

多様な部下をマネジメントする管理職の行動：スイス・ドイツのグローバル企業に勤める管理職へのインタビュー調査から

著者	坂爪 洋美, 武石 恵美子, 松浦 民恵, 中川 有紀子, 松原 光代
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	17
号	2
ページ	157-179
発行年	2020-03
URL	http://doi.org/10.15002/00023243

〈論文〉

多様な部下をマネジメントする管理職の行動

—スイス・ドイツのグローバル企業に勤める 管理職へのインタビュー調査から—

法政大学キャリアデザイン学部教授 坂爪 洋美

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石恵美子

法政大学キャリアデザイン学部教授 松浦 民恵

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授 中川有紀子

PwC コンサルティング合同会社主任研究員 松原 光代

1 はじめに

女性・外国人・高齢者といった部下の属性の多様性、さらには人手不足を背景とした働き方の多様化を背景に、管理職には今まで以上に多様な部下をマネジメントすることが求められている。職場のメンバーのダイバーシティを組織の成果へとつなげるべく推進されるダイバーシティ・マネジメントに関する研究は、ダイバーシティ・マネジメント推進における管理職の重要性を指摘すると同時に、管理職がダイバーシティ・マネジメントがうまく推進されない原因となっていることを指摘する。すなわち、管理職は期待されつつも、職場のダイバーシティを成果につなげるために必要な行動を取ることができていないのではという懸念を向けられているのである。

管理職が期待される行動を取ることができない理由は、「時間がない」といった「どんな行動をすれば良いかはわかっているが、実行することが難しい」といったものから、「そもそも何をしたらよいかわからない」といったものまで多岐に及ぶ。本研究では、多岐に渡る管理職がダイバーシ

ティ・マネジメント推進において適切に機能しない原因として、「多様な部下をマネジメントして成果を上げるために何をしたらよいかかわからない」ことに注目する。

「何をしたらよいかかわからない」という問題を乗り越えるための1つの方法が、多様な部下をマネジメントして成果を上げている企業の管理職の行動実態を明らかにすることである。そこで、ダイバーシティ・マネジメント先進国であると同時に生産性も高いといわれるスイス・ドイツに本籍を置くグローバル企業の管理職に対するインタビュー調査を通じて、多様な部下のマネジメントに求められる管理職の行動を明らかにする。

2 多様な部下をマネジメントする管理職

(1) ダイバーシティと成果をつなぐ管理職

「職場のメンバーのダイバーシティは成果につながるのか」という問いは、ダイバーシティ研究の当初から続く主要な問いである。職場のメンバーのダイバーシティがもたらす影響に関する一連の研究は、職場のメンバーが多様になることは、

多様なメンバーが多様な意見をもたらすことで創造性が高まるといったプラスの影響をもたらす一方で、多様なメンバー間でのコンフリクトが発生するというように、プラスの影響とマイナスの影響の双方をもたらすことを明らかにしている。代表的なプラスの影響としては、創造性の向上以外にも、チームの売上高や生産性、製品の品質や量、チームイノベーション、チームのパフォーマンスや効率性に対する上司の評価、チームメンバーによる自己評価といった一連の指標の向上があり、一方マイナスの影響としては、職場集団のまとまりを意味する集団凝集性や協働の低下、メンバー間でのコンフリクトの増加がよく知られている (Joshi, Liao, and Roh, 2011)。

このように、職場のメンバーのダイバーシティは、プラスの影響・マイナスの影響双方をもたらすという一貫性のない研究成果の蓄積を受け、当初ダイバーシティがもたらす効果の検討に注力していたダイバーシティ研究は、ダイバーシティが組織・職場・個人に対してプラスの影響をもたらすか否か、同様にマイナスの影響をもたらすか否かは一概には言えず、職場のメンバーの多様性が成果につながるかは調整変数次第だという流れへと移行した (van Knippenberg and Mell, 2016)。

職場のメンバーのダイバーシティと成果との間に存在する調整変数としては、①戦略、②部門の特徴、③人事施策、④管理職のリーダーシップ、⑤組織風土／組織文化、⑥管理職の個人要因といった6つが取り上げられることが多い (Guillaume et al., 2017)。本研究ではその中の1つである管理職のリーダーシップに注目する。職場のメンバーの多様性と成果との間に存在する調整変数として取り上げられるリーダーシップとしては、変革型リーダーシップ、エンパワメント・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ、リーダー・メンバー交換理論、インクルーシブ・リーダーシップがある。その中でも注目されているのが多様な部下を巻き込むインクルーシブ・リーダーシップ

である。

(2) インクルーシブ・リーダーシップ

Shore et al. (2011) は、インクルージョンを「従業員が自らの所属感 (belongingness) と独自性 (uniqueness) の欲求の双方を満たすことができる経験をする事を通じて、職場で価値あるメンバーとして尊重されているという認識を持つ程度」と定義した。ここでいう独自性とは、「本来の自分らしくある独自の存在として」という意味に近く、「所属集団における普通の」と言われるようなマジョリティーに迎合することなく、独自性のある存在としてふるまうことを意味する。

Randel et al. (2018) は、Shore et al. (2011) が提唱したインクルージョン概念に基づき、メンバーの所属感を高め、独自性に価値があることを表明するリーダーシップとして、インクルーシブ・リーダーシップを提唱した。メンバーの所属感を高める行動には、①メンバーの支援、②公平性と平等の確保、③意思決定の機会の共有という3つの行動が含まれ、独自性に価値があることを表明する行動には、①部門への多様な貢献の奨励、②部門への十分な貢献への支援が含まれる。

この5つの行動の概要は以下のとおりである。まず、メンバーの所属感を高める行動のうち、メンバーの支援とは、快適な環境を作り、メンバーのニーズを支援し、彼らと彼らの意見に対する支持を表明することで影響力を行使することである。次に、公平性と平等の確保とは、全てのメンバーそれぞれについて仕事に対する好みを見出すこと等により、メンバーそれぞれを尊重するだけでなく、部門の意思決定が意図せずにメンバー間で不公平なものとなる可能性がないかを積極的に検討することである。さらに、意思決定の機会の共有とは、部門にとって主要な決定を行う際にメンバー全員の参加を求めたり、議論で出された様々な意見を統合する方法についてメンバーに議論する機会を与えることである。

一方、独自性に価値があることを表明する行動のうち部門への多様な貢献の奨励とは、メンバー

の異なる視点やアプローチに特に注意を払うことで、いつもとは異なるが部門の成果に寄与する視点や方向性をサポートすることである。この中には、多様な意見が持ち込まれることにより生じる職場でのコンフリクトの調整も含まれる。また、部門への十分な貢献の支援とは、メンバーが独自の才能と視点を十分に発揮して部門の仕事を高めることを支援することである。メンバーの中に貢献が歓迎されていないと考える人々がいる場合に、彼らにも貢献が求められていることを伝えることや、メンバーが職場で貢献しようとするのを抑止する要因を取り除くことが含まれる。

Randel et al. (2018) が提唱したインクルーシブ・リーダーシップのモデルでは、インクルーシブ・リーダーシップによって、メンバーが職場に所属感を感じ、かつ他者とは違う自分の独自性に価値を見出すことを通じて、メンバーの職場に対する同一化ならびにエンパワメントが高まり、最終的にメンバーの創造性ならびにパフォーマンスが向上し、離職率が低下すると考える。

本研究では、このインクルーシブ・リーダーシップという概念を中心に、多様な部下を持つ管理職の部下に対する行動を整理する。一方で、多様な部下に対する管理職の行動はインクルーシブ・リーダーシップ、さらにはリーダーシップというフレームワークのみで説明できない可能性がある。本研究の目的は多様な部下をマネジメントする管理職の行動を明らかにすることにあることから、リーダーシップという枠組みに準拠しつつも、それに限定されることなく多様な部下をマネジメントするために必要な管理職の行動を捉える。

(3) 管理職の行動に影響を与える部下の多様性に対する管理職の捉え方

本研究では、多様な部下に対する管理職の行動を明らかにする際に、部下の多様性に対する管理職の捉え方の特徴についても明らかにする。企業のダイバーシティ・マネジメントを対象とした研究は、企業が従業員のダイバーシティをどのように捉えるかによって、ダイバーシティ・マネジ

メントのあり方が異なることを明らかにしている (Ely and Thomas, 2001)。例えば、「差別と公平のパースペクティブ (The discrimination-and-fairness perspective)」に基づくダイバーシティ・マネジメントでは、ダイバーシティの中に存在する差別をなくし、平等や公平な対応を迫及することが目標になるが、「統合と学習のパースペクティブ (The integration-and-learning perspective)」に基づくダイバーシティ・マネジメントでは、ダイバーシティは仕事をより良くする価値あるものとみなし、違いを相互に学ぶ学習の機会を作ることが目標となる。

多様な部下に対する管理職の行動は、管理職が属する企業の人事施策や管理職自身の性格など様々な要因から影響を受けるが、Ely and Thomas の研究を踏まえるならば、多様な部下に対する管理職の行動は、管理職自身の部下の多様性に対する捉え方からも影響を受けると考えることができる。例えば、部下の属性の多様性は部下間に発言時の影響力の格差をもたらす源となると捉える管理職は、属性間の格差を最小限にするような行動を取るだろう。

部下の多様性は今後高まりこそすれ、低くなることはない想定されることから、部下の多様性に対する管理職の捉え方は、今後ますます管理職の部下に対する行動により影響を与えるようになると思われることができる。同様に部下の多様性に対する捉え方が多様な部下をマネジメントする管理職の行動に影響を与える以上、企業が管理職をダイバーシティ・マネジメント推進の担い手とみなすならば、企業は管理職の部下に対する行動に働きかけるだけでは不十分であり、部下の多様性に対する認識にも働きかけていかなければならない。従って、この両者を同時に明らかにすることには意義がある。

以上の議論をふまえた本研究の目的は次の2点である。第1に、部下の多様性に対する管理職の捉え方の特徴を明らかにすることである。第2に、多様な部下をマネジメントする際に重要となる管理職の部下に対する行動を明らかにすることである。

る。その際、部下の多様性をもたらす属性を特に限定せず、「多様な部下」総体に対する行動を明らかにする。

(4) ドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業の管理職

本研究では、多様な部下に対する管理職の行動を明らかにすべく、ダイバーシティ・マネジメント先進国であると同時に生産性も高いといわれるドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業の管理職に対してインタビューを行う。日本と欧州では法制度や慣習・文化など異なる面も多く、これらの企業で働く管理職の行動をそのまま日本企業で働く管理職に当てはめることができない部分もあるだろうが、ダイバーシティに対する取組みに関して学ぶべき点が多いことから、ドイツ・スイスに本籍を置くグローバル企業の管理職を対象としてインタビューを行うこととした。

3 調査方法

インタビュー調査は、2019年8月26日から9月4日にかけて実施された。インタビュー対象企業は6社、管理職のインタビュー対象者は1社を除く5社に属する12名であった(表1)。なお、インタビュー対象となる管理職については、マネジメントする部下を持つ課長クラス(front-line manager)という条件で依頼を行い、具体的な選定は企業に一任した。

すべての対象企業でHR部門に対しては自社の人事制度について、管理職に対しては多様な部下に対するマネジメントについてヒアリングを行った。インタビュー対象者は表1の通りである。業種としては金融と製造業であり、管理職はそのほとんどが課長クラスの管理職であったが、一部より上級クラスの管理職(F氏・O氏)が含まれていた。

具体的なインタビュー項目は以下のとおりである。なお、インタビュー項目にある通り、インタビューでは、部下の多様性として働き方の多様性

についても聞いているが、本稿では働き方の多様性については言及しない。同様に、多様な部下をマネジメントする上での困難、ならびに会社(人事部等)からのダイバーシティ・マネジメント推進に向けた支援についても言及しない。本稿で言及しないこれらの点については、新たな論考にて言及する予定である。

<インタビュー項目>

■部門の現状

- ・部門の構成(部門の人員構成ならびに業務内容)
- ・部下の働き方の現状(労働時間、休暇取得、柔軟な働き方の現状)

■多様な部下のマネジメント

- ・部下の多様性が高いことに対する評価と効果
- ・部下個人ならびに部門の目標達成(パフォーマンス向上)のために行っていること
- ・多様な部下をマネジメントする上で心掛けていることならびに困難
- ・部下の育成のために管理職として行っていること、工夫していること

■会社(人事部等)からのダイバーシティ・マネジメント推進に向けた支援

- ・多様な部下のマネジメントに関して管理職に対する会社(人事部等)からの支援
- ・企業としてダイバーシティ・マネジメントを推進する上での課題

4 インタビュー結果

(1) 管理職は部下の多様性をどう捉えているか

「性別等部下の属性が多様であることを管理職としてどう捉えているか」という問いに対する回答は、言及する内容に基づいて大きく2つのカテゴリーに分類することができた。まず、インタビュー対象の管理職が「部下の多様性」と言われた際に注目する属性に関する言及である。次に、部下の多様性が部門にもたらす効果に関する言及である。順番に見ていこう。

①深層的ダイバーシティへの注目

多様性をもたらす属性は、関係志向属性 (relationship-oriented attributes) とタスク志向属性 (task-oriented attributes) という2つに分けることができる。関係志向属性とは、個人が他者と対人関係構築の際に手がかりとして用いられるが、タスクのパフォーマンスに対する明らかな直接的影響は与えない属性のことであり、代表的な属性として年齢・性別・性格がある。

一方、タスク志向属性とはチームでの仕事に影響を与える属性のことであり、組織でのテニューアや教育水準、タスクに関連する知識が含まれる。

インタビュー対象の管理職が言及した関係志向属性は、性別 (E氏・L氏・O氏・P氏・Y氏) と国籍ならびに言語 (F氏・M氏・U氏・Y氏・Z氏) が5名ともっと多く、次に年齢 (L氏・P氏・Y氏・Z氏) が4名で続いた。また、障がい (E氏・I氏) についての言及もあった。日本では現時点ではダイバーシティという性別を対象とすることが多いが、年齢について言及する管理職が多かったことが特徴である。また、今回のインタビュー対象企業が、世界各国へと展開するグローバル企業であったことから、国籍や言語に対する言及が多かったと考えられる。

また、タスク志向属性に該当するそれまでのキャリア (経験) (E氏・P氏) や、タスクに関連する専門性 (Y氏) に言及する管理職もいた。さらに、勤務場所の多様性 (テレワークや同じ部門でも国外にいる) や、通常よりも短い労働時間での勤務が可能といった勤務時間の多様性についての言及も認められた (M氏・P氏・U氏・Y氏)。

多様性をもたらす属性は、わかりやすさという観点から表層的ダイバーシティ・深層的ダイバーシティという2つに分けることもできる。表層的ダイバーシティとは、認知しやすいダイバーシティのことであり、性別や年齢、テニューアの有無、教育水準などが含まれ、深層的ダイバーシティとは、容易には認知されずコミュニケーション等なんらかのやり取りを通じて知ることができるダイバーシティのことであり、性格やタスクに知識や

経験などが含まれる。

複数のインタビュー対象の管理職が、以下ののように、部下の多様性として「部下の個性」「マインドセット」「性格」「モチベーション」という、個々人で異なる特徴に言及した。

「部下の個性を尊重し、各個人の長所を活かすコミュニケーションを心がけている」(S氏)

「(部下) 一人ひとりが持つマインドセットや視点が異なる」(I氏)

「ダイバーシティとして認識するのは『性格』である」(M氏・F氏)

「モチベーションの違いもダイバーシティ」(L氏)

「国籍や年齢などのデモグラフィックなことから人柄を想定することは危険」(Z氏)

表2は、多様性をもたらす属性整理する2種類の区分で構成される4象限を示したものである。この表に基づいて、インタビュー対象の管理職が言及した部下の多様性の特徴を見ていくと、次の2点を指摘することができる。

まず、多くの管理職は、多様性として性別や年齢・国籍といった関係志向属性の中でも表層的ダイバーシティだけでなく、性格や価値観といった深層的ダイバーシティにも注目し、同様にタスク志向属性についても、タスクに関する知識や経験といった深層的ダイバーシティにも着目していることである。

認知しやすい表層的ダイバーシティだけでなく、その人とコミュニケーションを取らないと容易に知ることができない深層的ダイバーシティにも注目していることは、インタビュー対象の管理職が、部下の多様性には容易にわかる部分があるものの、部下それぞれとコミュニケーションを取らなければわからない部分があると捉えていると言える。この認識が管理職を部下とのコミュニケーションを積極的に取ることへ駆り立てると考えることができる。

次に、管理職の部下の多様性の捉え方に、交差カテゴリーが影響を与えていることである。交

表1 インタビュー対象者一覧

社名	国	業種	ヒアリング	ヒアリング対象者区分	対象者	性別	担当部門	部下の人数 (ダイレクト・レポート)	部下の属性			
									性別	国籍	年齢	
A社	ドイツ	金融	8月26日	人事2名	A							
					B							
					C							
B社	ドイツ	金融	8月27日	人事2名	D							
					E	ビジネス開発	26名	詳細不明 (多様な構成)				
					F	Division Head	8名 (全体で125名)	男性3名, 女性5名	多数	未確認		
C社	ドイツ	製造	9月3日	人事2名	G							
					H							
					I	研究開発	8名	男性4名, 女性4名	1か国	30代~60歳		
D社	ドイツ	製造	9月4日	人事2名	J							
					K							
					L	開発	9名	男性5名, 女性4名	1か国	20-30歳代が中心		
E社	スイス	金融	8月30日	管理職2名	M	男性	コンプライアンス	25名	未確認 (女性は10名以上)	多数	未確認	
					N							
					O	あるエリアのManaging Director	全体で約1200名	部門により比率が異なる	未確認	未確認		
F社	スイス	製造	8月28日・29日	営業法人・人事2名	P	女性	あるエリアのManaging Director	全体で約340名	部門により比率が異なる	未確認	未確認	
					Q							
					R							
F社	スイス	製造	8月28日・29日	営業法人・管理職3名	S	女性	営業	7名	男性2名, 女性5名	未確認 (スイス国籍が多い)	40歳以上が4名	
					T	男性	営業・マーケティング	10名	男性3~5名, 女性5~7名	不明	35~52歳	
					U	女性	研究	6名	男性4名, 女性2名	未確認	30-40歳代	
F社	スイス	製造	8月28日・29日	人事1名	X							
					Y	男性	研究	9名	男性6名, 女性3名	7か国	多様	
					Z	女性	営業・マーケティング	14名	男性4名, 女性10名	5か国	30-50歳代	

注1：未確認はインタビューで内訳を確定できなかったもの

注2：T氏の部下の国籍については録音ミスにより不明

注3：O氏、P氏についてはダイレクト・レポート人数は未確認

注4：部下の人数の「全体」は統括する部門全体の人数

表2 ダイバーシティ研究で取り上げられる多様性をもたらす属性の分類

	関係志向属性に基づく多様性	タスク志向属性に基づく多様性
容易にわかる属性に基づく多様性 (表層的ダイバーシティ)	性別 年齢 エスニシティ 国籍 宗教	部門/ユニットのメンバーシップ 組織でのテニユア 公的な資格や役職 教育水準 専門家集団の会員
根底にある属性における多様性 (深層的ダイバーシティ)	性格 態度 価値観 人種/エスニシティに関するアイデンティティ 性に関するアイデンティティ その他の社会的アイデンティティ	タスクに関連する知識 組織に関する知識 経験 認知能力 コミュニケーションスキル メンタルモデル

出所 Jackson and Joshi (2011)

差カテゴリーとは、「性別と国籍」というように、個人をグルーピングし、カテゴリー化する区分が複数存在することである。例えば「性別」というように区分が1つしかない場合には、男女というサブグループの違いが際立つが、「性別と国籍」というように複数の区分が存在することで、1つの属性による違いが際立つことがなくなり、管理職が部下を属性で捉えようとするのを抑制されることができると考えることができる。

インタビュー対象の管理職はいずれもグローバル企業に所属していた。多くの場合、彼らの部下の国籍・使用する言語・年齢・性別が多様であり、職場に交差カテゴリーが存在していることが、部下を1つの属性で捉えることを難しくし、男性もしくは女性といったカテゴリーではなく、性格等

個々人で異なる多様性で捉えることにつながっていると考えることができる。

②部下の多様性がもたらす部門へのプラスの効果

インタビュー対象の管理職が挙げた、部下の多様性が高いことによる部門への効果をカテゴリー化したものが表3である。インタビュー対象の管理職の発言から、効果として「気づきと創発」「補完」「切磋琢磨」「仕事への集中」という4つのカテゴリーが抽出された。

「気づきと創発」 「気づきと創発」は、多様な部下が共に働くことで、自分と異なる考え方や視点に気づくという「気づき」と、異なる意見が組み合わせることで新しいものが生まれる「創発」という2つのサブカテゴリーに分類することができ

表3 部門へのプラスの効果のカテゴリー

発言	カテゴリー	サブカテゴリー
「異なった経験や知見をもった人がチームに入ることはチームに刺激をもたらす」(L氏)	気づきと創発	気づき
「多様な意見を得られることで結論や発想が多様になる」(S氏)		気づき
「自分のチームの多様性があることで、顧客の多様性に気づくことができ、顧客の視点に立った対応が可能になった」(T氏)		気づき
「性別で、働く感じが違うので刺激を受ける(コミュニケーションの取り方で、男性ばかりのチームでは言葉遣いや語気が荒くなることもあるが、女性が入ると平和な表現になる)」(L氏)		気づき/創発
「異なる視点と考え方により多様な見方が可能になり、相乗効果が生まれる」(M氏)		創発
「多様性によりクリエイティビティが高まる」(S氏)		創発
「専門が違うので、互いに足りない部分を補完できることがある」(Y氏)	補完	
「互いがチャレンジする機会が増すことも多様性の効果の1つ」(Z氏)	切磋琢磨	
「多様であることで、個々人が自分がやるべきことに集中してエネルギーを投じることができるので、多様性は大事である」(Z氏)	仕事への集中	

る。「気づき」と「創発」は異なるものだが、「気づき」の結果、「創発」がもたらされることから1つのカテゴリーとした。

「気づき」には、部門で多様なメンバーが関わることで生じる気づきと、既存のメンバーとは異なる多様性を持つ新規メンバーが加入することで生じる気づきがある。後者は新規参入により、異なる視点もたらされ、かつ既存の活動を新しい人に説明する必要性が高まることで、今まで見過ごされてきたことが課題として認識されたり、当たり前と見なしていたことが、改めて問い直されたりするきっかけとなるといった気づきのことである。気づきをもたらす対象は、豊かな発想や刺激といった部門内の活動に関することから、「顧客の多様性に気づく」といった、顧客など部門外・社外まで含まれる。

「気づき」の結果、得られるのが「創発」である。相乗効果が生まれ、個々のクリエイティビティが高まることでタスクそのものが良いものとなるといったコンテンツにおける「創発」と、コミュニケーションスタイルが変更されることで部門の仕事の進め方や風土が変わるといった部門のコンテキストにおける「創発」の双方が認められた。

「補完」 タスクに関連する専門性の多様性は、創発だけでなく「補完」をもたらす。「補完」とは、部門全体を視野に入れた際の効果である。メンバー一人ひとりを見れば、不足しているものがあるが、部下が異なるスキルや能力を持っていることで、部門総体で見れば誰かが誰かの不足を補うことができ、不足がなくなることである。

「切磋琢磨」 「切磋琢磨」とは、多様な部下がそれぞれ競い合うことで成長することである。部下の多様性は多様な意見が組み合わさることで新たな何かを創発するだけでなく、部下それぞれの成長のきっかけにもなる。多様性もたらすメンバー間の違いが、個々の部下にとって今後伸ばしていく対象となり、かつ自分と違いがある他のメンバーが「この人のこの部分を真似したい」「この人には負けない」といった目標となり、相互に身近なロールモデルとなると考えられる。

「気づきと創発」「補完」「切磋琢磨」という3つのカテゴリーが示す効果は、情報／意思決定パースペクティブで説明することができる。このパースペクティブは、集団のメンバーの多様性が高いことで、集団のメンバーは仕事に関する多くの異なる意見や見方を得ることができ、それらをリソースとして活用することを通じて、高いパフォーマンスを得ることができると考えるものである。同時に、多様な情報を統合し、多様な見方を融和させることで、創造的な思考が刺激され、職場は創造性やイノベーションを創出する場となる。このように、情報／意思決定パースペクティブでは、情報の資源としてダイバーシティを活用することで、多様性の高い集団は、同質性の高い集団よりも、優れたパフォーマンスを発揮すると主張するのである。

「仕事への集中」 上記とは異なる性質を持つ効果が「仕事への集中」である。「仕事への集中」とは部門のメンバーの多様性が高いことで、メンバーの同質性が高いときに生じやすい他のメンバーへの同調行動が抑制され、結果として「周囲に合わせる」という余計なことにエネルギーを割くことなく、各自がすべき仕事に集中できるというものである。メンバーの多様性により、同質性もたらす問題点が抑制されることはよく知られているが、その効果が「仕事への集中」という形で出現することはこれまであまり指摘されていない多様性の1つの効果である。この点を指摘したZ氏は、インタビューの中で、部下の同質性が高いことが部門にもたらすデメリットについて以下のように言及した。

「(メンバーが) 同質であれば、あとから入ってきたメンバーが他のメンバーにあわせなければならない可能性が高まる。他人に合わせるという無駄なエネルギーを使うのではなく、仕事にエネルギーを費やすことで、良いアイデア・高い結果が生まれる」(Z氏)

同質性の高さは他のメンバーにあわせようとする

ることで、意見が単純化しやすい、新しいアイデアが出てこないといった問題を生むことが指摘されているが、それだけでなく他のメンバーにあわせるために時間を取られた結果、仕事にかかる時間が減少し、かつ合わせることにエネルギーを費やすことで消耗することを通じて仕事のパフォーマンスを悪化させると考えることができる。

このカテゴリーは、メンバーの多様性の高さが、メンバーの同質性の高さが引き起こす問題を抑制すること、管理職は同質性の高さによってもたらされる問題として、意思決定の偏りといった結果の問題だけでなく、「合わせる」という過程自体の問題も意識していることを示すものである。

(2) 多様な部下に対する管理職の行動

「多様な部下をマネジメントする上で心掛けていること」という問いに対する回答は、「多様性を意識した採用」「分化と統合を意識したコミュニケーション」「部下主体のキャリア形成支援」という3つのカテゴリーに分類することができた。また、これらのカテゴリーに該当する行動を取る自分自身に対する認識を意味する「コーチとしての管理職」というカテゴリーも抽出された。各カテゴリーを順番にみていこう。

①多様性を意識した採用

多様な部下をマネジメントする上での工夫とい

う項目に対する回答で、最初に出てくることが多かったのが、「多様性を意識した採用」に該当する発言であった。「多様性を意識した採用」とは、新たに部下を採用する際に、部門のメンバーの同質性が高まることのないよう、部下の多様性の維持・向上を図る採用を行うことである。このカテゴリーは「類似性の高まりへの留意」「スキルへの注目」という2つのサブカテゴリーに分類できる(表4)。

「類似性の高まりへの留意」「類似性の高まりへの留意」とは、新規に部下を採用する際に、自分の採用行動によってマネジメントする部門の部下の同質性が高まることのないように注意を払うことである。「類似性の高まりへの留意」に含まれる小項目は、「自身への戒め」「同質性のデメリットの意識」「多様性維持への意欲」という3つがあった。

「自身への戒め」とは、F氏の発言にあるように、新規に部下を採用する際に、自分には今の部下と類似性の高い人を採用しようとする傾向があることに注意し、そうしないように心がけることである。「同質性のデメリットの意識」とは、M氏の発言にあるように、似たような部下が集まることは結果的に単一の意見しか得られないといった同質性をもたらすデメリットを、新しく部下を採用する際に意識することである。「多様性維持への意欲」とは、新規の部下の採用が、チーム内のメ

表4 「多様性を意識した採用」のサブカテゴリー

発言	サブカテゴリー	小項目
「同じタイプを採用する傾向があるので、そうならないように留意している」(F氏)	類似性の高まりへの留意	自身への戒め
「自分と似たメンバーを集めないようにしている。類似するメンバーがあつまるとは結果的に単一の意見しか得られなくなる」(M氏)		同質性のデメリットの意識
「採用の時には、自分や既にいるメンバーとは異なるスキルを持っていることが必要」(Y氏)		多様性維持への意欲
「性別だけでなく、スキルや国籍の多様性を確保していく必要がある。1つの属性に偏らないことで、各属性が阻害を感じることなく、個々の長所を発揮し高いレベルでの議論が可能になる」(P氏)		
「メンバーを選ぶのは、スキルと能力次第」(Y氏)	スキルへの注目	
「採用の時には、自分や既にいるメンバーとは異なるスキルを持っていることが必要」(Y氏)		
「新規採用の際には、強いチームを作るために何が必要かを考えて人材を選ぶようにしている」(P氏)		

ンバーの多様性を保つ上で重要な手段であることを理解した上で、P氏の発言にあるように、職場内にタスク志向属性・関係志向属性双方を含めた複数の属性での多様性が存在するように採用しようとするのである。

管理職は、多様な部下のマネジメントにおいて、多様性を意識した採用、すなわち部下の人員構成が非常に重要だと考えていること、しかしながら、管理職として似たようなタイプの部下を採用しがちであることからこの点に自ら留意し、そのためにも同質性が高まることのデメリットを意識した上で、どのように部下の多様性を高めるかを考えていると言える。

「スキルへの注目」 新規に部下を採用する際に管理職が注目する属性は、関係志向属性よりもスキルや能力といったタスク志向属性であった。管理職は部門のパフォーマンスに責任を負うことから、部門のパフォーマンスに直結するタスク志向属性に注目することは整合的だと言える。職場のメンバーのダイバーシティと職場のパフォーマンスとの関連を検証した先行研究でも、関係志向属性に基づく職場のメンバーの多様性は職場のパフォーマンスに対してマイナスの影響を、タスク志向属性に基づく職場のメンバーの多様性はパフォーマンスに対してプラスの影響を与えることを示すものが多い。

ただし、スキルという言葉が意味する範囲は広く、例えばY氏はスキルの例として、テクニカルスキル（仕事に必要な専門的な知識）だけでなく、ソフトスキルとしてコミュニケーションスキルを挙げた上で、コミュニケーションスキルの重要性を指摘している。

以上を踏まえると、採用は部門のメンバーの多様性を維持・向上させる上で大事な活動であり、管理職は、まずチームとしての部門に必要な人材に求めるものを精査・明確化し、主としてスキルや能力におけるタスク志向属性の多様性を意識した上で、関係志向属性をも視野に入れた上で、新規の部下を採用していると言える。

インクルーシブ・リーダーシップなどリーダー

シップに関する議論は、部門の構成員は所与のもの、すなわち既に部下は確定していることを前提として上司と部下の関係性に言及するが、インタビュー対象の管理職は、部門のメンバー構成を選ぶ時点から部下の多様性を意識して行動していることが明らかになった。

②分化と統合を意識したコミュニケーション

多様な部下をマネジメントする上での工夫として、多くの管理職が挙げたのが部下とのコミュニケーションに関する工夫であった。部下とのコミュニケーションに関する工夫は、「自身に対する理解の浸透」「目標と責任の共有と手段の委任」「部下の意見を引き出す」「一人ひとりに合わせたコミュニケーション」という4つのサブカテゴリーに分類できた（表5）。

「自身に対する理解の浸透」 「自身に対する理解の浸透」とは、管理職が部下に対して自分自身の考え方や、部門の目標達成に向けて部下に求めること、さらには部門のマネジメントにおいて部下に知っておいてもらいたいことを伝え理解を促すことである。

このサブ・カテゴリーに含まれる小項目は以下の3つである。まず「部門トップとしての考えの表明」である。これは部門のトップとして、自分が考えていることを部下が理解できるように説明することである。次に「部下への要求の伝達」である。これは管理職として、部門の目標達成に向けて部下に要求することを、部下それぞれが理解できるように伝えることである。最後に「部下とのコミュニケーションに関する許容範囲の設定」である。管理職にはそれぞれの部下にあったコミュニケーションが求められることを前提として、部下からみて最適なコミュニケーションスタイルが取れない可能性があることの表明と部下に一定程度のズレを許容するように求めることである。

多様な部下をマネジメントし、部門の目標を達成する上で、管理職には自分自身ならびに管理職として部下に求めることを理解させることが重要

表5 「分化と統合を意識したコミュニケーション」のサブカテゴリー

発言	サブカテゴリー	小項目
「自分の考えを理解してもらおう時間をかけて説明する」(M氏)	自身に対する理解の浸透	部門トップとしての考えの表明
「新たに採用する時には、既にいる人の意見を聞き、かつ新たな採用を決めた時には、その理由を既にいる人に説明する。自分がそれぞれの部下に求めるものを理解できるようにしている」(M氏)		部下への要求の伝達
「異なるやり方をする部下が自分に適宜報告することも重要であると伝える必要がある」(Z氏)		部下とのコミュニケーションに関する許容範囲の設定
「自分の行動が必ずしもそれぞれの部下に適したコミュニケーションにならないこともあり、その場合は許してほしいと伝えている。自分が“bossy”にならないように配慮している」(M氏)		
「ミーティングでは、全員が共通の理解をできているかを確認することが重要なポイントとなるが、実際にはなかなか難しい」(U氏)	目標と責任の共有と手段の委任	目標の理解
「目的を共有し目標達成に向けた戦略を協議理解し合うこと」(T氏)		手段の委任
「各自が自分の責任の範囲と「いつ」「誰が」「何をするか」を明確にすること」(T氏)		
「部下をより自由に活動できるように支援していきたい。ある問題への解決法はそれぞれ自分のやり方があり、自分のやり方以外についてはナースになってしまいうことがあため、自分と異なる方法を選択する部下を信頼し支援していくことをさらに進めたい」(Z氏)		
「部下の業務遂行プロセスが組織目標の達成には適していないと懸念される場合は、部下の方法を修正させることもある」	修正	
「1人1人が主体的に発言できるようにしている。発言できるチャンスとして前向きに捉えてもらいたいので、そう思ってもらえるよう気をつけている」(I氏)	部下の意見を引き出す	発言しやすさの確保
「(発言が苦手な部下・瞬間的に意見を言う人が得意でない部下がいるので)会議に際しては事前にアジェンダを出すなど、部下の特性に応じて対応できるようにしている」(S氏)		説明機会の提供
「(仕事のやり方が適切でない判断した場合) 部下になぜその方法を選択したかをしっかり説明してもらうことが重要」(Z氏)		不満の表明しやすさ
「(パーソナリティや文化によって、不満を表明しにくい人がいるが、誰もが) 不満があればそれを言うようにすること。実際にどのような問題が起こっているかを聞き出すことが重要である」(U氏)		
「重要なことは心理的安全。グループの仕事に不満があればそれを言うことが重要。不満を主張できるか、できないかを考慮して、コミュニケーションする」(Y氏)	一人ひとりに合わせたコミュニケーション	相手への関心
「(国籍や言語が異なる部下と話す際に) 現地の言葉を覚えるようにしている」(M氏)		相手に合わせたスタイルの選択
「相手に好奇心と興味をもった聞き方をすることが重要だと考えている。それにより部下がOpen mindになる」(Z氏)		
「一人ひとりと話すとき、個人的な話を全くせずに仕事の話に入りたい人、個人的な話をきにかけてくれることを確認したい人、どちらのタイプの部下もいるが、それぞれに合わせるように心がけている」(U氏)		
「マネジメントスタイルを部下に応じて変える」(M氏)		
「一人ひとりのパーソナリティに合わせた話し方をする。メール1つをとっても、部下に合わせたメッセージを送るようにしている」(M氏)		

だと言える。同時に、それぞれの部下への理解を求める過程で、ある程度避けることができない行き違いがあることについても事前に理解を求めていると言える。多様な部下をマネジメントする上で、管理職はそれぞれの部下を知るだけでなく、多様な部下に部門の目標だけでなく、広く自分自身について知ってもらうことが必要だと言える。「**目標と責任の共有と手段の委任**」「**目標と責任の共有と手段の委任**」とは、部門の目標達成に向けて、いつまでに何をどのようにするのかという点について部下と共通理解を持った上で、その実現方法については部下に任せることである。このサブカテゴリーに含まれる小項目は以下の3つである。

まず「**目標の理解**」である。これは、部門の目標とその実現に向けた戦略、さらにはそれらを

個々の部下に落とし込んだ各自の「いつ」「何をするか」についての共通理解のことである。ここでいう共通理解には、「管理職-部下」間だけでなく、「部下-部下」間の理解も含まれる。「**手段の委任**」とは共通理解を得た目標に対する進め方については部下に任せることである。仕事の進め方を部下に任せることは管理職にとって自分の想定とは異なる方法で仕事が進むなど時にはストレスフルな状況を生み出すが、部下に一定の権限を持たせ、任せるようにしていた。「**修正**」とは、部下の仕事の進め方が組織目標の達成からみて適切ではない場合に、仕事の進め方を変更させることである。修正の必要性は、管理職自身の志向性ではなく、組織目標の達成という軸で判断されることが特徴である。

「**部下の意見を引き出す**」「**部下の意見を引き出**

す」とは、部下が部門で働く中で感じたことや意見を躊躇なく発言できるよう、意見が言いにくい原因を取り除いたり、発言に対するモチベーションを高めることを通じて、部下が意見を発言しやすい環境を作ることである。このサブカテゴリーに含まれる小項目は以下の3つである。

まず「発言しやすさの確保」である。これは、部下が発言を控える要因を取り除くと同時に、発言することの意義を理解させることを通じて、部下が発言できる環境を構築することである。インタビュー対象の管理職は、部下ごとに発言しにくさをもたらす原因を精査し、原因を除去する方策を打っていた。

次に「説明機会の提供」である。これは、組織目標の達成に向けて、部下が何故そのような行動をしたのかといった仕事の進め方について、部下が説明する機会を設けることである。特に仕事がかまくらいていない時に用いられ、頭ごなしに相手を否定して別の進め方を命令するのではなく、「何故そうしたのか」について共通理解を形成した上で、「何を変えなければいけないのか」について合意を取ることを目的としている。部下に行動変容を求める時こそ、問題の明確化に向けて管理職が話を聞くことが重要となることを意味していると考えられる。

最後に「不満の表明しやすさ」である。部門に対する不満は、ともすれば上司の批判につながることから、部下にとって発言しにくいものである。しかしながら、不満を表明することで、部下の不満が部分的に解消されたり、部門の問題が議論され解消されるきっかけとなる。

前述の「発言しやすさの確保」は部下の発言の阻害要因を取り除き、発言を促すことであり、「不満の表明しやすさ」は「発言しやすさの確保」をした上で、部下にとって上司に最も発言しにくいと想定される内容での発言の実現に向けた行動だと言える。「不満」を管理職に表明できることは、管理職—部下間のコミュニケーションの質が良好であり、部下が管理職を信頼していなければできずないと考えられることから、管理職としては部下

との信頼関係の状態を推測する指標となっている可能性がある。

「一人ひとりに合わせたコミュニケーション」

「一人ひとりに合わせたコミュニケーション」とは、部下とのコミュニケーションの有効性を高めるために、部下ごとにコミュニケーションの取り方を調整することである。このサブカテゴリーに含まれる小項目は2つである。まず「相手への関心」である。これは、管理職としての自分が個人としての部下に関心を寄せていることを相手に伝えることである。例えば、管理職にとっては母国語でない言葉であっても、その部下の母国語で簡単な挨拶をすることは、部下の文化や言語に関心をよせていることを示す行為になる。また、部下の話聞く際に、話の内容に好奇心・関心を持っていることを伝えるという方法もある。管理職が自分に関心を持っていることが部下に伝わることで、部下は管理職に対して自分自身のことを語りやすくなるという効果が期待できる。

もう1つが「相手に合わせたスタイルの選択」である。これは、部下の性格等個性をふまえ、メールの書き方や会話の話題の順番といった進め方を変えることである。管理職が、部下とのコミュニケーションが効果的に機能するためには、それぞれの部下に応じたスタイルをとることの必要性を認識していると言える。

4つのサブカテゴリーをみていくと、インタビュー対象の管理職の多様な部下とのコミュニケーションの特徴は、分化（differentiation）と統合（integration）とという概念で整理することができる。分化と統合とは、Lawrence and Lorsch（1967）が提唱した組織構造に言及する概念である。Lawrence and Lorschが提唱した分化とは、異なる部門の管理者間で、認知・感情的志向に差異がある状態であり、統合とは部門間の協調の程度のことである。組織構造は外部環境の不確実性に応じて分化を進めるが、分化が進むと、部門間の調整が次第に困難になることから統合が求められる。Lawrence and Lorsch（1967）は事例研究を通じて、望ましい組織構造は外部環境の不確実

性によって異なること、不確実性の高い外部環境下にある組織は分化の程度が高いが、同時に高い分化を理由として生じるコンフリクトを解消すべく統合の程度も高いことを明らかにした。

インタビュー対象の管理職は、自分とは異なる属性を持ち、かつ部下間でも異なる多様性があるという分化が進んだ部門をマネジメントする際に、部下一人ひとりに合わせたコミュニケーションスタイルを取り、かつ仕事の進め方(手段)は任せるという高い分化に適合したコミュニケーションをとると同時に、自分自身を含めた部門の目標や方針を提示し、かつ不満を含めて部下から発言を引き出す環境を構築することで、高い統合を実現するコミュニケーションをとっていた。これらのことから、インタビュー対象の管理職は分化ならびに統合とも高いコミュニケーションを取っていると言える。

③部下主体のキャリア形成支援

管理職による部下のキャリア形成支援は、企業ならびに担当部門の仕事の特性によって異なった。例えば、キャリア形成において多様な部門の経験が重要だと考える企業ならびに部門では、キャリア形成支援として部下の異動に関する行動を挙げる管理職が複数いたが、今の仕事内容を続けることが大事だと考える部門では、異動について言及する管理職はいなかった。

また、部下との面談の設定や、社内で応募可能な仕事内容を社員に伝える仕組みといった従業員のキャリア形成支援のための資源や仕組みが社内存在するかによっても、発言の内容は大きく変わることが伺われた。

このように、前述の2つのカテゴリと比較して部下主体のキャリア形成支援は、インタビューした管理職間で違いがあり、その違いは所属する企業の方針ならびに仕組みの有無によるところが大きいと言える。そのことを念頭においた上で、インタビューから抽出された「キャリア形成主体としての部下」「支援の提供」「キャリア展望の具体化」「勤続年数に応じた役割と良い経験の提供」

という4つのサブカテゴリを見ていこう(表6)。「**キャリア形成主体としての部下**」「**キャリア形成主体としての部下**」とは、キャリア形成の第一義的な担い手は部下本人であるという認識のことである。この認識に基づくことで、部下のキャリア形成に対する管理職の行動は、部下の意向の尊重が中心となり、管理職はあくまで部下の意向が実現するように支援する役割を担うという位置づけになっていた。

部下の意向を尊重する方法には、「本人のキャリア展望と合致していなければ、当該ポジションを本人に勧めることはない」(T氏)というように意向に合致しない選択肢は提示しないという方法と、「本人の意志が重要であり、上司から強制することはない」(P氏)というように、提示はするが強制しないという方法があった。

「**支援の提供**」「**支援の提供**」とは部下の今後のキャリア形成に対して必要な支援を提供することである。このサブカテゴリに含まれる小項目は2つであった。まず、異動や新たな役割、必要なトレーニングといった「**機会の提供**」である。これは今の仕事に必要なトレーニングを受ける機会やトレーニングに必要な時間を提供すること、ならびに今後のキャリア形成にむけて部下が希望する異動という機会を提供することである。

次に、今後のキャリアをより良いものとするために、本人の意向とは必ずしも合致しない場合でもキャリアの選択肢を提示する「**可能性の提示**」である。前述の「**キャリア形成主体としての部下**」で指摘したように、管理職は部下の意向を尊重する。しかしながら、意向とは別にキャリアの可能性として、キャリアの選択肢を提示していた。ただし、「強制しない」(P氏)、「合わなければ元に戻れるように対策をする」(Z氏)というように、部下の意向を非常に重視した提示となっていることが特徴である。

「**キャリア展望の具体化**」「**キャリア展望の具体化**」とは、管理職が、部下の中長期的なキャリア展望の具体化を支援することである。「**支援の提供**」が、部下の意向を所与のものとして行われる

表6 「部下主体のキャリア形成支援」のサブカテゴリー

発言	サブカテゴリー	小項目
「キャリア開発の責任はまずは部下本人にある」(Y氏)	キャリア形成主体としての部下	部下の意向の尊重
「一人ひとりに対し「何が得意か」、「何が好きか」、「上司としてどのように支援すれば自身の成功につながるか」のニーズを個別に聞き、支援する。ただし、その実現へのプロセスは各自が自由に決めることが大切である。」(Z氏)		
「上司としては各メンバーが持つキャリア展望（昇進志向／専門能力開発志向など）を確認した上で、上司として各メンバーの能力を当社のツールに記入するように配慮している」(L氏)		
「キャリアに有益な職務や役職があったとしても、本人のキャリア展望と合致していなければ、当該ポジションを本人に勧めることはない」(T氏)		
「部下のキャリア形成においては、多様な部門を経験することが重要だと考えており、部下にも多くの業務を経験することを推奨している。ただし、本人の意志が重要であり、上司から強制することはない」(P氏)		
「（育成のために）定期的に異動させるが、その際本人の希望を可能な限り考慮して部下の意思と会社側の目的の両方を勘案して決める」(Y氏)		
「上司としては各メンバーが持つキャリア展望（昇進志向／専門能力開発志向など）を確認した上で、上司として各メンバーの能力を当社のツールに記入するように配慮している」(L氏)	支援の提供	機会の提供 可能性の提示
「一人ひとりに対し「何が得意か」、「何が好きか」、「上司としてどのように支援すれば自身の成功につながるか」のニーズを個別に聞き、支援する。ただし、その実現へのプロセスは各自が自由に決めることが大切である。」(Z氏)		
「キャリア展望を共有し、それを支援することが上司の役割」(T氏)		
「（部下のキャリア開発に対し）管理職は異動の機会や、役割、必要なトレーニングや、トレーニングに必要な時間を認める」(Y氏)		
「部下のキャリア形成においては、多様な部門を経験することが重要だと考えており、部下にも多くの業務を経験することを推奨している。ただし、本人の意志が重要であり、上司から強制することはない」(P氏)		
「期待されている社員については、育成のために他分野を体験し習得させるべく他分野への異動を勧めることもある。異動してみたが本人の適職または意向に反したものであった場合は、元の職場に戻るよう対応策を検討する。」(Z氏)		
「とても重要だと考えており、数か月前から1年先のキャリアについて時間をかけて話し合うようにしている」(T氏)	キャリア展望の具体化	キャリア展望の明確化 キャリア展望の実現に向けたステップの確認
「キャリアプランを管理職と部下双方で協議することが重要。」(P氏)		
「キャリアプラン策定においては昇進だけでなく、より良い成果を出していくためにはどのような研修等を受講すれば良いかについても話し合う」(P氏)		
「3～5年後にGlobal Region Managerになりたい部下があり、それに係る情報を集め、その実現に何が必要か（やっておくべきか）を洗い出した」(T氏)		
「キャリア形成では、勤続年数の高まりと併せて適した役割を与え、その役割を踏まえて昇進させること、同じ役割でも良い経験をさせることが大事。良い経験はひとの成長を早める」(O氏)	勤続年数に応じた役割と良い経験の提供	

とするならば、このカテゴリーは部下の意向を明らかにするもしくは作り上げていくプロセスに対する管理職の関与を示すものである。このサブカテゴリーはさらに2つの小項目に分類された。まず「キャリア展望の明確化」である。これは、管理職と部下とのコミュニケーションを通じて、1年後等中長期のキャリアプランを明らかにし、共に作り上げていくことである。まだ明確になっていない部下の意向を作り上げていく作業だとも言える。

次に「キャリア展望の実現に向けたステップの確認」である。これは、部下の意向がある程度固まった、すなわちキャリア展望が具体化した段階で、実現に向けたやるべきことを部下とのコミュ

ニケーションを通じて明確化していくことである。例えば受講すべき研修プログラムの明確化や、大学院で修士を取るといったことがある。

キャリア形成において部下の意向が尊重されることに鑑みれば、部下個人にとって大事なことは自分自身の能力やスキルを理解した上で、適切なキャリアの意向を構築することであり、企業にとって大事なことは、能力やスキルならびに自らの意向を理解した従業員が企業内でのキャリア形成を模索することであろう。従って、部下の意向形成に直接アプローチする「キャリア展望の具体化」は部下個人の適切なキャリアの意向形成を可能にすると同時に、企業の人的資源の効果的活用を可能にするという意味で、重要な管理職の行動

だと言える。

「キャリア展望の具体化」に言及した T 氏・P 氏が所属する企業では、グローバル全体を対象に、社内にある職種やポジションを従業員が検索できるツールを導入していた。このツールの存在が、管理職が部下の意向を明確化し、その実現に向けたステップを部下と共に作り上げることを可能にしていると考えられる。

「勤続年数に応じた役割と良い経験の提供」最後に「勤続年数に応じた役割と良い経験の提供」である。これは勤続年数に応じて従業員に求められる役割が変化することを前提に、部下に勤続年数に応じた役割と経験を提供することである。この発言をした O 氏は課長クラスではなく、より上位の管理職であることから、自分が担当する部門の中で、課長クラスの管理職よりも、提供できる役割と経験の総量が多いことが背景にあると考えられる。

同時に、従業員の意向よりも企業として従業員にどのようなキャリアを求めるといふ点を重視する発言であったことも特徴である。限られた情報に基づいた仮説的な見解であるが、管理職の中にある課長クラス (front-line manager)・部長クラス (middle manager) といった階層の違いにより、部下のキャリア形成に対する考え方が異

なる可能性がある。部下の多様性を前提とすると、課長クラスの管理職では、部下の意向を重視することが部下本人にとっても部門にとっても効率的であるが、部長クラス等より上位の管理職では、従業員の意向を尊重しないわけではないが、社内の人的資源としての従業員はどうあるべきかというより組織の戦略からみた観点が重視されるのではないだろうか。

④ コーチとしての管理職

多様な部下を持つ管理職の自らの役割に関する言及は、「コーチ」「調整」「部下のポジティブな側面への注目」「公平さ」「仕組みの構築」という5つのサブカテゴリーに分類された (表7)。

「コーチ」「コーチ」とは、部下が持っている力を発揮することに対する支援ならびに指導のことである。コーチの具体的内容としては、部下がその仕事に就くことを躊躇する場合の不安の軽減、目標ならびにキャリアプランの実現に向けた具体的な方策のアドバイスが挙げられた。一方で、「励ます人ではない」(Z氏) という発言にあるように、モチベーション向上といった意欲に対する働きかけは支援・指導の対象に含まないとする管理職もいた。

これらの点をふまえると、コーチとしての管理

表7 「コーチとしての管理職」のサブカテゴリー

発言	サブカテゴリー
「サッカーコーチ。あるポジション（業務）に対して最も良いプレーヤーを立たせること。もし、当該プレーヤーがそのポジションにつくことに躊躇するならば、各メンバーの強みと弱みを把握し、不安を軽減もしくはなくすことが重要である」(E氏)	コーチ
「部下にとっての「コーチ」(P氏)	
「部下一人一人に対して、最適なコーチングとトレーニングを行いたい」(U氏)	
「(部下のモチベーションを高めるというような) 上司は励ます人ではなく、しかるべきことを個別に指導する立場にある。現在の仕事や立場にモチベーションを持っていないのであれば、仕事や職位を変えた方がよいのではないかとアドバイスしている」(Z氏)	調整
「最初から「できない」「無理である」とは言わず、「調整」を試みる」(E氏)	
「部下の多様なニーズを踏まえて働き方を調整するのは自分の仕事」(Y氏)	部下のポジティブな側面への注目
「その人の良いところをふまえてマネジメントすること」(O氏)	
「特定の属性に偏らないサポートの提供」(P氏)	
「自分がいなくても部下間でコミュニケーションを取る仕組みを構築すること」(F氏)	仕組みの構築
「(女性管理職の育成に向けて) 評価方法を変える」(O氏)	

職の役割とは、部下に求められる仕事上の目標達成を阻む阻害要因等の課題を明確にし、課題を乗り越えるための具体的方策を部下と共に検討することだと言える。同時に、明らかな阻害要因がないにも関わらず部下の意欲が上がらない場合には、仕事内容と部下個人との適合度の問題であり、それは管理職の支援・指導の対象にならないと捉えていると考えることができる。別の言い方をすると、部下個人総体に対するコーチではなく、仕事内容との適合を前提とした仕事上の目標達成に対するコーチだと言える。

「調整」「調整」とは部下個人のニーズと他の部下ならびに部門とのニーズとの調整を行うことである。本稿では取り上げなかったが、特に働く時間や休暇取得についての調整が中心となる。

「部下のポジティブな側面への注目」「部下のポジティブな側面への注目」とは、部下をマネジメントする上でそれぞれの部下の良い所に注目することである。多様な部下をマネジメントする際、自分との違い、部下間での違いに注目することを通じて、ともすれば部下のネガティブな側面に目が行きがちになってしまうが、インタビュー対象の管理職は、より良いマネジメントを行い部門の成果を上げようとするならば、部下のネガティブな側面よりもポジティブな側面に注目する方が、効果的だと考えているのではないだろうか。

「公平さ」「公平さ」とは、例えば女性だけというような一部の属性にあてはまる部下だけを優遇しないようにすることである。部下の多様性はともすれば部下間での不公平感の温床となることから、ある特定の属性に該当する部下へのサポートが他の部下からどう見えるかを認識し、不公平と映らない対応をすることが必要となる。その際、不公平感を感じる部下がいるから何もしないのではなく、部門全体を視野に入れた上で、不公平感を生まない対応策を実行することを心掛けていた。

「仕組みの構築」「仕組みの構築」とは、管理職と部下との1対1の関係ではなく、部門の構造的な取組みを通じて、多様な部下のマネジメントを

行おうとすることである。このカテゴリーに含まれる発言をしたF氏・O氏は他のインタビュー対象の管理職よりも上位の管理職であることから、「仕組みの構築」はこれができる権限を持っている場合にできることだと考えられる。

例えばO氏は、女性社員の活躍を意図して、部下の評価をそれまでの売り上げ目標の達成といった量的指標のみから、チームのコミュニケーションが取れているかといった質的指標をも含める形に変更を行った。ライン管理職よりも大きな権限を持つ管理職は、1対1ではない形での多様な部下のマネジメントも可能になると考えられる。

⑤インクルーシブ・リーダーシップから見た管理職の行動

ここまでのインタビュー結果を、インクルーシブ・リーダーシップに基づいて整理したものが表8である。インタビューで抽出されたカテゴリーならびにサブカテゴリーをインクルーシブ・リーダーシップの2つの下位概念ごとに区分したところ、所属感を高める行動には、「目標と責任の共有と手段の委任」「支援の提供」「キャリア形成主体としての部下」「キャリア展望の具体化」「コーチ」「公平さ」「部下の意見を引き出す」が該当した。

一方、独自性に価値があることを表明する行動には、「部下の意見を引き出す」「目標と責任の共有と手段の委任」「部下のポジティブな側面への注目」「調整」「キャリア形成主体としての部下」「キャリア展望の具体化」「コーチ」が該当した。

インタビュー対象の管理職の多様な部下に対する行動の多くはインクルーシブ・リーダーシップに該当した。本研究はインクルーシブ・リーダーシップの具体的な行動を示したものだとも言える。また、「一人ひとりに合わせたコミュニケーション」は、所属感を高める行動ならびに独自性に価値があることを表明する行動のいずれかに該当するというよりも、インクルーシブ・リーダーシップを実現するための土台に位置づく行動と捉えることができる。

表8から、ほとんどのサブカテゴリーは、所属感を高める行動と独自性に価値があることを表明する行動双方の機能を果たすことが確認された。例えば、「コーチ」というサブカテゴリーは、部下を主体とした上で、仕事上の目標の実現に向けて指南することで「メンバーの支援」に該当すると同時に、「部下一人一人に対して、最適なコーチングとトレーニングを行いたい」というU氏の発言にあるように「部門への十分な貢献への支援」にも該当する。

インタビュー対象の管理職は、部下の部門に対する所属感を高めること、それぞれの部下の他のメンバーとは異なる独自性に価値があることを表明すること、というインクルーシブ・リーダーシップの2つの機能を共に満たすことができる行動を取っていると言える。

中でも特に、「目標と責任の共有と手段の委任」「部下の意見を引き出す」「部下のポジティブな側面への注目」は幅広い機能を持つ。「目的と責任の共有と手段の委任」に該当する仕事の進め方の委任は、管理職としてその部下を支持していることの表明であり、所属感を高める行動の1つである「メンバーの支援」に該当する。ただし、手段を委任することは管理職にとって容易ではない。Z氏の以下の発言は、手段を委任することの意義を認めると同時に管理職にとっての難しさを示すものである。

「部下をより自由に活動できるように支援していきたい。ある問題への解決法はそれぞれ自分のやり方があり、自分のやり方以外についてはナーバスになってしまうことがあるため、自分と異なる方法を選択する部下を信頼し支援していくことをさらに進めたい」(Z氏)

「目的と責任の共有と手段の委任」は所属感を高める行動である「意思決定の機会の共有」にも該当する。「目的を共有し目標達成に向けた戦略を協議理解し合うこと」というT氏の発言にあるように、目標達成に向けて管理職と部下とで話

し合うことは所属感を高める行動だと言える。

さらに、「目的と責任の共有と手段の委任」は、独自性に価値があることを表明する行動である「部門への多様な貢献の奨励」にも該当する。ゴールは決めつつもその実現に向けたプロセスを任せるとは、部下に特定の形にとらわれることのない多様な貢献を可能にする1つの方法である。

「部下の意見を引き出す」も幅広い機能を持つ。部下が意見を言う場を設けることは、所属感を高める行動の1つである「意思決定の機会の共有」となることを通じて、部下の所属感を高めると考えることができる。同時に、独自性に価値があることを表明する行動である「部門への多様な貢献の奨励」という機能も果たす。以下のZ氏の発言は、仕事がかまくいかない場合を想定した発言だが、その際にも部下に仕事の進め方を説明する機会を提供することは、仕事の進め方が1つではないことを認めるものであることから、多様な貢献を奨励するものだと言える。

「(仕事のやり方が適切でないと判断した場合に) 部下になぜその方法を選択したかをしっかり説明してもらうことが重要」(Z氏)

さらに、以下のS氏の発言にあるように、部下の特性に応じて、発言しにくさを取り除く行動は、例えば「自分は女性だから期待されていないだろう」といった部下の思い込みを取り除き、部下が「自分は期待されている」と考えるきっかけとなることで、部下の部門への貢献を引き出すことから、「部門への十分な貢献への支援」に該当する。

「(発言が苦手な部下・瞬間的に意見を言う人が得意でない部下がいるので) 会議に際しては事前にアジェンダを出すなど、部下の特性に応じて対応できるようにしている」(S氏)

最後に「部下のポジティブな側面への注目」である。「部下のポジティブな側面への注目」は、

表8 インクルーシブ・リーダーシップからみた多様な部下を持つ管理職の行動

インクルーシブ・リーダーシップ	カテゴリー	サブカテゴリー
所属感を高める行動		
①メンバーの支援	分化と統合を意識したコミュニケーション	目標と責任の共有と手段の委任
		支援の提供
	キャリア形成支援	キャリア形成主体としての部下
		キャリア展望の具体化
管理職の役割	コーチ	
	部下のポジティブな側面への注目	
②公平性と平等の確保	管理職の役割	公平さ
③意思決定の機会の共有	分化と統合を意識したコミュニケーション	部下の意見を引き出す
		目標と責任の共有と手段の委任
独自性に価値があることを表明する行動		
①部門への多様な貢献の奨励	分化と統合を意識したコミュニケーション	部下の意見を引き出す
		目標と責任の共有と手段の委任
	管理職の役割	部下のポジティブな側面への注目
調整		
②部門への十分な貢献への支援	分化と統合を意識したコミュニケーション	部下の意見を引き出す
		キャリア形成主体としての部下
	キャリア形成支援	キャリア展望の具体化
		コーチ
	管理職の役割	部下のポジティブな側面への注目

一人ひとりに合わせたコミュニケーション

部下の個性を肯定的に捉えることから、所属感を高める行動であり、メンバーを支持する「メンバーの支援」に該当する。また、独自性に価値があることを表明する行動である「部門への多様な貢献の奨励」と「部門への十分な貢献への支援」にも該当する。それぞれの部下の違いの良い点に注目することで、部下が自分の個性を「価値あるもの」と捉え、1つの形にとらわれることなく多様な形で部門に貢献することを促すと考えられる。同様に、部下が自分の個性を「価値あるもの」と捉えることで、周囲に臆することなく十分に貢献することを支援すると考えることができる。

一方で、表8に含まれていないのが「多様性を意識した採用」というカテゴリーと、「分化と統合を意識したコミュニケーション」というカテゴリーのサブカテゴリーである「自身に対する理解の浸透」であった。多様な部下をマネジメントする管理職にとって、部門のメンバーの多様性を決める採用はインクルーシブ・リーダーシップには含まれないが重要なマネジメント行動であり、多様な部下のマネジメントは、メンバーの採用時点から始まると言える。

また、インタビュー対象の管理職は、自分自身

の考えや理解が部下に浸透するようにしていた。前述した分化と統合の概念を用いるならば、インクルーシブ・リーダーシップは分化した部下を前提に、部下の独自性に価値があることを表明する行動により部下間の同調という不適切な形で部下の統合を抑制し、所属感を高める行動により、情緒的な統合を促進するものだと言える。インタビュー対象の管理職は、所属感の向上という部下の情緒面に働きかけるアプローチだけでなく、理解の浸透・共有という認知面に働きかけるアプローチを通じて部門の統合を図っていた。その際、理解を求める内容に、部門の目標だけでなく管理職自身についても含むことが、統合をより高めることにつながると考えることができる。

不確実性に適合する企業は「分化」と「統合」共に高いことと同様、多様な部下を適切にマネジメントする管理職も「分化」だけでなく、情緒面ならびに理解の浸透という複数のアプローチで「統合」を図り、「分化」と「統合」が共に高い状態を作り出していると言える。

部下の高い多様性を前提として、部下の違いを肯定的に捉え、仕事の進め方における裁量を広げ、個人の意向を尊重したキャリア形成支援をすると

いった「分化」が高まることは、調整の手間が増えるといった問題を生み、これらの問題への対処として高い「統合」が必要になる。インタビュー対象の管理職は、M氏の「自分の考えを理解してもらうよう時間をかけて説明する」という発言にあるように、自分自身ならびに部門としての方針を部下に理解・浸透させることで、「分化」と「統合」が共に高くなる行動を取っていると言える。

5 考察

本研究の目的は、部下の多様性に対する管理職の捉え方の特徴、ならびに多様な部下をマネジメントする際に重要となる管理職の部下に対する行動を明らかにすることである。研究目的ごとに、本研究が明らかにしたことを改めて整理する。

まず、部下の多様性に対する管理職の捉え方の特徴である。多くの管理職が深層的ダイバーシティに注目していた。性別や年齢・国籍といった表層的ダイバーシティにも注目するものの、多くの管理職が、性格や価値観、タスクに関する知識や経験といった深層的ダイバーシティにも注目していた。

容易に知ることができる表層的ダイバーシティだけでなく、その人とコミュニケーションを取らないと知ることができない深層的ダイバーシティに注目していることから、インタビュー対象の管理職が、部下の多様性には、部下それぞれとコミュニケーションを取らなければわからない部分があると捉えていると言える。この認識が管理職を部下とのコミュニケーションを積極的に取ることへの動因になると考えることができる。

なお、管理職が深層的ダイバーシティにも注目するその背後には、交差カテゴリーの存在が伺える。複数属性による区分が存在することで、例えば男性・女性といった表層的ダイバーシティが強調されることなく、個別に捉えるという意識が醸成されるのであろう。

管理職が認識する部下の多様性がもたらされる効果には、情報／意思決定パースペクティブで説

明することができる「気づきと創発」「補完」「切磋琢磨」があった。部下が多様であることで、異なる意見や見方を得ることができ、それらをリソースとして活用し、統合することで得られる効果に管理職は注目していると言える。同時に、部下の多様性の存在が同質性の高さが引き起こす問題を抑制することも効果として捉えていた。

次に、多様な部下をマネジメントする際に重要となる管理職の部下に対する行動である。多様な部下を持つ管理職の行動として、「多様性を意識した採用」「分化と統合を意識したコミュニケーション」「部下主体のキャリア形成支援」という3つのカテゴリーと下位概念として10のサブカテゴリー、ならびに自身の役割に言及した「コーチとしての管理職」というカテゴリーと下位概念として5つのサブカテゴリーが抽出された。

インタビュー対象の管理職は、部門のメンバーが多様であることの価値を認識した上で、管理職と部下が互いに相手のことを常に良く知っている状況を作り出していた。その上で、目線をあわせるべく目標やそのステップを共有し、部下が良い状態で仕事ができるように整備しながら具体的な進め方は任せる等裁量権を部下に与えていた。また、キャリア形成については、部下の主体性を前提に、部下の意向を実現するために支援をしていた。さらにこれらの過程で調整が必要になった場合は調整を行っていた。

インタビューを通じて抽出されたカテゴリーをインクルーシブ・リーダーシップという概念から捉えることで以下の3点が明らかになった。第1に、インタビュー対象の管理職の行動は、部下の部門に対する所属感を高める行動と、個々で異なる部下が、自分の属性を理由として「どうせ期待されていない」といった躊躇をしないように、部下ごとに異なる個性すなわち独自性に価値があることを表明する行動の双方に該当することである。

特に、「目標と責任の共有と手段の委任」「部下の意見を引き出す」「部下のポジティブな側面への注目」は幅広い機能を持つことが確認された。

ダイバーシティ・マネジメント推進時に管理職に求められる行動について言及する際、ともすれば部下が多様になることで新たに求められる行動は何かといった点に注目が集まりがちである。しかしながら「目標と責任の共有と手段の委任」「部下の意見を引き出す」といった従来から指摘されてきた管理職の行動も、多様な部下をマネジメントする上で重要だと言える。ダイバーシティ・マネジメントは管理職に、ともすれば自分とは異なる属性を持つ部下のネガティブな側面に注目がちになるが、そうではなく部下のポジティブな側面に注目した上で、これらの行動を取ることが求めると言える。

第2に、インタビュー対象の管理職の行動には、「分化」と「統合」が共に高いことである。部下それぞれの良い部分に注目し、仕事の進め方に関する裁量を与えることは、部下の多様性の高さに起因する部門の分化の高さに適合した「分化」の程度が高い行動だと言える。

同時に、インタビュー対象の管理職は部下の所属感の向上という情緒面に働きかけるアプローチだけでなく、理解の浸透・共有という認知面に働きかけるアプローチを通じて部門の統合を図っていた。その際、理解を求める内容に部門の目標だけでなく管理職自身も含むことが、統合をより高めると考えることができる。

個々の部下に適合した「分化」に重きを置く行動やコミュニケーションはもちろん必要だが、それだけでは部下の満足度は高まるものの部門としてのパフォーマンスは高まらない。併せて部門の目標とその実現に向けたステップ、ならびに管理職自身についての理解を浸透させることで、部下の満足度と同時に部門のパフォーマンスを高めることにつながるのではないだろうか。

多様な部下をマネジメントする管理職の行動に言及する際、ともすれば多様な部下それぞれに適合する行動を取るという「分化」に該当する行動に目が行きがちであるが、本研究の知見は、多様な部下の「統合」に向けた管理職の行動の多様性と広がりを目を向ける必要があることを示すもの

である。

第3に、インタビュー対象の管理職は、部下の採用の時点から多様性を意識していたことである。多様な部下を持つ管理職の行動をリーダーシップという観点から捉える時、採用という活動は見過ごされてしまいがちだが、多様な部下をマネジメントするという際には、部下の多様性の程度ならびに構成を決める採用が、管理職にとって非常に重要だと言える。

今回、インタビュー対象の管理職の中に、課長クラスよりも上位の管理職が2名含まれていた。両者を比較すると、課長クラスの管理職には、部下とのコミュニケーションを通じて課題を解決すること、部下個人の意向を尊重する姿勢を持っているという特徴があった。一方、より上位の管理職は評価制度を変更するなど仕組みを変えることで部下の多様性に起因する問題を解決すること、企業として従業員に何を求めるかという視点を持っているという特徴があった。階層の異なる2タイプの管理職の比較から、課長クラスの管理職の多様な部下に対する行動は、彼らが持つ権限ならびに会社が彼らに期待することによって規定されることが伺える。

インタビュー対象の管理職の多くが「一人ひとりに合わせたコミュニケーション」を取るの、部下との1対1のコミュニケーションが、彼らに与えられた権限の中で最も効果的に多様な部下をマネジメントする方法だからであろう。一方で、1対1のコミュニケーションには多くの時間が必要となることも事実である。ダイバーシティ・マネジメントを推進する管理職が効果的に機能する上で、1対1のコミュニケーションが最も効率的な方法だとするならば、他の業務を軽減するといった管理職の業務の見直し、1対1のコミュニケーションにこだわらないのであれば、管理職に付与する権限の拡大もしくは変更、といったことを企業として検討することが求められる。

今後、本研究で明らかにした多様な部下を持つ管理職の行動が組織の人事的資源管理や組織風土など、どのような要因によってもたらされるのか、

また管理職の行動が部下に対してどのような影響を与えているのかといった検証が必要である。同時に、本研究は欧州企業の管理職を対象とした調査であることから、今後日本企業の管理職を対象とした調査を実施し、比較ならびに精査をしていくことも必要である。

[謝辞]

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究 (B) 課題番号 18H00892 (研究代表者：坂爪洋美) の「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」の研究助成、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究 (B) 課題番号 18H00891 (研究代表者：武石恵美子) の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」の研究助成、及び中央大学大学院戦略経営研究科「ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト」(代表：佐藤博樹 中央大学教授、武石恵美子 法政大学教授) の助成を受けて実施している。

参考文献

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *J Organ Behav*, 38(2), 276-303.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (p. 651-686).
- Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521-552.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.

Characteristics of Managers' Behaviors to Effectively Manage Diverse Workforces

—Findings from a survey of managers of global companies in Switzerland and Germany—

SAKAZUME Hiromi
TAKEISHI Emiko
MATSUURA Tamie
NAKAGAWA Yukiko
MATSUBARA Mitsuyo

As there is an increase in the diversity in workplaces in terms of gender or nationality, corporations face the need to find methods for effectively managing a diverse workforce. Thus, such corporations expect their managers to effectively manage diverse subordinates in the workplace to achieve their set goals. However, this is a challenge as managers struggle to achieve the expected results if the departments under their management consist of diverse subordinates.

This study was carried out to learn the methods and resources employed by managers who effectively managed subordinates from diverse backgrounds. To this end, an interview survey was conducted for these managers. The sample size comprised managers working at global companies with their head offices located in Germany or Switzerland. Global companies with head offices based in Germany and Switzerland have extremely diverse workplaces, and these countries are known

for their high productivity. The interview survey was intended to record the steps taken by managers for effectively managing subordinates from diverse backgrounds.

The conclusions from the interview survey were as follows: these managers are conscious that the diversity of the personnel in their workplaces helps in achieving positive results for the workplace—improved creativity and encouraged each other; the actions of managers that achieve results by effectively managing diverse workplace members are marked by three characteristics. First, these managers take actions that increase their subordinates' sense of belonging to their department and maintain their autonomy. These actions mark the inclusive leadership of the manager. Second, the managers communicate not only by adopting communication styles suitable for each subordinate but also in such a way that all the subordinates feel included in the managers' plans and ideas.

Such communication is characterized by both differentiation, which prioritizes the individuality of subordinates, and integration, which increases the unity of each department. Finally, managers recruit new employees while

ensuring to avoid reducing the diversity of their department. They take care to maintain the diversity of their department by trying to recruit people with attributes different to those of the existing members.