

中川有紀子君博士学位請求論文に関する審査報告要旨

〔結果〕

本報告は中川有紀子君の博士学位請求論文「女性管理職を生み出す HRM のメカニズム：トップマネジメント、現場管理職、女性従業員の三位相互関係性」に関する我々の審査結果の概要を述べるものである。

我々は、本論文を慎重に検討・審議した結果、この論文は、同君に対して博士（商学）の学位を付与するに値する価値を十分に有するものと認めた。その理由は、以下に述べる通りである。なお本論文は英語で執筆されているが、本審査報告における論文の表題は、同君が別途提出した書類に記載された日本語表記に基づいている。

〔本論文の概要〕

本論文の目次と主な内容は、以下の通りである。第1章は本論文のイントロダクションである。男女雇用機会均等法以来、30年間という年月が経ち、近年企業は育児や子育て後の女性の継続的就労の為の十分な支援政策を持っているという現状にも関わらず、日本企業の女性管理職比率が、他の先進国と比較して著しく低いのはなぜか。この点に応えることが、本論文の課題であると中川君は述べている。

第2章では、「女性の管理職を生み出すメカニズム」という、同君の本研究のテーマに先立ち、先行研究が検討される。労働経済学的には、人的資本理論や統計的差別理論が、雇用における男女間格差を訓練機会の配分や集団における平均的特質によって平均的特質とは異なる個人が不利益を被るという観点から説明している。他方経営学の枠組では、どのような経営と組織的要因の組み合わせがトップマネジメント層から才能ある女性を排除しているか、また女性個人、人的資源管理とインクルーシブな文化の組み合わせが、CEO、上級管理職及びラインマネジャーの変革的リーダーシップによって如何に導かれるかに関して先行研究を検討している。

さらに「企業の競争力は、長期的にはジェンダーに関係なく均等な機会の発展に大きく左右される」（Pfeffer, 1994）という問題意識から生じた女性管理職と企業業績に関する先行研究が検討される。欧米の実証研究によれば、正の影響も負の影響もどちらの場合もあるという。その理由としては、「一つ一つの企業内組織が、どのような条件の時に女性登用と企業業績に影響を与えるのか」まで、定量分析では調査できないこと、同一業種であっても、企業毎の経営戦略が異なるように、女性活用戦略も異なることが考えられる。

この点に関連して、本章の Appendix では 2014 年、2015 年に日本の上場企業 745 社を対象に、女性管理職比率と企業業績との関係について行われた同君自身の定量的な分析が先行研究としてレファラーされている。

Appendix 1 は、女性管理職が多い職場とそうでない職場で業績は違うか、違うとすればどのような条件の下で企業業績が最大化するか、定量分析を試みている。分析の結果、女性社員比率、女性管理職比率が多い企業は将来の企業価値を測るトービンの Q の数値が有意に高いことが明らかになった。

他方、Appendix 2 は、どういう組織の状態の下で女性管理職がトービンの Q に正の影響を与える度合が大きくなるかについて分析している。その結果残業時間の短い製造業で、トービンの Q に対する正の影響に最も強い影響を与えていることが分かった。

第 3 章「女性就業をめぐる企業の不条理」は、女性管理職の供給サイドを対象に、取引費用理論を用いて女性個人の行動に焦点を当てたものである。育児休業を取得後、職場に復帰する女性にとって復帰以前と同様に働き続けるか否かは不確実性が高く、もしも他の職場に異動になると、新たな異動先で上司や取引先と一から関係を構築することは多大な取引費用を要する。従って取引費用の観点からすれば、キャリア意識を有する女性が職場復帰せずに退職することが合理的であり、このことが女性管理職のパイプラインを小さくしている。

そこで、同君は働く母親が職場復帰をし、且つキャリアを追求する為にはどのような施策が取引費用を節約するかを、国際比較の観点から検討する。取引費用を節約する為の施策は、政府主導でワークライフバランス政策を導入した英国、社会保障の水準が高く、出生率の高いフランス、政府のサポートは殆どないが企業が人材獲得に自助努力している米国の 3 つに類型化できる。そしてこの 3 か国に共通しているのは、男性の育児・家事時間が日本より顕著に長いことであり、こうしたワークライフバランス施策が継続就業を通じて女性管理職のパイプラインを拡大することになると考える。

他方、第 4 章「ジェンダーダイバーシティマネジメントは、いかに CEO、上級管理職、ラインマネジャーによって現場に導入されていくか」は、女性管理職の需要サイド、つまり企業側に関する研究である。ここでは、エージェンシー理論に基づいて、なぜ企業は女性の管理職比率を高めないのかに関する要因について、4 社の事例研究を通して検討している。性別にとらわれない管理職人材登用が企業業績を向上させることは、著者自身の研究からも伺える。しかし、仮に依頼人である CEO がその様な人事施策を導入しようとしても、CEO、上級管理職、ラインマネジャーとの間に情報の非対称性と利害の不一致が存在すると、代理人であるラインマネジャーは短期的な効率性を重視し、管理職として女性を避け、男性を登用しようとする可能性が高い。

そこで同君はこの理論的推論に基づいて女性の管理職登用に関して CEO、上級管理職、ラインマネジャーとの関係について業種、従業員数規模、海外売上比率、創業年数をコントロールして、国内外のエレクトロニクス企業 4 社（日本企業 A 社、B 社、韓国サムスン電子、米国 GE）に聴き取りを行った。その結果、A 社では CEO、上級管理職、マネジャー間で利害の不一致のみならず、情報の非対称性が大きく、モニタリング機能が十分に実行されていないことが明らかになった。

他方日本企業 B 社と GE、及びサムソンの事例によれば、トップマネジメントのリーダーシップの下、組織変革と人事制度の改革によって CEO、上級管理職、マネジャー間の情報の非対称性と利害の不一致が緩和され、機会主義的行動を抑制するようなインセンティブおよびモニタリングシステムが機能していることが、A 社との大きな相違点であった。

なお、本章の Appendix 3 及び Appendix 4 は、女性管理職が同業他社に比べて高く、財務諸表水準も高い製造業の小松製作所とサービス業のローソンの事例分析から、エレクトロニクス産業以外の産業でも同じような結果が得られたことを捕捉している。

第 5 章は、「結論とディスカッション」である。本論文は、ジェンダーダイバーシティと企業業績との因果関係は Appendix の論文で検討したという前提の下「過去 30 年間は企業経営や政策が転換するのに十分な時間であったにもかかわらず、また各企業は十分な子育て支援策を導入してきたにもかかわらず、日本企業の女性管理職比率が他の先進国と比較して著しく低いのはなぜか」という要因を明らかにするのを目的としている。第 2 章では、労働経済学、取引費用理論、エージェンシー理論に基づく先行研究が検討された。第 3 章では取引費用理論に基づいて育児休業からの女性の復帰率が先進国よりも低い原因を女性側つまり労働供給側から明らかにした。第 4 章では労働需要側からエージェンシー理論に基づき、仮に CEO がジェンダーダイバーシティマネジメントを導入しても依頼人である CEO と代理人であるマネジャーとの間に利害の不一致と情報の非対称性があり、これらを緩和するような制度が形成されていないと女性が管理職に登用され難いことを、エレクトロニクス産業 4 社の事例研究から明らかにした。

同君は、これらの分析を踏まえて、個別の政策案を展開するとともに、次の点を本研究の全体的なインプリケーションとして挙げている。CEO の変革的リーダーシップによって公正で一貫性のある人的資源管理を活用したインクルーシブな文化の提供は、人材プール全体から性差のない管理職登用を促進する。また、上級管理職の変革的リーダーシップの役割は、インクルーシブかつ公正な人的資源管理を実現する文化を構築するために重要である。ジェンダーダイバーシティマネジメントは、文書による方針に限定されるものではなく、CEO と上級管理職によるコミットメントと公正で一貫した人的資源管理及びそれを活用したマネジャーの行動が不可欠であるということ、これが同君の結論である。

〔本論文の評価〕

以下では、従来の研究に同君が付加した博士学位論文としての価値について言及したい。まず第 1 に、定量的な研究によると、女性管理職比率が高いと企業の業績が高まることが主張されているが、その前段である「そもそもなぜ日本で女性管理職比率が低いのか」という問題を巡って、労働供給側である女性と労働需要側である企業という双方から検討を行い、その原因を解明した点である。第 2 章の Appendix に記載がある様に女性の管理職に関する同君の研究は、女性管理職比率と財務指標との間に存在する因果関係の解明から始まった。同君はこの研究の過程で 2 つのブラックボックスの存在を見出した。

一つは「女性管理職と財務指標の間に存在するブラックボックス」、そして今一つは、女性管理職比率を規定するのは何か、即ち「女性管理職を生み出す要因に関するブラックボックス」であり、本論文では後者に関して、労働需要側である企業と労働供給側である女性という両面から詳細な検討がなされている。この点は学術的な貢献は言うに及ばず、女性管理職増大という結果を重視する昨今の女性活躍推進政策に対して「結果はもちろんのこと、その過程が重要である」というメッセージを与えているという意味で、実践的な貢献が極めて大きい。特に女性の職場復帰に伴う取引費用を節約する為にはどのような政策的対応が望ましいかを論じた第3章は、本論文の白眉と言えるだろう。

第2点は、本論文が Appendix に収録された定量的研究ではなく、事例研究という手法を用いたことである。事例研究という研究手法に関しては、ともすればサンプルの少なさやサンプル抽出に偏りがあるという方法論的問題点が指摘される。しかし、そもそも同君の研究のスタートが「ブラックボックスの解明」にある以上、その解明の為に事例研究という方法を選択したのは極めて適切である。内部組織の経済学を調査の枠組みに採用することで、ブラックボックスの解明にある程度成功している点が評価できる。

〔本論文について留保すべき点および最終結論〕

以上本論文の評価すべき事柄を述べたが、その問題や今後の課題は、下記の2点である。

まず第1に、本研究では、その枠組みとして取引費用理論やエージェンシー理論が用いられている。しかし、望蜀の感として、これらの理論自体についてももう少し詳しい説明があれば、本研究の魅力がさらに増したように思われる。

第2点、第4章の事例研究では、日本企業A社とそれ以外の3社の間に人的資源管理の違いが明らかになった。この点を明らかにしたのは本論文の功績であるが、しかし定性的研究については、今少し厳密な方法で行うべきであった。例えばA社とB社の人的資源管理の顕著な違いは、必ずしも女性管理職の比率に明示的に反映しているわけではない。もちろんこの点は、各社で「課長クラス以上」という基準が管理職比率の前提としても、厳密には各社で管理職の機能が異なるかもしれない。この点に関しては、留保すべき点を記述する必要があっただろう。

しかし、こうした留意すべき点はあるものの、それらは言うまでもなく本論文の価値を減殺するものではない。ここに、審査員一同は冒頭述べた様に同君に博士（商学）の学位を授与することを適当と認めるものである。

2019年2月26日

主査 八代 充史（慶應義塾大学商学部教授、同大学院商学研究科委員、博士（商学））

副査 武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部長・教授、博士（社会科学））

副査 菊澤 研宗（慶應義塾大学商学部教授、同大学院商学研究科委員、博士（商学））