

人的資源管理システムの構築に 関する研究

ダイバーシティ・マネジメントへのアプローチ

岩 崎 尚 人
相 原 菜 章
橋 本 茉 子

2012年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157-8511, Japan



人的資源管理システムの構築に関する研究

ダイバーシティ・マネジメントへのアプローチ

岩 崎 尚 人

相 原 章

橋 本 茉 子

目 次

はじめに

第1章 日本社会の変化

1. 多様化する社会の到来
2. グローバリゼーションの進展
 - (1) 規制緩和と市場開放
 - (2) IT革命とフラット化する世界
 - (3) 日本的経営の崩壊
 - (4) 同質化のマネジメントからの脱却
3. 少子高齢化の現状
 - (1) 高齢化の現状
 - (2) 少子化の現状

第2章 多様性のマネジメント

1. ダイバーシティ・マネジメントの概念
2. ダイバーシティ・マネジメントへの期待

第3章 日本企業のダイバーシティ・マネジメントの実態

1. アンケート実施方法
2. サンプルの特徴
3. 事業展開と管理体制の実像
4. 「多様な人材の雇用から得られる効果」の分析

第4章 多様性のマネジメントの概念

はじめに

日本のみならず世界の先進国が本格的なグローバル社会へと進化しようとする最中、2007年半ばのサブプライムローン問題に端を発する米国経済の急激な冷え込みは、翌2008年になるとさらに厳しさを増し、その年の秋の世界規模に広がる金融危機を招くことになってしまった。リーマン・ブラザーズ社の破綻と大手コングロマリット AGI 社の経営悪化から連鎖的に実体経済に拡散した、いわゆる「リーマンショック」といわれる地球規模的な景気後退である。2009年になっても一向に回復の傾向はみられず、深刻な景気後退をもたらし、その影響は、米国を始めとした先進諸国にきわめて深刻な影響を与えた。

その影響は、長きにわたる景気低迷からの脱却に期待を抱いていた日本の企業経営者はもちろん、少なからず生活に潤いを感じ始めていた一般消費者にも、奈落の底を実感させることになった。しかも、そうしたグローバル経済の悪化による変化は、先進諸国とりわけ日本にとって、単なる序章に過ぎなかった。

日本市場に進出していた外資系企業の多くは、先進国、途上国を問わず、大挙して日本市場を離れ、その多くが本国へと戻ってしまった。ホワイトカラーは言うまでもなく、工場か流通業などで非正規社員として職を得ていたブルーカラー層までが本国に帰国せざるを得ないような状態になった。

さらに、2010年、それまで長年にわたってアメリカに次ぐ世界経済第二位の座にあった日本は、GDP（国内総生産）で中国に抜かれ、世界第三位になった。日本の10倍以上の人口を抱え、90年代後半以降年率10%程度で成長し続けてきた中国に、GDPで追い抜かれるのは納得できないわけではないし、人口が多いインドもGDPで日本を追い越す時が遠からずくることは確実である。しかし、そうした中で国民一人あたりの所得のランキングが大きく後退していることはさらに問題である。かつて、GDP第二位、一人当たりのGDPでも3万1,313ドルで世界第六位を誇っていた日本人の経済力は、シンガポールに抜かれてアジア・ナンバーワンの座を譲り渡した後、2009年には16位とやや持ち直したものの、その値はOECD加盟国の中では相対的に低くなってしまったのである。

米国や日本と同様の状況は、欧州でも見られる。1992年のEUの発足と2002

年のユーロ通貨統合によって、欧州は一つの巨大市場を形成したと同時に、旧東ヨーロッパを吸収しながら 90 年代から 2000 年前半にかけて、徐々にその勢力を固めてきた。域内で少なからずコンフリクトがあったものの、全体的に成長を実現してきたと思われた。しかし、リーマンショックとその後のギリシャ金融危機によって、EU 全体の体制が思いのほか脆弱であることが判明した。このように、長きにわたって世界経済を牽引してきた先進国中心の経済システムが大きく変容しようとしているのである。

そうした中で、日本企業も日本市場で働く労働者の管理スタイルの適応性や適合性だけに焦点を当てているだけでは不十分であり、むしろ、どういった方法で生き残り策を展開していくべきかに焦点を当てるべきであるといった関心が支配的になった。

というのも、従来の「内なるグローバル化」への対応は、換言すれば単一価値に支配されがちだった日本のマネジメントスタイルに多様性を付加することで新しいマネジメントスタイルの機能や効用、構造を明らかにすることが目的であったし、本研究の核心ともいうべきは、グローバル化に伴って、マネジメントの多様性が進む中で、いかにそれに適応していくべきかの戦略経営の研究であったからである。

そこで、本稿では、グローバルな市場で多様な事業を展開する企業に不可欠な「ダイバーシティ・マネジメント」について検討を加えていくことにしよう。

第 1 章 日本社会の変化

1. 多様化する社会の到来

20 世紀後半から 21 世紀を迎えようとしていた時、わが国では少子高齢化と、それに伴う人口減少という重要かつ長期的な問題が表面化した。第 2 次世界大戦後一貫して人口増加を達成し、それを追い風にして高度成長期を実現したことで、20 世紀後半までに世界の経済大国としての地位を盤石にしてきたわが国にとって、少子高齢化にともなう人口減少という問題は喫緊の大きな社会的問題となっていることはいうまでもない。

しかも、わが国の人口減少は、世界最速で進む少子高齢化を伴ってさらに厳

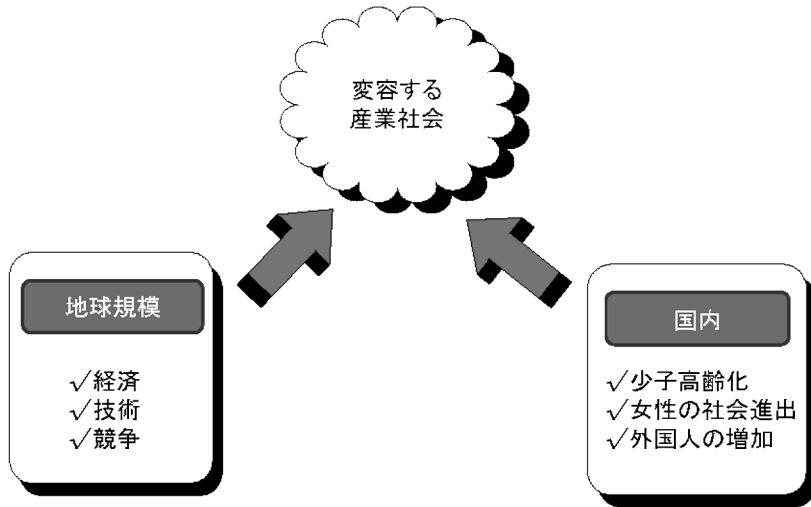
しいものになっているⁱ。その原因として、医療の進歩により平均寿命が飛躍的に伸びたことや、女性の社会進出による結婚年齢の晩婚化や出生率の低下、長年の景気後退による所得の減少などがあげられる。また、時代の流れの中での生活環境や価値観、経済状況の変化も、わが国の少子高齢化に影響を及ぼしていると考えられることができる。この少子高齢化を伴った人口減少は、労働人口の減少といったさまざまな問題をはらんでおり、労働力構成を変えざるをえない状況を生み出したため、今までの医療や介護などの社会保障システムや、企業における現在の労働力構成では、今までと同程度の機能を果たすことは不可能になると考えられているし、その中であって大きな革新を実現しなければならない。

こうした中で、望むと望まざるとにかかわらず、わが国にも多様化の波が迫りつつある。かつて、わが国の労働力に対する考え方は、国籍が日本人であることや、男性であることなどであり、日本的経営として賞賛されてきた終身雇用や年功序列、労働組合の中で、日本人男性という特殊な存在だけがこの制度を適用され、地位を築いていくことが可能であった。それに対して、女性については、採用された後は数年経つと結婚退職し、子育てが一段落した後も、復職はせずに家庭を守るという基本的な価値観が存在していたため、企業の中で育成・活用すべき存在としてみなされることは皆無に等しかった。また、外国人労働者に対しても、さまざまな差別的待遇が厳然と存在し、主として3K（きつい、汚い、危険）労働を担う人材と位置づけてきた。しかし、少子高齢化を伴う労働人口減少が大きな社会問題になり、これまでの価値観によって作り出されてきたような、日本国籍の男性を主力とした労働力構成を維持することは難しくなっており、将来的な企業側の人材不足が問題となってきたのである。

さらに、1990年代初頭の世界を分断していた社会主義国と資本主義国による冷戦終了や、中国による本格的な市場経済導入に伴う急速なグローバル化、市場・技術の高度化や労働力の低価格化など、地球規模の社会・経済の変化もわが国の経済に大きな影響を及ぼしている。

わが国の人口減少に加えて、グローバル化がますます進むであろう今後の経済社会では、これまでの価値観を維持したままで、わが国が国際社会に勝ち残っていくことが難しいことはいうまでもないⁱⁱ。経済活動のグローバル化が急速に進み、実質的な意味で国境が大きな意味を持たなくなりつつある。人口減

図表 1 - 1 わが国産業社会の変容



少に伴う国内市場の縮小が確実な中で、世界の市場をターゲットとして、事業を展開していくためには、あらゆる価値観を知り、さまざまなニーズへの対応が必須であり、さまざまな意味で同質性や画一性を追求し続けるべきではない。

今まで異質と見なされてきた人材の多様性に素早く対応し活用していかなければ、企業間競争はもとより、国家間の競争にすら勝ち残れない状況になりつつあるのである。これらの問題を打破するためには、これまで企業で主力と見なされず、子育て後の復職も難しかった女性に加えて、国内で急増している外国人や、体力的に十分働けるにも関わらず、定年年齢になると強制的に企業を退職していた高齢者など、多様な人材を活用していくことが必要不可欠になっている。

そこで、本章ではこうした背景を詳述し(図表1-1)、なぜ異質性を追求する多様性のマネジメントが注目を集めてきたかについて考察していく。

2. グローバリゼーションの進展

その第一は、冷戦終結や中国の台頭、国境を越えた企業の経済活動や、インターネットの普及などによってグローバル化が進み、地球規模で市場や技術の高度化が進展したことで、わが国を巡る環境はめまぐるしい変化をとげたことである。企業間競争にも変化が起こり、いかなる企業もこれまで国内だけの企業だけを競争相手として考えることはできず、世界各国の企業と競争すること

になった。世界各国のビジネスモデルや技術の革新は止まるところを知らず、これらに出遅れてしまうようでは、もはや生き残ることはできない。

こうして、地球規模の事業拡大が必要になると、多種多様な価値観を持つ人々を相手に事業を展開していかなくてはならず、世界各国の考え方や嗜好、ビジネスのやり方などを知ることが求められている。つまり、国際的な競争優位を獲得するためには、高度な技術や多様な価値観を持つ人材を獲得し、国際社会における地位を確立しなければならないのである。

以下では、グローバル化が進展した要因について考察し、高度で多様な価値観を持つ人材の必要性について考察していく。

（1）規制緩和と市場開放

グローバル化に伴って、市場・技術の高度化や労働力の低価格化などが進み、これまで自国内の労働力を主力として戦ってきたわが国も、多様な技術や人材の導入が必要不可欠になっている。このグローバル化が進展するきっかけの1つは、規制緩和や市場開放であるⁱⁱⁱ。第2次世界大戦後から1980年代末まで、冷戦状態にあったアメリカを中心とする資本主義国と、ソビエト連邦を中心とする社会主義国の2種類に分断されていた。1991年にこの冷戦が終焉すると、世界経済は一気にグローバル化が進んだ。1990年の東西ドイツの統合や1992年以降の中国における市場経済導入の本格化などによって市場が世界規模で拡大した。

この中でも特に経済成長が著しかったのが中国である。中国は1978年より閉鎖経済から市場経済への転換を図り、1992年以降の市場経済導入の本格化に至った。そして2001年12月、中国はWTO（世界貿易機関）に正式加盟した^{iv}。この中国の市場開放に伴い各国の企業が続々と海外生産を移し、国際社会をグローバルなサプライチェーンへと導いた。同じ製品を生産しても低コストで生産でき、膨大な消費市場がある中国は、世界最大のオフショアリング大国となったのである。

中国は低コストで生産できるが製品の質や生産性は低いと思われる。しかし、市場開放以前に非常に低い水準にあった中国は、新しい科学技術やビジネスを学んだことによって生産性は飛躍的に向上した。中国の生産性は、1995年から2005年までの年率平均上昇率は7.9%となっており、2010年には日本

を抜いて世界第2位になった。このように、低コストのオフショアリング国ではなく、技術や品質なども徐々に高度化しており、世界各国も、技術や品質、人材を高度化していかなければ、国際競争に勝ち続けることはできない状況になりつつある^v。

(2) IT革命とフラット化する世界

中国など新興国の台頭による市場の拡大と共に、市場のあり方を根本から覆し、グローバル化を急速に進展させたものが、パソコンやインターネットに代表されるITの急速な発展であった。IT革命の普及は、それまでのビジネスのやり方を根本から覆した。急速に進化したITによって、国境が意味を持たなくなり、企業は自国内だけではなく、世界中の企業と競争を繰り広げなければならなくなった。また、それに伴い市場も地球規模で捉えなければならない状況に直面した。それまでは、自国に合わせたビジネスモデルを構築し、成功を収めていた企業も、世界中どこからでも競争に参戦できる状況下では、新たなビジネスモデルの構築を余儀なくされたのである^{vi}。

市場を地球規模で捉えるということは、世界各国の文化や嗜好、ニーズを知ることが重要となり、グローバル化に伴う既存市場の変化に、機敏に反応することが、国際競争で勝ち抜くための重要な手段になる。自国中心の人材で、自国中心の考え方や文化を貫くのではなく、多種多様な考え方や文化を知り、それらを持ち合わせた人材を活用することが、グローバルな市場で生き残る上で重要な要素になるのである。

これまで見てきたように、人口問題による労働人口の減少や、グローバル化による市場の変化は、わが国にとっても早急に取り組むべき問題であり、企業内の組織を見直さなくてはならない局面に来ている。しかし、わが国の企業文化は、これらの問題に対応できる柔軟性を持ち合わせてはいないのが現状である。なぜなら、今や崩壊したと言われる日本的経営の企業文化が、未だ根深く残っており、同質性の追求を止め、異質性のあふれた世界市場に対応するため、企業内でも異質性を高める必要性には気付いていながら、実行できない企業が大半を占めているからである。

次節では、わが国のビジネスモデルの根本を築き上げた日本的経営の形成と崩壊のプロセスを検討し、わが国での多様性のマネジメントの進展を阻害して

いる要因について考察していく。

（3）日本的経営の崩壊

確かに20世紀を通して、日本企業の多くは、日本的経営を固持し、わが国の高度成長期を実現し、経済復興を支えてきた。しかし、経済環境の悪化や少子高齢化など日本的経営の存続を脅かす要因が浮上してきたため、終身雇用制や年功序列制は存続の危機に直面しており、企業は日本的経営の手法を見直す傾向にある。以下では、日本的経営における崩壊の現状と原因を考察し、明らかにしていく。

日本的経営を崩壊に導いた第一の要因は、経済環境の悪化による雇用状況の変化であった。戦後、わが国独自の日本的経営と呼ばれた経営手法と共に、順調に景気を回復し、好景気の波に乗っていた日本経済であったが、1973年にオイルショックが起これば、原油価格の上昇に伴い製品価格の下落や人員削減を行うなど長期雇用が難しい状況になった。この結果、1973年以降は失業率が上昇し、1980年代後半には低下したものの、1990年代初頭にバブル経済が崩壊し、金融や証券関係の不祥事の発覚と低迷、米国の景気停滞などで高度経済成長は終焉を迎えた^{vii}。さらにわが国経済の冷え込みは、当初の予測をはるかに超え想像を絶するものとなり、わが国の経済成長はゼロ成長に落ち込み戦後最低を記録したことにより、失業率は再度上昇した^{viii}。

上述した終身雇用制は、高度経済成長下では合理的に機能したものの、低成長経済の中では有効に機能しなくなってしまった。なぜなら、終身雇用制の下では、人件費は固定費として捉えられているため、経済状況が悪化し製品価格が低下した場合、生産を調節し操業度を下げれば単位当たりの固定費の負担が増加するからである。それに対して、米国の場合、経済状況が悪化した時、生産調整に入るレイオフ制度があることから^{ix}、人件費の大部分は固定費ではなく変動費として捉えられている。米国企業は、レイオフを通じて市場の状況に即座に対応し、生産調整を行うことができるため、仮に経済状況が悪化して20%や30%の操業短縮をしても会社は黒字を続けられることになるのである^x。

わが国では市況が悪化するにつれて、企業内での非正規従業員の割合も高まってきた（図表1-2）。正規従業員の割合は、バブル崩壊直前の1980年代後半

までは、かろうじて 80% を維持し、正規で雇用した従業員全てに終身雇用を適用していた。しかし、1990 年代前半のバブル崩壊からは一転して下落していった。徐々に、非正規の従業員を雇用する企業が多くなり^{xi}、これまで同様に終身雇用を適用していくことに対する限界を見てとることができる^{xii}。

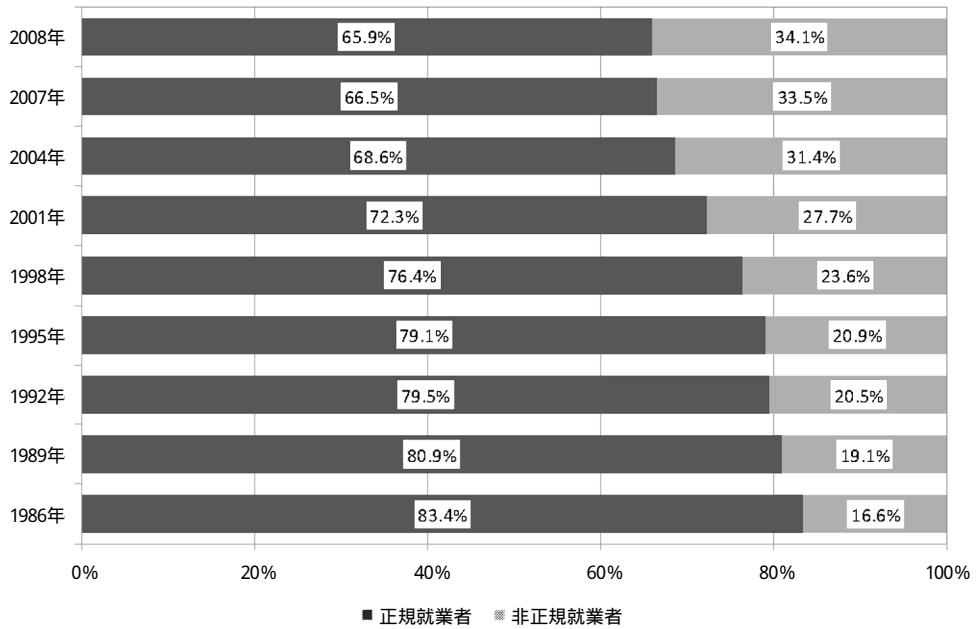
このように、高成長経済の中では終身雇用制は企業の成長性と収益性を高め有効に機能したが、低成長経済の中では終身雇用制のために収益性の低下を引き起こした。その結果、わが国企業は長期に渡って雇用関係を維持しようと努力し続けたにもかかわらず、低成長経済になると企業存続の危機に陥る企業が急速に増加し、正規従業員の人員削減せざるを得ない状況に陥ったのである^{xiii}。

第二の要因は、雇用状況の悪化に伴う人事制度の限界である。バブル経済が終焉を迎えると、年功序列制にも限界が見え始めた。この原因として考えられるのが、経営環境の悪化によって新卒採用などの抑制に伴った、終身雇用制による企業組織の急速な高齢化や、それに伴う総額人件費の上昇である^{xiv}。終身雇用制の下で経済状況が悪化すると、新卒の採用数を減らしても、従業員を解雇することはできないため、従業員の高齢化が急速に進むことになる。不況によって、企業の収益性が低下しているにもかかわらず、従業員の高齢化とともに労働賃金コストも上昇してしまうという問題が生じてしまうのである。さらに、トップマネジメントが高齢化すると、指導力の低下や組織の活力低下に結びつく恐れもあるし、消費者の新しいニーズをとらえた新商品開発力も低下してしまうなど、企業の繁栄を妨げるような事態が生じると言われている^{xv}。

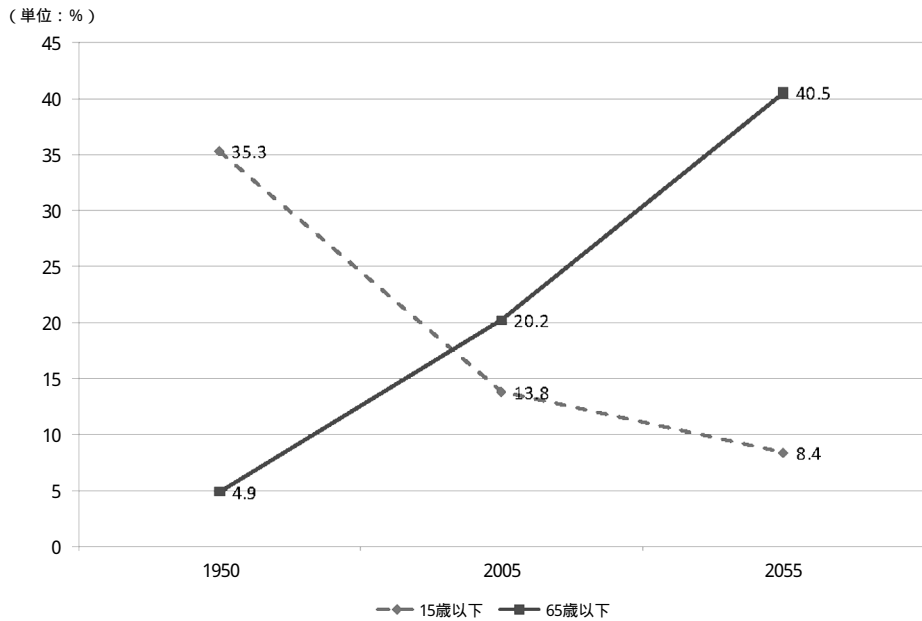
第三の要因は、労働力構成の激変である。経営環境の悪化と共に、日本的経営を崩壊へと導いたさらなる原因が、少子高齢化である。少子高齢化という人口構造の変化は、社会・経済全体に大きな影響を及ぼすが、企業経営にとって中でも最も大きな問題は労働力人口が減少することである。国立社会保障・人口問題研究所によると、日本的経営システムの成立前後である 1950 年における人口構成と、2005 年の人口構成、2055 年の人口構成を比較すると、少子高齢化の実態を顕著に表している（図表 1-3）。

日本的経営が有効に機能し始めた 1950 年と、2005 年の人口構成を比較すると、1950 年では 14 歳以下の人口が全体のおよそ 35% を占め、65 歳以上の割合はおよそ 5% である。これに対して、2005 年では 14 歳以下の人口が急激に減少しており、およそ半数の 14% まで減少している一方で、65 歳以上の割合

図表 1 - 2 わが国正規・非正規従業員割合の推移

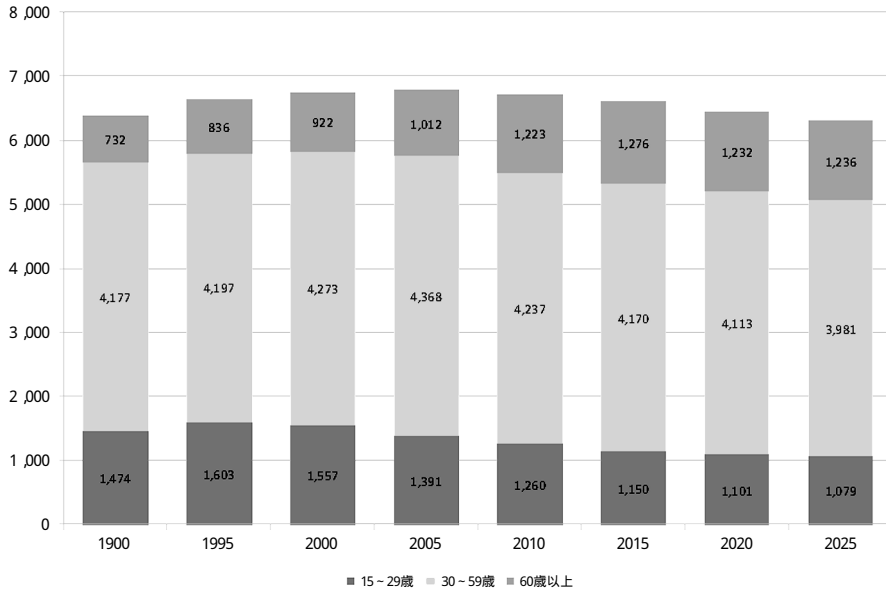


図表 1 - 3 わが国の全人口に占める年齢別割合の推移



図表 1 - 4 わが国労働人口の推移

(単位：万人)

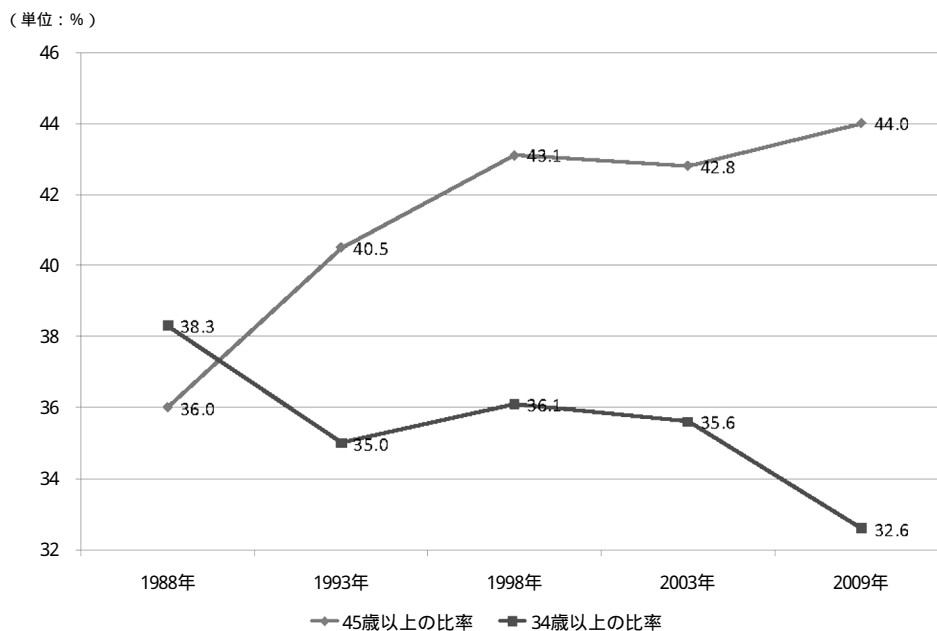


はおよそ 20% まで増加している。また、少子高齢化がさらに進むであろう 2055 年の人口構成を見てみると、14 歳以下の人口は 8.4% まで減少しているのに対して、65 歳以上の割合はおよそ 40% を超えると推測されており、急激な少子高齢化時代へ突入することが分かる^{xvi}。

さらに、労働力人口の推移は、労働力人口の数値にも、人口減少と少子高齢化がそのまま反映されている（図表 1 - 4）。労働力人口は、2005 年をピークに次第に減少し、それに伴って労働力の平均年齢も高齢化しており、60 歳以上の割合が増加していることが分かり、2025 年には 5 人に 1 人が 60 歳以上になる見通しである。

加えて、国立社会保障・人口問題研究所による年齢別に見た労働者数の割合の推移では、45 歳以上の比率は 2008 年にはおよそ 45% まで増加しているが、35 歳以下の比率は 1998 年を境に急激に減少しており、現時点で労働力の高齢化がかなり進んでいることが分かる（図表 1 - 5）^{xvii}。このように、少子高齢化が進み人口全体の年齢構成が逆転してしまうと、企業内の年齢構成も逆転することになってしまう。というのも、企業は、定年退職まで雇用を継続する代わりに、新入社員を多数雇用することで年齢構成や労働賃金のバランスをとっていた。しかし、少子化によって労働人口が減少しているため、いかに企業

図表 1 - 5 年齢別労働者数割合の推移



の業績が好調だとしても、将来的にバランスをとれるほど、多数の新入社員を雇うことが困難になってしまうからである。

日本の経営を崩壊へと導いた最後の要因は、グローバルゼーションである。前章で述べたように、中国の台頭やパソコン、インターネットの普及により、市場は急速にグローバル化した。グローバル化が加速する以前は、自国内の市場をターゲットとし、同じような価値観や嗜好を持つ顧客を相手に、ビジネスを展開すれば良かったし、競合企業も自国内の企業である場合がほとんどであった。

しかし、グローバル化によるボーダレス化によって、世界各国の市場を相手に競争をおこなう時代へと突入した。グローバル化という現象は、人々の言語や価値観、文化や趣味嗜好、さらには技術や顧客、サービスまでの多様化を促進している。このような状況の下、急変する市場の変化に柔軟かつ迅速に対応するためには、企業も多様化に対応していかななくてはならない。わが国独自の同質化・均質化を追求するだけでは、こうした状況下ではもはや競争優位を構築し維持することが困難になっていると言えよう。

(4) 同質化のマネジメントからの脱却

これまで述べてきたように、日本的経営は、同質性を追求することにより、ある一定期間企業の持続的な競争優位を獲得し、わが国を世界の経済大国にまで成長させる源泉であった。しかし、国内の人口減少に伴う労働力構成の激変や、急速なグローバル化による市場や技術、顧客やサービスの多様化・複雑化の進展に伴い、わが国の伝統的な価値観や事業の方向性を変革しない限り、国際社会の中で競争優位を獲得することは難しくなっている。グローバル化は、今後ますます進展し、市場や技術、顧客やサービスなど様々なものも大きな変化を遂げていくことは間違いない。

3. 少子高齢化の現状

続いて本節では、日本社会を変化させ、多様性のマネジメントを要請しているもう一つの要因である少子高齢化の状況についてみていくことにしよう。

(1) 高齢化の現状

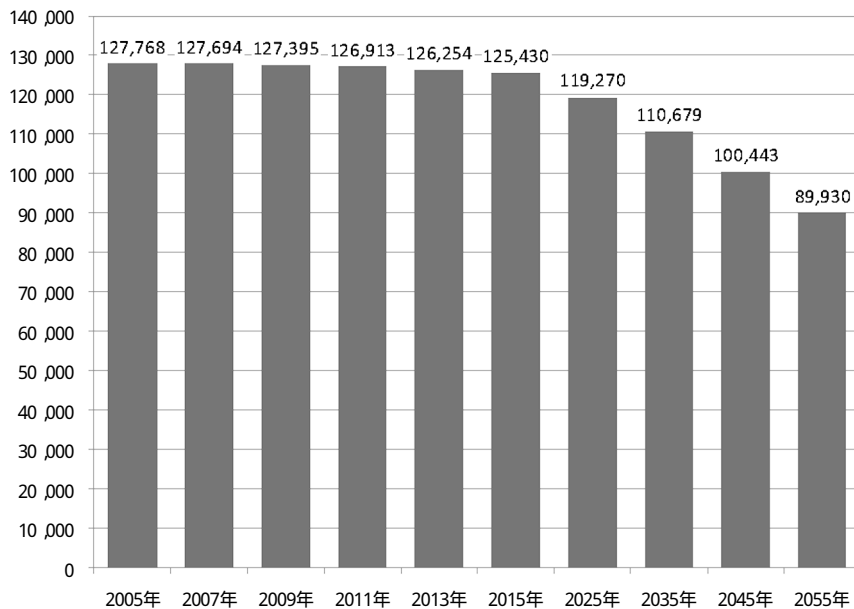
国立社会保障・人口問題研究所によると、わが国の総人口は、2007年の1億2,777万人をピークに減少に転じ、2025年以降その数は急速に減少すると推計されている(図表1-6)。具体的には、2050年には9,515万人まで減少するという予測が示されている^{xviii}。

また、国立社会保障・人口問題研究所による年齢別の年平均人口増加率(図表1-7)は、0歳~14歳、15歳~64歳共にマイナスの状態が続いているのに対して、65歳以上の高齢者は、2010年に増加率が一度下がるもののプラスを維持し、2012年には急激な増加を示している。その後は、2012年をピークに増加率は減少傾向を示し、2050年にはマイナスに転じることが示されているが、他の年齢層に比べると、依然として数値は相対的に高くなっている。

さらに、全年齢人口に占める65歳以上の人口割合(図表1-8)を見ると、2005年の20.2%(約5人に1人)から2013年には25.2%に増え4人の1人を上回り、2035年に33.7%で3人に1人を上回ることが明らかになっており、50年後の2055年には40.5%、すなわち2.5人に一人が65歳以上になるという。さらに、主要国において、2005年の時点で65歳以上の人口割合が20%を超えている国は日本だけであり、世界的に見ても日本の高齢化は重要かつ深

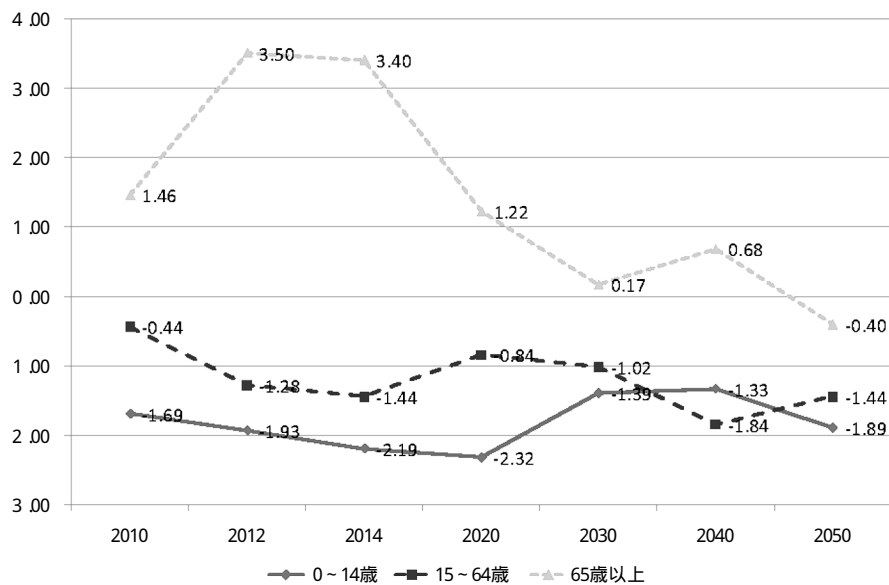
図表 1 - 6 わが国総人口の推移

（単位：1,000人）

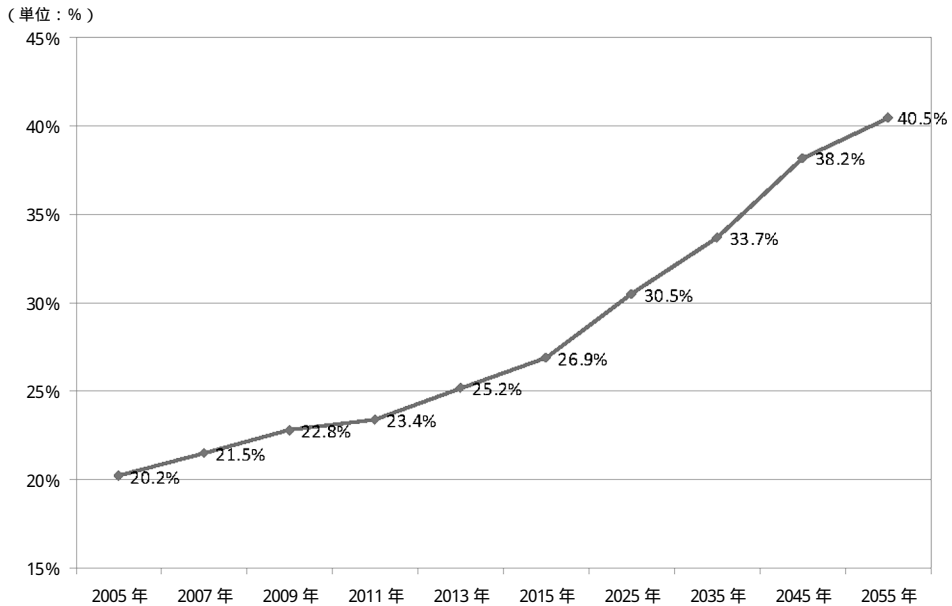


図表 1 - 7 年齢別年平均人口増加率

（単位：％）



図表 1 - 8 全年齢人口に占める 65 歳以上人口の推移



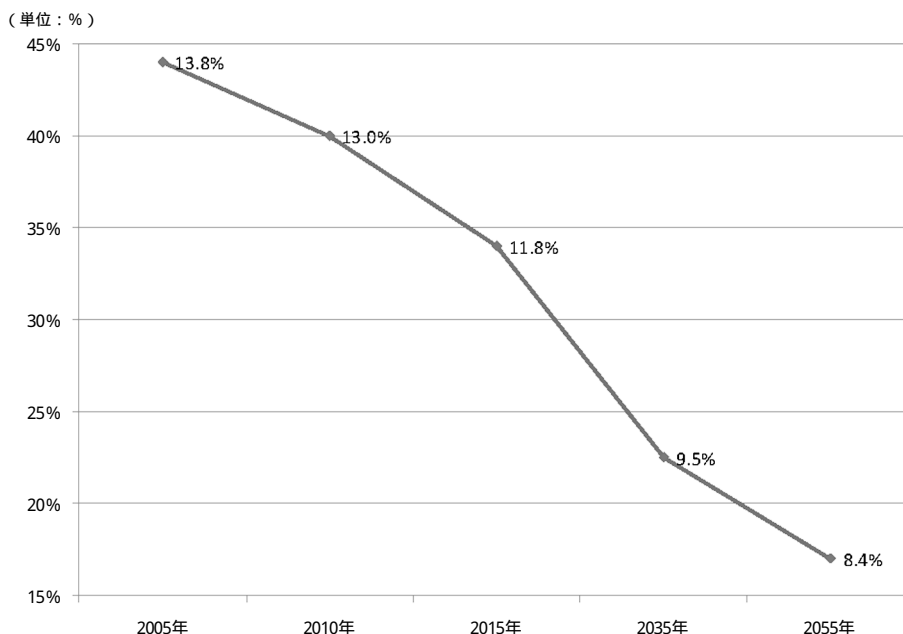
刻な問題だといえよう。

(2) 少子化の現状

高齢化と同時進行的に、わが国における少子化も急速に進んでおり、先述したとおり、今後の労働力人口に大きな影響を与えることが懸念されている。国立社会保障・人口問題研究所によると、わが国における 14 歳以下の人口比率は 2005 年の 13.8% から減少を続け、2025 年に 10.0% となった後、2045 年に 9.0% を経て 2055 年には 8.4% となると見込まれている (図表 1 - 9)。主要国の中で、2005 年の時点で 14% 未満の主要国は我が国だけであり、2050 年には更に減少し 11% 台になると予測されている。

こうした少子化が急速に進む原因は、大きく二つの点から説明することができる。第一に、時代の変遷やグローバル化に伴う価値観の変化や、所得不安や雇用不安によって、「女性の社会進出」は当然のことのようになり、非婚化・晩婚化が進んだためである。第二に、経済不況に伴う産業構造・雇用状況の変化による日本的経営の崩壊によって、所得不安や雇用不安が増大し、子供が大きくなるにつれて増えていく費用などを考えると、子供を多く生めなくなり出生率が低下したためである^{xxii}。

図表 1 - 9 全年齢人口に占める 14 歳以下人口の推移

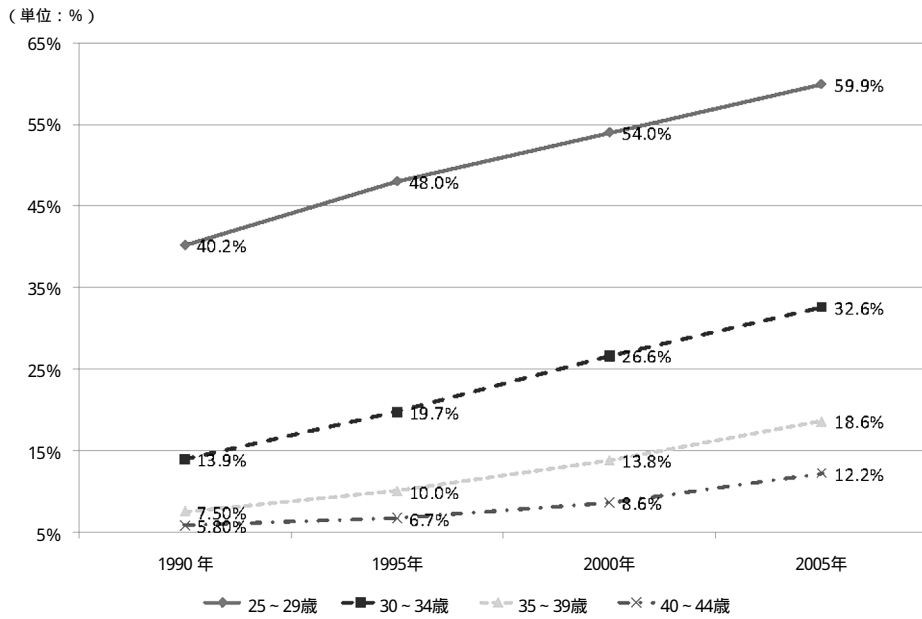


第一の原因としてあげた，女性の社会進出についてみると，わが国は，これまで男性の多くは外で働き女性は家庭を守るという世間一般の考え方の下に家計が成り立ち，高度経済成長期の基礎を成してきた。女性が結婚し退職した後，子育てから手が離れたとしても，正社員として社会復帰することはごく稀なことであり，男性一人で家族を養うことが基本的な家族の在り方であった。しかしながら，DINKS が社会現象として言われるようになってから，女性の社会進出が進んだ今日では，性別による役割分担の考え方は薄れてきている。

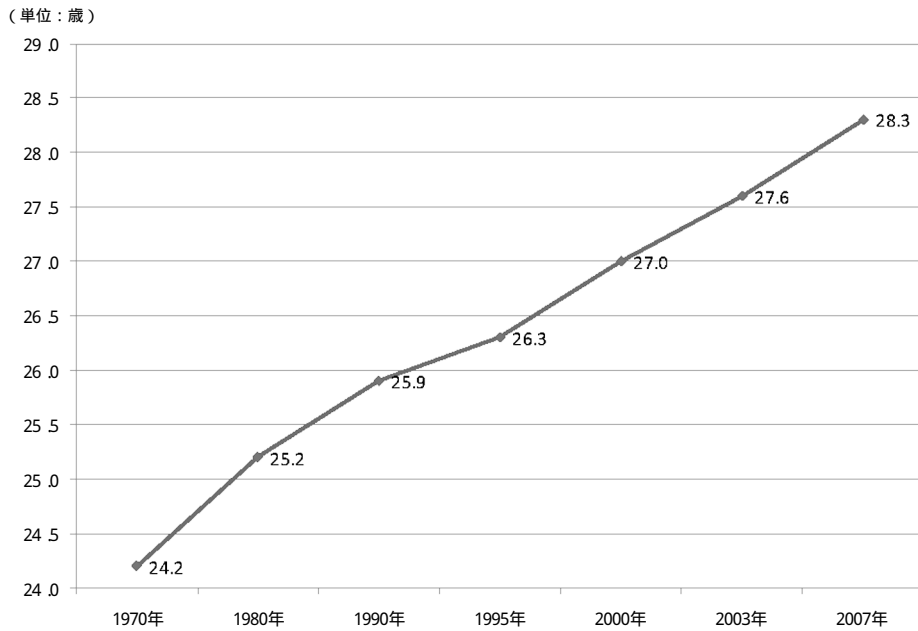
というのも，女性の未婚・晩婚化や女性の高学歴化など価値観の変化がみられるからである。未婚・晩婚化に関するデータを確認すると，女性の 20 代後半における未婚率は，1990 年から 2000 年の間に 40.2% から 54.1% へと 1.34 倍に増えている（図表 1 - 10）^{xxiii}。他の年代層にも同様の傾向がみてとれる。また，女性の平均初婚年齢は，1970 年では 24.2 歳であったのに対して，2007 年には 28.3 歳に変化しており，およそ 40 年のあいだに晩婚化も進んでいる（図表 1 - 11）^{xxiv}。この傾向は，女性の大学進学率にも起因すると考えられている。1950 年には 10% 以下であったのに対し，2008 年にはおよそ 5 倍の 54.1% になっており，女性の高学歴化志向の表れを見て取ることができる（図表 1 - 12）^{xxv}。

人的資源管理システムの構築に関する研究

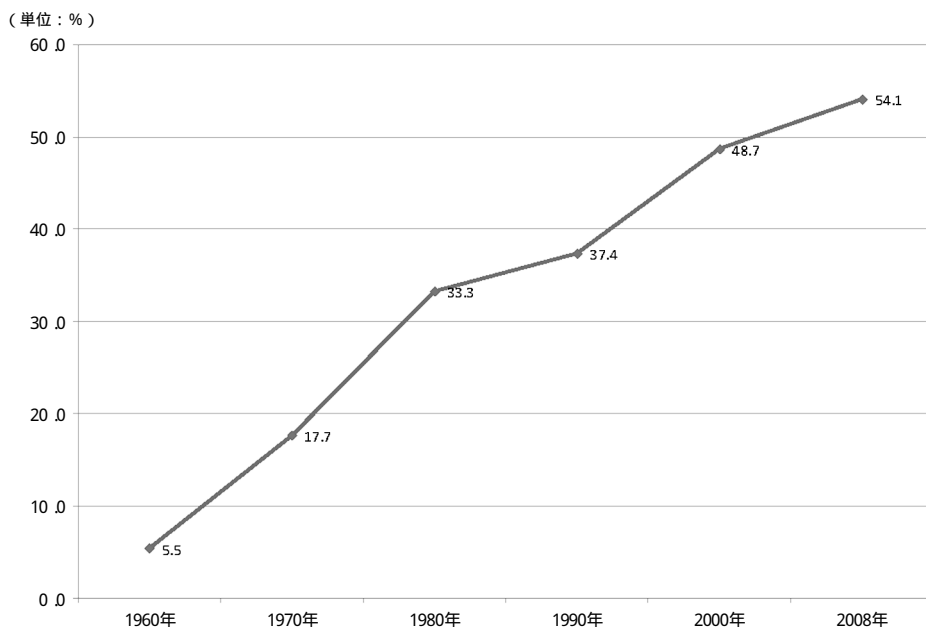
図表 1 - 10 女性未婚率の推移



図表 1 - 11 女性初婚年齢の推移



図表 1 - 12 女性大学進学率の推移



こうした変化は、経営環境の悪化による所得不安や雇用不安、さらにはグローバル化に伴った女性の社会的立場に対する価値観の変化によるものであるといえよう。男性が一家の大黒柱として家族を養い、女性は家庭を守ることに徹するという状況は、経営環境が良好で男性の雇用や所得が保障されている場合のみ通用するものであり、高度経済成長の時代には、人口の増加や労働力需要がみられ、雇用や所得はそれなりに保証されていた。

しかしながら、1973年のオイルショックから始まった経済環境の悪化は、それまでの社会構造を崩し、人々の生活環境は不安定な時代に突入した。こうした経済環境が悪化した状況では、雇用不安などを抱える男性の所得のみで養育することは家計を逼迫させることになり、生計費の増加は、それまで専業主婦だった女性が働きに出て家計を助けることが必要になる。こうした状況を回避する選択肢として考えられるのが、女性による子育てに対する負担を少なくするか、あるいは子供の数を減らすことであり、男性が外で働いている以上は前者を選択することは難しく、後者が選択される場合がほとんどであったと考えられている^{xxvi}。

経済環境の悪化に加えて女性の社会進出の契機となったのは、女性雇用や育

児に対する法制度の整備である。雇用における男女の待遇に対して幅広く規定する法律ができたのは、1985年に制定された「男女雇用機会均等法」である。この法律が制定されるまでは、男女の待遇に対する法律は、賃金について男女同一価値同一賃金を定めた「労働基準法」のみであり、女性に対する待遇は良いとは言えなかった。しかし、「男女雇用機会均等法」が定められた後、企業内では女性の登用や待遇に関して改善する傾向は見られたものの、依然として女性が安心して働くには不十分な内容もみられた。

さらに、職場と家庭生活との両立に関しても十分な国の政策、企業による対策がなされてこなかったこともあって、女性は出産すると自ずと仕事を辞めざるをえず、育児後に職場に復帰することが難しい状態が続いていた。そこで、1991年には育児休業等に関する法律が制定され、1997年にはこれが改定されたことで、職種や男女を問わず育児及び介護休業が認められるようになった^{xxvii}。しかし、育児休業から復帰した後の職場環境の変化や待遇、子どもの保育環境の整備には企業の裁量部分が多く残されており、現在でも女性の未婚や晩婚に対する万全の解決策にはなっていないと言われている^{xxviii}。

さらに、育児休暇に伴う機会費用の増大の点も指摘されている。女性の社会進出と同時に、男女の賃金差が小さくなっており、育児のために企業を離れた場合の女性の機会費用は増大する。さらに、いまだに職場復帰や社会復帰した女性に対する待遇は不十分であり、復帰後のデメリットを考えると、機会費用の存在は、経済的・心理的に結婚や出産をためらわせる大きな原因になっている。

少子化を招いた第二の原因について、ここではいくつかの説を取りあげてみていくことにする。戦後、順調に景気を回復し好景気の波に乗っていた1973年に、わが国を襲ったオイルショックを契機に経済環境が悪化し、90年代初頭にバブル経済が崩壊するなど経営環境はさらに悪化していった。わが国の経済復興を支え、日本的経営と賞賛された日本独自の制度である、年功序列や終身雇用は、経営環境の悪化と同時に人口減少と高齢化という社会問題によって、継続することが困難となっていったのである^{xxix}。

社会全体が高齢化すると、企業組織も高齢化が進むことになり、その結果として、給与額が膨らみ総額人件費が増加する。年功序列を維持するには、組織の規模を拡大し続け、従業員の平均年齢上昇を防がなければならないことは自

明である。高度経済成長期には、15歳から65歳までの生産年齢人口は上昇を続けており、人口の割合もバランスがとれていたことから、年功序列はうまく機能していた^{xxx}。しかし、ピークを迎えた1970年以降、生産年齢人口は徐々に減少していく一方で、高齢者人口の割合が1970年頃に7%に突入した後も上昇し続けた。このように、急速な人口減少と高齢化が、深刻な問題になり始めたことによって、平均年齢が急激に上昇することになり、年功序列を維持することは困難になった。

また、年功序列は、年を重ねるほど生活していく上で必要な生計費が上昇していくことと対応していた。上述したように、年功序列が崩壊し、給与額が減少すると、将来に対する所得不安から、生活水準をそれまでに比べて低くせざるを得なくなる。実際、出生率は1973年の第二次ベビーブーム時における2.14%から減少し続けており（図表1-13）^{xxxii}、所得不安による少子化が進んでいった^{xxxii}。

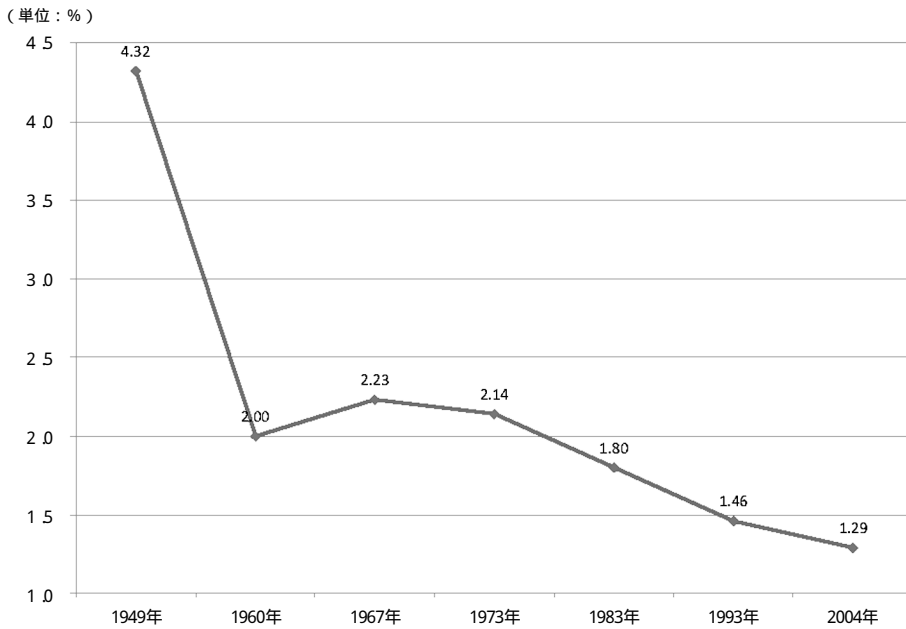
このように、経営環境の悪化とともに、年功給与額の減少や制度廃止への危機感が募ったことで、所得不安が増大し生活水準を低くせざるを得なくなったことが少子化を進めた一つ目の要因として考えられる。

また、終身雇用の崩壊も、同様に人口減少と深く関わっている。人口が増加するということは、モノやサービスがより多く必要になり、供給源である企業の生産量も増大する。反対に、人口減少が続くと企業の生産量は減少し、従業員の雇用規模も縮小する。終身雇用は、企業規模の拡大を前提としてうまく機能する傾向があるため、人口減少、生産量の減少などの状況下で終身雇用を続けていくことは困難になる^{xxxiii}。

しかも、既述したように、人口減少や高齢化によって年功序列が崩壊すると、一つの企業に長く勤めるというメリットは半減してしまうことも少子化の要因と無関係ではない。わが国企業は、年功序列によって従業員と長期の関係を築いてきたが、従業員にとってこのメリットが無くなることは、一つの企業内に留まる必要性がなくなる。安定した長期雇用が見込めず、またいつリストラされるか分からない状況では、未来の養育費などを楽観的に捉えることができなくなるのは当然ではないだろうか。

このように、終身雇用崩壊による生活不安、さらにはリストラや倒産などに対する将来不安が増大したことが、少子化を進めた二つ目の要因として考えら

図表 1 - 13 わが国出生率の推移



れる。

第2章 多様性のマネジメント

これまでみてきたように、経済のボーダレス化や企業活動のグローバル化が急速に進む一方で、わが国を巡る労働人口問題や市場構造の大きな変化の中で、日本企業ももはやこれまでの常識、あるいは画一的マネジメント手法を維持していくことができないことは自明の理である。まして、冒頭で述べたように、米国に端を発するリーマンショック以降の世界的景気後退の中では、従来とは全く異なる経営手法が日本企業のみならず、先進諸国の企業すべてに求められている。

仮に、従来と同様のメンバーによって構成されている企業であっても、従来と同じ価値や慣行をベースに事業を進め、管理していくことで、事業活動が成功に結びつくわけではない。というより、今回の状況でいえば、それはむしろ失敗への導線ともなっている。

事実、先進国の多くが、低開発国のそれとは対照的に低成長に苦しんでいる

のは、グローバル化によってもたらされた「多様性」という変化に適応しきれていないことの証左である。「グローバル化」や「人口動態」がもたらしている変化は、「多様性」の高度化であり、高度な多様性に適合していくためには、これまでとは異なったマネジメントスタイル、即ち多様性のマネジメントが必要である。

以下では、「多様性のマネジメント」とは何かについて先行研究を踏まえながら考えていくことにしよう。

1. ダイバーシティ・マネジメントの概念

多様性をマネジメントに活かすことの源流は、欧米諸国を中心に展開されてきた。米国を例として取りあげると、労働力構成の激変であったり、女性やマイノリティに対する社会的な意識変化などが、米国企業に多様な人材に対するマネジメント手法を求めるようになってきたからである。

特に米国では、ヨーロッパ移民系の男性が社会の主要な役割を担ってきた。それ以外の者は、主要な社会的地位から外され、ヨーロッパ系の男性組織の周辺部で働くにすぎず、彼らが産業経済社会の中心的担い手だったと言われている。また、歴史上のほとんどの米国流ビジネスは、米国の領土内だけで主に機能するにすぎなかった。しかし、巨大企業から中小企業に至るまで、グローバルな市場で国際競争に参加している今日、企業の成功は、地球上の多様な文化や多様な人々が共同して積極的に生産関係を構築・維持することにかかっている。多様な文化やライフスタイルの違いについて理解し、長所を認め、柔軟な企業文化が競争優位に結びつくことを強く認識しなければならない時代であると言えよう。企業がグローバルに事業活動を展開するにあたり、多様な従業員を確保・活用することは、グローバルな商取引の信頼性を持たせたり、ひいては競争優位性を高めていくのではないだろうか。

古くから存在する多様性の問題とは、雇用機会均等法やアファーマティブ・アクションなど公平性の問題であった。しかし、ダイバーシティ・マネジメントにおいて、多様性の追求は公平性だけが理由ではない。ダイバーシティ・マネジメントにおいて多様性を重視するということは、多様な低値感や文化を背景に持つ組織のメンバー、すなわち人的資源をうまく開発、活用すれば競争優位をもたらすことができるということが期待された概念なのである。

図表 2 - 1 ダイバーシティ・マネジメントの概念フレームおよび定義

研究者	定義
Thomas, R (1991)	全ての従業員に機能する環境を構築するための包括的なマネジメント・プロセスである。
Kandola and Fullerton (1994)	労働力が多様な人口構成で成り立つことを認識することであり、これらの違いを活用する。
Henderson, R (1994)	組織目標に対する全従業員の貢献を最大限に高めるために必要な管理手法や方針を重視し、法的要請あるいは道徳的・倫理的義務感からではなく、組織のモラル、生産性、利益を高めるために実施される。
古沢昌之 (1994)	“企業の生き残り戦術”として“いかにして多様な労働力を最大限に活用していくか”というアプローチである。
Arredondo, P (1996)	ダイバーシティ・マネジメントとは、労働力の多様化の構築、組織文化の変革、労働力のエンパワーメントに向けた戦略的な組織的アプローチである。
Carr-Ruffino (1996)	多様性の尊重を基礎とするが、さらに踏み込んで企業文化それ自体を変えること、即ち、より多文化的な企業文化にする方法を見いだすことである。
Winterle, M (1992)	ダイバーシティ・マネジメントの基本的信条とは、多様な集団のメンバーが自己の潜在能力を発揮できるように支援することで企業が戦略的優位を手にする事である。

有村貞則が論じているように、ダイバーシティ・マネジメント概念の統一的な定義はみられないものの、概念を構成する共通要素、例えば事象の積 ($A \cap B$) をみつけることはできよう^{xxxiv}。

例えば R・トーマス (Thomas, R) は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、すべての従業員に機能する環境を構築するための、包括的なマネジメント・プロセスである」と定義しており、キャンドラ＝フラートン (Kandola and Fullerton) は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、異質性を活用することで、すべての人たちが尊重されていると感じ、その才能が最大限に活かされ、組織目標も達成されるような生産的環境につながる前提に成り立っている」と定義している^{xxxvxxvi}。さらに、ヘンダーソン (Henderson, R) は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、法適用性あるいは道徳的・倫理的義務感から行われるのではなく、組織のモラル、生産性、利益を高めるために実施される^{xxxvii}」と述べ、カー・ラフィーノ (Carr-Ruffino) は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、企業文化自体を変えること、すなわち、他文化的な企業文化に変えている方法を見いだすことである」と述べている^{xxxviii}。

また、古沢昌之は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、“企業の生き残り戦術”として、いかに多様な労働力を最大限に活用していくかという命題である^{xxix}」と述べ、アレンドンド (Arrendondo, P) は、ダイバーシティ・マネジメントとは、労働力の多様化の構築、組織文化の変革、労働力のエンパワーメントに向けた戦略的な組織的アプローチである」と述べている^{xi}。そして、ウィンターレ (Winterle, M) は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な集団のメンバーが潜在能力を発揮できるように支援し、企業が戦略的優位を手にするものである」としている^{xii}。

こうした研究者による概念定義やアプローチの捉え方に共通してみられる特徴・構成要素の多くは、道徳的・倫理的なものや政治的圧力によって行われるものではなく、多様な人材の能力を最大限に活かし、新たな企業文化の変革や競争優位を構築するための長期的な組織変革プロセスであるということである。

2. ダイバーシティ・マネジメントへの期待

グローバル化が進む中で、企業内において多様な価値観や組織文化を育むことは、人材の開発、活用についてより効果的な手段を獲得でき、成功確率を高めることが期待されている。そこでダイバーシティ・マネジメントを実施している企業でみられた効果として、Thomas (1991) の見解を確認していくことにしよう。

第一に、「優秀な人材の獲得と保持」である。グローバル化が進む中で、優秀な人材が不足するにつれて、雇用者は従業員に対してさらに柔軟になる必要がある。多様な人材による企業への貢献に期待して、ビジネスを展開する新たな時代に突入しているため、才能豊かな多様な人材にいち早く注目し、採用した後も彼らの雇用を維持することは、異文化のスキルを習得し、企業内で活用するチャンスになる^{xiii}。

第二に「コスト削減」である。多様な人材を尊重し、雇用することは、長期的あるいは短期的にもコスト削減を実現することができる。長期的に見ると、多様な人材に対する職場環境や給与体系の整備をおこなわなかった結果、彼らの業務上のストレスや、レベルの低いモラル、生産性に加えて無断欠勤や離職が大きなコストになってしまうことになる。また、短期的にみると、労働者の流出はコスト高を招いてしまう^{xliii}。2003年の米国における従業員の離職率は

およそ12%であり、離職に伴うコストは、新たな従業員の平均給料3分の1にまで及んでしまうという。その結果、コミュニケーション不足や無視、不敬の結果を覆すことに費用がかさんでしまう^{xliv}。

第三に、「拡大する組織の柔軟性」である。多くの企業は、サプライヤーや消費者との協力関係によってビジネスを行う。しかし、ビジネスを行う上で最も問題になるのが、企業間の異なった企業文化である。これに対して、多様な人材を多く雇用する企業は、あらゆる民族文化の人々とともに働くのと同様に、多様な企業文化の中で働くことにも柔軟性を持って臨むことができる^{xlv}。

第四に「消費者、サプライヤーの獲得と保持」である。グローバルな製品を作るためには、グローバルかつローカルに消費者行動を理解しておく必要がある。多様性は、その企業が関わっている市場やコミュニティと、同様の経験や背景、感覚を持ち合わせているという強みを持つのである。また、多様な人材は、ある製品やサービスが成功するか否かに対して、鋭い文化的洞察力をもっていると期待できるため、特異な文化を理解するための最善の方法は、彼らの能力を活かしその文化の一部になることなのである^{xlvi}。

第五に、「拡大するマーケットシェアの獲得」である。多様性を効率よくマネジメントしている企業は、グローバルにもローカルにも、市場シェアを拡大することが可能であり、維持することができる。多様な人種が混在する世界で、市場に対して効率的に対応し販売できる文化的経験を伴う人材を所有している場合に限り、企業は未開拓市場に到達することができるのである^{xlvii}。

第六に、「質の高いマネジメントのさらなる向上」である。多様な人材が混在する組織では、マネージャーに対して、新たな見識から生じた問題に対処するための新たなアプローチを学ぶよう駆り立てる。多様な同僚に対する危機管理は、マネージャーに幅広さと開放性の発展を手助けするのである^{xlviii}。

第七に、「さらなる強力な問題解決力と革新力」である。多様性は、創造的所産を生み出すことができる。多様なグループは、異なる思考や姿勢、個性や経験をもつ人々からなる。異質性への開放的な企業文化は、新たなアイデアの成長に対する豊富な見方をもつことで、多くの人々が、快適な意思疎通により多様な見解を得たとき、素晴らしいアイデアや個性、経験を生み出すのである。また、選択できるほど多くの多様なアイデアは、シナジー効果を高めて集団思考を防ぐことができる。従って、多様なグループは、問題解決力においてさら

なる創造性を発揮するのである。メルク社 (Merck) の CEO である、レイモンド・ギルマーティン (Gilmartin Raymond) は、「競争優位を成功させるために、我々は才能を寄せ集め、多様な観点を持つ人々に全力を傾けなければならない」と述べている^{xlix}。

第八に、「生産性の拡大」である。多様な人材が混在する組織は、メンバー同士の個性的な価値や能力、期待やゴールについて学ばなければならない。また、リーダーは、チームメンバーを手助けするために、定義づけや評価をおこない、メンバーをケアしなければならない。多くの調査の中で、民族や年齢、価値観や背景の多様なチームは、同質的なグループに比べてさらに生産的で革新的なグループであると示している。さらに、アメリカン・マネジメント・アソシエーション (American Management Association) の調査によると、シニアマネジャーの多様な民族的背景や年齢は、企業業績をより向上させるという結果が出ているⁱ。

第九に、「社会的責任への貢献」である。組織は、よりよい世界にするために変化に対する代弁者になることができる。ある組織において、多様な人々同士が効率的な仕事をする環境を作り出すことによって繁栄することで、世界全体へのモデルとして役立つことができるのであるⁱⁱ。

そして最後は、「利益の増加」である。1990年代に起こった米国のリエンジニアリングⁱⁱⁱ、リストラⁱⁱⁱⁱ、ダウンサイジングは、もはや同質的なグループで運営しながらも、官僚的で階層組織の構造を保つ余裕がないことを明らかにしようとしていた。そして、現在では、その傾向が強まり、チームや個々人の従業員は、自分自身でゴールや計画を設定しなければならない。その結果、自主性を持ち、自分自身で生産的成果を生み出すようになる。さらに、このような人材が、職場にもたらす多くの利益は、仕事上の成功を増加させ企業利益を増加させる。その結果、従業員は、生産的な市場上の関係を互いに構築し、学ぼうとするようになるのである。現代の市場で生き残るためには、民族や文化による消費者市場の変化を理解しなければならない。新世紀の中で、市場の多様性に連動するためには、もはや多様性はビジネスにとって付属のものではなく、経済社会で存続するための鍵となる。今日の組織は、競争優位を維持し、利益を保つために、多様性を拡大する以外の選択肢はほぼ存在しないのである^{liv}。

以上のように、積極的にダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる企

業は、10の成果達成の確率を高めている。

第3章 日本企業のダイバーシティ・マネジメントの実態

これまで、「内なるグローバリゼーション」を議論の出発点とし、企業のグローバル化の進展であったり、世界経済のパワーバランスが大きく変貌を遂げている実態を概観すると同時に、そうした経済社会の変容を引き起こす要因について検討を進めてきた。つまり日本の経済社会が今後直面し、対応しなければならない課題の幾つかを浮き彫りにすることができたと言言できる。続いて、経済社会の変容によって回避することができない日本企業が検討すべき「新しいマネジメントスタイル」とも言える「多様性のマネジメント」とは何かにについても、先行研究の概観・整理を通じて、それによるマネジメントの実効性について論じてきた。

本章では、日本企業が「多様性」という概念を従来の人的資源管理に組み入れた活動状況について明らかにするために、質問紙調査結果を基に検討を進めていくことにする^{iv}。以下では、まず調査の実施方法について簡単に説明した後、調査項目別の分析結果を検討していくことにする。続いて、日本企業が多様性マネジメントを実践していく上での基礎的要因を探索的に発見するために、因子の探索作業を行い、抽出された因子の視点からの分析を進めていくことにする。

1. アンケート実施方法

中小企業・零細企業では、積極的に多様性を組み入れた人的資源管理が展開されている資料が皆無であることを前提として、今回の質問紙調査は、2009年7月～8月末の間に、東京証券取引所（東証）1部・2部の上場企業2,499社に対して質問紙票を郵送した。その後、回収率の状況を確認し、更なる回収率の向上にむけて、未返信の対象企業から500社を無作為に選定し、電話によるリマインダーを実施した。その結果、今回の調査で分析対象となった企業は79社である（有効回収率約3.1%）^{vi}。

2. サンプルの特徴

既述のとおり回答企業は、東証1部・2部の上場企業79社である。以下では、業種、従業員規模、売上高規模、グローバル化率、過去3年間の収益率の点から、サンプルの属性をみていくことにする。

回答企業の業種は、製造業、非製造業・その他で分類した結果、製造業企業が44社、非製造業・その他の企業群35社であり、その構成比率は、それぞれ55.7%、44.3%である。

規模別分類では、従業員数1,000人以上の大企業が39社、それ以外の企業が40社で、その比率は20.3%、50.6%であり、規模別のクロス分析を行う際には、前者を大企業、後者の企業を中堅企業と暫定的に分類することになっている。なお、回答企業の連結売上高が500億円以上の大企業は45社であり、500億円未満の中堅企業が34社、その比率はそれぞれ57%、43%となっている。これについても、売上高規模別のクロス分析を実施する際には、前者を大企業、後者の企業を中堅企業と暫定的に分類することにする。

続いて、回答企業のグローバルな事業の展開を海外売上比率からみると、売上げの30%以上を海外に依存している企業は15社、30%未満の企業が59社であり、その比率はそれぞれ20.2%、79.8%であった。また、過去3年間の業績推移については、「増収増益」、「増収減益」、「減収増益」と回答した企業が32社、「減収減益」、「横ばい」傾向にあると回答した企業は42社であり、その比率はそれぞれ43.2%、56.8%であった。

3. 事業展開と管理体制の実像

上記のような企業の特徴を踏まえ、以下では、単純集計結果からみた事業展開や管理体制の現況についてみていくことにする。

（1）事業展開に関する全体的特徴

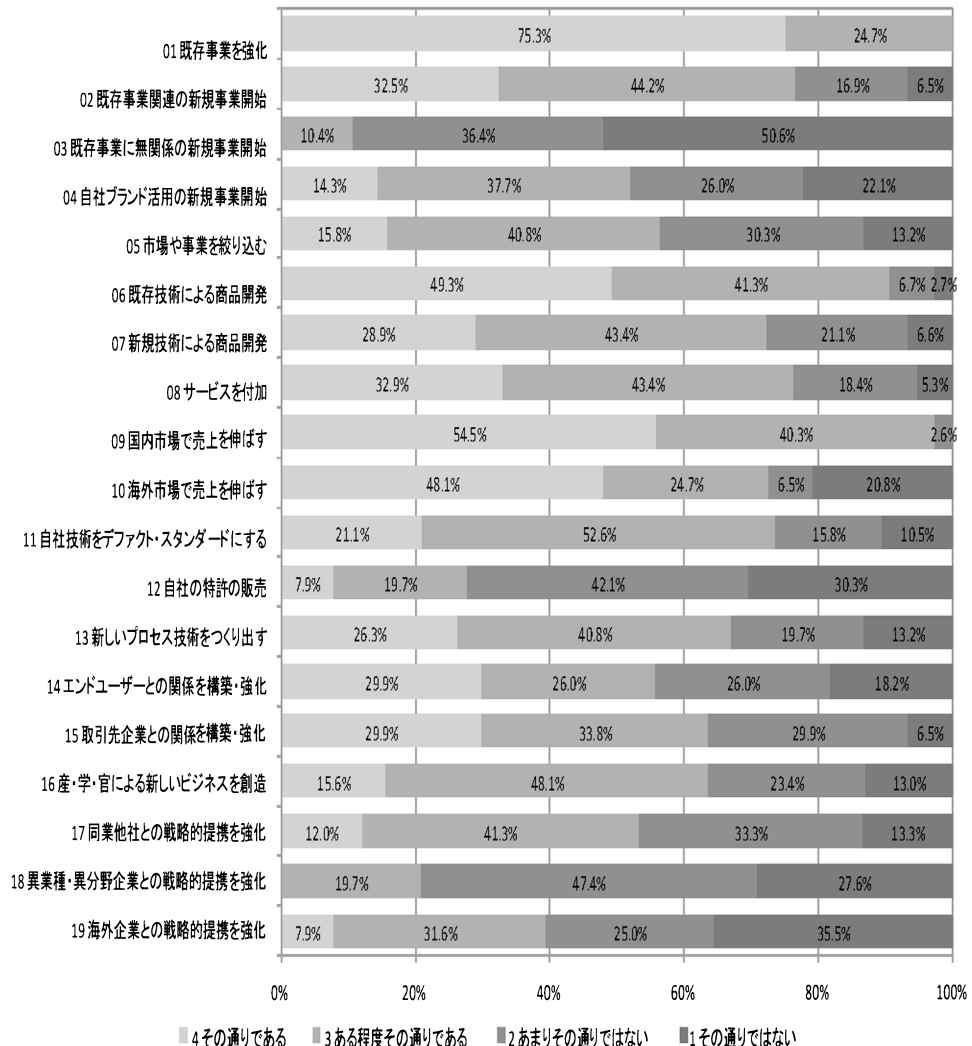
調査対象企業全体（n=79）による事業展開に関する回答結果が、図表3-1である。

事業展開の特性について、まず全体を概観した結果、既存事業の強化に積極的に取り組んでいる企業が、ほぼすべてである点を主な特徴として指摘するこ

とができる。本業強化は、企業経営の基本だからであるとの指摘も予想されるが、ここでの回答結果は、そうした表面的な意味にとどまらないことが他の回答結果と併せてみると浮き彫りにすることができる。というのも、既存事業関連の新規事業開始、既存事業に無関係の新規事業開始などの回答結果をみると、顕著に企業の新規事業に対する消極的な姿勢が窺えるからである。

このような傾向は、自社の商品開発にも反映されている。というのも、既存技術による商品開発を行っている企業が全体の90.6%を占めているということ、さらに、それに関して力点を置いている企業が全体の半数程度であるのに

図表 3 - 1 事業展開の実態



対して、新規技術による商品開発を行っている企業は28.9%にとどまっているからである。また、自社技術をデファクト・スタンダード化することに力点を置いている企業が少なく、既存技術にサービスを付加することで価値を生み出そうとする企業が多いことから、全体的に既存技術の強化に力を入れている傾向が強いことがみてとれる。ただし、ターゲット市場に関しては、国内市場に重点化するだけでなく（92.6%）、将来も成長が期待できる海外市場への事業拡大を企画している（72.8%）。

他企業との提携関係をみると、取引先企業との関係については強化・維持し、同業他社との戦略的提携も維持している企業が多い一方で、異業種・異分野企業との戦略的提携に関して力点を置いていると回答した企業が少なく、同業種企業との提携に力を入れている企業が相対的に多い結果となっている。海外企業との戦略的提携に関してより力点を置いている企業がわずか7.9%であり、戦略的提携に関して消極的な企業が相対的に多いことから、将来は海外市場進出を考えているにしても現行では、国内市場の強化に力点を置いていることは先の結果通りである。

このように日本企業の事業展開に対する回答結果から、既存の取引先との連携強化をはかり、国内市場をターゲットとした本業中心主義の企業・経営行動を中心に展開し、今後は、チャンスがあれば、海外への事業展開・市場への進出・市場の開拓を企図している企業・経営行動を垣間見ることができる結果であると言えよう。

（2）組織・人材のマネジメントに関する全体的特徴

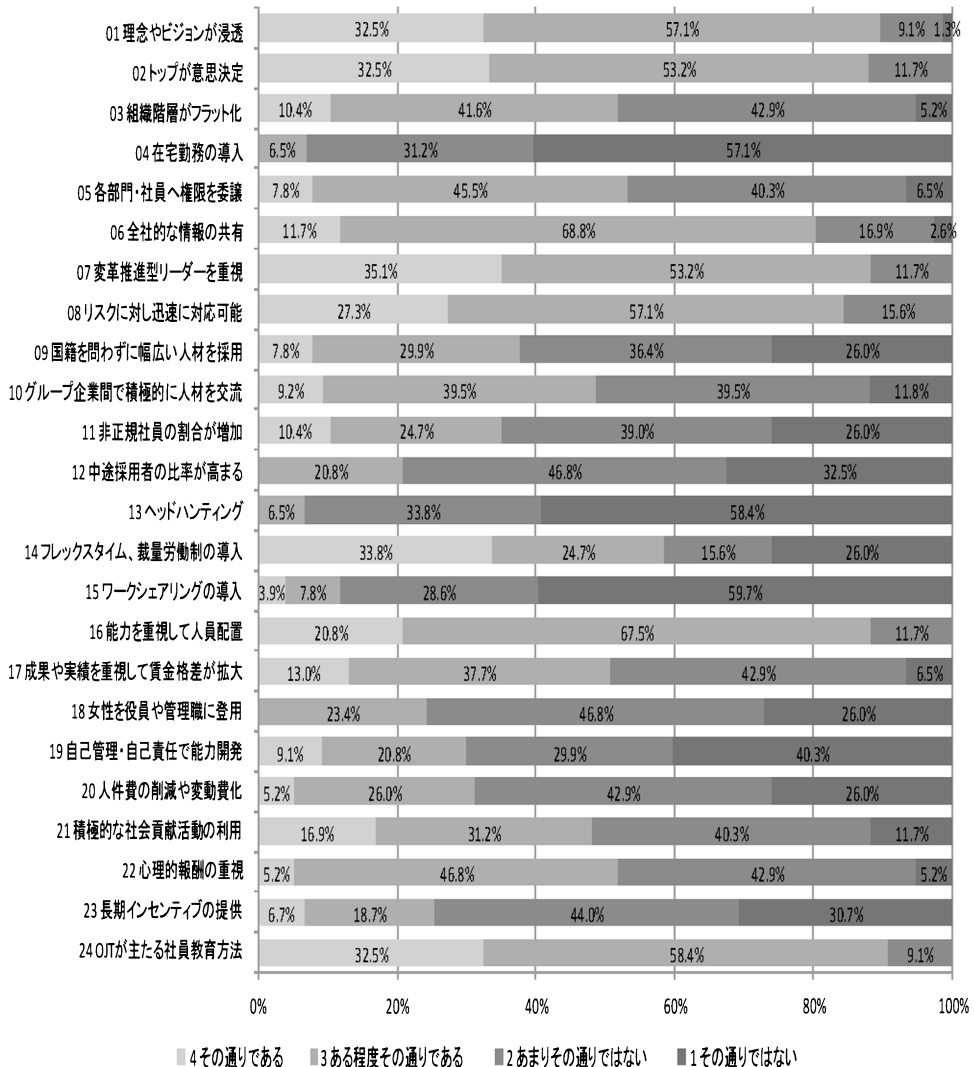
続いて、組織・人材のマネジメントの実態が、図表3-2に示されており、全体を概観した中で特徴的な点は次の通りである。

まず、理念やビジョンが浸透し、トップが実質的な意志決定をしていると回答する企業が大部分を占めている。組織のタイプでは、組織階層をフラット化している企業は全体の52%と半数以上を占めているものの、それに関して重点を置いている企業の割合は10.4%と少ない結果となっている。また、各部門・社員へ権限を委譲している企業や、全社的な情報の共有を行っている企業が多いものの、それらに関してより重点を置いているという企業は未だに少ないのが現状である。こうした回答結果から、変革型意識を持つリーダーのもと、

トップダウン方式による低層型組織を通じて、事業活動が展開されているのではないかと推測される。

さらに、人材のマネジメント、人的資源管理の面では、国籍を問わずに幅広い人材を採用したり、グループ企業間の人材交流、非正規社員の割合の増加や中途採用者の有効活用や、企業に貢献する優秀な人材のヘッドハンティングなど、異質な人材を育成・活用している企業の割合は相対的に少ない回答結果となっている。また、女性の役員や管理職への登用などを重視していると回答し

図表 3-2 組織や人材マネジメントの実態



た企業はなく、人口減少に伴う労働人口の減少への対応策として、女性の育成・活用をあまり重視していないことが分かる。

同様の点は、働き方に関する回答の結果からもみてとれる。フレックスタイムや裁量労働制の導入など勤務体制に関する整備は進んでいるものの、在宅勤務の導入などの勤務形態やワークシェアリングの導入などは進んでおらず、多様な人材に対応した働く環境が未だに整っていない実態をみてとれる。

こうした人的資源管理上の施策や制度を導入し運用していることによる回答結果なのか、あるいはそれらを導入しつつも運用されていないのかについては明らかではないが、日本の企業が人的資源管理の一連の諸活動を展開するにあたり、依然として同質性を追求する傾向が強く、多様性や異質性概念を組み入れた人的資源管理のシステムを運用できていないと考えるのが自然であろう。

（3）多様な人材への対応に関する全体的特徴

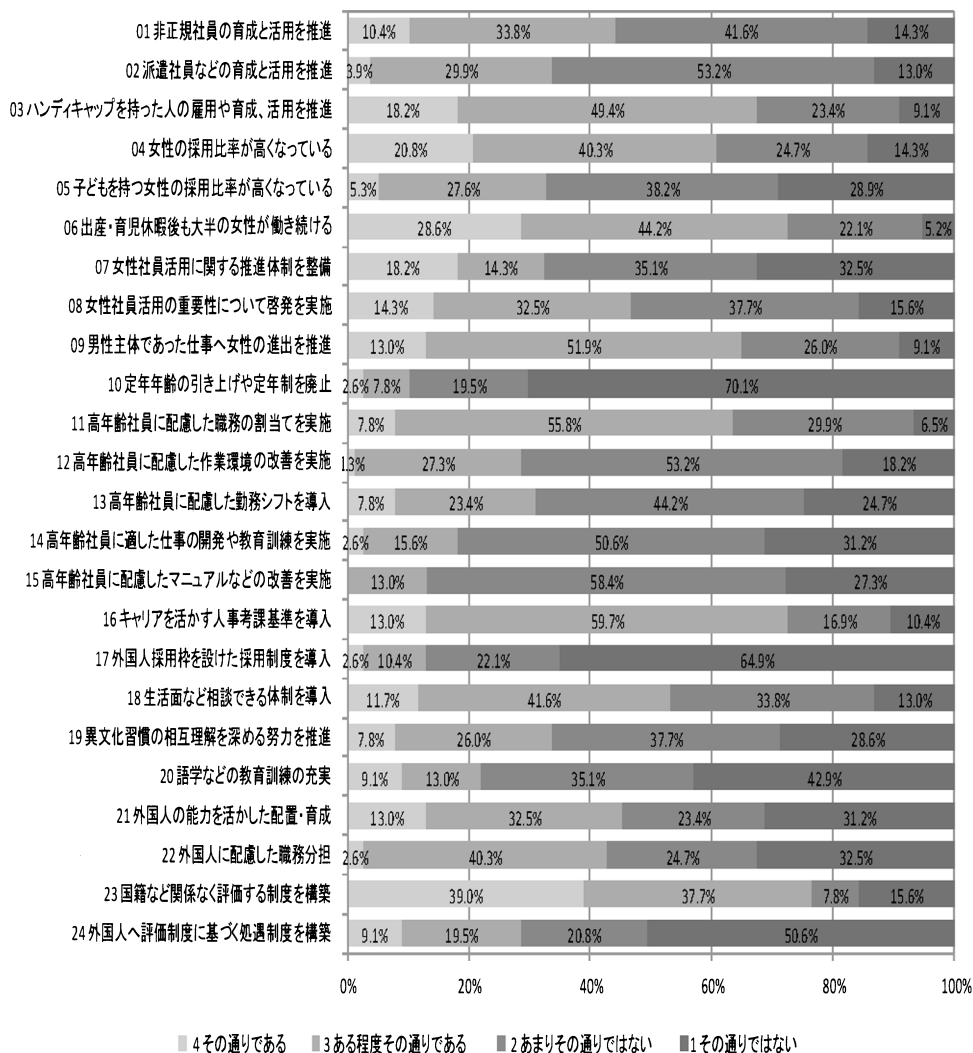
調査時点での組織や人材マネジメントの結果の検討に続いて、ここでは、回答企業による多様な人材への対応状況が図表3-3で示されている。

まず全体の回答を概観すると、特徴的な点の一つとして挙げることができるのが、高齢社員に対する取り組みである。彼らに配慮した職務の割当てを実施している企業は半数以上である結果を示しているが、調査時点において定年年齢の引き上げや定年制の廃止など高齢社員に対する具体的対応策は、進展していない傾向がうかがえる。

次の特徴的な点は、女性社員への対応である。女性社員について、出産育児休暇後も女性が働き続けている状況にあると回答した企業は72.8%、男性中心であった仕事を女性社員が担うようになっていないと回答している企業が64.9%、また、女性社員の活用の重要性について啓発を実施している企業も半数近くにのぼっている。これらのことから、女性の積極的活用を実施していたり、女性にとって働きやすい職場環境が整備され、制度的にも機能している企業が相対的に多い傾向がみられるといえる。しかしながら、女性社員が職場復帰を前提とした出産・育児休暇を取得する傾向が、近年、増加傾向にあると言われるが、出産を機に退職してしまった場合の女性の採用比率は低いと言われている。つまり、一旦所属先との労働・雇用関係を白紙に戻すと、たとえ同一企業であっても再雇用に結びつけることが依然として難しく、子供を養育しな

人的資源管理システムの構築に関する研究

図表 3 - 3 多様な人材への対応の実態



がらの女性の社会復帰が現実的に難しい状況にあるのかもしれない。

最後の特徴として挙げられるのが、外国人に対する企業の対応である。特に、採用後の国籍などとの関係のない評価制度の構築はみられるが、採用後に必要とならと思われる、外国人社員ならではの評価項目の整備は、高年齢社員同様に進んでいない傾向がうかがえる。

高齢者、女性、外国人といった多様な人材に対する企業の対応状況については、今回の回答結果を踏まえると、次の点を指摘することができる。近年、女

性労働者、高齢者、パートタイマーなどの労働に関する法整備が進み施行されたことにより、企業は法的対応を進めてはいるものの、労働関連法の整備状況によって運用状況にはかなりの温度差がみられると言う点である。具体的には、女性労働者の活用や育成などは制度的に機能している点がみられるものの、それでも法に抵触しない部分については不十分な点があることは否めない。こうした女性労働者の活用・育成などに比べて、高齢者であったり、外国人に対する育成及び活用については、努力義務程度の進展しか見られない状況にあると言えるのではないだろうか。

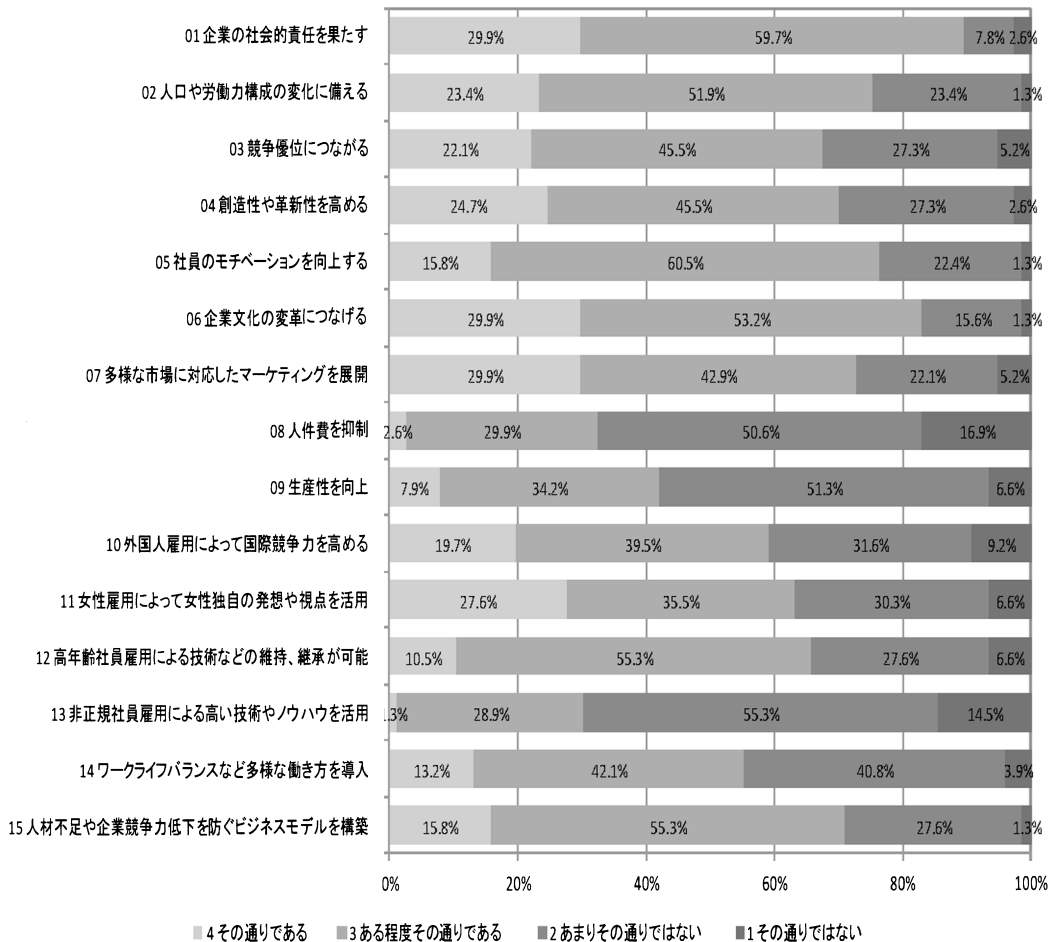
（4）多様な人材の雇用から得られる効果に関する全体的特徴

続いて、「多様な人材の雇用」を通じて、回答企業がそこから何を「期待」しているのかについて示している結果が、図表3-4である。回答結果をみると、幾つかの点を特徴的なものとして指摘することができる。その一つは、多様な人材を雇用することが、企業の社会的責任を果たすことになると考えている企業が89.6%を占めている点である。さらに、企業の競争優位や創造性を高めたり、革新性を追求できると考える企業も多くみられ、多様な人材を有効に活用することが、企業の存続や成長、企業目的や目標を達成するための源泉であると考えられる企業は少なくない。というのも、企業を取り巻く経営環境がグローバル化し、価値観のシフトであったり多様化・多元化が進む今日では、企業には、多様な人材を雇用し開発・活用することを通じて、グローバルに散在する多様かつ多面的な市場へのアプローチが必要だからである。また、外国人の積極的な雇用によって現地での競争力を強化することも重要であるからである。さらに、男性、女性との間の思考自体に違いがあることを前提とした場合、女性ならではの独自の視点や発想を活用することの重要性も企業が認識し始めていると考えられる。こうした幾つかの理由により、企業は多様な人材の確保、活用を自社の競争優位の源泉として、あるいは、コア・コンピタンスの創造、強化に結びつけていきたいと回答するのは自然な傾向であると言えるのではないだろうか。このことは、企業の競争力の低下を回避するためのビジネスモデルの構築に結びつくと考えられる企業が相対的に多いことから支持できる特徴として挙げるができる。

しかし、多様な人材を雇用し、育成・活用することが生産性の向上に必ずし

人的資源管理システムの構築に関する研究

図表 3 - 4 多様な人材の雇用の効果の実態



も寄与しないと考えられていたり、生産性の向上に効果的ではないと認識する企業が相対的に多く見られることから、前節で確認したように、「法的対応措置」として対応する企業の認識が垣間見える結果にもなっている。これは、約9割以上の企業が「その通りである」、「ある程度その通りである」と回答した社会的責任を果たすという対応結果とも整合的であり、多様な人材を雇用、活用することを通じて期待できる効果には、解釈を進めていく上で解決すべき矛盾をはらんでいる。ただし、この点は、業界、企業規模、海外への進出度合いなどの点から確認すれば、明らかにすることができる点でもある。

4. 「多様な人材の雇用から得られる効果」の分析

これまでの回答結果を踏まえ、ここでは、企業が認識する多様な人材の雇用を通じて期待されている成果であったり、効果を規定する要因を探索的に探るために、15の質問項目を対象として、主因子法による因子分析を実施している。以下では、抽出されたそれぞれの因子について検討・確認を行った後、因子ごとの強弱の程度からみた、企業の経営行動について探索的に検討を進めていくことにする。

（1）得られた4つの因子

因子分析により抽出された4つの因子は、「革新性や創造性の強化」（因子1）、「管理手法の高度化」（因子2）、「対応力強化」（因子3）、「生産性向上」（因子4）と命名できるものである（図表3-5）。

それぞれの因子について、どのような項目の背後にあるものであるかを中心にそれぞれ確認していくことにする。第一の因子である「革新性や創造性の強化」とは、創造性や革新性を高めることができる、競争優位につなげることができる、多様な市場に対応したマーケティングを展開できる、企業文化の変革につなげることができる、社員のモチベーションを向上することができるという5つの質問項目の背後にある因子である。

第二の因子である「管理手法の高度化」とは、ワークライフバランスなど多様な働き方を導入できる、企業の社会的責任を果たすことができる、人材不足や企業競争力低下を防ぐビジネスモデルを構築できる、女性雇用によって女性独自の発想や視点を活用できるという4つの質問項目の基礎・根底に存在すると思われる因子である。

第三の因子は「対応力強化」である。この因子を構成する項目は、外国人雇用によって国際競争力を高めることができる、人口や労働力構成の変化に備えることができる、高年齢社員雇用によって技術などの維持、継承が可能になるという3つの質問項目の背後にある因子である。

最後の因子、「生産性向上」は、人件費を抑制することができる、生産性を向上することができる、非正規社員雇用によって高い技術やノウハウを活用できるという3つの質問項目の基礎となる因子である。

図表 3 - 5 「多様な人材の雇用から得られる効果」の因子分析結果
(バリマックス回転後)

	因子1	因子2	因子3	因子4	共通性
Q504 創造性や革新性を高めることができる	0.84663	0.19065	0.11359	0.03739	0.767
Q503 競争優位につなげることができる	0.77565	0.05860	0.29958	0.06871	0.700
Q507 多様な市場に対応したマーケティングを展開できる	0.77130	0.18624	0.19888	-0.06914	0.674
Q506 企業文化の変革につなげることができる	0.76851	0.22888	0.14728	0.00563	0.665
Q505 社員のモチベーションを向上することができる	0.74760	0.31338	-0.00477	0.08119	0.664
Q514 ワークライフバランスなど多様な働き方を導入できる	0.11711	0.75202	-0.01493	0.22546	0.630
Q501 企業の社会的責任を果たすことができる	0.16527	0.59808	0.43752	0.05839	0.580
Q515 人材不足や企業競争力低下を防ぐビジネスモデルが構築できる	0.36571	0.59696	0.47239	-0.11122	0.726
Q511 女性雇用によって女性独自の発想や視点を活用できる	0.39534	0.59270	0.10823	0.05585	0.522
Q510 外国人雇用によって国際競争力を高めることができる	0.21929	-0.03895	0.73757	0.15179	0.617
Q502 人口や労働力構成の変化に備えることができる	0.35188	0.24761	0.63706	-0.12012	0.605
Q512 高齢社員雇用によって技術などの維持、継承が可能になる	-0.02402	0.16013	0.56534	0.51406	0.610
Q508 人件費を抑制することができる	-0.10846	0.11211	0.04794	0.79444	0.658
Q509 生産性を向上することができる	0.50876	0.00687	0.26669	0.56196	0.646
Q513 非正規社員雇用によって高い技術やノウハウを活用できる	0.23648	0.48245	-0.27893	0.49106	0.608
固有値	5.64577	1.65227	1.32654	1.04629	
累積寄与率	25.953%	40.551%	53.959%	64.472%	

以下では、4つの因子の強弱という程度が、事業活動の展開、人的資源管理など、企業行動上の差異を生み出しているのかを探索的に明らかにするために、ここまで検討してきた4つの因子それぞれについて合成尺度を作成し、それぞれの因子の点から検討した場合の分析を進めていくことにする。換言すれば、それぞれの因子の強弱が、どのような点に差異をもたらしめているのかを明らかにする分析である。

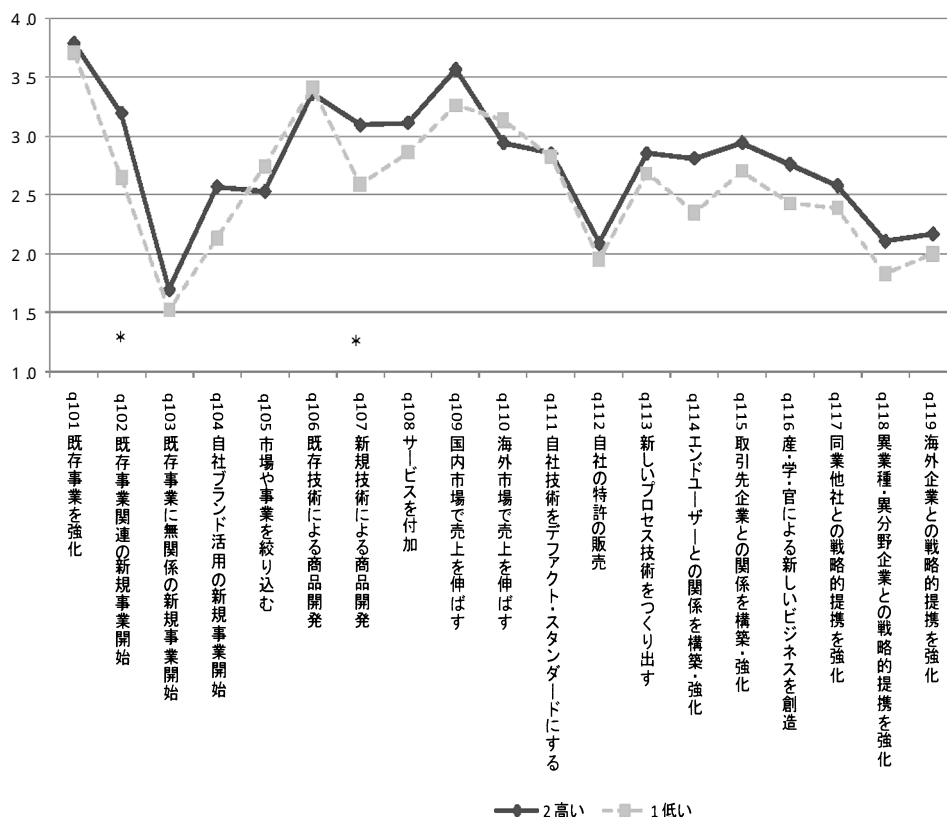
(2) 革新性や創造性の強化を軸として

まず、「革新性と創造性の強化」の点から、事業展開の認識では次の2点を指摘することができる(図表3-6)。

まず一点目は、既存事業に関連している新規事業の開拓に対する認識に統計的に有意な差異を確認できたことである。つまり、「革新性と創造性の強化」を高く認識している企業は、それを低く認識している企業よりも、調査時点での経済社会の状況に関わらず、積極的な本業関連型の事業展開を推進している、あるいは試みようとしている点において差がみられた。

二点目は、新規技術による商品開発での差異がみられた。「革新性と創造性の強化」を高く認識している企業は、それが低い企業よりも積極的に商品開発

図表 3 - 6 事業展開の実態

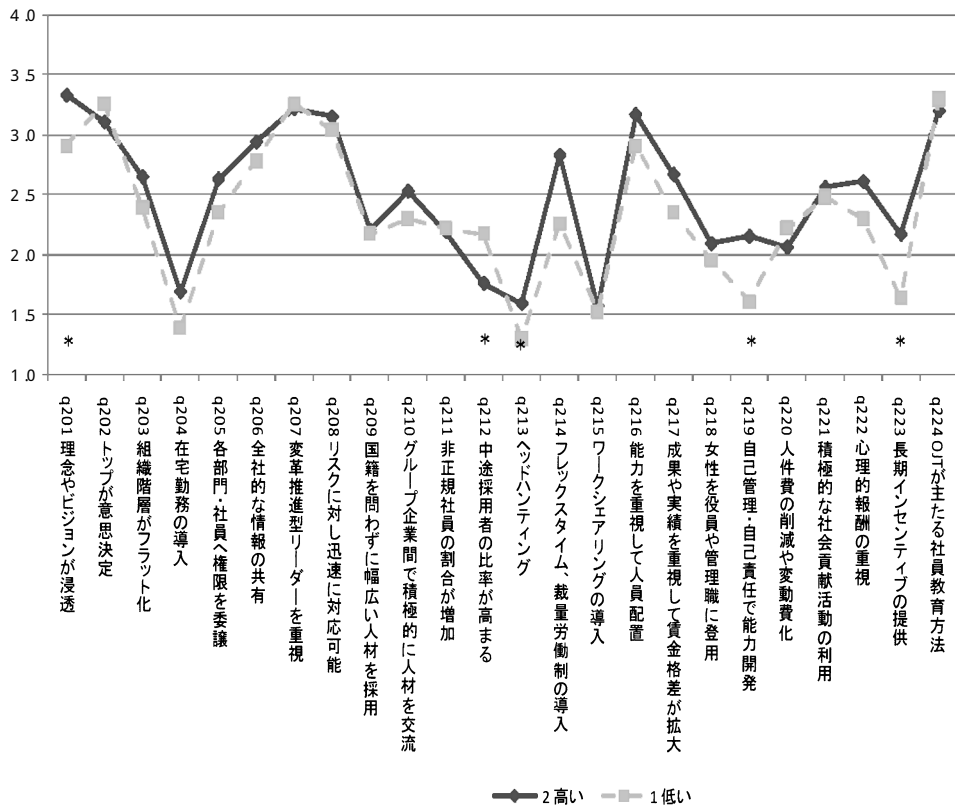


* : 有意水準 5% で有意

に結びつく新規技術を造り出そうとしている点において、違いがみられるのである。これも一点目の特徴と同様に、企業の積極的な経営活動に対する姿勢を窺うことができる結果となっている。これまでの点を換言すれば、革新性や創造性の高い企業は相対的に、本業関連事業に積極的であり、商品開発についても新規技術を基礎として積極的であるという事業特性を示す行動を示しているという帰結を得ることができよう。

次に、組織や人材のマネジメントについて、第一の因子の視点から検定を実施した結果、革新性や創造性の強化に積極的な企業では、企業内の理念やビジョンの浸透、ヘッドハンティングによる、高度な技術や知識を持つ人材の採用、自己管理・自己責任で能力開発を行うことの推奨、社員自らのやり方で効率的な仕事を行い、社員自身の自主性を重んじているなどの項目で、差を示してい

図表 3-7 組織や人材マネジメントの実態

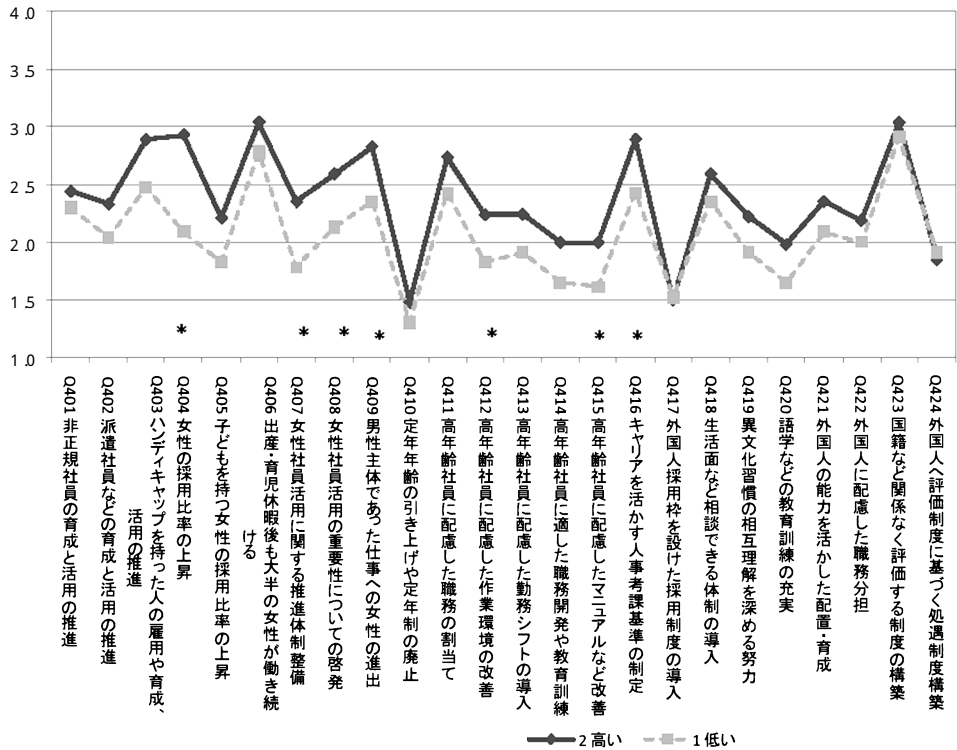


* : 有意水準 5% で有意

る。また、長期的なインセンティブの提供を行うことを通じて、社員のやる気を刺激しようとする企業の認識に差がみられた（図表 3-7）。

第一の因子が企業行動の幾つかの面において強い影響を及ぼしている傾向が見られる中、革新性や創造性の強化を高く認識している企業と必ずしもそうではない企業との認識に逆転回答がみられたのは、中途採用に対する認識であった。つまり、自社にとって革新性であったり、創造性が大事であると認識している企業が自前主義的な回答を示す一方において、革新性や創造性の強化の認識が相対的に低い企業は、外部労働市場から有能な人材を、中途採用を通じて確保し、活用するという傾向が見られたのである。一見すると、非常に合理的な選択のようであるが、これまでの比較分析結果からの文脈で解釈するならば、保有人材に対する認識差異が存在するとも考えることができるのではないだろ

図表 3-8 多様な人材への対応の実態



*：有意水準 5% で有意

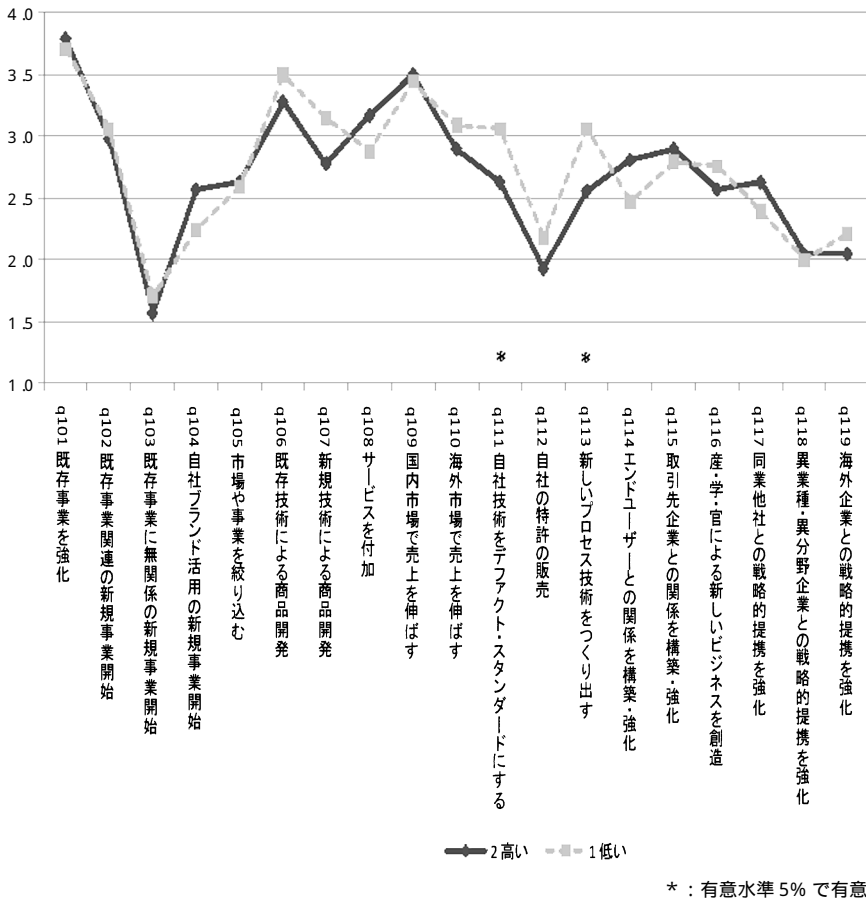
うか。

続いて、多様な人材への対応の分析では、革新性や創造性の強化を高く認識している企業は、女性の採用比率の向上や、女性社員活用に関する推進体制の整備、女性社員活用の重要性について啓発を行い、男性主体であった仕事へ女性の進出を進めるなど、女性への対応に積極的である。さらに、高齢社員に配慮した作業環境の改善や、仕事の開発・教育訓練の導入、マニュアルなどの改善を行うなど、女性と同様に高齢社員への対応も進んでいる傾向がみられた（図表 3-8）。革新性・創造性に対する認識の違いが、人的資源管理の仕組み・仕掛けの点で、幾つかの差異を示したことは今回の分析で明らかにできた事実発見の一つではないだろうか。

（3）管理手法の高度化を軸として

第二の因子である「管理手法の高度化」についても、これまでの分析と同様

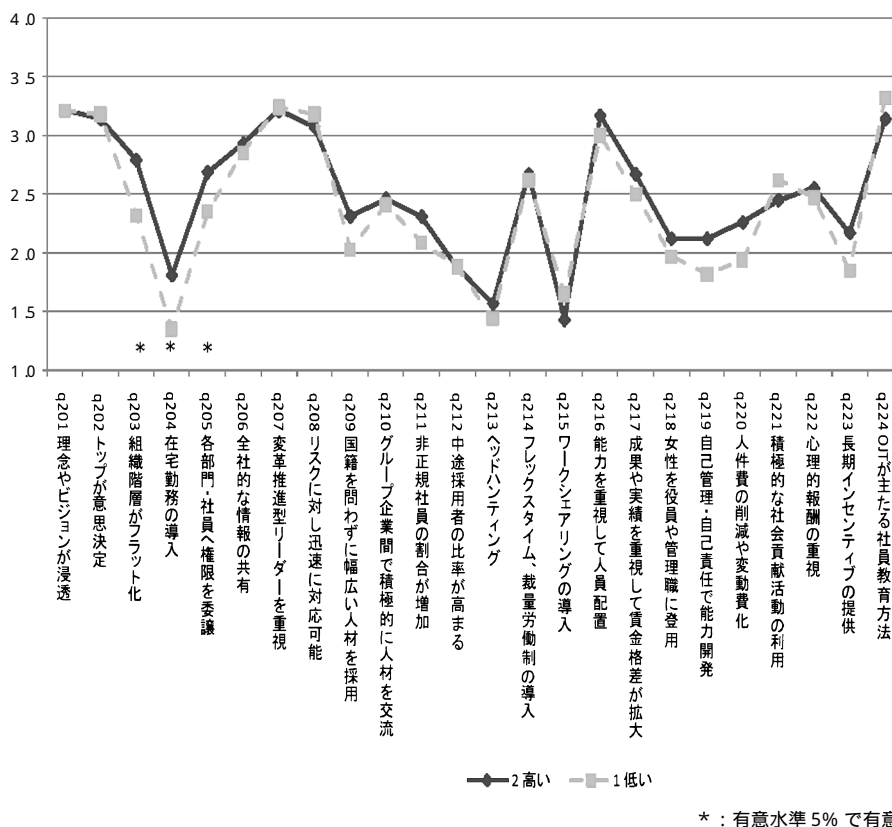
図表 3 - 9 事業展開の実態



の分析，つまり管理手法の高度化に対する認識の違いによって，事業展開に差異がみられるのかどうかの検定作業を実施した。その中で統計的に有意な差異の結果を示したのは，自社技術をデファクト・スタンダードにする，新しいプロセス技術をつくり出すという項目であった。いずれの項目も，管理手法の高度化を強く認識していない企業にみられた結果であり，既存の管理手法を高度化しなければならないという認識のもと，自社の技術を自ら強化しようとする点において，企業行動それ自体の主体性，積極性が高いことを示しているといえる。しかし，管理手法の高度化の認識が低い企業にみられた点に留意すべきである。この点の解釈については更なる追試が必要である。

続いて，組織や人材のマネジメントでは，管理手法の高度化を強く認識して

図表 3 - 10 組織や人材マネジメントの実態

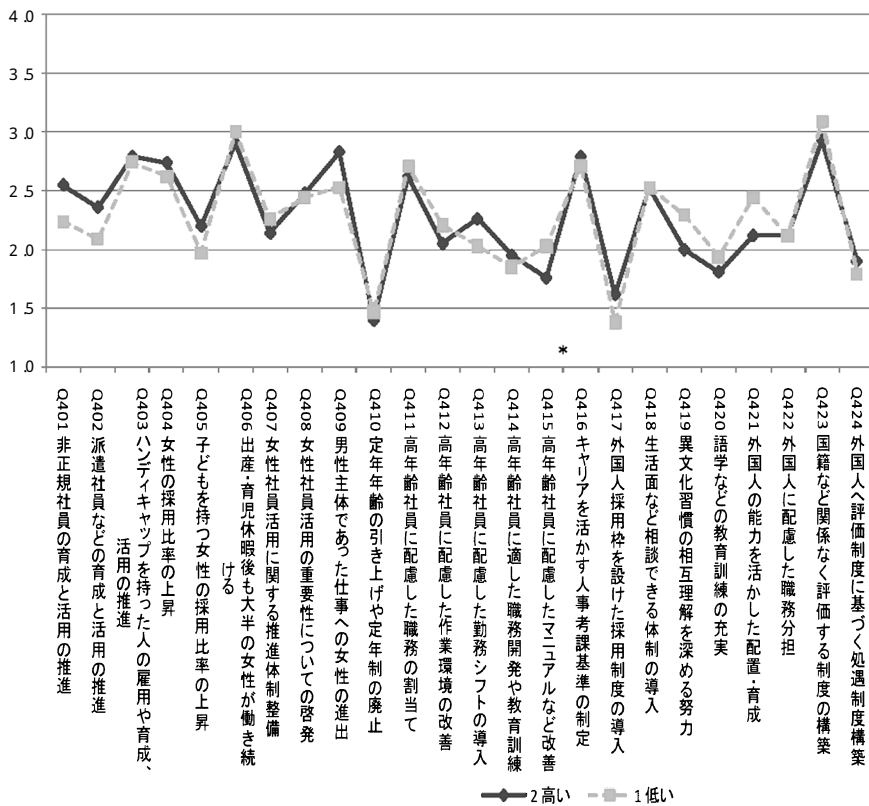


いる企業の方が、組織のフラット化、在宅勤務（働き方）、各部門・社員へ権限委譲の点において、統計的に有意に高い回答結果を示している。管理手法の高度化に対する認識は、先進的な働き方に対する寛容性を規定する要因であると換言することができる。つまり、この認識が高い企業ほど、多様な働き方に対して柔軟な姿勢を持っていることを示唆する結果であると言える。

多様な人材への対応では、高年齢社員に配慮したマニュアルなどの改善で統計的に有意義を確認することができた。ただし、管理手法の高度化の認識が高い企業が積極的な姿勢を示したのではなく、その認識が低い企業にその傾向がみられた。これを事業展開での検討結果と同様に、解釈については更なる追試が必要である。

あるいは、管理手法の高度化を強く認識している企業はすでに高年齢社員に配慮したマニュアルなどの改善面において、十分な取り組みを実施している可

図表 3 - 11 多様な人材への対応



* : 有意水準 5% で有意

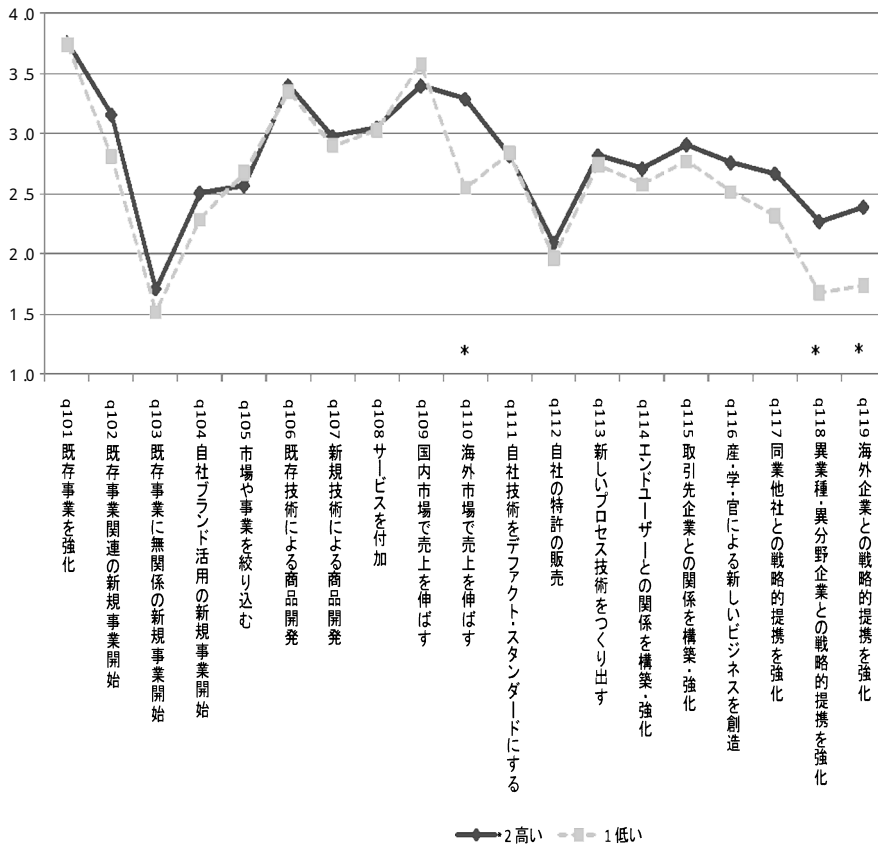
能性が高いと考えることができる。

(4) 対応力強化を軸として

これまでの分析と同様に、ここでは「対応力強化」に対する認識の点から、事業展開の実態、組織や人材のマネジメント、多様な人材への対応に差異がみられる項目について探索的に分析を実施した。その結果、統計的な有意な差を確認することができたのは、事業展開では、海外市場で売上強化、異業種・異分野企業との戦略的提携の強化、海外企業との戦略的提携を強化であった。対応力強化を強く認識している企業は、グローバルな市場を視野に入れた行動を展開していたり、異業種・異分野企業との戦略的提携を強化するなど、新たな分野へ進出傾向も強い傾向もみられる(図表 3 - 12)。

続いて、組織や人材のマネジメントでは、対応力強化の認識によって差異が

図表 3 - 12 事業展開の実態

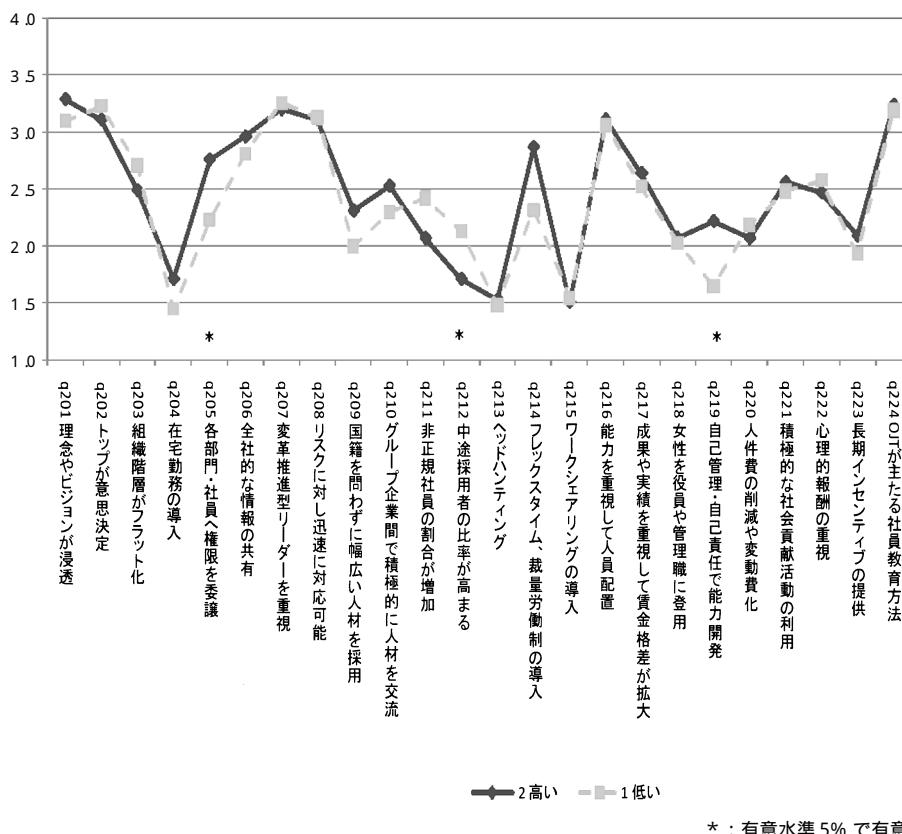


* : 有意水準 5% で有意

見られたのは、権限委譲，中途採用，自己管理・自己責任での能力開発であった。対応力強化に強い認識がみられる企業では、権限委譲や自己管理・自己責任を踏まえた人的資源の管理が展開されている。それに対して、中途採用に対する認識は、対応力強化の認識が低い・弱い企業であった。この逆転現象とも言うべき回答結果については、更なる追試が必要となることは言うまでもないが、現在の企業が保有する人材の質と量が関係しているのではないかという仮説を立てることができる。つまり、保有人材の質・量の点で均衡がとれている企業では、中途採用を通じた人材の確保をそれほど重視しておらず、その一方において、人材面で質・量ともに「苦境」に直面している企業が外部労働市場からの中途採用を重視する傾向が強いという仮説である。

さらに、多様な人材への対応では、定年年齢の引き上げや定年制の廃止の促

図表 3 - 13 組織や人材マネジメントの実態



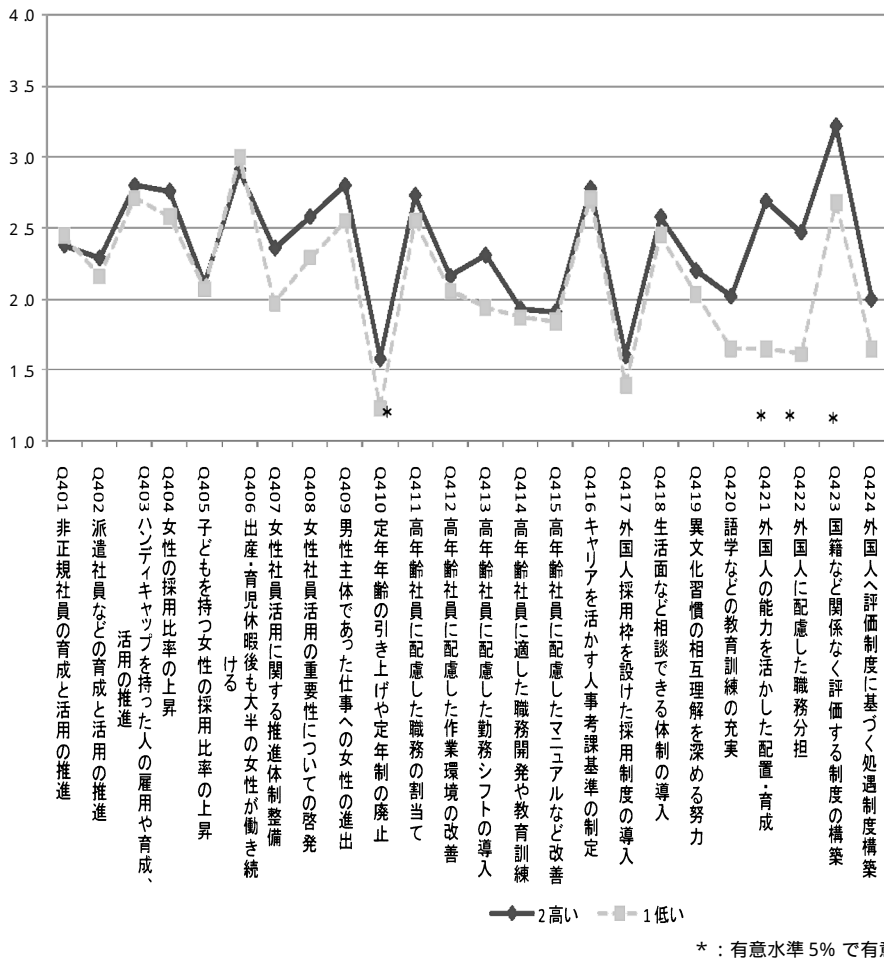
* : 有意水準 5% で有意

進、外国人の能力を活かした配置・育成や外国人に配慮した職務分担の実施、国籍など関係ない評価制度の構築の項目で統計的に有意な差異を確認することができた。対応力を強く認識している企業では、外国人、高齢者に対する制度の設計面において、積極的であるということが言える。当然と言えば当然であるが、企業による認識の有無にかかわらず、強い対応力をもつ企業が、多様性概念を制度設計面に組み入れたり、活かしていることは、今回の分析を通じて改めて確認できたことは特筆に値すると思われる。

(5) 生産性向上を軸とした特性について

最後に「生産性向上」に対する認識の違いの点から、これまでと同様の分析を実施した結果、既存事業の強化、国内市場での売上の伸長、異業種・異分野企業との戦略的提携の強化の3点について統計的な有意差を確認することがで

図表 3 - 14 多様な人材への対応の実態

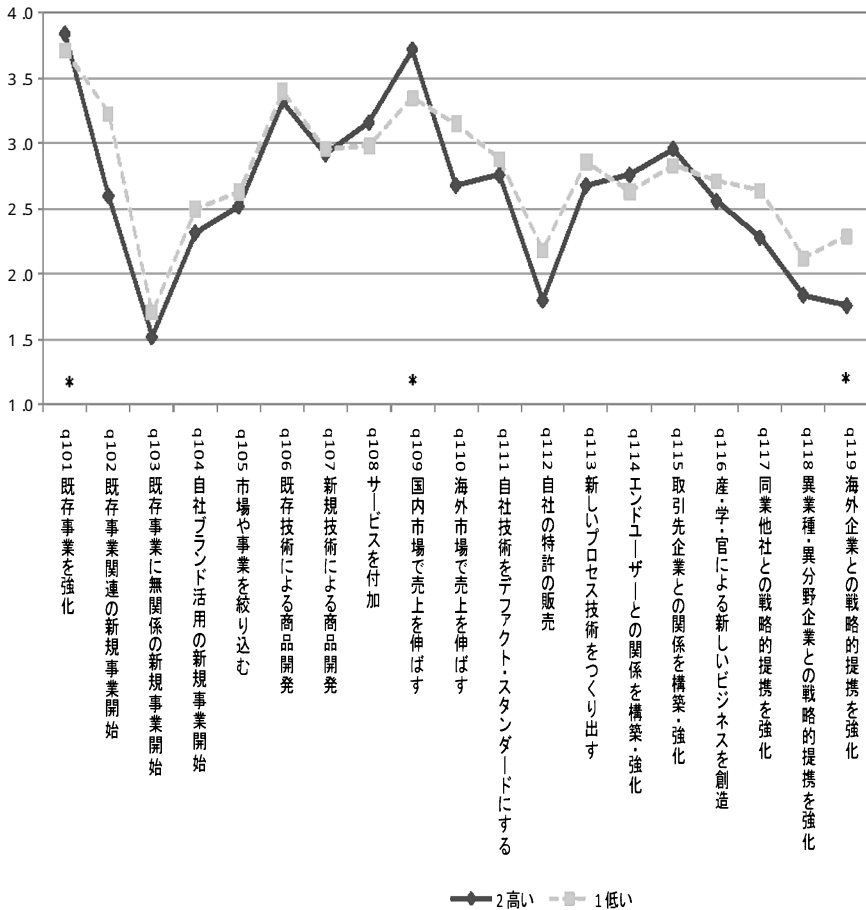


きた。

生産性向上を強く認識している企業は、本業強化であったり、ドメスティック市場でのシェアの確保に傾倒させている傾向がみられる。しかし、戦略的提携を通じて、これまでの発想とは異なる事業展開については、消極的な姿勢を示す結果となっている。つまり、生産性向上を強く認識する企業は、特に国内をターゲットとし、原点回帰的な事業展開を考えているようである。

こうした潜在的な認識が、組織や人材のマネジメント面においても差異を生み出しているのかについて確認した結果、差異を確認することはできなかった。しかし、多様な人材への対応では、生産性向上を高く認識する企業の方が、非

図表 3 - 15 事業展開の実態



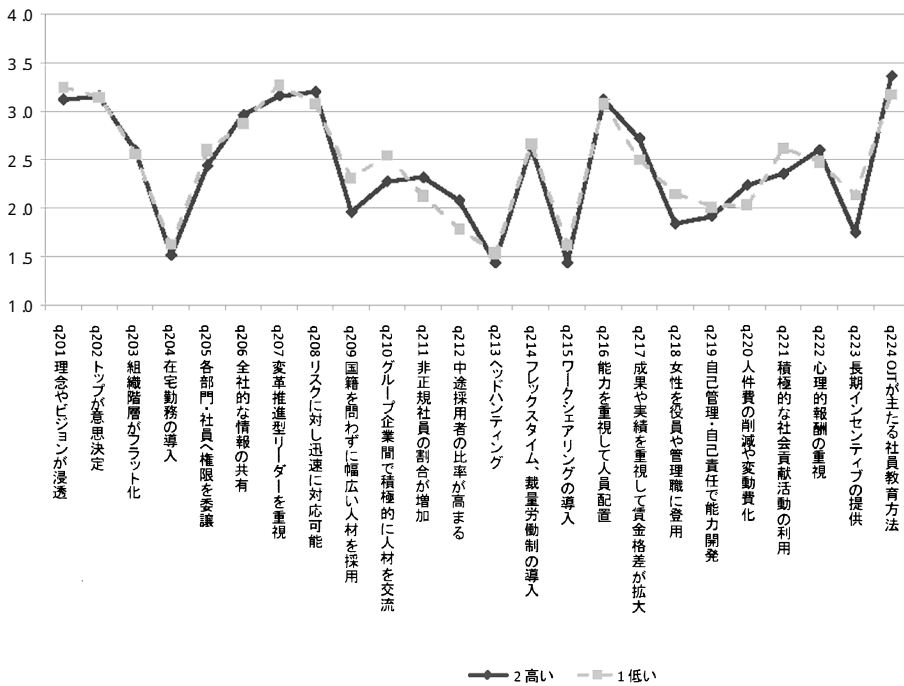
* : 有意水準 5% で有意

正規社員や派遣社員の育成と活用の点において、前向きな姿勢を示していることを確認することができた。非正規社員の戦力化に対する認識が、企業の生産性向上に対する認識との間に関連がみられることを示唆する結果となったと言える。

(6) 革新性や創造性の強化と多様性のマネジメント

「多様な人材の雇用」に期待できる効果を構成する質問から導出できた4つの因子それぞれの点から、事業展開をはじめ、組織と人材マネジメント、多様な人材への対応の実態において、違いがみられるのか否かについて、探索的に

図表 3 - 16 組織や人材マネジメントの実態



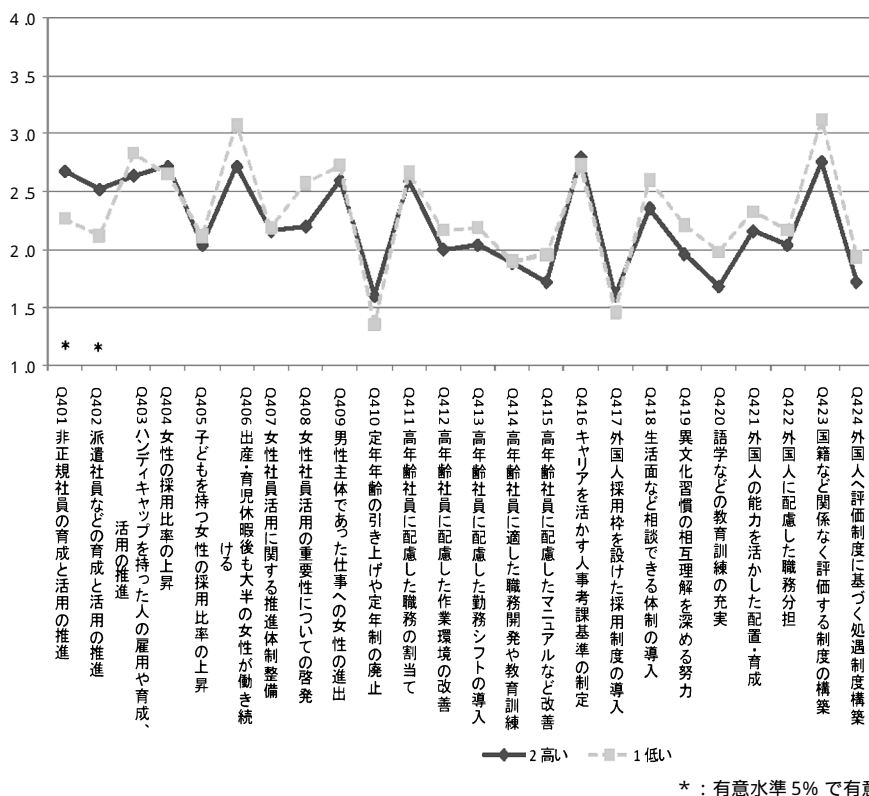
* : 有意水準 5% で有意

分析を行い、何故そのような結果となっているのか、について考察を進めてきた。中には、結果が追試の必要性を求めるものもあったり、新たな仮説を導いた結果もみられたが、意識的であれ、無意識であれ、企業による4つの因子に対する認識の違いが、事業展開、組織と人材のマネジメント、多様な人材への対応といった面の幾つかにおいて、統計的に有意な差異を示す結果を示している。

中でも、企業による認識の差異が顕著だったのは、「革新性や創造性の強化」に対する認識の違いがもたらす事業展開、組織や人材のマネジメント、多様な人材への対応であった。特に、組織や人材のマネジメントと多様な人材への対応について確認すると、企業が革新性・創造性の強化を強く認識している場合、そうでない企業との差が次の点で顕著になるのである。

組織や人材マネジメントの実態では、理念やビジョンの浸透が進み、ヘッドハンティングや能力開発に積極的で、長期的なインセンティブを与える傾向が強いと言う点である。また、多様な人材への対応でも、革新性・創造性の認識

図表 3 - 17 多様な人材への対応の実態



が高い企業の方が、女性の積極活用など、その他4つの項目で差を示したことに加えて、高齢者の活用でも積極的な姿勢を示していた。

つまり、「革新性や創造性の強化」を強く認識している企業は、一般の企業とは異なる経営システムの構築を模索していたり、構築している可能性が高いという仮説を導出することができるのではないだろうか。換言すれば、多様化、グローバル化が進む経済社会の中で、多様な人材を効果的・効率的に活用するダイバーシティ・マネジメントの鍵の一つは、企業が革新性や創造性を強化するという認識に求めることができるのではないだろうか。

第4章 多様性のマネジメントの概念

20世紀後半から21世紀にかけて、企業活動のグローバル化と、情報技術の発展に伴うIT革命の進展によって、産業社会は地球規模で大きく変容してき

た。こうした変化の中で、企業が存続と成長を実現していくためには、自らの事業領域、戦略的事業展開、戦術的展開はいうに及ばず、その組織管理体制や価値観、さらには利害関係者との関係をも変えていくことが必要である。その点から言えば、これまでわが国企業が保持してきた価値観や、優位性の源泉だと考えられてきた同質性を追求する組織管理体制は、もはや時代遅れでグローバル・スタンダードからはほど遠いものになってしまっており、従来のようなかつての強さは感じられない。

しかも、急速な少子高齢化に伴う市場の縮小も大きな課題になりつつある。確かに、現段階でもわが国は世界経済の中で重要な地位を占めていることは事実であるが、市場の成熟化が進むと同時に、少子高齢化が急速に進む中で、国内市場は年々縮小している。加えて、かつての経済成長期のように人口の急速な増加を背景とした国内需要の増大は、もはや期待することができないだけでなく、少子高齢化に伴う人口減少の中では、労働者不足さえ懸念されるようになってきている。

こうした二重苦、三重苦の中にあって、これまで培ってきた同質化の追求は難しくなっており、同質化の追求を企業の競争力にすることができないことは明らかである。もはや、人材の同質性を追求し続けることができず、異質と見なされてきた多様な人材や知的資源を活用していく新しいマネジメントが新しい時代で生き残っていくためには不可欠なのである。

そうした異質な人材を育成・活用し、戦略の1つとして位置づけることで、競争優位を生みだそうという考え方が、本稿でこれまで取り上げてきた多様性のマネジメント、すなわちダイバーシティ・マネジメントなのである。ダイバーシティ・マネジメントの本質を明確にして、多様な人材が個々の能力を最大限発揮できるような環境を整え推進することができれば、大きな成果をあげることができるはずである。コンプライアンスや社会的責任などの観点を中心に取り上げられ実施されてきたダイバーシティ・マネジメントではなく、競争優位の獲得や企業文化の変革を目指すダイバーシティ・マネジメントの実現である。

本研究の目的は、まさに新しいダイバーシティ・マネジメントのあり方を追求することにあつた。そこで、アンケート調査をベースとして、わが国のダイバーシティ・マネジメントに関する意識と実態について考察し、わが国企業は

何を目的としてダイバーシティ・マネジメントを実行すべきであるか、また、それによってどのような実りを楽しむことができるのかについて検討することを明らかにしてきたつもりである。もっとも、研究をスタートさせた2008年前半までは、わが国経済も比較的順調で数多くの外国企業が日本国内に現地法人や支社などの出先機関を置き、「内なるグローバリゼーション」が本格化する矢先にも思われた。しかし、リーマンショック以降主な外資企業は本国に撤収したため、予定していたプロセスで研究を進めることが難しくなってしまった。とはいえ、グローバル化や社会構造の変化とともに、ビジネス社会の多様化は不可避であり、わが国企業もそれへの対応が求められていることは事実であった。そこで、本研究は、外国人労働者の管理を含めた幅広いマネジメント手法として、ダイバーシティマネジメントにアプローチしたのである。

第二章では、多様な社会が到来した理由として、少子高齢化による企業内の多様化と、グローバル化による地球規模で進展する多様化について検討してきた。その結果、少子高齢化は、女性の社会進出や経済環境の悪化に伴う雇用不安や所得不安によって進展し、女性や高齢者、外国人などこれまで異質とみなされてきた人材を活用しなければ、企業の存続すら危ういという状況が明らかになった。また、グローバル化によって、規制緩和や市場開放、IT革命などによって国境という壁が無くなり、あらゆる国々の企業や人々が世界各国で入り乱れるようになったことで、わが国のみならず、世界各国でも人材や情報、製品やサービスの多様化が急速に進んでいる。このように、世界規模で産業社会の多様化が進んでいるにもかかわらず、わが国企業の多くは、わが国特有の経営スタイルとして賞賛された、同質性を追求する日本の経営の呪縛に苦しめられ、多様化する社会へついて行けていない現状が続いており、そこに社会的閉塞感があると仮説するとともに、外国人労働者がそうした時代の日本企業に対してどういった意識やイメージを持っているかを明らかにした。

そこで、第三章では、人口減少やグローバル化などの環境変化に対して、有効な手立てとなるダイバーシティ・マネジメントの源流と発展について、その発祥国ともいべき米国の発展と現状を検討し、わが国におけるダイバーシティ・マネジメントの現状を明らかにした。本稿で、道徳的・倫理的なものや政治的圧力によって行われるものではなく、多様な人材の能力を最大限に活かし、企業文化の変革や競争優位を構築するための長期的な組織変革プロセスであ

る」と定義したダイバーシティ・マネジメントも、かつては米国でも、コンプライアンスや社会的責任という観点から出発した古いタイプのものであった。しかし、現在では、多様な人材を活かすことで競争優位や企業文化の変革を実現している。

こうした新しいタイプのダイバーシティ・マネジメントは、企業内で多様な価値観を育み、組織文化を醸成することが、グローバル化が進む多様化する世界の中で、いくつもの効果的な成果を生み出すことも明らかになった。「優秀な人材の獲得と保持」、「コスト削減」、「拡大する組織の柔軟性」、「消費者、サプライヤーの獲得と保持」、「拡大するマーケットシェアの獲得」、「質の高いマネジメントのさらなる向上」、「さらなる強力な問題解決力と革新力」、「生産性の拡大」、「社会的責任への貢献」、「利益の増加」である。こうした米国の先進的なダイバーシティ・マネジメントとは対照的に、わが国で多様な人材として位置づけられるのは非常に限定された人材、すなわち主な人材として女性、高齢者、外国人などがあげられる。多くの資料に掲載してあるアンケート調査などの統計的数値をみると、女性に関しては、政府が法整備の拡充に取り組んだ段階が早かったため、企業の対応は進んでいるが、その他の人材に関してはまだ不十分な点が多々見つかった。さらに、わが国企業は、米国で初期の段階にみられた、コンプライアンスや社会的責任という観点からダイバーシティ・マネジメントに取り組む企業が多く、多様な人材の活用といった立場で対策を講じているとは思えなかった。

第四章では、前章までの検討を踏まえた上で、わが国企業のダイバーシティ・マネジメントに関する実態に関して、東京証券市場1部・2部上場企業を対象に2009年7月にアンケートの分析結果である。分析は、単純集計、クロス集計及び、多変量分析といった統計的手法に従って行った。事業展開の傾向を分析した後、組織や人材のマネジメントの実態について明らかにし、多様な人材に対する育成及び活用の進捗度合いを検討した。その後、多様な人材を雇用することから得られる効果について分析を行い、企業が本当に求めているダイバーシティ・マネジメントへの期待や考え方について明らかにした。確かに、単純集計では、ほぼ全ての企業が、ダイバーシティ・マネジメントは社会的責任を果たすと回答したことで、わが国と米国の間ではダイバーシティ・マネジメントへの考え方に大きな隔たりがあることが明らかになった。

しかし、さらに分析を進めた結果、「多様な人材の雇用から得られる効果」の質問項目から4つの因子である「革新性や創造性の強化」、「管理手法の高度化」、「対応力強化」、「生産性向上」を導き出すことができた。しかも、これら4つの項目の中で多様性への取り組みの差がその効果に反映した項目は、「革新性や創造性の強化」であった。

すなわち、「革新性や創造性の強化」が高いと回答している企業は、国内市場をターゲットとする傾向が強いため、外国人より女性や高齢者への対応が進んでおり、あらゆる企業と戦略的提携を強化し、新しいビジネスを創造しようとしているといえる。女性や高齢者をうまく活用することで、新たなニーズの発見や、新しいアイデアの構築、企業文化の変革などにつなげ、企業の革新性や創造性を強化し、新たな時代に向けたビジネスモデルの構築を目指しているのである。

以上、本研究で取り上げてきた事項の要約から、次のような結論を導き出すことができよう。すなわち、グローバル化やIT化によって急速にフラット化する中で、産業社会の多様化は高度になりつつある。そうした中で、企業はその多様性に適応することのできるメカニズムを備えることが求められている。とはいえ、多様性に対応するためには、コストの側面だけが強調され、時としてそれは無視されたり社会的責任といったあいまいな概念の中で処理されることは少なくない。しかし、多様性に適応するためのマネジメントは、単にコストを生じるだけではなく、それは新しい企業価値を生み出すことにもなるのである。わが国に、長い間蔓延っている同質性へのこだわりを払拭するには、相当な時間を要するであろうし、困難を伴うであろう。しかし、現代で企業の拡大を望むのであれば、グローバルな視点に立ち国際市場へ乗り込まなくてはならず、わが国よりもいち早く多様性に適応している企業を相手に戦わなくてはならない。そのためにも、多様性への一歩を躊躇している時間はないのである。

これまで、ダイバーシティ・マネジメントについて研究をおこない、わが国企業のダイバーシティ・マネジメントの実態や、ダイバーシティ・マネジメントを実行していく上での目的については明らかにしてきた。しかし、本研究はあくまで現状を明らかにしただけであり、ダイバーシティ・マネジメントをより効果的、効率的に実現していくための実践的な方法を提示することができたわけではない。今後、どのようにしてダイバーシティ・マネジメントに対する

理解を獲得し、社員の協力を得ていけばいいのか、あるいは、どのようなやり方でダイバーシティ・マネジメントの高い成果をあげていけばいいのかについて、本稿では、それらの点について言及しているわけでも、答えを出しているわけでもない。今後は、さらに理論的、実践的研究を積み重ね、新しいマネジメント手法について研究を進めていきたいと考えている。

-
- i 一般に、高齢化社会とは、総人口に占める老年人口（65歳以上）の比率が増大中、あるいは増大した社会のこと（人口の年齢構造を分析する上で、0～14歳を年少人口、15～64歳を生産年齢人口、65歳以上を老年人口とする3区分が用いられる）である。「高齢化」という言葉は、老年人口の実数の増加と比率の増加の双方で用いられるが、「高齢化社会」は比率の方でその度合いが表現されることが多い。
 - ii 日経新聞 2009年11月4日朝刊の記事によれば、IMFの見通しでは、東アジア圏の成長は中国がけん引する面が強く、わが国の存在感は相対的に低下傾向をたどる方向。東アジアのGDPに占める日本の比率は2009年の約42%から、14年には約33%まで低下。対照的に中国は2009年の約39%から、14年には約48%と東アジア地域のほぼ半分を占める見通しのようなのである。わが国企業の国際的存在感は薄れつつあるといえよう。
 - iii Suzanne Berger and the MIT industrial Performance Center “HOW WE COMPETE : What Companies Around The World Are Doing To Make It In Today’s Global Economy”, 2005 (『MIT チームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』, 楡井浩一訳, 草思社, 2006) pp. 23-32 を参照。
 - iv WTO は、世界貿易機関 (World Trade Organization) であり、自由貿易促進を主たる目的として創設された国際機関である。常設事務局がスイスのジュネーブに置かれている。
 - v Thomas L. Friedman, “The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century Further Updated and Expanded Edition”, 2005 (『フラット化する世界』, 伏見威蕃訳, 日本経済新聞社, 2008) pp. 201-218 に詳しくあるので参照。
 - vi IT 革命とグローバル化によって大きく変容した今日の経済社会を、米国の有名なジャーナリストであるトーマス・フリードマン (Thomas L. Freedman) は、その著書のタイトルにあげ、”The World is Flat (邦訳「フラット化する社会」) と呼んでいる。
 - vii 岩崎尚人, 『ビジネスモデル革命』, 生産性出版, 2007, pp. 2-5 を参照。
 - viii 総務省統計局, 『労働力調査』, 2009
(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>)
 - ix 元来、レイオフ (layoff) とは、再雇用を条件とした一時解雇のことであった。現在は、単なる大規模な解雇を意味し再雇用は想定されないことも多い。製造業などにおいて、材料の納入の遅れ、あるいは製品の需要が振るわないことなどの理由から工場などで、作業員に一時休暇を言い渡したことが語源。企業の業績悪化時に一時的な人員削減を行い、人件費を抑える為の手段であり、業績回復時の人員採用の際に優先して再雇用を約束するというものである。
 - x 占部都美, 前掲書, 1978, pp. 20-23 に詳しくあるので参照。
 - xi 非正規雇用とは、期間を定めた短期契約で職員を雇う雇用形態である。労働者数の推移をみると、1980年代から雇用者に占める非正社員の比率は少しずつ増加し、1990年に初

- めて20%を超えた。以降は、ほぼ横這いで推移していたが、1990年代後半になると増加傾向が著しくなり、1999年に25%、2003年には30%を超えた。これは主に女子学生、中年女性のパート・アルバイトが増加したことと、男女（特に女性）ともに派遣・契約職員が増加したためである。2008年10～12月期平均データでは過去最高34.6%を記録し、3人に1人超を占めるようになる。また、2008年版青少年白書では、10代後半の非正規雇用率は約7割と報告している。非正規雇用者は極めて弱い立場にある。2000年代は輸出産業である製造業が好調だったが、人手不足は外国人労働者を含む派遣社員を中心に非正規雇用でまかなわれた。そのため、海外市場の減速が製造業を直撃した2008年秋頃から、非正規雇用者の解雇・雇い止めが増加。職を失った多くの非正規雇用者たちが路上へ放り出された。また、製造業以外の職種でも非正規雇用労働者の解雇・雇い止めが進んでいる。
- xii 総務省統計局、『労働力調査』, 2009
(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>)
- xiii 占部都美, 前掲書, 1978, pp. 31-34 に詳しくあるので参照。
- xiv 尾高邦雄, 『日本の経営』, 中公新書, 1984, pp. 157-158 に詳しくあるので参照。
- xv 占部都美, 前掲書, 1978, pp. 126-133 に詳しくあるので参照。
- xvi 国立社会保障・人口問題研究所, 『日本の将来推計人口』, 2009
(http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2009)
- xvii 総務省統計局, 『平成13年2月労働力調査特別調査』
(<http://www.stat.go.jp/data/routoku/200102/index.htm>)
- xviii 国立社会保障・人口問題研究所, 『日本の将来推計人口』, 2009
(http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2009)
- xix 西田耕三, 『日本社会と日本的経営』 文真社, 1982, pp. 346-363 に詳しくあるので参照。
- xx 総務省統計局, 『国勢調査』, 2005
(<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/kihon1/00/03.htm>)
- xxi 国立社会保障・人口問題研究所, 『日本人口統計資料集』, 2009
(http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2009)
- xxii 文部科学省, 『学校基本調査』, 2008
(http://www.mext.go.jp/b_menu/kihon/data/d001.pdf)
- xxiii 西田耕三, 前掲書, 1982, pp. 346-363 に詳しくあるので参照。
- xxiv 育児休業, 介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号）は、育児又は家族の介護を行う労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるよう支援することによって、その福祉を増進するとともに、あわせて我が国の経済及び社会の発展に資することを目的としている。次世代育成支援を進めていく上でも大きな課題となっている育児や介護を行う労働者の仕事と家庭との両立をより一層推進するために、育児・介護休業法が改正された。施行は2005年4月1日からで、2009年に改正された。
- xxv リクルート HC ソリューショングループ, 『実践ダイバーシティ・マネジメント - 何をめざし、何をすべきか』, 英治出版, 2008, pp. 31-32 から引用。
- xxvi 日本経済新聞社編, 『テラスで読む日本の経営』, 日本経済新聞社, 1989, p. 7 に詳しくあるので参照。
- xxvii 生産年齢人口とは、15歳～64歳までの人口のことである。2008年3月31日時点で、全人口に占める割合は64.81%と、1994年の調査開始以来毎年減少を続けている。

- xxviii 女性の年齢別出生率を15～49歳にわたって合計した数値。女性がその年齢別出生率にしたがって子どもを生んだ場合、生涯に生む平均の子ども数に相当する。
- xxix 西田耕三，前掲書，1982，pp. 357-359 に詳しくあるので参照。
- xxx 前掲書 pp. 322-326 に詳しくあるので参照。
- xxxix 有村貞則，前掲書，2007，p. 40 に詳しくあるので参照。
- xxxii R Roosevelt Thomas, Jr., "BEYOND RACE AND GENDRE," Amacom Boks., 1991，p. 10 に詳しくあるので参照。
- xxxiii Kandola, R.= Fullerton, J., "Managing the Mosaic: Diversity in Action," Institute of Personnel and Development. 1994, p. 8 に詳しくあるので参照。
- xxxiv Henderson, G "Cultural Diversity in the Workplace: Issue and strategies," Praeger Publishers., 1994, p. 8 に詳しくあるので参照。
- xxxv Carr-Ruffino, N. "Managing Diversity: People Skills for a Multicultural Workplace", Thomson Exective Press. 1996, p. 23 に詳しくあるので参照。
- xxxvi 古沢昌之「Affirmative Action から Diversity Management へ：米国企業における人事管理の新潮流」，財団法人関西生産性本部，1994，p. 31 に詳しくあるので参照。
- xxxvii Arredondo, P. "Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation" SAGE Publications, 1996, p. 17 に詳しくあるので参照。
- xxxviii Winterle, M. "Work Force Diversity: Corporate Challenges, Corporate Responses", Conference Board Report No. 1013, 1992, p. 11 に詳しくあるので参照。
- xxxix Roosevelt Thomas, Jr., 前掲書，1991，pp. 11-12 に詳しくあるので参照。
- xl 従業員の離職率は，平均的な従業員数によって毎年の離職者の数を割って算出。
- xli 前掲書，p. 13 に詳しくあるので参照。
- xlii 前掲書，p. 13 に詳しくあるので参照。
- xliii 前掲書，pp. 13-14 に詳しくあるので参照。
- xliv 前掲書，pp. 14-15 に詳しくあるので参照。
- xlv 前掲書，p. 15 に詳しくあるので参照。
- xlvi 前掲書，pp. 15-16 に詳しくあるので参照。
- xlvii 前掲書，p. 16 に詳しくあるので参照。
- xlviii 前掲書，pp. 16-17 に詳しくあるので参照。
- xlix リエンジニアリングとは，Business Process Engineering を省略した語であり，高度に専門化され，プロセスが分断された分業型組織を改革するため，組織やビジネスルールや手順を根本的に見直し，ビジネスプロセスに視点を置き，組織，職務，業務フロー，管理機構，情報システムを再設計し，最終的顧客に対する価値を生み出す一連の改革を示す。この考え方は，元マサチューセッツ工科大学教授のマイケル・ハマー氏と経営コンサルタントのジェイムス・チャンピー氏が1993年に出版した著作「Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution」により世界的に広まった。
- l リストラとは，英語のリストラクチャリング (Restructuring) の略語で，本来の，と言うより正確な意味は「再 (Re) 構築 (structuring)」である。日本語の文脈の中で使われるカタカナ語としての「リストラ」は，企業の経営に関わる行動としての意味合いのみを持つものに対し，英語における用法にそのような限定は存在せず，たとえば「労働市場を再構築 (リストラ) して完全雇用を実現しよう」といった使われ方もされる。
- li 前掲書，p. 17 に詳しくあるので参照。

- iii アンケート調査は、成城大学大学院経済研究科岩崎尚人教授の、二十一世紀文化学術財団とのプロジェクトの一部を構成している。ダイバーシティ・マネジメントに関する部分の質問票及び分析は、岩崎教授の指導の下で検討した。尚、質問票は本稿の最後に添付した。
- iiii 回収率が著しく低かったことは、リーマンショック後の厳しい経済状況であったことに加え、近年の郵送状による調査票回収が困難であることを反映したものである。その後、リマインダーの送付や電話による個別依頼などをおこなったが、十分な回収率をあげることができなかったことは残念である。

<主要参考文献>

1. 有村貞則,『ダイバーシティ・マネジメントの研究 在米日系企業と在日米企業の実態調査を通して』,文眞堂,2008年
2. Arrendondo, P. “*Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*” SAGE Publications, 1996
3. Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra, “*The Individualized Corporation*”, HarperCollins Publishers, 1997, (邦訳「個を活かす企業 自己変革を続ける組織」,グロービス・マネジメント・インスティテュート(翻訳),ダイヤモンド社,1999年)
4. Berger Suzanne, “*HOW WE COMPETE What Companies Around The World Are Doing To Make It In Today’s Global Economy*”, Currency Books, 2005, (邦訳「グローバル企業の成功戦略」,楡井浩一(翻訳),草思社,2006年)
5. Brief Arthur R, “*DIVERSITY AT WORK*”, Cambridge University Press, 2008
6. Nicholas G. Carr, “*THE: BIG SWITCH REWRITING THE WORLD, FROM EDISON TO GOOGLE*”, The Sagalyn Literary Agency, 2008, (邦訳「クラウド化する世界 ビジネスモデル構築の大転換」,村上彩(翻訳),翔泳社,2008年)
7. Carr-Ruffino Nonna, “*Managing Diversity People Skills for a Multicultural Workplace*”, Pearson Custom Publishing, 2007
8. Christensen Clayton M., “*THE INNOVATOR’S DILEMMA*”, Harvard business School Press, 1997, (邦訳「イノベーションのジレンマ」,玉田俊平太・伊豆原弓(翻訳),翔泳社,2001年)
9. Cox Taylor H. & Blake Stacy, ‘Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness’, *Academy of Management Executive*, 1991
10. Fine Marlene G., Johnson Fern L. & Ryan M. SallvEmne, ‘Cultural Diversity in the Workplace’, *Public Personnel management*, 1990
11. Friedman Thomas L., “*The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century*”, Farrar, Straus and Giroux, 2006, (邦訳「フラット化する世界〔増補改訂版〕(上)(下)」,伏見威蕃(翻訳),日本経済新聞出版社,2008年)
12. Henderson, G. “*Cultural Diversity in the Workplace: Issue and strategies.*” Praeger Publishers., 1994
13. 古沢昌之「Affirmative Action から Diversity management へ: 米国企業における人事管理の新潮流」,財団法人関西生産性本部,1994年
14. 樋口剛,『テラスで読む日本の経営』,日本経済新聞社,1989年

15. 岩崎尚人, 「コーポレートデザインの再設計：トランスアンビット企業の構築に向けて」, 成城大学経済研究第 181 号, 2008 年
16. Kandola, R. & Fullerton, J., “*Managing the Mosaic: Diversity in Action*,” Institute of Personnel and Development. 1994,
17. 西田耕三, 『日本社会と日本の経営』, 文眞堂, 1982 年
18. 西田耕三, 『日本の経営と人材』, 講談社, 1987 年
19. 尾高邦雄, 『日本の経営』, 中公新書, 1992 年
20. リクルート HC ソリューショングループ, 『実践ダイバーシティ・マネジメント 何をめざし, 何をすべきか』, 英治出版, 2008 年
21. 谷口真美, 『ダイバーシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』, 白桃書房, 2005 年
22. 寺本義也・岩崎尚人, 『経営戦略論』, 学文社, 2004 年
23. 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩, 『ビジネスモデル革命 第 2 版』, 生産性出版, 2007 年
24. Thomas David A., ‘Diversity as Strategy’, *HAEVARD BUSINESS REVIEW*, 2004. (邦訳「ガースナー改革：多様性の戦略」, 西尚久(翻訳), ダイヤモンド社, 2005 年)
25. Thomas David A. = Ely Robin J., ‘MAKING DIFFERENCES MATTER: A NEW PARADIGM FOR MANAGING DIVERSITY’, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 1996
26. Thomas R. Roosevelt, Jr., ‘From Affirmative Action to Affirming Diversity’, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 1990
27. Thomas R. Roosevelt, Jr., “*BEYOND RACE AND GENDRE*”, Amacom Books, 1991
28. 占部都美, 『日本の経営は進化する』, 中央経済社, 1984 年
29. 占部都美, 『日本の経営を考える』, 中央経済社, 1984 年
30. Winterle, M. “Work Force Diversity: Corporate Challenges, Corporate Responses”, *Conference Board Report* No. 1013, 1992

< 主要参考 URL >

1. 国立社会保障・人口問題研究所, 『日本の将来推計人口』, 2009 ,
http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkeiyPopular/P_Detail2009
2. 国立社会保障・人口問題研究所, 『日本人口統計資料集』, 2009 ,
http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2009
3. 文部科学省, 『学校基本調査』, 2008 ,
http://www.mext.go.jp/b_menu/kihon/data/d001.pdf
4. 総務省統計局, 『平成 13 年 2 月労働力調査特別調査』, 2001 ,
<http://www.stat.go.jp/data/routoku/200102/index.htm>
5. 総務省統計局, 『平成 17 年国勢調査』, 2005 ,
<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/>
6. 総務省統計局, 『労働力調査 長期時系列データ』, 2009 ,
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>

(いwasaki・なおと 成城大学経済学部教授)
 (あいはら・あきら 成城大学経済学部教授)
 (はしもと・まこ 成城大学経済学研究科)
 博士課程後期3年 経営学専攻

人的資源管理システムの構築に関する研究

ダイバーシティ・マネジメントへのアプローチ

(研究報告 58)

平成 24 年 3 月 1 日 印 刷

平成 24 年 3 月 9 日 発 行

非売品

著 者 岩 崎 尚 人
相 原 章
橋 本 茉 子

発行所 成城大学経済研究所
〒157 8511 東京都世田谷区成城 6 1 20
電 話 03(3482)9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社