

経済学部 小論文

【注 意】

1. 試験開始の合図があるまで、この問題冊子の中を見てはいけません。
2. 試験時間は9時30分から11時00分まで(90分間)です。
3. この問題冊子は表紙以外に6ページあり、解答用紙は3枚、下書き用紙は1枚あります。
4. 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページの落丁・乱丁および解答用紙の汚れ等に気付いた場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。
5. 解答はすべて解答用紙の解答欄に記入してください。
6. 解答用紙の氏名欄を除き、受験者本人の特定につながるような氏名、住所、学校名等は記述しないでください。
7. 解答用紙を持ち出してはいけません。持ち出した場合、試験をすべて無効とします。
8. 試験終了後、問題冊子および下書き用紙は持ち帰ってください。

次の文章は佐々木勝著『経済学者が語るスポーツの力』から「ダイバーシティ」が組織のパフォーマンスに与える影響について論じた箇所を抜粋したものである。この文章を読んで、後の設問に答えなさい。

2019年、日本がホスト国として開催したラグビー・ワールドカップにおいて日本代表は初のベスト8に進出し、「にわかファン」も含めて日本中が大いに盛り上がった。ご存知のとおり代表選手は日本人だけでなく、多くの外国人選手が桜のジャージに袖を通しチーム一丸となってプレイをしていた。それに加えて日本代表のヘッド・コーチもまたニュージーランド出身の外国人（ジェイミー・ジョセフ）であった。体格で劣る日本人選手だけではワールドカップ常連の強豪国に勝てないので、よりパワーのある外国人選手を代表に招集する戦略を採用した。日本人だけに限定しないで、外国人も含めたより多様な人材を登用することでチーム力が引き上げられたといえる。

しかし、このような選手の「ダイバーシティ」（多様性）にはデメリットもある。まず考えられるのが、使用言語が異なるのでコミュニケーションが図られにくいということである。ラグビーのような連携プレイが重要な競技では、チーム内の意思疎通を徹底しなければならない。選手が使う言語が異なるとプレイ中のミスが多くなりそうだ。

ダイバーシティとは組織を構成するメンバーの特性が多様であることを意味する。特性はさまざまな角度から分けられるが、①大きく分けて2つの分け方がある。1つ目は、性別、民族、年齢など表層的で外見から識別可能な特性で分ける方法であり、これは「デモグラフィック型」のダイバーシティといわれる。2つ目は職務経験、教育年数、キャリア形成、技能レベルなど業務を遂行するうえで必要な技能や能力で分ける方法である。これはデモグラフィック型に対して「タスク型」のダイバーシティという。各職務（タスク）に適材を配置し、多様性に富んだタスクを得意とする各人材が相互作用することで相乗効果を生み、組織全体にプラスの結果をもたらす。これら2つの分け方以外にも個性や価値観などの深層的で内面的な特性も含めたうえで分けるアプローチもある。

そもそもダイバーシティは、1970年代まで女性やマイノリティの地位向上と格差是正を目的とした社会運動を意味していた。したがって、当初はデモグラフィック型のダイバーシティに焦点が当てられていたが、その後、従業員のダイバー

シティと企業の生産性やイノベーション^(注)との関係に関心に移り、タスク型ダイバーシティを含めて最適な従業員の構成や組織のあり方、そして多様な人材の相乗効果をもたらすイノベーションへと注目が移っていった。

従業員の人材配置によるダイバーシティが企業のパフォーマンスに与える影響に関する研究は実は膨大にある。膨大な研究をまとめて総合的に分析したり、比較したりする統計的な方法であるメタ分析を用いた研究によると、デモグラフィー型のダイバーシティが企業のパフォーマンスに与える影響は一貫していないが、反対にタスク型ダイバーシティは企業のパフォーマンスを高めることがわかっている。当たり前かもしれないが、求められる技能が異なる業務ごとに最適な人材を配置し、多様なスキルを持った人材が集まって協働すれば新たな相乗効果が生まれ、それが企業全体の業績向上につながることは容易に理解できる。

ただ、デモグラフィー型ダイバーシティとタスク型ダイバーシティは相反するものではなく、お互いに関連していることに留意したい。企業は各タスクを単独として見るのではなく、他のタスクとの相乗効果を最大限に発揮するために、適所に適材を配置しようとする。そうすると、企業は適材としてふさわしい人材を探すために、自然と候補者の範囲が女性やマイノリティにまで広がり、さまざまなデモグラフィーの特性を持った優秀な人材を集めることになる。

次に、ダイバーシティが組織の生産性に与える影響について、マイナスの効果をもたらすと論じる理論と、プラスの効果をもたらすと論じる理論に分けて紹介したうえで、ダイバーシティのメリットとデメリットを解説しよう。

まずはダイバーシティがマイナスの影響をもたらすと論じる理論として、「社会的アイデンティティ理論」がある。これは自分が社会においてどのグループに属するのか、そして自分がどの階層に該当するのかを認識することで、社会における自分のアイデンティティを確立し、自分と同じグループや階層に所属している人とそうではない人を区別する。

自分が所属するグループをイン・グループ、所属しないグループをアウト・グループと区別し、自分と同じグループに属する人は同じ特性や属性を共有する人として同一化するが、アウト・グループに属する人を異質なものとみなす。基本的に人間は自分を高く評価したがる傾向にあり、自分とよく似た特性を持つ人に接することで、自分が持つその特性を肯定的に捉えて、その人に対して親近感を覚えるようになる。そうになると、イン・グループの人を優遇するが、アウト・グ

ループの人は冷遇するようになる。

自分が日本人グループに所属していると認識することで、日本人というアイデンティティを持ち、海外の留学先ではとくに日本人学生に親近感を持ち、せっかく海外の異文化を体験しようと留学したのに、日本人同士でつるんでしまうことになる。

本来なら各グループ・メンバーの特性を知り尽くすよう努力すべきであるが、そこまですることには認知的に限界があるので、仕方なく表層的な属性から安易にメンバーの特性を判断することになる。しかも、無意識に自分にとって都合のよい情報だけを選んでしまい、思い込みで判断する傾向にある。これを「認知バイアス」という。

認知バイアスがあるなかでは、ダイバーシティ実現のために安易に多様な人材を組織に加えても、表層的な属性からイン・グループとアウト・グループに分かれてしまう。そして、自分と同じ属性の人（イン・グループ・メンバー）とは協力的に業務を遂行したり、プレイをしたりすることができるが、そうではない人（アウト・グループ・メンバー）とはそれほど協力的になれない。そうなると多様なメンバーが集まってもポジティブな感情が生まれにくく、メンバー同士の連携も十分に機能しなくなり、組織全体の生産性が低下することになる。日本人だけのグループに安易に外国人を加入させても、「日本人グループ」と「外国人グループ」が形成されてしまい、ぎくしゃくした間柄になってしまうことになる。

では、次にダイバーシティがプラスの影響をもたらすとする考え方を見てみよう。ダイバーシティにより多様な人材が多いほど多くのアイデアが生まれ、いろいろな情報が集約されるので、業務の遂行やプレイの選択に対してさまざまな視点を提供することができ、選択肢の幅が広がることから最適な戦略を採用できるようになる。そして、それがチーム全体のパフォーマンスを高めることにつながる。

また、異なったアイデア同士が交わることで、これまでになかった新たなアイデアが生まれ、イノベーションをもたらす可能性も十分にある。反対に、イン・グループ内の同質的な人材の集まりなら、湧き出てくるアイデアの数は少ないし、知っている情報も似たり寄ったりで戦略の幅が狭くなってしまう。

しかし、ただ多種多様なアイデアを組み合わせればイノベーションが生まれるというわけではない。リー・フレミングの研究によると、特性があまりにも違う

者同士の組み合わせがもたらすイノベーションの効果はブレが大きいと報告した。すなわち、当たれば革新的なイノベーションとなるが、その反面失敗も数多いことを意味する。できるだけ失敗を減らす方法として、特性が異なったとしても各分野の精鋭を集めて交流させることが重要だという。自分の分野にどっぷり特化した専門家であるほど、他の分野との協働を敬遠しがちであるが、そのほうが失敗する確率が低下する。ここでも適材適所を前提としたダイバーシティが重要であることを示唆している。あとは彼らが交流し、相乗効果を発揮する環境を作ることが肝要である。

スポーツ・チームも企業と同様に、選手によって構成された組織が結束して1つの目標(すなわち勝利)に向かって行動する。選手の個々の技能を前提として、組織体であるチームのパフォーマンスを最大限に引き出すためにどのように選手を選び、配置するかはチームの監督やヘッド・コーチにとって最大の悩みどころである。実は企業のダイバーシティとそのパフォーマンスの関係に関する研究と同じくらいに、スポーツ・チーム内のダイバーシティとチームのパフォーマンスの関係を検証した研究は数多くある。ここでは、これまで蓄積されてきた研究をまとめたウー・ジュン・リーとジョージ・カニングハムのメタ分析の研究結果を紹介する。

彼らはプロ・スポーツから大学スポーツ、バスケットボール、野球から陸上競技、そしてアメリカ、カナダから日本まで、さまざまなスポーツ組織を研究対象にした19の研究論文を集めて、チーム内のダイバーシティがチームのパフォーマンスに与える効果を包括的に分析した。ここで示す「チーム内」というのは、プレイする選手だけでなく、監督やヘッド・コーチなどの指導スタッフも含む。そして「チームのパフォーマンス」とは、チームの勝率やプレーオフ進出など勝利に関係する成果だけでなく、収入やファンの獲得などの効果的なチーム運営や、チームの団結度合いを表すような感情的・心理的な成果も含む。

まずは表層的レベル、すなわちデモグラフィック型のダイバーシティの効果から見てみよう。全体的に人種や性別のダイバーシティはチームのパフォーマンスを統計的に有意に高めるが、その反対に国籍のダイバーシティはチームのパフォーマンスを有意に下げる結果となった。ただ、その効果そのものはそれほど大きいわけではなかった。

タスク型ダイバーシティに関しては、深層的レベルの「所属期間と役割」がそ

れに該当するであろう。新人から中堅、ベテランまでチーム所属期間が異なる選手が在籍するチームのダイバーシティや、各自異なる技能を備えた選手で構成されているチームのダイバーシティは、統計的に有意にチームのパフォーマンスを高める効果がある結果となった。その他の深層的レベルのダイバーシティとして選手間の価値観の多様性があるが、それはチームのパフォーマンスにそれほど影響はなかった。

総じて、デモグラフィ型とタスク型両方を含めた表層的と深層的全体のダイバーシティは、チームのパフォーマンスを高める結果となった。国籍によるダイバーシティの効果がマイナスなのは、社会的アイデンティティ理論に基づくイン・グループへの優遇、アウト・グループへの冷遇だけでなく、単に母国語の違いによるコミュニケーション不足から生じるものかもしれない。

選手間のダイバーシティと監督、ヘッド・コーチなどのスタッフ間のダイバーシティに分けてみると、選手間よりもスタッフ間のダイバーシティのほうがチームのパフォーマンスにとって重要という結果となった。チーム・スタッフの仕事は多種多様であり、それぞれの仕事に専門性がある。選手の動きや相手チームのデータを収集し分析するスタッフ、試合をコーディネートするマネージャー、各ポジションのコーチ、選手の栄養を管理する管理栄養士、そして全体をまとめる監督やヘッド・コーチが一致団結しないとチームの力は発揮できない。先ほど性別や人種のダイバーシティがチームのパフォーマンスにプラスの効果があると紹介したが、チームが認知バイアスにとらわれずに、男性、女性、マジョリティ、マイノリティすべてのなかから能力に応じて効率的に最適な人材を登用したことで、チーム全体のパフォーマンスが向上したと考えられる。

(注) 新たな製品・サービスを創造し、世の中に新たな価値を生み出すこと。

(佐々木勝『経済学者が語るスポーツの力』による。ただし、出題に際して原文の一部を改めた。)

設問 1 下線部 (1) の 2 つの分け方について、それぞれが企業のパフォーマンスに与える影響に言及しつつ 200 字以内で説明しなさい。(20 点)

設問 2 リーとカニングハムのメタ分析の研究結果で、国籍のダイバーシティがチームのパフォーマンスを有意に下げる結果となったのはなぜか。本文の内容にもとづき 400 字以内で説明しなさい。(30 点)

設問 3 あなたの経験からダイバーシティが組織・集団のパフォーマンスにプラスまたはマイナスの影響を与えた事例を挙げ、その原因と結果について、本文の内容をふまえて 500 字以内で論じなさい。なお、ここでのパフォーマンスとは、目標の達成といった成果だけでなく、チームの団結度合いを表すような感情的・心理的な成果も含むものとする。(50 点)