

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 6 日現在

機関番号：32686

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2022

課題番号：17K13826

研究課題名（和文）ダイバーシティと売上高，費用，利益との関係におけるメカニズムの検証

研究課題名（英文）Investigating mechanisms in the relationship between diversity and sales, costs and profits

研究代表者

細田 雅洋（Masahiro, Hosoda）

立教大学・経営学部・助教

研究者番号：50733888

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,900,000円

研究成果の概要（和文）：研究成果の概要は以下の4つである。第1に，顧客のジェンダーダイバーシティマネジメントの認知と売上高との関係を国内のホテル業の事例を通じて明らかにした。第2に，ジェンダーダイバーシティマネジメントの認知と退職意向との関係におけるメカニズムを従業員の退職意向低減と退職コスト削減に成功した国内のホテル業の事例を通じて明らかにした。第3に，ジェンダー平等の施策を戦略的に実践する方法を国内の小売業と銀行の事例を通じて明らかにした。第4に，国内の銀行で調査を進める過程で，ジェンダー平等による財務的・非財務的成果ならびに両者の関係におけるメカニズムを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は，ダイバーシティマネジメント，とりわけジェンダーダイバーシティに取り組むことによる財務的・非財務的成果ならびに両者の関係におけるメカニズムを日本企業を対象に明らかにしたことである。

社会的意義は，ジェンダーダイバーシティに取り組むことによる財務的・非財務的成果ならびに両者の関係におけるメカニズムを明らかにすることを通じて，日本企業に対してジェンダーダイバーシティに取り組む意義を提示したことである。

研究成果の概要（英文）： The research findings are summarised in the following four areas. First, the relationship between customer perceptions of gender diversity management and sales is clarified through a case study of a hotel company. Second, the mechanism of the relationship between perceptions of gender diversity management and turnover intentions was clarified through a case study of a hotel company that succeeded in reducing employee turnover intentions and turnover costs. Third, case studies of a retailer and a bank in Japan illustrate how gender equality policies can be strategically implemented. Finally, research in national banks reveal the financial and non-financial outcomes of gender equality and the mechanisms in the relationship between the two.

研究分野：会計学

キーワード：ダイバーシティマネジメント ジェンダー平等 インクルージョン 売上高 顧客満足 退職意向 退職コスト

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

ダイバーシティ・マネジメントは、急速に変化するビジネス環境で注目を集めており、優れたスタッフを確保・維持し、職場のパフォーマンス向上や組織変革のための1つの手段とされている。ダイバーシティとは「職場の相互依存関係にあるメンバー間の個人属性の分布」(Jackson et al., 2003, p. 802) である。ダイバーシティ・マネジメントは、「すべての従業員が効果的に機能できる環境を構築する包括的なプロセス」(Thomas, 1991, p. 10) と定義される。

ダイバーシティに関する議論が最も進展した米国では、1960年代にはダイバーシティについての議論が始まり、少数派の保護を目的とした雇用機会均等法の制定が行われた。1980年代以降、米国では、ダイバーシティが組織やグループに与える影響に関する研究の蓄積が行われてきた (Ashkanasy et al., 2002; Pitts, 2009; 谷川, 2012) 。

日本では日本経済団体連合会が2000年ごろにダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を立ち上げたことによりダイバーシティが注目を集めるようになった。その後、ダイバーシティは、グローバル化や日本の出生率の低下、高齢化率の上昇などの要因により、最近ではダイバーシティ・マネジメントが企業の経営戦略の一部となっている (堀田, 2015; 森・木原, 2005; 谷川, 2012) 。

一方、ダイバーシティの成果について、日本に焦点を当てた経験的な研究が不足している。とりわけ、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みと組織の財務的成果との因果関係を明確にする研究は不足している。さらに、日本には欧米とは異なる独自の組織的文脈要因が存在することが指摘されている。このように、日本におけるダイバーシティ・マネジメント、特に多くの日本企業が取り組んでいるジェンダーのダイバーシティ・マネジメントに関わる研究とそれによる財務的成果に関わる研究が求められている。

2. 研究の目的

そこで本研究の目的は、ダイバーシティ・マネジメントの財務的成果とダイバーシティ・マネジメントと財務的成果との関係におけるメカニズムを質的・量的に明らかにし、日本企業の文脈から結果を考察することを目的としている。

3. 研究の方法

研究方法は、アンケート調査を用いた事例研究とインタビュー調査にもとづく事例研究である。アンケート調査を用いた事例研究に関しては、国内でホテル業を運営する企業を対象として、顧客・従業員満足度調査のデータを用いてダイバーシティ・マネジメントと財務的成果との関係におけるメカニズムを検証する。

インタビュー調査にもとづく事例研究では、国内で小売業を運営すると国内で金融業を運営する企業を対象にダイバーシティ・マネジメントの成果やダイバーシティ・マネジメントを成果につなげていくために戦略的にダイバーシティ・マネジメントを推進する方法について調査をした。

4. 研究成果

(1) ダイバーシティ・マネジメントの認知が財務業績に及ぼす影響

本研究の目的は、ダイバーシティ・マネジメントを含む従業員の CSR 認知が財務業績に与える影響を調査することである。具体的には、顧客満足度、信頼、ロイヤルティを媒介変数として、CSR 認知が財務業績へ及ぼす影響を検証する。

日本でホテル業を展開する企業を調査対象企業とし、顧客アンケートデータとホテルの取引データを分析し、確証的因子分析と構造モデルを含むパス解析を行った。さらに、この企業とインタビュー調査を実施し、分析結果を考察した。

分析の結果、CSR 認知が財務パフォーマンスを間接的に向上させることが明らかとなった。この分析モデルでは、CSR 認知が顧客満足度とロイヤルティを介して間接的に売上に影響を与えることが明らかとなった。さらに、信頼とロイヤルティが CSR 認知と売上との関係を媒介していることがわかった。

以上の結果より、ダイバーシティ・マネジメントを含む CSR の取り組みが顧客との関係を構築し、維持する上で競争上の優位性となりえることが示唆された。また、企業は財務業績を高めるためにダイバーシティ・マネジメントを含めた顧客の CSR 認知を高める取り組みが必要であるということが明らかとなった。以下が本研究に関わる研究業績である。

“The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on Financial Performance: A Case of Japanese Hotel Chain”, Masahiro Hosoda, Kayo Mitani, Yu Hiasa, Ayuko Komura and Kaori Yamawaki, Australasian Business Ethics Network 2018 Annual Conference, The Australasian Business Ethics Network, Massey University, Auckland, New Zealand, 11 December, 2018.

(2) ダイバーシティ・マネジメントの従業員の認知が退職意向に及ぼす影響

本研究では、日本でホテル業を展開する企業でジェンダーに焦点を当てたダイバーシティ・マネジメントの成果について調査した。日本は男性優位の社会であり、労働人口が減少しているため、日本企業におけるジェンダーに焦点を当てたダイバーシティ・マネジメント、とりわけジェンダー平等は重要な経営課題となっている。

そこで本研究では、ジェンダーに焦点を当てたダイバーシティ・マネジメントを通じて離職率を低減させ、退職コストを低減させることに成功した日本のホテルチェーンの従業員を対象としたアンケート調査のデータにもとづき、平等な昇進とワークライフバランスの取り組みが、従業員のエンゲージメントを高め、退職意向を低減させるかどうかを検証した。

その結果、ジェンダーに焦点を当てたダイバーシティの取り組みに対する従業員の認識は、退職意向を直接的に低下させるだけでなく、エンゲージメントを増加させることによって間接的に退職意向を低下させることが明らかになった。以下が本研究に関わる代表的な研究業績である。

Hosoda, M., Toyosaki, H., Hayakawa, M. and Suzuki, K. (2021), "Gender Diversity Management and Employees' Turnover: A Case Study in the Japanese Hotel Industry". In: Eweje, G., Nagano, S. (eds) *Corporate Social Responsibility and Gender Equality in Japan. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75154-8_7

(3) 戦略的にダイバーシティ・マネジメントに取り組むためのメカニズム

本研究では、日本企業がジェンダー平等とインクルージョンを促進し、両者を事業戦略に取り入れる方法について、小売業を営む企業の事例研究を通じて探索した。

日本が労働力の減少、低出生率、高齢化に直面しているため、労働力の確保と組織パフォーマンスの向上のため、職場におけるジェンダー平等とインクルージョンが求められる中、この研究では、ジェンダー平等とインクルージョンの取り組みの実施、および管理職のジェンダー平等とインクルージョンへの理解が、ジェンダー平等とインクルージョンの戦略的統合を支える要素となることが明らかとなった。

具体的には、ジェンダー平等のための施策だけではインクルージョンを生み出すには十分ではないことから、インクルージョンを生み出すためにはインクルージョンを促進する取り組みと社長のリーダーシップが必要であることが明らかとなった。ジェンダー平等とインクルージョンを経営戦略に統合する取り組みは、社長のリーダーシップのもとで戦略的、戦術的、運用レベルで推進していく必要があるという結論付けがされた。以下が本研究に関わる研究業績である。

Hosoda, M. (2021), "Promoting Gender Diversity and Inclusion at Workplace: A Case Study of a Japanese Retail and Financial Service Company". In: Eweje, G., Nagano, S. (eds) *Corporate Social Responsibility and Gender Equality in Japan. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75154-8_10

なお、上記の研究業績には記述できなかったが、この調査の過程にて、ジェンダー平等のための施策とインクルージョンを生み出すための取り組みの結果、顧客ニーズの把握を促し、そのニーズにもとづき商品化したことによって、売上が増加したということが明らかとなった。こうした調査結果から、ダイバーシティ・マネジメントと財務的成果との関係に関わる研究について、質的調査の必要性が明らかとなった。加えて、ジェンダー平等を戦略的に実現していくうえで、管理会計的な視点にもとづく研究の必要性が明らかとなった。

(4) ダイバーシティ・マネジメントと財務的・非財務的成果との関係

ジェンダー平等と財務的・非財務的成果に関わる研究は主として、定量的研究が行われてきた。しかしながら、ジェンダー平等と財務的成果は一定の結果が得られていないことに加え、ジェンダー平等の非財務的成果に着目する必要性やジェンダー平等と成果との関係におけるメカニズムを探索する必要性が議論されている。

そこで本研究は、長らくジェンダー平等を追求してきた日本の金融業（銀行）における事例研究を通じて、ジェンダー平等の施策と財務的・非財務的成果との関係におけるメカニズムを探索することを目的としている。

インタビュー調査で収集されたデータとその他の刊行物を分析した結果えられた結果は以下の通りである。この企業では経営改革時のガバナンス改革によりジェンダー平等が推進され、その後、長い期間をかけてトップマネジメントに女性を配置し、女性管理職を増加させた結果、現場の意向が経営層の意思決定に反映されるようになった。さらに、女性管理職が増えたことで、女性が働きやすい環境が整備されたことによる女性の離職率の低下、男性の育児休暇取得、女性管理職の育成の改善、優秀な新卒者の採用につながっていることが明らかとなった。さらに、女性管理職と従業員の適切な職務配置が顧客ニーズを満たすことになり、結果として売上の増加につながった。最後に、男性が多い職場で女性が商品開発に携わることで、女性の視点や業務経験が金融商品の開発に加わり、結果として顧客に支持される金融商品の開発につながることを

明らかとなった。

以下が本研究に関わる研究の成果であり，論文投稿後，査読対応しているところである。今後は，ダイバーシティ・マネジメントと財務的成果との関係について，こうした質的調査を業種・横断的に実施していくことが課題として残されている。

Hosoda, M. and Nagano, S. (2023), “Breaking the glass ceiling: Gender equality practices in a Japanese bank”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Under the second review.

(5) 戦略的にダイバーシティ・マネジメントに取り組むためのマネジメント・コントロール・システム

ジェンダー平等が国内外で社会的課題として議論されてきている状況において，ジェンダーと会計に関わる研究では，会計専門職や会計学研究者におけるジェンダー平等を目指し，実態にもとづく提言がなされてきた。加えて，多様性が求められる職場環境において，特にジェンダーの観点から意思決定や戦略実行，コントロールについて考察している研究が行われている。近年では，ジェンダー平等を戦略的に実現していくための MCSs(Management Control Systems: MCSs) や施策に関わる研究が欧州の公的機関を中心に行われ始めている。しかしながら，それらの MCSs がどのようにジェンダー平等の実現に寄与するかは未だに明らかにされていない。

そこで，本研究では，ジェンダー平等の実現を支援するために MCSs が具体的にどのように活用されているのかについて，国内で金融業(銀行)を営む企業でのケーススタディを通じて明らかにした。

その結果，公式的 MCS と文化的 MCS の両方が，ジェンダー平等を促進する上で重要な要素となりうることが示された。文化的 MCS の活用は，公式的 MCS のプロセスを強化する規範と文化を長い期間かけて形成する。

公式的 MCS もまた，ジェンダー平等を促進するために構築された規範や文化の下で設計され，利用される。さらに，公式的 MCS の活用を通じて，ジェンダー平等を推進するプロセスをコントロール・議論することで，ジェンダー平等を促進する規範や文化の形成に寄与する。以下が本研究に関わる研究業績である。

Nagano, S. and Hosoda, M., “Promoting gender equality through the use of management control systems: a case study in Japan”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2022.

参考文献

- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- Pitts, D. W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender*. AMACOM.
- 谷川智彦 (2013) 「日本におけるダイバーシティに関する議論についての一考察」『経営学研究論集』第 37 号，pp. 137-154。
- 堀田彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」『広島大学マネジメント研究』第 16 号，pp. 17-29。
- 森沢徹・木原裕子 (2005) 「経営戦略としてのダイバーシティマネジメント：女性社員の活用を起点として」『知的資産創造』第 13 巻第 9 号，pp. 70-83。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 5件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Hosoda Masahiro, Toyosaki Hitomi, Hayakawa Miyu, Suzuki Kenichi	4. 巻 -
2. 論文標題 Gender Diversity Management and Employees' Turnover: A Case Study in the Japanese Hotel Industry	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Corporate Social Responsibility and Gender Equality in Japan. CSR, Sustainability, Ethics & Governance	6. 最初と最後の頁 111 ~ 133
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1007/978-3-030-75154-8_7	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Hosoda Masahiro	4. 巻 -
2. 論文標題 Promoting Gender Diversity and Inclusion at Workplace: A Case Study of a Japanese Retail and Financial Service Company	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Corporate Social Responsibility and Gender Equality in Japan. CSR, Sustainability, Ethics & Governance	6. 最初と最後の頁 189 ~ 207
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1007/978-3-030-75154-8_10	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Miyu Hayakawa, Masahiro Hosoda, Hitomi Toyosaki, Kenichi Suzuki	4. 巻 -
2. 論文標題 The Employee Perception of Corporate Social Responsibility and its Effect on Turnover Intention	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Proceedings of International Conference on Engineering Business Management (ICEBM 2018)	6. 最初と最後の頁 10-16
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Masahiro Hosoda, Hitomi Toyosaki, Miyu Hayakawa, Kenichi Suzuki	4. 巻 -
2. 論文標題 Perceptions of gender diversity initiatives A case study of a Japanese hotel chain	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Proceedings of 32nd Annual Australian & New Zealand Academy of Management Conference	6. 最初と最後の頁 698-717
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Nagano Shima, Hosoda Masahiro	4. 巻 -
2. 論文標題 Promoting gender equality through the use of management control systems: a case study in Japan	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Accounting, Auditing & Accountability Journal	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/AAAJ-05-2021-5290	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 4件)

1. 発表者名 Masahiro Hosoda, Hitomi Toyosaki, Miyu Hayakawa, Kenichi Suzuki
2. 発表標題 Perceptions of gender diversity initiatives A case study of a Japanese hotel chain
3. 学会等名 32nd Annual Australian & New Zealand Academy of Management Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Masahiro Hosoda, Kayo Mitani, Yu Hiasa, Ayuko Komura, Kaori Yamawaki
2. 発表標題 The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on Financial Performance: A Case of Japanese Hotel Chain
3. 学会等名 8th Annual Australasian Business Ethics Network Conference 2018 (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Miyu Hayakawa, Masahiro Hosoda, Hitomi Toyosaki, Kenichi Suzuki
2. 発表標題 The Effects of Employee Perceptions of Diversity Management in a Japanese Hotel Chain
3. 学会等名 8th Annual Australasian Business Ethics Network Conference 2018 (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Miyu Hayakawa, Masahiro Hosoda, Hitomi Toyosaki, Kenichi Suzuki
2. 発表標題 The Employee Perception of Corporate Social Responsibility and its Effect on Turnover Intention
3. 学会等名 7th International Conference on Engineering Business Management (ICEBM 2018) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 豊崎仁美・細田雅洋・早川美優
2. 発表標題 A Research Design to Investigate the Relation between CSR and the Cost of Turnover
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会 戦略財務・会計研究会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 早川美優・豊崎仁美・細田雅洋
2. 発表標題 Perceived Diversity Management and Turnover Intentions
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会 戦略財務・会計研究会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	豊崎 仁美 (Toyosaki Hitomi)		

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	早川 美優 (Hayakawa Miyu)		
研究協力者	鈴木 研一 (Suzuki Kenichi)		
研究協力者	長野 史麻 (Nagano Shima)		
研究協力者	三谷 華代 (Mitani Kayo)		
研究協力者	日浅 優 (Hiasa Yu)		
研究協力者	小村 亜唯子 (Komura Ayuko)		
研究協力者	山脇 香織 (Yamawaki Kaori)		

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関			
オーストリア	Edith Cowan University			