

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 3 年 6 月 17 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2020

課題番号：18K01810

研究課題名（和文）ダイバーシティ経営と企業業績との因果関係の再考察を通じたより有効な経営政策の提言

研究課題名（英文）On the Interaction between diversity management and corporate performance

研究代表者

萩原 統宏 (hagiwara, Motohiro)

明治大学・商学部・専任教授

研究者番号：40314348

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、業績とダイバーシティ促進政策の因果関係について前提を置かず、お互いに循環的に影響を及ぼし合うことを想定し、ダイバーシティ促進によって業績に及ぼす効果を確認する。その際、労働力不足を緩和する効果としての「量的効果」とダイバーシティ自体が及ぼす影響としての「質的効果」を分離して、職級別に確認を試み、確認された事実群に基づいて、経営戦略に関する有益な示唆を試みる。その結果、ダイバーシティ促進と収益との正の相互作用を妨げる要因として低い有給取得率・長い残業時間を確認したが、このことは、労働時間短縮の施策を平行して行うことがダイバーシティ促進政策を継続的にする上で有効であることを示唆している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

先行研究は、ダイバーシティから企業業績への影響に注目していたが、ダイバーシティ促進の可能性・困難性について考慮した研究は筆者の知る限り、国内に於いては存在しない。本稿は、業績によるダイバーシティへの影響とダイバーシティによる業績への影響の双方を確認し、それらの相互作用の可能性を想定する点に特色を持つ。企業のダイバーシティ促進により収益が改善し、改善した収益がダイバーシティを促進することによって、ダイバーシティと業績との間に好ましい相互作用について事実確認を試みる。これによって、ダイバーシティ促進は一過性の現象では無く、企業価値向上に貢献する経営政策として評価することができる。

研究成果の概要（英文）： This paper has examined three research issues: the interaction between diversity management and corporate performance, the qualitative and quantitative effects of the promotion of diversity, and the negative effects of the promotion of diversity on corporate performance.

Addressing the first research issue of the interaction between diversity management and corporate performance, an increase in the ratio of female employees to all employees, compared to the industry average, leads to an improvement in the ROA. Increasing the proportion of women in middle management, compared to the industry average, has an effect of improving the ROA, particularly in companies with relatively fewer employees. With regard to the proportion of female executives above the level of department head, the interaction is similar to that of the proportion of women in middle management, except that in this case, diversity contributes to profit only if the company is small.

研究分野：企業財務

キーワード：ダイバーシティ 企業業績 労務管理

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究は、ダイバーシティが明示的なデータによって確認できる形式面では無く、実際に異質な人材の活用が促進されている効果を確認するために、従業員から取締役に至るまでの職級別に分析を行う。本研究が確認を試みる「量的効果」についてであるが、日本においては、少子高齢化により労働力人口が確実に急速に減少する中で、持続的に経済成長を遂げていくためには、労働力率が OECD 加盟諸国の中で最低水準にある女性を始めとした、多様な人材の労働市場への参加を促し、労働力の供給源の多様化が避けられない(内閣府男女共同参画局：男女共同参画白書 平成 25 年版)。しかし、人手不足を解消するのが目的であれば、旧来の中心的な人材である日本人男性従業員を新たに採用できるのであれば、ダイバーシティは必要が無いことになる。「量的効果」は、人手不足を従来と同様の人材で補充することによって得られる効果とも言える。これに対して、ダイバーシティそのものに業績への貢献があると考えるのが「質的効果」である。限られた労働供給の中で省力化を図りつつ、旧来は採用・活用されなかった異質な人材と、旧来の男性日本人を中心とする従業員との正の相互作用によって、企業業績・日本経済の持続的成長がもたらされることが期待されている。これが「質的効果」である。

日本企業におけるダイバーシティ促進の実情についてであるが、政策的促進もあり、日本企業における女性の就業率は平均的には上昇したが国際的な水準には未だ及んでおらず(内閣府男女共同参画局：男女共同参画白書 平成 29 年版)、ダイバーシティ促進の度合いは、業種によって、企業によって、数値的にはばらつきが大きい(東京経済新報社：CSR データベース 2018 年版)。これらの事実が企業の主体的な判断に基づく結果であるとすれば、ダイバーシティ促進による企業業績への貢献は、一概に期待できるものでは無く、ある一連の条件を満たした状況において可能性があること、また、政策面、経営面での明確な支援の下でも、ダイバーシティ促進の実行が容易なものでは無いことを示唆していると考えられる。このダイバーシティ促進の困難さ、促進の度合いに影響を与える要因として、本研究は、企業の業績に注目する。つまり、企業の過去の業績が将来のダイバーシティ促進の判断にプラスまたはマイナスの影響を及ぼすと考えられる。業績の良い企業の場合、過去に於いてダイバーシティ促進を行ってきたり、それが業績に貢献してきたと企業が評価すればさらなる促進が予想される可能性があるが、他方、好業績が労働市場に於いて好感され、旧来の日本人男性社員の採用が容易になることによって促進が阻害される可能性もある。過去に於いてダイバーシティ促進を行わなくとも業績が良かった企業の場合、促進を行う動機は乏しいであろう。業績が悪い企業の場合、過去に於いてダイバーシティ促進を行ってきたらば、業績を改善するためにさらなる促進を行う動機は乏しいであろう。他方、過去に於いてダイバーシティ促進を行ってきたらば、業績が悪い企業の場合、業績改善のための新しい方策として、ダイバーシティ促進を行う動機があると考えられる。まとめれば、企業の過去の業績は、将来のダイバーシティ促進に何らかの影響を及ぼすことが予想されるが、プラス、マイナスどちらの影響を及ぼすのかについては、業

績以外の要因が存在することも容易に予想される。いずれにせよ、企業のダイバーシティ促進と業績との間には、どちらが原因でどちらが結果であるとは判断できない、相互に影響を及ぼし合う、スパイラル効果が確認できることが期待され、これが、本研究が想定する独自の研究視座である。

2. 研究の目的

本研究は、「性別（女性）」および「国籍(外国人)」に関するダイバーシティに注目し、リーマンショック以降の比較的経済状態が安定した期間を対象として、事実確認を行う。前述のように、ダイバーシティは、「性別」「国籍」以外にも「障害者」「在職期間」「経歴」「就業形態」など多様であるが、定量的分析に耐えうるデータ量を含む完備なパネルデータを入手できるのは、「女性」と「国籍」に関するダイバーシティである。

しかし、「国籍」に関するダイバーシティ促進の効果については、結論に到達しないままである(谷口(2017))。谷口(2017)はその原因を、従来の研究が国籍や黒人・白人という表面的な区分で検討してきたことにあるのではないかとし、例えば「アフリカ系・イギリス系」のような細分化された区分の有効性に言及した。本研究は、「国籍・民族」のダイバーシティについて、実務的にも、学術研究対象としても、重要性は認めるものの、詳細なデータの入手可能性に鑑みて将来の研究対象とした。

本研究は、前述のように、ダイバーシティによる企業収益への影響が確認された場合に、「量的効果」なのか「質的効果」なのかについて区別する。新しく活用する人材が異質であることに意義があったかどうかについて確認することによって、ダイバーシティの効果についてより精密に評価できるからである。さらに、本研究は、直近のダイバーシティ経営を画一的に促進する政策の有効性への疑問に基づく。政策的・画一的な促進が好ましくない効果を生んだ例に関する研究として、Ahern and Dittmar(2012)は、ノルウェーでの2003年の会社法改正により導入された民間企業の取締役会における女性役員割合クォーター制（割当制）の導入決定とともに、株価下落、その後数年間で女性役員比率が10%増加とともにトーピンの q は12.4%下落。負債増加、営業収益悪化を確認した。そこで、本研究では、職級に関わらず、ダイバーシティに収益への負の効果が生じる可能性を示す事実が過去のデータから確認できるかどうか試みる。

3. 研究の方法

企業業績からダイバーシティへの影響およびダイバーシティから企業業績への因果関係を確認した後、双方の結果に基づいて因果関係について考察する。データは下記の通りである。

・分析期間：リーマンショック以降、直近までの期間として、2010～2017年度を選択。

・ダイバーシティの尺度：2010年度末から2017年度末までの東洋経済新報社CSRデータベースより、従業員・管理職・部長以上における女性比率の3変数

企業の規模・労働環境を調整する変数：ダイバーシティの水準、従業員数、離職率、月平均残業時間、有給休暇取得率の4変数

・企業の収益性の尺度：2010年度から2017年度までのFinancial QuestによるROA(総資本事業利益率)。規模の小さな会社を除くため、従業員100人以上の上場一般事業会社

・業種効果の調整：業種効果が推測される変数については、東証33業種区分に基づく業種平均の値を求め、ROAなどの比率の場合には、個別企業の値から業種平均の値を引き、従業員数などの数量の場合には、個別企業の値を業種平均の値で割る。業種平均を求める際には、当該時点に於いてデータが存在する全ての企業を含めた。

ダイバーシティの推進による業績への影響が、一年で調整されるとは限らない。調整速度を考慮した検証を行うため、下記のように、モデルに被説明変数のラグ項を含めた。目標となるROAを ROA^*t 、実際のROAを $ROAt$ 、調整速度を δ とおくと、

$$ROAt - ROAt-1 = \delta(ROA^*t - ROAt-1) = -\delta ROAt-1 + \delta ROA^*t$$

となり、 ROA^*t がその他の変数によって決定されると仮定するならば、

$$ROAt - ROAt-1 = \alpha_0 - \delta ROAt-1 + (t \text{ 年度中のダイバーシティの水準}) \\ + (t \text{ 年度末の労働環境を表す変数})$$

を検証すればよい。業績によるダイバーシティへの影響についても同様である。

まず、下記のモデルを、従業員、管理職、部長以上管理職に対する職級別女性比率について、OLSにより推計する。

$$R_DIV_{t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 R_DIV_t + \alpha_2 R_ROA_t + \alpha_3 DIV_t + \alpha_4 EMP_t + \alpha_5 R_RES_t + \alpha_6 R_AOW_t + \\ \alpha_7 R_PVC_t + (\alpha_8 DIV_t + \alpha_9 R_EMP_t + \alpha_{10} R_RES_t + \alpha_{11} R_AOW_t + \alpha_{12} R_PVC_t) \times R_ROA_t \\ t=2010 \text{ 年度} \sim 2016 \text{ 年度}$$

R_DIV_{t+1} は、 t 年度から $t+1$ 年度にかけての業種調整後ダイバーシティの変化であり、過年度のダイバーシティの水準 R_DIV_t をラグ項として右辺に含めることにより、 R_DIV_{t+1} の変化の遅れによる影響を考慮する。ここで α_1 は調整速度を表す。 R_ROA_t は t 年度の業種調整後のROAであり、企業業績の良好さを表し、本モデルにおける主たる説明変数である。他にダイバーシティに対して影響を及ぼすと推測される調整変数として、 DIV_t 、 EMP_t は、それぞれ t 年度のダイバーシティの絶対的水準および従業員数であり、業種以外の企業特性に影響する要因を調整する。 R_RES_t 、 R_AOW_t 、 R_PVC_t は、それぞれ、業種調整後の t 年度の離職率、平均残業時間、有給休暇取得率であり、労働力に対する不足度を調整する。さらに、説明変数と各調整変数との交差項により、交差効果を確認した。

次に、下記のモデルを、従業員、管理職、部長以上について、OLSにより推計する。

$$R_ROA_{t+1} = b_0 + b_1 R_ROA_t + b_2 R_DIV_t + b_3 DIV_t + b_4 EMP_t + b_5 R_RES_t + b_6 R_AOW_t + \\ b_7 R_PVC_t + (b_8 DIV_t + b_9 R_EMP_t + b_{10} R_RES_t + b_{11} R_AOW_t + b_{12} R_PVC_t) \times R_DIV_t \\ t=2010 \text{ 年度} \sim 2016 \text{ 年度}$$

R_ROA_{t+1} は t 年度から $t+1$ 年度にかけての業種調整後ROAの変化であり、過年度の水準 R_DIV_t をラグ項として右辺に含めることにより、 R_ROA_{t+1} の変化の遅れによる影響を考慮する。ここで b_1 は調整速度を表す。 R_DIV_t は t 年度の業種調整後ダイバーシティ水準であり、本モデルにおける主たる説明変数である。他にダイバーシティの変化による

ROA への影響に対して変化を及ぼすと推測される調整変数として、前節のモデルと同様に DIV_t EMP_t により企業特性を、 R_REST R_AOW_t R_PVC_t により、業種調整後の t 年度の離職率、平均残業時間、有給休暇取得率により、労働力に対する不足度合いを調整する。さらに、説明変数と各調整変数との交差項により、交差効果を確認した。このモデルにおける説明変数の係数 b_2 の有意性は、労働不足の度合いが調整されているから、ダイバーシティそのものによる業績に対する効果(質的效果)を表すのに対して、交差項の係数 b_{10} 、 b_{11} 、 b_{12} の有意性は、労働力の不足度合いによって生じる業績への影響(量的効果)を表す。

4 . 研究成果

- ・従業員女性比率を業界平均対比で高めることによって、ROA は向上する。
- ・管理職女性割合を業界平均対比で高めることは、特に従業員の少ない企業において、ROA 向上効果を持つ。
- ・部長以上女性比率については、管理職女性比率の場合と、相互作用は類似するが、ダイバーシティから収益への貢献は従業員が少ないことを要する点異なる。
- ・ダイバーシティ促進と収益との正の相互作用を妨げる要因として低い有給取得率・長い残業時間が確認された
- ・職級が低いほど、強いプラスの質的效果が確認され、性別の違いが企業業績を改善する効果があることが確認された。
- ・職級にかかわらずマイナスの量的効果が確認され、残業時間の長い企業が、ダイバーシティを促進しても業績を改善しないことが確認された。
- ・ダイバーシティ促進により労働力を補充したにも関わらず、残業時間を短縮できなかった場合、収益性に負の影響を及ぼすことが確認された。

参考文献

Ahern, K. R., and Dittmar, A.K., "The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation." Quarterly Journal of Economics 127(1), pp.137-197(2012)

谷口真美：「ダイバシティ・マネジメント 多様性を生かす組織」, 白桃書房(2017)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計8件（うち査読付論文 8件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 萩原統宏	4. 巻 57
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランスに関する経営政策とその効果の測定手段に関する研究 政策的支援が無い時期における出産・育児休暇促進による企業価値への影響について	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 明治大学社会科学研究所紀要	6. 最初と最後の頁 119-148
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 中新田渉 山下洋史 萩原統宏	4. 巻 1
2. 論文標題 魅力的就職条件適合度と当たり前就職条件適合度に関する研究	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 第62回日本経営システム学会全国研究発表大会 講演論文集	6. 最初と最後の頁 240-241
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 萩原統宏 山下洋史 野尻泰民	4. 巻 1
2. 論文標題 ダイバーシティ経営と企業業績との相互作用に関する事実確認	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 第63回日本経営システム学会 全国研究発表大会 講演論文集	6. 最初と最後の頁 202-205
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 中新田渉 山下洋史 萩原統宏	4. 巻 1
2. 論文標題 魅力的就職条件と当たり前就職条件の属性加算モデル	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 第63回日本経営システム学会 全国研究発表大会 講演論文集	6. 最初と最後の頁 358-359
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 Motohiro Hagiwara, Hiroshi Yamashita, Yasutami Nojiri	4. 巻 12
2. 論文標題 Fact Findings on the Synergy Effect between Diversity Management and Japanese Corporate Profitability	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 International Journal of the Japan Association for Management Systems	6. 最初と最後の頁 87-91
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 オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 中新田涉里 山下洋史 萩原統宏	4. 巻 37
2. 論文標題 魅力的就職条件適合度と当たり前就職条件適合度に関する研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経営システム学会誌	6. 最初と最後の頁 23-27
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 山下洋史 萩原統宏	4. 巻 102
2. 論文標題 企業活動の多様性に注目した二因子独立型交互エントロピー・モデル	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 明大商学論叢	6. 最初と最後の頁 1-18
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 野尻泰民、山下洋史、萩原統宏	4. 巻 37
2. 論文標題 カスプ曲線を考慮した象限別要因ウェイトの複数年ラグ・モデル	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経営システム学会誌	6. 最初と最後の頁 125-130
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 -

〔学会発表〕 計7件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 萩原統宏 山下洋史 野尻泰民
2. 発表標題 ダイバーシティ経営と企業業績との相互作用に関する事実確認
3. 学会等名 第63回日本経営システム学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 中新田渉 山下洋史 萩原統宏
2. 発表標題 魅力的就職条件適合度と当たり前就職条件適合度に関する研究
3. 学会等名 第62回日本経営システム学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 中新田渉 山下洋史 萩原統宏
2. 発表標題 魅力的就職条件と当たり前就職条件の属性加算モデル
3. 学会等名 第63回日本経営システム学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 権 善喜 山下洋史 萩原統宏
2. 発表標題 2値データにおけるデンドログラム型主要点数の評価基準
3. 学会等名 第62回日本経営システム学会 全国研究発表大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 野尻泰民 山下洋史 萩原統宏
2. 発表標題 複数のタイムラグを考慮したファインケミカル企業の研究開発活動成果分析モデル
3. 学会等名 第62回日本経営システム学会 全国研究発表大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 張礼一 権善喜 山下洋史 萩原統宏
2. 発表標題 ランク・ヒエラルキーの多様性と「装飾的ランク・ヒエラルキー」
3. 学会等名 第61回日本経営システム学会 全国研究発表大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 山下洋史, 姜依凡 萩原統宏
2. 発表標題 経営システムにおける低エネルギー化と高エントロピー化の間の弱い循環性
3. 学会等名 日本経営システム学会
4. 発表年 2020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 分担 者	山下 洋史 (Yamashita Hiroshi) (00239980)	明治大学・商学部・専任教授 (32682)	

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
---------	---------