

ハリソン＝クライン

「違いは何か？——組織における多様性の構成概念——分離（距離）、種類、格差——」

【企業経営と人事】

谷口 真美

ダイバーシティとは

人材の多様性ほど、恣意的に語られるものはない。人材の多様性に関して、何が問題だと考えるのか、何を変革しなければならないのか、どのような姿を目指しているのか。

これらの問いを論じるとき、同じ言葉を使っているのに立場によって解釈が異なることがある。例えば、「ダイバーシティ」という言葉の意味もそれぞれが違った意味で捉えていることがある。このようにキーワードの意味が混沌としたままでは、議論が平行線を辿るだけで解決策が見いだせなくなってしまう。

近年、「個人内多様性」という言葉が、日本国内でも経営実践の場で用いられている。それは、個人に内在する知識や経験の「幅」、言い換えれば、他者を受け容れる「懐の深さ」という意味である。Tasheva and Hillman (2019) は、*Academy of Management Review* の論文の中で、これを「パーソナル・レンジ」と呼んでいる。たしかに「個人内多様性 (intra-personal diversity)」という言葉が当該論文中で数回用いているが、あくまでも「例えて関連付けるならば……」という留保付きであり、本稿で取り上げるダイバーシティの元来の定義から逸脱しているわけではない。「個人内多様性」という言葉だけが独り歩きして「多様性」概念が混乱するのは避けるべきだ。

一方、本稿で題材とする Harrison and Klein (2007) が明らかにしようとする「多様性」とは、「集団における多様性」である。特定の個人の属性を説明するのではなく、チームや職場といった集団内でメンバーの属性がどの程度ばらついているかを説明している。

そもそもダイバーシティの伝統的な定義は、「ジェンダー、人種・民族、年齢における違い」（米国雇用機会均等法委員会）とされていた。しかしながら、1980年代以降、多くの研究者や実務家は、より包括的な概念化に向かっていった。これは、法律だけが組織の多様性に関心を向けさせる唯一の要素ではなくな

り、経営上の重要な争点として扱われるようになってきたことの表れといえる（谷口 2008）。これにともない、ダイバーシティの定義も変化し、「ジェンダー、人種・民族、年齢における違い」以外の属性を含めた包括的なものとなる。ダイバーシティという言葉の包括的な定義は次のものである。

「ワークユニットの相互依存関係にあるメンバー間の、個人の属性の分布」（Jackson, Joshi and Erhardt 2003）。

ダイバーシティの捉え方（タイプ）

人が持つすべての属性を対象とした包括的な定義が用いられるようになってくると、ますます多様性と成果とのかかわりが混沌としてくる。Harrison and Klein (2007) は、「組織の多様性、異質性、その他の概念に関する研究は急増してきたが、一貫した調査結果はほぼ出てきていない」という。

既存の研究結果に一貫性がない主要な要因を Harrison and Klein (2007) は、多様性の捉え方（タイプ）におく。「多様性という用語の他、異質性、非類似性、分散などの同義語を頻繁かつ何気なく（研究者は）使用しているが、多様性の正確な意味は明らかではない」（Harrison and Klein 2007）。そこでダイバーシティの捉え方を整理することで、ダイバーシティ議論の混乱を解決しようと試みたのが、本稿で取り上げる論説である。

ダイバーシティを「分離（距離）」「種類」「格差」に区分

ダイバーシティが成果にプラスかマイナスなのかを論じても、何をもって多様だとし（測定対象）、どのように客観的に測定するか（概念の操作的定義あるいは構成概念妥当性）、さらには目指す姿が何なのか（最適値＝ゴール）によって捉え方が違っている。

この違いを Harrison and Klein (2007) は、「分離（距離）（Separation）」「種類（Variety）」「格差（Disparity）」

の3つの観点で説明し、ダイバーシティを多面的に捉えることで、議論を整理している。

「格差 (Disparity)」は、組織や社会に存在する不平等に着目している。多様性の問題を、パワーや影響力のあるポジションに社会的マイノリティが少ないこと、富の分配の格差 (例えば賃金格差や昇進の機会の差) があることとして捉える (Harrison and Klein 2007)。社会学をベースにする研究者の多くは主にこの立場をとる。測定尺度としては、変動係数やジニ係数などが用いられる。当該集団内で少数の社会的マジョリティが、パワーや影響力を持ち、資源や資産の分配が偏っている状態を問題視する。国連開発計画が示すSDGs17のゴールは、(社会的)マイノリティの参画やパワーの分配格差を埋めることである。女性活躍推進法が求める男女間格差の是正も、まさにこの観点である。

「分離 (距離) (Separation)」は、職場や集団内の価値観、信念、態度のへだたり・分極化に注目している。互いに心理的な距離があると、コミュニケーションが取りづらくなり、結束力を弱めることは読者もしばしば体験しているであろう。個々の価値観の違いが、仕事の進め方、仕事へのやる気などの違いに表れ、職場が分断し、業務が滞ることがある。重要なチームプロセスや結果についての意識の差、会議の時間帯や時間外労働についての信念の違い、帰属意識や結束についての意識の差などもこの観点だ (Harrison and Klein 2007)。

この分極化の程度は、連続変数として示される (Harrison and Klein 2007)。例えば、仕事志向やコミットメントが高い・低いなど、1つの評価軸で見た時に、メンバー間の (連続変数上の) 隔たりとして表れる。集団において意識や態度がばらついている「分離 (距離)」の測定には、標準偏差や平均ユークリッド距離が用いられる。

「種類 (Variety)」は、知識、スキル、能力が分散していることに着目している (Harrison and Klein 2007)。集団内の多様性 (非均質性) が、多面的な検討を可能にし、創造的問題解決につながるという仮説は、この捉え方に基づいている。経歴の違いによって保有する知識、スキル、能力がそれぞれのメンバーで異なるとしても、そこには、上下関係や、優劣関係がないと考える。例えば、Aさん、Bさん、Cさんは、それぞれ違う知識、スキル、能力をもっており、三者

がいるからこそ、問題解決が可能になり、そのうちの誰が優れていて劣っているわけではないというオンリーワンの考え方もいえる。

「種類」は、「分離 (距離)」のように特定の評価軸上の連続変数ではなく、カテゴリ変数として捉える。「種類」には「近い」とか、「離れている」という関係性がない。「種類」の測定尺度には、主にBlau指数が用いられる。

筆者 (谷口) がとある講演会で「種類」をカテゴリの多様さだと説明すると、「カテゴリ観を持ち込むから偏見が生まれる。カテゴリとして扱うこと自体が問題だ」という批判を受けた。もちろんカテゴリ、特に性別や人種・民族の違いによる短絡的な属性区分は、カテゴリ内での個々のアイデンティティのバラツキを無視する場合があります。集団の成果にとってマイナスになることがある。しかし、取締役会、トップマネジメントチーム、研究開発チームにおいて、カテゴリ毎に共通する (言い換えれば、何々ならではの) 知識・スキル・能力のバラツキが、質の高い戦略的意思決定や問題解決をもたらすという、多様性のプラスの効果が得られるという側面もある。つまり、「種類」としての捉え方のもとで知識、スキル、能力の「カテゴリ分類」は、偏見・差別につながるような垂直方向の格差としてではなく、互いに独立している点に着目している。

Harrison and Klein (2007) は、「分離 (距離)」, 「種類」, 「格差」のうちどれと捉えるか混同されがちなのは、デモグラフィ (人口統計学上) の違いだとする。

例えば、ジェンダーの多様性は、次の場合、「分離 (距離)」として用いられる。「(1) 重要なチームのプロセスまたは方針に関して対立する信念 (が男女間に存在し)、(2) それが集団内の結束と同一化 (アイデンティフィケーション) にとって障害であり、(3) 双方の効果は対称的で、集団が人数の上で男性または女性のどちらかに支配されているとしても、ジェンダー多様性としては同じ効果をもたらす。

一方、男性と女性が質的に異なる知識 (経験) を積み重ねていることによって、集団内のジェンダー多様性が創造と革新を刺激しようと考えるときには、研究者たちは、「分離 (距離)」ではなく「種類」として捉えているのだ。

さらに、研究者たちがジェンダー多様性を「格差」

として説明することもある。男女間の権限の不均衡と、影響力の不均衡に目を向けている場合だ。¹⁾

このように、Harrison and Klein (2007) は、人口統計学的多様性の特殊なケースを強調しながら、概念化、測定、および理論の検証に関するガイドラインを提示している。

「分離（距離）」「種類」「格差」の理論的背景

「分離（距離）」「種類」「格差」の「意味」「最も多様な状態」「予想される結果」「基盤となる理論」をまとめたのが表1である。「分離（距離）」の属性の例は、特にチームのゴールやプロセスに対する意見や信念、価値観、態度の違い（合意しなかったり、対立する意見があったりすること）などである。「分離（距離）」「最も多様性が高い状態」では、結束が弱まりタスク成果が減退し、二極化（最も低いメンバーと最も高いメンバーに分離）する。「予想される結果」は、コンフリクトの発生、信頼の低下、タスク成果の減退である。基盤となる理論は、類似性アトラクション理論、ソーシャル・アイデンティティ理論、自己カテゴリー化理論などである。

「種類」の属性の例は、専門性、機能部門、経歴、産業経験、ネットワーク関係などだ。「種類」の「最も多様性が高い状態」では、革新性や創造性、決定の質、タスク・コンフリクト、集団としてのフレキシビリティが高まる。基盤となる理論は、人間の認知や情報処理に関連する理論、例えば「情報意思決定理論」である。

「格差」の属性の例は、給与、収入、名誉、地位、意思決定の権限、社会的影響力などだ。これは垂直的

な違い——社会的に価値ある資産や資源がメンバーにどのように分配されているかを意味する。「格差」の「最も多様性が高い状態」では、少数者（あるいは1人）が、ほとんどの分配を得て、その他が得る分配が最も少なくなる。その結果、メンバーのインプットが少なくなり、内部の競争が増加するだけでなく離脱者も増えてくる。基盤となる理論には「分配正当性理論」「階層化理論」などがある。

「分離（距離）」「種類」「格差」の測定を行う上で重要なこと

Harrison and Klein (2007) は、多様性研究を行う上での10のガイドラインを示している。ここでは、筆者（谷口）が、多様性の測定の上で重要と考えるものをいくつか紹介したい。

1つは、多様性指標は、多様性の捉え方（タイプ）の理論的背景に則して選択される必要がある。

2つは、サンプリングである。分析の対象集団内のすべてのサンプルからデータを得たうえで検証を行うことだ。多様性とは、集団における属性のバラツキの程度であると、本稿の冒頭で述べた。「集団単位から抽出したサンプルが多様性の幅を十分に代表していない場合、誤った結論を導く。効果を明らかにするのに十分な多様性の分散があるサンプルを収集する必要がある。また、種類の多様性の効果を検証する研究者は、サンプルに、多様性が非常に低い単位²⁾と、多様性が非常に高い単位を含まなければならない。この完全なサンプリングがなければ、研究者は多様性と結果との関係を過小評価することになる。

3つは、認知された多様性、すなわちメンバーがそ

表1 ダイバシティの3つの捉え方

| | 意味 | 最も多様性が高い状況 | 属性の例 | 予想される結果 ^注 | 基盤となる理論 |
|----|--|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| 距離 | 価値観、信念、態度の違い（合意しなかったり、意見が対立すること） | 二極化 最も低いメンバーと高いメンバーに分かれる（連続変数） | 意見、信念、価値観、態度、特にチームのゴールやプロセスに対する | 結束が弱まる、コンフリクトの発生、信頼の低下、タスク成果の減退 | 類似性アトラクション理論、ソーシャルカテゴリー理論 |
| 種類 | 関連する知識、経験が多様であること（特有の情報をそれぞれのメンバーがもっている） | すべてのメンバーが各自のカテゴリーに分かれる（カテゴリー変数） | 専門性、機能部門、経歴、産業経験、ネットワーク関係 | 革新性、創造性、決定の質の高さ、タスクコンフリクトの増加、フレキシビリティ | 情報意思決定理論 |
| 格差 | 垂直的な違い（社会的な資産がメンバーにどのように分配されているか） | 少数の人（ひとり）が、ほとんどの分配を得て、その他が最も少ない分配になる | 給与、収入、名誉、地位、意思決定の権限、社会的影響力 | メンバーの（知識や情報の）インプットが少なくなる、内部の競争が増加、離脱 | 分配正当性、不平等、トーナメント、社会の階層化 |

注：あくまでも一般的な予想であり、必ずしもすべての多様性の概念化または研究がこの予想に基づいているものではない。

出所：Harrison and Klein (2007) を筆者が加筆修正

の職場や集団の多様性をどのように認識するか（主観的多様性）は、実際が多様性（客観的多様性）とは必ずしも同じではないこと。Harrison and Klein (2007) は、認識された多様性の尺度は、実際が多様性の尺度に取って代わるべきではないとする。つまり、多様性の捉え方（タイプ）が同じであっても、認知された多様性と実際が多様性は、測定の手法が異なる。認知的（主観的）多様性は、質問票調査などにより全メンバーからの回答を得たうえで集計する必要がある。

今後の研究に必要とされること

Harrison and Klein (2007) は、組織における「分離（距離）」「種類」「格差」の独立性と相互依存性を理解するのに役立つ3つの論点を取り上げている。具体的には、(1) 人口統計学的「分離（距離）」「種類」「格差」の思い込みを解く方略 (2) 多様性のタイプ同士の関係性と相互作用、(3) マルチレベルの多様性効果、である。

(1) について、Harrison and Klein (2007) は、「研究者は単位内の変数の個人レベルの関係を調べる必要がある」という。「研究者は、分析のレベルを下げ、分離（距離）、種類、格差としての多様性の基盤にある基本的で独自の仮定をテストすることで、この不確実性の一部を解決できる」としている。

(2) については、「あるタイプの多様性は、別のタイプの多様性を生み出すかもしれない」という。「3つの多様性の捉え方（タイプ）は質的にも明確に異なるが、時間の経過とともに相互に関連している可能性がある。3つの多様性タイプは、相互作用して集団単位の結果に影響を与えるうる」。

(3) については、「多様性は本質的にマルチレベルの構造であるものの、多様性に関するほとんどの研究はシングルレベルの研究であり、同じレベルの多様性と結果（の関係）に焦点を当てている」とする。「分析のレベルを上げて、問題となる分離（距離）、種類、または格差属性に沿って組織内の部門間の多様性を

検討する必要がある。」（特定のレベルの）多様性効果は、少なからずその上位レベルである組織コンテキスト（置かれた状況）に依存する可能性があるからだ。

原因と結果、そこに至るプロセスと自らが検証しようとする因果フレームワークを明確にする際に、Harrison and Klein (2007) の論説は、われわれ研究者に気づきを与えてくれる。本稿で紹介した彼らの主張は、10のガイドラインの一部であり、著者（谷口）の視点で解釈を多く加えている。本稿で紹介しきれなかった部分もある。多様性の問題に興味関心を持つ研究者は、是非、本文献を読み、自らの研究に役立ててほしい。

Harrison, D. A. and Klein, K. J. (2007) "What's the difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1199-1228.

- 1) 本文中の斜体は、Harrison and Klein (2007) の論文本文を抜粋したものである。
- 2) 本稿では、原文の unit を「単位」または「分析単位」としているが、unit とはチーム、職場といった集団と読み替えてもよい。

参考文献

- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント——多様性をいかに組織』白桃書房。
 —— (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.
 Jackson, S. E., Joshi, A. and Erhardt, N. L. (2003) "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 801-830.
 Tasheva, S. and Hillman, A. J. (2019) "Integrating Diversity at Different Levels: Multilevel Human Capital, Social Capital, and Demographic Diversity and Their Implications for Team Effectiveness," *Academy of Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 746-765.

たにぐち・まみ 早稲田大学商学大学院教授。主著に『ダイバシティ・マネジメント——多様性をいかに組織』白桃書房 (2005, 2018年)。国際経営論、多様性のマネジメント専攻。