The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	複数の複層的な多様性の認知と対話的態度ー多様性をいかすために重要となる要素とそのプロセスー
Author(s)	増田, 智香
Citation	大阪大学, 2022, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/88080
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

博士学位論文

複数の複層的な多様性の認知と対話的態度

―多様性をいかすために重要となる要素とそのプロセス―

増　田　智　香

2022 年 1 月

大阪大学大学院工学研究科

要旨

本研究の目的は､｢多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス｣について明らかにすることである。

現在､日本国内の組織でも多様なメンバーと協同する機会が増えつつあることなどから、ダイバーシティ経営が推奨されている。この研究では、社会の多様化・複雑化により、日本の組織においても早急な変革が迫られている現状を受け、日本組織の「多様性」に注目することとした。しかしながら、多くの先行研究が示すように、組織の多様性はうまく働けばよりよい効果をもたらずが、同時に悪影響を及ぼすリスクもはらむ。さらに、国内における多様性の実証研究の不足はこれまでにも数多く指摘されており､特に､｢グループの多様性をうまく活用し、成果や創造性につなげようと試みる際に、どのような要素やプロセスに着目することが重要であるか｣を明らかにするような研究はほとんど報告されていない。

従って本研究では、日本の企業と同質の活動を行う工学研究科の実践型教育におけるグループ活動を事例として取り上げ、2つのケースについて実証調査を行った。この際、日本においても多様性を広い意味合いで理解し、違いが存在する状況を目的化するのではなく経営戦略として議論される必要性がある傾向を受け、多様性を広義に、かつ複数の項目により調査した。多様性とは、個人の持つ属性のことで、人が有するほとんどの属性のことである。本研究では、多様性の項目として「表層的多様性」と「深層的多様性」という区分を用いることで、より正確な分析と考察を可能とした。なお、最終的に「多様な環境にあるグループ活動において多様性をうまくいかすために必要な視点、および多様性を捉えるための視点を提示すること」を目標として研究を進めた。

調査では、まず前提として「多様性がグループ活動の評価に影響を与えるのか」を明らかにした。その結果、対象のケースにおいては、多様性がグループ活動の評価に相関があることが確認された。そのため､｢多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス｣を明らかにすることを目的とし研究を進めた。その結果、多様性をうまくいかすグループには共通点があり、鍵となる成功要因とプロセスがありそうだということが明らかになった。具体的には、深層的多様性の項目の中では「スキル・能力」が多様であるほど評価がよい傾向、多様性を有するだけではなく「認知」することが大変重要で

あることが明らかとなった。さらに、活動プロセスの中では、多様性の次元を問わず、対話的な態度で、コンフリクトを受容することが重要であることが分かった。

本研究の学術的新規性としては、「多様性をいかすための要素として対話に焦点を当てた点」と、「個々人の態度を起点に多様性との関連を調査した点」の2つが挙げられる。この結果として、対話的なコミュニケーションが行われる地盤として「心理的安全性」と、メンバーが互いに影響を与えあう「リーダーシップ行動」を意識することの重要性についても確認された。多様性を捉えるための視点としては、海外での多くの先行研究も示している通り、多様性を単一に捉えるのではなく、表層・深層とで分けて考える必要性があることが確認された。これは、表層と深層では多様性としての性質が違うことから、それぞれが与える影響が大きく異なることが起因している。加えて、複数の深層的多様性が組み合わさって活動に影響を与えていることから、ある特定の項目のみに注目するのではなく、複層的に多様性を認知することが重要であることが、新たな学術的貢献として示された。

Abstract

This study aims to clarify the key factors and the processes that enable a highly diverse group to achieve a good evaluation. Diversity, an essential concept in modern society, is receiving more attention as an important driving force to promote innovation in creating values and establishing competitive advantages. The growing diversity and complexity of society has encouraged the introduction of diversity in Japanese institutions. However, as many previous studies have shown, while diversity in institutions can have positive effects when it works well, but it also carries the risk of negative effects. Furthermore, the lack of empirical research on diversity in Japan has been identified in many studies. In addition, researchers do not investigate how to apply diversity, within organizations and teams in Japan. This points to the need for diversity to be understood in its wider sense and to be discussed as a management strategy rather than as an object of the situation in which differences exist. In response to this trend, this paper surveyed diversity in a wide-ranging way from multiple perspectives. The goal of the study was to present the perspectives necessary to make diversity work in group activities in a diverse environment, as well as the perspectives needed to grasp diversity.

The first premise of the research was to clarify whether diversity affects the evaluation of group activities. As a result, it was confirmed that diversity can be correlated with the evaluation of group activities in the target cases. This paper attempted, I conducted a study to identify the key factors and the processes that enable diverse groups to achieve good evaluations, which is the purpose of this study. It became obvious that groups that do well with diversity have something in common: key success factors and processes seem to be in place. This study reveals that a diversity of “skills / abilities” is essential in deep-level diversity. The study also became clear that it is very important not only to have diversity but also to acknowledge it. Additionally, it was found that it is important to have a dialogical attitude and acceptance of conflicts in the activity process, regardless of the level of diversity.

The study also identified the importance of "psychological safety" as a basis for dialogical communication, and the importance of being aware of "leadership behavior" in which members influence each other. The study confirmed that there is a need to consider diversity in terms of both the surface-level and the deep-level diversity. It was also suggested that it is important to identify diversity in multiple layers, rather than only focusing on certain aspects, which is a new academic approach.

目次

緒言 1
研究背景 1
問題意識 1
研究対象 2
本稿の構成 3
第１章　先行研究 4
１．１　多様性に関する先行研究 4
１．１．１　ダイバーシティ・マネジメント 4
１．１．２　多様性に関する種々の議論 8
１．２　対話に関する議論 9
１．２．１　人材育成の場における対話 10
１．２．２　経営学分野における対話 11
１．２．３　態度としての対話 12
１．３　本研究の位置づけと研究目的 14
第２章　事例研究：BE 研究について 16
２．１　BE 研究 16
２．２　演習の様子 17
２．３　BE 研究における多様性 17
２．４　BE 研究と対話的態度 18
２．４．１　BE 研究と心理的安全性 18
２．４．２　BE 研究とリーダーシップ行動 19
２．５　ケース１：2019 年度の演習 19
２．５．１　演習テーマ 19
２．５．２　受講生の特徴 20
２．５．３　評価 20
２．６　ケース２：2020 年度の BE 研究 21
２．６．１　演習の様子：コロナ禍での実施状況 21

２．６．２　演習テーマ 22
２．６．３　受講生の特徴 22
２．６．４　評価 23
第３章　事例分析：事例調査の方法と結果 25
３．１　調査の進め方 25
３．２　ケース１：2019 年度の BE 研究 26
３．２．１　調査方法 26
３．２．２　調査内容 27
３．２．３　調査結果 29
３．３　ケース２：2020 年度の BE 研究 35
３．３．１　調査方法 35
３．３．２　調査内容 35
３．３．３　調査結果 36
第４章　考察 42
４．１　調査 1：メンバーの多様性がグループ活動の評価に与える影響 42
４．１．１　メンバーの多様性とグループ活動の評価の相関 42
４．１．２　グループ活動の評価に影響を与える要素 44
４．１．３　グループ活動の評価に影響を与えるプロセス 47
４．２　調査２：メンバーが有する対話的態度がグループ活動に与える影響 50
４．２．１　対話的態度と多様性の相関 50
４．２．２　対話的態度がグループ活動の評価に与える影響 52
結言 54
総括：本研究が明らかにできたこと 54
本研究の学術的貢献 55
本研究の限界と今後の課題 56
謝辞 57

緒言

研究背景

昨今、社会の多様化・複雑化が指摘される。デジタル化やグローバル競争の激化にともない、産業やものづくりのあり方それ自体が急速に多様化しつづけている。また、国内ではそれらと同時に、少子化や高齢化、人材の多様化により労働環境も変わってきている。Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity（VUCA）時代などともさけばれる現代社会・企業を取り巻く環境は、スピーディーに、大きく変容しようとしている。国家や企業は、このような事態に対し、多方面より対策を講じようと試みている。例えば、SDGsを代表とする持続可能性への取り組みと普及、女性や外国人等の多様な人材の登用・活躍促進、働き方改革、Society5.0[1]などに代表される IoT への対応など、枚挙に暇がない。

前述のような背景のなかで、かつての日本的組織は困難な状況にさらされている。あらゆる日本の組織は変革を求められている、と言わざるを得ない。経済産業省は、日本型人材マネジメントのやり方を見直す必要性を指摘し、人材マネジメントの在り方を考える上で重要な 3 つの視点[2]を挙げているが、やはりここでも多様性の影響を鑑みる。日本的経営の社会的価値の反映や個をいかす人材育成への志向、没個性化という最近の新たな方向性は多様性によるところが大きいのであろう [1]。

日本の組織における多様性への対応の遅れは方々より聞かれることである。1 つには、ダイバーシティの対象が限定的であるということである。女性、外国人、高齢者、障がい者などの属性を中心とする研究や実践、ワークライフバランスなどにみられるような雇用や勤務の形態に関わる調査が多くを占める [2] [3]。もう 1 つには、多様性に対応するための文化や風土、態度に関する事柄についてである。ダイバーシティ経営の導入に伴う企業の風土への指摘 [4]や、そもそも、感性や価値観の異なるもの同士が理解し合うための文化やコミュニケーション力が不足 [5]していることなどが挙げられる。

問題意識

本稿では特に、上に見るような課題を抱える日本組織の「多様性」に注目するために、多様性のあるグループについての事例調査を進める。現在、日本の組織でも多様なメンバーと協同する機会が増えつつあることなどから、ダイバーシティ経営[3]が推奨されている。

国内の研究においては「性別や年齢、国籍・人種など限定的な対応の傾向」や「違いが存在する状況を目的化している傾向」が指摘されてきた。しかしながら、経済産業省のダイバーシティ経営の定義にもみられるように、日本においても多様性をより広義な文脈で受け止め、さらに競争優位の源泉となるような経営戦略の 1 つとして認識されるようになりつつある [4][456]。この傾向を受け、本研究では多様性をより広く捉え、多様性とグループの評価の関連について事例調査を通じて明らかにしていく。

ただし、多くの先行研究が示すように、組織の多様性はうまく働けばより良い結果をもたらずが、同時に悪影響を及ぼすリスクもはらむ。しかしこれまで、グループの多様性をうまく活用し、成果や創造性につなげようと試みる際にどのような点に着目することが必要であるかを明らかにするような国内での実証研究はほとんど報告されていない。

本研究の目的は､「多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス」について明らかにすることである。そのために、多様性が活動に与える影響を複数の項目により分析する。また、グループ活動において、多様性をうまくいかすために必要な視点、および多様性を捉えるための視点を「態度」の観点から提示することを目指す。

研究対象

本研究では、上記の問題意識に取り組むために、事例として大阪大学工学研究科ビジネスエンジニアリング専攻（以下、BE 専攻）で行われている実践型教育のグループ活動（ビジネスエンジニアリング研究：以下 BE 研究）を取り上げる。

そもそも、現在大学で取り組まれている実践型教育などのアクティブラーニングは、産業界の即戦力人材の希求に応えた形態である。その意味において、今回取り上げるケースは一般的な企業でのグループ活動と大変近しい環境を備えた仕様となっている。演習の詳細については第 2 章に譲るが、対象とするグループ活動は「具体的な仕事を課題とした学修」と位置付けており、グループごとにテーマに準ずる現役の企業人を連携教員として招くなどの工夫がなされている。あくまでも教育機関における活動であるがゆえ、実際の企業活動とは大きく異なる点もしばしば見受けられるが、実験室における実証的研究としての性格も持ち得ると考えられる。従って、本研究は日本の多様性研究における実証調査の不足に貢献できると考える。

本稿の構成

本稿では、「複数の複層的な多様性の認知と対話的態度 ―多様性をいかすために重要となる要素とそのプロセス―」と題し、日本企業の組織の多様化に対応すべく、企業での活動と同じような性質を持った大学での実践型教育を事例に分析とその考察を行う。

本研究の目的は、「多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス」について明らかにすることである。そのためにまず前提として、「多様性がグループ活動の評価に影響を与えるのか」確認をした。最終的には、「多様な環境にあるグループ活動において多様性をうまくいかすために必要な視点、および多様性を捉えるための視点を提示すること」を目標とする。

本稿の構成は、次に示すとおりである。まず第 1 章にて先行研究のレビューを行う。多様性に関連する先行研究を示し、これまでの研究で明らかになっている多様性の性質について整理した。さらには、多様性をいかす要素として本研究で注目した「対話」に関しての近年の議論について確認したのち、本研究の位置づけと研究目的を示した。第 2 章では、事例として 2 つのケースについて詳述し、第 3 章ではその分析結果をまとめた。第 4 章で考察を行った後、結言において全体の総括と本研究で明らかになったこととその限界、学術的貢献を記した。

第１章　先行研究

本研究では、「グループの多様性をうまく活用し、成果や創造性につなげようと試みる際に、どのような要素やプロセスに着目することが重要であるか」を明らかにする。そのために、これまでの多様性研究および多様性に関連する研究が明らかにしてきた内容について整理する。加えて、本研究では国内の事例調査ならではの重要な要素として、「対話」および「対話的態度」に関心を寄せることで有効な分析と解釈を可能にしていきたい。よって、近年注目を集めている対話に関する議論と、多様性との関連についても述べる。

１．１　多様性に関する先行研究

今や、市場における消費者の嗜好や価値観の多様化は、創造性を伴うような競争優位の確保を前提とすらしている。社会の不確実性が高まりつづけるなかで、複雑な問題解決は合理的選択だけでは立ち行かない状況が続く。多様性への言及の多くは、異なる意見を受け入れる余地をつくることで問題解決や創造性の向上につながることを主張する（例えば[6]）。このような背景のなかで多様性に関する議論はあらゆる方向性を持って推進されている。特に、組織におけるチームやグループで多様性を活用しようと試みる議論は多岐にわたる。以下では、その最たる典型である「ダイバーシティ・マネジメント研究」の成果に注目してレビューを行うとともに、1990 年以降多様性を主要な関心としてきた先行研究の概要を整理する。

１．１．１　ダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ

ダイバーシティの概念の発祥は 1960 年代の米国であるが、1980 年代以降にはダイバーシティが経営の問題へと変化し[7]、組織行動学や戦略論・人事労務管理論、異文化コミュニケーションなど様々な分野が参入することによって研究が進められてきた [3] [7] [8] [9]。同じ頃、日本にもダイバーシティの概念が流入し[8]、2000 年代初頭より徐々にその社会的受容が整えられはじめたのち [10]、社会的な導入は 2013 年以降に大きな伸びを観測している[9] [11]。米国では 1994 年に、日本では 2006 年に議論のピークを迎える [2]。

米国を中心とした数十年におよぶ議論の中で、ダイバーシティの定義も大きな変化を見

せている。1960 年代には「ジェンダー、人種・民族、年齢における違い」とされていたが[10]、1990 年代には「人種や民族、ジェンダー以外にも年齢、個人的背景、学歴、職能、個性、ライフスタイル、性的嗜好、出身地域、在職期間、残業代支給対象か否か、管理者か否か、合併買収先の従業員か否か」[12]などと定義されるようになった。現在では、ダイバーシティとは一般的に『個人の持つ属性』のことを示す。それは例えば、居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的傾向、職歴、年齢、世代、未既婚、趣味、パーソナリティ、母国語、肌の色、宗教、学習方式、外見、収入、考え方、国籍、出身地、役職、身長、体格、性格、勤続年数、勤務形態（正社員・契約社員・短時間勤務）、服装、社会経済的地位、身体的能力など、人が有するほとんどの属性がダイバーシティの次元の範疇であるとされている[7]。

ダイバーシティ・マネジメント

1980 年代後半頃には、ダイバーシティを「表層的ダイバーシティ」と「深層的ダイバーシティ」に大別することで議論する研究が増加した。「表層的ダイバーシティ」とは『ソーシャル・カテゴリーによるダイバーシティ』[13]、『人口統計学上の区分によるダイバーシティ』[14]などとされ、目に見えて識別可能なものであり観察・測定が可能である[2]。「深層的ダイバーシティ」とは、『態度、嗜好、信条』[15]、『価値』[16]などの『外観的に判別可能なものでないもの』[17]と定義され、外観的な判断が難しい属性のことである[2]。

ダイバーシティ・マネジメントとは、『人材のダイバーシティを用いてパフォーマンスを向上させるマネジメント手法である』[2]。ダイバーシティ・マネジメントの分野では、ダイバーシティが単なる要素ではなく、企業の戦略的アプローチの 1 つとされ[10]、1990 年代後半にはダイバーシティ・マネジメントに取り組んだ企業とそうでない企業に明確な差が現れた[10]ことから、より注目が集まることとなった。

ダイバーシティ・マネジメントと成果の関係については多くの実証研究が行われており、Joshi＆Roh（2009）は米国で 1992 年から 2009 年までに取り組まれたダイバーシティ・マネジメントの成果の分析を行った。Joshi らは、39 本の論文から得た 8757 チームの実証研

究の結果を分析した。その結果、ダイバーシティ・マネジメントを進めたチームが良い結果を出す場合とそうでない場合の割合は、ともに 20%であり、残りの 60%の研究では有意な差を見出せていないことを指摘した [18]。具体的には、「集団の多様性が問題解決能力の向上や創造性につながる」などのプラスの影響をもたらすという報告がある一方で、「集団のコミュニケーションがうまくいかない」、「感情的な対立を引き起こす」などのマイナスの関係性を導いた研究もある（例えば [19] [20]）。この結果からも分かるように、先行研究では一般的にダイバーシティと成果の関係に一貫して明確な結論は導き出されていない [2] [21] [22]。これは、各ケース個別の文脈に依存するところが大きいことが原因の一つではないかと思われる。

一方で、Horwitz ら（2007）が 1985 年から 2006 年までに発表された 35 本の論文をサーベイした結果、「タスク型」の多様性は組織のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが明らかになった [23]。一方の「デモグラフィー型」の多様性に関して Horwitz ら（2007）は影響なしとの結論を出している [23]。ただし、Joshi & Roh（2009）では「デモグラフィー型」のマイナスの効果を明らかにしている [18]。ここで、「タスク型」とは、実際の実務に必要な能力や経験の多様性を指し、職務経験や教育経験などがあげられる。「デモグラフィー型」とは、外見から識別可能な多様性のことであり、性別や民族、年齢、などがあげられる。

また、Williams & O'Reilly（1998）はデモグラフィックなダイバーシティのパフィーマンスへの影響プロセスについて非財務的基準[11]に注目した理論モデルを提唱している。Williams らによると、理論モデルは 3 つに集約することができ、「ソーシャル・カテゴリー理論」[12]および「類似性・アトラクション理論」[13]では非財務的基準のパフォーマンスにネガティブな影響を与えるが、「情報・意思決定理論」[14]では正の効果を与えることを指摘する [2] [24]。さらに、Harrison ら（2002）は、この理論に時間概念を導入することで発展させたが、表層・深層ともにダイバーシティによる効果は、時間とともに変化することを明らかにした [25]。Jehn ら（1999）、および Pelled ら（1999）によると、初めは表層的ダイバーシティが影響するが、時間が経つにつれ深層的ダイバーシティが影響を与え始める。時間の経過とともに表層的なダイバーシティやそれによる感情的なコンフリクトなどの負の影響が小さくなることも指摘されている [13] [20]。

谷口（2005）は、これらの理論には共通の主張があることを指摘する。ダイバーシティがパフォーマンスにプラスに働くと主張する人たちは、アフェクティブコンフリクト（感情的コンフリクト）でなく、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）に視点を当てる（表１）。タスクコンフリクトは、例えば、創造性やイノベーションへの関与が見受けられるが、多様性は差別問題への適切な対応やマイノリティーへの対応などを含む多数の視点を得られるだけでなく、想定内以外の選択肢を考慮することで斬新なアイデアを創造し、質の高い問題解決策を生み出すことも明らかになっている [2]。日本においても成果に繋がるプロセスを理論化する研究が進められており、ダイバーシティと経営成果との関係などを明らかにしているが [26]、因果関係を実証する研究は見受けられない [3]。

本研究では、経営学分野の中でも研究的蓄積の多いダイバーシティ・マネジメント研究を主論として進めていく。

表 1　ダイバーシティがパフォーマンスに与える影響

	ポジティブな主張	ネガティブな主張
主な理論ベース	グループダイナミクス／組織戦略論	社会心理学
コンフリクトの種類	タスクコンフリクト	アフェクティブコンフリクト
	職能上の使命の違いに基づくコンフリクト	感情的コンフリクト。文化、価値観、生き方、ルール、態度の違いなどから派生したもの
タスクの種類	複雑性の高いタスク	単純作業
パフォーマンスの尺度	イノベーションや創造性、問題解決・意思決定の質	グループに対するコミットメントや社会的調和、実行能力などのパフォーマンス（個人レベルでの心理的な効果）
尺度への解釈	柔軟性の向上	複雑性の増加
ダイバーシティが与える影響	多様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、能力の向上が期待される。結果として、問題解決能力や創造性の向上などがより良い成果につながる	多様なメンバーが集まることにより、団体としてのまとまりがつかなくなり、コミュニケーションに齟齬が生じることで、結果として対立（コンフリクト）が発生する

谷口（2005）を参考に筆者作成 [2]

１．１．２　多様性に関する種々の議論

「多様性」や「ダイバーシティ」の語を用いなくとも、同様の志向を持つ研究は様々にある。ここでは、ダイバーシティ研究やダイバーシティ・マネジメント研究の文脈ではあまり注目されないような議論について整理をおこなう。

組織内外の出来事や事柄の多くが複雑で不透明な今日、特に日本企業ではカオスの増幅や危機の創造を積極的な経営方法として使用していることを、知識経営の提唱者である野中は指摘する。野中（1990）によると、『多義性を内包するビジョンや創造的なゆらぎ・カオスの生成は、個々人の知の創造がぎりぎりのところへきたときに、それをさらに一歩進める駆動力となる潜在性をもつ』[27]。これは例えば、解釈の「曖昧さ」による差異が対話の中で認識されることにより、相互に新たな洞察や発見が生じる[28]ことなどによる効果である。ダイナミック・ケイパビリティとは、環境変化に対応するためのケイパビリティを統合、構築、再構成する企業の能力のことである[29]。ダイナミック・ケイパビリティ論においても、知識の多様性が本質的に重要であることが指摘される[30]が、知識創造とダイバーシティの関連については国内でも多くの言及が見受けられる。

「異質性」が同質性と比較して能力的信頼や知識創造に正の影響を与えることを明らかにした研究[31]もあるが、竹内ら（1994）は、日本のサービス業においてイノベーションが起こりにくい原因を同質性に求めた[15]。『イノベーションの本質は、「異質」を取り込むこと』であり、そのためには人材を多様化[16]することなどが必要で、異質のマネジメントによって日本的同質経営を超えていくことの必要性を指摘している[32]。主観や視点の異質性が大きい個人間での方が、知的触発が起こりやすいからである[30]。これらと同様の効果を狙う典型的な動きとして、異分野融合や産学連携などが挙げられるだろう。従来とは異質な技術を融合することで、イノベーションを促進させようとする方向性である。それは例えば、異種結合によってクロス・ポリネーション、すなわち他家受粉を起点に画期的な革新を進める方法で、研究開発メンバーの専門領域が異なるほどブレイクスルーが生まれやすいことが明らかになっている[33]。メンバーの専門領域固有の知識が複合的に重なり合う「境界（boundary)」におけるイノベーティブな洞察や知識の創出のメカニズムを考える研究もある[34][35]。例えば Ernst et al.,（2018）は、境界にはあらゆる層があるが、個人として互いに信頼関係を築き、集団として目標を共有することで境界を越え、

大きな目的を達成することが可能となることを示した[17] [36]。

このほか、異文化経営・異文化マネジメントという見方もある。先に述べたダイバーシティ・マネジメントが、企業における様々な属性の活用を主眼としているのに対し、異文化経営ではもともと国の文化の違いによるビジネス慣習に焦点を当てる。異文化経営とは、『多民族、多国籍、多言語、多文化の人々が構成する企業を経営しビジネスを行うこと』であり、異なる価値観（＝文化）の人々がその能力を最大限にいかし、世に貢献するとともに、自らも豊かな人生を送ることができることを目指している [37]。文化的多様性と異文化シナジーによって知識創造を促そうとする理論 [35]もあり、種々の議論を統合するような理論的な研究も出現している。

Cox＆Blake（1991）によれば、多文化組織が適切な特性[18]を有する場合であれば、既存とは異なる経歴を持つメンバーが最大限の正の影響を与えることができる [38]。

上に述べた多くの研究は共通して、多様性が組織に「ある」影響を与えることを指摘する。それは、組織における多様性が、創造性や新たな視点の確保、イノベーションだけでなく個人の豊かさにまで貢献できるということである。それゆえ、異なる知識や視点による触発、異種知識の結合や連携による効果などが多様性を維持する意義として語られるのである [30]。

１．２　対話に関する議論

変化する社会への訴求は、教育機関においても同様である[19]。近年、文部科学省が改訂を行った学習指導要領では、主体的・対話的で深い学び（アクティブラーニング）を対象にした取り組みが特に重要視されている[20]。この取り組みでは「何を学ぶか」だけでなく「どのように学ぶか」にも注目するが、なかでも「対話的な学び」ではグループ間の議論を深め、様々な視点で考えを深めさせる方法などを重視する[21]。その他、2013 年からは大学等における産学官連携として「イノベーション対話促進プログラム」などの事業も実施しており、多様な参加者の知見を活用し、大学等発のイノベーションを創出する確率を高めること、およびそのプロセスの検証を行うことを目的に活動が行われている。

これからの社会的文脈に適応すべく人材教育は教育機関に留まらない。2006 年の経済産業省による「社会人基礎力」の提言では、「今後の社会人に求められる基礎学力と専門知識

に加えての素養」として、①前に踏み出す力、②考え抜く力、③チームで働く力をあげた（表２）[22][23]。平成 25 年に経済産業省は「ものづくりの未来」フューチャーセッションなども実施しており、チームで働く力としての「対話」への注目が伺える[24]。信頼し合い、素直に話し合う関係を活用するようなチームは様々な固有のスキルや個性を混ぜ合わせる事で機能するため、VUCA などに有効 [39]だと考えられているからであろう。これらに見るように「対話」の必要性が指摘されて久しいが、以下では、近年の対話に関する議論を概観する。

表 2　社会人基礎力（３つの能力・12 の能力要素）

前に踏み出す力（アクション）	主体性	物事に進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力（シンキング）	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
チームで働く力（チームワーク）	創造力	新しい価値を生み出す力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	情況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力
	ｽﾄﾚｽｺﾝﾄﾛｰﾙ力	ストレスの発生源に対応する力

１．２．１　人材育成の場における対話

2000 年代以降、国内でも急速に注目を集めているのが、「アクティブラーニング」である。文部科学省の施策として、大学のみならず高校、小中学校、さらには幼児期の教育においてまでそのすそ野は広がっている。ベネッセ教育総合研究所の調べによると、大学でのアクティブラーニング型の授業を受ける機会は増加傾向にあり[25]、2018 年時点で 9 割以上の高校がアクティブラーニング型授業を導入している[26]。

アクティブラーニングは、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力、問題解決能力、ICT 活用能力などのように、知識を総合して現場の問題に適用し、個々の問題に対処し解決する力、いわゆる凡庸的技能を育成することを目指している。加えて、これらの能

力はその場限りのものではなく、スピーディーに変化し続ける社会に適応できる生涯にわたるよき就学者となることが望まれる [40]。このような状況下で、近年トレンドともなっているのが「対話」である。文部科学省に資料によると、これからの教育現場では、『「主体的・対話的で深い学び」の視点に立った授業改善を行うことで、学校教育における質の高い学びを実現し、学習内容を深く理解し、資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的（アクティブ）に学び続けるようにすること』が重要である[27]。つまり、アクティブ（能動的）であるということは、主体的および対話的であることなのである。企業で働く大人の学びをテーマにする中原ら（2009）は、多様な視点から問題解決を行っていく橋梁的問題解決アプローチでは、『いくつかの選択肢について、論を戦わせ、どれが正しいかを決める話し合いのモードである議論型ではなく「対話」が大きな役割を果たす』ことを指摘する [41]。以下では、先行研究のレビューをもとに「対話」を定義してゆく。

１．２．２　経営学分野における対話

経営学分野の研究では、対話はデータによる解決が難しい範囲の問題解決に有用であることが指摘されている [42]。例えば、宇田川（2019）は、組織における「わかりあえない」という厄介な問題を、対話による新しい関係性の構築により乗り越えようとする [43]。また、安斎ら（2020）は「問い」に注目し議論を展開する。『「問い」は当事者たちが日常の中で形成してきた認識の前提をゆさぶり、新たな関係性を編み直すための「創造的対話」を生み出す』とし、対話を商品開発・組織変革・学校教育・地域活性の現場を変える戦略やスキルとみなしている [44]。もしくは、Gervase ら（2008）は、『双方向のコミュニケーションを通して、人々の間に意味が流れるような話し合い。当然と考えている前提を、対話を通して探求することで、新たに意味づけがなされ、自分たちがもつ前提を発見していく』ことを対話の定義とする [45]。また、中原ら（2009）は、対話とは創造的コミュニケーションであり、単に人間関係を良好にするような感情的な効果のみを得ようとするものでなく、「議論」「折衝」「交渉」「会議」というディスカッションと呼ばれるようなコミュニケーションの場と並ぶものとして「対話」を捉えている。このとき、対話とは、『共有可能なゆるやかなテーマのもとで聞き手と話し手で担われる創造的なコミュニケーション行為』と定義される [41]。つまり、これまで組織で中心的なコミュニケーション様式と

されてきたディスカッションという方法だけでは問題が解決できず、より創造性が求められる場面において「対話」が重要視されつつあるのだ [46]。

上に見るように、対話について定義を行うとき、「創造性」に言及されることがしばしばある。それは、対話の中で新しいものが創造されていくのは、対話では互いがすでに知っているアイデアや情報を共有しようとするのではなく、むしろ協力することで話している者同士が共通の新しい内容を絶えず生みだし作り出すという構造を持っているからである。そして、そのための条件には偏見を持たないこと、相手の話に自由に耳を傾けられることなどが挙げられる [46]。また、「関係性」に関する示唆も多い。宇田川（2019）は対話を『新しい関係性を構築すること』と定義するにあたり、組織とはそもそも「関係性」であるということを指摘する [43]。従って、本研究ではよりシンプルに「創造性」と「関係性」に着目し[28]、以下のように対話を定義したい。対話とは、「あるテーマのもとで新しい関係性が構築されるような創造的コミュニケーション行為」である。

１．２．３　態度としての対話

対話を実践する場合には、互いが安心できる環境が必須である。しかしながら、『セーフな場とは、対立が生じない居心地のよい状態のことではない。逆に多少の対立や食い違いが生じても、それを隠したり閉じ込めたりするのではなくて、安心してそれに関わることのできる関係を保てる場所』である。創造性の発揮に欠かせない要素である多様性は、セーフな場で安心できてこそ、対立や違いに関わることができるのである [47]。

そのような状況をつくるのが、対話的な「態度」である。Allport（1935）の定義に従うと、態度とは『経験を通じて組織化された準備状態』である [48]。本研究では、対話を行うときに必要となる態度として「心理的安全」と「リーダーシップ行動」の尺度を用いることとした。その理由と関連性について以下で述べる。

I. 心理的安全性

中根（1967）は、『日本人の「話せる」とか「話ができる」という場合は、気が合っているか、一方が自分をある程度犠牲にして、相手に共鳴、あるいは同情を持つ頃が前提となる』 [49]ことを指摘するが、この内容は現代においても一般的に通用すると思われる [50]。

日本で対話を実行するなかで、しばしば誤解が生じるとされる概念として心理的安全が挙げられる。中原（2020）によると、日本では、「チーム全員がゆったり働ける環境をつくる事」、「できるだけ仲良くすること」が心理的安全であると間違って解釈されることが少なくない [42]。しかし、心理的安全性とは、関連のある考えや環境について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気をさす [51]。つまり、対立が生じず、居心地の良く、仲の良い関係や環境を意味するのではなく、『チームのメンバーが、リスクをとった発言や言動をしても、対人関係上の亀裂が生じない』ということである [52]。

中原（2009）では以下のような言及が見られる。『「対話」によって理解を深めるには、考え方や価値観の不一致を隠すことなく、お互いに自分の思っていることを、「私」の立ち位置から表出することが不可欠』である。『「対話」とはお互いの共通点を確認し合うことであり、両者の意見が予定調和的にひとつの方向に収斂していくものだ、と考えている人も少なくないはずです。しかし、実際の「対話」には、意見の不一致、コンフリクトが付き物です。お互いの違いがわかることで相互理解が深化し、けっしてひとりでは達成できない理解に到達するのです』。『ただし、「対話」というものが、意見の不一致をさらけ出すような話し合いだからといって、敵対的なムードになることだけは避けなければなりません』。『オープンなコミュニケーションが可能になり、そこからお互いが学び合うためには、何を言ってもこの場では自分の身は脅かされない、という心理的安全が確保されることが重要です』 [41]。本研究では、対話的態度の 1 つとして心理的安全の尺度を採用する。多様性を有する組織における対話において、心理的安全が重要な要素であると考えられるからである[293031]。その他、以下に述べる項目も重要な尺度となる。

II. リーダーシップ行動

心理的安全と同様に注目をする尺度がリーダーシップ行動である。現在、リーダーシップのあり方は大きな変革を迎えている [39] [53]。Kenneth ら（2015）が提唱するリーダーシップは、『「関係性の中」で「未来」へと関わり合いながら効果的に動いていける人々の能力』である。彼らが指摘する活気ある組織とは、『対話がスイスイと流れるように行われ、情報と意見が自由に交わされ、お互いに対して尊敬と感謝の気持ちを持っていて、満足のいく成果をあげている組織』である。対話の成り行きは、常に連帯の結果であるため、関係性としてのリーダーシップが重要となるのである。そして、この過程をリードする人

物は、多様性を促進すること、信頼を生み出すことなどが求められる [54]。多様性には対話が付き物であり、その過程には心理的安全を前提とするリーダーシップが重要であることが分かる。

木村ら（2019）はリーダーシップを『職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力』としたうえで、リーダーシップ行動を『場やチームの目標を達成するために他のメンバーに影響を及ぼす行動』と定義する [55]。本研究では、この定義に従い分析を進めた。

１．３　本研究の位置づけと研究目的

堀田（2015）の分析によると、日本のダイバーシティ・マネジメント研究の課題は以下の４つである。①経営効果に関する理論研究の国内での実証研究の不足、②多様性を認める風土やリーダーシップなどの、ダイバーシティが経営成果に繋がる前提の提示、③経営効果を獲得するために、深層的ダイバーシティも含めて検証すること、④ダイバーシティによるマイナスの影響に対応すること。

本研究では、工学研究科の実践型教育におけるグループ活動を事例に、多様性をいかし評価につなげる方法について調査してゆく。日本においても、社会的にみて多様性の議論は年々一般的なものとなってきているように思う。しかしながら、日本での多様性の認識はまだまだ狭義であるという点は上に確認した。また、経営学分野での多様性に関する研究は、米国を起源にしたダイバーシティ・マネジメントによる分析が一般的である。本研究では、多様性をより柔軟に捉え、幅広く先行研究の議論を用いることで、グループ活動の結果を分析・解釈していくこととする。この方向性により、これまでのダイバーシティ研究とは異なった視点から多様性をいかすための成功要因について言及していこうと考えたからである。新たな視点とは、具体的には対話的態度についてである。

従って、堀田の指摘にならえば、①工学研究科における「具体的な仕事を課題とした学修」である実践型教育に焦点を当てることで、実験室的に国内の実証調査を可能とし、②対話的態度という新規の指標を導入し、③多様性を広義かつ複層的に捉えることで、④すべての多様性の要素をいかすプロセスに言及することが本研究の独自性である。

本研究の目的は､「多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセ

ス」について明らかにすることである。そのためにまず前提として、「多様性がグループ活動の評価に影響を与えるのか」を確認した。最終的には、「多様な環境にあるグループ活動において多様性をうまくいかすために必要な視点、および多様性を捉えるための視点を提示すること」を目標とする。

第２章　事例研究：BE 研究について

BE 研究とは、少人数グループ制の実践型演習である。与えられた課題に対し、少人数によるグループで問題点を把握し､解決手法を提案させ､さらにそれを実行させることで、単なる訓練では無く、目的意識、技術融合やそのマネジメントを教育することを目標としている [56]。以下では、その内容を詳述し、BE 研究を対象に本研究を行う意義について説明する。

２．１　BE 研究

BE 専攻では、2004 年の専攻設立より OJE 法が導入されてきた。OJE とは、On the Job Education の略称である。大学での新たな人材教育が期待されている状況を受けて、大学での工学教育に相応しい方法として開発され、BE 研究のなかで取り組まれている方法である [57]。BE 研究は、知識を活用し自律的に身に着けるための少人数グループ制の実践型演習であり、どのような仕事でも必要とされるプロセス ―自ら考え、議論し、調査し、決断し、案を作成し、行動し、表現する― を、演習を通じて実際に体験することで、複数の領域を横断するような仕事で必要とされる汎用的能力を育成することを目的としている [56]。

演習では、「予め正解のない問い（テーマ）」に対して議論と合意形成を重ねながら最終的な結論にたどり着くために活動する。演習を通じ、異なるいくつかの分野の技術や知識を融合することで課題解決ができる人材の育成を行うため、成果よりもプロセスそのものを重視する。特定のスキルの修得や成果の獲得ではなく、成果に至るまでの様々な問題への対処を乗り越えることで相互成長（アウトカム）を得ることが最大の目標となる（図１）[40]。

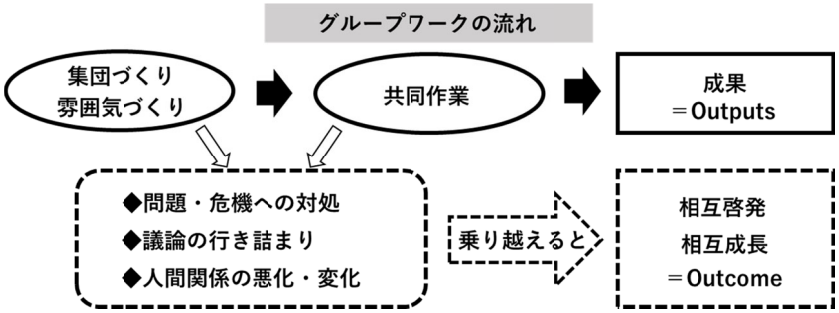

図 1　グループ活動の流れ

２．２　演習の様子

演習課題は、毎年異なる 7～8 つのテーマがグループごとの担当教員によって提示される。その中からそれぞれの希望を聞いたのち、学生の偏りを避け、班分けを行う。各小部屋にて毎週の授業時間に実施され、メンバーおよび指導教員、連携教員のみが出入りを行う。授業時間は、2 コマ／週（水曜日 4・5 コマ、合計 3 時間）となっているものの、実際には多くの班が時間外活動を自主的に行う。時間割外でのフィールドワーク等も認めており、時間外での活動をするか・しないかということ自体も各班での話し合いのもと決定される。しかし、1 年間の行事の中では、発表や報告書作成の必要があり、ほぼすべての班が少なくとも 1 度は時間外活動が必要となるのが実情である。交通費や調査費、試作費などに用いる予算も班ごとに数万円が確保されている。また、学内外の別プロジェクトと共同で別予算を確保しながら進めることも少なくない。

演習の中で実施・体験させることとしては、以下の 8 つをポイントとしている。①徹底したグループ討論、②試行錯誤プロセス、③現場調査とヒアリング、④ビジネスモデル提案、⑤プレゼンテーション、⑥役割分担、⑦試作・製作、⑧評価すること／されること [40]。

２．３　BE 研究における多様性

BE 研究では、1 つのテーマをもとに、多様な背景を持つ構成員で議論と合意形成を重ねながら最終的な結論にたどり着くために活動する。5 名程度の修士 1 年生（以下、M1）の学生が、必修科目として 1 年間にわたり演習に参加し、最終的には修士論文並みの発表や報告書の作成を、グループで行う。

BE 専攻は大学院より設置されており、学部からの直接の進学者がいないため、学生らは分野縦割りでない多様さを包含している。入学者のほとんどは理工系学部と高専専攻科

の修了者で、入学前の専門は機械・電気・材料・化学・建築・土木・原子力・環境・物理・農学・生物などさまざまである。理学部や基礎工学部、文系学部出身など理工系以外の出身者や社会人学生なども稀に含まれる。入学後、学生らは「テクノロジーデザイン講座」・「技術知マネジメント講座」・「産学官共創講座」の大きく 3 分野に分かれ、研究内容も工学系の研究から、技術経営に関連する研究までと幅広い。さらには、3 年間で工学修士と経営学修士、2 つの修士号を取得することも可能なカリキュラムの仕組みも整っている。このような環境から、実践型教育における学生の多様性の影響を問う場合に BE 研究は適切な対象であると考えられる。

２．４　BE 研究と対話的態度

２．４．１　BE 研究と心理的安全性

米谷ら（2016）によると、未知の課題に対して話し合いをするという経験も少なく、課題に対する背景知識もない状況で、学生らは「うまくいかない」という気持ちに満ちた状況に陥ることがある。演習を進めていくと、次第にメンバー間での対立などの場面が多々見られるようになる。このような際には、教員が多すぎず少なすぎず、タイミングを見計らいつつ助言を行うことがある。また、学生の考え方や方向性を整理する必要があるときや、学生の考えや議論が停滞しているときには、教員が介入することもある [40]。これらの助言は、班ごとに担当者が異なることからも、各教員の判断にゆだねられるところが大きく、指導教員によっても学生への影響は異なる。

しかしながら、基本的に教員らは具体的な話し合いに関わることはなく、見守ることに徹する。教員らは、話し合いの場には同席するが、待ちの姿勢で臨み、すぐに教えないという姿勢で一貫している。話し合いや進め方の中で誤解や思い違いによる人間関係の問題などが起こることもあるが、その場合にも互いの演習態度を日々肌で感じている友人からのフィードバックなどを中心に解決することを優先させる [40]。従って、メンバー間の関係性の構築は、主にメンバー同士のやりとりの中で行われていくこととなる。この研究では、この関係性が心理的安全性の観点から見て、班ごとにどのような性質を持っているかを明らかにすることで、評価との関連を検討する。

２．４．２　BE 研究とリーダーシップ行動

大学における経験学習型リーダーシップ教育の具体的なプログラムの特徴は一般的に以下の 4 つである [55]。

1）　経験を行う前に具体的なリーダーシップの目標を設定する

2）リーダーシップの発揮が必要となる挑戦的な経験をする

3）リーダーシップ行動について相互フィードバックの機会がある

4）　個人で省察をおこなう機会がある

BE 研究では、この演習を通じて「何を身につけるか」「どのような能力が必要なのか」などを自覚させ、これらの可視化（見える化）を図るセルフチェックを行う。その中では、①前に踏み出す力（主体性、働きかけ力、実行力）、②考え抜く力（課題発見能力・デザイン力・創造性）、③チームで働く力（発信力・傾聴力・柔軟性・状況把握力・規律性・ストレスコントロール）の項目についてアンケートによって年に 3 度の調査を行う。学生らは、経時的な変化を自らで振り返ることができ、併せて自由記述形式の感想文に答える中で自己チェックがなされる。さらには、最終報告が終了した際にもアンケート調査が行われている [40]。

BE 研究は、正式に経験学習を理論的基礎とした経験学習型リーダーシップ教育とはなっていない。しかしながら、以上の点から 4 つの特徴を網羅しており、同様の性質を備えた実践型教育であると考えられる。

２．５　ケース１：2019 年度の演習

BE 研究は主に M1 時の必須科目として開講されている。毎年すべての学生が入れ替わるため、学年によってその様子は大きく異なる。以下では、 2019 年度の BE 研究の詳細について記載する。

２．５．１　演習テーマ

表 3 に 2019 年度に採用された 7 つの演習テーマを示す。各テーマは課題解決型や創造型など班によって抽象度や解釈の余地の程度は大きく異なるが、与えられた時間や条件は概ね平等である。

表 3　2019 年度の演習テーマ

瞑想を科学し、それに関連するビジネスを考える
住民主体のまちづくりをおおい町で実現する
経営資源の横展開による新規事業の立ち上げ検討
箕面新キャンパスにおける地域住民と大学との人材交流の活性化
プロシューマは、いかに暮らしを楽しく豊かにするか
NTNグリーンパワーステーションを活用した安心して暮らせるコミュニティのための事業提案
北摂の魅力を掘り起し、最高のおもてなしをプロデュースしよう

２．５．２　受講生の特徴

2019 年度の受講生は、ほとんどが工学系出身者であり、社会人学生などの参加もなく、年齢差ギャップなどはあまり見受けられなかった。女子学生や留学生も少なかった。また、教員らの実感として保守的・受動的な学生が多い印象が聞かれた。

２．５．３　評価

各グループは異なるテーマを扱っているが、学生らは、教員より事前に提示されているテーマごとの課題設定と重要視する能力を参考に課題を選択している。よって、プロジェクト初期のモチベーションは同等であり、最終的な成果はプロセスを中心に反映するものと仮定し評価を行った。

表 4 に 2 回にわたる各班の評価をまとめる。1～3 位を上位として○で示した。学生らへの影響を配慮し、やや抽象的な表現となってしまうことを謝っておく。評価者は主に教員及び M2 の学生（前年に BE 研究を行った学生ら）である。評価は単なる成果物の良し悪しだけではなく、課題解決のプロセスや各チームの成長度をも含めたものとなっている。従って、両評価ともに、成果そのものではなく、そこに至ったプロセスを重視して投票が行われている。

最終発表会においては、74 名の評価者によって優秀賞が選定された。上位 3 位、4 グループの評価は僅差であった。E、F、G 班は教員からの評価が高く、C、F 班は学生からの支持が高かった。ポスター発表会においては、上位 3 班は接戦で僅かな差で勝敗が決まり、

4 位以下とは大きく得票数が開いた。E、F 班は学生からの評価が高く、教員からの評価は G 班が最も高かった。

表 4　1 年間の評価

	プロセス	
	最終発表会	ポスター発表会
A班		
B班		
C班	○	
D班		
E班	○	○
F班	○	○
G班	○	○

２．６　ケース２：2020 年度の BE 研究

2020 年度より工学研究科に産学間共創コースが新設され、BE 専攻では定員を増加した。加えて、例年と大きく異なるのはコロナ禍における演習の実施状況である。この点も含め、以下では 2020 年度の BE 研究の詳細について記載する。

２．６．１　演習の様子：コロナ禍での実施状況

コロナ禍での演習の実施状況は、2020 年度の活動を調査するにあたり言及しておく必要がある。グループやその構成員の事情によって演習の様子が異なることが予想されたことから、演習の様子の中でも特にインフォーマルコミュニケーションの度合いについて調査を行った（表 5）。具体的には、活動内での雑談や、活動以外の時間における雑談を含むコミュニケーションの程度について質問した。その結果、グループやメンバーによって活動に参加する環境が異なる可能性が見受けられた。回答を見る限り、全体的に満足感の高いグループと個人差のあるグループが確認された。

表 5　コロナ禍での各班のコミュニケーション

i 班	中	
ii 班	高	全員がすべての項目で満足度が高い結果
iii 班	中	
iv 班	高	全体的に満足
v 班	低	学生により環境が異なる可能性あり
vi 班	低	不満を抱えている学生が存在
vii 班	高	全体的に満足
viii 班	中	

２．６．２　演習テーマ

2020 年度は、担当教員らにより 8 つのテーマが提示された（表 6）。課題に対する個々のモチベーションが低減することなく、入学時にそれぞれが抱えるモチベーションを可能な限り均一化するように工夫を行い、班分けを行っている。

表 6　2020 年度の演習テーマ

箕面新キャンパスにおける空間活用方法の構築
5G・IOT時代における放熱・冷却技術のアイデア創出
阪大のお土産をプロデュースしよう
新型コロナによる課題を解決するビジネスを考える
モビリティ分野でC2C新ビジネスを考える
神戸の魅力を再定義し、成長のきっかけをつくる
e-Mobilityは社会をどう変えるか～身近なところから始めよう
感染症対策に資する新たな医療機器の提案

２．６．３　受講生の特徴

2020 年度の演習は、各班 5 名ずつ計 8 班の合計 40 名により演習が進められた。受講生は、女子学生や留学生の数は少なく、表層的多様性が低い傾向が見受けられた。工学系の学部出身者が多数を占め、社会人学生などの参加もなく、年齢差ギャップなどはあまり見受けられなかった。

２．６．４　評価

最終発表では、主にグループ活動の検討プロセスについて評価が行われた。課題解決のプロセスや各班の成長度を含めた検討がなされている。評価者は教員ら、および M1・M2 の学生らおおよそ 90 名である。M2 の学生は、前年の 2019 年度に BE 研究を行った学生たちである。評価表では、「研究対象の現状は明確に理解されていたか」、「問題点分析から提案にまで至るプロセスは適切か」、「提案に対して自己評価が適切にされていたか」の 3 点について 5 段階での評価が求められた。

例年は、最終発表会とポスター発表会が行われ、ポスター発表会は専攻のシンポジウム会場で同時並行の行事として行われる。しかしながら、2020 年度はコロナ禍でシンポジウムがリモート開催になったことから、ポスター形式ではなくムービーでの報告となった。事前に作成した 3 分程度のショートムービーをシンポジウム参加者に評価してもらう形式であった。動画はシンポジウム開催前とシンポジウム中に教員らより参加者に共有され、当日中に WEB 投票が行われた。動画に含まれるコンテンツとして事前に指示があったのは、「得られた成果を魅力的に伝えて欲しい」とのざっくりとした内容であった。評価者に動画の共有が行われたメール連絡は「2020 年度 BE 研究成果紹介動画評価のお願い」というタイトルで送信されており、文中にも検討プロセスについては成果発表会で評価済であり、成果について評価を行って欲しい旨が記載されていた。従って、ムービーへの評価はプロセスではなく最終的な提案に対する成果への評価となっている。評価者は、教員、学生（M1、M2)、およびシンポジウムに参加した社会人の卒業生ら約 100 名である。

表 7 に上位の評価を得た班を〇で示した。学生らへの影響に配慮し、データは匿名化している。ⅰ・ⅱ班は両評価で他班から抜け出て同程度の高評価を受けていた。また、ⅱ班は学外でのコンテストでも優秀な成績を収めている。ⅲ班は、最終発表会での評価も高かったが、ムービー報告においては卒業生（社会人）からの評価が最も高かった（表 7 では※にて表示)。一方のⅳ班はムービー報告における在校生の評価が最も高かった。

表 7　1年間の評価

	プロセス	成果
	最終発表会	ムービー報告
i 班	○	○
ii 班	○	○
iii 班	○	※
iv 班		○
v 班		
vi 班		
vii 班		
viii 班		

第３章　事例分析：事例調査の方法と結果

本研究の目的は､｢多様性の高いグループはどのようにしてよい評価を得ることができるか」を明らかにすること、およびその理由を考察することである。

先行研究でも指摘があったように、日本でダイバーシティが取り上げられるとき、その多くは女性や外国人など限定的かつ単一の多様性への言及が主である [3] [7]。本研究では、ダイバーシティ・マネジメント研究に倣って、多様性をより重層的かつ広義の意味で捉えていく。また、多様性を「表層的多様性」および「深層的多様性」の 2 種類に分け、以下のように定義した（表８）。

表 8　本研究における多様性の分類

表層的多様性	深層的多様性
外部から識別可能な属性	外部からは識別しにくい属性
性別、人種・民族、年齢	教育歴、スキル・能力、専門性、知識・情報、パーソナリティー

３．１　調査の進め方

本研究では、事例とする BE 研究に対して、2019 年度（ケース１）と 2020 年度（ケース２）の２つのケースについて取り上げる。その理由は、主に２つである。

まず、事例の特性上、アンケート調査を行う対象となる学生の数が限られており、量的な信頼性を確保できることが不可能な点である。従って、この欠点を少しでも克服することを目指し、2 年間にわたって調査を行った。

さらに、この研究では「多様な環境にあるグループ活動において多様性をうまくいかすために必要な視点､および多様性を捉えるための視点を提示すること｣を目標としている。2 年間の時間をかけ調査を行うことで、この「視点」を 1 年目から 2 年目へと引継ぎ、さらに追加することが可能になると考えた。1 年目で得られたアイデアは、アンケート調査の十分な考察と先行研究の調査によって、2 年目にさらなる検証を可能とした。このような調査の過程を、本稿では以下のように整理し、提示していく。

本研究の前提となる問いは、対象とする事例において、そもそも「メンバーの多様性がグループ活動の評価に影響を与えるか」ということである。ここで、評価としてはプロセ

スと成果の２つに分けて考えた。また、上に述べた通り、多様性を大きく表層・深層に区分して分析することで、より正確な考察を可能とした。そのうえで、第一の疑問である「多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス」が何であるかを分析した（調査１）。

第二に、「多様性をうまく活用できたグループのメンバーは対話的態度を有するのか」について調査した（調査２）。これは、第一の調査でグループが良い評価を得るために多様性が影響していることが示唆されたが、その結果、対話的な態度でコンフリクトを受容することが重要であることが確認されたためである。

以下では、それぞれのケースの調査について具体的に述べていく。

３．２　ケース１：2019 年度の BE 研究

３．２．１　調査方法

2019 年度の BE 研究を受講した学生 32 名を調査の対象とし、2 回にわたって質問紙調査を行った。学生の負担にならないよう、出来る限り簡潔な内容に仕上げることを心がけて行った。

図２に、BE 研究のグループ活動のフローを示す。1 度目の質問紙調査は、これまで活動してきた X 班を離れ、他のテーマについて全く異なるメンバーで取り組む Y 班活動（希望は聞かずランダムに配置）を終えた後に行った。その意図としては、これまで固定されたメンバーで１つのテーマのみを検討していた学生が、一旦その環境を離れ、自分自身や自分の班について客観的な視点を得たタイミングであることから、より総合的な視点で質問に答えられると考えたからである。2 度目は、すべての共同活動を終え、専攻のシンポジウムと同じ会場で行われるポスター展示の同日に行った。回収率を考慮し、会場内で回答してもらい回収することにした。

【実施日】第一回：2019 年 11 月 27 日～2019 年 12 月 11 日
第二回：2020 年 2 月 22 日
【回収率】第一回：66%（32 名中 21 名）
第二回：59%（32 名中 19 名）

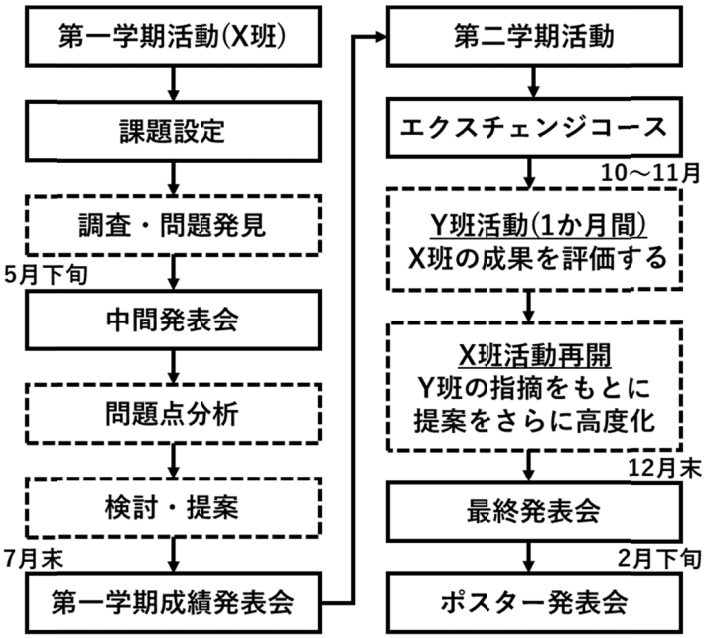

図 2　BE 研究の年間スケジュール

３．２．２　調査内容

表８で行った定義をもとに、グループごとの２種類の多様性と成果の関係を確認し、その結果の要因などを考察することを目的に質問紙調査を作成した。質問紙では、表層的多様性として、性別、年齢とともに留学生であるか否かを質問した。また、深層的多様性として、教育歴、スキル・能力、専門性、知識・情報に加え、パーソナリティとして個人のキャラクターに対する認識を質問した（表９）。

その他、専攻では教員らが学生にアンケート調査を実施しており、その中から対話と関連のある２項目(傾聴力･柔軟性)に関する結果を匿名に十分に確保した状態で入手した(表１０)。リーダーシップ行動については、ケース２と同様の質問を行った。詳細はケース２に記載した（3.3.2)。

表 9　質問項目（第一回・第二回該当部）

教育歴
あなたの学歴について当てはまるものを 全て 選択してください ⑴小中一貫校　⑵中高一貫校　⑶大学付属校　⑷高専　⑸私立高校　⑹男女別学（高校） ⑺私立大学　⑻男女別学（大学）⑼その他
スキル・能力
あなたのスキルや能力に関するキーワードを、 3つ 挙げてください
専門性
あなたは現在どの研究分野に従事していますか
あなたの研究にかかわるキーワードを3つ挙げてください
知識・情報
あなたは現在、どのようなカテゴリーの情報・知識・スキルに興味がありますか 選択肢の中から3つ以内で選んでください ⑴金融・経済　⑵政治　⑶社会　⑷教育　⑸ビジネス　⑹国際　⑺テクノロジー ⑻エンタメ　⑼ライフスタイル　⑽その他
あなたがよく読む書籍の種類について教えてください　選択肢の中から 3つ以内 で選んでください ⑴哲学・宗教・心理学　⑵歴史・地理　⑶社会科学　⑷自然科学　⑸工学工業 ⑹産業　⑺芸術・生活　⑻語学　⑼文学　⑽その他
あなたがよく使用するメディアの 1位～3位 を教えてください テレビ、ネット（ウェブブラウザ）、ネット（アプリ）、書籍、新聞、ラジオ、雑誌、その他
パーソナリティ
あなたはチームの中でどのような特性（キャラクター）を発揮していますか
あなたはチームメンバーの個人的な特性（キャラクター）をどのように捉えていますか

表 10　セルフチェックのためのアンケート調査の質問内容（傾聴力・柔軟性）

傾聴力	**共感力**	会話中に、相手の話を相槌を打ちながら聴いている。相手との共通部分を見出し、共感を持とうとする。
	確認力	会話中に、相手の話を反復したり、意味を変えずに別の言葉で反復しながら聴いている。
	効果的な質問力	会話中に、YES/NOではなく、先の広がる質問（5W1H）を使って質問紙情報を聴きだしている。相手の曖昧なメッセージを明確化するために聴き直している。
柔軟性	**冷静な対話力**	自分と異なる意見に対しても耳を傾け、何かを得ようと柔軟に対応している。（自分のためと思える）その意見がたとえ自分に対する批評・批判としても、助言・指導として柔軟に受け止めることができる。
	友好的交渉力	相手が話し終わるのを待ってから、自分の意見を主張している。（相手のペースを優先して会話ができる）
	能動的対応力	最終的に決まった方針に対して、積極的に取り組んでいる。（決まったことを受け入れられる）

３．２．３　調査結果

以下に、表層的多様性および深層的多様性の調査結果を示す。結果は、個人情報に留意する意味もあり多様度を高中低で示した。また、これらは今回得られたデータの相対的な比較によるものである。

(1) 表層的多様性

表層的多様性については、より正確な数字を確認するため、質問紙とは別に匿名性を確保した状況で教員より情報を収集した。女子学生もしくは留学生が所属するグループは多様性度合いを中以上とした。D 班には、女子学生および留学生が所属するため、多様性度合いを高とした。年齢についても調査したが、ほとんどの学生が 22－25 歳でありほとんど変化がなかった。その意味では、D 班には 27 歳の学生が所属しており、表層的多様性はやはり高程度である（表 11)。

表 11　各グループの表層的多様性とその程度（ケース１）

	班員数	男：女		留学生	多様度
A班	5人	5	0	0	低
B班	3人	3	0	0	低
C班	5人	5	0	0	低
D班	5人	2	3	1	高
E班	5人	5	0	0	低
F班	4人	3	1	0	中
G班	5人	4	1	0	中

(2) 深層的多様性

深層的多様性としては、教育歴、専門性、知識・情報、スキル・能力、キャラクターを質問した。それぞれの結果を(a)～(d)に、その総合結果を(e)に示す。

a)　教育歴、専門性

教育歴は、もとより多様な背景を持つ学生が多い専攻であることから多様性の度合いも

中程度以上に位置した。しかしながら、あいまいな回答が多く、回答数も少なかったために判断ができなかった班もあった。

専門性の多様性に関しては、専攻内の大きく 3 分野（まちづくり分野、材料分野、技術経営分野）での分類となった。1 分野のみの所属を低、2 分野の所属を中、3 分野の所属を高程度とした（表 12)。

表 12　ケース 1 ：各グループの深層的多様性度合い（教育歴、専門性）

	教育歴	専門性
A班	ー	低
B班	中	低
C班	ー	低
D班	中	高
E班	高	中
F班	中	中
G班	高	中

b)　知識・情報

知識・情報に関しては、

①どのような分野の知識・情報を取得しているか

：よく読む書籍の種類に関する質問（情報源）

②知識・情報を取得する情報源

：よく使用するメディア媒体から

③興味のある知識・情報のカテゴリー

の 3 項目について質問した（表 9 参考)。3 つの総合結果を含めて表 13 に示す。すべての項目において、回答者全体を相対的に見て標準的な知識・情報から外れた回答をした学生が多い場合に高レベルと判断した。逆に、一番多い知識・情報にのみにアクセスしている学生しかいない場合は低程度となる。総合結果は、それぞれの結果の低を-1、中を 0、高を 1 とし、合計値がマイナスのものを低、0～1 を中、2～3 を高とした。

表 13　ケース１：各グループの深層的多様性度合い（知識・情報）

	情報源（書籍）	情報源（メディア）	知識・情報カテゴリー	総合
A班	低	低	中	低
B班	高	中	低	中
C班	ー	ー	中	中
D班	高	高	高	高
E班	中	高	中	中
F班	中	中	高	中
G班	中	高	高	高

c）スキル・能力

続いて、各人に自身のスキルや能力に関するキーワードを質問した。その結果、学生らの回答は大きく「コミュニケーションに関係する項目（対人スキルや傾聴力など）」、「特定のスキルに関する項目（ファシリテーションやプレゼンテーションなど）」、「思考力や創造性に関連する項目（ロジカルシンキングや課題発見など）」、「その他（縁の下の力持ち、素直、行動力など）」の 4 つ程度に分類できた。4 分類のうち、すべてを包括しているグループを高程度、2 つ以下しか含まないグループを低程度、それ以外を中程度とした（表 14）。

表 14　ケース１：各グループの深層的多様性度合い（スキル・能力）

	スキル・能力
A班	低
B班	中
C班	ー
D班	中
E班	高
F班	高
G班	低

d） パーソナリティ

最後に、パーソナリティとして、グループ活動における個人のキャラクターに関する認識を訊ねた結果を示す。表 15 は、メンバーそれぞれのキャラクターをどのように捉えているのか、また、自身のグループ内でのキャラクターをどのように捉えているのかに関する回答から総合した結果である。具体的には、メンバー（自分も含む）のキャラクターに多様性がどれくらいあるのかを換算したものの平均値をとった。その値が 1 以上を高とし、0.9 以下のものを低とした。

$$\frac{\text{メンバーのキャラクターの多様性（数）の合計値}}{\text{班員数} \times \text{回答数}}$$

表 15　ケース 1 ：各グループの深層的多様性度合い（パーソナリティ）

	パーソナリティ
A班	低
B班	高
C班	低
D班	中
E班	中
F班	中
G班	低

e） 深層的多様性の程度（総合）

(a)～(d)を総合した結果を以下に示す（表 16)。それぞれの結果の低を-1、中を 0、高を 1 とし、合計値がマイナスのものを低、0 を中、プラスのものを高とした。

表 16　ケース 1 ：各グループの深層的多様性の程度（総合）

	班員数	深層的多様性
A班	5人	低
B班	3人	中
C班	5人	低
D班	5人	高
E班	5人	高
F班	4人	高
G班	5人	中

(3) 対話的態度

I.　傾聴力、柔軟性

アンケートでは、教員らが大きく 3 つの項目（前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力）について 12 の質問をしているが（表 10 参考)、グループで働く力の中でも対話的態度について尋ねている 2 つの項目（傾聴力、柔軟性）についての結果を表 17 に示す。

表 17　ケース 1：各グループの対話的態度の程度（傾聴力、柔軟性）

	傾聴力	柔軟性
A班	低	低
B班	中	中
C班	低	低
D班	中	中
E班	中	高
F班	高	高
G班	低	中

II. リーダーシップ行動

リーダーシップ行動尺度として、目標共有および成果支援志向に関する質問を各 5 問、

計 10 問に対する回答がなされた。2 つの項目ごとに平均値を計算し、さらにその平均値の平均をとった値が 5 以上を高、4.4 以下を低と位置付けた（表 18）。

表 18　ケース 1：各グループの対話的態度の程度（リーダーシップ行動）

	リーダーシップ行動	回答者数
A班	高	1
B班	低	3
C班	ー	0
D班	中	4
E班	高	4
F班	高	4
G班	低	3

III.　対話的態度の総合

対話的態度を、傾聴力・柔軟性・リーダーシップ行動の 3 点から確認したが、どの項目も同じような傾向を示すことが確認された。その結果と、すべての総合結果を表 19 に示す。それぞれの結果の低を-1、中を 0、高を 1 とし、合計値が負の値を低、0 を中、正のものを高とした。

表 19　ケース 1：各グループの対話的態度の程度（総合）

対話的態度				
	傾聴力	柔軟性	リーダーシップ行動	総合
A班	低	低	高	低
B班	中	中	低	低
C班	低	低	ー	低
D班	中	中	中	中
E班	中	高	高	高
F班	高	高	高	高
G班	低	中	低	低

３．３　ケース２：2020 年度の BE 研究

３．３．１　調査方法

2020 年度の BE 研究を受講した学生 40 名を調査の対象とし、すべてのグループ活動が終了した段階で、一度のみ質問紙調査を行った。調査を行う予定であったシンポジウムが WEB 開催となったことから、質問紙も WEB 形式によって行うこととした。また、学生の負担にならないよう、出来る限り簡潔な内容に仕上げることを心がけて行った。

【実施日】2021 年 2 月 20 日
BE シンポジウム時間内
【回収率】67.5%（40 名中 27 名）

３．３．２　調査内容

対話的態度として、2 つの尺度を用いて質問紙調査を行った。回答は、【まったく当てはまらない】－【非常に当てはまる】の 7 段階で行われた。

I.　心理的安全性

心理的安全性について調査をする古典的な尺度として、Edmonson, A.（1999）の 7 つの質問を用いた（表 20）[52]。

表 20　心理的安全性の質問項目

心理的安全性	
Q1	このチームでは、ミスを起こすと批判をされることが多かった
Q2	このチームのメンバーは、課題やネガティブなことを言い合うことができた
Q3	このチームのメンバーは、異質なものを受け入れないことがあった
Q4	このチームでは、リスクをとった発言や言動をしても安心感があった
Q5	このチームのメンバーに、ヘルプを求めることは難しかった
Q6	このチームには、私の努力をわざと無下にするような人は誰もいなかった
Q7	このチームで活動を進める中で、私個人のスキルと才能は、評価され役に立った

II. リーダーシップ行動

表 21 にリーダーシップ行動の質問項目を示す。

表 21　リーダーシップ行動の質問項目

リーダーシップ行動		
目標共有	Q1	わたしは、チームの目標が何かについて、メンバー全員が理解できるように伝えていた
	Q2	わたしは、重要な決定事項について、メンバーの共通理解を得られるよう努力していた
	Q3	わたしは、チームの目指す方向について、メンバーと一緒に共有していた
	Q4	わたしは、メンバーのやる気を引き出していた
	Q5	わたしは、メンバーがワクワクするような魅力的なビジョンを描き共有していた
成果志向支援	Q6	わたしは、メンバーが作業を進めやすいように、自分にできる限りのことをしていた
	Q7	わたしは、メンバーが素直に言いたいことを言い合える雰囲気をつくっていた
	Q8	わたしは、メンバーが自身の強みを発揮できるよう助けていた
	Q9	わたしは、メンバーが困っていないか気にかけ、適切なアドバイスをしていた
	Q10	わたしは、チームの成果を上げるために、メンバーに素直にフィードバックをしていた

木村らの開発しているリーダーシップ行動尺度は、大学の経験学習型リーダーシップ教育における学生のリーダーシップ行動を評価するために開発されたものである。それゆえ、各行動を個別に抜き出して使用したり、経験学習型リーダーシップ教育の文脈を外れた場面での使用を想定していないことは論文中でも断られている [55]。しかしながら、第 2 章ですでに述べたように BE 研究が経験学習型リーダーシップ教育と類似の性格を持っていることを前提として該当の尺度を使用した。また、今回は対話的態度に重点を置いているため、学生らが簡便に利用できる項目数とするために尺度の中でも該当する 2 項目（目標共有・成果支援志向）のみを使用することとした。

３．３．３　調査結果

(1) 表層的多様性

表 22 に、各班の表層的多様性度合いに関する整理を行った。今回の調査では、表層的多様性として性別と、人種・民族の多様性として留学生の有無の 2 点を変数とした。質問紙以外に、教員により匿名化された情報を活用した。女子学生もしくは留学生が在籍する場合、多様性は中程度となり、そのどちらもが在籍する場合には高程度となる。

表 22　各グループの表層的多様性とその程度（ケース２）

	班員数	男：女		留学生	多様度
i 班	5人	5	0	0	低
ii 班	5人	5	0	0	低
iii 班	5人	3	2	1	高
iv 班	5人	4	1	0	中
v 班	5人	4	1	0	中
vi 班	5人	5	0	0	低
vii 班	5人	4	1	0	中
viii 班	5人	5	0	0	低

(2) 深層的多様性

深層的多様性には、3 つの項目を設けた。教育歴、パーソナリティ、スキル・能力である。以下にその結果を示す。

a)　教育歴

教育歴では主に、大学の出身であるか、高専の出身であるかのバランスより多様性の度合いを決定した。このデータは、教員より匿名性を確保したうえで得られた。どちらかの出身者しか所属しない班は多様性が低、どちらの出身者が半数程度の場合、高とした（表 23)。

表 23　ケース２：各グループの深層的多様性度合い（教育歴）

	教育歴
i 班	中
ii 班	高
iii 班	低
iv 班	高
v 班	高
vi 班	中
vii 班	中
viii 班	中

b） パーソナリティ

パーソナリティは、質問紙調査により回答された（表 24)。ケース 1 と同様の方法で計算を行った。メンバーのパーソナリティに多様性がどれくらいあるのかを換算したものの平均値が 1 以上を高、1 以下のものを中とした。

表 24　ケース 2：各グループの深層的多様性度合い（パーソナリティ）

	パーソナリティ
i 班	高
ii 班	高
iii 班	高
iv 班	高
v 班	中
vi 班	高
vii 班	高
viii 班	中

c） スキル・能力

スキル・能力は、上のパーソナリティへの回答を使用した。キャラクターやパーソナリティを問う質問であったが、回答の多くはスキルや能力に関連するような内容であった。そのため、回答の中にどの程度スキルや能力に関連する回答があったかを確認し、パーソナリティと同様の方法で計算を行った（表 25)。メンバーのパーソナリティに多様性がどれくらいあるのかを換算したものの平均値が 0.5 以上を高、0.2 以下のものを低とした。

表 25　ケース２：各グループの深層的多様性度合い（スキル・能力）

	スキル・能力
i 班	高
ii 班	高
iii 班	高
iv 班	中
v 班	中
vi 班	高
vii 班	低
viii 班	低

d）深層的多様性の程度（総合）

表 26 に(a)～(c)を総合した結果を示す。それぞれの結果の低を-1、中を 0、高を 1 とし、合計値がマイナスのものを低、0～1 を中、2～3 を高とした。

表 26　ケース２：各グループの深層的多様性度合い（総合）

	深層的多様性
i 班	高
ii 班	高
iii 班	中
iv 班	高
v 班	中
vi 班	高
vii 班	中
viii 班	低

(3) 対話的態度

I．心理的安全性

Edmonson, A.（1999）の 7 つの質問 [52]それぞれに平均値を算出し、その平均値よりも高い値を示す数が 5-7 項目ある場合を高、2 項目以下を低とした。表 27 に結果を示す。

表 27 ケース２：各グループの対話的態度の程度（心理的安全性）

	心理的安全性
i 班	低
ii 班	高
iii 班	高
iv 班	高
v 班	中
vi 班	低
vii 班	低
viii 班	中

II.　リーダーシップ行動

リーダーシップ行動尺度として調査した、目標共有および成果支援志向の 2 つの項目ごとに平均値を計算し、さらにその平均値の平均をとった値が 5 以下の場合を低とし、5.5 以上を高と位置付けた（表 28）。

表 28　ケース２：各グループの対話的態度の程度（リーダーシップ行動）

	リーダーシップ行動
i 班	中
ii 班	高
iii 班	高
iv 班	中
v 班	低
vi 班	中
vii 班	低
viii 班	低

III.　対話的態度の総合

対話的態度を、心理的安全、リーダーシップ行動の点から調査した（表 29）。総合では、それぞれの結果の低を-1、中を 0、高を 1 とし、合計値-2 を低、-1～1 を中、2 を高とした。

表 29　ケース 2 ：各グループの対話的態度の程度（総合）

	心理的安全性	リーダーシップ行動	総合
i 班	低	中	中
ii 班	高	高	高
iii 班	高	高	高
iv 班	高	中	中
v 班	中	低	中
vi 班	低	中	中
vii 班	低	低	低
viii 班	中	低	中

第４章　考察

この研究では、大きく２段階で調査を進めた。研究の対象を工学研究科の実践型教育におけるグループ活動の事例とし、調査の前段階として「多様性がグループ活動の評価に影響を与えるのか」を確認した。

調査１では、本研究の目的である「多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス」について調査した。調査２では、本研究の最終的な目標である、「多様な環境にあるグループ活動において多様性をうまくいかすために必要な視点、および多様性を捉えるための視点を提示」するために、評価に影響を与える要素として「対話的態度」を調査した。以下では、その具体的な内容と解釈について述べる。

４．１　調査１：メンバーの多様性がグループ活動の評価に与える影響

４．１．１　メンバーの多様性とグループ活動の評価の相関

本研究を進めるうえでの前提として、対象とするケースで多様性が評価に影響を与えている事例であるかを確認した。

ケース１

ケース１の表層的・深層的多様性の程度と評価結果を分かりやすく整理したものを示す（表 30）。

表 30　多様性と評価（ケース 1）

	表層	深層	プロセス	
			最終	ポスター
A班	低	低		
B班	低	中		
C班	低	低	○	
D班	高	高		
E班	低	高	○	○
F班	中	高	○	○
G班	中	中	○	○

表 30 にみるに、A、B、C 班の多様性は総じて低く、E、F、G 班の多様性は総合すると中～高程度に位置している。すべての評価で 1 位を獲得した F 班および、上位をキープした E 班では、表層的多様性はそれほど高くないが、深層的多様性が高い点で共通している。

一方、D 班の多様性はいずれも高い値を示しているが、評価は得られていない。D 班は、グループがどのような評価を受けていると感じているかという質問に対して「ありきたりなアウトプット」「面白みに欠ける」などと回答するものが複数名いた。この回答からは、多様性がうまくいかせていない様子が現れているように思われる。G 班は、多様性の程度はいずれも中程度で、調査結果の内容より得られた成果も多様性に関連はないとみえた。G 班はよい評価を受けてはいるものの、やはり E、F 班よりは劣る。評価が得られなかった A～C 班より多様性があると見ることもでき、ここからも多様性の効果を見ることもできる。

ケース 2

表 31 に、表層的多様性・深層的多様性の程度と評価結果を整理した。外部評価として、最終発表会ではプロセスを、ムービー報告では成果を評価している。加えて、内部の評価としてグループの最終成果および活動プロセスへの満足度も調査しており、その結果も同様に示す。

結果より、多様性と評価に一定の傾向が見受けられる。深層的多様性の観点よりみると、ⅱ班とⅳ班は成果への評価が高い点で共通している。両班は、インフォーマルコミュニケーションにも満足感を示しており、表層的多様性は中または低程度である。一方で、表層的多様性が高いⅲ班は、深層的多様性は中程度で、プロセス・成果共に評価が高い。

小括

以上より、表層的多様性、もしくは深層的多様性のどちらかが高いと、プロセス・成果ともに高評価である傾向が確認できた（E，F，ⅱ，ⅲ，ⅳ班）。ただし、表層・深層ともに高程度である場合は異なる可能性（D 班）があり、例外もある（G, i 班）。

従って、本研究が対象にした事例が「多様性がグループ活動の評価に影響を与えている」ケースであるとし、考察を続けていく。

表 31　多様性と評価（ケース 2）

	表層	深層	プロセス		成果	
			外部	内部	外部	内部
i 班	低	高	○	高	○	高
ii 班	低	高	○	高	○	高
iii 班	高	中	○	高	※	高
iv 班	中	高			○	
v 班	中	中				
vi 班	低	高				
vii 班	中	中				
viii 班	低	低				

４．１．２　グループ活動の評価に影響を与える要素

本研究では、深層的多様性として複数の属性を調査した。どのような深層的多様性を包含するグループがよい評価を得たのだろうか。ケース 1 および 2 の結果から、いずれも他を放してよい評価を受けた E、 F、ii 班に共通するのは、「スキル・能力」の多様性である（表 32、表 33）。

表 32　深層的多様性と評価（ケース 1）

深層的多様性							評価	
	教育歴	専門性	知識・情報	スキル・能力	パーソナリティ	*総合*	プロセス	
							最終	ポスター
A班	ー	低	低	低	低	*低*		
B班	中	低	中	中	高	*中*		
C班	ー	低	中	ー	低	*低*	○	
D班	中	高	高	中	中	*高*		
E班	高	中	中	高	中	*高*	○	○
F班	中	中	中	高	中	*高*	○	○
G班	高	中	高	低	低	*中*	○	○

表 33　深層的多様性と評価（ケース２）

	深層的多様性				評価	
	教育歴	パーソナリティ	スキル・能力	*総合*	プロセス	成果
i 班	中	高	高	*高*	○	○
ii 班	高	高	高	*高*	○	○
iii 班	低	高	高	*中*	○	※
iv 班	高	高	中	*高*		○
v 班	高	中	中	*中*		
vi 班	中	高	高	*高*		
vii 班	中	高	低	*中*		
viii 班	中	中	低	*低*		

この結果は、先行研究の指摘する「タスク型」の正の効果であると解釈できる。ダイバーシティ・マネジメント研究で、多様性がポジティブな影響を与えるとされるとき、イノベーションや創造性との関連が示唆される。「タスク型」とは、実際の実務に必要な能力や経験の多様性を指し、この類型の多様性は組織のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが明らかにされている [2]。成果を中心に据え活動を行う中で、各個人が実務に必要な能力や経験をそれぞれ提供した結果、問題解決や創造性につながることでタスク型の多様性が正の影響を与え成果に繋がったと考えられる。加えて、ケース１ではその傾向はみられなかったものの、ケース２からは「パーソナリティ」の多様性も評価と関連があるように思われる。「スキル・能力」や「パーソナリティ」など、より個人的な特性が評価に影響していることが伺えるが、これは多様性の認知の問題と関わってくる。

Harrison ら（1998）のモデルによると、メンバーがどのような多様性を持っていても、他のメンバーに認知されなければチームの成果に繋がらないことが指摘されている [25]。例えば、BE 専攻では行動パターン診断とその解説が行われる講義が導入されている。この診断は、行動心理学をもとに作成された行動分析によるものである。F 班は、この分析結果を意識して活動を行う学生が多かったことも分かっており、自分たちのグループがどのような多様性を包含しているのかを理解することに貢献していた可能性がある。質問紙調査では、自身の特性（パーソナリティ・キャラクター）と班員の特性をどのように捉えているかも調査している。ii 班のメンバーのひとりは、(行動分析の結果からはグループは)

『一見するとアンバランスな構成だった。しかしそれぞれの特性を認識してからは、それぞれの強みをいかす関係性に変わったことで、アウトプットの質は高まったと思う』と言及している。独自のアイデンティティではなく、集団として一体感を伴う自己認識の形成が成功したことで、プラスの影響を与えたのだろう [36]。iii 班は、自由記述式のこの質問に対して全員が細かい回答を記入しており、互いの特性を考慮し合いながら活動を行っていたことが伺えた。同様の質問で、iv 班は回答者が 2 名しかいないものの、アイデアマンやムードメーカー、思考の整理などのキーワードが記入されており、より具体的な実務に関連する特徴が捉えられていた。この意味で、D 班は深層的ダイバーシティが高程度であったのにも関わらず評価が低かった理由が解釈できそうである。質問紙の回答によると、D 班はグループメンバーのキャラクターについての理解がそれぞれに異なり、グループの中で自分やメンバーがどのような役割を果たしているのかが理解されていない様子が伺えた。グループに多様性を内包するだけでなく、それを認知することの重要性が伺える。国外の研究では、学生を対象とし、グループメンバーの多様性を知覚し課題解決に向けた協働を行った結果、創造的な成果を得ることを明らかにする研究 [25]があるが、本研究でもその傾向が確認された。

この他、「教育歴」の多様性、特に取得した学位などのアカデミックバックグラウンドはイノベーションに影響はないとの先行研究 [58]も見受けられるが、本研究では「専門性」の多様性に関して同様の傾向が見られたものの、「学歴」の項目ではそのような傾向は確認されなかった。上記の結果を総合的に解釈すると、つまり、ある特定の項目が高いのではなく、複数の深層的多様性が組み合わさって複層的に存在することが望ましいことが分かった [30]。

小括

以上より、以下の 3 点の要素が指摘できる。

- 深層的多様性の中でも評価と相関が見受けられる項目は「スキル・能力」
- 多様性を有するだけではなく、「認知」することが重要
- ある特定の深層的多様性を有するのではなく、複数の深層的多様性が組み合わさって複層的に存在することが重要

４．１．３　グループ活動の評価に影響を与えるプロセス

4.1.2 の結果は、各班の活動プロセスと先行研究より深く理解できる。質問紙より、E、F 班は合意形成に時間をかけていることがわかっており、特に F 班ではお互いの意見をグラフィック化するなどの工夫を行っていた。また、E、F 班の多くの学生は回答の中で、活動目標としてグループとしての成果物の質に言及する者が多く、実務に必要な能力や経験を各自が役割に応じて提供していた様子が伺える。この点が G 班との大きな差異としてあらわれており、まさに、「スキル・能力」のタスクコンフリクトが直接的にポジティブな影響を与えた好例といえる。

加えて、E、 F 両班は傾聴力の平均値も高く、E 班の 1 名（たまにできる）を除いてはできる／よくできると回答している。柔軟性（対話力・交渉力・対応力）も両班共に 4（できる）もしくは 5（よくできる）と答えており、リーダーシップ行動も高程度であることからもすべての学生が対話的な態度で活動に取り組んでいたことが伺える。先行研究では、多様性の増大による摩擦や葛藤をよりよくマネジメントし、協調的にイノベーションを起こすためには、対話が大きな役割を果たすといわれている。特に、パーソナリティの特性が多様であるほど質の高く、イノベーティブなアウトプットを生み出すことが指摘されているが、グループ内でそれぞれが的確な役割を演じ担当することで、互いをいかしあうような行動が自然と行われていたと考えられる。冨田（2007）の指摘によると、異質性は、基本能力への信頼構築に正の影響がある [31]。相手が持つ能力を認め、信頼する中で役割が生じやすくなったことも考えられる。信頼関係の構築そのものが、コミュニケーションを促進したり、組織を円滑にする性質をもつ [31]が、これは、多様なメンバーが互いに「わかりあえない」こと、を出発点として対話的なコミュニケーションを用いることで可能となると考えられる [5] [43]。

一方の表層的多様性に関しては、そもそも対象とした 2 年間で女性や留学生の数が少なく、ケース 1 では表層・深層ともに高程度の D 班と、ケース 2 で表層的多様性のみ高程度の iii 班の 2 グループしかないこともあり有意差を観察することが難しかった。以下ではこの二班について考察していく。

一般的に見た場合、D 班はデモグラフィー型の「コミュニケーションの減少」、「感情的なコンフリクトの増大」などのネガティブな影響を受けたと考えられるだろう。アフェク

ティブコンフリクトと呼ばれるもので、まとまりがつかなくなったり、コミュニケーションの齟齬により対立が発生するなどのネガティブな反応が起こる [2]。実際、活動の初期段階において感情的コンフリクトによるネガティブな影響を受けた可能性もみられる。ネガティブな効果の具体的な影響として、コミットメントや満足度の低下が生じるとされるが [2]、D 班にもその傾向が見られた。質問紙で自分のコミットメントの程度に関する問いにおいて、非常に高い（7 段階の 7）と答える者と低い（7 段階の 3）と答える者が混在していた。ここにコンフリクトをうまく受容出来ていない様子が伺える。

一方、表層的多様性のみが高いⅲ班は、プロセス・成果共に評価が高い。表層的多様性がマイナスの成果をもたらすとされるとき、その大きな原因としてコミュニケーションの不全や感情的な対立が指摘されるわけであるが [2]、ⅲ班はインフォーマルコミュニケーションへの回答で、時間外での雑談に関して回答者全員が最高評価を行っていた。加えて、ⅲ班は対話的態度が高く、「心理的安全」、「リーダーシップ行動」ともに高かった。このような、対話的なコミュニケーションが行き届いた環境が、ネガティブなコンフリクトを受容しながらも、乗り越えられた要因であると考えられる [58]。コンフリクトの解消には、「回避」、「競争」、「妥協」、「順応」、「協創」の 5 つの分類があることが知られている [59]。ⅲ班はこの中でも最も好ましいアプローチとされる自己主張もでき、協力的な「協創」による対立解消が行われたのだと考えられる。

先行研究によると、時間の経過とともに表層的・深層的ダイバーシティが与える効果が異なる [13] [20] [25]。初期段階の比較的短時間では表層的ダイバーシティが影響を与え、時間とともに深層的なダイバーシティが重要な影響を与え始める [25]。ⅲ班は、「パーソナリティ」、「スキル・能力」の多様性が高程度である。このことから、もしかするとコミュニケーションが十分に行われることにより、早い段階から個人的な特性のよい影響を受けることができた可能性がある。

この点において、D 班は対照的である。質問紙の回答によると、D 班はグループメンバーのキャラクターについての理解がそれぞれに異なり、グループの中で自分やメンバーがどのような役割を果たしているのかが理解されていない様子が伺える。つまり、お互いを理解する機会がなく、それぞれをいかしきれるまでに至っていなかったと想像される。D 班は、「専門性」と「知識・情報」の多様性が高い。多様性の正の影響を受ける際には、異

質性により分かち合う情報量が増大することで問題解決を可能とする [2]わけであるが、コミュニケーションの不足などによりその状態にまで至らなかったことが考えられる。先行研究に従えば、時間経過とともに感情的なコンフリクトが与える負の影響が小さくなっていくはずである [25]。Cox＆Blake（1991）は、「人種、性別、国籍や組織のメンバーの他のアイデンティティに基づく個人間のコンフリクトが最小限に抑えられていること」を多文化組織の特徴として挙げる [38]が、D 班にとってはネガティブなコンフリクトを抑制するまでの時間が不十分だった、もしくは進行プロセスが適切ではなかった可能性が考えられる。国内の企業を対象にした実証研究[32]では、多様化した組織のパフォーマンスを向上させるためには「組織の多様性の構造を把握したうえでコンフリクトを克服し、フラットなコミュニケーションの仕組みをつくること」の重要性が指摘されている [60]。この傾向は、グループでの対立がどの程度起こるかを聞いた質問においても見受けられる。D 班では対立はないもしくは対立の頻度は低程度だと答える者が多かった。ただし、D 班は比較的対話的な態度で活動に取り組んでいたようにも見える。他班と相対的に見たときに中程度の判断とはなったものの、全員が傾聴力も柔軟性も、4（できる）もしくは 5（よくできる）と回答しており、スキルや能力を問うた質問では 5 人中回答をした 4 名のすべてがコミュニケーションに関連するキーワードを挙げている。その中でも 3 名が傾聴というキーワードを挙げている。中原（2020）は、「心理的安全」の意味を日本では「できるだけ仲良くすること」などと間違って解釈される傾向があることを指摘している [42]が、D 班はコンフリクトを全面的に避け、リスクのある発言をしないことで多様性の最大の価値を損失した可能性が考えられる。

小括

以上から明らかになったのは、主に以下の 2 点である。

- 多様性をいかすためには、コンフリクトを受容する必要がある
- 表層・深層問わず、多様性がいかされる背景には、対話的な態度が関係してる可能性がある

４．２　調査２：メンバーが有する対話的態度がグループ活動に与える影響

上記を受け、調査２では、多様性と並列して評価に影響を与える要素として「対話的態度」を調査した。これは、分析結果より対話的な態度でコンフリクトを受容することが重要であることが示唆されたためである。つまり、対話的態度は、多様性をうまく活用するためのグループ活動の地盤になると考えられる。より具体的には、コンフリクトを受け入れる基礎として、また対話を行うために必要とされる「個々がもつ特性」としてである。

４．２．１　対話的態度と多様性の相関

表 34・35 に多様性の程度と対話的態度の結果を整理した。表層・深層いずれかの多様性が高い場合には心理的安全性が高い傾向が見られる（表網掛け部分）。リーダーシップ行動に関しても、中もしくは高程度を示しており、多様性と対話的態度には相関があることが予測される一方で、ｉ・vi 班のような例外も存在する。

ｉ班の結果は慎重に解釈する必要がある。対話的態度は低～中程度で、特に心理的安全性は低評価である。心理的安全性の回答を詳しく見ると、平均値が低い項目が非常に多い。さらに、質問紙の調査では、リーダーシップへの認識もバラバラであることが確認されている。各自の特性についての質問への回答では、実質的にリーダーを務めていたと認識している学生もおり、班の方針を決まった学生で決定していることなども記載されていた。インフォーマルコミュニケーションへの回答からは、学生間で活動に参加するための環境が異なっていた可能性も見受けられる。加えて、自分を含めグループメンバーの特性を「協調的」と表現している回答も発見された。これはまさに、心理的安全性を誤解した形で認識している典型例だと受け取ることができる。それでも評価が高かったのは、独裁的なやり方での成果だと考えられる。その意味で、ｉ班の状況は多様性の観点からは分析しがたい。この例より、独裁的であることと、対話的態度を有する場合とは相反する環境であることが分かり、多様性をいかすことと対話的態度に関連があることが伺える。平田（2012）によると、『「対話的な精神」とは、異なる価値観を持った人と出会うことで、自分の意見が変わっていくことを潔しとする態度のことである。あるいは、できることなら、異なる価値観を持った人と出会って議論を重ねたことで、自分の考えが変わっていくことに喜びさえも見いだす態度だと言ってもいい』［5］。多様性を認知し、受け入れることのヒント

が対話的態度にありそうである。

小括

多様性の程度と対話的態度には相関関係が見受けられる。例外が存在するものの、そのプロセスを詳しく見ることでその意味を解釈できる可能性がある。

表 34　多様性と対話的態度（ケース 1）

	表層	深層	傾聴力	柔軟性	リーダーシップ行動
A班	低	低	低	低	高
B班	低	中	中	中	低
C班	低	低	低	低	ー
D班	高	高	中	中	中
E班	低	高	中	高	高
F班	中	高	高	高	高
G班	中	中	低	中	低

表 35 多様性と対話的態度（ケース 2）

	表層	深層	心理的安全性	リーダーシップ行動
i 班	低	高	低	中
ii 班	低	高	高	高
iii 班	高	中	高	高
iv 班	中	高	高	中
v 班	中	中	中	低
vi 班	低	高	低	中
vii 班	中	中	低	低
viii 班	低	低	中	低

４．２．２　対話的態度がグループ活動の評価に与える影響

表 36・37 には、対話的態度と評価の結果を整理した。E・F 班と ii ・iii 班を見る限りでは、よい評価を受けている班は対話的態度も高程度であるといえ、相関が見受けられる。多様性によるゆらぎやカオス、曖昧さがポジティブに語られるとき、差異の認識によって新たな発見が生まれることが指摘される [27] [28]。そして、このポジティブな側面を可能とするのが対話というコミュニケーション様式である [28]。対話的態度を有する場合、多様性とどのように関連しているのか、以下で確認する。

まずは、深層的多様性の観点からみていく。リーダーシップ行動の内訳を詳しく見ると、E、 F 班は成果支援志向で最高値を、ii 、iii 班は目標共有の点で 5.7 ポイントと最高値を示しており、ii 班の成果支援志向は 7 段階評価で平均値が 5.9 と最大スコアを示している。先に、パーソナリティの認識に関する ii 班の学生の回答を見たが、これらのスコアと合わせると、境界のマネジメントが働いている可能性がある。それぞれの小さなアイデンティティから抜け出し、協調を促進するような大きな目標が築かれることで境界が再構成され、互いの差異を建設的に活用できるようになるのである [36]。ケース 2 の質問紙調査では、リーダーシップをどのように捉えているかも調査した。その結果、ii 、iii 、iv 班は共通して同じような認識をしており、フレキシブルなリーダーシップ像を想定 [61]していたことが確認されている。iv 班の心理的安全性は高程度であるが、リーダーシップ行動に関しては中程度にとどまっている。対話が可能な状況が開かれてはいたものの、実際の行動にまで至らなかったのかもしれない。iv 班は、プロセス・成果ともに内部評価が良くなかった。リーダーシップ行動とは、メンバーに影響を及ぼす行動のことである。iv 班には受動的な傾向があり、その結果、特にプロセスの評価に繋がらなかった可能性がある。

一方、表層的多様性が高い iii 班も、プロセス・成果の両評価とも内外で高評価である。成果に関しては、全体の総票数で劣るものの、学生や教員らよりも現実的な感覚を持つ社会人の評価が最も高かった。iii 班もやはり対話的態度が高く、そのなかでも特に、リーダーシップ行動の目標共有の項目で最高値を示している。質問紙より、活動のプロセス、最終成果への満足度も ii 班と並んですべての班の中で高いポイントを示している。リーダーシップもフレキシブルな想定を前提としている。iii 班のある学生は、BE 研究での活動を振り返り、以下のような感想を記述した。『チームでの自分の立ち位置や、人はいろんな性

格を持つ人がいるということを身をもって学べた』。とても率直な感想である。iii 班の班員らは、少なくともこのメンバーは、自分とは異なる価値観に出会い、それでも「わかりあえないこと」を前提に、どうにかして分かり合える部分を見つけ、広げていくような対話[5]を実践していたのかもしれない。

表 36　対話的態度と評価の結果（ケース 1）

	傾聴力	柔軟性	リーダーシップ行動	最終	ポスター
A班	低	低	高		
B班	中	中	低		
C班	低	低	ー	○	
D班	中	中	中		
E班	中	高	高	○	○
F班	高	高	高	○	○
G班	低	中	低	○	○

表 37　対話的態度と評価の結果（ケース 2）

	心理的安全性	リーダーシップ行動	プロセス	成果
i 班	低	中	○	○
ii 班	高	高	○	○
iii 班	高	高	○	※
iv 班	高	中		○
v 班	中	低		
vi 班	低	中		
vii 班	低	低		
viii 班	中	低		

小括

多様性をいかすことと、対話的態度には相関が見受けられる。そして、表層・深層を問わず、多様性をグループの評価につなげるためには対話的態度を有する必要性があるといえる。

結言

総括：本研究が明らかにできたこと

本研究では、社会の多様化・複雑化により、日本の組織も多様性の導入が迫られている現状を受け､イノベーションや創造性の向上に効果があるとされている多様性に注目した。国内の研究の多くは限定的な多様性のみの着目に留まる傾向にあることから、本研究では多様性をより広義にとらえ、かつメンバーの多様性が活動に与える影響を複数の項目により分析した。事例として、工学研究科の実践型教育におけるグループ活動を取り上げ、多様性をいかすために必要な要素とそのプロセスについて調査した。はじめに、研究対象のケースにおいて多様性と評価に相関があることを確認したのち､「多様性の高いグループがよい評価を得るための成功要因とそのプロセス」について調査した（調査１）。さらに、多様性をうまくいかすために必要な視点、および多様性を捉えるための視点を提示することを目指して「対話的態度」として「心理的安全性」と「リーダーシップ行動」に着目して調査を行った（調査２）。

その結果、グループの評価に多様性が影響していること、多様性をうまくいかすグループには共通点があり、鍵となる成功要因とプロセスがありそうだということが明らかになった。具体的には、深層的多様性の項目の中では「スキル・能力」が多様であるほど評価が高い傾向があった。同時に、多様性を有するだけではなく､「認知」することが大変重要であることも明らかとなった。活動プロセスの中では、多様性の次元を問わず、対話的な態度で、コンフリクトを受容することが重要であることが分かった。それは、メンバーそれぞれにどのような個人的な特性・多様性が内在するかを認知するためには、対話的なコミュニケーションが不可欠となるからである。

また、対話的なコミュニケーションが行われる地盤としての「心理的安全性」、そして具体的にメンバーが互いに影響を与えあう「リーダーシップ行動」を意識することが、多様性をうまく活用するための秘訣となりそうである。多様性をいかすためには、多様性を捉えるための視点も非常に大切となる。まずは、多様性を単一に捉えるのではなく、効果が全く異なるとされる表層・深層とで分けて考える必要性がある。これは、時間の経過とともに表層的・深層的ダイバーシティが与える効果が異なるためである。そして、ある特定の項目に注目するのではなく、複数の深層的多様性が組み合わさって、複層的に多様性を

確認することが必要となる。つまり、女性や外国人などの表層的に多様な人材が含まれているということが「多様性のある組織」なのではないのである。その意味において、「多様性のない」組織というのは本来的に存在しないのであって、それは「多様性を認知できていない」組織だといえよう。

そもそも、ひとりひとりは複数のダイバーシティの次元をもち、多くの属性を内在する。そして、その属性は、常に一定なわけではなく、変化し、受け取る側によってその認識でさえも異なる[33]。この点をよく留意しないことには、多様性を捉え損ねるであろうことを最後に指摘したい。

本研究の学術的貢献

本研究は、日本においても多様性を広義に理解し、違いが存在する状況を目的化するのではなく、経営戦略として議論される必要性がある傾向を受け取り、国内の実証的事例研究として複数の多様性に焦点を当てて調査・分析した。

とくに、「多様性をいかすための要素として対話に焦点を当てた点」、「個々人の態度を起点に多様性との関連を調査した点」において新規性があると考える。多様性について、また対話について議論する時、両者においてほとんどの場合互いの要素への言及が見られる。しかしながら、それを対話的な「態度」として測定し、その相関を見た研究は見かけない。対話という文化は西洋の古代哲学にその起源を遡ることができ、心理的安全の誤解などからも見るに、日本人には馴染まない習慣だと思われるかもしれない。しかしながら、例えば本田技研工業株式会社にみられる「ワイガヤ」[34][35]や京セラ株式会社の「アメーバ経営」[36]など、日本企業に古くから存在した文化でもある。今後、多様性と対話的態度の関連について研究が進展することは、このような日本企業の文化を深化することにつながる可能性がある。

本研究の限界と今後の課題

まず、取り上げた事例が 1 年で区切られる活動であり、毎年グループとそのメンバーが変わるという特性上、経時的な変化の測定ができない。多様性への取り組みでは、個をいかすことが重要となる [62] [63]が、BE 専攻の M1 時は多くの新規の体験や経験を通じて個人の人格やパーソナリティが自他ともに感じられるほどに変化する者も少なくない。そのような只中における個の変化を調査することには限界があるだろう。

また、Edmondson（2014） は、チーミングの観点より一番近くにいる監督者が心理的安全に重要な影響をもたらすことを指摘する [51]。グループにより異なる指導教員の態度および与える影響や雰囲気を考慮する必要性が考えられるが、本研究ではこの観点は調査出来ていない。

今後の課題としては、やはり対話的態度を測る尺度として「心理的安全」と「リーダーシップ行動」を使用することが適当であるかが明らかにされることである。妥当性と信頼性のある対話的態度の尺度開発が望まれる。

最後に、「対話」とはコミュニケーションのひとつであるのだから、本来はその「場」という空間性や身体性について、もしくはその相互性にも言及されるべきではあるものの、残念ながらこれらの点は本研究の範疇にはない。

謝辞

本研究に取り組むにあたっては、沢山の方々にご指導、ご協力、ご声援をいただきました。すべての方に深く感謝申し上げます。

なにより、指導教官である上西啓介教授にはこの場をお借りし厚く御礼申し上げます。また、上西研究室の学生及び卒業生の先輩方には自分一人では思いつかない新たな視点を与えて頂きました。その中でも、先輩である今橋氏には、数多くのご指導、ご協力を頂きました。そして、上西研究室の秘書である陶山氏には長年にわたり多大なるご支援を頂きました。深く御礼申し上げます。

この研究の独自性は、大阪大学における教育機会の賜物でした。元総長でおられる鷲田清一先生が立ち上げられたCOデザインセンター（前コミュニケーションデザイン・センター)に関連する様々な講義､そこでの多様な方々との出会いによって可能となりました。なかでも、哲学対話などのコミュニケーションに関連する講義は、この研究のアイデアに大いに役立ちました。

デザイン思考の潮流にもみられますように、現在の経営学分野では「共感」の重要性が取り上げられることが多いように思われます。しかしながら、社会では、最近になってシンパシー（同情や共感などの感情や行動や理解）よりもエンパシー（能力、知的作業）の重要性に注目[37][38]が集まっているように、集団内における個々人の「態度」の大切さが露わになりつつあると感じます。そして､「対話」とはこの効果を最大に増幅させることのできる営みであるとわたしは感じているのです。

鷲田先生は、他者と同じ気持ちになるのではなく、むしろ、さまざまの差異や隔たりが際立ってくるようなコミュニケーションの中で意見を交わしながらともに歩んでいくような能力が求められることを再三指摘しています[39]。これはつまり､『自分の関心にはなかった別の補助線を引くことで､より客観的な価値の遠近法を自分の中に組み込むことが大事』であるという忠言です。ですから、平田オリザ氏が指摘するように、話し合う前と後で、立場や考え方が変わったら負けになるディベートとは異なり、対話では話す前と後で考え方が変わらなければ意味がありません。このような柔軟で且つ、強度のあるコミュニケーションがものづくりの現場においても必要不可欠であると指摘することは、決して可笑し

いことではないはずだ、と思われます。プロフェッショナルであるということが、専門的であることだけではなくなった現代においては、小林傳司氏が指摘するように、自らの意見も変える覚悟のあるようなコミュニケーションが必要なのではないでしょうか[40]。近年、経営学の分野においても「inside-out」と呼ばれるアプローチ[41]に注目が集まっているのも同様の指向を示すものかと思われます。「対話」も、「意味のイノベーション」も、経営の中では段階やフェーズ、タイミングを選ぶことは当たり前ですが、このような、これまでとは全く異なる考え方が普及することが肝要であろうということを、この数年間の大阪における大学院生活で身をもって学んできました。

『各人がそれぞれに価値観を異にしたまま、他人の異なる思いや考えによく耳を澄ますことでじぶんの考えを再点検してゆくこと、そのようにして視野を拡げ』ることを行うためには、教養やリベラルアーツと呼ばれるものが欠かせません。あまりにも無知であったわたしに、人文系の多くの友人らは、諦めることなく、それは根気よく指導し、長い長い時間をかけ「対話」に付き合ってくれました。その対話のおかげで、正に『異なる考えにふれることでじぶんが変わる』ことができたようにおもいます。彼ら/彼女らに多大なる尊敬と、感謝を、ここに示したいと存じます。

広く、深く、多様に学びが深められる時間を得られたことは、わたしの人生で、大学院に進学したなかで最もラッキーだったことの 1 つだといえます。このような環境に身を投じることができたこと、それを許し、支えてくれた母に大きな感謝を申し上げ、締めくくりとさせて頂きます。

参考文献

[1] 上林憲雄, “消えゆく日本的経営―グローバル至上主義に侵食される日本企業―,” 経営学論集, 89, pp.38-46, 2019.

[2] 谷口真美, ダイバーシティ・マネジメント 多様性をいかす組織, 白桃書房, 2005.

[3] 堀田彩, “日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察,” 広島大学マネジメント研究, 16, pp.17-29, 2015.

[4] 酒井之子, “日本のダイバーシティ経営の特徴と課題 ー「経済産業省 ダイバーシティ経営企業 100 選」の事例分析ー,” 中央大学大学院研究年報, 5 , pp.70-90, 2017.

[5] 平田オリザ, わかわりあえないことから コミュニケーション能力とは何か, 講談社現代新書, 2012.

[6] S. L. Kirby , O. C. Richard, “Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment, ” The Journal of Social Psychology, 140, 3, pp. 367-377, 2000.

[7] 谷口真美, “ダイバーシティ研究とその変遷ー国際ビジネスとの接点ー,” 国際ビジネス研究,1-2, pp.19-29, 2009.

[8] 坂東奈穂美, “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論集, 12,pp.1-22, 2014.

[9] 脇夕希子, “1960 年代以降の米国における多様な人材マネジメントからダイバーシティ・マネジメントへの展開,” 経営研究, 59, 1, pp.85-106, 2008.

[10] 谷口真美, “組織におけるダイバシティ・マネジメント,” 日本労働研究雑誌, 574, pp.69-84, 2008.

[11] 一小路武安, “日本におけるダイバーシティ概念の社会的受容―新聞記事データの分析から―,” 経営論集, 88, pp.29-42, 2016.

[12] D. A. Thomas , R. J. Ely, Making differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity, Harvard Business Review, 74, 5, pp.79-90, 1996.

[13] K. A. Jehn, G. B. Northcraft , M. A. Neale, “Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups,” Administrative

Science Quarterly, 44, pp.741-763, 1999.

[14] C. A. O'Reilly, D. F. Caldwell , W. P. Barnett, “Work group demography, social integration, and turnover,” Administrative Science Quarterly, 34, pp.21-37, 1989.

[15] D. A. Harrison, K. H. Price , M. P. Bell, “Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion,” Academy of management Journal, 41, pp.96-107, 1998.

[16] K. A. Jehn, C. Chadwick , S. M. Thatcher, “To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes,” International journal of conflict management, 1997.

[17] C. M. Riordan, “ Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions,” Research in Personnel and Human Resources Management, 19, pp.131-173, 2000.

[18] A. Joshi , H. Roh, “The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review,” Academy of Management Journal, 52-3, pp.599-627, 2009.

[19] T. R. Zenger , B. S. Lawrence, “Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication,” Academy of Management Journal, 32, 2, pp.353–376, 1989.

[20] L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt , K. R. Xin, “Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance,” Administrative Science Quarterly, 44, pp.1-28, 1999.

[21] S. E. Jackson , A. Joshi, “Work team diversity,” In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, 1, pp. 651-686, American Psychological Association., 2011.

[22] 谷川智彦, “職場におけるダイバーシティがもたらす効果　ー既存研究のレビューと今後の展開ー,” 経営学研究論集, 38, pp.57-75, 2013.

[23] S. K. Horwitz , I. B. Horwitz, “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography,” Journal of Management, 33-6, pp.987-1015, 2007.

[24] K. W. Phillips , C. A. O'Reilly, “Demography and diversity in organisations: A review of 40 years of research,” Research in organizational behavior, 20, pp.77-140, JAI Press, 1998.

[25] D. A. Harrison, J. H. G. Kenneth H. Price , A. T. Florey, “Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning,” Academy of Management Journal, 45, pp.1029-1045, 2002.

[26] 井上詔三, “ダイバーシティ&インクルージョン推進と経営成果,” 立教ビジネスレビュー, 8, pp.32-40, 2015.

[27] 野中郁次郎, 知識創造の経営 日本企業のエピステモロジー, 日本経済新聞社, 1990.

[28] Richard. K. Lester & Michael. J. Piore [著], 依田直也[訳], イノベーション 「曖昧さ」との対話による企業革新, 生産性出版, 2006.

[29] David J. Teece [著], 谷口和弘, 蜂巣旭, 川西章弘, ステラ・S・チェン[訳], ダイナミック・ケイパビリティ戦略 ーイノベーションを創発し、成長を加速させる力, ダイヤモンド社, 2013.

[30] 白石弘幸, “ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義,” 金沢大学経済論集, 31, 1, pp.135-160, 2010.

[31] 冨田健司, “製薬企業における新薬開発を目的とした戦略的提携,” マーケティングジャーナル, 26, 3, p.31-43, 2007.

[32] 竹内弘高, 石倉洋子, 異質のマネジメント 日本的同質経営を超えて マネージャー431 人現場からの提言, ダイヤモンド社, 1994.

[33] L. Fleming, Perfecting Cross-Pollination, Harvard Business Review, 2004.

[34] 林倬史, 中山厚穂, “戦略的知識創造とダイバーシティ・マネジメント ーP&G 社と花王社の比較ー,” 三田商学研究, 51, 6, pp.25-51, 2009.

[35] 林倬史, “新製品開発プロセスにおける知識創造と異文化マネジメント ー競争優位とプロジェクト・リーダー能力の視点からー,” 陸橋ビジネスレビュー,1 , pp.16-32, 2008.

[36] Chris Ernst, Donna Chrobot-Mason [著], 三木俊哉[訳], 組織の壁を超える 「バウンダリー・スパニング」6 つの実践, 英治出版, 2018.

[37] 馬越恵美子，桑名義晴[編著]，異文化経営学会[著]，異文化経営の世界　その理論と実践，白桃書房，2010.

[38] T. H. Cox , S. Blake, “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness,” Academy of Management Executive, 5-3, pp.45-56, 1991.

[39] Edgar H. Schein，Peter A. Schein [著]，野津智子[訳]，謙虚なリーダーシップ 一人のリーダーに依存しない組織をつくる，英治出版，2020.

[40] 大阪大学大学院工学研究科ビジネスエンジニアリング専攻，米谷淳，うまくやれる工学のアクティブラーニング OJE，大阪大学出版会，2016.

[41] 中原淳，長岡健，ダイアローグ 対話する組織，ダイヤモンド社，2009.

[42] 中原淳，サーベイ・フィードバック入門 「データと対話」で現場を変える技術，PHP研究所，2020.

[43] 宇田川元一，他者と働く 「わかりあえなさ」から始める組織論，ニューズピックス，2019.

[44] 安斎勇樹，塩瀬隆之，問いのデザイン 創造的対話のファシリテーション，学芸出版社，2020.

[45] Gervase R. Bushe，Robert J. Marshak [著]，中村和彦[訳]，対話型組織開発 その理論的系譜と実践，英治出版，2018.

[46] David Bohm [著]，金井真弓[訳]，ダイアローグ 対立から共生へ、議論から対話へ，英治出版，2007.

[47] 高橋綾，本間直樹，こどものてつがく ケアと幸せのための対話，大阪大学出版会，2018.

[48] G. W. Allport, “Attitudes,” In C. Murchison (Ed.), Handbook of social psychology, pp. 798–844, Worcester, MA: Clark University Press., 1935.

[49] 中根千枝，タテ社会の人間関係 単一社会の理論，講談社現代新書，1967.

[50] 佐藤和，“日本型経営とその変化ー企業文化の層から考えるー,” 経営学論集，89, pp.29-37, 2019.

[51] Amy Edmondson [著]，野津智子[訳]，チームが機能するとはどういうことか 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ，英治出版，2014.

[52] A. Edmondson, “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” Administrative Science Quarterly, 44-2, pp.350-383, 1999.

[53] 谷口真美,“多様化する組織におけるリーダーの役割,” 早稲田大学商学研究科紀要, 84, pp.1-7, 2017.

[54] Kenneth J. Gergen, Lone Hersted [著], 伊藤守[訳], ダイアローグ・マネジメント 対話が生み出す強い組織, ディスカヴァー, 2015.

[55] 木村充, 舘野泰一, 松井彩子, 中原淳,“大学の経験学習型リーダーシップ教育における学生のリーダーシップ行動尺度の開発と信頼性および妥当性の検討,” 日本教育工学, 2019.

[56] 座古勝, 鳴海邦碩, 佐藤武彦, 山本孝夫, 濱恵介, 柳父行二, 篠原祥, 村田雅人, 上西啓介, 加賀有津子, 松村暢彦, 中川貴, 倉敷哲生,“OJE（On the Job Education）方式による実践型演習,” 工学教育, 54-2, pp.69-75, 2006.

[57] 倉敷哲生, 上西啓介, 清野智史, 加賀有津子, 松村暢彦, 村田雅人, 山本孝夫, 佐藤武彦, 座古勝, 鳴海邦碩,“OJE 法による実践型教育と教育効果,” 工学教育, 56-4, pp.43-49, 2008.

[58] R. Lorenzo, N. Voigt, K. Schetelig, A. Zawadzki, I. Welpe , P. Brosi, The Mix That Matters -Innovation Through Diversity-, BCG, 2017.

[59] K. W. Thomas , R. H. Kilmann, “Comparison of four instruments measuring conflict behavior,” Psychological Reports, 42 ,pp.1139-1145, 1978.

[60] 熊田ふみ子, 倉橋節也,“フォールトラインが組織の成果に及ぼす影響,” 人工知能学会全国大会論文集, 33, pp.1-4, 2019.

[61] 淵上克義,“リーダーシップ研究の動向と課題,” 組織科学, 43, 2, pp.4-15, 2009.

[62] Club, マーーザージャパン　with C-Suite, 個を活かすダイバーシティ戦略, ファーストプレス, 2008.

[63] 山岡仁美, ダイバーシティで新時代を勝ち抜く ー多様性を活かして組織力アップー, カナリア書房, 2014.

脚注

[1] 内閣府によると、Society5.0 とは、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。（11 月 15 日アクセス）：https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/

[2] 経済産業省、人材マネジメントの在り方に関する課題意識『①経営戦略の重要な要素として、人材戦略を位置づけているか？ ②「個」が多様化する中、「企業」と「個」の双方の成長を目指しているか？ ③経営トップが、組織のミッションや組織変革にコミットしているか？』（8 月 24 日アクセス）：
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/pdf/001_03_00.pdf

[3] 経済産業省、ダイバーシティ経営の推進『経済産業省では、ダイバーシティ経営を「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」と定義しています。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、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みます。「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みます。「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活かし、生き生きと働くことのでき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す。』（8 月 24 日アクセス）：https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html

[4] 経済産業省は、平成 24 年からダイバーシティ経営企業 100 選を選出し、ダイバーシティにより獲得できる経営効果をベストプラクティス集にまとめている（2021 年 8 月 30 日アクセス）：
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html

[5] 経済産業省、競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会-報告書『ダイバーシティ経営の必要性は企業に浸透してきていたものの、形式的・表面的な対応も懸念されていたことから、持続的に経営上の成果を生み出せるダイバーシティへと、ステージアップが急務であった。そこで、2017 年 3 月、競争戦略としてのダイバーシティ経営の在り方を示した「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を策定・公表した』と記載がある（8 月 24 日アクセス）：
https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180608001_2.pdf
さらに、ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン策定時の問題意識として、「稼ぐ力を高める経営戦略として、ダイバーシティは必要不可欠。国内外の投資家も着目しており、優秀な人材獲得のためにも重要」、「ダイバーシティ経営の必要性は浸透してきたが、持続的に経営上の成果を生み出せるダイバーシティへと、ステージアップが急務」と言及。（2021 年 8 月 24 日アクセス）：
https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180608001_1.pdf

[6] ダイバーシティの導入や組織への影響には段階があることを多くの研究が指摘している。

例えば、ダイバーシティに対して企業が行う行動は「同化：差別と公平性のパラダイム」・「分離：市場アクセスと正統性のパラダイム」・「統合：学習と公平性のパラダイム」の 3 パターンがあること（D. Thomas＆Ely, 1996）や、ダイバーシティへの取り組みを 6 段階に分け、未導入、部分一時的取組み、あるべき姿とステージがあることを指摘する。6 つの段階とは以下である。「現状維持：ダイバーシティや平等に関与なし」、「訴訟回避：差別を避ける」、「コンプライアンス：雇用機会均等法のマネジメント」、「インクルーシブ：違いの価値の認識」、「市場アクセスと正当性：個々人の価値づけ・企業の評判の強化・新市場へのアクセスとしてのダイバーシティ」、「競争優位性：ダイバーシティに価値をおくだけでなく、活用する」（Singh＆Point, 2004）

[7] 米国でダイバーシティの議論が起こったきっかけは 1960 年代に機会均等法を目指すマイノリティーに関する法律が制定されたことにあるが、Winter ら（1992）は『1960 年代の倫理的・社会的な議論はビジネスの問題にとって代わられた』と言及している。また、1987 年に米国労働省が発表したレポート「Workforce2000」は、雇用機会均等法遵守やアファーマティブアクションの導入などの倫理問題から経営問題へと関心が移行した要因の 1 つとされている。

[8] 日本でダイバーシティの取り組みが導入され始めたのは 1986 年前後とされている。男女雇用機会均等法施行に伴い、ポジティブ・アクションの推進や法改正などが行われた。

[9] 1975 年～2016 年の上半期までの日経 4 紙におけるダイバーシティ推進記事数に関するデータ分析の結果による。

[10] ダイバーシティ研究はマイノリティーの地位を向上させることで組織にとってもメリットがあるのではないかという観点から議論が始まり、企業がより戦略的に活用できる競争優位の源泉として研究が進められた。

[11] 従業員のモチベーション、職務満足度、勤続年数、離職率、コミットメント（情緒的、継続的、規範的）

[12] 個人の固定観念や経験的知識に基づく偏見により、自己と他者を社会的にカテゴライズする。その結果、分断が起き、コミュニケーションの不全などのコンフリクトが生じ、最終的には派閥抗争へと発展する。この場合、ダイバーシティは負の影響を与える

[13] 属性の相違は、相互の交流を困難にし、コミュニケーションの頻度の減少やメッセージの歪曲などを生じさせる。結果としてコミュニケーションの食い違いが起きたり、団結性が下がったりする。ダイバーシティはネガティブに働く。

[14] グループのデモグラフィー構成が多様であれば、スキル、情報、知識の増大に伴い、プロセスとは関係なく直接的に良い影響をもたらす。問題解決能力が高まり、独創性が発揮されることでパフォーマンスが向上するため、複雑性の高いタスクであるほど良い影響が期待される。

[15] 90 年代の日本における「異質」で「多様」な事業環境を指摘し、従来とは「異質」な働き方や価値観を持つ「多様」な人材を雇い、個別的な能力を活用していくことを推奨しているが、このとき、「異質」自体を無色な中間的なものとして、今後企業を巡る必然的な環境としてとらえている。

[16] 特に異業種や外国人材の獲得、異文化と交流する能力
[17] Ernst et al., （2018）は５つの境界を定義している。「垂直方向の境界：階層や地位など」、「水平方向の境界：部門や専門性」、「ステークホルダーとの境界：組織とその外部」、「人工属性の境界：性別、人種、学歴、思想など」、「地理的な境界：距離、文化、地域など」
[18] ①すべての多様なグループから他のグループを尊重し、価値を見出し、そして他のグループから学び、自らの文化を変容させることができること、②組織のあらゆる階層に多様な人々がいること、③インフォーマルなネットワークにマイノリティーが組み込まれていること、④偏見や差別がないこと、⑤組織のゴールにマイノリティー・マジョリティーどちらのグループメンバーも等しく共鳴していることと、組織と個人のキャリアゴール達成の整合性の機会が等しく見出せること、⑥人種、性別、国籍や組織のメンバーの他のアイデンティティに基づく個人間のコンフリクトが最小限に抑えられていること
[19] 文部科学省、国立大学改革方針 令和元年６月１８日
『資源やモノではなく、知識を集約、共有することで、様々な社会課題を解決し、新たな価値が生み出される知識集約型社会への急速なパラダイムシフトが起こって』おり、『持続可能でインクルーシブな社会、多様性にあふれる社会の実現には、学問分野や国境、世代を越えてあらゆる「知」が集結している大学にしか果たせない役割がある。』とする。(2021年８月14日アクセス)：
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/__icsFiles/afieldfile/2019/06/18/1418126_02.pdf
[20] 文部科学省、平成29･30･31年改訂学習指導要領の趣旨･内容を分かりやすく紹介(2021年８月14日アクセス)：https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1383986.htm
[21] 文部科学省、主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善（2021年８月14日アクセス)：
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/__icsFiles/afieldfile/2020/01/28/20200128_mxt_kouhou02_01.pdf
[22] 経済産業省、社会人基礎力（2021年８月17日アクセス)：
https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html
[23] 経済産業省、「人生100年時代の社会人基礎力」と「リカレント教育」について、2018年の３月に作成された本資料では、2006年版よりも対話の重要性が明確に記載されており、「相手との壁を越えて多様性を活かす対話力」が注目されている（2021年12月２日アクセス)：https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/mirainokyositu/pdf/002_s01_00.pdf
[24] 経済産業省、フューチャーセッション、『未来の新しい仲間を招き入れ、創造的な対話を通して、未来に向けての「新たな関係性」と「新たなアイデア」を生み出し、新しく集った仲間同士が「協力して行動できる」状況を生み出すための場』として企画された(2021年８月14日アクセス)：
https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2016/honbun_pdf/pdf/furon1_2.pdf
[25] アクティブラーニング型の授業を受ける機会が増加：「グループワークなどの協同作業

をする授業」（よく＋ある程度あった）71.4% →8 年間で 18.1 ポイント増／「プレゼンテーションの機会を取り入れた授業」（同）67.0% →8 年間で 16.0 ポイント増／「ディスカッションの機会を取り入れた授業」（同）65.7% →8 年間で 19.0 ポイント増（2021 年 8 月 16 日アクセス）：https://berd.benesse.jp/up_images/publicity/20170808release.pdf

[26] 9 割以上の高校が「アクティブラーニング型授業」を導入、「学校全体で導入している」高校が 2014 年の 3 倍以上に増加：90.4%の高校が「アクティブラーニング型授業」を導入 2014 年 47.1%→2016 年 92.9%→2018 年 90.4%、2016 年以降の導入率は 9 割以上をキープ（2021 年 8 月 16 日アクセス）：
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000217.000025184.html

[27] 文部科学省、主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善（2021 年 8 月 14 日アクセス）：
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/__icsFiles/afieldfile/2020/01/28/20200128_mxt_kouhou02_01.pdf

[28] ダイバーシティ・マネジメントのポジティブな影響は創造性などのパフォーマンスに効果があること（谷口，2005）、違いを活かすためにはコミュニケーションの仕方や関わり方などの関係性が重要（中村，2015）であることを考慮し選定した。

[29] 2012 年に Google 社が優れた成果を挙げるチームの協力体制を明らかにした研究では心理的安全性が最重要要素であり、その他要素（相互信頼・構造と明確さ・仕事の意味・インパクト）の基礎ともなることを指摘している。（2021 年 8 月 30 日アクセス）：
https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

[30] 株式会社リクルートマネジメントソリューションズが 2020 年に行った「多様性が高いチーム」の実態調査によると、多様性が高いチームのうち 45%が業務・人間関係が共に良好であることが分かった。調査の結果を受け、組織行動研究所所長の古野は「チーム内での心理的安全性を確保し、メンバーのバックグラウンドを把握」することが必要であることを指摘する。（2021 年 8 月 30 日アクセス）：
https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000285/

[31] Ernst et al.，（2018）も境域のマネジメントには、組織やコミュニティの中で境界を超える無条件の思いやりや心理的安全性、相互尊重の基礎が重要であることを指摘する

[32] 日本企業 5 社 14 グループの従業員の属性とグループ内の交流状況を調査した研究。年齢、性別、所属年数、雇用形態の 4 項目の属性データによる分析を行っている。

[33] 谷口（2005）は、ダイバーシティの特性として以下の 3 つを挙げている。①ダイバーシティの次元はひとりに対して複数が存在する、②時間とともに変化するダイバーシティ（例えば、価値観や嗜好などの深層的ダイバーシティや、年齢などの表層的ダイバーシティ）がある、③本人と本人以外のものとではダイバーシティの受け取り方が異なる

[34] ワイガヤとは、「本質的な目標」を設定するための、非常に長く深い議論。人数も多くバックボーンも経験も異なる開発メンバーの方向性がまとまることで製品競争力を高める。これは、「夢」や「仕事のあるべき姿」などについて、年齢や職位にとらわれずワイワイガ

ヤガヤと腹を割って議論する独自の文化。(ホンダらしさとワイガヤ イノベーションと価値創造のための仕掛け，長沢伸也，木野龍太郎，同友館，2016)

[35] 『私の経験では、対話でやっている方が磨かれていいもので出ますね。何人かでやっていて、最初は「うーん」と思っていても、段々やっていくと「これはいいかな」ということがありまして、個人の力よりも何人かの方が絶対によくなるんです（ホンダ渡辺洋男、平成二年三月七日、面接調査より)』(野中, 1990)

[36] 稲盛は、京セラの経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と定めたころから、『私と従業員の関係は、経営者と労働者という間柄ではなく、同じ目的のために努力を惜しまない同志となり、全従業員のあいだに真の仲間意識が生まれるようになった』と述べている。この考えは、例えば「境界」の議論などとも重なるところがあることが分かる。(アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役，稲盛和夫，2010)

[37] 近年話題となったものの一つとして「ぼくはイエローでホワイトで、ちょっとブルー」（ブレイディみかこ，2019）がある。イギリス在住の著者が家族との生活の中で、主に息子とともに、例えば多様性などの問題について考えてゆく。その中で、シンパシー(sympathy)とエンパシー（empathy）は混同されがちな言葉であることを以下のようにして指摘している。『シンパシーの方はかわいそうな立場の人や問題を抱えた人、自分と似たような意見を持っている人々に対して人間が抱く感情のことだから、自分で努力をしなくても自然に出て来る。だが、エンパシーは違う。自分と違う理念や信念を持つ人や、別にかわいそうだとは思えない立場の人々が何を考えているのだろうと想像する力のことだ。シンパシーは感情的状態、エンパシーは知的作業とも言えるかもしれない。』

[38] 平田は、エンパシー型教育の実践に早くから取り組んでいる。平田のいうエンパシーとは、『「わかりあえないこと」を前提に、わかりあえる部分を探っていく営み』のことをいう。(平田，2012)

[39] わたしが知っている限りでも、対話の重要性を指摘する書籍は以下のように多数に渡る（発行年順)。「わかりやすいはわかりにくい？ 臨床哲学講座」(鷲田，2010)、「語り切れないこと－危機と傷みの哲学」(鷲田，2012)、「哲学の使い方」(鷲田，2014)、「しんがりの思想 反リーダーシップ論」(鷲田，2015)、「都市と野生の思考」(鷲田，山極，2017)

[40] 『伝統的な「科学と社会のコミュニケーション」は、実は教育をモデルにしたものであった。つまり、科学の側に正解があり、それを社会に正しく理解してもらうという構造である。(～）これは「コミュニケーション」でもないと思う。一方向性の伝達であり、教育である。コミュニケーションの最低限の条件は、相手の話を聞くということである。いや、聞くだけではない。聞き置くことを前提にした聞き方はコミュニケーションではない。相手の話を聞いて、自らの意見も変える覚悟がなければ、コミュニケーションとはいえない。』（誰が科学技術について考えるのか コンセンサス会議という実験，小林傳司，2004)

[41] 例えば、「突破するデザイン あふれるビジョンから最高のヒットをつくる」(Roberto Verganti [著]，八重樫文，安西洋之［訳]，2017）では、「意味のイノベーション」という新たな手法を提案している。意味のイノベーションでは、「内面」に踏み込むことが必要と

されるため、クリエイティブな批判精神が求められ、似た仮説を深める「スパーリング」と新たな方向を見つける「ラディカルサークル」の二重のプロセスによって進行され、常に自己批判が要求される。これによって、自分のもっている仮説の前提を見つけ出し、新しい意味を創造することを可能にする。