

RIETI-BBLにおける 谷口真美教授の講演討論

山口一男

シカゴ大学社会学教授

RIETI客員フェロー

平成23年度経済産業省委託事業の

「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」座長

2012年6月14日

谷口真美著「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌、2008の主な論点

1. 米国で「ダイバーシティ」がEEOおよびAA中心から多様性を企業価値で結びつけるものに変化。
2. 米国でダイバーシティの定義も限定的なものから包括的なものに変化。
3. 日本はPA推進とダイバーシティ推進が未分化。
4. 日本企業は、米国における女性管理職のインタラクティブかつ人的資源経営(HRM)中心のマネジメントスタイルのプラス評価は既存として無視。
5. 日本は多民族社会でないので、「属性のダイバーシティでなく、働き方のダイバーシティ推進」が「日本型ダイバーシティ」との認識。
6. 論文のメリット:きちんとした文献レビューに基づき歴史的変化の考察が日米についてなされている。

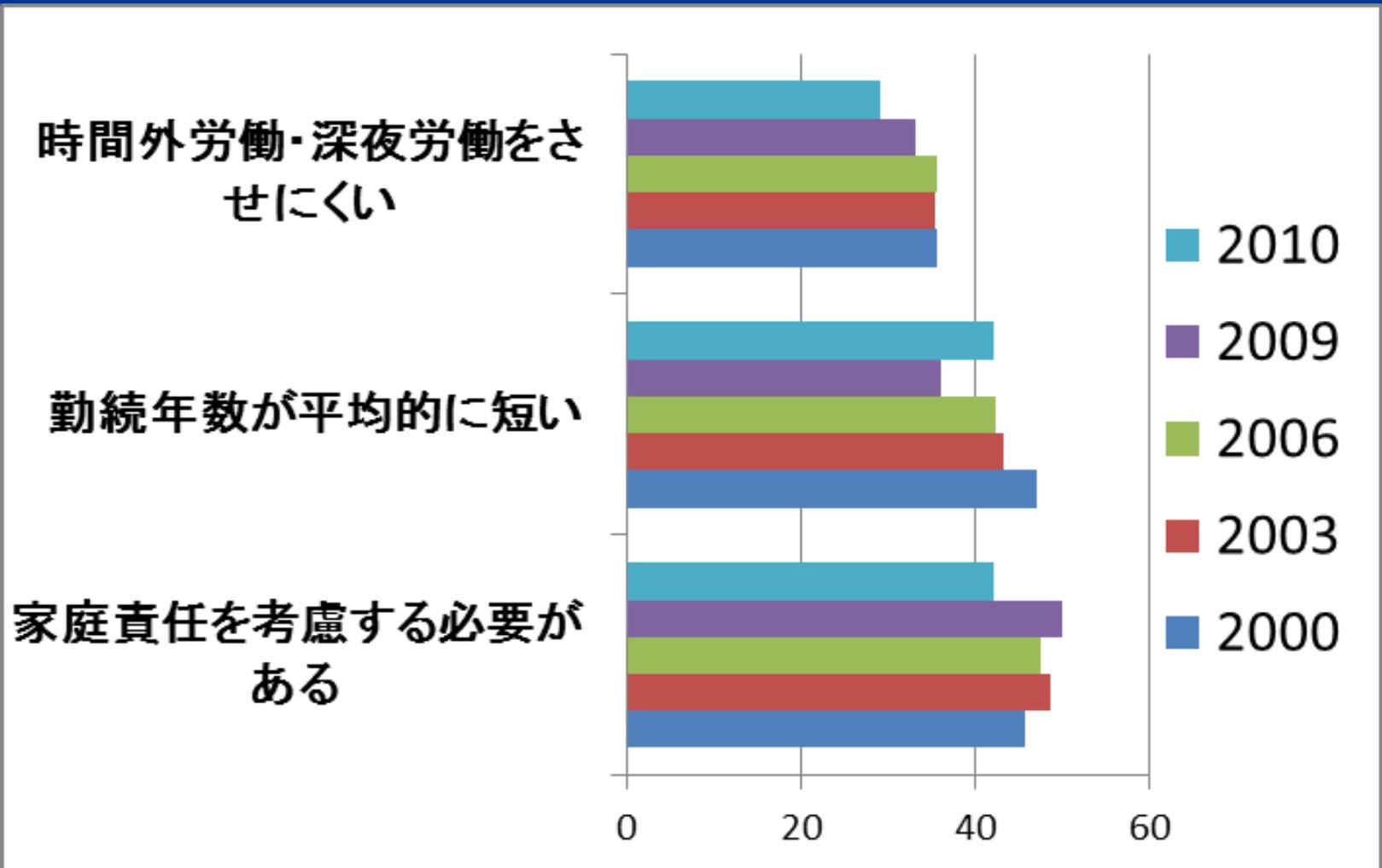
米国での変化(知識社会的観点)

- EEOやAAは法的基礎がある分、適用は明確だが、法から落ちてしまう多様な理由による社会的機会の均等には制約があり、ダイバーシティはそれを埋める機能が合った(包括性の必要)。またダイバーシティは文化的多元主義(cultural pluralism)や多文化主義(multiculturalism)の台頭の中で、自由主義(機会の均等はその原則の一つ)との重なりを意味する部分でもあった。
- EEOやAA中心のダイバーシティが(その型式主義的行き過ぎにより)バックファイアに会う中(カリフォルニア州やテキサス州での大学入学のAAの停止など)の中で、米国社会は多元主義に新たな意義を見出す必要もあった。
- 生産性や付加価値創造性とダイバーシティとの結びつきは、国内のマイノリティ市場の重視やグローバルイゼーション(多国籍企業の興隆、商品・サービス市場のグローバル化の中で外国市場重視)で見出されてきた面もある。米国以外でも、例えば韓国のサムソン電気も外国人登用はマーケティングとデザイン部門中心である。
- しかし、「属性グループ」の特性に基づく適性の活用(例えばヒスパニック(中南米系アメリカ人)は国内ヒスパニック市場に、女性は女性消費者に、中国人は中国市場の商品・サービス需要の把握に優れるという発想での人材活用)では、活用に大きな限界があり、属性を超えた個人の資質を生かすことが重要との認識に切り替わってきたことで、ダイバーシティ推進と経済の結びつきが強化されてきた。その意味ではダイバーシティ推進はEEOに形式的でない、実質的な意味を見出してきたといえる。
- しかし、職種を選好の違いによる男女賃金差や、エグゼクティブ・レベルの社会関係資本(old boy networkなど)の違いによる男女賃金差など男女の機会均等やダイバーシティ・マネジメントで解決しない格差問題は残っている。

わが国でのダイバーシティ推進の特性

- PAとダイバーシティ推進の未分化にはわが国特有の事情もある。(AA行き過ぎ状況の未経験、女性以外の国内マイノリティー市場の不在、文化的多元主義の不在)
- わが国では女性の特殊市場活用論(女性は女性消費者需要の把握に優れる)とダイバーシティ推進も未分化:女性割合については管理職は7%(米国は43%)と小さく、専門職は46%(米国は57%)と大きいが大学以外の民間研究職は7%(米国は30%以上)で、広い意味で活用が進むべきである。
- 逆にWLB推進とダイバーシティ推進は機能的に連結していない。
- 働き方のダイバシティ推進は公平性(働き方の選択の報酬からの中立性)の推進とも連結していない。このため、働き方の多様性(非正規雇用など)の導入が賃金差別と結びつきやすい。
- 女性管理者特性(「権限と情報の共有」「人の活性化」「インタラクティブな意思決定」)は日本の管理職に既存との企業の認識は皮相的である。わが国においては企業内の縦関係や企業内チームでの特質にとどまり、幅広い横の関係にまで広がっていない。ジョブシェア、海外事業部との統合的制度化作り、他企業との提携推進部門の女性管理職の登用などはほとんどなく、横の関係強化の阻害要因(縦割り行政の弊害、企業内派閥など)も取り除く努力が少ない。

日本的雇用慣行の問題：企業の人事担当者から見た女性活用の「障害」 (厚生労働省調査2000－2010)



真の問題は女性でなく企業の ダイバーシティ・マネジメントの欠如にある

- 「女性は家庭責任がある」

←企業が伝統的男女の分業（「男性は主に仕事・家計に責任があり、女性は主に家事・育児に責任がある」）を前提としていることが問題。

- 「女性は勤続年数が短い」

←女性が仕事と家庭を両立できず、育児離職せざるを得なくなる職場環境が問題。一般職は比較的低賃金でキャリアの進展が無いことが問題。

- 「時間外労働・深夜労働をさせにくい」

←正規雇用の一律の長時間労働の慣行や柔軟さに欠ける働き方が問題。