

平成22年3月20日現在

研究種目： 基盤研究（C）
 研究期間： 2006～2008
 課題番号： 18530308
 研究課題名（和文） 女性の参画とポジティブアクションの有効性
 —多様性（ダイバーシティ）をいかす組織
 研究課題名（英文） Female Participation and the Effectiveness of Positive Action:
 Organizational Features Taking Advantage of Diverse Workforce
 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

研究成果の概要：米国と異なり、日本では少数派優遇策とダイバシティがほぼ同時期に着目され、両者の区別が曖昧になっている。そのため人材の多様化の取り組みの意義の明確化が重要である。先進企業は、ポジティブアクションを単独で行うのではなく、積極的な支援とともに抜本的な組織変革を実施している。成功事例を意図的に創出し、従業員の賛同を促している。経営合理性の下での積極的な取り組みが人材の多様性を組織パフォーマンスに結びつける上でのカギとなる

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成18年度	1,600,000	0	1,600,000
平成19年度	1,200,000	360,000	1,560,000
平成20年度	1,200,000	360,000	1,560,000
年度			
年度			
総計	4,000,000	720,000	4,720,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人材の多様性、組織のパフォーマンス、女性の参画、ポジティブアクション、経営合理性、組織的支援、組織変革

1. 研究開始当初の背景

(1) 1997年、男女雇用機会均等法の改正により、女性労働者に係る措置としてポジティブアクション*が規定され、1999年4月1日より施行された。その後、代表的な日本企業が、専門部署や専門チームを組織し、ポジティブアクションに取り組むようになる。

(2) 日本企業は、依然として欧米のグローバル企業と比べて、女性幹部登用だけでなく、グローバルレベルでの現地国籍、および第3国国籍の人材の採用と定着、育成、幹部登用が、すすんでいないとの指摘がなされてきた。

言い換えれば、日本企業は、「多様性をいかす」ことが不得手であった。

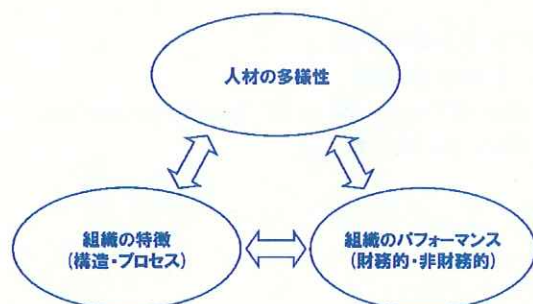
(3) 企業にとって重要なことは、業績を向上させていくことであり、単に女性幹部や現地人の登用比率を向上させることではない。多様性のマイナスの影響を最小にし、プラスの効果を最大にするには、どのようにすればよいのか。そのために組織はどう変わればよいのか。登用のための登用、現地化のための現地化ではなく組織のパフォーマンスを見据えた議論が必要である。

*日本では、米国でいうアファーマティブ・ア

クシヨンをポジティブアクションと呼ぶ。

2. 研究の目的

本研究の目的は、人材の多様性・組織のパフォーマンス・組織の特徴、これら3つの関係の解明である。



3. 研究の方法

- (1) 既存の調査研究のサーベイ
- (2) 定量分析 (新聞・雑誌記事をもとに、ポジティブアクションとダイバシティへの着目時期と論調について日米比較を実施)
- (3) 定性分析 (企業ヒアリング調査)
 - ① 人材の多様性*がパフォーマンスにつながるプロセスの分析
 - ② パフォーマンス向上と企業組織インフラの整備との関係
- (4) 海外の研究者との情報・意見交換

*本研究では、「人材の多様性」を「ダイバシティ」とする。

4. 研究成果

- (1) 米国では、少数派優遇策 (アファーマティブ・アクション) とダイバシティの着目時期が大きく隔たっており、ダイバシティ・マネジメントは少数派優遇策からの脱却であると捉えられていた。一方、日本ではポジティブアクションとダイバシティ・マネジメントの着目時期がほぼ同じであり、それぞれの概念が明確に区分されていなかった。

やらなければならないこと (倫理)、自ら取り組むこと (経営合理性) との切り分けを明確に行うことが、日本における人材の多様性の取り組みの成否を分ける。

- (2) 社内の取り組みに対する従業員の反発や抵抗について、次のようなことが明らかになった。①少数派優遇策として行う取り組みに対しては、個人的結果が良か

ろうと悪かろうと (つまり昇進できようかできまいが)、自分たちの集団の結果が良かろうと悪かろうと (昇進できようかできまいが) 総じて否定的な反応が起こる。②経営合理性追求目的で行っている場合には、自分自身の処遇や自分の属する集団の処遇が好ましくない場合に、より頻繁に抵抗や反発が生じる。

このことから、①多数派すなわち男性従業員を取り込みに参加させる上でも経営合理性追求目的で進めることが重要である、②自分自身が昇進しなかった、自分たちの集団の昇進する割合が低いと考えている人たちは、否定的な感情を持ち、昇進手続きに不公平感を抱く。そうした人たちへのケアと真摯なフィードバックを行うことが従業員からの反発や抵抗を避けることにつながる。

- (3) 現在、経営合理性追求をねらうダイバシティ・マネジメントの文脈での取り組みを行っている企業は、日本ではごくわずかであり、雇用機会均等や少数派優遇策としての取り組みが多い。つまり、「多様化のための多様化」を行っている。

経営合理性を追求する先進企業は、①ポジティブアクションを単独で行うのではなく、組織のパフォーマンス向上に結びつけるため、人事部・経営層のみならず他部署から積極的な支援を行っている。②抜本的な組織変革を実施している。

多様な人材を採用・登用すれば、自然発生的に組織のパフォーマンスが向上するだろうと受動的に捉えている企業が多い中で、先進企業は、取り組みの早い時期に成功事例を意図的にでも創り出している。そのことが、多くの従業員の取り組みへの賛同を促し、人材の多様性が組織パフォーマンスにつながる好循環を生んでいる。

ダイバシティで経営成果を向上させるためには、そのための積極的な支援を行い、多様性をいかす組織へと変革していくことが重要である。

これらの結果は、多様な人材をいかすことにおいて、諸外国と比較しても後れをとってきた日本企業に対し、取り組みの実践的な示唆を与えている。そのことは、本当の意味での男女共同参画社会をつくっていく上で重要である。

同様に、ダイバシティとダイバシティ・マネジメントは、主に米国をはじめとする先進

国で研究が積み重ねられてきた。日本および日本企業を対象とした調査を実施したことで、その概念や理論モデルの適用可能性についても示唆を与えている。

【今後の展望】

日本企業はこれまで同質性を重視した効率的な組織運営に長けてきたため、人材が多様化した際のリーダーシップについては、欧米先進国に比べて弱いと考えられている。多様なメンバーの協働を促進し、共通のゴールに向けて引っ張っていくリーダーの育成が急務である。

そのため、今後の展望としては、多様性をいかにリーダーの特性の探求が欠かせない。グローバル化の進展に伴い多様性が増す職域において有効なリーダーシップとはどのようなものか。この問いに解を与えるような理論構築が必要とされる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 13 件)

- (1) 谷口真美、多様な人材をいかにするために組織とリーダーに必要なマネジメントとは pp.7-15、2009年、早稲田ビジネススクールレビュー 9、査読なし
- (2) 谷口真美、組織におけるダイバシティ・マネジメント、pp.17-20、2008年、国際ビジネス研究学会第 15 回 全国大会報告要旨、査読あり
- (3) 谷口真美、ダイバシティ・マネジメント多様な人材をいかにす pp.32-33、2008年、早稲田ビジネススクールレビュー8、査読なし
- (4) 谷口真美、ダイバシティ・マネジメント多様な人材をいかにし組織成果を向上させる pp.4-11、2008年、Link 195、査読なし
- (5) 谷口真美、多様な人材をいかにすマネジメント力 pp.30-34、2008年、看護展望 33 No.8、査読なし
- (6) 谷口真美、組織におけるダイバシティ・マネジメント、pp.69-84、2008年、日本労働研究雑誌 574、査読なし
- (7) 谷口真美、中堅・中小企業のためのダイバシティ・マネジメント 真の意味での多様な人材をいかにするために pp.4-11、2008年、りそな一れ4、査読なし
- (8) 谷口真美、次代経営者をどう育成するか pp.27-73、2007年、次世代経営トップ育成プログラム研究会 報告書一次世代

経営者を育成する仕組みの構築 社会経済生産性本部、査読なし

- (9) 谷口真美、ダイバシティという言葉を用いるベネフィットとコスト、p.22、Business Labor Trend 2007年3月号
- (10) 谷口真美、多様な人材を積極活用 組織変革を通じ業績向上へ pp.22-24、2006年、産業新潮 Vol.55 No.645、査読なし
- (11) 谷口真美、ダイバシティと企業の戦略的行動 pp.33-36、2006年、日本貿易会月報 No.636、査読なし
- (12) 谷口真美、Succeeding where others fail to try: A case study of diversity management in the Japanese retail sector pp.216-229、2006年、Career Development International、vol.13、No.3、査読あり
- (13) 谷口真美、Introduction: Changes and Continuity of traditional Japanese Career Models、pp.189-192、2006年、Career Development International、vol.13、No.3、査読あり

〔学会発表〕(計 6 件)

- (1) 谷口真美、Career Transitions in Stable Economies、Academy of Management、2008年8月13日、アメリカカリフォルニア州アナハイム ヒルトンアナハイム
- (2) 谷口真美、組織におけるダイバシティ・マネジメント、国際ビジネス研究学会、2008年10月25日、岡山大学
- (3) 谷口真美、Doing Well by Doing Good Across Cultures? :A Global Perspective on Career Success、Academy of Management、2007年8月6日、アメリカ、ペンシルバニア州フィラデルフィア、フィラデルフィアマリオット
- (4) 谷口真美、“Doing well by doing good” HR Challenges of managing careers and talent development in the global context、Academy of Management、2007年8月6日、アメリカ、ペンシルバニア州フィラデルフィア、フィラデルフィアコンベンションセンター
- (5) 谷口真美、Briscoe、Jon P、Career Success Across Cultures: Dancing to the Beat of Their Own Drummers、European Group for Organization Studies、2007年7月5日、オーストラリア、ウイーン、ウイーン経済経営大学
- (6) 谷口真美、Cross Cultural Study of Contemporary Careers、International

Association for Cross-Cultural Psychology、2006年7月14日、ギリシャ、スペツツエス島、Anargyrios College

研究者番号：80289256

(2)研究分担者
該当なし

〔その他〕(計12件)

- (1) 谷口真美、多様な人材をいかす(8)-部下の多様性をいかすには pp.3、2009年3月5日、生産性新聞 2009年3月5日号
- (2) 谷口真美、多様な人材をいかす(7) イオンにおけるダイバシティ・マネジメント ～統合の企業事例2、pp.3、生産性新聞 2009年2月5日
- (3) 谷口真美、多様な人材をいかす(6) イオンにおけるダイバシティ・マネジメント ～統合の企業事例1、pp.4、生産性新聞 2008年12月15日号
- (4) 谷口真美、多様な人材をいかす(5) 人材の多様性への取り組み ～4つにわかれる企業行動 pp.6、生産性新聞 2008年12月5日号
- (5) 谷口真美、多様な人材をいかす(4) 多様性の尊重からダイバシティ・マネジメントへ、pp.3、生産性新聞 2008年11月15日号
- (6) 谷口真美、多様な人材をいかす(3)-米国における深層の多様性への着目-法律上の問題から経営問題へ、pp.4、生産性新聞 2008年10月15日号
- (7) 谷口真美、多様な人材をいかす(2)-米国における表層の多様性への着目-雇用機会均等順守の時代、pp.2、生産性新聞 2008年10月5日号
- (8) 谷口真美、ダイバシティ・マネジメントで個人の多様性を組織に活かす pp.26-27、商工につぼん 2008年10月号
- (9) 谷口真美、多様な人材を活かす(1)ダイバシティ・マネジメントとは「深層」をつきつめること、pp.4、生産性新聞 2008年9月15日
- (10) 谷口真美、組織の戦略的変革が不可欠、生産性新聞 2167号、3面、2006年6月5日
- (11) 谷口真美、ダイバシティ・マネジメント p.1、Message リクルートマネジメントソリューションズ、2006年4月

(3)連携研究者
該当なし

6. 研究組織

(1)研究代表者

谷口 真美 (TANIGUCHI MAMI)

早稲田大学・大学院商学研究科・教授