

ダイバーシティを「増やす」だけでは組織は強くない——社会心理学者・正木郁太郎准教授が語る、感謝と称賛の実践知

東京女子大学・正木郁太郎准教授が解き明かす「人と組織」のつながり方

「多様性を認める」と「自分が変わる」は別物——管理職の負担、心理的安全性、企業文化を社会心理学から読み解く

制度や研修だけに頼らず、日常の「ありがとう」と「よくやった」から組織は変えられる。ダイバーシティ時代に求められる、科学的かつ実践的な組織づくりとは

デフィデ株式会社（東京都港区赤坂 2-4-6、代表取締役：山本 哲也）は、経営・組織・人事分野の第一線で活躍する研究者・専門家に聞くインタビューシリーズ「JOB Scope マガジン」において、東京女子大学現代教養学部心理学科 准教授・正木郁太郎氏へのインタビュー記事全 3 回を公開しました。

正木氏は社会心理学を専門とし、人が集団になったときに生じる心理や行動、組織文化、チームワーク、ダイバーシティ、コミュニケーションなどを研究しています。今回のインタビューでは、制度や仕組みだけでは捉えきれない「人と人との関係」に焦点を当て、組織を強くするための考え方を伺いました。

インタビューでは、ダイバーシティを単純に「増やせばよい」と捉えるのではなく、自社にとって意味のある「深層ダイバーシティ」を定義する重要性、管理職が自分を無理に変える必要はないという考え方、そして「感謝」と「称賛」を組織づくりに活かす具体的な方法まで、社会心理学の知見を企業実務につなげて解説しています。

さらに、テレワークによる人と人とのつながりの希薄化、心理的安全性、企業文化、中小・中堅企業における組織力など、現在の人事・組織開発が直面するテーマにも踏み込みました。大きな制度改革だけでなく、一人ひとりの日常的なコミュニケーションから組織を変えていくという、実践的な視点を提示しています。

■ダイバーシティは「増やせば成功」ではない——社会心理学が示す現実的な組織づくり

正木氏は、社会心理学を「人が集団になったときに生まれる心理や行動、組織文化やチームワークなど、集団だからこそ起きる現象を解き明かす学問」と説明します。その研究の柱の一つが、組織におけるダイバーシティです。

多様な人が集まれば自動的に組織が強くなるわけではありません。人は自分と近い価値観を持つ相手に親近感を持ちやすく、異なる価値観が共存すれば葛藤や対立が生じることもあります。だからこそ、ダイバーシティのメリットだけでなく、そこで起きる難しさまで分析することが重要です。

特に重要なのが「深層ダイバーシティ」という視点です。性格、価値観、仕事経験など、目に見えない違いは無限に存在します。一般論として「多様性が大事」と語るだけではなく、「自社にとって重要な深層ダイバーシティは何か」「どの違いが葛藤につながりやすいのか」を定義することが、具体的な組織づくりの出発点になります。

■管理職は自分を無理に変えなくていい——「価値観の線引き」が組織を支える

価値観が多様化する中で、管理職の負担は増えています。部下の価値観を尊重し、ハラスメントにも配慮しながら、成長支援まで求められる一方で、管理職自身が「自分も変わらなければならない」と感じてしまうケースもあります。

正木氏が示すのは、「違う価値観が存在すると認める」とことと、「自分が変わる」ことは別だという考え方です。相手の考え方を認めつつ、自分自身の軸を持ち、会社として守るべきルールを明確にする。その上で妥協点を探ることが、現実的なマネジメントにつながります。

また、組織として「これは絶対に守る」という価値と、「ここは多様でよい」という領域を明確にすることも重要です。何もかもを同じにするのではなく、共通の目的やルールを土台にしながら、貢献の仕方には多様性を認める。この「線引き」が、管理職や社員のエンゲージメントを支えるといえます。

■「感謝」と「称賛」は精神論ではない——信頼と組織力を高める実践へ

正木氏が近年研究している「感謝」と「称賛」は、単なる礼儀や美德ではありません。互いの良いところを認め合う習慣が、心理的安全性や信頼関係につながり、企業文化を育てる土台になるといいます。

実践の第一歩は、「ありがとうございます」と呼びかけるだけでなく、「なぜ取り組むのか」「何をを目指すのか」という目的を共有すること。その上で、日常の仕事の中で、助けてもらって嬉しかったことや相手の良かった行動を、具体的に伝えることが重要です。

感謝や称賛の方法は、サンクスカードやアプリ、研修など、企業によってさまざまです。重要なのは手段そのものではなく、自社で働く人たちに合った方法を選び、現場と相談しながら継続できる形にすること。トップダウンで目的を示しながら、現場では小さな実践を積み重ねることが、定着の鍵となります。

■テレワーク時代に問われる「人と人とのつながり」——デジタルだけでは組織は強くない

テレワークは利便性を高める一方で、人と人とのつながりを弱める側面もあります。だからこそ、デジタルツールによる効率化だけではなく、意識的にコミュニケーションを生み出し、信頼関係を育てることが重要です。

感謝や称賛は、特別な制度を導入しなくても始められます。日々の仕事の中で「助かった」「ありがとう」「ここが良かった」と伝えるだけでも、人間関係への投資になります。正木氏は、完璧な人格者になる必要はなく、多少面倒に感じても、前向きな行動を意識的に選ぶことに意味があると語ります。

組織づくりを経営者や人事だけの仕事にせず、一人ひとりが「自分にできること」から始める。その小さな積み重ねが、企業文化や組織力を変えていく可能性があります。

■中小・中堅企業こそ「人と組織」への投資が競争力になる

中小・中堅企業では、限られた人材で組織を運営するため、一人ひとりの行動や人間関係が経営に与える影響が大きくなります。だからこそ、大企業で導入されている制度やシステムをそのまま取り入れるのではなく、自社の組織特性に合った組織力向上の方法を考えることが重要です。

正木氏は、人や組織への投資は中小・中堅企業ほど効果が出やすいと指摘します。大掛かりな制度改革を待つのではなく、普段のコミュニケーションやチームワークを少しずつ改善することも、企業の競争力を高める重要な取り組みになります。

さらに、社会心理学などの研究や理論を「自社で工夫するための武器」として活用することも提案。感謝や称賛に限らず、人や組織の仕組みを知り、試行錯誤しながら自社に合った方法を探ることが、持続的な組織づくりにつながるとしています。

■インタビュー概要

前編

社会心理学が解き明かす組織と集団の本質から、ダイバーシティ研究を志した原点、DEI 議論の成熟、そして「深層ダイバーシティ」を自社で定義する重要性までを解説。多様性を単純に増やすのではなく、自社にとって意味のある多様性を見極める視点に迫ります。

中編

多様な価値観が共存する職場で管理職が抱える難しさを取り上げ、「違う価値観を認めること」と「自分が変わること」は別だという考え方を紹介。さらに、感謝と称賛が信頼関係や心理的安全性、企業文化を支える可能性、テレワーク時代の組織力について掘り下げます。

後編

感謝と称賛を職場へ定着させる具体的な方法から、新著『強い組織は「感謝と称賛」でつくられる』に込めた思い、中小・中堅企業への提言までを紹介。大掛かりな制度改革ではなく、日常の小さなコミュニケーションから組織を変える実践知に迫ります。

■正木郁太郎氏 プロフィール

東京女子大学現代教養学部心理学科 准教授。

社会心理学を専門とし、人が集団になったときに生じる心理や行動、組織文化、チームワーク、ダイバーシティ、コミュニケーションなどを研究。

2017 年、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了、博士（社会心理学）。その後、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員、同人文社会系研究科研究員などを経て、2021 年 4 月より東京女子大学現代教養学部専任講師、2024 年 4 月より現職。

民間企業との業務委託やアドバイザーなどの経験も複数。ダイバーシティ、感謝と称賛、組織文化、職場コミュニケーションなど、社会心理学の研究知見を企業実務につなげる研究・活動に取り組んでいます。著書に『感謝と称賛』（東京大学出版会）、『強い組織は「感謝と称賛」でつくられる』（日本能率協会マネジメントセンター）があります。

■デフィデ株式会社について

会社名：デフィデ株式会社

所在地：東京都港区赤坂 2-4-6-6F

代表者：山本 哲也

事業内容：戦略 AI コンサルティング／生成 AI 基盤構築支援／社内業務クラウド（SmartOps）／RAG 型 AI チャットボット・特許取得（chai+）／HR Tech（JOB Scope・生成 AI ワークバリュー・スコア分析・HR キャピタルダッシュボード）

Web サイト： <https://www.defide-ix.com/>

主なサービス一覧：

生成 AI ワークバリュー・スコア分析（特許取得）：<https://jobscope.ai/ai-survey/>

HR キャピタルダッシュボード（JOBSCOPE ISO30414）：<https://jobscope.ai/hrcapital/>

SmartOps（業務改革 AI プラットフォーム）：<https://smartops.jp/>

chai+（RAG 型 AI チャットボット・特許取得）：<https://lp.chatbothub.ai/>

chai+ Full Duplex AI ボイスボット（特許取得）：<https://lp.chatbothub.ai/voicebot>

JOB Scope（タレントマネジメント）：<https://jobscope.ai/>

JOB Scope マガジン：<https://marketing.jobscope.ai/media/>

AI Future Talks：<https://www.defide-ix.com/ai/ai-future-talks>

【メディア・記者向けお問い合わせ先】

デフィデ株式会社 広報担当

Email：SalesRep@defide-ix.com

TEL：03-6551-2921

URL：<https://www.defide-ix.com/>