

# 異文化マネジメント研究と ダイバーシティマネジメント研究の統合的検討

小山 健 太

## 1. はじめに

異文化マネジメント研究は長い歴史があるが、近年ではダイバーシティマネジメント研究の成果を積極的に取り入れるようになってきている。従来は「異文化差異」(Cultural distance)に着目する研究が主流であったが、2010年頃から「異文化接触」(Cultural interaction)に関する研究の必要性が提唱されるようになり(例えば、Shenkar, 2012)、ダイバーシティマネジメント研究との距離が近くなっている。

また、企業経営の実践としても、ダイバーシティの一部として異文化を考える必要性が高まっている。例えば、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」が2021年に改訂され、プライム市場・スタンダード市場の上場会社はコードの全原則について、グロース市場の上場会社はコードの基本原則について、「実施しないものがある場合には、その理由を説明すること」が求められるようになった。

この新しいコーポレートガバナンス・コードの「補充原則 2-4 ①」には、「上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。」(p. 10)とある。また、「原則 4-11」には、「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。(以下略)」(p. 19)とある。

東京証券取引所が2022年7月に実施したコーポレートガバナンス・コードへの対応状況の調査によれば、「補充原則 2-4 ①」のコンプライ率(実施率)はプライム市場の会社で72.9%、スタンダード市場の会社で41.6%であった。また、「原則 4-11」のコンプライ率(実施率)はプライム市場の会社で86.8%、スタンダード市場の会社で60.1%であった。これらの数値は他の原則と比べると低い実施率であり、日本企業において、異文化マネジメントを含めたダイバーシティマネジメントの一層の充実が求められている。

そこで、本稿では、異文化マネジメント研究がダイバーシティマネジメント研究の成果を活用することによって、どのように研究的に発展し得るのかを論じる。まず、異文化マネジメント研究の変遷を概括し、どのように研究の主要テーマが移り変わってきているかを論じる。次に、異文化マネジメント研究とダイバーシティマネジメント研究の接点がどこにあるのかを論じる。最後に、ダイバーシティマネジメント研究が異文化マネジメント研究へ応用された研究事例を紹介する。

## 2. 異文化マネジメント研究の変遷

### 2.1. 国民文化研究

文化の定義は非常に様々あり、人類学者の Kroeber & Kluckhohn (1952) によれば、160 を超える定義が存在するという。Hall (1976) は、人類学者の間では文化の定義として概ね次の3点について意見の一致がみられるとした。それは、(1) 文化は学習されたものであること、(2) 文化の種々の面は相互に関連しあっていること、(3) 文化は一つの集団に共通していて自集団と他集団を区別するものであることである。

Hofstede は人間のメンタル・プログラムは「人間性」「文化」「パーソナリティ」の3層構造になっていると提唱した。人間性は、遺伝に由来しており、人間であれば誰しもが普遍的に有しているものである。文化は、後天的に学習されるものであり、集団において特有なものである。パーソナリティは、遺伝と後天的学習によるものであり、それぞれの個人に特有のものである (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)。

そのうえで、Hofstede の一連の研究では、各国における国民文化の差異を指標化した。最終的には、次の6要素で文化の指標化に取り組んだ。それは、(1) 権力格差 (Power distance), (2) 集団主義—個人主義 (Collectivism versus Individualism), (3) 男性らしさ—女性らしさ (Masculinity versus Femininity), (4) 不確実性回避 (Uncertainty avoidance), (5) 長期志向—短期志向 (Long-term versus Short-term orientation), (6) 放縦—抑制 (Indulgence versus Restraint) である。

例えば、日本は、(1) 権力格差 76 か国中 49 位, (2) 集団主義 76 か国中 35 位, (3) 男性らしさ 76 か国中 2 位, (4) 不確実性回避 76 か国中 11 位, (5) 長期志向 93 か国中 3 位, (6) 放縦 93 か国中 49 位であった。(Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)。

Hofstede の一連の研究では、世界各国の IBM 社員約 11 万 6 千人を対象にした調査であった。そのため、リサーチデザインの不備に関する指摘も少なくないが、複数の次元で国際的な文化的相違を実証した功績は大きい (太田, 2016)。

Hofstede の研究以降も、国民文化研究は異文化マネジメント研究の主流であり続けた。Schwartz (2006) は計7つの指標で国民文化を分析した。その指標とは、Intellectual

autonomy, Affective autonomy, Embeddedness, Egalitarianism, Hierarchy, Harmony, Mastery である。76 か国を分析し、7つの文化圏を導き出した。その7つの文化圏とは、West European, English-speaking, Latin American, East European, South Asian, Confucian influenced, African and Middle Eastern である。

また、Inglehart は1981年から実施されていた European Values Survey を継承し、調査範囲を全世界に拡張して World Values Survey (WVS) に取り組んだ。WVSの指標は2つであり、(1) Traditional values versus Secular-rational values, (2) Survival values versus Self-expression values である。WVSは5年ごとに実施されており、公開されている最新版は2017年から2021年に実施された「World Values Survey Wave 7 (WSV-7)」である。WSV-7では80か国を対象に調査が実施され、分析結果はインターネットで公開されている。

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE) は、House が主宰し1993年にスタートした (House, Hanges, Javidan, et al., 2004)。GLOBE プロジェクトでは、62か国を対象に、9つの次元で指標化に取り組んだ。その9つの指標とは、Future orientation, Gender equality, Assertiveness, Humane orientation, In-group collectivism, Institutional collectivism, Performance orientation, Power distance, Uncertainty avoidance である。分析の結果、文化が類似した10の地域を示した (Latin America, Anglo, Latin Europe, Nordic Europe, Germanic Europe, Eastern Europe, Sub-Saharan Africa, Middle East, Confucian Asia, Southern Asia)。また、GLOBE 2020の調査プロジェクトが現在進行中であり、120か国以上を対象に取り組まれている。

近年では、Meyer (2014) が8要素で国民文化を分析した。その8要素とは、(1) Communicating (Low-context vs. High-context), (2) Evaluating (Direct feedback vs. Indirect feedback), (3) Persuading (Applications-first vs. Principles-first), (4) Leading (Egalitarian vs. Hierarchical), (5) Deciding (Consensual vs. Top-down), (6) Trusting (Task-based vs. Relationship-based), (7) Disagreeing (Confrontational vs. Avoid confrontation), (8) Scheduling (Linear-time vs. Flexible-time) である。

このように国民文化研究は、Hofstede の一連の研究を契機として、異文化マネジメント研究における主流のアプローチであった。国民文化研究では、研究者によって指標 (次元) が異なるが、各国の文化を指標化する点は共通している。よって、国民文化研究のアプローチは、それぞれの国民文化が互いにどれほど異なっているかを明確化することであることから、「異文化差異」(Cultural distance) アプローチと呼ばれる (Shenkar, 2012)。

## 2.2. 国民文化研究への批判

異文化マネジメント研究の主流であった国民文化研究は、主に2010年以降に様々な研究者から批判されるようになってきた。まず、Shenkar (2001) は、国民文化研究が一つの国

家の国民は同質的な価値観を持っているという前提に立っていることを批判した。Adler & Aycan (2018) も、国民文化研究は国家単位で文化を概念化していて、国家内部は同質的な文化だという前提に立っていることを批判した。

国民文化研究がこのような批判を受ける背景には、国民文化研究では国民文化の「平均値」に着目し、「分散」に注意を払わない傾向があると考えられる。前述した通り、国民文化研究では、特定の指標（次元）を用いて文化を要素分解して、国同士を比較する。その際に、基本的には、それぞれの国を各指標の平均値によって比較する。例えば、Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010) において、日本は長期志向が極めて強い国だとされている。これは、日本人の平均値を他国の人の平均値と比較したうえで、日本人は長期志向が強いと言っているに過ぎない。つまり、日本国内の一人ひとりに着目すれば、当然ながら短期志向が強い人も存在している。また、平均値で短期志向が強い国の中にも、長期志向が強い人は存在しているのである。

国民文化研究において、国家内部の分散（多様性）が捨象される傾向にあるのは、そもそも国民文化研究の出発点が国家間における異文化差異（Cultural distance）を明らかにしようとするところにあるため、必然的な帰結だとも言える。そこで、Shenkar (2012) は、異文化接触（Cultural interaction）を研究する必要性を提唱した。

異文化接触においては、価値観のぶつかり合い（friction）が生じ得る。Stahl & Tung (2015) は、国際ビジネス研究のトップジャーナルである *Journal of International Business Studies* に採録された 1989 年から 2012 年までの 1141 本の論文を分析し、異文化をネガティブな事象（不信、不和、ミスコミュニケーションなど）として捉える研究が多かったことを指摘した。そのうえで、今後の異文化マネジメント研究では、異文化接触のポジティブ面（創造性の向上など）に関する分析が必要であると警鐘を鳴らした。

異文化マネジメント研究のアプローチが、異文化差異から異文化接触へ変化している背景には、企業現場の変化があるとも考えられる。例えば、他国で工場を操業する場合には多くの現地社員を採用してマネジメントしていく必要があるため、その国の平均的な文化価値を知ることに意味があったと言えよう（異文化差異）。しかし、職場内で多様な文化的価値をもった社員がチームワークで仕事をする場合は、一人ひとりの国民文化を知るだけでなく、その人の個性を知ることがより重要である。また、異文化のぶつかり合いを創造性につなげるための方策を明らかにすることが求められる。こうした企業現場の状況が、異文化接触アプローチの研究の必要性を高めているとも考えられる。

### 3. 異文化マネジメント研究とダイバーシティマネジメント研究の接点

#### 3.1. 異文化マネジメントの「諸刃の剣」

異文化接触は、企業経営に関するポジティブな結果とネガティブな結果の両方をもたらすことが明らかになっている (Stahl, Maznevski, Voigt, et al., 2010; Stahl & Maznevski, 2021)。こうした異文化マネジメントの二面性は「諸刃の剣」(Double-edged sword)と呼ばれている (Stahl & Maznevski, 2021, p.7)。

Stahl, Maznevski, Voigt, et al. (2010) は、異文化チームに関する 108 件の実証研究のメタ分析に取り組み、異文化マネジメントにおける「諸刃の剣」に関する理論フレームワークを提示した。この論文のタイトルは、Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. であり、文化的多様性 (Cultural diversity) という表現がされている。したがって、異文化接触アプローチの異文化マネジメント研究は、ダイバーシティマネジメント研究と重なる部分があることが示唆される。なお、この論文は *Journal of International Business Studies* の Decade award を受賞している。そして、Stahl & Maznevski (2021) において、その理論フレームワークがさらに整理された。

それによれば、文化的多様性 (Cultural diversity) は、「発散プロセス」(Divergent processes)を増幅させ、「収束プロセス」(Convergent processes)を減衰させる。発散プロセスの増幅とは、例えば、より多様なアイデアや意見がみられること (Greater variety of ideas and opinions)、問題解決の方法が多様化すること (Different problem-solving styles) である。また、収束プロセスの減衰とは、例えば、価値観の一致がみられないこと (Less consensus around values)、行動の一貫性がみられないこと (Less coherence for action) である。チーム内の文化的多様性は、発散プロセスの増幅と収束プロセスの減衰の双方を生じさせるのであり、その両者は緊張・トレードオフ (Tensions and tradeoffs) の関係にある。

そして、発散プロセスの増幅ならびに収束プロセスの減衰は、チーム・パフォーマンスに対して、それぞれ「正の影響」(Process gains)と「負の影響」(Process losses)を与える。発散プロセスの増幅がチーム・パフォーマンスに与える正の影響は「創造性の増大」(Greater creativity)であり、負の影響は「コンフリクトの増大」(More conflict)である。一方、収束プロセスの減衰がチーム・パフォーマンスに与える正の影響は「集団浅慮の減少」(Less groupthink)であり、負の影響は「結束力の減少」(Reduced cohesion)である。以上が、Stahl & Maznevski (2021) において再整理された理論フレームワークである。

したがって、異文化チームのマネジメントにおいては、正の影響を強化し、負の影響を抑制するという対応が必要となる。しかし、企業現場では異文化チームの正の影響のみが強調され、負の影響を抑制するための対応がなされないことが多いという (Stahl & Maznevski,

2021)。そこで、Stahl & Maznevski (2021) は、異文化チームに関する今後の研究課題として、正の影響を強化し、負の影響を抑制する調整変数を究明する必要性を指摘している。

前述した通り、異文化接触アプローチの異文化マネジメント研究では、ダイバーシティマネジメント研究と重なる部分が多いと考えられる。「諸刃の剣」というフレームワークもダイバーシティマネジメント研究で見られる。Stahl & Maznevski (2021) によれば、異文化マネジメント研究では「諸刃の剣」への対応策に関する知見はまだ十分に蓄積されていないのであるから、異文化マネジメント研究はダイバーシティマネジメント研究をより一層応用していくことが求められると言えよう。

### 3.2. ダイバーシティマネジメントの「諸刃の剣」

ダイバーシティマネジメント研究でも「諸刃の剣」が理論化されている (Bassett-Jones, 2005; Mor Barak, 2019)。ただし、ダイバーシティマネジメント研究では、「諸刃の剣」のことを Diversity paradox と表現することが多い。Bassett-Jones (2005) によれば、ダイバーシティのポジティブ面は創造性の促進、貢献意欲の向上、市場での適合性の向上などであり、一方でネガティブ面は団結力の低下、コミュニケーションの減少、内集団と外集団の意識の強化、不和・不信の助長、品質の低下、マーケット志向の欠如などである。

Mor Barak (2019) によれば、ダイバーシティのポジティブ面はイノベーション、創造性、経済的な競争優位性の向上であり、一方でネガティブ面は対立、不信、集団間緊張などが高まり、労働意欲の減少、社会的・経済的にネガティブな結果が助長されるという。

このように、ダイバーシティは経営的にポジティブな結果にもネガティブな結果にもなることが明らかになっている。このダイバーシティの「諸刃の剣」をマネジメントするうえで重要なのが「インクルージョン」という概念である。インクルージョンの重要性を理解するためには、2種類のダイバーシティの違いを理解する必要がある。

ダイバーシティは「表層的ダイバーシティ」(Surface-level diversity) と「深層的ダイバーシティ」(Deep-level diversity) の2種類があるとされる (Harrison, Price, & Bell, 1998)。表層的ダイバーシティとは、年齢、性別、人種・民族などの属性についてである。深層的ダイバーシティとは、態度、価値観、知識、スキルなどである。したがって、深層的ダイバーシティとは「個性」に近い概念であると言えるであろう。

インクルージョン研究では、個性発揮が重要だとされる。Shore, Randel, Chung, et al. (2011) は、「個性発揮の奨励」(the value of uniqueness) と「職場への受け入れ」(Belongingness) という2軸で、インクルージョン (Inclusion)、同化 (Assimilation)、区別 (Differentiation)、排除 (Exclusion) を概念化した。それによれば、インクルージョンとは、個性発揮が奨励されており職場にも受け入れられている状態のことである。また、Mor Barak (2017) によれば、インクルージョンとは自分が組織の主メンバー (mainstream)

であるという感覚を持てる状態のことである。つまり、本人が職場から区別も排除もされていなくて、また疎外感もなく、個性を発揮できている状態であると言える。

したがって、ダイバーシティの「諸刃の剣」に対処するためには、深層的ダイバーシティのほうに着目して、一人ひとりの個性が発揮されるようにすることが必要となる。そして、Shore, Randel, Chung, et al. (2011) のインクルージョンの概念にもとづいて、インクルーシブ・リーダーシップ (Inclusive leadership) も概念化されている。インクルージョンは「個性発揮の奨励」と「職場への受け入れ」の両方が高い状態であるため、インクルーシブ・リーダーシップはその両者を高めるリーダーシップ行動である。

Randel, Galvin, Shore, et al., (2018) のインクルーシブ・リーダーシップでは、個性発揮を高める行動は「多様な貢献を奨励する」「グループメンバーが完全に貢献できるように支援する」であり、職場への受け入れを高める行動は「グループメンバーとしての個人を支援する」「公正と公平を促進する」「意思決定を共有する」である。Mor Barak (2017) のインクルーシブ・リーダーシップでは、個性発揮を高める行動は「一人ひとりの個性を認識する」「異なる視点を追求することを奨励する」であり、職場への受け入れを高める行動は「目的・目標を共有する」「参画のための動機づけをする」である。

ダイバーシティマネジメント研究で概念化されてきたインクルーシブ・リーダーシップは、異文化マネジメント研究ではまだほとんど取り扱われていない。異文化マネジメントとダイバーシティマネジメントでは、どちらにも類似した「諸刃の剣」が存在しているため、異文化マネジメントにおいてもインクルーシブ・リーダーシップが有効である可能性があると考えられる。Koyama (2022) では、日本企業で働く高度外国人材とその上司への質的調査から、高度外国人材の疎外感を緩和し、イノベーションへの貢献意欲を高めるためには、インクルージョンが有効であることを示した。今後、異文化マネジメント研究においても、インクルージョンやインクルーシブ・リーダーシップを扱う研究がさらに増えていくことが、異文化マネジメントにおける「諸刃の剣」への対応策を検討するうえで必要である。

### 3.3. 社会的アイデンティティ

表層的ダイバーシティではなく、深層的ダイバーシティに着目して、インクルージョンの重要性を理解するうえで、社会的アイデンティティ理論 (Social identity) が役立つ。社会的アイデンティティとは、ある個人の感情的および価値的な意味づけを伴う自分がある集団に所属しているという知識のことであり、同じ社会的カテゴリーの成員であるという感覚のことである。社会的カテゴリーとは、国家、民族、階級、職業、宗教などにもとづく人々の区分のことである (Hogg & Abrams, 1988)。

つまり、社会的アイデンティティとは、表層的ダイバーシティにもとづくアイデンティティと考えることができる。そして、社会的アイデンティティ理論では、自己や他者を社会的

カテゴリーで認識することが、内集団に好意的なステレオタイプ（内集団びいき）や外集団に侮蔑的なステレオタイプ (Hogg & Abrams, 1988), アンコンシャス・バイアス (Eberhardt, 2019), マイクロアグレッション (Sue, 2010) などのネガティブな問題を引き起こすことを理論化している。したがって、表層的ダイバーシティにもとづく対応というのは、こうしたネガティブな結果を導きやすいのである。

ダイバーシティマネジメント研究が、深層的ダイバーシティならびにインクルージョンに着目する背景には、社会的アイデンティティや社会的カテゴリー化によるネガティブな結果を避けることが重要であるという認識があると考えられる。

一方で、異文化マネジメント研究においては、社会的アイデンティティ理論に言及することは少ない。異文化マネジメントにおける社会的アイデンティティや表層的ダイバーシティとは、国民文化であると言えよう。国民文化は、ある国の文化的な儀礼や規範を理解したり、ある国の出身者の行動をある程度推測するためには役立つ。しかし、それはあくまでも、社会的アイデンティティや表層的ダイバーシティにもとづく認識であり、深層的ダイバーシティや個性とは異なることに留意することが必要である。このように考えてくると、国民文化研究という異文化差異アプローチの研究に対する批判について、社会的アイデンティティ理論から論じることも可能なはずである。今後は、社会的アイデンティティ理論を異文化マネジメント研究でも応用していくことが重要である。

#### 4. ダイバーシティマネジメント研究の異文化マネジメント研究への応用

##### 4.1. ダイバーシティマネジメント・パラダイム

ダイバーシティマネジメント研究が異文化マネジメント研究に応用された例を2つ紹介する。1点目は、Ely & Thomas (2001) が示したダイバーシティマネジメントの3つのパラダイムについてである。

それによれば、第一のパラダイムは、「差別と公正のパラダイム」(Discrimination-and-fairness paradigm) である。このパラダイムは、マイノリティ社員に対する差別の解消と公平な雇用・処遇の実現を目指すものである。広報における効果を重視する傾向があり、ビジネスにおける効果や、マジョリティ社員の意識変容は限定的である。

第二のパラダイムは「アクセスと正統性のパラダイム」(Access-and-legitimacy paradigm) である。このパラダイムは、未開拓のマーケットにアクセスする正統性を得るためにマイノリティ社員を活用するという視点である。例えば、インド市場に初めて進出する企業がインドでのビジネスを成功させるためにインド出身の社員を採用する場合は、このパラダイムに該当する。したがって、このパラダイムではビジネスにおける効果を重視するものの、マジョリティ社員の意識変容はやはり限定的である。



第三のパラダイムは「統合と学習のパラダイム」(Integration-and-learning paradigm)である。このパラダイムでは、マイノリティ側とマジョリティ側の相互学習により、両者(とくにマジョリティ側)の仕事観の変化・学習を生み出すために組織開発を重視する。また、このパラダイムでは広報における効果、ビジネスにおける効果は副次的な位置づけである。

このダイバーシティマネジメント研究における Ely & Thomas (2001) の理論フレームワークを異文化マネジメント研究に応用したのが、Hajro, Gibson, & Pudelko (2017) である。この研究では、知識交換プロセス (knowledge exchange process) に着目して、11社における計48の多文化チーム (multicultural team) を対象に143人に質的調査を実施した。その結果、「差別と公正のパラダイム」「アクセスと正統性のパラダイム」よりも、「統合と学習のパラダイム」のほうが知識交換プロセスに対して有効であることを示した。

したがって、Hajro, Gibson, & Pudelko (2017) は Ely & Thomas (2001) の理論フレームワークを基盤としており、まさにダイバーシティマネジメント研究での成果を異文化マネジメント研究に応用した事例であると言える。つまり、異文化マネジメント研究においてダイバーシティマネジメント研究の成果を応用させることが、異文化マネジメント研究におけるオリジナリティにつながり得るのである。

#### 4.2. トークニズム

ダイバーシティマネジメント研究が異文化マネジメント研究に応用された2つ目の事例は、Kanter (1977) のトークニズムについてである。

トークニズムは社会的アイデンティティ理論における概念である。Kanter (1977) によれば、組織内で社会的カテゴリーが2つだけ存在している場合において、社会カテゴリーAがドミナント(多数派)である場合、社会カテゴリーBをトークン(象徴)と呼ぶ。社会カテゴリーBの全体に占める構成比が概ね20%未満であるとトークンになるとされる。トークンは、個人として扱われず、特定の少数派の代表として扱われる傾向にある。

トークンである社員は「可視性」「対照性」「ステレオタイプ化」に直面する(Kanter, 1977)。可視性とは、ドミナントに比べて、トークンの一人ひとりが周囲から注目を集める(目立つ)ということである。対照性とは、ドミナントのメンバーが、トークンとの相違点を誇張して、トークンを疎外することである。対称性は、ドミナントとトークンとの境界線を明確化させ、トークンを孤立させることにつながる。ステレオタイプ化とは、ステレオタイプ化された見方がトークンに当てはめられることである。例えば、トークンには、個人としての意見ではなく、社会的カテゴリーとしての意見が求められるなどである。トークンをステレオタイプ的な役割の中に閉じ込める「カプセル化」という状況を生み出してしまふ。こうしたステレオタイプ化によって、トークンの業績は、組織にとっての貢献というよりは、トークンによる仕事という範疇でしか評価されない傾向がある。このように、トークニズム

は社会的アイデンティティや社会的カテゴリー化のネガティブな側面について概念化した理論であると言える。

ダイバーシティマネジメント研究におけるトークニズム (Kanter, 1977) の概念を異文化マネジメント研究にも拡張させたのが, Watkins, Simmons, & Umphress (2019) である。この研究では, トークニズムに関する 83 本の論文のメタ分析に取り組み, 理論フレームワークを提示した。それによれば, トークニズムに影響を与える要因として, 国民文化も含まれている。そのうえで, 集団主義の文化においては, トークンが個性を発揮することが難しいと仮定した。

したがって, Watkins, Simmons, & Umphress (2019) は, トークニズムの概念を異文化マネジメント研究において応用させる重要性を指摘したのである。ここでも, やはり, 異文化マネジメント研究においてダイバーシティマネジメント研究の成果を応用させることが, 異文化マネジメント研究におけるオリジナリティになり得るということである。

## 5. まとめ

本稿では, 異文化マネジメント研究がダイバーシティマネジメント研究の成果を活用する研究上の意義を論じた。ダイバーシティマネジメント研究で蓄積されてきた概念や理論を応用させることが, 異文化マネジメント研究におけるオリジナリティになり得ることを示した。

国際的にも, 異文化マネジメント研究とダイバーシティマネジメント研究の統合は道半ばである。日本はジェンダー・ギャップ指数で 146 か国中 116 位と低位にあたり (World Economic Forum, 2022), 内なる国際化に様々な課題があったりする (出入国在留管理庁, 2022)。こうしたことから, 日本企業を調査対象として, 異文化マネジメント研究とダイバーシティマネジメント研究の統合を目指すことは有効であるかもしれない。本稿が今後の異文化マネジメント研究の更なる発展の一助になれば幸いである。

## 謝辞

本稿は 2021 年度東京経済大学個人研究助成費 (研究番号 21-13) の支援を受けた成果である。

## 参考文献

- 太田正孝 (2016) 『異文化マネジメントの理論と実践』同文館出版  
小山健太 (2022) 「高度外国人材を含む異文化チームのマネジメント」『日本労働研究雑誌』(744), 35-47.  
佐藤博樹・武石恵美子 (2017) 『ダイバーシティ経営と人材活用: 多様な働き方を支援する企業の

- 取り組み』東京大学出版会
- 佐藤博樹・武石恵美子（編）、坂爪洋美・高村静（著）（2020）『管理職の役割』中央経済社
- 出入国在留管理庁（2022）『外国人との共生社会の実現に向けたロードマップ』[https://www.moj.go.jp/isa/policies/coexistence/04\\_00033.html](https://www.moj.go.jp/isa/policies/coexistence/04_00033.html)（2022年10月20日閲覧）
- 須田敏子、森田充（2022）『持続的成長をもたらす戦略人事—人的資本の構築とサステナビリティ経営の実現』経団連出版
- 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
- 東京証券取引所（2021）『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>（2022年10月20日閲覧）
- 東京証券取引所（2022）『コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年7月14日時点）』<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>（2022年10月20日閲覧）
- 船越多枝（2021）『インクルージョン・マネジメント：個と多様性が活きる組織』白桃書房
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cross-cultural interaction: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 307-333.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14 (2), 169-175.
- Eberhardt, J. L. (2019). *Biased: Uncovering the hidden prejudice that shapes what we see, think, and do*. Viking.
- 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.
- GLOBE 2020. <https://www.globeproject.com/>（2022年10月20日閲覧）
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press/Doubleday.
- Hajro, A., Gibson, C. B., & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60 (1), 345-372.
- 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), 96-107.
- Hofstede, Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (Revised and expanded 3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Group Processes and Intergroup Relations*. Routledge.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers*. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology. Harvard University.

- Koyama, K. (2022). Mutual learning between Japanese managers and foreign subordinates: Enablers for middle-up-down management under role definition flexibility at Japanese headquarters. *Contemporary Japan*, 34 (1), 87-105.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace [4th ed.]*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E. (2019). Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. *European Management Review*, 16 (4), 937-955.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 190-203.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5 (2-3), 137-182.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32 (3), 519-535.
- Shenkar, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43 (1), 12-17.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37 (4), 1262-1289.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52 (1), 4-22.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41 (4), 690-709.
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: *The need for positive cross-cultural scholarship*. *Journal of International Business Studies*, 46 (4), 391-414.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. John Wiley & Sons.
- Tung, R. L., & Stahl, G. K. (2018). The tortuous evolution of the role of culture in IB research: What we know, what we don't know, and where we are headed. *Journal of International Business Studies*, 49 (9), 1167-1189.
- Watkins, M. B., Simmons, A., & Umphress, E. (2019). It's not black and white: Toward a contingency perspective on the consequences of being a token. *Academy of Management Perspectives*, 33 (3), 334-365.

World Economic Forum. (2022). Global Gender Gap Report 2022. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022> (2022年10月20日閲覧)

World Values Survey. *World Values Survey Wave 7*. <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> (2022年10月20日閲覧)