

氏 名	山極 清子
学 位 の 種 類	博士(経営管理学)
報 告 番 号	乙第310号
学位授与年月日	2015年3月31日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号) 第4条第2項該当
学 位 論 文 題 目	日本的雇用慣行を変える「ダイバーシティ経営」 —女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響—
審 査 委 員	(主査) 亀川 雅人 山中 伸彦 宮下 篤志 大沢 眞知子 (日本女子大学教授)

I.論文の内容の要旨

(1) 論文の構成

本研究は、山極氏の資生堂における職務体験を契機としたものである。女性管理職の登用と企業のパフォーマンスの関係に関心を持ち、その実務経験を理論的にまとめている。その研究論文のタイトルは、『日本的雇用慣行を変えるダイバーシティ経営—女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響—』である。分業の効率性を高めるには多様性を組み込むシステムを構築しなければならない。本論文は、多様性の一つの変数である性差問題を取り上げ、女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響を考察する。対象は上場企業に限定し、女性管理職の登用と経営パフォーマンスの関係および女性の管理職登用を阻害する要因を仮説検証する。

女性登用が経営パフォーマンスに与えるプラスの影響に関しては、先行研究の蓄積した結果を利用し、そのうえで、日本企業の女性管理職登用が進まない理由を考察する。このモデルの被説明変数は、女性管理職登用であり、説明変数は日本的経営、とりわけ日本的な雇用慣行に求められる。高度成長期に形成した大企業に固有の終身雇用と年功序列賃金制度による人事考課の問題を俎上にし、人事考課のあり方が長時間労働を助長することになり、男性の恒常的な長時間労働と女性の育児・家事労働が対をなして存在していることを論証する。

これは、近年ではワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」）として脚光を浴びている問題に他ならない。男性の長時間労働は家事労働における女性の専門化をもたらした重要な要素であるにとらえ、WLBの問題が女性管理職の登用を説明するための変数として位置づけられる。まず日本の上場企業における女性管理職登用の阻害要因に関する理論分析が行われる。

その後、参与観察に基づく具体的な取り組み事例が示され、さらに近年の日本企業の財務データとアンケート調査に基づき、女性管理職登用とパフォーマンスの関係を実証分析し、欧米諸国の先行研究を日本企業において確認する。すなわち、日本企業のWLBの改善に女性管理職の登用が進み、経営パフォーマンスが向上するという関係を論証する研究である。WLBの改善には、多様性を評価する日本的雇用慣行、とりわけ人事考課制度の再構築が必要であり、このことが経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすという展開になる。

この研究の構成は、全体を概観する「序章」に続き、第Ⅰ部「先行研究の精査と阻害要因分析とによる仮説の提示」、第Ⅱ部「資生堂の女性管理職登用の「参与観察」による仮説の検証」、そして第Ⅲ部「実証分析による仮説の検証」という3部構成となっている。

「序章」は、1. 問題意識、2. 女性管理職登用を問題にする背景、3. 問題の

所在、4. 本論文の目的、5. 本論文の方法論上の特色および使用した資料・素材について、6. 本論文の各章概要という 6 つの節から構成される。このうち 3. 問題の所在は(1) 日本的雇用慣行と女性従業員の位置づけ、(2) 日本的経営を変えるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント、また 5. 本論文の方法論上の特色および使用した資料・素材については(1) 本論文の方法論上の特色、(2) 本論文で使用した資料・素材について、という 2 つの項で論じられる。

第Ⅰ部「先行研究の精査と阻害要因分析とによる仮説の提示」は、第1章『女性管理職登用と経営パフォーマンス』先行研究」と第2章「女性管理職登用の阻害要因」から成る。第1章は、第1節「女性管理職登用とジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB」について、女性管理職登用と三者（ジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB）の関係、女性管理職登用とジェンダー平等、女性管理職登用とダイバーシティ、女性管理職登用と WLB について論じた後、第2節「女性管理職登用と経営パフォーマンス」に関して、女性管理職登用と経営パフォーマンス、企業のダイバーシティ戦略と業績、企業の WLB 戦略と業績、ダイバーシティと WLB に取り組む経営戦略と業績などを論じて、小括する。

第2章は、第1節「女性管理職登用を阻害する社会的問題」を雇用慣行を基底づける高度経済成長モデル、男女で差がある大学進学、女性の就労を阻む社会基盤や社会制度により考察し、次に第2節「法的環境の問題」として、ジェンダー平等法制の問題と WLB（育児・介護休業法）法制の問題の2つを取り上げる。そして、さらに第3節「日本的雇用慣行と女性管理職登用」については、女性が昇給・昇格しにくい日本的雇用慣行、長時間労働と性別役割分担との対構造、人事考課の仕組みと労働時間、日本的雇用慣行を主因とする男女の賃金格差、日本に特有な雇用形態の区分化と多層化、女性従業員が昇進意欲に欠けるとする要因分析をして小括の後に仮説を提示する。

第Ⅱ部「資生堂の『女性管理職登用と経営パフォーマンス』～日本的雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB『参与観察』～」に関して、2つの章で論じている。

第3章は「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」（1987～2004 年度）に関して3つの節から構成される。第1節「福原義春社長の経営改革～女性管理職登用の準備期（1987～1996 年度）」について、経営改革と女性管理職登用のコミットメント、ダイバーシティと WLB を謳う新たな企業理念および「グランドデザイン」、仕事と育児・介護の両立と柔軟な働き方に関する制度について取り上げる。次に第2節「ジェンダーフリー活動～女性管理職登用の土台づくり（1997～2004 年度）」では、ジェンダーフリーとの葛藤の期間（1997 年～2000 年度まで）を（1）根強い「固定的性別役割分担意識」の存在、（2）性別で異なる人事制度、運用、処遇、（3）低い女性管理職比率、（4）固定的性別役割分担

としての「暗黙的職務契約」について論じ、「日本的雇用慣行を変革するジェンダーフリー」では、(1) ジェンダーフリーをテーマにした背景、(2) 取り組みへの抵抗、その解決に向けた方策などを論じ、「経営改革としてのジェンダーフリーへの取り組みと成果（2000～2004 年度）」では、(1) ジェンダーフリーの推進体制と目標設定として①「ジェンダーフリー委員会」新設背景と目的、②「企業倫理委員会」との連携、③ 資生堂の女性管理職登用とコーポレート・ガバナンスのあり方を論じ、(2) ジェンダーフリーの具体的目標としてのポジティブ・アクションでは、第 1 の目標：ジェンダーフリーの考え方の定着、第 2 の目標：女性管理職登用に影響する男性管理職の意識と行動の改革、第 3 の目標：中堅女性社員の意識改革によって管理職登用につなげる、第 4 の目標：日本的雇用慣行を改革する人事制度へと改訂、第 5 の目標：女性管理職の登用率をあげるというアクションを示し、最後に (3) ジェンダーフリー活動の成果と課題（2000～2004 年度）を論じている。第 3 節「男女共同参画を目指す仕事と育児の両立支援（1997～2003 年度）」は、女性の発案による育児休業復帰支援プログラムの開発（2000 年度）と男女共同参画および WLB 推進に資する社内保育施設の設置（2003 年度）を論じ、小括としている。

第 4 章「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013 年度）は 5 つの節から構成されている。第 1 節「CSR の視点を取り込んだ男女共同参画への取り組み（2004～2006 年度）」は、資生堂の CSR 活動の組織と理念と資生堂の CSR 活動の特色～女性管理職育成・登用との関係を記述し、第 2 節「第 1 フェーズ『男女共同参画アクションプラン 20』（2005～2006 年度）」は、「男女共同参画アクションプラン 20」の内容とその推進体制、「アクション 20」4 つの重点課題とアクションプランの実施結果として、(1)「アクション 20」重点課題 1：社員の多様性を活かす社内風土の醸成、(2)「アクション 20」重点課題 2：女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用、(3)「アクション 20」重点課題 3：資生堂の WLB サイクルと「働き方の見直し」、[C:\Users\NEC-PCuser\Downloads\2014年度博士学位申請論文_山極清子.docx - Toc404778090](#) (4)「アクション 20」重点課題 4：仕事と出産・育児の両立支援について記述する。

第 3 節「第 2 フェーズ『男女共同参画アクションプラン 15』（2007～2009 年度）」では、「アクション 15」4 つの重点課題とアクションプランの実施結果として、社内風土の醸成、女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用、働き方の見直し・労働生産性の向上、仕事と出産・育児の両立支援を取り上げ、次に「日本的雇用慣行の要素を排除した人事制度（2008 年）として、(1) 成果・能力主義を徹底した一般社員の人事制度へ改訂について、① 性別にかかわらず成果と能力で評価する人事制度、② 分野別人材育成の基本的考え方、③ 公正で納得性が高い人事考課制度、④ 属人的・年功的要素を縮小した従業員の

賃金制度、⑤ 面接制度（目標管理型評価システム）といった取り組みや、(2) 年功ではなく業績を重視する管理職の処遇制度について記述している。

第4節「第3フェーズ「男女共同参画アクションプラン」(2010～2013年度)」については、「男女共同参画アクションプラン」基本方針、「女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用」、「WLBの実現を目指した働き方の見直し」について解説し、第5節「資生堂の女性管理職登用と経営パフォーマンス—成果と課題」で、資生堂の女性管理職登用と経営パフォーマンスとのグット・サイクル、ジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進したことによる日本的雇用慣行の変化、今後の課題と解決策を論じて小括としている。

第Ⅲ部「実証分析による仮説の検証」は、2つの章から成る。

第5章『女性管理職登用と経営パフォーマンス』実証分析による仮説の検証」は、第1節「女性管理職数とROA（財務業績）との関係」で、ROA上位50社と下位50社の女性管理職数比較を行い、女性管理職数の多い企業のパフォーマンスが高いことを検証する。

次いで第2節では、アンケート調査による女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高いという仮説の検証を行う。ここでは女性管理職比率が企業の業績はじめ組織革新におよぼす影響、女性管理職・経営者比率と企業業績、成長性等との関係、女性管理職・経営者比率と人事考課との関係、女性管理職・経営者比率と組織内コミュニケーションとの関係、女性管理職・経営者比率と商品の価格競争・差別化競争との関係について検証している。

<C:\Users\NEC-PCuser\Downloads\2014年度博士学位申請論文 山極清子.docx - Toc404778133>

第6章『日本的雇用慣行を変革するダイバーシティとWLB』仮説の検証」は、第1節で「女性管理職登用には日本的雇用慣行を変革する2つの施策を統合・推進」実証分析による仮説の検証を行う。ここでは、女性管理職登用に関して実践する50社の2つの施策の分析を行い、日本的雇用慣行を変革するジェンダー・ダイバーシティと、日本的雇用慣行を変革するワーク・ライフ・バランス施策の内訳を行う。

次いで、第2節では女性管理職登用を積極的に推し進めるダイキン工業株式会社、カルビー株式会社、株式会社高島屋、株式会社リコー、株式会社日立製作所、第一生命保険株式会社、株式会社LIXIL（旧INAX）、日本アイ・ビー・エム株式会社、P&G ジャパン株式会社の9社の事例、ドイツ160社の女性役員・監査役割合と財務業績の関係についての調査結果、ルフトハンザ、ジーメンス、ダイムラー・ベンツというドイツの3社の事例を詳述し、小括とする。

そして、終章では、第1節で論文全体を要約し、第2節で今後の研究課題を論じてまとめている。

（２）論文の内容要旨

山極論文はⅢ部構成からなり、第Ⅰ部（第一章・第二章）では先行研究の精査と阻害要因分析によって仮説を提示し、第Ⅱ部（第三章・第四章）、第Ⅲ部（第五章・第六章）は仮説の検証にあてている。

第Ⅰ部第一章では、企業におけるジェンダー平等の概念を論じた上で、ダイバーシティとWLBの女性管理職登用との予備的考察を行い、女性管理職登用と経営パフォーマンス（業績と成長性）にある正の関係やダイバーシティもしくはWLBのいずれかを単独に取り組む企業よりも、両者を同時に取り組む企業が女性管理職登用を効果的に進め、業績も高いとする先行研究を紹介する。

次に、第二章では、日本における女性管理職登用の阻害要因として、職務評価が曖昧な日本の人事考課制度が長時間労働の温床となっていることを明らかにする。長時間労働は固定的性別役割分担と対構造となり、これが常態化・常識化することで日本的雇用慣行は再生産され、女性の管理職登用を阻害する主要因となる。日本的雇用慣行の状態化は、高等教育環境、世帯単位の税制・社会保障制度、女性の就労継続に不可欠な保育所はじめ社会インフラの未整備などの複合的な阻害要因と連鎖する。

こうした現状認識から「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」という仮説を提示し、これを実現するために「女性管理職登用にはダイバーシティ施策とWLB施策の両者を統合して取り組むことが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」とする仮説を示している。

第Ⅱ部は、日本的雇用慣行を変化させた事例研究であり、1987年から25年余りの資生堂の女性管理職登用への取り組みに関する参与観察による実証的分析である。日本的雇用慣行を変革する3次にわたる男女共同参画アクションプランの取り組みの経緯とその成果が具体的に示され、仮説を検証する一つの材料を提供する。

第Ⅲ部は、第五章と第六章で構成され、実証分析とヒアリング調査をとおして山極論文の仮説を検証している。第五章では、「女性管理職登用と経営パフォーマンス」について2つの実証分析を行なっている。最初に、女性管理職を登用している305社の上位50社と下位50社の単独ベースROAの平均の差の検定を行い、女性管理職が多い企業のROAが有意に高いという関係を導出している。次に、性別、企業別、管理職・経営者別など男女各1,000人をサンプルとしたインターネットによるアンケート調査を実施し、女性管理職や女性経営者比率の増加が企業にプラスの効果をもたらすとする仮説を検証し、統計的に有意な結果を得ている。

第六章では、企業調査とヒアリングおよびケーススタディーといった3つのアプローチによって仮説を検証する。女性管理職を登用して経営パフォーマンスを向上させた50社の企業調査では、日本的雇用慣行を変革するジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進していることを明らかにしている。9社のヒアリングにおいても、同様な結果が得られている。ドイツのグローバル企業3社の調査では、女性管理職・役員への登用が経営パフォーマンスを向上させた事例であった。

山極論文を要約すると、長時間労働問題の解決により、家事労働の分業化と女性管理職登用の選択肢が増え、結果としてのジェンダー・ダイバーシティ経営の実現により、経営パフォーマンスが向上する。すなわち、日本的雇用慣行を改革して人材の多様性を活かす女性管理職登用により経営パフォーマンスを向上させるという論理展開であり、これを仮説として様々な方法により検証した研究である。

日本的雇用慣行が長時間労働であるとしても、これを女性の管理職登用と関係づけることは容易ではない。山極論文のユニークな部分は、日本的雇用とWLB、ジェンダー・ダイバーシティとWLB、そして、これらと企業のパフォーマンスを結びつけた点である。しかも、資生堂に在職中の参与観察と財務データおよびアンケート調査、さらにはヒアリング調査などの補足的な検証方法を行い、説得力のある研究にまとめている。その仮説は、実務界への提言をする上でも、また学界への貢献という観点からも評価できるものとなっている。

山極氏は、本研究の課題として次の3点をあげている。

第1に、日本的雇用慣行を変えるジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策の制度導入のみでは女性管理職登用を実現しない。具体的な女性管理職登用政策の方法の開発と取り組み方による効果の差異を分析する必要がある。

第2に、女性管理職登用と企業の業績に関するより精緻な実証分析が必要である。女性管理職の登用が直接・間接に与える業績への多様な因果分析を仮説化して実証研究を行う必要がある。それはまた、日本的経営と同じく、各国には固有の制度的要因と女性管理職との関係を考慮した分析の必要性を示唆する。

第3には、国内外の政治動向や社会全体の構造が女性管理職登用に及ぼす影響の研究が必要であるとする。育児や介護、家事労働の外注化あるいは市場化なしには、家事労働の負担を軽減できない。WLBの問題は、家事、育児、介護を社会で支える事業化が必要になる。それゆえ、こうした社会資本の蓄積と女性管理職登用の問題は重要な研究テーマとなる。日本的雇用慣行を革新し、女性管理職・役員登用の主流化をはかるには、これらの課題に応える系統的な理論的・実証的な研究に発展させる必要があるとする。

II. 論文審査の結果の要旨

山極論文は、ジェンダー・ダイバーシティと WLB という、ある意味で現代的なテーマを取り上げた研究である。この種の研究は、多くのジャーナリストや政治的活動に利用されるため、学術研究として取り組むことが難しい。しかし、本研究は、これらの問題を日本的経営、とりわけ日本の雇用慣行に関する仮説を財務データやアンケート調査による統計的な分析やヒアリング調査などの緻密な研究の積み重ね、さらには研究者自身の参与観察による経営実践のプロセスが時系列で示され、学術研究として評価される内容にまとめている。

日本的雇用慣行の年功序列賃金制度は、個々人の能力評価を曖昧にする制度である。高度経済成長期の日本企業は、キャッチアップ経営を行うため、個々人の個性やアイデアを必要としない経営であった。企業経営の目標は、キャッチアップであり、一元化された目標のために組織構成員が組織内分業に従事する。高度経済期における企業成長の圧力は、組織構成員の不足状態にあり、労働力の確保が至上命題であった。このような時代に確立する人事考課は、労働時間による評価が中心となる。労働時間が長期化することで、企業と家庭の性別役割分担（家庭内分業）が成立する。育児などが必要となる女性が家庭の仕事をすることは、この時期の合理的な役割分担であったという。

しかし、高度経済成長が終焉し、経済が成熟期を迎えた時代になるとイノベティブな経営への転換が望まれる。それは同質な人材ではなく、多様なアイデアを創出する異質な人材が必要になる。企業の成長や発展にダイバーシティ経営が求められる時代となったのである。様々な知識や考え方、経験を有する人材が革新的な経営に要求されることになるが、そのためには旧来の日本的経営を改めねばならない。本研究は、女性管理職の登用をダイバーシティ経営の代理変数とし、その実現には、長時間労働から解放される人事考課制度の導入が必要であると推論する。すなわち、WLB の実現が、日本的雇用慣行の改善にとって必須の条件であり、これがダイバーシティ経営の成立要件という仮説を策定することになる。

本研究の論理構造を再度要約する。キャッチアップ経営の時代の終焉における経営パフォーマンスの向上には、イノベティブな経営を可能にする組織構造が必要である。こうした組織構造は、同質な労働力ではなく、多様な労働力を要求する。多様性の一つの変数として選択したのが女性の労働力、とりわけ意思決定に参画する女性管理職である。女性が長期にわたり就労し、管理職や経営陣に参画するには長時間労働からの解放が条件となる。その理由は、男女問わず、育児や介護を含む一定の家事労働が必要であり、企業の長時間労働は、家事労働との二者択一を迫ることになる。しかし、企業に拘束される労働時間

を短縮化できれば、家事労働の性別役割分担の構造が変化し、女性管理職の登用が可能にあるという論理構造である。したがって、労働時間による人事考課から WLB を可能とする人事考課の導入が必要になるという展開である。この論理展開は合理的であり、この仮説を検証するために財務データやアンケート調査による検証、ヒアリングや調査、そして、本研究のコア部分としての資生堂の参与観察といった非常に多くの多様な研究が行われている。この仮説検証のための研究努力とその成果は高く評価できる。