
エリー＝トーマス

「職場における文化的ダイバーシティ——ダイバーシティの捉え方が職場のプロセスと結果に及ぼす影響」

【企業経営と人事】

谷川 智彦

1 はじめに

近年、ますますダイバーシティに関する実務の関心が高まっている。また、その関心も単に組織を多様化させることから、ダイバーシティから高い成果を得ようとする視点が有力になりつつある。一方で現実を見てみると、ダイバーシティから高い成果を得ることは容易ではなく、現場にて悪戦苦闘する様子が伝えられている（日本経済新聞 2022）。したがって、学術的側面からダイバーシティに関心を寄せる我々も組織におけるダイバーシティやその成果との関係性について足元から見つめ直すことが求められている。

本稿で紹介する Ely and Thomas (2001) は組織におけるダイバーシティやその成果を扱った研究において顕著な貢献をした研究の一つである。この研究を引用した文献は Google Scholar では 3392 本、また学術界に一定の影響を持つ SSCI (Social Science Citation Index) の文献に限定しても 766 本である（いずれも本稿執筆時の 2023 年 1 月時点）。また後述するように、この研究によって発展した分野も多く、この研究はダイバーシティに関する学術的議論に大きな影響を与えた。

だが、Ely and Thomas (2001) は当該研究領域の発展に寄与した著名な研究であるだけでなく、掲載から 20 年以上経過した今日でもさまざまな労働に関する話題に示唆を与えてくれる研究でもある。したがって、本稿では Ely and Thomas (2001) の紹介、そしてその視点から今日の労働に関する話題を読み解くことを目的に議論を展開する。

2 論文の詳細

Ely and Thomas (2001) の目的は文化的ダイバーシティがグループの機能を高める、あるいは損なう条件を明らかにすることであった。ここでの文化的ダイバーシティとは文化的アイデンティティに関わる人口統計的属性 (e.g., 人種/民族性, 性別, 社会階層, 宗

教, 国籍, 性的アイデンティティなど) におけるダイバーシティを指す。Ely and Thomas (2001) ではいくつもの文化的ダイバーシティの中でも人種的ダイバーシティ (racial diversity) を取り上げていた。

この Ely and Thomas (2001) では、上記の目的を達成するために 3 つの企業に対する詳細な定性的調査が行われた。その対象企業は法律事務所と金融サービス業、コンサルティング業の 3 社である。いずれの企業も人種という点で組織を多様化させており、またマイノリティの人物も管理職を務めるなど、組織全体が既に多様化されていた。

詳細な定性的研究の結果、上記の目的に対する回答として彼/彼女らが指摘したのが、多様化した組織から成果を引き出すためには「ダイバーシティの捉え方」(diversity perspective) が重要だということである。ここでのダイバーシティの捉え方とは「文化的ダイバーシティとその職場集団における役割に関する集団メンバーの規範的信念と期待」(Ely and Thomas 2001: 234) を指す。この論文が指摘したダイバーシティの捉え方は以下の 3 つである。まず一つ目は「統合と学習」(the integration-and-learning perspective) である。この捉え方を持つ組織ではさまざまな文化的アイデンティティのメンバーが培ってきた洞察やスキル、経験を業務の見直しやビジネス手法の再定義のための貴重な資源として捉えている。二つ目は「アクセスと正統性」(the access-and-legitimacy perspective) である。この捉え方は市場やその構成員グループへのアクセスと正統性を獲得するために自社の従業員の一部をそのダイバーシティに合わせる手段としてダイバーシティを捉えている。最後は「差別と公平性」(the discrimination-and-fairness perspective) である。この捉え方は社会のすべての構成員の正義と公平な扱いを保証するために、文化的に多様な労働力を道徳的な責務とする信念によって特徴づけられる。

Ely and Thomas (2001) は組織が持つこの 3 つのダイバーシティの捉え方の違いが、ダイバーシティか

ら成果を生み出す際に影響を与えていることを指摘した。彼／彼女らによると、この3つの捉え方の内、ダイバーシティから効果的な成果を生み出すために重要なのは「統合と学習」の捉え方である。「統合と学習」の捉え方を持つ組織では文化的なダイバーシティは組織がこれまでアクセスできなかったニッチ市場に参入するための貴重な資源だけでなく、組織の主要な仕事を再考し、再構成するための資源としても機能していた。実際、この捉え方が最も顕著であった法律事務所の事例では、当初は白人女性が主な顧客だったが、有色人種の人々を組織に含めることで、有色人種の顧客を獲得するだけでなく、自分たちの仕事を再認識・再構成するための新しい方法を学ぶきっかけとなり、さらに、異なる文化的背景を持つ人々が互いに相違を学び合う文化を獲得した。

しかし、他の2つのダイバーシティの捉え方については成果との関係性を見出すことができなかった。例えば「アクセスと正統性」の捉え方については、一見すると成果との関係性を見出すことができるが、この捉え方を持つ組織にとって文化的ダイバーシティは多様な市場へのアクセスや正統性の確保のためのみに存在する。そのため、多様な従業員の文化的なコンピテンシーを組織のコア機能に取り込むことはないのが特徴的である。実際、金融機関の事例では、黒人が多い地域で事業を行うために黒人が雇用されていたが、黒人中心と白人中心の部門に分断されており、待遇に関しては主に富裕層の白人を顧客とする白人中心の部門の方が恵まれていた。また最後の「差別と公平性」の観点でも、この捉え方に基づく、文化的ダイバーシティはそれ自体が目標なのであり、業務に影響を与えるものではないと考えられている。しかし、この捉え方が顕著な組織では人種の違いへの言及がタブー視され、人種間の見解の相違は専ら公正か不公正かという観点からのみ扱われたため、人種を超えたコミュニケーションが制限され、この捉え方が鎮めようとしている緊張がさらに助長されることになった。

以上の議論に基づいて、Ely and Thomas (2001) はダイバーシティから成果を引き出すためにはダイバーシティの捉え方が重要であり、この捉え方が組織内部の文化的アイデンティティの相違の解釈や実際に行動する際の認知的フレームワークの提示、そしてそのフレームが集団内部の関係性の構築に影響を与えることを指摘した。同時にこの捉え方は組織メンバーに

対しても、自身がどれだけ組織や他者から尊敬されているかや、自身の持つ文化的アイデンティティが仕事において何を意味するのかに影響を与えることを指摘した。そして彼／彼女らはそうした経験が集団の学習能力と仕事における適応的变化、集団の効力感に影響を与え、結果として集団の成果に影響を与えると結論づけた。

以上がEly and Thomas (2001) の詳細である。上述した通り、この論文はダイバーシティに関連した分野に多大な影響を与えた文献である。特にダイバーシティ・マネジメント（インクルージョン）の分野や、ダイバーシティの効果を明らかにする分野ではその影響が顕著である。具体的にはダイバーシティ・マネジメント（インクルージョン）の分類においてダイバーシティの3つの捉え方の援用や（e.g., Shore et al. 2011）、「統合と学習」の捉え方を反映した調整変数の使用などが確認できる（e.g., Nishii 2013）。

3 Ely and Thomas (2001) から今日の労働問題を考える

本稿にてこれまで紹介・確認してきた通り、Ely and Thomas (2001) はダイバーシティを扱った研究において顕著な貢献をもたらした研究であり、その後の研究の発展に貢献している。しかし、この研究は掲載から20年以上経過した現在でも示唆に富む研究であり、今日の労働に関する話題を考察する際に有益な示唆を提供してくれる。

上述の通り、日本ではさまざまな理由から組織を多様化させることの重要性については認識が共有されており、実務でもダイバーシティに関する取り組みは日々行われている。だが、ダイバーシティに関連した課題も顕在化している。一つ目は「ダイバーシティ疲れ」の問題である。上述の通り、ダイバーシティに関する認識の向上に伴い、多くの企業や組織においてダイバーシティに関する取り組みが実践されている。それ自体は非常に好意的に受け止めることができる。しかし、現場の労働者が従来まで注視していなかった「違い」に対して意識・配慮することが求められ、その対応に苦心するケースも目立っており、現場からはダイバーシティに対する徒労感や不満が報告されている。例えば、多くの日本企業が取り組んでいる女性活躍の例を取り上げると、男性上司より、それまでになかった配慮や調整に対して疲弊を感じ、コミュニケー

ションの齟齬によって自分がハラスメントの加害者になることへの不安の声が聞こえている¹⁾。また、パースル総合研究所による調査によると²⁾、自社の女性活躍の取り組みについて、一貫して男性よりも女性の方が懐疑的に評価しており、自社のダイバーシティに対する施策の効果を疑問視している。以上のような、マネジメントする側、マネジメントされる側双方の不満の高まりによって、現場ではダイバーシティに対する徒労感や失望感が形成されつつある。

二つ目は主に上級職で特に見られる名目的な登用である。今日まで日本では経営幹部層は極めて同質的であり、従来の経営層は日本人・男性によって占められていた。しかし、その状況は急速に改善しつつある。例えば取締役層に占める女性の割合については、OECDの統計によると、日本は依然としてOECD加盟国の中で最低水準であるものの、その数値は2016年に4.8%であったのに対して、2021年は12.6%と急拡大している³⁾。しかしながら、統計資料をより詳しく見てみると、女性取締役への登用が主に社外取締役を通じてなされていることがわかる。実際、2021年、社外取締役における女性の割合は20.5%であったのに対して、社内取締役における女性の割合は2.2%であった⁴⁾。もちろんコーポレート・ガバナンス改革の一環で社外取締役の役割の拡大が求められており、企業経営において社外取締役の重要性は拡大しているのは事実である(橋本 2021)。しかし、社内取締役は企業内で戦略的意思決定を行う社内取締役とは異なる役割が求められるのも事実であり、その点において、現状、経営幹部層の多様化という社会的要請への対応が主に女性の社外取締役の選任を通じて行われていることは、経営幹部階層の多様化という点では名目上の登用と評価されても仕方ない。

以上のような今日のダイバーシティに関する課題であるが、20年以上前に掲載された上述のEly and Thomas (2001)において類似の事例が報告されている。まずは「ダイバーシティ疲れ」に関する現象である。この問題はEly and Thomas (2001)によって指摘されたダイバーシティの捉え方の内、「差別と公平性」の捉え方が顕著な組織で確認された現象である。この捉え方ではダイバーシティは成果を引き出すためのものではなく、ダイバーシティ自体が目的となる。そのため、組織内でダイバーシティは成果と関連づけて語られることはなく、人種間の相違に言及すること

は「タブー」であった。そのため、この組織では組織内で可能な限り人種的な相違に基づく対立を避けようとする規範が形成されていた。しかし、マジョリティである白人のマネジャーはマイノリティの従業員に関する問題点を指摘することで自分が人種差別主義者として扱われることを不安視しており、またマイノリティである有色人種の従業員も適切な指導やフィードバックを受けられないことや、いつか梯子が外されるかもしれないことに不満を持っていた。以上の「差別と公平性」の捉え方をもつ組織の特徴を踏まえると、先の日本企業に見られる「ダイバーシティ疲れ」の現象と類似している。

また名目的な登用の増加についても、Ely and Thomas (2001)のアクセスと正統性の捉え方の組織で見られた現象と整合的である。この捉え方が顕著な組織では、ダイバーシティを多様な市場へのアクセスや正統性を確保するための手段として捉えている。しかし、ダイバーシティによって組織のコア業務を変化させることは望んでおらず、待遇やキャリアのトラックの相違など、ある意味隔離された場において多様化が進められていた。このことは、上記の女性取締役の登用の議論と整合的である。すなわち、企業が女性を取締役に登用することで、ステークホルダーからの要請に対する正統性を確保する一方で、企業経営の最もコアである経営戦略の立案や日々の経營業務を統括する社内取締役ではなく、経営監督を主に担う社外取締役というコア業務と相対的に離れた職務を担当させることで、コア業務の変革は回避している。そのため、Ely and Thomas (2001)に従うと、社外取締役として女性を登用する企業は自らのコア機能を変化させることなく、多様な市場へのアクセスや正統性を確保するためのみで登用していると解釈できる。

以上のように、今日日本企業で生じているダイバーシティに関する話題に対してもEly and Thomas (2001)は参照可能な研究であるという点でこの研究の有用性は全く失われていない。さらにEly and Thomas (2001)の議論に基づくと、こうした現象が見られる組織ではダイバーシティから成果を生み出すことは難しい。では、どのようにすれば良いのか。Ely and Thomas (2001)に従うと、組織が「統合と学習」の視点を持つことが重要となる。この視点ではダイバーシティを組織が学習する機会として捉え、学習を通じてコア機能や戦略を再定義することを重視す

る (Ely and Thomas 2001)。Ely and Thomas (2001) は「統合と学習」の視点から成果を生み出すためにはプロセスが重要であると指摘している。「統合と学習」の捉え方を持つ組織でもダイバーシティから成果を生み出すためには緊張に満ちた議論が避けられない (Ely and Thomas 2001)。その際重要なのは、誰もが自分の、そして自分の文化的アイデンティティを背景とした意見を表明できることであり、そのためには職場内に心理的安全性 (psychological safety, Edmondson 1999) を確保することが重要である。さらに、従来とは異なる考え方を業務に組み込む過程で生じる非効率さによる失望を正しく評価する必要がある。

つまり、Ely and Thomas (2001) に基づくと、ダイバーシティから成果を引き出すためには、道徳的規範に基づいて違いから生じる問題をタブー視することでも、コア機能の変化を伴わない名目的な多様化でもなく、自らのコア機能の変化を伴う、組織変革が求められる。実際、Ely and Thomas (2001) は「統合と学習」が実現した組織の見極める一つの指標として組織内の権力構造が変化することを挙げており、組織自らも劇的に変化することで初めてダイバーシティから経営的な恩恵を受けることができる。

4 おわりに

本稿ではますます注目を集めるダイバーシティを扱った研究において顕著な学術的貢献をもたらした Ely and Thomas (2001) を紹介するとともに、その視点から今日の労働に関する話題を議論した。その結果、現在日本で指摘されているダイバーシティに関する話題は 20 年以上前に掲載された Ely and Thomas (2001) において指摘された現象との間に類似性を確認することができ、また今後の方向性についてもこの研究から有意義な示唆を導出可能であることが明らかとなった。当然ながらこの研究にも限界は存在しており、例えばどのように組織が「統合と学習」の視点を獲得するのかが明確にされていない点は大きな限界の一つである。しかし、そうした限界を抱えつつも、Ely and Thomas (2001) はダイバーシティを扱った議論において重要な研究である点については疑問の余

地はない。さらに現在、日本企業の多くが単に組織を多様化させるだけでなく、そこから企業にとって良い成果を得ようとしている点を鑑みると、この研究は今後も我々にとって有益な示唆を提供してくれる重要な研究であり続けるだろう。

Ely, R. J. and Thomas, D. A. (2001) "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp. 229-273.

- 1) 「女性社員へのその配慮、実は“余計なお世話”です」IT media エンタープライズ。https://www.itmedia.co.jp/bizid/articles/1410/16/news038.html (2023 年 1 月 26 日アクセス)
- 2) 「女性活躍推進に関する定量調査」パーソル総合研究所。https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html (2023 年 1 月 14 日アクセス)
- 3) 「Employment : Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies」OECD Stat。https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753# (2023 年 1 月 7 日アクセス)
- 4) 「日本の上場企業役員におけるジェンダーバランスの実態調査 (2021 年度版)」日本総研。https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=103004 (2023 年 1 月 7 日アクセス)

参考文献

- 日本経済新聞 (2022) 「多様性なぜ進まない? 日本で働く外国人トップに聞く」日本経済新聞 2022 年 11 月 28 日朝刊 19 面。
- 橋本倫明 (2021) 「ダイナミック・ケイパビリティ・ベースのコーポレートガバナンス——日本版コーポレートガバナンス・コードにおける取締役の役割に着目して」『経営哲学』18 巻 1 号, pp. 17-28.
- Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
- Nishii, L. H. (2013) "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-diverse Groups," *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6, pp. 1754-1774.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research" *Journal of Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 1262-1289.

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 "CEO Power and Top Management Team Tenure Diversity: Implications for Firm Performance," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 26, No. 2, pp. 256-272 (共著, 2019 年)。組織行動論・経営組織論専攻。