

平成30年6月28日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03628

研究課題名(和文)多様性の取組み姿勢が組織成果に作用するメカニズム - ポジティブアクションと業績回復

研究課題名(英文) Diversity Initiatives and Financial Recovery after the world financial crisis

研究代表者

谷口 真美 (Taniguchi, Mami)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：80289256

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、世界金融危機前後における多様性の取組み姿勢が組織成果に作用するメカニズムの解明である。平成27年度から29年度までに、1)既存の調査研究のサーベイ、2)定量分析、3)定性分析、4)海外研究者からの情報・資料収集の4つの方法で、調査を実施した。世界金融危機前後における企業の取組み姿勢と危機後の業績回復との関係进行分析した結果、第1に、危機前からプラス効果促進に取り組んだ企業は、業績回復が早い。第2に、危機後に取り組みを始めると、マイナス効果が露呈する。事業環境が激変した際には取り組まない方が賢明である。つまり、多様性の取組みは、好況期に予め着手すると有効であることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This study examines the relationship between diversity initiatives and organizational performance before and after the world financial crisis. By examining diversity initiatives, I observed actual corporate behavior and how they manage diversity. The findings suggest that implementing the diversity-positive approaches under normal conditions may have resulted in greater benefit to the organization. Time is needed to establish infrastructure as a foundation in order to take full advantage of diversity initiatives. However, changes that are attempted once adversity has struck can increase feelings of threat and cause organizational fragmentation that impedes the task of responding to the adversity. At such times it may be better to focus exclusively on the immediate task at hand and leave diversity initiatives for a more receptive time when the challenge has been dealt with.

研究分野：経営学

キーワード：ダイバーシティ ダイバーシティ経営 女性活躍推進 企業の取組み 世界金融危機 業績回復 多様性

## 1. 研究開始当初の背景

国内における少子高齢化、事業環境のグローバル化、企業間競争の激化による更なる価値創造の必要により、国内外の多様な人材をいかすことが企業経営だけでなく、日本経済の活性化にとって、ますます重要になってきている。

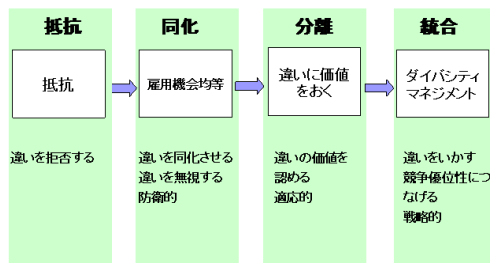
しかし、人材の多様性(ダイバーシティ)が組織成果にプラスに作用するか、マイナス作用するかは、既存の研究に一貫性がない。組織心理学の分野では、情報意思決定理論が、ダイバーシティは、より注意深い分析や情報量の増加をもたらし、その結果、組織の問題解決能力や創造性・独創性が向上するとしている。他方、ソーシャルカテゴリー理論や類似性アトラクション理論は、ダイバーシティは関係性コンフリクトの発生、コミュニケーションの齟齬、社会的統合の欠如をもたらし、組織の実行能力やメンバーのコミットメントにマイナスの影響を及ぼすとしている(谷口2011)。

この組織成果への影響をめぐる一貫性のなさを解決しようとしたものに、フォールトライン(集団の分断線)の概念がある。これまでの研究のように、性別、年齢、人種・民族、職歴といった多様性の程度を次元(属性)個別に分析していく(女性が多いとどうなるか、年齢構成のばらつきがあるとどうなるかなど)のではなく、いくつかの多様性の次元を組み合わせることによって、集団の中に、どのようにサブグループが形成され、それがプラス作用のコンフリクト(タスクコンフリクト)や、マイナス作用のコンフリクト(関係性コンフリクト)を生むのかという、より現実の集団力学を描写しようとするのが、フォールトライン(集団の分断線)の概念である。谷口(2014)は、日本の上場企業を対象とした調査に基づき、たとえトップが変革型リーダーの特性を備えて多様性の取組みを推進しようとしても、取締役会メンバーの多様

性によるフォールトライン(分断線)が強いと、その取組みを阻害することを示した。

同様に、戦略論の視点から外部環境とのかかわりを見る研究がある。Richardら(2006)は、米国の銀行を対象に調査した結果、創生期、成長期には、情報意思決定理論が働き、ダイバーシティのプラスの面をいかすことができるが、安定期、衰退期には、ソーシャルカテゴリー理論が働き、ダイバーシティのマイナス面が表面化することを示した。また、WilsonとAltanlar(2009)は、イギリスの企業を対象に、外部環境が世界金融危機(リーマンショック)という危機の際に、女性取締役がいる(つまり取締役会が多様性を有する)企業は、倒産の可能性が減ることを示した。WilsonとAltanlarは、直接的には主張していないものの、Richardら(2006)の言う「創生期」のように、「危機的状況」では、情報意思決定理論がプラスに働き、人材の多様性が企業の存続につながると考えられる。上記のように、組織における人材の多様性が直接的に組織成果に与える影響をみる研究がある一方で、人材の多様性に対する企業姿勢によって多様性が組織成果にプラスに働くか、マイナスに働くかが変わってくるとする研究もある。谷口(2005,2011)は、企業の人材の多様性に対する企業姿勢を、抵抗(多様性を拒絶する)、同化(雇用機会均等遵守をはじめとする倫理のために外形的に取り組む)、分離(経営合理性のために取り組むが、既存組織の変革を伴わない(属性間のインタラクションを促さない))、統合(経営合理性のための取組み、多様性をいかすべく、既存組織を変革する(属性間のインタラクションを促す))に分類した。人材の多様性で組織成果の向上が見込めるのは、分離や統合の企業姿勢であることを示した(下掲「企業の取り得る姿勢」参照)。また、統合の組織において、リーダーが多様性を活用する行動をとることが、職場成果向上にとって重要で

## 企業の取り得る姿勢



出所：宮口真実「ダイバーシティマネジメント 多様性をいかに組織」日経書房、2011年

Mami Taniguchi  
All Rights Reserved

あることと示した。

### 2. 研究の目的

本研究は、次の3つを明らかにすることを目的とする。

第一に、世界金融危機の**前に**、どの目的（企業姿勢）で人材の多様性に取り組むことが危機後の業績回復にプラスに影響するか。

第二に、世界金融危機の**後に**、どの目的（企業姿勢）で人材の多様性に取り組むことが危機後の業績回復にプラスに影響するか。

第三に、世界金融危機の**前後で**、人材の多様性に取り組む目的（企業姿勢）を変化させることが危機後の業績回復にプラスに影響するか。

上を明らかにするにあたり、原因と結果の相関を示すだけに留まらず、世界金融危機前から現在に至るプロセスを時系列で分析することによって影響メカニズムを明らかにした。

### 3. 研究の方法

平成27年度から29年度までに、(1) 既存の調査研究のサーベイ、(2) 定量分析、(3) 定性分析、(4) 海外の研究者からの情報・資料収集の4つの方法で、調査を実施した。

(1) 既存の調査研究のサーベイ（既存研究からの仮説構築・欧米の先進事例と調査結果の収集）

(2) 定量分析：多様性の取組み姿勢が組織成果に作用するメカニズム、大量サンプル調査。

日本の上場企業上位500社の企業データを基に、2008年9月（世界金融危機）の「前の」、あるいは「後の」、多様性の取組み姿勢とその「前後の」変化がその後の業績回復に与える影響を時系列で分析した。

(3) 定性分析：多様性の取組み姿勢が組織成果に作用するメカニズム、企業ヒアリング調査。

企業のトップマネジメントへのヒアリング調査。

既存研究のどの理論が、各企業に当てはまるかを洗い出すため、世界金融危機前後の戦略の変化についてヒアリングを実施した。

組織のパフォーマンスに結びつくプロセスの解明：人事担当者、現場マネジャー、メンバーへのヒアリング調査。

トップマネジメントへのヒアリングをもとに選定した人事担当者、現場マネジャー、メンバーに対して、世界金融危機前後の戦略の変化をどのように受け止め、施策を企画・実行したか、またそれが職場成果に影響を与えたかについて聞き取りを行った。

#### 特定の企業へのヒアリング調査

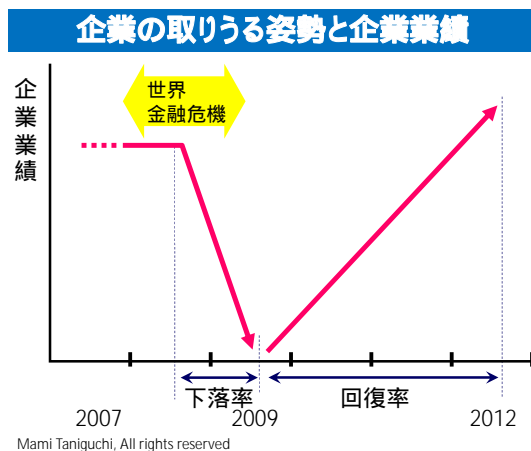
多様性の取組み姿勢の変化が業績回復にプラスに影響した企業に対し、ヒアリング調査を実施した。世界金融危機前後の戦略の変化、取組み姿勢の変化をどのように受け止め実行したか、そのことが職場の成果にどのような影響を与えたかを調査した。

(4) 海外の研究者からの情報・資料収集

「内外の研究者・研究機関との交流」により情報・資料を収集した。

#### 4. 研究成果

研究を実施した結果わかったことは、(1)危機前から正の効果を期待して主体的に取り組んでいた企業は、それ以外の企業と比べて業績回復が早い。つまり、危機前の好況期に多様性をいかす組織作りに取り組んでいた企業の業績は、一時的な低下後、速やかに回復していた。(2)金融危機後、多様性をいかそうと取り組んだ企業は、それ以外の企業に比べて業績が回復していなかった。事業環境の激変悪化時に慌てて取り組むと、多様性の負の効果が大きい。(3)危機前にも後にも取り組まなかった企業は、危機前から主体的に取り組んだ企業に次いで回復が早い。つまり、事業環境の激変悪化時には取り組まない方が賢明だということが明らかになった。



本研究の学術的な特色・独創的な点は次の3つである。

第一に、人材の多様性の研究が、これまで組織心理学（ミクロ）を中心に行われていたものを、戦略論や経済学（マクロ）の視点でも分析を加えることで両者間の橋渡しとなる研究結果を示したことである。

第二に、いつ・どのように・どんな目的で、人材の多様性に取り組む場合に組織成果にプラスに働くのかという因果関係を時系列で明らかにしたことで、これまで人材の多様性が組織にとってプラスなのか、マイナスなのかという答えの出ない状況に対しプレイクスルーを示した。

第三に、人材の多様性がどのようなプロセスで組織成果に影響を与えるのかを、集団力学と外部環境とのかかわりで明らかにすることで、より実態に近いメカニズムを示した。

これらにより、企業や政府が何をすべきか具体策を提示し、日本企業の活力向上と日本経済の活性化につながる点で実践的示唆を与えた。

政府は、2020年までに指導的立場に立つ女性の割合を3割に引き上げる目標を立てたものの、経済界では見解が分かれている。1つは、数値目標設定が逆差別を助長し、キャリア意識や能力が備わっていない女性を無理に登用することとなり、企業業績にとりマイナスだとの見方である。もう1つは、数値目標設定は、女性を育成する企業風土を醸成し、多様な能力の活躍を促進し、その結果として企業の持続的競争優位構築につながるという見方である。

米国では、かつて前者の見解をアファーマティブアクションとして政府が主導したものの、後にその限界を経験し、近年では後者の見解が主流となってきた（谷口2008）。なお、さらに再び前者の見解を見直す風潮が芽生えている。

日本では、米国のように議論がいずれか一方に大きく振れることなく、「CSR(社会的倫理)のため」、「経営合理のため」という2つの対立する考え方(目的)が併存しつづけたままの混沌とした状況に対し、いつ・どんなときに・どんな目的で取り組むことが企業経営に有効かの解を示した。

5. 主な発表論文等  
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 18件)

谷口真美、ダイバーシティの歴史、運輸と経済、査読無、2018年9月号、2018、掲載ページ未定

谷口真美、ダイバーシティとパフォーマンス(成果)を結びつける 管理者にとって多様性を受け入れるとはどのようなことか、看護管理、査読無、2018年8月号、2018、掲載ページ未定

谷口真美、多様化する組織におけるリーダーの役割、早稲田大学商学研究科紀要、査読無、84, 2017、1-7 URL : [https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=36250&item\\_no=1&attribute\\_id=162&file\\_no=1](https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=36250&item_no=1&attribute_id=162&file_no=1)

谷口真美、個と集団のリーダーシップ 多様性の3つの捉え方とそれらへの対処、OMNI-MANAGEMENT、査読無、2月号、8-11

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(8) - 実利重視への移行、経営者の役割、日本経済新聞、査読無、2017年11月28日朝刊、2017、27面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(7) - 「規範醸成」など3つの手法、日本経済新聞、査読無、2017年11月27日朝刊、2017、13面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(6) - 環境激変期はマイナスに、日本経済新聞、査読無、2017年11月24日朝刊、2017、15面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(5) - 従業員の帰属感・貢献意識が重要、日本経済新聞、査読無、2017年11月23日朝刊、2017、29面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(4) - 米企業に実利的手法として普及、日本経済新聞、査読無、2017年11月22日朝刊、2017、32面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(3) - 多様性の捉え方、観点が異なる、日本経済新聞、査読無、2017年11月21日朝刊、2017、33面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシ

ティ(2) - 集団への影響、正と負の両面、日本経済新聞、査読、2017年11月20日朝刊、2017、16面

谷口真美、経営戦略としてのダイバーシティ(1) - 多様な解釈、立場により違い、日本経済新聞、査読無、2017年11月17日朝刊、2017、28面

谷口真美、多様性とリーダーシップ 曖昧で複雑な現象の捉え方、組織科学、査読無、51(1)、2016、4-25 DOI : [https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.50.1\\_4](https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.50.1_4)

谷口真美、多様性とは何か、季刊家計研究、査読無、111、2016、12-22

谷口真美、必要なのは価値創造を促す人材登用とマネジメント、商工ジャーナル、査読無、2016.7月号、2016、14-17

谷口真美、「パワー」格差を解消する登用とマネジメントがカギ、金融ジャーナル、査読無、2015年6月号、2015、44-47

谷口真美、ダイバーシティの考え方、ワークライフ 特集ダイバーシティの推進、査読無、vol.13、2016、12-14

谷口真美、割当制 有能人材の登用に有益 女性活躍推進の論点(下) 経済教室、日本経済新聞、査読無、2015年8月12日朝刊、2015、26面

[学会発表](計 7件)

Mami Taniguchi, Diversity and Inclusion as a Dynamic Capability, Academy of Management. Chicago, USA, 2018.

Mami Taniguchi, Diversity and Inclusion as a Dynamic Capability, International Organization Network Annual Conference. Sandbjerg, Denmark, 2018.

谷口真美, 日本におけるダイバーシティの課題と展望, 日本ヘルスケアダイバー

シティ学会 設立記念講演会, 7月23日, 2017.

Mami Taniguchi (Jon P. Briscoe),  
Minding the gap(s): Development and validation of a cross-cultural measure of subjective career success, 3rd Global Conference on International Human Resource Management, St John 's University, New York, USA 2017.

Mami Taniguchi (Wolfgang Mayrhofer) ,  
Sustainable Career Success? Economic Prosperity and Views of Career Success, Academy of Management Annual Conference. Atlanta, USA, 2017.

Mami Taniguchi, Exploring Subjective Career Success Around the World: Accounting for Agency and Structure, Academy of Management Annual Meeting. Anaheim CA, 2016.

Mami Taniguchi, Initial Findings on Japanese data and data from twelve countries, Cross Cultural Collaboration of Contemporary Careers. WU Vienna , 2016.

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究代表者  
谷口 真美 (TANIGUCHI, Mami)  
早稲田大学商学大学院

研究者番号：80289256

(2)研究分担者  
( )

研究者番号：

(3)連携研究者  
( )

研究者番号：

(4)研究協力者  
( )