

女性管理職が日本企業の経営手法に 与える影響 —上場企業745社の実証研究から— (原著 英語論文)

2017年3月4日

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 中川有紀子
@ビジネスクリエーター研究学会

8章だて論文（原著は英語論文）

1章. 研究全体の概要

2章. 研究目的、先行研究

3章 企業の不条理と出産後の女性社員の不条理、取引コストの観点から—日本、フランス、米国の比較

4章. 女性社員比率と女性管理職比率が 企業業績（トービンQ）に与える影響—日本上場企業745社の定量分析

5章. ジェンダーダイバーシティと企業業績との関係性—製造業vsサービス業、残業時間、CEOのインクルーシブネスは、どう影響しているのか—

6章. CEOのリーダーシップがHRMのなかでのGDM(ジェンダーダイバーシティマネジメント)に影響するプロセス—オペレーティングシステムと現場管理職の巻き込み力を仲介— 米国、韓国、日本の事例から。

7章. コマツ社とローソン社の事例

8章 ディスカッション

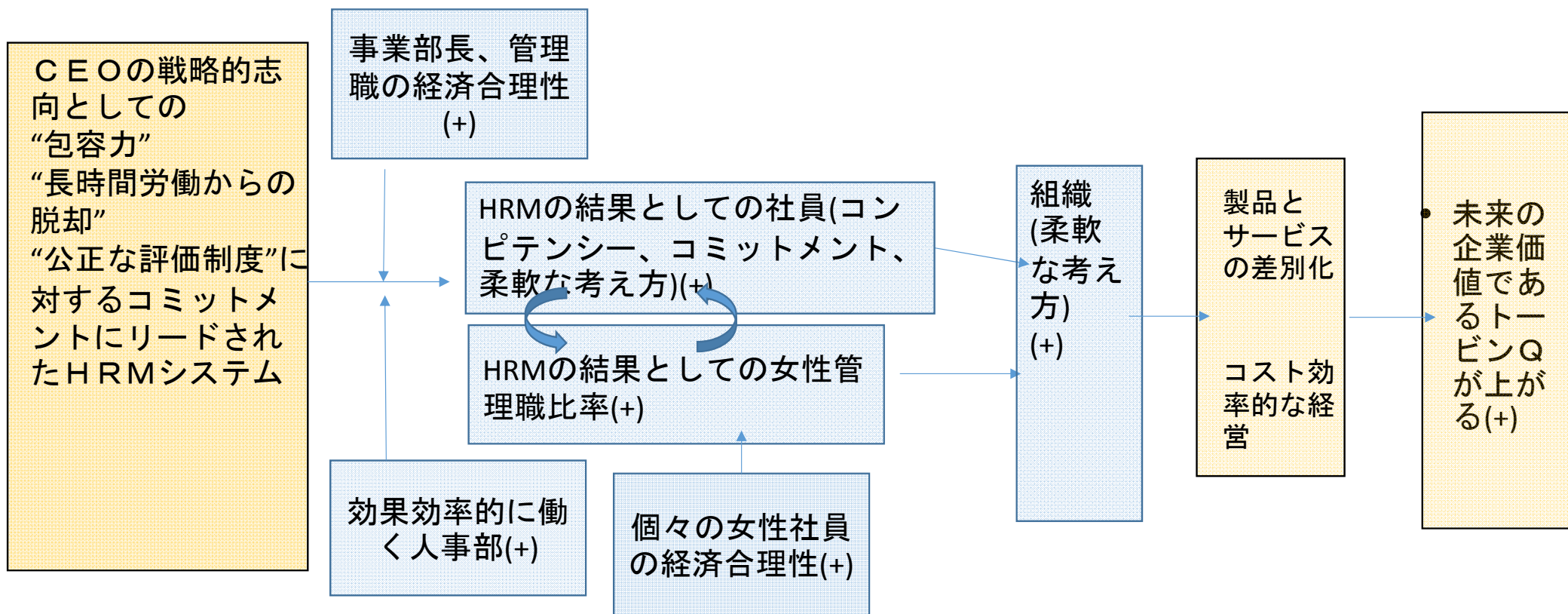
1. はじめに

- 2016年に、ジェンダーギャップ指数は144か国中111位とさらに低下しました。これは、日本も努力してはいますがその変化のスピードが他国に追い付いていないことの現れです。
- Hausmanらは、国の競争力は、人的タレントースキル、教育、職場での生産性に依拠しているとし、日本のジェンダーギャップの大きさに対し警告を出しています。
- 私の問題意識は、OECD諸国のなかで、なぜ、日本が顕著に女性管理職比率が低いのか？機会均等法施行から30年、経営陣が代替わりしているにもかかわらず、さらに言えば、育児休業法や育児時間制度の導入など数々の支援はこの30年で十分に進んできているにもかかわらず。
- 調べた限りでは、女性にフォーカスしたHRM先行研究は多くあります。理論的には、スペンスのシグナリング理論や、バーニーのリソースベースとビュー理論があります。オーストラリアのAliiは、仲介変数として女性比率と女性管理職比率をおいて、女性支援のHRM施策と企業業績（トービンQ）との関係性を検証しています。

1. リサーチクエッション

- 川口章先生は、日本に特徴的な内部労働市場は、ジェンダー均等推進に重要とならないだけでなく、たとえ内部労働市場を取り除いたとしても、ジェンダー格差はなくならないだろう、と分析しています。
- 私は、この現象を深く探りたいと考え、リサーチクエッションとして、どのようなHRMシステムが、女性管理職比率を上げ、結果として企業業績をあげるのかのメカニズムを探る。バッドワーとデボラが主張しているように、そのメカニズムとして、戦略的志向が、HRMシステムが企業業績へ影響するときに仲介しているのか？ このブラックボックスを日本企業にて探りたいと考えました。
- ・なぜどうして、女性管理職比率という現象が、企業業績という結果に影響を与えているのか？
- ・先行研究として、理論的見解、特徴、を女性個人の見地から、組織、つまり現管理職の見地から、経営の見地から経済合理性の観点から研究します。

1. フレームワーク：女性管理職と企業業績のリンケージ：仲介として、効果効率的なHRM運用と戦略的経営システム



Ref: Guest, et.,al(2000) Effective People Management: Initial findings of Future of Work Survey.

Chow& Chew(2013) "The mediation of strategic orientation on HRM systems–firm performance relationship"

1. 当論文における研究の結果:

- この研究は日本企業における女性管理職と企業業績についての関係性を、総合的に網羅した実証研究です。
- 745社の上場企業の定量データを用いて、リニアな関係性と逆U字カーブの関係性を実証検証しました。またどういった条件のときに、その影響が強くなるかをモデレーター変数として、CEOのインクルーシブネス、残業時間削減、製造業とサービス業で実証しました。
- ただし、組織内部のメカニズムは定量では検証することができなかったため、4社に絞って、深掘定性分析を実施しました。日本のJA社とコマツ社、米国のGE社、韓国のサムスン電子社です。
- 私は、GE社と日本のJA社の合併会社で人事部として長く勤務しておりましたので、そこでの現場の様子をつぶさに観察しておりました。
- HR運用の結果として、女性管理職の登用があり、ポジティブに企業業績、トービンQ, に影響を与えている、それが製造業のとき、残業時間が少ないとき、インクルーシブ文化があるとき、さらに強く影響していることが定量分析からわかりました。その背景には、CEOによる戦略志向のマネジメントシステムにのち、公正で一貫したHRMシステムがあるときに、強く企業業績に影響することが定性分析からわかりました。
- 特に、CEOのリーダーシップによる公正で一貫したHRMシステムはインクルーシブ文化を推進することがわかり、それが管理職の母集団の有効活用に影響を与えていることが聞き取れました。
- 事業部長と現場マネージャーのリーダーシップが、インクルーシブ文化醸成が重要であることも聞き取れました。ジェンダーダイバーシティマネジメント（GDM）は、文書に書かれた施策ではなく、CEOのコミットメントと公正で一貫したHRMシステムが必要不可欠であると聞き取れました。特筆すべき結果は、事業部長と現場マネージャーの公正で一貫したHRMシステムに基づいた行動が、GDMに強く寄与していることが聞き取れました。

2. 先行研究レビュー：個人、組織、企業の3つのステージに分けて、先行研究を追っていきます。

- 個人
- **人的資本理論**； Human capital theory (Becker, 1964). fewer investments in education and work experience (Latimer and Conroy,1994)
- **統計的差別論**： Theories of statistical discrimination based on coordination failure, Arrow (1973: 23-32).
- V.S. a self-fulfilling prophesy (Yamaguchi,2013)
- **ジェンダー役割スキーム論**： Male gender self-schemas are based on roles, norms, values, and beliefs (Konrad, Richie, Lieb and Corrigall, 2000).

2. 先行研究レビュー：個人、組織、企業の3つのステージに分けて、先行研究を追っていきます。

組織

ソーシャルアイデンティティ、カテゴライゼーション、同質性を好む

理論： Social identity, self-categorization, and similarity-attraction theories imply that diversity can be disadvantageous for organizations. (Mannix and Neale).

同質性再生産理論： Kanter (1977) works on homo-social reproduction.

集団的信頼（男性）と個人的信頼（女性）性差による“信頼の定義”の

違い理論： Maddux and Brewer(2005) identify “trust “ in gender differences fields.

2. 先行研究レビュー：個人、組織、企業の3つのステージに分けて、先行研究を追っていきます。

企業

リソースベースビューが企業業績に与える影響：cultural diversity, including gender diversity, have generally yielded that the effectiveness of workgroups is enhanced by group-member diversity (Cox and Blake 1991).

エージェンシー理論(Spence 1973; Stiglitz 1975; Jensen and Meckling 1976; Fama 1980):

All human beings are completely rational whence each business organization has the same objectives as the CEO has

CEO

施策立案参加型経営(Participative strategy making):Information and decision-making perspectives would suggest diversity has positive benefits **only when properly managed** so we set out to explore the role of participative management in unleashing a diversity advantage (Dwyer et al.2003; Shore et al. 2011), specifically PSM processes.”

2. 先行研究—日本の背景

日本の文脈:

- Wakisaka (2007) :男女機会均等施策とファミリーフレンドリー施策が企業業績（売上高、経常利益）に与える影響
- Kawaguchi,A. (2009) : コーポレートガバナンスのもと、機関投資家によって作られる管理職の規律行動は、女性がもっと活躍できる職場環境をつくる、つまり、より女性管理職が多くなる職場を作る。
- Kodama et.,al. (2007) :女性社員比率と経常利益の関係性はクロスセクションデータ分析によると+の影響がある。一方、一定の影響をみるためにパネルデータ1992年、1995-2001年では、影響は見られない。
- Kawaguchi,A. (2015) :内部労働市場は、明らかに、男女格差を作っている。終身雇用、年功賃金、内部昇進システムは男女賃金格差を生じさせ、女性の正社員の数を減らし、女性管理職が生まれにくくする。

欧米と日本のギャップを探ることを目的とする；欧米での男女均等は、社会および個人のレベルに深く浸透している、法令順守もあり、女性の継続就業率は高い。→日本も法令順守もあるが、男女格差が欧米より低いのは、道徳観の問題か???

5. ジェンダーダイバーシティと企業業績との 関係性—製造業VSサービス業、残業時間、 CEOのインクルーシブネスの変化は、どう影響 してい

るのか— Ref: Yukiko Nakagawa(2015) “The Gender Diversity Firm Performance Relationship By Industry Type, Working Hours, And Inclusiveness: An Empirical Study Of Japanese Firms, *Journal of Diversity Management (JDM)* ,Vol10.

5. 先行研究

産業タイプによる変化の影響

どのような組織において、女性管理職比率が高いと企業業績に影響するのか？3つの仮定のうちの一つ目の条件として、産業（製造業とサービス業）を比較してみることにしました。

- 先行研究では、サービス業のほうが、サービスの質と人的資本が直結しているケースが多いため、性差のない企業のサービスが高まり、企業業績が良くなるという結果です。

Batt (2000) Richard (2007) Ali et al. (2011)

- Siegel & Kodama (2011) だけは日本企業においては、製造業のほうが、影響がたかい、その理由は女性のほうが日本では賃金が低く、その人財を活用することで、利益を得ていると推察しています。

4. Background/Literature Review

残業時間による変化の影響

- Simpson (1998) : “プレゼンティーズム”
- Steinberg and Nakane (2012) :アンバランスは、20代後半と30代前半の女性の労働参加率の急激な低下による。
- Yamaguchi (2014) :日本においては男女間の不平等度が高く、高卒男性に比べて、大卒女性の社員が同じ雇用期間であっても、マネージャに昇進する可能性が低い。さらに、女性従業員は男性従業員よりも管理職に昇進するために毎日長時間働かなければならない。この実態は、子育て役割を持つ女性従業員に重い負担をかける
- Pfeffer (1981) : 一人当たりの残業時間を明示し、ワーク・ライフ・バランスとファミリーフレンドリーポリシーを実施することにより、女性社員はより多くの昇進の機会を享受することができる。

4. Background/Literature Review

CEOのインクルーシブネスによる変化の影響

- Holien (2013) :多様な他者との相互作用は、困難で不快なものにもなりえます。特に、異なる性別や人種の人との交流は、否定的な感情の増加と関連しています。
- Pless and Maak (2004) :多様な背景、考え方、思考方法を持つ人々が効果的に協力して、健全な原則に基づいて、組織の目的を達成するために最高の可能性を発揮できるようなインクルージョンの組織文化
- Shore et al. (2011) :多様な人々が提供するユニークな貢献を確認し、職場での完全参加を促すことによって、多様な人々の職場におけるより大きな平等と機会を創出する。
- Richard et al. (2013) :組織が潜在的な多様性の落とし穴を回避し、優れた多様性の利点を得るのに役立つ、インクルージョンの文化がどのようにジェンダーの多様性と相互作用して組織の業績に影響を与えるかを調査。
- これらの先行研究は、日本企業が多様性という重要な労働力を理解することによって潜在的な利益に上げていけるであろうことを示唆している。

4. Background/Literature Review

H 1a:女性管理職比率とパフォーマンスの関係において、サービス産業の企業にとって女性管理職比率のプラスの効果がより強くなる

H 1b:女性管理職比率とパフォーマンスの関係において、残業時間を少なくしている企業にとって女性管理職比率のプラスの効果がより強くなる

H 1c女性管理職比率とパフォーマンスの関係において、CEO直轄インクルーシブネスを明示している企業にとって女性管理職比率のプラスの効果がより強くなる

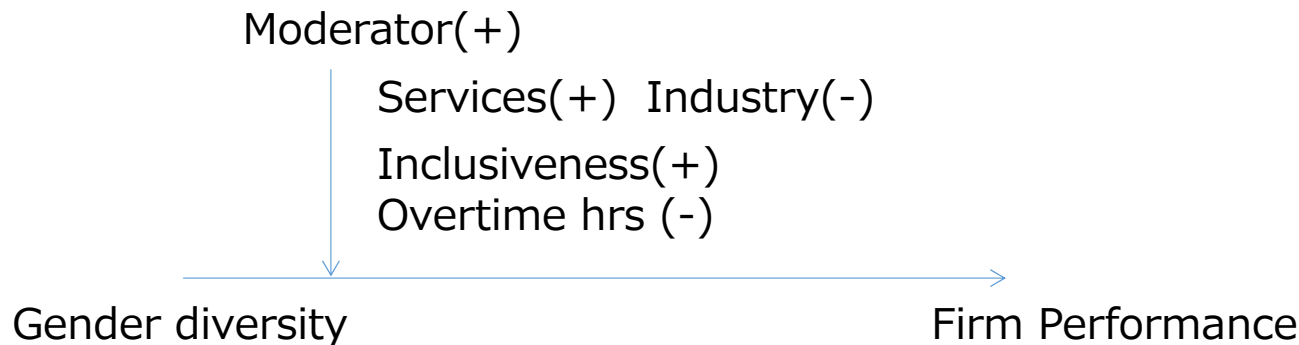


Figure 1. Proposed model of industry type, inclusiveness, gender diversity, and performance. Cf. Ali et al. (2011)

4.SAMPLE&DATA

- 2005-6年度と2011-12年度の東洋経済新報社CSRデータに掲載されている日本の上場企業745社を対象としています。ここから、正社員、正規の女性従業員、女性と男性の管理職、時間外労働時間、および社内の多様性推進組織の数に関するデータ。

2005年、2011年、および2012年のTobin's qのデータは、Bloombergのデータです。

2つのタイムラグは、ジェンダーの多様性が企業の業績に影響を及ぼすために1年または6年かかるかどうかを調査するため。

ジェンダーの多様性の2005年の選択は、縦断的データを用いて多様性とパフォーマンスの間で最大6年のタイムラグを許容するかどうかをみる。ジェンダー多様性の2012年の最終的なデータポイントは、多様性と業績の間に最低9ヶ月（約1年）のタイムラグをみる。2つのタイムラグは、ジェンダーの多様性が企業の業績に影響を及ぼすために1年または6年かかるかどうかを調査する。

インクルーシブネスは、ダイバーシティ推進室等の存在をダミー変数としてあらわす。

従業員1人当たりの月平均労働時間は、2006年と2012年の東洋経済新報社のデータ。

- 産業は、製造業かサービス業でダミー変数として表す。

4. 階層的回歸分析

$$Performance = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon \text{ (A)}$$

$$Performance = \beta_0 + \beta_1 Diversity + \beta_2 Previous\ period + \beta_3 x_i + \varepsilon \text{ (B)}$$

$$Performance = \beta_0 + \beta_1 Diversity + \beta_2 (Diversity)^2 + \beta_3 Previous\ period + \beta_4 x_i + \varepsilon \text{ (C)}$$

$$Performance = \beta_0 + \beta_1 Diversity + \beta_2 (Diversity)^2 + \beta_3 Previous\ period + \beta_4 Diversity * Moderator + \beta_5 Diversity^2 * Moderator + \beta_6 Moderator + \beta_7 x_i + \varepsilon \text{ (D)}$$

where x_i are the control variables listed above, which are the same for every model and submodel, *Performance* is Tobin's q in 2012, and *Previous period* is the same performance measure from 2006.

Each equation is tested for 2 different choices of explanatory variable *Diversity*: female manager ratio in 2012 and in 2006.

Use hierarchical multiple regression to test all hypotheses, similarly to the methodology of Ali et al. (2011).

4. 結果 詳細が知りたい方は、お申し出くだされば、結果データをシェアいたします。

H1a : 結果は仮説は否定され、製造業において、強く、短いタイムラグで、女性管理職比率が高いとトービンqが高いカーブに対して、強い影響を与える結果となりました。それも1年以内で結果が強くなります。考察するに、製造業は、サービス業に比べて、非常に女性管理職比率が少なかったため、センシティブティが高い、つまり女性管理職比率を高めるような組織は企業業績に敏感に影響していることとなります。とくに逆U字カーブの最初のカーブ時点での影響が強いです。これはオーストラリアのAliらとは違う結果ですが、Sigel & Kodamaとは一致しています。

H1B : 残業時間の影響はそれほど強くありませんが、1年以内のタイムラグでは強く影響をしています。つまり、残業時間を減らせるような組織文化のある企業が女性管理職比率が高い場合、1年以内にトービンQに強く影響することです。より少ない残業時間の組織は、女性管理職が増えることの影響度を逆に受けている、つまり、女性管理職率が増えており、かつ、残業時間の少ない組織が、高いトービンQになるということです。

H1C : CEOのコミットメントの代理指標であるダイバーシティ推進室の設置の有無は、前2つのH1 H2結果と異なり、5年以上設置から経過している企業のほうが、女性管理職比率が正の影響をトービンQに与えているのをサポートしています。しかしながら、このセンシティブティ効果は、女性管理職比率が高くなるにつれて、減っていくという面白い結果になりました。考察するに、やるかやらないかが大きく影響し、包容力のある組織文化づくりは一朝一夕にはならず、しかし、いったんそのような組織になったら、それ以上の効果は一本調子で増えていくわけではないということが考えられます。これも、各企業によって、方針も進め方も違うでしょうから、ここでも組織内部のことはブラックボックスのままです。

4. 結果:

結果として、製造業が、女性管理職増加の企業業績への影響を強く受け、特にU字カーブにおいて強く影響を受けています。

皮肉なことに、これは、山本先生、松浦先生の研究結果どおり、女性管理職がサービス業に比べて未活用であった製造業に強くみられたということは、活用するかしないかの現状であり、先に活用した製造業が、男女賃金格差をエンジョイしている可能性があります。

面白いのは、ダイバーシティ推進室の有無2006年2012年はともに、直接的には、トービンQに影響を与えていません。しかしながら、女性管理職比率がトービンQに与える影響には、特に2006年設置企業は+の影響を与えています。これは、Press&Markのいう包容力のある文化は、男女のダイバーシティに良い影響があり、それを後押しするということをサポートしています。このような企業文化を作ろうとするか否かが、日本企業の最初の一步ということと考えられます。

6. CEOのリーダーシップがHRMのなかでのGDM(ジェンダーダイバーシティマネジメント)に影響するプロセス--オペレーティングシステムと現場管理職の巻き込み力を仲介して-- 米国、韓国、日本の事例から。

Ref: Yukiko Nakagawa(2016) "CEO's Leadership, Mediated By The Operating System And Line Managers' Involvement Effect In The "GDM In HRM " -Business Case In US, Korean And Japanese Firms " International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management ,vol5.Issue9.

5. Background/Literature Review

5.1 HRMにおけるGDM(ジェンダーダイバーシティマネジメント)での現場管理職の役割の先行研究

Purcell et al. (2003) : 人生施策を生かすも殺すも現場管理職次第と言っています。

Boselie et al.(2005):先行研究ではほとんど無視されていた現場管理職の役割であるが、HRM施策の社員の受け止め方に、大きな影響を与えていると主張しています。

Shen et al. (2009) :効果的なダイバーシティ経営は、良いHR施策、を通して、良い結果に結びつく。効果的でないダイバーシティ経営は、コンフリクト、モチベーション、離職率、低い生産性という結果になることを示しています。

Zhu, Chen & Spangler (2005):CEOのコミットメントももと、HRM施策のなかにGDMを設計するとき、人事部長は最終実行者は現場管理職であるという事実を考慮に入れるべきである。まずい設計や不十分な施策であっても、良い現場管理職の行動によってポジティブに浸透されれば、良く設計されたGDM施策をまずい現場管理職や弱いリーダーシップによって、浸透されるよりも良い結果になると検証しました。

リサーチクエッション：戦略レベルとしてCEOが変革リーダーシップを持っているか？実際に実行レベルとして、組織はどう経営戦略としてのHRMを受け止めるべきか？全階層で、現場管理職は、グローバル競争下において、いかにHRMの中でのGDMを積極的に推進していくのか？

研究検証として、グローバルで競争している日本企業A，米企業、韓国企業を、創業年数、社員数、業種、売上高をコントロールして、深堀インタビューをした。人事本部長レベルへの半構造化インタビューを、2011-2012念に実施しました。

5. 3社のデータ

Figure 1. Qualitative comparison data –Japanese company A, GE and Samsung Electric

カテゴリー	Japanese company A (2012)	GE (2013)	Samsun Electric (2012)
業種	総合電機	総合電機（コングロマリット）	総合電機（コングロマリット）
社員数	200千人 (45% 海外).	300千人(55% 海外)	340千人（54% 海外）
創業	140年	135年	Samsung Group 75年 Samsung Electirc45年
海外売上比率	58%	60%	87%
ROE (2016)	-3.6% (2015)	12%(2016)	13.49%(2016)
女性役員比率	1.3%（社外取締役。執行役員に女性ゼロ）	30% (内部昇進)	6.1% (内部昇進による執行役員22人) Female Executive officer 13.8%（内部昇進）.10年以内に女性取締役比率10%にすることを内外にコミット。
女性管理職比率	3.8% in Japan（289 ees） （部長比率: 2.1%, 62 ees）	31%. (cf)18% in GE Japan (2014).	11.8% in Korea

5. HR慣行

J A社：新卒、採用、男性優位、技術優先。

GE社：強い成果主義、一人当たり生産性はトップクラス、人材育成に年間1000億円以上投資。トップダウン。ただし、あらゆるリーダーシップが八百屋のように損益責任を持つ。どの国、民族であっても、企業全体の目標に対するコミットメントとモニタリングを受ける。権限移譲で人を育て、インセンティブも大きい。

サムスン電子：成果主義、人財第一主義。未来志向の社員の専門性を磨かせることに注力、早い決断のためには、権限移譲。Lee会長は、もっとも重要な方向性の指示しか出さない。あとは権限委譲。信賞必罰。社員もマネジメントも、一緒に、スマートに働き、一生懸命考え、信用を構築するというもっとも一の組織づくりのために一緒に働く。それは創造性発揮しできる組織になるため。

6. 人事部の役割とシステム

J A : 人事部門は伝統的に、労務、雇用のプロ。ビジネスが多岐にわたっているが、横の移動がないため、ビジネスの事業部長、部長が人事権を持っている。これは、強い上位下達の短期の部門目標達成のために、部門から外の部門へ良い人材を出すことを難しくしている。

GE: ジェンダーや人種に関係なく、高い潜在能力を持つ人材を特定するための人事管理システムの戦術的レベルであるセッションCがある。組織開発HRチームは、戦略的パートナーとして深く掘り下げ、組織間のタレント情報を透明にしていく。

Samsung: 人事部門は、多様なステークホルダーと組織の能力を向上させるための支援を調整。短期間で企業全体の戦術的な目標を達成し、それを解決することを目指す「T（タスクフォース）チーム」制度。高い潜在能力を持つタレントが戦術的なオペレーティングシステムとして関与することが目的。それは部門長にとって簡単ではありません。現場の部長は、組織内の才能や偏見を隠すようにしているが、それをむりやりTチームではがしている。

科学女性の生徒は20%未満です。国連グローバルコンパクトの圧力の下、女性の外部ボード1名を雇った。CEOの強いコミットメントにより、従業員と社外の人たちの多様性の重要性に

差別はないが、能力主義をかかげる。新入社員の半分は女性だが、理系女性の生徒は20%未満で。国連グローバルコンパクト加盟企業のため、圧力の下、女性の社外取締役1名を雇った。CEOの強いコミットメントにより、社内外に対して 多様性の重要性に対する認識をアピール。

GE : 90年代以来、ジャック・ウェルチ元CEOはGEの文化を変革するために女性の才能を戦略的に活用してきた。女性のための初期の訓練は、挑戦的な課題を与えること。リーダーシップの可能性やポテンシャルは、現存経験やスキルよりも重要。非継続的なキャリアには障害はない。多くのロールモデルがあり、配置、人材開発や昇進に偏りはない。GEは多様性とインクルージョンを、生産性、創造性、革新性、競争優位性の重要な部分として認識している。

Samsung: Lee KHは、90年代から女性の才能を活かすための重要な方針を発表したが、現実には馬耳東風だった。本格的に、2000年代のLee KHは全員で30%の女性を雇用を命じ、それを人事部と現場事業部長は実践し始めた。エグゼクティブを促進するための女性タレントパイプラインがいくつかある。内部昇進として。執行役員は22名です。2013年以降、女性役員の倍増計画を推進し、女性社長が生まれる予定。企業の方向性は、ポリシーとシステムをアップグレードし、不平等を引き起こす要因を取り除き、多様な特性を持つ人々に創造性を働かせるための積極的な支援を提供することす。

5. 執行役員への昇格年齢

JA: 30年以上の経験を経て53歳以上。組織のバランスを崩すため、早期に昇進することは好ましくない。20年の経験を経て、ほぼすべての大学卒の従業員がマネージャーに昇進することができるマネージャレベルまでの差はない。一方、部長への昇格には熾烈な競争を抱えているため、管理職は厳しい競争にさらされ、労働時間が長くなり、短期目標を達成しようとする傾向がある。

GE: 約45才。Jeff Imelt（現在のCEO）は33 y/oで役員に昇進。一番若い役員への昇進は女性で32歳だった。彼女はGEのいくつかの組織で最高の地位を経験してきている。（現在3人の子供がいる50歳前後の女性）。

Samsung: 韓国人男性は軍隊役務義務を持っているので、ビジネスキャリアスタートは25-6歳になり、エグゼクティブ（ave.46 y/o）に昇進する。女性は、男性より5年早くビジネスキャリアをスタートできるので、有利。をLee KHは、戦略的能力開発、早期昇進、従業員の動機付けと早期昇進を促す良いインセンティブを活用してきた。

5. 変革型リーダーシップ

JA: 現状の非効率性を改善し、補完的システムの小さな改善をうまくやることが期待されている。限られた資源の中で、変化することによってより多くの損失が見込まれる場合は手を付けない。十分な移行期間を置くことが良しとされ、急激な痛みを伴う変革に対しては、最新の注意とリスク管理が必要。急速な改革は組織によっては、あまり歓迎されない。

GE: 「創造的破壊」は指導者のコンピテンシー。変革をリードするリーダーシップが必要。そのようなリーダーシップ能力を評価することは、組織の変革を加速させる。

Samsung: “妻と子供以外のものはすべて変えよ！”（Lee KH、1993）。アジア通貨危機後、韓国とサムソンの労働市場は劇的に移動するように変化した。Lee（2012）はサムソン人事部門が戦略的パートナーに変わり、組織組織の能力を向上させることに変容したことを指摘して切る。

5. 女性リーダーの育て方

- セッションCとGE Women's Network (GEWN) の2つのユニークなオペレーションメカニズムシステム。
高いポテンシャルのある女性社員は、シニアマネジメントおよび人事部門によるセッションCプロセスを通じて認識される。
彼らの職場のマネージャーは、GEWNでの参加を進め、そこで業務外でのリーダーシップ経験を積みながら、社内ネットワークも構築し、リーダーシップ力を開発していく。

1980年代、ウェルチはグローバリゼーションへの大きな転換を開始し、同社の官僚組織をからの脱却を宣言した。そのプロセスとして、彼は多様なグローバル市場で勝利するために、今まで、未活用であったマイノリティ、女性、現地人財を もっと積極的かつ幅広く活用した経営戦略に大きく転換した。この背景にWelchの優れた経営戦略は、自らの目で、多様な人材一人ひとりを選別し、配置し、評価したうえで、既存の官僚組織を破壊するためにこれらを活用している (Nakagawa、2011) 。

5. 評価制度の要素を変えたサムスン

- サムスンは評価制度を改革した。この変更の背後には、同社が偏見や年功を伴う以前の評価方法の継続をしていることはビジネスの衰退につながるという経営陣の判断があった。

ジェンダー差別が行われていた評価から、慎重で徹底的な精査が個々の人財能力に基づいて行われ、互いに動機づけられ競争する場が変わった。

昇進委員会は、偏見のない透明な昇進基準のために努力し続けた。これらの新しい取り決めは、昇進委員会に権限を与え、すべての女性従業員のモチベーションを高めた。さらに、上級管理職には、優秀な女性の長期キャリアパスを考慮した女性管理職のためのトレーニングおよびプロモーション計画を策定が評価要素として組み込まれた。何年もの改革を経て戦略的な制度として育まれたHR部門の背景には、能力を発揮する企業文化があったこと、と同時に、女性の雇用に関する人事部の慎重で公正な評価システムの運営貢献も大きい。

-

女性社員が一定レベルの教育・訓練を経た後、戦略部門として昇進委員会が徹底的な多面的なヒアリングから収集した事実評価で成果を検証する。

いずれかの部門が女性の能力開発について十分な結果を出していない場合、その部門の上級管理職は説明責任を負う。

5. 結果：JA社, GE社 and サムスン社での、定性分析から。

- インテンシブインタビューでは、JA社の組織内でどのような問題が起きているのかが明らかになり、また、情報の非対称性やCEO、上級管理職、マネージャー間の不整合な利益の問題も大きな影響を及ぼしていることが明らかになった。

GEとサムスンのCEOが、戦略的オペレーティングシステムを活用した革新的なリーダーシップとインクルージョンの実践が人事評価システムの変革を実現し、「HRMにおけるGDM」の改善をもたらす可能性があることを検証できた。JA社では、自社部門の短期的な利益の達成に重点を置く評価システムとして、マネージャーの部門内の優秀な人材を抱え込み、情報の非開示という兆しが見えた。これらは、上級管理職と管理職の利益の調整に大きく貢献するものの、全社最適の人材配置、人材開発とは逆の作用がある。

GE社、サムスン社では、CEOのリーダーシップによる組織変革プロセスと持続的成長のための経営戦略システム。CEOのコミットメントが各レベルに浸透していき、インクルージョンの職場単位の実行と上級管理職による強力な変革のリーダーシップに伴う戦略的オペレーティングシステムを巧みに可能にすることが検証できた。

- 日本企業は、CEOのコミットメントを実行するために、GE社、サムスン社の戦略的、戦術的および運用レベルのHRオペレーティング・システムから学ぶべきであり、事業部長、上級管理職、現場マネージャーのすべてのレベルで、HRMのGDMにおいてより重要な役割を果たすことが、HRMを活かすことであることがわかった。

Thank you very much.

References:

• Chapter 4

- Aigner, D. J., & Cain, G. G. (1977). Statistical theories of discrimination in the labor market. *Industrial Labor Relations Review*, 30(2), 175–187.
- Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. (2011). The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1464–1485.
- Ali, M. (2016). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, vol41.2. pp.376-397.
- Arrow, K. (1973). The theory of discrimination. In Ashenfelter, O., & Rees, A. (Eds.), *Discrimination in Labor Markets*, pp. 3–33. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barrett, K. (2004). Women in the workplace: Sexual discrimination in Japan. *Human Rights Brief*, 11(2), 5–8
- Bassman, R. L. (1957). A generalized classical method of linear estimation of coefficients in a structural model. *Econometrica*, 25, 77–83.
- Becker, G. (1971). *The Economics of Discrimination* (2nd. ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Blalock, H. M. (1967). *Toward a Theory of Minority-Group Relations*. New York, NY: Wiley.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York, NY: Free Press.
- Book, E. W. (2000). *Why the Best Man for the Job Is a Woman: The Unique Qualities of Leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38, 33–53.
- Cordeiro, J. J., & Stites-Doe, S. (1997). The impact of women managers on firm performance: Evidence from large U.S. firms. *International Review of Women in Leadership*, 3(1), 1–20.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–54.
- Cox, T., Jr. & Smolinski, C. (1994). Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives. Glass Ceiling Report, U.S. Department of Labor Glass Ceiling Commission.
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1), 93–99.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 8–9.
- Dezso, C. L., & Ross, D. G. (2012). [Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation](#). *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33, 473–501.
- Hatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of competitive norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44, 956–974.
- Dobbin, F., & Jung, J. (2011). [Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias?](#) *North Carolina Law Review*, 89(3), 809–838.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26–49.
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 207–225.
- Fernando, M., Pedro, M. R., Gonzalo, S. (2011). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal of Business Ethics*, Vpl107.4, pp.511-531.
- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. M., Ammeter, A. P., Ferris, G. R., Kaplan, D. M., & Morrisette, H. S. (2003). Gender demography and organizational performance: A two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management*, 28, 127–147.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th. ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2012). The Global Gender Gap Report 2012. World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>

Herring, C. (2009). Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity, *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.

Hoffman, L. R., & Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401–407.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: Basic Books.

Kawaguchi, A. (2009). Corporate Governance by Investors and the Role of Women. *Japan Labor Review*, 6(1), 72–90.

Kawaguchi, A. (2015) Internal labor markets and gender inequality: Evidence from Japanese micro data, 1990–2009, *Journal of the Japanese and International Economies* Vol. 38, pp.193-213.

Kawaguchi, D. (2007). A market test for sex discrimination: Evidence from Japanese firm-level data. *International Journal of Industrial Organization*, 25, 441–460.

Knouse, S. B., & Dansby, M. R. (1999). Percentage of work-group diversity and work-group effectiveness. *Journal of Psychology*, 133, 486–494.

Kodama, N., Odaki, K., & Takahashi, Y. (2005). Josei koyo to kigyo gyoseki [Female employment and corporate performance]. *JCER Economic Journal*, no. 52, 1–18.

Kodama, N., Odaki, K., & Takahashi, Y. (2009). Why does employing more females increase corporate profits? Evidence from Japanese panel data. *Japan Labor Review*, 6(1), 51–71.

Koike, K. (1991). *Shigoto no Keizaigaku* [Job economics]. Tokyo, Japan: Toyo Keizai.

Kravitz, D. A. (2003). More women in the workplace: Is there a payoff in firm performance? *Academy of Management Executive*, 42, 3–21.

Larson, J. R., Jr., Foster-Fishman, P. G., & Franz, T. M. (1998). Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 482–495.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.

Marikkar, F. A. (2007). The role of gender equality in the workplace in Japan. *Kokusai Keiei Ronshu*, 33, 91–101.

Nkomo, S. M., & Cox, T., Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, pp. 338–56. London, England: Sage.

Nuttaneeya AT, Wayne O'D and Rob H.(2012) **Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector** ,*Journal of Business Ethics* ,vol.109.4.pp.483-500.

OECD. (2012). *Closing the Gender Gap. Act Now*. OECD Publishing. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervention process theory. *Organization Science*, 7, 615–631.

Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, 62, 659–661.

Richard, O. C., Kochan, T. A., & McMillan-Capehart, A. (2002). The impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disclosing the contents in Pandora's black box. *Journal of Business and Management*, 8, 265–291.

Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group & Organization Management*, 28, 107–126.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21–31.

Rogelberg, S. G., & Rumery, S. M. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research*, 27, 79–90.

Rosen, B., Miguel, M., & Peirce, E. (1989). Stemming the exodus of women managers. *Human Resource Management*, 28, 475–491.

Rosener, J. B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York, NY: Oxford University Press.

Shapcott, K. M., Carron, A. V., Burke, S. M., Bradshaw, M. H., & Estabrooks, P. A. (2006). Member diversity and cohesion and performance in working groups. *Small Group Research*, 37, 701–720.

Siegel, J., & Naomi, K. (2011). Labor market gender disparity and corporate performance in Japan. RIETI Discussion Paper Series 11-E-075.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worschel, S., & Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd. ed.), pp. 7–24. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Theil, H. (1953). *Repeated least-squares applied to complete equation systems*. The Hague, Netherlands: Central planning bureau.
- Thurow, Lester. C. (1975). *Generating Inequality: Mechanism of Distribution in the U.S. Economy*. New York, NY: Basic Books.
- Trost, C. (1989). Firms heed women employees' needs: New approach forced by shifts in population. *Wall Street Journal*, Nov 22, B1.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1991). Being different: Rational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (Eds.). (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, England: Blaisdell.
- UN Global Compact. (2013). Retrieved from <http://www.unglobalcompact.org/COP/index.html>.
- Wakisaka, A. (2001). Shigoto to katei no ryoritsu shien seido no bunseki: Joshi koyo kanri kihon chosa wo mochiite [Analysis of systems to support the balancing of work and family using the basic survey on women's employment management]. In *Koyo keisaku no keizai bunseki* [Economic analysis of employment policies], pp. 195–224. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press.
- Wakisaka, A. (2007). The influence of equal employment policies and family friendly policies on firm performance and workplace productivity. Survey of policies to facilitate combining work with family life. *JILPT Research Series*, no. 37, 90–124.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272–287.
- Wright, PM, Gardner, T, Moynihan, L, Allen, M. (2005) The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, *Personnel Psychology*, Vol. 58. pp. 409-446.
- Yamaguchi, K. (2008). Strategies for elimination of gender inequality in wages: Theoretical and empirical bases for the economic irrationality of statistical discrimination. *Japanese Journal of Labour Studies*, 50, 40–68
- Yamaguchi, K. (2011). Gender Equality and Economic Growth. Japan. REITI, Column 228. Retrieved from http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01_0333.html
- Yamaguchi, K. (2012). Low Japanese female manager ratio: Positive promotion causes improving productivity (in Japanese). *Nihon Keizai Shimbun, Keizai Kyoshitsu column*, July 16. English translation retrieved from <http://www.rieti.go.jp/en/papers/contribution/yamaguchi/06.html>
- Yashiro, N. (1980). Male–female wage differentials in Japan: A rational explanation. *Japanese Economic Studies*, 3, 28–61.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Chapter 5

- Ali, Muhammed, Carol T. Kulik, and Isabel Metz. (2011). The gender diversity –performance relationship in services and manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1464–85.
- Arrow, Kenneth. (1973). The theory of discrimination. In Orley Ashenfelter and Albert Rees (Eds.), *Discrimination in Labor Markets*, pp. 3–33. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ashforth, Blake E., and Fred Mael. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20–39
- Barney, Jay B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656–65. Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99–120.
- Barrett, Kelly. (2004). Women in the workplace: Sexual discrimination in Japan. *Human Rights Brief*, 11(2): 5–8
- Bassman, Robert L. (1957). A generalized classical method of linear estimation of coefficients in a structural model. *Econometrica*, 25: 77–83.
- Batt, Rosemary. (2000). Strategic Segmentation in Front-Line Services: Matching Customers, Employees and Human Resource Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 11: 540–61.
- Becker, Gary. (1971). *The Economics of Discrimination*, 2d ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Benschop, Yvonne. (2001). Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance. *Human Resource Management*, 12(7): 1166–81.
- Berscheid, Ellen S. (1985). Interpersonal attraction. In Gardner Lindzey and Elliot Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 3d ed., pp. 413–84. New York: Random House.
- Blau, Peter Michael. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press. Byrne, Donn. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Chatman, Jennifer A., and Francis J. Flynn. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of competitive norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44: 956–74.
- Cox, Taylor H., and Stacy Blake. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3): 45–54.
- Daily, Catherine M., S. Trevis Certo, and Dan R. Dalton. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1): 93–9.
- Dezso, Christian L., and David G. Ross. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9): 1072–89.
- DiTomaso, Nancy, Corinne Post, and Rochelle Parks-Yancy. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33: 473–501.
- Dobbin, Frank, and Jiwook Jung. (2011). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias? *North Carolina Law Review*, 89(3): 809–38.
- Earley, P. Christopher, and Elaine Mosakowski. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43: 26–49.
- Egan, Toby Marshall. (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 7: 207–25. Frink, Dwight D., Robert K. Robinson, Brian Reithel, Michelle M. Arthur, Anthony P. Ammeter, Gerald R. Ferris, David M. Kaplan, and Hubert S. Morrisette. (2003). Gender demography and organizational performance: A two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management*, 28: 127–47.
- Golden, Lonnie. (2011). *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: A Research Synthesis Paper*. Conditions of Work and Employment Series, no. 33. Geneva: International Labour Office.
- Gupta, Sunil, and Valerie Zeuthaml. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Sci*, 25(6): 718–39.
- Hausmann, Ricardo, Laura D. Tyson, Yasmina Bekhouche, and Saadia Zahidi. (2013). The Global Gender Gap Report 2013. World Economic Forum. Accessed at http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
- Herring, Cedric. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2): 208–24.
- Hoffman, L. Richard, and Norman R. F. Maier. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2): 401–7.
- Holoién, Deborah. (2013). Do Differences Make a Difference? The Effects of Diversity on Learning, Intergroup Outcomes, and Civic Engagement. www.Princeton.edu/reports/2013/diversity. 1-18.

Jones, Thomas O., and W. Earl Sasser, Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(Nov/Dec): 88–99.

Kanter, Rosabeth Moss. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kingston, Jeff. (2013). Saving Japan: promoting women's role in the workforce would help. *Japan Times*, April, 13th. 2013.

Knouse, Stephen B., and Mickey R. Dansby. (1999). Percentage of work-group diversity and work-group effectiveness. *Journal of Psychology*, 133: 486–94.

Kodama, Naomi, Odaki, Kazuhiko and Takahashi, Yoko. (2005). Josei koyo to kigyo gyoseki [Female employment and corporate performance]. *JCER Economic Journal*, no. 52: 1–18.

Kodama, Naomi, Odaki, Kazuhiko and Takahashi, Yoko. (2009). Why does employing more females increase corporate profits? Evidence from Japanese panel data. *Japan Labor Review*, 6(1): 51–71.

Koike, Kazuo. (1991). *Shigoto no Keizaigaku* [Job economics]. Tokyo: Toyo Keizai.

Kravitz, David A. (2003). More women in the workplace: Is there a payoff in firm performance? *Academy of Management Executive*, 42: 3–21.

Mannix, Elizabeth, and Margaret A. Neale. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2): 31–55.

Marikkar, Fatima Azmiah. (2007). The role of gender equality in the workplace in Japan. *Kokusai Keiei Ronshu*, 33: 91–101.

Nakagawa, Yukiko, and Schreiber, G. M. (2014). Women as drivers of Japanese firms' success: The effect of women managers and gender diversity on firm performance. *Journal of Diversity Management*, 9(1): 1–21.

Nkomo, Stella M., and Taylor Cox Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, pp. 338–56. London: Sage.

OECD. (2006). *Education at a Glance*. OECD Indicators 2006, Paris.

OECD. (2012). *Closing the Gender Gap. Act Now*. OECD Publishing. Accessed <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>

Pelled, Lisa Hope. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervention process theory. *Organization Science*, 7: 615–31.

Phelps, Edmund S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, 62: 659–61.

Pfeffer, Jeffrey. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3: 1–52.

Pfeffer, Jeffrey. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pless, Nicola M., and Maak, Thomas. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture; Principals, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54: 129–47.

Richard, Orlando C., Thomas A. Kochan, and Amy McMillan-Capehart. (2002). The impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disclosing the contents in Pandora's black box. *Journal of Business and Management*, 8: 265–91.

Richard, Orlando C., Tim Barnett, Sean Dwyer, and Ken Chadwick. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 255–66.

Richard, Orlando C., B. P. S. Murthi, and Kiran Ismail. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28: 1213–33

Richard, Orlando C., Susan L. Kirby, and Ken Chadwick. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13): 2571–82

Robinson, Gail, and Kathleen Dechant. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3): 21–31.

Rogelberg, Steven G., and Steven M. Rumery. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research*, 27: 79–90.

Rosen, Benson, Mabel Miguel, and Ellen Peirce. (1989). Stemming the exodus of women managers. *Human Resource Management*, 28: 475–91.

Shapcott, Kim M., Albert V. Carron, Shauna M. Burke, Michael H. Bradshaw, and Paul A. Estabrooks. (2006). Member diversity and cohesion and performance in working groups. *Small Group Research*, 37: 701–20.

Shaw, James B., and Elaine Barrett-Power. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51: 1307–25.

- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., and Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research, *Journal of Management*, 37, 1262–1289.
- Siegel, Jordan, and Kodama, Naomi. (2011). Labor market gender disparity and corporate performance in Japan. RIETI Discussion Paper Series 11-E-075.
- Simons, George F., Carmen Vazquez, and Philip R. Harris. (1993). *Transcultural Leadership: Empowering the Diverse Workforce*. Managing Cultural Differences Series. Houston, London and Tokyo: Gulf Publishing.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Academy of Management*, 9: 37–50.
- Staley, D.(2002). Japan’s Uncertain Future. *Futurist*, March-April: 48–53.
- Steinberg, C., and Nakane, M. (2012). *Can Women Save Japan? IMF Working Paper 12/248*. Washington: IMF.
- Tajfel, Henri, and John C. Turner. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Stephen Worschel and William G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2d ed.: 7–24. Chicago: Nelson-Hall.
- Trost, Cathy. (1989). Firms heed women employees’ needs: New approach forced by shifts in population. *Wall Street Journal*, Nov 22: B1.
- Turner, John C., Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell (Eds.). (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Blaisdell.
- Wakisaka, Akira. (2001). Shigoto to katei no ryoritsu shien seido no bunseki: Joshi koyo kanri kihon chosa wo mochiite [Analysis of systems to support the balancing of work and family using the basic survey on women’s employment management]. In *Koyo keisaku no keizai bunseki* [Economic analysis of employment policies], pp. 195-224. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., and Rose, E. L.(2009). Workforce motivation in Japan: and examination of gender differences and management perceptions. *International Journal of Human Resource, Management*, 20:7: 1503–1520.
- Vaszkun, Balazs.(2013).Managers can also resist changes—Can we deal with this? An exploratory study from Japan. *Journal of Enterprising Culture*, Dec2013, 21-4.:447-493.
- Yamaguchi, Kazuo. (2008). Strategies for elimination of gender inequality in wages: Theoretical and empirical bases for the economic irrationality of statistical discrimination. *Japanese Journal of Labour Studies*, 50: 40–68
- Yamaguchi, Kazuo. (2011). Gender Equality and Economic Growth. Japan. RIETI, Column 228. Accessed at http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01_0333.html
- Yamaguchi, Kazuo. (2012). Low Japanese female managers’ ratio: Positive promotion causes improving productivity (in Japanese). *Nihon Keizai Shimbun*, Keizai Kyoshitsu column, July 16. English translation accessed at <http://www.rieti.go.jp/en/papers/contribution/yamaguchi/06.html>.
- Yamamoto, Isamu and Matsuura, Toshiyuki (2012). Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese firm-level panel data, *RIETI Discussion Paper Series 12-E-079*:1-33.
- Yamamoto, Isamu, and Matsuura, Toshiyuki (2014). Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity :Evidence from Japanese Firm-level Panel Data. *B.E. Journal of Economic Analysis and Policy*, Vol. 14(4), 1677-1708.
- Yashiro, Naohiro. (1980). Male–female wage differentials in Japan: A rational explanation. *Japanese Economic Studies*, 3: 28–61.

Chapter 6

- Akerlof, G (1970), "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics* **84** (3): 488-500
- Benschop, Yvonne. (2001). "Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance." *Human Resource Management*, 12(7): 1166–81.
- Boselie, p., Diets, G., Boon, C., (2005). "Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance," *Human Resource Management Journal*, 15.3. pp67-94.
- Budhwar, P., & Debrah, Y. A. 2009. Future research on human resource management systems in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2): pp.197–218.
- Chow H-S., Teo S.T., Chew, H-H. (2013) "HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation," *Asia Pacific Journal of Management* 30: pp.53–72
- Guest, et., al (2000) *Effective People Management: Initial findings of Future of Work Survey*. LONDON CIPD.
- Kikuzawa Kensyu (2016) "Sosiki no Keizaigaku Nyumon revised version" Yuuikaku. (in Japanese).
- Kim Seong-hong and Uin-ho (2004), "The trajectory of Samsung high-speed growth – Lee Kun-hee's 10 years of reform" (Ogawa Masayo translation, Softbank Creative, Inc., 2004).
- Lau, C. M., Yiu, D. W., Yeung, P. K., and Lu, Y. (2008). "Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy. *Journal of Business Research*, 61(7): 765–777.
- Lee Byung-ha (2012) Junjiro Shintaku, ed. "Samsung's strategic personnel" Nihon Keizai Shimbun publishing company.
- Litvin, D. (1997), "The Discourse of Diversity: From Biology to Management," *Organizations*, 4.2, pp.187-209.
- Mukaiyama Hidehiko (2005) "Structural changes in the Korea labor market", *Pacific Rim business information RIM*, Vol.5, No.18.
- Nakagawa Yukiko (2011), "Management Philosophy of Jack Welch at GE" *The Class of Management philosophy edited by Management Philosophy Academic Association*, PHP Research Center, pp.49-56. (in Japanese).
- Pfeffer, Jeffrey. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Piore, M. J. and Doeringer, P. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*. New York: D.C. Heath and Company.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hutchinson, S. and Purcell, J. (2003) "Bringing Policies to Life: The vital role of front line managers. London": Chartered Institute of Personnel and Development.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) "Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence", *Human Resource Management Journal*, vol.17.1:3-20
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., Monga, M. (2009) "Managing diversity through human resource management: and international perspective and conceptual framework", *The International Journal of Human Resource Management*, 20.2. pp235-251.
- Ulrich, Dave. (1997) "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results." *Human Resource Management*, 35.3. pp.303-320.
- Zhu, W., Chen, I., & Spangler, W. (2005). "CEO transformational leadership and organizational outcome: the mediating role of human capital enhancing human resource management." *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.