

集団対立とグループパフォーマンスに関する研究

—集団断層とダイバシティの観点から—

A study of group conflict and group performance in organizations

—In terms of Faultlines and Diversity—

高松 侑 矢

はじめに

本稿は、*Organization Science* に掲載した Bezrukova ら (2009) の論文 “Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance” について、ダイバシティがグループにどのような影響をもたらすかを、「集団断層 (group faultlines)」という概念を用いて、集団断層における中程度モデル、チーム帰属化、グループパフォーマンスについて論じた。結果、社会化カテゴリーと情報ベースカテゴリーに基づいた異なる集団断層が、グループパフォーマンスに異なる影響を及ぼすかを示した。既存のダイバシティ研究におけるパフォーマンスとの関係について、ダイバシティを高めることで、結果的に財務的基準の向上を相関的に示すだけに留まり、それを裏付ける理論が構築されていない (谷口、2005)。つまり、グループ内の対立が、表層的ダイバシティと深層的ダイバシティの違いによって、グループパフォーマンスに与える影響は異なる。彼女らは、集団断層を「強さ (グループ内のメンバー間のデモグラフィの範囲)」に加え、「隔たり」 (例えば、2人の20歳のメンバーは、2人の50歳のメンバーより、小集団内の2人の25歳のメンバーのほうが年齢的にも近い) といった2つの尺度を用いて、グループパフォーマンスを調べた。結果、社会化カテゴリーの集団断層があるグループで

は、チームの裁量による裁定が低いことが明らかになった。集団断層の隔たりは、社会化カテゴリーの集団断層があるグループでは、その強さに悪影響を及ぼし、情報ベースの集団断層があるグループでも、類似した悪影響を及ぼすことが判明した。チーム帰属化は、情報ベースの集団断層があるグループのパフォーマンスを強める働きがあることも判明した。

集団断層という概念は、Lau & Murnighan (1998) の提唱から始まった。当時は、グループ形成と成果に直接的かつ潜在的な波及効果をもたらすとの見解であった。Bezrukovaらの論文では、ダイバシティとパフォーマンスの関係を、グループ内の対立を集団断層の視点で、3つの視点から考察した。まず、集団対立の要因を、表層的ダイバシティと深層的ダイバシティの違いによって、グループに与える影響は異なる。次に、集団断層において、既存の研究ではその「強さ」のみに研究の対象にしていたのを、Bezrukovaらは、集団断層の「隔たり」という視点で、グループパフォーマンスとの関係性について調べた。結果、集団断層の「隔たり」の度合いによって、パフォーマンスが左右することが判明した。最後に、集団断層が、表層的ダイバシティまたは深層的ダイバシティの違いによって、グループパフォーマンスとの関係は、メンバーのグループに対する「帰属化」によって大きく異なる。したがって、本稿は、Bezrukovaらの論文から、①表層的ダイバシティと深層的ダイバシティによる対立、②集団断層の「隔たり」という概念、③集団断層の違いとグループパフォーマンスとの関係を考察する。また、本稿ではフォールトラインを「集団断層」と表記する。

1. ダイバシティと集団対立

1.1 ダイバシティ・マネジメントとは¹

ダイバシティ・マネジメントは、1990年代以降に急速に普及し、①多様性の尊重は、あくまでも競争優位、②多様性の幅広く捉える、③個人・対人・組織の3つのレベルで同時並行的な問題解決（組織構造や管理制度などの見直しや、組織文化自体の変革）、④実際の取り組みの過程で新たな問題点や解決策の

発見（進化的性質）という観点を重視することで、コスト、資源獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性を導こうとする戦略である（有村、2007）²。ダイバシティ・マネジメントが急速に普及した要因として、労働力構成の変化があげられ、組織の存続の視点からダイバシティ・マネジメントが推進された³。さらに、1990年代は、グローバル化とIT化が企業を取り巻く環境となったため、組織のフラット化が叫ばれ、そのような環境に対応するためにダイバシティが急速に普及した要因でもある（谷口、2009）。

ダイバシティ・マネジメントの特徴について、研究者によって表現はことなるが、共通部分に着目すると、「人々間の様々な違い、すなわち多様性を競争優位に結び付けるための長期的な組織変革のプロセス」と定義することができ、多様な人材を採用し、かつすべての社員の能力を最大限に引き出すことが競争優位ひいては組織の業績も向上させるという考えがダイバシティ・マネジメントである（有村、2007）。つまり、競争優位のためにダイバシティ・マネジメントが誕生したのは、これまで主力人材と考えられていた人材から、女性やマイノリティが新規労働力の大半を占めるといった企業を取り巻く環境の激変が一番の理由であるので、企業の存続のためにダイバシティ・マネジメントを展開するようになった（有村、2007）。

1.2 ダイバシティの定義と分類

1.2.1 ダイバシティの定義

上記のように、ダイバシティが、企業戦略であるなら、それが企業に与える影響とどのように関係するのか。

まず、「ダイバシティ」の定義をみると、それぞれの立場や研究分野で異なる。伝統的な定義では、「ダイバシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」（米国雇用機会均等委員会）と定めている（谷口、2005）。これは、マイノリティに対する救済を目的とする機会均等法が、ダイバシティの始まりである。当初は、マイノリティの人々の地位向上が主要課題であったが、そのことが組織にどのような影響をもたらすかを明確にする必要性へと課題が変化した。今日ではダイバシティ研究にデモグラフィ研究が加わ

ることで、勤続年数、バックグラウンド、階層といった属性もダイバシティ研究の範疇とされるようになった(谷口、2005)。

デモグラフィック研究とは、人口の変化・増減、人の出生や死亡、地域・国家間の移動など人口に関する統計学的研究のことで、人の属性によってグループ分けし、それぞれの持つグループの特性を論ずるが、属性とそのグループの特性との因果関係は明白でなかった(谷口、2005)。初期のデモグラフィック研究では、単なる属性と結果との関連からその属性の特徴を示すことが主な目的であったが、属性とパフォーマンスとの関係に着目するようになった(谷口、2005)⁴。

このような動きにともない、ダイバシティの定義も変化し、大きく分けて2つの代表的な定義がある(谷口、2005)。それらの定義は、Coxらの提唱するカルチュラル・ダイバシティと、デモグラフィック研究側から発生した定義である。前者の定義は、マイノリティの地位向上を目的とし、マイノリティを規定する多様性の次元に、ダイバシティの定義を限定している。一方後者の定義は、個人、グループ、組織のダイバシティを対象とするもので、異質性という尺度を用いることで、人口統計学上の変化を分析する方法が開発された。

1.2.2 ダイバシティの分類

ダイバシティの次元として、表層的なもの(性別、人種、民族、年齢、身体的特徴など)と深層的なもの(職歴、勤続年数、教育歴、スキルレベルなど)に分類することができる(Harrison et al., 1998)。前者のダイバシティは、目に見えて識別が可能(Pelled, 1996)であるため、人口統計学上の区分による特性が容易に観察・推定することができる(谷口、2005)。一方後者のダイバシティは、表層的なものとは異なり、外部からは識別しにくいもので、かつ変化可能である(谷口、2005、2009)。ここでは、表層的ダイバシティと深層的ダイバシティが果たす役割を考察する。Bezrukovaらの論文では、表層的ダイバシティを「社会化カテゴリーの断層線(social category faultlines)」、深層的ダイバシティを「情報ベースの断層線(information-based faultlines)」と表記する。

社会化カテゴリーとは、年齢、性別、人種など、人の外見に関係するものを

指す。しかし、社会化カテゴリー化理論 (Social Categorization) の視点から、「目に見える多様性」はマイナスに働くという見方が一般的である。その理由として、ダイバシティの上昇に比例し、グループ内の異質性が浮き彫りになり、グループ内での対立を引き起こす (谷口、2009)。その背景には、個人が持つ自尊心と大きく関係する。自尊心を保つことは、自身と他者を社会的に比較の上で成立する (谷口、2009)。Bezrukova ら (2009) は、単純な表層的ダイバシティに基づいたメンバー構成は、社会化カテゴリーによる内部分裂を引き起こし、集団内での情報共有、活用、参加を制限すると指摘した。

情報ベースカテゴリーとは、学歴、職歴など、人の能力に関係するものを指す。表層的ダイバシティと異なり、Williams and O' Reilly (1998) の情報・意思決定理論 (Information and Decision-Making) の視点に基づいている。この理論は、グループの構成が多様である場合、ダイバシティがもたらすスキル・情報・知識が増加し、問題解決の考え方と利用できる情報が比例することで、グループに直接ポジティブに作用する。また、この理論は、他集団との接触する可能性が大きいというのが特徴である。多様なメンバーからなるチームは、それだけチームの持つ情報や知識の幅が広がり、また外的ネットワークも広がると指摘する (Ancona and Caldwell, 1992)。

1.3 ダイバシティと集団対立

既存のダイバシティ研究において、①社会学や労働経済学をベースとするマイノリティの救済や格差是正を目指す立場、②異文化コミュニケーションや異文化経営論をベースとした多文化社会の実現を目指す立場、③組織心理学・グループダイナミクス・チーム研究などの組織行動論をベースとした客観的な証明を目指す立場に分類し、特に③は、表層的な多様性だけでなく、深層的な多様性を含む包括的なアプローチによって、多様性が組織に与える影響を中立的な立場で分析・説明することで、その因果関係を探求することに焦点をあてている (谷口、2009)。Lau & Murnighan (1998) の集団断層モデルも、年齢・性別・人種といった表層的な多様性に、職歴・勤続年数・役職といった深層的な多様性を加えたデモグラフィックな属性で構成しているので、③の立場の理論で

ある。

集団断層は、グループ内の対立からパフォーマンスとの関係を調べるためのモデルである。グループ内の対立は、トラブル⁵を引き起こす。それは、グループ対立に関する考えに基づいている⁶。しかし、集団断層があるグループは組織に混乱をもたらす（例えば、Earley & Mosakowski, 2000; Dyck & Starke, 1999; Li & Hambrick, 2005）、同時に恩恵⁷を受ける（Gibson & Vermeulen, 2003; Hart & Van Vugt, 2006; Lau & Murnighan, 2005）のも事実である。Bezrukovaらの論文では、ダイバシティとパフォーマンスの関係を集団断層（faultlines）という概念を用いている。この概念は、メンバー個人が持つ複数の属性に基づき、グループメンバーを細分化するのがこの理論の特徴である。集団断層の視点は、グループ内のデモグラフィの差異を拡散することでなく、むしろ特定のデモグラフィな構成で、メンバーの行動に影響を及ぼす。多次元にわたるデモグラフィな属性で構成される場合、グループメンバー間の「隔たり」は区分され、内部分裂を引き起こす可能性がある。そのようなデモグラフィの構成は、単純なメンバーの違いを拡散より、グループプロセスと結果に関する影響を作り出すことを示してきた（Bezrukova et al., 2007; Lau and Murnighan, 2005; Li and Hambrick, 2005）。しかし、集団断層の直接的な影響を考慮する場合、複数の研究で整合性がなかった。ある研究では、敵対意識と低いパフォーマンスを報告してきた（例えば、Dyck and Starke, 1999; Li and Hambrick, 2005）。一方では、学習行動と満足度の向上を示すものもある（Gibson and Vermeulen, 2003; Lau and Murnighan, 2005）。

2. 集団断層の隔たり

2.1 隔たりに関する先行研究

グループでは、メンバー間の社会的隔たりによる表象を構築する。その社会的隔たりとは、国籍、民族、職業、その他のデモグラフィな属性によって定義される（例えば、Hraba et al., 1989）。同様に、異質性の研究では、人々がどのように社会的差別の発生プロセスに、隔たり（distance）という概念が紹介さ

れてきた (Blau, 1977)。この文献の主要部分は、「隔たり」という概念は、社会的差別を強め、社会障壁を拡大し、社会を寸断することを示唆している。

異文化研究では、文化的差異 (cultural distance) という近い概念が使われている⁸。その概念は、本国のメンバーと相手国のメンバーの認知の主観的な違いを示す (Leong & Ward, 2000)。特定の関心は、文化と境界のギャップの概念である (Tafarodi et al., 2002)。具体的には、Hofstede (1980) による調査で、各国の文化を4つの側面に説明することで、文化的多様性の存在を実証した (谷口, 2009)。文化的差異の概念は、トランスナショナルチームと国際合弁事業 (IJV) に関する文献で発展してきた (例えば、Earley & Mosakowski, 2000; Hamrick et al., 2001; Salk & Shenkar, 2001)。この一連の研究では、トランスナショナルチームと国際合弁事業 (IJV) において、文化的差異は誤解とパフォーマンスの問題を引き起こすことを仮定している (Li & Hamrick, 2005; Polzer et al., 2006)⁹。

クロスカテゴリゼーションに関する社会心理学の研究では、内集団と外集団の相対距離を条件として、グループの独自性の影響をみてきた (Jetten et al., 1998)。クロスカテゴリゼーションの基本前提は、重複するメンバーが、内集団と外集団の心理的距離を減少することである。小集団間の大きな差異が、集団内のポジティブな関係を妨げ、ウチとソト (“us” and “them”) の隔たりを拡大する可能性がある (Jetten et al., 2004)。隔たりに関する重要な理解も、相関的なデモグラフィーの文献で判明される。その文献によると、集団断層の隔たり (faultline distance) に関する Bezrukova らの概念化と関連性がある。これらの研究では、デモグラフィーな隔たりという概念または、グループからの孤立に依拠している。そのグループは、結果変数にネガティブに作用することが分かった (例えば、Tsui et al., 1992; Wagner et al., 1984)。

すなわち、「隔たり」という概念は、どのグループにも存在する。社会化カテゴリーや情報ベース双方の集団断層があるグループ内にもみられる。それが、グループにも悪影響を及ぼすことも判明した。

2.2 Lau & Murnighan の集団断層モデル

Lau & Murnighan (1998) の集団断層に関する初期の研究では、「断層の度合

い」の強さに焦点を当てている。「断層の度合いの強さ」は、グループ内の多次元なデモグラフィックな特徴で構成することに焦点を当てている。言い換えれば、グループがどのように類似する2つ以上の小集団を公平に分裂することに焦点を当てている (Lau & Murnighan, 1998, 2005; Thatcher et al., 2003)。しかし、Bezrukova らによると、集団断層の別の側面、つまり、メンバー間の差異または隔たりを無視してきたと指摘した。彼女らは、3グループのメンバー構成から、集団断層の「強さ」と「隔たり」の関係を調べた〈表1〉。集団断層の度合いが強いグループは、男性従業員2人(21歳×白人)と女性従業員2人(50歳×黒人)で構成する1グループ4人で説明している(表1のグループ1を参照)。同質な小集団が、性別、人種、年齢といった共通項で構成されているので、グループ1では、デモグラフィックな並びが明確である。Lau & Murnighan (1998)によると、そこには小集団の強い集団断層が存在する。次に、女性1人(21歳×アジア人)、男性1人(21歳×白人)、女性1人(25歳×黒人)、男性1人(35歳×アジア人)で構成する1グループ4人では、集団断層の度合いが弱い(表1のグループ2を参照)。このグループでは、メンバー間のデモグラフィックな並びが、グループ1ほど明白でなく、複数の小集団が存在すると考えられる。これらの小集団は性別と年齢もしくは人種に基づいている。

しかし集団断層の強さのアプローチは、小集団の異なる範囲をみてこなかった。その範囲とは、小集団間の蓄積された差異(differences)の結果である。Bezrukova らは、その差異を「集団断層の隔たり」と名付けた。〈表1〉の全グループの年齢に注目すると、「隔たり」の点数が最も大きいグループ1では、メンバー間の年齢が21歳と50歳と開きがある。このことをふまえて、グループ3をみてみよう。ここでは、グループ1と同様に集団断層の「度合いの強さ」は同じ点数である。しかし、「隔たり」の点数が異なる。このグループでは、2人の黒人女性は共に25歳、2人の白人男性は共に21歳である(表1を参照。グループ1と3を比較)。グループ3では、年齢25歳(黒人女性)と、年齢21歳(白人男性)では、年齢50歳(黒人女性)のメンバーよりも年齢的に近い。〈表1〉をみると、同じ黒人女性でも、25歳と50歳では、集団断層がみられる。グ

グループ3のように、性別・人種間の対立（Lau & Murnighan の集団断層）が強いにもかかわらず、年齢的な近さから「隔たり」の度合いが小さいと考えられる。つまり、両グループは、共通する集団断層の度合いの強さがあるのに、Bezrukovaらは、小集団間の異なる隔たりは、グループパフォーマンスに影響を引き起こすと考えた。例えば、メンバーの団結（集団断層の強さ）は、小集団形成への意識を誘発する。しかし、対立する小集団の意思疎通を高めることで、集団断層の隔たりはこの関係性を抑制する。

表1 グループ例：集団断層の強さと隔たり

グループ No.	メンバー A	メンバー B	メンバー C	メンバー D	L&M の 集団断層の 強さ ^{a,b}	強さの スコア	隔たりの スコア
1	白人男性 21歳	白人男性 21歳	黒人女性 50歳	黒人女性 50歳	強い (3 align、 1 way)	1.00	3.49
2	アジア人 女性 21歳	白人男性 21歳	黒人女性 25歳	アジア人 男性 35歳	弱い (1 align、 3 ways)	0.40	1.25
3	白人男性 21歳	白人男性 21歳	黒人女性 25歳	黒人女性 25歳	強い (3 align、 1 way)	1.00	1.48

a: 識別する属性の数は3つに固定する。同時に、Lau & Murnighan (1998) の集団断層の強さは、デモグラフィックな属性の数によって決まる。その属性の並び（“align”として表示）とこれらの特徴のグループに分割する可能な方法（“way”として表示）である。

b: 我々は、集団断層の強さの分類を用いた。その強さは、特徴の最大に基づき、その特徴は、align: 1 = 弱い、2 = 中間、3 = 強い、と表記する。

出所) Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, Sherry M. B. (2009), p. 38.

つまり、Bezrukovaらは、ダイバシティとグループパフォーマンスとの関係は、集団断層の「隔たり」の度合いで変わることが判明した。集団断層の「隔たり」度合いが大きい場合、集団断層の「強さ」が低いグループでは、パフォーマンスレベルが高いといえる。この関係を理解するために、Bezrukovaらは追加分析を行った結果、「低い多様性」のグループ（Lau & Murnighan (1998) のグループ2 - 4を参照）は、Bezrukovaらのサンプルでは、集団断層の度合い

が弱く集団断層の「隔たり」が低い。一方で、「高い多様性」のグループ (Lau と Murnighan (1998) のグループ7と8を参照) は、Bezrukova らのサンプルでは、集団断層の度合いが弱く、集団断層の「隔たり」が高い。これらの相互関係の形成から、集団断層の「強さ」が弱く多様性があるグループは、同質なグループよりも、パフォーマンスが向上する可能性がある Lau & Murnighan (1998) の理論と一致することが判明した¹⁰。

3. チーム帰属化とグループパフォーマンスとの関係

3.1 チーム帰属化

Bezrukova ら (2009) によると、個人は、特定の属性に注意を払う。その属性が、個人を区別させる。例えば、グループに年配の男性従業員が存在している場合、若い女性は性別と年齢で特徴づける傾向がある (Roccas & Brewer, 2002)。その女性達は、自分自身を「女性」という小集団のメンバーとして定義される (Brewer, 1995; Tajfel & Turner, 1986) が、彼女らは、1つの職場として理解し、グループメンバーに愛着を覚える可能性がある。認知プロセスと動機付けプロセスが、外集団へと拡大しているので (Mottolla et al., 1997)、彼女らが自身を職場全体と一体にすることで、円滑な関係を促進することができる。これらのプロセスは、内集団に向けても肯定的な感情を生み出す (Tajfel & Turner, 1986)。そのメンバーが、内集団の一員として認知される場合、小集団のカテゴリー化、帰属化、偏見の変化は、最小化する (Gaertner et al., 1993; Gaertner & Dovidio, 2000)。つまり、社会化カテゴリーまたは情報ベースの集団断層によって形成された1つの小集団のメンバーは、他の小集団のメンバーとともにグループの所属意識を共有するために、自身を理解する (すなわち、総合的な作業集団)。共通の考え方、明確な合意点、情報交換において、合意に達し行動を調整するために、彼らは積極的に努力をする (Haslam & Ellemers, 2005; Hogg & Terry, 2000; Pratt, 1998)。グループ対立の危機にある場合、このチームの帰属は、グループの完全性の維持において「社会的接着剤」(social glue) の一種として機能する (Kane et al., 2005; Van Vugt & Hart, 2004)。

仮に、メンバーが複数の所属単位で行動する場合 (Brewer, 1995; Randel, 2002)、クロスカテゴリーゼーション理論 (Brewer, 2000; Crisp & Hewstone, 2000) では、チーム帰属に関する緩和的影響に対する支持を表明する。クロスカテゴリーゼーションは、グループ内の横断的分類に基づく。そのグループとは、「他人」が、多次元的な側面による内集団または外集団のメンバーとして、同時に分類される (Hewstone et al., 2002)。小集団とチームメンバーは、包括的なカテゴリー階層のレベルで、交差するカテゴリーとして、見なされる (Hornsey & Hogg, 2000)。チームの帰属の強さ、すなわち、デモグラフィに構成された小集団のメンバーは、小集団を越えたメンバーの共通性を重視する (Brewer, 2000)¹¹。横断的帰属化は、偏見をさらに最小にし、社会化カテゴリーまたは情報ベースの集団断層から生じる小集団間の心理的隔たり (Crisp & Hewstone, 2000; Hornsey & Hogg, 2000) の減少によって、生産的な小集団間の情報のやりとりに貢献する。前者の小集団間の境界線は、ほとんど目立たない。代わりに、包括的なチームの境界線は、メンバーにとって重要になる。この論理は、チームの帰属が、社会化カテゴリーまたは情報ベースのフォールトラインがあるグループにおいて、その隔たりに関係するネガティブな影響を覆す可能性があることを示唆する。

つまりチーム帰属とは、一つの共通目標に向けて、グループの団結を通して、一体感を維持することで、潜在的なパフォーマンスロスを避け、グループを助ける役割を果たす¹²。そのことは、情報ベースカテゴリーの集団断層のあるグループにおいて、グループ内の小集団の垣根を越え、価値を認識することに焦点を拡大することに役立つ¹³。

3.2 グループパフォーマンスとの関係

3.2.1 ダイバシティとパフォーマンス

ダイバシティ研究において、パフォーマンスとの関係を見る際に、①ダイバシティの次元は1人に対して複数が存在すること、②時間ともに変化するダイバシティが存在すること、③本人と本人以外の者とではダイバシティの受け取り方が異なるという点が、ダイバシティをみていくうえで重要になる (谷口、

2005)。①は、②は、ダイバシティが表層的か深層的かで、時間軸もことなる(谷口、2005)。Harrisonら(2002)によると、前者のダイバシティは、早い段階でグループにインパクトを与えるが、時間の経過とともにメンバーに対する影響は小さくなる一方で、後者のダイバシティは、しばらく時間が経過してからインパクトを与え、メンバーの協働やグループのタスクパフォーマンスにとっては、長期にわたって重要になる(谷口、2005)。③は、グループ間の偏見やネガティブなコンフリクトを生むカルチャル・ダイバシティは、本人と本人以外の受け取り方によって、パフォーマンスへの影響は大きく左右される。

ダイバシティがパフォーマンスにどのようにむすびつく過程で、①情報・意思決定理論、②ソーシャル・カテゴリー理論、③類似性・アトラクション理論の3つの理論に集約される(谷口、2005)。これらの理論の特徴として、②と③において、両理論ともグループプロセスには均質性の方が良いとされ、ダイバシティとパフォーマンスとの関係ではネガティブな主張をするのに対し、①では、ダイバシティのある組織は、革新(イノベーション)や問題解決、意思決定、製品設計において有効であり、ダイバシティとパフォーマンスとの関係はポジティブであると主張する(谷口、2005)¹⁴。

ダイバシティとパフォーマンスとの関係は、コンフリクトの種類によって結果は変わる(谷口、2005)。例えば、タスクコンフリクト(職務上の使命の違いに基づくコンフリクト)は創造性の高い仕事においてプラスの影響をもたらすが、文化、価値観、生き方、ルール、態度の違いなどの違いから生じるアフェクティブコンフリクト(感情的コンフリクト)は、パフォーマンスにマイナスの影響を及ぼすことになる。このことを考慮して、谷口(2005)は、後者のアフェクティブコンフリクトの発生を最小限にすることで、タスクコンフリクトを活性化させることが、ダイバシティとパフォーマンスを結びつけることが可能であると示唆する¹⁵。

3.2.2 集団対立とその影響：社会化カテゴリー vs 情報ベースカテゴリー

社会化カテゴリーの集団断層があるグループにおいて、メンバーの特徴の違いが、与えられた仕事と直接関係ない。しかし、グループ内でのカテゴリー化、

ステレオタイプ化、先入観によって、メンバーの認知行動を形成する (Messick and Mackie, 1989)¹⁶。結果、グループ内で偏見をもつようになり (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999)、内集団へのえこひいき、外集団への対立を引き起こし、グループ内での団結を低下する要因となる (Mackie et al., 2000; Tajfel & Turner, 1986; Webber & Donahue, 2001)。つまり、社会化カテゴリーの集団断層があるグループでは、ソーシャル・カテゴリー理論が働くことを意味し、自己カテゴリー化のプロセスにおいて、ポジティブな自己意識が行われる限り、人はグループ内または、他のグループとの区別を最大化させ、他者をより魅力がないものと理解する傾向があり、それが固定観念的・自己満足的な期待を持つことになる (谷口, 2009)。また、ダイバシティとパフォーマンスの実証結果でも、総じて人種・民族のカテゴリーでは、マイナスの影響を与える可能性があると示唆した (谷口, 2005)¹⁷。Bezrukova らの研究は、集団断層をグループ内の対立に見立て、その影響を調べた。彼女らの研究から、Lau & Murnighan の集団断層と集団間の発展のモデル (1998) と一致した。つまり、社会化カテゴリーの集団断層の強さがグループパフォーマンスにネガティブに関係することが判明した¹⁸。したがって、Bezrukova らの論文では、社会化カテゴリーの集団断層は、グループ内の対立が容易に形成され、情報共有に反映され、グループパフォーマンスに影響を及ぼすと結論づけた。

情報ベースカテゴリーの集団断層があるグループでは、メンバーの複数の属性が加わり、1つのグループを同質性のある小集団を形成する。この特徴は、個人の特徴の基づき、それは仕事関連 (職歴や学歴) と直接的であり、仕事の成立において重要である (Jackson et al., 2003; Jehn et al., 1997, 1999)。メンバーの特徴の違いの数と同様に、情報量と経験は、関連情報と業務に関連したスキルと典型的に結びつく。そのスキルとは、グループメンバーがチームにもたらすものである (Jehn et al., 1997, 1999; Tsui et al., 1992; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998)。これには、認知資源が関係する。この視点は、仕事関連または情報特徴における多様性が、より大きな認知資源をもたらすと示唆する (Tziner & Edwn, 1985)。例えば、拡大された資源の蓄積は、メンバーの知

識と経験の違いによって存在する。それは、1人のメンバーが目の前の課題に関する問題の解決策を描くことができることである。

また、情報ベースカテゴリーの集団断層は、認知資源の視点に従って機能する傾向がある。この視点は、情報の蓄積と代替的見解の一体化 (Gruenfeld et al., 1996) を効果的に促進するので、グループメンバーの柔軟な意見が増える (De Dreu & West, 2001; Nemeth, 1986) ことを示唆する。情報ベースの集団断層は、「健全な多様性」としてワークグループを運営する可能性がある。その「健全な多様性」とは、チームの認知資源を活用することで、意思決定プロセスを効果的に活性化し、学習を促進する (Cramton & Hinds, 2005; Gibson & Vermeulen, 2003)。つまり、Bezrukovaらの考察から、情報ベースカテゴリーの集団断層は、多様化する組織においては有効であることが分かる。

したがって、情報ベースカテゴリーの多様性は、情報・意思決定理論と関係していることが分かる。しかもこの理論では、メンバー間の相互依存がある程度存在することが条件で、まったく同質の依存関係ではパフォーマンスに影響がなく、異質すぎるとうまく機能しないと述べている (谷口, 2009)。つまりこの理論では、ある程度重複する依存関係を持った組織が有効であると述べたので、Lau & Murnighan (1998) の集団断層理論は、1人のメンバーが複数の属性に所属するので、それぞれの小集団に重複するので、多くの見方と考えをグループにもたらし、それがイノベーションと創造性に貢献する (Lau & Murnighan, 1998)。これらの研究者の見解をまとめると、創造的潜在能力は、グループの多様性と伴いながら増加する。これは、ネットワーク理論を提唱した Granovetter も同意見である¹⁹。

3.2.3 チーム帰属化とパフォーマンス

Bezrukovaら (2009) によると、チーム帰属化とグループパフォーマンスには、密接な関係があると述べた。特に、社会化カテゴリーの集団断層のあるグループよりも、情報ベースの集団断層があるグループのパフォーマンスにその関係がみられる。チーム帰属は、一つの共通目標に向けて、グループの団結を通して、一体感を維持することで、潜在的なパフォーマンスロスを避け、グ

グループを助ける役割を果たす。Bezrukova らの追加分析の結果から、メンバーがチームと強い一体感を持つとき、情報ベースが強い集団断層のグループは、パフォーマンスのレベルも高くなる。つまり、集団断層の隔たりがグループの機能を悪化させるかもしれないが、一方ではメンバーのチームとの一体感の強さ（＝チームへの帰属）は、グループパフォーマンスを強め、または少なくともネガティブな影響を減少させることを示す。これらの研究は、グループメンバーが、同じ内集団の一員になる場合、偏見が下がるという Gaertner ら（1993）の CIIM（Common Ingroup Identity Model: 共有アイデンティティモデル）と一致する。同時に、これらの結果は、Williams & O'Reilly（1998）の基本概念を支持する。したがって、グループのメンバーは、パフォーマンスを高めるために、小集団間の違いを調和することに時間をかけるより、グループのために多大な努力をする傾向になる。

興味深いことに、その影響は、情報ベースのあるグループのみに観察される。Lau & Murnighan（1998）の集団断層モデルでも、集団断層の程度が弱く多様性があるグループのほうが、パフォーマンスが向上するという可能性があるとして、Bezrukova らの追加分析でも同様なことが証明された。その解釈の1つとして、チームの帰属が顕著であるとき、社会化カテゴリーの違いよりも情報ベースの違いのほうが明確なタスクパフォーマンスとの関係があるという理由から、情報ベースの集団断層があるグループでは、それから直接恩恵を受けることであると指摘した。つまり集団断層が果たす役割には、その程度が弱い程、パフォーマンスやメンバーのグループへの一体感と関係することが判明した。

まとめ

集団断層に関する Bezrukova らの概念は、①メンバーのデモグラフィックな属性の構成の範囲と、②小集団間の「隔たり」の度合いに基づいている。Bezrukova らの論文では、ダイバシティとグループパフォーマンスとの関係を調べた。集団対立を集団断層という概念を用いることで、社会化カテゴリー（表層的ダイバシティ）と情報ベースカテゴリー（深層的ダイバシティ）の対立から、

グループに与える影響が異なることが判明した。特に、後者のカテゴリーのほうが、チームの帰属性が強まり、パフォーマンスも高いと結論づけた。さらに、集団断層の「隔たり」が大きいほど、集団断層の度合いが弱いグループではパフォーマンスも高いことが判明した。つまり、後者の集団断層があるグループでは、Lau & Murnighan (2005) が主張するように、集団断層の程度が弱い程、小集団間のコミュニケーションが効果的であることが実証されたと言える。このことから、ダイバシティとパフォーマンスの関係において、表層的なダイバシティよりも、深層的ダイバシティという視点で考察することが重要になる。

上記の内容をふまえると、職場の多様化（ここではグローバル化）は、国際ビジネス研究にも関係する。ダイバシティ研究と国際ビジネス研究は、双方による理論貢献が不可欠で、ダイバシティ研究が国際ビジネス研究に対して、包括的な理論の提供が、論理的な貢献になると主張する一方、国際ビジネス研究がダイバシティ研究に対して、異なるコンテキストの下での理論の適応可能性の検証が理論的な貢献になる（谷口、2009）。特に、外国人人材を日本企業本社への登用が、日本企業の「内なる国際化」と大きく関わる。同時に、職場内での日本人 vs 外国人という図式は、内部対立の可能性が高まる。つまり、上記のように、社会化カテゴリーの集団断層の強さが、結果的にはグループパフォーマンスに悪影響を及ぼすことになる。このことから、従業員の目に見える違いのみに焦点を当ててではなく、彼らの能力をいかに引き出し、パフォーマンスを向上させることが、ダイバシティ・マネジメントの方向性を提示したことが、本稿の結論である。したがって、企業がグローバル化する上で、組織内の対立を減らす工夫が求められ、従来の人材の活用や育成と異なった人的資源管理が求められる。

注

- 1 このダイバシティ・マネジメントは、1990年代の米国で誕生した概念である。マイノリティがマジョリティに対する同化政策から始まり、法的アプローチ、多様性の尊重というプロセスを経て、ダイバシティ・マネジメントが誕生した。主に、米国国企業では、多様性を企業の戦略として活用する。
- 2 Cox & Blake (1991) は、これら6つの領域（コスト、人的資源の獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性）が、ダイバシティによって生み出される競争優位であると述べた。
- 3 組織内において、多様性を受け入れ、理解・尊重することは、企業の競争優位のためであって、法令順守や企業の社会的責任（CSR）、企業倫理、職場内の人間関係改善といった取り組みは、ダイバシティ・マネジメントの目的ではない。有村貞則（2007）『ダイバシティ・マネジメントの研究』、pp. 39-40を参照。
- 4 例えば、トップマネジメントを対象にした調査では、「トップマネジメントチームの経歴によるダイバシティというのは、実行能力は劣るが、他のベネフィットがそれを上回る」という結論に達した（Bantel & Jackson 1989, Kizilos et al 1996, Smith et al 1994, Simons & Pelled 1996, Tushman & Romaneill 1985, Hambick et al 1996）。
- 5 谷口（2009）によると、ダイバシティのマイナスの影響として、①社会的統合の阻害、②コミュニケーションがうまくいかないこと、③対立（コンフリクト）の発生であると指摘する。谷口真美（2009）「ダイバシティ研究とその変遷—国際ビジネスとその接点—」『国際ビジネス研究』1（2）、p. 23を参照。
- 6 Lau & Murnighan（1998）が提唱した断層モデル（faultline model）は、集団内における小集団の形成とその対立への可能性を示し、その形成が活発であるほど、集団内のコミュニケーションとグループ機能に悪影響をもたらす。デモグラフィックな集団断層は、グループ発展における最も重要な形成期に強い影響をもたらす傾向がある。Lau, D.C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational group. *Academy of Management Journal*, 23（2）, p. 336.
- 7 ダイバシティのプラスの影響として、異質なメンバーが集まることで、アイデア、選択肢、解決策が増加し、スキル、教育訓練の経験、能力の向上によって、問題解決能力の向上や創造性にもプラスの影響を与えると述べた。谷口真美（2009）、同上論文、p.23を参照。
- 8 文化的相違の次元について、Geert Hofstede は、ローランをはじめとする研究者の研究結果を確認し統合した結果、個人主義 / 集団主義、権力の格差、不確実性の回避、男性化 / 女性化といった4つの次元から、国の文化のほうが仕事に関連する価値観と態度の違いを説明してくれることを見出した。Adler, N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Second Edition（邦訳書）、p. 45を参照。
- 9 国際ビジネス研究におけるダイバシティの視点として、人材の多様性の問題を取り扱っているが、パフォーマンスとの関係では、人材の現地化議論に焦点をあてている。こ

- の議論の中心には、海外子会社における人材の現地化を進めることが、パフォーマンスにもつながるという考え方がある。
- 10 集団断層の「強さ」が弱いグループのほうが、仕事上でのコミュニケーションが効果的であるという結果もある。その理由として、業務に基づいた評価は、メンバーの貢献度に焦点を当てているので、他グループのメンバーの貢献を無視することができない。Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (2005) . Interactions within groups and subgroups: The dynamic effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48 (4), p. 655.
- 11 情報・意思決定理論では、人には、自分と似通った人とコミュニケーションを取ると仮定する場合、ダイバシティのあるグループにいるメンバーは、グループ外の情報へのアクセスが容易なため、問題解決の考え方を含めた情報量も増加する。谷口真美 (2009)、前掲論文, p. 24を参照。
- 12 たとえば、文化的多様性の管理について、Adler (1991) は、リーダーの役割として、グループのビジョンや上位目標を掲げることで、メンバーの個人的な相違を超越させ、偏見をなくし、相互理解を深めることに役立つと述べた。また、上位目標は、広範に規定されることが多いので、グループのその後の活動に一般的な方向と指針を与えることになる。Adler, N. J. (1991), *op. cit.*, pp. 139-140.
- 13 Harrison らのモデルでは、深層的ダイバシティは、しばらく時間が経過してから組織やチームにインパクトを与え、メンバーの協働やチームのタスクパフォーマンスにとって長期的な時間軸が必要になる。谷口真美 (2009)、同上論文, p.25を参照。また、有村 (2007) も、ダイバシティ・マネジメントの特徴について、研究者によって表現はことなるが、共通部分に着目すると、「人々の間の様々な違い、すなわち多様性を競争優位に結び付けるための長期的な組織変革のプロセス」と定義することができると述べ、そのため、多様な人材を採用し、かつすべての社員の能力を最大限に引き出すことが競争優位ひいては組織の業績も向上させるという考えがダイバシティ・マネジメントであると述べた。有村貞則 (2007) 『ダイバシティ・マネジメントの研究』, pp. 39-40を参照。
- 14 たとえば、異文化マネジメントにおいて、文化的多様性における異文化シナジーのメリットは、意味の拡大 (多様な視点、新しいアイディアに対するオープンさ、多様な解釈) と、選択肢の拡大 (創造性の増大、柔軟性の増大、問題解決スキルの増大) があげられる一方で、そのデメリットは、①曖昧さ・複雑さ・混乱の増大、②意味の統一が困難 (コミュニケーション・ミス、1つの合意に達する困難性)、③行動統一の困難があげられる。Adler, N. J. (1991), *op. cit.*, p. 97.
- 15 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント』, p. 129を参照。
- 16 たとえば、個人が観察事項とそれらの関係に意味を付与する場合、解釈が生じる。解釈とは、知覚したことの意味を理解したプロセスで、自分の行動の指針となる経験を形成する。Adler, N. J. (1991), *op. cit.*, p. 68.
- 17 人種・民族に関して、意見が楽観主義と悲観主義に対立している。前者の意見は、情

報・意思決定理論に基づき、人種・民族のダイバシティが創造性を促進し、意思決定の質を向上させる可能性がある」と主張する。一方後者の意見は、類似性・アトラクション理論とソーシャル・カテゴリー理論を用いて、人種・民族のダイバシティが、グループプロセスにマイナスの影響を与える可能性がある」と主張する。谷口真美 (2005), 同上書, p. 130を参照。

- 18 Lau & Murnighan (1998) の仮定に基づいたグループ構成 (グループ3) は、50代 vs 30代 (年齢)、男性 vs 女性 (性別)、白人 vs 黒人 (人種)、管理職 vs 事務職 (職務内容) といった形で、メンバーの特徴がきちんと配列しているので、グループ内に4つの小集団に形成するので、集団断層の度合いが強く、多様性が低い。特に、社会化カテゴリーに基づいた集団断層が3組 (年齢 × 性別 × 人種) 存在している。Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998), *op. cit.*, p. 330.
- 19 しかしグループ対立によって、創造性は弱体化する可能性がある」と指摘する (Lau & Murnighan 1998)。

参考文献

(日本語文献)

有村貞則 (2007) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究』文眞堂。

谷口真美 (2005) 『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。

谷口真美 (2009) 「ダイバシティ研究とその変遷—国際ビジネスとその接点—」『国際ビジネス研究』1 (2), pp. 19-29。

(英語文献)

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3 (3), 321-341.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, Sherry M. B. (2009) Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance, *Organization Science*, 20 (1), pp. 35-50.

Lau, D.C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational group. *Academy of Management Journal*, 23 (2), pp. 325-340.

Lau, D.C. & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The dynamic effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48 (4), pp. 645-659.

Adler, N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Second Edition, PWS-KENT Publishing Company. (江夏健一・桑名義晴【監訳】、IBI 国際ビジネス研究センター【訳】『異文化組織のマネジメント』マグローヒル、1992)

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140. CT: JAI Press.