

修士論文要旨

論文タイトル：「日中比較の視点から経営陣のダイバーシティに関する研究」

学籍番号：AM20019

氏名：SHENG JIANI

指導教授：張 相秀 教授

【論文の構成】

はじめに

第1章 序論

第2章 先行研究

第3章 事例研究

第4章 仮説の設定と実証

第5章 結論

参考文献

【論文の内容】

1. 問題意識と研究目的

近年、ダイバーシティマネジメントが日本企業の中でも広く注目を受けている。多様性の確保を通じての企業競争力を高めるための取り組みの一環である。

経済産業調査会（2012年）では「少子高齢化により労働力人口が急減する中で、我が国が、経済成長を遂げていくためには、女性を始めとした多様な人材の労働市場への参加を促し、全員参加型の社会の実現を図ることが必要である」と記述し、ダイバーシティマネジメントが重要な経営戦略の1つであることを示唆している。

また、現在の日本企業の失敗事例を見ると、経営陣には生え抜きの男性が圧倒的に多く、多様性が乏しいことが一つの原因であると指摘している。一方、日本国内の労働人口の減少、企業のグローバル化の進展、労働者の雇用観や勤労観の変化などが進む中で、企業のパフォーマンスを財務指標だけで評価するのは適切ではないとの指摘もある。

そこで、本研究では、日中企業のトップマネジメントチーム（Top Management Team、以下はTMTと略す）に女性の割合がなぜ低いのかを究明しながら、ダイバーシティ向上策を講じて提案する。さらに、企業のTMTにおける女性比率と一般従業員の帰属意識との関係性についても実証することを目的とする。

2. 研究方法

上記の研究目的を達成するために以下の三つの方法を行う。

第1に、文献研究を行う。ダイバーシティに関する理論動向を明らかにし、日中企業における経営陣のダイバーシティが低い原因を分析する。

第2に、事例研究を行う。日中企業を対象にして、経営陣のダイバーシティ向上の方策を調査し、企業に対する効果を検討する。

第3に、実証研究と統計的分析を行う。企業の女性TMT比率と一般従業員の帰属意識について、アンケート調査を行う。また、調査から得たデータに基づき、統計的な分析を行い、仮説を実証する。

3. 先行研究

先行研究から、TMTには以下5つの問題点が内在することが分かった。すなわち①経営陣の戦略策定能力の低さ、②経営陣になるまでの社内キャリアの狭小さ、③性別や年齢、国籍などの多様性の低さ、④Cx0の種類少なさ（役職の専門化・細分化の不足）、⑤管理職の多様性がなく、若者登用率が低下している点である。

女性役員と企業パフォーマンスとの関係については、女性役員を拡大することで、組織の活性化や業績の向上、従業員の帰属意識の向上、個人や組織の成長にプラス影響を与えるという調査研究が多くみられた。要するに、TMTにおける女性の割合を向上させる重要性が見受けられる。

4. 事例研究

日本企業 2 社(味の素株式会社、野村グループ)と中国企業 2 社(聯想控股、アリババ)、計 4 社についての事例研究を行った。各社におけるダイバーシティマネジメント政策について分析した上で、経営陣および企業にもたらす効果について検討した。

その結果、以下の 2 つの共通点がみられた。

一つは、4 社はすべてグローバル企業であり、積極的に女性社員を登用している。

もう一つは、各社には女性向けのキャリア育成プログラムがある。男女の違いを認めた上での女性の長所を見つけ出し、女性のキャリア形成を支援することである。

ちなみに、日中企業の違いについて、中国の二社は男女平等を積極的に推進しているが、女性社員の能力発揮を促進するための取組は日本の二社と比べて少ない。中国の二社は現在の女性向けキャリア育成プログラムに基づき、より詳細な研修制度を提供することが望ましい。

5. 仮説の設定と実証

企業の女性 TMT 比率と一般従業員の帰属意識との相関関係を実証するため、以下の仮説を設定した。

仮説: 女性 TMT 比率が高ければ、一般従業員の帰属意識も高くなる。

実証分析を行った結果、仮説は支持された。

6. 結論

まず、日中両国の TMT のダイバーシティの現状、および TMT における女性割合を調査した結果、女性の割合は国際的に見て著しく低かった。他にも含めて、以下の三つの共通点が確認できた。

第一、性別役割分担意識が根強い。例えば、儒教の影響などで家事や育児は女性の役割であるという固定観念が強く、女性自身のキャリアに関する意識にも制限がつくことが多い。

第二、企業側では、西洋社会に比べて女性の活用に消極的であり、組織文化の面でも男性中心の制度やシステムになっている。

第三、キャリア開発プログラムの場合、女性向きのプログラムが依然として少ない。管理職を目指している女性にとっては、TMT へのキャリア開発機会が少ない。

次に、TMT のダイバーシティと企業のパフォーマンスとの関係についてのレビューでは、TMT に占める女性の割合が高い企業の方が、低い企業より業績が良い傾向にあることが明らかになった。

最後に、経営陣のダイバーシティと従業員の帰属意識との関係について実証分析を行った結果、TMT の女性比率と①目標、規範、価値観の受け入れ、②組織のために積極的に働きたいという意欲、③組織に長く勤めたいという強い願望、④帰属意識との間には、4 つの変数ともに有意であることが実証された。ただし、回帰分析の結果から見ると、企業 TMT の女性比率と一般従業員の帰属意識との間の相関関係は弱かった。

【主要参考文献】

1. Niclas L. Erhardt James D. Werbel Charles B. Shrader(2003), “Board of Director Diversity and Firm Financial Performance” *Corporate Governance, Vol. 11*, pp.102-111.
2. 内閣官房企業組織の変革に関する研究会 (2021)「プライム市場時代の新しい企業組織の創出に向けて～生え抜き主義からダイバーシティ登用主義への変革～」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/PJT/PJT_kaisai.html
3. 経済産業省関東経済産業局「ダイバーシティ 2.0 検討会・報告書」
<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>
4. 経済産業省(2012)『ダイバーシティと女性活躍の推進』財団法人 経済産業調査会
味の素株式会社 HP「企業概要」<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/>
5. 味の素株式会社 HP「女性の基幹職比率 30%をめざす! 30%Club Japan とは?」
<https://story.ajinomoto.co.jp/report/030.html>
6. 野村グループ HP「企業概要」<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/outline/>
7. 聯想控股 HP「2020ESG レポート」
8. <http://www.legendholdings.com.cn/upload/accessory//20216/p1f9dpq9jd1rfsulbr3e4kjlv8q4.pdf> pp5-96
9. アリババグループ HP「アリババ ESG レポート」<https://esg.alibabagroup.com/ui/pdfs/Alibaba-ESG-Report-2018.pdf> pp35-36.