

情報化はダイバーシティを促進するのか？

古賀 広志*

要 旨

近年、ダイバーシティの重要性が指摘されている。しかし、ダイバーシティ疲れという言葉が登場してきたように、行き過ぎたダイバーシティ熱が生じていることも事実である。本稿では、ダイバーシティ概念の変遷を辿った上で、本来のダイバーシティ概念を追求する上でICTがどのように貢献できるのかを考察した。とくに本稿では、ダイバーシティを「多様性による気づきを促すような働く場づくり」と捉え、その特徴である(1)オフィス観の革新、(2)バウンダリーレス・キャリア、(3)理想的な特別扱いに、ICTがどのように関連するのかを議論した。その結果、ICTは、(1)鏡としてオフィス観の革新に貢献した上で、(2)自律性の誘発装置として、一般的なキャリアの枠を超え、全人格的存在としての個人の当事者性を踏まえた職務遂行の解釈の余地を見いだす手がかりを提供することを明らかにした。そして「ICTは、場を支えることを通じて、間接的にD&Iを促進する」ことが本稿の結論である。

キーワード：ダイバーシティ、インクルージョン、情報通信技術、自律性、社会物質性

Do Information Communication Technologies Promote Diversity?

Hiroshi KOGA

Abstract

This study examines whether information and communication technology (ICT) can promote diversity, which has received much attention in recent years. This study is organized as follows. First, we trace the evolution of the concept of diversity. Next, we identify the characteristics of diversity as “creating workplaces that promote awareness through diversity”. Third, we discuss how ICT can contribute to the formation of ‘ba’, which refers to the field in which work is carried out, is the concept that focuses on the psychological and informational interactions of people that occur there. The results reveal that two functions of ICT, that is, functions that change the way people think about the office and induce spontaneity, support the foundations of diversity. Therefore, ICTs promote diversity and inclusion indirectly through the support of “ba”.

Keywords: diversity, inclusion, information and communication technology, autonomy, sociomateriality

*関西大学総合情報学部

1. はじめに

米国工業史の有名な逸話の1つに、「フォード社は、従業員の賃金を当時の標準の倍に引き上げたことで成功した」というものがある。自社工場の労働者が自社製品を購入できるように、賃金をあげたところ、当然のことながら人件費は上がったが、かえって総経費を削減できたという。賃上げが、離職率の低下・工員募集広告費削減・研修費削減などの効果をもたらしたからだと言われる。同社の試みは、従業員満足あるいは近年とみに注目を浴びるウェルビーイングの先駆けと言えらる。

しかし、フォード社の先見性は、賃上げだけでない。同社は、当時では珍しいことに、黒人労働者を積極的に採用していた。それだけでなく、身体障がい者¹⁾や女性を早い時期から雇用していた。また、やはり当時は対処が難しい問題であった「ユダヤ人」との関係も良好であったと言われる (Hounshell, 1984, Chap 4)。

以上のように、20世紀初頭のフォード社では、既に、多様な人材の雇用が実現されていた。ただし、一人ひとりの作業者は、喜劇王チャップリンが揶揄したように「歯車」として扱われていただけかもしれない。言葉を換えれば、多様な人々が「自らを歯車として与えられた職務に専念する」ことで、工程全体の一体化・統合化を実現しているのである。

とはいえ、フォード・システムをダイバーシティとインクルージョン (以下「D&I」と略記) の具現化とは言い難い。たとえば、ベルトコンベアを基準とした作業時間は、昨今注目される「多様な働き方」とは方向性が真逆であろう。というのは、D&Iの旗印の背景には「雇用形態の多様性とともな勤務時間の柔軟性」が謳われているからである。つまり、単に「雇用を確保する」だけでなく、多様な働き方を実現することが重要なのだと考えられる。

加えて、昨今のD&I論の焦点は、多様な働き方の実現が「企業業績に貢献する」という視点が重視されていることに留意する必要があるだろう²⁾。ただし、D&Iが企業業績に貢献するという命題は、かつてのナレッジ・マネジメント研究では、繰り返し強調されたものである³⁾。ただし、そこでの多様性は、創造性を源泉である「火花を散らすような議論」の条件と捉えられている。そこでは、多様な立場の違いを認めながらも激しい議論を通じた弁証法を通じた議

1) 障がい者の記述については、内閣府の障がい者制度改革推進会議の「『障害』の表記に関する検討結果について」を参照した上で、「障がい者」とした。同資料は、以下のURLで入手可能である (2022.9.30. 最終アクセス) https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/kaikaku/s_kaigi/k_26/pdf/s2.pdf

2) 「心身と社会的な健康」を意味する「ウェルビーイング (well-being)」を重視する論者や「従業員の健康」に注目する「健康経営」なども「企業業績」に対する貢献を強く謳っている。企業業績を犠牲にしたとしても実現しなければならないという論調ではない点が大変に興味深い。

3) たとえば、野中 (1986) は、混沌やカオスの中から秩序が生まれるとする「散逸構造」を類推して、組織成員の間で意見が異なるような「不安定な状態」を意図的に作り出すことが「情報創造 (後の「知識創造」) の鍵だと主張した。なお、ゆらぎ賞賛の風潮に対して、高橋 (1996) は「リーダーがゆらいでいては、組織はダメになる」と指摘している。

論の重要性が強調されている (Leonard-Barton *et al.*, 1999).

ところで、このような「建設的摩擦」は、問題定義の際の重要要素として、システム思考（ソフトシステムズ方法論や批判的システム思考）の領域でも注目されていることを指摘しておく必要がある⁴⁾。問題を定義する際に、何が問題なのか、誰にとっての問題なのか、そこでの議論で排除されている人々はいないのか、といった多様な立場からの対話が問題解決の第一歩であると強調されている。なお、ここでの問題とは「理想（あるべき姿）と現実の間のギャップ」と定義される。対話は「あるべき姿の差異」だけでなく「現実の認識の差異」や「解決策」の対する評価など問題とその解決に関わる認識の差異を議論し、摺り合わせや調整を行う手段と理解されている。

加えて、情報システム学徒に馴染みの深いジェンダー論においても、D&Iは重要なキーワードである。近年、情報システム論の研究分野において、情報システムは現場での実践を通じて、その意義が社会的に構築されると捉える分析視角が広く受け入れられつつある。このような社会構築の過程は、まさに「人は女に生まれるのではない、女になるのだ」というジェンダー論の発想に軌を一にする⁵⁾。なによりも、ジェンダー論は、情報システム研究において近年とみに注目されている分析視角である「社会物質性 (sociomateriality)」を支える基礎学問（参照学問分野）の中核的位置を占めている。社会物質性の提唱者であるオーリコフスキー (Wanda J. Orlikowski) は、ジェンダー論のバトラー (Judith Butler) やバラッド (Karen M. Barad) に依りながら議論を展開している⁶⁾。そのために、ジェンダー論に関連の深い「D&I」は、情報システム研究においても「土地勘」のある言葉と言えるだろう⁷⁾。

4) ソフトシステムズ方法論や批判的システム思考についての教科書の解説は、遠山ほか (2021) の第2章を参照されたい。

5) フランスの女性作家・哲学者のボーボワールが『第二の性』に記した有名な一節である。

6) オーリコフスキーらは、技術的要因（彼女らの表現では「IT人工物」）と組織的要因の「相互作用」を検討する研究アプローチを次のように批判する。すなわち、相互作用の対象となる2つの要因を「相互に独立に存在する実体」と想定していることは現実的でない、として、相互作用論の立場を退ける。むしろ、現実を目を向ければ、どこまでが技術的要因で、どこまでが組織的要因なのかは峻別できないことが多い。たとえば、歩きスマホは、どこまでが歩きでどこまでがスマホなのかを峻別することは難しいはずだ。そこで、実践を通じて多様な行為主体が立ち現れるような関係（もつれあう複数の行為主体の相互構成）に注目する（イントラ-アクション）研究アプローチを提唱し「社会物質性」という「けったいな名前」を付けた（造語した）。このような実在論は、社会の中のジェンダーの存在を分析するためにバラッドが主張したものである。彼女の分析装置を基礎に技術的要因（IT人工物）と組織の「構成的もつれ（エンタングルメント）」を分析対象とする考え方が社会物質性の特徴と言える (Orlikowski & Scott, 2008)。

7) 女性や高齢者を包摂する「テレワーク」という考え方は、まさに情報システム研究の重要な研究テーマの一つである。テレワークについては、古賀・柳原・加納・下崎編 (2018) 『地域とヒトを活かすテレワーク』同友館を参照されたい。また、統一論題の構成として、テレワークについては柳原佐智子 (富山大学) 教授が報告する予定であったので、本稿のもとになった統一論題では敢えてテレワークには触れなかった。第三報告の船越多枝 (大阪女学院大学) 准教授もテレワークに言及されたが、基本的にはダイバーシティ・マネジメントの現状と課題を報告された。両報告は大変に示唆に富む。参考文献にあげたが、J-STAGE にて公開予定なので是非とも参照されたい。

以上のように、D&Iは「古くて新しい言葉」であると同時に情報システム研究において「お馴染みの言葉」であることが分かる。それにもかかわらず、日本情報経営学会の第83回全国大会では、敢えて統一論題で「D&I」を取り上げるようになった。その理由や意義はどこにあるのだろうか。

本稿では、改めてD&Iを情報化が検討すべき理由を考える手がかりとして「自律性と実践性」に注目したい。冒頭で紹介したフォードの事例では、映画『モダンタイムス』で揶揄されたように、従業員の自律性が担保されていなかったと言える。実践を通じて社会的に構築されるという視点に注目すれば、D&Iと情報通信技術（ICT）の関連性を少しは紐解くことができるだろう。そこで本稿では「ICTがD&Iを促進する」という仮説をたて、その背後に見え隠れする論理を明らかにすることにしたい。

2. 社会物質性としての情報通信技術（ICT）

議論を始める前に、本稿におけるICTの位置づけを確認しておきたい。

2.1. 繰り返されるニューノーマル論

周知の通り、情報システム研究では、ICTの技術的特性を焦点におく研究だけでなく、その実践的意義を俎上に載せることが少なくない。マクロ組織論の視点からは「ICTは組織構造や戦略にいかなる影響を及ぼすのか」が議論される。他方、ミクロ組織論からは「ICTは働き方のような影響を与えるのか」としてリーダーシップやモチベーション、職務遂行の様相などが研究対象となる。本稿では、ミクロ組織論の立場から、昨今とみに注目される「ニューノーマル」という視点から考察したい⁸⁾。

さて、そもそも「ニューノーマル」という言葉の嚆矢は、マクナミーら（McNamee & Diamond, 2004）によって放たれたと言われる。彼らは「インターネットの普及が既存の常識が通じない新しいビジネスモデルを生み出した」と指摘する。具体的には、(1) 個人の力の拡大、(2) 選択肢の多様化と決断の重要性の増大、(3) グローバル化と技術の重要性の増加、(4) 時間の希少性の増加を前提とする新しい常態を「ニューノーマル」と呼んだ。

ところが、ニューノーマルという言葉が人口に膾炙するようになったのは、マクナミーらの主張とは異なる新しい現実が契機となった。それは、リーマンショックを代表とする経済危機である。これら危機を契機に、「それいけドンドン」式の資本主義の方向性にブレーキをかけ、持続可能な社会を志向すべきという主張がなされたのである。ニューノーマルは、その旗印であった。

8) ただし、本稿は、ミクロ組織論の立場からの「働き方」の変容がマクロ組織論の視点である競争優位の関連性を探ることにある。とはいえ、ここでは「ひとまずミクロ組織論の立場から議論を始めたい」という趣旨である。

そして、現在、ニューノーマルは三度（みたび）注目を浴びている。いわば、ニューノーマルの第三の波が押し寄せているのである。誤解を恐れずに単純化すれば、3回目のニューノーマルの特徴は、感染拡大防止策から実践された「他人との接触機会を減らす（社会的距離を保つ）新しい生活」にある⁹⁾。とりわけ、在宅勤務はニューノーマルの代名詞として注目されてきた。しかしながら、2022年3月に総ての都道府県において「まん延防止等重点措置」が終了したことを契機に、次第に「在宅勤務」の見直しが報道されるようになった¹⁰⁾。この限りでは、ICTはニューノーマルの実現に貢献できたとは言いがたい。とはいえ、最初のニューノーマルがインターネットを契機に登場したことを考えると、ICTがニューノーマルの推進力になり得ないのであれば、極めて逆説的な結果と言わざるを得ない。果たして、ICTはニューノーマルに貢献しないのだろうか。

2.2. 旧来のノーマルが増強する時代

結論を急げば、ICTは単独ではニューノーマル実現に貢献しないのである。曾ての「生産性論争」の議論を想い出して欲しい。そこでは、ICTは単独では生産性向上に貢献せず、組織変革や人材教育などの補完的要素と相まって初めて効果をもたらすと結論づけられている（遠山ほか、2021）。

諺に「鬼に金棒」とある。ICTに引き寄せて考えれば、ICTは金棒であり、それを使いこなすには鬼の体力（価値観の転換・業務編成原理の改革などの組織的努力）が不可欠と言える。そうでなければ「餓鬼に芋茎」や「猫に小判」になろう。

この限りでは、ICTは価値中立的であり開かれた（open-end）性質を備える。組織構造に対する影響は、組織の伝統や文化によって極性化（polarization）する傾向が強い。たとえば、統制力強化や監視重視の文化が強い場合、ICTは「組織のフラット化」ではなく「監視道具」として利用されることがある。そのために、ICTは、既存業務を変革する実行可能要因（enabler）であるだけでなく、既存の組織価値を補強増大する価値増幅装置と指摘されることが多い。繰り返しをいとわず強調すれば、ICTが組織に与える影響は、それが導入される個別組織の状況に大きく依存するのである。

さて、まん延防止等重点措置の終了を契機に、緊急措置的に導入したテレワークを中止した企業は、以前から「仕事は会社で遂行すべきだ」という価値観をもっていたのだろう。緊急避難措置として実施されたテレワーク経験は「やればできる」ではなく「やはり会社に行かなければ」という価値観を補強することになったと考えられる。したがって、新しい現実には「新し

9) 個人的見解に過ぎないが、航空機を降りる際のニューノーマルは好ましい変革だと思う。ベルト着用サインの解除と同時に荷物を手にして我先に降りようとする混乱状態が解消された。

10) リクルートキャリア社の調査「新型コロナウイルス禍における働く個人の意識調査」以下のURLで閲覧可能（2022/5/30確認）

<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/pressrelease/2021/210122-02/>

い常態」ではない。寧ろ、構造化理論を提唱したアンソニー・ギデンズ（Anthony Giddens）が主張する「後期近代」のように、第三世代のニューノーマルは「後期ノーマル」の発現（つまり従来の常態を補強したもの）と理解すべきであろう¹¹⁾。

2.3. 舞台装置としての情報通信技術

従来のノーマルを補強増大するという論理は、まん延防止等重点措置の終了とともに、在宅勤務を終幕とするか継続するかという二極化を説明する上で有益である。たとえば、仕事は会社で行うべきものという従来の行動規範が補強増大される場合、まん延防止等重点措置の終了とともに、本来の働き方に戻そうという動きが生じるであろう。他方、仕事はどこでも遂行できるという発想が補強増大すれば、緊急事態宣言の発令を奇貨として在宅勤務を一気に推し進めたであろう。この場合、まん延防止等重点措置が終了したとしても、本来あるべき姿としての在宅勤務を中止する理由はどこにもないだろう。このように、組織文化や伝統ないし価値観がICTの活用方法を極性化するのである。

このようなICTの特性は、使いながら意味が付与されるという意味で「行為遂行的」である。そして「実践を通じてICTなどの人工物（IT人工物）の見立てが再解釈され、ひいては実践のやり方や在り方が変更される」という行為遂行的過程に注目する分析視角が「社会物質性」に他ならない。そこでは、ICTを「遂行される業務活動という舞台を彩る装置（道具）」の1つに過ぎないと考え、非ICT要因との関連性が注視される。しかも、ICTが如何なる方向に極性化するかは、業務活動の遂行という文脈の中で、行為者（のネットワーク）がICTを見立て解釈することに委ねられる。言葉を換えれば、ICTの意味は、ICT単独では決められない。むしろ、ICTの意味は、実践の中で、立ち現れてくるものだと考えるのだ。

そのために、建付（設計）が見立てと合わないために、意図したように動かない事態が生じることもある。たとえば、適切な見立てが見いだされることなく、放置されることもある。このように、社会物質性は、成功だけでなく失敗についても同じ論理で説明できる。ストロング・プログラムの用語を用いれば、「公平性」や「対称性」を備えているのだ¹²⁾。

繰り返しをいとわず強調すれば、在宅勤務の実践を通じて、ICTは「非対面・非接触（感染拡大防止）の道具」という見立てが強化された場合、感染拡大の脅威が収まれば、在宅勤務の縮小や中止が検討されることは当然のことであろう。このように社会物質性は、ICTを設計段階で意味づけが確定すると考えるのではなく、その意味が実践の中で見いだされると考える分析視角である。そして、従来の情報システム研究は、導入される情報システムに焦点を置いた

11) 後期近代とは、現代は「近代が終焉した新しい時代だ」と謳う「ポストモダン」に対して、現代は「近代社会の延長線上にあるもの」と捉える考え方である。この点については、たとえば、ギデンズ（Giddens, 1991）を参照されたい。なお、佐藤（2011）は「社会学の鬼オルーマンの原著をドイツ語で読みこなせない研究者がギデンズを重用する（趣旨）」と指摘する。筆者は、その謗りを免れ得ないので、財津一郎風に「その通り」と言うしかない。

12) 詳しくはブルア（Bloor, 1976）の「ストロング・プログラム」を参照のこと。

のに対して、社会物質性の視座は、組織の中で遂行される実践に注目し、その遂行過程において利用される諸資源の組み合わせの中で ICT がどのように位置づけられていくのかという動態的過程の個別記述を通じて、実際に役に立つ情報システムの要件の解明を志向する点に特徴がある。

そこで、社会物質性の視座に立てば、ICT はどのようにして D&I を推進するのだろうか。この問いに対峙する前に、D&I の概念を整理しておこう。

3. ダイバーシティ概念の展開

前述のように情報システム研究において、D&I は古くから馴染みのある言葉である。しかし、誤解を恐れずに単純化すれば、昨今の D&I の議論は「人的資源管理論」の研究領域から展開されたものである¹³⁾。ただし、既に多くの論者が概念の系譜を上手く整理しているので、屋上に屋を重ねるつもりはないが、行論の都合で簡単に整理しておくことにしよう¹⁴⁾。

3.1. 垣根のない雇用を目指して

そもそもダイバーシティの概念は「不利な状況に置かれている少数者や女性を雇用するための取り組み」として提唱されたものである。具体的には、アフォーメティブ・アクション (AA) がある。ダイバーシティが提唱された背景には、米国の公民権運動の高まりが見え隠れしている。それは、誤解を恐れずに言えば「マイノリティを差別するな」という発想である。

ところが、制度化された AA は、実態よりも雇用数などの数値目標を重視してしまう。ときには「数合わせ」に過ぎないという口さがない批判を受けた。他方で、マイノリティに対する逆差別だという批判も生まれた。結果的に、AA は、雇用された女性やマイノリティに対する軋轢を生じさせてしまった。

逆差別との批判は、翻って「雇用する以上は男と同じように振る舞え」という圧力、仕事に支障ができれば「やはり女性はダメだ」といった中傷を引き起こした。そうすると、マイノリティにとっても魅力が失われてしまう。やがては、AA は「仕方なく雇用する」というニュアンスを帯び、次第に低調になり、頓挫した。

ところが、1980年代に入ると、AA の失敗を踏まえて、雇用数などの「数値」ではなく、そこで働く「人々（女性やマイノリティ）を理解し、きちんと評価していこう」という立場が強

13) 以下では「ダイバーシティ」に注目して議論を進めているが、わが国においても「インクルージョン」という概念が広く浸透してきており、両者を併せて「ダイバーシティ&インクルージョン」と表記することが少なくない。もちろん、両者の重点は些か異なる。多様性を意味するダイバーシティは「人口動態（統計的）分布」に注目する。他方、包含を意味するインクルージョンは「参画」に重点をおく。とはいえ、ロバートソン (Robertson, 2006) の調査が示唆するように、両者は「相違よりも共通点」が強調される傾向が強い。

14) たとえば、有村貞則の一連の論考が参考になる。また、船越 (2021) も参照されたい。

まってきた。そこから「ダイバーシティの尊重（Valuing Diversity：以下VDと略記）」というスローガンが提唱された（Thomas, 1990）。具体的なVD施策としては、従業員が互いを尊重し合う教育プログラムなどがある。とはいえ、多様性を容認するという態度よりも「あまりにも対人関係レベルの活動に偏りすぎている」との批判がなされた（有村, 2014）。

3.2. 垣根そのものの拡張あるいは拡大解釈

さらに、1990年代に入ると「ダイバーシティ・マネジメント（以下、DMと略記）」の概念が提唱された。DMは「総ての従業員が有効に活躍できる環境を構築するための包括的な経営プロセス」と定義される（Thomas, 1991, p. 10）。DMは、(1)ダイバーシティの射程の拡張、(2)企業成果との関連性の考慮という点において、従来のAAやVDとは性質を異にする。以下、これらの特徴について説明を加えていこう。

第1は、ダイバーシティの射程の拡大である。従来のAAやVDでは、ダイバーシティの射程は「性別・年齢・人種・宗教などの個人属性」などの「統計的差異」に置かれてきた。ところが、DMでは「勤務形態や勤務場所などの働く条件」が射程となり、あらゆる個人的属性が考慮対象と位置づけられた¹⁵⁾。

第2は、DMでは「多様な人材・働き方を実現することが企業業績に好影響を及ぼす」という考え方に立脚する点である。つまり、ダイバーシティは、倫理的価値だけでなく、経済的価値をもたらす点が強調されたのである。企業業績との関連性を強調する傾向は、その後も加速し、2000年代には、「経営の組織編成におけるダイバーシティを活かすことで競争優位の獲得や組織パフォーマンスの向上を目指そう」と主張されるようになる（Thomas, 2004）。

3.3. すり替えられるダイバーシティ概念

上述のダイバーシティの射程の拡大は、その概念を歪めることになる。勿論、射程の拡大そのものは意義深い。たとえば、ハリソンら（Harrison, et. al., 1998）はダイバーシティ概念を次のように大別した。すなわち、(1)外見から識別可能な表層的ダイバーシティ、(2)パーソナリティや趣味、職歴などの目に見えない内面的特性である「深層的ダイバーシティ」に類型化し、それぞれの対応を議論している。

ところが、わが国では、統計的差異をよそに、多様な勤務形態の併存をダイバーシティと捉える傾向が強い（谷口, 2014, 有村, 2014）。

さて一般に、2000年に日経連（当時）が設立した「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」が実業界におけるダイバーシティの本格的議論の嚆矢とされる。そこでは、ダイバーシティを「性別、人種、国籍、宗教など」と把握し、「異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くこと

15) この拡張されたダイバーシティ概念に依拠する形で、わが国のDMの課題は「人種や国籍」よりも「雇用形態や勤務形態の多様化」にあると考えられるようになった。これでは換骨奪胎と言わざるを得ない。

で生産性が向上し、創造性が高まる」と謳われてきた（労基旬報，2003.10.15）。その結果、多様な人材の交流による組織成果の向上が期待されたのだ¹⁶⁾。

このような議論は「これまでの人事施策の延長線上」に位置づけられる（谷口，2008，79頁）。そのためか「積極的に外部から多様な人材を採用する」というよりも「これまでの人事施策を地道に継続することで、意図的に社内のダイバーシティをつくることができる」というニュアンスを含んでいる（同上）。

このような背景には、「わが国は、諸外国と比して多様性が少ないので、人口統計的な多様性よりも、雇用形態の多様性を重視すべき」という「日本型ダイバーシティ」の考え方を指摘しておく必要がある。そこには、少子高齢化に対応するための労働力の確保には、多様な勤務形態が不可欠であるという発想が見え隠れしている。かくて、日本型ダイバーシティでは「多様な勤務形態」、それにとまなう「カフェテリア方式の福利厚生」などが中核的課題として認識されてきたと言える。

このようなダイバーシティの認識は、人的資源管理論の名称の変化と軌を一にする。すなわち「労務管理」から「人的資源管理」さらには「戦略的人的資源管理（SHRM）」という流れである。かくて、ダイバーシティは「企業成果への貢献」を前面に押し出すことで、三度目の脚光を浴びているといえるだろう。

しかしながら、D&Iの本質を「競争上の武器」と理解することは「やり過ぎ」という感が否めない。たとえば、障がい者を雇用する上での環境整備などを競争上の武器に関連づけるのは些か無理があろう（有村，2014）。

4. ダイバーシティの陥穽

果たして、ダイバーシティは競争上の武器になるのだろうか。以下、女性労働と障がい者の雇用の課題について考察を加えていきたい。

4.1. もはや家庭はくつろげる場ではない

まず、ホックシールド（Hookshield, 1997）に依拠することで、女性雇用の陥穽を論じたい。

16) わが国では、職業安定法において、「国籍」だけでなく「現住所」や「両親の有無」などにより「社会的身分や門地」による就職差別を禁じている（推薦入試などの面接時に「聞いてはいけない」質問として周知徹底されている項目の多くが差別に関わるものだ）。それにもかかわらず、差別は根深い。ところが、日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会では、そのような差別との関連については言及していない就職差別については、以下のURLを参照のこと（いずれも2022/5/30確認）。

・厚生労働省「公正な採用選考の基本」

<https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/saiyo1.htm>

・厚生労働省大阪労働局「就職差別につながるおそれのある不適切な質問の例」

https://jsite.mhlw.go.jp/osaka-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/shokugyou_shoukai/hourei_seido/kosei/futeki.html

彼女は、柔軟な働き方（短時間制勤務・ジョブシェアリング・在宅勤務制度）において先進的な大企業を対象とする実態調査を行った。そして、調査結果をみた彼女は驚愕した。実際の制度利用者数があまりにも低かったのである。そこで、同社の多様な従業員にインタビュー調査を実施した。

インタビュー調査から、すべての人々が「家庭第一」を口に出していること、仕事にやりがいを感じることから長時間労働を行いがちなこと、家事や育児に疲れていること、子ども達に罪悪感を抱いていることなどを明らかになった。そこから彼女は、今や家庭は「くつろげる場所」ではなく、「やるべき仕事が無制限に積み上がった残酷な職場」と位置づけられると結論づけた。そして、家庭を会社に続く仕事の場として「第2シフト」だと呼んだ。会社から家庭に移動することは、「交代勤務」であって、私生活やくつろぎの場ではなく「第2の職場」であることを明らかにしたのだ。

しかも、職場環境が改善されるにつれて、職場が「自我を満たしてくれる安心の場所」の機能を果たすようになった。その結果、職場と家庭の役割が逆転し、居心地の良い職場に長時間滞在するようになったと彼女は考えた。勿論、超過勤務の理由を尋ねると、「仕事が楽しいから」や「お金のため」などの返事があるだけだ。しかし、この理由の背景に、ホックシールドは「居心地の良さ」を見いだしたのだ¹⁷⁾。

4.2. 二項対立の陥穽

仕事と職場という二項対立を想定すれば、どちらが居心地の良い場所なのかを問うてしまっても不思議ではないだろう。ホックシールドの一連の研究は「労働環境の改善がかえって家庭と職場の均衡を崩して職場重視の生活を促してしまう」という逆説的現象を強調したものだ。

ところが、近年では、職場と家庭、仕事と私生活を二項対立として捉えるのではなく、両者を一体化した捉え方や相互の影響に注目する考え方が生まれてきている。具体的には、ワーク・ライフ・インテグレーション、一方の経験や状況が他方に影響を及ぼす点に注目する「ワーク・ライフ・スピルオーバー」、家族や同僚に影響を及ぼす「クロスオーバー」などを指摘できる。

このとき、ワーク・ライフ・インテグレーションの考え方は、太田（1997）が主張する「仕事を媒介とする個人と会社の間接的統合」が示唆に富む。太田が指摘するように、仕事と生活が統合され一体不可分になることは、会社第一の生活とは次元が異なる。ここでは、会社は「仕事を提供するインフラ」に過ぎない。そのために、仕事が安定的に与えられるのであれば、

17) ホックシールドは、デルタ航空の客室乗務員に対する演技指導に「感情労働」という概念を提唱したことで知られている。そこでは、感情の乖離が疎外やバーンアウトをもたらすと警鐘が鳴らされている。本稿で取り上げた『タイム・バインド』や『セカンド・シフト』においては感情労働の背後を支えるゴフマンの役割演技などの概念が援用されていることは明らかである。この点については、本稿脱稿後、中河伸俊による報告資料（中河、2022）から有益な示唆を得たが、別の機会に論じることにしたい。

会社に居続ける理由はない。このような仕事中心の生活を進めていけば、自ずとワーク・ライフ・インテグレーションが実現される¹⁸⁾。

次に、ワーク・ライフ・スピルオーバーは、一般に2つの二分法、(1)波及元と波及先(仕事と生活)、(2)波及の方向性(正負)を組み合わせて4つに類型される(島田・島津, 2009)。そこでは、負の感情が負の感情を招くというような「同じ感情」が伝播すると想定している点に特徴がある。

しかし、前述のホックシールドの研究は、「家庭の徒労感・虚脱感」が「職場の安堵感」を増幅する形で波及効果が生じたことを示した。つまり、家庭の徒労感・虚脱感という「負の感情」に触れることで、翻って「職場の安堵感」が増幅されるのだ。このことから、家庭は「職場の輝き」を増幅させるエコーチャンバーの機能を果たしていると言えよう。かくて、ワーク・ライフ・スピルオーバーは、同じ感情の波及効果だけでなく、ワークないしライフの感情を自己増幅させる効果を及ぼす概念であることが窺える。

同僚の活躍を共に喜ぶのか、逆に妬むのか。クロスオーバー効果は、組織文化や組織風土、雰囲気の影響を受けるだろう。スタンフォード大学のボブ・サットン(Sutton, 2007)が強調するように、ダメな上司・同僚がいる場合は、負の効果が大きくなる傾向が強い。

以上、本来は多様性を受け容れるためのD&Iが、運用次第では従来の「マッシュ文化」を補強増大するという逆説的現象を引き起こすことが明らかになった。このような現象を回避するためには、何らかの組織的努力が不可欠であろう。

4.3. 障がい者雇用が抱えるパラドクス

D&Iの逆説的現象は、競争上の武器という言説にも見られる。しかし、障がい者雇用に目を向ければ、競争優位ではなく「社会貢献」が強調される傾向が強い。そのため、D&Iの対象から障がい者を除外する動きも少なくない(有村, 2014)。実際、わが国で、競争優位の観点から障がい者雇用に取り組む企業を見つけることは困難であろう¹⁹⁾。

その理由として、障がい者雇用を実現するためには、環境整備などの追加投資が大きい点を

18) ただし、ワーク・ライフ・インテグレーションの議論の主流は、やはり「女性のキャリア問題」を主題におくように思われる。一般に、女性のキャリアは、男性のそれと異なり、家庭と仕事の板挟みに陥りやすいと言われる。このとき、職場と家庭の役割を峻別し分離することが、かえって役割葛藤を招いてしまうとする研究結果を踏まえて、役割移行を円滑に遂行するための方策が議論されている(Ashforth *et al.*, 2000)。より積極的には、異なる役割間の二者択一を悩むのではなく、「総取り」を実現するためのキャリアモデルを展開する論者も少なくない(cf. Tajlili, 2014)。

19) 日本の最初の特例子会社となったシャープ特選工業株式会社のWebサイトでは、「健常者及び障がい者の双方とも自立心を養うとともに、障がい者の新たな職能開発を進め、障がい者が社会参画し、適所で業務を遂行する社会人へ育成すること」を念頭におくと謳われている。創業者の早川徳次は「何かを施す慈善より、障がい者自身で仕事をし自立できる環境をつくるのが福祉に繋がる」と考えていた。シャープ特選工業は、創業者の構想を具現化した姿と言える。ここには、障がい者雇用が企業業績や競争優位につながるという発想を見いだすことは難しいのでは無かるうか。

指摘されることが多い²⁰⁾。実際、バリアフリーなどの職場環境整備だけでなく、研修や支援体制などの多様な追加費用が必要となる（青山，1997）。その結果、ダイバーシティは「競争上の武器」としての人事戦略、障がい者雇用は「法令遵守」や「社会的責任のため」と2つの概念を峻別する傾向が強い（cf. 有村，2014，58頁）。あるいは、両者を峻別して、前者を「ダイバーシティ」、後者を「インクルージョン」とする場合も少なくない。

このような峻別は、ダイバーシティ概念の拡張とは逆方向で、その射程から障がい者を除外するものである。就中、わが国のダイバーシティ概念においては本来の「人種やマイノリティを超えて」という発想から「多様な勤務形態や女性活用」に対象を置き換えている。誤解を恐れずに敢えて言えば、ダイバーシティ概念において「障がい者は別」という発想を密輸入したのである。

このようにダイバーシティ概念そのものの多様性を制限することで、「ダイバーシティは企業業績に直結する」という期待を助長したきらいがある。

さらに具合が悪いことに、ダイバーシティ研究を牽引する1人であるデニス・ルソーが「事実に基づく管理（evidence-based management）」を強調したことが「企業業績との関連性にたいする期待」を過度に高めてしまった。たしかに、「ダイバーシティの成果は事実を見れば明らかだ」という態度は、反対派を説得する上で有効であろう。しかし、この態度は「諸刃の剣」である。返す刀で、「ダイバーシティの成果の証拠を示せ」という反抗的態度を招きかねない²¹⁾。その結果、図1に示すような悪循環が生じてしまったと言える。

本来、ダイバーシティの概念には、マイノリティという立場から「障がい者」が含まれるはずである。それにもかかわらず、ダイバーシティの実践（つまり、DM方策）が企業業績に直結するという点を訴求すればするほど、実際には障がい者雇用の効果を数値的に示すことは難しいことから、ダイバーシティ概念をすり替え、こっそりと障がい者雇用を除外するようになったと言えまいか。そのために、やれ「競争上の武器だ」やれ「証拠を見れば良い」だという言説は、ダイバーシティの利点を訴求しているように見えるけれども、ひそかに障がい者雇用をダイバーシティ概念から除外し、そちらはインクルージョンだと言い換えるという巧みな言説が広く浸透しているのである。

誤解を恐れずに敢えて言えば、今やダイバーシティ概念は、多様性の重要性を指摘する中で、本来のマイノリティや人権という倫理的課題から雇用形態や福利厚生のある方の多元化にすり替わってしまった。まさに「一口両舌」である。また、このような変革後のダイバーシティ概念にたいして「ICTがいかなる貢献をするのか」という問いは、本質的に伝統的な問い（従来

20) 特例子会社の利点として「企業側は、設立した特例子会社に設備投資を集中化でき、柔軟な労働条件を設定することも容易になる」点が指摘されることから、障害者雇用の環境整備コストを看過できるものでないことを窺うことができる。

21) 蛇足を承知で書けば、「事実に基づく管理」については、ルソーが発表した同じ年に、フェッファース（Pfeffer & Sutton, 2006）も論考を公開し（後に共著を出版した）た。

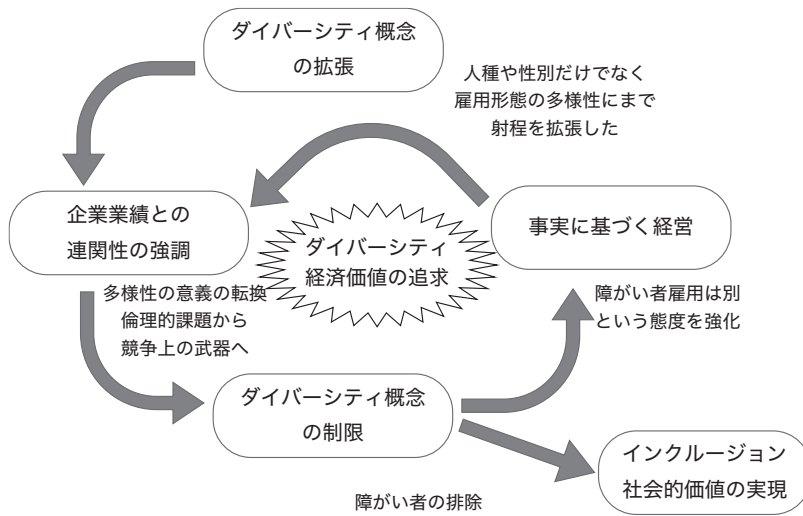


図1 ダイバーシティ概念を巡る悪循環構造

の ICT は組織制度を変革するのか) と同じである。社会物質性の立場からは、ICT の「解釈の柔軟性」から実践を通じて創発される ICT の解釈に引き寄せられる形で制度が変容（あるいは強化）すると考える。とはいえ、冒頭で述べたナレッジ・マネジメントや知識創造の議論で想定する多様性と換骨奪胎されたダイバーシティ概念の間には大きな差異がある。温度差が大きいため、同じ言葉を用いているが同床異夢に陥る危険性が少なくない。そこで次節では、ナレッジ・マネジメント論や知識創造論に引き寄せる形で、ダイバーシティの意義について考察を加えることにしたい。

5. 気づきの場としてのダイバーシティ

以上のように、ダイバーシティ概念における一口両舌というべき変容について確認してきた。そして、ダイバーシティ概念の変容は、結果的に「インクルージョン」という別の概念を生み出してきた。そのため、本来のダイバーシティ概念は「ダイバーシティ・アンド・インクルージョン」と呼ばれることが多い²²⁾。それでは、D&I と ICT の関連性はどのようなものであろうか。結論を急げば、その手がかりは「気づき」にある。この点について説明することから議論を始めよう。

5.1. ダイバーシティ疲れを超えて

前節末では、「ダイバーシティが企業業績に貢献する」という命題の正しさを証明するため

22) 行論の都合で、この一文だけ D&I という略記せず、そのまま表記した。

に提唱された「事実を示す」という態度が内包する悪循環について述べた。この悪循環は、障がい者雇用をダイバーシティ概念から捨象するだけでなく、多様な勤務制度の導入や女性や高齢者の雇用に対しても悪影響をもたらす危険性が否めない。

仮にD&Iの成果の数値的証拠を提示できなかったとしよう。この場合、組織になんらかの失望感や失敗感を招きかねない。場合によれば、徒労感に終わることも考えられる。このような疲弊した事態をトマス(Thomas, 2010)は「ダイバーシティ疲れ」と呼ぶ(p.8)。

ダイバーシティ疲れは、過度の成果主義に対する徒労感に似ている。そして、過度の成果主義は、従業員の間僅かな差異を看過してしまうように、ダイバーシティ疲れも、障がい者雇用が生み出す小さな変化などを見失ってしまう。

ここで、障がい者自身ではなく、その母親の事例を紹介したい。重度の障がい者の娘を介護してきた母親がいる。偶然が重なり、彼女は働く場を得た。それまで、四六時中一緒に過ごしていた娘と離れる時間ができたことで、母子ともに心の余裕が生まれた。そこでは、職場での満足感が伝播するとは別の形で、家庭に幸福感が広がっていった。あくまでも私見に過ぎないが、このような変化は些細であるけれどもD&Iのまなざしが注目すべき点ではないかと思われる²³⁾。このようなD&Iの効果を「気づき」と呼びたい。このとき、気づきとは「他者の視線や価値観に触れ理解すること」である。思いがけない視点に触れることで「目から鱗が落ちる」こともある²⁴⁾。

5.2. 気づきの場づくり

それでは、D&Iの気づきを促すためには、どのような組織的努力が必要であろうか。このとき、トマスが指摘したように、DMを「総ての従業員が活躍できる場づくり」と捉えなおす必要があると思われる。勿論、このような視点の転換は、既に有村(2004)が「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」として主張している(51頁)。

そこで、以下では、有村の主張を手がかりに、DMを「新たな気づきを誘発する職場づくり」

23) 誤解を恐れずに敢えて言えば、障がい者雇用は、障がい者を抱える家族が働く問題として捉える方がより建設的になると筆者は期待している。障がい者の自立を否定するつもりはないが、場合によれば「働くことができるか否か」という新しい区分が差別に繋がり兼ねないと危惧するからだ。杞憂に終わると期待したいが、働きたくても働けない状況に陥った人たちに「働くことは良いことだ」という基準を杓子定規に当てはめ、なんとか働けるようにすることを「労働の多様性」と捉えるのではなく、働く人もいれば守られる人もいするという発想の方が「包含的」であると言えないだろうか(校正時に「より建設的」の「より」は「より」の誤記ではないかとの指摘を受けたが、風呂勉(神戸商科大名誉教授)らの表記に倣って敢えてカナ書きとした)。

24) 筆者の個人的体験であるが、ボランティアでイベント会場の整理係をしていたとき、一人の聴覚障害者が「携帯電話を落とした」と書かれたメモを渡してこられた。通話が聞こえないのに携帯電話を利用しているのか、と不思議に思ったが、仲間同士のコミュニケーションに携帯電話のメール機能を利用しているのか、と不思議に思ったが、仲間同士のコミュニケーションに携帯電話のメール機能が不可欠なのだという。些細な気づきで恐縮だが、このような当事者でなければ分からない事に触れる体験こそがD&Iの鍵ではないだろうか。

と捉えたい。そこでは、従来の男性優位の世界観が看過してきた視座（障がい者や女性などのまなざし）を取り入れることが重要課題となる。

ただし、このような「場」の考え方は、それほど新しいものではない。たとえば、ワイク（Weick, 1979）の主張する「組織化（organizing）」は、このような場に通じる考え方である。知識創造論の立場から言えば、個人的知識（野中らの表現では「暗黙知」）をぶつけ合う健全な議論の場が注目されてきた（Nonaka & Takeuchi, 2019）。他方、伊丹（1998, 2005）は、指揮命令だけでなく働く人々の心的エネルギーが共鳴し合い、情動的総合作用を促すような枠組としての「場」の意義を強調している。

これらの議論は、組織の中での「自己組織化」に焦点がおかれている。DMが目指す「場」においても、異なる視点が衝突することで、新しい気づきが生まれるという点では、まさに自己組織化が重要な課題と言える。

ところで、このような「場」は、高橋（1989）が強調するように、バーナード（Barnard, 1938）の「組織概念＝公式組織」の具現化に他ならない。バーナードは、組織の成立要件として、コミュニケーションの重要性を強調した。さらに、庭本（1992）は、バーナード理論を敷衍して、ICTが組織の在り方に大きな影響を及ぼす可能性を指摘した。

他方、伊丹（1998, 2005）は、場の形成におけるコミュニケーションの重要性を強調した。彼は、場の構成要素として、連帯意識という心的要因に加えて、(1) 情報のアジェンダ、(2) 情報の解釈コード、(3) 情報のキャリアという情報に関わる要因を指摘している。言葉を換えれば、場の形成には、意思決定や業務活動の遂行に必要な情報が不可欠であり、情報を適切かつ活用できる形で提供できるかどうか場の成否を制すると主張するのである。

5.3. 場を機能させる3つの鍵要因

以上のように、D&Iを実現する上で、場が重要な鍵概念であることを明らかにした。さらに、場の形成において「情報が不可欠であること」を確認した。それでは、ICTは「場の形成」にどのような役割を担うのであろうか。以下では、この点について考察を加えていきたい。

(1) オフィス観と仕事観の革新

場の形成を検討する際に、まず「場とは何か」を検討する必要がある。本稿の場合は、ICTを活用した働き方が遂行される場である。従来は「オフィス」が働く場であった。近年は、仕事（ワーク）と休暇（バケーション）を組み合わせた「ワーケーション」とい概念が注目を浴びている（松下, 2021, 2022）。たとえば、仕事の一部を持ち込むことで長期的な休暇が可能であれば、有給休暇の未消化問題も解消できる。移住ではないが、観光でもないという休暇的環境において集中的に働く形態が「ワーケーション」である。

ワーケーションや在宅勤務という考え方は、必然的に「オフィスとは何か」という問いをもたらす。この問いを考察する際に、テレワークの原点というべきサテライトオフィスの実証事件の結果が示唆に富む。そこで、同実験の概要について簡単に見ておこう。

1984年、電電公社（当時）による INS 回線の実証として、サテライトオフィス実験が実施された²⁵⁾。日本電気株式会社が東京都武蔵野市を舞台に「吉祥寺サテライトオフィス」を設置し、実験的に勤務を行ったのである。実証実験の焦点は、INS 回線の実用性の確認におかれたが、実験を通して、サテライトオフィス勤務者から「あれがない、これがない」という問い合わせが本来のオフィスに殺到した。その結果、サテライトオフィス勤務者と本来のオフィス勤務者の間に不満と不安が募り、同実験は事実上頓挫した（古賀・柳原，1993）。

そこでは、オフィスとは「資料庫」であり「情報集積の基地」として理解されており、サテライトオフィスも同様の機能を複製すべきだという発想が見え隠れしている。いうならば、「複製の論理」と呼ぶべきオフィス観が支配的であったのだ（古賀・柳原，1993）。

複製の論理は、在宅勤務の際にも強く作用してきた。筆者らの調査では、在宅勤務前になると「家でもできる仕事（資料がなくてもできる作業）をできるだけ残しておく」という声を数多く聞いた。古い表現で恐縮だが、あたかも「風呂敷残業」の延長線上に、在宅勤務を位置づけているように思われた。

もちろん、昨今では各種資料はデジタル化されデータベース化されたことで、いつでもどこでも（ただしネット通信環境の下で）必要な資料にアクセスできる環境が整った。とはいえ、旧来のオフィス観は根強く残っている。COVID-19の感染拡大防止策として在宅勤務が推奨された時期にも、「判子を押しに出社せざるを得ない」といった声が巷間を賑わしたことは記憶に新しい。判子文化を含めて、「仕事かくあるべし」という旧習は伝統的なオフィス観と一体不可分と言えるだろう²⁶⁾。

そのため、資料庫や情報集積基地というオフィス観を革新する必要がある。そのためには、やや迂遠であるが仕事観の革新が不可欠であろう。まず「仕事かくあるべし」を見つめ直すことが、「仕事の間とは何か」を再考する前提になる。伝統的に、仕事は「資料庫であり情報集積基地であるオフィスで遂行される」と考えられてきた。しかし、昨今のように各種資料がオンライン上に置かれ、いつでもどこでもアクセス可能になれば、仕事の間はどこでもよいはずである。言葉を換えると、電子的結合を前提とする業務遂行が可能になったことで、始めて「オフィスとは何か」という問いが浮かび上がってきたと言える²⁷⁾。

結論を急げば、オフィスには2つの意味がある。1つは「人が集まり相互作用する場」であ

25) INS は「統合サービスデジタル網（Integrated Services Digital Network：ISDN）」と呼ばれる通信規格を用いたデジタル通信サービスの名称である。NTTによって、1988年にサービスが開始された（民営化の新展開の1つであった）。筆者にとっては「テレホーダイ」などのサービスが懐かしく思い出される。ただし、既存設備の老朽化などから、2024年1月にサービス継続を中止することになった。IP 網への切り替えによる、INS 回線を利用した EDI の IP 化などの対応が求められている（一般に「2024年問題」と呼ばれる）。

26) この「押印のための出社」という行為の背後には、オフィスは情報蓄積の基地であるから、意思決定や決済に必要な書類や印鑑もまたオフィスに集積すべきだという前提（思い込み）が見え隠れしている。

27) 同様に、オンライン講義を経験したことで、対面講義の意義とは何かが改めて問われたと言えるだろう。

る²⁸⁾。ただし、相互作用という行為が重要なので、貸し会議室であろうが、駅前の広場であろうが、相互作用が有効に機能する場であれば、それを「オフィス」と呼んで良い。もちろん、決まった場所であれば、それに越したことはない。背俗な表現をすれば、「そこ行けば誰か必要な人に会える場」がオフィスである。

もう一つのオフィス観は「情報処理（伝達・集約・分析）の場」である²⁹⁾。第一線で活躍する営業パーソンを後方で情報ないし事務作業の支援する場がオフィスである。こちらのオフィス観は、今ではサイバー空間上に置換可能である。昨今注目を浴びる第四次産業革命は、情報処理の場としてのオフィス機能を「ブロックチェーン技術」などを利用した分散処理を行うことでシームレスな環境の実現を目指したと理解できる。

これらの2つのオフィス観を確立することなしに、テレワークを実践することは難しいだろう。そうでなければ、「できるだけ在宅勤務で対応すべし」という緊急措置を指示したとしても、結果的に不満が生じたり、まん延防止等重点措置が終了した途端に通常勤務に戻ったりすることは想像に難くないはずだ。繰り返しをいとわず強調すれば、電子的結合を前提とする業務の独立化・分化を実現することなしに、テレワークの実現は困難と言える³⁰⁾。そうでなければ、従来の勤務形態の慣性を補強増大するだけで、結果的に「テレワークは問題だ」という短絡的な結論を導いてしまうことになる。おそらく、テレワークはコミュニケーションに支障があるという企業は、テレワークがなくてもコミュニケーションに支障があるのではないだろうか。前述の高度近代の議論を援用すれば、緊急避難措置的なテレワークの実践を通じて、組織が内包する問題点が顕現しただけではあるまいか。

(2) バウンダリーレス・キャリア

ところで、場を活性化させる鍵は「仕事観とオフィス観の革新」だけではない。もう1つの要素として、場への入出を容易にする境界横断的行為の促進を強調しておきたい。

この点について、些か古い例であるがSOHO（small office home office）に注目して考察を加えていきたい。1990年代に注目されたSOHOは、今では死後と揶揄されるかもしれない。実際、実業家が創業時に自宅兼事務所を活用することは珍しいものではない。それにもかかわらず、小さなオフィスや自宅オフィスが注目された理由は「情報通信網を活用すれば、時間と場所に関係なく働くことができる」ことを強調するためであったと思われる。

28) 1990年代後半には、オフィスを「相互作用の場」と捉えて、レイアウトやオフィス家具の見直しがなされたことがある（古賀・松嶋, 1999）。

29) このようなオフィス観は、実は、1980年代に涌田宏昭（東洋大学）名誉教授によって提唱されている（cf. 涌田, 1981）。涌田の諸説については、上田（2021）による詳しい文献レビューがあるので参照されたい。

30) 太田 肇（同志社大）教授は、会社中心の「会社人」から仕事を通じた会社と個人の間接統合を図る「仕事人」の立場から、「分化」の重要性を強調した（太田, 2016）。また、太田（2018）は、部下を従順な「イヌ」ではなく、自由奔放な「ネコ」として認識し、管理統制とは異なるマネジメントが求められていると主張した。ただし、部下を「ネコ」と認識するマネジメントスタイルの嚆矢は、おそらくベニス（Bennis, 1997）であると思われる。

さて、SOHOが注目されたことで、「雇用型テレワーク」と「自営型テレワーク」という類型が広く受け容れられるようになる。しかし、ICTを活用した小さなビジネスは、所謂「競取り（せどり）」世俗な表現を用いれば「転売ヤー」をSOHO（つまり、自営型テレワーク）と呼ぶのか、という疑念は今なお残っている。実際、クラウドソーシングでは、翻訳などの専門的スキルを活用する仕事だけでなく、会議や講演の文字おこし、機械学習のための画像の整理など「内職」に近い作業も少なくない³¹⁾。これらを「テレワーク」に含めるのかどうか、その概念定義が改めて重要な課題として認識されている。

ところで、「クラウドソーシング」のような「雇用の外部化・副業化」という視点を提供することから、従来とは異なるキャリアが生まれてきたと考えることができる³²⁾。1つの会社にとらわれずに、職種や業界の垣根を越えた働きか、仕事と家庭という境界を越えた働き方が生まれてきたことである。デニス・ルソーは、このようなキャリアを「バウンダリーレス・キャリア」と呼んだ³³⁾。

(3) 理想的な特別扱い

場を形成し活用する上での第3の鍵は「理想的な特別扱い」を実現することである。デニス・ルソーの造語を用いれば「アイディール (I-deals)」である (Rousseau, 2005)。これは、「個別的・特異的 (idiosyncratic)」と「理想的 (ideal)」を組み合わせた語である。

アイディールとは、(1) 特別扱いを許容された組織成員、(2) 他の組織成員、(3) 組織成員が所属する企業の3社の間で「理想的なバランスがとれた状態」を意味する。個別の特別な事情を考慮して「配慮的措置」を実現することが、企業全体に利するだけでなく、他の周りの組織成員にも良い影響を与える状況がアイディールに他ならない。

多様な背景を持つ組織成員が、個人的経験に基づく「まなざし」から、組織の問題解決に貢献することは少なくない。福島 (2001) の表現を借りれば、「即興の実践共同体」である。そして、各人が所属する実践共同体での経験を職場で生かすと共に、職場で獲得された知見が実践共同体に環流される「二重編み組織 (Wenger, 1990)」を想像すれば、アイディールは、まさにその理想像と位置づけることができる。

31) クラウドソーシングの登場は、単発や短時間の仕事を請け負うギグワーク (Gig work) を実現したと言われる。自営型のSOHOと異なり、隙間時間に働くという自由さを特徴としている。クラウドソーシングについては、ハウ (Howe, 2008) やリバートとスペクター (Libert & Spector, 2007) を参照されたい。

32) もちろん、「転売ヤー」の実態調査が、マイケル・ポランニーが指摘するように「体系的重要性」や「内在的興味」を備え、「学問的厳密性」を担保できるのであれば、情報経営論的には重要と言えるだろう。また、本文中で後述するように、クラウドソーシングなどの電子内職の議論は、キャリア開発研究 (バウンダリーレス・キャリア) の文脈から展開すべきで、「テレワーク研究」の域外にあると理解すべきであろう。

33) ただし、金井壽宏らキャリア研究者が繰り返し強調するように、キャリアに「アップ」や「ダウン」などはないことに留意する必要がある。

6. 情報通信技術とダイバーシティ

以上、D&Iの推進力として「気づき」に注目し、気づきを誘発するような「場」についての成立要件を確認してきた。最後に、ICTが「気づき」や「場」にどのように影響を及ぼすのかについて考察を加えたい。

6.1. 「鏡」としての情報通信技術

ICTの技術的特性の1つは、現場で遂行される業務活動を「可視化」することである。この機能は、場を形成し活性化するための基盤を提供する。とくに、仕事観やオフィス観の革新を誘発する「意識改革装置」となり得る(古賀・松嶋, 1999)。本稿では、このようなICTの可視化機能を次の5つの「鏡」に喩えたい。すなわち、(1) 映し鏡、(2) 望遠鏡、(3) 顕微鏡、(4) 万華鏡、(5) 色眼鏡である。

まず、ICTは「可視化(見える化)」を通じて、組織成員が担うべき業務活動の遂行課程を明示化できる(映し鏡)。ズボフ(Zuboff, 1988)が「情報化(informate)」と造語した機能である。それは、業務過程を数値として可視化することが、ひいては「現状の再認識やワークフロー全体の理解、新たな行為などを誘発する機能」を指す。業務過程の可視化は、ズボフが指摘するように、担当者が目先の業務遂行の効率化という近視眼的行為に陥るのではなく、寧ろ視野を広げ「関連業務(ワークフロー)の状況や進捗」を意識するようになる(望遠鏡)。

そのような視座から情報化の対象業務を見直すことで、所謂「実践を通じた省察(ふりかえり)」を促すことになる(顕微鏡)。以上が、「鏡」としてのICTの基本的機能である。

このとき、ICTは「場」を形成する(伊丹の表現を借りれば、場の枠を決定する)技術基盤に過ぎない。換言すれば、ICTは「場」そのものではない。勿論、ナレッジ・マネジメント論などの研究領域で議論されてきたように、社内SNSなど情報交換の場が「仮想的な場」野中郁次郎の表現を借りれば「システム場」を構築してきたことは事実である。とはいえ、仮想空間そのものは「場」の枠組みに過ぎない。場そのものの機能は、そこでの情報や知識の流れが担うことになる。

とりわけ、仮想空間としてのICTの意義は、異なる立場・背景をもつ組織成員との交流が「別の世界の論理」に触れる機会となり得る点にある(万華鏡)。このような異なる背景をもつ複数の組織成員が互いの立場を理解する機会は、前述の「アイデアル」を実現する上で重要であることは容易に理解できよう。

ところで、「見える化」は、他方で、何かを見えなくする可能性がある(中岡, 1980)。たとえば、実践共同体の提唱者の1人のウェンガー(Wenger, 1990)は、保険請求処理担当者が「計算シート」を利用することで、計算そのものが容易になった半面、保険料支払い時計算式の間係を把握できなくなったと指摘した(pp. 35-38)。この限りにおいて、情報化は「ある作業の

簡便化」と同時に「背後の状況の暗箱化」を担うことが分かる。つまり、あるものを見やすくする一方で、別のものを遮断するというヤヌスの効果をもつといえる（色眼鏡）。

6.2. 情報通信技術が誘発する自律性

ICTは「鏡」として機能するだけであって、共有価値そのものを創出するものではない。とはいえ、多様な行為主体が内包する価値観が鏡=ICTを通して可視化されることで、そこから共通理解を誘発する可能性を持つと言える。ただし、投影された価値観に対して「共鳴や反発が生まれる」という限りでは「両義的」と言える。

可視化から誘発された共通価値の理解は、やがてICT活用における自律性を通じて、個々の活動に反映され、実践に裏打ちされる形で組織成員の活動に埋め込まれていく。つまり、業務遂行を通じて、共有価値が組織成員に血肉化されるのだ。そして、このような共有価値の実践への埋め込み（血肉化）を推進するのは、ICTが自律性を内包しているからだと考えられる。

このとき、自律性とは、簡単に言えば「指示された内容を指示された通りに実行するのではなく、じぶんで 考え、自分で自分を管理して仕事を進めること」を意味する。

ところで、ベイリン（Bailyn, 1985）は、企業の研究所に勤務する研究者のインタビュー調査から、(1) 研究領域を自由に選べるという戦略的自律性（strategic autonomy）、(2) 指定された研究領域に対して自由にアプローチできるという戦術的自律性（tactical autonomy）に類型化した。

ICTは戦術的自律性に貢献すると考えられる。たとえば、オーリコフスキー（Orlikowski, 1996）は、自社製品であるソフトウェアの問い合わせを支援する「案件追跡支援システム」の事例を通じて、ICTによる組織変革は、(1) 導入段階で期待された「意図された変化（anticipated changes）」だけでなく、(2) 予想とは異なる意図せざる変化、(3) 運用を通じて偶発的に生じる創発的变化（emergent changes）、さらには、(4) 創発的变化をふまえて再検討された計画的変革（opportunity-based changes）があり、これらが織りなす多様な変化の連続体として理解すべきだと主張した³⁴⁾。このような変化を可能にする背景には、案件追跡システムの活用方法における戦術的自律性が担保されているからだと理解できる。

とはいえ、ICTが内包する戦略的自律性が発揮されるかどうかは、組織的コンテキストに依存することになる。人間が「怒り」という感情を発揮するためには、そのような感情を誘発する状況が不可欠である。同様に、ICTに内在する自律性が発言するためには、それに相応しい条件（組織的コンテキスト）が必要となる。それゆえ、ICTが本来備える戦術的自律性を活かす組織文化やマネジメントを実践することで、ICTは自律性を促進すると理解すべきであろう。

34) オーリコフスキーの事例の要約版については、遠山ほか（2021, 283頁）を参照されたい。

このとき、戦術的自律性は、遂行すべき課業の特性やその担当者の属性によって、ある程度の幅をもつとしても異論はなかろう。このような「解釈の余地」がダイバーシティを容認し促進する鍵と言えよう。

さて、上で述べた場の要因のうち、「バウンダリーレス・キャリア」と「理想的な特別扱い」は、この戦略的自律性に深く関わっている。もちろん、いきなり企業という枠組みを超えて働くという訳ではない。しかし、戦略的自律性を担保したことにより、介護や育児といった仕事以外の要因をキャリアの中に積極的に取り込むことができる。自律性が生み出した余地は、生活という側面をキャリアの中で意識されるだけでなく、逆の効果も期待できる。介護や育児あるいは障がいを抱えた当事者独自の「着眼点」が戦術的自律性の解釈の余地を多層化すると期待できる。このような当事者の視点を踏まえた戦略的自律性は、まさに「理想的な特別扱い」と言える。

加えて、戦略的自律性に関する解釈の余地の多層化という点において、ダイバーシティは、インクルージョンとコインの裏表の関係にある。そして「総ての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」は、ICT（ないし情報システム研究）に引き寄せることで「多様な背景をもつ組織成員の戦術的自律性を積極的に活用する職場環境作り」ということになる。この限りにおいて、ICTはD&Iを促進する潜在力を備えていると理解できる。

7. おわりに

以上の議論を簡単に要約しよう。ダイバーシティ概念は、そもそも人権問題として提唱されたものであった。ところが、経営学（主に人事・労務管理）の議論の中で、次第に「経済価値を追求する武器」として認識されるようになってきた。他方で、経済的負担の大きい障がい者雇用などはダイバーシティ概念から排除され、新たに「インクルージョン」という社会的価値の実現をめざす概念を提唱することで、本来のダイバーシティ概念はD&Iと謳われるようになった。他方、経済価値の追求を実証するために「事実に基づく経営」の重要性が指摘されたために、かえって「ダイバーシティ疲れ」という徒労感が生じてしまうことが問題視さえるようになった。

本来のダイバーシティ概念の特徴として、本稿では「気づき」つまり「他者の言動や行為を通じて異なる価値観に触れること」に注目した。気づきは、理解しても納得できない場合もある。それでも「他の選択肢があること」を気づかせてくれるという点で重要であろう。

気づきを促すためには、働く場の意味を問い直す必要がある。本稿では、働く場の特徴として、(1) オフィス観の革新、(2) バウンダリーレス・キャリア、(3) 理想的な特別扱いを指摘した。ICTは、(1) 鏡としてオフィス観の革新に貢献するだけでなく、(2) 自律性の誘発装置として、一般的なキャリアの枠を超え、全人格的存在としての個人の当事者性を踏まえた職務遂行の解釈の余地を見いだす手がかりを提供するという点において、バウンダリーレス・キャ

リアと理想的な特別扱いの発言を支援する。このことから、ICTは、場を支えることを通じて、間接的にD&Iを促進するということを明らかにしてきた。冒頭で述べた「ICTがD&Iを促進する」という仮説は、直接的でなく間接的に促進するという形で修正されたことになる。

このとき「間接的」には、もう一つ別の意味を含んでいる。それは実践を通じて立ち現れてくるという意味である。誤解を恐れずに敢えて言えば、ダイバーシティを企業業績と関連付ける発想の背後には、直線的で短絡的な因果関係の前提が見え隠れしている。他方、実践を通じて立ち現れてくるという発想には、因果だけでなく縁起の前提を含んでいる。原因から結果が生じるのではなく、原因となる要因だけでなく、他との関係性（縁）が働くことによって結果が生じるのである。短絡的な因果関係の追求の陥穽は、前述のホックシールドの研究からも明らかであろう。

さらに、経済価値の過度の追求は、価値観の次元において多様性から統一性ないし同質性を導いてしまう危険がある。たとえば、女性を男性と同じように働いてもらうといった罫が、そこにある。この点について、突飛なようだが、法華経提婆達多品の話を引用したい。同品は、不成仏とされた女性の成仏可能性を示したことで知られている。しかし、その内容は、龍女がいったん男性に生まれ変わってから成仏すると描かれている。いわゆる「変成男子」である。しかし、女性の社会進出が女性の男性化を前提にするのであれば、それはダイバーシティを縮減する試みになってしまう³⁵⁾。そして、実際には、過度の男性化は現実化しており「スーパーウーマン症候群」と呼ばれている³⁶⁾。つまり、ダイバーシティの名の下に経済性を追求することは、本来の多様性を矮小化してしまう危険性を孕んでいる。

このようなダイバーシティの罫を回避ないしは超克するためには、働く場に「気づき」をもたらすことは重要であると思われる。それは、自身と異なる価値観を受け入れるという意味では、ディスプレイな姿勢と言えるかもしれない³⁷⁾。本稿では、気づきの場を構築するための鍵要因を明らかにした上で、それらをICTが支援可能であることを議論してきた。

最後に、社会物質性の視点に立脚すれば、そのような開放は、繰り返し遂行される実践の中で、薄紙を重ね合わせる（あるいは澱が溜まる）ように少しずつであるが着実に進行する過程である。

このような過程は「藍染め」に似ている。不溶解性の青藍を発酵させることで作った染液に何度も繰り返すことで「被染物」を青色に染めていく。同様に、独立して存在すると考えられる組織とICTが「構成的もつれ」の状態になるためには、日常業務活動の遂行を通じた「発酵」が不可欠である。発酵を通じて醸成された「共通価値」を繰り返し参照する形で、組織的实践は独自のD&Iの色に染まっていくと考えてはどうだろうか³⁸⁾。

35) 果たして法華経は女性差別を助長したのか。この伝統的解釈を質した労作として植木（2004, 2018）がある。

36) シェイビッツ（Shaevitz, 1984）を参照されたい。

37) ディスパーニブルについては、古賀（2020）を参照されたい。

謝 辞

本報告は、2022年6月25日に専修大学神田キャンパスにて開催された日本情報経営学会の第83回全国大会での筆者の統一論題報告「ICTはダイバーシティと自律性を促すのか？」の予稿原稿（情報経営第83回大会予稿集、1-12頁：J-Stageにて公開予定）を大幅に加筆修正したものである。当日、司会を務めていただいた山崎由香里（成蹊大学）教授、また大会当日の筆者の前座に続いて統一論題を報告された柳原佐智子（富山大学）教授、船越多枝（大阪女学院大学）准教授から有益な示唆を得た。加えて、会場の諸先生には大変にお世話になったことを期して感謝申し上げます。もちろん、起こりうる過誤については、筆者に帰せられるべきものである。

また、本稿は、本学部紀要が「辻光宏（総合情報学部）名誉教授 退官記念号」として発刊される際に投稿すべく準備していたものである。辻先生には、日本情報経営学会においても大変にお世話になったことから、同学会での統一論題報告をもとに寄稿するつもりであった。諸事情から本号は記念号にはならなかったが、退官を心よりお祝い申し上げます。

なお、本研究は、JSPS 科研費 JP21K01650, JP20K01899, JP17K03909, JP16H03663, 関西大学ソシオネットワーク戦略研究機構共同利用・共同研究拠点事業の助成を受けた成果の一部である。

参考文献

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000) "All in A Day's Work: Boundaries and micro role transitions," *The Academy of Management Review*, 25, pp. 472-491.
- Bailyn, L. (1985) "Autonomy in the Industrial R&D Lab," *Human Resource Management*, 24 (2), pp. 129-146.
- Bennis, W. (1999) *Managing people is like herding cats: Warren Bennis on leadership*. Executive Excellence Pub.
- Bloor, D. (1976) *Knowledge and Social Imagery*. Routledge (佐々木力・古川安訳『数学の社会学』培風館, 1985年).
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press (秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ：後期近代における自己と社会』ハーベスト社, 2005年；ちくま学芸文庫, 2021年).
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998) "Beyond Relational Demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion," *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp. 96-107.
- Hochschild, Arlie (1997) *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books (坂口緑ほか訳『タイム・バインド』明石書店, 2012年；ちくま学芸文庫, 2022年).
- Hochschild, A. & Machung, A. (1989) *The Second Shift*. Viking Penguin Book (田中和子訳『セカンド・シフト』朝日出版社, 1990年).
- Hounshell, D. (1985) *From the American system to mass production, 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States*. John Hopkins University Press (和田一夫・金井光太郎・藤原道夫訳『アメリカン・システムから大量生産へ：1800～1932』名古屋大学出版会, 1998年).

38) 従藍而青の考え方は『摩訶止観』に依る。

- Howe, J. (2008) *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. Random House (中島由華訳『クラウドソーシング：みんなのパワーが世界を動かす』ハヤカワ新書 juice, 2008年).
- Leonard-Barton, D., & Swap, W. C. (1999) *When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press (古澤和行・藤川なつ子訳『創造の火花が飛ぶとき』文眞堂, 2009年).
- Libert, B. & Spector, J. (2007) *We Are Smarter Than Me: How to unleash the power of crowds in your business*. Pearson Prentice Hall (野津智子訳『クラウドソーシング：世界の隠れた才能をあなたのビジネスに活かす方法』英治出版, 2008年).
- McNamee, R., & Diamond, D. (2004) *The New Normal: Great opportunities in a time of great risk*. Portfolio (三 五寛子訳『ニューノーマル：リスク社会の勝者の法則』東洋経済新報社, 2008年).
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2019) *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press.
- Orlikowski, W. J. & Scott, S. V. (2008) "Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization," *Academy of Management Annals*, 2(1), pp. 433-474.
- Orlikowski, W. J. (1996) "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated change perspective," *Information Systems Research*, 7(1), pp. 63-92.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006) "Evidence-Based Management," *Harvard Business Review*, 84(1), pp. 62-74.
- Roberson, Q. M. (2006) "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations," *Group & Organization Management*, 31(2), pp. 212-236.
- Rousseau, D. M. (2006) "Is There Such a Thing as "evidence-based management?'" *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 256-269.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. M. E. Sharpe.
- Shaevitz, M. H. (1988) *The Superwoman Syndrome*. Random House (谷川素子・麻生純子訳『スーパーウーマン・シンドローム：仕事を持つ女性にとってほんとうの幸せとは』光文社, 1987年).
- Sutton, R. I. (2007) *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*. Business Plus (矢口誠訳『あなたの職場のイヤな奴』講談社, 2008年).
- Tajjili, M. H. (2014) "A Framework for Promoting Women's Career Intentionality and Work-Life Integration," *The Career Development Quarterly*, 62(3), pp. 254-267.
- Thomas, D. A. (2004) "Diversity as Strategy," *Harvard Business Review*, 82(2), pp. 98-108.
- Thomas, R. R. Jr. (1991) *Beyond Race and Gender*. AMACOM.
- Thomas, R. R. Jr. (1990) "From Affirmative Action to Affirming Diversity," *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 107-117.
- Toffler, A. (1980) *The Third Wave*. William Morro (鈴木健次・桜井元雄訳『第三の波』日本放送出版協会, 1980年).
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley (遠田雄司訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年).
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカーインオーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年).
- Wenger, E. (1999) *Communities of Practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Zuboff, S. (1988) *In the Age of the Smart Machine: the future of work and power*. Basic Books.
- 青山英男 (1997) 『障害者雇用コスト論研究序説』日本図書刊行会.
- 有村貞則 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究：在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文眞堂.
- 有村貞則 (2014) 「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か」『日本労働研究雑誌』56(5), 51-63頁.
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント：経営の新パラダイム』NTT 出版.

- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社.
- 植木雅俊 (2004) 『仏教のなかの男女観：原始仏教から法華経に至るジェンダー平等の思想』 岩波書店 (後に『差別の超克：原始仏教と法華経の人間観』と解題して講談社学術文庫, 2018年).
- 上田 泰 (2021) 「浦田宏昭先生の論文を改めて振り返る：我々がそこから学ぶべきもの」『日本情報経営学会誌』, 41(2), pp. 4-11.
- 太田 肇 (2018) 『「ネコ型」人間の時代』 平凡社新書
- 太田 肇 (2016) 『個人を幸福にしない日本の組織』 新潮社新書
- 太田 肇 (1997) 『仕事人の時代』 新潮社.
- 古賀広志 (2020) 「ダークツーリズムを考える」『セミナー年報2020 (関西大学 経済・政治研究所)』 pp. 1-13.
- 古賀広志・松嶋 登 (1999) 「イントラネット導入による現場の情報化」『流通科学大学論集：流通・経営編』 47巻, pp. 73-81.
- 古賀広志・柳原佐智子 (1999) 「テレワークのマネジメント：仕事観とオフィス観を革新する新しいワークスタイルの探求」『神戸商科大学研究年報』 29, 65-82頁.
- 古賀広志・柳原佐智子・加納郁也・下崎千代子 [編] (2018) 『地域と人を活かすテレワーク』 同友館.
- 佐藤俊樹 (2011) 『社会学の方法：その歴史と構造』 ミネルヴァ書房.
- 佐藤俊樹 (1996) 『ノイマンの夢・近代の欲望：情報化社会を解体する』 講談社 (後に『社会は情報化の夢を見る [新世紀版] ノイマンの夢・近代の欲望』 河出文庫, 2010年).
- 島田恭子・島津明人 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスと精神的健康」『産業精神保健』 17, 139-144頁.
- 高橋伸夫 (1996) 『できる社員は「やり過ぎず」：尻ぬぐい・やり過ぎしの凄い働きを発見した』 ネスコ.
- 高橋伸夫 (1989) 『組織活性化の測定と実際：職場のぬるま湯感がわかる』 日本生産性本部.
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 574, 69-84頁.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかす組織』 白桃書房.
- 遠山 暁・村田 潔・古賀広志 (2021) 『現代経営情報論』 有斐閣.
- 中岡哲郎 (1980) 『ものみえてくる過程：私の生きてきた時代と科学』 朝日新聞社.
- 中河伸俊 (2022) 『当惑する生理心理的存在物と印象管理：ゴフマンからはじめる感情社会学』 「大阪大学大学院人間科学研究科 ゴフマン生誕100周年記念シンポジウム『ゴフマン研究の現代的展開』」 当日配付資料.
- 日経連 (2002) 「原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性：「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告書の概要 (以下の URL で入手可能：2022/05/30確認) https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/1283839/www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm
- 庭本佳和 (1992) 「情報通信技術の発展と近未来組織：バーナードの組織概念・知識観とネットワーク組織」『オフィス・オートメーション』 13(2), 6-11頁.
- 野中郁次郎 (1986) 『戦略的組織の方法論：イノベーションを築く』 アスペクト.
- 福島真人 (2001) 『暗黙知の解剖：認知と社会のインターフェイス』 金子書房. 船越多枝 (2022) 「インクルージョン認識のマネジメント：ニューノーマル時代における課題と今後の展望」『情報経営第83回全国大会予稿集 (日本情報経営学会)』 pp. 17-20.
- 船越多枝 (2021) 『インクルージョン・マネジメント：個と多様性が活きる組織』 白桃書房.
- 松下慶太 (2022) 『ワーケーション企画入門 選ばれる地域になるための受け入れノウハウ』 学芸出版社.
- 松下慶太 (2021) 『ワークスタイル・アフターコロナ：「働きたいように働ける」社会へ』 イーストプレス.
- 柳原佐智子 (2022) 「テレワークは本当に多様性確保に貢献するのか：固定される機械と移動できる人間の共存」『情報経営 第83回全国大会予稿集 (日本情報経営学会)』 pp. 13-16.
- 芳基旬報 (2003) 「特集：多様な人材を活用する『ダイバーシティ・マネジメント』 第2回」 第1231号.
- 浦田宏昭 (1981) 「オフィス・オートメーションの本質」『オフィス・オートメーション』, 2(1), pp. 9-14.