

Title	深層的ダイバーシティと知識共有の関係についての研究： サブグループと親和性の視点からの検証
Sub Title	
Author	山岸, 千春 大貫, 孝太郎 加曾利, 奏
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2023 ,p.153- 175
JaLC DOI	
Abstract	日本でナレッジマネジメントの重要性が指摘されている近年，企業における知識共有に関心が集まっている。諸外国では知識共有を高める規定要因として，深層的ダイバーシティが注目されている。深層的ダイバーシティは組織パフォーマンスに対して正の影響を与えることが示されている一方で，諸外国の研究では負の影響も指摘されている。そこで本稿では，研究が進んでいない日本における深層的ダイバーシティがもたらす効果について検証を行う。IT業界，コンサル業界の従業員321名を対象として共分散構造分析を行った結果，深層的ダイバーシティはサブグループの知覚を媒介して知識共有を低下させることが示された。さらに，深層的ダイバーシティとサブグループの知覚，深層的ダイバーシティと知識共有の関係は親和性によって調整されることが明らかになった。媒介効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。本研究で深層的ダイバーシティと知識共有の関係性を明らかにしたことは，実務におけるダイバーシティ推進への懸念を示した。また，日本のダイバーシティ研究に関して，深層的ダイバーシティがもたらす負の効果とその影響メカニズムを明らかにし，学術的な貢献を果たした。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002023-0153

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

深層的ダイバーシティと知識共有の 関係についての研究*

——サブグループと親和性の視点からの検証——

山 岸 千 春
大 貫 孝太郎
加 曽 利 奏

<要 約>

日本でナレッジマネジメントの重要性が指摘されている近年、企業における知識共有に関心が集まっている。諸外国では知識共有を高める規定要因として、深層的ダイバーシティが注目されている。深層的ダイバーシティは組織パフォーマンスに対して正の影響を与えることが示されている一方で、諸外国の研究では負の影響も指摘されている。そこで本稿では、研究が進んでいない日本における深層的ダイバーシティがもたらす効果について検証を行う。IT 業界、コンサル業界の従業員 321 名を対象として共分散構造分析を行った結果、深層的ダイバーシティはサブグループの知覚を媒介して知識共有を低下させることが示された。さらに、深層的ダイバーシティとサブグループの知覚、深層的ダイバーシティと知識共有の関係は親和性によって調整されることが明らかになった。媒介効果はブートストラップ法、調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。本研究で深層的ダイバーシティと知識共有の関係性を明らかにしたことは、実務におけるダイバーシティ推進への懸念を示した。また、日本のダイバーシティ研究に関して、深層的ダイバーシティがもたらす負の効果とその影響メカニズムを明らかにし、学術的な貢献を果たした。

<キーワード>

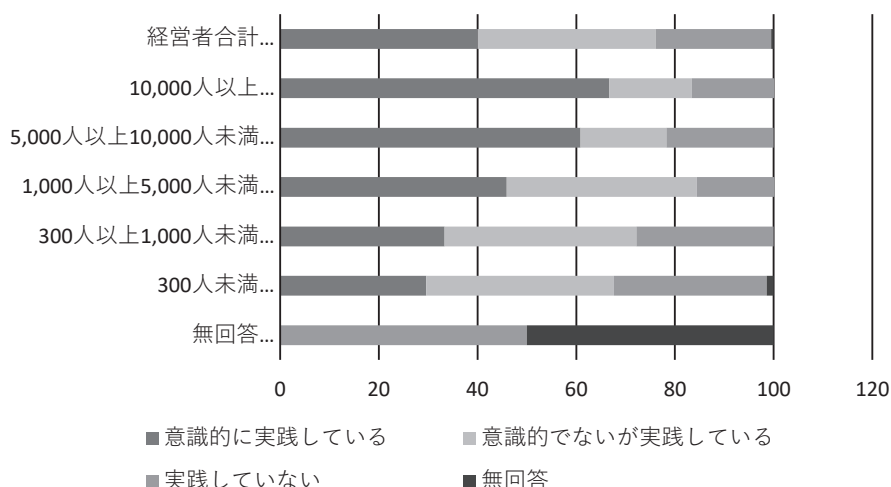
深層的ダイバーシティ、知識共有、サブグループの知覚、親和性

* 本論文の執筆にあたり、慶應義塾大学商学部王英燕教授、ならびに研究会の皆様、匿名審査員の先生から数々の貴重なご意見、ご指導をいただいた。特に研究会の4年生、院生の先輩方には多大なるご指導をいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げたい。

1. はじめに

1990年代以降野中郁次郎氏によって提唱された「ナレッジマネジメント理論」が世界中に展開され、知的資産を共有しながら新しい知識を創造する経営管理が実践されてきた（野中，2001）。日本では，経営者の8割弱が知的資産管理（ナレッジマネジメント）を実践しており（郵政省郵政研究所，2000），実務においてもその重要性が見て取れる（図1）。ナレッジマネジメントを実現する第一段階として「既存知識の共有と活用」を挙げている（野中，2001）。また，効果的な実践のためには，知識を共有することが特に重要であることが指摘されている（Razak et al., 2016）。具体的に，知識共有は重要な戦略として，事業の競争優位性を高め，離職率を低く抑え，革新性と創造性を備えた人材を育てるために貢献する（Razak et al., 2016）。さらに，意思決定・問題解決における効果的な知識共有は生産性と収益性を向上させ，売上の成長も期待できる（Magnus & DeChurch, 2005, Razak et al., 2016）。

図1 企業における知的資産管理の実践度（経営者側従業員数規模別）



出所：郵政省郵政研究所，知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）の現状に関する調査研究報告書（2000）を元に作成

知識共有を高める要因として，組織コミットメントや組織的公正などがかつて研究されてきたが（Lin, 2007），近年特に多様性の高い組織における知識共有が注目されている（e.g. Laurant and Selmer, 2012）。多様性の高い組織では，異なる背景を持つ従業員が多種多様な知識を共有し，更なる革新性と創造性をもたらすことの期待が高まるためである（Laurant & Selmer, 2012）。また，多くの研究では表層レベルより，深層レベルの多様性の大切さを強調している（Laurant & Selmer, 2012 ; Mathuki & Zhang, 2022）。表層レベルのみの多様性は性別，人種，年齢など目に見える浅いレベルの違いを意味し，

ステレオタイプとして偏見を生み出す恐れがある (Robin and Judge, 2015)。多様性の価値を実現するためには、深層レベルである異なる価値観、スキルと知識のシナジー効果を発揮することが不可欠である (Lauring & Selmer, 2012)。Mathuki & Zhang (2022) は、深層レベルの認知多様性が知識共有の強化を高めることを示唆した。

しかし、深層的ダイバーシティが知識共有に影響するメカニズムは不明である。多くの研究ではダイバーシティと知識共有との直接の関係に注目しているが、これらの関係がどのように成り立っているのかはまだ解明されていない。そこで、本研究は個人と集団の相互作用を説明するために広く使用されてきた組織行動論的アプローチを導入し、「サブグループ形成」の機能に着目する。個人の行動（知識共有）を説明するためには、個人のみに注目するだけでは不十分であり、知覚された個人間の相互作用にも焦点を当てる必要がある。また、人間関係論 (Mayo, 1933) で示唆されたように、様々な個人間の相互作用としては、非公式な小集団（サブグループ）の形成は一番普遍的かつ代表的なものとなる。加えて、理論だけでなく一部の実証研究も多様性の認識はサブグループの形成に繋がることを示している (Roodt et al., 2021)。本研究はメカニズムとしてこれまで見落とされたサブグループ形成の役割にも着目する。

更に、組織行動論のアプローチを踏まえると、深層ダイバーシティと知識共有の関係の強さはいかなる組織においても不変的なものではなく、グループ特性によって異なることが考えられる。個人行動は状況依存的な特質を持っており、特定の状況下において行動がさらに増幅または軽減されるためである。ダイバーシティの高い環境で知識共有を活かすために、異なる価値観の衝突をできるだけ避け、成員同士の一体感と強い結びつきを作り出せるグループ文化の形成が特に重要である (Robins and Judge, 2015)。グループ文化の形成を表す重要な概念は「グループ親和性 (affiliation, 以下、親和性と表記)」(Brock et al., 2005) である。親和性が高い場合は、成員同士が相互の違いを克服して、メンタルモデルの共有が可能である (Stivers et al., 2011)。逆に親和性が低い場合、コミュニケーションの障壁が生じ、知識共有が難しくなる可能性が高まる。したがって、本研究は状況依存的な要素として、深層的ダイバーシティと知識共有の関係における「親和性」の影響にも着目する。

これまでの国内外の研究を鑑みると、国内研究は遅れていることから、本研究の意義は大きい。かつては均質性が高いと言われた日本でも、ダイバーシティ経営を積極的に取り入れる企業が増え、多様であることの重要性が高まっている。また、経済産業省は多様な人材の活用を経営戦略として取り込む方策を積極的に支援しており (経済産業省, 2018)、厚生労働省が多様な人材の活躍に向けて、価値観の多様性を尊重した環境の構築の重要性を訴えかけている (厚生労働省, 令和5年版厚生労働白書, 2023)。実務的に重要にもかかわらず、前述の海外の研究と比べて2点の遅れが指摘できる。1点目は、ナレッジマネジメントの第一段階として位置づけられる知識共有について、多様性の高い組織の視点からの研究が不足していることである。2点目は、多様性そのものに関する研究の多くがステレオタイプに連想しやすい性別、年齢など表層ダイバーシティにとどまっていることである。

そこで、本研究は海外の研究を発展させ、国内研究の不足を補うために、深層的ダイバーシティの視

点を導入し、知識共有との関係について検証を行う。具体的には以下の3点を本研究のリサーチクエスションとする。まず、深層的ダイバーシティがどのようなメカニズムで知識共有に影響を与えるかを研究する。次に、組織行動論のアプローチを導入して、知覚された個人間の相互作用に焦点を当て、その代表であるサブグループの知覚の影響を確認する。最後に、個人行動の状況依存的な特質を踏まえ、ダイバーシティの高い環境における違いを克服するために極めて重要なグループ特性である「親和性」に注目し、ダイバーシティと知識共有の関係における親和性の影響を検証する。

2. 先行研究

(1) 知識共有について

知識共有とは、Lin (2007) により、「社内全体の部署や組織を通じて、従業員の知識、経験、スキルの交換を含む社会的相互作用の文化」と定義されている。ここで扱う知識とは、情報とノウハウを含む (Kogut & Zander, 1992 ; Machlup, 1980 ; Zander & Kogut, 1995) ものであり、競争的で活動的な経済において、持続可能で競争力のある強みを提供する重要な組織資産である (Wang & Noe, 2010)。そして、組織は、知識の移転について検討する必要がある (Hinds et al., 2001) とされているため、知識を有効に活用するために、組織における知識共有を研究することに意義がある。

知識資産の共有は日本でも重要視されている要素であり、野中が提唱したナレッジマネジメントの第一段階として位置づけられている (野中, 2001)。諸外国における知識共有に関するこれまでの研究でも、知識共有はチームパフォーマンスを向上させる (Chi-Cheng, 2012 ; Huang, 2009) ことや、企業のイノベーション・イパビリティに正の効果がある (Lin, 2007) ことが示されており、その重要性が指摘されている。

Bordia (2006) によると、知識共有には2つの方法があり、1つは人間関係、もう1つはデータベースに基づく方法である。人間関係に基づく知識共有は、従業員の直接的な接触によって行われ、知識共有の対象となる需要者が少なく、相互性や信頼感を得られるという利点がある。一方、データベースに基づく知識共有とは、リポトリ経由で行われ、多数の受容者が存在し、知識も様々なレベルの専門知識の蓄積・共有が可能である。データベースに基づく知識共有は、主に情報処理論で議論されてきたが、本研究は組織行動論的アプローチを導入して人間関係に基づく知識共有に焦点を当てる。

(2) 知識共有の規定要因：深層的ダイバーシティ

知識共有を高める要因として、これまで組織コミットメントや自己効力感といった個人要因についての研究が行われてきた (Bao et al., 2015 ; Lin, 2007)。しかし、異なる背景を持つ従業員は多種多様な知識を持っており、更なる革新性と創造性をもたらすことが期待できることから、近年組織の深層的ダイ

バーシティに注目が集まっている (Lauring and Selmer, 2012)。また、近年地政学的リスクの高まりに伴い、多様な価値観の衝突が世界規模から見ても深刻な問題になっている。多種多様な価値観が共存する現代社会において、企業の中でも如何に多様な価値観による衝突を避けて効果的な知識共有を高めるかが喫緊の課題となっている。そこで、本研究では知識共有の規定要因として深層的ダイバーシティに注目する。

Harrison (1998) によると、深層的ダイバーシティとは学歴、職歴、態度、信念、価値観といった観点による分類である。諸外国における深層的ダイバーシティに関する多くの先行研究は、ダイバーシティを高めることによる創造性や労働生産性、協力志向型モチベーションへの正の影響 (Shin et al., 2012; 林ら 2019) や、コンフリクトの増加や従業員の不満といった負の影響 (Nishii, 2012) について言及している。深層的ダイバーシティは課題解決の認知的プロセスに寄与する一方で、低い深層的ダイバーシティが部下の満足度やパフォーマンス評価、給与評価と正の関連があることが分かっている (Turban & Jones, 1988)。

これらの一貫しない深層的ダイバーシティがもたらす効果を、Harrison & Klein (2007) は深層的ダイバーシティの要素の分類によって説明している。深層的ダイバーシティを、分離 (separation) : メンバー間の意見や価値観の違い、多種 (variety) : メンバー間の知識や経験の違い、不平等 (disparity) : メンバー間の給与や社会的地位の違い、の3要素に分類する。これらの分類に基づく、分離による深層的ダイバーシティは社会的カテゴリー理論というダイバーシティの負の効果を説明できる理論との結びつきが強く、深層的ダイバーシティの負の効果を発揮しやすい。一方、多種によるダイバーシティは情報意思決定理論というダイバーシティの正の影響を説明できる理論の結びつきが強く、ダイバーシティの正の効果を発揮しやすい。

このように、深層的ダイバーシティには正負両面の影響があるにもかかわらず、日本国内の研究に目を向けると、ダイバーシティが組織にもたらす肯定的な効果に注目し、ダイバーシティ・マネジメントの有用性を述べたものが多い (谷口, 2008)。また、深層的ダイバーシティの負の効果に焦点を当てた研究は、日本国内においてはまだ不十分であるため、研究の余地があると言える。そこで、本研究では負の効果をもたらす可能性のある価値観の違いに基づく深層的ダイバーシティに注目し、知識共有に対する効果について検証する。中でも近年研究が進んでいる、価値観の違いによって生じるコンフリクトを取り上げ、深層的ダイバーシティが知識共有に負の影響を及ぼすのかについて研究する。

また、諸外国における近年のダイバーシティ研究では、ダイバーシティが組織にもたらす影響を説明することにとどまらず、その媒介変数や調整変数を明らかにし、ダイバーシティの効果を説明しようとしている (谷川, 2013)。そこで本研究では、日本企業における深層的ダイバーシティが組織にもたらす知識共有に注目し、そのメカニズムを明らかにする。

(3) 影響メカニズムの探索：サブグループの知覚

これまでの知識共有の研究では、個人または組織要因のみに着目されており、影響メカニズムについての探索までは行われていない。本研究は組織行動論を踏まえ、個人の行動を説明するために、知覚された個人間の相互作用に焦点を当てる。ミクロ組織行動論の原点である人間関係論の代表研究であるホーソン実験は、職場内で形成された社会集団が個々の成員の行動に大きな影響を与えていることを発見した。この非公式な社会集団こそが個人間の相互作用として形成されたサブグループであることが確認されている。

サブグループとは、独自の相互依存の形態や程度によって特徴づけられるチームメンバーの下位集合 (Carton & Cummings, 2012) と定義され、主に Lau & Munighan (1998) によって提唱されたフォールトライン理論という、ダイバーシティ研究の文脈で扱われることが多い。Lau & Munighan (1998) によると、サブグループはチームメンバー間の相違性と類似性、メンバー間の特徴の重複によって構成されるものであるとされ、組織内の仲間集団としての機能を果たす (Asch, 1951, 1956)。そして、組織の成員がサブグループを知覚することで、ダイバーシティが組織にもたらす正負両面の効果に影響を及ぼすことが指摘されている。

サブグループは、コンフリクトや深層的ダイバーシティと関連しているだけでなく、サブグループが情報共有に影響する (Phillips et al., 2004) ことについて調査されてきた経緯もあるため、ダイバーシティと知識共有の関係の影響メカニズムを検討する上で、サブグループは重要な要因になりうると考えられる。また、知識共有、ダイバーシティ、サブグループの3要素を包括した研究は未だ行われていないため、これらを包括的に扱う本研究には、学術的な意義があると言える。さらに、チームのプロセスと成果はサブグループに強く影響を受ける (Gibson & Vermeulen, 2003) とする研究が示すことから、組織経営におけるサブグループ研究は重要である。

(4) 影響メカニズムの探索：親和性

深層的ダイバーシティによる効果を得るために、組織風土に対する配慮が必要である (正木, 村本, 2017) と指摘されていることから、組織風土は深層的ダイバーシティの影響を左右する可能性がある。また、組織風土は、Wang & Noe (2010) によって、今後知識共有との関係を研究する必要がある要素の1つとして取り上げられている。そして、組織風土は、これまで、組織文化が特定の要因を通じて組織風土に影響を与える (Iljins et al., 2015) といった、組織文化の研究や、安全性と個人の行動に関する研究 (Neal et al., 2000) など、組織行動論の研究において注目を集めている。

さらに、本研究ではダイバーシティと知識共有の関係を調べるため、多様な価値観による衝突を避けるために特に重要だと思われる「親和性」というグループ特性に着目する (Brock et al., 2005)。外向性のような個人要因や集団主義文化などの組織要因など、知識共有を高めるための要因はいろいろ考えられるが、本研究は特にグループの中で成員同士が相互の違いを克服して、一体感を高めるためのグルー

ブ要因に着目するため、一番代表的な特性である「親和性」に焦点を当てる。

親和性は組織のメンバー間の一体感の認識 (Brock et al., 2005) と定義される。親和性とは、強い結び付きの知覚を表しており、親和、非親和の問題は人間の行動において組織内の協力や向社会性に対して重要な要素である (Stivers et al., 2011)。また、Den Hartog ら (2007) によると、親和欲求により、個人がグループへの利益をより重視することから、利他的行動としての知識共有に影響を与える可能性がある。また、親和欲求は、社会的関係に対する個人の認識に対応する性格属性 (Veroff & Veroff, 1980) であり、個人と集団との関わり合いに関する変数である。深層的ダイバーシティと知識共有に注目する本研究において、個人と集団の関わり合いに関する親和性という変数は、両者と密接な関連が考えられ、両者の関係を考える上で、検討する必要がある。

以上の先行研究のレビューから分かるように、知識共有は組織の中での相互作用であり、これを高めることが喫緊の課題である。知識共有を規定する要因として、組織を構成するメンバー間の深層的な面での差異である深層的ダイバーシティは、近年注目が高まっている要素である。しかし、両者を扱う直接的な研究は進んでいないため研究の必要がある。深層的ダイバーシティと知識共有の関係を明らかにすることで、知識共有を高める助けとなる可能性が高い。そして、メンバー間の差異であるダイバーシティと、メンバー間の相互作用である知識共有を考える上で、ミクロ組織行動論の原点である人間関係論の知見を活かして、個人が構成する小集団について考えることで、その関係を明らかにすることができる。具体的には、ダイバーシティや、知識共有と類似概念である情報共有との研究が進められており、かつ組織の中で規模の小さな集団で、相互依存の形態や程度によって特徴づけられるサブグループに着目することで、深層的ダイバーシティと知識共有の関係を明らかにすることが期待される。さらに、ダイバーシティと知識共有の関係を考える上で、ダイバーシティの負の影響を軽減し、効果的に多様な人材を活かすために重要なグループ特性は確認しておく必要があるため、集団のまとまりと成員の一体感を直接表す「親和性」という概念の影響を調べるのが重要だと言える。

3. 仮説

先行研究より、知識共有に影響を与えるものとして、深層的ダイバーシティ、サブグループの知覚、親和性を検討する必要性が示された。本研究では、類似性アトラクション理論、内集団バイアスを踏まえ、深層的ダイバーシティがサブグループの知覚を通して知識共有に与える影響を検討する。さらに、その3変数の関係に、親和性がどのように影響するかについても検討する。

(1) 深層的ダイバーシティと知識共有：サブグループの知覚の媒介効果

はじめに、深層的ダイバーシティと知識共有間におけるサブグループの知覚の媒介効果を検討する。そして、まずは深層的ダイバーシティとサブグループの関係性について、類似性アトラクション理論を用いる。類似性アトラクション理論とは、個人は似たような他者を魅力的に感じ、好む傾向がある (van Emmerik & Brenninkmeijer, 2009) ことを示す理論である。谷口 (2005) によると、バックグラウンドが類似した人々は、共通の人生経験や価値観をもっている可能性があり、そのことは相互的な交流を容易にし、互いを良い意味で強化し、好ましいものとして捉える傾向があるとしている。以上に基づくと、異なる人生経験や価値観をもった人を集めることである、深層的ダイバーシティを高めることは、深層的ダイバーシティが低い状態に比べて他者を魅力的に感じない傾向にあり、相互的な交流が行われにくく、互いに影響し合わない可能性がある。よって、独自の相互依存の形態や程度によって特徴づけられるサブグループ (Carton & Cummings, 2012) について、深層的ダイバーシティが高まったとき、相互的な交流や、相互的な影響の減少により、サブグループは形成・知覚されにくくなると考えられる。

次に、サブグループの知覚と知識共有について過去の実証研究の結果を整理する。Gibson (2003) によると、サブグループ内では意見交換をよく行うことが示されている。また、Asch (1952, 1956) は、サブグループは支援的な仲間 (cohort) としての機能を果たすとしており、仲間 (cohort) に関して、Gibson (2003) によると、豊かな情報共有や建設的な議論をしやすい。このことから、サブグループは、仲間 (cohort) の機能として、情報共有や建設的な議論の場を提供することに繋がり、サブグループの知覚が高まると、知識共有が高まる可能性がある。これらの先行研究を踏まえると、知識共有は、サブグループの知覚から正の影響を受けると考えられる。

以上のように深層的ダイバーシティとサブグループの知覚の関係、サブグループの知覚と知識共有の関係を踏まえて考えると、深層的ダイバーシティと知識共有の関係は、サブグループの知覚によって媒介されると言える。しかし、知識共有の規定要因として仕事満足度がある (De Vries et al., 2006) ことが示されおり、さらに深層的ダイバーシティが、仕事満足度を高めることも示されている (De Vries et al., 2006)。仕事満足度のように、サブグループの知覚以外の他の要素を媒介する可能性もあるため、完全媒介ではなく部分媒介の関係であると考えた。これらを仮説として整理すると以下のようになる。

仮説 1：深層的ダイバーシティと知識共有の関係は、サブグループの知覚に部分的に媒介される。

(2) 深層的ダイバーシティとサブグループの知覚：親和性の調整効果

次に、深層的ダイバーシティとサブグループの知覚との関係に影響を与える要因として、親和性について検討する。親和性は、組織のメンバー間の一体感の認識 (Brock et al., 2005) と定義される。そのため、親和性が高まることは、メンバーの一体感が強まることを意味し、所属集団への一体感も強まる。ここで、仮説の構築にあたり内集団バイアスという理論を用いる。竹村ら (2013) を参考に内集団について

まとめると、内集団バイアスとは、所属集団（内集団）を、外集団に比べて好意的に評価したり、優遇したりする傾向のことである。これをもとに親和性について検討する。親和性の高い職場において、内集団に対する一体感が醸成され、内集団バイアスがより強まる可能性がある。その効果として、内集団を好意的に評価し合い、関係性が密になった結果、集団を自分の所属するサブグループとして認知しやすくなると考えられる。親和欲求は、社会的関係に対する個人の認識に対応する性格属性（Veroff & Veroff, 1980）と示されていることから、社会的関係としてのサブグループに関して、個人の認識に影響を及ぼす可能性は高い。

ここで親和性が高い状態と低い状態に分けて深層的ダイバーシティがサブグループの知覚に与える効果の変化を考える。ダイバーシティが低い場合、類似性アトラクション理論によりサブグループが形成されやすくなる。そして、親和性が高いと、形成されたサブグループの一体感も強まるため、サブグループの認知に繋がりやすい。一方、親和性が低い場合は、サブグループが形成されても、グループの一体感は低い。親和性が高い場合と比べると、サブグループとして認知されにくくなる。ダイバーシティが高い場合は、親和性の程度にかかわらず、そもそも類似性アトラクション理論によりサブグループが形成されにくく、サブグループも知覚しにくい。そのため、サブグループの知覚は、同様に低くなる。結果として、親和性が高い方が、ダイバーシティが高まったときに、サブグループが相対的に知覚されにくくなるため、親和性が高い場合、深層的ダイバーシティとサブグループの関係を強めると言える。これらを仮説として整理すると、以下のようになる。

仮説 2：深層的ダイバーシティとサブグループの知覚の関係は、親和性によってモデレートされる。親和性が高いと、両者の関係は強まる。

(3) 深層的ダイバーシティと知識共有：親和性の調整効果

深層的ダイバーシティと知識共有との関係に影響を与える要因としても親和性について検討したい。検討には仮説 2 と同様に、内集団バイアスという理論を用いる。親和性が高まることで、メンバーの一体感が強まり、所属集団である内集団への一体感も強まることになる。また、内集団への意識が高まり、メンバーに対する内集団バイアスがより強まる可能性がある。内集団バイアスの効果である、外集団に比べて優遇することについて、知識共有を当てはめた場合、内集団に対して、より有用で多くの知識を与えることが考えられる。

ここで、もう一度、類似性アトラクション理論について考える。谷口（2005）によると、バックグラウンドが類似した人々は、共通の人生経験や価値観をもっている可能性があり、そのことは相互的な交流を容易にし、互いを良い意味で強化し、好ましいものとして捉える可能性があるとしている。このことから、バックグラウンドが類似した人は、交流を持ち、内集団としてとらえるのに対し、バックグラウンドが類似していない人は内集団と捉えない可能性が高い。以上より、親和性が高い場合、深層的ダ

イバーシティを高め、バックグラウンドが類似していない人を増やすと、内集団と認識して内集団バイアスの対象となる人が減少するため、知識共有が行われにくくなる。他方、親和性が低い場合、そもそも内集団バイアスの効果が生じにくく、バイアスの効果としての知識共有も生じにくいいため、深層的ダイバーシティと知識共有の関係に影響を与えにくい。

Stivers ら (2011) により、親和性と向社会的行動の関連が示されている。向社会的行動とは、他者に恩恵をもたらすために努力する行動である (Grant, 2008) ため、親和性の高まりによって、グループに恩恵をもたらす活動である知識共有が高められることが考えられる。これらを仮説として整理すると、以下のようになる。

仮説 3 : 深層的ダイバーシティと知識共有の関係は、親和性によってモデレートされる。親和性が高いと、両者の関係は強まる。

4. 調査方法

(1) 調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが展開する web 調査サービスの『fastask』を利用した。はじめに予備調査として『fastask』に登録されたモニターから今回の調査に合致する対象者を絞り込み、予備調査で絞り込んだモニターを対象に本調査を行った。

予備調査はマニュアルに従ってコンサル業界、IT 業界に従事する人を対象とし、1 万人程度に配布した。回収目標は 2000 人に設定し、目標を超える回答が得られた時点で調査は自動的に終了した。コンサル業界、IT 業界を選定した理由は以下の 4 点である。1 点目は、両業界は業務の特性上、特に知識共有が重要な業界であり、知識共有の促進が急務であると考えられるためである。2 点目は、日経 woman の「女性の働き方 (キャリア) 意識調査」(2022) において、両業界は組織全体でダイバーシティを推進していると答えた人数が多く、ダイバーシティ推進に意欲的だと考えられるためである。3 点目は両業界ともに変化が激しく、既存技術と知識を深めて発展させることに価値を感じる人や既存技術と知識を淘汰し積極的に新しい知見を取り入れることに価値を感じる人など、様々な価値観が存在するため (日経コンピュータ, 2022)、深層レベルのダイバーシティの研究に適していると言える。4 点目は、両業界は業務上の公式的なグループが存在せず、サブグループが形成されやすいためである。公式グループの影響が強い他業界では、公式的な側面により非公式のサブグループの知覚が阻害され、その程度を正確に測定できないため、公式グループの影響が弱いコンサル業界と IT 業界が本研究において適切だと判断した。

予備調査の質問内容は、雇用形態、知識共有、深層的ダイバーシティ、サブグループの知覚に関する

ものである。予備調査を踏まえて調査対象は正社員とし、職場内の知識共有、深層的ダイバーシティ、サブグループについて知覚しているか否かの質問に対して、「どちらとも言えない」「分からない」と回答した人を除外し、「知覚している」「知覚していない」と回答した人を対象に、サンプルセクションバイアスを排除して本調査を行った。

予備調査の結果、本調査の対象となるサンプル数は 661 名であった。以上の調査対象者に対して、回収目標を 300 名と設定し、2023 年 8 月に本調査を行った。回答を得られた 330 名のうち、有効回答は 321 名、有効回収率は 97.3%であった。表 1 に調査対象者 321 名のプロフィールを示す。コンサル業界について、2022 年度の総務省労働力調査によると、女性正社員の割合はおよそ 30%であった。また、Indeed による 2022 年の調査では、IT 業界従事者の男女比に関して男性が 7 割以上を占めると回答した人が全体の 6 割を超えていたことから、今回の調査対象者は IT 業界、コンサル業界従事者の男女割合との大きな乖離がなく妥当であると判断した。

表 1 調査対象者のプロフィール（計 321 名）

性別	男性				女性			
	271 名				50 名			
年齢	20 ～ 29 歳	30 ～ 39 歳	40 ～ 49 歳	50 ～ 59 歳	60 歳以上			
	17 名	66 名	95 名	107 名	36 名			
職業別	会社員（事務系）			会社員（技術系）		会社員（その他）		
	95 名			202 名		24 名		
地域別	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州
	7 名	9 名	208 名	21 名	40 名	10 名	4 名	22 名

(2) 測定尺度

1) 知識共有に関する質問項目

知識共有については、Bock et al. (2005) をもとに Huang (2009) が作成した尺度を和訳し、職場という状況に沿った表現に言い換えて使用した。質問項目数は 5 つである。「全くあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「あまりあてはまらない」「どちらともいえない」「ややあてはまる」「かなりあてはまる」「非常にあてはまる」の 7 点尺度で回答を得た。

2) 深層的ダイバーシティに関する質問項目

深層的ダイバーシティについては、Harrison (2002) をもとに Bodla (2018) が作成した尺度を和訳して使用した。質問項目数は 7 つであり、同様に 7 点尺度で回答を得た。

3) サブグループの知覚に関する質問項目

サブグループの知覚については、Zanutto et al. (2011) を参考に Rupert (2009) が作成した尺度を

和訳して使用した。質問項目数は7つであり、同様に7点尺度で回答を得た。

4) 親和性に関する質問項目

親和性については、Bock et al. (2005) を参考に Chen (2012) が作成した尺度を和訳して使用した。質問項目数は4つであり、同様に7点尺度で回答を得た。

5) コントロール変数について

コントロール変数は深層的ダイバーシティと知識共有の関係について研究を行った Bodla (2018) を参考に、性別と年齢に設定した。性別は女性を1、男性を2とした。

5. 分析結果

(1) 因子分析

本研究は、統計ソフト SPSS を用いた。はじめに、上記の測定尺度全ての質問項目（合計23項目）の平均値、標準偏差を算出した。各データについて天井効果、フロア効果が見られたものは存在せず、23項目全てを引き続き分析対象とした。

次に、23項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。十分な因子負荷量(0.35以上)を示さなかった質問項目、複数の因子に負荷が示された質問項目は見られなかった。最終的な因子パターンを表2に示す。

第1因子は7項目で構成されている。いずれも Bodla (2018) の深層的ダイバーシティに関する質問項目であったため、逆転の処理を行い、「深層的ダイバーシティ」因子と命名した。

第2因子は7項目で構成されている。いずれも Rupert (2009) によるサブグループの知覚に関する質問項目であったため、「サブグループの知覚」因子と命名した。

第3因子は5項目で構成されている。いずれも Huang (2009) の知識共有に関する質問項目であったため、「知識共有」因子と命名した。

第4因子は4項目で構成されている。いずれも Chen(2012) の親和性に関する項目であったため、「親和性」因子と命名した。

表2 因子分析結果

質問項目	1. 深層的ダイ バーシティ	2. サブグ ループ	3. 知識共有	4. 親和性
チームメンバーのリサーチに対する態度はとてもよく似ている	<i>0.912</i>	-0.046	0.030	-0.068

チームメンバーの個人の価値観はととてもよく似ている	<i>0.849</i>	0.046	−0.030	0.003
チームメンバーの仕事へのコミットメントはととてもよく似ている	<i>0.827</i>	−0.060	0.002	0.063
チームメンバーの性格特性はととてもよく似ている	<i>0.816</i>	0.049	−0.022	−0.034
チームメンバーのリサーチでの優先事項はととてもよく似ている	<i>0.788</i>	−0.015	0.013	0.070
チームメンバーの目標はととてもよく似ている	<i>0.672</i>	−0.079	0.054	0.163
チームメンバーの学歴はととてもよく似ている	<i>0.663</i>	0.123	0.004	−0.064
私のチームには異なるサブグループがあると感じる	−0.051	<i>0.933</i>	0.018	−0.059
私たちが働いているとき、チームは異なるサブグループに分かれている	−0.064	<i>0.923</i>	0.050	−0.137
仕事中、私は私たちのチームに異なるサブグループが存在していることに気が付く	−0.086	<i>0.887</i>	−0.044	0.046
私のチームは仕事中サブグループに分かれる	−0.019	<i>0.864</i>	−0.022	−0.002
チームミーティングでは同じサブグループが一緒に座ることがよくある	0.103	<i>0.657</i>	0.005	0.081
昼食や交流の時間は、同じサブグループの人がお互いによく話をする	0.229	<i>0.641</i>	−0.045	0.056
同じサブグループの人々はより頻繁にお互いと親しく交流する	0.129	<i>0.610</i>	0.052	0.119
私は仕事で得た経験やノウハウを頻繁にチームメンバーに共有している	0.041	−0.078	<i>0.911</i>	−0.024
私は常にチームメンバーにマニュアル、方法論、モデルを共有している	−0.007	0.008	<i>0.881</i>	−0.079
私はチームメンバーからの要請に応じて、自分の知識がどこにあるかや誰を知っているかを常に提供している	−0.069	0.001	<i>0.800</i>	0.096
私はチームメンバーに作業報告書や公式文書を頻繁に共有している	0.108	0.037	<i>0.766</i>	−0.073
私はチームメンバーと、教育やトレーニングで得た専門知識をより効果的に共有しようとしている	−0.038	0.064	<i>0.742</i>	0.138
私のチームメンバーは互いによく協力している	0.022	−0.057	−0.002	<i>0.863</i>
私のチームメンバーは「一つのチーム」であるという強い意識を持っている	0.095	−0.042	0.013	<i>0.801</i>
私のチームメンバーは他のメンバーの立場を非常に考慮している	0.087	−0.010	−0.004	<i>0.766</i>
私のチームメンバーは互いに緊密な関係を維持している	0.008	0.121	0.034	<i>0.712</i>
因子寄与	8.979	7.272	7.092	7.696
因子寄与率 (%)	48.143	12.495	8.622	4.566

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関関係

コントロール変数, 独立変数, 媒介変数, 調整変数となる「性別」「年齢」「深層的ダイバーシティ」「サブグループの知覚」「知識共有」「親和性」の平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関を調べた (表 3)。この結果から, 知識共有と深層的ダイバーシティ ($r=-0.544$, $p<0.01$), サブグループの知覚 ($r=0.443$, $p<0.01$), 親和性 ($r=0.578$, $p<0.01$) などすべての変数間において有意な相関が見られた。

表 3 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関

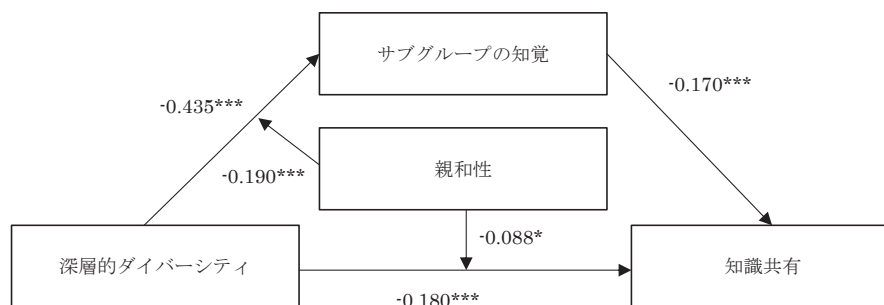
	平均	標準偏差	信頼性係数 α	1	2	3	4	5
1. 性別	1.180	0.383						
2. 年齢	47.270	10.610		-0.363***				
3. 深層的ダイバーシティ	3.730	1.275	0.928	0.064	0.126**			
4. サブグループ	4.140	1.407	0.932	-0.045	-0.157***	-0.542***		
5. 知識共有	4.914	1.404	0.918	-0.092	-0.016	-0.544***	0.443***	
6. 親和性	4.733	1.264	0.899	-0.012	-0.138**	-0.709***	0.435***	0.578***

$p^*<0.1$, $p^{**}<0.05$, $p^{***}<0.01$

(3) 共分散構造分析

次に統計ソフト Amos を用いて, モデルの検証を行った。図 1 は仮説を検証するにあたり, 共分散構造分析を行った結果である。カイ 2 乗=0.044, 自由度=1, 有意確率=0.834 であり, モデル全体が高い水準で有意であることが確認できる。(GFI=1.000, AGFI=0.999, NFI=1.000, RMSEA=0.000)。表 4 は推定値の有意性検定である (標準化前の係数)。

図 2 共分散構造のパス図



注 1 $p^*<0.1$, $p^{**}<0.05$, $p^{***}<0.01$ 数値は標準化検定値

注 2 モデル適合度 (GFI=1.000, AGFI=0.999, NFI=1.000, RMSEA=0.000)

注 3 パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関, 誤差, コントロール変数は省略。

表 4 推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
サブグループ	←	深層的ダイバーシティ	-0.480	0.072	-6.692	***
サブグループ	←	親和性	0.193	0.075	2.571	0.010
サブグループ	←	深層的ダイバーシティ×親和性	-0.119	0.030	-3.934	***
サブグループ	←	性別	-0.205	0.181	-1.135	0.256
サブグループ	←	年齢	-0.013	0.007	-1.919	0.055
知識共有	←	深層的ダイバーシティ	-0.198	0.072	-2.739	0.006
知識共有	←	サブグループ	0.170	0.053	3.216	0.001
知識共有	←	親和性	0.460	0.072	6.420	***
知識共有	←	深層的ダイバーシティ×親和性	-0.056	0.029	-1.893	0.058
知識共有	←	性別	-0.161	0.171	-0.943	0.346
知識共有	←	年齢	0.010	0.006	1.612	0.107

はじめに仮説 1 の検証を行う。深層的ダイバーシティと知識共有の関係はサブグループの知覚によって媒介されるという仮説について、深層的ダイバーシティから知識共有 ($\beta = -0.198$, $p = 0.006$)、深層的ダイバーシティからサブグループの知覚 ($\beta = -0.480$, $p = 0.000$)、サブグループの知覚から知識共有 ($\beta = 0.170$, $p = 0.001$) には、深層的ダイバーシティから知識共有、サブグループの知覚の間には負の、サブグループの知覚から知識共有の間には正の、有意な関係が見られた。さらに Amos の結果によると、間接効果は -0.074 、直接効果は -0.180 であり、部分媒介が認められた。さらに、間接効果をブートストラップ法により検定したところ、2000 回のサンプルの結果、95%信頼区間が $-0.2129 \sim -0.0458$ であり、信頼区間に 0 が含まれず、間接効果が認められた。よって仮説 1 は支持された。

次に仮説 2 の検証を行う。深層的ダイバーシティとサブグループの知覚に対する親和性からのパスは統計的有意を示しており ($\beta = -0.119$, $p = 0.000$)、親和性の調整効果が認められると判断した。続いて、深層的ダイバーシティと親和性の相互作用効果について、図 2 は単純傾斜分析を行った結果である。親和性が低い場合（単純傾斜 $= -0.3291$, $p = 0.0001$ ）と親和性が高い場合（単純傾斜 $= -0.6314$, $p = 0.000$ ）はどちらの場合も有意水準 10% で統計的有意を示した。親和性が低い場合に比べ、親和性が高い場合の単純傾斜の絶対値が大きいことから、親和性が高い場合に深層的ダイバーシティとサブグループの知覚との関係性を強める働きがあることを示す結果となった。したがって、仮説 2 は支持された。

次に仮説 3 の検証を行う。深層的ダイバーシティと知識共有に対する親和性からのパスは統計的有意を示しており ($\beta = -0.056$, $p = 0.058$)、有意水準 10% で統計的有意であった。そのため、親和性の調整効果が存在すると判断した。続いて、深層的ダイバーシティと親和性の相互作用効果を考えた。図 3 は深層的ダイバーシティと親和性について単純傾斜分析を行った結果である。親和性が低い場合（単

図3 単純傾斜分析の結果（仮説2）

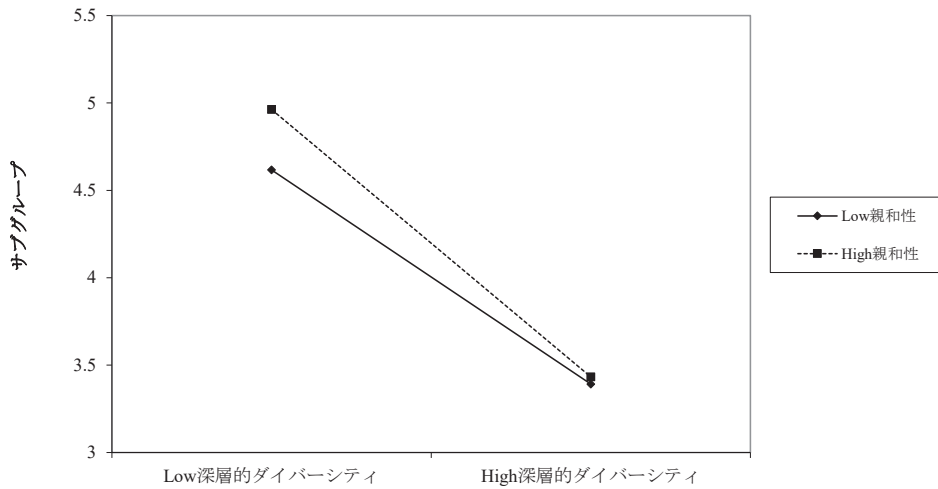
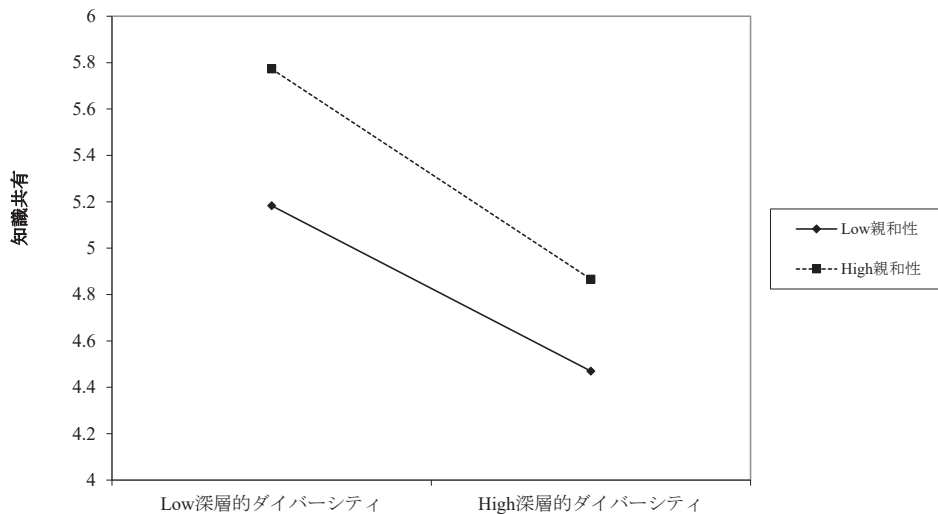


図4 単純傾斜分析の結果（仮説3）



単純傾斜 $= -0.1837$, $p=0.0249$)と親和性が高い場合(単純傾斜 $= -0.3756$, $p=0.000$)はどちらの場合も統計的に有意を示した。親和性が低い場合に比べ、親和性が高い場合に単純傾斜の絶対値が大きいため、親和性が高い場合に深層のダイバーシティと知識共有の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。したがって、仮説3は支持された。

(4) 補足分析

本研究では、独立変数に深層的ダイバーシティ、従属変数に知識共有、媒介変数にサブグループの知覚、調整変数に親和性を設定しモデルの検証を行った。このモデルの正確性を検証するために、本研究で用いた4つの変数で構成される代替モデルの適合度を検証した。

1つ目のモデルは独立変数に深層的ダイバーシティ、従属変数に知識共有、媒介変数にサブグループの知覚を設定し、サブグループの知覚と知識共有の間に親和性を調整変数として置いたものである。このモデルの適合度は、 $GFI=0.998$, $AGFI=0.974$, $NFI=0.996$, $RMSEA=0.013$ となり、本研究で用いるモデルより低い適合度を示した。

2つ目のモデルは独立変数に親和性、従属変数に知識共有、媒介変数にサブグループの知覚を設定し、親和性と知識共有、サブグループの知覚と知識共有の間に調整変数として深層的ダイバーシティを設定した。このモデルの適合度は、 $GFI=0.943$, $AGFI=0.319$, $NFI=0.884$, $RMSEA=0.298$ であった。一般的な指標とされている $AGFI$ が 0.9 以上、 NFI が 0.9 以上、 $RMSEA$ が 0.05 以下を満たさなかったためこのモデルは棄却された。

3つ目のモデルは独立変数にサブグループの知覚、従属変数に知識共有、媒介変数に深層的ダイバーシティ、サブグループの知覚と知識共有、深層的ダイバーシティを調整する変数に親和性を設定した。このモデルの適合度は、 $GFI=1.000$, $AGFI=1.000$, $NFI=1.000$, $RMSEA=0.000$ であり、高い適合度を示したことから、このモデルが成立する可能性を排除することはできない。ただし、フォールトライン理論 (Lau & Murnighan, 1998) によると、ダイバーシティの分布がフォールトラインの形成に寄与すること、フォールトラインとはサブグループの境界線を表す概念であることから、理論上組織風土を表す深層的ダイバーシティが先行要因としてサブグループの知覚に影響を与えると考えることが自然である。この結果は本研究の限界を示しており、今後さらに複数時点での追跡調査を実施するなど、研究方法を改善する必要性が示唆された。

更に、内生性の問題に対処するために、ロバストネステストとして年齢、性別と想像性を操作変数として用いて、2段階最小二乗法で分析を行った。検証した結果、深層的ダイバーシティが知識共有に影響するという結果の頑健性が確認できた。また、本研究では1つのデータからサンプルを収集したため、コモンメソッドバイアスが生じる恐れがある。そこで、事後処置として主因子法による単一因子検定を行った。その結果、固有値1以上の4つの因子が抽出され、それらの4つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は68.547%であった。また、最も大きい固有値である第一因子の全観測変数の分散は46.774%であり、50%を満たさなかったことから、コモンメソッドバイアスの影響は否定できる。

以上の補足分析を踏まえ、本研究で用いるモデルが適切であると判断した。

6. 考察と課題

本研究の目的は以下の3点であった。1点目は知識共有の規定要因である深層的ダイバーシティについて、知識共有に影響を与えるメカニズムを明らかにすること。2点目はメカニズムの検証にあたり、サブグループの知覚が媒介する可能性を検証すること。3点目に職場風土として親和性に着目し、深層的ダイバーシティとサブグループの知覚、知識共有の関係を親和性が調整する可能性を検証することである。分析を行った結果、すべての仮説が支持された。

次に本研究の意義を述べる。1点目に、現代の日本企業を対象に深層的ダイバーシティと知識共有に関する実証研究を行った点である。諸外国と比較すると、日本のダイバーシティ研究は日が浅く発展途上であり、実証研究の数が少ない（中村，2017）。特に海外ではダイバーシティの正負の影響両面に焦点を当てた研究も行われているが、日本ではダイバーシティの正の面に注目した研究が多い。それが故に、日本政府をはじめとして、企業は組織のダイバーシティ推進に向けた施策を打ち出している。しかし、本研究により知識共有を高めるために深層的ダイバーシティが必ずしも好影響を与えるとは言えないことが明らかになったことは学術的に大きな貢献を果たした。

2点目に、深層的ダイバーシティが知識共有に負の影響を与える際に、サブグループの知覚が媒介することを明らかにした点である。野村（2021）は、ダイバーシティは両面性があるにもかかわらず、日本で近年ダイバーシティを推進している傾向を踏まえ、ダイバーシティが影響を与える変数の検討よりも、むしろダイバーシティを活かし、その効果を最大化する方法を検討する必要があると主張している。つまり、ダイバーシティの向上による知識共有の低下を克服する方法を考えることが重要だと言える。本研究において、サブグループの知覚による媒介効果を示したことにより、深層的ダイバーシティを活用し、知識共有行動の低下を防ぐための糸口を提示する結果となったことは大きな貢献である。

3点目に、現在の日本的側面としての親和性について、調整効果を示した点である。本研究より、親和性が高い場合には、深層的ダイバーシティと知識共有の関係性を強めることが明らかになった。また、本研究のデータは親和性が高い場合、知識共有に直接プラスの影響を与えることも示している。親和性の調整効果と知識共有に対する正の影響が認められたことで、組織が親和性を高めることの重要性を示した。

4点目に実践的意義として、日本企業が知識共有を高めるために、ダイバーシティ・マネジメントを慎重に行うべきであることを示した。現在、日本では職場のダイバーシティを向上させることは重要とされており、ダイバーシティを推進するべきだという風潮が政府主導となって形成されている。しかし、本研究の示す通り、企業はダイバーシティがもたらす負の効果の存在を考慮する必要がある。また、知識共有を促進するための施策として、親和性が重要な要素であると示されたことから、企業はコミュニケーションの場を設置するなど、従業員の人間関係の充足を図ることが必要だ。

最後に本研究の限界を述べる。1点目は、本研究ではサブグループ内の知識共有を想定し、組織全体としての知識共有を調査対象に含んでいない点である。真に組織のパフォーマンス向上を考える上では、組織全体としての知識共有を考える必要がある。日本企業において、個人が所属する非公式的なサブグループは1つであるとは限らないため、複数のサブグループに所属する個人が存在していることで、サブグループ内知識共有を介して組織内知識共有を促進させる可能性がある。このことから、深層的ダイバーシティと知識共有の関係に関して、グループの規模感や数に着目して組織全体を視野に入れた知識共有に関する実証研究が必要である。2点目は職場風土として親和性のみを扱った点である。職場風土を構成する因子として公平性、革新性、親和性が挙げられる (Brock et al., 2005) ため、それらの要素をも踏まえて、職場風土を包括的に捉えた研究を行うことが重要である。3点目に調査対象に偏りが見られた点である。本研究の対象者は男性が271名、女性が50名であり、極端に女性比率が少ない中で調査を実施した。ダイバーシティ研究を実施する上で、性別の観点で調査対象が公平でない点は、ダイバーシティの知覚に関して信頼性を下げる要因になっている可能性がある。今後、日本の職場における知識共有と深層的ダイバーシティの関係性について包括的な調査対象を設定して調査する必要がある。

参 考 文 献

<書籍>

- 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメントー多様性をいかに組織』 白桃書房
- 野中郁次郎 (1990) 『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
- Asch, S. E. (1952) *Social Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Carter, A. B. & Phillips, K. W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass*, 11
- Mayo, E. (1933) "The Human Problems of an Industrial Civilization" New York: The Macmillan Company
- Machlup, F. (1980) "Knowledge and knowledge production" Princeton University Press
- Mathuki, M. & Zhang, J. (2022) "Cognitive diversity, creativity and team effectiveness: the mediations of inclusion and knowledge sharing" *VINE Journal of information and Knowledge Management Systems*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Roodt, H., Krug, H., & Otto, K. (2021) "Subgroup formation in diverse virtual teams: The moderating Role of Identity Leadership" *Organizational Psychology*, 12
- Rupert, J. (2010) "Diversity faultlines and team learning" *Kurt Lewin Institute Dissertation Series*. Retrieved from
- Stivers, T., Mondada, L., & Steensig, J. (2011) "Knowledge, Morality and Affiliation in Social Interaction" In Stivers, T., Mondada, L., & Steensig, J. (Eds.), *The Morality of Knowledge in Conversation*, 3-24, chapter, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979) "An integrative theory of intergroup conflict" In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of intergroup relations*, 33-37, Monterey, CA: Books/Cole
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. & Wetherell, M. S. (1987) "Rediscovering the social group: A self-categorization theory" Oxford: Basil Blackwell

Veroff, J., & Veroff, J. B. (1980) "Social Incentives: a life-span developmental approach" Academic Press

<論文>

- 竹村幸祐, 浜村武, 鈴木智子 (2013) 「社会心理学・文化心理学的視座からの日中関係の検討：好意的申し出への反応における内集団バイアス」『組織科学』第 46 巻, 第 4 号, pp.45-55
- 谷川智彦 (2013) 「職場におけるダイバーシティがもたらす効果—既存研究のレビューと今後の展開」『経営学研究論集』第 38 巻, pp.57-75
- 中村豊 (2017) 「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷および意義」『高千穂論叢』第 52 巻, 第 1 号, pp.53-84
- 野中郁次郎 (2001) 「知識管理から知識経営へ：ナレッジマネジメントの最新動向」『人工知能学会誌』第 16 巻, 第 1 号, pp.4-14
- 野村梨世 (2021) 「企業におけるダイバーシティ研究の動向と展望」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 60 巻, pp.527-533
- 林祥平, 森永雄太, 佐藤佑樹, 島貫智行 (2019) 「職場のダイバーシティが協力試行的モチベーションを向上させるメカニズム」『日本経営学会誌』第 42 号, pp.52-62
- 正木郁太郎, 村本由紀子 (2017) 「多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能, 並びに風土と組織制度との関係」『実験社会心理学研究』第 57 巻, 第 1 号, pp.12-28
- Asch, S. E. (1956) "Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority" *Psychological Monographs*, 70(9), 416
- Bao, G., Xu, B., & Zhang, Z. (2015) "Employees' trust and their knowledge sharing and integration: the mediating roles of organizational identification and organizational-based self-esteem" *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 362-375
- Bell, M. P., Daphne, & Berry, P. (2007) "Viewing diversity through different lenses: avoiding a few blind spots" *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 21-25
- Bock, G. W., Zumd, R. W., Kim, Y.G., & Lee, J. N. (2005) "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate" *Mis Quarterly*, 29(1), 87-111
- Bodla, A. A., Tang, N. Y., Jiang, W., & Tian, L. W. (2018) "Diversity and creativity in cross-national teams: the role of team knowledge sharing and inclusive climate" *Journal of Management & Organization*, 24(5), 711-729
- Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006) "Differences in sharing knowledge interpersonally and via database" *European Journal of Work and Organizational Behavior*, 15(3), 262-280
- Burt, R. S. (1992) "The social-structure of competition" *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 57-91
- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012) "A theory of subgroups in work team" *Academy of management journal*, 37(3), 441-470
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020) "Knowledge sharing and innovation: a systematic review" *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159-173
- Chen, S. S., Chuang, Y. W., & Chen, P. W. (2012) "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy and organizational climate" *Knowledge-Based Systems*, 31, 106-118

- De Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J.A. (2006) "Explaining knowledge sharing: the role of team communication style, job satisfaction and performance beliefs" *Communication Research*, 33(2), 115-135
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Keegan, A. E. (2007) "The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance" *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-1139
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2005) "Understanding and addressing contemporary racism: From aversive racism to the common ingroup identity model" *Journal of Social Issues*, 61, 615-639.
- Gibson, C. & Vermeulen, F. (2003) "A healthy divide: subgroup as a stimulus for team learning behavior" *Administrative science Quarterly*, 48, 202-239
- Grant, A. M. (2008) "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity" *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Harrison, D. A., Price, K. & 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
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002) "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning" *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007) "What s the difference? Diversity constructs as seperation, variety, or disparity in organizations" *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228
- Hinds, P. J., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001) "Bothered by abstraction: the effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance" *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1232-1243
- Huang, C. C. (2009) "Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan" *Technovation*, 29, 786-797
- Huo, Y. J., Smith, H.J., Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1996) "Superordinate identification, subgroup identification, and Justice concerns: Is separatism the problem; Is assimilation the answer?" *Psychological Science*, 7(1), 40-45
- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015) "Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change" *Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950
- Kameda, T., & Sugimori, S. (1995) "Procedural Influence in two-step group decision making: Power of local majority in consensus formation" *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 865-876
- Kogut, B., & Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the replication of technology" *Organization Science*, 3(3), 301-441
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998) "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups" *The Academy of Management Review*, 23(2), 325-340
- Lauring, J., Selmer, J. (2012). "Knowledge Sharing in Diverse Organisations". *Human Resource Management Journal*, 22(1), 89-105
- Lin, C. P. (2007) "To share or not share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents" *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428
- Lin, H. F. (2007) "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study" *International Journal of Manpower*, 28, 315-332
- Linda, A., & Paul, I. (2000) "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms" *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 82(1), 150-169

- Magnus, J. M., & DeChurch, L. (2005). "Information sharing and team performance". A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546,
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C., (1992) "Diversification posture and top management team characteristics" *The Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004) "Surface- and deep level diversity in work group: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict" *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039
- Neal, A., Griffin, M. A., Hart, P. M. (2000) "The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior" *Safety Science*, 34(1-3), 99-109
- Nishii, L. H. (2013) "The benefits of climate for inclusion for gender diverse group" *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774
- Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A., & Gruenfeld, D. H. (2004) "Diverse groups and information sharing: the effects of congruent ties" *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 497-514
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin Lazim, Y. Mohamed N. A., & Asnawi, N. H., (2016) " Theories of knowledge sharing behavior in business strategy " *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-554
- Shin, S. J., Kim, TY., Lee, JY., & Bian, L. (2012) "Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction" *Academy Management Journal*, 55(1), 197-212
- Triana, M. C. D., Kim, K., Byun, S., Delgado, D. M., & Arthur, W. (2021) "The Relationship Between Team Deep-Level Diversity And Team Performance: A Meta Analysis Of The Main Effect, Moderators, And Mediating Mechanisms" *Journal Of Management Studies*, 58(8), 2137-2179
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988) "Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, And Mechanisms" *Journal Of Applied Psychology*, 73, 228-234
- Van Emmerik, I. J. H., & Brenninkmeijer, V. (2009) "Deep-Level Similarity And Group Social Capital: Associations With Team Functioning" *Small Group Research*, 40(6), 650-669
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004) "Work Group Diversity And Group Performance: An Integrative Model And Research Agenda" *Journal Of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007) "Work Group Diversity" *Annual Review Of Psychology*, 58, 515-541
- Walsh, J.P. (1988) "Selectivity And Selective Perception: An Investigation Of Managers' Belief Structures And Information Processing" *Academy Of Management Journal*, 31, 873-896
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010) "Knowledge Sharing: A Review And Directions For Future Research" *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131
- Zanutto, E. L., Bezrukova, K., & Jehn, K. A. (2011) "Revisiting Faultline Conceptualization: Measuring Faultline Strength And Distance" *Quality & Quantity*, 45, 701-714

<ウェブサイト>

- indeed japan (2022) 「IT 技術関連職における男女格差に関する実態調査」 <https://jp.indeed.com/press/releases/20220324> (2024 年 2 月 16 日アクセス)
- 経済産業省 (2018) 「ダイバーシティ 2.0 のさらなる深化に向けて」 https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/diversity_keiei.html (2023 年 10 月 23 日アクセス)

- 厚生労働省, 令和5年版厚生労働白書(令和4年度厚生労働行政年次報告) <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/22/dl/zentai.pdf> (2024年2月16日アクセス)
- 総務省, 労働力調査(2022) <https://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2022/pdf/summary2.pdf> (2023年12月6日アクセス)
- 内閣官房「人々のつながりに関する基礎調査」(2021年・2022年) https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kodoku_koritsu_yushikisha/dai3/siryou1-2.pdf (2024年2月16日アクセス)
- 日経xwoman(2022)「女性の働き方(キャリア)意識調査」<https://woman.nikkei.com/atcl/column/21/042500077/051300005/> (2023年9月20日アクセス)
- 日経コンピュータ(2022)「IT Japan 2022からの報告 DX 第二章〜レジリエンスを高め未来を切り拓く」<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/02230/> (2023年12月10日アクセス)
- 郵政省郵政研究所, 知的資産管理(ナレッジ・マネジメント)の現状に関する調査研究報告書(2000) https://www.yu-cho-f.jp/research/old/pri/reserch/survey/telecom/2000/00401_1.pdf (2024年2月16日アクセス)