

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年12月20日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530413

研究課題名（和文） 多様な人材をいかすリーダーシップ — ポジティブアクションを組織成果にむすびつける

研究課題名（英文） Leadership for leveraging diversity- getting successful results of the affirmative action

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（和文）：

多様な人材をいかすリーダーシップを明らかにするため、企業の資料の調査、ヒアリング調査を実施した。主要な発見事実の1つは、多様な人材をいかすには、コンフリクトに対処し、協働を促すリーダー行動が必要であること。2つは、人材だけでなく、ビジネス環境を俯瞰し、新たな価値を創造する、すなわち複雑性のマネジメントが必要であること。3つは、これらの能力は、他国経験、二律背反をマネジするような職務経験によって開発しうること。

研究成果の概要（英文）：

Based on the documentary research and the qualitative research, the leadership features for managing diversity are examined. One of the main findings is that conflict management and fostering collaboration are imperative to achieve business results from diversity. Moreover, managing complexity, that is cognitive skills for a comprehensive understanding for the business environment, is also imperative for leveraging diversity. Additionally, those features could be developed by international assignments and job experiences for managing trade-off.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2011年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

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：ポジティブアクション、リーダーシップ、人材の多様性

1. 研究開始当初の背景

国内における人口減少、事業環境のグロー

バル化により、多様な人材をいかすことが企

業の持続的競争優位獲得の上で重要になってきている。

日本の企業組織は福利厚生制度や人事制度を整備し、多様な人材をいかす組織風土を醸成しようと努めてきている。しかしながら、現行の取り組みには2つの点で問題がある。1つは、制度整備の多くは出産・育児期にある女性社員など限定的、周辺のものとどまり、既存組織のあり方そのものをみなおすような変革になっているわけではないこと。2つは、多様性を尊重する文化、考え方の浸透といった観念論（イデオロギー）的な活動が中心となっており、実務を遂行する立場の現場管理職にとって説得力に欠けている。そのため、これまで多様な人材の中で勤務した経験のない多くの男性管理職からは、「なぜ」、「どのような行動を」、「何から」という消化不良の声を聞く。

組織において、性別・国籍・年齢の多様な人材が増えてくるにしたがって、それらの多様性をいかす能力を備えた管理職の存在が不可欠である。

多様性をいかすリーダーシップの特徴については、米国でもいまだ議論の発展段階にある。文化的多様性に対処する能力（Early, C 2001）の議論や、コンフリクト（対立）をうまく活性化することの重要性（Jehn, & Mannix 2001）などが指摘されているが、いまだ包括的なモデルが示されていない。

また、日本においては、主にセクハラ対策としての管理職に行動指針を示す論説が中心となっており、それは本当の意味で「多様性をいかす」ことには結びついていないようだ。

2. 研究の目的

多様性をいかすリーダーシップ解明のため、具体的には次の3つを明らかにしようと試みた。

- 1) ポジティブアクションをすすめながらも、多様な人材の活用が実際のビジネス成果にむすびついている企業の特徴
 - 2) 多様な人材をいかしてビジネス成果を向上させることができるリーダーの特徴
 - 3) 多様な人材をいかすうえで、効果的なリーダーシップを発揮する人材の育成プロセス
- ### 3. 研究の方法
- 1) データ分析
各企業の対外的に公開された資料を用いて人材の多様性に取り組む目的を分類する
 - 2) ヒアリング調査
 - ① 企業の人事担当者対象
多様な人材をいかしている職場・リーダーの特徴について聞き取りを行った。
 - ② 多様性をいかすリーダー対象
多様な人材をいかして職場の成果を向上させるための行動およびマインドセット、それらの習得に寄与した経験について聞き取りを行った。
 - ③ 多様性をいかすリーダーの部下対象
自分をいかしてくれた上司の行動特性、メンバー間の対立をうまくマネジし協働を促す上司の行動特性について、聞き取りを行った。
 - 3) 海外の研究者・実務家からの情報・資料収集
ジェンダー、人種・民族、国籍の多様性のマネジメント、多国籍チームマネジメント、異文化マネジメント、グローバルリーダーシップに関する研究者、実務家と意見交換、情報収集を行った。

4. 研究成果

多様な人材の採用・登用が、組織成果向上にむすびつくためには、組織（構造・プロセス）を変革し、さらに各職場のリーダーが多様性をいかすことに動機付けされ、また多様性を扱う能力を身につける必要がある。

1) 多様な人材をいかす組織

谷口(2005)のフレームワーク（抵抗・同化・分離・統合）を用いて、日本企業および米国企業の対外的公開資料を調査した。

「抵抗」とは、多様に全く取り組まない企業姿勢。「同化」とは、雇用機会均等法順守のために多様な人材を採用・登用はするが、多様な人材の持つプラスの効果を享受しようとしないうえ、結果的に既存組織に同化せざるを得ない企業姿勢。「分離」とは、多様な人材の持つ価値を明確にしており、特定の役割の中での職務遂行を期待し、既存のマジョリティメンバーとの対立やミスコミュニケーション、まともな悪さを防ぐために、別個に管理しようとする企業姿勢。「統合」とは、既存の組織を変革することで、多様な人材から得られるプラスの効果を最大にし、マイナスの効果を抑え、組織全体として多様な人材をいかそうとする企業姿勢である。

調査の結果、多様性を育もうとしているものの自社にとってどのような価値があるのかまで明確になっていない、つまり「同化」でも「分離」でもないその中間に位置づけられる企業が、多く観察された。これを「多様性尊重」の段階と名付けた。

日本企業売上高上位 100 社では、2010 年現在、「抵抗」が 8%、「同化」が 37%、「多様性尊重」が 38%であり、「分離」は 9%、「統合」は 8%であった。

さらに業種を拡大してみたところ、日経 225 社では、2010 年現在、「分離」と「統合」がさらに減り、2つを合わせても 10%にすぎなかった。

一方、米国企業売上高上位 100 社では、

2010 年現在、「分離」と「統合」の 2つが 80%を占め、多様な人材からの価値を享受しようとしていた。

「同化」あるいは「多様性尊重」に留まっているのが、日本企業の特徴であった。

日本においては、主にセクハラ対策としての管理職に行動指針を示す論説が中心となっていたのは、4割が「同化」に位置づけられるためであると考えられる。

多様性を尊重する文化、考え方の浸透といった観念論（イデオロギー）的な活動が中心となっているのは、「多様性尊重」に位置づけられる企業が、同様に 4割を占めるからであると考えられた。

ポジティブアクションをすすめながらも、多様な人材の活用が実際のビジネス成果にむすびついている企業は、「分離」、「統合」の段階にあった。

データ分析と併行して、性別・国籍の多様な人材の登用が有効に機能した事例のヒアリング調査を実施し、多様性をいかす組織の解明を試みた。特に、ポジティブアクションをすすめながらも、実際のビジネス成果にはなかなかつなげていない企業との比較を行った。

その結果、明らかになったのは次のような点である。第 1 に、ポジティブアクションがビジネス成果に結びついている企業では、女性の登用が限定的、周辺的な活動ではなく、既存組織のあり方そのものをみなおすような組織変革を連動して行っていること。第 2 に、ポジティブアクションがビジネス成果に結びついている企業では、登用後の組織的な支援が積極的に行われており、成り行きに任せにはなっていない（いつかうまくいけばいい程度での考え方ではない）こと。第 3 に、多様性を尊重する文化、考え方の浸透といった倫理的、観念論（イデオロギー）的な活動は、

あくまでも補完的なものであるとし、実務を遂行する現場管理職にとって説得力に富む活動になっていること。第4に、ポジティブアクションが有効に機能している組織では、多様性をいかす能力を備えた管理職が存在していること。

つまり、ポジティブアクションを有効に機能させるためには、性別・国籍などの多様な人材を増やしたり、役職に登用したりするだけでは不十分で、既存組織の変革、積極的な組織的支援、さらには現場の管理職の理解（納得感を持たせる）、管理職が多様性をいかす能力を備えていることが重要であることが明らかになった。

2) 多様な人材をいかすリーダー

「同化」のもとでは、セクハラ対策を中心としたマイノリティ救済行動、「多様性尊重」のもとでは、多様性を受け容れる職場風土をつくるのが、リーダーには求められる。ほとんどの企業がこれらの段階に位置するのであれば、現行の活動で十分である。

しかしながら、重要なのは、今後、組織が「分離」や「統合」の状態に移行した際に、各管理職がどのようなリーダーシップをとるのかということである。

多様な人材活用をビジネス成果にむすびつけている企業における、人事担当者、リーダー、その部下へのヒアリング調査、海外の研究者との意見交換を行い、明らかになったのは次のような点である。

1つは、多様なメンバーから構成される組織・職場を効果的にマネジメントし、業績面でも高いレベルで達成し続けているリーダーは、ビジネス環境の変化が激しい企業、職場に存在していた。

2つは、当該リーダーは自己の役割・求め

られる成果を把握しており、多様なメンバーを協働させる上でのビジョンづくりに長けているという特性を持っていた。

3つは、異文化対応能力（新たな文化に直面した際に明らかになる能力）と多様性をいかして実際のビジネス成果につなげる能力とは、多くの部分で概念が共通しているものの、後者は前者に比して、より高次の問題解決課題（敢えて異文化間でコンフリクトを生じさせることによってイノベーションを喚起する、等）に対処している点が異なっていた。

言い換えれば、Early らの指摘する文化的多様性に対処する能力、すなわち異文化対応能力は、多様性を理解し、尊重することがゴールとされている。しかし、多様な人材から価値を創造するには、メンバー間のコンフリクトに対処し、協働促すリーダー行動が必要となるのである。

つまり、個人レベルで多様な人材をいかすこと、チームレベルで多様な人材をいかすこと、両立の困難だと考えられる2つの課題を達成できているリーダーが、多様な人材をいかして業績を向上させていた。

4つは、多様な人材をいかして業績を向上させるリーダーには、多様性をいかすための行動、マインドセットだけでなく、変化の激しいビジネス環境の特性を認識し、新たな価値を創造する思考ができていた。

外部環境の複雑性をマネジする能力がなければ、本来の意味で、人材の多様性を用いてビジネス成果にはつながらない点を明らかにした。これまで多様性をいかすには、職場や自らの関係する人々をいかにマネジするかに焦点が当てられてきた中で、この指摘は、重要だと考える。

3) 多様な人材をいかすリーダーの開発プ

ロセス

多様性をいかしてビジネス成果につなげることができているリーダーには、次のような共通点が観察された。

1つは、日本以外の他国での業務経験を持つこと。

他国経験は、一国に閉じた価値基準にとらわれることなく、問題解決を図ろうとする思考・行動特性につながっていた。

また、メンバー間の役割分担の明確化、コミュニケーションの齟齬を防ぐための明確な目標提示、相互の協働を促す上でのビジョン策定、個々の強みをいかしチームの相乗効果をつくる上で重要だということを、他国経験により実感を持って進めることができていた。

2つは、比較的早い時期に、全体統括の視点でビジネスを考えることができるキャリア経験を積んでいた。国境を跨ぐ二律背反のマネジメント、全体を俯瞰する思考・行動特性は、こうした経験に基づくものであった。

加えておきたいのは、上記の他国経験と全体統括の経験は、リーダー本人のものでなくとも、直属上司がそうした経験を持つことで、学習可能になるケースも存在していた点である。

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19件)

- ① 谷口真美、ダイバシティ研究とその変遷～国際ビジネスとの接点、第1巻、第2号、国際ビジネス研究 国際ビジネス研究学会、2009、19-29
- ② Mami Taniguchi、Careers in Japan、Careers Around the World、査読無、2011、

266-278

- ③ 谷口真美、入江崇介、鈴木康之、飯田信一、唐沢龍也、グローバルリーダーとは、経営行動科学、査読無、第24巻第1号、2011、37-65
- ④ 谷口真美、ダイバシティ推進による経営成果について、ダイバシティと女性活躍の推進、報告書～グローバル化時代の人材戦略～、査読無、2012、9-31
- ⑤ 谷口真美、事例集、日産自動車、帝人、天彦産業、ローソン、大垣共立銀行、リクルート、ダイバシティと女性活躍の推進、報告書～グローバル化時代の人材戦略～、査読無、2012、51-87
- ⑥ 谷口真美、グローバルで勝てる組織をつくる、ダイバシティ・マネジメント、人材教育、査読無、第24巻第1号、2012、36-39
- ⑦ 谷口真美、企業における多様性をいかす取り組み、日本生産性本部メールマガジン、査読無、2011、1-1
- ⑧ 谷口真美、入江崇介、鈴木康之、飯田信一、唐沢龍也、グローバルリーダーとは、経営行動科学学会年次大会発表論文集、査読有、第13回、2010、29-31
- ⑨ 谷口真美、なぜ今、人材の多様性が着目されるのか、かけはし、査読無、第25巻第3号・通関285号、2011、4-8
- ⑩ 谷口真美、ダイバシティ戦略のための本当に必要な企業改革とは、NAVIS、査読無、011、2011、10-11
- ⑪ 谷口真美、ダイバシティと企業の戦略的行動について、GENKI、査読無、別冊、2010、6-10
- ⑫ 谷口真美、ダイバシティ戦略のための本当に必要な企業改革とは、『NAVIS』みずほ情報総研、査読無、011、2011、10-11
- ⑬ 谷口真美、なぜ今人材の多様性が着目されるのか、『かけはし』産業雇用安定センター、3月号第25巻第3号・通巻285号、査読無、2011、4-8
- ⑭ 谷口真美、入江崇介、鈴木康之、飯田信一、唐沢龍也、グローバルリーダーとは、『経営行動科学』、第24巻第1号、2011、査読無、37-65
- ⑮ 谷口真美、ダイバシティ・マネジメント～多様性をいかす組織～、白桃書房、2011
- ⑯ 谷口真美、ダイバシティと企業の戦略的行動について、『GENKI 別冊』損害保険労働組合連合、2010、6-10
- ⑰ 谷口真美、ポジティブ・アクション実践研修テキスト 女性の力を活かして企業の力を高めるために、みずほ情報総研編、2010
- ⑱ 谷口真美他4名(1番目)、グローバルリーダーとは、『経営行動科学学会第13回年次大会発表論文集』、2010、査読有、29-31

[学会発表] (計3件)

- ① Briscoe, J.P., Unite, J., Chudzikowski, K., Colorado, C., Demel, B., Hall, T.D., Heras, M.L., Mayrhofer, W., Milikic, B.B., Ogliastri, E., Taniguchi, M., Yan, S., Zikic, J., Orientations to Career Transitions: A Cross-Cultural Framework for Understanding Their Impact, European Group for Organization Studies 25th Colloquium ESADE Business School, July 2009
- ② Demel, B., Yan, S., Hall, T.D., Mayrhofer, W., Chudzikowski, K., Unite, J., Briscoe, J.P., Abdul-Ghani, R., Colorado, C., Fei, Z., Heras, M.L., Ogliastri, E., Pazy, A., Poon, J.M.L., Shefer, D., Taniguchi, M., Zikic, J., Cracking The Fortune Cookies: Influencing Factors in Career Success Across 11 Countries, 2009, Academy of Management 2009 conference シュラトンシカゴ, August 2009
- ③ 谷口真美、入江崇介、鈴木康之、飯田信一、唐沢龍也、グローバルリーダーとは、経営行動科学学会、2010年11月14日、兵庫県立大学

〔図書〕 (計0件)

〔その他〕 無し

6. 研究組織

(1) 研究代表者

谷口真美 (TANIGUCHI MAMI)
早稲田大学・商学学術院・教授
研究者番号：80289256

(2) 研究分担者

無し

(3) 連携研究者

無し