

## 日本のダイバーシティ推進にはオーセンティック・リーダーシップが有効

ダイバーシティ推進は喫緊の課題ですが、同質性の高い組織では必ずしも有効ではないことも知られています。本研究では、日本の企業組織において、認知ダイバーシティがマイナスの影響を及ぼす一方、オーセンティック・リーダーシップはプラスの影響をもたらすことを明らかにしました。

企業組織におけるダイバーシティ推進において重要なのは、性別、年齢、国籍など属性のダイバーシティよりむしろ、一人ひとりの多様な知識、スキル、視点や価値観など、認知ダイバーシティと呼ばれる目に見えない多様性です。これらをチームメンバーが積極的に表明し、お互いに交換、議論してチームにとって最適なかたちに統合していく「情報精緻化」というチームプロセスが、創造性やイノベーションの創出を促し、チームのパフォーマンスにつながるとされています。

これまで、同質性の高い社会的・文化的背景を持つ組織では、認知ダイバーシティがかえってマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆される一方、チームプロセスにおいては「オーセンティック・リーダーシップ」と呼ばれるリーダーシップの在り方が注目されています。これは、自分らしさを大切に自己成長を図りつつチームの状況や文脈に応じて最善を目指すリーダーの行動パターンです。

本研究では、同質性の高い日本の企業組織において、情報精緻化に対して認知ダイバーシティがマイナスの影響を及ぼす一方、オーセンティック・リーダーシップは、社会的・文化的文脈に関わらず、プラスの影響をもたらすことを明らかにしました。

この結果は、ダイバーシティ推進を実践する企業組織にとっての行動指針を示唆しています。今後、より具体的な行動変革の進め方を提供できるような介入研究の端緒となることが期待されます。

### 研究代表者

筑波大学人間系

藤 桂 准教授

## 研究の背景

近年、企業組織において、多様な人々を受け入れ、その多様性をうまく活用してパフォーマンス向上につなげることを目指したダイバーシティ推進の重要性が高まっています。ダイバーシティというと、性別、年齢、国籍など属性上の多様性が想起されることが多いものの、重要なのはチームメンバーが持つ多様な知識・スキル、視点や価値観などの、認知ダイバーシティと呼ばれる目に見えない多様性です。こうした多様な情報を活用する情報精緻化<sup>注1)</sup>と呼ばれるチームプロセスが、創造性やイノベーションの創出を促し、チームのパフォーマンスにつながるとされています。しかし過去の研究からは、同質性の高い社会的・文化的背景を持つ組織では、認知ダイバーシティがかえってマイナスの影響を及ぼす可能性もあることが示唆されてきています。

一方、チームプロセスにはリーダーシップが大きな役割を果たします。中でも、オーセンティック・リーダーシップ<sup>注2)</sup>は、自分らしさを大切にして自己成長を図りつつ、チームの状況や文脈に応じて最善を目指して行動するものであり、チームプロセスの促進に有効であることが実証されています。

企業組織における認知ダイバーシティやオーセンティック・リーダーシップ研究は、これまで世界中で進められており、日本でもダイバーシティ推進が喫緊の課題となっていますが、これまで、認知ダイバーシティやオーセンティック・リーダーシップの影響を検証する研究は行われていませんでした。

## 研究内容と成果

日本企業の同質性に関しては、他国に比した女性社員や外国人社員比率の低さ、新卒一括採用・終身雇用・年功序列に代表される日本的経営による社員の同質化の傾向とその背景としての儒教の影響などが指摘されています。これを踏まえ、本研究では、同質性の高い社会的・文化的背景を持つ日本の企業組織においては、情報精緻化に対して認知ダイバーシティがマイナスの影響を及ぼす一方、オーセンティック・リーダーシップはプラスの影響をもたらすという仮説を立て、さまざまな業種（サービス業 28.9%、製造業 22.2%、IT10.0%、金融保険業 8.9%、卸小売業 6.7%、他）の企業組織チームの 375 人の回答者（性別：男性 57.3%、女性 40.8%、他。年齢：25 歳未満 3.5%、25～35 歳未満 29.1%、35～45 歳未満 36.5%、45～55 歳未満 23.7%、55 歳以上 5.3%、不明 1.9%）から収集したデータに基づいて、マルチレベル構造方程式モデリング分析という手法を用いて、チームレベルと個人レベルのそれぞれで、互いの関係性にどのような影響が生じているかを調べました。

データ分析の結果、認知ダイバーシティは、個人レベルでのみ情報精緻化にマイナスの影響を及ぼす一方、オーセンティック・リーダーシップはチームレベル・個人レベル両方でプラスの影響を及ぼすことが確認されました（参考図）。

この結果は、同質性を重んじ、他者と同じように振る舞い同じように考えることをよしとする組織においては、個々人が「自分と他者は異なっている」という認知ダイバーシティが高い場合、情報精緻化が促進されず、チームのパフォーマンスにマイナスの影響を及ぼしてしまうことを意味しています。しかし、そのような組織においても、リーダーがオーセンティック・リーダーシップを発揮することによって、個々人レベルでもチーム全体としても情報精緻化が促され、チームの成果を上げることができると考えられます。

本研究は、認知ダイバーシティやオーセンティック・リーダーシップの情報精緻化に対する影響を検証した日本における初めての研究であり、同質性の高い社会的文化的文脈において認知ダイバーシティが否定的効果を生むことを、改めて確認しました。また、オーセンティック・リーダーシップが、さまざまなチームプロセスと同様、情報精緻化にもプラスの効果があることを実証するとともに、社会的文化的文脈の違いに関わらず有効なリーダーシップであることが示唆されました。

## 今後の展開

今後は、日本の組織的文脈の中でダイバーシティをチームの成果につなげるべく、オーセンティック・リーダーシップを培うにはどのような介入が効果的かを解明していきます。企業組織にとって、より具体的な行動変革の進め方を提供できるような介入研究を行うことで、日本におけるダイバーシティ推進を加速化させるという社会的課題の解決に資するものと期待されます。

## 参考図

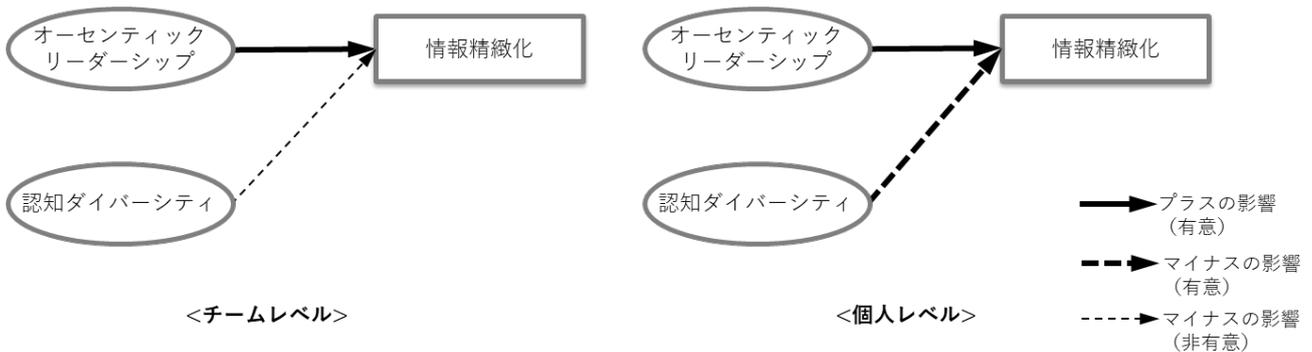


図 本研究結果の概要

## 用語解説

注1) 情報精緻化 (information elaboration)

チームメンバー一人ひとりが持っている意見、アイデア、視点、洞察、価値観など、タスクに関する多様な情報を互いに積極的に表明し、各自が自分の専門性や視点に基づいてその内容を検討して他者と意見交換し議論した上で、最適な結果を生み出すためにそれらを統合するプロセス。情報精緻化の結果、質の高い意思決定、効果的な問題解決、創造性の向上、イノベーションがもたらされる。チームのタスクが、単純なルーチンではなく創造性や革新性を必要とする場合に、卓越したパフォーマンスを発揮するために効果的であるとされる。

注2) オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership)

自己の真の信念、価値観、強み、弱みなどに対する深い自己認識に基づくリーダーの行動パターン。自他の本来性、すなわち「自分らしさ」を尊重し、自分の考えの自己開示を促して、それに真摯に耳を傾けて多様な視点を取り入れ、チームの状況や文脈に応じて倫理的かつチームにとって最善の意思決定を行う。自分自身とチームの最終目標の達成に向けて誠実に行動し、自己啓発に取り組み続ける姿が、他者にとってのロールモデルとなり、チームおよびチームメンバーのパフォーマンスアップと持続的成長をもたらす。

## 研究資金

(該当なし)

## 掲載論文

【題名】 The Positive Role of Authentic Leadership in Organizations Negatively Affected by Cognitive Diversity

(認知ダイバーシティがネガティブな効果を及ぼす組織におけるオーセンティック・リーダーシップのポジティブな役割)

【著者名】 Kaori Yagi<sup>1</sup>, Junko Iida<sup>2</sup>, and Kei Fuji<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pallas Athena Inc.

<sup>2</sup> Faculty of Human Sciences, University of Tsukuba

【掲載誌】 *Frontiers in Psychology*

【掲載日】 2024年4月25日

【DOI】 10.3389/fpsyg.2024.1276585

## 問合わせ先

【研究に関すること】

藤 桂 (ふじ けい)

筑波大学 人間系 准教授

URL: <https://trios.tsukuba.ac.jp/researcher/0000003099>

【取材・報道に関すること】

筑波大学広報局

TEL: 029-853-2040

E-mail: [kohositu@un.tsukuba.ac.jp](mailto:kohositu@un.tsukuba.ac.jp)