

氏名	石井清香
学位の種類	博士（経営管理学）
報告番号	甲第492号
学位授与年月日	2018年9月19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1項該当
学位論文題目	ダイバーシティ経営と人事制度 —女性管理職登用の視点から—
審査委員	(主査) 山中伸彦 (立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授) 亀川雅人 (立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授) 庄司貴行 (立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授)

## I. 論文の内容の要旨

### (1) 論文の構成

本論文は、以下の通り 7 章で構成される。

第 1 章 序論

第 2 章 女性を取り巻く現状

第 3 章 「ダイバーシティ経営」と雇用環境の日米比較

第 4 章 女性管理職の登用が進まない要因

第 5 章 人事評価制度について

第 6 章 昇進構造について

第 7 章 結論と今後の課題

### (2) 論文の内容要旨

経済のグローバル化とそれに伴う競争環境の激化は、我が国を含む先進国における企業の競争上の焦点を競合他社と差別化し得る革新的な製品やサービスの創出に移行させるに至ったが、このことは企業に対し多様な専門知の組合せと総合による価値創出をいかに組織的に実現するかという経営課題を提起する。今日我が国企業においていわゆる「ダイバーシティ経営」の必要性が指摘される背景にはこうした経営課題への対処のために多様な知識や価値観を有する多様な人材の活用が必要であるとされるためであるが、加えて我が国企業が直面するより現実的な要請もそこには存在する。すなわち、少子高齢化の進行に伴い企業や政府においても労働力人口の減少がいよいよ現実の問題として意識されつつあり、こうしたなかで従来の企業経営において十分活用されてこなかった人材を活用していく必要がある、それによって来たるべき労働力人口減少に対処していく必要があるという認識が存在すると考えられる。

企業における多様な人材の活用と考えた場合に、女性のみならず外国人や障がい者、高齢者など様々な人材をいかに活用するかという点が問題となるが、今日の我が国企業の状況を踏まえるに女性の活用がその中心的な問題領域を形成することになる。すなわち外国人や障がい者の多様な人材としての重要性は否定できないものの、現実の労働力構成においてははまだ大きな比率を占めるには至っていない現状においては女性が我が国企業にとってその活用が待たれる未利用の人材の最たるものと考えられる。

我が国における女性の労働力率は年々上昇しており、我が国固有の特徴として指摘された「M字型」の年齢別労働力率カーブの形状は米国や欧州諸国に類似した形状となりつつある。しかしながら女性就業者に占めるパート・アルバイトなど非正規雇用比率の高さと米国や欧州諸国に比べ著しく低い女性管理職比率から、女性は依然として我が国企業経営の中核を担う人材としては活用されていないのではないかという疑問が提起される。我が国企業においては女性の活用を阻害する諸要因が存在しており、それが女性の管理職登用

を阻むこととなっているのではないかと、そうした阻害要因が克服されなければ、女性をはじめとする多様な人材が活用される本来のダイバーシティ経営も実現され得ないのではなかろうか。

本論文は以上のような問題意識から、我が国企業における人事制度に焦点を当て、女性の管理職登用という観点からそこにはいかなる問題が存在しているのか、女性の管理職登用を阻害する諸要因とはいかなる要因であるのかを、政府統計や既存データの精査ならびに、女性管理職登用において積極的であるという社会的評価を受けている企業 4 社に対するインタビュー調査を通じて明らかにすることを目的とするものである。特に、本論文は我が国企業の人事制度の中でも昇進慣行と人事評価制度に焦点を絞り、その実態の分析を通じて、女性管理職登用を阻害する具体的要因を析出しようとするものである。

本論文の第 1 章では序論として本研究のこうした問題意識や研究の目的、研究方法が説明され、論文全体の構成が提示される。

第 2 章では我が国企業社会における女性を取り巻く現状について、女性活用を支援する法制度を概観するとともに、管理職登用という視点から我が国企業における女性管理職登用の実態について政府統計データをもとに詳細に明らかにしている。そのうえで、どの産業においても上位の役職者になるほど女性比率は低下していることが確認される。

第 3 章では我が国企業の「ダイバーシティ経営」の現状とその問題点を探るため、先行研究の成果に基づいて米国との比較分析を行っている。米国は我が国に比べ女性管理職の比率は極めて高く世界的にも高水準にある。本章ではこうした米国と比較することで我が国における女性管理職比率の低さに関係する諸要因の探索が行われている。

第 4 章では、前章の比較分析に加え先行研究の成果及び政府統計や既存調査のデータに基づいて、我が国企業において女性管理職の登用が進展しない状況をもたらしている諸要因について、その全体像を描出している。ここでは先行研究の精査に基づいて、女性の管理職登用を阻害する要因として「個人的要因」「社会的要因」「組織的要因」といった諸要因が存在することが明らかにされ、我が国企業において女性管理職の登用を阻害する「組織的要因」として「人事評価制度」と「昇進制度」が問題であることが指摘されている。

第 5 章ではこうした「組織的要因」のうち、人事評価制度に焦点を当て、わが国企業の人事評価制度が女性の管理職登用の促進という点でいかなる問題点を孕んでいるのかを、先行研究の知見の精査と日本企業 4 社に対するインタビュー調査を通じて明らかにしている。ここでは、わが国企業における人事評価制度の問題点として評価方法、評価基準、評価項目の曖昧さという点が指摘され、一方女性管理職の登用が積極的に行われている企業においては評価基準を明確に設定され、職務基準の評価が行われていること、さらに評価の偏りを補正することでより適切な評価を行うような取り組みがなされているといったことが明らかにされている。

第 6 章ではおなじく女性管理職登用を阻害する「組織的要因」である昇進構造について 5 章同様先行研究の成果の精査とインタビュー調査を通じて検証を行っている。ここでは我

が国企業における昇進構造が、女性の管理職登用に對しどのような影響を与えているのかが明らかにされている。分析の結果、日本企業の昇進構造として特徴的とされてきた「遅い選抜」が出産や育児休業等によりキャリアの中断を経験する女性にとっては昇進競争において遅れをとる事に繋がり、結果管理職登用が阻まれるということ、加えて昇格前数年において一定水準の評価を連続して得ることを昇格基準とするような昇進制度が、キャリアの途中で長期の休暇取得を余儀なくされるような女性にとって管理職への昇進を困難にしていることが明らかにされている。

第 7 章では、本論文の結論と今後の課題が指摘されている。ここでは本論文の結論として、我が国企業において女性の管理職登用を阻害している本質的な要因として、「顕在化した職務遂行能力」ではなく「潜在的な能力」をも評価の対象となるような曖昧さを孕んだ評価基準に基づく人事評価制度、「遅い選抜」と一定年数の評価の蓄積を前提とする基準に基づくような昇進構造の存在が改めて指摘されている。その上で、今後の研究課題として、女性管理職登用とめぐるその他の変数を組み入れた分析の必要性、女性をはじめとする多様な人材の活用と企業業績との関係の分析の必要性、さらに女性を含む多様な人材の活用を実現する人事制度の構築と運用における管理者の役割に関する分析の必要性が指摘されている。

## Ⅱ. 論文審査の結果の要旨

本論文は、我が国企業において多様な人材を活用しうる「ダイバーシティ経営」への転換が求められているという観点から、今日の日本企業にとってその活用が期待される多様な人材の最たるものである女性の活用に焦点を当て、女性労働力の活用は量的には進みつつあるものの経営の中核を担う管理職としての活用という点では依然として不十分であるという現状を問題として捉え、我が国企業において女性管理職登用が世界的に見ても低水準であるのはその人事制度、とりわけ人事評価制度の在り方と昇進構造の在り方が女性管理職登用の阻害要因となっていることによることを明らかにしたものである。

男女雇用機会均等法の施行や両立支援制度の整備により、女性の活用が我が国企業においても進んでいることは女性労働力率の推移に明らかである。しかしながらその一方で欧米諸国と比較して女性の管理職比率が我が国企業において著しく低いことは、単なる雇用機会の均等や両立支援では克服し得ない問題が我が国企業組織に存在することを示唆する。すなわちそれは、我が国企業組織において人材活用の基本的機構として機能する人事制度において、女性の管理職登用を阻害する要因が存在しているのではないかという仮説につながる。

女性の活用について雇用上の差別撤廃や両立支援制度の充実が重要であることはしばしば指摘されてきているものの、こうした制度をもってしてもなお女性の管理職登用が進まない理由は必ずしも十分に解明されてはいないように思われる。また、本論文中で指摘されているように、女性の活用に関して人事制度に問題が見られること、女性の管理職登用に関しても我が国企業の人事制度の在り方が阻害的作用をもたらしていることはこれまでも指摘されてきているものの、人事制度を構成する様々な仕組みのうち、具体的にいかなる仕組みのいかなる要因が女性の管理職登用を困難にしているのかという点は必ずしも明らかにされてきていない。本論文は、こうした未だ十分に解明されていない問題領域に対して、実態を掘り起こし、具体的な問題の探求と把握を試みた意欲的なものであり、ここに本論文の研究上の意義も少なからず認められるものと考えられる。本論文の結論は必ずしも目を瞠る発見事実とは言えないかもしれないものの、今後我が国企業が女性をはじめとする多様な人材の活用をめざし組織の在り方や人事制度の現状を改善していこうとする場合に、具体的にどのような点に、いかに改善を施していく必要があるのかを検討するうえでその基礎となる認識を提供するものであり、一定の実践的意義もここに認められる。

以上の点を踏まえ、本論文を博士（経営管理学）の学位を与えるに価するものとする。