

# 職場のダイバーシティ推進のための 対話型組織開発の適用可能性

多湖 雅博

## I. はじめに

近年、社会情勢の変化とともに企業の経営環境は劇的に変化し、日本企業はさまざまな問題に直面している。例えば、少子高齢化による労働力人口の減少、グローバル化による地球規模での経済活動や企業経営の相互依存の促進、労働者や消費者の意識や価値観の多様化などが挙げられる。このような劇的に変化する経営環境のもと、日本企業において「ダイバーシティ」ならびに「ダイバーシティ・マネジメント」への関心が高まっている。

ダイバーシティとは、「多様性」を意味しており、ダイバーシティ・マネジメントは労働者個々人の多様性を企業経営に活かすということを意味している。現在の日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントは、女性の活用にのみ焦点が当てられているように感じるかもしれないが、本来のダイバーシティ・マネジメントは性別だけでなく、異なる人種、年齢、国籍、障害の有無、性的志向、生活環境、宗教、価値観、性格、雇用形態などの労働者が混在し、これらの労働者たちの多様性を活かして企業経営に役立てることなのである。

しかしながら、職場内に多様な労働者が混在するという事は、多様な考え方を持つ労働者が多数混在するという事であり、

当然のことながら軋轢や対立などが発生しやすくなる。その結果、企業経営に悪影響を及ぼす可能性もあり、これらをマネジメントすることは非常に難しいと考えられる。このことがダイバーシティ・マネジメントの課題のひとつであると考えられる。

したがって、本研究では、ダイバーシティのメリットを際立たせ、デメリットを最小にするような、職場におけるダイバーシティ推進のためのマネジメントの可能性を提示することを目的としている。このように、近年注目を浴びている職場におけるダイバーシティを効果的にマネジメントすることができれば、社会的に意義があるものであると考えられる。

## II. ダイバーシティ

坂東（2014）によると、ダイバーシティはアメリカで発祥し発展してきた概念である。アメリカにおけるダイバーシティは、1960年代の公民権運動や女性運動をきっかけとして発展してきた。有村（1999）によると、当初は黒人や女性などのマイノリティに対する格差や差別是正のために制定された雇用機会均等法を尊守することがダイバーシティの主な目的であった。その後、黒人や女性などのマイノリティは白人男性への同化を求められものの、適応することができずに離職してしまうという事例もし

ばしば見受けられるようになった。このことを防止するために個人が持つ多様性そのものに価値を見出し、理解し尊重すべきものとして認識することがダイバーシティの目的となった。そして、現在はマイノリティの持つ多様な背景が企業の競争力獲得の手段とされるようになり、経営成果を得るために戦略的にダイバーシティを活用し始めている。

日本では前述のように、少子高齢化による労働力人口の減少、グローバル化による地球規模での経済活動や企業経営の相互依存の促進、労働者や消費者の意識や価値観の多様化などを背景として1990年代から注目され始め、最近では組織経営のためにダイバーシティを推進している。谷口(2005)によると、当初は「ダイバーシティ＝女性労働者」であった。その後、ダイバーシティの対象は女性だけでなく、高齢者、外国人、障害者などへと広がっていき、最近では雇用形態や勤務形態もダイバーシティとして扱われている。

一般的な辞書によるとダイバーシティとは、「多様性、相違点」という意味が記されている。ダイバーシティの伝統的な定義としては、米国雇用機会均等委員会の「ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのこと」というものがある。もちろん、これ以外にもダイバーシティはさまざまな定義がなされている。例えば、Ely & Thomas(2001:p230)は、「2人以上の個人から成るグループの特徴であり、典型的に一つの種類またはその他の人口統計的相違を意味するもの」と定義し、Jackson, Aparma & Nicolas(2003:p802)は、「ワークユニットの中で相互関係を持つメンバー間に存在する個人的な属性の配置の状態」と定義している。また、谷口(2009:p19)は、「ダイバーシティという言葉は社会的、特に実務では様々な意味を持つ言葉として使用されており、その定義は非常に曖昧である。しかし学術的な議論ではダイバーシティと

は個人の持つ属性を対象とする概念として使用されている」と述べている。このように、ダイバーシティにはさまざまな定義がなされているが、本研究ではダイバーシティを「性別、人種、年齢、職業、考え方などについて多様な背景を有しているもの」と定義し、議論を進めていく。

### Ⅲ. ダイバーシティの分類

ダイバーシティはいくつかの分類がなされている。例えば、Loden & Rosener(1991)はダイバーシティを、①パーソナリティの次元、②内的次元、③外的次元、④組織的次元の4つの次元に分類している(図1)。

①パーソナリティの次元とは、人生の早い段階で形成され、一生のキャリア選択を通して他の3つの次元に影響を与えるものが含まれる。②内的次元とは、民族、人種、年齢、ジェンダー、性的志向、身体的能力などが含まれる。これらの①②はコントロールできないものであり、見ただけで判断するものを含んでいる。③外的次元とは、外見、養育状況、婚姻状況、地理的立地、収入、個人的習慣、娯楽習慣、宗教、教育の背景、仕事経験などが含まれる。これはある程度コントロールできるものであり、時間の経過とともに変化する可能性がある。④組織的次元とは、業種、仕事内容・職種、部署、年功、職場立地、組合、管理職などの仕事状況におけるカルチャーに関するものが含まれる。

また、Loden(1996)は、ダイバーシティを第1次元と第2次元の2次元に分類している(図2)。第1次元は年齢、ジェンダー、心理的・身体的能力と特性、人種、民族の伝統が含まれる。第2次元は軍事経験、仕事経験、所得、宗教、第1言語、組織における役割と地位、コミュニケーションスタイル、家族状況、働き方、教育、地理的な位置が含まれる。

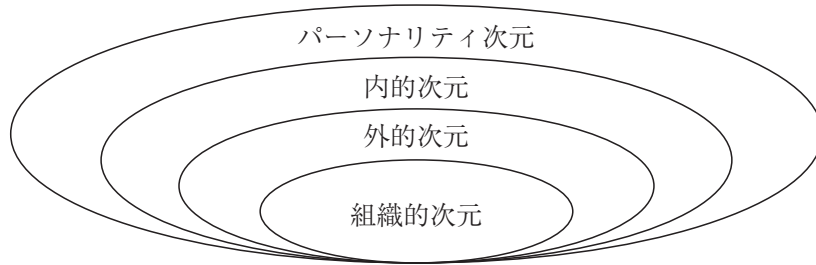


図1 Loden & Rosenerによるダイバーシティの分類  
出所：Loden & Rosener (1991) を基に筆者作成

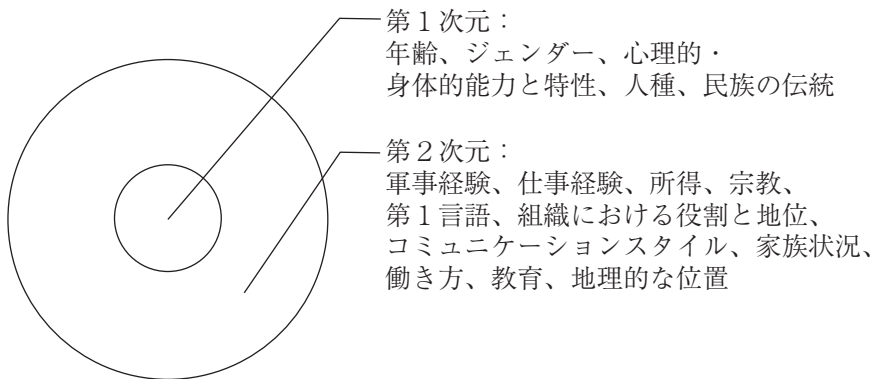


図2 Lodenによるダイバーシティの2分類  
出所：Loden (1996 : p16) を基に筆者作成

最近ではIshikawa (2014) が、ダイバーシティを「表層的一深層的」の縦軸と「関係指向一タスク指向」の横軸とした4次元に分類している (図3)。表層的で関係指向のダイバーシティでは年齢、性別、人種、国籍が含まれ、表層的でタスク指向のダイバーシティでは教育や雇用の形態が含まれる。深層的で関係指向のダイバーシティは価値観、性格、信念が含まれ、深層的でタスク指向のダイバーシティは仕事の態度や能力が含まれる。

その他として谷口 (2005) は、ダイバーシティの次元は個人それぞれに複数存在し、ひとりの人間には性別が異なるだけでなく、人種や国籍、宗教、考え方もそれ

ぞれ異なると述べている。また、前述のIshikawa (2014) はダイバーシティのうち、価値観や性格、仕事の態度などが含まれる深層的ダイバーシティは時間とともに変化し、ダイバーシティは本人と周囲の間では受け取り方が異なるものと述べている。

#### IV. ダイバーシティと職場のパフォーマンス

ダイバーシティについて職場レベルで考えると、ダイバーシティが職場にどのような影響を及ぼすのかについても考えていく必要がある。そのためには、ダイバーシティとパフォーマンスの関係についても考えな

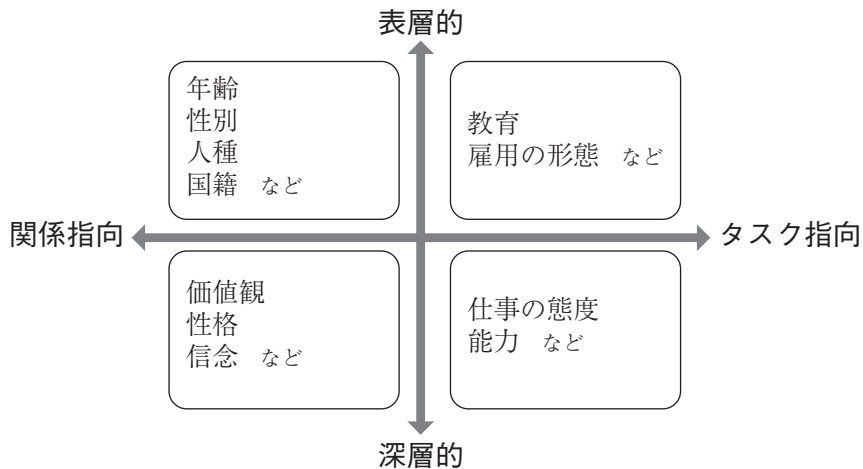


図3 Ishikawaによるダイバーシティの4分類  
出所：Ishikawa（2014：p12）を基に筆者作成

ければならない。

谷口（2005）によると、ダイバーシティが職場のパフォーマンスに結びつく理論モデルとして、ソーシャル・カテゴリー理論、類似性アトラクション理論、情報・意思決定理論という3つの理論モデルがある。

まず、ソーシャル・カテゴリー理論とは、人という存在が自己や他者を社会的に分類し集団を形成するものであり、他の集団に対しては固定された観念を持ちやすく、コミットメントやコミュニケーションに影響を及ぼすという理論である。このソーシャル・カテゴリー理論は、偏見やステレオタイプ化がカテゴリー化や同化といった認知プロセスを引き起こし、内集団のメンバーを外集団のメンバーよりも有利に扱う内集団のひいきを行う、集団内のステレオタイプ化に関する研究から由来するものである（高松, 2015）。なお、ステレオタイプとは、例えば男性は力が強く女性はおしとやか、看護師は白衣の天使と称され優しいなどのように、性別、人種、職業などのイメージから判断してしまうことなどのような、ある他者がどのような人物か考える際、理解したい対象に当てはめて考える典型的で固

定化されたイメージのことである。つまり、ソーシャル・カテゴリー理論とは、集団内のメンバーが同一カテゴリー内にいればいるほど、所属メンバーの価値観は均一となりやすく、コミットメントやコミュニケーションにプラスの影響を及ぼすが、集団内のメンバーが同一カテゴリー内にいなければいけないほど、自分たちと異なる価値観を持つ集団同士はコンフリクトを発生しやすくなり、コミットメントやコミュニケーションにマイナスの影響を及ぼすという理論である（内藤, 2012）。

次に、類似性アトラクション理論とは、属性が類似している人同士は行為を増大させるというものである（高松, 2015）。そのため、ソーシャル・カテゴリー理論と同様に、類似性がある、または多いメンバー同士では、コミットメントやコミュニケーションにマイナスの影響を及ぼし、類似性を持たない、または少ないメンバー同士では、コミットメントやコミュニケーションにマイナスの影響を及ぼすという理論である（内藤, 2012）。

そして、情報・意思決定理論とは、多様性のある集団ほど多くの情報を組織外に持

つことができるため、新しい情報を得やすいというものである。そのため、イノベーションや問題解決、意思決定などに際して有効となるという理論である（高松, 2015）。また、多様性のある集団は、集団外へのネットワークも広がりやすくなり（Ancona & Caldwell, 1992）結果として当該集団にプラスの影響を及ぼすという理論である。

これらの3つの理論を見るかぎり、ソーシャル・カテゴリー理論と類似性アトラクション理論は、同質性の高い集団である方が良いとしているが、情報・意思決定理論では異質性のある方が良いとしている。つまり、ダイバーシティと職場のパフォーマンスの関係について、ソーシャル・カテゴリー理論と類似性アトラクション理論で見るとネガティブな関係と捉えることになるが、情報・意思決定理論で見るとポジティブな関係となると考えられる。つまり、職場のパフォーマンスに対するダイバーシティには、メリットもデメリットも混在しているのである。

## V. 職場のパフォーマンスに対するダイバーシティのメリットとデメリット

前述のような、ダイバーシティが職場のパフォーマンスに結びつく3つの理論モデル以外にも多くの先行研究から、ダイバーシティにはメリットとデメリットがあると報告されている。例えば、谷口（2005）は、ダイバーシティは職場にとってプラスにもマイナスにもなる可能性があるとして述べており、Mathis & Jackson（2004）もダイバーシティは職場にポジティブな成果もネガティブな成果も導くものであると述べている。これらのことから、ダイバーシティにはメリットとデメリットが混在していると考えるべきである（表1）。なお、表1内のメリットとデメリット双方に同じ内容のものが挙げられているが、これはメリットおよびデメリットのどちらにもなる可能性のあるものとして挙げられている（例えば、離職率）。

このように、ダイバーシティのメリット

表1 ダイバーシティのメリットとデメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 選択肢と視点の増加</li> <li>・ 重要な情報を見出す機会の増加</li> <li>・ 適切な解決が提案される可能性の増加</li> <li>・ イノベーションの増加</li> <li>・ 外部ネットワークの増加</li> <li>・ 論拠の質の向上</li> <li>・ 離職率の低下</li> <li>・ 良好な人間関係の構築</li> <li>・ 顧客ニーズの理解の促進</li> <li>・ 監督者のフラストレーションの低減</li> <li>・ 品質の向上</li> <li>・ 問題解決能力の向上</li> <li>・ 独創性の向上 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 離職率の上昇</li> <li>・ 欠勤率の増加</li> <li>・ 不満足度の増加</li> <li>・ 問題解決の困難さ、合意の難しさ</li> <li>・ 組織へのコミットメントの減少</li> <li>・ 曖昧さの増加</li> <li>・ ミスコミュニケーション</li> <li>・ コンフリクトの発生</li> <li>・ 派閥争い</li> <li>・ 軋轢</li> <li>・ 対立 など</li> </ul>

出所：谷口（2005）を基に筆者作成

にはさまざまなものが挙げられているが、これらは情報・意思決定理論に則っていると考えられる。多様な人材が混在する集団ということは、その集団は異質性が高いということであり、異質性が高いということは、多様な人材のさまざまな経歴、個性、能力などを発揮し、その結果、変化の激しい経営環境に柔軟に対応することが可能となるのではないかと考えられる。例えば、多様な人種が集まっているシリコンバレーでは、世界中が驚嘆するようなクリエイティブな製品やサービスが次々と生み出されている。このこともダイバーシティのメリットと言えるのではないかと考えられる。一方、ダイバーシティのデメリットにもさまざまなものが挙げられているが、多様な考え方を持つ労働者が職場内に混在することで軋轢や対立などが発生しやすくなり、当該職場のマネジメントに悪影響を及ぼす可能性がある。これらはソーシャル・カテゴリー理論と類似性アトラクション理論に則っていると考えられるが、前述のメリットの部分とは異なり、多様な人材が混在する集団ということは、その集団は異質性が高いと言える。異質性が高いということは、換言すれば同質性が低いということである。そして、同質性が低いということは、組織メンバーそれぞれが異なった考え方や価値観を有するということであり、軋轢や対立といった集団内のコンフリクトを発生させやすくなる。このことがダイバーシティのデメリットと言えるのではないかと考えられる。

このように、ダイバーシティには多くのメリットがあるものの、同時に多くのデメリットもある。したがって、職場のマネジメントの観点から考えると、できる限りダ

イバーシティのメリットを際立たせ、デメリットを最小にするようなマネジメントが重要となる。そのようなマネジメントが後述するダイバーシティ・マネジメントであると考えられる。

## VI. ダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ・マネジメントは、「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」(有村, 2007: p51)と定義されており、職場における多様性の意識、多様性それ自体の価値の認識、マネジメントすることの重要性を提示しており、その上で創造性を刺激しつつ、幅広い視点を提供しながら、問題解決能力を高めることで、当該企業に競争優位をもたらすことができるものである(Mathis & Jackson, 2004)。

ダイバーシティ・マネジメント4つのステージがあることが明らかになっている。例えば谷口(2005)によると、ダイバーシティ・マネジメントは、①抵抗、②同化、③分離、④統合の4つのステージに分類され、その順番で進んでいく(図4)。

①抵抗のステージでは、違いを拒否しやすく、ダイバーシティに対して抵抗的な行動をとりやすくなる(谷口, 2005)。多くの職場や集団のメンバーは、何か新しいことをする際に多かれ少なかれ何らかの抵抗を示すものである。抵抗する理由はさまざまであるが、共通事項として心理的安全性が脅かされるということである。特に伝統を重んじる職場や一定の価値観に捉われている古参のメンバーなどは、これまで保持してきたパワーまたは地位の喪失に対する

図4 ダイバーシティに対する企業行動



出所：谷口(2005: p265)を基に筆者作成

怖れなどにより、現状維持を目指しやすい。その結果、新しいものを取り入れることへの抵抗感が増し、多様性について拒否反応を示しやすくなると考えられる。

②同化のステージでは、違いを同化させたり無視したりしやすく、ダイバーシティに対して防衛的な行動をとりやすくなる(谷口, 2005)。こちらも多くの職場や集団のメンバーは、世の中にはさまざまな人種や職種、考え方、価値観が混在していることを理解していながらも、前述の心理的安全性が脅かされると感じ、感情的な部分で受け入れができていない状態となっていると考えられる。

③分離のステージでは、お互いの違いを認めやすく、ダイバーシティに対して適応的な行動をとりやすくなる。また、ダイバーシティは合理的なものであり、職場や集団にプラスにできるものであるという理解が進み、どのようにすれば自身が所属する職場や集団に恩恵をもたらすのかについて考え始める(谷口, 2005)。これらのことから、多様性を活かした人材配置などの人的資源管理や多様な製品・サービスを生み出すマーケティングなどにつながると考えられる。

④統合のステージでは、違いを活かして競争優位につなげやすく、ダイバーシティに対して戦略的な行動をとりやすくなる(谷口, 2005)。このステージで職場や集団のメンバーは、ダイバーシティの価値に気づき、ダイバーシティをマネジメントしていくことになると考えられる。つまり、このステージこそが、真の意味でのダイバーシティ・マネジメントであると考えられる。

なお、経済産業大臣より「ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業」を認定・表彰された企業を指している経済産業省の新・ダイバーシティ経営企業100選では、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につ

なげている経営」とダイバーシティ・マネジメントを定義しており、従業員の多様性を競争力として活かしていく経営・人事戦略と捉えている。ここでいう「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含んでおり、「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含んでいる。また、「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながるといった一連の流れを生み出しうる経営のことである。しかしながら、多様な人材と言いながら、対象者が限定的なケースも多く見受けられるという現状もある。

これらのことから、ダイバーシティ・マネジメントとは、文字通りダイバーシティをマネジメントすることであり、「組織における個人の持つ多様性をマネジメントする管理手法」である。そのため、本研究ではこれをダイバーシティ・マネジメントの定義として以後議論を進めていく。このダイバーシティ・マネジメントは、これからの日本企業にとって、ただ従業員のパフォーマンスを向上させるだけでなく、自社の競争力を高めるという意味においても有用であると考えられる。

## VII. ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ・マネジメントと類似するものとして、ダイバーシティ&インクルージョンがある。ダイバーシティ&インクルージョンの詳細について本研究では触れることはしないが、ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念から取り組み事例などが提示されている中村(2017)、中村(2018)

などを参照してもらいたい。

最近アメリカではダイバーシティ・マネジメントをダイバーシティ&インクルージョンと表記している企業も多くあり、日本でもダイバーシティ・マネジメントをダイバーシティ&インクルージョンと表記している企業も増加しつつある。ダイバーシティ&インクルージョンは、「多様な人材を企業組織に受け入れ、それらすべての人々が多様性を活かしつつ、最大限に自己の能力を発揮できると感じられるよう戦略的に組織変革を行い、企業の成長と個人の幸福に繋げようとするマネジメント手法」(中村, 2017: p62)と定義されている。前述のように、ダイバーシティ・マネジメントとは、「組織における個人の持つ多様性をマネジメントする管理手法」であり、「何をマネジメントするのか」というマネジメントの種類を提示しているが、ダイバーシティ&インクルージョンは、「どのようにアプローチするのか」というアプローチ法を提示しているものであると考えられる。そのため、本研究ではダイバーシティ・マネジメントとダイバーシティ&インクルージョンは広義で同一のものとして考え進めていくことにする。

## VIII. ダイバーシティ・マネジメントの実践

現在、経済産業省は日本企業の経営力と国際競争力を高め、国力強化を図るために「ダイバーシティ2.0」を推進している。経済産業省の「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」によると、「ダイバーシティ2.0」は、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」である。これを実践するためのガイドラインとして、①経営戦略への組み込み、②推進体制の構築、③ガバナンスの改革、

④全社的な環境・ルールの整備、⑤管理職の行動・意識改革、⑥従業員の行動・意識改革、⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話の7つのアクションを提示し、それぞれのアクションにおいて具体的な取り組み事例を提示している。例えば、①経営戦略への組み込みでは、「経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であることを明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする」(p6)と提示されている。その他詳細については本研究で触れない。詳細は経済産業省の「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を参照してもらいたい。

なお、経済産業省は、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として紹介し表彰している。以下に受賞企業の対象と取り組み内容をまとめたものの一覧を提示する(表2)。これらの企業の取り組みを見ると、主に「柔軟な働き方の整備」や「研修やスキル取得環境の整備」が経営成果に結びついていることがわかる。

このようなダイバーシティを推進するための取り組みは非常に重要であるが、これらは職場環境の整備のみを指している。しかしながら、職場環境の整備に取り組んでいけば良いという訳ではない。職場環境の整備とともに、多様な考え方や価値観を持つ組織メンバーそれぞれが、お互いに受け入れ、積極的に活かし合うことが重要となる。そのためには、職場の多様なメンバーそれぞれの関係性を良好にする必要がある。なお、Sparrowe et al. (2001)は、職場のメンバー間の関係性が当該職場のパフォーマンスに影響を及ぼすことを目的としており、職場のメンバー間の関係性を良好にすることを肯定している。そのため、職場のメンバー間の関係性を向上させる必要がある。そのことが可能となり得るものとして対話型組織開発がある。



## IX. 対話型組織開発

対話型組織開発とは、組織開発を実践する者による診断がなされないこと、語られること、関係性が変化することなどによって変革がなされるという特徴がある。対象となる職場の多様なメンバーが集い、何が問題なのかについて議論するのではなく、さまざまな対話を通して、メンバー間の会話の質や関係性が徐々に変化していき、共通した新しい考え方が創造されることで、組織レベルで力をつけていくと考えられている。つまり、変化の激しい現代の経営環境に有効であると考えられる。この対話型組織開発のうち、世界中で多用されてい

る代表的なアプローチとしてAppreciative Inquiry（以後AIと略す）がある。本研究ではAIについての概要を述べるに留める。AIについての詳細は、多湖（2017）、北居・多湖（2018）、多湖（2019）、多湖（2020）などに理論展開や実践事例などが記されているため、そちらを参照してもらいたい。

AIとは、メンバー間の関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチである。欠陥や問題に焦点を当てるのではなく、組織内で何が特にうまく機能しているかを発見して、「今ここで」最善と考えられるものが、より頻繁に発生した場合のような状況を考える。そして、AIに参加したメンバーたちは希望と理想の未来を成すために対話を行い、

表2 新・ダイバーシティ経営企業100選：受賞企業の対象と取り組み内容一覧

年度	新・ダイバーシティ経営企業100選受賞企業数	対象							取り組み							
		女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
2018	24	16	7	4	7	2	5	0	1	2	22	3	4	13	9	2
2017	21	13	7	4	2	6	6	2	1	2	17	4	3	11	8	3
2016	31	23	7	12	4	3	5	1	1	0	11	9	7	5	2	2
2015	34	27	9	5	2	7	—	11	1	0	18	15	9	4	11	2
2014	52	40	10	18	9	19	12	3	0	0	17	16	12	5	11	5
2013	46	34	6	6	3	0	2	—	1	0	18	12	8	3	11	1
2012	42	33	20	25	21	21	9	9	0	0	9	7	5	6	7	0
合計	250	186	66	74	48	58	39	26	5	4	112	66	48	47	59	15

出所：経済産業省平成30年度ベストプラクティス集を基に筆者作成

希望する変化に向けて行動を起こすことになる。AIにはさまざまな成果が見込まれているが、多湖 (2019) では、AIがメンバー間の関係性にポジティブな影響を及ぼすことが明らかにされており、AIはダイバーシティ・マネジメントに対して非常に有効なアプローチとなると考えられる。例えば、AIを研修プログラムとして導入したり、日々の朝礼やミーティングなどで少しずつ導入したりすることで、多様な組織メンバー間の関係性を良好なものへと変化させる可能性がある。つまり、AIは③多様な考え方や価値観を持つ職場のメンバーそれぞれが共通の経営理念などの職場の方針を守りつつ、お互いに受け入れ、積極的に活かしかうこと有効であると考えられる。しかしながら、この件について実証されたものは見当たらない。そのため、対話型組織開発であるAIのダイバーシティ推進への有効性について検証することは社会的に意義のあるものであり、重要なものであると考えられる。

## X. おわりに

本研究の目的は、ダイバーシティのメリットを際立たせ、デメリットを最小にするような、職場におけるダイバーシティ推進のためのマネジメントの可能性を提示することであった。そのため、ダイバーシティとはどのようなものを指すのか、ダイバーシティとパフォーマンスの関係、ダイバーシティのメリットとデメリット、ダイバーシティ・マネジメントとは何か、対話型組織開発とは、などについて整理し提示してきた。その結果、職場におけるダイバーシティ推進のためのマネジメントの可能性として、AIというアプローチを提示した。このことが効果的なダイバーシティ・マネジメントの可能性を提示することという目的に対する答えのひとつである。

なお、本研究にはさまざまな課題が残っ

ている。その中でも本研究の根幹を成す課題として、職場におけるダイバーシティ推進のためのマネジメントとして、AIが有効となるのか否かというものがある。本研究では理論的な検証のみで実証が行われていない。あくまで職場におけるダイバーシティ推進のためのマネジメントとしてAIが有効となる可能性を示しただけである。現時点では経営の実践に活かしていない。経営学は実践の学問であるが、本研究が経営学の研究であらんためにも、実践での活用は不可欠である。

## 参考文献

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F.  
1992 Bridging the boundary : External activity and performance in organizational teams, *Administrative science quarterly*, 634-665.
- 有村貞則  
1999 アメリカン・ビジネスとダイバーシティ, 山口経済学雑誌, 47 (3), 247-295.
- 有村貞則  
2007 *ダイバーシティ・マネジメントの研究*, 文眞堂.
- 坂東奈穂美  
2014 *ダイバーシティ・マネジメント導入前の人材多様化に対する日米比較* Thomas & Ely の3つのパラダイムの視座から, *北海学園大学大学院経営学研究科研究論集*, 12,1-22.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A.  
2001 "Cultural diversity at work : The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes". *Administrative science quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Ishikawa, J.  
2014 National Diversity and Team Creativity : An Integrative Model and Proposition for Future Research. *Rikkyo Business Review*, 7, 7-23.
- Jackson, S. E., Aparma, J. & Nicolas, L. E.  
2003 "Recent Research on Team and Organizational Diversity : SWOT Analysis and Implications". *Journal of Management*, 29, 801-830.

- 経済産業省 新・ダイバーシティ経営企業100選（最終閲覧日2019年5月24日）  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol00sen/index.html>
- 経済産業省 ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン（最終閲覧日2019年5月24日）  
<https://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331012/20170331012-4.pdf>
- Loden, M.  
 1996 *Implementing diversity*. Chicago, IL : Irwin.
- Loden, M. & Rosener, J. B.  
 1991 *Workforce America! : Managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill.
- Mathis, R. & Jackson, J.  
 2004 *Human Resource Management*. Thompson South-Western.
- 内藤知加恵  
 2012 多職種チームにおける職能のダイバシティに関する研究：チーム医療の視点から, *商学研究科紀要*, 75, 181-199.
- 中村豊  
 2017 ダイバーシティ & インクルージョンの基本概念・歴史の変遷および意義. *高千穂論叢*, 52 (1), 53-84.
- 中村豊  
 2018 日本企業のダイバーシティ & インクルージョンの現状と課題. *高千穂論叢*, 53 (2), 21-99.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. & Kraimer, M. L.  
 2001 Social networks and the performance of individuals and groups, *Academy of management journal*, 44 (2), 316-325.
- 多湖雅博  
 2017 Appreciative Inquiryによるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み, *組織開発研究*, 1, 16-27.
- 北居明、多湖雅博  
 2018 Appreciative Inquiryの展開と可能性, *甲南経営研究*, 58 (4), 71-102.
- 多湖雅博  
 2019 Appreciative Inquiryがメンバーの関係性に及ぼす影響に関する研究—ワーク・エンゲイジメントに注目して—, 甲南大学博士学位論文.
- 多湖雅博  
 2020 看護師間の協働促進のための取り組み：Appreciative Inquiry導入の推奨, *看護実践の科学*2020年3月号, Vol.45, No.3,75-79.
- 高松侑矢  
 2015 ダイバーシティ・マネジメントとグローバル・マインド形成の研究, *西南学院大学大学院研究論集*, (1), 1-14.
- 谷口真美  
 2005 *ダイバーシティ・マネジメント：多様性をいかに組織*, 白桃書房.
- 谷口真美  
 2009 ダイバーシティ研究とその変遷—国際ビジネスとの接点—. *国際ビジネス研究*, 1 (2), 19-29.

**ABSTRACT****The Applicability of Interactive Organizational Development for Promoting Diversity in the Workplace**

The purpose of this study is to present possible management practices for promoting diversity in the workplace that will highlight the advantages of diversity and minimize the disadvantages.

A literature review is employed in this study. It organizes previous studies on what diversity means, the relationship between diversity and performance, the advantages and disadvantages of diversity, and what diversity management is. As a result, it presents the possibility of the interactive organizational development approach as a management for promoting diversity in the workplace.

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      対話型組織開発