Klein, K. (2007) "What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations." *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- *Hoisl, K., Gruber, M. and Conti, A. (2017) "R&D Team Diversity and Performance in Hypercompetitive Environments." *Strategic Management Journal*, 38, 1455-1477.
- *Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H. and van Praag, M. (2013) "The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence From A Field Experiment." *Management Science*, 59, 1479-1724.
- Horwitz, S. K. and Horwitz, I. B. (2007) "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography." *Journal of Management*, 33, 987-1015.
- Jackson, S., Joshi, A. and Erhardt, N. (2003) "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications." *Journal of Management*, 29, 801-830.
- *Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M. and White, L. (2018) "Reaping the Rewards of Functional Diversity in Healthcare Teams: Why Team Processes Improve Performance." *Group and Organization Management*, 43, 440-474.
- Joshi, A., Liao, H. and Roh, H. (2011) "Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization." *Journal of Management*, 37, 521-552.
- Joshi, A. and Roh, H. (2009) "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review." *Academy of Management Journal*, 52, 599-627.
- *Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y. and Kensbock, J. M. (2017) "When Members of Entrepreneurial Teams Differ: Linking Diversity in Individual-Level Entrepreneurial Orientation to Team Performance." *Small Business Economics*, 48, 843-859.
- Konrad, A. (2003) "Special Issue Introduction: Defining the Domain of Workplace Diversity Scholarship." *Group and Organization Management*, 28, 4-17.
- Mayo, M., Kakarika, M., Mainemelis, C. and Deuschel, N. T. (2017) "A Metatheoretical Framework of Diversity in Teams." *Human Relations*, 70, 911-939.
- *Mohammed, S. and Nadkarni, S. (2011) "Temporal Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Team Temporal Leadership." *Academy of Management Journal*, 54, 489-508.
- *——— (2014) "Are We All on the Same Temporal Page? The Moderating Effects of Temporal Team Cognition on the Polychronicity Diversity-Team Performance Relationship." *Journal of Applied Psychology*, 99, 404-422.
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A. and Thatcher, S. M. B. (2019) "Diversity at A Critical Juncture: New Theories for A Complex Phenomenon." *Academy of Management Review*, 44, 498-517.
- Oswick, C. and Noon, M. (2014) "Discourses of Diversity, Equality And Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?" *British Journal of Management*, 25, 23-39.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York, NY: Harper and Row.
- *Pieterse, A. N., van Knippenberg, D. and van Dierendonck, D. (2013) "Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation." *Academy of Management Journal*, 56, 782-804.
- *Pieterse, A. N., van Knippenberg, D. and van Ginkel, W. P. (2011) "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity and Team Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 153-164.
- *Richard, O. C., Stewart, M. M., McKay, P. F. and Sackett, T. W. (2017) "The Impact of Store-Unit-Community Racial Diversity Congruence on Store-Unit Sales Performance." *Journal of Management*, 43, 2386-2403.
- Robbins, S. and Judge, T. (2018) *Essentials of Organizational Behavior, Global Edition* (14th Edition). Essex, UK: Pearson.
- Roberson, Q. M. (2019) "Diversity in The Workplace: A Review, Synthesis and Future Research Agenda." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- *Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W.-W., Hong, D.-S. and Shin, Y. (2015) "Person-Group Fit: Diversity Antecedents,

- Proximal Outcomes and Performance at the Group Level.” *Journal of Management*, 41, 1184-1213.
- Tatli, A. and Özbilgin, M. F. (2012) “An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing.” *International Journal of Management Reviews*, 14, 180-200.
- *Tekleab, A. G., Karaca, A., Quigley, N. R. and Tsang, E. W. K. (2016) “Re-Examining the Functional Diversity-Performance Relationship: The Roles of Behavioral Integration, Team Cohesion and Team Learning.” *Journal of Business Research*, 69, 3500-3507.
- van Dijk, H., van Engen, M. L. and van Knippenberg, D. (2012) “Defying Conventional Wisdom: A Meta-Analytical Examination of The Differences Between Demographic and Job-Related Diversity Relationships with Performance.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. and Homan, A. (2004) “Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda.” *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- van Knippenberg, D. and Schippers, M. C. (2007) “Work Group Diversity.” *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- van Knippenberg, D. and van Ginkel, W. (2010) “The Categorization-Elaboration Model of Work Group Diversity: Wielding the Double-Edged Sword.” in R. Crisp (ed.), *The Psychology of Social and Cultural Diversity*. Malden: MA: Wiley-Blackwell.
- *van Veelen, R. and Ufkes, E. G. (2019) “Teaming Up or Down? A Multisource Study on the Role of Team Identification and Learning in The Team Diversity-Performance Link.” *Group and Organization Management*, 44, 38-71.
- Webber, S. S. and Donahue, L. M. (2001) “Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis.” *Journal of Management*, 27, 141-162.
- Williams, K. and O'Reilly, C. (1998) “Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research.” In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20). Greenwich, CT: JAI Press.
- *Zhang, Y. and Hou, L. (2012) “The Romance of Working Together: Benefits of Gender Diversity on Group Performance in China.” *Human Relations*, 65, 1487-1508.
- 釘原直樹 (2011) 『グループ・ダイナミックス——集団と群集の心理学』有斐閣.
- 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』No. 574, pp. 69-84.

たにかわ・ともひこ 立命館大学経営学部准教授。主な論文に Tanikawa, T. and Jung, Y (2019) “CEO Power and Top Management Team Tenure Diversity: Implications for Firm Performance.” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26, 256-272. 組織行動論/経営組織論専攻。