

ダイバーシティ・マネジメントの理論的考察

尾崎 俊哉*

I 明らかにされた課題

企業人によるエッセイからは、ダイバーシティ・マネジメントへの取組みがわが国では先進的とみなされている企業ですら、まだ多くの課題に直面していることが明らかになった。トップの経営層がダイバーシティ・マネジメントを優先度の高い経営課題として掲げていても、組織に十分に浸透しにくい。その描写の中で、何点かの興味深い観察があった。

第1に、ダイバーシティ・マネジメントの推進を全社的に進めているといっても、その実態はよくて試行錯誤、悪い場合は面従腹背状態の様子である。エッセイには、推進を担うべき中間管理職の男性の多くが、「女性は使えない」あるいは「手間がかかる」と思っていることが明らかにされた。他方で女性側にも、仕事の上で男性はより個人主義的で好戦的、女性は群れで守りに強いなど、男性と女性は異なる能力を持っていて、男性と同じように扱われても能力を発揮できないのではないかというコメントもあった。いずれも客観的な事実というより主観的な意見に近いようであるが、そのような考えが組織の中で少なからず浸透しており、それも人材の活躍を妨げる理由の1つとなっているようだ。

ダイバーシティ・マネジメントの推進で何を求められるか。それはなぜか。これらについて、社内理解が確立されているとは言い難い状況も明らかになった。中間管理職の抵抗や様子見の一端も、そのメリットが理解できないことにある。これま

で掲げられてきたメリットとして、ダイバーシティ・マネジメントの推進で育児休暇や時短勤務など女性に優しい福利厚生制度を整え、気持ちよく働けるようになる、というものがある。これで間接的に業績にも貢献するかもしれない。しかし本当にこのような理由だけで日本中が大騒ぎするだろうか。これが、多くの日本企業の経営者にとり、それほど優先的な課題なのか。

本稿では、ダイバーシティ・マネジメントをめぐる、経営者の主たる関心事として4つの質問をとりあげる。第1に、ダイバーシティ・マネジメントとは何か。第2に、それを実施すると、企業の業績があがるのか。次にアベノミクスと関連して、これは純粋な企業経営の問題ではないのか。なぜ国として取り上げる必要があるのか。最後に、どんな企業も簡単に手間をかけずに実施できるものなのか。

本稿は演繹的なアプローチを使い、企業経営をめぐる経済学（おもにミクロ経済学、組織の経済学、新制度派経済学）を使って、これらの質問をめぐる理論的に何をどこまで明らかにできるかを示したい。本特集の冒頭でこれまでの研究を概観したように、もともとダイバーシティ・マネジメントをめぐるのは、ジェンダー論や差別をめぐる社会学、人権をめぐる法学、それらを踏まえた人事管理論からの考察が進んできた。しかし経済学や経営学に根ざす研究は一部に偏っており、しかも近年の経営者の関心である戦略的意義については、それほど多くない。ダイバーシティ・マネジメントについての経営層の関心の広がりにも鑑みても、まずは基礎的な理解を確認することは意義があると考えられる。

* おざき としや 立教大学経営学部教授

以下に、経済学の理論から導かれる考察のうち、理論と実証研究の蓄積により、一般化された定理とみなせるものを「命題」として示す。また、理論を踏まえ成立することが推論されるが、これからの実証が待たれるものについては「仮説」として提起したい。

II 2種類のダイバーシティ・マネジメント

最初に、ダイバーシティ・マネジメントの定義を、「組織において、多様な人材を適材適所で活用して生産活動を行うこと」とする。そして、ダイバーシティ・マネジメントを実施するために必要な組織能力を、「ダイバーシティ・マネジメント能力」とする。ダイバーシティ・マネジメントとダイバーシティ・マネジメント能力を、わざわざ分けて定義するのは、前者は状態であり、後者はそのような状態を実現するための経営者の意思や戦略、組織としての遂行力として、分けて考える必要があるからである。どんな企業でも多様な人材を集めることはできる。しかし、多様な人材の活用（ダイバーシティ・マネジメント）を行って業績の向上を実現するためには、組織としてのダイバーシティ・マネジメント能力（ケイパビリティ）が求められる。能力の問題は、分析の中で改めて触れる。また大前提だが資本主義における企業の目的を利潤の追求におく。そこからダイバーシティ・マネジメントも、利潤の追求という企業組織の大きな目的に間接的または直接的に資するものと位置づけられる。

次に「多様な人材の活用」には2種類ある。1つは、たとえば性別、人種、学歴、国籍、宗教など何らかの生まれながらの、あるいは後天的なグループに分類されながらも、実際には同程度の能力を持つ人材を、企業が区別（あるいは差別）せずに活用することである。経済学的にいえば同一財を区別（差別）して取引することの効率性を問う問題である。もう1つは、たとえば各人がリーダーシップ、チームワーク、研究能力、対人関係能力、語学力など異なる能力を持ち、企業がそれら異なる能力を組み合わせることで財を生産できるとき、企業が人材の配置を工夫し、異なる能力を上手に組み合わせることでより効率的に生産すること

である。これは経済学的には、組織として多数財をいかに効率的に組み合わせ、投入して、より多くの生産を行うことができるかを問う、生産関数の効率性をめぐる問題である。

III 企業活動の前提

ここで経済学を使った分析に入る前に、重要な前提を確認しておきたい。企業は生産を行い、それを市場で取引して利潤をあげるという点で経済的な活動だが、社会の中でこれを担うという点で社会的な活動でもある。社会の定める法律や規範などのルールのもとで企業の活動が行われるのであり、社会的に許されていない方法で利潤をあげることは許されない。

わが国を含む民主国家では、重要な社会の規範は法律として定められている。企業が法を守って事業を行うというコンプライアンス（法令遵守）は本考察の大前提である。法律として明文化されていない社会の規範も、企業の社会的な責任として配慮をする必要がある。この点を踏まえると、企業における人材の差別（区別）的な扱いは、法律上許されないことはできないだけでなく、明文化されていない社会的な規範についても、十分な配慮が必要だといえる。

日本の状況については、長谷川（2013）の研究が示すように、複数の法律で雇用に関する差別が明示的に禁止されている。代表的なものとして次のようなものがある。

- 憲法第14条：人種、信条、性別、社会的身分又は門地による差別の禁止
- 労働基準法第3条：国籍、信条又は社会的身分による労働条件差別の禁止
- 同第4条：性別による賃金差別の禁止

これ以外にも、男女雇用機会均等法、雇用対策法、パートタイム労働法、障害者基本法、労働組合法などにより、性別、年齢、非正規労働者、障害者、労働組合員などを根拠とした募集、採用、昇進、その他の処遇の差別が禁じられている。昨今の「ブラック企業」をめぐる議論では、労働者に対する違法または違法すれすれの処遇が問題とされているが、以下の議論では企業は法的にも社会規範上も許されない「差別」は行わないものと

し、それ以外の何らかの人材の「区別」について議論を行うこととするが、これまでの研究の経緯から「区別」に加え「差別」も使う。

IV 業績があがるのか

ダイバーシティ・マネジメントが社員を差別から守るコンプライアンスや、健全な労使関係の構築の一環となる人事施策とされてきたことはすでに見た。しかしそれだけなのか。それともそれ以上に直接、企業の業績に寄与できるものなのか。どのようなダイバーシティ・マネジメントであれば、それが可能か。

同一財としての労働をどう扱うかという、ダイバーシティ・マネジメントの1つ目の定義から考える。労働者と企業は、労働というサービス財を取引している。労働者が財を供給し、企業がそれを需要する。人材は、たとえば性別や人種、既婚や未婚、出身地、出身大学、宗教、性的志向など、いくつかの異なるグループに分類される。国によっては、生まれつきの身分や階級などもある。

同じ能力であれば、企業は差別（区別）なく登用したほうが合理的なことは、直感的にわかる。能力が同じであれば、男女や国籍などにかかわらず分け隔てなく登用し、活用することは、「区別や差別のない人材の活用」というダイバーシティ・マネジメントの第1の定義の実現でもある。

V 同一財を区別する実態

日本を始め多くの国で、同じ能力を持った人材であれば区別なしに登用する、という第1のダイバーシティ・マネジメントが長く実現していなかったのは事実である。日本での状況については、本稿に先立つ企業人によるエピソードだけでなく、授業の中でも明らかにされてきた。多くの大企業は、同じ程度に能力のある人材であれば、男性主体で新卒採用し、時間をかけて組織の中核を担う社員として育てるといった人事施策を展開してきたからである。これは、企業の中核を担う人材として、日本人の大卒男性以外（たとえば女性や外国人など）に属する人材の登用が進んでいないこと

を意味する。

1 一物一価をめぐる理論的考察

ここで性別を例に、労働をめぐる区別について考える。冒頭に示したように、同程度の生産性を持つ人材は、経済学的には「同一財」とみなせる。同一財は市場では同一価格で取引される。隣りのコンビニで、同じ商品が安く売られていれば、高い値段で売っているコンビニは売れないので値下げをし、安い値段で売っているコンビニは売れすぎるので値上げする。このようにして同一財であれば同一価格という均等価格が生まれる。これが「一物一価の法則」である。

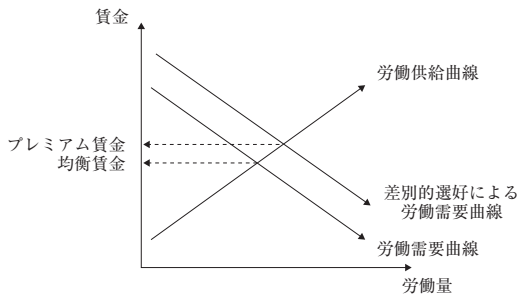
市場で取引される労働にも、基本的には一物一価の法則があてはまる。同じ程度の能力を持つ2人の労働者のうち、1人は安い給与に甘んじ、もう1人は高い給与を求めていた場合、企業は最も安い賃金で同じ成果をだしてくれる労働者を雇ったほうがよい。少ないコストでより多くの生産ができ、限界価値生産性を高くして企業の業績向上に貢献できる。労働市場が競争的なら、労働者も同じ仕事でも条件のよい企業があれば転職しようとする。この両方の動きの結果、一物一価の法則が実現する。そこでは、同一財であれば労働者を区別する経済的な意味はないのである。

2 差別的選好

それにもかかわらず、企業が男性を女性よりも、大卒を高卒や大学院卒よりも、日本人を外国人よりも優遇しているとしたら、それはなぜか。これをめぐる1つの考えが、Becker (1971) らによる「企業の差別的選好」である。次の前提から始まる。まず賃金（1単位の労働の価格）は自由で競争的な市場で決まる。次に、企業の目的は利潤の最大化である。賃金は労働をめぐる需要と供給で決まるが、それは労働者の機会費用と限界価値生産性が一致する均衡点を意味する。また男女とも同じ能力を持ち、これを使って1単位の労働という同一財を供給できる、という前提も置く。そうであれば、男女に均衡価格の違いが生まれることはない。

現実には日本を始め各国で、男女や人種などをもとに、同程度の人材でも登用や処遇で区別してきたことが知られている（山口, 2008）。そこで

図1 差別的選好



Becker は、たとえば性別や人種で賃金格差があることを説明できる論理的な可能性は、企業が労働者の側の限界価値生産性とは別の理由で、一部の労働者を区別・差別し、彼らにプレミアムを支払って雇用していることを導く。これは次のように図示できる。

3 プレミアムの根拠

ここで重要なのは、同じ程度の能力を持った人材の中から、男性や白人などあるグループの人材を優先的に登用するには、プレミアム（余計なコスト）がかかるという事実である。そのようなコストをかけても労働者の限界価値生産性が高いわけではなく、企業はより多くの生産をあげられるわけでもない点で、経済学的には何のメリットもない。

ではなぜ企業は、たとえば男性労働者など特定のグループの人材に、わざわざプレミアムを支払うのか。Becker は「好み（選好）」という概念を使った仮説を提起した。経済学では、ある消費者にとってコーラ2本とビール1本とがともに同じ程度の効用を持つ、というように異なる財を消費する際の消費者の「選好」について、「効用関数」という概念を使ってモデル化している。そのような「選好」の本質は、経済学的には説明のつかない外生的なもの、所与のものとされる¹。この場合、次の命題が成立する。

命題1：企業にとって利潤を犠牲にしても得られる限界効用が大きい限り、企業はプレミアムを払って差別的選好を続ける。

この命題は3つの考察からなっている。第1に、同じ能力を持つ人材から特定のグループを優遇して登用するためには、余計なコストがかかる。たとえば企業が男性を優遇すれば、男性の平均給与

は同じ能力を持っている女性のそれより高くなる。企業はそれでもプレミアムを払ってまで男性を雇用することで得られる（経済性以外の）効用が続く限り、そのような優遇を続ける。次に、このような差別的選好は効率的ではなく競争力を殺ぐ。同じ能力を持つのであれば、平均賃金の安い女性労働者を使ったほうが生産性は上がり企業の業績は向上する。

最後に、企業の選好は具体的には経営者や人事担当者、部門長など、登用のルールを作ったり意思決定に関与したりする組織人を中心に形成される。彼らが組織として得ていると信じる何らかの経済性以外の効用（命題1にある「利潤を犠牲にしても得られる限界効用」）が少なくなったと組織レベルで認識されたとき（たとえば、「ばかばかしい」とか「無駄」とか「好ましくない」と気づいたとき）、このような人材の登用は終わる。

4 競争と淘汰

Becker の考察から導かれるこのような命題には、日本企業の経営者や人事担当者の多くは違和感を持つだろう。授業内でも、企業関係者の中に、日本企業による男性社員の活用がコスト上昇に繋がっているという意識はほぼ皆無であった。命題は日本企業にはあてはまらないのだろうか。企業の差別的選好に関する検討を、もう少し続けてみる。

命題のように、男性を優遇するのは各企業の「選好」であり、そのような「選好」を企業が持つのは、利潤を犠牲にしても得られる限界効用が大きいからだとする。そのような選好を続けることで企業は利潤を犠牲にしているわけだから、そのような選好を持たないライバル企業が登場すれば、市場での競争を通して淘汰の圧力にさらされることになる。男女で生産性に違いがなければ、区別（差別）を続ける企業よりも区別しない企業組織のほうが、より安い人件費で同じだけの生産をできる。したがって、男性優遇という企業の差別的選好の持続可能性については、一物一価の法則から次のような命題が導ける。

命題1B：競争的な市場において、同じ限界価値生産性を持つ労働への企業による差別的選好は、長期的には持続可能ではない
これは経済学的には「淘汰」とみなされる過程

だが、経営学的には、経営の巧拙が発揮される過程でもある。この点からは、次のような仮説が提起できる。

仮説1：命題1Bのもと、差別的選好が経済合理性に欠けることをいち早く認め、是正し、多様なグループに所属する同じような能力を持った人材を区別（差別）なく活用できる経営能力（ダイバーシティ・マネジメント能力）を構築した企業は、そうでない企業よりも競争優位を発揮できる

5 淘汰が起こりにくい日本

人材活用をめぐる区別や差別は、わが国の企業に特有の現象ではない。実証研究からも、多くの国で性別や人種、国籍や宗教などで採用、配置、給与、昇進などで違いがある。日本は、特に性別による人材の差別（区別）的登用で際立っている。国税庁の「民間給与実態統計調査結果」では、2013年の正社員の平均年収は、男性が511万円なのに対し、女性が271万円であった。多くの先進国で男女間の給与格差は縮まってきているにもかかわらず、日本ではその差はここ10年ほど縮まっていない²。

日本では、就職先の業界や企業規模、担当する職務、総合職と一般職などのコース制採用、フルタイムとパートタイムなどの違いが男女の雇用と密接に関係していることから、給与の男女格差の背景として、これらの影響を指摘するものは多い。しかし少なからぬ実証研究で、それらの影響を考慮した上でなお、合理的な説明のつきにくい処遇の差が明らかにされている。

たとえば山口（2008）による研究は、男女の賃金格差を、①男女の雇用形態の構成比の違い、②フルタイムで正規雇用者内での男女の賃金格差、③フルタイムで非正規雇用者内での男女の賃金格差、④パートタイムで正規雇用者内での男女の賃金格差、⑤パートタイムで非正規雇用者内での男女の賃金格差、⑥就業者の年齢分布の男女差による格差、の6要素に分解してなお合理的に説明できない大きな格差があることを明らかにした。そのため、日本では男女の給与格差が依然として続き、収斂の兆しが見られないという。

これは日本に限って命題1Bの、「競争市場における差別的選好の淘汰」が成立しにくいことを

意味するのだろうか。あるいは仮説1の、「淘汰を先導できる、ダイバーシティ・マネジメント能力を構築した企業」が少ないからだろうか。3つの可能性が考えられる。これを仮説2, 3, 4として以下に示す。

仮説2：企業の生産した財を交換する市場が競争的でない場合、同じ限界価値生産性を持つ人材でも、企業のレベルでの差別的な選好は、かなり長く持続できる可能性がある

もしも欧米のほうが日本よりも、より競争的な市場だと示すことができれば、欧米では日本よりも早く男女の賃金格差が縮小していることをこの仮説で説明できる可能性がある。

仮説2B：生産財の市場がある程度は競争的であっても、人事に関する決定が、そのような市場の競争から十分に隔てられている場合、同じ限界価値生産性を持つ人材でも、企業のレベルでの差別的な選好は、かなり長く持続できる可能性がある

たとえば電力や金融など、規制によって保護され、競争が比較的穏やかな産業では、そうでない企業に比べ、人材を含む経営資源をあまり効率的に使わなくても十分に利益をだしていける可能性がある。また競争がある程度であっても、たとえば財閥系の大企業などで、人事に関する決定が昔ながらのルールに従って行われている場合、市場からの淘汰の圧力が人事に直接およびにくく、差別的選好が続くかもしれない。

6 文化や規範に遡る差別的選好

2つ目の可能性は、企業の差別的選好は企業独自のものではなく、社会の差別的な選好を反映しているというものである。先の企業人によるエピソードでも、授業内のケースでも、中間管理職の言動が企業を超えて共通しているものが多くみられた。Hofstede (1997) らに代表される異文化経営の研究や、青木 (2001) や松井 (2002) らのゲーム理論を取り込んだ市場制度の研究が示すように、企業の意味決定は、それをを行う者の法律や文化、社会の規範を反映する。

そうであれば、多くの日本企業で続く差別的な選好は、日本に根づく文化や社会的規範を反映している可能性がある。なお、このような可能性には、たとえば男女の役割分担についての強固な社

会規範といった、企業の差別（区別）的な人材登用のあり方を直接に規定するものだけでなく、意思決定で慎重さ（リスク回避）や右倣え（模倣的行動）を好むような規範も、企業の差別的選好の持続に間接的な影響を与える。いずれの場合でも、市場が仮に競争的でも、社会的な規範に基づいて多くの企業で同じような意思決定が続くため淘汰がおこりにくく、企業の差別的な選好が温存される可能性がある。

仮説3：市場が競争的であっても、企業の差別的選好が文化や規範に根づいたものであればあるほど、そのような企業の差別的選好は淘汰されにくく、社会的に温存されやすい。

もし、企業の差別的選好が、文化や規範などによる社会的選好に根づいており、社会的に温存されているとすると、次の仮説も成立する。淘汰が行われないことで、社会全体で資源の無駄遣いが温存されるからである。

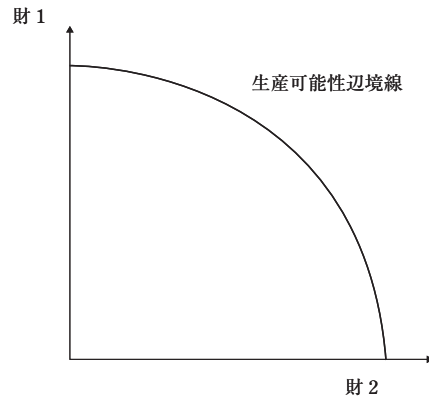
仮説3B：仮説3が成立している場合、国民経済の次元で非効率な資源配分が行われていることになる

国民総生産（GNP）は、労働、資本、資源、技術など、その国の持てる資源を生産に投入して実現する。その際、最も効率的に資源配分が行われると、生産可能性境界線（Production Possibility Curve）上で生産ができる。他方、差別的選好による企業の非効率な資源配分が国民経済の次元で集積すると、同曲線の内側で生産が行われていることになる。

通常、国民総生産の水準が生産可能性境界線の内側で停滞する理由の代表的なものとして、規制や政府介入などによる市場の歪みが想定されている。しかしここまでの考察からは、文化や社会規範を背景にダイバーシティ・マネジメントができないような企業行動が集積すると、社会全体として人材という希少資源の無駄遣いが行われ、それによっても国民経済の次元で資源の非効率な配分が続くことが示唆される。これは、政府が「適切」な政策を通して市場に介入し、国民経済の次元で非効率な資源配分を是正する根拠ともなる。

仮説3C：企業の差別的選好が、文化や規範などによる社会的選好に根づいたものである場合、国民経済の次元での非効率な資源配分の是正のため、企業がダイバーシティ・マネジ

図2 生産可能性境界線



メントを促す政策介入の余地がある

7 変化は起こる

変化のトリガーは政策以外にもあと2つ存在する。1つはイノベーションで、もう1つは国際競争である。競争的な市場のもとでは、企業はイノベーションを起こそうと努力する。イノベーションにより、他社よりも優れた競争状況を作ろうと試みるのである。そのような努力の1つが、文化や規範を含む「既成概念」を打破し、常識に捕らわれない新しい組織マネジメントを模索するものである。

イノベーションというと、製品や製造技術などに目が向きがちである。しかし仮に日本で「男性は外で働き、女性は家庭を守ることが好ましい」という社会的な規範が成立し、そのために企業が余計なコストを払っても男性社員を優遇していたとする。そのような常識（規範）を疑い、能力があれば男女に関係なく人材を登用する努力を組織的に重ね、それに成功することのできる企業は、マネジメント上のイノベーションを起こし、余計なプレミアムを払わずに生産することを実現できていることにほかならない。それにより、他社より少ない経営資源でより多くを生産でき、単位あたりの自社のコストを下げることで競争優位を実現しているからである。

仮説3D：企業の差別的選好が、文化や規範などによる社会的選好に根づいたものである場合、人事に関するイノベーションを起こすことができた企業が短期的な競争優位を持てる。そのようなイノベーションをトリガーとして、

文化や規範に根ざした選好の変化の圧力が高まる。

国際競争も変化を促す。国内市場が保護されて海外との競争がない場合や、国内の人件費が国際比較で十分に安く、国際競争力がある場合、企業が経済合理性を持たない差別を続けることは可能である。

しかし国内でも海外でも本格的な競争にさらされると、文化や規範のために余計なプレミアムを払って特定のグループを優遇する必要のない海外の企業に対して、国内の企業は海外の企業に対してコスト的に不利な状況となり国際的な競争劣位が生まれる。

仮説 3E：企業の差別的選好が、文化や規範などによる社会的選好に根づいたものである場合、参入障壁が低く対外開放度が高い産業ほど、そのような選好をもたない海外の企業が参入しやすく、競争優位を持てる。そのような海外企業の参入をトリガーとして、文化や規範に根ざした選好の変化の圧力が高まる。

ここに至り、ダイバーシティ・マネジメントをめぐる問題が、純粋な企業経営の問題にとどまらず、アベノミクスなどで国全体として取り上げる必要がある問題でもあることの一部が窺える。これまでの男性中心の人材登用の背景には、文化や社会的な規範に関係する面が存在する。しかもそれを放置したままでは、グローバル化や技術革新により、わが国の企業が厳しい国際競争に巻き込まれ、少子高齢化の中で従来からの男性労働力の供給が先細り、これまでのような資源の無駄使いをこのまま放置し続けられなくなってきている。早期の是正には、たとえば女性管理職比率を政策的に掲げるなど、政府による「積極的格差是正措置 (affirmative action)」の可能性も検討されるのである。

VI 統計的差別

わが国で淘汰がおこりにくいことを説明する3つ目の仮説は、これら2つの仮説とは大きく異なる。それは Becker の命題の成立に必要な前提条件が成立しておらず、したがって命題も成立しないというものである。

仮説 4：Becker の考察の前提が成立していない場合、企業の差別的選好は経済合理性を持つ場合がある

改めて Becker の考察の前提を再検討すると、仮説 4 は2つの可能性に分けられる。

仮説 4B：労働を同一財として扱うという前提が崩れると、企業の差別的選好は経済合理性を持つ場合がある

仮説 4C：労働市場が完全競争的という前提が崩れると、企業の差別的選好は経済合理性を持つ場合がある

エッセイや授業の中での企業人によるスピーチからも、多くの日本企業は、男性中心の組織運営を続けるために余計なコストをかけていると認識している企業はほぼ皆無であった。むしろ、男性社員を優遇することに一定の合理性があると考えていた。たとえば、結婚や出産などのライフ・イベントのある女性は、男性と同程度の能力があっても、同じようには働いてもらえない可能性が高い。言葉が拙く、日本的な仕事の仕方もわからない外国人は、能力があっても使いにくい。一般職やパートに応募してくる人材は、いくら能力があっても能力を「ほどほど」にしか発揮してくれない。

だから同じ程度の能力を持っているのであれば、男性を優先して総合職として採用し、同期の中で競争と協力をさせ、切磋琢磨して仕事のできる能力を開発しながら組織への忠誠も養成し、長く企業に貢献してもらったほうが、社員の能力を長期的により多く活用でき、企業の業績向上につながる。その点で、男性を優先して採用することには合理性があり、利潤を犠牲にしてまでの経済合理性を持たないえり好みなどではない、というものである。

このような企業からの反論の多くは、Phelps (1972) らによる「統計に基づく合理的な区別」という考察によって説明できる可能性がある。統計的な根拠に依拠する差別の本質は、次の2点に集約できる。まず、労働を同一財として扱うことは、現実には困難である (仮説 4B)。また、人材をめぐる市場は、完全競争的ではない (仮説 4C)。この2つは密接に関係している。前者に関しては、同じ程度の能力を持っていても、同じ成果をだせるとは限らない。一方はやる気があるのに他方は

あまりないなど、仕事への動機に差があるからである。また、労働者は時間の経過とともに熟練度を増し、創意工夫をし、歩留まりを上げたり品質を向上させたりして生産性を上げることができる。Becker (1993) らによる「人的資本論」が示すように、企業は設備や機械に投資を行うだけでなく、労働者に投資を行い研修や教育を提供することで、そのような労働者の能力開発を支援し、生産性を大きく向上させることができる。

問題は、当初、同程度の能力を持っているとみなされた人材が、時間が経つにつれ、そうではなくなっていく点である。ある労働者はより多くを経験や研修から学ぶ一方、他の労働者はあまり多くを学ばない。本人の熱意の問題もあれば、能力の違いもあるし、運もある。出産や育児などのライフ・イベントのおかげで、やりたくてもできない場合もある。こうして、時間的経過の中で能力の開発と生産性の向上に開きができる。入社試験の成績が同じ2人の労働者でも、企業にとっては同一財とはならない可能性のほうが大きい。

このような生産性の違いを労働者側が認識していない場合も、認識して隠す場合もある。企業側も、経験や教育を通じた生産性の向上をどこまで労働者に求めるか、そのためにどれほど投資をするつもりか、などを明確にしていない場合や、労働者に伝えない場合もある。その結果、労働者と企業の間、情報の非対称性が発生する。人材の取引では、りんごの売買に比べ、大きな駆け引きの余地があることを意味する。

なるべく失敗しないよう採用にコストをかけるとしたら、りんごの取引のような1回限りの取引ではなく、長期的な雇用関係として契約するほうが合理的となる。もちろん企業が長期雇用を提示しても、労働者はより条件のよい機会を見つければ転職するだろう。

Lazear (1998) が示したように、労働市場がとくに競争的でない場合、日本企業が取り入れたような年功賃金や退職金制度は、短期で転職すると労働者が損をするような長期雇用インセンティブとして有効となる。また、人的資本論が示すように、多くの場合、人材への投資で企業特殊な能力を開発したほうが、必要な能力ごとに人材を調達したり調整したりするよりも総人件費を抑えることができることも、人材の取引を長期的な雇用関

係とするほうが合理的な理由となる。このような長期的取引の観点では、差別的選好の考察には含まれていなかった。

このような長期的雇用は、組織内部で人材を長期的に抱え、育成し、やりくりするという、いわゆる内部労働市場の活用で、市場での人材の取引をめぐる難しさを補うことができる。その一方で、組織の都合で転動や配置転換を行ったり、それを前提とした能力開発をしたりするなど、労働者の仕事や働き方に関する自由をかなり制限することにもなっている。

1 統計的差別から見る性別

このように、人材を市場で取引することは実に難しい。なるべく少ない手間と費用で望ましい人材を確保する手段が求められる。そこから、統計に基づいて人材を区別（差別）して登用する方法が着目されるようになる。それが、統計を使って、同じ程度の能力を持っている人材の中から実際に「使える」人材を探すという「統計的差別」である。

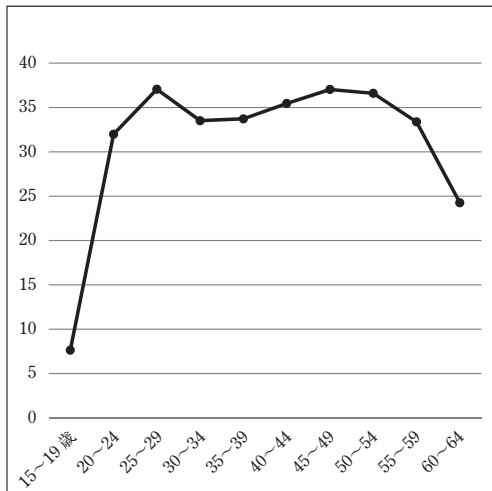
たとえば「大卒の男性」という括りを使うと、それを使わず、女性や外国人、高卒男子までを対象にして、その中から人材を探すのに比べ、比較的簡単に企業の求める同一財としての労働者のプールを絞り込むことができるかもしれない。そこで手間を省ける「大卒の男性」というグループで同一財の範囲を絞って人材を登用しようとすることは合理的だというものである。このことは、次のような定理として提起できる。

命題2：性別など統計的なグループごとに労働者の限界生産性の違いが明らかな場合、統計に基づく差別を行うことで、より高い限界生産性を持つ労働者の一群を見つけ、登用することができる

数ある人材グループの中でも、わが国では性別が特に重要な統計的差別の根拠となると考えられてきた。その1つがM字カーブである。これは、20代後半から30代前半にかけて、女性の就業率が一時的に男性のそれよりも下がることを統計的に示している。女性が結婚・出産などのライフ・イベントのために離職するからである。

同様によく知られたものに、「ダグラス＝有澤の法則」がある。これによれば、女性は配偶者の

図3 年齢別女性就業率 (2014年)



出所：総務省統計局「労働力調査」をもとに筆者作成。

所得が高いほど就業率が低くなるのが統計的に示される。所得の高い男性と結婚した女性が仕事を辞める可能性が高いというものである。

このように統計的に示される就業をめぐる男女の違いは、企業にとって2つの意味を持つ。第1に、女性社員の離職率が男性より高いということは、長期雇用を前提に採用やその後の研修にコストをかけても、女性は男性よりも平均してより低いリターンしか得られない。また男性よりも女性のほうが、手間と費用をかけても回収できないリスクも高い。

このような統計的差別は、性別や人種などの生まれつきのものに加え、学歴、部活、配偶者の有無など後天的なグループ分けを使っても行われてきた。学歴を使えば優秀さが、部活を使えば、動機や責任感、チームワークなどに関する能力の有無が、配偶者の有無では離職率の違いが把握できる。このように、グループとその後の働き方や生産性を相関できる統計データを使えば、履歴書や面接などではわかりにくい、企業と労働者とを隔てる「情報の非対称性」をかなり解消し、「同一財」ではない可能性のある労働者を事前に見分ける手段として使うことができる。そこで、以下のような仮説が提起される。これが Phelps の「統計的差別」である。

仮説 4D：労働を同一財として扱うことが難しい場合や、労働市場が競争的ではないとき、企業が性別や学歴などのグループごとに労働

者の限界生産性の違いの存在することを統計的に把握できれば、企業が人材の登用で統計的差別を行うことには経済合理性がある

2 統計的差別の妥当性

問題は、企業が性別などの統計上のグループごとに、労働者の限界生産性の違いを正確に把握しているかどうかである。この点をめぐり、多くの実証研究が行われてきた。これらを一言でまとめると、統計的なグループごとの労働者の限界生産性の違いの多くは、一見したほど強固なものではない、というものである (山口, 2008)。

たとえば男女で生産性の違いがあったとして、男女で大学進学率に差がある場合、それを考慮せずに取り上げることはできない。また男女で離職率の違いがあったとして、それを根拠に企業が男性社員に研修機会を与え続ければ、結果として男女には、生来、大きな生産性の違いがあるかのように見える。それだけでなく女性の側も、企業の人的資本をめぐるそのような行動のもと、どれだけ仕事をしても報われにくいというキャリア観が定着するだろう。そうすると、統計的には限界生産性の差が歴然とするように見えるかもしれない。しかし実際は、企業の行動が、もともとはなかった男女の間の限界生産性の差を結果的に作り出し、定着させている可能性があるのだ。

命題 2B：企業が統計的差別を行うことに経済合理性が認められるのは、企業のそのような労働者の登用とは関係なく独立して、労働者グループの間に限界生産性の違いが存在する場合だけである。企業が統計的差別を行う場合には、統計上の有意をつねに検証する必要がある

時代や嗜好の変化を含むさまざまな理由によって、統計的グループとして人材を括る意義も変化する。それにもかかわらず企業がそのような変化に対応せず、従前の統計的差別を続ける場合がある。統計を根拠に合理的な差別を行っているのではなく、根拠がそれほど強くないにもかかわらず、合理的とはいえない差別が漫然と続くことになるという「自己成就の予言 (self-fulfilling prophecy)」の状況の可能性が強い。そのような企業行動によって、合理性を持たない差別が持続する。根拠の薄弱な統計的差別が差別を助長し永続させてい

るのである。

仮説 4E：経済合理性を持つ統計的差別を行えるほど、企業は常に優れた統計に基づく情報を持っているわけではない

Ⅶ 第 2 の定義——多様な能力の活用

統計的差別の考察から明らかになったことの 1 つは、企業はそう簡単には同一財としての人材を見分けられない、という点である。そこで統計を使い、同一財として扱える人材の範囲をある程度絞り込もうとしてきた。性別、人種、学歴、国籍、宗教などのグループは、Becker らが示唆するような、同程度の能力を持っているにもかかわらずそれを覆い隠すマスク、ではなく、労働者の限界生産性の違いを、従って同一財かどうかを実際に見極める有意義な方法だというものである。

それに対して近年の実証研究は、これらの統計的な分類と労働者の限界生産性の違いはそれほど明確でないこと、逆に企業の差別（区別）を通して人為的に違いが作り出されている面もあることを示していた。これは別の観点から見ると、もう 1 つのダイバーシティ・マネジメントの重要性を示しているともいえる。同一財とみなせる労働力はそれほど多くないということは、多数財としての労働力をうまく采配することの重要性を意味していることでもあるからである。

たしかに、あらゆることに秀でた人材などめったにいないものではない。我々は生まれつき、能力の違いがある。その上で、自分の持っている能力の中から、その一部を開発する一方で、それ以外は優れていないことに甘んじる。その結果、社会には異なるさまざまな能力を持った人材で満ちている。企業が、リーダーシップ、チームワーク、研究能力、対人関係能力、語学力など、異なる能力を持つ人材を采配し、配置を工夫し、それらの異なる能力を上手に組み合わせることで、社会が求める価値を生み出せる。これが、ダイバーシティ・マネジメントの 2 番目の分野における組織能力である。

この 2 番目のダイバーシティ・マネジメントは、経済学的には、企業組織として異なる財（多数財）を効率的に組み合わせ、投入することを通して、

より多くの生産を行うことをめぐるものである。たとえばレストランを運営するための料理と給仕や、メーカーの研究開発と営業のように、明らかに異なる能力を組み合わせることで生産が行われる場合、どちらかの能力で他方を代替することはできない。また、両方の能力を持つ人材を探すよりも、それぞれの能力がより秀でた人材を組み合わせたほうが、より効率的である。労働という生産要素のサブカテゴリーとして、これらの能力を異なる生産要素とみなせば、多数財の投入における生産関数をめぐる問題として考察できる。これを踏まえると、経済学の理論から、これらの人材の登用と組織の業績との関係について、ただちに次の 2 つの命題が示せる。

命題 3：企業が上手に異なる能力を持つ人材を組み合わせれば活用できれば、静的成長を実現でき、それを通して業績の向上につなげることができる。

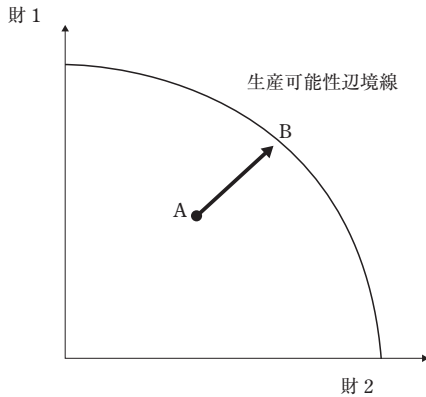
命題 4：企業が上手に異なる能力を持つ人材を組み合わせれば活用できれば、動的成長を実現でき、それを通して業績の向上につなげることができる。

1 静的成長

命題 3 と 4 の違いは、成長のあり方をめぐるものである。すでに見たように、国民総生産の考察では、生産可能性境界線という概念を使って、ある国の持つさまざまな資源が生産に投入された結果としての国民経済の水準の可能性を示している。技術が一定のもと、限られた資源を最も効率的に投入できれば、生産可能性境界線上で生産が行われる。逆に何らかの理由で、持てる資源を効率的に使わなかった場合、生産は同曲線の内側のどこかにとどまり、同曲線上で行われる生産よりも量が少ないことになる。同じ概念を組織にあてはめて考察することが可能である。

たとえば、料理が得意だが給仕が下手な労働者 A と、料理が下手だが給仕が得意な同 B の 2 人からなるレストランがあるとすると（もちろん、研究開発が得意だが営業が苦手な A と、営業が得意だが研究開発が苦手な B からなるメーカーでも構わない）。組織として最も多くの価値を生み出せる組み合わせは、A が料理を、B がサービスを担当することは直感的にもわかる。他方で B が料理を、

図4 静的成長



Aがサービスを担当する組み合わせでは、同曲線の内側でしか生産されない。異なる能力を組み合わせると財が生産されるとき、異なる能力を持つ人材を適材適所で配し、最適の組み合わせで生産を行うことができるかどうかで、結果としての生産量が変わるのである。

今、ある組織が同曲線の内側で生産を行っていたとする。これは、組織として適材適所が行われておらず、人材を含む経営資源を非効率的に使って生産されている状態だが、もしも采配を工夫し、効率的な資源配分ができれば、生産可能境界線まで生産を拡大できることでもある。そこで各人材の能力を見極め、仕事の配分を改め、資源配分の効率を高めることで、生産水準を高め、同じ量の資源の投入でより多くを生産できるようになる。これが静的成長の実現である。技術が一定でも、同じ人材の配置を変えるだけで成長できる。

どのような能力をどう組み合わせればよいかについては、生産関数を使って明らかにできる。さまざまな職務の中で最も高い生産性を発揮できるものが、その労働者にとって最も能力を発揮できる仕事である。それ以外の仕事をすれば機会費用が発生する。そこで機会費用を最小にする組み合わせを見つければよい。その見つけ方は2つある。1つは市場メカニズムを通じた資源配分である。適材適所ができず、機会費用が発生するような能力の無駄な使い方をすれば、コストが高くなり、市場で淘汰される。なお、これが実現するためには、インプット（生産要素）とアウトプット（生産財）の双方の市場が十分に競争的でなくてはならない。もし、労働市場があまり競争的でな

い場合、どのような能力を持った人材がどこにどのくらい存在し、いくらで仕事を引き受けてくれるか、賃金は適正か、などがよくわからない。もし生産したものが寡占的な市場で取引されるのであれば、言い値で売れるので資源の浪費もチェックされないだろう。

どんな市場でも資源配分を効率的にできるわけではない。Yeager (1998) は市場が機能する条件として、需要、供給、情報、通貨、所有権、そして取引をめぐる司法制度、の6つが機能する必要があることを明らかにした。貧しい途上国や成長が鈍化している経済では、これらの条件のどこかが欠けており、資源配分が最適な水準で行われていないことも明らかとなっている。市場メカニズムが働くよう、これらの条件を整備することで、静的成長を実現することが可能である。

もう1つは組織の采配を通じた資源配分である。経営学者のChandler (1977) は、管理職を含む経営層を「見える手」と呼び、アダム・スミスが「神の見えざる手」と称した市場を通じた資源配分と対比し、組織を通じた資源配分メカニズムの意味を示した。先のレストランの例からも明らかなように、経営者が各人材の異なる能力を見抜き、采配を通して適材適所を行わなければ、組織としての生産は生産可能境界線が示す最大可能な生産量よりも少なくしか生産できない。

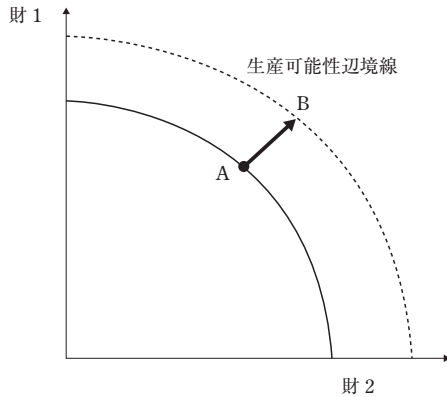
他方で采配を工夫し、適材適所を進めることで、同じ人数の組織であっても生産量を拡大できる。もちろん、組織として異なる財（多数財）を効率的に組み合わせ、適材適所で投入するための采配が巧くできなければ、生産量を拡大することもできない。ダイバーシティ・マネジメントの巧拙が、業績の向上に直結するのである。

命題 3B：組織として、多様な人材を組み合わせることで活用することで静的成長を実現し、それを通して業績の向上につなげるためには、組織がすぐれたダイバーシティ・マネジメント能力を発揮する必要がある

2 動的成長

静的成長には限界がある。ひとたび生産可能性境界線上で生産が行われるようになったら、その段階で成長が止まり、それ以上の成長は望めない。技術が一定のものであれば、限られた生産要素の

図 5 動的成長



投入で実現できる生産量が決まるからである。それに対して動的成長は、生産可能性境界線自体を外側に広げ、それを通して生産の拡大を実現することを意味する。

動的成長は2つの方法で実現される。1つは技術一定のもと、投入の増加を通じたもので、「外延的 (extensive)」な成長とも呼ばれる。もう1つは技術進歩による生産性の向上で、「集約的 (intensive)」な成長とも呼ばれる。国民経済の次元では、外延的成長は出生率が増えたり、移民を受け入れるようになったり、それまで労働市場に参加していなかった女性や高齢者が何らかの理由で労働市場に参加することになったりして労働者が増えると実現する。領土を拡張したり、新たに天然資源が発見されたりしても同様である。企業組織の次元でも、投入する生産要素を増やせば、同じように外延的成長を実現できる。先のレストランの例では、料理人とサービス要員を2倍にすれば、2倍の顧客へ対応でき、売上げも2倍に増える。ただしここで求められるダイバーシティ・マネジメントは、同一財である料理人やサービス要員を増やす際に求められる人材登用能力という点で、すでに見た第1のカテゴリーをめぐる問題である。

それに対し、第2のカテゴリーのダイバーシティ・マネジメントが重要な課題となるのは、集約的な成長である。集約的な成長は技術革新によって実現する。労働と資本が一定のもとでも、技術革新を通して労働と資本の双方の生産性を上げ、それを通して生産可能性境界線を外側へ拡大できる。先のレストランの例では、同じ料理人が

料理方法を工夫して同じ調理時間でも2倍の料理を作ることができるになれば、料理人を増やすことなく、生産量を増やせる。サービス要員が手順や動線を工夫できれば、同じ要員数でもより多くの客に接客できるようになる。

どうすれば、生産の拡大につながる技術革新がおこるか。Yeager は、市場や組織が新しいアイデアにオープンなだけでなく、それを試みる自由とインセンティブを与える必要があること、その上でアイデアを事業化するためのリスクをとる資本市場の存在と、競争を通じた創造的破壊のプロセスが機能していることを挙げた。多様な参加者の存在を前提としている市場では、規制を排し、参入と撤退を容易にし、情報の流れを円滑にして、より競争的な条件を整備することでこのような状況を作り出すことができる。

ところが組織においては、そもそも、組織を構成する人材が同じような能力に偏っていると、いくら競争的な状況を作り出しても、小さなコップの中の競争になってしまう。そこで、組織でこのような集約的な動的成長を実現するために、前提として組織が多様な能力を持った人材を擁することが必要となる。その上で、新しいアイデアの構想は、多様な能力を持った人材が競争と協調の均衡の上で切磋琢磨する中で、技術革新を生み出す可能性を広げる。そのようなアイデアに組織がオープンであるためには、多様性への寛容と感受性が必要である。さらにアイデアを構想する人材、リスクをとって資本を提供する人材、アイデアを事業化する人材など、さまざまな異なる能力を持った人材が組み合わせられる必要がある。

そのような多様な能力の組み合わせは、市場でも組織でも、また市場と組織の組み合わせでも実現するが、それぞれに特徴がある。Williamson (1985) は取引費用の理論をもとに、市場は組織よりも機会主義的で短期的な取引が起りやすく、情報の非対称性や調整の必要が少ない場合に機能しやすいのに対し、組織はその逆で、情報の非対称性が大きく、調整が必要で、長期的に協力を行うことが求められる場合に適していると示唆した。Hall and Soskice (2001) は、アメリカのような、より競争的な市場環境で革新的な新規のイノベーションが起りやすいのに対し、ドイツや日本のような、より調整的な市場で漸進的な改良型イノ

ベーションが起りやすいことを実証的に示し、そこから帰納的に異なる市場制度のもとで異なるイノベーションのパターンを示唆している。これは市場の類型とイノベーションの関係を示唆するだけでなく、市場と組織では技術革新について異なる強みを持っており、その上で組織がその強みを活かすためには、異なる財（多数財）を効率的に組み合わせ、適材適所で投入するための采配が巧くできる必要があることも示唆している。

多数財としての多様な能力を持った人材の効率的な組み合わせでは、今までの仕事の仕方を見直し、今までとは異なる能力の組み合わせで同じ成果をより効率的に上げるというイノベーションの重要性が明らかとなる。ダイバーシティ・マネジメントの巧拙が、この場合においても業績の向上に直結するのである。

命題 4B：組織として、多様な人材を組み合わせることで集約的な動的成長を実現し、それを通して業績の向上につなげるためには、組織としてすぐれたダイバーシティ・マネジメント能力を発揮する必要がある

VIII おわりに代えて——組織能力

このように見ると、同一財としての人材を区別（差別）なく活用するためのダイバーシティ・マネジメントも、多数財としての人材を采配し、適材適所で使いこなすためのダイバーシティ・マネジメントも、「マネジメント能力」次第でその効果が大きく変化することがわかる。単に女性や外国人をはじめさまざまな人材をかき集めるだけで「マネジメント」なしに「ダイバーシティ」を実現しても、業績への貢献はあまり期待できない。

同一財をめぐるダイバーシティ・マネジメントでは、さまざまなレッテルがはられ、統計的にも裏付けられていると思いついていた異なるグループに属する人材が、実は同じ程度の能力を持っていることを見抜いて登用することが必要であった。企業の側で既存の仕事のやり方や能力開発の方法を変更しないのであれば、これまで登用してきた日本人男性と同じように十分に長期的に働いてくれる女性や外国人を見つけ出し、登用し、能力開発を行うことにより積極的に踏み出せば、同一

財としての労働者の供給プールが広がる。そしてこの分野で、わが国の企業の努力の余地はあるだろう。

しかし、これまでの考察を踏まえると、多数財をめぐる第2のダイバーシティ・マネジメントの重要性が、それ以上に大きいのではないか。結婚、出産や育児といったライフ・イベントによって男性と同じような働き方をするのが難しい女性を、男性と同一財として扱うことは難しいかもしれない。文化や社会規範、言語の違いによって日本人と同じような働き方をするのが難しい外国人を、日本人男性と同一財として扱うことも難しいだろう。さらには、これまでのように家族を犠牲にして組織に貢献する働き方とは異なる価値観を持った若者が増えてくると、これから先、同一財とみなせる大卒男性の数が少なくなるかもしれない。多数財としての人材を活用するダイバーシティ・マネジメントの重要性は、ますます大きくなるはずである。

仮説 5：日本企業において、同一財としての人材への差別的選好を控えるという第1のダイバーシティ・マネジメント以上に、多数財としての人材を適材適所で采配するという第2のダイバーシティ・マネジメントの重要性が大きくなる

競争がグローバル化し、市場での競争がより厳しくなる中では、1人ひとりの人材がより高い限界生産性を実現することが求められる。だれもがどんな仕事もある程度こなせるという同一財としての人材を組織化することではなく、ある分野において高度な能力を持つという特定分野に特化したプロフェッショナルを多数財の組み合わせで組織化することを通して実現される。

わが国の企業の競合相手となる海外の主要企業で経営を担う人材が、MBAなど高度専門職業人教育を修めてプロ化を加速している。日本人男性をこれまでのように同一材として登用し、長い手間と時間をかけて企業特殊な人材へ開発するよりも、異なる高度な能力を持った多数財としての人材を採用し、その上でさらに育成と登用を行い、組織化することの重要性を示唆するものであろう（Chemmanur and Paeglis, 2005; Schlegelmilch and Thomas, 2011）。

そのような異なる能力を持つ人材を適材適所で

組み合わせ、経営資源を無駄なく使うことを通して静的成長を実現するとともに、イノベーションを促して動的成長を起すためには、「見える手」として優れた組織の采配が必要である。これまでのような、内部労働市場に依存した長期的な人材の登用と組織的な能力の構築だけでなく、短期や中期での登用を長期の登用と組み合わせたり、組織の内部からの登用と外部の市場からの登用を組み合わせたりして、多様な人材を多様な方法で採配し登用するという組織のダイバーシティ・マネジメント「能力」が求められる。

経済学では、個々の企業の特性を問わず、組織の内部をブラック・ボックス化し、同じ市場競争のもとではどの企業も同じように行動することを想定する。これに対し、Penrose (1959) に源を持ち、Rumelt (1984) や Barney (1991) らによって打ち立てられた資源ベース理論は、個々の企業を持つ企業特殊な資源や能力に着目してきた。その上に、Teece ら (1997) によって研究が進んできた、企業組織のダイナミック・ケイパビリティ理論は、Coase (1937) からの流れを汲み、Alchian and Demsetz (1972), Williamson (1981, 1985) らによって精緻化された取引費用理論を企業の組織能力の観点から再構築した。その中で市場など企業の外部にある資源と企業の内部に持つ資源をうまく組み合わせ、効果的に協調させることのできる企業特殊な能力を競争力の源泉と認めている。これは多様な能力を上手に活用するというダイバーシティ・マネジメントを実現する組織能力にあてはまる。

仮説 6：日本においても、ケイパビリティの高い企業ほど、ダイバーシティ・マネジメント能力を構築し、組織内部の多様な資源を活用し、これを外部資源と組み合わせ、国内、および海外で競争優位を実現する

新興国企業の台頭、グローバル競争の激化、人口動態の変化、価値観の多様化などのもと、わが国の企業の競争力の鈍化や、企業活動の集積としてのわが国経済の停滞が喧伝されて久しい。経営の中核を担う人材を、きわめて厳密な「同一財」のプールに求め、それを長期的に育成してきた日本の代表的な企業の多くが、このような環境の激変の中で苦勞しているように見える。ダイバーシティ・マネジメントと、その能力の構築について、

まず理論を改めて確認し、その上で、理論を踏まえた実証研究を行うことは、わが国企業の経営と結びついたダイバーシティ・マネジメントの今日的な意義と課題を考察する上でも欠かせない第一歩と考えられる。今後、企業のダイバーシティ・マネジメントの取組みが進展し、その能力の構築が進むことを期待するとともに、本稿で提起された仮説の検証を含め、そのような企業の取組みをめぐる研究のさらなる発展が待たれるものである。

注

- 1 この点についてはその後、制度経済学や心理経済学などの発展とともにかなり多くのことが明らかにされてきた。これによって、どこまでが経済学によって明らかにでき、どこから先が説明できないかについて、近年より明確になってきた。
- 2 国税庁「民間給与実態統計調査結果」第3表より筆者算出。http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/jikeiretsu/01_02.htm

参考文献

- Alchian, Armen and Harold Demsetz (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization," *The American Economic Review*, 62 (5): 777-795.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Becker, Gary S. (1971), *The Economics of Discrimination*, 2nd ed., Chicago: University of Chicago Press.
- (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press.
- Chandler, Alfred (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Belknap Press.
- Chemmanur, Thomas J. and Imants Paeglis (2005), "Management Quality, Certification, and Initial Public Offerings," *Journal of Financial Economics*, 76 (2): 331-368.
- Coase, Ronald (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Hall, Peter and David Soskice (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, Geert (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw Hill.
- Lazear, Edward P. (1998), *Personnel Economics for Managers*, Hoboken: Wiley.

- Penrose, Edith T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Phelps, Edmund S. (1972), "The Statistical Theory of Racism and Sexism," *American Economic Review*, 62(4): 659-661.
- Rumelt, Richard P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb ed., *Competitive Strategic Management*, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Schlegelmilch, Bodo B. and Howard Thomas (2011), "The MBA in 2020: Will There Still Be One?" *Journal of Management Development*, 30 (5): 474-482.
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Williamson, Oliver (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *The American Journal of Sociology*, 87 (3): 548-577.
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Yeager, Timothy (1998), *Institutions, Transition Economies, and Economic Development*, Boulder: Westview Press.
- 青木昌彦(2001). 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版。
- 長谷川珠子(2013), 「雇用差別禁止法に対する法的アプローチの変遷と課題」経済産業研究所ディスカッションペーパー, 13-J-027。
- 松井彰彦(2002), 『慣習と規範の経済学——ゲーム理論からのメッセージ』 東洋経済新報社。
- 山口一男(2008), 「男女の賃金格差解消への道筋——統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働経済研究』 574: 40-68。