

(査読付き研究論文)

# コントロール・レバーと計量テキスト分析を用いた ダイバーシティ経営の特性に関する分析アプローチの提案

Proposal for an Analytical Approach on the Characteristics of Diversity Management  
Using Levers of Control and Quantitative Text Analysis

明治大学 牛丸 元  
明治大学 長野 史麻

Hajime Ushimaru  
Meiji University

Shima Nagano  
Meiji University

## 要旨

本研究の目的は、ダイバーシティに優れた日本企業 174 社のダイバーシティ経営の特性を解明するために、コントロール・レバーの分析枠組と計量テキスト分析といった新たなアプローチを用いることを提案することにある。分析の結果、日本企業では、トップダウン式の理念の伝達といった信条のシステムや計画された業績管理といった診断型システムによるコントロールのウェイトが高かった。一方、ガイドラインの設定などの境界のシステムや上司と部下とのコミュニケーションなどのインタラクティブ・システムによるコントロールのウェイトは低かった。これらの結果は、日本的経営の特性に関する代表的研究と一致しており、コントロール・レバーと計量テキスト分析による分析アプローチの可能性が示された。

## キーワード

ダイバーシティ経営、コントロール・レバー、計量テキスト分析

## I 目的と背景

組織における人材のダイバーシティを組織変革や組織パフォーマンスに生かすダイバーシティ経営が注目されてきている。ダイバーシティ経営に関するアプローチを領域別にみると、経営学の組織行動論、会計学の管理会計論からのものに分けられる。

組織行動論からのアプローチは、ダイバーシティを生かすための包摂風土やリーダーシップの有効性などを分析するものが多い。モチベーションやワークエンゲージメントなどの心理的変数をアウトプットとして分析するといった特徴がある。しかし、このアプローチにもとづく研究は、どのようなコントロール方法によって人材のダイバーシティがマネジメントされているのかといった具体性に欠けている。アンケート調査による統計的分析

にもとづく実証研究が多く、構成概念間の関係を明らかにするものとなっている。

管理会計論からのアプローチは、ダイバーシティ経営をいかに実行し、コントロールするかに焦点がある。そのため、ダイバーシティ経営を実践するための具体的なマネジメント・コントロールの仕組み（システム）を明らかにしようとする。しかし、研究は緒に就いたばかりであり、Eweje and Nagano（2021）にみられるように、CSR研究の一部として扱われるなど研究蓄積は浅い。ヒアリング調査による実証研究が主流であり、一般化できるほど豊富な事例の蓄積はみられない。具体的なデータを抽象的なレベルに集約することが求められている。

アンケート調査ならびにヒアリング調査の限界を克服する方法として、テキストマイニングがあげられる。テキストマイニングは、テキストといった質的な情報を量的なものに変換し、テキストの特徴を明らかにする手法である。大量のテキストデータを集約することを可能とし、計量テキスト分析と自然言語処理によるものとの2つがある。

計量テキスト分析を使ったダイバーシティ研究として、チョウウイン・加藤（2021）があげられる。これは、経済産業省の『ダイバーシティ企業100選』に選出された268社のテキストを資料の項目（目的・背景、取組、成果）ごとに共起ネットワーク分析などの手法によって地域比較（東京、大阪、愛知）を試みたものである。ダイバーシティ経営に関する質的データを量的に変換した先駆的研究であるが、分析枠組を設定しておらず、理論的に整理されたものとはなっていない。

既存のダイバーシティ経営研究には、ダイバーシティ経営の特性を分析する際の視角が欠けており、アンケート調査では獲得できない詳細なテキストデータなどを集約し分析する必要があるといえる。われわれはこの点に着目し、日本企業のダイバーシティ経営の特性を、マネジメント・コントロール研究において最も代表的に使用されているSimons(1995)のコントロール・レバーを分析枠組とし、計量テキスト分析の手法を用いて解明を試みるといった、当該分野への新たなアプローチを提案する。本論文は、ダイバーシティ経営の特性を分析する新たなアプローチを提起することを目的とした試論である。そのため、分析枠組の妥当性や計量テキスト分析の精緻さを追究するものではない。

## Ⅱ ダイバーシティと4つのコントロール・レバー

### 1 ダイバーシティの概念と機能

Horwitz and Horwitz（2007）ならびに Joshi and Roh（2009）らは、ダイバーシティに関するメタ分析を行った。彼らは、研究間でダイバーシティと組織パフォーマンスとの関係には、正・負・どちらでもないなど、一貫した関係がみられないとした。そしてその理由として、多くの研究がダイバーシティをタスク型とデモグラフィック型に分類せずに分析していることを指摘した。タスク型ダイバーシティとは、職務遂行能力や価値観・考え方の多様性をいい、デモグラフィック型ダイバーシティとは、ジェンダー、人種、国籍、年

齢といった目に見えるものの多様性を意味する。

Galbraith(1973)に代表される組織を情報処理モデルとしてみなす情報意思決定論にもとづくならば、タスク型ダイバーシティが高くなるほど、さまざまな情報が生み出され交換されることにより、イノベーション等が生まれ、組織パフォーマンスが増す。他方、社会カテゴリー理論によれば、デモグラフィック型ダイバーシティが高まるほど、差別意識などの認知バイアスが生じやすくなり、コンフリクトが生まれ、組織のパフォーマンスにマイナスの影響を及ぼす (Williams and O'Reilly, 1998)。

このように、ダイバーシティが増すことによって問題となるのは、デモグラフィック型であり、タスク型ではない。タスク型が組織パフォーマンスにプラスの影響を与えるのに対し、デモグラフィック型はマイナスの影響を及ぼす働きがある。Van Knippenberg et al. (2004)は、タスク型ダイバーシティが組織パフォーマンスに与えるプラスの影響に対し、デモグラフィック型がマイナスの調整効果を持つとするカテゴリーライゼーション・エラボレーション・モデル提示している。今日ではダイバーシティに関する組織行動論からの研究のほとんどがこのモデルを前提にしている。しかし、どのようにダイバーシティ経営を実践しているのかといった取り組み内容については検討されていない。

## 2 4つのコントロール・レバー

ダイバーシティ経営に優れた企業とは、デモグラフィック型ダイバーシティによるコンフリクトを低減させ、タスク型ダイバーシティの持つプラスの側面を生かしている企業であると考えられる。本研究は、ダイバーシティ経営に優れた企業の実践の方法を解明するために、次に示す Simons (1995) のマネジメント・コントロールの分析枠組であるコントロール・レバーを採用する。

マネジメント・コントロールは、Anthony(1965)を嚆矢とし、Merchant(1982)や Simons (1995) が代表的分析枠組を提示した。これらの違いは、Anthony は「組織階層」から、Merchant は「コントロールの対象」から、Simons は「コントロールの方法」からマネジメント・コントロールを捉えていることにある (横田ほか 2016)。本研究では、ダイバーシティ経営に優れた企業のコントロールの方法を明らかにすることに主眼があるため、Simons の枠組を用いる。また、Simons のコントロール・レバーの分析枠組は、マネジメント手法の枠組としてはもっとも一般的であり (長野 2018)、わが国の研究においても Simons を引用した研究がもっとも多く (横田ほか 2016)、研究者間に異論が少ないこと、構成概念も4つと少なく他の分析枠組に比較して明確であり、計量テキスト分析の手法に落とし込みやすい等からも、コントロール・レバーを分析枠組として採用する。

Simons (1995) は、競争の激しい市場環境において、戦略を実行し、コントロールする方法として4つのコントロール・レバー (信条のシステム、境界のシステム、診断型システム、インタラクティブ・システム) を提唱した。創造性や従業員の自主性が不可欠な環境では、トップダウンによる指示とボトムアップによる創造性、権限委譲と結果責任、試行錯誤と効率性など相反する要請のバランスをとる必要がある。4つのレバーが、それぞ

れの構成概念（コア・バリュー、回避すべきリスク、重要な業績変数、戦略の不確実性）をコントロールし、異なる目的をもちながら同時並行的に機能することで戦略実行をコントロールする（Simons 1995: 6-7）。

**信条のシステム（レバー1）：**コア・バリューを伝えることを目的とする。ダイバーシティにかかわるミッションやコア・バリューと関連した意図を公表することがシステムの主たる役割である。ダイバーシティに対する共有ビジョンを確立し、従業員を組織のダイバーシティ関連価値に結びつける。

**境界のシステム（レバー2）：**回避すべきリスクの管理を目的とする。ダイバーシティ戦略の領域や実施範囲の境界を明らかにする。ダイバーシティ計画とダイバーシティ活動の限界と業務遂行上の境界を設定する。

**診断型システム（レバー3）：**業績指標の管理を目的とする。特定の目標達成に向けて組織メンバーを動機づけ、モニターし報酬を与える。そのために、ダイバーシティ戦略の重要業績指標を決め、測定する。業績の達成点と実績とのギャップを明確にする。

**インタラクティブ・システム（レバー4）：**戦略の不確実性と機会の管理を目的とする。ダイバーシティ部門や上級管理者と現場管理者間が、定期的かつ公式的なディスカッションを行うシステムをつくる。企業トップ、上司、部下間に、双方向型のコミュニケーションがなされることで組織学習がなされ、イノベーションが生まれるとする。

## Ⅲ 方法

### 1 分析データ

経済産業省『ダイバーシティ企業100選』平成24年版から27年版において、ダイバーシティに優れた企業として掲載された174社のテキストデータを使用した。掲載企業の選定基準は、多様な人材の活躍により経営上の成果を上げているか、他社のモデルとなる先進的な取組を行っているか、組織全体に取組が浸透しているか等である。

経済産業省は平成29年に新たな施策である『ダイバーシティ2.0行動ライン』を公表したが、平成24年から27年までの4年間はダイバーシティをめぐる大きな制度的変化はなく、企業は新たな施策の影響を受けていないことから、24年版から27年版までの174社のデータをひとまとめとし同列に扱う。

対象となる174社のテキストデータの文の数は6,953、段落数は2,305である。分析対象語は、名詞、サ変名詞、形容動詞、未知語、タグ、動詞、形容詞、副詞、否定助動詞である。それ以外の固有名詞、組織名、人名、地名、感動詞といった品詞は除外した。使用抽出語数は93,459である。

また、「当社」や「同社」、「社員」といった語は、ほとんどの文章において、主語として頻繁に使用されており除外した。また、形態素解析によって誤って分かち書きされてしまっ

た、「ダイバー」と「シティ」は「ダイバーシティ」に、「障がい」と「者」は「障がい者」に、「管理」と「職」は「管理職」に、「外国」と「人」は「外国人」に統合した。また、名詞が2つ以上連続する場合は、複合語として処理した。とくに、複合語として頻出する「ダイバーシティ推進」、「女性社員」は単語の頻出の程度が低い場合（200以下）でも、複合語とし一語としてカウントした。もちろん、以上の操作化が絶対的に正しいものであるかについては本研究の範囲を超えている。具体的な操作基準、操作内容について、対象語／データ編集基準を明確化して表章すべきであるが、操作化次第で結果が異なることも在りうることも前提として分析を進める。

データとして使用する『ダイバーシティ企業 100 選』は、「目的と背景」、「取組内容」「成果」の3つから主に構成され、各企業 3,500～4,000 字程度にまとめられている。本研究の目的はダイバーシティ経営に優れた企業で用いられているマネジメント・コントロールの方法を明らかにすることである。そのため、組織のパフォーマンスである「成果」を除外し、ダイバーシティ経営の「目的と背景」とそれを実現するためのマネジメント・コントロールの方法である「取組内容」の2項目のテキストデータを使用する。

テキストデータの分析は KH コーダを使用した。KH コーダは、立命館大学の樋口耕一教授が開発したフリーソフトである。テキスト分析ツールとして精度が高く、多くの学術研究において幅広く使用されている。関連書籍が出版されており、信頼性も高い。

表1はデータの基本となる頻出語（200語以上）の結果である。これをみると、女性、障がい、活躍、人材、女性社員、ダイバーシティといった語句がトップ20に入っている。ダイバーシティ経営に優れていると判断される企業の多くが、女性のマネジメントに比重を置いていることがわかる。また、障がい者を念頭に入れた経営にも注意を払っていることが伺える。

表1 語句の出現頻度

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
女性	1657	男性	350	人事	253
業務	901	仕事	348	海外	250
障がい	717	環境	344	可能	247
制度	701	作業	342	積極	239
活躍	672	育成	341	多い	238
経営	651	部門	326	技術	234
人材	614	外国	323	進める	232
推進	614	営業	318	組織	231
女性社員	612	キャリア	304	サービス	228
働く	545	担当	298	取り組む	225
実施	519	研修	294	考える	223
採用	517	意識	292	状況	221
勤務	492	現場	291	図る	219
事業	477	経験	290	製造	216
企業	421	育児	289	目標	216
ダイバーシティ	417	持つ	289	展開	212
会社	392	開発	286	商品	210
管理職	391	取組	286	成長	210
支援	388	雇用	270	活動	207
社長	376	社内	267	整備	207
評価	367	能力	265	導入	206
必要	361	対応	259	高い	205
多様	356	グループ	258	拡大	203
顧客	352	実現	254	課題	201

## 2 コーディング

各企業のテキストが、4つのコントロール・レバーのいずれに注力しているのかをみるために文章のコーディングを行う。コーディングとは、1つの文もしくは1つの段落のなかで、たとえば、「女性」「多様性」「活躍」「推進」といった語句が同時に使われていたならば「ダイバーシティ経営」に関する文もしくは段落を記述しているとみなすものである。各コントロール・レバーのコーディングルールと、コーディングされる語句の具体的な組み合わせは以下の通りである。「or」は「もしくは」を、「and」は「かつ」を意味する。

コーディングルールの策定にあたっては、ダイバーシティ研究とマネジメント・コントロールの専門家2人の助言を得た。コーディング次第で得られた結果が変わるため、この作業は慎重に行われた。しかし、コントロール・レバーの定義を完全に反映したコーディングを行うことは難しく、本研究のコーディングが完璧であるとは言えない。ただし、本研究はダイバーシティ経営の特性を明らかにするために計量テキスト分析を用いた実験的な研究であり、コーディングについては、今後、多くの研究によって改善されるべきものとする。

### 「信条のシステム」のコーディング

社長をはじめとする経営陣や職場上司が女性社員の活躍やダイバーシティの活用を経営理念や戦略に取り入れて、研修やさまざまな伝達手段を使って、組織や職場に共有させることに関係した以下の語句のまとまりを信条のシステムとしてコーディングした。

(社長 or トップ or 役員 or 上司 or 管理職)and(女性 or 女性社員 or ダイバーシティ)and(能力 or 理解 or 成長 or 向上 or 活用)and(意識 or 理念 or 計画 or 戦略 or 改革 or 取組)and(研修 or 会議 or 伝達 or 共有)

### 「境界のシステム」のコーディング

ダイバーシティ経営に関する社内ガイドラインや倫理規定などを整備しているか。ベストプラクティス例などの報告書がされているかといったことに関係した以下の語句の組み合わせを境界のシステムとしてコーディングした。

(ダイバーシティ or 女性活躍 or 倫理)and(罰則 or 禁止 or 規則 or 内規 or 制度 or ガイドライン or ベストプラクティス or 報告書)

### 「診断型システム」のコーディング

ダイバーシティの数値目標などを設定し、達成した場合に評価しているか。ダイバーシティ関連のアンケート調査などを実施し、進捗をチェックしているか。優れたダイバーシティ経営を実践している職場を表彰しているかといったことに関係している以下の語句のまとまりを診断型システムとしてコーディングした。

(ダイバーシティ or 女性社員 or 女性 or 女性管理職比率 or 女性比率)and(指針 or 指標 or 目標 or アンケート or 調査)and(達成 or 優秀 or 成績)and(表彰 or 報酬 or 昇給 or 昇格)

### 「インタラクティブ・システム」のコーディング

女性活躍推進室に代表されるダイバーシティ関係部署が設置され、ダイバーシティ関連のミーティングや意見交換会が定期的に行われるなど、コミュニティの形成が図られて

いるか。ダイバーシティ経営に関するアイデアを発表し合う大会などを開催し、新しいアイデアを共有しているかなどに関係する以下の語句のまとまりをインタラクティブ・システムにコーディングした。

(女性 or 女性社員 or ダイバーシティ)and(推進室 or 担当者 or 担当)and(意見交換会 or 交流 or 会議 or 大会 or サポート)

### 3 分析単位

分析単位は、文と段落レベルの2つである。文と段落の違いは、文を分析単位とした方が、段落よりも詳細な結果を得ることができる点にある。

たとえば、1つの段落が、「社長トップ自らが、女性社員の活用を戦略の中に組み入れて全社に共有させるようにしている。そして、職場の上司は女性の成長を促すような取り組みを研修会などで行っている。」といった2つの文から構成されているとする。この場合、各システムのコーディングルールに照らし合わせると、信条のシステムのコーディングルールを満たした文が2つあるので、文単位では2とカウントされる。段落単位では、コーディングルールを満たした段落が1つあるので、1とカウントされる。

このように、文を単位とした方が情報の量は多くなる。ただし、本研究は、実験的な研究であることから、分析単位の優劣に関する議論はせず、両方を選択し比較する。

## IV 結果と検討

表2は、6,953の文のうち、信条・境界・診断型・インタラクティブに関係するとカウントされたものである。これをみると、信条のシステムが1,804文で36.3% (2位)、診断型システムが1,843文で37.1% (1位)とほぼ同じであり、両者合わせて約7割を占めていた。一方、境界システムは570文で11.5% (4位)、インタラクティブ・システムは749文で15.1% (3位)と両者合わせて3割程度であった。

表3は、ダイバーシティに関する各企業の2,305の段落を単位とした分析結果である。これをみると、信条のシステムが38.3% (1位)、診断型システムが30.9% (2位)となっており、両方で全体の約7割を占める結果となった。一方、境界システムは13.2% (3位)、インタラクティブ・システムは17.6% (4位)と3割程度であった。

以上の結果は、日本企業が経営理念をコントロールの中心としているとする久保ほか(2005)や澤邊(2008)の研究結果を支持するものである。また上場企業の95%以上が経営計画や予算制度を有し(澤邊2008)、伝統的な管理手法である例外管理に代表される診断型システムを活用していることとも一致している。コントロール・レバーと計量テキスト分析によるアプローチの可能性を示唆する結果となっているといえよう。

Simons(1995)は、4つのレバーが同時並行的に機能し、バランスを取り合うなかで戦略の実行が果たされると考えている。我々の結果が正しいとすると、今後の日本企業のダ

イバーシティ経営には、従来の信条と診断型のシステムに加え、これまであまり活用されていない境界のシステムとインタラクティブ・システムの構築と活用が望まれる。

**表 2 文レベルでのコーディング結果**

4つのレバー	文の数	比率 (%)
信条	1804	36.3
境界	570	11.5
診断	1843	37.1
インタラクティブ	749	15.1
合計	4966	100
総文章数 (コード無し)	6953 (3727)	

**表 3 段落レベルでのコーディング結果**

4つのレバー	段落数	比率 (%)
信条	1125	38.3
境界	389	13.2
診断	909	30.9
インタラクティブ	518	17.6
合計	2941	100
総段落数 (コード無し)	2305 (755)	

## V 結 び

本研究は、コントロール・レバーと計量テキスト分析といった2つのアプローチを用いてダイバーシティ経営を分析した実験的な研究である。優れたダイバーシティ経営を実践する企業が、信条のシステムや診断のシステムによるコントロールのウェイトが高く、境界のシステムやインタラクティブ・システムによるウェイトが低いとする本研究の結果が、日本企業のマネジメント・コントロールの特性に関する従来からの研究と一致したことは、当該分野に対する研究アプローチの可能性を示すものであり、一定の意義があると思われる。しかしながら、本研究には以下の問題点や課題も残されている。

第一は、分析枠組に関するものである。Simonsの枠組は非常に多くの研究が理論ベースとして用いているが、その利用のされ方は組織コンテキストにより異なる(飛田2012、福島2012)。また、Simons以外のマネジメント・コントロールの枠組もあり、そうしたものによる検証も今後は必要であろう。

第二は、計量テキスト分析におけるコーディングの問題である。本研究では、専門家からの意見を反映してコーディングを作り上げた。しかしながら、選定単語とその組み合わせや品詞については、より詳細にコントロール・レバーの各定義に紐づけて示すことなどが必要であろう。本研究は試論であることから、微細にわたる検討はしなかったが、より精緻な研究を進める上では不可欠と思われる。

第三は、分析対象としたテキストの範囲である。本研究では、「目的と背景」と「取組内容」を対象とし、「成果」を除外した。これは、本研究の分析対象は、優れたダイバーシティ経営を実現していると表彰された企業であり、そのマネジメント・コントロールの方法を明らかにすることが本研究の目的だからである。しかし、4つのコントロール・レバーが有効に働いたか否かは、「成果」において実際に成果があると表現した文章と整合させることでより有効になると思われる。また、制度変化がみられた平成29年以降のデータを



対象とする場合は時系列別の分析を行うことや業種を考慮することも必要である。

最後に、計量テキスト分析そのものが持っている限界である。計量テキスト分析は出現単語とそれらの共起関係を分析するものであるが、文章の内容自体を把握し、類似性などを比較するのは難しい。もちろん、コーディングルールを精緻化することで、文章の意味や類似性を測定することは可能である。たとえば、「経営トップは」や「ダイバーシティ経営を」「全社的に」といった助詞を加えることや、それらの位置関係を特定することなどにより、ある程度、文章を把握することは可能である。しかし、長文かつ大量の文章に対しては、複雑な作業となる。

この点を克服する方法として、ニューラルネットワークを用いた自然言語処理からのテキスト分析がある。意味内容を把握できるテキスト分析である（難波、2020）。これには、Wrod2Vec や Word2Doc そして BERT といった分析モデル等が開発されてきており、長文を要約したり類似度などを測定することができるようになってきている。計量テキスト分析が文章の意味内容の分析を正確に把握することに問題があったのに対し、自然言語処理はより優れている（竹岡、2018）。今後は自然言語処理系のテキスト分析も取り入れる必要があるだろう。

## 引用・参考文献

### 【和文献】

久保克行・広田真一・宮島英昭（2005）「日本事業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『季刊企業と法創造』1（4）：113-124.

経済産業省『ダイバーシティ経営企業100選』<http://www.diversity100sen.go.jp/>（2022年1月15日アクセス）

経済産業省『新ダイバーシティ経営企業100選』

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>（2022年1月15日アクセス）

澤邊紀生・飛田努（2009）「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割－管理会計と企業業績に関する実証分析－」『メルコ管理会計研究』2：53-67.

竹岡志朗（2018）「機械学習を活用したテキストマイニング：クチコミを用いた商品・サービスカテゴリーの横断分析」桃山学院大学経済経営論集、59（4）：101-120.

チョウウイン・加藤里美（2021）「経済産業省『ダイバーシティ経営企業100選』と『新・ダイバーシティ経営企業100選』の268社にみるダイバーシティ経営の特徴」『日本経営診断学会論集』21：38-44.

([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jmda/21/0/21\\_38/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jmda/21/0/21_38/_pdf/-char/ja))

飛田努（2012）「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成員の動機付けに関する実証研究－熊本県・福岡市内の中小企業を対象として－」『産業経営研究』（熊本学園大学附属産業経営研究所）31：113-130.

長野史麻（2018）「CSR戦略とマネジメント・コントロール・システム：コントロール・

- レバーによる先行研究の整理」『経営経理研究』（拓殖大学）、111：137-151.
- 難波英嗣（2020）「テキスト間の類似度の測定」『情報の科学と技術』70（7）：373-375.  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/70/7/70\\_373/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/70/7/70_373/_pdf)
- 樋口耕一（2021）『社会調査のための計量テキスト分析 第2版第3刷』ナカニシヤ出版。
- 福島一矩（2011）「組織成長のマネジメント・コントロールへの影響に関する実証研究：組織規模の視点からの考察」『メルコ管理会計研究』4（2）：17-27.
- 横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好（2016）「マネジメント・コントロールの分析枠組から見た管理会計研究—文献分析による検討—」『原価計算研究』40（2）：125-138.

#### 【洋文献】

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- Eweje, G., and Nagano, S. Eds. (2021) *Corporate Social Responsibility (CSR) and Gender Equality in Japan: Historical and Current Perspectives*. Springer, Cham.
- Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.
- Horwitz, S. K., and Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A Meta-Analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33:987-1015.
- Joshi, A., and Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3):599-627.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, 23 (4) : 43-55.
- Simons, R. (1995) . *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.  
(ロバート・サイモンズ著、中村元一他訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産業能率大学出版会、1998年。)
- van Knippenberg, D., De Dreu, C.K., and Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6):1008-1022.
- Williams, K.Y., and O'Reilly, C.A.(1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140.

#### 【謝辞】

本研究のコーディング作業において、ダイバーシティ経営については牛尾奈緒美明治大学教授、マネジメント・コントロールについては細田雅洋立教大学助教から貴重な助言をいただきました。この場をお借りしお礼を申し上げます。