



RIETI Discussion Paper Series 14-J-042

組織成果につながる多様性の取り組みと風土

谷口 真美

早稲田大学 / マサチューセッツ工科大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

組織成果につながる多様性の取り組みと風土¹

谷口 真美

(早稲田大学大学院商学研究科 教授)

マサチューセッツ工科大学 スローン経営大学院 客員研究員)

要 旨

企業経営のグローバル化とともに企業を取り巻く環境の不確実性が増してきている。常に新しい製品やサービスを作り出し、新たな戦略を競合他社に比べてスピーディに実行しなければ、企業は持続的競争優位を構築しえない。本稿は、人材の多様性が集団のプロセスを経て組織成果にプラスにはたらくために企業が何をすべきか、具体的かつ実践的な取り組みを示す。分析1では、管理職と一般社員の性別多様性の高低により3つのグループに分け、組織成果につながる取り組みを検討した。管理職の性別多様性が高い企業では、従業員への気づきを促し、多様な人材を支援し包括していく取り組みが独創性を高めていた。一方、管理職の性別多様性が低い場合は、広く従業員を意思決定に参画させる風土が、独創性を高めていた。分析2では、企業トップのリーダーシップスタイル(変革型リーダーシップ)と多様性浸透施策が風土醸成に及ぼす影響を検討した。変革型リーダーシップは、管理職・一般社員の性別多様性の高低にかかわらず効果的だった。多様性浸透施策は、管理職の性別多様性が高い企業では効果がなかった。これは、男性従業員からの反発によるのかもしれない。分析3では、多様性をいかに取り組みと風土醸成を促すうえでの企業トップの変革型リーダーシップの影響と、取締役会メンバーによる調整効果を検討した。取締役会メンバーの年齢、他社経験、学歴、専門性という各属性によって、メンバー間に権限の偏りをつくらないことが重要だとの指摘を行った。

キーワード：性別多様性、組織成果、多様性の取り組み、風土、変革型リーダーシップ、
トップマネジメントチームのフォールトライン

JEL classification：L2, M1

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び(独)経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「ダイバーシティとワークライフバランスの効果研究」の成果の一部である。

This study is conducted as a part of the Project “Impact of Diversity and Work-life Balance” undertaken at Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)

分析1 独創性を自社のデモグラフィックな構成に併せて高めるには

—包括性の取り組みと手続き正当性（意思決定への参画）の風土

1. 問題意識と研究の目的
2. 既存研究のサーベイと作業仮説
3. 研究方法
4. 発見事実と議論
5. まとめとインプリケーション

分析2 手続き正当性（意思決定への参画）の風土を高めるには —変革型リーダーと多様性 浸透施策

1. 目的と方法
2. 発見事実と議論
3. まとめとインプリケーション

分析3 変革型リーダーを裏付けるトップマネジメントチームの特性

—TMTフォールトラインの調整効果

1. 目的と方法
2. 発見事実と議論
3. まとめとインプリケーション

今後の課題

追加分析1 性別多様性別のリーダーシップがパフォーマンスに及ぼす効果

追加分析2 フォールトラインの変化別のリーダーシップがパフォーマンスに及ぼす効果

分析1 独創性を自社のデモグラフィックな構成に併せて高めるには

1. 問題意識と研究の目的

企業経営のグローバル化とともに企業を取り巻く環境の不確実性が増してきている。常に新しい製品やサービスを作り出し、新たな戦略を競合他社に比べてスピーディに実行する一独創的で実行能力の高い企業でなければ、持続的競争優位を構築し得ない。

新しい製品やサービスを開発する手段の1つに、人材の多様性の活用がある。多面的な視点、考え方をうまく活かすことで、新たな問題解決が可能になる。

一方、多様性は組織成果にマイナスの影響を与えることが、長年の研究から明らかになっている (O'Reilly & Williams 1998)。人材の多様化は、メンバー間のコミュニケーションの齟齬、コンフリクトの発生という集団のプロセスにつながる。

企業にとって必要なのは、単に人材の多様性を高めることではなく、マイナスの影響をもたらす「集団プロセス」を抑制し、プラスの影響をもたらす「集団プロセス」を活性化することである。このような「集団プロセス」すなわち、適切な職場風土のマネジメントが必要であることを数多くの研究が実証している (例えば、Kochan et al 2003; 谷口 2005、2011)。

そこで本研究は、人材の多様性が集団のプロセスを経て組織成果の向上に最終的にプラスにはたらくために、企業が何をすべきか、具体的かつ実践的な取り組みを示す。

企業の取り組みといっても、一般社員レベルの多様性をいかにするために有効なもの、管理職レベルの多様性に対するそれとは異なるはずである。なぜならば、組織において多様性 (異質性) に対する障害要因の程度や、役職に裏付けられたパワー (権限) の程度が、一般社員と管理職では異なるからである。パワーが与えられていれば、たとえマイノリティであっても意思決定への参画は促される。

対象となる階層やその状況を考慮することなく、広くまんべんなく施策を実施するのではなく、管理職層として多様性をいかにするか、一般社員層として多様性をいかにするか、人材の階層ごとの多様性の状況に合わせた関連施策と職場マネジメントを推進する上での示唆を与えたい。

これまでの組織行動論の分野における研究は、主に職場やチームの多様性の状態と離職意思、もしくは組織コミットメントという従業員の心理尺度との関係を明らかにしてきた。しかし、この視点から行われた既存研究では、限られた職場、企業の従業員に対する聞き取りから理論を導いており、調査対象業種・企業特性が偏っている可能性があり、このまま一般化ができない。

もちろん、コーポレートガバナンスをはじめとする研究分野に、企業を単位とした既存研究がある。それらは、役員レベルの多様性の状態と企業のイノベーション、財務成果との個別のかかわり (相関) を示してきたものの、多様性の高低によって企業の取り組みや職場風土マネジメントが組織成果に与える影響が異なっているのかまで明らかにはしていない。

そこで、本調査は、分析単位を「企業」とし、幅広い業種にわたる調査をもとに、組織成果につなげるにはどのような取り組みや風土が必要なのかを明らかにする。そして、特定の規模・企業の特性に偏らない、共通する傾向を見出したい。

2 既存研究のサーベイと作業仮説

2-1. 包括性

情報意思決定理論の下では、メンバーが多様であると、問題解決に対する考え方や利用できる情報の種類と量が増加し、注意深い分析や情報のより有効な活用が可能となる。その結果、組織としての独創性やそれによる問題解決能力が向上する。

但し、人材の多様性によって、組織の独創性や問題解決能力が向上するためには、1) 異質性が保たれること、マジョリティへの過度な同化がなされていないこと、2) 異質なメンバー同士に職務上の相互依存関係があることが必要である。

この2つの条件は、集団や組織が、包括性の特性を有することによって実現しやすくなる。

包括性 (Inclusion) とは、もともと疎外 (Exclusion) の対義語として生まれた。マイノリティを疎外するのではなく、集団や組織の一員として認める。包括性は、しばしば所属感や参加意識と同義語とされる (Ferdman2014)。

一方で、所属感が行き過ぎると、過度な同化を招き、個々の独自性を失わせてしまう。独特で、異なる自己の確立ができなくなる。Shore, L. M. ら (2011) は、異質性を維持しつつ、メンバーが集団や組織への所属感を持っている、この2つの次元から包括性の概念が構成されるとしている。

包括性は、個人、個人間、集団、組織、社会といった様々なレベルで議論がなされてきている (Ferdman2014)。それぞれの階層で、マジョリティへの同化ではなく、各属性のアイデンティティを残したまま、「包括」させている状態について検討がなされてきた。組織レベルでは、Cox(1991)は、多文化組織の概念を用い、マイノリティが組織に包括されている状態を説明した。組織レベルの取り組み (包括的な状態に変革するための取り組み) では、例えば、人材の多様性の気づき (認知) を促すトレーニングは、1) 組織がその内部に異質性を維持するうえで有効である。自らが帰属していない人口統計学上のグループ (性別、人種・民族、年齢など) に関して、偏見によらない正確な知識を得ることで、ネガティブな態度を変えることができる (Raj Singh Badhesha et al. 2008 ; Berger, 2001)。Ely (2004) は、異なるアイデンティティグループに関する知識を持ち、それを資源としてとらえ、「違い」を「機会」とであると評価することによって、自由な意見交換が促進されるとしている。

さらに、包括性のプログラム (たとえばマイノリティの組織内ネットワーク活動) やキャリア支援プログラム (たとえば、メンタリング) といった取り組みは、せつかく受け入れた多様性を既存のマジョリティに埋没・同化させることなく、その異質性を保ったままで組織に包括させる。MorBarak(2005)は、企業が、包括性のプログラムやキャリア支援プログラムを行うことで、顧

客市場に関して、よりいっそうマイノリティが属するコミュニティへのマーケティングがうまく機能し、組織成果が向上するとしている。違いを認め、違いの存在を許容することは、メンバーの相互依存関係を円滑にし、独創性を向上させる。包括性の取り組みは、組織内の異質性確保に効果を発揮する可能性がある。

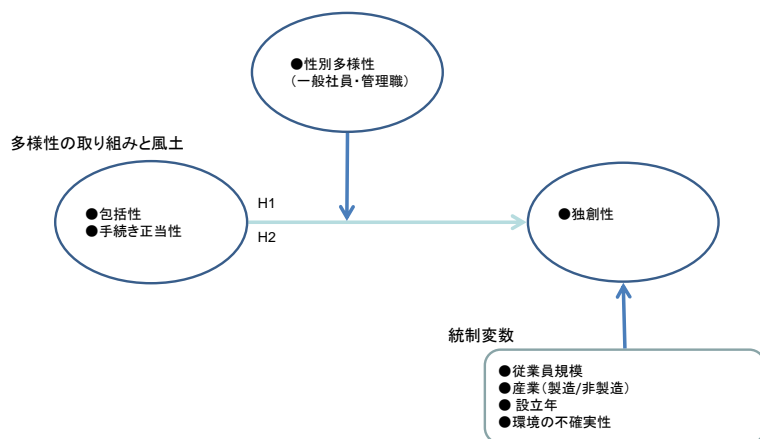
仮説1 包括性は、独創性にプラスの影響を与える

2-2. 手続き正当性（意思決定への参画）

ソーシャルカテゴリー化理論では、正当性（Justice）が集団の成果に対するマイナスの効果を減じるとされる。Parker（1996）は、正当性を、手続き正当性（偏りなくメンバーが意思決定に参加している）と分配正当性（仕事を成し遂げた人にふさわしい評価と報酬が与えられる）の2つの構成概念から形成されるとし、それらが従業員の態度に与える影響を示した。偏りなくメンバーが意思決定に参加することは、様々な意見・考え方の表出を促し、組織の独創性を向上させる可能性がある。

仮説2 手続き正当性（意思決定への参画）は、独創性にプラスの影響を与える

図1 フレームワーク



3. 研究方法

3-1. 調査の概要

本研究は、経済産業研究所（RIETI）が実施した、平成24年度「企業経営のグローバル化と人材の多様性に関する調査」をもとに分析を行っている。

3-1-1. 調査の対象

東京証券取引所、大阪証券取引所、ジャスダック、マザーズの各市場に上場している企業から3,000社を調査対象とし、304社からの回答を得た（回収率10.1%）。1社あたり1人（各企業の経営企画担当者）が代表して回答する形式をとった。

	送付数	回答数	回収率
食品	117	5	4.3%
エネルギー資源	17		0.0%
建設・資材	287	28	9.8%
素材・化学	269	31	11.5%
医薬品	50	3	6.0%
自動車・輸送機	114	22	19.3%
鉄鋼・非鉄	77	6	7.8%
機械	221	26	11.8%
電機・精密	293	31	10.6%
情報通信・サービスその他	644	62	9.6%
電力・ガス	24	4	16.7%
運輸・物流	110	12	10.9%
商社・卸売	299	28	9.4%
小売	277	27	9.7%
銀行	73	3	4.1%
金融（除く銀行）	48	6	12.5%
不動産	80	10	12.5%
合計	3,000	304	10.1%

	N	%
食品	5	1.8
エネルギー資源		
建設・資材	27	9.5
素材・化学	30	10.6
医薬品	3	1.1
自動車・輸送機	19	6.7
鉄鋼・非鉄	6	2.1
機械	23	8.1
電機・精密	30	10.6
情報通信・サービスその他	58	20.4
電力・ガス	4	1.4
運輸・物流	10	3.5
商社・卸売	27	9.5
小売	26	9.2
銀行	1	0.4
金融(除く銀行)	6	2.1
不動産	9	3.2
合計	284	100.0

304社のうち、女性管理職比率及び一般社員に占める女性社員の割合について回答があり、一般社員の多様性指数が0.25を下回っているものの、管理職の多様性指数が0.25を超える企業を対象から除外し、284社を分析の対象とした。(除外した理由は後節(3-2-1. 多様性の程度)で説明)なお、業種別の内訳は、表2のとおりである。

3-1-2. 調査時期

調査実施期間は、2013年1月26日～3月12日である。上記の調査対象企業に対して、「企業経営のグローバル化と人材の多様性に関する調査」の調査票を2013年1月26日に、経営企画担当者宛てに郵送で送付、同年2月6日督促はがきの送付、およびフォローコールを1月28日から3月12日に実施した。回収は、返信用封筒による郵送回収(一部、FAX回答)により、調査票の回収を行った。

3-2. 測定尺度

3-2-1. 多様性の程度

女性参画と組織成果に関連する研究の多くは、女性比率との関係を分析している。例えば、20%の女性比率と80%の女性比率を別個のものとして扱い、女性の比率が高いほど、組織成果がどのように変化するかを分析する。一方、組織行動論、産業組織論をベースにする人材の多様

性研究では、20%の女性比率と80%の女性比率を同等のものとして扱う。20%も80%も集団における多様性の程度は同じだからである。本研究も、多様性がどのようなプロセスを経て、組織のパフォーマンス影響を与えるのかを理論的背景をもとに説明する上で、多様性による集団のプ

Blau型指標

$$BI = 1 - \sum_{i=0}^n P_i^2$$

※ P_i は第*i*番目の人数割合

ロセスを表すことができる Blau(1977)の異質性指標の概念を用いて分析を行った。それぞれ一般社員、管理職に占める女性比率から、各企業の多様性の程度を数値化した。

また、本研究は、多様性を、管理職レベルと一般社員レベルを別個に分析するのではなく、それぞれの高低によって3つのグループに分けて分析を行う。

- ① 双方が高いグループ（一般社員の性別多様性が高く、管理職の性別多様性も高い）
- ② 片方が高く片方が低いグループ（一般社員の性別多様性が高いものの、管理職の性別多様性が低い）
- ③ 双方が低いグループ（一般社員の性別多様性が低く、管理職の性別多様性も低い）

Blau の概念のもとでは、性別多様性は、2つのカテゴリーから成るため、最小値は0、最大値は0.5である。今回の調査では、多様性指数0.25を基準に、それぞれ高いグループと低いグループに分類した。なお、この分類に従うと、本来は一般社員と管理職のそれぞれの性別多様性の高低の組み合わせは4パターンとなる。女性管理職比率及び一般社員に占める女性社員の割合について回答があり、女性管理職の多様性指数が0.25を超え、一般社員の多様性指数が0.25を下回る企業3社であったため、分析の対象から除外した（表3参照）。日本企業における性別多様性の変遷を振り返ると、一般社員の性別多様性が低いにもかかわらず、管理職層の性別多様性が高いという企業は極めて例外的であることも、分析対象から除外した、もうひとつの理由である。

表3 記述統計（一般社員と管理職の性別多様性の高低別）

性別多様性3分類カテゴリー		度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
一般社員=低 管理職=低	管理職_性別多様性	90	0	.180	.020	.031
	一般社員_性別多様性	90	0	.241	.163	.059
一般社員=高 管理職=低	管理職_性別多様性	172	0	.241	.059	.066
	一般社員_性別多様性	172	.255	.500	.376	.078
一般社員=高 管理職=高	管理職_性別多様性	22	.255	.480	.356	.083
	一般社員_性別多様性	22	.255	.500	.426	.061
	Σ =	284				

3-2-2. 多様性の取り組み

企業数値データ以外の回答は、「全く違う」から「全くその通り」までの6点尺度で回答を得た。

包括性は、「女性や外国人などのマイノリティが昇進を志向し、準備するように支援するようなメンタリングプログラムが稼働している」、「自社では、従業員のネットワーク作りをサポートしている」、「自社は、人材の多様性の気づきを促すトレーニングに、かなり投資している」の3項目を使用した ($\alpha = .753$)。

手続き正当性（意思決定への参画）は、「自社では、オープンに意思決定が行われ、参加者は誰でも意見提起できる」、「意思決定は、社内政治ではなく、調査や事実、専門的指標に依拠して行われる」、「自社では、職場のすべてのメンバーは、自分たちの仕事に直接かかわる意思決定に参加している」、「自社では、問題の解決には、もっともそれに精通する人が当たる」の4項目を使用した ($\alpha = .746$)。

因子分析を行ったところ、包括性および手続き正当性（意思決定への参画）は、それぞれ別の因子となった（表4、表5参照）。

表4 因子分析の結果 1/2

説明された分散の合計			
因子	初期の固有値		
	合計	分散の %	累積 %
1	3.039	43.410	43.410
2	1.299	18.564	61.974

因子抽出法：主因子法

表5 因子分析の結果 2/2

	回転後の因子行列	
	因子	
	1	2
自社では、オープンに意思決定が行われ、参加者は誰でも意見提起できる	.802	.176
意思決定は、社内政治ではなく、調査や事実、専門的指標に依拠して行われる	.680	.163
自社では、職場のすべてのメンバーは、自分たちの仕事に直接かかわる意思決定に参加している	.640	.180
自社では、問題の解決には、もっともそれに精通する人が当たる	.418	.144
女性や外国人などのマイノリティが昇進を志向し、準備するように支援するようなメンタリングプログラムが稼働している	.094	.973
自社では、従業員のネットワークサポート作りを支援している	.217	.638
自社は、人材の多様性の気づきを促すトレーニングに、かなり投資している	.317	.486

因子抽出法：主因子法

3-2-3. 組織成果

組織成果として、独創性を測定した。独創性は、「自社では、最も近い競合相手よりも、毎年、新しい製品・サービスを導入している」、「自社では、業界（主力製品・サービス）において、先駆的な製品や革新的製品を常に作り出している」の2項目を用いた（ $\alpha = .795$ ）。

3-3-3. 統制変数

独創性は、企業規模（従業員の対数）、設立年、環境の不確実性を統制変数とした。

企業規模 : 人事経理財務といった管理的職能は、企業規模が拡大するにつれて洗練されるといわれている。人材の多様性の取り組みも、比較的人員に余裕のある大企業の方が取り組みやすいという通説がある。また、大企業は、市場に対してフレキシブルな対応がしにくい (Miller & Friesen 1982)。そのため、企業規模（従業員数の対数）を統制変数とした。

設立年 : 設立年数が短い企業ほど、市場に対して革新的な製品・サービスを提供でき、かつ迅速な変化に強いと考えられるため、設立年による統制も行った。

環境の不確実性 : 「自社を取り巻く外部環境は市場や競合他社に後れを取る怖れがないので、マーケティング施策を変える必要がない」、「自社の製品/サービスが陳腐化するスピードは、きわめて遅い」、「他の業種に比べて競合他社の戦略は（基幹産業と同様に）大変予見しやすい」、「他の業種に比べて需要や消費者の嗜好はきわめて予見しやすい」、「他の業種に比べて自社の製品/サービスに関連する技術は大きな変化なく確立されている（例えば、製鉄業など）」の5項目を逆転して用いた（ $\alpha = .737$ ）。産業によって独創性の意味は大きく異なることは十分考えられるため、産業での統制を行った。

4. 発見事実と議論

4-1. 分析結果の検討

変数間の相関と記述統計は、表6に示す通りである。また、一般社員の性別多様性、管理職の性別多様性の高低による、平均値の差の検定を行ったところ、表7の結果となった。従業員数、設立年は、3つのグループで平均値の差が有意であったが、環境の不確実性、手続き正当性（意思決定への参画）、包括性は、3つのグループで差がみられなかった。

表6 記述統計と相関

記述統計と相関											
Valuable	Mean	S.D.	N	1	2	3	4	5	6	7	8
1 従業員数	6.144	1.338	284								
2 産業	0.430	0.496	284	.324***							
3 設立年	1957.637	23.901	284	-.413***	-.412***						
4 環境の不確実性	3.124	0.736	282	.027	-.014	.073					
5 一般社員性別多様性	0.312	0.125	284	-.260***	-.322***	.176**	.108				
6 管理職性別多様性	0.069	0.103	284	-.180**	-.306***	.317***	.043	.412***			
7 包括性	2.793	0.937	282	.193**	-.049	.000	.057	.034	.105		
8 手続き正当性	3.727	0.730	282	-.002	.023	-.009	.179**	.036	.118*	.380***	
9 独創性	3.336	0.933	281	.042	.002	.115	.024	.064	.038	.253***	.377***

*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

表7 分散分析の結果（一般社員と管理職の性別多様性の高低別）

	記述統計						F値	有意確率
	高一高		高一低		低一低			
	N	平均値	N	平均値	N	平均値		
従業員数	22	5.571	172	5.921	90	6.709	13.559***	.000
設立年	22	1972.318	172	1958.698	90	1952.022	7.096	.001
環境の不確実性	22	3.246	172	3.169	90	3.007	1.742**	.177
包括性	22	3.886	172	3.727	90	3.688	0.352	.703
手続き正当性	22	2.955	172	2.780	90	2.779	0.652	.522
独創性	22	3.136	172	3.395	90	3.273	1.044	.353

*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

仮説1 包括性は、独創性にプラスの影響を与える

この仮説は、部分的に支持された。マネジメントと一般社員で性別多様性が高いグループでは、包括性が高いとよりいっそう独創性が高まる結果がみられた。管理職レベルへの登用に際しては、包括性の取り組みと同時に行うことが、市場に対して革新的な製品やサービスを提供していくうえで重要である（表8参照）。

仮説2 手続き正当性（意思決定への参画）は、独創性にプラスの影響を与える

この仮説は、部分的に支持された。マネジメントと一般社員の性別多様性がいずれも低いグループと、マネジメントの多様性が低く一般社員の多様性が高いグループでは、この仮説は支持されたが、双方が高いグループでは、支持されなかった（表8参照）。

以上のことから、管理職レベルと一般社員レベルの性別多様性の高低によって、有効な施策・風土は異なるということが明らかになった。この発見事実は次のように解釈できる。

- ・管理職レベルで性別多様性が低い場合には（一般社員・管理職性別多様性、高低グループと低低グループ）、広く従業員を意思決定に参画させる手続き正当性（意思決定への参画）が独創性に及ぼす効果が大きくなる。これは、管理職は地位的パワーの裏付けがあるため、

意見を表明しやすく、受容されるが、従業員は必ずしも保証されないためと考えることができる。

また、管理職レベルの性別多様性が低い場合には、マジョリティ（＝男性）に比べてマイノリティ（＝女性）はパワーが与えられておらず、自由な発言がしにくい。そのため、一般社員レベルの公平な意思決定への参画を進めないと、独創性にはつながらない。言い換えれば、一般社員層では、手続き正当性（意思決定への参画）のような公平に意見を拾う風土の醸成が重要となる。

- ・管理職に登用されるということは、女性の中には属性らしさ（女性らしさ）を排除、あるいは失ってしまい、マジョリティに同化せざるを得なくなるという既存研究の主張がある。アイデンティティ危機という個々人の問題を解決する上で、メンタリングやネットワーク活動といった、包括性の取り組みが、組織の独創性を向上させるうえで有効である。
- ・総じて、管理職レベルの多様性が高い場合には、メンタリングやネットワーク活動といった、目的を絞った取り組みが有効である。一方で、一般社員レベルでは、パワーが与えられておらず意見を表明しにくい、サブグループ間のコンフリクトが発生するというような職場環境を改善すべく、職場環境に働きかける全般的（不偏的）効果のある風土の醸成が有効である。

5. まとめとインプリケーション

① 管理職レベルの性別多様性が高い場合には、

女性を管理職や役員に登用し、独創性（革新的な製品やサービス）を高めるには、包括性（人材の多様性の気づきを促し、メンタリングプログラムを導入し、女性としてのアイデンティティを相互に意識させる）の取り組みを行うことである。

管理職レベルでの性別多様性を高めつつ、従業員の多様性への気づきを促し、多様な人材を支援し包括していく取り組みを行うことが、企業の問題解決能力の向上やイノベーションの創出をよりいっそう促進する。

② 管理職の性別多様性が低い場合には、

広く従業員を意思決定に参画させる風土（手続き正当性）を高めることが必要である。オープンな意思決定は、管理職レベルの多様性が低い場合に独創性（革新的な製品やサービス）を高めるうえで、より一層重要になる。

表8 独創性 回帰分析結果（全サンプル・一般社員と管理職の性別多様性の高低別）

	モデル1				モデル2			
	一般社員 - 管理職				一般社員 - 管理職			
		高-高	高-低	低-低		高-高	高-低	低-低
従業員数	.135	.146	.156	.074	.111	-.040	.108	.113
産業	.064	-.016	.052	.009	.054	.003	.052	-.010
設立年	.185*	.360	.230*	.043	.197**	.177	.223**	.082
環境の不確実性	-.011	-.051	.010	-.023	-.078	-.327	-.051	-.057
一般社員性別多様性	.082	N/A	N/A	N/A	.095	N/A	N/A	N/A
管理職性別多様性	-.004	N/A	N/A	N/A	-.071	N/A	N/A	N/A
包括性					.118	.659*	.146	-.126
手続き正当性					.348***	.291	.323***	.424***
決定係数	.032	.005	.045	.128	.190	.158	.200	.688
決定係数の変化					.157***	.153**	.156***	.560***

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

分析2 「手続き正当性（意思決定への参画）」風土をつくるには ー変革型リーダーと多様性浸透施策

1. 目的と方法

1-1. 目的

分析1で、組織の独創性を高めるうえで、管理職の性別多様性が低い場合に、手続き正当性（意思決定への参画）の風土の醸成がプラスの影響を与えることが明らかになった。

分析2では、手続き正当性（意思決定への参画）の風土を作るために何が有効かを明らかにしたい。とくに、多様性推進の実践現場で不可欠の要素とされている「トップのコミットメント」と「意識改革施策」について、それぞれ「トップの特性」、「多様性浸透施策（トップによる多様性浸透のための施策・多様性研修・管理職の人事評価）」として有効性を明らかにしたい。

1-2. 研究方法

分析1と同様に、経済産業研究所（RIETI）が実施した、平成24年度「企業経営のグローバル化と人材の多様性に関する調査」をもとに分析を行っている。

東京証券取引所、大阪証券取引所、ジャスダック、マザーズの各市場に上場している企業から3,000社を抽出し調査対象とし、304社からの回答を得た（回収率10.1%）。1社あたり1人（各企業の経営企画担当者）が代表して回答する形式をとった。304社のうち、女性管理職比率及び一般社員に占める女性社員の多様性の程度についてそれぞれ中央値である0.25を基準にした次の3つのグループについて分析を行った。最終的に対象となったのは、284社であった。

- ① 双方が高いグループ（一般社員の性別多様性が高く、管理職の性別多様性も高い）
- ② 片方が高く片方が低いグループ（一般社員の性別多様性が高いものの、管理職の多様性が低い）
- ③ 双方が低いグループ（一般社員の多様性が低く、管理職の多様性も低い）

また、定量調査を補完する上で、2013年4月から7月にかけて、日本企業10社に対して定性調査を行った。対象となったのは、役員、管理職、人事担当者、女性社員、外国人社員である。各企業、2名から30名に聞き取りを行った。

1-2-1. 概念と作業仮説

変革型リーダーシップ

「変革型リーダーシップ」とは、大きな組織変革を先導しうるリーダーシップであり、それは、既存の組織を変革せずにそのまま管理する「交換型リーダーシップ」と対比される。人材が多様な組織では、組織にとってマイナスである属性間の対立（関係性コンフリクト）が発生しがちである。この自然の成り行きを抑制するには強い意思に基づくマネジメントが重要となる。そのマネジメントの1つの手段となるのが、リーダーが、変革型リーダーシップを備えていることだとの実証結果がある（Shin & Zhou 2007）。

仮説1 トップが変革型リーダーシップの特性を備えていることは、手続き正当性（意思決定への参画）風土の醸成にプラスの関係がある。

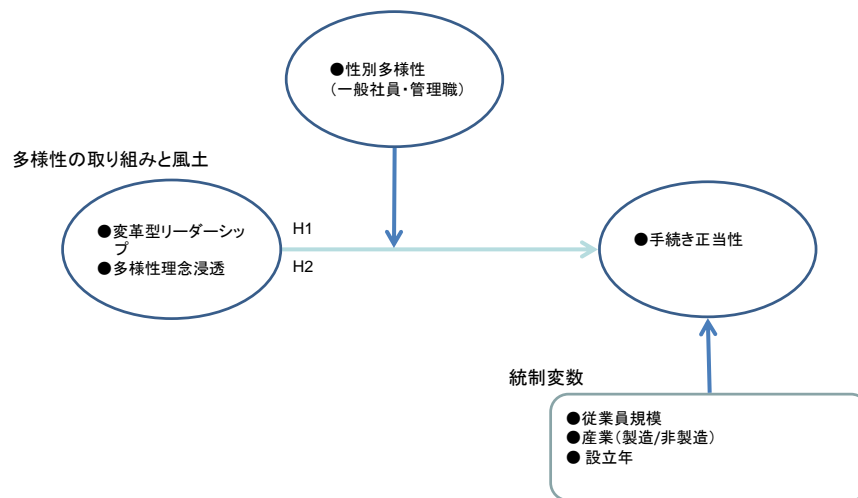
多様性浸透施策

「多様性浸透施策」は、この施策主体が人事部や多様性推進室ではなく、トップの顔が見えることでそこに光背効果が加わり、形式的な「多様性浸透施策」よりも効果が増大する。

年頭の挨拶で、トップ自らが多様性の重要性について語り、多様性に対するコミットメントを目に見える行動で表すことは、社員の意識変革に寄与する。また、職場の風土形成にとって重要な、ミドル層の規範の改革には、研修などを通じた意識の浸透、人事評価を多様性の活用と関連付けることも、意識改革の徹底に寄与するとされる。

仮説2 多様性浸透施策（トップによる施策、研修、人事評価）は、手続き正当性（意思決定への参画）風土の構築にプラスの関係がある。

図2 フレームワーク



1-2-2. 測定尺度

変革型リーダーシップは、「トップの判断や行動は、社員たちの判断・行動の規範（ロールモデル）となっている」、「トップの能力と判断力は、その実績ゆえにみんなから信頼されている」、「自社の社員は、トップを100%信頼している」、「トップの熱意は、全社に、全社員に、徹底していきわたっている」、「トップは、すべての社員たちに自分の考えや意見を積極的に述べるよう促している」、「トップは、決まり切ったやり方で行っている仕事について新しいやり方と工夫を

求める」の7項目を用いた ($\alpha = .901$)

多様性浸透施策は、「トップは、人材の多様性に対するコミットメントを、目に見える行動で表している」、「トップは、年頭のあいさつや経営方針の発表会で、人材の多様性の重要性を訴えている」、「トップ自らが現場最前線で、人材の多様性の意義を指導することがある」、「課長研修のような機会を設け、ミドルに人材の多様性の意義を刻み込んでいる」、「自社の管理職の人事評価は、いかに職場において、人材の多様性を活用したかが重視される」の5項目を用いた ($\alpha = .892$)

因子分析の結果、変革型リーダーシップと多様性浸透施策は、表9と表10のようにそれぞれ2因子となった。

表9 因子分析の結果 1/2

説明された分散の合計			
因子	初期の固有値		
	合計	分散の %	累積 %
1	6.245	52.038	52.038
2	1.698	14.147	66.185

因子抽出法: 主因子法

表10 因子分析の結果 2/2

	回転後の因子行列	
	因子	
	1	2
トップの判断や行動は、社員たちの判断・行動の規範(ロールモデル)となっている	.819	.226
トップの能力と判断力は、その実績ゆえにみんなから信頼されている	.815	.189
自社の社員は、トップを100%信頼している	.788	.219
トップは、社員が煮詰まっている状態を打開する新しい見方を社員に示している	.715	.301
トップの熱意は、前者に、全社員に、徹底していきわたっている	.676	.280
トップは、すべての社員たちに自分の考えや意見を積極的に述べるように促している	.610	.337
トップは、決まり切ったやり方で行っている仕事について新しいやり方と工夫を求める	.503	.259
トップは、人材の多様性に対するコミットメントを、目に見える行動で表わしている	.304	.858
トップは、年頭のあいさつや経営方針の発表会で、人材の多様性の重要性を訴えている	.184	.789
トップ自らが現場最前線で、人材の多様性の意義を指導することがある	.307	.774
課長研修のような機会を設け、ミドルに人材の多様性の意義を刻み込んでいる	.246	.707
自社の管理職の人事評価は、いかに職場において、人材の多様性を活用したかが重視される	.281	.603

因子抽出法: 主因子法

従属変数である手続き正当性（意思決定への参画）は、従業員規模（従業員の対数）、設立年

によって、統制を行った。

2. 発見事実と議論

変数間の相関と記述統計は、表 11 に示す通りである。また、一般社員の性別多様性、管理職の性別多様性の高低による、平均値の差の検定を行ったところ、表 12 の結果となった。変革型リーダーシップ、多様性浸透施策は、3つのグループで差がみられなかった。

表 11 記述統計と相関

記述統計と相関											
Valuable	Mean	S.D.	N	1	2	3	4	5	6	7	8
1 従業員数	6.130	1.341	287								
2 産業	0.429	0.496	287	.324**							
3 設立年	1957.732	23.917	287	-.417**	-.417**						
4 一般社員性別多様性	0.310	0.128	287	-.241**	-.320**	.173**					
5 管理職性別多様性	0.073	0.109	287	-.202**	-.301**	.317**	.341**				
6 包括性	2.788	0.934	285	.193**	-.045	-.001	.038	0.081			
7 手続き正当性	3.725	0.728	285	-.002	.027	-.011	.095	.101	.382**		
8 変革型リーダーシップ	4.283	0.777	283	.174**	-.037	-.005	.087	.089	.386**	.579**	
9 多様性浸透施策	3.450	0.983	286	.163**	.007	-.094	.064	.070	.630**	.481***	.565**

*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

表 12 分散分析の結果（一般社員と管理職の性別多様性の高低別）

	記述統計						F値	有意確率
	高-高		高-低		低-低			
	N	平均値	N	平均値	N	平均値		
変革型リーダーシップ	22	4.500	169	4.279	89	4.236	1.013	.364
多様性浸透施策	22	3.673	172	3.445	89	3.429	0.574	.564

*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

仮説 1 トップが変革型リーダーシップの特性を備えていることは、手続き正当性（意思決定への参画）風土の構築にプラスの関係がある。

この仮説は、支持された。管理職と一般社員の性別多様性の高低に関わらず、変革型リーダーシップは、手続き正当性（意思決定への参画）風土を構築するうえで重要であった。すでに女性管理職登用が進んでいる組織であっても、現状維持的なリーダーシップ（交換型リーダーシップ）よりも変革型リーダーシップが有効である。

仮説 2 多様性浸透施策（トップによる施策、研修、人事評価）は、手続き正当性（意思決定への参画）風土の構築にプラスの関係がある。

この仮説は、部分的に支持された。一般社員の多様性が高く、管理職の多様性が低いグループで、より多様性浸透施策は、手続き正当性（意思決定への参画）を高めていた。一般社員および管理職の性別多様性が高いグループでは、多様性浸透施策は、手続き正当性（意思決定への参画）とは関わりがなかった。

管理職の性別多様性が低い企業では、女性は、いまだマイノリティの位置づけにあることを特に課題と捉えられるため、トップ自らが多様性浸透施策を行う、ミドルに研修を行う、人事評価に多様性活用を組み込むことで、広く従業員を意思決定に参画させる風土にプラスの影響を持つと考えられる。職場風土の構築に大きな影響力を持つ管理者自身が推進力を持ち得るうえで、ロールモデルとしてのトップ、研修の機会、人事評価の項目に組み込むことは多様性重視の理念浸透に寄与すると考えられる。

一方、管理職の性別多様性が高い企業では、すでに女性の地位が社内で確立され始めており、管理職自身により既に職場風土が築かれているところに、重疊的にトップによる多様性浸透施策が、マジョリティである男性社員から逆差別と捉えられる可能性がある。つまり多様性浸透施策の効果が相殺されるため、手続き正当性（意思決定への参画）の風土への影響がなくなってしまふとの解釈できる。これらはヒアリング調査からも明らかになった。

表 13 回帰分析結果（サンプル全体、および一般社員と管理職の性別多様性の高低別）

	モデル1				モデル2			
	一般社員		管理職		一般社員		管理職	
	高-高	高-低	低-低	高-高	高-低	低-低		
従業員数	.002	-.268	.047	.018	-.151**	-.351*	-.114	-.117
産業	.061	.375	.010	.018	.088	.269	.091	-.006
一般社員性別多様性	.019				-.048	.583*	.465***	.427***
管理職性別多様性	.118				.058	0.119	.284***	0.211
変革型リーダーシップ					.470***			
理念浸透					.242***			
決定係数	.014	.267	.003	.001	.397	.723	.420	.298
決定係数の変化					.382***	.456***	.418***	.297***
従属変数: 手続き正当性								

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

3. まとめとインプリケーション

① 変革型リーダーシップは、管理職と一般社員の性別多様性の高低に関わらず、手続き正当性（意思決定への参画）風土を高めるうえで重要である。

② 一般社員の多様性が高く、管理職の多様性が低いグループで、より多様性浸透施策は、手続き正当性（意思決定への参画）を高めるうえで重要である。管理職の性別多様性が低い企業では、女性は、いまだマイノリティの位置づけにあると考えられるため、トップ自らが多様性浸透施策を行う、ミドルに研修を行う、人事評価に多様性活用を組み込むことが、広く従業員を意思決定に参画させる風土にプラスの影響を持つ。他方、多様性浸透施策は、管理職の性別多様性が高い場合には、効力がなくなる。管理職の性別多様性が高い企業では、すでに女性の地位が社内で確立され始めており、管理職自身により職場風土が築かれているところに、トップによる多

多様性浸透施策が、マジョリティである男性社員から逆差別と捉えられる可能性がある。多様性浸透施策の効果が相殺されるため、手続き正当性（意思決定への参画）の風土への影響がなくなる可能性がある。つまり、多様性浸透施策は、自社の管理職の性別多様性の高低を見極めたうえで、実施する必要がある。

分析3 変革型リーダーを裏付けるトップマネジメントチームの特性

－TMTフォールトラインの調整効果

1. 目的と方法

目的

人材の多様性の取り組みは、それまでの組織の在り方、従業員のマインドセットを変える大きな変革である。この大きな変革を行う際の企業トップには、従来の組織の状態を維持する交換型リーダーシップではなく、変革型リーダーシップが必要だとされてきた。

しかしながら、ひとりのトップがいかに変革型リーダーシップの特性を備えていたとしても、取締役会のメンバーに分断があると、大きな変革は実行しにくいのではないだろうか。

分析3では、広く従業員を意思決定に参画させる手続き正当性（意思決定への参画）風土とともに、組織成果（独創性）にプラスの影響をもたらすことが確認された包括性の取り組みを強化するためのトップとトップマネジメントチームの特性を検討する。

方法

分析1、分析2と同様に、経済産業研究所（RIETI）が実施した、平成24年度「企業経営のグローバル化と人材の多様性に関する調査」に基づき、分析を行っている。

東京証券取引所、大阪証券取引所、ジャスダック、マザーズの各市場に上場している企業から3,000社を抽出し調査対象とし、304社からの回答を得た（回収率10.1%）。1社あたり1人（各企業の経営企画担当者）が代表して回答する形式をとった。304社のうち、東洋経済新報社役員四季報データベースをもとに役員の属性が明らかになった135社が、最終的に分析の対象となった。対象企業の内訳は、先の表14に示すとおりである。

また、定量調査を補完する上で、2013年4月から7月にかけて、日本企業10社に対して定性調査を行った。対象となったのは、役員、管理職、人事担当者、女性社員、外国人社員である。各企業、2名から30名に聞き取りを行った。

表 14

業種別の有効回答		
	N	%
食品	1	0.7
エネルギー資源		
建設・資材	20	14.8
素材・化学	16	11.9
医薬品	2	1.5
自動車・輸送機	9	6.7
鉄鋼・非鉄	5	3.7
機械	16	11.9
電機・精密	13	9.6
情報通信・サービスその他	15	11.1
電力・ガス	2	1.5
運輸・物流	6	4.4
商社・卸売	10	7.4
小売	8	5.9
銀行	3	2.2
金融(除く銀行)	2	1.5
不動産	7	5.2
合計	135	100.0

1-2-1 概念と作業仮説

変革型リーダーシップ

大きな組織変革を実行する際に、変革型リーダーシップが必要だとの研究結果がある。包括性の取り組みとは、特定のマイノリティに対してキャリア開発を促進し、人材の多様性の気づきを得て、当該カテゴリーに属する従業員のアイデンティティを強化する。マジョリティの意識変革をもたらすという意味で大きな組織変革の1つと考えられる。組織を大きく変えることになる包括性の取り組みには、現状維持の交換型リーダーシップではなく、変革型リーダーが求められる。

また、従業員を広く意思決定に参画させる手続き正当性の風土を構築するためには、変革型リーダーシップが必要である。能力や判断力において社員から全面的な信頼を得ており、現状を打開する新しい見方を示し、すべての社員に、自らの考えを述べるよう鼓舞し、常に新しいやり方と工夫を求める。こうした変革型のリーダー行動が、効果を促進する可能性がある。

仮説1 変革型リーダーシップは、包括性の取り組みにプラスの関係がある。

仮説2 変革型リーダーシップは、手続き正当性（意思決定への参画）の風土にプラスの関係がある。

トップマネジメントチームのフォールトライン

フォールトラインとは、個々人が持つ2つかそれ以上の特性の配置構造によって、グループの

メンバーを、2つもしくはそれ以上のサブグループに分ける仮想上の分断線のことである (Lau & Murnighan 1998; Thatcher, Jehn, & Zanutto 2003)。メンバーの属性が相互に関連し合っていると、より似かよったサブグループが作られ、フォールトラインが強まる (例えば、他社経験があり、年齢が若いメンバーが、取締役会の序列の下位に固まっており、序列の上位が、内部昇進で、年齢が高いメンバーで構成されているとフォールトラインが強くなる)。このことが、チームのプロセスと成果に影響を与える(Lau & Murnighan 1998)

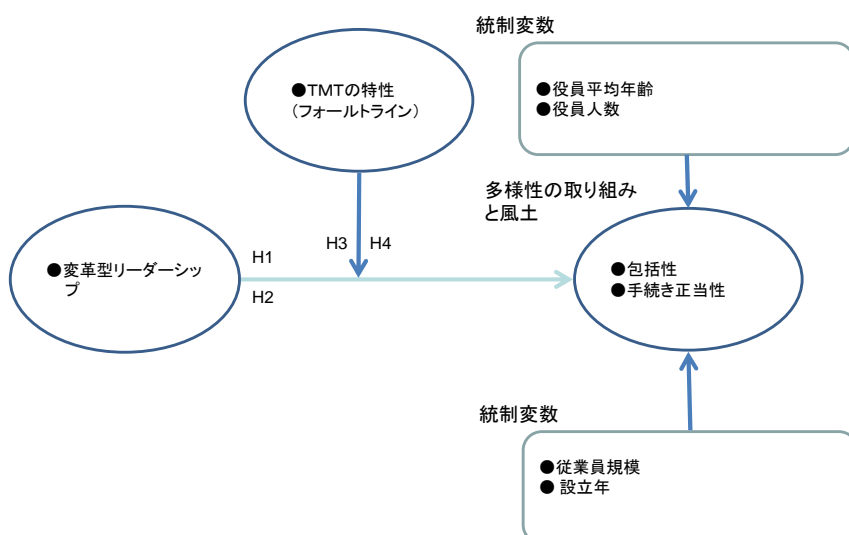
集団のメンバー内にフォールトラインが強まると、関係性コンフリクトが発生し、コミュニケーションの齟齬が生じ、まとまりがつかなくなり、その結果、集団の成果にマイナスとなる (Li & Hambrick 2005)。

変革型リーダーシップは、トップ在任期間中でも初期、つまり就任当初のリーダーの行動や置かれた状況により、従業員から認知がなされるとされる。しかし、たとえ変革型リーダーとして広く従業員からの信頼を得ていたとしても、トップマネジメントチームのメンバーのフォールトラインが強まると、その効力が損なわれる。

仮説3 TMT フォールトラインの変化 (上昇・低下) は、変革型リーダーシップと包括性取り組みとの関係を調整する。

仮説4 TMT フォールトラインの変化 (上昇・低下) は、変革型リーダーシップ手続き正当性 (意思決定への参画) の風土との関係を調整する

図3 フレームワーク



1-2-2 測定尺度

変革型リーダーシップは、「トップの判断や行動は、社員たちの判断・行動の規範 (ロールモ

デル) となっている」、「トップの能力と判断力は、その実績ゆえにみんなから信頼されている」、「自社の社員は、トップを 100%信頼している」、「トップの熱意は、全社に、全社員に、徹底していきわたっている」、「トップは、すべての社員たちに自分の考えや意見を積極的に述べるよう促している」、「トップは、決まり切ったやり方で行っている仕事について新しいやり方と工夫を求め」の 7 項目を用いた ($\alpha = .902$)

統制変数として、取締役会メンバー (TMT) の多様性の程度とフォールトラインを用いた。多様性の程度は、年齢、学歴多様性 (大卒以上・高卒・それ以外) 専門性 (文系・理系)、他社経験多様性の 4 つを算出した。算出にあたり、東洋経済新報社の役員四季報のデータを用いた。役員四季報のデータでは、専門性の判断がつかなかった役員が 26 名存在したが、企業ホームページやその他の資料を検索して分類した。なお、社外取締役は含めたが、相談役と監査役は除いた。

フォールトラインには、いくつかの算出方法がある。今回の分析では、Meyer & Glenz(2013) の ASW を用いた。ASW は、サブグループ内の同質性、サブグループ間の距離、クラスターの最適値を基準にして、グループの分割の質を測定する方法である (Meyer & Glenz 2013)。各企業の取締役の構成から判断して、サブグループがすべての企業で 2 つしかできないとは考えにくく、取締役の人数も 20 人を超える企業が存在していたため、ASW による算出が適していると判断した。その他のフォールトラインの算出方法は、サブグループが 2 つのものしか算出できなかったり (例えば、Fau)、グループの人数が 20 人程度を超えると算出しにくかったり (例えば Fau)、変数をカテゴリー化しなければならない (例えば FLS や Trezzini(2008) の Index of Polarized Multi-Dimensional Diversity) といった欠点があった。ASW は、その点、サブグループが 2 つ以上であっても、人数が 20 名を超えたとしても、連続変数のままでも算出可能である。

ASW の強さは、年齢、専門性 (文系・理系)、他社経験、学歴、序列の 5 つの変数から算出した。2009 年から 2011 年にかけて、この ASW 値が上昇している (強まっている) 企業と、低下している (弱まっている) 企業の 2 つのグループに分けて分析を行った。

統制変数として、企業規模 (従業員数の対数)、設立年を用いた。同様に、役員の平均年齢 (2011 年)、取締役会の人数 (2011 年)、2009 年から 2011 年での社長交代の有無、2009 年の ASW 値も統制変数とした。

2009 年と 2011 年の値を用いた理由は、2008 年 9 月の世界金融危機の後の比較を行うためである。ほとんどの産業に影響を与えた世界金融危機の前後では、取締役会の構成が様変わりしている可能性が高いため、金融危機後の比較をする方が、変革型リーダーシップの与える効果をより把握できると考えた。

TMT の特性を 2009 年と 2011 年で平均値の差の検定を行った結果は表 15 に示すとおりである。役員平均年齢と役員人数は、2009 年と 2011 年で差があるが、ASW や年齢、専門性 (文理多様性)、学歴、他社経験の多様性には、差がみられなかった。

表 15 2009 年および 2011 年の平均値の差の検定結果

	N	平均値		t値	有意水準	相関係数	有意水準
		2009年	2011年				
ASW	126	.433	.417	1.561	0.121	0.462	0.000
年齢多様性	259	.367	.375	-0.763	0.446	0.514	0.000
文理多様性	131	.357	.349	0.865	0.389	0.794	0.000
学歴多様性	143	.161	.146	1.979	0.050	0.878	0.000
他社経験多様性	137	.283	.294	-1.197	0.234	0.849	0.000
役員平均年齢	259	57.016	57.456	-3.149	0.002	0.888	0.000
役員人数	259	8.135	7.780	3.052	0.003	0.861	0.000

2. 発見事実と議論

仮説 1 変革型リーダーシップは、包括性の取り組みにプラスの関係がある。

この仮説は、支持された(表 17)。全サンプルを対象に分析したところ、変革型リーダーが存在する企業では、より包括性の取り組みが進んでいた。「人材の多様性の気づきを促し、メンタリングやネットワーク活動を導入し、女性や外国人としてのアイデンティティを相互に意識させる」包括性の取り組みは、いずれの日本企業においても比較的最近、開始されたものである。現状打破的な新しい見方を示すリーダーは、従来の慣習に囚われることなく新たな取り組みを社内で行に移すと考えられる。

仮説 2 変革型リーダーシップは、手続き正当性(意思決定への参画)の風土にプラスの関係がある。

この仮説も、支持された(表 18)。変革型リーダーが存在する企業では、より手続き正当性(意思決定への参画)の風土が醸成されていた。「問題に精通し、仕事に直接かかわる人たちがオープンに意見を提起でき、社内政治ではなく、事実や専門的指標により意思決定が行われる」手続き正当性の風土は、「すべての社員に、自らの考えを述べえるよう鼓舞し、常に新しいやり方と工夫を求め」ようとする変革型リーダーが存在すると促進される。

仮説 3 TMT フォールトラインの変化は、変革型リーダーシップと多様性の取り組みと風土(包括性)の関係を調整する。

この仮説は部分的に支持された(表 19)。ASW 値が低下したグループで、変革型リーダーシップが包括性とプラスの関係があった。

仮説4 TMT フォールトラインの変化は、変革型リーダーシップと多様性の取り組みと風土(手続き正当性)との関係を調整する。

この仮説は支持されなかった(表20)。手続き正当性(意思決定への参画)のところでは、ASW 上昇グループの方が、変革型リーダーシップの係数が小さいため、わずかながら調整効果が見られるものの、仮説を支持するほどではなかった。

包括性のみ ASW の調整効果があり、手続き正当性(意思決定への参画)は調整効果がみられない理由は、後者は広範な風土であるため、短期的な ASW の上下では変化がないからだと解釈できる。

表 16 記述統計と相関

Valuable	Mean	S.D.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 従業員数	6.160	1.361	304													
2 設立年	1957.000	24.309	302	-.422**												
3 役員平均年齢_2011	57.284	4.892	294	.371**	-.541**											
4 役員人数_2011	7.776	3.290	294	.575**	-.365**	.282**										
5 社長交代の有無2009_2011	0.275	0.447	273	.141*	-.170**	.119*	.129*									
6 ASW_2009	0.429	0.106	152	.134	-.227**	.191*	.279**	.039								
7 ASW変化2011_2009	-0.014	0.111	135	.185*	-.007	-.078	.168	.101	-.474**							
8 年齢多様性指数_2011	0.361	0.165	294	.089	-.182**	.450**	.148*	-.054	.071	.063						
9 文理多様性指数_2011	0.351	0.167	161	.140	-.118	.208**	.119	.131	-.067	.006	.076					
10 学歴多様性指数_2011	0.149	0.181	174	-.207**	.330**	-.101	-.102	-.120	-.277**	-.023	-.059	.011				
11 他社経験多様性指数_2011	0.286	0.195	173	.227**	-.471**	.325**	.123	.092	-.140	.081	.043	.104	-.145			
12 変革型リーダーシップ	4.293	0.784	300	.186**	-.024	-.002	.121*	-.011	.152	.021	-.017	-.026	-.034	-.121		
13 包括性	2.789	0.943	302	.199**	-.009	.059	.144*	-.022	.100	.054	.045	.036	-.034	-.021	.385**	
14 手続き正当性	3.714	0.742	302	.004	-.008	-.041	.085	.052	.060	.028	-.066	.041	-.034	-.177*	.573**	.405**
				*p<.05, **p<.01, ***p<.001												

表 17

包括性 全サンプル 回帰分析結果				
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
従業員数	.186	.188	.211	.077
設立年	.094	.095	.091	.080
役員平均年齢_2011	-.015	-.016	-.066	-.017
役員人数_2011	.127	.122	.092	.128
社長交代の有無2009_2011	-.029	-.029	-.019	-.010
ASW_2009		.013	.046	-.033
年齢多様性指数_2011			.064	.034
文理多様性指数_2011			.031	.028
学歴多様性指数_2011			.060	.027
他社経験多様性指数_2011			.054	.055
変革型リーダーシップ				.370***
決定係数	.063	.063	.071	.190
決定係数の変化		.000	.008	.120***
従属変数: 手続き正当性				

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

表 18

手続き正当性(意思決定への参画) 全サンプル 回帰分析結果				
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
従業員数	.046	.050	.079	-.155
設立年	-.040	-.038	-.104	-.137
役員平均年齢_2011	-.218*	-.219*	-.253*	-.178
役員人数_2011	.087	.077	.035	.094
社長交代の有無2009_2011	-.058	-.058	-.056	-.043
ASW_2009		.027	.053	-.075
年齢多様性指数_2011			.015	-.034
文理多様性指数_2011			.135	.132
学歴多様性指数_2011			.102	.047
他社経験多様性指数_2011			-.094	-.099
変革型リーダーシップ				.606***
決定係数	.048	.049	.081	.400
決定係数の変化		.001	.032	.319***
従属変数: 手続き正当性				

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

表 19 包括性 フォールトラインの上下に分けた回帰分析結果

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	ASWの変化		ASWの変化		ASWの変化		ASWの変化	
	上昇	低下	上昇	低下	上昇	低下	上昇	低下
従業員数	.025	.216	.028	.230	-.009	.247	-.052	.083
設立年	.080	.098	.070	.109	.029	.092	.036	.075
役員平均年齢_2011	-.216	.067	-.230	.065	-.510*	.048	-.447	.044
役員人数_2011	.220	.126	.278	.104	.281	.068	.288	.120
社長交代の有無2009_2011	.038	-.045	.022	-.056	-.009	-.056	-.027	.004
ASW_2009			-.107	.066	-.119	.092	-.149	.011
年齢多様性指数_2011					.335	.039	.306	.020
文理多様性指数_2011					.304	-.063	.302	-.053
学歴多様性指数_2011					-.061	.092	-.096	.054
他社経験多様性指数_2011					-.057	.064	-.081	.106
変革型リーダーシップ							.106	.453***
決定係数	.078	.087	.086	.091	.222	.105	.230	.285
決定係数の変化			.009	.004	.136	.014	.008	.180***
従属変数: 包括性								

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

表 20 手続き正当性 (意思決定への参画) フォールトラインの上下に分けた回帰分析結果

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	ASWの変化		ASWの変化		ASWの変化		ASWの変化	
	上昇	低下	上昇	低下	上昇	低下	上昇	低下
従業員数	-.069	.098	-.061	.092	.026	.085	-.212	-.149
設立年	-.133	.056	-.115	.051	-.263	-.024	-.253	-.049
役員平均年齢_2011	-.396*	-.076	-.377*	-.075	-.795**	-.050	-.505*	-.056
役員人数_2011	.031	.166	-.020	.175	-.120	.176	-.080	.251
社長交代の有無2009_2011	.045	-.101	.060	-.096	.134	-.108	.044	-.021
ASW_2009			.087	-.027	.201	-.014	.062	-.132
年齢多様性指数_2011					.458*	-.134	.323*	-.161
文理多様性指数_2011					.261	.087	.255*	.101
学歴多様性指数_2011					.276	.113	.106	.059
他社経験多様性指数_2011					-.059	-.150	-.186	-.089
変革型リーダーシップ							.512***	.650***
決定係数	.062	.121	.127	.062	.295	.106	.482	.477
決定係数の変化			.006	.001	.169	.044	.186***	.371***
従属変数: 手続き正当性								

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

3. まとめとインプリケーション

変革型リーダーシップは、ASW 値が低下したグループで、包括性にプラスの関係があった。ASW 値を低下させるということは、TMT メンバーの構成を特定の属性の偏りがなく、フラットなバラツキに配置することに当たる。例えば、TMT メンバー序列上位に、他社経験なく、高年齢のメンバーで固めてしまうと、もう一方の他社経験をもち、比較的若手のメンバーとの分断(フォールトライン) が生まれてしまう。

変革型リーダーシップは、手続き正当性(意思決定への参画)にプラスの関係がある。しかし、

ASW 値の上昇と低下は、包括性において観察されたような、変革型リーダーシップと手続き正当性（意思決定への参画）との間の調整効果はみられなかった。組織風土は、短期的に変化しにくいためだと考えられる。

多様性の取り組みに変革型リーダーが必要だとされる。しかし、トップ一人がカリスマ性を持っていても、多様性の取り組みへの影響は小さい。取締役会のメンバーのフォールトラインを弱めることが、変革への足掛かりとなる。

今後の課題

今後の課題の1つは、1企業に閉じた職場レベルの分析である。制度や施策といった取り組みは1企業当たり1回答であっても正確に測定することができる。しかしながら、手続き正当性（意思決定への参画）といった運用面での風土をより正確に測定するには、1企業に閉じた職場間比較を行う方が好ましい。

上記のような限界があるものの、1) 産業横断的調査を行い、一般化を試みようとした点、2) 独創性といった企業単位の成果尺度を用い、企業の特徴を検討した点、3) 従業員レベルと管理職レベルの多様性を掛け合わせた分析により、実態に近いインプリケーションを与えようとした点、4) 取締役会のメンバーの分断の影響—トップ層のメンバーの属性のダイナミクスが、多様性の取り組みに与える効果を国内で最初に検討した点で、本研究は少なからず貢献があると考えられる。

追加分析 1 性別多様性別のリーダーシップのパフォーマンスに及ぼす効果

分析 2 では、手続き正当性（意思決定への参画）の風土を高めるうえで、変革型リーダーシップと多様性浸透施策の効果を検討した。その結果、次の点が明らかになった。変革型リーダーシップは、一般社員と管理職の性別多様性の高低にかかわらず、手続き正当性（意思決定への参画）を高める効果があった。他方、多様性浸透施策は、管理職の性別多様性が低い場合に、手続き正当性（意思決定への参画）を高めていた。

ここでは、追加分析として、変革型リーダーシップと多様性浸透施策が、直接パフォーマンス（独創性）に影響を与えているのかを検討したい（図 4 参照）。

図 4 フレームワーク

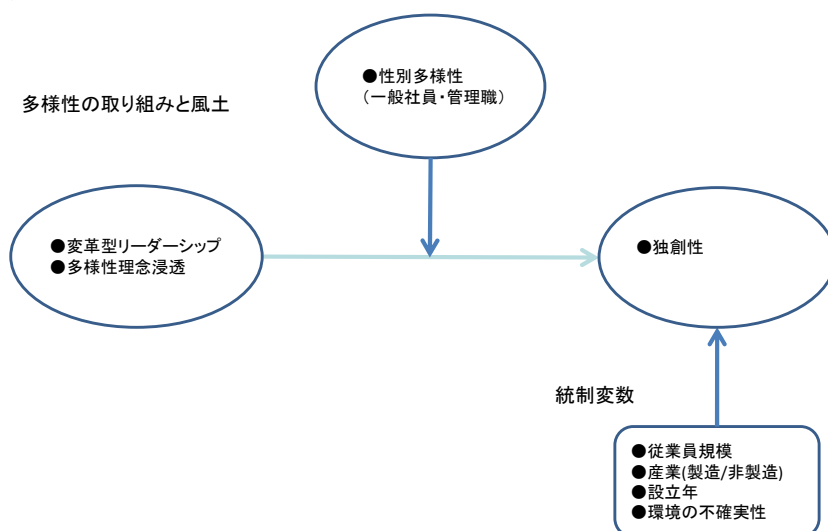


表 21 記述統計と相関

Valuable	Mean	S.D.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 従業員数	6.130	1.341	287									
2 産業分類	0.429	0.496	287	.324***								
3 設立年	1957.732	23.917	287	-.417***	-.417***							
4 環境不確実性	3.125	0.732	285	.026	-.012	.072						
5 一般社員_性別多様性	0.310	0.126	287	-.241***	-.320***	.173**	.103					
6 管理職_性別多様性	0.073	0.109	287	-.202***	-.301***	.317***	.043	.341***				
7 包括性	2.788	0.934	285	.193**	-.045	-.001	.057	.038	.081			
8 変革型リーダーシップ	4.283	0.777	283	.174**	-.037	-.005	.147*	.087	.089	.386***		
9 理念浸透	3.450	0.983	286	.163**	.007	-.094	.205***	.064	.070	.630***	.565***	
10 独創性	3.327	0.939	284	.041**	.000**	.119*	.023**	.078**	.010**	.258***	.378***	.328***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

表 22 分散分析の結果

	高一高		高一低		低一低		F値	有意確率
	N	平均値	N	平均値	N	平均値		
独創性	22	3.136	171	3.395	88	3.273	1.044	.353

分散分析の結果、一般社員と管理職の性別多様性の高低別では、パフォーマンス（独創性）には、差がなかった。

分析の結果、独創性に対する影響は以下の通りである（表 23 参照）。

- ・変革型リーダーシップは、独創性に対して直接効果があった。
- ・多様性浸透施策は、独創性に対して効果があった。
- ・一般社員と管理職の性別多様性のいずれも高いグループおよびいずれも低いグループでは、変革型リーダーシップも多様性浸透施策も独創性への効果は見られなかった。
- ・一般社員の性別多様性が高く管理職の性別多様性が低いグループでは、変革型リーダーシップも多様性浸透施策の独創性への効果があった。

表 23 独創性回帰分析結果（全サンプル・一般社員と管理職の性別多様性の高低別）

	モデル1				モデル2			
	一般社員－管理職				一般社員－管理職			
	高－高	高－低	低－低		高－高	高－低	低－低	
従業員数	.120	.152	.121	.066	.033	-.350	.019	.002
設立年	.161*	.365	.186*	.034	.170**	.317	.199**	.014
環境の不確実性	.012	-.052	.027	.028	-.061	-.303	-.081	.053
一般社員多様性	.100	N/A	N/A	N/A	.063	N/A	N/A	N/A
管理職多様性	-.044	N/A	N/A	N/A	-.080	N/A	N/A	N/A
変革型リーダーシップ					.275***	.196	.294***	.251
多様性浸透施策					.189**	.478	.306***	-.135
決定係数	.031	.128	.033	.005	.186	.473	.291	.049
決定係数の変化					.155***	.346*	.258***	.044
従属変数:独創性								

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

追加分析2 フォールトラインの変化別のリーダーシップがパフォーマンスに及ぼす効果

分析3では、包括性の取り組みと手続き正当性（意思決定への参画）の風土を促すうえでの変革型リーダーの影響と、トップマネジメントチームの調整効果を検討した。変革型リーダーシップは、ASW値が低下したグループで、包括性の取り組みにプラスの関係があった。取締役会のメンバーの年齢、他社経験、学歴、専門性という属性によって、権限（パワー）の偏りのある下位集団があると、包括性の取り組みを阻害することが明らかになった。

ここでは、追加分析として、変革型リーダーシップとフォールトラインが、直接パフォーマンス（独創性）に影響を与えているのかを検討したい（図5参照）。

図5 フレームワーク

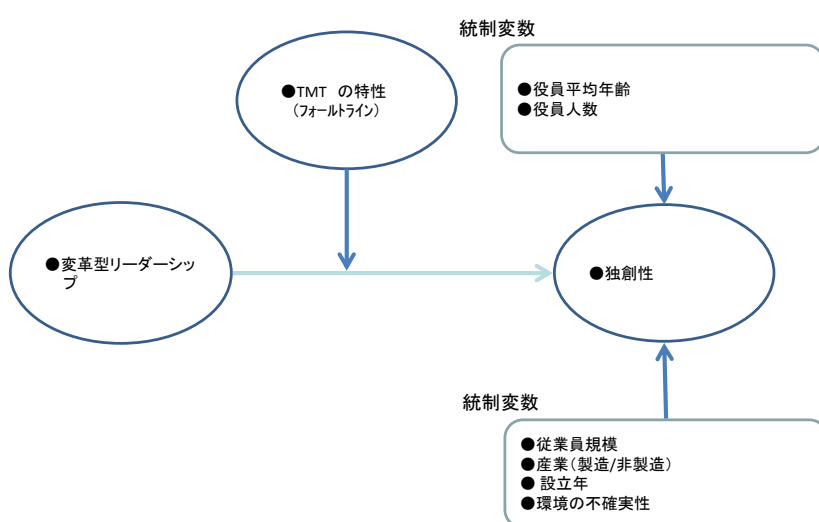


表24 記述統計と相関

Variable	Mean	S.D.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 従業員数	6.320	1.382	152												
2 設立年	1949.000	21.000	152	-.384**											
3 環境の不確実性	3.030	0.781	151	.082	-.012										
4 役員平均年齢_2011	57.975	4.486	152	.314**	-.484**	-.097									
5 役員人数_2011	7.830	3.116	152	.616**	-.395**	.090	.282**								
6 社長交代の有無2009_2011	0.218	0.414	150	.184*	-.201*	-.031	.143	.137							
7 ASW_2009	0.434	0.108	152	.151	-.230**	.160	.199*	.327**	.062						
8 年齢多様性指数_2011	0.351	0.165	152	-.012	-.075	.015	.345**	.158	-.066	.100					
9 文理多様性指数_2011	0.343	0.172	361	.124	-.173*	-.034	.215*	.105	.145	-.064	.046				
10 学歴多様性指数_2011	0.135	0.184	140	-.179*	.336**	-.016	-.050	-.062	-.180*	-.292**	-.057	-.019			
11 他社経験多様性指数_2011	0.291	0.190	139	.207*	-.412**	-.015	.303**	.120	.124	-.142	.017	.185	-.159		
12 変革型リーダーシップ	4.325	0.699	149	.266**	-.003	.129	-.025	.153	-.002	.170	.023	-.013	-.003	-.030	
13 独創性	3.399	0.880	151	.062	.027	.092	-.046	.013	-.190*	-.020	.011	-.076	.192*	-.147	.370**

*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

表 25 分散分析の結果 (ASW 値の上昇・低下別)

	上昇		低下		F値	有意確率
	N	平均値	N	平均値		
独創性	51	3.314	74	3.439	0.684	.410

2009 年から 2011 年にかけて、監査役を除く取締役会のフォールトラインが強まった (ASW 値が上昇した) 企業と、フォールトラインが弱まった (ASW 値が低下した) 企業にグループ分けし、独創性に違いがあるかどうか分析した。その結果、フォールトラインが弱まった企業の方が独創性の平均値が高かったが、その違いは統計的に有意であるとは言えなかった。したがって、両グループ間でパフォーマンスに違いがあるとは言えない。

次に、重回帰分析を用いてパフォーマンスへの影響を見ることにする。サンプル全体について分析を行ったところ、変革型リーダーシップは、独創性に対して効果があった (表 26 参照)。

表 26 独創性 サンプル全体 回帰分析結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
従業員数	.171	.165	.219	.088
設立年	.061	.058	-.103	-.115
環境の不確実性	.087	.095	.092	.069
役員平均年齢_2011	-.025	-.022	-.050	-.005
役員人数_2011	-.028	-.013	-.086	-.051
社長交代の有無2009_2011	-.200*	-.200*	-.160	-.152
ASW_2009		-.044	-.018	-.093
年齢多様性指数_2011			.037	.008
文理多様性指数_2011			-.067	-.070
学歴多様性指数_2011			.240*	.208*
他社経験多様性指数_2011			-.149	-.147
変革型リーダーシップ				.373***
決定係数	.068	.069	.139	.261
決定係数の変化		.002	.070	.121***
従属変数: 独創性				

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

次に、フォールトラインが強化されたグループと弱まったグループ別の分析では、独創性に対して、ASW が上昇・低下した企業ともに、変革型リーダーシップの効果が見られた。また、いずれのパフォーマンスにおいても、ASW 値が低下したグループの方が、上昇したグループよりも変革型リーダーシップの影響が大きくなることが分かった。(表 27 参照)。このことは、分析 3 の結果と整合的である。

表 27 独創性 フォールトラインの上下に分けた回帰分析結果

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	ASWの変化		ASWの変化		ASWの変化		ASWの変化	
	上昇	低下	上昇	低下	上昇	低下	上昇	低下
従業員数	.128	.162	.132	.149	.192	.239	.060	.109
設立年	.146	.041	.139	.031	.029	-.178	.049	-.193
環境の不確実性	.125	.010	.160	.017	.168	-.014	.115	-.021
役員平均年齢_2011	-.199	.136	-.210	.138	-.323	.107	-.143	.103
役員人数_2011	-.041	.054	.046	.070	-.004	-.041	.006	.000
社長交代の有無2009_2011	-.113	-.199	-.130	-.190	-.041	-.173	-.103	-.123
ASW_2009			-.155	-.056	-.067	-.060	-.145	-.125
年齢多様性指数_2011					.102	.067	.014	.052
文理多様性指数_2011					-.118	-.017	-.125	-.009
学歴多様性指数_2011					.254	.280*	.144	.251*
他社経験多様性指数_2011					.017	-.238	-.045	-.203
変革型リーダーシップ							.330*	.367**
決定係数	.153	.089	.169	.092	.211	.203	.288	.321
決定係数の変化			.017	.003	.041	.111	.077*	.118**
従属変数: 独創性								

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

参考文献

- Appiah-Adu, K. and A. Ranchhod, (1998). Market Orientation and Performance in The Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis, *Technology Analysis & Strategic Management* 10(2), 197-210
- Berger, N. S. (2001). Musavi-lari: An experiential exercise in diversity awareness. *Journal of Management Education*, 25(6), 737.
- Blau P. M. (1977). Inequality and Heterogeneity. Free Press: New York.
- Buttner, E., Lowe, K., & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. No. 110. *Springer Science & Business Media B.V.*
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). The impact of diversity promise fulfillment on professionals of color outcomes in the USA. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 501-518.
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Cox, T.H., Jr. (1991). The multicultural organizations, *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Dayan, M., & Colak, M. (2008). The role of procedural justice in the new product development process. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 199-218.
- Edmondson, A. (2012). "Teamwork on the Fly." *Harvard Business Review* 90(4).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 755-780.
- Ferdman, B.M, (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations, (in *Diversity at Work*, Ferdman, B.M & Deane, B. R eds), Jossey-Bass, 3-54.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality : The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human resource management*, 42(1), 3-21.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23,325-340.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.

- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.
- Meyer, B., & Glenz, A. (2013). Team faultline measures: A computational comparison and a new approach to multiple subgroups. *Organizational Research Methods*, 16(3), 393-424.
- Miller, D. & P.H. Friesen, (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Mor-Barak, M. E. (2005). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. *Thousand Oaks, Calif: Sage Publications*.
- Richard, O. C., Murthi, B. P., & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long - term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Parker, C.P, Baltes, B.B, & Christiansen, N.D. (1997). Support for affirmative action, justice perception, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 376-389
- Raj Singh Badhessa, Schmidtke, J. M., Cummings, A., & Moore, S. D. (2008). The effects of diversity training on specific and general attitudes toward diversity. *Multicultural Education & Technology Journal*, 2(2), 87-106.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289
- Sin, L.Y.M & A.C.B. Tse, (2000). How does Marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance?, *Journal of Services Marketing*, 14(4), 295-309.
- Slater, S.F& J. C. Narver, (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- 谷口真美(2005, 2011) 『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。
- Thatcher, S.M. B., Jehn, K.A., & Zanutto, E, (2003). Cracks in diversity research: The effects of faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217-241.
- Triana, M. D., Carmen, Kirkman, B. L., & Wagstaff, M. F. (2012). Does the order of face-to-face and computer-mediated communication matter in diverse project teams? an investigation of communication order effects on minority inclusion and participation. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 57-70.
- Trezzini, B. (2008). Probing the group faultline concept: An evaluation of measures of patterned multi-dimensional group diversity. *Quality & Quantity*, 42(3), 339-368.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.