

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

A study of Diversity Management and Global Mind

高松 侑矢

Yuya TAKAMATSU

キーワード：ダイバーシティ・マネジメント、国際人的資源管理、異文化経営

1 はじめに

グローバル化に伴い、メンバーの性別や人種といった労働力の属性も変化している。この変化を受けて、従来の人事制度を見直す企業も現れている。国際人的資源管理 (International Human Resource Management：以下、IHRM) では、本国人材 (以下、PCN)、現地人材 (以下、HCN)、第三国人材 (以下、TCN) を対象にしている。また、PCN の中には日本の大学・大学院を卒業した外国籍人材も含まれるので、日本企業の本社では「内なる国際化」に向けた動きが加速する。つまり、職場単位におけるメンバー構成の多様化は、異なる文化 (ビジネスマナーを含む)、言語、市場の情報などを理解するうえで、日本人材のグローバル・マインドの形成において最適な場ともいえる。

しかし、日本企業の主力は日本人男性である。そのため、ソーシャル・カテゴリー理論や類似性・アトラクション理論より多様性が組織にマイナスな影響をもたらす。女性や外国人が組織に加わると、男性 vs 女性、日本人 vs 外国人といったフォールトライン (= 集団対立) が発生する。このような対立する背景には、日本企業が多様性に対する管理のノウハウがないことが原因である。ダイバーシティをパフォーマンスにつなげるためには、グループ対立を抑制する必要がある。このことは、日本企業が不得意とする IHRM の実施にも関係する。言い換えると、ダイバーシティ・マネジメントに対する積極的な姿勢こそが、IHRM の促進や、日本人材のグローバル・マインドを形成にも貢献できると考えられる。

本稿では、日本人材と外国籍人材の「協働」をベースにグローバル・マインドの形成をダイバーシティ・マネジメントの視点から考察する。

2 先行研究

2.1 国際人的資源管理とは

経営学において、人材とは 4 大経営資源の 1 つである。組織におけるヒトに対する諸方策の総体のことを指すことから、人的資源を「経営者 (使用者) がヒト (人) という経営資源 (= 人的資源 = 従業員) に対して実施する諸方策の総体」と定義した (佐護、2001、p. 4)¹。しかし、人的資源管理 (Human Resource Management：以下、HRM) は時代とともに変化する。HRM に影響する外的要因として、高齢化、規制緩和、価値観の変化、国際競争、ニューテクノロジーがあげられる (佐野、2007、p. 32)。また、HRM は文化と社会の影響を受けて形成される。日本の HRM の特徴を簡単に説明すると、日本の文化 (伝統的で文

化的な行動特徴を含む)と欧米の概念によって形成・修正と経済状況への対応から発達したのが、日本のHRMの特徴である(Keeley, 2001, p. 32-34)²。

中でも、IHRMは国内を対象にしたHRMより難しくなる。IHRMの理論モデルの多くは、企業のグローバル化の進展段階と、それに応じたHRMのあり方や必要とされる人材の変化に焦点をあてたもので、Perlmutter (1969)、Franko (1973)、Adler & Bartholomew (1992)、根本・諸上 (1994)が、これらの関係に着目し、研究を発展させた(表1)(塚崎、2013、p. 28)。彼らの研究で共通するのは、グローバル化の最終段階では多国籍化が生じ、必要とされる人材は、世界のビジネス環境や多文化に対する理解と多文化を背景とする人々と協働する力を備えることである(塚崎、2013、pp. 28-29)³。つまり、経営環境を取り巻く1つの要因に「多様性」が、人的資源管理に大きく影響を与えることを意味し⁴、多様な国籍からなる人材の組み合わせと活用が重要な論点となることを示唆する研究(白木、2006、p. 8)もある。

しかし、多くの日本企業のHRMの先行研究では、「最終段階」を意識したHRMに取り組んでいる企業は、欧米企業と比較するとまだ少ないと指摘する(塚崎、2013、p. 29)。塚崎によると、日本人材が本社の統制機能・調整機能、技術・ノウハウ移転機能、能力開発機能を担う反面、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力等において、日本人派遣者よりも同レベルのHCNに比べて劣るという結果(白木、2006、2010)があげられる。また、日本企業が「日本の現地法人」の人事としての発想しか有しておらず、「グローバル本社」の人事としての視座を獲得できていないと指摘している(寺崎、2012)という報告がある。この問題を組織面からみてみよう。Bartlett & Ghoshal (1989)のグローバル(global)モデルと一致する。このモデルは、本社主導で経営資源、責任の所在、意思決定とその管理を一元化する一方で、海外子会社の自由度あまりなく、本社の経営プロセスの参加が困難であるため、PCNの現地に関する無理解が見受けられる(Bartlett & Ghoshal, 1989, pp. 51-53)。

一方、日本人の「自分」vs「相手」という強い考え方(Fernandez & Barr, 1993)から、人種と文化の違いにおいて密接な関係がある。それらは、2つの主張に分けられる。まず1つ目の主張は、遺伝的な特徴が文化的特徴を決定づけるのに対して、2つ目の主張は、特定の文化的特徴(または排他的な特質)が特定の集団に帰属する(Yoshino, 1992)。「遺伝的な特徴」では、日本人は、人種と文化に緊密に関係しているため、他人を通して人種的区別と文化的区別を強く意識している。さらに、2つ目の主張では、特定の文化に対する排他的占有は、1つ目の主張をまさる。これらの主張から、日本人は、彼らに対して心理的な境界線が存在する(Keeley, 2001, p. 58)。

¹ 佐護(2001)によると、日本では、人事管理、労務管理、人事・労務管理、経営労務管理、経営労務などの概念として用いられたが、イギリスやアメリカでは雇用関係の管理を表す用語が、「人的資源管理(Human Resource Management)」といった用語に変わったため、日本でもその用語が普及した。

² Keeley(2001)によると、日本的HRMを理解するうえで、文化派(不変性理論を含む)と構築派(内部労働市場と合理主義派を含む)に二分する。文化派(例えば、Abegglen, 1958)の主張には、日本的HRMは、欧米の技術と伝統的な日本人の態度と行動の組み合わせの結果である一方、構築派(例えば、Koike, 1988)は、現代日本の大企業における家父長主義な労働管理システムは、厳しい労働不足に対する雇用者の合理的な対応が根幹であるという主張がある。大企業を中心に発展したマネジメント戦略は、文化的価値に基づいた側面よりも、経済状況への実践的な対応によるものである。2つの学派の考えは、日本的HRMの発展に関する適切な理解の形成をまとめる要素である。

³ 例えば、古沢(2008)は、多国籍企業の「現地適応—グローバル統合」を、Bartlett & Ghoshal(1989, 1995)の「トランスナショナル企業」モデルと、Doz, Santos & Williamson(2001)の「メタナショナル企業」モデルをベースに、多国籍企業に求められる組織能力を考察した。その内容は、「グローバル・イノベーション」の創造・移転・活用による競争優位の構築と同時に、その特質として発生源の「多極化」、発生プロセスの「多元化」、イノベーションの国境を越えた「移転・活用」の3点を指摘した。古沢の考察から、本文で述べた「最終段階」の人的資源管理と、多国籍企業に求められる組織能力は密接する。国際経営における「現地適応」と「グローバル統合」について、古沢(2008)、pp. 9-35を参照。

⁴ 異文化経営には、多民族、多国籍、多言語、多文化の人々で構成され、ビジネスを行う。同様に、多国籍企業の多様性は、全てのステイクホルダーの多様性が、文化、社会、経済システムに影響を受け、かつより複雑である。詳しくは、次の文献に依拠。谷口(2005)、p. 33;馬越(2011)、p. 160。

表1 グローバル化の段階と HRM

	グローバル化の段階	最終段階での人的資源
Perlmutter (1969)	【EPG モデル】 ・ Ethnocentric (本国志向) ・ Polycentric (現地志向) ・ Geocentric (世界志向)	最終段階では国籍に関係なく最良の人材を登用
Franko (1973)	【幹部の国籍と企業の国際化】 ・ 輸出段階 ・ 現地生産開始の段階 ・ 海外生産拡大の段階 ・ 地域本社の段階 ・ 世界志向段階	最終段階では、本社幹部の多国籍化が生じる
Adler & Bartholomew (1992)	【企業の発展段階】 ・ ドメスティック ・ インターナショナル ・ マルチナショナル ・ トランスナショナル	人員構成は多国籍化
根本・諸上 (1994)	【企業の発展段階】 ・ ドメスティック ・ インターナショナル ・ グローバル	

出所) 塚崎 (2013)、p. 28より作成。

これらの研究から、日本人人材と外国籍人材というカテゴリー化あるいは、小集団が存在している。両者がカテゴリーごとに離れていれば、小集団間のコミュニケーションが妨げられ、双方の認識はネガティブになる (Lau & Murnighan, 2005, p. 647)。日本人材は、自文化とそれ以外の文化において、文化的差異にストレスを感じ (Keeley, 2006, p. 83)、それが組織運営にも反映する。その結果、日本人人材の海外子会社や現地に対する無理解が、グローバル化の遅れに結びつき、日本人材主導のグローバル戦略を構築する (高松、2013、p. 19)。次節では、そのような差別意識がどのように発生するのかを、ダイバーシティの視点から考察する。

2.2 ダイバーシティ・マネジメントとは

2.2.1 ダイバーシティ・マネジメントの発展

ダイバーシティ・マネジメントの研究は、同化アプローチから始まり、法的アプローチ、多様性の尊重アプローチを経て今日に至る。ダイバーシティ・マネジメントが急速に普及した要因は、次のとおりである (有村、2007、pp. 36-39)。1つ目は、労働力構成の変化である。組織の存続の視点からダイバーシティ・マネジメントが推進された。2つ目は、法的アプローチの限界が、ダイバーシティ・マネジメントが急速に普及した。3つ目は、女性社員の離職に伴う代替コストや、セクシャル・ハラスメントを原因とする訴訟費といった企業経営に直結するコスト問題も、ダイバーシティ・マネジメントが急速に普及したことがあげられる。

ダイバーシティの定義として、米国雇用機会均等委員会の「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」という伝統的な定義があり、その背景には、マイノリティの地位の向上を目的とした (谷口、2005、p. 39)。その後の研究では、Cox & Blake は、カルチャル・ダイバーシ

ティ（特に性別と人種・民族）に焦点を当て、ダイバーシティと企業の競争優位（コスト削減、人的資源獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性）の関係を説いた（谷口、2005、pp. 104-105；有村、2007、p. 51）。それ以外にも、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）と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）があげられる（有村、2007、p. 51）。このように、ダイバーシティは「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」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ーシティ・マネジメントである（有村、2007、pp. 39-40）。

ダイバーシティ研究は、アメリカで誕生された学問で、人的資源管理分野では比較的新しい領域である。日本企業の90年代以降から現在まで、①情報化の加速度的進展、②外資系企業の進出とグローバル人事、③雇用環境の変化と新たな生き方、④企業社会と女性の活用あげられる（馬越、2011、pp. 131-132）。それらに加え、2010年頃から、「外国人社員の活用の本格化」、「女性の管理職の本格化」、「英語の社内共通化（公用語化）」が台頭し始めた（馬越、2011、p. 143）。しかし、日本企業における労働者の主力は男性中心である。そのため、ダイバーシティが競争の源泉という考えが皆無であり、民族的にも相対的に均質である（馬越、2011、p. 176）ため、多様性の管理に関しては手探りの状態である。次節では、ダイバーシティとパフォーマンスとの関連性について述べる。

2.2.2 ダイバーシティとパフォーマンスとの関係

ダイバーシティとパフォーマンスの関係について、情報・意思決定理論、ソーシャル・カテゴリー理論、類似性・アトラクション理論の3つがあげられる（谷口、2005、pp. 51-53）。

情報・意思決定理論：これは、内集団のメンバー構成が情報と意思決定がどのように影響するのかという点に着目した理論である。グループのデモグラフィーの構成が多様であるほど、組織のプロセスに起こることとは無関係に、ダイバシティ（diversity）がもたらす技術、能力、情報、知識の増加を通して、ポジティブな影響を及ぼし（Williams & O'Reilly, 1998, p. 87；谷口、2005、p. 51；谷口、2009、p. 24）、しかも、同質性を持つ個人より多様性を持つ個人のほうが、幅広い知識と経験が求められる（Williams & O'Reilly, 1998, p. 87）。つまり、新しい情報を得る場合、ダイバーシティは価値あるものと位置づけられる（谷口、2009、p. 24）⁵。したがって、この理論は、グループメンバーの構成が多様であるほど、問題解決のための情報活用が増し、問題解決法を作り出す能力を強める（Williams & O'Reilly, 1998, p. 88）ので、イノベティブな製品開発、戦略、経営トップの意思決定といった複雑性の高い業種では、ダイバーシティはプラスに作用する（谷口、2005、p. 52；谷口、2009、p. 24）。

ソーシャル・カテゴリー理論：この理論は、集団内のステレオタイプ化に関する研究から由来する。偏見やステレオタイプ化⁶は、カテゴリー化や同化といった認知プロセスを引き起こすと考え（Tajfel, 1969）⁷、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（Tajfel, Flament, Billing & Bundy, 1971）⁸。他人との比較（例えば、年齢、人種、組織のメンバーシップ、地位もしくは信

⁵ 例えば、Lazear（1997）は、移民と既存の労働力の比較に着目して、移民のほうが、異なる情報を持つという議論もある。

⁶ ステレオタイプの定義について、ある社会的集団の成員を特徴づけると信じられている属性の集まり（例えば、Oakes, Haslam & Turner, 1994）という定義が一般的である。

⁷ 有馬・山本（2003）、p. 49を参照。

⁸ 内藤（2012）によると、ソーシャル・カテゴリー理論を発展させたのがソーシャル・アイデンティティ理論である。この理論は、個人の自尊心を高めたいという欲求により、チームの中で同じ属性同士は、自尊心（self-esteem）を高めるために協力的に行動し、パフォーマンスを高めようとする（Randel & Jaussi, 2003）行動から、コンフリクトやコミュニケーション上の問題を避けることができるため、均質なメンバーの方がパフォーマンスにはプラスであると示唆する（内藤、2012、p. 183）。

仰)を通して、「自分」と「他人」を区別する。その区別が、内集団と外集団となり、グループ内で社会的に分類 (social categorizes) する (谷口、2005、p. 53; 谷口、2009、p. 24)。言い換えれば、異質な価値観を持つグループは対立するという点に焦点をおく理論でもある (谷口、2005、p. 53; 谷口、2009、p. 24)。メンバーのカテゴリー化は、外集団メンバーに対して、信頼できない、正直でない、非協力的であるといった印象付け、内集団メンバーがそれらの印象を受ける (Brewer, 1979; Tajfel, 1982)。つまり、多様性のあるグループでは、ステレオタイプ、対立、懸念の増加が、多様なメンバーの満足度の減少、離職率の増加、低い団結力、グループ内のコミュニケーションの減少、協力の減少、対立を導くことになる (Williams & O'Reilly, 1998, p. 84)⁹。しがたって、これらの問題を避けるため、メンバーが均質の方が、プロセスやパフォーマンスにはプラスであると考え¹⁰。

類似性・アトラクション理論：この理論は、個人レベルに焦点を当てたもので、ダイバーシティの認識と個人の態度を取り扱ったものである (馬越、2011、p. 179)。具体的には、個人は似たような他者に対して魅力を感じたり、好んだりする傾向があること示す理論 (van Emmerik & Brenninkmeijer, 2009) で、態度の類似性は人の魅力に大きな影響を及ぼす (Layton & Insko, 1974, p. 149; 谷川、2013、p. 67)。プロセスとパフォーマンスに影響を及ぼすグループ・組織では、デモグラフィ上の違いの分布と指摘 (Pfeffer, 1983) から、グループのデモグラフィ上の構成が、コミュニケーション、団結力、統合における変数なる要因に着目し、グループ内におけるメンバー自身との類似または差異として認識する度合いである (Williams & O'Reilly, 1998, p. 85)。この理論の背景には、メンバー間の共通性 (態度を含む) が、グループにとってポジティブな反応する (Layton & Insko, 1974, pp. 149-150)¹¹。このことから、態度・価値観からデモグラフィ上の違いの幅といった類似性が、対人間の魅力と関係性が増す (Byrne, Clore, & Worchel, 1966) と結論づけた研究もある (Williams & O'Reilly, 1998, p. 85)。したがって、バックグラウンドが類似した人々は共通の人生経験や価値観をもっている可能性があり、相互の交流を容易にし、互いを良い意味で強化するので、好ましい物としてとらえることを意味し、反対に、異種混合状態ではコミュニケーションが減り、メッセージの歪曲が起き、コミュニケーションにより多くのエラーが生じることとを示唆する (谷口、2005、p. 53)。

2.2.3 フォールトライン理論の登場

ダイバー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の3つに分類する (谷口、2009、p. 20)。特に③は、表層的なダイバーシティだけでなく、深層的なダイバーシティ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、その因果関係の探求に焦点をあてている¹²。

その中で、フォールトラインという概念は、③の立場において、発展した研究である。デモグラフィの属性に沿った分割を、断層線 (faultlines) に見立てたことに着目した。個人がもつ多次元的なデモグラ

⁹ 例えば、次の研究があげられる。Crocker & Major, 1989; Martin & Shanrahan, 1983; Moreland, 1985; Stephan & Stephan, 1985; Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1994.

¹⁰ 次の文献に依拠。谷口 (2005)、前掲書、p. 54、内藤 (2012)、p. 183。

¹¹ 背景には、①バランス理論 (balance theory: Heider, 1958)、②社会比較理論 (social comparison theory: Festinger, 1954)、③暗黙の評価 (implied evaluation: Aronson & Worchel, 1966; Byrne & Griffitt, 1966)、④将来の相互作用で期待される賞与における解釈 (the anticipated rewards of future interaction: Berscheid & Walster, 1969) がある。

¹² マイノリティ救済や格差是正の立場では、マイノリティに対する「地位」そのものの向上を目的とすることで、よりよい企業組織や社会の実現が可能になる考えで、政府の政策立案にも影響を与える。多元社会の実現を目指す立場は、文化的共存を実現するというユートピア的な発想に基づいている。谷口真美 (2009)、p. 20を参照。

フィーの属性（性別×年齢×人種×学歴または職歴など）に基づき、グループ内を潜在的に細分割する集団構成の概念である（Lau & Murnighan, 1998, p. 325）。断層線とフォールトラインには、3つ共通点（①グループメンバーの複数のデモグラフィック上の属性が類似、②外部の力がないと現れない、③強いフォールトラインは、物理的なグループ分裂を促進する）があることから、地質学上の「断層線」へのアナロジーである（Lau & Murnighan, 1998, pp. 328-329；内藤、2014, p. 104）。つまり、既存のダイバーシティが、性別・年齢といった「単一の属性」がグループ内でどのように分散しているかを指すのに対し、フォールトラインは、性別・年齢・民族・職能など「複数の属性」がどれくらい「並ぶ」のか、同時にそれによってどのくらい強く小集団に「分断」されるかを指す（内藤、2014, p. 104）。

このことから、ダイバーシティとパフォーマンスが一貫性を欠く実証結果（Williams & O'Reilly, 1998, p. 120）を克服できると考えられる。具体的には、ダイバーシティのプラス面を生かしつつ、マイナス面を抑える手段で、ワークユニットとパフォーマンスの関係を説明できると期待できる（内藤、2014, p. 105）。

3 グローバル・マインド形成の「場」としてのダイバーシティ

国際経営の領域で議論されている「組織の類似性」がある。この議論について Adler（邦訳）は、収斂か分散（類似性を持つか否か）に焦点を当てていると示唆する（Adler, 1992, pp. 55-56）。この問題の答えとして、John Child（1981）の研究があげられる。その研究では、世界が類似性を持つと考える研究グループと、組織が相違性を維持すると考える研究グループの2グループを検討した結果、この問題がマクロレベル（組織の構造や技術）とミクロレベル（組織内の個人の行動）に分け、John Childは「世界的にみて組織は次第に類似性をもつようになってきているが、組織内の人々の行動はその文化的固有性を維持している」と結論づけた（Adler, 1992, p. 56）。このことをふまえて、国際ビジネスとダイバーシティは密接な関係であるといえる。

3.1 グローバル人材の定義と資質

第2章では、HRMの最終段階では、多国籍化が生じ、「協働」と「学習」が求められる¹³。特に、市場の多様化に伴うニーズの対応と労働力の多様化は関係する¹⁴。しかし、人種・国籍の多様性はより複雑で、管理が難しいと示唆する研究がある¹⁵。それでも、企業活動のグローバル化は、日本人人材と外国籍人材の協働が求められる。

グローバル人材の定義について、経団連（2011）の『グローバル人材の育成に向けた提言』では、「日本企業の事業活動のグローバル化を担い、グローバル・ビジネスで活躍する（本社の）日本人及び外国人人材」と定義づけた。また、馬越（2011）は、「多様な価値観を受け入れ、異文化に動じない人。基本的なビジネススキルを持ち、英語などの外国語でビジネスができる人。組織ではなく個人として魅力のある人。会社の看板がなくても世界で勝負できる人。自分で判断できる人。世界を俯瞰的にみる広い視野を持っている人。」¹⁶であると定義した。〈表1〉より、「最終段階」のHRM施策は、メンバー構成が多国籍化

¹³ 塚崎（2013）によると、世界のビジネス環境や多文化に対する理解と、多文化を背景とする人々との協働する力の2点が求められる。そのことをふまえて、「協働」と「学習」と表記した。塚崎（2013）、p. 29を参照。

¹⁴ 谷口（2005）によると、ダイバーシティには労働力・市場・技術の3者が密接にむすびつき、労働力のダイバーシティが、製品の多様化や市場の多様化に対応に貢献できると考えていた。これら3者の関係は、ダイバーシティとパフォーマンスの関係における議論で必ず取り上げられている。谷口真美（2005）、前掲書、pp. 47-78を参照。

¹⁵ 今後の日本企業のダイバーシティの取り組みとして、女性の登用がダイバーシティ・マネジメントの第一段階である。その理由として、女性をいかに管理・活用できない企業が、高次のダイバーシティ・マネジメントにも対応できないからである。次の文献に依拠。谷口（2005）、同上書、pp. 32-33；馬越（2011）、前掲書、p. 171。

であるため、メンバーの出身を問わず、業務に適した人材（特にマネージャー）が選ばれる（Keeley, 2001, p. 105）。これらの定義をまとめると、「ビジネスのグローバル化に対応できる人材」である（安、2015, p. 10）。したがって、自分の言葉で語り、個人として相手と対峙することが求められる（馬越、2011, p. 163）。そのような人材に求められる資質を以下にまとめてみた〈表2〉。

表2 グローバル人材に求められる資質

Adler (邦訳書、1992)	多くの異なる国からきた同僚と一緒にグローバル戦略の策定の任にあたること
Adler & Bartholomew (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな観点から世界のビジネス環境に対する理解 ・多くの外国文化の視点、趣向、傾向、技術、アプローチへの学び ・多様な文化を背景とする人々とともに働くこと
金 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル・マインドと国際的視野そして思考能力を備える ・不確実性に対する対応能力と調和能力を備える ・社会的関係形成の力量を備える ・グローバル市場においてビジネスチャンスを見通してそのチャンスの効果的な活用のために必要な人的・物的資源を導く洞察力を備える
馬越 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ・Respect (敬意をもって相手に接する) ・Integrity (人として誠実である) ・Confidence (信念をもって言うべきことははっきり言う)
高松 (2013)	人材、知識・情報が往来し、国という概念が希薄化するような状況で、グローバルマネージャーや、外国籍人材との協働作業ができること
塚崎 (2013)	様々な国での就労経験を通じて、多様な人々とともに仕事をし、多様な文化的歴史的バックグラウンドを乗り越えて各人の強みを引き出す力を培うこと

出所) Adler (邦訳書、1992)、p. 278；安 (2011)、pp. 118-119；馬越 (2011)、p. 163；高松 (2013)、p. 6；塚崎 (2013)、p. 28、p. 30より作成

しかし日本企業の場合、個人に多用性を求めてきたが、今日の経営環境では、多用性だけでは対応しきれない場面に直面してきた（谷口、2005、p. 33）¹⁶。また、国際ビジネスで重要なのは、双方の人材間での高いレベルでの対話や、現地の文化及び商習慣の熟知、交渉といった国際ビジネススキルを取得する必要がある（高松、2013、p. 6）。したがって、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ことが重要になる（高松、2015、p. 17）。次節では、日本人材と外国籍人材との「協働」に向けて、ダイバーシティ研究の視点で考察する。

3.2 「協働」に向けたアプローチ

既存のダイバーシティ研究では、ソーシャル・カテゴリー理論、類似性・アトラクション理論を支持している。日本人材と外国籍人材との「協働」の解決策として、2つのアプローチがある。1つは、

¹⁶ 馬越によると、この定義に該当する人材は、若い頃に海外生活をした人、自ら留学した人たちのことを指す。この定義について、馬越 (2011)、同上書、pp. 199-200より引用。

¹⁷ 多様な人材を活用することで、スピードと競争を同時に対応することができる。例えば、スペイン語圏の市場に販売拠点を置く場合、スペイン人をトップに採用したほうがいい。また、女性向けの商品開発には、市場動向に詳しい女性をスタッフに加えればことたりるのである。

Harrison らの「統合モデル」である。もう1つは、集団主義的規範（例えば、Murnighan & Conlon, 1991; Wall & Nolan, 1986）である。後者のアプローチの具体例として、「チームの帰属」（Bezrukova et al., 2009）、「マインドウェア」（馬越、2011）、「規範的統合」（古沢、2008）を取り上げる。

3.2.1 Harrison らの「統合モデル」

近年のダイバーシティ研究では、このモデルが支持されている。このモデルは、ダイバーシティとパフォーマンスに関する理論（情報・意思決定理論、ソーシャル・カテゴリー理論、類似性・アトラクション理論）を「時間」という概念を用いて統合したものである。時間の経過により、チームメンバーの協働が促され、個人情報、特有の情報を交換する機会が増えることで、表層的ダイバーシティ（性別、人種、年齢）より、深層的ダイバーシティ（パーソナリティ、価値、態度、信条）のほうがチームの社会的な統合を促進することを示唆する（谷口、2005, pp.54-55）。つまり、時間はチームでの協働にとって中立的な役割をもたらし、メンバーが個人や仕事上の情報をやり取りすることを容易にする（Harrison et al., 2002, p. 1029,）。言い換えれば、初期段階では表層的ダイバーシティの影響を受け、中長期以降では深層的ダイバーシティの影響を受けることを意味する（Harrison et al., 1998, pp. 103-104；谷口、2005, p.55）。

3.2.2 古沢の「規範的統合」

谷口によると、「協働」が偏見を少なくし、内集団か外集団かの区別を際立たせないようにする研究では、グループ全体の一体感が小集団への帰属意識の極小化し、グループ間の偏見も極小化する（谷口、2005, pp. 98-99）。古沢の「規範的統合」もそれに当てはまる。古沢は、「経営理念のグローバルな統一性」と「文化的多様性の尊重」における日本企業と欧米企業の比較による実証分析を行った。その結果、日本企業の経営理念のグローバルな「統一性」と「文化的多様性の尊重」における平均値は、欧米企業と比較してもどちらも低いことが分かった〈表2〉。

表2 「グローバルな統一性」と「文化的多様性の尊重」における比較

経営理念のグローバルな「統一性」							
回答	5	4	3	2	1	平均値	t 値
日本企業 n (%)	36 (38.7%)	22 (23.7%)	17 (18.3%)	6 (6.5%)	12 (12.9%)	3.69	-4.209***
欧米企業 n (%)	27 (79.4%)	2 (5.9%)	4 (11.8%)	0 (0.0%)	1 (2.9%)	4.59	
「文化的多様性」の尊重に関する状況							
回答	5	4	3	2	1	平均値	t 値
日本企業 n (%)	14 (15.4%)	21 (23.1%)	22 (24.2%)	12 (13.2%)	22 (24.2%)	2.92	-6.407***
欧米企業 n (%)	24 (70.6%)	1 (2.9%)	7 (20.6%)	2 (5.9%)	0 (0.0%)	4.38	

※この分析には5点法を採用。

（5点=全くそのとおり、3点=どちらとも言えない、1点=全く違う）

注：***：p< 0.001。

出所）古沢（2008）、pp. 167-168。

また「規範的統合」に向けた施策と「制度的統合」に向けた施策でも、欧米企業のほうが平均値のほとんどが3.00以上という結果となった（古沢、2008、pp. 168-172）。この結果から、欧米企業では、「グローバルな経営理念」の中に「多様性の尊重」を内包化しているケースと、全世界統一の経営理念を提示する

一方で、ダイバーシティ・マネジメントを人事施策として展開している（古沢、2008、pp. 167-168）。この分析を支持するように、組織構造における長期的な成功のために、多様な構造と文化を許容することが求められ（Tushman & O' Reilly, 1996）、共通なアイデンティティの醸成が強い組織文化の形成に関係し、ダイバーシティをパフォーマンスに結びつける重要な要因であると示唆した（谷口、2005、p. 99）。

3.2.2 Bezrukova らの「チームの帰属」

Bezrukova らの研究結果は、クロスカテゴリゼーション理論（Brewer, 2000; Crisp & Hewstone, 2000）を援用することで、属性に基づいたグループの垣根を越えることで、偏見を最小にし、小集団間の生産的な情報のやり取りに貢献すると示唆した（高松、2015、p. 11）。特に、「グループの垣根を越える」ことで、メンバーのチームとしての一体感の強さが、パフォーマンスを高め、ダイバーシティへのマイナスの影響を抑えることを示した（Bezrukova et al., 2009, p. 46）。しかも情報ベースのフォールトライン（ここでは深層的ダイバーシティのことを指す）のみに観察された。その解釈として、情報の違いがパフォーマンスと明確に関係しているため、ダイバーシティの恩恵を直接与える（Bezrukova et al., 2009, p. 46）。Lau & Murnighan (1998) のフォールトライン・モデルでも、フォールトライン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にプラスの影響をもたらし、Bezrukova らの追加分析でも同様なことが証明された（高松、2015、p. 15; Bezrukova et al., 2009, p. 45）。

このことから、共通目標に向けてグループの一体感を維持することで、潜在的パフォーマンスの損失を防ぐと同時に、メンバーが小集団間の異なる情報の価値を認識するのが、「チームの帰属」の役割である（Bezrukova et al., 2009, p. 46）。つまり、共通するアイデンティティを共有することで、メンバーに対する偏見が弱まることを意味する。このことから、Bezrukova らは、フォールトラインは、パフォーマンスとメンバーのグループへの一体感との間に相関があると示唆した（高松、2015、p. 15）。したがって、「チームの帰属」は、谷口が示唆する「親密性」と「集団主義的規範」とも一致する。

3.2.3 馬越の「マインドウェア」

「マインドウェア」とは、産業・組織心理学と、2つの企業観（「経済学的位置づけ」¹⁸と「社会的・経済学的存在」¹⁹）から創出され（馬越、2011、pp. 32-43）、それを「多様性を活かし、異質性を尊重しつつ、チャンスの平等性を確保する」と定義づけた（馬越、2011、p. 43）。この「マインドウェア」という概念は、最適弁別性理論（Brewer, 1991）や、回避的人種差別主義（Gaertner & Dovidio, 1977）による説明ができる。前者の理論は、ソーシャル・アイデンティティ理論を発展させた理論である。この理論によると、集団への同化と差別化の相反する欲求を満たすために集団にアイデンティティを持たせる（内藤、2014、p. 106）。後者の概念は、グループ内で好ましくないソーシャル・カテゴリーに直面した場合、メンバーは内集団と外集団を意識的に抑制することで、自らの実行能力を高め得る（谷口、2005、p. 99）。つまり、この「マインドウェア」という概念が、多様性がある組織に求められる。このマインドウェアが実践されている企業では、日本人人材のグローバル志向が高いと証明された²⁰。

¹⁸ 馬越（2011）によると、伝統的な経済学では、企業の組織の構成要素である人的資源を取り扱う場合、個人を同質でなく異質と考えられるため、均質化を図ることで、効率性を追求に焦点を当てたものである。

¹⁹ 経済学において、企業は「ひとつの管理組織の下にある生産的資源の集合体で、購入市場から入手する財やサービスに主に技術的な変換をして市場で販売する経済主体」と定義できるが、今日の企業は、それ以外にも「社会主体」としての側面を兼ねそなえている。

²⁰ 馬越が1990年代半ばに行った日本企業の海外現地法人に対する調査結果から、「マインドウェア」という概念を提唱した。この「マインドウェア」を実践した企業では、現地人従業員のモチベーションも高いことも証明された。馬越（2011）、前掲書、pp. 171-172を参照。

3.2.5 小括

「規範的統合」「チームの帰属」「マインドウェア」が、「集団主義的文化」の役割を果たすことが分かった。これを支持するように、「集団主義的文化」が、ダイバーシティのマイナス効果を緩和する調査結果 (Chatman et al., 1997) と一致する研究がある (谷口, 2005, p. 99)。このから、デモグラフィーの違いによる強調よりも、共通目標やアイデンティティを強調することで、障害となる対立を抑制する社会的統合プロセスが、グループプロセスとパフォーマンスの向上につながり、そのアイデンティティを醸成する強力で包括的な文化が、ダイバーシティをパフォーマンスにつなげるための重要な要因である (谷口, 2005, pp. 98-99)。同時に、Harrison らの「統合モデル」も、社会的統合プロセスを形成するのに必要な時間である。

しかし、HRM や組織文化は、その国の文化と社会の影響を受けて形成するので、特定の国の文化の影響を受けた「集団主義的文化」では、ダイバーシティを活用するうえでマイナスとなる²¹。したがって、人種・民族に関係なく、誰もが受け入れやすい経営理念や、職場に対する帰属意識を高めるような組織づくりが求められる。特に、グローバル人材の育成や、ダイバーシティの活用プラスの影響をもたらすことができると考えられる。次節では、ダイバーシティと人材育成について考察する。

3.3 グローバル・マインド形成の「場」としてのOJT

メンバーの国籍・人種・文化の違いを管理することが、グローバル人材の育成・活用にも貢献する。異文化経営とダイバーシティ・マネジメントの共通点として、さまざまな価値観の人々、あらゆる属性の人たちの多様性 (ダイバーシティ) を尊重し、これを大切に活かすことである (馬越, 2011, p. 159)。

前節では、「時間の経過」と「集団主義的文化」が、ダイバーシティによる悪影響を抑えると述べた。フォールトラインの実証研究では、Lau & Murnighan (2005) の研究から、弱いフォールトラインのグループでは、アウトカム (チーム学習、心理的安全、満足、期待されるパフォーマンス) においてプラスの結果を示唆する (内藤, 2014, p. 109)²²。したがって、同質性を持つ個人より多様性を持つ個人のほうが、学習面でのフィードバックは大きいと考えられる。

しかし、国際ビジネスにおける日本人人材の問題点は、社内のダイバーシティ・マネジメントが乏しいことを意味する。その要因として、①多くの日本人人材の (職務遂行に対する) 能力が平均的に低い、②日本人人材の現地に対する理解 (社会、文化、人材) が乏しい、③ HCN から正確な情報収集が困難の3つがあげられる (Keeley, 2001, p. 113)。また、人材活用の面で、国籍ミックス型の人材活用のノウハウとそのニーズが不足している解釈もある (白木, 2006, p. 275)²³。例えば、日本企業は、明確に割り当てられていない業務を協働で遂行する人材を求め、企業は彼らに時間をかけて企業文化を理解させる一方で、HCN に対して、PCN と同レベルの教育は不可能だと考えている (Keeley, 2006, p. 84) という一方的な見方がある。また、本社主導による効率的に行われる本国志向の組織運営 (高松, 2013, p. 16) も関係する。

個人のスキルも関係する。特に文化的知識と言語能力の不足と、現地文化への適応の困難 (Briscoe &

²¹ 古沢 (2008) によると、本社文化も本国の国民文化の影響から免れることができないため、国内経営時代の「経営理念」や「行動規範」をベースにコア文化 (=グローバルな経営理念) の構築を図ることは、世界的通用性の面でリスクを伴う (根本・ティレフォージュ吉本, 1994) 可能性がある。古沢 (2008)、前掲書, p. 101を参照。

²² フォールトラインが強い場合、小集団 (ここでは人種・民族間) よりもむしろグループメンバーでコミュニケーションや情報共有をする傾向がある。小集団が分離した状態では、心理的環境の満足度とグループの学習、パフォーマンス、満足度は減少する。Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (2005), p. 647.

²³ 多国籍内部労働市場の観点で、日系多国籍企業がリスクを冒してまで日本人人材の派遣に固執する要因として、白木 (2006) は、本文で記載した解釈以外にも次の解釈をあげた。①国内に勤勉で企業への帰属意識の強い経営管理層の人材が豊富であること、②国際的評価制度がなく、人材の国際的登録制度がないこと、③現地会社に経営管理を担える人材が蓄積されていないことである。

Schuler, 2004; Dowling & Welch, 2004) という指摘や、現地語を話そうとせず HCN を軽視すること (Schneider & Barsoux, 1997) や現地語を学ぶ努力がないといった態度は、自文化主義に反映する (Dowling & Welch, 2004) という指摘がある (Keeley, 2014, p. 3)。つまり、現地語に関する知識が国際業務の成功に重要な役割を果たす (Dowling et al., 1999) という研究があげられることから、ビジネス交渉の場では、外国語能力と現地の文化と慣行への理解は重要な能力である (Keeley, 2014, pp. 3-4)。

このように、日本人人材の問題点を組織と個人の視点から見たら、日本人人材のグローバル・マインドの形成の不十分さを露呈している。グローバル・マインド、コミュニケーション力、外国籍人材との信頼関係を構築するために、日頃から外国籍人材と接する必要がある。そのため、多様な人材がいる職場では、グローバル人材の育成する「場」としてふさわしい。母国語や異なるバックグラウンドを有するメンバーがいる組織では、常に異文化にさらされる状況である。新しい文化と言語を理解するほど、話し方、アクセント、ボディランゲージなどを真似るのが容易になる (Keeley, 2006, p. 87)。つまり、個人が、異文化や言語を学ぶことに対する姿勢をオープンな状態にするためには、企業がそのような人材を推奨することで、企業の発展にもつながると同時に、文化的多様な環境に対する組織の姿勢や行動の修正にもつながる (Keeley, 2006, p. 87)。

国際ビジネスを成功するには、異文化適応と言語習得は関係する。その根拠として、Keeley の研究 (2013) があげられる。その研究では、Kozai グループのグローバル能力指標 (GCI) と留学生の日本語力との相関を調べた結果、「セルフ・マネジメント (Self-Management : SM)」に属している「自己アイデンティティ (Self-Identity : SI)」が強く相関しているため、SM が外国語のパフォーマンスと最も強く相関し、異文化適応と言語習得は相関すると結論づけた (Keeley, 2013, p. 33)。この研究から、Keeley は SM に属する「自信 (self-confidence : SC)」に着目した。GCI によると、SC とは、人が持つ自信の度合いまたは、困難の克服や物事への挑戦に対する行動のことを指す (Keeley, 2014, p. 6)。そのことから、SC と外国語の形成 (話す能力) の相関性は高いと示唆した (Keeley, 2014, p. 6) ことから、異文化環境に適応する能力と現地語取得の能力には SC が関係すると結論づけた (Keeley, 2014, p. 20)。

他の研究では、Neeley の企業の共通言語に関する研究がある。英語ネイティブと英語でのコミュニケーションでは、高い英語力があるノンネイティブを中心に自身の英語スキルを強化する機会と考える傾向がある。このことから、英語力が高いノンネイティブにとって、ネイティブとの英語でのコミュニケーションは学習の機会と捉えている (Neeley, 2013, pp. 490-491)²⁴。モノリンガルとバイリンガルの比較研究より、白人アングロサクソンのグループは 1 ヶ国語しか話せないが、マイノリティのグループでは 2 ヶ国語使用者の割合が多く、モノリンガルよりバイリンガルのほうが認知的な柔軟性と多次元の思考レベルが高いことを示し、アングロサクソンのグループにマイノリティを組み込むことで、認知的な柔軟性が高められるという実証研究があげられている (谷口、2005、p. 113)。高松がインタビュー調査した A 社 (福岡市)²⁵ は、仏企業との合併を契機に管理職以上の会議では英語の使用が義務化されている²⁶。英語の会議では、日本語の会議と比べて、それぞれの専門の立場から意見を述べるため、従業員の「思考の多様性」に貢献する²⁷。同時に、日本人同士の会議でも年齢や役職に関係なく議論できる組織となった (高松、2014、

²⁴ Neeley の研究から、企業の共通言語が、ネイティブ・スピーカーとノンネイティブスピーカーとの対立を助長することが明らかになった。この対立は、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から説明できる。本文で記述した事例は、調査に協力した参加者の中では少数である。逆に、大多数が、言語面に関して、ネイティブ・スピーカーに対する不信感や、出世ができないことやネイティブからの評価に対する恐怖心がある。この研究から、グローバル企業の英語教育の在り方が問われる。グローバル企業の英語教育に関する記述は、次の文献を参照。Neeley, T. B. (2012). "Global Business Speaks English : Why You Need a Language Strategy Now," *Harvard Business Review* May 2012, pp. 116-124.

²⁵ A 社へのインタビューについて、2014年3月6日に実施し、A 社コミュニケーション部部长 M 氏 1 名 (当時) に行った。

²⁶ 言語を経営戦略の要素の一つとして認識することで、英語を日常業務や人事考課への導入や、語学研修の実施・支援は、トップのリーダーシップが関わってくる。詳しくは、高松 (2014)、p. 22を参照。

pp. 22-24)。

3.4 小括

職場単位のダイバーシティは、日本人人材のグローバル人材育成にも貢献することができる。異なるバックグラウンドや母国語を有するメンバーとの協働が、OJTの役割を果たす。OJTとは本来、先輩社員（または上司）が後輩に仕事のやり方を直接指導する人材育成の方法である。企業内教育訓練の方法で、OJTは実務能力を育てるのに最も効果的な方法であると述べ、特に、文章化が困難な技法の伝授と、メンバー個人に対してきめ細かな個別指導が最大のメリットである（田中、2005、pp. 7-8）。したがって、グローバル化が進む現在において、職場内におけるメンバーの多様化は、人材育成の場としても有効に活用できると考えられる。

それを実現するためには、組織が多様性を管理するノウハウが求められる。それを支えるのが、Harrisonらの「統合モデル」である。時間の経過によって、異なるメンバーとの協働が、デモグラフィック上の異なる属性の影響を減少させ、個人間の情報を得る機会をもたらす（Harrison et al., 1998, p. 104; Harrison et al., 2002, p. 1042）。その得た情報が、グループメンバーの共有された経験として蓄積される（Harrison et al., 1998, p. 104）、それを活用することで、ダイバーシティのプラスの影響を直接受けることができる。また、「チームの帰属」（Bezrukova et al., 2009）、「規範的統合」（古沢、2008）、「マインドウェア」（馬越、2011）といった集団主義的規範の構築も重要になる。これらの要因によって、はじめて日本人人材と外国籍人材の「協働」が可能になり、上記に述べたグローバル・マインドの形成に貢献できる。

4 おわりに

本稿では、グローバル・マインドの形成をダイバーシティ・マネジメントの視点から考察した。多様な人材が組織内にいることは、グローバル・マインドの形成に貢献できる。情報・意思決定理論に基づけば、メンバーの多様性は、異なる情報へのアクセスを意味する。この異なる情報を新しい情報としての価値がある。それを活用するほどダイバーシティがプラスに働く。特に語学取得や異文化理解の面では、メンバーのバックグラウンドや母国語が異なるほど、日本人人材にとっては大きなフィードバックになる。「学習」という観点から、企業が多様な文化的環境を構築するためには、異なるバックグラウンドを有する人材の活用が、企業の発展にも貢献できると同時に、日本企業のIHRMの施策にも貢献できる。

しかし、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より、ダイバーシティはマイナスに作用するのが一般的な見方である。このことから、日本企業では、労働力の中心は日本人男性が担っている。そのような環境で、グローバル人材の活用、グローバル・マインドの形成及びダイバーシティ・マネジメントの定着は可能だろうか。結論から言えば、可能である。その根拠として、近年のダイバーシティ研究において、時間の経過とともにダイバーシティがパフォーマンスにプラスの影響をもたらすというHarrisonらの「統合モデル」が主流である。同時に、多様なメンバーが働きやすい組織風土を形成するためには、誰もが受け入れられる「経営理念」や帰属意識といった「集団主義的規範」も重要な要素でもある。これら2つの要因によって、日本人人材と外国籍人材の「協働」が可能になり、OJTを通じて日本人人材のグローバル・マインドの形成に貢献できる。

したがって、日本企業のIHRMを実施するうえで、ダイバーシティ・マネジメントの存在がより重要になるといえる。ダイバーシティ・マネジメントを導入することで、多様性に対する免疫に慣れることが、組織や人事の運用にポジティブに影響を及ぼし、高次元のダイバーシティ・マネジメント施策にも大きく

²⁷ 日本人特有の「阿吽の呼吸」による会議から、様々な視点に基づいた議論が、英語による副産物である。

貢献することができる。

【参考文献】

(日本語文献)

- 有馬明恵・山本明 (2003) 「「ここがへんだよ日本人」で描かれた日本人ステレオタイプの分析」『メディア・コミュニケーション研究紀要 (慶応義塾大学)』NO. 53, pp. 49-64。
- 有村貞則 (2007) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究』, 文眞堂。
- 安 熙卓 (2011) 『韓国企業の人的資源管理—その特質と変容—』, 文眞堂。
- 安 熙卓 (2015) 「韓国企業の人材育成の新たな展開」『経営学論集 (九州産業大学)』25 (4), pp. 1-23。
- 佐護 譽 (2001) 『人的資源管理概論』, 文眞堂。
- 佐野陽子 (2007) 『はじめての人的資源マネジメント』, 有斐閣。
- 白木三秀 (2006) 『国司人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から—』, 有斐閣。
- 高松侑矢 (2013) 「日本企業本社の英語化と国際経営」『経営学研究論集 (西南学院大学)』第58号, pp. 1-30。
- 高松侑矢 (2014) 「国際経営戦略における英語の役割」『経営学研究論集 (西南学院大学)』第60号, pp. 1-30。
- 高松侑矢 (2015) 「集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—」『経営学研究論集 (西南学院大学)』第61号, pp. 1-19。
- 田中利佳 (2005) 『日系多国籍企業における企業内教育訓練—海外派遣者事前研修の研究—』, 創成社。
- 谷川智彦 (2013) 「職場におけるダイバーシティがもたらす効果—既存研究のレビューと今後の展開—」『経営学研究論集 (明治大学)』38, pp. 57-75。
- 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。
- 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。
- 塚崎裕子 (2013) 「グローバル人材の多用性—国を問わず働く人材と二国間をつなぐ人材を中心に—」『日本労務学会誌』14 (2), pp. 27-51。
- 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 (早稲田大学)』第75号, pp. 181-199。
- 内藤知加恵 (2014) 「フォールトラインに関するレビューと一考察」『商学研究科紀要 (早稲田大学)』第79号, pp. 103-125。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』, 白桃書房。
- 馬越恵美子 (2011) 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営—グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀—』, 新評論。

(英語文献)

- 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)
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Management Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- 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.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). “Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion,” *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp. 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J.H., & Florey, A. T. (2002). “Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning,” *Academy of Management Journal*, 45 (5), pp. 1029-1045.
- Keeley, T. D. (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*, New York, Palgrave.
- Keeley, T. D. (2006). “Cultural and Structural Impediments Affecting Localization of Management in Japanese Overseas Subsidiaries,” 『九州産業大学経営学論集』(KSU Business Review), 17 (2), pp. 77-89.
- Keeley, T. D. (2013). “Kozai Group’s Global Competency Inventory as a Predictor of Oral Performance in Foreign Language,” *Journal of Industry and Management of Industrial Management Institute*, Vol. 45 (March), pp. 13-34.
- Keeley, T. D. (2014). “The Self Confidence Dimension in Cultural Adaptation and Foreign Language Acquisition: A Basis for Success in International Business,” 『九州産業大学経営学論集』(KSU Business Review), 25 (2), pp. 1-24.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). “Demographic diversity and Faultlines : The compositional dynamics of organizational groups,” *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 325-340.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (2005). “Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines,” *Academy*

- of Management Journal*, 48 (4), pp. 645-659.
- Layton, B. D. & Insko, C. A. (1974). "Anticipated Interaction and the Similarity-Attraction Effect," *Sociometry*, 37 (2), pp. 149-162.
- Neeley, T. B. (2013). "Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global organizations," *Organization Science*, 24 (2), pp. 476-497.
- Williams, K. Y. & O' Reilly, C.A. (1998). "Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research," *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140.