

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 9 月 17 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530495

研究課題名(和文)多様性をいかす行動実践とその開発プロセス ポジティブアクションを組織成果に繋げる

研究課題名(英文)Leadership in managing diversity and its developmental process

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) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：1)多様な人材をいかす行動実践について、チームレベルの分析(多国籍チームのヒアリング調査)では、タスク複雑性の高低によって、プロジェクト成果を高めるリーダーシップスタイルが異なることが明らかになった。2)職場レベルの分析(1社の全従業員に対するアンケート調査)では、サブグループ間の分断が強いほど、メンバー個々の意見やアイデアの実現をめざすリーダーの行動が職場成果を高めていた。3)企業レベルの分析(上場企業に対する大量サンプル調査)では、トップの変革型リーダーシップがあったとしても、取締役会のフォールトライン(サブグループ)の分断が強いと、組織的な多様性の取組を阻害することが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：Regarding leadership in managing diversity, the following findings have emerged. 1) Based on interviews of a multi-national team, the leadership style that results in high performance differs according to project complexity. 2) A diversity climate survey of employees of a single company has shown that an inclusive leadership style has positive effects on team performance in teams with strong faultlines. 3) A survey of Japanese listed companies shows that a CEO's transformational leadership style influences inclusive diversity initiatives and the participative decision-making climate while the board's fault lines detract from transformational leadership's impact on diversity initiatives and climate. Weakened fault lines (of age, external working experience, educational background and knowledge) are essential to maintaining transformational leadership's effects.

研究分野：経営学

キーワード：ダイバーシティ リーダーシップ パフォーマンス 変革型リーダーシップ サブグループ フォールトライン 複雑性 インクルージョン

その役割・機能は、国境を越え、日本人だけでなく外国人の同時マネジメントを行うリーダーが増えていっている。直接の部下や社内の関係者のみならず、海外販売会社・生産子会社などの状況を把握し動かせないと職務遂行が難しくなっている。

ますます複雑化する環境の特性の中でも、多くのミドルが、「因果のわかりにくさ」「相互依存関係」「予測困難性」といった複雑性の次元に直面していることが明らかになった。それらは、「異業種・複数機能のマネジメント」「部下や関係者の能力・専門性レベルのばらつき」「課題レベルの高さ」が主な原因となっていた。

リーダー（ミドルマネジメント）の主要な行動実践は、変化を先読みする：これは、担当組織・担当製品・サービスの先行きが不透明な中で意思決定を行う際に、環境変化を先読みし、将来に向けた仮説を打ち立て、必要な時には機敏に変容させ、組織を明確に方向づけていく。変化を取り込んで動く：絶えず起こる変化を取り込みながら、必要とあれば迅速に組織の舵を切り、不確実性の中で力強く組織を動かしていく。組織に変化を生み出す：人材の異質性を引き出し、組織の多様性をいかして、組織成果と組織・個人の成長を増幅させていく。柔軟に変化し続ける：自己認識と経験の一般化と更新の重要性を意識しながら、リーダーが自らの経験や価値観の範囲外の事柄をフラットに受け止め、自ら学習や変革を起こしていく。外部環境の複雑性・多様性の高まりに対処する4つの活動を示唆したことは、多様性をいかしてビジネス成果を向上させるプロセスの明確化にとって重要であった。

さらに、複雑性・多様性マネジメント経験のあるミドルの意思決定場面における対処から、以下の3つの特徴が抽出された。(1)意図・背景も含めて、自分の意見を明確に示して意思決定する。(2)その場で効果的な対策を打ち出すだけでなく「次の手」も準備する。反応を予測した手を打っておく。とくに、複雑なマネジメント経験の有無での比較では、「意図・背景も明確にした意思決定」に有意な差が見られた。意図や背景を明確にしないと、タスクコンフリクトが発生しがちな「相互依存関係」にうまく対処できない。複雑で多様な組織のマネジメントを経験している人は、この重要性を認識し実践に移していることが明らかになった。

(2)「多様性をいかしビジネス成果を向上させるリーダーの行動実践の開発プロセス」

管理職とくにミドルに対するヒアリング調査から、海外経験や他社協業など、多様な人材をマネジメントする経験が、効果的な行動実践につながっていることが明らかになった。

また、**管理職・直属上司・部下ヒアリング調査**から、多様性をいかす行動は、多様なメンバーからなるプロジェクト経験を重ねることで育成されることが明らかになった。

(3)「多様性をいかす上での強み・弱みの自己認識と、多様性をいかす実践行動との関係性」

多国籍チームのリーダー（管理職）・直属上司・部下ヒアリング調査から、リーダー自身が強み・弱みを自己認識するのは、他のリーダーをベンチマークする、多様なメンバーで構成されるプロジェクトの経験の積み重ねが主な要因となっていた。一方で、各リーダーの強み・弱みを把握したうえでの組織的な配属がプロジェクトの成否のカギを握っていた。具体的には、プロジェクトの複雑性が高い場合には、プロジェクトの専門性を備えたリーダーが、部下と協働して問題解決に当たるリーダーシップスタイルが機能しており、複雑性が低い場合には、問題解決は各メンバーに任せ、定期的なモニタリングをしっかりと行うリーダーシップスタイルが機能していた。

(4)「職場のサブグループのマネジメントに効果的なリーダーシップ」

定量分析（1社の従業員に対する大量サンプル調査）では、次のようなことが明らかになった。安心して意見を提起できる風土（心理的安全の風土）が高い職場は、職場成果が高まっていた。性別と役職によるフォールトライン（サブグループの分断）や、勤続年数と役職によるフォールトライン（サブグループの分断）が強いチームでは、包括的なリーダーシップ（Inclusive leadership：メンバーのインクルージョンを促す行動）が職場成果を高めていた。つまり、サブグループの分断には、メンバー個々の意見やアイデアの実現をめざすリーダーの行動が、職場成果を向上させるためにカギとなっていた。

(5)「変革型リーダーシップが、企業の多様性の取り組みを阻害する要因」

定量分析（上場企業に対する大量サンプル調査）では、次のようなことが明らかになった。トップの変革型リーダーシップがあったとしても、取締役会のサブグループ（フォールトライン：年齢、他社経験、学歴、専門性といった各属性によってメンバーに権限の偏りが大きい）の分断が強いと、組織的な多様性の取り組みを阻害していた。この発見事実は、既存の研究や実務家が、「トップの強いリーダーシップ（変革型リーダーシップやカリスマ性）がありさえすれば、多様性の取り組みが進む」であろうとの通説に対し、より実態に即した解を与えた。言い換えれば、新たな組織的取り組みを全社で進め

ていくには、トップの強いリーダーシップだけでなく、取締役会が対立の少ないコミュニケーションの円滑なメンバーで構成されることが必要だということが明らかになった。

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6件)

谷口真美、組織成果につながる多様性の取り組みと風土、RIETI Discussion Paper Series 14-J-042 2014年 査読有 pp.1-36

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、査読無し、6月号、2015年 pp.44-47

谷口真美、どうなる?これからのダイバーシティマネジメント:ダイバーシティを用いた組織成果の向上にはタイミングと集団力学が必要、『労政時報』2014年1月 査読無し pp64-67.

Y. Shen, M.Taniguchi et al. (他13名), "Career success across 11 countries: implications for international human resource management", *The international journal of human resource management*, Taylor and Francis, 査読有,(2014) pp.1-26.

小方真、谷口真美、宮澤俊彦、これからのミドルリーダーが直面する「複雑性」に関する研究 2013年、経営行動科学学会第16回年次大会発表論文集、査読有、pp161-164.

小方真、谷口真美、これからのミドル・リーダーに求められる役割・機能、能力に関する研究、経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集、査読有、15巻 2012年、pp.195-200

[学会発表](計5件)

Mami Taniguchi, Teri Bryant
Diversity and Japanese Business. Can women rescue Japan's economy?
Japan Studies Association of Canada conference、2015年05月20日~2015年05月23日、カナダ大使館 東京 日本

Mami Taniguchi

TMT traits supporting transformational leaders、International Organization Network annual meeting、2015年02月26日~2015年03月01日、Leuphana大学 ド

イツ ベルリン

小方真、谷口真美、宮澤俊彦
これからのミドルリーダーが直面する「複雑性」に関する研究、経営行動科学学会 2013年10月26日 名古屋大学

小方真、谷口真美、これからのミドル・リーダーに求められる役割・機能、能力に関する研究、経営行動科学学会第15回年次大会、2012年11月17日 神戸大学

Mami Taniguchi

Founder's Career Resources and Firm Growth in Japan、Academy of Management 2012 Annual Meeting 2012年08月07日、Boston Park Plaza

[図書](計1件)

Mami Taniguchi, Chikae Naito(Yehuda Baruch and Christina Reis Eds.), Routledge, Global Careers from Japanese Perspective (in Careers without borders:Critical Perspectives) 2013年 pp.334-351

[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:
出願年月日:
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・大学院商学研究科・教授
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：