

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年6月4日現在

機関番号：23501

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530557

研究課題名（和文） CSRとしてのダイバーシティ

研究課題名（英文） Managing Diversity in perspective of CSR

## 研究代表者

野畑 真理子（NOHATA MARIKO）

都留文科大学・文学部・教授

研究者番号：00198607

研究成果の概要（和文）：喫緊の経営課題といわれるダイバーシティ（多様性）について、先進的な米国企業の現状を3つの本質的に重要な特長に着目して研究した。ダイバーシティは、日本では競争優位の面から注目されているが、米国では企業の平等雇用への取組の中で獲得されたパラダイム転換であり、その理解なしにはダイバーシティを有効に推進することはできない。米国で平等雇用とダイバーシティが進展したのは、企業内外の多様な利害関係者の影響が大きかった。日本の雇用平等とダイバーシティを進めるために、米国企業の多様な利害関係者のダイナミズムから学ぶことは多い。

研究成果の概要（英文）：I explored American leading companies' managing diversity which is a business imperative by focusing three essential characteristics. Managing diversity is taken from a viewpoint of competitive advantages in Japan, however in the United States, managing diversity is a paradigm shift obtained in the progress of the equal employment initiative and cannot be effectively promoted without such an understanding. The stakeholders in and out of American companies have had various influences to the advancement of the equal employment and diversity initiatives, and we could learn many things in their dynamism to boost those initiatives in Japan's business community.

## 交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2011年度	900,000	270,000	1,170,000
2012年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学・社会学

キーワード：産業・労働・余暇

## 1. 研究開始当初の背景

均等法施行以前から長年にわたり職場における女性差別の問題を研究しているが、いまだに日本は国際的にも女性の地位が極めて低い国であり、日本企業だけを対象とした研究に行き詰まりを感じている。たとえば、先進諸外国に見られるような率先して差別をなくそうとする取り組みが日本企業には見られない。むしろ多くの企業では、旧態依然とした女性差別的な意識と慣行が存続している。均等法の実効性は弱く、また、政府、労働組合、NPO、マスメディアなどの影響力もほとんど存在しない。女性たち自身の平等を求める意識も国際比較調査によれば極めて低いものである。

そのため、数年前から、女性管理職比率が世界的にも非常に高い(45%位)米国に関心を持ち研究を始めた。まず、近年日本で経営課題として注目されているコーポレート・ガバナンス(以下CGと略す)とCSR(企業の社会的責任)を取り上げ、米国におけるその歴史の変遷を研究した。CGを取り上げた理由は、極めて単純に日本型CGは従業員中心型であり、米国型CGは株主中心型であると分類し、新自由主義が米国から導入されて従業員に優しい日本型CGが崩壊の危機にあるという主張が一般的になされることに強い違和感を持ったためである。日本企業では、いまだに女性管理職比率は10%以下であり、女性が働き続けることが難しく、仕事と育児の両立も容易ではない。また、超長時間労働・過労うつ・過労死が深刻な問題になっている。そのような日本企業が、たんに雇用が保障されるなどというだけで(女性は一般に雇用保障の対象と考えられていないことも多い)、何故従業員中心型CGと言われるのか。一方の米国では、グラスシーリング対策、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティへの

取り組みなどで国際的にも進んでいるというのに。米国におけるCGとCSRを歴史的に研究した結果、第一に、企業は20世紀初頭からステイクホルダーへのCSRを重視した取り組みを始めていること、第二に、1970年代半ば頃にはCSRは当然であるとの社会的合意が確立されていること、第三に、90年代以降企業は株主だけではなく多様なステイクホルダーに対して社会的責任を果たすことによって持続的な繁栄を追求するようになったことなどが明らかになった。そして現代の従業員を対象としたCSRの代表がダイバーシティである。ワーク・ライフ・バランスはダイバーシティの一環として位置づけられている(野畑真理子、2007,2008)。

一方で、日本では企業中心主義社会と言われるほど企業の勢力は絶大で、従業員支配的な要素が強く、ジェンダー不平等も依然として大きいにもかかわらず、従業員中心型CGと言われ、ステイクホルダーの影響力も弱いのは何故かを探る必要を感じた。そこで米国と同様に、日本のCGとCSRについて歴史的に研究することを計画した。ただ、現在、研究を終えたのは、江戸時代に関してのみである。江戸時代の企業のCGは「従業員中心主義」ではなく、ましてや「株主中心主義」でもなく、「神聖な『家』中心主義」であった。ステイクホルダーとして権力を持ったのは、幕藩体制下の支配層である武士(階級)であり、奉公人は商家の家族員として、「家」の存続・繁栄のために職分に禁欲的に励むことが前提とされた(野畑真理子、2009)。明治以降日本のCGやCSRがどのように現れ変化したのかは、今後の研究課題の一つであるが、現代の日本企業のCSRの特徴は、ドーアも言うように、本来重要なステイクホルダーであるはずの従業員が何故か不思議と出てこないことである(R.ドーア、2006、『誰

のための会社にするか』岩波書店)。日本で CSR と言えば、おもに環境と法令遵守(これもごく限られたものであるが)であり、近年では、「企業献金は CSR である」と財界のトップが主張するなど、問題が大きい。

## 2. 研究の目的

本研究課題の目的は次の3点である。第一に、米国のリーディング・カンパニーにおけるマネジング・ダイバーシティ、ダイバーシティとインクルージョンの現状を把握することである。第二に、米国企業におけるダイバーシティの導入および拡大を促進した諸要因と促進過程を解明する。第三に、CSRとしてダイバーシティを捉えることによって、従業員、社会的株主・投資家、消費者・利用者(団体)、コミュニティ、NGO/NPO、労働組合、宗教団体、政府、議会、裁判所、メディア、国民社会、国際社会などの多様なステイクホルダーが、企業のダイバーシティを促進させるためにどのような影響を与えたか、また、それらへの企業の応答性 *responsiveness* はどのようであったかを研究する。活発なステイクホルダーが企業に大きな影響力をもち、素早い対応を迫られる米国企業や米国社会から、企業に影響力を持つ社会的諸勢力が極めて弱体化している日本が学ぶことは多いと考える。

## 3. 研究の方法

文献研究と米国での企業調査研究を平行して進めた。第一に、ダイバーシティの先進企業の実施内容と、その促進諸要因および促進過程を明らかにする。第二に、企業のダイバーシティ施策推進に影響を与えたすべてのステイクホルダーと企業との相互関連過程を明らかにする。第三に、調査対象企業のダイバーシティ施策推進に影響を与えたステイクホルダーの中から、影響力の大きいステイクホルダーを1つまたは複数取り上げ、その活動の全体像と米国社会での位置づけを明らかにし、企業への影響力を持ちうる諸要因を解明する。

## 4. 研究成果

(1) 米国では、1990年代からマネジング・ダイバーシティ(以下MDと略す)への取り組みが進み、2000年代前半には、ダイバーシティとインクルージョン(以下D&Iと略す)として発展している。日本でもダイバーシティは経営課題に組み込まれつつあるが、インクルージョンという考え方はほとんど導入されていないのが現状である。しかし、ダイバーシティを真に理解するには、インクルージョンの理解が不可欠である。そこで、ダイバーシティがインクルージョンとセットで表現されるようになった経緯とその意義を明らかにした(野畑眞理子、2011)。

90年代から多くの企業で進められているMDには3つの本質的に重要な特長があると言われる。第一に多様性の拡大、第二に組織の変革、第三に *win-win* の関係である。ところが、MDの本質を理解せず、女性やマイノリティを積極的に採用すればダイバーシティが進み、企業のパフォーマンスもおのずと高まると考える企業も多かった。企業に変化が見られるようになったのは、2000年頃からである。企業がダイバーシティの進展を妨げているものは何かを調査した結果、障害となっているのは、女性やマイノリティではなく、企業の文化、慣行、施策、そしてシステムなどであることが明らかになった。そこで、企業は多様な従業員を採用することだけに関心を払うのではなく、彼女ら/彼らの離職を避けるよう努力し始めた。企業は、従業員のエクスペリエンスに注目し、すべての従業員が、快適であり歓迎されていると感じているか、職場環境をインクルーシブだと感じているかを重視し、組織を変革した。企業はダイバーシティの実現には、あらゆる従業員の組織へのインクルージョンが不可欠であることを理解したのである。このような組織文化と組織環境の変化とともに、ダイバーシティという言葉に代わって、D&Iという言葉が頻繁に使用されるようになった。

それ故、近年急増している「働くのに最も

良い企業」ランキングでは、多様な従業員のインクルージョンが評価される。主要ランキングでは、企業を、伝統的な報酬や昇進などを基準として格付けするのではなく、従業員のエンゲージメントを最も重視し、エンゲージメントの動機付け要因を広範に含んだ測定基準を用いる。エンゲージメントは、従業員がハイレベルで仕事を遂行するよう動機づけられている程度であり、また、自分の会社の製品やサービスを外部に推奨するよう動機づけられている程度を指す。そして、多くの研究が、エンゲージメントが企業に利益をもたらす（たとえば、株主価値、収益成長率、生産性などの改善）ことを実証している。知識やサービスが支配的な経済において、企業のハイ・パフォーマンスは、労働者のエンゲージメントに大きく依存する。インクルージョンとエンゲージメントの関係から、企業と労働者の win-win 関係が重要であることが分かる。

(2) 米国の先進企業における聞き取り調査から、D&I の取組について明らかになったことを例示する。

① ダイバーシティ・オフィスと管理職との関係は、ダイバーシティ・オフィスが D&I プログラムを考案し、それを管理職が実践する。管理職の中には D&I を実施しない／できないと考える人もいる。その場合は、ダイバーシティ・オフィスが支援する。

② 組織構造を変革する主要なプログラムとして、アファーマティブ・アクション・オフィスやダイバーシティ・オフィスとその管理職（CEO に直接レポート）、トップ経営層が恒常的に D&I に参加する仕組みとしてのダイバーシティ・リーダーシップ・カウンセラーや D&I 経営チームなどがある。さらに、社外の評価を組み入れる D&I アドバイザリー・ボード（多様な領域の専門家）を設置している企業もある。

③ 多様なネットワークとメンタリングが重視されている。これらのプログラムは、社会ネットワーク論では社会的孤立対策プ

ログラムとされるが、多くの企業ではたんなる孤立対策ではなく、女性やマイノリティのキャリア形成や昇進を促進させるためのプログラムとして重視している。さらに、ガラスの天井を打ち破るものとしてスポンサーシップが注目されている。

④ トレーニング・プログラムは、管理職の MD 能力を高めるために重要だとされる。ただ、多くの企業では、管理職だけではなく、すべての従業員を対象に、文化的多様性についての理解と尊重を実現し、インクルーシブな職場環境にするために熱心な取組を実施している。

⑤ 企業内に多様な従業員ネットワーク・グループが形成され、文化的多様性の理解と尊重の促進に活かされている。おもなネットワーク・グループは女性、黒人、ヒスパニック、LGBT、障害者などである。ある企業の LGBT の活動グループでは、ストレートの白人男性上級経営者がリーダーになっている。これは、ストレートが LGBT を理解するよい機会であるとともに、D&I からの疎外を感じがちな白人男性をインクルーシブするよい事例である。

⑥ 経営層・管理層は、ビジネスだけでなく、従業員により快適な職場環境を提供する D&I の推進と成果にも説明責任がある。ある企業では、経営層の賞与の 25% は D&I の成果で決まる。この賞与は会社の財務パフォーマンスに関係なく支払われる。

(3) 米国の先進企業における D&I の中で、仕事の世界のグローバルな変化を踏まえて、組織や文化のパラダイム転換を提唱し実践している先端的な取組について研究した（野畑真理子、2011）。米国の会計会社であるデロイトは、工業時代の同質的な労働者を前提とした時代遅れのコーポレート・リーダー・モデルから、知識産業時代の多様な労働者を前提とするコーポレート・ラティス・モデルへのパラダイム転換を提唱している。コーポレート・ラティスは単なる仮説ではなく、先進的な企業がすでに実践している漸進的な努力

の中に現れている。ラダーとラティスの根本的な違いを要約すると次のようになる。コーポレート・ラダーは、伝統的な階層構造を持ち、トップ・ダウンの命令、9時から5時までの就業時間、威信、報酬、情報への接近、そして権力は従業員の職位によって規定される。従業員は同質的で、キャリア・サクセスはトップへの垂直方向の直線的昇進である。これに対し、コーポレート・ラティスは、よりフラットな組織構造、分散型権限、仕事の時間・場所・方法のフレキシビリティ、協働と透明性、多様な従業員、多方向のキャリア・パスなどの特徴がある。

ラダーとラティスの関係に対応するものとして、ワーク・ライフ・バランス（以下 WLB と略す）とキャリア・ライフ・フィットの関係がある。現在普及している WLB の観念や施策は、伝統的なコーポレート・ラダーのパラダイムに対応したものであり、その有効性には限界がある。新しいコーポレート・ラティスのパラダイムでは、マス・キャリア・カスタマイゼーション（以下 MCC と略す）を導入することによって、キャリアを発展させるためのカスタマイズされた選択肢を従業員に提供することが可能になり、キャリアと生活を適合させることができるようになる（キャリア・ライフ・フィット）。MCC は、キャリアの発展をラダー組織のように一つのパターンで捉えるのではなく、ラティス組織が多様なキャリア・パスを支援することを可能にする。

MCC によって、WLB やフレキシブル・ワーク・アレンジメントの限界を超えることができる。MCC はキャリア・マネジメント・プロセスであり、ラティス組織でキャリア・パスを形成するための「新しい標準」を創造する。そして、時代遅れの職場を、進化してしまった現代の労働力と再調整するために、持続可能でスケラブルな解決策を提供することができる。

(4) 現在の米国産業界では MD、D&I の3つの本質的に重要な特長について、一定の理解

が共有されており、それを実践するために多様なプログラムが展開されている。しかし、個々の企業が MD、D&I を導入した経緯は多様である。たとえば、① アファーマティブ・アクション（以下 AA と略す）を実施する試行錯誤の中からパラダイム転換として形成された、② 女性やマイノリティの転職率を抑え、管理職とくに上級管理職以上への昇進を促進するため、③ 差別訴訟対策のため、④ 創業者・経営者の哲学・経営理念のため、⑤ 多様になった従業員の人的資源管理として、⑥ 業績低迷のため、⑦ M&A のため、⑧ グローバル企業のため（国、言語、消費者、事業所などの増加、製品・サービスの変化）、⑨ 他社が設置しているから、などが挙げられる。各企業では、これらの1つあるいは複数の事情を契機に D&I を導入している。

(5) CSR としてのダイバーシティという視角から、D&I の特質である理念や方法は、企業が伝統的な AA やダイバーシティ尊重（以下 VD と略す）を実践してきた歴史的過程で獲得したものであることを解明した（野畑眞理子、2013）。今日、AA が逆差別であるとの厳しい批判を受けている。一方、MD は競争優位の企業戦略としてアメリカ産業界にも歓迎されている。また、個人や集団の立場からも、組織への同化を強制するのではなく、組織の文化や制度を個人や集団の多様性をインクルードするように変革するよう主張する MD は、画期的なイニシアティブである。この新しい MD の出現に大きく影響したのが、*Workforce 2000* による将来の新規労働力に関する予測であったといわれる。しかし、MD の理念や方法は、その調査研究報告書が発表される以前から、AA や VD に、企業や従業員が真摯に取り組む中から得たパラダイム転換であったことを、企業の取組事例、AA の論争点や裁判例などをも踏まえながら、AA や VD がどのように改善され、MD に継承されているかを明らかにした。

日本でもダイバーシティに取り組む企業が増えている。しかし、企業や研究者は、MD

は、AA などの法令遵守や社会的責任とは無関係な、競争優位のための企業戦略であると一面的な見方をする傾向にある。それは大きな誤解であり、MD が有効であるためには、AA や VD の取り組みの成果から学ぶことが不可欠であることを理解しなければならない。とりわけ、依然として職場の男女平等度が世界でも極めて低い日本において、効果的なマネジング・ジェンダー・ダイバーシティは喫緊の経営課題になっている。

(6) 1960 年代以降、米国企業の雇用の機会平等 (EEO と AA を含む) と MD の取組に影響を与えたステイクホルダーについて研究した (野畑真理子、2012)。ステイクホルダーの研究は、CSR に関する研究や社会運動研究の中に散見されるが、筆者は、包括的、歴史的に研究したものとして、Dobbin(2009)に着目した。彼は、ステイクホルダーという用語を使用していないし、問題視角も筆者と完全に同じではないが、ステイクホルダー研究にとって非常に有益である。日本の雇用における男女平等が進展しない主要な原因の一つは、米国のように企業内外に強力なステイクホルダーが存在しないためである。米国の多様なステイクホルダーのダイナミズムからわれわれが学ぶべきことは多い。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3 件)

- ① 野畑真理子、米国企業におけるダイバーシティ・イニシアティブ—アファーマティブ・アクションからマネジング・ダイバーシティへ、都留文科大学大学院紀要、査読無、第 17 集、2013、1-18。
- ② 野畑真理子、米国における雇用の機会平等とステイクホルダー、都留文科大学大学院紀要、査読無、第 16 集、2012、1-28。
- ③ 野畑真理子、ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ、都

留文科大学大学院紀要、査読無、第 15 集、2011、33-52。

[学会発表] (計 0 件)

[図書] (計 0 件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

名称 :

発明者 :

権利者 :

種類 :

番号 :

出願年月日 :

国内外の別 :

○取得状況 (計 0 件)

名称 :

発明者 :

権利者 :

種類 :

番号 :

取得年月日 :

国内外の別 :

[その他]

ホームページ等

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

野畑 真理子 (NOHATA MARIKO)

都留文科大学・文学部・教授

研究者番号 : 00198607

(2) 研究分担者

( )

研究者番号 :

(3) 連携研究者

( )

研究者番号 :