

作業チームの多様性の研究におけるコンテキストの役割:メタ分析レビュー

アパルナ・ジョシ

ロ・ヒョンタク

マクロとミクロの理論的視点を統合して、チームの多様性の研究におけるコンテキスト要因の役割を調べるメタ分析を実施した。組織環境で実施された 39 の研究に見られる 8,757 チームのデータを利用して、業界、職業、チームを含む複数のレベルでのコンテキスト要因が、関係指向とタスク指向の多様性のパフォーマンス結果に影響を与えるかどうかを調べた。直接的な効果は非常に小さいとは言え有意であり、業界、職業、チームのレベルのコンテキスト・モデレーターを考慮に入れると、その大きさは 2 倍から 3 倍になった。更に、職業レベルおよび業界レベルのモデレーターを考慮に入れると、研究間で効果サイズに有意なばらつきがある説明も付けられた。

作業チームの多様性に関する研究は、過去 40 年間で飛躍的に発展した。しかし、いくつかの包括的なレビューでは、この分野の知見は、作業チームの多様性がパフォーマンスに及ぼす効果に関して明確なコンセンサスがとれていない、と指摘している (Harrison, Klein, 2007 年、Jackson, Joshi, Erhardt, 2003 年、Milliken, Martins, 1996 年、Van Knippenberg, Schippers, 2007 年、Williams, O'Reilly, 1998 年)。いくつかの研究で、研究者らは、チームの多様性がパフォーマンスと正の相関があると報告している (例えば、Ely, 2004 年、Van der Vegt, Van de Vliert, Huang, 2005 年)。別の一連の研究では、チームの多様性がマイナスのパフォーマンスを予測することが見出された (例えば、Jehn, Northcraft, Neale, 1999 年、Leonard, Levine, Joshi, 2004 年)。しかし、これらの研究の大部分は、チームの多様性とパフォーマンスとの間に、有意とは言えないが直接的な関係があることを報告している。更に、研究内でさえ、性別、人種、年齢、テニユアの多様性がチームのパフォーマンスに及ぼす効果は様々である (例えば、Kirkman, Tesluk, Rosen, 2004 年、Kochan ら、2003 年)。

社会的アイデンティティ理論、社会的分類理論、魅力-選択-減少フレームワークといった多様性の研究を組み立てている現在の理論的視点は、これらの混在した知見を解決するには不十分であるように思われる。一般に、これらの理論的視点の現時点における適用は、作業グループ内の違いが、なぜ対立や結束といった特定の態度的結果や、離職や欠勤といった行動的結果に現れるのか、について広範な一般論を提供してきた (Jackson ら、2003 年を参照)。なぜ多様性が特定の結果に現れるのかを問うだけでなく、状況環境を注意深く検討すると、職場内の多様性のダイナミクスがいつ、どこで、どのように展開するのも問うことになるだろう。こういったコンテキストについての考察はあまり把握されていないが (Johns, 2006 年を参照)、過去の研究から得られた混在した知見を調整するのに適している。研究者らは、

組織レベルおよびチーム・レベルの要因が多様性の結果に与える影響を考慮することにより、これらの知見を一般的な理論的伝統の中で調和させようと試みてきた(例えば、Kirkmanら、2004年、Kochanら、2003年)。しかし、これらの説明は事後的に行われることが多く、コンテキスト要因が仮説の構築や研究デザインに組み込まれることは殆どない。私たちは、多様性の研究のための統一かつ包括的なコンテキストのフレームワークが、こういった一貫性のない知見を解決する可能性を秘めており、この分野の更なる理論的かつ実証的発展に貢献できる、と提案する。

本論文では、チームの多様性の研究におけるコンテキストの問題に焦点を当てる。私たちの研究は、このトピックに関する過去のメタ分析レビュー(Bowers、Pharmer、Salas、2000年、Horwitz、Horwitz、2007年、Webber、Donahue、2001年)とは実質的に異なるアプローチをとる。多様性の属性がチームのパフォーマンスにプラスの効果を与えるのか、マイナスの効果を与えるのかを検証するのではなく、複数のレベルでコンテキストの側面を考慮し、これらのコンテキスト要因がチームの多様性とパフォーマンスの関係を形成しているかどうかを調べた。本論文で紹介したコンテキストのフレームワークを提案および検証する際に、作業チームの多様性の研究に対するいくつかの貢献を試みた。第一に、作業チームの多様性のコンテキストに対して、複数の分析レベルにわたる理論ドリブンのフレームワークを開発および検証する。多様性の研究においては、コンテキストを考慮することが重要である点を、何人かの研究者が認めている(例えば、Jacksonら、2003年、Martins、Milliken、Wiesenfeld、Salgado、2003年)。しかし、作業チームの多様性の結果に対するコンテキストの決定要因を説明する理論ドリブンのマルチレベルなフレームワークは、まだ確立されていない。私たちの研究は、このギャップを解消する。一部の学者は、組織の人口統計学的な違いに意味を与える構造的および制度的要因にも注目している(DiTomaso、Post、Parks-Yancy、2007年、Ragins、Sundstorm、1990年)。しかし、私たちが冒頭で言及した一般的な理論的視点では、これらの制度的および構造的要因が説明されていない。従って、私たちが試みる第二の貢献は、作業チームの多様性の研究と、これらの要因を説明し、過去に比較的注目されてこなかったマクロ理論の視点との統合である。更に、作業タスクの特性が、チーム内の多様性の属性の顕著性を形成する可能性もある(Van Knippenberg、Schipper、2007年)。また、これらの特性は、多様性とパフォーマンスとの結び付きに影響を与えるチーム・レベルのコンテキストと関連があるかどうかも考慮する。第三に、作業チームの多様性が及ぼすパフォーマンス結果に関する15年間のフィールド調査を統合する。本レビューでは、パフォーマンスに関連して、多様性のタスク指向の側面(例えば、機能、教育、テニユア)と関係指向の側面(例えば、性別、人種/民族、年齢)との効果を区別する。最後に、この研究は、職場に見られる現象の、よりコンテキストに基づいた理解を求める経営研究のより広範な領域での要請に応える(Bamberger、2008年、Johns、2006年、Rousseau、Fried、2001年)。経営研究におけるコンテキスト理論は、「マーケット指向」を高めることができ、ひいては、研究の知見を経営者にとってより身近なものにするだけでなく、将来の理論構築にも重要である

(Bamberger, 2008 年、Dubin, 1976 年)。

以下の章で、多様性のコンテキストをどのように概念化し、このコンテキストの様々な側面をどのように概説するか、について詳しく説明する。次に、これらのコンテキスト要因がチームの多様性に及ぼす緩和効果を、チームのパフォーマンスに関連して記述する仮説を立てる。最後に、メタ分析レビューから得られる知見を提示し、こういったコンテキストについての考察が将来の多様性の研究における理論的および実証的發展に与える影響について考察する。

主要な概念と理論的背景

私たちは、多様性を、特定の個人属性に関して相互に依存する作業グループのメンバーどうしの違いを表す、チーム・レベルの集合体として定義する (Jackson ら、2003 年)。過去の研究と同様に、多様性のタスク指向の側面と関係指向の側面とを区別する (Jackson、May、Whitney、1995 年)。性別、人種/民族、年齢といった関係指向の多様性の属性は、認知的にアクセス可能で、広範で、不変であり、社会的分類プロセスと関連している (Fiske、1998 年、Van Knippenberg、De Dreu、Homan、2004 年)。このような社会的分類に基づくプロセスは、グループ間のバイアスやグループ内の異なる他者に対する否定的な態度として現れるので、パフォーマンスにマイナスの影響を与えるかもしれない。対照的に、教育、機能、テニユアといったタスク指向の多様性の属性は、作業グループのメンバー間のスキルに基づく違いと情報の違いに関連している (Jackson ら、1995 年)。このような多様性の側面は、チームの認知リソースの基盤を構成すると想定され、グループ・メンバー間の情報と視点の交換、個人レベルの情報処理、フィードバックの獲得、情報と視点の統合として定義される精緻化に基づいたプロセスに関連している。これらの精緻化に基づくプロセスは、作業グループの多様性のプラスのパフォーマンス結果を説明する (Van Knippenberg ら、2004 年を参照)。次章で、多様性のコンテキストの様々な側面が、関係指向の多様性に関連する分類に基づいたプロセスと、タスク指向の多様性に関連する精緻化に基づいたプロセスと、にどう影響し得るか、またチームのパフォーマンスへの影響について議論する。チームの多様性について、より洗練された概念化が進められてきたが (例えば、Harrison、Klein、2007 年、Lau、Murnighan、1998 年)、多様性の研究におけるコンテキスト要因の役割に関する主要な命題を發展させるために、多様性の属性の、より単純化されながらも確立された類型論を利用する⁽¹⁾。

(1) 浅いレベルの多様性と深いレベルの多様性を区別することで、チームの多様性を概念化する研究者らもいる (例えば、Harrison、Price、Bell、1998 年)。「断層線」に基づくアプローチを提案している研究者らもいる (例えば、Lau、Murnighan、1998 年)。最近、Harrison と Klein (2007 年) は、考慮すべき多様性の次元として「分離」、「差異」、「格差」を提案した。これらの代替アプローチについては、後の「考察」の章で議論する。

チームのパフォーマンスは、あるチームがその目標または使命を達成する程度と定義される(Devine、Phillips、2001年)。多様性の結果としてパフォーマンスに焦点を当てるのは、この結果が最も研究の注目を集めており、混在している知見が最も一般的に見られる領域を表しているためである(Jacksonら、2003年)。多様性のパフォーマンス結果に関連する結果は最も統合する必要があるし、パフォーマンス結果を形成するコンテキスト要因を理解することは、過去の知見を解決するために最も価値があるかもしれない。

コンテキストは、職場の現象が発生する状況環境として定義されてきた(Cappelli、Sherer、1991年)。近年の理論的進歩により、コンテキストの様々な側面は「組織行動に対する状況的な機会、かつ、組織行動を相殺する制約として機能し、[また]そのような機会と制約を含む張力システムまたは力場として表現される」かもしれない、と認識されている(Johns、2006年、p.387)。この視点に基づいて、私たちは、コンテキストが、パフォーマンスに対して作業チームの多様性が及ぼす直接的な効果を強化または最小化する特定の制約と機会を設定できる、と提案する。チームの多様性に関する議論をコンテキストの影響に拡張することは、多様性の効果を形成する「張力システム」を構成するであろうチーム、組織、組織外の要因を特定する必要があることから、困難である。そこで、1992年から2008年にかけて組織環境で実施されたチームの多様性の研究を広範囲にレビューし、過去の研究がモデレーターまたは制御変数として明確に認識されている多様性のコンテキストの側面を特定した。表1は、このレビューの結果を示している。

私たちのレビューでは、過去の研究で報告された直接的な効果の約60%が、様々な多様性の属性に対して有意ではなかったことが示された。残りのうち、報告された効果の20%は有意にプラスであり、20%は有意にマイナスだった。研究者らは、チームの多様性がパフォーマンスに及ぼすこれらの混在した効果を説明するために、主にチーム・レベルでコンテキスト変数を検討してきた。私たちがレビューした研究のうち、70%以上が、タスクの相互依存性、複雑さ、風土、その他のチーム・レベルの知覚変数といったチーム・レベルのコンテキスト要因を説明している(例えば、Jehnら、1999年、Pelled、Eisenhardt、Xin、1999年、Schippers、Den Hartog、Koopman、Wienk、2003年、Van der Vegt、Bunderson、2005年)。表1に示した研究の約20%は、組織の人口統計、多様性研修への参加、組織文化を含む組織レベルでのコンテキスト・モデレーターを調査したものである(例えば、Ely、2004年、Jackson、Joshi、2004年、Jehn、Bezrukova、2004年)。レビューした研究のうち、組織外の要因を調査したものは10%未満であった。これらの変数を組み込んだ研究の中では、国民文化、顧客基盤の人口統計、市場競争、技術変化の速度に焦点が当てられていた(例えば、Ancona、Caldwell、1992年、Lovelace、Shapiro、Weingart、2001年、Leonardら、2004年、Reagans、Zuckerman、2001年、Van der Vegtら、2005年)。このレビューに基づいて、概念的に異なり、過去の研究で考慮されてきたコンテキストの効果を評価し、過去にあまり注目されていなかったコンテキスト変数を追加的に組み込むことを目指した。

表 1

チームの多様性の研究のサマリー、1992～2006 年^(a)

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	組織	業界/職業	その他
Ainoya(2004 年) ^(b)	人種、テニユア	様々な業界からなる 59 の作業チーム 直接的な関係なし、緩和効果に対して限定的な支持あり	タスクの相互依存性、対立マネジメントの実践			
Ancona & Caldwell (1992 年)	機能、テニユア	ハイテク企業の 45 の新製品開発チーム 直接的な関係に対して部分的な支持あり	リソースの利用可能性 ^(d)	企業の能力(製品開発の経験) ^(d)	市場競争 ^(d)	
Balkundi, Kilduff, Barsness, & Michaek (2007 年)	民族、性別、年齢	木材製造企業の 19 の製造とメンテナンスのチーム 直接的な関係なし				
Baugh & Graen (1997 年)	性別、人種	政府機関の 31 の専門プロジェクト・チーム 有意性のある主要な効果なし				
Bunderson(2003 年)	特殊な地位的序列(企業、業界テニユア、教育)、普遍的な地位的序列(性別、民族) ^(c)	ハイテク企業の 35 の生産チーム 直接的な関係なし、緩和効果に対して支持あり	チームのプロセス(影響の重要性)、チームのテニユア、リーダーの役割 ^(d)			
Cady & Valentine (1999 年)	人種、性別、年齢、機能	ハイテク企業の 50 の問題解決チーム 直接的な関係に対して部分的な支持あり				

多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	組織	業界/職業	その他
Campion, Medsker, & Higgs(1993 年)	経験	金融サービス企業の 80 の管理作業チーム 主要な効果に対して限定的な支持あり		トレーニング、管理支援、グループ間のコミュニケーションと協力 ^(d)		
Campion, Papper, & Medsker(1996 年)	経験	金融サービス企業の 60 の専門チーム 主要な効果に対して限定的な支持あり		トレーニング、管理支援、グループ間のコミュニケーションと協力 ^(d)		
Chatman & Flynn (2001 年)	人種、性別、市民権	金融サービス企業の 10 のビジネス・ユニットからなる 161 人のマネージャ 直接的な関係に対して部分的な支持あり				
Choi(2007 年)	年齢、性別、テニユア、機能	韓国にある大きな電子機器企業の 188 の作業チーム 直接的な関係に対して部分的な支持あり				
Choi, Price, & Vinokur(2003 年)	年齢、性別、人種、教育	3つの組織からなる 169 のトレーニング・チーム 主要な効果に対して部分的な支持あり				
Colquitt, Noe, & Jackson(2002 年)	民族、性別、年齢	88 の生産チーム 直接的な関係なし、緩和効果に対して限定的な支持あり	手続き的公正の風土			

多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	組織	業界/職業	その他
Dracj-Zahavy & Somech(2002年)	タスク関連(機能、教育、チーム、テニユア)、関係指向(性別、年齢)	イスラエルにある中学/高校の48の管理チーム 直接的な関係に対して部分的な支持あり	チームのプロセス(ミーティングの頻度) ^(d)			
Ely(2004年)	年齢、性別、人種、テニユア	486の小売銀行支店 主要な効果と緩和効果に対して部分的な支持あり	チームのプロセス(協力的なチームのプロセス)		多様性のトレーニング・プログラム	
Herron(1993年) ^(b)	性別、民族	大きな航空宇宙企業の93の作業チーム 主要な効果の関係性に対して混在した支持あり				
Jackson & Joshi(2004年)	性別、民族、チームのテニユア	フォーチュン500の大企業の365の販売チーム 直接的な関係なし、緩和効果に対して部分的な支持あり	マルチな次元のチームの多様性(属性間の相互作用)		作業ユニットの人口統計、マネージャの人口統計	
Jarrell(2002年) ^(b)	機能、教育レベル	110の規制的な医療チーム 主要な効果と緩和効果に対して十分な支持あり	タスクの相互依存性、タスクの複雑さ			
Jehn & Bezrukova(2004年)	性別、人種、年齢、チームのテニユア、機能、教育レベル	大きな情報処理企業の1,528のチーム 主要な効果と緩和効果に対して部分的な支持あり			組織文化、ビジネス戦略、人事慣行の適応	
Jehn, Northcraft, & Neale(1999年)	社会的カテゴリー(年齢、性別)、情報(教育、機能)	家財搬送企業の92の作業チーム 主要な効果と緩和効果に対して支援あり	タスクの相互依存性、タスクのタイプ(複雑さ)			

多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	組織	業界/職業	その他
Joshi(2002年) ^(b)	年齢、人種、性別、テニ ュア、教育	製造企業の 722 のサービス・チ ーム 主要な関係と緩和関係に対して部 分的な支持あり		組織の人口統計		
Kearney & Gebert (2009年)	年齢、教育、国籍	ドイツの薬剤企業の 62 の R&D チ ーム 直接的な関係なし、有意性のある 緩和効果あり	変革型リーダーシッ プ、チームの存在期 間 ^(d) 、タスクの相互 依存性 ^(d)			
Kearney, Gebert, & Voelpel(2009年)	年齢、教育、性別 ^(c) 、国 籍 ^(c) 、テニユア ^(c)	ドイツ人の組織からなる 83 のチ ーム 有意性のある緩和効果に対して支 持あり	チーム・メンバーの 認知の必要性、タス クの相互依存性 ^(d) 、 タスクの複雑さ ^(d) 、 チームの存在期間 ^(d)			
Keller(2001年)	機能	93 の R&D チーム 有意性のある主要な効果あり				
Kirkman, Tesluk, & Rosen(2004年)	年齢、性別、人種、企業 のテニユア、チームの テニユア	4 つの異なる組織からなる 111 の 作業チーム 主要な効果は殆どなし、緩和効果 に対して部分的な支持あり	リーダーとメンバー の人口統計的適合性	組織の作業環境 ^(d)		
Leonard, Levine, & Joshi(2004年)	人種/民族、性別、年齢	700 の小売店舗 主要な効果に対して限定的な支持 あり、緩和効果に対して支持なし				コミュニティの人口 統計(顧客の人口統 計との適合性)
Lovelace, Shapiro, & Weingart(2001年)	機能	ハイテク業界の 43 の新製品開発 チーム 直接的な関係なし、有意性のある 緩和効果あり	チームのプロセス (コミュニケーション ・スタイル)、リー ダーの有効性		技術的な変化 ^(d)	

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見
Marsteller(2003年) ^(b)	年齢、性別、教育、テニ ュア	40の医療チーム 主要な効果に対して部分的な支持 あり			組織のタイプ ^(d)	
Mayo, Pastor, & Meindl(1996年)	性別、人種、年齢、テニ ュア	様々な業界からなる 68 の作業チ ーム 有意性のある主要な効果あり			リーダーの人口統計 ^(d)	
Pelled(1996年)	人種、性別、企業のテニ ュア	製造工場の 42 の生産チーム 直接的な関係なし				
Pelled, Eisenhardt, & Xin(1999年)	性別、人種、年齢、企業 のテニュア、機能	電子部門の 45 のチーム 直接的な関係なし、有意性のある 緩和効果あり	タスクの日常性、グ ループの存在期間		組織の作業環境 ^(d)	
Portero-Brown (1999年) ^(b)	年齢、性別、民族、機能、 企業のテニュア	37 の R&D チーム 主要な効果と緩和効果に対して部 分的な支持あり	チームの同一性、集 団的規範、チームの プロセス			
Puck, Rygl, & Kittler (2006年)	民族	ドイツのスポーツウェア企業の 20 のプロセス改善チーム 直接的な関係に対して限定的な支 持あり				
Reagans & Zuckerman (2001年)	企業のテニュア ^(c)	224 の企業 R&D チーム 直接的な関係なし	チームのタスクのタ イプ ^(d)			市場競争 ^(d)
Reagans, Zuckerman, & McEvily(2004年)	教育、性別、テニュア	専門的な R&D 企業の 1,518 のブ ロジェクト・チーム 直接的な関係なし				

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見
Richard(2000年)	人種	63の銀行 直接的な関係なし、有意性のある 緩和効果あり		ビジネス戦略(成長 vs 経営合理化)		
Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick (2004年)	人種、性別	銀行業界の153のマネジメント・ チーム 直接的な関係なし、有意性のある 緩和効果あり		ビジネス戦略(イノ ベーション/リスク・ テイク)		
Sacco & Schmitt (2005年)	人種、性別、年齢	2,373のクイック・サービス・レス トラン 主要な効果に対して部分的な支持 あり、緩和関係なし				コミュニティの人口 統計の適合性
Schippers, Den, Hartog, Koopman, & Wienk(2003年)	年齢、性別、教育レベ ル、チームのテニユア	オランダの54の作業チーム 主要な効果は殆どなし、有意性の ある緩和効果あり	結果の相互依存性、 グループの存在期間			
Somech(2006年)	機能	イスラエルの136の一次医療チ ーム 直接的な関係なし、緩和効果に対 して部分的な支持あり	リーダーシップのス タイル			
Tyran & Gibson (2008年)	性別、民族、テニユア、 集産主義	57の銀行支店チーム 主要な効果の関係性に対して部分 的な支持あり	チームの結果のタイ プ			
Van Der Vegt & Bunderson(2005年)	専門知識(機能)	オランダにある石油とガス業界の 57のR&Dチーム 直接的な関係なし、有意性のある 緩和効果あり	集合チームの同一 性、チームのプロセ ス(タスクと関係の 対立、コミュニケーション) ^(d)			

研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見	多様性のレベルで考慮されたコンテキスト変数			
			チーム	研究	考慮された 多様性の属性	サンプルと知見
Van Der Vegt, Van De Vliert, & Huang (2005 年)	年齢、性別、テニユア、 機能	多国籍企業の 270 の製造ユニット 主要な関係に対して部分的な支持 あり、緩和効果に対して部分的な 支持あり	仕事のタイプ、仕事 の課題 ^(d)			国家の権力距離(文 化)
Yeh & Chou(2005 年)	機能、地位	88 の機能横断チーム 主要な効果に対して支持あり、緩 和効果に対して支持なし	チームの学習行動			

(a)N=43、1992～2008 年にかけて実施されたフィールド調査

(b)未発表

(c)研究デザインにおいて制御変数として考慮された多様性の属性

(d)制御変数を含むコンテキスト要因

理論的および実践的な考察が、主要なコンテキスト要因を特定する私たちの努力を支配した。社会心理学の理論的視点は、多様な作業グループが従事している仕事や職業の人口統計が、これらのグループにおける分類に基づいたプロセスを形成し得ることを示唆している (DiTomaso, Post, Parks-Yancy, 2007 年, Larkey, 1996 年, Reskin, McBrier, Kmec, 1999 年)⁽²⁾。バランスのとれた環境とは異なり、単一の人口統計グループによって支配される職業コンテキストでは、過小評価されたグループに対する否定的なステレオタイプが、作業グループ内の分類に基づく結果に影響を与える可能性がある (Hilton, Von Hippel, 1996 年, Larkey, 1996 年)。これらの視点を拡張して、チームの多様性がパフォーマンス結果に与える影響を強化または最小化できるコンテキスト要因として、職業人口統計に焦点を当てる。

また、多様性に基づく結果を埋め込むコンテキストとして業界を考慮する。戦略的経営研究は、技術変化、規制圧力、顧客の要求、市場競争のレベルにおける業界間の変動が、業界内の変動よりも大きいことを示唆している (Bourgeois, 1985 年, Porter, 1980 年)。更に、これらの業界レベルの偶発性は、パフォーマンスに対する多様性の効果を状況的に強化または最小化する要因として機能する可能性がある (Hambrick, Cho, Chen, 1996 年, Richard, Murthi, Ismail, 2007 年)。戦略的経営ドメイン内だと、トップ・マネジメント・チームに関する多くの研究と、企業の多様性とパフォーマンスとの結び付きに関する研究が、業界レベルのコンテキスト (例えば、サービス vs 製造) を主要なモデレーターとして組み込んでいる (例えば、Haleblian, Finkelstein, 1993 年, Hambrick ら, 1996 年, Keck, 1997 年, Richard ら, 2007 年)。これらの視点を拡張して、業界環境をチームの多様性のコンテキストに関連する側面として考慮する。実際的な点で言えば、職業環境および業界環境に関する情報は、殆どの研究の記述から入手できた。更に、一般にアクセス可能なデータベースは、チームが所属する職業的および業界のコンテキストに関する客観的な情報を豊富に提供する。従って、チームのマクロレベルのコンテキストを包括的に理解し、報告された混在する知見を説明できる可能性のあるコンテキスト要因として、業界環境と職業人口統計に焦点を当てる。チームのタスクの性質は、目標とタスクの結果に関してチーム・メンバーがどのくらい相互依存しているかに大きな影響を与える可能性がある (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, Jundt, 2005 年, LePine, Hanson, Borman, Motowidlo, 2000 年)。上記のレビューが示唆するように、チーム・レベルのコンテキスト変数は、過去の研究で最も注目されてきた。社会的分類理論は、チームのタスクの側面が、共通のグループ・アイデンティティを強化したり、チ

(2) 私たちは、組織レベルの人口統計、文化、風土によって表される近接作業コンテキストが過去の研究でいくらか注目されており、これらも考慮すべき重要なコンテキスト変数であることを認識している。しかし、このレビューの対象とした研究のうち、組織レベルの人口統計、文化、風土に関する情報を提供していた研究は 3 件しかなかったため、これらの変数をメタ分析に含めることはできなかった。

ームの多様な認知リソース基盤に要求を課したりすることで、多様性の属性の顕著性を最小化できることを示唆している(Gaertner、Dovidio、2000年、Jehnら、1999年)。情報処理理論は、タスクの性質がチームの認知リソース基盤に要件を課し、チーム内の多様性の属性の顕著性に影響を与えることを示唆している(Jehnら、1999年、Williams、O'Reilly、1998年)。また、私たちのレビューでは、チームの相互依存性やチームのタイプ(例えば、短期 vs 長期)といったチームのタスクの側面に関する情報が、研究間で一貫性のある形で利用可能であることが示された。そのため、チーム・レベルのコンテキストの側面として、タスクの相互依存性とチームのタイプに焦点を当てることにした。最終的には、チーム・レベルでのコンテキストの包括的な全体像を提供する、概念的に異なるコンテキスト変数の効果を調査することを目指した。次章で、職業、業界、チームのレベルのコンテキストのこれらの側面が、タスク指向のチームの多様性のパフォーマンス結果、関係指向のチームの多様性のパフォーマンス結果をどのように形成するかについて詳しく議論する。

チームの多様性の研究に向けたコンテキストのフレームワーク

職業人口統計

米国では、労働者は、行われた作業、スキル、教育、訓練、資格に基づいて職業カテゴリーに分類される。1つか2つの業界(例えば、郵便局の事務員)にしか見つからない職業もある。しかし、多くの業界(例えば、監査人、会計士、ソフトウェア開発者、ネットワーク・アナリスト)で見られる職業も多い。従って、「職業」という用語は、多くの民間組織で僅かな差異を伴う、行われた多くの個々の仕事について、このような集合的な表現を指す(米国労働統計局、2007年)。職業レベルの人口統計学的構成が、組織内の性別、民族、人種に基づいた多様性に重要な影響を与える可能性があることを、社会学的調査のかなりの部分が示している(レビューについては、Reskinら[1999年]を参照)。以下で私たちは、職業人口統計が、関係指向の多様性の効果を強化し、チームのパフォーマンスに対してタスク指向の多様性が与える効果を最小限に抑え得る状況環境として機能することを提案する。

ステレオタイプの形成に関する多くの研究により、職業人口統計がチーム内の多様性のダイナミクスに影響を与え得る心理的プロセスを特定することができる。この研究は、環境要因 — 社会的役割の違い(Eagly、1995年)や権力の違い(Fiske、1993年) — に反応して現れる、或いは現状を正当化する手段(Jost、Banaji、1994年、Sidanius、1993年)として現れるステレオタイプが、結果として、対象グループに対して分類に基づいた反応をもたらす(Allport、1954年)ことを示唆している。単一の人口統計グループがある職業を支配している場合、過小評価されたグループに対して否定的なステレオタイプに基づく分類プロセスが起こりやすい(Fiske、1993年、Reskinら、1999年)。ひとたび分類に基づくプロセスが発動すると、対象のグループ・メンバーに関する追加情報がフィルタにかけられ、個別化プロセスがブロックされる(Allport、1954年、Brewer、1988年)。多様なチームでは、環境により、特定の人口統計グループに対して否定的なステレオタイプが植え付けられると、これ

らの分類に基づくプロセスが相互作用に影響を与える可能性がある。ステレオタイプがそれほど目立たない職場環境では、人口統計学的に異なる個人に関する情報の個別化が認知的に受け入れられやすく、結果として、より肯定的な相互作用をもたらす可能性が高い(Larkey、1996 年を参照)。これらの観点を統合して、単一の人口統計グループによって支配されている職業環境では、過小評価されたグループに対するステレオタイプ反応が誘発される可能性が高い、と私たちは提案する(Fiske、1993 年、Reskin ら、1999 年)。これらの反応は、効果的なグループの相互作用を妨げ、パフォーマンスにマイナスの影響を及ぼす、分類に基づいたプロセスをもたらす(Larkey、1996 年)。これらの分類に基づくプロセスは、人口統計学的にバランスのとれた職業環境では起こりにくい。

仕事の年齢、人種、性別の分類に関する豊富な研究は、職種または職業の人口統計学的属性が、これらの人口統計学的属性に基づく社会的分類プロセスを引き起こすかもしれない仕事のステレオタイプと関連している、という私たちの議論を裏づけている(Eagly、Steffen、1984 年、Perry、1997 年)。例えば、男性が支配的な職業カテゴリーである生産エンジニアについて考えてみよう。上記の研究に基づく、女性エンジニア(過小評価されているグループ)は否定的なステレオタイプ(例えば、「女性は技術的に能力が低い」)の標的になりやすく、男性と女性が生産チームで一緒に働く場合に、分類の基盤として性別の重要性を高めると推測される(Eagly、Steffen、1984 年、Ely、1994 年、1995 年)。このような状況では、性別の多様性がパフォーマンスにマイナスの効果を与える可能性が高い、と私たちは提案する。一方、高等教育機関の科学教育といった、より性別バランスのとれた職業環境では、学校の科学フェアの開催に取り組む教師のチーム内で起きる分類の顕著な根拠として、性別が浮上しないかもしれないことを、この研究は示唆する。このような状況では、性別の多様性がチームのパフォーマンスにマイナスの影響を与える可能性は低い。職業上の人種/民族構成がチーム内の人種/民族に基づく多様性のパフォーマンス結果に及ぼす効果についても、同様の議論が行える(Reskin ら、1999 年)。

職業上の年齢構成の効果に関しては、高齢の労働者に対する否定的なステレオタイプがかなり蔓延しており、これらの労働者に有害な結果をもたらす可能性があることを示唆する研究がかなり多い(Fiske、Cuddy、Glick、Xu、2002 年、Rosen、Jerdee、1977 年、最近のレビューについては、Shore、Goldberg[2005 年]を参照)。高齢の労働者は、全体的に好意的でない仕事の結果を経験するかもしれないが、研究によると、仕事のコンテキストの年齢構成は、高齢の従業員に対する業績評価と昇進の可能性に影響を与える可能性があることが示されている。この研究は、高齢の労働者が少ない職業では、高齢の労働者がより好意的でない結果に直面する可能性があることを示唆する(Cleveland、Festa、Montgomery、1988 年、Cleveland、Montgomery、Festa、1984 年)。この研究の視点に立つと、例えば、ソフトウェア・プログラマー(若い労働者の職業)の中で、高齢のプログラマーは否定的なステレオタイプ(例えば、スキルやモチベーションが低いと見なされる)の標的になるかもしれず、従って、年配のチーム・メンバーと若いチーム・メンバーが共同のソフトウェア開発プロジェ

クトで協力する場合、年齢の多様性に基づく結果の影響はマイナスになる、と私たちは提案する。高齢の労働者の割合が高い職場環境(例えば、福祉サービス労働者や郵便局員)では、これらの労働者がステレオタイプや差別に直面する傾向は低い(Shore、Goldberg、2005年)。これらの環境では、年齢を基盤とした分類に基づく効果がグループの機能を混乱させる傾向が低い。

これまで、多様性に関する研究では、多様なチーム内でのパフォーマンス結果の形成における職業人口統計の役割については触れられてこなかった。企業レベルでは、Frinkら(2003年)が、性別の構成とパフォーマンスの間の逆U字型の関係が性別バランスのとれた職業環境でのみ観察され、男性が支配的な環境では観察されないことを見出した。著者らは、これらの知見は、男性が支配的なコンテキスト内の組織では性別の多様性の利点を活用できないことを反映しているかもしれない、と指摘した(Frinkら、2003年)。研究者らは、理論的フレームワーク、仮説、研究デザインでこのコンテキスト要因を考慮してこなかったが、彼らは、この知見を説明するうえで職業人口統計の重要性について議論した。

累積的に、上記の研究の視点は、単一の人口統計グループが支配する職業環境では、多様なチームが主に2つの理由でパフォーマンスの低下に直面するかもしれないことを示唆する。第一に、仕事のコンテキストが、過小評価された人口統計グループに対するステレオタイプとバイアスを強化し、チーム内にこれらの属性に基づく社会的分類を誘発するため、このようなチームのパフォーマンスは最適でないかもしれない(DiTomaso、Post、Parks-Yancy、2007年、Skaggs、DiTomaso、2004年、Van Knippenbergら、2004年)。第二に、こういった環境だと、過小評価されたグループ・メンバー(例えば、女性や民族的マイノリティ)の割合が高いチームは、殆ど尊重されず、パフォーマンス評価やリソースへのアクセスが低くなるかもしれず、ひいては主観的または客観的なパフォーマンス結果に影響を与える可能性がある(Baugh、Graen、1997年、Hultin、Szulkin、1999年、Joshi、Liao、Jackson、2006年)。これらの考察の視点に立って、職業人口統計が関係指向の多様性とチームのパフォーマンスとの関係を緩和することを私たちは提案し、その一般的な関係の特定の側面をメタ分析的に以下のように検証した。

仮説 1a。職業上の性別構成は、チームの性別の多様性がパフォーマンスに及ぼすマイナスの効果を緩和する。性別の多様性がパフォーマンスに及ぼすマイナスの効果は、性別バランスのとれた環境では弱くなる。

仮説 1b。職業上の人種/民族構成は、チームの人種/民族の多様性がパフォーマンスに及ぼすマイナスの効果を緩和する。人種/民族の多様性がパフォーマンスに及ぼすマイナスの効果は、人種/民族バランスのとれた環境では弱くなる。

仮説 1c。職業上の年齢構成は、チームの年齢の多様性がパフォーマンスに及ぼすマイナスの効果を緩和する。年齢の多様性がパフォーマンスに及ぼすマイナスの効果は、比較的年齢バランスのとれた環境では弱くなる。

これまで、職業人口統計は、作業グループ内に分類に基づくプロセスを強化または最小化する

るかもしれないコンテクストを作り出す、と私たちは主張してきた。また、私たちの議論は、職業人口統計がタスク指向の多様性とチームのパフォーマンスとの関係を緩和する可能性を提起する。私たちは、単一の人口統計グループがある職業を支配している場合、関係指向の多様性がタスク指向の多様性と相関しているかもしれない、と推測する。例えば、白人男性はテニユア保有者が多く、特定の学歴を持っているかもしれない。こういった環境では、個人のタスクに関連する貢献が、彼らの人口統計学的属性と混同されるかもしれないので (Berger、Fisek、Norman、Zelditch、1977 年)、パフォーマンスに対するタスク指向の多様性の肯定的な結果も軽減されるかもしれない。また、研究者らは、分類に基づく多様性のマイナスの効果が顕著になると、グループ内の情報処理が中断されることにも注目してきた (Van Knippenberg ら、2004 年)。関係指向の多様性がより大きな対立と関連している場合、タスク指向の多様性が肯定的な結果をもたらす可能性も低くなることを示している研究もある (Homan、Van Knippenberg、2003 年、Jehn ら、1999 年)。これらの視点に立って、職業人口統計がタスク指向の多様性の結果に効果を及ぼす可能性を説明するために、私たちは以下の広義の仮説を提案する。

仮説 1d。職業人口統計は、タスク指向の多様性がチームのパフォーマンスに与えるプラスの効果を緩和する。タスク指向の多様性の効果は、よりバランスのとれた環境で、より強くなる。

業界環境

業界環境は、チームが入れ子になっているかなり特殊なビジネス環境を指し、上記の職業上の効果を超えてチームの多様性のダイナミクスに重要な影響を与えるかもしれない (Batt、2002 年、Datta、Guthrie、Wright、2005 年)。Porter (1980 年) の分析では、顧客、サプライヤー、規制グループといった、業界によって異なり、企業にとって様々な偶発性をもたらす要因を特定している。偶発性理論は、これらの業界要因が企業に対し、パフォーマンスを向上させるために主要な組織リソースを活用する機会と課題を提供することを示唆する (Burns、Stalker、1961 年、Drazin、Van de Ven、1985 年、Lawrence、Lorsch、1967 年、Porter、1980 年)。この視点に基づいて、戦略的経営研究のかなりの部分が、組織のプロセス/慣行とパフォーマンス結果との関係に影響を与える主要な偶発性として、業界のコンテクストを特定している (メタ分析については、Combs、Lieu、Hall、Ketchen [2006 年] を参照)。業界レベルのコンテクストは、過去の多様性の研究において、限定的ではあるが、いくらか注目されてきた (例えば、Ancona、Caldwell、1992 年、Lovelace ら、2001 年、Reagans、Zuckerman、2001 年)。戦略的経営の視点に基づき、またコンテクストの概念化に沿って、3 つの特定のコンテクスト — サービス、製造、ハイテク — に関連する偶発性が、パフォーマンス結果に対する多様性の効果の状況的強化因子として働くのか、状況的最小化因子として働くのか検討した。これら 3 つの業界環境は、過去の多様性の研究で考慮された研究環境の大部分を組み込んでいる。

サービス業は、最前線で顧客との交流とエンゲージメントを必要とする顧客志向の業界と定義され、小売業、ホスピタリティ、教育が含まれる(米国国勢調査局、2002年)。製造業と比較すると、サービス業は、より頻繁で緊密な顧客との交流と、販売、顧客満足度、顧客維持といったパフォーマンス結果に直接現れる可能性のある裁量的行動とに重点が置かれるという特徴がある(Dattaら、2005年)。研究者らは、人口統計学的属性に基づく多様性の増加は、サービス業界における競争上の優位性の一つの形態である企業の「市場コンピタンス」を高めることができると主張してきた(Richardら、2007年)。多様なグループの店舗従業員を抱える小売店は、多様な顧客を引き付ける傾向が強く、その結果、店舗の売上が好調になる傾向も強くなる、という一例について考えてみよう。一方で、集客のために従業員の多様性を高めて市場シェアを拡大できない競合店舗は、相対的に業績が悪くなる可能性が高い。これらの考えに基づくと、顧客との直接の接触やより高いレベルの裁量的行動といったサービス環境の側面は、関係指向の多様性がパフォーマンスに与える効果の状況的強化因子として機能することが期待される。サービス業では、これらの多様性の側面が市場コンピタンスの一つの形態と見なせるため、性別、人種、年齢の多様性によるマイナスの効果が逆転しやすくなる、と私たちは提案する。

製造業は、原材料や商品から製品を製造、加工、準備することに基づいている。これらの産業は一般的に資本集約度が高く、自動車製造、化学製造、製紙・木材製造が含まれる(米国国勢調査局、2002年)。サービス業の企業とは対照的に、製造業はビジネスの目標を達成するために、工場、設備、技術、原材料に大きく依存している(Quinn、Anderson、Finkelstein、1996年)。製造業は物理的な資本と設備に大きく依存し、顧客に基づく直接的な交流にはあまり依存しないため、この環境では多様性の属性がパフォーマンスに直接影響を与える可能性は低いと予想される(Richardら、2007年)。更に、Combsと共同研究者ら(Combs、Hall、Ketchen、2006年)は、従業員を監視し、高価で、ときに危険な機械を利用するための知識、スキル、能力を開発する必要があることから、製造業はサービス業よりも総合的な品質管理手法、定期的なトレーニング、正式な人事(HR)慣行を実施する可能性が高いと指摘している。一例として、チームに基づく介入を含む多くの総合的な品質管理手法を導入し、従業員向けの定期的なトレーニングを実施している自動車製造業界について考えてみよう。自動車業界のこのような属性は、チームの多様性の直接的な効果を緩和するのに役立つかもしれない。従って、機械への依存、従業員の行動をより詳細に監視することを含む人事慣行、といった製造環境の側面が、多様性がパフォーマンス結果に及ぼす効果の状況的最小化要因として機能するかもしれない。

ハイテク業界は、ビジネス戦略における発明とイノベーションを追求し、グローバルでサイクルの短い製品市場で競争している(例えば、Milkovich、1987年を参照)。サービス業や製造業とは対照的に、これらの業界は知的資本に大きく依存しており、研究開発にたくさんの投資を行う(経済協力開発機構、2006年)。情報技術、バイオメディカル技術、電気通信、データ・サービスといった業界がこのカテゴリーに含まれる。研究者らは、この特定の環境

を、企業の慣行と結果を形成する明確なコンテキストとして検討し始めている (Collins、Smith、2006 年)。この研究では、このような環境の雇用主も、知識の交換と組み合わせを促進する風土を作り出せる高度なスキルを持った従業員を採用し、維持することを目的としたコミットメントに基づく慣行を採用する可能性が高いことを示唆している (Collins、Smith、2006 年)。これらの状況的偶発性は、タスク指向の多様性の効果を高めるかもしれない。サービスや製造業の環境と比較して、急速に変化するテクノロジー、知的資本への依存、ダイナミックな環境での創造性とイノベーションの必要性といった偶発性を考慮すると、チームの認知リソース基盤を形成するタスク指向の属性が、この環境でのパフォーマンス結果に大きな影響を与えることが予想される。

トップ・マネジメント・チームに関する研究の大部分は、多様性の結果に関連する影響として業界環境を検証しているが(例えば、Hambrick ら、1996 年、Hambrick、Finkelstein、1987 年、Keck、1997 年)、下位レベルのチームに関する研究で、このコンテキスト要因が考慮されることは殆どない。一般に、トップ・マネジメント・チームの研究は、技術変化の速度、贅沢さ、環境の不確実性といった業界属性が、企業のパフォーマンスに関連してトップ・マネジメント・チームの多様性の重要性を高め得ることを示唆している(レビューについては、Carpenter、Geletkanycz、Sanders[2004 年]、Hambrick、Finkelstein[1987 年]を参照)。Richard と共同研究者ら(2007 年)は、800 を超える米国の大企業のサンプルを使って、業界(サービス vs 製造)が人種の多様性と企業のパフォーマンスとの関係を緩和したかどうかを調査した。この提案を支持する形で、人種の多様性と企業のパフォーマンスとの関係は、製造会社よりもサービス業の方が強い、という結果が示された(Richard ら、2007 年)。

上記の理論的および実証的視点に基づく、3つの異なる業界環境が多様性の結果に異なる偶発性を課すことが予想される。サービス環境では、顧客に基づく偶発性が、関係指向の多様性によるプラスのパフォーマンス結果を強化するかもしれない。製造環境では、物理的な機器や従業員の行動を監視するための標準化された慣行に依存すると、多様性による直接的なパフォーマンス結果を最小化するかもしれない。また、ハイテク環境では、技術資本や知的資本に基づく偶発性が、タスク指向の多様性によるプラスの効果を高めるかもしれない。従って、業界環境は、関係指向およびタスク指向の多様性とチームのパフォーマンスとの関係を緩和する、と私たちは提案する。具体的には、

仮説 2a。関係指向の多様性は、サービス業のパフォーマンスにプラスの効果を与える傾向がある。製造環境やハイテク環境では、関係指向の多様性がパフォーマンスに大きな効果を与える可能性は低い。

仮説 2b。タスク指向の多様性がパフォーマンスに与えるプラスの効果は、製造環境やサービス環境よりもハイテク業界の方が強い。

チーム・レベルの多様性コンテキスト

以下に、特定のチーム特性 — チームの相互依存性とチームのタイプ — は、関係指向とタ

スク指向の多様性がチームのパフォーマンスに及ぼす直接的な効果を強化または最小化し得るチーム・レベルの多様性コンテキストを構成する、と私たちは提案する。

チームの相互依存性。チームは、タスク、目標、結果に基づいて、様々なレベルの相互依存性を示す。タスクの相互依存性は、チーム・メンバーがタスクを完了するために互いに依存している程度と定義される(Shea, Guzzo, 1987 年)。タスクの相互依存性が高いチームでは、チーム・メンバーは、チームのタスクを達成するために、逐次のおよび相互的な役割交代を行う。タスクの相互依存性が低いチームでは、チームのタスクを達成するために、チーム・メンバーの個々の貢献が集約される(Saavedra, Earley, Van Dyne, 1993 年、Thompson, 1967 年、Van de Ven, Delbecq, Koenig, 1976 年)。また、チームは目標と結果の相互依存性についても異なるかもしれない。目標の相互依存性とは、チーム全体が集団的な目標をどの程度持っているかを指す。結果の相互依存性とは、チーム・メンバーが報酬とフィードバックに関してどの程度相互依存しているかを指す。こういった相互依存性の側面は高度に相関する傾向があるため、研究者らは、それらを全体的なチームの相互依存構造と組み合わせることを提案している(Gully, Incalcaterra, Joshi, Beaubien, 2002 年)。

社会的分類理論は、より高い結果と目標の相互依存性がチーム・メンバーを団結させて、共通の目標に向かって取り組み、違いを脇に置いておくように動機づける可能性が高い、と予測する(Gaertner, Dovidio, 2000 年)。タスクの相互依存性は、チーム内の分類に基づくプロセスを減らすのに役立つグループ間の接触を促進するかもしれない(Pettigrew, 1998 年)。チームの相互依存性は、チームの多様性の研究における緩和的な影響として、かなり注目を集めてきた。例えば、Schippers と共同研究者ら(2003 年)は、結果の相互依存性が、多様性のマイナスの効果を打ち消すことができる共通のグループ目標を強化するため、多様性のレベルが高く、結果への相互依存性の高いチームは、結果への相互依存性が低く、多様性の高いチームよりも、タスクに関連した議論とコミュニケーションが多くなることを見出した。また、Jehn と共同研究者らは、タスクの相互依存性が高い場合、人口統計学的な多様性が満足度とコミットメントに対して正の相関がある、と報告した(Jehn ら、1999 年)。他の研究も、この知見のパターンを支持している(例えば、Van der Vegt, Janssen, 2003 年)。高い相互依存性は、チーム内の精緻化に基づいたプロセスに対するコンテキストを創出し、従って、相互依存性のレベルが高くなると、タスク指向と関係指向の多様性の結果はよりプラスになる、またはマイナスが減るのかもしれない、と予想される。従って、私たちは次のことを提案する。

仮説 3。チームの相互依存性は、タスク指向および関係指向の多様性とチームのパフォーマンスとの関係を緩和する。タスク指向の多様性がチームのパフォーマンスに与えるプラスの効果は、相互依存性の高いチームほど強くなる。関係指向の多様性がチームのパフォーマンスに与えるマイナスの効果は、相互依存性の高いチームほど弱くなる。

チームのタイプ。チームのメンバーシップの持続性 一つまり、そのチームは短期的な目標

を達成するために集められたのか、それとも組織内の安定した永続的なユニットなのか—は、多様なチーム・メンバー間の対人関係に影響を与える可能性がある。タスク関連の偶発性は、短期チームと長期チームで異なる可能性がある。短期チームでは、より大きな緊急性が目標やミッションを取り囲んでいるかもしれない。一方、長期チームでは、タスク要件がより安定し、タスクと役割の配分もより明確に定義されるかもしれない(De Dreu, Weingart, 2003年)。これらのチームで差異を生む可能性の高いもう一つの次元は、チームのメンバーシップの存在期間である。短期チームのメンバーは、長期チームのメンバーよりもテニユアが短い可能性が高い⁽³⁾。従って、これらの2つのチームでは、時間的ダイナミクスが異なる可能性が高い。

チームの多様性の結果に対する時間の影響を検討したいくつかの研究では、チーム・メンバーと一緒に過ごす時間の長さが、多様性の目に見える側面の顕著性を減少させ、多様性の態度または価値に基づく側面の顕著性を高めるかもしれないことが示されている(Harrisonら、1998年、Harrison、Price、Gavin、Florey、2002年)。Schipperersと共同研究者ら(2003年)は、長期的に見ると、多様性に富んだチームは精緻化に基づくプロセスを示す可能性が低いことを見出した。しかし、短期的に見ると、多様なチームの方が、タスクに関連する討論や議論に多く参加し、チームのパフォーマンスにプラスの影響を与えた。著者らは、長期にわたって多様であるチームでは、チーム・メンバーが対立を関係性の違いに帰着させる可能性があり、より大きなコミュニケーションを通じて違いを解決しようとする動機と意欲が、時間の経過とともに損なわれるのかもしれない、と指摘している。一方、短期的に見ると、多様性の豊富なチーム・メンバーは、チームのタスクを達成するために違いを超えてコミュニケーションをとる可能性が高くなる(Schipperersら、2003年)。この知見を裏づけるように、Watson、Johnson、Merritt(1998年)も、人口統計学的な多様性が時間の経過とともに結果と負の相関を示すことを見出した。この実証研究に基づいて、短期チームでは、タスクの達成をめぐる緊急性が、違いを無視し、タスクに関連する次元に基づいて多様性を活用することを目指すよう、チーム・メンバーに要求するのかもしれない、と私たちは提案する。短期チームはチームのテニユアの長さにも関連するため、チーム・メンバーが、タスクに基づく違いを、より深い態度または性格に基づく違いに帰着させる可能性は低いのかもしれない(Harrisonら、1998年、Schipperersら、2003年)。長期チームでは、多様性の属性に基づく分裂が定着しやすく、自己強化されやすいので、関係指向の属性に基づく対立や違いがチームのパフォーマンスに与える影響を悪化させるのかもしれない(Schipperersら、2003年、Watsonら、1998年)。これらの考察の視点に立って、私たちは、以下をメタ分析的に評価した。

(3) チームのテニユアや存在期間も考慮すべき重要な変数である可能性があるが、私たちのレビューで、これらの変数は現存する研究では殆ど報告されていないことが示されたので、本研究にこれらを含めることはできなかった。

仮説4. チームのタイプは、タスク指向および関係指向の多様性とチームのパフォーマンスとの関係を緩和する。タスク指向の多様性のプラスの効果は、長期チームよりも短期チームで強くなる。関係指向の多様性のマイナスの効果は、短期チームよりも長期チームで強くなる。

方法

文献検索

私たちは、複数の検索手法を用いて、作業チームの多様性とパフォーマンスとの関係を調べた先行の実証的研究を特定した。第一に、「チーム/グループの多様性」、「チーム/グループの構成」、「チーム/グループのパフォーマンス」、「チーム/グループの有効性」といったキーワードと、特定のチームの多様性の属性に関連する検索語(例えば、「性別」、「人種/民族」、「年齢」、「テニユア」、「教育」、「職務履歴の多様性」)を使って、コンピュータ化されたデータベースである PsycINFO、ABI/Inform、SocIndex を検索した。第二に、電子検索に加えて、経営分野で最も多く引用されているジャーナルと考えられる、Academy of Management Journal、Administrative Science Quarterly、Journal of Applied Psychology、Personnel Psychology、Organization Science、Journal of Organizational Behavior などを含む19の主要ジャーナルを手作業で検索した(Gomez-Mejia、Balkin、1992年を参照)。第三に、物語レビュー(Harrison、Klein、2007年、Jacksonら、2003年、Milliken、Martins、1996年、Van Knippenberg、Schipper、2007年、Williams、O'Reilly、1998年)および定量的レビュー(Bowersら、2000年、Horwitz、Horwitz、2007年、Webber、Donahue年2001)のいずれも含む、このトピックに関する以前のレビューの参考文献リストも参照した。最後に、関連する未発表の研究を特定するために、ProQuest社のデジタル論文と、過去5年間のAcademy of ManagementおよびSociety of Industrial and Organizational Psychologyの年次総会向け学会会報を検索した。また、関連分野の研究者らにも連絡を取り、選択基準に合致する可能性のある最新および未発表の研究を入手した。

本研究は、複数のレベルで組み込まれたいくつかのコンテキスト変数による緩和効果を検出することに関心があるため、これらの変数が多様性の結果に影響を与える可能性の高いフィールド環境で実施された研究のみに焦点を当てた。学生のサンプルに依存した研究、ラボ環境で実施された研究、シミュレートされたタスクや人工環境でのタスクを含む研究は除いた。この種の研究は理論開発に大きな価値があるものの、本研究の目的と照らして、私たちが関心を持ったのは、ビジネス環境で自然に発生した手つかずの作業チームにおいて多様性の結果に影響を与えるコンテキスト・モデレーターを特定することであった。研究によると、この種のチームはラボのチームと大きく異なることが示唆されている(例えば、McGrath、1984年)。組織環境で実施された95のフィールド研究の初期セットから、メタ分析のための論文を選択するにあたって次の追加基準を適用した。第一に、多様性の研究はしばしば複数の分析レベルで行われてきたが、ここでのメタ分析はチーム・レベルに限定し

た。メタ分析の対象とした研究に対して、多様性とパフォーマンスの両方をチーム・レベルで測定しなければならなかった。第二に、チームの多様性変数には、理論的な議論に関連する関係指向の多様性の属性(人種/民族、性別、年齢)またはタスク指向の多様性の属性(教育、職務履歴、組織のテニユア)のいずれかを含めなければならなかった。第三に、トップ・マネジメント・チームの結果は企業レベル(例えば、組織の財務実績)で測定されることが多く、トップ・マネジメント・チームは一般的に、組織内の下位レベルの一般的な作業チームとは異なるダイナミクスの下で活動していると考えられるため、そのようなチームを調査した研究($n=47$)も除外した(例えば、Hambrick、Mason、1984年、Webber、Donahue、2001年)。確かに、チームの有効性モデルは、パフォーマンスが一般的な作業チーム間のチーム構成の近似的な結果であることも示唆しているが、この仮定は、トップ・マネジメント・チームの間では当てはまらないかもしれない(Hackman、1987年)。最後に、研究は、HunterとSchmidt(1990年、p.272)によって提供された式を使って相関係数を計算できる適切な統計量(例えば、平均と標準偏差、 χ^2 、 t 、 F)を報告しなければならなかった。これらの基準に基づき、最終的なデータ・セットに、1992年から2009年の間に実施された39の研究から8,757チームを含め、合計117の効果サイズを得た。最終的な分析に含まれるデータは、このトピックに関する過去に発表されたメタ分析(例えばWebber、Donahue、2001年)に含まれる効果サイズの約2倍、チーム数の約3倍に相当する。

研究の符号化

私たちの初期の符号化スキームは、チームの特性(チームの相互依存性とチームのタイプ)と研究環境(職業環境および業界環境)の運用を可能にすることに基づく。このスキームを使用して、各執筆者と2人の追加の評価者が独立して5つの論文をランダムに選択して符号化した。初期の評価者間一致度は75%と94%の間だった。意見の相違を解決するために、私たちは研究に戻り、議論を通じてコンセンサスをとった。この議論から、詳細な一連の決定ルールを作成し、それらを使用して追加の7つの論文を符号化した。これらの論文の評価者間一致度はほぼ100%だった。その後、執筆者らは、私たちが開発した決定ルールを使用して残りの論文を符号化した。

尺度

チームの多様性。過去の研究(例えば、Jacksonら、1995年、Webber、Donahue、2001年)を参考に、多様性の属性を関係指向(人種/民族、性別、年齢)とタスク指向(組織のテニユア、教育、職務履歴)の2つのカテゴリーに分類した。この分析の対象とした研究について、カテゴリー的な多様性の属性は、Blau(1977年)の指標、またはTeachman(1980年)のエントロピー尺度を利用して測定した。年齢やテニユアといった連続変数に対しては、Allison(1978年)の変動係数を利用した。「断層線」(あるグループを属性に基づいてサブ・グループに分割する仮想線[Lau、Murnighan、1998年、p.328、2005年、p.645])に基づく

尺度は、あまり使用されておらず、場合によっては人口統計学的属性とタスク指向の属性とが組み合わせていたもので、これらはこの分析に含めなかった。一般に、本研究において関係指向およびタスク指向の多様性を運用することは、理論的に導かれたものであり、過去の研究とも一致している。また、私たちの初期のレビューで、このメタ分析に含まれる多様性の属性が、過去の研究で最も一般的に研究された変数であることが示された。しかし、このサンプルに含まれる研究で採用されている多様性の属性の尺度は、最近の再概念化(例えば、Harrison、Klein、2007年)よりも前に行われていたため、これらの新しい方向性を本研究に取り入れることはできなかった。

チームのパフォーマンス。チームのパフォーマンスの尺度には、財務および運用の尺度(例えば、売上高、生産性)、製品の品質/数量、チームのイノベーション、チームのパフォーマンス/有効性に対する上司の評価、チーム・メンバーによる自己評価が含まれる。殆どの研究で、客観的なチームのパフォーマンスの尺度や上司による評価が提供された。主観的なパフォーマンスの尺度に対しては、報告されるたびに測定手段の信頼性を記録した。信頼性が報告されなかったケースでは、他のすべての研究から同じ変数の平均信頼度を採用した。主観的なパフォーマンスの尺度に対して、平均信頼度は 0.82 だった。データ・セットの統計的独立性を維持するために、チームのパフォーマンスに関する複数の尺度が利用可能な場合、最も客観的な外部尺度のみを対象とした。他の情報源が利用できない場合は、チーム・メンバー自身のパフォーマンスの評価に依った。チームのパフォーマンスの複数の次元(例えば、質や量)を測定する研究では、各相関係数を平均して複合効果を算出した。

職業人口統計学。私たちは、Labor Force Statistics of the Current Population Survey(米国労働統計局、2006年)のアーカイブ・データを頼って、職業カテゴリーの定義と統計値を取得した。まず、メタ分析の対象とした研究の研究環境を労働統計局(BLS)の定義を使って(サンプルの説明に基づいて)符号化した。次に、BLS データ・セットから職業の性別、人種/民族、年齢の構成データを取得し、この人口統計学的構成を、本研究に含まれる職業に割り当てた。例えば、研究の回答者らが複数の電子機器製造企業の生産チームのメンバーとして記述されている場合、BLS ウェブサイトから電気、電子、電気機械組み立て業者の性別、民族、年齢に関するデータを取得し、それらを使用して職業人口統計を測定した($n=16$)。複数の職業を含むチーム(例えば、エンジニアと製造管理者で構成される部門横断的な製品開発チーム)については、チームに関与する各職業カテゴリーの人口統計データを見つけ、BLS データ・セット($n=8$)から、そこに加入しているすべての職業の人口統計学的情報を平均して複合値を算出した。複数の職業カテゴリーのデータを集約する際、人口統計学的に異なる偏りを持つ職業を組み込んだ研究を除外するように注意した。例えば、研究サンプルが単一のチームに複数の職業を含んでいた — 例えば、ネットワーク・アナリストといった白人男性が支配的な職業と、保険引受人や人事専門家といった比較的バランスのとれた職業を組み合わせる(Campion、Papper、Medsker、1996年) — 場合、私たちは集計を行わず、この一連の分析からこの研究を除外した。更に、使用したサンプルについて不明な研究、データ

が入手できない米国以外のサンプル、複数のタイプのチームを持つサンプルがある研究も、分析から除外した。

これらの分析で対象とした研究のうち、職業の女性比率は 20.6~73.4%の範囲であり、職業の民族的マイノリティ(つまり、非白人)比率は 15.7~37.6%の範囲だった。これらの比率のいずれかが米国のすべての職業の全体平均(つまり、女性の構成が 46.3%、マイノリティの構成が 29%)を下まわっていた場合、その職業環境は、カテゴリ分析の目的から「男性多数派」または「白人多数派」として特徴づけた。女性またはマイノリティの比率が平均を上まわっている職業環境は、「バランスのとれた」環境として分類した。私たちのサンプルでは、女性多数派または少数民族多数派に分類される豊富な研究環境には遭遇しなかった。従って、これらの環境で多様性の効果を検証することはできなかった。職業の年齢構成データは、職業別の 4 つの年齢カテゴリーのデータを提供する BLS から得られた情報に基づく。その職業における高齢(55 歳以上)の労働者の比率が職業全体の平均(すなわち、18%)よりも低い場合は「若年労働者多数派」と分類し、高齢の労働者の比率が職業全体の平均を上まわっている場合は「バランスがとれている」と分類した。

業界環境。業界についても、報告されるたびに、また研究環境やサンプルが記述されるたびに符号化した。戦略的経営研究(例えば、Collins、Smith、2006 年、Datta ら、2005 年)に倣い、北米業界分類システム(NAICS、アメリカ合衆国国勢調査、2002 年)に基づく詳細な業界の記述を利用して、先行研究で検討された業界をサービス、製造、ハイテクの 3 つの大きなカテゴリーに分類した。サンプル内のサービス業には、卸売/小売業、金融/保険、医療、教育サービス、引越/運輸、政府サービスが含まれる。製造業には、自動車製造、製紙・木材製造、繊維製造、石油・ガス、化学製品製造、一般機器製造が含まれる。ハイテクには、半導体/エレクトロニクス、情報処理、電気通信、専門的な研究開発サービスが含まれる。複数の業界環境から得られたサンプルを含む研究は、私たちの分析から除外した($n=5$)。

チームの相互依存性。先行研究で提示された相互依存性の概念的定義(例えば、Campion、Medsker、Higgs、1993 年、Saavedra ら、1993 年、Shea、Guzzo、1987 年)に基づき、タスク、目標、結果の相互依存性について 3 つの個別の評価を使用して、チームの相互依存性を決定した。各次元は、1 から 3(低、中、高)の範囲のスケールで評価され、チーム全体の相互依存性の複合スコアを提供できるよう平均化した。相互依存性の低いチームには、例えば、逐次的な関連活動に基づく、或いは個人に基づく目標と報酬を持った生産チームまたは販売チームが含まれる。メンバーが頻繁にアイデアを交換し、共通の目標を共有する部門横断的な研究開発チームは、相互依存性が高いと見なされた。

チームのタイプ。また、チームが存在すると予想される時間の長さに基づいてチームのタイプを符号化した(Schippers ら、2003 年)。短期と長期の 2 つの大きなカテゴリーが使用された。例えば、期間限定で存在する部門横断的なプロジェクト・チームは、短期チームと見なした。常勤の作業チームと、2 年以上存在する一般的な作業チームは、一般的に長期チームと見なした。

メタ分析手法

Hedge と Olkin(1985 年)のメタ分析の手順を利用してデータを分析した。各研究から、作業チームの多様性とパフォーマンスとの間の 0 次相関を取得または算出し、測定誤差を補正した。Hunter と Schmidt(1990 年)の公式に従って、主観的なチームのパフォーマンスの尺度に対するアーティファクト分布を利用して、信頼性の低さの相関も補正した。私たちは、逆分散の重みを採用し、Fisher の Z 変換手順(Hedge、Olkin、1985 年、Lipsey、Wilson、2001 年)を適用することにより、加重平均相関を計算した。効果サイズの精度の尺度として、サンプル加重相関を中心に 95%信頼区間を計算した(Whitener、1990 年)。報告された信頼区間を 0 を含むまで十分に広の必要とされる、真の相関が 0 と同じ関係を持つ「お蔵入り」(未知)となった研究の数を特定するために、フェールセーフ k も算出した(Orwin、1983 年、Rosenthal、1979 年)。

効果サイズの不均一性。 レビューした研究の効果サイズが一貫しているかどうかを判断するにあたって、 Q 統計量(Hedge、Olkin、1985 年)を算出することにより、効果サイズの均一分布を検定した。有意な Q は、研究間の相関のばらつきを説明するモデレーターの可能性を示す(Lipsey、Wilson、2001 年)。また、Huffcut と Arthur(1995 年)が提案する、標本調整されたメタ分析の逸脱度統計量を算出することにより、外れ値の潜在的な影響を調べた。この統計量を使用して 3 つの外れ値が特定されたが、潜在的な外れ値を詳細に検討しても問題のある相関関係は見られなかったため、これらは分析から除外しなかった。

モデレーター分析。 私たちは、マルチレベルのコンテキスト変数が効果サイズの不均一性に関連しているかどうかを判断するために、詳細なモデレーター分析を行った(Hedge、Olkin、1985 年、Lipsey、Wilson、2001 年)。カテゴリー・モデルのモデレーター検定のロジックは、分散分析(ANOVA)に似ている。カテゴリー・モデルを算出すると、(1)グループ間の適合度統計量 Q_B は、自由度 $p-1$ の近似 χ^2 分布を持つ、ここで p はグループ数である、(2)グループ内の適合度統計量 Q_w は、自由度 $m-1$ の近似 χ^2 分布を持つ、ここで m はグループ内の効果サイズの数である、という結果を得る。つまり、 Q_B は ANOVA の主要な効果に類似しており、 Q_w は ANOVA の各グループ内の均一性を示す。ここでの分析では、このトピックに関する以前の研究(例えば、Webber、Donahue、2001 年)で推奨されているように、 Q_B 統計量を使用してカテゴリーのモデレーター・モデルが統計的に有意であるかどうかを検定したうえで、統計的有意性の信頼区間を検定し、可能な限りサブ・グループ間の効果サイズを比較することにより、このサンプル内の各サブ・グループを検証した。連続的なモデレーター(すなわち、職業の女性比率と、職業のマイノリティ比率)については、Hedge と Olkin(1985 年)が提案しているように、加重最小二乗法(WLS)回帰も使用した。この手順では、加重平均と信頼区間の式(Lipsey、Wilson、2001 年)と同様に、観測された各効果サイズをその分散の逆数で重み付けしている。このようなアプローチを使用すると、連続的な緩和変数の人為的な分類を回避できる。加重回帰モデルの全体的な適合度を評価する 2 つのイ

表 2

主要な効果:チームの多様性とパフォーマンスの関係^(a)

多様性のタイプ	効果サイズ(k)	チーム総数(N)	重み付き平均 r	95%信頼区間		フェールセーフ k	Q
すべての多様性	117	29,608	-0.01	-0.02	0.00		635.16**
関係指向の多様性	69	19,779	-0.03	-0.05	-0.02	118	479.54**
性別	26	5,473	-0.02	-0.04	0.01		
人種/民族	22	7,089	-0.01	-0.04	0.01		
年齢	21	7,217	-0.06	-0.09	-0.04	48	
タスク指向の多様性	48	9,829	0.04	0.02	0.06	73	155.63**
機能	20	3,085	0.13	0.09	0.17	65	
教育	9	2,863	-0.02	-0.06	0.01		
テニユア	19	3,881	0.03	-0.01	0.06		

(a)Nは、効果サイズでカウントされたチームの総数。フェールセーフ k は、研究の累積効果を非有意($p \geq 0.05$)のポイントまで減少させるために必要な、0の結果を報告した未発表研究の数を示し、統計的に有意な結果($p < 0.05$)の場合のみ報告する。Qは、モデレーターの可能性を示す効果サイズの不均一性の統計量である。

** $p < 0.01$

ンデックス、つまり回帰に起因する Q と、Q 誤差または残差(それぞれ Q_R 、 Q_E と表す、どちらも χ^2 として分布する)を算出できる。 Q_R は回帰モデルの F に類似しており、有意な場合、この回帰モデルがチームの多様性変数とチームのパフォーマンスとの関係の相関に見られる有意な変動を説明することを示している(Lipsey、Wilson、2001)⁽⁴⁾。

結果

主要な効果:作業チームの多様性とパフォーマンス

上記のメタ分析手法を使用して、作業チームの多様性がパフォーマンス結果に及ぼす主要な効果と、複数のレベルに組み込まれたコンテキスト要因の緩和効果を検定した。表 2 に主要な効果の結果を示す。まず、すべてのタイプの多様性とパフォーマンスとの相関関係を検証し、ほぼ 0 の有意でない結果を得た($r = -0.01$ 、 $k = 117$ 、95%信頼区間 = $-0.02 \sim 0.00$)。この初期の結果は、過去のメタ分析の知見(例えば、Webber、Donahue、2001 年)を裏づけた。

(4) 多様性のパフォーマンスが主要な独立変数に及ぼす影響を回帰させるべく、追加で OLS 回帰に着手した。その結果、OLS 回帰の結果のパターンは、ここで報告された結果のパターンを反映していることが示された。また、ステップワイズ回帰の手順に着手し、各コンテキスト変数を追加すると、多様性とパフォーマンスの効果において有意な逐次的分散と関連することを見出した。これらの分析を統合すると、研究のうち、コンテキスト変数が、関係指向の効果サイズに見られる分散の 56% を占めていた。更に、すべての事例で分散インフレーション係数は、経験的に多重共線性が高いとされるカットオフ値 10 をはるかに下まわっていた。すべての結果は、リクエストに応じて著者らより入手できる。この提案をしてくれた、アクション・エディターの Jason Colquitt に感謝する。

表 3
コンテキストの影響:職業人口統計^{(a)(b)}

チームの多様性×職業人口統計 ^(c)	効果サイズ(<i>k</i>)	チーム総数(<i>N</i>)	重み付き平均 <i>r</i>	95%信頼区間		フェールセーフ <i>k</i>	<i>Q_B</i>
性別の多様性(仮説 1a)							39.19**
男性多数派環境	12	2,952	-0.09	-0.12	-0.05	20	
バランスのとれた環境	7	1,832	0.11	0.06	0.15	12	
人種/民族の多様性(仮説 1b)							48.65**
白人多数派環境	10	4,071	-0.07	-0.10	-0.04	17	
バランスのとれた環境	6	2,584	0.11	0.07	0.14	13	
年齢の多様性(仮説 1c)							0.85
若年労働者多数派環境	6	4,758	-0.08	-0.10	-0.05	13	
バランスのとれた環境	9	1,869	-0.05	-0.10	-0.00	3	
タスク指向の多様性(仮説 1d)							
職業の性別人口統計							9.67**
女性多数派環境	22	6,866	0.06	0.03	0.09	39	
バランスのとれた環境	14	1,823	-0.03	-0.08	0.02		
職業の人種/民族人口統計							0.60
白人多数派環境	32	8,497	0.04	0.02	0.06	39	
バランスのとれた環境	4	192	-0.02	-0.17	0.13		
職業の年齢人口統計							5.36*
若年労働者多数派環境	9	5,199	0.06	0.03	0.09	13	
バランスのとれた環境	27	3,490	0.01	-0.03	0.04		

(a)*N*は、効果サイズでカウントしたチームの総数、フェールセーフ *k* は、研究全体の累積効果を非有意 ($p \geq 0.05$) のポイントまで減少させるために必要な、0 の結果を報告した未発表研究の数を示し、統計的に有意な結果 ($p < 0.05$) の場合のみ報告する。*Q_B* は、カテゴリーのモデレーター・モデルの統計的有意性を示すグループ間の不均一性の統計量である。

(b)連続的な職業人口統計変数(すなわち、職業の女性比率と職業のマイノリティ比率)について、WLS 回帰分析も実施し、(仮説 1a と 1b に関連して)この結果の表で報告されているのと同じパターンの知見を得た。

(c)女性比率またはマイノリティ比率が全体の平均レベル(すなわち、女性比率では 46.3%、マイノリティ比率では 29%)を下まわっている職業環境は、分析においてそれぞれ男性多数派、白人多数派とみなした。また、職業における高齢の労働者(55 歳以上)の比率が全体平均(すなわち、18%)より低い職業は、その職場を若年労働者多数派の環境とみなした。

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

次に、関係指向の多様性とタスク指向の多様性について別々の分析を行い、多様性の各タイプに対して異なる結果のパターンを見つけた。関係指向の多様性については、パフォーマンスと、非常に弱いものの有意な負の関係が見つかった($r = -0.03$, $k = 69$, 95%信頼区間 = $-0.05 \sim -0.02$)。タスク指向の多様性とパフォーマンスとの間にも、非常に弱いものの有意な正の関係があった($r = 0.04$, $k = 48$, 95%信頼区間 = $0.02 \sim 0.06$)。表 2 のフェールセーフ *k* は、効果サイズが非常に小さいとは言え、この 2 つの関係が統計的な支持を失う前に、少なくとも 118 件(関係指向の多様性)と 73 件(タスク指向の多様性)の、効果が認められていないお蔵入りの研究を報告する必要があることを示唆している。また、多様性の各属性について追加の分析を行ったところ、職務履歴の多様性はパフォーマンスに最も正の関係があり($r = 0.13$, $k = 20$, 95%信頼区間 = $0.09 \sim 0.17$)、年齢の多様性が最もパフォーマンスにマイナスの効果を及ぼす

($r=-0.06$, $k=21$, 95%信頼区間 $=-0.09\sim-0.04$)ことが分かった。

表 2 は、 Q 統計量が示すように、効果サイズ間にかなりの不均一性が存在することも示している。関係指向の多様性とタスク指向の多様性の Q 値はどちらも非常に有意であり ($p<0.01$)、相関関係が研究によって異なり、これらの相関関係を説明できる潜在的なモデレーターが存在する可能性があることを示している。

職業人口統計学

仮説 1a と 1b で、性別と人種/民族の多様性のマイナスの効果は、それぞれ性別バランスがとれた環境と民族バランスのとれた環境で弱くなると予測した。カテゴリーのモデレーター分析を実施し、男性多数派または白人多数派の職業と、比較的性別バランスのとれた職業および民族バランスのとれた職業との違いを対比した。表 3 に結果をまとめる。職業の女性比率の緩和効果を検定したカテゴリー・モデルは、非常に有意だった ($Q_B[1]=39.19$, $p<0.01$)。仮説のとおり、性別の多様性は、男性多数派の職業環境でチームのパフォーマンスに有意かつマイナスの効果およびした ($r=-0.09$, $k=12$, 95%信頼区間 $=-0.12\sim-0.05$)。性別の多様性の効果は、比較的性別バランスのとれた環境で有意にプラスだった ($r=0.11$, $k=7$, 95%信頼区間 $=0.06\sim0.15$)。職業のマイノリティ比率の緩和効果も有意だった ($Q_B[1]=48.65$, $p<0.01$)。平均相関は、白人多数派の職業で有意にマイナスであり ($r=-0.07$, $k=10$, 95%信頼区間 $=-0.10\sim-0.04$)、比較的バランスのとれた職業でプラスだった ($r=0.11$, $k=6$, 95%信頼区間 $=0.07\sim0.14$)。更に、職業上の性別と人種/民族の人口統計変数は連続変数(つまり、職業の女性比率と職業のマイノリティ比率)として測定されるため、これらの緩和効果のパターンを更に理解するために、WLS 回帰も実施した。いずれの仮説も支持する形で、性別の多様性および人種/民族の多様性とチームのパフォーマンスとの相関関係において、職業の女性比率とマイノリティ比率が有意な分散を占めていることが分かった(性別の多様性については、 $\beta=0.32$, $p<0.01$, $R^2=0.10$ 、人種/民族の多様性については、 $\beta=0.37$, $p<0.01$, $R^2=0.14$)。性別の多様性 ($Q_R[1]=16.78$, $p<0.01$) および人種/民族の多様性 ($Q_R[1]=22.71$, $p<0.01$) に対する Q_R の有意な値も、両方の回帰モデルが統計的に有意であったことを示している。

仮説 1c は、年齢の多様性のマイナスの効果は、比較的若い労働者で構成される職業で強化され、比較的年齢バランスのとれた職業で弱まると予測した。カテゴリー分析を行ったところ、強い緩和関係 ($Q_B[1]=0.85$, $p>0.10$) は見出されなかった(表 3 を参照)。若年労働者で構成される職業は、年齢の点でよりバランスのとれた職業よりも僅かに大きなマイナスの効果を示したが、有意でない Q_B と、有意に重複する信頼区間とを考慮すると、2つの職業グループは統計的な差がなかった。

仮説 1d は、タスク指向の多様性のプラスのパフォーマンス結果は、よりバランスのとれた職業環境でより強くなると提案した。この命題に反して、タスク指向の多様性は、男性多数派と白人多数派の環境でより肯定的なパフォーマンスの効果を示した。しかし、すべての多様性の属性にわたってバランスのとれた職業環境に対する有意でないサブ・グループの結

表 4

コンテキストの影響:業界環境^(a)

チームの多様性×業界環境 ^(b)	効果サイズ(k)	チーム総数(N)	重み付き平均 r	95%信頼区間		フェールセーフ k	Q_B
関係指向の多様性(仮説 2a)							209.89**
ハイテク業界	21	6,068	-0.18	-0.20	-0.15	152	
サービス業界	21	9,139	0.07	0.05	0.09	58	
製造業界	16	3,687	-0.04	-0.07	-0.01	8	
タスク指向の多様性(仮説 2b)							
ハイテク業界	23	6,475	0.06	0.04	0.09	45	7.28**
サービス業界	16	1,702	-0.00	-0.05	0.05		
製造業界	3	1,194	0.01	-0.05	0.06		

(a) N は、効果サイズでカウントしたチームの総数、フェールセーフ k は、研究全体の累積効果を非有意($p \geq 0.05$)のポイントまで減少させるために必要な、0の結果を報告した未発表研究の数を示し、統計的に有意な結果($p < 0.05$)の場合のみ報告する。 Q_B は、カテゴリーのモデレーター・モデルの統計的有意性を示すグループ間の不均一性の統計量である。

(b)私たちが分析した3つの業界カテゴリー:(1)ハイテク産業に含まれるのは、エレクトロニクス/半導体、情報処理、電気通信、専門的な研究開発サービス、(2)サービス業に含まれるのは、小売業、金融/保険、医療、教育サービス、引越/運輸、政府サービス、(3)製造業に含まれるのは、自動車製造、製紙/木材製造、繊維製造、石油・ガス採掘、一般・化学製品製造。

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

果と、一般的に信頼区間が重複していることを考慮すると、この知見を意味のある形で解釈することはできなかった。

業界環境

仮説 2a と 2b は、業界環境がチームの多様性とパフォーマンス結果との関係を緩和すると提案した。その結果を表 4 に示す。関係指向の多様性に関しては、業界全体の影響を検定したカテゴリー・モデル全体が非常に有意だった($Q_B[2]=209.89$ 、 $p < 0.01$)。仮説 2a で予測したとおり、関係指向の多様性は、サービス業のパフォーマンスにプラスの効果を与えた($r=0.07$ 、 $k=21$ 、95%信頼区間=0.05~0.09)。しかし、仮説 2a と矛盾するが、製造業の環境では、関係指向の多様性の効果はマイナスであり($r=-0.04$ 、 $k=16$ 、95%信頼区間=-0.07~-0.01)、興味深いことに、関係指向の多様性はハイテク業界の環境で最も強いマイナスのパフォーマンスの効果を示した($r=-0.18$ 、 $k=21$ 、95%信頼区間=-0.20~-0.15)。この知見は、フェールセーフ $k=152$ 件の効果の認められていない未発表の研究に対しても耐性がある。

仮説 2b については、業界環境がタスク指向の多様性のパフォーマンス結果に及ぼす緩和効果を支持しないことが分かった。全体的なカテゴリー・モデルはやや有意だった($Q_B[2]=7.28$ 、 $p < 0.05$)。仮説のとおり、タスク指向の多様性はハイテク業界の環境のパフォーマンスと正の関係があったが($r=0.06$ 、 $k=23$ 、95%信頼区間=0.04~0.09)、この効果はタスク指向の多様性全般に見られる主要な効果よりも僅かに大きかったにすぎない($r=0.04$)。製造業やサービ

表 5

コンテキストの影響: チームの相互依存性とチームのタイプ^(a)

チームの多様性×チームの コンテキスト	効果サ イズ(<i>k</i>)	チー ム 総数(<i>N</i>)	重み付 き平均 <i>r</i>	95%信頼区間		フェールセ ーフ <i>k</i>	<i>Q_B</i>
チームの相互依存性(仮説 3) ^(b)							
関係指向の多様性							174.21**
低い相互依存性	17	8,051	0.08	0.06	0.10	56	
中程度の相互依存性	38	10,770	-0.12	-0.14	-0.10	238	
高い相互依存性	14	958	-0.04	-0.11	0.03		
タスク指向の多様性							7.14*
低い相互依存性	5	557	-0.03	-0.11	0.06		
中程度の相互依存性	24	7,604	0.04	0.02	0.06	23	
高い相互依存性	19	1,668	0.10	0.05	0.15	23	
チームのタイプ(仮説 4) ^(c)							
関係指向の多様性							222.91**
短期チーム	23	7,733	0.09	0.07	0.12	89	
長期チーム	43	9,739	-0.14	-0.16	-0.12	305	
タスク指向の多様性							0.63
短期チーム	13	684	0.08	-0.01	0.16		
長期チーム	34	8,373	0.04	0.02	0.07	45	

(a)*N*は、効果サイズでカウントしたチームの総数、フェールセーフ *k* は、研究全体の累積効果を非有意 ($p \geq 0.05$) のポイントまで減少させるために必要な、0 の結果を報告した未発表研究の数を示し、統計的に有意な結果 ($p < 0.05$) の場合のみ報告する。*Q_B* は、カテゴリーのモデレーター・モデルの統計的有意性を示すグループ間の不均一性の統計量である。

(b)相互依存性の低いチームとは、例えば、逐次的な関連活動に基づいた、かつ/または、個人に基づいた目標や報酬を持つ生産チームや営業チームであり、相互依存性の高いチームとは、例えば、頻繁にアイデアを交換し、共通の目標を共有する部門横断的な研究開発チームである。

(c)短期チームとは、例えば、限られた期間だけ存在するプロジェクトに基づいたチームであり、常勤の作業チームや2年以上存在する一般的な作業チームは、一般的に比較的長期のチームとみなす。

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

ス業の環境におけるタスク指向の多様性の効果に及ぼす業界の緩和効果では、有意な支持は得られなかった。

チームの相互依存性とチームのタイプ

表 5 は、チーム・レベルのモデレーターがチームの多様性とパフォーマンスの関係に及ぼす効果に関する結果を示す。仮説 3 は、相互依存性の高いチーム間で、タスク指向の多様性の効果は強く、関係指向の多様性の効果は弱くなると提案した。関係指向の多様性に関する知見は、この仮説に反するものだった。関係指向の多様性に対するカテゴリー・モデルは有意であったが ($Q_B[2]=174.21$ 、 $p < 0.01$)、相互依存性が低いチームでは関係指向の多様性がパフォーマンスと正の関係があり ($r=0.08$)、相互依存性が中程度か高いチームでは、関係指向の多様性はパフォーマンスと負の関係があった(それぞれ、 $r=-0.12$ 、 $r=-0.04$)。全体的な緩和モデルは限定的な統計的支持しか示されなかったものの、タスク指向の多様性のカテゴリ

一分析は仮説のパターンを支持した($Q_B[2]=7.14$, $p<0.05$)。タスク指向の多様性が及ぼすプラスのパフォーマンスの効果は、チームのタスク、目標、結果が相互依存性を高めるにつれて増加した。しかし、これらの結果は、相互依存性の低いサブ・グループの95%信頼区間に0が含まれ、他の2つのサブ・グループと重複しているため、慎重に解釈する必要もある。私たちの最後の仮説は、チームのタイプ—チームが存在すると予想される時間の長さ(つまり、長期と短期)—がチームの多様性とパフォーマンスの関係に影響を与えるかどうかについて対処した。仮説4は、関係指向の多様性が及ぼすマイナスの効果は、長期チームで強化されると提案した。関係指向の多様性に対しては強い支持が得られた。カテゴリーのモデレーター・モデルは非常に有意だった($Q_B[1]=222.91$, $p<0.01$)。関係指向の多様性が及ぼすパフォーマンスの効果は、比較的短期のチーム($r=0.09$, $k=23$, 95%信頼区間=0.07~0.12)ではプラスだったが、より安定したチームや長期チームではマイナスだった($r=-0.14$, $k=43$, 95%信頼区間=-0.16~-0.12)。どちらの知見も、効果の認められていない未発表の研究に対しても耐性があり、フェールセーフ k はそれぞれ 89 と 305 である。タスク指向の多様性については、仮説に対する統計的支持が得られなかった($Q_B[1]=0.63$, $p>0.10$)。タスク指向の多様性が及ぼすパフォーマンスの効果は、長期チーム($r=0.04$)よりも短期チーム($r=0.08$)の方がよりプラスだったが、これらのサブ・グループの結果は互いに統計的な差がなかった。

考察

このメタ分析レビューでは、過去15年間に組織環境で実施された多様性とパフォーマンスとの関係についての過去の研究を評価し、この関係が複数のレベルでのコンテキスト変数に及ぼす感度を検証した。私たちの知見は、あらゆるタイプの多様性(つまり、関係指向とタスク指向の垣根をなくして)とパフォーマンスとの関係を考察すると、多様性がパフォーマンスに及ぼす直接的な効果は基本的に0となることを明らかにした。性別、人種/民族、年齢といった関係指向の多様性の属性は、チームのパフォーマンスに対して、非常に小さいとは言え、有意なマイナスの効果をもたらした。機能面での多様性は、より実質的なプラスの効果をもたらしたが、他の形態のタスク指向の多様性(つまり、教育とテニユア)もチームのパフォーマンスに対して非常に小さな効果をもたらした。これらの知見は、多様性がチームのパフォーマンスにとって実際には重要ではないことを明らかにしている。しかし、これらの弱い直接的な関係が、多様性がパフォーマンス結果に有益な効果を及ぼし得る、或いは有害な効果を及ぼし得る特定の条件を曖昧にしているかもしれない、と私たちは主張する。私たちの研究では、多様性とパフォーマンスとの関係が重要となる可能性の高い境界条件を特定するフレームワークを開発し、検証した。具体的には、複数のレベルで緩和変数を考慮すると、多様性の効果サイズが2倍または3倍になることが分かった。更に、過去の研究で比較的注目されてこなかった業界および職業のモデレーターは、関係指向の多様性の効果に見られる研究間での有意なばらつきを説明した。以下では、私たちの知見の理論的、実証的、および実践的な意味合いについて議論する。

職業人口統計学と業界環境のコンテキストとしての役割

私たちは、男性または白人の従業員が支配的な職業では、性別の多様性と民族の多様性がパフォーマンス結果にマイナスの影響を与えることを見出した。これらの知見は、多様性の結果を形成するうえで、組織外のコンテキストの重要性に注意を喚起し、今後の研究においてマクロレベルのコンテキストをより詳細に、かつ包括的に認識することを要求する。特定の職業コンテキストにおいて過小評価されたグループに関連するステレオタイプとは別に、人口統計学的グループ間で見られる暗黙的な地位の格差も、職業人口統計といったコンテキスト要因がチーム・レベルの交流にフィルタをかけるメカニズムとなるかもしれない(Ridgeway、1991年、1997年を参照)。特定の職業環境内で特定の人口統計グループが優勢であることは、このグループに対してリソースと特権へのアクセスが拡大しているシグナルである可能性がある。特定のコンテキスト内で人口統計グループによって獲得された特権は、このグループに属するチーム・メンバーに「専門知識の優位性」をもたらす可能性がある。これらのグループのメンバーは、より有能であるとみなされるかもしれないし、こういった環境では、地位の低い人口統計グループのメンバーの貢献が軽んじられるかもしれない(Berger、Ridgeway、Fisek、Norman、1998年、Berger、Ridgeway、Zelditch、2002年)。実際、豊富な社会心理学的研究は、小グループでは、対人関係がより大きな社会的地位の格差を再現する傾向があり(Bergerら、1998年、2002年)、男性多数派と白人多数派の環境で、性別の多様なチームと民族の多様なチームが最適パフォーマンス結果を発揮できない主要な原因であるかもしれない、と示している。

私たちは、チームが組み込まれている職業コンテキストを詳しく調べることで、研究者らはより広範な構造的不平等と、それがチーム・レベルの多様性の結果に与える影響を理解できると提案する。更に、こういった環境における組織の慣行の役割を検証することはできなかったが、研究によると、こういった地位の格差は、一部の人口統計学的グループを他の人口統計学的グループよりも優遇する組織の慣行によって更に正当化されることが示唆される(Ridgeway、1991年、1997年)。従って、将来の研究の別の方向性としては、特定の職業コンテキストにおける地位に基づいたプロセスを強化または軽減するうえで、組織の慣行が果たす役割を調べる事が挙げられるだろう。

統計的には結論が出てないが、私たちの知見は、タスク指向の多様性が男性/白人が支配的な環境で弱いプラスの効果を持つ、ということである。このパターンは、私たちの理論的な主張に反する。この知見を過度に解釈することには注意を要するが、より均質な環境では、人口統計学的特性に基づく分類が、タスク指向の多様性の精緻な潜在能力を軽減するほど充分ではなかったかもしれない点を私たちは認める。私たちは、こういった職業環境におけるタスク指向の多様性の効果を媒介する可能性のあるメカニズムについて、更なる研究を求めたい。

私たちの知見は、チームが組み込まれている業界環境も、チーム・レベルの多様性に基づく

結果に興味深い影響を与えていることを示した。関係指向の多様性は、サービス業の環境ではプラスの効果をもたらす、製造業の環境ではややマイナスの効果をもたらすことが分かった。私たちの仮説を立てる際に議論した市場コンピタンスの視点(Richardら、2007年)に加えて、いくつか追加の考察もおそらく考慮に入れるべきである。サービス環境(例えば、小売店やレストラン)では、最前線で顧客と接触するし、このコンテキストでは、否定的な分類に基づく交流コストが高くなる。従って、これらの業界に組み込まれる企業は、職場における性別、民族、年齢に基づく問題に対処するために、積極的に多様性のマネジメントに取り組むかもしれない⁽⁵⁾。これらの環境では、人口統計学的に異なる従業員や顧客を対象とした、行動変革を促す特定の形式のトレーニングが実施されるかもしれない。対照的に、マイナスの効果が見られた製造業の環境では、企業は同様の圧力に直面しておらず、チームの多様性のこういった側面に直接取り組む可能性は低いかもしれない。

驚くべきことに、ハイテクの環境では、関係指向の多様性がより大きなマイナスの効果を及ぼしていることが分かった。最近、DiTomasoと共同研究者らは、私たちの定義に当てはまる24のハイテク企業で、白人男性が他の人口統計グループと比較して、より多くのトレーニング、メンタリング、コーチングを受け、最も有利なパフォーマンス評価を受けていることを見出した(DiTomaso、Post、Smith、Farris、Cordero、2007年)。ハイテク企業のこれらの特性は、民族や性別に基づく地位の格差を助長するかもしれない。白人男性は、(これらの有利な雇用結果に反映されて)ハイテク分野で高い地位を占め(DiTomaso、Post、Smithら、2007年)、女性やマイノリティに比べて「専門知識の優位性」を享受していると思われる。従って、先に説明した地位に基づくプロセスは、この業界における関係指向の多様性のマイナスの効果も説明できる可能性があるだろう。更に、製造企業と同様に、ハイテク企業も多様性のマネジメントの実践を積極的に採用する圧力に直面しないかもしれない。これらの知見は、多様性に基づく結果を形成する業界コンテキストをより詳細に理解することを要求する。例えば、今後の研究では、偶発性に基づいた視点を適用し、企業の多様性のマネジメント戦略と業界レベルの偶発性との適合性がチーム・レベルでの多様性の結果の説明になるかどうか、調査できるだろう。特定の業界トレンドが、多様性に対する企業の反応にどのような影響を及ぼすか、またチームのパフォーマンスに対してどのような影響を及ぼすか、を調べる縦断的研究は、将来の問題に対する1つの道しるべとなり得るだろう。私たちの知見が、多様性の一部の側面が必然的にチームのパフォーマンスに有害な効果を及ぼすという社会分類理論から生まれた仮定に異議を唱えることを以て本章を締め括る。関係指向の多様性の属性は、典型的には分類に基づくプロセスと関連づけられてきたが(Jacksonら、1995年、Jehnら、1999年)、チームのパフォーマンスに対する効果の属性は、

(5)一例として、差別の告発の結果としてデニーズ・レストランが被った否定的な評判と、それに続いて、人口統計学的に異なる従業員や顧客に対する適切な行動を訓練し、報酬を与える企業努力について考えてみよう。

著しく否定的なもの(ハイテク業界および男性/白人が支配的な職業)から著しく肯定的(サービス業界および性別/民族バランスのとれた職業)なものまで様々であることが分かった。しかし、タスク指向の多様性の効果は、これらのコンテキスト間で変わらなかった。多様性の研究における社会的アイデンティティ理論または社会的分類理論の昨今のような適用は、これらの知見を説明するには不十分である。これらの理論的フレームワークは、もともと最小限のグループ環境の違いの結果を説明するために開発されたものであり、これらのコンテキストにおいて自然に発生する作業グループ間の人口統計学的属性の効果を捉えていないかもしれない(DiTomaso, Post, Smith, Farris, Cordero, 2007年、Linnehan, Konrad, 1999年)。従って、将来の研究の優先事項は、作業のコンテキストの人口統計と、チームが組み込まれている業界環境の特性が、性別や民族の多様性のパフォーマンス結果にどのように影響を及ぼすかを調査すべきであることを、これらの知見は示唆している。私たちは、チームの多様性がもたらす否定的な結果、または肯定的な結果のいずれかが出やすい特定の環境を対象にすることを必然的に伴う、コンテキストにより焦点を当てた多様性の研究を求める。このような取り組みは、上記で概説した地位に基づく視点、または戦略的な経営の視点を取り入れた新しい理論的アプローチの開発を促す可能性があるだろう。

チーム・レベルのコンテキストの影響

過去の文献をレビューして、多様性の研究におけるモデレーターの影響はますます強調されており、過去の研究は主に、チームのテニユア、タスクの相互依存性、タスクの複雑さといったチーム・レベルのモデレーターに焦点を当てていることを示唆した(レビューについては、Van Knippenberg, Schippers[2007年]を参照)。この研究を考慮して、チームの相互依存性やチームのタイプといったコンテキスト要因が、相互依存性の高いチームや短命なチーム内で精緻化に基づくプロセスが観察されやすくなるような方法で、多様性がパフォーマンスに及ぼす効果を緩和する、と私たちは提案した(Bowersら、2000年、Jehnら、1999年)。私たちの予測に反して、関係指向の多様性は、中程度に相互依存しているチームで最もマイナスの効果を与えることが分かった。これらの知見は、チームの多様性と相互依存性の相互作用効果が、過去に認識されていたよりも複雑であるかもしれないことを示唆する。中程度に相互依存するタスクは、多様性の属性の精巧な潜在能力を妨げる制約を課すのかもしれないが、チーム・メンバーが分類に基づくプロセスを克服し、互いに協力しなければならぬと要求するほどではない。その効果サイズは小さいものの、相互依存性の低いレベルは、関係指向の多様性に対する良好なパフォーマンス結果と関連した。相互依存性が低いチームでは、個々のチーム・メンバーのタスクの性質が明確であることと、情報交換の必要性が低いことが、チーム・メンバーが異質なグループ・メンバーにイライラせず、チームの目標に向かう他のメンバーの貢献を認識できる状況を生むのかもしれない(Pelledら、1999年)。

私たちの提案を支持するように、いろいろな知見が、短期チーム(一時的なプロジェクト・

チームなど)では関係指向の多様性がパフォーマンスにプラスの効果を与える、ことを示している。これらのチームでは、タスクを完了する時間が限られていることが予測されているため、グループ・メンバーは多様性の属性の精巧な潜在能力を最大限に発揮することを余儀なくされるかもしれない。長期チームでは、チーム・メンバーが多様な視点を特定し、活用する必要性をあまり感じないかもしれないし、グループの機能に有害となる可能性のある対立を持ち出す機会に多く出くわすのかもしれない。このメタ分析では、多様性の効果に対する時間の影響をより直接的に検証する能力には限界があることを、私たちは指摘する。チームのテニユアや存在期間の尺度は、異なるパターンの知見をもたらすかもしれない(Harrisonら、2001年、Schippersら、2003年)。

全体として、過去の研究で最も注目を集めてきたこれらチーム・レベルのモデレーターが、業界変数や職業変数よりも多様性の結果に対し弱い緩和効果しか有していなかった点に注目するのは興味深い。更に、これらの変数は、タスク指向の多様性の効果よりも、関係指向の多様性の効果に対して、より有意な緩和効果を有していた。一般的に、中程度に相互依存しているチームと長期チームは、多様性の増加に伴って課題に直面する可能性があることが分かった。相互依存性の低いチームや短期チームは、チーム・メンバー間の人口統計学的多様性が高まるというメリットがある。これらの知見は、これらの緩和効果の根底にある心理的プロセスに関する更なる研究が、こういった特定のチームのコンテキストで必要とされることを示唆する。例えば、チームのより強い相互依存性に伴った役割のストレスや役割の過負荷が、チーム・メンバーが人口統計学的な違いに対処する方法に影響を及ぼすかどうかを理解することは有用だろう。こういったチーム・レベルのモデレーターは、他のマクロレベルのコンテキスト変数と組み合わせて考慮する必要もあるかもしれない。例えば、マクロレベルのコンテキストが分類に基づくプロセスを強化した場合に、タスク関連の偶発性が人口統計学的に多様なグループ内に対立を誘発しやすくなるかを理解することは興味深いだろう。

注意事項、制限、および将来の方向性

本研究に適用したメタ分析アプローチには、いくつかの制限がある。1つの懸念は、サンプルが小さく、特にモデレーター分析に関連する2次サンプリング誤差を伴っているかもしれないことである(Hunter、Schmidt、1990年)。しかし、私たちが報告しているフェールセーフ k はかなり大きく、多様性の研究が行われている速度でさえ、ここで報告された重要な知見を覆すとしたら、少なくとも10年以上の研究が必要になるかもしれないことが示唆される。

また、研究環境やチームのタスクに関する研究の記述がしばしば乏しいので、コンテキスト変数を符号化する私たちの能力にも限界があったことを私たちは指摘する。例えば、チームの多様性の結果に対する時間の効果に注目が高まっているにも拘わらず、チームのテニユアやチームの期間に関する情報が不足していることは特に問題だった。私たちは、将来の研

究が研究環境のより詳細な説明を提供し、これらの要因が研究結果を説明するうえで果たす役割を認識するよう提案する。理論的考察とデータの入手可能性のため、私たちは、チームの多様性の結果に及ぼす可能性のある緩和の影響の一部しか考慮しなかった。この分析に欠けているのは、組織のコンテキストやその他の組織外の要因が多様性の結果を形成するうえで果たすことができる役割である。経営人口統計、風土、文化、リーダーシップといった組織のコンテキストの側面も、将来の研究でより綿密に精査する価値がある。社会的および政治的な出来事(例えば、移民の動向、重要法案の可決)といった他の組織外の要因も、将来的には考慮すべき重要性を持つかもしれないが、本研究の範囲から外れている。更に、職業人口統計学の効果を検証するために、米国を基盤としたサンプルしか対象とすることができなかったことも指摘する。これらの知見は、他の文化コンテキストで異なるかもしれない。

最後に、私たちは、多様性の結果に対するコンテキストの効果を考慮しつつ、単純化された「関係指向」対「タスク指向」の類型論を用いた。この二分法は、多様性の効果の根底にある分類と精緻化に基づくプロセスに対応していた。「浅いレベル」対「深いレベル」の多様性といった他の類型もこの分析に関連しているかもしれないし、将来的に検討すべきである。性格、認知能力、価値観、態度といった深いレベルの多様性変数の結果に及ぼすコンテキストの効果も、本研究の範囲から外れており、今後の研究では興味深いものかもしれない。また、多様性の研究でますます注目が集まっている断層線のアプローチを取り入れることもできなかった。初期にレビューした研究のうち5%に、多様性の断層線に基づく運用化を適用した。また、概念的には興味深いものの、断層線に基づく尺度を直接適用するフィールド調査が豊富ではなく、一貫性のない結果をもたらしている点も指摘する(例えば、Gibson、Vermeulen、2003年、Greer、Jehn、2008年、Lau、Murnighan、2005年、Li、Hambrick、2005年)。将来の研究では、これらの混在した知見を解決するために、コンテキスト・モデレーターがチーム内の断層線の強さと数をどのように強化するのかも調査するよう提案する。

Harrison と Klein(2007年)は、分離、差異、格差の3つの次元の観点から、多様性を測定するためのいくつかのガイドラインを提供した。この著者らは、様々な多様性の属性の測定は、考慮される多様性の特定の次元に基づくべきだと提案した。このメタ分析レビューでは、この2007年の論文より前の多様性の測定に依存していたため、これらのガイドラインを採用することができなかった。しかし、Harrison と Klein(2007年)の議論を補完するものとして、関係指向の多様性が職業、業界、チームのレベルのコンテキスト変数に順応性を持つことが、将来、これらの人口統計学的属性に関連する特定の次元を明確にすることの重要性を強調している点を私たちは指摘する。包括的なコンテキスト分析は、特定の人口統計学的属性がチーム内の「分離」、「差異」、「格差」として現れる可能性があるかどうかを研究者らが判断するのに役立つかもしれない。例えば、多様性は、短期チーム、サービス環境、人口統計学的にバランスのとれた環境においては差異として概念化できるが、長期チーム、男性

/白人が支配的な職業、ハイテク環境においては格差として概念化できるだろう。

多様性のマネジメントへの影響

職場の多様性の研究に対するコンテキストに基づくアプローチは、多様性のマネジメントの実践の有効性を高めるかもしれない実用的な洞察を提供できる可能性がある。一部の作業コンテキストでは、作業グループ・レベルでの多様性が問題になるかもしれないことを認識することが重要である。このような環境では、多様性に基づく否定的な結果を逆転させるために、過小評価されたグループに対するステレオタイプやバイアスが引き起こす行動を標的とし、より高いレベルでの代表性を確保することを直接目的とした多様性の介入が必要になるかもしれない。更に、組織は、応募者層内の性別や人種に基づく多様性を高めるために、教育機関とのパートナーシップを積極的に実施して、特定の労働市場における人口統計学的多数派の優位性に直接対処できる。これらの観察結果は、私たちの分析に含まれるハイテク環境の場合に特に重要になるかもしれない。この分野の経済が急速に成長している現在、この業界の女性とマイノリティの比率の低下に関して、政策立案者の間でも懸念が高まっている(米国情報技術協会、2003年)。ハイテクに見られる、多様性のパフォーマンスに対するマイナスの効果は、このような環境における女性やマイノリティにとって「非友好的」な雰囲気を反映しているのかもしれない。数学、科学、工学における性別と民族の多様性を高めるために、高校や大学のキャンパスとパートナーシップを組むことで、応募者層の多様性を高め、企業内の様々な人口統計グループをよりバランスよく配置できるようになり、それによって作業グループ・レベルでの人口統計学的多様性がもたらす問題の影響を軽減できるだろう。この業界では、すでにいくつかの著名な企業がこのような積極的な取り組みを行っており、私たちの知見はこれらの取り組みの価値を強調する点を指摘する。

チーム・レベルのモデレーターの影響に関する私たちの知見について、多様性のマネジメントの実践は、チーム・メンバーが遭遇する相互依存性または存在期間のレベルに具体的に対処する必要がある、と私たちは提案する。長期にわたり相互依存的なタスクを実行するチームは、グループの意思決定と対立の解決を促進する継続的なトレーニング介入やチーム・コーチングを必要とするかもしれない。多様性のマネジメントの実践をデザインするにあたって、チームに焦点を当てたよりお話し向きのアプローチにより、チームにおけるこれらの実践の関連性と有効性が向上するかもしれない。一般に、「コンテキスト診断」により、企業は、分類に基づくプロセスを減らし、チーム・レベルでの精緻化に基づくプロセスを強化するように調整された多様性のマネジメントの実践を開発することができる。全体として、人口統計学的にバランスのとれていない職業環境で相互依存的なタスクを実行する長期チームは、分類に基づくプロセスに対して最も脆弱かもしれないし、他のタイプのチームよりも直接的で、かつ焦点を絞った介入が必要になるかもしれない。

結論

過去のレビューでは、多様性の研究における異なる理論的視点と矛盾する知見を「多様性の諸刃の剣」と呼んでいた(例えば、Webber、Donahue、2001年)。本論文で、私たちは、多様性の研究のための新しいアジェンダ — 多様性の潜在的なメリットやコストに関する議論を超えて活用し、組織における多様性の効果の内在するコンテキスト依存性を強調するもの — を提案する。私たちは、コンテキストの報告と認識が不十分だと、組織における多様性の重要な結果を曖昧にするだけでなく、過去からの累積的な証拠を統合し統一化する努力を妨げ、将来の理論構築にも支障をきたし、研究者らが知見の実践的な含意を抽出する能力を制限する点を指摘する。本研究は、研究者らが将来の研究でコンテキストをより慎重に説明することを奨励し、マクロレベルとミクロレベルの分析の理論的統合を促進し、新しい理論的および方法論的発展への道を開くことを願う、コンテキストに焦点を当てた研究のためのロードマップを示している。