

# 外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕<sup>1</sup>

—在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに—

有 村 貞 則

## はじめに

米国には公民権法第7条やアファーマティブ・アクションなど平等雇用を保障するための一連の法律、いわゆる雇用機会均等法がある。米国企業は、これらの法律の遵守（コンプライアンス）や社会的責任の一環という観点から雇用機会均等に取り組んできたが、1990年代以降、その発想や取り組み方が根本的に改まった。すなわち、法の遵守や社会的責任ではなく、あくまでも競争優位のために多様な人たちの採用や昇進に取り組むという発想であり、またそのために文化、制度、プラクティスを含む組織全体の変革に着手している。これらの動きを総称して「ダイバーシティ・マネジメント」といい、いまや米国企業の経営者なら誰もが知る言葉になっている。

ダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになった背景には、多民族・多人種社会という米国の歴史や文化、法整備が進んだ今でも機会均等が完全に実現されていないという現実問題、アファーマティブ・アクションに対する反発なども関係しているが、最も大きな要因は、近い将来に同国の人口および労働力構成が劇的に変化するという社会的変化予測であった。具体的には2050年頃までに米国社会の実質的な支配層であり続けた白人が数的少数派になり、アフリカ系やヒスパニック系、アジア系、ネイティブ系などのマイノリティが多数派になるといわれている。また一部の州や大都市におい

<sup>1</sup> この研究にあたって、山口大学経済学部学術振興基金および山口大学大学院東アジア研究科平成15年度5年プロジェクト研究、課題名「企業の組織および市場行動に関する研究」（代表者、山口大学経済学部教授、米谷雅之）から助成金を頂いた。この場を借りて感謝の意を表したい。

ては、すでにこれが現実化している（有村，1999，2001a，2001b，2002）。

米国と同じような歴史や文化，社会的問題や変化に直面している他の先進諸国においてもダイバーシティ・マネジメントは注目されているが，日本国内における認知度はまだまだ低い。これは，ひとえに人口と労働力の大部分が単一人種・民族で成り立つという日本の社会構成やそれを好む日本の社会的志向性に根本的原因があると思われる。また最近では，急速に進む少子・高齢化と人口減少にそなえて，女性や外国人，高齢者などの多様な労働力をもっと有効に活用していく必要性も叫ばれているが，未だ政策論争の域にとどまるのが一般的であって，ダイバーシティ・マネジメントのように日本企業自身の発想や取り組み方が大きく変化したとは言い難い。

では，ダイバーシティ・マネジメントは，どの程度日本の社会に浸透する可能性を持っているのだろうか。また，そもそもダイバーシティ・マネジメントは，日本国内においても有効なのだろうか。浸透度や有効性に問題があるとすれば，何が阻害要因なのだろうか。

これらの疑問に答える足がかりとして，日本に進出した外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況に着目したい。日本企業ではなく外資系企業に注目した理由は，外資系企業だと日本企業とは違った視点で日本におけるダイバーシティ・マネジメントの可能性を捉えているかもしれないと考えたからである。また外資系企業の取り組み状況は，今後日本企業が本格的にダイバーシティ・マネジメントに取り組むべきか否かを考える際の有益な判断材料になるとも期待できる。

## I 調査方法と対象

外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況を明らかにするために選んだ方法は，アンケート調査方式である。最近，外資系企業のダイバーシティ・マネジメントを取り上げた事例研究も幾つか発表されているが（牛尾，2000，2001；日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会，2001，2002；

馬越, 2003), 事例研究だと, どうしてもダイバーシティ・マネジメントに積極的な企業に偏りがちである。本論文の問題意識である日本におけるダイバーシティ・マネジメントの浸透可能性や有効性を冷静に判断するためには, ダイバーシティ・マネジメントに積極的な企業とそうでない企業, またその中間に位置する企業も含めて網羅する必要がある。そのためにはアンケート調査方式が適切だと判断した。

調査対象は, 東洋経済新報社発行の『外資系企業総覧 (2003年度版)』の中の「主要企業編」<sup>2</sup>に掲載されていた企業の中から, 次の基準を用いて抽出した。①ダイバーシティ・マネジメントが最も進んでいる米国出身の企業<sup>3</sup>で, かつ②正社員数が50人以上。また③同じ親会社や企業グループに属する場合は, 代表的企業1社ないし2社に絞り込んだ。その結果, 最終的に282社の米国系外資系企業が調査対象となった<sup>4</sup>。

この282社に対して, 2003年9月1日にアンケート調査票を郵送し, さらに回収率を上げるために催促状も2回別途郵送した。その結果, 個々の質問によって若干違いはあるものの30社が情報を提示してくれた。回答率は11%である<sup>5</sup>。

これら30社のプロフィールを表1に示したが, 産業分類, 従業員数<sup>6</sup>, 資本金額, 設立年のどれにおいても特に大きな偏りはない。ただし参入形態に

<sup>2</sup> 原則として資本金5000万円以上で, かつ外資比率49%以上の企業。ただし, 株式公開企業や主要企業に関しては, この基準に該当しない場合でも含まれている。

<sup>3</sup> 米国企業あるいは米国企業が所有する子会社を親会社とする企業のこと。

<sup>4</sup> 実際には284社に対してアンケート調査票を郵送したが, 2社は宛先不明で郵送不可であったため, ここでは282社にしている。

<sup>5</sup> 回答率が低いと思われるかもしれないが, この種の調査ではそれほど珍しいことではない。例えば, およそ6000のアメリカ組織を対象としたダイバーシティ・マネジメント関連の調査でも有効回答率は13.1%であったし (Rynes and Rosen, 1995), 『フォーチュン』誌がダイバーシティ・マネジメントに先駆的な企業リストを作成するために実施した米国の調査でも有効回答率 (サンプル数1200社) は11.4%であった (Robinson and Hickman, 1999)。またダイバーシティ・マネジメントの重要な取り組みのひとつである「ワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の両立)」について, 日本企業を中心に実施された最近の関西生産性本部の調査でも, 有効回答率は15.2% (サンプル数460社) であった (関西生産性本部, 2004)。

<sup>6</sup> ここでは正社員に限定した従業員数のこと。

関しては、外資100%の企業が7割以上を占めた。

アンケート調査の主な質問内容は、労働力の多様化の現状、多様化に対する見方、多様化を促すための取り組みとその成果、親会社との関係の4つで、質問総数は35である。

なお、紙幅の関係上、本論文でアンケート調査結果のすべてを紹介することはできない。本論文では、多様化の現状と多様化に対する見方の2点を中心に検討し、残りは本稿の続編に譲ることにしたい。

表1 回答企業のプロフィール (N=30)<sup>1</sup>

産業		数(社)	比率(%)	資本金額 (円)	数(社)	比率(%)
製造業	食品	1	3.3	1億未満	2	6.7
	化学	5	16.7	1億以上10億未満	10	33.3
	医薬品	2	6.7	10億以上50億未満	6	20.0
	機械・同部品	2	6.7	50億以上100億未満	3	10.0
	電機・同部品	3	10.0	100億以上500億未満	5	16.7
	自動車部品	1	3.3	500億以上1000億未満	0	0.0
	その他製造	1	3.3	1000億以上	1	3.3
				不明	3	10.0
非製造業	自動車卸売	1	3.3	設立年代	数(社)	比率(%)
	精密機器卸売	2	6.7	1960	9	30.0
	その他卸売	4	13.3	1970	8	26.7
	小売業	2	6.7	1980	9	30.0
	保険	2	6.7	1990	4	13.3
	運輸・通信	2	6.7			
	広告代理業	1	3.3			
	コンサルティング	1	3.3			
正社員数		数(社)	比率(%)	外資比率	数(社)	比率(%)
100人未満		10	33.3	100%	22	73.3
100人以上500人未満		8	26.7	50%以上99%以内	4	13.3
500人以上1000人未満		5	16.7	50%未満	0	0.0
1000人以上		7	23.3	不明	4	13.3

1 産業分類、資本金額、設立年、外資比率のデータは『外資系企業総覧 (2003年度版)』にもとづく。正社員数はアンケート調査結果にもとづくが、未回答であった1社に関しては『外資系企業総覧 (2003年度版)』を参考にした。

## II 労働力の多様化の現状

では、調査結果をみていくことにしよう。ダイバーシティ・マネジメントの目標は多様性を競争優位のために活かすことであるが、そのためには、ま

ずもって労働力を多様化する必要がある。まずは、この点の確認から始めよう。すなわち、現時点において米国系外資系企業はどの程度従業員を多様化させているか、である。

なお、多様性の測定基準には様々なものがありうるが、アンケート調査では、データの入手のしやすさと日本国内における現時点での問題の重要度から、性別、国籍、年齢の3点を取り上げることにした。また従業員の中でも、正社員の多様性に重点をおくことにした。

## 2-1 性別多様性

表2は、全正社員レベルと課長・部長クラスにおける女性の割合を示している。まず、全正社員レベルの平均は32%であった。ただし、70%台後半と異常に高い値の企業も2社存在したので、これらを除くと28%になった。データのばらつきが大きいので注意が必要であるが、だいたい30%前後の正社員が女性といえよう。

他方で日本企業の現状をみると、やや古いデータとなるが、2001年10月時点で正社員に占める女性の割合は28.6%である<sup>7</sup>。この点からすると、特に米国系外資系企業の労働力の多様化が進んでいるとはいえない。

しかし、管理職クラスになると話は別である。周知のとおり、日本企業においては男女雇用機会均等法の導入や改正、ポジティブアクションの推進等により、女性管理職の割合が徐々に高まる傾向があるが、それでも係長クラスで8.3%、課長クラスで3.6%、部長クラスで1.8%である（内閣府、2003, p.58）<sup>8</sup>。課長・部長クラスにおける女性の割合が単純に双方の値の合計だと仮定すると5.4%ということになる。

一方、回答企業の課長・部長クラスにおける女性の割合は、平均16%であっ

<sup>7</sup> 厚生労働省のインターネット・ウェブサイトから入手した『平成13年度女性雇用管理基本調査』（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/05/h0524-5.html>, 2004年2月10日検索）にもとづくもので、一般労働者（常用労働者のうちパート・アルバイト等以外の正規の社員・従業員の者）に占める1事業所当たりの女性の割合を参考。

<sup>8</sup> 2001年時点のデータ。

た (表2参照)。100%と異常に高い値の企業も1社存在したので、これを除いて計算してみたが、それでも12%であった。企業数でも、女性の課長・部長が一人もいないところは4社のみであった。日本企業と比べて、いかに米国系外資系企業の女性管理職登用が進んでいるかがわかる。

ただし、取締役以上のトップになると、米国系外資系企業においてもまだまだ女性の活用は進んでいない。女性の社内取締役がいる企業は2社のみ<sup>9</sup>、社外取締役の場合だと0社<sup>10</sup>であった。また、すべての企業において最高経営責任者・社長は男性であった。このクラスにおける女性の登用は、今後の課題のようである。

表2 全正社員および課長・部長クラスにおける女性の割合

	平均
全正社員 (N=27) <sup>1</sup>	31.6%
課長・部長 (N=28) <sup>2</sup>	15.5%

1 標準偏差20.4。 2 標準偏差21.7。

## 2-2 国籍別多様性

次に国籍別の多様性を紹介しよう。国籍別の多様性は、単純に日本人と外国人の割合を調べることにしたが、外国人に関しては調査対象企業が多国籍企業の子会社であること、よって本国親会社やその子会社・関連会社から派遣された外国人、いわゆる“海外派遣者”の存在があらかじめ予測できる。そこで、外国人を次の4つのカテゴリーに分けることにした。①日本で採用した外国人、次に海外派遣者の2つのタイプとして②アメリカ人派遣者と③アメリカ人以外の派遣者、そして最後に④その他の外国人、である。

まず、日本人の比率をみると、どの階層においても圧倒的多数を占めた。全正社員レベルで平均98%、課長・部長クラスで93%、社内取締役クラスで

<sup>9</sup> この2社の状況は、1社においては7人の社内取締役のうち2人が女性、他の1社では8人のうち2人が女性であった。

<sup>10</sup> ただし、30社中15社は、社外取締役そのものを導入していないか、もしくは不明の会社であった。

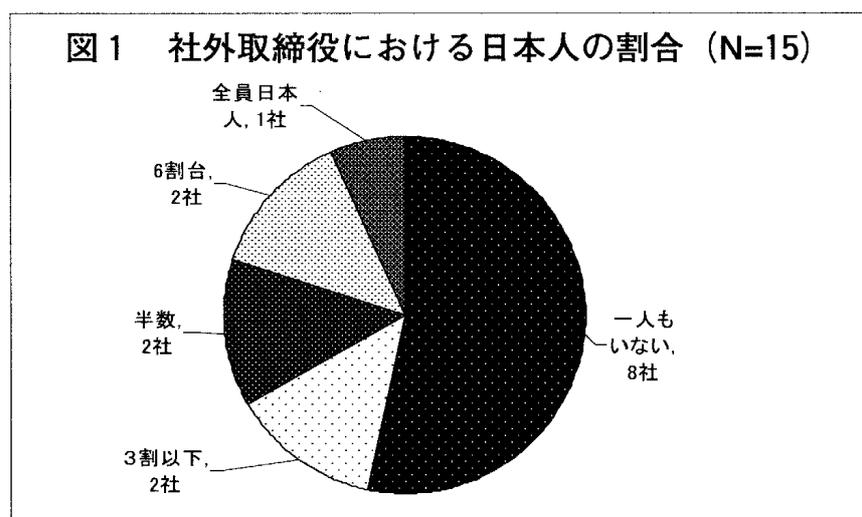
82%であった。また、すべて日本人、言い換えると全く外国人がいないという企業も結構多く、全正社員レベルで約4割、課長・部長と社内取締役クラスで6割に達した（表3参照）。

社外取締役と最高経営責任者・社長に関しては、必ずしも日本人が圧倒的多数を占めるというわけではなかった。図1に示したとおり、社外取締役を導入している企業15社のうち、8社は日本人社外取締役をまったく置いていなかった。また日本人社外取締役を置いている企業の間でも、外国人の社外取締役が一人もいないところは1社のみであった。最高経営責任者・社長に関しては、34人中24人（71%）が日本人であったが、他の階層と比べると圧倒的に多いとは表現しがたい。

表3 正社員における日本人の割合（N=28）

	平均	すべて日本人の企業数 <sup>4</sup>
全正社員	98.1% <sup>1</sup>	12社（42.9%）
課長・部長	92.5% <sup>2</sup>	17社（60.7%）
社内取締役	81.9% <sup>3</sup>	17社（60.7%）

1 標準偏差3.5。2 標準偏差20.0。3 標準偏差31.3。4 括弧内の比率は回答企業28社に占める各企業数の割合。



次に外国人正社員を雇用していた企業16社に限定して構成比をみてみよう。表4が示すとおり、全正社員レベルにおいては、やはり日本人が圧倒的多数を占めている。しかし課長・部長以上になると日本人の割合が低下し、外国

人の割合が増加している。課長・部長クラスの約15%、社内取締役の25%は外国人であった。

さらに、その内訳をみると、決して米国親会社やその子会社・関連会社から派遣された外国人ばかりでないことがわかる。全正社員の2%、課長・部長クラスの3.4%、社内取締役の5.2%は「日本で採用した外国人」であり(表4参照)、これは外国人正社員全体の約6割、外国人課長・部長の4人に1人、外国人社内取締役の5人に1人に相当する。

「日本で採用した外国人」の活用に関しては、注意も必要である。表5は、外国人正社員を雇用する企業16社の中で、一人でも「日本で採用した外国人」正社員が在籍する企業の数を示しているが、全正社員レベルでは比較的多いものの、課長・部長クラスでは4社、社内取締役クラスでは2社のみであった。しかも、これらの企業の間でも「日本で採用した外国人」正社員の比率が非常に高い企業と低い企業とに大きく分かれた。例えば、全正社員レベルでみると12社のうち1社は17%、3社は3%から2%の間であったが、残りの8社はすべて2%未満であった。課長・部長クラスでも同様に、4社のうち2社は20%以上と高いが、他の2社は2%未満であった<sup>11</sup>。これらのことから、外国人正社員を雇用する企業の中でも「日本で採用した外国人」正社員を積極的に活用する企業は少数で、多くは海外派遣者を中心としていることがわかる。

表4 外国人正社員を雇用していた企業の正社員平均構成比率 (N=16)<sup>1</sup>

	全正社員	課長・部長	社内取締役
日本人	96.7% (1.0)	86.8% (6.3)	74.2% (8.8)
日本で採用した外国人	2.0% (1.1)	3.4% (2.3)	5.2% (3.6)
アメリカ人派遣者	0.8% (0.3)	4.8% (2.3)	13.7% (5.2)
アメリカ人以外の派遣者	0.5% (0.2)	5.0% (4.2)	6.9% (3.7)
その他の外国人	0.0% (0.0)	0.0% (0.0)	0.0% (0.0)

1 括弧内の値は標準偏差。

<sup>11</sup> 社内取締役クラスは例外で、2社とも高い比率であった(50%と33%)。

**表5 外国人正社員を雇用する企業の中で「日本で採用した外国人」正社員が一人でも在籍する企業の数 (N=16)**

	数 <sup>1</sup>
全正社員	12社 (75.0%)
部長・課長	4社 (25.0%)
社内取締役	2社 (12.5%)

1 括弧内は16社に占める各企業数の比率。

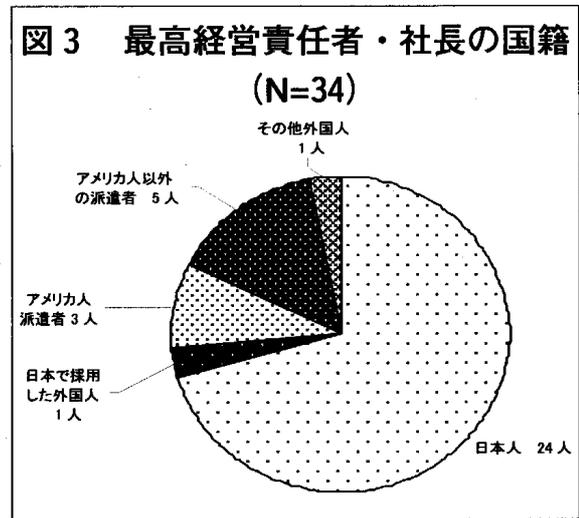
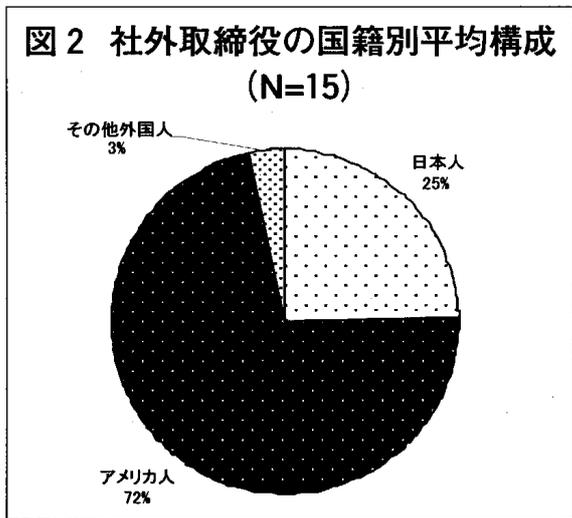
では、海外派遣者の構成はどのようになっているのだろうか。記述のとおり、海外派遣者は「アメリカ人派遣者」と「アメリカ人以外の派遣者」の2つのタイプに分けたが、これはいわゆる“本国籍人”と“第三国籍人”の違いでもある。外国人正社員を雇用する企業16社のうち14社は、アメリカ企業を直接の親会社とする完全所有子会社であったので、ここでは「アメリカ人派遣者」を本国籍人、「アメリカ人以外の派遣者」を第三国籍人と判断しても大きな間違いはない<sup>12</sup>。この点を踏まえた上で表4に戻ると、本国籍人と第三国籍人が同じような割合で存在していることがわかる<sup>13</sup>。ただし、社内取締役は別で、このクラスではやはり本国籍人である「アメリカ人派遣者」が多くなっていた。

先に社外取締役と最高経営責任者・社長の場合は、必ずしも日本人が圧倒的多数を占めるわけでないことを指摘したが、その構成を具体的に示したのが図2と図3である。社外取締役の多くは外国人で、しかもそのほとんどは

<sup>12</sup> 「日本で採用した外国人」がアメリカ人である場合、彼ら・彼女らも本国籍人といえるかもしれないが、詳細は不明なので、ここでは本国籍人に該当しないと判断した。なお、残りの2社は、米国企業の海外子会社（1社はスイス法人、1社は日本法人）が100%出資する子会社であった。この場合は「アメリカ人派遣者」が第三国籍人、「アメリカ人以外の派遣者」が本国籍人となる可能性もある。

<sup>13</sup> 脚注12で説明した米国企業の海外子会社が出資する企業2社が、「アメリカ人以外の派遣者」の比率を高めていると想定できるかもしれないが、そうではない。これら2社では、逆に「アメリカ人以外の派遣者」の比率が「アメリカ人派遣者」よりも低く（もしくは同等）になっていた。「アメリカ人派遣者」と「アメリカ人以外の派遣者」の順でその比率を示すと、1社では、全正社員レベルで0.8%と0.4%、課長・部長クラスで2.8%と1.1%、社内取締役クラスで50%ずつ、もう1社では全正社員レベルで4.6%と2.4%、課長・部長クラスで17.2%と6.9%、社内取締役クラスで33.3%と0%、である。

アメリカ人であった<sup>14</sup>。米国系外資系企業である以上、ある面当然の結果なのかもしれない。しかし、やや意外であったのは最高経営責任者・社長である。34人中10人が外国人であったが、うちいわゆる本国籍人に相当する「アメリカ人派遣者」は3人だけで<sup>15</sup>、しかもそのうちの2人は、米国企業ではなく米国企業の海外子会社を直接の親会社とする企業に属していたので<sup>16</sup>、厳密には本国籍人とはいえない人たちであった。米国企業は、日本の子会社において外国人を最高経営責任者・社長に任命する場合、第三国籍の人材を積極的に活用しているようである<sup>17</sup>。



以上、回答企業の正社員の国籍別多様性を示してきたが、これをどのように評価するかは難しい。なぜなら、比較評価の対象となる日本企業のデータが不足しているからである。また関連情報がある場合でも、著者の調べた範囲では、ここでのアンケート調査結果に対応するようなデータは存在しなかつ

<sup>14</sup> 社外取締役のみ、「日本人」、「アメリカ人」、「その他の外国人」の3つのカテゴリーで質問した。

<sup>15</sup> 脚注12と同様に「日本で採用した外国人」および「その他の外国人」がアメリカ人である場合、彼ら・彼女らも本国籍人といえるかもしれないが、詳細は不明なので、ここでは本国籍人に該当しないと判断した。

<sup>16</sup> 1社はスイス法人とオランダ法人の100%出資子会社、もう1社は日本法人100%出資の子会社。

<sup>17</sup> 「アメリカ人以外の派遣者」5人は、すべてアメリカ企業を直接の親会社とする企業(100%出資)に属していたので、彼ら・彼女らが本国籍人であることはない。

た。

表6に日本国内における外国人労働者の雇用状況に関するデータを示したが、これは総務庁統計局と厚生労働省の2つの異なる調査結果を組み合わせて導き出したものである。調査時点が異なること、調査対象が企業ではなく事業所単位であること、それらの事業所の中には外国企業の本社や支店も含まれていることなどから、これを日本企業のデータとして解釈するには問題があるが、比較的アンケート調査結果に対応している内容なので、ここではこれを評価の材料として用いたい。

それによると日本国内にある全事業所のうち、外国人労働者（非正社員も含む）が働く事業所は0.4%、全従業者に占める外国人労働者の割合は0.5%、民営事業所の正社員に占める外国人の割合は0.1%である。他方で、回答企業の場合は、非正規を除いた正社員の外国人を雇用する企業だけでも28中16社（57.1%）、正社員に占める外国人の割合は約2%であった（表3参照）。もちろん、これには本国親会社やその子会社・関連会社からの派遣者も含まれているので、これを除くと28社中11社（39.2%）が派遣者以外の外国人、つまり「日本で採用した外国人」を雇用し、全正社員に占める彼ら・彼女らの比率も平均1.1%になった。断定はできないが、これらの値を比べた限りでは、米国系外資系企業の方が日本企業よりも国籍別の多様化を進めているようである。

表6 日本国内における外国人労働者の雇用状況

『平成13年事業所・企業統計調査』 <sup>1</sup>		『平成15年外国人雇用状況報告』 <sup>2</sup>		比率
日本全国の事業所数	635万 <sup>3</sup>	外国人労働者を雇用する事業所数	2万3千	0.4%
従業者数	6015万8千人	外国人労働者延べ人数	27万4千人	0.5%
民営事業所（非農林漁業）の正社員・正職員数	3069万4千人	外国人正社員数	4万1千人	0.1%

1 総務庁統計局のインターネット・ウェブサイトから入手した情報（<http://www.moneyjoho.co.jp/plan/etc/soumu.htm>, 2004年2月24日検索）にもとづく。なお、この調査には日本国内に所在する外国企業の本社・支店も含まれている。2 厚生労働省のインターネット・ウェブサイトから入手した情報（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2003/11/h1128-1.html>, 2004年2月24日検索）にもとづく。3 事業内容等が不明の事業所約14万1千社を除く。

### 2-3 年齢別多様性

日本国内において労働者の年齢別多様化を考える場合、2つの方向がある。ひとつは高齢化への動き、もうひとつはこれとは逆の若年化への動きである。

前者に関しては、特に異論はないであろう。少子・高齢化が急速に進む現在の日本社会においては、従来のように一律定年制のもとで60歳を越える高齢者を強制的に労働市場の周辺に追いやる人事慣行は限界を来たしている。日本政府もこの限界を認識して、様々な高齢化社会対策をこれまで打ち出してきたし、最近ではより直接的に65歳までの雇用継続を企業に義務付けようともしている<sup>18</sup>。

後者に関しては、いわゆる“日本的経営”の弊害でもある。周知のとおり、日本的経営慣行のもとでは、たとえ能力や実績があったとしても、ある程度の年齢（勤続年数）に達しないと上位職に就けない仕組みであった。しかし、この支えとなった終身雇用を従来のように保障できない以上、若い人材であっても能力や実績に応じて積極的に上位職に登用していく必要がある。今後の日本社会を考えても、この必要性が弱まることはないであろう。

アンケート調査では、この2つの側面から年齢別の多様化を捉えることにしたが、前者の高齢化への動きに関しては「定年制の廃止」、「定年時期の延長」、「定年後の再雇用制度」の実施状況をみることにした。後者の若年化への動きに関しては「年齢や勤続年数にもとづかない実力主義の昇進・昇級制度」の実施に加えて、正社員の平均年齢も測定した。

表7に示したとおり、高齢化への動きを推進する企業は非常に少ない。「定年制の廃止」や「定年時期の延長」を実施する企業はほとんどなく、「定年後の再雇用制度」でも7社（24%）のみであった。日本企業の多くは今で

<sup>18</sup> 「雇用延長、基準は労使で、「65歳まで」義務付け一決定権、当面は企業に」、『日本経済新聞』、2004年1月21日（朝刊）、「年金法案を閣議決定、65歳雇用義務付け法案も」、『日本経済新聞』、2004年2月10日（夕刊）、などを参照されたい。

<sup>19</sup> 定年年齢を設定したまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度のこと。

も一律定年制を採用しているが、そのうちの7割弱は、定年後の「勤務延長制度」<sup>19</sup> や「再雇用制度」を既に実施している<sup>20</sup>。このことから判断すると、米国系外資系企業の取り組みは遅れているといわざるをえない。

しかし、若年化への動きには力を入れている。「年齢や勤続年数にもとづかない実力主義の昇進・昇級制度」を実施する企業は22社で、全体の7割以上に達した。最近、日本企業の間でも年功序列にとらわれない実力主義の処遇を重視するところが増えているが、それでも半数ぐらいである<sup>21</sup>。

表8に回答企業の正社員の平均年齢を示した。全正社員レベルで37歳、課長・部長クラスで45歳、社内取締役クラスと最高経営責任者・社長で55歳ぐらいであった。また男性ばかりの最高経営責任者・社長を除くと、女性ほどの階層においても4歳から6歳男性より若かった。

図4と図5に日本国内の上場企業の取締役（監査役を含む）<sup>22</sup> と社長の平均年齢を示したが、どちらにおいても回答企業より約5年年長であることがわかる。米国系外資系企業は、高齢化の面では日本企業に遅れをとっているものの、若年化への動きという点では一歩進んでいるようである。

<sup>20</sup> 『平成15年雇用管理調査』にもとづく。なお、この情報は、厚生労働省のインターネット・ウェブ・サイト (<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/kanri/kanri03/>, 2004年3月2日検索) から入手した。

<sup>21</sup> この点は、厚生労働省の『平成14年雇用管理調査』 (<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/kanri/kanri02/>, 2004年3月2日検索) を根拠としている。これは日本の民間企業約5800社を対象とした調査であるが、今後の人事管理の処遇方針について質問したところ、「主として能力主義を重視する」と回答した企業は55.9%（平成11年調査では49.5%）で、残りは「主として年功序列主義を重視する」（0.8%）、年功序列と能力主義の「両者の折衷」（28.3%）、「どちらともいえない」（12.5%）、「不明」（2.6%）となっていた。

<sup>22</sup> 商法上の役員（取締役、監査役）のことで、取締役でない相談役や顧問、執行役員などは除く。

表7 高齢化に関連する諸制度の実施状況 (N=29)

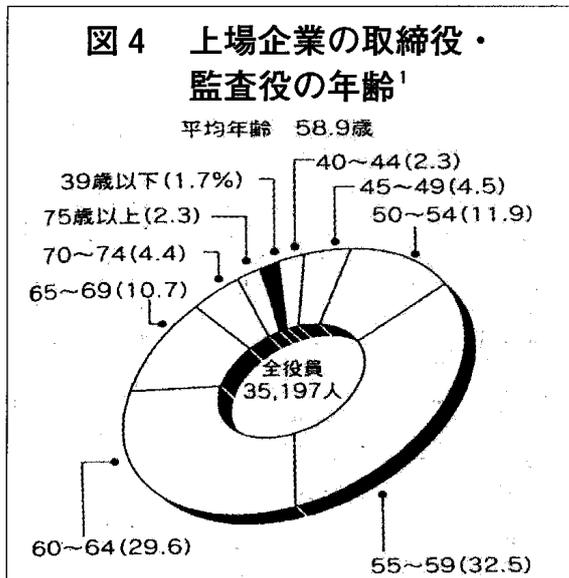
	実施企業数 <sup>1</sup>
定年制の廃止	0社 ( 0.0%)
定年時期の延長	2社 ( 6.9%)
定年後の再雇用制度	7社 (24.1%)

1 括弧内は不明1社を除いた29社に占める各企業数の比率。

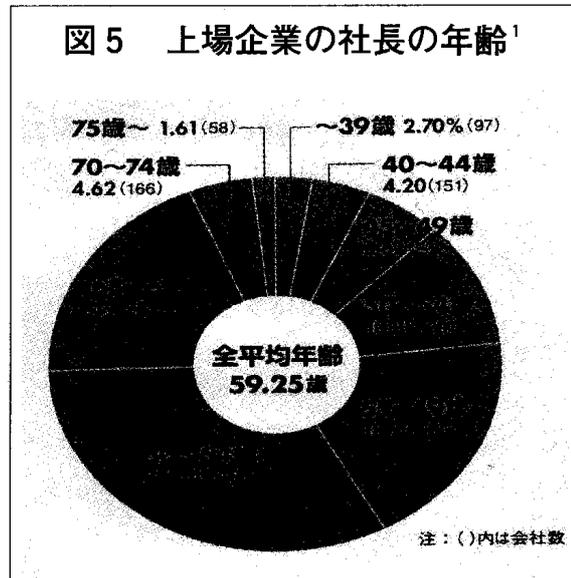
表8 正社員の平均年齢<sup>1</sup>

	全体	男性	女性
全正社員	37.0歳 (N=23)	38.8歳 (N=22)	33.0歳 (N=21)
課長・部長クラス	44.6歳 (N=15)	45.1歳 (N=15)	40.7歳 (N=13)
社内取締役	54.0歳 (N=17)	54.0歳 (N=17)	48.5歳 (N= 2)
最高経営責任者・社長	54.5歳 (N=22)	54.5歳 (N=22)	— <sup>2</sup>

1 標準偏差は、全正社員レベルで全体3.4、男性3.1、女性3.5、課長・部長クラスで全体5.9、男性5.8、女性5.1、社内取締役クラスで全体6.8、男性6.8、女性7.8、最高経営責任者・社長で全体6.1、男性6.1。2 既述の通り、全ての最高経営責任者・社長は男性である。



1 東京、大阪、名古屋、および地方証券取引所(店頭市場は除く)の上場企業2658社と非上場の生命・損害保険会社30社、主要経済機関17社の計2705社が対象。2003年8月31日現在の満年齢平均。出所：東洋経済新報社、『2004年版役員四季報』、p. 1517。



1 取引所(東証マザーズ、ナスダック・ジャパンを含む)及び店頭(ジャスダック)市場に上場している3594社を対象。社長の年齢は2002年5月31日時点で集計。出所：『日経ビジネス』2002年7月1日号、p. 35。

### Ⅲ 労働力の多様化に対する見方

#### 3-1 多様化の意思と目的

前節では、正社員の多様化の現状を考察した。サンプル数や評価基準データにやや問題は残るが、年齢別多様化の中の高齢化への方向を除くと、米国系外資系企業は日本企業よりも労働力の多様化を進めていることを確認できたと思う。

しかしながら、この事実でもって、米国系外資系企業が日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントを推進しようとしていると判断することはできない。なぜなら、ダイバーシティ・マネジメントは、労働力の多様化や多様性を競争優位に結びつけることに対する組織自身の主体的意思や目的を最低限必要とするからである。逆にこれらを欠く場合でも、労働力の多様化が進むことは十分にありうる。例えば、記述のとおり、たんに男女雇用機会均等法や高齢社会対策基本法といった法の遵守のためだけに多様化を推進する場合、これをダイバーシティ・マネジメントと位置づけることはできない。企業の社会的責任や企業倫理・道徳の場合でも同様である。

また、いわゆる日本的経営と米国的経営の違いとも解釈できる。実態はともかく、米国企業は、日本企業と違って年齢や勤続年数よりも職務内容や成果を重視した人事管理を行うと従来から指摘されてきた。米国系外資系企業も、このような本国の人事管理方式を日本に導入し、その結果として女性や若い人材の管理職登用が進んだのかもしれない。

さらに、ある報告書は、米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメントに関して、次のように指摘している。「日本企業と違い大量の新卒一括採用がむずかしかったという事情もあって、男女を問わずいかに能力ある人材を活用するかという観点で施策を実施してきた」（日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会，2001，p. 11）。この指摘を拡大解釈すると、米国系外資系企業も本音では日本企業と同じように大量の新卒男性を採用したかったが、外資系企業であるがために敬遠され、そのための代替的措置として女

性の採用や昇進に力を入れてきたともみれなくはない。

これらの疑念を払拭するためにアンケート調査では、意思や目的にかかわる質問も用意した。まず、「労働力の多様化を推進しているか」との質問に対して、ほとんどの企業（87%）は「はい」と回答した（図6参照）。このことから、米国系外資系企業の多くは、明らかに労働力多様化の意思を保持しているといえよう。なお、「いいえ」と回答した企業も若干存在したが、その理由としては「近隣での採用の現状（地理的条件）」、「過去に女性プログラムからダイバーシティ・プログラムに移行した経緯があり、それが定着した現在では特別の推進を必要としない」、「人物本位の採用を行っており、あえて多様性に注目しない」などがあがっていた<sup>23</sup>。

表9に労働力の多様化を進める理由や目的を示したが、「労働力の多様化は競争優位につながる」との回答が最も多く、6割以上に達していた。米国系外資系企業が日本国内において労働力の多様化を進める最大の理由は競争優位であり、まさにダイバーシティ・マネジメントに該当するといえる。

競争優位と並んで「社会的責任の一環」という回答数（46%）も多くなっていたが、この点に関しては後で補足する。

米国系外資系企業である以上、米国本社の影響も大きいと考えられるが、これに該当する「米国本社が労働力の多様化を推進しているので」という理由・目的をあげる企業（15.4%）は少なかった。

表9の結果にやや矛盾を感じる人もいるかもしれない。記述のとおり、米国系外資系企業が日本国内において労働力の多様化を進める最大の理由は競争優位であった。しかし、競争優位に関連するであろう「日本の人口や労働力構成の将来的変化に備えて」（26.9%）、「人材の採用難に対処するため」（15.4%）、「社員の離職に対処するため」（10%）、「顧客の多様性にあわせるため」（19.2%）を選択する企業は少なかった。

この原因は定かではないが、ひとつの理由として選択数を3つに制限した影響もあると思われる。そこで労働力多様化の推進理由・目的を上記の「競

<sup>23</sup> 自由記述方式で、1社は未記入。

争優位関連」，法の遵守を含む広い意味での「社会的責任関連」，そして最後に「米国本社や他社の動向」の3つに大別し，その組み合わせをみることにした。この結果を示したのが図7であるが，主に2つの企業グループに分かれるようである。ひとつは競争優位と社会的責任の双方を目的とするグループ（11社），そして，もうひとつは純粹に競争優位を目的とするグループ（9社）である。先に競争優位と並んで「社会的責任の一環」という回答数も多くなっていると指摘したが，これは前者のグループの影響によるものと思われる。

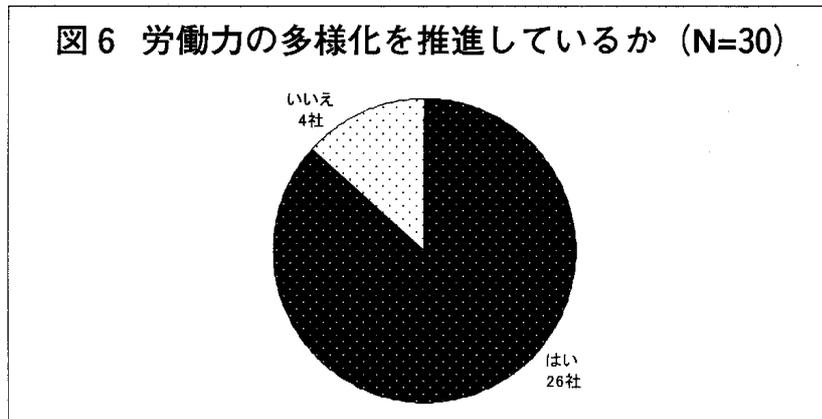
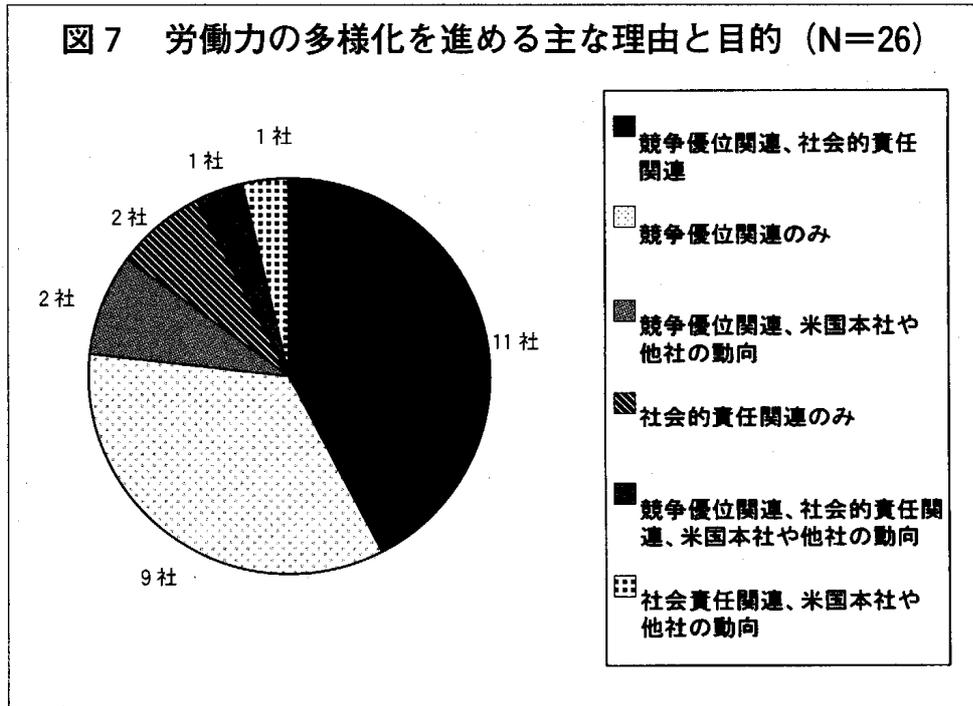


表9 労働力多様化の理由・目的 (N=26, 3つまで選択可能)

	企業数(社)	比率(%)
社会的責任の一環	12	46.2
法の遵守のため	7	26.9
日本の人口や労働力構成の将来的変化に備えて	7	26.9
人材の採用難に対処するため	4	15.4
社員の離職に対処するため	0	0.0
顧客の多様性に合わせるため	5	19.2
米国本社が労働力の多様化を推進しているので	4	15.4
世界的に労働力の多様化を推進する企業が増えているので	1	3.8
労働力の多様化は競争優位につながる	16	61.5
その他	2	7.7



### 3-2 多様化の障害

米国系外資系企業は競争優位、もしくは競争優位と社会的責任の双方のために労働力の多様化を進めていることが明らかとなった。しかも、それは決して米国本社の影響や圧力からではなく、自らの主体的判断によるところが大きい。

しかし、どの国においても労働力の多様化には常に障害や問題がつきまとう。とりわけ、多様性の歴史や文化が浅く、また意識レベルもそれほど高くない日本国内においては、本国ではあまりみられなかったような障害や問題に直面する可能性もある。米国系外資系企業は、この点をどのように認識しているのだろうか。

最も障害となっていたのは「価値観や考え方、行動様式などの面で日本人労働者が同質的であり、多様性を受け入れる素地に欠けること」であった。表10が示すとおり、4割以上の企業がこれを選択している。他方で「人口統計的にみると日本の労働者の同質性が高いこと」をあげる企業は、2割強とそれほど多くなかった。

日本国内においては、ダイバーシティ・マネジメントは欧米先進諸国など

の多民族・多人種社会が抱える課題であって、人種や民族の問題が大きくない日本とはあまり関係がないと捉える傾向もあるが<sup>24</sup>、米国系外資系企業からすると、たとえ人種や民族の次元でなくとも、その他の属性、例えば、性別、年齢、国籍などの点では日本の労働者も多様である。むしろ、日本人の意識や価値観、考え方、行動様式が同質的であるという文化的側面に障害があると感じているようである。

この障害は、決して日本人労働者の一般論としてではなく、米国系外資系企業の既存の社員に関しても指摘されている問題であるが、より注目すべきは、それが「特定社員層」ではなく「既存社員全般」に及んでいることである。多様性を受け入れる価値観や考え方が「既存社員全般」に不足していることを問題とした企業は10社（38.5%）であったが、「特定社員層」での不足を問題とした企業は3社（11.5%）のみであった。

ダイバーシティ・マネジメントは、決して一部の労働者や社員だけを対象とするものではないが、実態としては女性やマイノリティの有効活用を基本としている。よって米国企業においてダイバーシティ・マネジメントが直面する大きな障害や問題のひとつは、白人男性社員の反発や理解不足である。しかし日本国内においては、このような構図は成立しない。男性、女性、若い人、高齢者を含む日本人社員全体に共通する同質的な価値観や考え方、これがダイバーシティ・マネジメントの障壁となりうることを上記の調査結果は示している。

日本人労働者の文化的同質性以外の側面で比較的回答数が多くなっていた項目は、資源不足や他に取り組むべき事業課題があるなどの理由で「労働力の多様化を推進する余裕が自社にないこと」（23.1%）、「多様な人材を採用しても辞めていく人が多い」（19.2%）、「労働力の多様化を促す日本政府の

<sup>24</sup> 例えば、日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会の中間報告でさえも、次のようにコメントしている。「アメリカにおけるダイバーシティの背景には、人種間の差別・偏見という大きな問題がある。同様な歴史的背景をもたない日本において、単にダイバーシティという概念だけを輸入したとしても、定着しないばかりか混乱を招くおそれすらある」（2001, p.5）

政策や措置、強制力が弱いこと」(15.4%)であった。逆にまったくといっていいほど問題になっていなかったのは、コンサルタントやトレーニング機関など「労働力の多様化を推進・支援してくれるような外部の民間組織が日本に少ないこと」(3.8%)、自立的経営が許されていなかったり、本社の理解や支援不足などにみられる「米国本社との関係」(0%)であった。

多様化の障害や問題に関しては、「その他」(26.9%)という回答数が比較的多くなっていることにも注目すべきであろう。それだけこの問題の幅が広く、かつ根深いことの表れだと思う。具体的に指摘された内容は、次のとおりである。「語学力、特に日本人の英語力」(3社)、「特に障害や問題はなく、企業の取り組み方次第である」(2社)、「社内では受け入れても、取引先やユーザーに受け入れられるどうかを見極めることが困難」(1社)、「日本企業の業務プロセスが独自の慣習によるところが大きい」(1社)、「他人と違ってすることに抵抗感を持つ日本人が多い」(1社)、「表面的には同質でも一人一人で見れば日本人も十分多様であるという発想をする人が少ない」(1社)、「多様な働き方やワーク・ライフ・バランスなどの考え方が浸透しておらず、画一的かつ長時間労働が日本企業社会の前提となっていること」(1社)、「多様化は競争優位につながると考えるよりも、面倒、効率が下がるなどネガティブな発想をする経営者が多い」(1社)、「外国人の受け入れに関して法的規制が大きい」(1社)。

表10 日本国内で労働力の多様化を推進する際の障害や問題 (N=26)

	企業数(社)	比率(%)
人口統計的にみると日本の労働者の同質性が高いこと	6	23.1
価値観や考え方、行動様式などの面で日本人労働者が同質的であり、多様性を受け入れる素地に欠けること	11	42.3
既存社員全般に多様性を受け入れる価値観や考え方が不足	10	38.5
特定社員層に多様性を受け入れる価値観や考え方が不足	3	11.5
労働力の多様化を推進する余裕が自社にないこと	6	23.1
多様な人材は採用できるが昇進になると難しい	3	11.5
多様な人材を採用しても辞めていく人が多い	5	19.2
労働力の多様化を推進・支援してくれるような外部の民間組織が日本に少ないこと	1	3.8
労働力の多様化を促す日本政府の政策や措置、強制力が弱いこと	4	15.4
米国本社との関係	0	0.0
その他	7	26.9

#### IV 結論

本論文は、アンケート調査結果をもとに米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況を考察した。米国系外資系企業は、高齢化への方向を除くと日本企業よりも労働力の多様化を進めていることが明らかになった。特に性別多様化である女性の管理職登用は、日本企業よりもかなり進んでいた。

ほとんどの米国系外資系企業は、労働力多様化の意思を表明している。そして、その最大の理由・目的は競争優位であった。これは、まさに米国系外資系企業が日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントを推進しようとしていることの表れである。

推進の程度や具体的な制度・活動の内容、その成果など、さらに考察を要する側面はたくさん残っている。しかし、ダイバーシティ・マネジメントに限らず、まったく無駄あるいはビジネスにとって不利と予見できることを企業自ら推し進めようとするなど絶対にはありえない。ゆえに米国系外資系

企業の姿勢は、日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントが有効であることを裏付ける重要な事実である。

ダイバーシティ・マネジメントが日本国内に浸透し、その効果を十分に発揮するためには障害や問題を乗り越えないといけない。どの国、どの企業においてもダイバーシティ・マネジメントには様々な障害や問題がつきまとうが、米国系外資系企業からすると、日本の社会や企業が最初に乗り越えないといけない大きな壁は、日本人全体に共通する文化的同質性にあった。この指摘は、今後日本の社会や企業にダイバーシティ・マネジメントが浸透していくための道標を模索する上で有益かもしれない。

通常、ダイバーシティ・マネジメントの実施にあたっては、トップ経営陣のコミットメントやリーダーシップが極めて重要であるといわれる。そして欧米企業は、トップのコミットメントやリーダーシップのもと、まずはマジョリティである白人男性社員を対象に多様性への意識向上トレーニングから着手するのが一般的である（有村，2000）。しかし、ある回答者が指摘していたように、現在の日本企業においては依然として「多様化は競争優位につながると考えるよりも、面倒、効率が下がるなどネガティブな発想をする経営者が多い」であろうし、ましてやダイバーシティ・マネジメントが本来有効活用の対象としている女性、高齢者、若い人たちの間にも障害や問題が残っていると多くの米国系外資系企業は感じている。

したがって、まずは彼ら・彼女ら自身が他者や自身の中にある多様性にもっと目覚めること、そして、その多様性を犠牲にすることなく日本の企業社会において自己潜在能力を発揮していくことへの強い意思、意欲を打ち出していくべきである。その声がトップ経営陣や他の男性社員をも変えていく原動力になれば、日本の社会や企業にもダイバーシティ・マネジメントは広がっていくかもしれない。少なくとも、現状のように外的な制度改革を待ち望んだり、その結果に妥協している限りでは不十分であろう。

## 参考文献

- 有村 貞則 (1999) 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ：アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第1号, 247-295頁。
- 有村 貞則 (2000) 「ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第4号, 69-118頁。
- 有村 貞則 (2001a) 「在米日系企業における労働力の多様性の実態とヒトの現地化」, 『山口経済学雑誌』, 第49巻第2号, 237-262頁。
- 有村 貞則 (2001b) 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕：アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況」, 『山口経済学雑誌』, 813-843頁, 49巻5号。
- 有村 貞則 (2002) 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔II〕：アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況」, 『山口経済学雑誌』, 113-148頁, 50巻3号。
- 関西生産性本部 (2004) 『「ワーク・ライフ・バランス」への取組み実態調査報告書』, 財団法人関西生産性本部。
- 馬越 恵美子 (2003) 「ダイバーシティ・マネジメント」, 筒井・山岡編『グローバル化と平等雇用』, 学文社, 第1章, 19-34頁。
- 内閣府編 (2003) 『平成15年版男女共同参画白書』, 独立行政法人国立印刷局。
- 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2001) 『日本型ダイバーシティ—「倫理」から「戦略」へ：日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会中間報告書』, 日本経営者団体連盟。
- 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2002) 『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』, 日本経営者団体連盟。
- Robinson, E. and Hickman, J. (1999) “The Diversity Elite 50.” *Fortune*, July, pp.62-70.
- Rynes, S. and Rosen, B. (1995) “A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training.” *Personnel Psychology*, Vol.48, No.2, pp.247-270.

- 牛尾 奈緒美 (2000) 「企業の女性活用を促進するアファーマティブアクション導入に関する一考察：先進事例の検討と中心として」、『明治大学短期大学創立70周年記念論文集』, 473-500頁。
- 牛尾 奈緒美 (2001) 「日本型雇用システムの変革を導き出す—アファーマティブ・アクションとダイバーシティー・マネジメント」, 佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント』, 東洋経済新報社, 第4章, 93-114頁。