

令和 2 年 6 月 4 日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(C)（特設分野研究）

研究期間：2016～2019

課題番号：16KT0182

研究課題名（和文）Innovation, Creativity, and Conflict in the Globalized Workplace

研究課題名（英文）Innovation, Creativity, and Conflict in the Globalized Workplace

研究代表者

小野 浩（Ono, Hiroshi）

一橋大学・大学院経営管理研究科・教授

研究者番号：80747981

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,700,000円

研究成果の概要（和文）：人材の多様化は、組織の創造性、問題解決、イノベーションを高めるなど、様々なベネフィットを組織にもたらす一方で、異なる人材が集合されることから組織の均一性、協調性が乱れ、短期的にはコンフリクトが生じることも確認されている。

人材の多様化は、我々の働き方にどのような影響もたらすだろうか？本研究プロジェクトでは、日本企業に勤務する女性と外国人に注目し、大規模なアンケート調査を通して、彼らの働き方の実態を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

人材不足が深刻化する我が国の労働市場において、人材の多様化、また働き方の多様化が今後更に浸透することが予想される。本研究プロジェクトは、女性・外国人の立場から働き方に対する意識、直面する問題点、キャリア感などを定量的につかみ、人材の多様化を最大に活かすために取り組むべき課題などを明らかにした。多様な人材が活躍できる社会、多様な働き方が実現できる社会に向けて一助となれば幸いである。

研究成果の概要（英文）：The labor market for highly skilled workers is globalizing and diversifying rapidly. This has many potential benefits for firms: whether workers settle permanently in a foreign country or eventually return home, both the human capital and social capital cultivated through their transnational lifestyles are a rich resource for their employers. On the other hand, in some environments cultural diversity does not spur greater creativity or innovation - rather, it increases conflict, impedes communication, and reduces productivity. In this research project, we conducted a large scale survey of employees in Japanese companies, with the aim of studying workstyles and work attitudes of women and foreigners. Using statistical methods, we investigated their attitudes, career aspirations, and conflict areas, and identified issues that impede the effective use of human capital and talent within Japanese organizations.

研究分野：労働経済，社会学，ジェンダー，グローバル化

キーワード：人的資本 ジェンダー グローバル化 人材の多様化 ダイバーシティ インクルージョン

## 1. 研究開始当初の背景

日本企業では、理想的な社員は日本の大学を卒業して、日本語を話し、企業からの命令には素直に従う「日本人男性」であることが暗黙の条件であった。日本型雇用慣行は、ジョブ型ではなく、メンバーシップ型と言われており、この場合メンバー＝日本人男性という見方は未だに強い。日本人男性中心型の働き方は、戦後の経済復興と労働市場の安定した成長に大きく貢献してきた。

他方、人口構造の変化、IT化、グローバル化を背景に、労働人口は多様化している。同時に、メンバーシップ型の働き方は、メンバーに安定した雇用を保障する傍ら、組織の命令には歯向かえないような組織文化を形成し、長時間労働、パワーハラスメント、転職ができない中高年層などの弊害を生み出した。近年においては、今まで通りの日本人男性中心型の働き方は揺らぎ、多様化する人材をいかに活用して競争力を高めるかが求められている。

## 2. 研究の目的

人材の多様化は、組織の創造性、問題解決、イノベーションを高めるなど、様々なベネフィットを組織にもたらす。一方で、人材の多様化は今までの日本人男性中心型の働き方という「均衡」を乱すことから、「痛み」も伴う。現に、異なる人材が集められることから組織の均一性、協調性が乱れ、短期的にはコンフリクトが生じることも確認されている。

人材の多様化は、我々の働き方にどのような影響もたらすだろうか？本研究プロジェクトでは、日本企業に勤務する女性と外国人に注目し、大規模なアンケート調査を通して、彼らの働き方の実態を把握することを狙いとした。彼らの働き方に対する意識、直面する問題点、キャリア感などを定量的に掴み、人材の多様化を最大に活かすために取り組むべき課題などを明らかにした。

## 3. 研究の方法

本研究プロジェクトの前半では、既存研究、文献、二次データのレビューと整理を行い、仮説構築を行った。本研究では独自のデータを回収し、独自の仮説を検証して分析した。プロジェクト後半では定量分析に向けて、アンケートの設計に取り組み、最終的には大規模なアンケート調査を実施した。

本研究プロジェクトで行った「企業対象アンケート調査」は、文部科学省主幹の全国ダイバーシティネットワーク（OPENeD）の一環として実施された。調査概要は以下の通りである。

実施時期： 2019年9月24日から12月16日  
参加企業： 全6社：製造、通信、IT、エネルギー等業界、日系・外資系を含む  
回答者全数： 5218名、男性4212名、女性715名、その他291名、含む外国人61名  
調査手法： アンケート調査ツール Qualtrics を用いたインターネット調査  
使用言語： 日本語、英語

## 4. 研究成果

ここでは、主に「企業対象アンケート調査」の結果を報告する。

### 4 - 1 外国人

今回の調査では、回答者が外国人であることも想定して英語のアンケートも用意した。しかし、全回答者5218名のうち外国人は61名にとどまり、日本の労働人口に占める外国人労働者比率の低さを改めて痛感した。一方で、6社のうち1社は外資系企業であり、外資系資本が働き方を与える影響の仮説を検証する狙いには有意義であった。以下に結果のハイライトを示す。

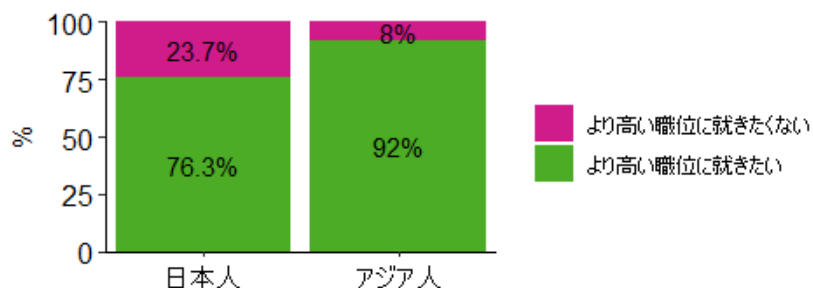
#### ①外資系企業の特徴

日本企業の社員に比べ、外資系企業に勤める社員は、全般的に、キャリア開発意欲、昇進意欲、心理的安全性の確保などの観点から、肯定的な回答が顕著であり、職場へのエンゲージメントも高い。「将来は現在より高い職位に就きたい」「上司は部署内で多様な個性を尊重している」といった回答に対しては肯定的であった。

一方で、「自分の会社では年齢によって昇進が決まっていると思う」という回答には否定的であり、(日本企業に比べると)組織の評価・昇進が年功型になっていないことを示唆している。

## ②外国人社員の特徴

ここでは、外国人サンプルの中でも最も比率が高かったアジア系外国人のサンプルに注目して分析を行った。日本人社員に比べるとアジア系外国人は、上位職に就く意欲が高い。「より高い職位に就きたい」という回答に対して肯定的である。



一方で、学歴、勤続年数、経験年数などをコントロールして行った回帰分析では、これら人的資本をコントロールした上でも、アジア人社員は日本人社員よりも低い地位に就いていることも確認された（ここでは分析結果は割愛している）。これらの結果は、アジア人社員の上昇志向は高いものの、日本企業では、彼らの意欲が十分に満たされていないことを示唆している。

### 4 - 2 女性

\*以下は「全国ダイバーシティネットワーク」に我々が提出した報告書、「ダイバーシティとインクルージョンの観点からの企業職場環境調査」から一部掲載、編集した内容になる。

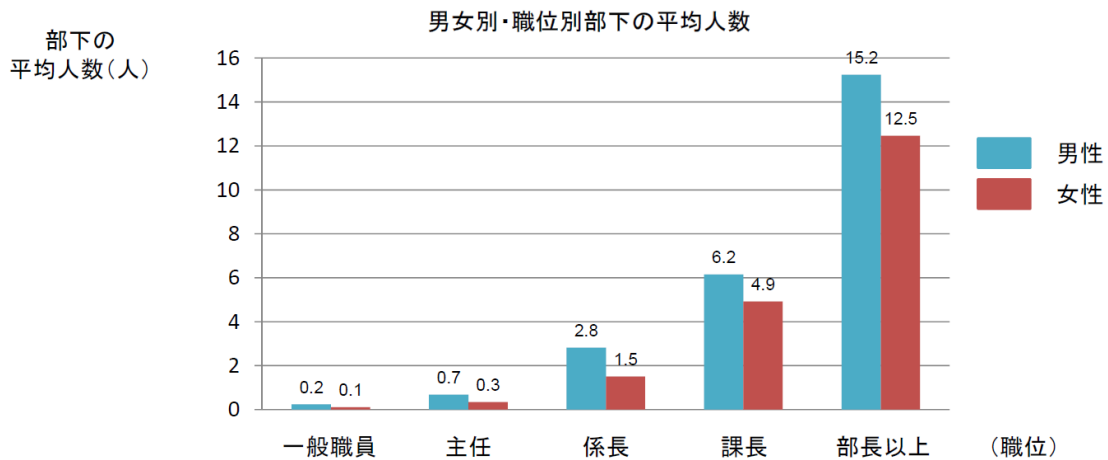
#### ① 女性のキャリア推進における現状と課題

今回の調査からは、女性は、現在より高い職位に就ける可能性はあると思っているものの、高い職位に就く意欲自体が男性よりも弱い状況が見られた。その背景には「高い職位に就くように育成されてきていないために手を挙げられない」「高い職位にいる人達に希望を持ちづらい」といった認識が関係しているような状況が見られた。

- ・「仕事の上で大きな壁にぶつかり乗り越えた経験」を持つと感じる割合が、女性では男性に比べ顕著に低いことに加え、女性は男性に比べ、自分が何を期待されているか理解している度合いや、自分の仕事が重要だと感じる度合いが弱いという結果を得た。同様に、上司から認められているという感覚や難易度の高い仕事を任されるなど上司から信頼を得ている実感も、女性は男性に比べて弱かった。
- ・なお、職位別に見た際に、課長職以下では「壁を乗り越える経験」で男性が女性を上回るが、部長職以上では女性が男性を上回る結果となったことは興味深い。部長職以上に就く女性に対してより厳しい試練が求められている現実を映している可能性がある。
- ・職種別では、STEM系職種の女性では、STEM系職種の男性と比べても、非STEM系職種の女性と比べても、前述の傾向が強い状況が見られた。
- ・この男女の感覚差を裏付けるかのように、同じ職位にある男女の部下の平均人数のデータからは、全て職位において、男性の方が女性よりも部下の平均人数が多いという結果が得られた。表面的には同じ職位に就いていても、実質的に任されている責任の大きさに男女差が存在する一つのエビデンスである。
- ・管理職に対するイメージに関して見ると、家庭を犠牲にしているといった負担感には顕著な男女差がない一方で、「やりがい」があると感じる度合いは、女性の方が男性よりもやや弱く、より高い職位に就く意欲の相対的な低さにつながっていると考えられる。なお、STEM系職種では男女ともに、非STEM系職種に比べ、「やりがい」を感じる度合いが顕著に低い状況が見られた。

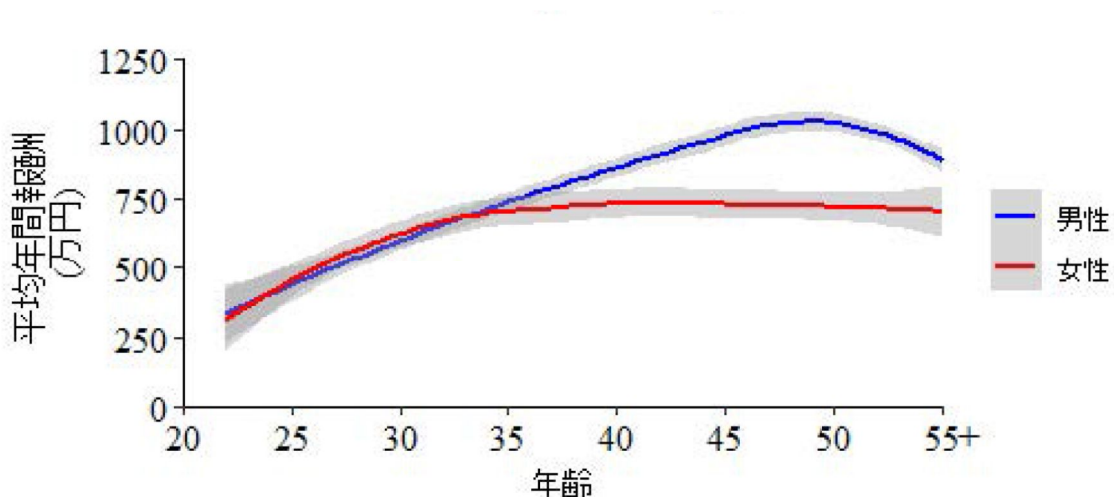
昇進における性別視点での公平性に関しては、男性がより優遇されているという見方が全体的にやや強かった。個々の企業ごとの分析では、女性活躍の推進度合いにより、むしろ女性が優遇されているという見方が強くである場合もあったが、全体としては、まだやや男性優遇である状況が強いという結果である。

現に、男女別、職位別に部下数を推計したところ、全ての職位において、部下の平均人数は、男性のほうが女性よりも多いことが確認された。女性が企業に貢献して、上位の職に就く機会は増えているものの、実際には男性よりも責任・重要性の低い「見せかけ」の職に就いている可能性が高いことを示唆している。



## ②男女ペイギャップの存在

性別、年齢別で年間報酬の水準を見ると、35歳以上の全ての年齢で、男女間で顕著な差が発生している。すなわち、女性の出産等ライフイベントの影響が大きく出る時期以降で、女性の年間報酬が相対的に低くなっている状況である。さらに、子供の有無を加味して分析すると、子供がいる女性の方が、子供がいない女性よりも年間報酬が低いという「Motherhood penalty」とも呼ぶべき状況が見られた。



## ③働き方に関する男女差の現状と課題

現在の仕事における働き方にまつわる男女それぞれの認識及び実際の稼働時間について見ると、男性の方が女性よりも、長時間労働が成果を生みやすく、反面、仕事と子育ての両立が難しいと感じている状況が見られた。仕事と子育ての両立が難しいと感じるのは、子育ての負荷がより大きくなりがちな女性に見られそうであるが、実際の稼働時間を見ると、男性が子供の有無によって稼働時間にほとんど影響を受けないのに対し、女性は子供がいる場合はいない場合に比べて稼働時間を抑制している状況であり、女性においては、仕事と子育ての両立ができるような調整を余儀なくされているのが実情である。

なお、子育てとの両立が難しいと感じる度合いは、男女にかかわらず STEM 系職種において非 STEM 系職種よりも顕著に高かった。

## ④職場のインクルージョン実現に向けた課題

年長者を尊重することに何ら問題はないが、実力以上に年功序列を重んじることは、過去の経験のみに過度に依拠する傾向を反映しており、インクルージョンの実現に向けた意識・組織風土醸成を図る上での障壁になりがちである。この傾向は女性よりも男性において顕著に見られた。

また、上司の前で失敗を恐れる傾向も、男性の方が女性より強く見られ、インクルージョン実現の要件である「心理的安全性」の確保に課題があるように見受けられる。

#### ⑤無意識の偏見

回答者に対し、「無意識の偏見」を抽出する手法でランダムに登場人物の性別や条件の異なるシナリオを見せたところ、「女性の産育休に比べ、他の理由で女性または男性が休職することに対し、キャリア推進上潜在的にやや厳しい見方をする」状況が見られた。

#### 4 - 3 今後の方針

企業アンケート調査は、今後も継続することが決定している。人材の多様化は今後もさらに進展することが予想されることから、2019年の一点に限らず今後も定点観測を続けることにより、長期的な推移を見出すことを期待する。また、今後の調査においては、外資系企業、また外国人社員のサンプル数の増加を目指し、グローバル化が我が国の働き方に与える影響をより幅広く研究したい。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 6件/うち国際共著 4件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 小野浩	4. 巻 706
2. 論文標題 働く質を高めるための基礎条件 - 事例研究からの示唆	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 28-41
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 無
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 Ono, Hiroshi	4. 巻 17
2. 論文標題 Career Mobility in the Embedded Market: A Study of the Japanese Financial Sector	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Asian Business and Management	6. 最初と最後の頁 339-365
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1057/s41291-018-0042-x	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 該当する
1. 著者名 Holbrow, Hilary J.	4. 巻 45
2. 論文標題 Detangling Capital from Context: A Critical Investigation of Human Capital Explanations for Immigrant Wage Inequality	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Journal of Ethnic and Migration Studies	6. 最初と最後の頁 1-23
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1080/1369183X.2018.1527682	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 該当する
1. 著者名 Hiroshi Ono	4. 巻 18
2. 論文標題 Globalization and Greater Flexibility in the Japanese Labor Market: Exploring the Macro-micro Link	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Journal of Asia-Pacific Business	6. 最初と最後の頁 242-261
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1080/10599231.2017.1383133	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 Bryce Hannibal and Hiroshi Ono	4. 巻 44
2. 論文標題 Relationships of Collapse: Structural Holes, Opportunism and Fraud in Financial Markets	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 International Journal of Social Economics	6. 最初と最後の頁 2097-2111
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/IJSE-02-2016-0058	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 該当する

1. 著者名 Sayaka Osanami Torngren and Hilary J. Holbrow	4. 巻 26
2. 論文標題 Comparing the Experiences of Highly Skilled Labor Migrants in Sweden and Japan: Barriers and Doors to Long-term Settlement	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 International Journal of Japanese Sociology	6. 最初と最後の頁 67-82
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1111/ijjs.12054	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 該当する

1. 著者名 Hilary J. Holbrow	4. 巻 44
2. 論文標題 Book review for: Too Few Women at the Top: The Persistence of Gender Inequality in Japan	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Work and Occupations	6. 最初と最後の頁 334-336
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1177/0730888417697210	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 小野浩	4. 巻 677
2. 論文標題 日本の労働時間はなぜ減らないのか？ 長時間労働の社会的考察	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 15-27
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 無
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 小野浩	4. 巻 669
2. 論文標題 スペース『市場でのシグナリング活動』	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 2-5
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 無
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 -

〔学会発表〕 計24件 (うち招待講演 15件 / うち国際学会 9件)

1. 発表者名 小野浩
2. 発表標題 「職場における無意識の偏見」調査フィードバック
3. 学会等名 職場環境調査参加企業向け個別報告会 (招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Hiroshi Ono
2. 発表標題 Redistributing Happiness: How Social Policies Shape Life Satisfaction
3. 学会等名 Deutsche Institute of Japan (招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Rhett Brymer and Hiroshi Ono
2. 発表標題 Organizational Performance Implications of Internal Labor Markets
3. 学会等名 American Sociological Association 114th Annual Meeting, New York (国際学会)
4. 発表年 2019年



1. 発表者名 Jiwook Jung, Eunmi Mun and Hiroshi Ono
2. 発表標題 Lifetime Advantage at the Top? The Norm of Lifetime Employment and CEO Succession in Japan
3. 学会等名 Japan Economic Network, Bank of Japan (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Francesco Sarracino, Kelsey O' Connor and Hiroshi Ono
2. 発表標題 Making economic growth and well-being compatible: policies for inclusive growth in Japan
3. 学会等名 Japan Economic Network, Bank of Japan (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hiroshi Ono
2. 発表標題 Redistributing Happiness: How Social Policies Shape Life Satisfaction
3. 学会等名 Lahore University of Management Science, Pakistan (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hilary Holbrow
2. 発表標題 Gender and Ethnoracial Hierarchies in a Shrinking Japan
3. 学会等名 Department of East Asian Languages and Cultures, Indiana University (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hilary Holbrow
2. 発表標題 Ethnoracial Hierarchies in a Shrinking Japan
3. 学会等名 Department of Cross-Cultural and Regional Studies, University of Copenhagen (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hilary Holbrow
2. 発表標題 Inequality and Population Decline
3. 学会等名 Global Japan Forum, Terasaki Center for Japanese Studies, UCLA (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Ono, Hiroshi
2. 発表標題 Career Mobility in the Japanese Financial Market
3. 学会等名 International Sociological Association (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Holbrow, Hilary J.
2. 発表標題 Fading at Dusk: Ethnic and Gender Boundaries in Times of Demographic Decline
3. 学会等名 Workshop on Comparative Inclusion and Inequality, Harvard University (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Holbrow, Hilary J.
2. 発表標題 Bringing Outsiders In: Women and Foreign Workers in Japanese Firms
3. 学会等名 Canon Institute for Global Studies (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Holbrow, Hilary J.
2. 発表標題 Understanding and Removing Barriers to Workplace Diversity
3. 学会等名 Facebook Headquarters (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Holbrow, Hilary J.
2. 発表標題 A Dull Knife Still Cuts Deeply: Mild Biases and Wage Inequality
3. 学会等名 American Sociological Association Annual Meeting (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Hiroshi Ono
2. 発表標題 Globalization and the Erosion of Job Security in the Japanese Labor Market
3. 学会等名 Emerging Trends in Marketing and Management International Conference, Bucharest, Romania (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hiroshi Ono
2. 発表標題 Why do the Japanese work long hours?
3. 学会等名 Stanford University, Asia-Pacific Research Center (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 小野浩
2. 発表標題 長時間労働を考える
3. 学会等名 産業医科大学「過重労働による循環器疾患及び精神障害の予防に関する研修」(招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 小野浩
2. 発表標題 日本の長時間労働の本質とは
3. 学会等名 日本精神科産業医協会第6回会員研修会(招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hilary J. Holbrow
2. 発表標題 Capitals or Contexts? Foreign Workers' Economic Assimilation in Japan's Highly Selective Immigration Regime
3. 学会等名 American Sociological Association Annual Meeting, Montreal, Canada (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hilary J. Holbrow
2. 発表標題 When Do Firms Discriminate? Evidence for Discrimination in Job Assignment and Pay Determination at Japanese Firms
3. 学会等名 American Sociological Association Annual Meeting, Montreal, Canada (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hilary J. Holbrow
2. 発表標題 A Dull Knife Still Cuts Deeply: Mild Biases and Wage Inequality
3. 学会等名 Eastern Sociological Association Annual Meeting, Baltimore, MD, U.S.A. (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hilary J. Holbrow
2. 発表標題 Ethnic Bias and Wage Inequality: Do Coworkers' Attitudes Matter for Immigrants' Earnings?
3. 学会等名 Weatherhead Forum, Weatherhead Center for International Affairs, Cambridge, MA, U.S.A. (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hilary J. Holbrow
2. 発表標題 Foreign Workers in Japan
3. 学会等名 Seminar on Inequality and Social Change in Japan, Harvard University (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hilary Holbrow
2. 発表標題 Equity and Ethnicity in Japanese Firms' Global Talent Management
3. 学会等名 Canon Institute for Global Studies Workshop on Human Resource Development (招待講演)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>All Nippon Diversity Network (OPENeD)  *Results of our research project will be released through OPENeD website.  <a href="https://www.opened.network/">https://www.opened.network/</a>  Why do the Japanese work long hours?  <a href="https://aparc.fsi.stanford.edu/japan/events/why-do-japanese-work-long-hours">https://aparc.fsi.stanford.edu/japan/events/why-do-japanese-work-long-hours</a>  Capitals or Contexts?  <a href="https://convention2.allacademic.com/one/asa/asa17/index.php?cmd=Online+Program+View+Session&amp;selected_session_id=1267811&amp;PHPSESSID=1ajprut56235mpo">https://convention2.allacademic.com/one/asa/asa17/index.php?cmd=Online+Program+View+Session&amp;selected_session_id=1267811&amp;PHPSESSID=1ajprut56235mpo</a>  n8c7kfv5jp0  When Do Firms Discriminate?  <a href="https://convention2.allacademic.com/one/asa/asa17/index.php?cmd=Online+Program+View+Session&amp;selected_session_id=1268207&amp;PHPSESSID=1ajprut56235mpo">https://convention2.allacademic.com/one/asa/asa17/index.php?cmd=Online+Program+View+Session&amp;selected_session_id=1268207&amp;PHPSESSID=1ajprut56235mpo</a>  n8c7kfv5jp0  CIGS Workshop on Human Resource Development  <a href="http://www.canon-igs.org/en/event/report/20170222_4194.html">http://www.canon-igs.org/en/event/report/20170222_4194.html</a></p>
---

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	ホルブロー ヒラリー  (Holbrow Hilary)	ハーバード大学	