

論説

企業の持続可能性をもたらす ダイバーシティ・マネジメントとは

— 心理的安全性から考える —
船越 多枝

企業におけるダイバーシティ・マネジメントの目的

企業において、多様な人材のマネジメント、すなわちダイバーシティ・マネジメントの必要性が叫ばれて久しい。多様な人材の異なる経験や知見は、新しいアイデアやイノベーションの創出に繋がると言われる¹。しかし、単に多様な人材がいるだけでは、その効果は得られにくい。なぜなら、それらの人材が、意見や知見の共有という行動を起こさなければ、新しい芽は可視化されないからである。

意見の共有に重要な役割を果たす心理的安全性

それでは、何が企業内で共に働くメンバーの意見交換や、知見の共有を活性化させるのか。近年、企業から注目を集めるのが、心理的安全性という概念である。心理的安全性 (psychological safety) とは、Edmondson (1999) が提唱した概念で、チーム内でのリスクを取る行動が、チームの他者から非難されたり、罰せられることはないという共通認識である²。企業の心理的安全性への注目は、Google 社内におけるチーム³の効果性に関する大規模調査⁴の結果がきっかけであろう。Google の急成長に鑑みると、この調査結果が、他の企業の大きな関心事となったのは当然といえる。調査結果では、チームの効果性に影響する5つの要因が見出され、そのうち最も重要なものが心理的安全性であった。心理的安全性のあるチーム内では、メンバーは誰も自分を罰したり、馬鹿にしないと思えることができ、リスクある行動 (意見やアイデアの提供、他者への質問、ミス共有等) を躊躇なく行える。また、心理的安全性が高いチームのメンバーは、相対的に離職率が低く、アイデアの活用がうまく、効果的に働くという評価が得られやすかった。この調査では、最終的にチームの効果性には、「チームに誰がいるか」よりも

「チームがどのように協力したか」が重要であると結論づけている⁵。

では、共に働くチームは単に仲が良ければよいのか。立教大学経営学部の中原淳教授は、心理的安全性とは実は「大変」で「シンドイ」ことであり、その本質は、一人ひとりにリスクを取る発言を促す、ハードな概念と述べる⁶。また、Delizonna (2017) は、心理的安全性は脆く、その担保には、組織と個人の両方による継続的な努力が必要と述べ、チームの心理的安全性を定期的にアンケートで確認する Google 部門長の事例を挙げる。この部門長によると、Google のように変化が激しく、要求水準が高い環境下では、リスクを取り、失敗できる能力こそが大事だという⁷。

企業の持続可能性を高める多様な人材と異なる意見

日本企業のダイバーシティ・マネジメントは、とかく女性など、特定の属性に対する活躍推進や、制度の充実等がイメージされがちである。しかし、多くの企業は、あくまで革新的なアイデアとイノベーションによる組織パフォーマンスの向上を、最終的なダイバーシティ・マネジメントの目的に据えている。そのためには、組織に属する人材が、属性や様々な違いに捕らわれ、発言を躊躇することがあってはならない。つまり、いかに知見を共有しやすいチームを整えるかは、重要なダイバーシティ・マネジメント施策の1つといえるだろう。しかし、これらマネジメント側の取り組みだけでは十分でない。そこに属するメンバー自身も、新しいアイデアや知見を提供すべく、自己革新を続けることが大切である。

心理的安全性を軸にダイバーシティ・マネジメントを考察すると、まずマネジメント側とメンバーの両方が、「異なる意見こそが重要」であり、「それを発する行動自体に価値がある」という共通認識を持ち、それに向け不断の努力を行う必要がある。多くの日本企業は、その同質性の高さから、これまで上意下達のピラミッド型組織で一定の成長を遂げてきた。そのため、異なる意見が尊重される風土やチーム作りは、決して容易くないだろう。しかし、人材多様性が増し、変化が激しい現代において、企業が革新と成長をもって持続可能性を見出すには、この取り組みは必要不可欠になると考えられる。

¹ 例えば、谷口 (2005), Van Knippenberg, De Dreu, and Homan. (2004).

谷口真美. (2005).『ダイバーシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』白桃書房.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008.

² Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

³ なお、当該調査の「チーム」の定義は以下の通り。"Teams are highly interdependent - they plan work, solve problems, make decisions, and review progress in service of a specific project. Team members need one another to get work done." (Google re:Work website 参照).

⁴ 2012年に開始された Google 社内プロジェクト "Project Aristotle". (参照: Duhigg, C. (2016, February 25).

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team: New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *The New York Times Magazine*.

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>

⁵ Google re:Work. (n.d.). 「効果的なチームとは何か」を知る. Google re:Work website. (Japanese).

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

Google re:Work (n.d.). *TEAMS: Guide: Understand team effectiveness*. Google re:Work website.

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

⁶ 中原淳 (2019, July 8). 「心理的安全バブル」にご注意を!! : 心理的安全とは「チームで仲良くぬるま湯につかること」ではない!」 NAKAHARA-LAB.net. (立教大学経営学部 中原淳研究室ウェブサイト):

<http://www.nakahara-lab.net/blog/archive/10487>

⁷ デリゾナ・ローラ (2017, October 27). 「チームで成果を上げるうえで不可欠な、「安心感」を生み出す6つのステップ」. 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

Delizonna, L. (2017, August 24). High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

(上記 URL は全て 2020 年 8 月 30 日最終閲覧)