

2022 年度学士論文

企業における個の多様性の発揮

2022 年 12 月 16 日

早稲田大学商学部 4 年

1F190864-1 山田涼奈

はしがき

私はこれまで、常に何かに打ち込む環境に身を置いてきました。中高の時には部活動が大好きで、朝から晩まで頭は音楽でいっぱいでした。そして引退してから必死に勉強してこれまでサボってきた分を取り戻すような学生でした。しかし、勉強に対する嫌悪感は一切なく、新しく見聞を広めることに楽しさを感じていました。大学に入学してからはサークル活動に熱中し、全国各地を巡ったり友人と旅行したりと、勉学とは縁遠い生活を送っていました。そんな充実した日々を過ごしながらも、度々、学びの場から目を背けて要領よく単位を取得している自分を、心の中の正しい自分が刺してきました。精一杯の努力によって入学した憧れの大学で、こんな生活を送っていて良いのか。今しかできないこと、この大学でしかできないことは何なのか。学生生活における身の振り方を悶々と考えていたタイミングで、ゼミの募集が始まっていました。私がこのゼミを志望したのは、そんな学ぶ立場に不誠実な自分が変えたかったから、勉強したという客観的な証が欲しかったからという、あまりに拙い理由からです。その結果、いざグループでの活動が始まってみると他のゼミ生のレベルの高さに圧倒され、自分の至らなさ、不甲斐なさを感じるばかりでした。また、年々始動が早まる就職活動や、コロナ禍でも通常通りのサークル活動も並行しながらのゼミ活動は、思うようにいかない側面も多々ありました。しかし、目の前にあることを頑張れない人が何をできるのかと問いかけながら、限られた時間の中で自分なりに取り組みました。そんな私にもいつも同じ目線に立って耳を傾け、あたたかな場を作ってくれた周りのゼミ生には本当に感謝しています。また、CSRに関する勉強は始めてみると非常に興味深いものでした。社会を懐疑的に捉える視点はとても新鮮で発見が多く、企業という組織体の奥深さ、難しさを感じました。一方で、欧米諸国と比較すると日本は後進的で、改善の必要性に迫られていることに気づきました。

ゼミ活動の中で、特に勉強になったのが文を書く習慣です。私は、幼い時から言葉で表現することが好きでした。経験したことや考えたことを誰かに話すだけでなく、相手の話を聞くこともかけがえのない時間です。しかし、この「好き」からは、相手がどのように受け取るかという視点が抜け落ちていました。また、これまでのテストや受験に向けた勉強に必要とされるのは知識や定型文が多く、いつしかそういった言語化の面白さを忘れていたように思います。しかし、ゼミ活動を通して、様々な文献や本を読み、沢山の言葉に出会いました。そして自分の考えを形にしたり、先行研究から必要なエッセンスを抽出したりする機会が増えました。またゼミ生同士で共通認識できるように、どんな言葉でどんな風に話したらいいのか、考えるようになりました。パワーポイントで必要最小限の要素を抜き出すのではなく、まずは文章にすることで、単語と単語の間にある考えや思いを言葉に落としこんで紡いでいくタスクは、とても興味深かったです。話して終わりではなく、正しい情報を正しい意味で伝わるよう伝えること。間違った情報で踊らされないようにソースを自分の目で確かめること。こういった学びは今後も活かされるのではないかと感

じています。

私が本論文を書くにあたってテーマとしたのは、組織心理学と企業不祥事です。これまでの学習から、日本が海外からの潮流を受けてダイバーシティ経営に着手したこと、また経営プロセスに踏み込んだ改革を行なっている企業が少ないことを感じていました。古くから根付いた男女雇用機会の不平等や年功序列の考え方は現在でも色濃く残り、政府が女性活躍推進に取り組んでいるものの、根本的な改善はなされていません。そして、経済的な指標を見ると日本の経済は衰退し、先進各国に遅れをとっています。一方、国際社会ではダイバーシティを重要視した企業が急成長し、事業を成功させています。そこで、これらの企業は、様々なバックグラウンドを持つ従業員の協働によって革新的な価値観を生み出しているのではないかと考えました。そして日本企業がダイバーシティ経営を行うにあたって課題となっている要因に興味を持ちました。また、サークル活動での同調圧力に関する原体験から、ダイバーシティ経営の中でも「型」を重んじ、従業員の創発的な活動を阻害する風土に疑問を持ちました。このことから、個を活かした企業経営をテーマとしてダイバーシティ経営の進展を研究したいと考えました。

最後に、ゼミ活動を通じて、大変お世話になった先輩方、同期、後輩、そしてたくさんご指導いただいた谷本先生、すべての人に感謝の気持ちでいっぱいです。ありがとうございました。

2022年12月16日

山田涼奈

目次

第1章	ダイバーシティ経営の歴史と現状	5
第1節	ダイバーシティ経営の変遷	5
(1)	本論文の選定理由と問題提起	5
(2)	ダイバーシティ経営の定義	5
(3)	これまでの議論	6
第2節	ダイバーシティマネジメントが求められる背景	9
(1)	ダイバーシティマネジメントの外的環境要因	9
1)	顧客の多様化	9
2)	サービス経済化（消費の変化）	9
3)	経済のグローバル化	10
4)	従業員による価値創造への期待	10
(2)	ダイバーシティ経営による効果	10
第3節	日本企業のダイバーシティ経営の現状	13
第2章	同調圧力・集団浅慮と企業経営	14
第1節	企業における同調圧力	14
(1)	計画の両面性	14
(2)	同調圧力と集団浅慮	14
(3)	グループの同質性・異質性	15
(4)	グループの凝集性	15
第2節	日本の特徴	16
(1)	日本とアメリカの文化の違い	16
(2)	ホフステードの6次元モデル	16
第3節	企業における集団浅慮	17
(1)	集団浅慮による負の影響	17
(2)	集団浅慮による企業不祥事例	18
(3)	役割	19
第3章	職場環境における心理的安全性	20
第1節	集団浅慮の防止策	20
(1)	集団浅慮に陥るグループの特徴	20
(2)	集団浅慮の防止策Ⅰ	21
(3)	集団浅慮の防止策Ⅱ	21
第2節	個を活かしている企業の特徴	22
第3節	Google社のプロジェクト・アリストテレス	23
(1)	プロジェクト・アリストテレス	23

	(2) エドモンソン 7つの質問	24
	(3) 心理的安全性を損なう4つの要因、心理的安全性をつくる4つの因子	25
第4章	みずほ銀行システム障害における事例研究	26
	第1節 みずほ銀行のシステム障害詳細	26
	(1) 各々のシステム障害の詳細	26
	(2) システム障害の原因	28
	第2節 みずほ銀行の変遷	29
	(1) みずほ銀行統合の歴史	29
	(2) 企業不祥事における心理的安全性の重要性	30
	第3節 社員への実態調査・考察	31
	(1) 調査結果	31
	(2) みずほ銀行の再発防止策	31
第5章	企業において個の多様性を発揮するには	33
	第1節 リサーチクエスチョン、問題提起に対する結論	33
	第2節 本論文の課題	34
資料 I	みずほ銀行行員へのアンケート	35
	文献一覧	37
	URL 一覧	40

第1章 ダイバーシティ経営の歴史と現状

第1節 ダイバーシティ経営の変遷

(1) 本論文の選定理由と問題提起

複数人で知的生産を行う企業にとって、コンセンサスをとることは非常に重要で難しい課題である。いわゆる同調圧力や集団浅慮によって判断を過ち、不祥事へと繋がったケースは後を絶たない。一方で、1980年代から1990年代にかけて日本ではダイバーシティの考え方が認識され始め、多様な人材が協働できる環境への関心が高まっている。そこで、企業において様々なバックグラウンドを持つ個々が十分に能力を発揮することで、経済活動によりポジティブな効果を与えるのではないかと考えた。

(2) ダイバーシティ経営の定義

ダイバーシティ経営は、経済産業省の「ダイバーシティ経営の推進」(2021)において「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義されている。多様な人材とは、性別、年齢、人種や宗教といった人間性に加えてキャリアや働き方も含まれる。つまり、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につなげるといった一連の流れを生み出しうる経営を指す。では、そのダイバーシティ経営で個はどのように働くのか。

正木と村本(2015, p.2)は、ダイバーシティをさらに分類し、「年齢や性別、体の大きさなどの目に見える特性が多様であるかどうかと、価値観や態度などの目に見えない特性が多様であるか」を区別した。前者が表層のダイバーシティ、後者が深層のダイバーシティである。谷口は、THE ADECCO GROUPのインタビュー中で、表層のダイバーシティに警鐘を鳴らした。性別や国籍の異なる人々を雇用することは「多様化のための多様化」であり、メンバーの多様化に目的が置かれてしまうからだ。そして深層のダイバーシティの重要性を指摘し、「職歴、スキル、パーソナリティ、考え方、仕事観、文化的背景など、外観から認識できないような個性やアイデンティティの違い(深層の多様性)を企業経営に結びつけようとする取り組みが本来の意味での『ダイバーシティマネジメント』と述べた。また、渥美も先述した同インタビューの中で、従業員全員がいきいきと働ける環境が当面の日本の課題であることを指摘し、多様な人材の登用や福利厚生を制度を整えるだけでなく、実現させることの重要性を述べた。

初期経営学でテイラーは「優れた個が、唯一最善の方法で積極的に取り組み、その対価として相応の賃金をもらうことで、個を活かすことができる」と主張した(有賀裕子, 2009)。しかし、現代社会では、このように個を労働力として一律に捉え、主従関係を明確にするだけでは不十分だ。馬場(2005, p.100)は個を活かすことに関して、「自らの意思決定に基づき、各自それぞれの目的を具体化するよう行動する。その目的に沿った能動的行動が、自ら企業に、あるいは組織に働きかけることが個の主体性の発揮である」と述べた。従業員の主

体的行動を触発し、個々の特性を活かしてコラボレーションしながら働くためのマネジメントが必要とされている。

以上から、ダイバーシティ経営とは多様な人材が自らの能力を十分に活かすための環境を提供し、イノベーションを促進することである。個を活かす企業経営とは、その多様性が尊重される環境で、個の主体性の発揮させる、表層のダイバーシティに加えて深層のダイバーシティが実現した経営を意味する。

(3) これまでの議論

馬場 (2019, pp.4-12) は、これまでの個を活かす議論を3段階に大きく分類し、そして現在の代表的な議論を説明した。

第一段階に当たるのが、経営学前史だ。組織における個の議論の歴史は古く、孔子やその弟子による「論語」にも反映されている。古典的経済学において個を体系的に取り上げた研究が、スミスが「国富論」で言及した分業論だ (馬場, 2019, pp.4-7)。分業によって従業員の専門的な技術力を高め、生産性を向上することを提言した。しかし、ここでは従業員は経済人モデルとして扱われているため、個の主体的行動を重んじている訳ではない。馬場 (2019, p.6) は、分業における経済人モデルに関して「個の総体としての労働力や生産性の重要性が指摘されている」ことを述べ、「個の重要性は認識されているものの、あくまでマクロとして個の総体の労働力を扱っているものであり、『個々』を扱う議論には及んでいない」と論じた。また、初期の経営学では、テイラーの科学的管理法、ファヨールの経営管理論で個に関する記述が見られる。テイラーの科学的管理法とは、①課業管理、②作業の標準化、③作業管理のために最適な組織形態の3つからなる。この生産方法を取り入れたフォード社は事業として大きく成功した。しかし、ここでも従業員は、トップからの指示を遂行する労働力として捉えられ、創造的活動は期待されていなかった。そのことから、テイラーは人間性を軽視しているとの批判を受けた。水元 (1988, p.82) は「テイラーが提唱した科学的管理法の在り方に対しては、その後労働組合の幹部からもその他の人々からもあまりにも人間と機械を同一視するものであるとの批判をうけてきた」と述べた。ファヨールは、企業経営には6つの活動が存在することを論じ、管理原則を提唱した。三浦 (2018, p.267) は、「ファヨールは、企業が展開する生産活動や販売活動、労働力の調達や管理、財務管理や会計処理といった諸活動と明確に区分することによって、マネジメント(管理)の輪郭を描き出した」と述べた。テイラーとの違いに関して、馬場 (2019, p.7) は「Taylorと大きく異なる点は、従業員の創意工夫を引き出すことも視野に入れている点である。計画成功のためには、従業員の創意力が欠かせないという管理原則が示されている」と論じた。しかし、ここでもトップダウンの組織が元となって論が進められており、個に創発的な行動を求めているわけではなかった (馬場, 2019, p.7)。

そして第二段階は、従業員を中心とした議論である。ホーソン研究をきっかけとして、個の存在が大きく変化する。人間にはそれぞれ異なる感情があるため、個人に合わせた経営管

理によって、生産性が向上する人間関係論が提唱された（馬場, 2019, p.7）。レスリスバーガーは、照明実験から人間の感情が労働生産性に関係することを初めて結果として示した（吉原, 2013）。さらにそれを展開させた組織行動論では、従業員に対して労働力だけでなく創造的業務も期待されるようになった。

マズローは欲求5段階論を提唱し、人間が働くことの新たな動機を示した（馬場, 2019, p.8）。これまで考えられていた、人間が生活するために必要なお金を稼ぐための生理的欲求だけでなく、組織への帰属によってリスクを減らすための安全確保欲求、また、他者や社会への承認欲求である認知評価欲求や、それによって個人の自発的・創造的な行動を触発する自己実現欲求などが挙げられる。この議論から、従業員に対しても個々の創造的活動が期待されるようになった。

そして次にマクレガー（1970）が職場のモチベーションマネジメントをX理論とY理論によって説明した。性悪説的な考え方であるX理論では、トップダウンのマネジメントによって従業員が働くようになることを説いた。しかし、これではマズローが示した高次の欲求を満たすことはできない。一方、性善説的なY理論では、従業員が自己実現のために仕事を行うことを前提とした。個々人が、高次の欲求を満たすために自発的に行動し、従業員の創造的活動を指摘した。

その後、初めて十分な検証によって提唱されたモチベーション理論が、ハーズバーグの二要因論だ。これは、人間の仕事に対する満足度と不満足度はそれぞれ動機付け要因と衛生要因に関連し、相互に独立していると考えられる説だ。この理論の科学的検証は、工場労働者からオフィスワーカーへと拡張している。これに関して馬場（2019, p.9）は、「実際に働いている労働者のうち、工場労働者の割合が減少し、オフィスワーカーの割合が高まっていったことが関連している。」と述べた。しかし、ここでの従業員も経営プロセスでの実働部隊であることには変わらない。トップダウン型の組織の中で、計画の立案に従業員が携わることは考えられていなかった。

そして第三段階が、従業員が主役となる議論だ。1980年代から、従業員の働き方として①戦略プロセス、②資源ベース理論の2つが提唱される。①戦略プロセスとは、ミンツバーグとウォータースによる創発的戦略だ。創発的戦略とは、意図的な計画を遂行する中で発生した予期せぬ事態に対応することで形成される戦略を指す。ここから、戦略策定において、分析的・意図的な取り組み以外にも役立っていることが指摘された。よって、経営者層以外の一般従業員が戦略策定に関わることの重要性が明らかになった。また、バーゲルマンも自立的戦略の存在を明らかにした。伊藤（2011, p.86）は、バーゲルマンによる戦略形成プロセスに関して、「ダイナミックに変化する環境下では、意図した戦略（戦略コンセプト）から乖離したミドルの自立的な行動が、外部環境における淘汰圧力の重要な変化の兆候として現れることがある。」と述べた。これらの理論による指摘により、従業員の自発的行動、そして企業戦略の中で、従業員の創発的行動の重要性が高まっていく。

②資源ベース理論では、競争優位の源泉が内部資源であることを示し、そのことから人的

資源の価値をワーナーフェルトは主張した。寺前（2014, p.14）は資源ベース論に対して、「従来の視点とは異なり、企業が持つ固有の経営資源や、そのマネジメントの方法と利益性との関係に着目した。つまり、企業の成長は企業が持つ経営資源に左右されるということである。」と述べた。

そして、その理論を普及させたのがバーニーだ。バーニー（1986）はVRIOフレームワークを用いて、企業が競争優位を獲得するためのリソースを分析できるとした。VRIOフレームワークとは、経済価値（Value）、希少性、（Rarity）、模倣困難性（In-imitability）、組織（Organization）の4つの視点である。この議論から、なぜなら、知識ベース理論やダイナミックケイパビリティが展開される。琴坂（2018）は、資源ベース理論は、「産業構造が不安定であり、技術革新の早い経営環境では、たとえ一時期には価値を持っていた資源も、すぐにその価値を失うのではないか」と批判されたことを述べた。つまり競争優位を生むための資源は、企業の独自性を向上させ、出来るだけその企業に固着するようにならなければならないのである。よって、市場で手に入りづらく、企業に無形の独自性をもたらす無形資源の一つとして、知識ベース理論が発表される。野中（1994）はSECIモデルを示し、従業員がここにもつ経験や知識などの暗黙知を形式知として共有し、組織全体で管理することで新たなイノベーションを生み出すことを提唱した。

また、ライトらによって人的資源こそが他社と差別化された資源であることが説かれ、戦略的人的管理の考え方が展開される。西村（2020, p.51）はその研究に関して、「Wright et al.（2014）は、人的資源を①企業特殊的・一般的スキル・知識といった個人に内在化された人的資源、②個人そのものを人的資本とみるレベル、③ユニットレベルの人的資本の3つに分けている」と述べた。そして、馬場（2019, p.11）はこの研究から、人的資源が模倣困難な資源であることが述べられ、「これまで、労働力として、また、生産性の高い優れた労働力として注目されてきた従業員であるが、ここに、理論的に競争優位の源泉になりうる資源として従業員が位置づけられた」とした。そして、個を活かすことで競争優位を獲得するマネジメントが脚光を浴び、議論されるようになった。馬場（2019, p.11）は、「ここにきて本格的な個を活かすため議論が行われるようになった。その後約20年間にわたって、個を活かすための取り組みが実例とともに紹介され、多くの企業で採用されている。個を活かしていかなければ、企業の存続が危ぶまれるからである。」と述べた。そして、「総じて組織の運営方法は、命令・統制型から自律・分散・協調型への変換を余儀なくされた」と論じた。小室（2010）はその定義について「全体を統括する主体をもたずに（創発的で役割に応じて入れ替え可能な多数のミニ・リーダーが存在し）、分散して存在する各要素（従業員 or チームメンバー）が自律的に行動し、協調的（協働的）に相互作用しながら、全体としての振る舞いをするシステム（組織）」と述べた。そして、守島（2020）は「自律・分散・協働型の組織が生まれてくれば、そこから変わらないといけないうのはマネジメント概念でしょう。」と述べた。ゴシャールとバートレット（2007）は「日本企業は『自発性を犠牲にした均質性』を勝ちパターンとして徹底的に追求した。『ヒトを大事にしてきた日本企業』は『個を活か

さない企業でもあったのである」と述べた。そして、ポスト工業化への移行と、変革におけるヒトの重要性の再認識から、個を活かす必要性が高まっていることを論じた。これまでの日本企業は「物言わぬ株主のもとで、選択肢の少ない顧客を相手に、大量規格製品を生み出すシステムを作り、市場流動性の少ない均質的な社員を管理統制型でまとめる」ことでマネジメントを行ってきたのである。その後、どのようなマネジメントが必要とされているか、3M や ABB、ISS といった企業を事例として提示した。フェファー（1998）は、資源依存論を提唱した。これは競争戦略の中で自社の経営資源を元に戦略を立案するプロセスである。平野（2016）はこれについて「組織間のパワー関係は資源の相互依存を通じて形成されていく」ことを示した論であるとした。

第2節 ダイバーシティマネジメントが求められる背景

(1) ダイバーシティマネジメントの外的環境要因

ダイバーシティマネジメントは、経済の動きに伴って変化している。近年ダイバーシティマネジメントが求められている外的環境要因として、麓（2014）は、以下3つを提示した。

1) 顧客の多様化

麓（2014）は、市場が成熟し、製品の差別化が難しくなっていることを述べた。企業は製品やサービスの提供のみならず、それによって得られる感覚的な価値を提供しなければ、競争に勝てなくなっている。そして「個々人の志向に合わせて製品をカスタマイズできるようにしていかないと、消費者はなかなか商品を買ってくれない。」と述べた。また、馬場（2019, p.20）も市場の細分化が個を活かす経営の議論を進める上で焦点であるとした。消費者ニーズが多様化している近年は、市場が細分化し、事業一つ一つのビジネス規模が小さくなっている。多品種少量化が進んでいるのである。そのため、それらを総括する経営者層がビジネスの全てを把握することが、難しくなってきているのである。馬場（2019）は、「全社的な取り組みの中での位置付けに関する方向性は、本社による判断が欠かせないが、現地の従業員が自ら市場を見極め、自ら判断することが期待される」と述べた。

2) サービス経済化（消費の変化）

アメリカでは、以前ダイバーシティ経営はビジネスと切り離され、雇用平等法やアファーマティブ・アクションの要請を答えることが目的となっていた。しかし1980年代からダイバーシティが組織にとって利益をもたらすと考えられるようになった。その背景には、経済のサービス化がある。麓（2014）は、「製造業が中心であったアメリカでは、均一なマネジメントの下に、標準化した商品を大量に市場に送り出すことにより、規模の経済を働かせて収益を上げていた。しかし、サービス産業に経済の重点がシフトするようになり、製品や市場、さらには顧客の多様化に対応するためのパラダイムシフトが求められるようになる。」と述べた。例えば、アフリカ系アメリカ人にターゲットを絞ってシャンプーを開発したとこ

ろ、爆発に売れたこと、また、白人以外の女性に向けて、ファンデーションのカラーバリエーションを充実させたところ売り上げが向上したことなどが挙げられる。このように、顧客（市場）の多様化によって労働力の多様化が必要とされたのである。同様に日本でも、組織内の人材多様化による業績向上が求められている。

3) 経済のグローバル化

世界規模で経済・経営活動の相互依存化が進み、業務の一部を海外に委託するビジネス・アウトソーシングやオフショアリングが盛んに行われている。また、日本国内の企業の課題である少子化や市場の成熟化から、グローバル市場に向けてビジネスを展開する日本企業も増加している。さらには経済のIT化によって、インターネットを利用した商取引も活発化し、世界中の商品を即購入することができるように変化している。グローバルに事業を展開するには、広い市場に対してそれぞれ精通している人材が必要とされているため、企業内に専門知識を持つ人材を幅広く備えることが求められる。

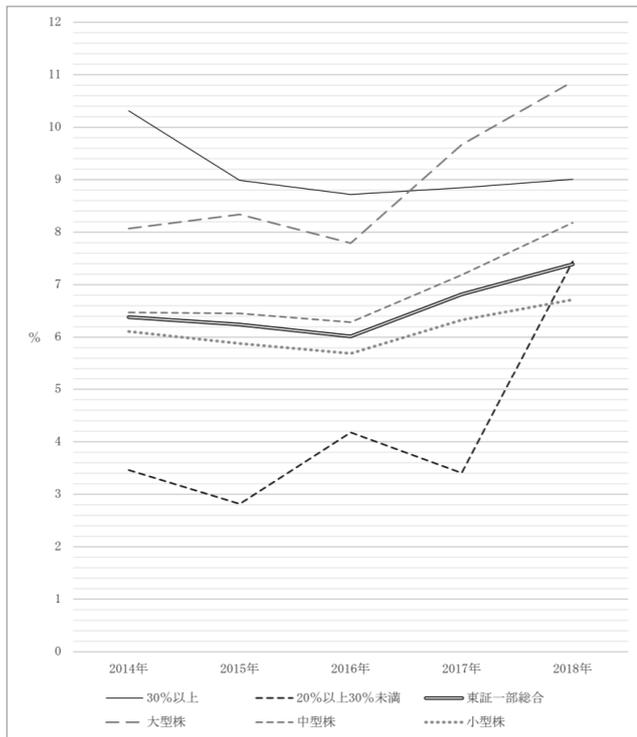
また、上記の外的環境要因に加えて、馬場（2019）は従業員による価値創造の必要性を述べた。

4) 従業員による価値創造への期待

トップダウンの企業では、マネージャー層の限られた人々のアイデアを実現することで事業を行なっている。しかし、現場社員を始め、多くの従業員がアイデアを出し、考えて主体的に行動することによって企業の競争力を高めることができる。馬場（2019）は、「個々の従業員が創造する価値を集約することで、企業の競争優位の源泉的な人的資源となる」と述べた。個の意見を活発化させることで、他社と異なる人材が、他社と差別化した企業活動を行うことができるのである。

(2) ダイバーシティ経営による効果

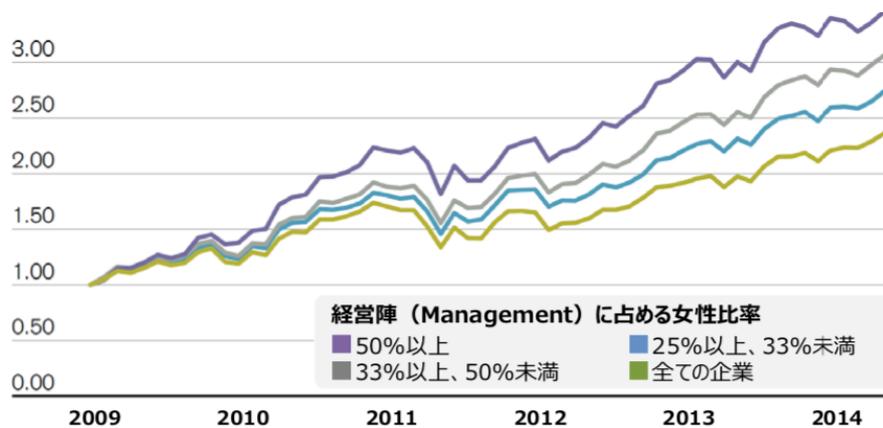
図表 1-1 女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係



出所：大野威（2021） p.15 より

大野（2021）は、2014年から2018年の東証一部上場、従業員数1000人以上、女性役員比率30%以上の企業6社を抽出し、5年間の株価とROEの分析を行った。その結果、株価の上昇率は日経平均を年平均11.6%上回った。このことから、「女性役員比率30%以上の企業は株価ととりわけ株価において大きな優位性を示す」と述べた。

図表 1-2 株価の推移：経営陣の女性比率別（時価総額100億円USDの企業）



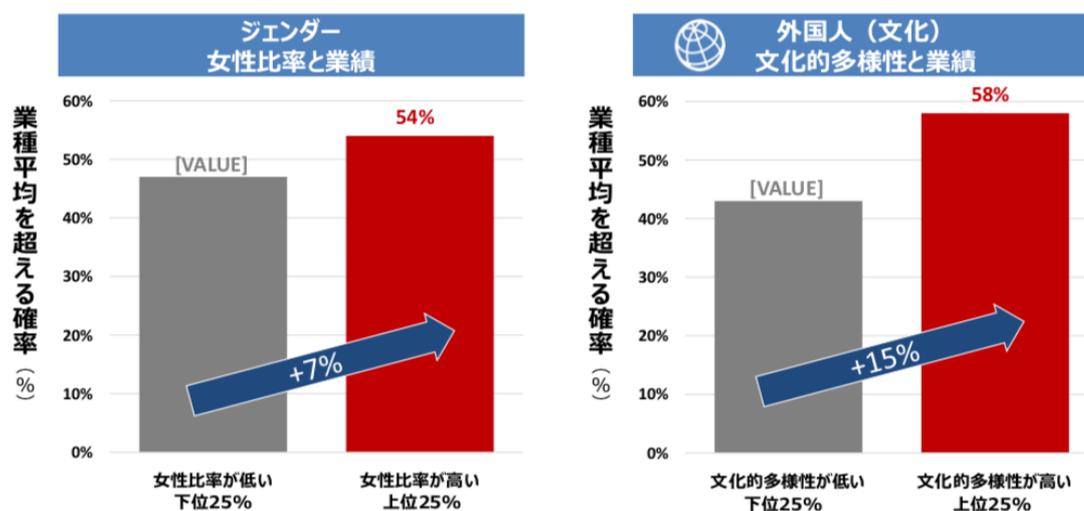
(出所) 「The CS Gender 3000: Women in Senior Management」 Figure 17 Performance of companies tiered by female management participation (Credit Suisse 2014年9月)

出所：経済産業省（2014） p.8 より

また、経済産業省は、2014年にCredit Suisseが行なったダイバーシティと企業価値の関連性に関する調査を発表した。そして、ダイバーシティの取り組み状況によって株価のパフォーマンス等においてどのような違いが見られるか、分析・評価を行った。その中で、時価総額100億USDの企業において、経営陣における女性比率と株価のパフォーマンスを比較し、経営陣における女性比率が高い企業ほど高いパフォーマンスを上げていることを示した。

経済産業省が2016年に発表した「ダイバーシティに関する各種調査」では、ダイバーシティが業績に与える期待効果を示されている。これは、マッキンゼーカンパニーが2015年に行った資料をもとに作成された。

図表 1-3 ダイバーシティ経営が業績に与える期待効果



出所：経済産業省（2016）p.2 より

- ・多様性を含む企業は、そうでない企業と比べて、業界平均の業績よりも、優れた業績を達成する確率が高い傾向が見られる。
- ・ジェンダーの多様性および文化面の多様性を含む企業は、それぞれ7%と15%ほど高い確率で、業種平均よりもすぐれた業績を達成する傾向が見られる

さらに、マッキンゼーアンドカンパニーが2020年に発表した“Diversity Wins”より、ダイバーシティと企業経営の業績の推移に相関性を見ることができる。

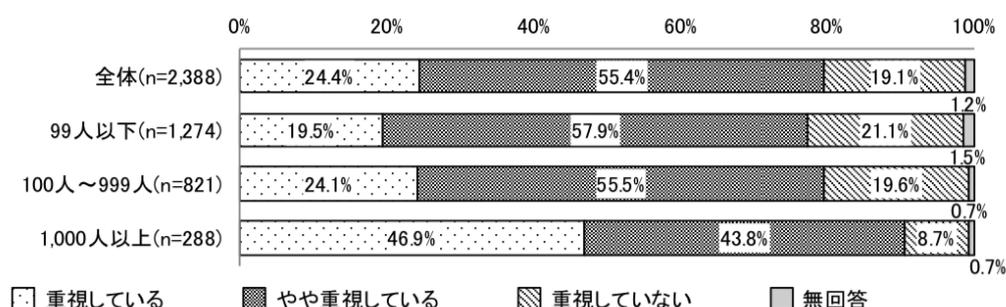
レポートは米国を含む15カ国・1000社以上のデータをもとにした2019年時点の調査結果で、経営層の女性比率の高さで上位25%に入る企業は、下位の25%と比べて平均以上の収益性がある可能性が25%高く、2014年の15%、2017年の21%から増加。また経営陣に30%以上女性がいる企業は、女性比率が低い企業の収益性を上回る確率が高く、同様に人材の民族的・文化的な多様化が進んでいる上位25%の企業の収益性も下位25%の企業を上回る可能性が36%高かった（株式会社オリックスHPより）

第3節 日本企業のダイバーシティ経営の現状

これまで、個の主体性を活かそうとする議論が活発になされ、現在はさらにその必要性が高まっていることがわかった。では、実際の日本企業はどのような経営を行うことで、ダイバーシティ、そして個人を活かそうとしているのか。まず、日本の企業の生産性を検討する。その指標の一つとなるのが国内総生産、GDPである。OECDの「国内総生産（GDP）」より、GDPとは「ある国で財・サービスの生産を通じて一定期間内に生み出された付加価値を測定する標準的な尺度」である。内閣府が発表した2020年度の1人当たりの名目GDPは4万48ドルで、OECD加盟38カ国中19位だった（日本経済新聞、2021年12月24日）。また、同記事によると、日本経済研究センターは、日本の1人あたり名目GDPは2027年に韓国、2028年に台湾に抜かされることを予測している。また、GDPを就業人数で割った労働生産性も日本は低い。OECDのデータより、2020年の日本の時間当たり労働生産性は49.5ドルで、OECD加盟国中23位だった。この順位は、1970年代から20位前後で大きな変化が見られない。これに対して馬場（2019, p.68）は、「昨今、ニーズの多様化とともに、多品種少量生産へと変化してきている。こうした環境下では、しっかりとイノベーションを実現させていかなければ、必然的に1人当たりのGDPは低い状態となってしまう。労働生産性を見る限りにおいては、世界における日本の相対的な順位は変わっていない。すなわち、生産性が向上していないことがわかる。」と述べた。

また、ダイバーシティ経営を企業の優先事項項目とみなしていない企業も多い。2020年に日本経済団体連合会が行なったアンケートによると、ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえで、ダイバーシティアンドインクルージョンを重要とする企業は96.3%にのぼった。しかし、そのうちの約4割は、不急の課題であると回答した。その理由として、「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」こと、「経営層や社員にダイバーシティアンドインクルージョン推進の重要性を浸透させるのが難しい」ことが挙げられた。また、厚生労働省の調査では、企業の従業員数別にアンケートを集計。その結果、個人の価値観や考え方の多様性に関して、従業員数が99人以下の企業では、19.5%が重視していると答えた。しかし、1000人以上の企業では、46.9%が重視していると答え、日本の中でもばらつきがあることがわかった。

図表 1-4 個人の価値観や考え方の多様性の重視度



第2章 同調圧力・集団浅慮と企業経営

第1節 企業における同調圧力

個を活かすためのマネジメントの必要性が高まっているものの、現実と乖離していることがわかった。その原因として、馬場（2019, pp.89-108）は3つの壁を提唱した。それは、①自己の壁、②組織の壁、③市場の壁である。本論文で特に着目したいのが組織の壁だ。

馬場（2019, pp.133-134）は、組織の壁は、大きく2つの局面があるとした。それは計画の両面性と、同調圧力と集団浅慮である。そして、これらはメリットとデメリットが共存し、企業が経済活動を継続する上で取り除くことができない。そのためいかに上手く付き合っていくかを考えることが必要とされていることを述べた。

(1) 計画の両面性

企業が複数人を取りまとめて事業を行うにあたって計画を立てることは欠かせないが、馬場（2019, pp.133-134）はその問題点を指摘した。ミンツバーグ（1997）は計画作成の意義として5点を提示したが、その中で「⑤結果を志向する公式の手順」は、計画から逸脱した個人の主体的活動を制限するものであると述べた。組織の壁とは、創発的戦略を行うにはコストが必要とされることだ。馬場（2019, pp.133-134）は、時間や金銭的な余裕を当初の計画に組み込んだり、事後的に発生した個々のアイデアを盛り込んだりできる仕組みが必要不可欠であることを論じた。

(2) 同調圧力と集団浅慮

蔡（2015）は集団の問題点として同調圧力と集団浅慮を指摘した。集団浅慮に関して、蔡（2015, p.109）はジャニス（1982）の定義を引用し、「一般に、集団浅慮とは、グループ内で強い同調圧力が働いており、個々人が持っている健全で常識的な思考や現実感覚が麻痺し、道徳的で合理的な判断ができなくなる現象のことである」と定義した。また、経済産業省では、「集団の意思決定において、構成員に対する無言の圧力が生じ、結果として、集団にとって、不合理あるいは危険につなげる意思決定が容認されることを意味する」とした。ここで述べられているグループについては、大きく、同質的グループと異質的グループに分類することができる。松井（2020, p.28）はその集団思考に関してジャニスの集団思考モデルを示した。「3種類の先行要因（凝集性の高さ、組織の行動的欠陥、誘発的状況）が存在する集団には同調行動が見られるようになり、それによって集団行動の症状が生じる。集団思考に陥った集団には欠陥的意思決定が現れ、最終的に大失敗に至る可能性が高まる」と述べた。

一方で同調圧力によってプラスな影響が与えられることも否定できない。馬場（2019,

pp.130-131) は、同調圧力によって意見の集約が円滑に進み、意思決定のスピードが早まることを指摘した。しかし、他者と異なることを否定する風潮は、この主体性を尊重したイノベーションを行う上で大きな障壁となることが考えられる。

(3) グループの同質性・異質性

中山 (2004, 『日本人の壁』) は、国民性を示す 5 つの因子に関して、「外向性と内向性」、「愛着性と分離性」、「統制性と自然性」、「情動性と非情動性」、「遊戯性と現実性」であると述べた。その 2 点目の項目で、日本人は、愛着性が極にある国民性であるとし、「過同調型集団主義者」、そして「付和雷同型集団主義」であることを示した。

また、岸本 (2020) は、日本的経営の特徴として、「同質的集団であること」を述べた。2018 年 6 月 22 日の日経新聞では、経団連の同質性が述べられた。「(1) 全員男性で女性ゼロ (2) 全員日本人で外国人ゼロ (3) 一番若い杉森務副会長 (JXTG エネルギー社長) でも 62 歳。30 代、40 代、はおろか 50 代もいない」ことを人の属性の多様性がない「超同質集団」として取り上げた。この同質性はメリットもある。同記事では、「日本企業がかつて活躍したのは社員の同質性が高く、それがチームワークの良さにつながり、品質改良などに威力を発揮したからだ。」(日経新聞 2018/06/22) とも指摘されている。また、岸本 (2020) も、「日本的経営慣行は 1950 年頃から 1980 年代にかけては大きな強みとなり、欧米諸国の企業との競争に打ち勝つことができていました。高度成長期の中で愚直に『より良いものをより安く』『追いつけ、追い越せ』の同質的競争を繰り返していたからです。欧米企業を打ち負かしたあとも、日本企業同士のシェア争いを続けていました。」と述べた。しかし、先述したようにダイバーシティ経営が重要視される風潮が強まるにつれて、同質性が批判されるようになった。

(4) グループの凝集性

蔡 (2015, pp.97-98) は、グループの働きに影響するグループそのものの要因の集合である、グループプロセスの重要性を述べた。そして、グループの有効性を判断する基準として、①グループの生産性や目標達成の制度、②メンバーたちの満足度、③グループの凝集性を述べた。Scachter (1951, “An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity, Human Relationship”, pp.229-238) は、グループの凝集性とはメンバー同士がお互いに引きつける度合いであるとした (蔡, 2015, p.99)。この Scachter の研究に関して、蔡 (2015, p.98) は、「凝集性が高ければ、生産性も高いはずだ」という常識を破り、「凝集性が高いグループが実は最悪の生産性を生み出す可能性もあり得ることを、見事に証明してくれた」と述べた。なぜなら、高い凝集性を持つグループでは、リーダーが誤った方向を示したり、グループの規律が反社会的だったりした場合でも、凝集性が発揮されてその危険性に気づくことができないからだ。蔡は、そういった例が身近に存在することを指摘し、「いじめを行なうグループや反社会的なグループ、組織不祥事を起こすグループ」などがそれに当たるとした

(p.99)。

第2節 日本の特徴

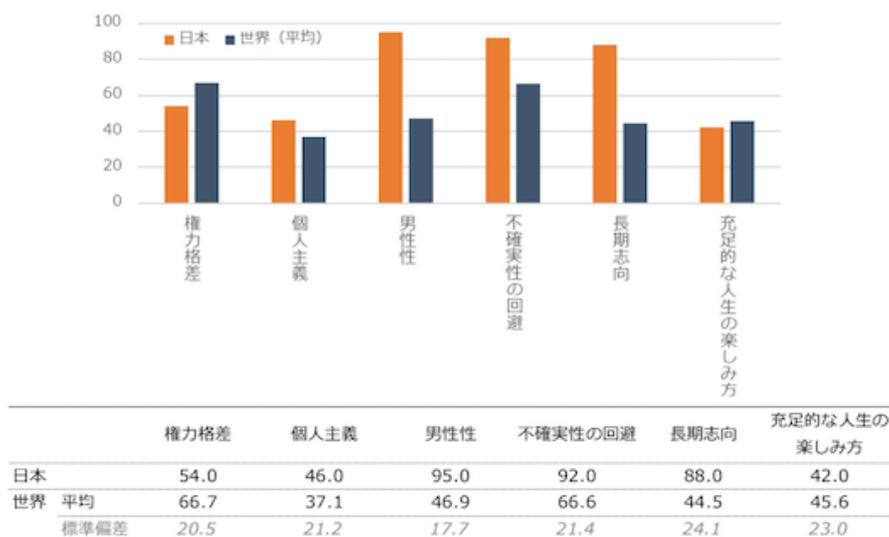
(1) 日本とアメリカの文化の違い

村瀬（2017）は会議の活発性に関して文化の違いを次のように指摘した。「年齢や性別を問わず、誰もが活発に発言するという文化が日本組織には根付いていません。目上の人を敬い、1歳でも年上の人には『先輩』、教師を『先生』とみなす儒教的文化があるから、会議では若い手がどうしても恐縮してしまうのです。」また、青島は山本七平の『「空気」の研究』の本を引用し、「これまでの歴史的・社会的出来事においても、至る場面で『当時の社会全般の空気では・・・』や『あの時の空気から言って』と人々が口々に言うことに象徴されるように、皆が見えない“空気”というものに支配されており、本来進むべき方向と違った方向へ物事が進んでしまったと記されている」ことを述べた。そして、現代でも決まった流れに異論を捉えられない空気があり、組織の階層構造上、上位の人間に発言しにくい文化が根付いていることを述べた。また、この「空気」こそが、心理学的な専門用語として、集団圧力・同調圧力・集団浅慮と言いつけられることを述べた。

(2) ホフステードの6次元モデル

ホフステードの6次元モデルとは、ホフステードが6つの指標を通じて100カ国以上の文化の価値観を数値化したフレームワークである。6つの価値観とは権力格差、個人主義傾向、男性性の強さ、不確実性の回避、充足的な人生の楽しみ方（快楽的か抑圧的か）であり、Compare countries-Hofstede Insightsの2020年11月のデータは以下の通りだ。

図表 3-1 ホフステードの6次元モデルにおける日本の特性



出所： Hofstage Insights (2020)

このデータから、日本は1.男性性、2.不確実性の回避、3.長期思考の3点の値が大きく、特徴があることがわかる。

まず、男性性とは何か。2022年3月23日の日本経済新聞では、男性性と女性性の概念について、「身体的な性別とは別に、心理的・精神的な部分における『男性らしさ』や『女性らしさ』のこと」と記された。男性性として重要視される項目は、分析、評価、判断、論理、攻撃、支配などで、女性性は、受容、包容力、共有、調和、安定、柔軟性などだ(加藤, 2022)。宮森(2019)は、「男性性が強い傾向の社会では、社会的に成功することが重視されます」と述べた。ここでは、設定された目標は必ず達成されなければならない、絶え間ない努力が求められる。そして成功することで、周囲からの賞賛を受けることができるのである(宮森, 2019)。完璧主義で、失敗を嫌う傾向にあることがうかがえる。

次に、不確実性の回避だ。不確実性の回避とは、「ある文化の成因が不確実な、未知の状況に対して不安を感じ、それを避けるために信仰や制度を形成している程度」である(ホフステード, 2013)。宮森(2019)はその特徴を、「人生に絶えずつきまとう不確実性が脅威」であることを述べた。さらに、そしてその不安を取り除こうと、形式・ルール・規則を基盤とした構造化された環境を求めるとした。さらに、トップマネジメントは日々のオペレーションにフォーカスしたり、医師や弁護士をはじめとする「その道のプロ」である専門家を信頼したりする傾向がある。

最後に長期思考だ。宮森(2019)は「長期思考は、現実性や実用的な視点から将来を思考し、短期思考は規範や短期的な視点で現在を大切にします。」と述べた。そして、長期思考の社会では教育に熱心な傾向が強いことを述べた。「仕事はハードに勤勉、たとえ結果が出るのに時間がかかっても、粘り強く、辛抱強く努力します。(宮森, 2019)」東アジアの国は長期思考指数の高い国が多く、韓国、中国、台湾も該当する。社会心理学者のニスベットは東洋人の長期思考は「万物は流転する」という世界観が元となっていることを述べた。「最も重要なのは、東洋人にとって対象物の属性は必ずしも安定的なものではないということである。西洋では、算数が苦手な子供は『数学的能力が乏しい』、場合によっては『学習障害がある』などとみなされやすい。東洋では、そうした子どもは『もっと一生懸命に頑張らなくてはならない』『その子の先生がもっと努力すべきだ』『学習環境を変えるべきだ』などと考えられる。(ニスベット, p.174)」このように、能力的な限界をではなく、成長の伸びしろと捉える点に特徴が見られる。

以上から、日本は完璧主義・確実性重視、長期思考の3つの特徴を持つことがわかる。

第3節 企業における集団浅慮

(1) 集団浅慮による負の影響

ここまで同質的グループが批判されるようになってきていることを述べたが、それは表

層的ダイバーシティであって、深層ダイバーシティではない。グループ内のダイバーシティを保ったとしても同調によってグループの決定がよからぬ方向へ進んでしまう集団浅慮が起こる可能性があるからだ。武田・藤田（2011、『個と集団のアンソロジー』）は、同調に関して「個人が、自分が持っている考え方や価値観、場合によっては道德観念や信念などを曲げて、グループに合わせる」と定義した。蔡（2015,pp.106-108）は1951年に行われた古典的研究である Asch の研究を取り上げた。この実験では、グループに入った個人がどれほど自分の信念を曲げて周囲に合わせるか、その同調の割合が調べられた。その結果、約32%の実験で同調者が出たこと、また実験に参加した50人のうち37人が1度は同調したという結果になった。蔡（2015,p.108）は、「Asch 教授の実験は、人々がグループに入り、強い同調圧力にさらされると、多くの人々が自分の信念を曲げ、たとえそれが明らかに不正解な場合であっても、いとも簡単に多数にあわせる傾向が強いことを雄弁に物語っている」と述べた。

また、初期の同調に関する研究として Milgram による電気ショックの実験がある。これはアイヒマン実験とも呼ばれるが、佐藤（2004）は「権威（者）による命令から個人を従属させ、殺人のような重大な結果をもたらしかねないことをシュミレーションしたもの」とした。そして、権威や役割によって倫理観の意識が低下し、深刻な暴力行為が起こりうることを示した。そして、ケイン、小池、中島（2021,p.122）は「こうした同調や服従の心理は、会議で違和感を感じても発言せずに事態が進行してしまうことや、組織的な不正の隠蔽など、現代諸問題とも密接な関わりを持っている」と述べた。

(2) 集団浅慮による企業不祥事例

集団浅慮は机上の空論ではなく、現実社会、そして企業経営においても大きな課題となっている。集団浅慮による重大な過失事故としてチャレンジャー号の打ち上げが挙げられる。これは、事前に打ち上げ失敗の危険性があり、現場の技術者が延期を訴えたが、NASA の上層部はそれを聞き入れずに打ち上げを実行。その結果、スペースシャトルチャレンジャー号は空中分解し、7名が犠牲になった事故である。この一連の流れに関して、細田（2021）は「『自分達は失敗しないだろう』という過信が存在し、外部からの忠告や都合の悪い情報を軽視しがちになる」ことによる結果だとして、暗黙のうちに多数意見に合わせられる同調圧力がかかったことで、NASA の優秀な人材であっても愚かな判断を下してしまう集団浅慮が起こったと述べた。

また、ほかにも集団浅慮によって起こった問題例として、近年では東芝不正会計事件が挙げられる。この事件について、境（2016, p.71）は、「東芝は、2015年7月20日に公表された第三者委員会の調査報告で、第三者委員会の調査結果の範囲において、税引き前利益の要修正額が、累計で1,518億円の赤字となる多額の不適切な会計処理が、2008年度から14年度まで長期間行われていた」と述べた。そしてこの問題が起こった背景として、松村は業績至上主義を指摘した（p.3）。第三者委員会調査報告書（では、歴代の社長が常に利益要求

を執拗に繰り返してきたことが書かれ、「経営トップを含めた組織的な関与」と結論付けている。上田は会見で、「日本を代表する会社が組織的にやっていたかと衝撃を受けている」とした上で「利益至上主義が企業風土としてあったことが背景にある」と語った。東芝は各四半期末が迫り、目標利益の達成が困難であることが判明すると、利益を上乗せした部品を発注先に持ち込む、いわゆるバイセル取引を行っていた。これについて松村は、「その結果パソコン事業の四半期決算ごとに利益売上高を超えるという異常が起こる。これを異常と思わない経営陣はどうかしている。黙認していたのであろう (p.3)」と述べた。第三者委員会の報告書では、「会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識を持っていたため…財務部の内部統制は全く機能していなかったと言わざるを得ない (p. 114)」と記述された。このことから、トップからの利益至上主義の風潮によって経営陣、そして現場の社員たちが倫理に反する行為を起こしたり、それを黙認したりと、不正が起きてしまったことがわかる。

(3) 役割

では、ここで役割に関して考える。そもそも役割とは何か。蔡 (2015, p.104) は、池田ら (2010) を引用し、役割とは「周りの人々が個人に対して持つ様々な期待の集合である」と定義した。そして役割に関する実験として Zimbardo らの偽刑務所実験、通称スタンフォード実験を挙げてその危険性を指摘した。この実験では、ランダムに定められた看守役と囚人役の学生がロールプレイングを行なった。しかしその結果、看守役の学生は定められた域を超え、暴力を始め、人権を踏みにじるような行為を行った。また、囚人役の学生はそれを受け入れて従順に従った。このことから、Milgram の実験と同様に権威に対して服従する傾向があることがわかる。また、役割のもたらす重要性を確認することもできた。蔡 (2015, p.105) は、「偽刑務所実験は、これらのグループにおいても、役割さえきちんと決められれば、人々は非常にうまく自分の役割を演じ、グループの目標達成に貢献する可能性が高いことを、ぞっとする形ではあるものの、見事に見せてくれている」と述べた。言い換えれば、グループにおいて役割曖昧性の排除が大きな意味を持つということだ。役割曖昧性とは、鈴木・麓 (2009, p.3) は「仕事に関する情報が欠如している認識」と定義した。仕事に関する情報とは、期待される成果、目標、割り当て、職務、責任、義務などを指す。そして、日本企業は職務が不明確で曖昧であるという指摘があることを説明した。石田 (1985, p.11) は、日本の職務の特徴として「明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担がはっきりしない相互依存の領域が広い」ことを述べた。

また、蔡 (2015, p.106) は役割葛藤の危険性を指摘した。役割葛藤とは、「グループに所属している個人が、両立できない役割期待に狭まれ、頑張りたくても頑張れない状態のことである」とした (蔡, 2015)。Fisher & Gitelsonら (1983, “A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity,” *Journal of Personality & Social Psychology*,) は、役割葛藤はグループにおける個人の働きを阻害する重要な要因であるとした。蔡

(2015)は、「残業など、縛りの多い正規従業員だと、主婦・母親としての役割とうまく両立できない」と述べ、女性が非正規雇用で働いている要因の一つであるとした。

実際、2021年の総務省統計局の労働力調査では以下の通りの結果を示した。

図表 2-1 非正規職員・従業員についての主な理由別の内訳（2021年平均）及び推移

	(万人, %)								
	男女計			男			女		
	実数	対前年増減	割合	実数	対前年増減	割合	実数	対前年増減	割合
非正規の職員・従業員	2064	-26	-	652	-13	-	1413	-12	-
自分の都合のよい時間に働きたいから	654	35	32.8	187	1	30.2	467	34	34.0
家計の補助・学費等を得たいから	385	-10	19.3	75	-2	12.1	310	-7	22.5
家事・育児・介護等と両立しやすいから	217	-22	10.9	8	1	1.3	209	-23	15.2
通勤時間が短いから	95	0	4.8	28	1	4.5	67	-1	4.9
専門的な技能等をいかせるから	164	5	8.2	82	4	13.2	82	1	6.0
正規の職員・従業員の仕事がないから	214	-16	10.7	105	-7	17.0	109	-9	7.9
その他	265	6	13.3	134	-1	21.6	131	6	9.5

注) 1. 非正規の職員・従業員には、「現職の雇用形態についての主な理由不詳」を含む。
2. 割合は、現職の雇用形態についての主な理由別内訳の合計に占める割合を示す。

出所：総務省統計局（2021）p.3

非正規の男女の職員・従業員の理由では、男女共に「自分の都合のよい時間に働きたいから」と答えた人が、男性は187万人、女性は467万人で一番多かった。一方男性と比較して「家事・育児・介護等と両立しやすいから」と回答する女性の割合が多かった。このことから、役割葛藤によって女性が非正規雇用で働いていることが推測される。

第3章 職場環境における心理的安全性

第1節 集団浅慮の防止策

(1) 集団浅慮に陥るグループの特徴

ジャニス(1982)は、集団思考に陥っている集団の8つの傾向として、以下を示した(細田,2021)。

- 1) 失敗をしないという幻想を抱いている
- 2) 道徳的、心理的に正しいと無批判的に信じている
- 3) 自分たちに不都合な情報に価値を持たず、集団の行動を合理化するための努力が行われる
- 4) 敵対者へのステレオタイプな判断
- 5) 個人の中でも、集団からの逸脱を自発的に避けようとする自己検閲が働く
- 6) 全員が一致しているとの幻想を抱く
- 7) 同調圧力を働きかける
- 8) 自分たちに不都合な情報や批判から自分の集団を守る監視人を自認する人材が現れる

集団浅慮は、グループ内の一致を求める集団に現れやすく、①集団の凝固性の高さ(集団への帰属意識が高い)、②不公正なリーダーシップや多様性の欠如など組織の機能構造的欠陥、③外的な強いストレスや自尊心の低下など状況的要因の3つがその要因となりやすい(細田,2021)。ジャニス(1982)は、これらが「過大評価」「狭い見」「一致への圧力」へとつながり、集団浅慮が起こると述べた。

(2) 集団浅慮の防止策 I

ジャニス (1982) は、集団思考の防止策として、以下の 9 つを提案した (松井,2020 ,pp.28-29)。

1) 批判的評価者の設定

リーダーはそれぞれのメンバーに批判的評価者の役割を与え、メンバーが反対意見や疑問を発言するプライオリティを高めるべきである。

2) 公正なリーダーシップ

リーダーは最初から好ましい選択肢を示さず、公正なリーダーシップに努めるべきである。

3) 計画策定グループと計画評価グループの独立

それぞれのグループを独立させ、グループごとに別のリーダーの下で活動するべきである。

4) 複数のサブリーダーの設置

検討グループは、時々、2 つ以上のサブグループに分かれ、異なる議長の下で別々に検討を進めるべきである。

5) 所属組織からのフィードバック

意思決定会議に関わっているコアメンバーは、その状況を自分の所属組織の信頼できる仲間と定期的に相談し、フィードバックを得るべきである。

6) 外部意見の取り込み

コアメンバー以外の外部専門家や適任者を会議に 1 人以上参加させ、コアメンバーの考えに対して異論を言うよう促すべきである。

7) 悪魔の代弁者 (devil's advocate)

すべての会議において、少なくとも 1 人は悪魔の代弁者の役割を与えるべきである。

8) 敵対者の分析

敵対国家や敵対組織に関わる意思決定の場合、「その敵対者から発されたすべての溪谷の分析」および「敵対者の取り得るシナリオの検討」のためにまとまった時間を取るべきである。

9) 第 2 ラウンド会議

いったん最善と思われる選択で合意したら、意思決定集団は第 2 ラウンド会議を開催し、それぞれのメンバーは残された懸念事項をできるだけ鮮明に発言し、最終的な意思決定を下す前に全体を再考するべきである。

(3) 集団浅慮の防止策 II

また、蔡 (2015,p.109) はブレインストーミングが集団浅慮を防ぐ方法であると述べた。これは個々人が自由に意見やアイデアを出し合う方法だ (蔡,2015)。Osborn によって提唱され、問題解決法で、課された 4 つのルールを守ることで、2 倍のアイデアを出すこと

ができるとした。その4つのルールとは、次の通りだ。①まず集団としてできるだけ多くのアイデアを出すことが奨励される。②アイデアを創出するとき、既成事実、固定観念に囚われず、自由で奔放な発想が還元される。③さらに、そのためにどのようなアイデアが出されても、それらを批判・評価することは禁止される。④それぞれのメンバーから出されたアイデアを交換し、それを練り上げより洗練されたものにするように鼓舞される（本間,2016）。馬場（2019,p.139）は、ブレインストーミングの結果として「組織に備わっている暗黙の回想による圧力や、フォーマル・インフォーマルの水平的な集団で共有されている価値観による圧力から解放させることができる」とした。しかし、ブレインストーミングでは組織で動くことの利点を失うというデメリットを持つことを述べた。なぜなら、組織を統制するための階層構造や、チームでの仲間意識といった規律を意図的に機能しないようにする必要があるからだ。このことから、馬場（2019,p.139）は「個が自由に意見を言えるようにすることと、組織として運営することは、同時に存在しない可能性があるということを示唆している。」と指摘した。

第2節 個を活かしている企業の特徴

バーレットとゴシャール（2007）は、起業家精神にあふれた企業の事業環境を調べ、3つの共通する特徴を述べた。

- (1) 個人の自発性を引き出すためには、自分が関与していることについては「当事者意識を持つ」ように仕向ける。
- (2) 自分が当事者意識を持っているという自覚に加え、強い自己規律も必要である。
- (3) マネジメントは、部下の質問に答え、失敗を許容するような支援的な文化をつくることで、個人を尊重していることを示す必要がある。

まず(1)について、宇野（2020）は当事者意識に関して、「課題やミッションを、『これは自分の問題である』と感じ、自発性を持って主体的に取り組むことこそが『当事者意識（オーナーシップ）』である。」と述べた。そして、「企業を始め、多様な組織において、いかにその構成員の『当事者意識（オーナーシップ）』を涵養（かんよう）できるかが重要な意味を持つことは言うまでもない」とした。「企業であれ、それ以外の組織であれ、それを『自分のもの』として見守り、監視する存在がなければ、その価値が真に尊重されることはない。（宇野,2020）」からだ。そして、バーレットとゴシャール（2007）は、当事者意識は、かつては会社への一体感・帰属意識として社員に根付いていたことを指摘した。しかし、「事業部制を生んだ経営思想の下では、権限委譲の結果、管理が必要になった。委譲された権限に対してトップ・マネジメントが管理する必要が生じたのである。それは新しい階層や精巧なシステムを作り出し、結果として起業家精神をつぶすことになった（p.36）」と述べた。事業部制とは、「本社部門の下に、事業ごとに編成された組織（事業部）を配置した組織形態（野村総合研究所ホームページより）」だ。

次に(2)に関して、バーレットとゴシャール（2007）より、自己規律の徹底している組織と

は、「自分の行動に対しては、自分できちんと責任を負っている」組織である (p.45)。(1)で述べてきたように、組織は分権化を進めることによって社員に当事者意識を持たせることができる。しかし、組織としての方向性を見失うことなく、自発性を重んじることは両立できるのか。バーレットとゴシャル (2007) は、個を活かした企業に関して「これらの企業が焦点や方向性を定め、業績を達成しえたのは起業家的組織の戦略計画や事業予算を厳しく管理したからではなく、社員一人ひとりの毎日の仕事や行動の中に、全社的なレベルで規律を深く刻み込ませたからである」と述べた。そして、社員に自己規律を持たせるためには、「明確な業績基準を設ける」「情報を公開する」「同僚との比較」の3点が重要であることを示した。また、桑田 (2016) は会社の規律やルールを最小限にすることの重要性を述べた。「むやみにルールを増やすと、社員の自由を抑え込み、他律を促すことにつながる。日本企業の大きな問題の1つは、社員に他律を促す『不要なルール』にある。」とした。

そして最後の(3)が、個々の自発性を支援できる環境づくりだ。バーレットとゴシャル (2007) は重要な組織特性として「個人が自己管理の責任を担うのに必要な知識とスキルを習得できる環境を築くこと」「全員が怖がらずにリスクを取れる自身が持てるような企業文化をつくること」の2点を挙げた。そして、「他の企業を引き離し、最も優れた起業家精神にあふれる企業になるためには、組織のすべての階層における普通の個人が、自ら進んでリスクを取ることができ、またそのリスクを管理できるようにすることが重要であった」と述べた。中でも組織特性の2点目、これは、心理的安全性の高い組織である。心理的安全性とは1999年にエイミー・エドモンソン教授が論文中で提唱した心理学用語だ。村瀬 (2021) はその定義を「対人関係のリスクを負うことに対して安全であるという、チームに共有された信念」と述べた。つまり、自由に安心した雰囲気は共有されている組織のことを表す。

第3節 Googleのプロジェクト・アリストテレス

(1) プロジェクト・アリストテレス

Googleは、「効果的なチームを可能とする条件は何か」という問いに対する答えを見つけるため、プロジェクトアリストテレスという取り組みを始めた。そしてこれをきっかけに、心理的安全性がビジネスにおいて重要視されるようになった。

まず、チームの定義については「メンバーは相互に依存しながら、特定のプロジェクトを遂行するために、作業内容を計画し、問題を解決し、意思決定を下し、進捗状況を確認します。チームのメンバーは、作業を行うために互いを必要とします (Google)」とした。そして、チームの効果を(1)マネージャーによるチームの評価、(2)チームリーダーによるチームの評価、(3)チームメンバーによるチームの評価、(4)四半期ごとの売り上げノルマに対する成績の4観点で測った。リサーチチームが統計モデルを駆使し、何がチームの効果性に影響を与えているか突き止めた結果、「真に重要なのは『誰がチームのメンバーであるか』よりも『チームがどのように協力しているか』であること」を突き止めた。そして、チームの効果性に影響する因子は、重要な順に以下の通りである。(同ホームページより)

① 心理的安全性

心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取った時の結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能。ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクをとることに不安を感じていません。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。

② 相互信頼

相互信頼の高いチームのメンバーは、クオリティーの高い仕事を時間内に仕上げます(これに対し、相互信頼の低いチームのメンバーは責任を転嫁します)。

③ 構造と明確さ

効果的なチームをつくるには、職務上で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、そしてメンバーの行動がもたらす成果について、個々のメンバーが理解していることが重要となります。目標は、個人レベルで設定することもグループレベルで設定することもできますが、具体的で取り組みがいがあり、なおかつ達成可能な目標を設定してメンバーに周知するために、「目標と成果指標 (OKR)」という手法が広く使われています。

④ 仕事の意味

チームの効果を向上するためには、仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を感じられる必要があります。仕事の意味は属人的なものであり、経済的な安定を得る、家族を支える、チームの成功を助ける、自己表現するなど、人によってさまざまです。

⑤ インパクト

自分の仕事には意義があるとメンバーが主観的に思えるかどうかは、チームにとって重要なことです。個人の仕事が組織の目標達成に貢献していることを可視すると、個人の仕事のインパクトを把握しやすくなります。

Google のリサーチチームは、この中でも特に「心理的安全性」の重要性は高いことを述べた。具体的には、「心理的安全性の高いチームのメンバーは、グーグルからの離職率が低い。他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、『効果的に働く』とマネージャーから評価される機会が2倍多い」ことを発表した。

(2) エドモンソン 7つの質問

この心理的安全性の度合いを測るため、エドモンソンは7つの質問を提唱した。その7つの質問とは、以下の通りである。(Google ホームページより)

- 1) チームの中でミスをすると、たいてい非難される。
- 2) チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える。
- 3) チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。
- 4) チームに対して、リスクのある行動をしても安全である。
- 5) チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい。
- 6) チームのメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。
- 7) チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる。

(3) 心理的安全性を損なう4つの要因、心理的安全性をつくる4つの因子

エドモンソンは、心理的安全性が低下する要因として、以下の4つを述べた。

- 1) 無知だと思われる不安
- 2) 無能だと思われる不安
- 3) 邪魔をしていると思われる不安
- 4) ネガティブだと思われる不安

また石井 (2020) は、アメリカと日本の文化的な背景の違いを踏まえ、エドモンソンの研究から組織の心理的安全性を測る「日本版4因子」を導いた。

- ① 話しやすさ
- ② 助け合い
- ③ 挑戦
- ④ 新奇歓迎

この4因子を、心理的安全性を損なう4つの要因と紐づけながら、その詳細を考察する。

まず話しやすさに関して、石井 (2020, p.51) は、「報告がネガティブなものであっても、隠し事なく『事実は事実として上がってくる』ようなチーム」と述べた。そして、ディスカッションにおいてはメンバーの意見を率直にフィードバックするようなチームに話しやすさがあることを述べた。これにより、無能だと思われる不安、そして邪魔をしていると思われる不安、ネガティブだと思われる不安を解消することができる。

次に助け合いとは、「プロジェクトをタスクに分割し、個々人が一つ一つのタスクをこなし、こなされたタスクを積み上げればプロジェクトが完遂される、という仕事の仕方ではありません。よい相互作用ができるチームかどうか、というのがこの『助け合い』の因子 (石井, 2020)」である。これは、無知だと思われる不安、無能だと思われる不安を解消できる。

そして挑戦とは、石井は (2020, p.54)、挑戦において重要なのは、裁量や失敗ではなく、「試行錯誤からの学びと改善へと集中すること」だと述べた。そして、「それは人々がアイデアを思いつき、深め、発表し、フィードバックを得て、共創することのブレーキとなるような環境を外していくこと」が求められるとした。「心理的安全性があれば、仮説検証や模

索し学習するためのプロセスを楽しめます。」と述べ、挑戦へのポジティブな姿勢の重要性を強調した。これにより、無能だと思われる不安、邪魔をしていると思われる不安を解消できる。

最後に新奇歓迎だ。石井（2020, p.55）は、人間を同質的に扱い、マネジメントすることの不十分性を述べ、「多様性を生かした個々の才能を掛け算しながら、組織のビジョンや、チームが大切にしたい方向へ向けて推進していくのが、この『新奇歓迎』の因子なのです。」と記した。これにより、ネガティブだと思われる不安を解消できる。

第4章 みずほ銀行システム障害の事例

2021年2月28日から3月12日にかけて、株式会社みずほ銀行のシステムに計4回の通信障害が発生した。これを受けて、「システム障害特別調査委員会」を設置し、その原因究明と再発防止のための調査を行なった。その調査報告書からシステム障害が起こった背景、そして企業文化を調べる。そして先に挙げた心理的安全性をはかるためのエイミー・エドモンソンの7つの項目を、各システム障害の問題点と照らし合わせながら、日本企業が効果的なチームを可能とするためにはどのような問題があるのか検討する。

- | | |
|-----|---|
| 質問1 | チームの中でミスをする、たいてい非難される。 |
| 質問2 | チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える。 |
| 質問3 | チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。 |
| 質問4 | チームに対して、リスクのある行動をしても安全である。 |
| 質問5 | チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい。 |
| 質問6 | チームのメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。 |
| 質問7 | チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる。 |

第1節 みずほ銀行のシステム障害詳細

(1) 各々のシステム障害の詳細

まず4回発生したシステム障害はそれぞれどのようなものであったのか。本障害は勘定系基幹システム「MINORI」によるもので、最初の通信障害が起きたのは2月28日のことだった。調査報告書によると、「MINORI に発生したシステム障害により、顧客が取引等を行おうとしたMHBKのATM内に通帳・カードが取り込まれて戻らないという事象が多数発生するとともに、ATMの大半が不稼働となるなど、顧客に対し重大な影響を与えた。

(p.3)」という。具体的には、「e-口座一括切替処理」を実施したところ、取引情報を管理するINDEX FILEの使用率が100%以上となる容量超過が発生。これによってエラーが多発し、他業務へも影響を及ぼす大規模なシステム障害へとつながった。この原因として、人為的課題を2点挙げることができる。その1点目は、社員のリスクに対する認識不足だ。調査報告書では、「同INDEX FILEは、MINORIの基本設計後、メモリ領域(高速処理が可

能な記憶装置であるメモリを使用した領域)に常駐するという仕様変更がなされたところ、その仕様変更と厳密なキャパシティ管理の必要性が組織内で適切に引継ぎ、共有されていなかったことがその背景にある。そのため、『e-口座一括切替処理』に当たり、これをリスクとして認識し、事前にテストなどにより影響を調査するなどの準備に不備が生じ、障害発生前日にも検知されていた『メモリ容量超過の予兆』を見逃すなどの作業上のミスが重なった。(p.5)」ことが記された。このことから、システム障害の原因として、組織内でのコミュニケーション不足を推測することができる。

次に原因の2点目として、組織全般にわたるシステム障害への軽視を挙げる。みずほ銀行では、2018年にもATMの取引障害が発生していたが、再発防止に向けた対策が十分になされることはなかった。これは、STEPSからMINORIへの移行リハーサル時に、製品既存バグが顕在化し、システムが高負荷状態になったことで、1821件ものエラーが発生した事案である。これに対して顧客からの数十件の苦情が寄せられたものの、IT戦略推進委員会、次期システム管理委員会、次期システムプロジェクト統括会議、金融庁への報告では重要案件として報告、議論されず、MHFG(株式会社みずほフィナンシャルグループ)/MHBKは改善策が必要であることを認識できなかった。そのため、バグ精査等による再発防止策のみが行われて当該仕様が続けられる運びとなった(pp.69-70)。このことから、「その取込みの仕様が不必要に広範であることに気づく機会は幾度もあったが、MHBKでは特段の検討もなされないまま当該仕様が続けられ、その変更遅延が重大な顧客被害をもたらした。その背景には、組織全般に通帳・カードの取込みが顧客に与える不便や不利益に対する想像力や感度の不足がある(p.6)」ことが調査報告書に述べられている。これは、質問1のミスに対して非難される環境であること、また質問2の課題や問題を指摘し合うことが難しい環境であること、さらには質問5のチームの他のメンバーに助けを求めることは難しいが推測される。そして、システム復旧が遅延したこと、また顧客への影響が拡大したことについては、顧客対応部門における問題点として、顧客への不利益を解消するような組織的な動きに欠け、システム復旧を待つという受動的な姿勢が指摘された。これには、質問4「チームに対して、リスクのある行動をしても安全である」の観点から、積極的な行動に対する敬遠が反映されていた。調査報告書では、「2月28日障害の当日の対応において、顧客に対して後日通帳・カードを返却するためその場から帰ってよい旨の説明をするという対応が広がらなかったことや、ATMの利用を止めるという抜本的な決断がされずに繰り返し取込みが生じたこと等、これを裏付ける事実が数多く発見されたことからすると、失点を怖れて積極的・自発的な行動をとらない傾向を促進する企業風土が根底にあることが、合理的に推定される(p.129)」と記された。

さらには、システム部門と顧客対応部門の情報収集に連携が足りず、具体的な顧客への対応に遅れをきたした。この背景として、「システム障害の顧客に及ぼす影響についての想定・認識の甘さ、訓練等を含めた休日のATM障害に対する顧客保護の備えの薄さ(p.6)」などが報告された。組織全体の問題点としては、先に挙げたような関係部署間の

連携不足に加え、障害影響への過小評価がある。さらには、臨機応変な対応に練り直すための組織の柔軟性も不足していたことが挙げられる。これも、質問1のミスに対する非難や、質問2の問題点の指摘をしやすい環境作りにおいて不足している点があったこと、また連携不足は、質問5のチームへの助けの求めづらさが考えられる。

次に3月3日の障害に関して。ここでは、ネットワーク機器内の故障により、他系統に切り替わるまで通信状態が不安定となった。この故障に関しては想定範囲内であり、避けられない故障として許容することができるものの、その後の顧客対応に関しては不満が募った。調査報告では、「かなり小規模な通帳・カード取込みの件数であるにもかかわらず、当日の返却件数は14件にとどまり、ATMセンターへ電話が繋がらないとの苦情もあった。そこには、2月28日障害同様、顧客影響に対する認識の甘さが表れている。(p.8)」とされた。そして、3月7日の障害では、プログラム設計に必要なはずの初期化処理の組込み漏れによって集中記帳処理にエラーが発生した。この原因としては、「①委託先であるMHRTやMHRTの再委託先である外部ベンダーにおける当該案件の設計・開発工程の各段階における設計ミスの見逃し、MHBKにおけるチェックの不備、②MHRTの外部委託先管理の不十分性、当該設計ミスを検知するに足りる体制の不備など(p.8)」が挙げられた。(MHRT：システム開発等を担うMHFGの100%子会社であるみずほサーチ&テクノロジーズ株式会社、MHBK：株式会社みずほ銀行)最後に、3月12日の障害は、MINORIの通信制御装置の故障によって業務システムが停止し、センター集中記帳処理の遅延、そして外国為替送金処理が遅延することとなった。原因として、装置の故障に関しては企業側に特段の問題は認められなかったが、システム復旧遅延と顧客への影響の拡大に関しては、以下数点の問題点が指摘された。ストレージ装置の復旧手順の準備不足、他社とのITサービスに関する契約の復旧時間に関する合意の欠如、基本的事項のチェック漏れ、復旧作業の全体統括機能の不足、関連部門との情報連携の不備、障害対応の訓練の不十分さなどが指摘された(p.9)。顧客対応に関しては、外貨取引に関して当日中に取引、顧客に対する説明が行われなかった理由として、「当日中に時限のある取引を顧客のために必ず間に合わせるという強い意識が不足していたことに加え、システムの復旧作業の完了を待つ受動的な姿勢、事前シミュレーションの不足、システム部門との連携不足(p.9)」が指摘された。

(2) システム障害の原因

第一の2月28日のシステム障害に関して、森岡は大量のシステム処理が重なる月末に、デジタル口座の移行作業を行ったことによる容量オーバーにあるとした。他のメガバンクでは、月末の繁忙期に移行作業を行うことはないとし、「問題はシステムの常識ではありえない、この危なっかしい判断がどうして組織的にスルーしたのかにある。そこには「MINORIの移行作業が無事終了した安堵と慢心、そして移行後、手薄になったシステム人材という問題があった」(みずほ関係者)という。」ことを述べた。さらには、2021年

8月31日の産経新聞によると、みずほフィナンシャルグループのシステム担当者を3年間で6割削減したことがわかった。MINORIの全面稼働に伴う人事異動などにより、「平成30年3月末時点で1143人だった担当者は今年3月末時点で491人となり、3年間で57%減った。6月の第三者委員会報告書では開発段階から関与していた担当者の減少に言及して『システム構造のブラックボックス化』が進んでいる」ことが指摘された。この背景には、みずほの5カ年経営計画による経費削減が関係している。みずほフィナンシャルグループは、他メガバンクと比較して経費率が高く、2019年3月期では、三井住友フィナンシャルグループの60%、三菱UFJフィナンシャル・グループの71%と比較して、79%であった。これを受け、2019年に発表された5カ年経営計画では、2023年度までに経費率を60%まで下げることが目標として掲げた。その中でシステム部門にもコストカットの圧力がかかり、最重要分野とも言える基幹システムにも白羽の矢が立ったのである。

第2節 みずほ銀行の変遷

(1) みずほ銀行統合の歴史

みずほ銀行は、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行が経営統合したことで発足した。新銀行の合計総資産は当時の世界最大となる140兆円に増大した。公正取引委員会の資料では、貸出金は90兆円規模で、合算シェア25%と圧倒的首位になることが推測された。さらには、上場会社約2300社中の約70%に当たる約1600社の融資先となり、その影響力の大きさは凄まじいものであった。

1999年8月の記者会見では、3行の経営統合の目的について「戦略IT投資の強化」と述べられた。「統合により徹底した合理化を図る一方、戦略的な情報技術を積極的に実施し、米国銀行に対抗していく」と宣言された。これに関して、山端・岡部・中田・大和田・谷島(2020)は、「興銀の西村正雄頭取は、『三行の統合によってわが国の金融機関再生のフロントランナーになりたい。それには情報システムが重要だ』と説明し、統合の効果としてIT投資の増強を挙げた。続けて、『今はまさにIT革命の時代。にもかかわらず、邦銀のIT投資は年間五百億~六百億程度。これでは年間十五億ドルを投じる米銀に追いつけない』とした。(p.199)」ことを述べた。1999年度の計画では、第一勧銀550億円、富士銀600億円、興銀230億円の情報化投資を見込んでいた。しかし、9月から始まったシステムの統合は非常に難航した。中田(2022)は、「情報システムの統合方針を検討する委員会では、富士通を推す第一勧銀と日本IBMを推す富士銀が真っ向から対立し、泥仕合となった。お互いのシステムの機能比較をして、延々と議論を続けた

(p.186)」ことを指摘した。山端ら(2020)によると、第一勧銀の杉田頭取は「当行の勘定系を必ず残すように」と指示していた。また、統合にあたっての力関係をふまえ、富士銀の山本頭取は、勘定系システムを譲る意思があった。ここでの問題点は、「三頭取がシステム統合の落とし所を事前に相談していた節があるにもかかわらず、表面上は、三行の情報システム部門に統合計画を策定させたこと(山端ら, 2020, p.207)」だ。当時、第

一勸銀の勘定系システムを担っていた富士通は非常に大きな危機感を持っていた。都市銀行の相次ぐ合併により、大手銀行のシステムを失っていたからだ。3行の経営統合の発表後、富士通は、「勘定系システムの一本化だけなら四百億でできる」「全システムのアウトソーシングを千二百億円で請け負う」ことを提案した。山端ら（2020）は、これを「3行の事業戦略が煮詰まっていないうちで、見切り発車で打診したことになる（p.209）」とした。しかし、三頭取が小委員会で情報システムの統合方針を検討させたことで、現場部門の社員たちは自分たちの長年の付き合いがあるシステムへの愛着から、自行のシステムを残そうと必死となった。さらに複雑なことに、特に店舗業務の合理化において、富士通の勘定系システムの方が第一勸銀よりも優れていた。最終的には外部のコンサルティング会社協力のもと、落とし所をつけることとなったが、この論争は大きな禍根を残すこととなった。「お互いに相手のシステムを批判したり、相手の見解に反論したりすればするほど、部門同士の仲が悪くなった（中田, 2022, p.186）」のだ。密な連携必須のシステム統合において、大きな痛手を負うことになった。中田（2022）は、「当時を知る関係者によれば、みずほFGの経営トップは、この手の『ボトムアップ型のシステム論争』をその後も何度も繰り返したのだという。そのたびにシステム部門間の仲が悪くなり、部門間の意思疎通は難しくなっていた。それが最終的にはシステム統合の遅れやシステム障害につながっていく」と述べ、こういった論争が火種となったことを述べた。

(2) 企業不祥事における心理的安全性の重要性

これらの調査を通して、こういったシステム障害が起きた原因として大きく①危機事象に対応する組織力の弱さ、②ITシステム統制力の弱さ、及び③顧客目線の弱さ、④それらが容易には改善されない体質ないし企業風土が指摘された（みずほフィナンシャルグループ統合報告書、2021）。中でも4点目の企業風土に注目したい。

調査報告では、「本障害を通して、システム障害等の有事において、自らの持ち場を超えた積極的・自発的な行動によって、問題を抑止・解決するという姿勢が弱い場面がしばしば見受けられた。また、障害の内容・顧客への影響の全容が完全に明確ではない時点において、リスクがあるものとして、発言し行動することを控えるような状況も観察された。（pp.128-129）」ことが記された。その理由としては、先に挙げた2018年6月のシステム障害の軽視を始め、リスクを低く見積もる行動が考えられる。これに関して、調査報告書では、「役職員にこのような積極的・自発的姿勢が欠ける要因としては、積極的に声を上げることでかえって責任問題となるリスクをとるよりも、自らの持ち場でやることはやっていたといえるための行動をとる方が、組織内の行動として合理的な選択になってしまう企業風土」を指摘した。また、「たとえ間違っていたとしても改善の声を上げ、組織の持ち場を超えて意見を述べ、積極的に連携をするなどの行動が高く評価されず、間違いがあれば大きく評価を下げるような企業風土において、上記のような役職員の積極的・自発的姿勢が欠ける例がしばしば見られる」ことを述べ、これらが心理的安全性に

大きく関係することを述べた。そしてこういった企業風土によって、突発的な問題が発生した場合に組織間で連携することができず、ポテンヒットが生じる。縦割の組織では、自分の決められた役割に徹し、それ以外の行動が禁じられたり評価されなかったりするため、積極的な組織間連携は期待することができないからである。そして、前例のないことに対する提案も阻まれ、リスクに対する対策が不足したり、根本的な業務改善、イノベーションも期待できなくなる。

また、金融庁は、11月26日の業務改善命令の中で、みずほ銀行の「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢」をガバナンス上の問題の真因として取り上げた。これは、質問2にあるような問題点の指摘の甘さに通じる。調査報告書では、「本調査において、このような企業風土があったことを論理的に立証することには限界があるものの、特に過去の障害事例と本障害に共通項が存在し過去指摘された問題が依然存続していると考えられる (p.129)」と述べられた。

第3節 社員への実態調査・考察

(1) 調査結果

今回、みずほ銀行で現在働いているA氏とB氏に話を伺った。心理的安全性に関する7つの質問に、1~5までの5段階評価とその理由をお聞きした。5段階評価は、1：そう思う、2：どちらかといえばそうは思わない、3：どちらともいえない、4：どちらかといえばそう思う、5：そう思う、として、率直な感想を質問した。その結果は資料Iの通りである。

(2) みずほ銀行の再発防止策

その中で特筆すべきは、質問2の観点である。A氏は、チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合えるかという質問に対して、「当社全体でみた場合、相手にとって耳の痛い話や、相手の負担が増えるような課題の指摘については、遠慮してしまうところがあると思いますので3にしています。」と回答した。会社として弱い点を強化するのではなく避けてしまう傾向を指摘することができる。これに関して、山端ら(2020)が行なった、みずほFG社長坂井辰史氏へのインタビューでは、「エンジニアは少し問題が起きても、善意から『自分のところで頑張れば取り返せるはず』と思いがち」であるとし、それが結果として大きなトラブルに発展してきたことを指摘した。それに対し坂井氏は、「その通りです。風土や文化的な問題は大きいと思います。我々の場合は過去にシステムで大失敗を経験していますから、どうしても心理的に構えてしまうところがあります(山端ら, 2020, p.120)」と述べた。このことからみずほ銀行全体での課題の一つとして、プロジェクトの流れに逆らうような問題点を解決する能力の弱さを挙げられる。一方、その課題解決のための対策として、MINORI 関連の会議での改善点を述べた。テレビ会議システムには非常に多くの行員が参加することを踏まえ、トラブルの言い出しづらさを考慮した。具体的には、「『質問

はありますか』と投げかけたら。十分な間を空けるなど、基本的なことを徹底しました」(山端ら, 2020, p.120) と述べた。

一方で、質問 1・2・5 に関しては、これまでの推測と反して、企業風土としてポジティブな反応を得ることができた。その理由としてはみずほ銀行が行なっている再発防止策が功を奏していることが考えられる。第三者委員会の報告書では、MHFG および MHBK 策定の再発防止策に関して、大きく(1)システム関係、(2)顧客対応・危機管理体制、(3)組織・カルチャー関係と区分して評価した。中田 (2022) は、金融庁が指摘するシステム障害の問題点として、「みずほ銀行が 2019 年に全面稼働させた MINORI が複雑なシステムであることは認めるが、それ自体を問題としているわけではないとする。真の問題は、複雑なシステムを安定稼働する運用体制を整備できなかったことにあるとして、経営管理（ガバナンス体制の不備を非難している (p.272) 」とした。当時みずほ FG 社長の坂井氏も、2021 年 11 月 26 日の記者会見において「MINORI そのものに大きな欠陥があるという認識ではない」とした上で、「本来あるべきシステムの運営管理ができていなかった」と述べた。

(1)のシステムに関する再発防止策として、MINORI の特性にふさわしい態勢整備を行うとして、ATM の仕様変更や監視システムの改善、人材ポートフォリオの可視化と組織的な態勢の強化を行うとした（第三者委員会報告書）。組織的な態勢に許可に関して、第三者委員会の報告書では、「自らの部署・担当範囲の内外において目的意識やミッションを共有し、十分な連携を心掛け、部署・担当範囲以外への声掛けやブレインストーミング、相互の指差し確認による武家漏れ防止等といった、有機的なコミュニケーションを充実させ、相互の理解を深めることが重要 (p.132) 」とした。部署間の連携不備については、訓練不足が要因の一つであると、障害シナリオの見直しと 2021 年 6 月からは部門横断の訓練を始めた (2022, 中田)。(2)の顧客対応への防止策としては、「①顧客の声を把握し施策に活かす組織対応及び②顧客や決済影響を踏まえた平時からの態勢整備・有事の備え等の、平時・有事において顧客目線を徹底する態勢整備 (第三者委員会報告書, p.134) 」を挙げた。金融庁が指摘した、「言うべきことを言わない」企業風土を改善するため、人員・経費枠の増枠として、MINORI の保守運用に関わる増員を行う。「IT 現場実態を把握する仕組みを構築し、MINORI の『保守・運用フェーズ』にふさわしいリソースを投下・配分（インフラ系人材採用、ベンダー協力態勢強化等を含む）（システム障害関連機関投資家向け説明資料、2021) 」するとして、MINORI の開発中に比べて 60% 削減していた要員の増員を始め、2021 年の発表では「2021 年度に人員 160 人、経費枠 80 億円、投資枠 100 億円の規模で人員・経費枠を予備的に拡充」したと説明した。そして、(3)の組織・カルチャー関係の再発防止策としては、外部人材の登用を進めている。2021 年 7 月 1 日には日本 IBM 出身の林勇太氏を IT システムグループ副グループ長（副 CIO）として迎えた。中田 (2022) は MINORI の開発にベンダー担当者として林氏が関与してきたこと、また元技術アドバイザーデスクのメンバーだったことを言及し、主要 4 ベンダ

一のつなぎ役としても「金融機関の副 CIO に開発ベンダーの出身者が就任するのは異例だが、林氏当人に適性があるのは間違いない」と述べた (p.277)。さらに、行動様式の変革として、「組織的行動力の強化に向け、コミュニケーションの活性化等の仕組導入（カンパニー制や各社兼務体制の実効性も強化）」を発表。具体的には、「コミュニケーションを『文書中心』から『まずディスカッション』へ」「事務ミスマイナス評価を廃し、改善策立案をプラス評価」「営業店コミュニケーターと本部チューターの設置・ネットワーク化」を提示したが、中には変わった対策もある。それが、システム障害を「語り継ぐ」取り組みだ。中田 (2022) は、みずほ銀行で大規模システム障害が繰り返してきたことの原因の一つに、システム障害の教訓が時間の経過とともに風化していることを指摘した。みずほ FG 社長の木原氏は 2022 年 1 月の記者会見において、「過去の取り組みが継続せず、失敗を繰り返すのはなぜか。これを真摯に振り返り、今度こそ変わるという強い決意で、改めてお客様、社会から信頼いただけるみずほを形作する。そのために経営自らがコミットし、自ら具体的に取り組み、障害の教訓を決して風化させることなく継続していく」と述べた。詳細内容については、「システム障害を胸に刻み続けるために、集中的に振り返る期間を設定のうえ、トップメッセージを発信・研修・訓練等を実施し、定期的・継続的なシステム障害の語り継ぎ」を行うことを示した（業務改善計画説明資料, 2022）。藤原弘治頭取は 2022 年の記者会見で、こうした語り継ぎを「航空業界あるいは航空会社、さらには鉄道会社は、過去に様々な事故や障害を起こした中で、（教訓を）風化させないという強い思いで続けている取り組み」であると述べ、その重要性を強調した（中田, 2022, p.280）。

みずほ銀行は、以上のように業務改善を目指した取り組みに真摯に取り組むことによって、企業風土の改善を行い、システム障害当時とは異なる業務体制を立て直していることが推測できる。

第 5 章 企業において個の多様性を発揮するには

第 1 節 リサーチクエスト、問題提起に対する結論

ここまで、みずほ銀行の第三者委員会調査報告書からシステム障害が起こった背景、そして企業文化を調べてきた。今回のシステム障害の原因としては、機械自体の問題だけでなく、企業全体に根付くような不祥事を生み出す環境が考察できる。組織内のコミュニケーション不足、リスクへの受動的な体制といった社内のわだかまりが積み重なり、今回の大きなシステム障害へと発展したことが予測される。その理由としては、みずほ銀行が三行合併によって作られた組織であり、当初から組織間で意思疎通が取れていなかったことに目を背けてきた歴史がある。そして、金融庁の指摘する「言うべきことを言わない」企業風土の改善に向けて、コミュニケーションを活性化する仕組みを導入したり、システム要員を増員したりと様々な策を始動している。実際の社員の意見からは、企業風土に関するポジティブな反応を得ることができた。経営陣だけでなく社員全体の意識改革を行なっていくことで、こ

れまでとは一線を画したみずほ銀行として、企業活動を進めていくのではないだろうか。次に、先に挙げた心理的安全性をはかるためのエイミー・エドモンソンの7つの項目を、各システム障害の問題点と照らし合わせながら、日本企業が効果的なチームを可能とするためにはどのような問題があるのか検討していきたい。第一に、今回のシステム障害と大きく関係する質問は、質問1 チームの中でミスをする、たいてい非難される、質問2 チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える、質問4 チームに対して、リスクのある行動をしても安全である、質問5 チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい、の4点であることを確認した。

まず、質問1と2に関して、みずほ銀行の課題として、システムの改善策が必要であることを認識できる機会を見逃してしまったこと、障害影響への過小評価、さらには、臨機応変な対応に練り直すための組織の柔軟性も不足していたことが挙げられる。調査報告書より、これらは、チーム内でのコミュニケーション不足や、ミスへ過剰反応が原因となっているため、質問1・2に該当していると言える。次に質問4に関し、みずほ銀行は、顧客への不利益を解消するような組織的な動きに欠け、システム復旧を待つという受動的な姿勢が指摘された。調査報告書にあるように「失点を怖れて積極的・自発的な行動をとらない傾向を促進する企業風土が根底にあることが、合理的に推定される」ことから、リスクに対する感度の低さや不適切な対応が、大きな障害に発展したことを推測でき、企業風土へ多大なる影響を与えたことが伺える。最後に質問⑤に関しては、システム障害発生後、部門間の情報共有が滞り、顧客への具体的対応に支障をきたしたことから、企業を一組織として捉えた上で、チームへの助けの求めづらさを指摘することができる。

以上から、エイミー・エドモンソンの7つの項目のうち4項目において、企業不祥事へと発展する原因と相関性があるということが出来る。日本企業が効果的なチームを可能とするには、①チームの中でミスをして、たいてい非難されないこと。②チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える。③チームに対して、リスクのある行動をしても安全である。④チームの他のメンバーに助けを求めることは易しい。の4点に該当することが求められる。

第2節 本論文の課題

本研究の課題として、みずほ銀行行員への調査対象の少なさとエイミー・エドモンソンの7項目中、該当しなかった項目の企業における効果の有無の2点を挙げられる。1点目として、みずほ銀行のシステム障害の原因を調査報告書より明確化したのちに行員へ話を伺ったものの、その原因が現在は改善傾向にあることがわかった。しかし、企業風土に関する問題は非常に根深く、また組織全体にわたるため、一概に今後はシステム障害が起きないと断言することは難しい。また、みずほ銀行のような大企業においては、社員全員が互いに関心を持ち合っているわけではないため、その調査対象の行員の意見が総員の意見であると判断することはできない。2点目では、今回の研究では、

質問3 チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。
質問6 チームのメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。
質問7 チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる。

の上記3点に関しては、みずほ銀行の事例との関係性を把握することができなかった。企業経営においてこの3点がどのような効果をもたらすのかを明らかにすることができなかったのは今回の課題である。

資料Ⅰ みずほ銀行行員へのアンケート

質問1 チームの中でミスをする、たいてい非難される。

A氏：5段階評価→1

その理由： ミスの原因として、明らかに非難されるような落ち度があった場合を除けば、多くの場合はミスをしたことのみをもって非難されることはありません。

B氏：5段階評価→2

その理由：ミスは非難しても仕方はなく、受け止めて対応し、どう今後活かすかが重要、と考えています

質問2 チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える。

A氏：5段階評価→3（4）

その理由： 当社全体でみた場合、相手にとって耳の痛い話や、相手の負担が増えるような課題の指摘については、遠慮してしまうところがあると思いますので3にしています。なお私自身は、戦略企画部という本部の部署で働いており、仕事をする上で一緒に働くメンバーと会社の体制や取り組みにおける課題についてディスカッションする機会が多いことから、私自身の所属部署だけでみると4（5に近い）だと考えています。

B氏：5段階評価→4

その理由：私の所属部署は、意見を言いづらいということは基本的にないです。

質問3 チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。

A氏：5段階評価→1

その理由： こういった点はこれまであまり感じたことはありません。

B氏：5段階評価→1

その理由：思い当たるケースはありません

質問4 チームに対して、リスクのある行動をしても安全である。

A氏：5段階評価→3

その理由： 難しい質問ですが、チャレンジという意味でのリスクのある行動という観点では、回答は4になりますが、金融機関という業種柄、リスク管理というのは非常に重要な要素ですので、そこまで踏まえ、3と回答させて頂きました。

B氏：5段階評価→4

その理由:業種柄、リスクが晒された状態で行動することは許されていませんが、適切にリスクをコントロールした状態で行動することは問題ないと思っています

質問5 チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい。

A氏：5段階評価→2

その理由: 会社全体としてはそういった雰囲気は無いと思います。

B氏：5段階評価→1

その理由:まずはマネジメント層やライトパーソンに相談可能です

質問6 チームのメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。

A氏：5段階評価→1

その理由: 意図的ということは一切無いと思います

B氏：段階評価→4

その理由:「おとしめる」という悪意で仕事が来たことは基本的にないです。

質問7 チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる。

A氏：5段階評価→4

その理由: 社員それぞれが、自身のスキルを活かしつつ、自分には無い知識・スキルについては、その知識・スキルを持つ他の社員と協力しながら業務を行うというやり方が一般的ですので、それを踏まえ回答しています。

B氏：5段階評価→5

その理由:主計部という経理や税務等を取り扱う部署にありますので、各自のスキルや能力、専門性を伸ばさせることが非常に重要視されています

文献一覧

1. 阿部孝太郎 (2006) 「日本的集団浅慮の研究・要約版」『商学討究』第 57 卷, 第 2・3 号, pp-73-84
2. 有賀裕子 (2009) 『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社
3. クリス・アージリス (2016) 『組織の罭』文真堂
4. 馬場杉夫 (2014) 「個の時代の組織化の意義」『社会イノベーション研究 9 (2)』
5. 馬場杉夫 (2019) 『なぜ組織は個を活かせないのか』中央経済社
6. 文春オンライン 「1 万 9000 人リストラ策”の影響も…みずほ銀行『大規模システム障害』が繰り返されるワケ」森岡英樹 2021 年 5 月 18 日
7. リチャード・E・ニスベット (2004) 『木を見る西洋人、森を見る東洋人』ダイヤモンド社
8. ピョートル・フェリクス・グジバジ (2018) 『世界最高のチーム』朝日新聞出版
9. Fisher & Gitelson (1983) “A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity,” *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.37, pp.2091-2097.
10. 麓幸子 (2014) 『なぜ、女性が活躍する組織は強いのか?』日経 BP
11. スマントラ・ゴシャル、クリストファー・A・バートレット (2002) 『個を活かす企業』ダイヤモンド社
12. ゲイリー・ハメル、C・K・プラハード (1995) 「コアコンピタンス経営-大競争時代を勝ち抜く戦略」日本経済新聞出版
13. G・ホフステード、G・J・ホフステード、M・ミンコフ (2013) 『多文化世界』有許閣
14. 本間道子 (1996) 「ブレインストーミング集団における生産性の再検討」『心理学評論』第 39 卷 第 2 号, pp.252-272
15. 石田英夫(1985), 「日本企業の国際人事管理」日本労働研究機構 pp.11-276
16. 石井遼介 (2020) 『心理的安全性のつくりかた』日本能率協会マネジメントセンター
17. 伊藤克容 (2011) 「戦略創発を促進するマネジメント・コントロール」『成蹊大学経済学論集』第 42 卷第 2 号, pp.79-98
18. デビッド・J・コリス、シンシア・A・モンゴメリー (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社
19. Janis, I. L. (1982) “Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes” Wadsworth Pub Co; 第 2 版
20. アーヴィング・L・ジャニス (2022) 『集団浅慮 政策決定と大失敗の心理学的研究』新曜社
21. 株式会社東芝 第三者委員会 「調査報告書」2015 年 7 月 20 日
22. 河浪武史 (2022) 『みずほ、迷走の 20 年』日本経済新聞出版
23. ケイン聡一、小池真由、中島健一郎 (2021) 「同調行動研究のこれまでとこれから」『広島大心理学研究』第 20 号, pp.121-132

24. 経済産業省 (2014) 「関連学説・研究 ダイバーシティ経営等に関する国内外の企業」 p.8
25. 経済産業省 (2016) 「ダイバーシティに関する各種調査」 p.2
26. 経済産業省 (2021) 「ダイバーシティ経営の推進」
27. 金融庁 「みずほ銀行及びみずほフィナンシャルグループに対する行政処分について」 2021年11月26日
28. 厚生労働省 (2020) 「職場におけるダイバーシティ推進事業 報告書」
29. 厚生労働省 (2010) 「自殺・うつ対策の経済的便益 (自殺やうつによる社会的損失)」
30. ・釘原直樹 (2011) 『グループ・ダイナミックス 集団と群集の心理学』有斐閣
31. 琴坂将広 (2018) 『経営戦略原論』東洋経済新報社
32. エドワード・L・デシ (1980) 『内発的動機づけ-実験社会倫理的アプローチ』誠信書房
33. エドワード・L・デシ、リチャード・フラスト (1999) 『人を伸ばす力-内発と自律のすすめ』新曜社
34. 前川孝雄・猪俣直紀 (2015) 『ダイバーシティの教科書』総合法令出版
35. 正木郁太郎、村本由紀子 (2017) 「多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能、ならびに風土と組織制度の関係」『実験社会心理学研究』
36. 松井亮太 (2020) 「集団思考 (groupthink) とは何か」『日本原子力学会誌』Vol.62 No.5, pp.272-276
37. 松村勝弘 「東芝不正会計事件はなぜ起こったのか」『証券経済学会年報』第51号別冊
38. ダグラス・マクレガー (1970) 『企業的人間的側面-統合と自己統制による経営』産能大出版部
39. H・ミンツバーグ (1997) 『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大学出版部
40. 三浦雅洋 (2018) 「テイラーの組織、ファヨールの組織」『経営論叢』第7巻 第2号, pp.255-277
41. 宮森智嘉子・宮林隆吉 (2019) 『経営戦略としての異文化適応力』日本能率協会マネジメントセンター
42. みずほフィナンシャルグループ 「統合報告書 ディスクロージャー誌 本編 2021」
43. みずほフィナンシャルグループ 「2019年3月期 (2018年度) 決算説明資料〈概要〉」 2019年5月15日
44. みずほフィナンシャルグループ 「システム障害関連 機関投資家向け説明資料」 2021年11月26日
45. みずほフィナンシャルグループ 「業務改善計画 説明資料」 2022年1月17日
46. 水元昇 (1988) 「テイラー管理論の再検討」『創価女子大短期大学紀要』第5巻, pp.71-84
47. 守島基博 (2010) 「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントに向けて」『国民

経済雑誌』202(1) pp.1-21

48. 村本由紀子 (2012)「書評 釘原直樹 (著)『グループ・ダイナミックス：集団と群集の心理学』『社会心理学研究』第27巻 第3号, pp194-195
49. 中野明 (2016)『マズローの心理学入門-人間性心理学の源流を求めて』アルテ
50. 中山治(2004)『日本人の壁』 洋泉社
51. 日本経済新聞「1人当たり GDP、日本は19位 20年度推計」2019年12月24日
52. 日本経済新聞「『男性性』と『女性性』」2022年3月23日
53. 日経コンピュータ 中田敦 (2022)『ポストモータム みずほ銀行システム障害事後検証報告』日経 BP マーケティング
54. 日経コンピュータ 山端宏美・岡部一詩・中田敦・大和田尚孝・谷島宣之 (2020)『みずほ銀行システム統合、苦闘の19年史』日経 BP マーケティング
55. 日経コンピュータ (2011)『システム障害はなぜ二度起きたか』日経 BP マーケティング
56. 日経産業新聞「経団連、この恐るべき同質集団。東大卒・生え抜き主義、色濃く」2018/06/22,p.2
57. 日経 XTECH 「みずほシステム統合の謎、経費率『万年メガ3位』の汚名返上なるか」2019年9月11日
58. 野中郁次郎、竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
59. 沼上幹 (2019)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版
60. 大久保幸夫、皆月みゆき (2017)『働き方改革 個を活かすマネジメント』日本経済新聞社出版
61. 大野威 (2020)「女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係」『立命館産業社会論集』第55巻第4号
62. RMS Message 「大企業病にならない組織における自律と規律」第41巻
63. RMS Message 「組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方」第48巻, pp.11-12
64. バーゲルマン・ロバート・A (2006)『インテルの戦略-企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社
65. 境新一 (2016)「東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題—経緯と諸要因の分析を通して—」『成城・経済研究』第213号, pp.59-93
66. 産経新聞「みずほ、システム担当者3年間で6割削減 ブラックボックス化進む」2021年8月31日
67. Schachter・S・ Ellertson、McBride・D&Gregory・D (1951) “An Experimental Study of Conhesiviness and Productivity, Human Relationship”, 4 (3) pp.229-238
68. システム障害特別調査委員会「調査報告書 (要旨)」2021年6月15日
69. システム障害特別調査委員会「調査報告書 (公表版)」2021年6月15日

70. 総務省統計局「労働力調査（詳細集計） 2021 年（令和 3 年）平均結果」
71. 鈴木竜太・麓仁美（2009）「職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究」“KOBE UNIVERSITY Discussion Paper Series”pp.2-3
72. 高野陽太郎（2019）『日本人論の危険なあやまち－文化ステレオタイプの誘惑と罠－』ディスカヴァー携書
73. 武田正樹・藤田依久子（2011）『個と集団のアンソロジー』ナカニシヤ出版
74. 寺前俊孝（2014）「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」『名城論叢』第 14 巻 14 号, pp.13-28
75. 宇野重規「新たな当事者意識の時代へ」『NIRA オピニオンペーパー』第 55 巻, pp.2-4
76. 吉原正彦（2013）『メイヨー＝レスリスバーガー 人間関係論』文眞堂

参考 URL

1. Google「『効果的なチームとは何か』を知る」
<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/#define-team>（最終閲覧日2022/06/27）
2. Hofstede Insights「異文化理解のフレームワーク『ホフステードの6次元モデル』」
<https://hofstede.jp/intercultural-management/>（最終閲覧日2022/12/15）
3. HR カンファレンス 2020「激変の時代に必要な組織のあり方とは『自律・分散・協働型』組織を実現する」<https://jinjibu.jp/hr-conference/report/r202011/report.php?sid=2072>（最終閲覧日 2022/04/21）
4. 一般社団法人 日本経済団体連合会（2020）「『ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進』に関するアンケート結果」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/102.pdf>（最終閲覧日 2022/04/21）
5. 株式会社オリックス「コロナ禍を乗り越えるヒントはインクルージョンの強化にあり」https://www.orix.co.jp/grp/move_on/entry/2021/12/10/100000（最終閲覧日 2022/06/27）
6. 株式会社タバネル「心理的安全性の高いチームは 18% 『若手社員の心理的安全性調査』結果発表」<https://tabanel-japan.com/media-seminar/4463/>（最終閲覧日 2022/06/27）
7. 経済産業省 HP（2021）「ダイバーシティ経営の推進」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>（最終閲覧日 2022/04/21）
8. 岸本義之（2020）「同質的集団からダイバーシティへ。変革を求められる日本の経営」武庫川女子大学経営学部経営学科 <https://sba.mukogawa-u.ac.jp/marketing/kishimoto-yoshiyuki/385/>（最終閲覧日 2022/5/26）
9. 公益財団法人 日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」<https://www.jpcc->

- net.jp/research/detail/005625.html (最終閲覧日 2022/04/21)
10. 公益社団法人日本心理学会「ミルグラムの電気ショック実験」サトウタツヤ
<https://psych.or.jp/interest/mm-01/> (最終閲覧日 2022/05/26)
 11. Komuro Consulting Group. 「自律分散強度型組織」
http://komurocg.com/?page_id=4303 (最終閲覧日 2022/4/21)
 12. McKinsey & Company (2015) “Diversity Matters”
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/~media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx> (最終閲覧日 2022/06/27)
 13. McKinsey & Company (2020) “Diversity wins”
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.ashx> (最終閲覧日 2022/06/27)
 14. みずほフィナンシャルグループ「5カ年経営計画 ～次世代金融への転換」
<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/strategy/plan/index.html> (最終閲覧日 2022/10/20)
 15. 野村総合研究所「用語解説 事業部制」
<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/sa/jigyoubu> (最終閲覧日 2022/06/28)
 16. OECD「国内総生産 (GDP)」<https://www.oecd.org/tokyo/statistics/gross-domestic-product-japanese-version.htm> (最終閲覧日 2022/12/15)
 17. PRESIDENT Online「エリート人材が揃っているのに、なぜか『愚かな意思決定』をしてしまうチームの特徴8つ」<https://president.jp/articles/-/47638?page=1>細田千尋 (最終閲覧日2022/5/24)
 18. THE ADECCO GROUP「Interview 渥美由喜氏 (東レ経営研究所) ダイバーシティとは『働きがいのある職場』を作ること」https://www.adecgroup.jp/power-of-work/vistas/adeccos_eye/28/02/ (最終閲覧日 2022/05/26)
 19. THE ADECCO GROUP「Interview 谷口真美氏 (早稲田大学大学院教授)『深層のダイバーシティ』を活かすことがビジネスの成果に結びつく」
https://www.adecgroup.jp/power-of-work/vistas/adeccos_eye/28 (最終閲覧日 2022/05/26)
 20. 3M ジャパングループ 会社案内資料
<https://multimedia.3m.com/mws/media/1748364O/company-brochure.pdf> (最終閲覧日 2022/06/27)
 21. WEB 労政時報「心理的安全性がもたらすチームパフォーマンスへの効果」
<https://www.rosei.jp/readers/article/74734> (最終閲覧日 2022/07/01)