

女性従業員の有効活用のための一考察；  
アメリカにおけるアファーマティブアクション研究を中心として

牛尾 奈緒美☆

Some Thoughts on Promoting women's employment:  
Centering on studies in Affirmative Action in America

Naomi Ushio

1. はじめに

男女共同参画社会の実現は今や日本の掲げる重要課題の一つであるが、実際の企業の現場では女性の活躍はまだまだ制限されているのが現状である。一方、ここ数十年における日本人の勤労意識の変化は著しく、なかでも既婚女性の就労に対する人々の考え方は、かつての「専業主婦礼賛」から一転して、「仕事と家庭の両立志向」へ大きくシフトしてきている<sup>1</sup>。ここにきて女性の生き方が多様化し、女性が生涯を通じて働くことがより自然な姿として受け止められるようになってきたにもかかわらず、肝心の企業組織の側は女性の本格活用に十分な対処ができない状態にある。このなか、企業内の女性活用の促進をはかるべく、改正均等法のなかに初めてアファーマティブアクション<sup>2</sup>に関する記述が盛り込まれ、組織内の差別の除去と公正な女性活用を実現するための積極的施策を自ら行う企業に対し、政府が指導的援助を行っていく動きがでてきた<sup>3</sup>。

このように政府主導の一応の支援体制が敷かれたことで向かうべき方向性は示されたといえるが、残念ながらこれまでのところ、日本企業の間でアファーマティブアクション（以下は、AA と表記する）の輪が広がってきたとは言い難い。これには、AA が現段階では法的に義務づけられていないことが影響しているものと思われるが、何よりも根本的な問題として、機会均等の推進が企業の業績向上にどれほど効果をもたらすのか、その実態を具体的数値で表すことができない点があげられる。特に今日のような長引く不況下にあって、効果の「あいまいさ」はあえて企業が組織改革の実施を決意するまでの納得性

☆短期大学専任講師

<sup>1</sup> 牧田(2000)14-19頁

<sup>2</sup> アファーマティブアクションとは、「人種・民族的マイノリティー、女性およびその他の歴史的に差別をうけてきた集団について、その機会を増進するために行うあらゆる積極的努力」(山川(1996))をさす。なお、本論文では女性を対象としたアファーマティブアクションについて論究する。

<sup>3</sup> 改正法第20条に記された。本論文でいう「アファーマティブアクション」は「ポジティブアクション」と同義である。

を欠く要因であると考えられる。

その点、AA 先進国のアメリカではどうなのか。アメリカでは法的な強制力が行使され、連邦政府と契約を結ぶ企業に関しては、それを遂行することは必然であるという状況がある<sup>4</sup>。しかし、単に法的圧力だけが理由で多くの企業が AA への取り組みをつづけているとは考えにくい。むしろそこには企業として看過できない AA 推進による効果は何らかの形で存在すると考えられる。これまで日本では、アメリカにおける AA の効果がどのような形で評価されているのかについて、まとまった研究報告が行われることはなかった。しかし、少子化の進展や高齢化社会の到来に伴い女性活用の重要性がますます高まるなか、これからの日本企業にとって AA のもたらす効果やそれに関連した知識は極めて有益な情報となることはまちがいない。そして、それらの知識をもとに、日本企業独自の AA のあり方、従業員のニーズをたくみに取り入れた制度設定を考えていく必要がある。

そこで、本論文は、先行するアメリカ企業における AA 活動に関する研究成果をもとに、企業が女性の積極活用によって得られるメリットについて考えていく。まず、人々が抱く AA に対する評価や施策のもつ具体的効果について、アメリカでの最近の研究動向の調査・分析を行い、AA の効果に関するいくつかの議論を検証する。次に、現段階で AA に取り組んでいる日本の先進企業の実態を調査し、これらの企業が AA 導入にあたって期待する効果、さらには、活動の結果としてすでに顕在化している効果を明らかにするとともに、アメリカ研究で得られた仮説と日本の事例との間の比較検討を行うこととする。最後に、これによって、未だ活動に着手していない他の日本企業が、今後効果的な制度設定・運営を行う際に、重要な道標となるべき指針を提示することを試みる。

## 2. アファーマティブアクションの効果をめぐるアメリカにおける研究動向

AA に関してはアメリカでは夥しい数の研究がなされており、本稿で取り上げる AA の効果に関する研究に限ってみても、実に様々な学問分野からのアプローチが成されている。まず、経営学に関わる領域としては、組織行動論や人的資源管理の視点から、人々が AA に対し好意的態度を示すには、個々人のもついかなる要素が影響を与えうるのかを解明する研究<sup>5</sup>、企業の業績向上につながるような望ましい AA の推進策とそれによる組織内変化のあり方を問う研究などが行われている<sup>6</sup>。また、経済学の領域からは AA がもたらしうるマクロ的な経済効果を測定する研究<sup>7</sup>、社会政策の面からは AA によって雇用環境がいかに改善されるかその効果を問う研究<sup>8</sup>、法学からは AA の法的な公正性を問う研究<sup>9</sup> などその内容も多岐に亘っ

<sup>4</sup> 山川 (1996)

<sup>5</sup> Kravitz & Platania. (1993)

Parker, et al. (1997)

<sup>6</sup> Pearse & Zrebiec (1997) pp. 43-49

組織の多様性 (diversity) を図り AA が適切に行われた場合は、組織内の人間関係・協力関係が促進され長期的にみて企業の業績が向上するという。

<sup>7</sup> Holzer & Neumark. (1999) では、3200 人の企業経営者に対し調査を行った結果、企業が費用をかけて AA を行ったとしても何ら労働生産性に悪影響を与えることはなく、AA によって企業の効率が低下するとの批判論はあたらぬという見解を展開している。

Simms (Eds.) (1995)

<sup>8</sup> Carrington et al. (2000)

<sup>9</sup> Newman (1989)

ており、それぞれが効率性、経済性、福祉、倫理性といった独自の論理的根拠に基きながら AA の有効性を説いている<sup>10</sup>。

ここではあくまでも経営学に関連する分野にしぼって言及するが、筆者の知る限りでは、これまでの研究で AA の効果そのものを具体的数値で測定するような試みは行われていない。勿論、なかには効果自体を否定するもの<sup>11</sup>、また、アメリカにおいてはすでに AA の効果は十分発揮されており、もはやこれ以上の施策は不要であるとする研究<sup>12</sup>も見られる。とはいえ、大半の見方は AA のさらなる展開を支持しており、その効果についても様々な観点からプラスの要素が指摘されている。

まず、その一つとして、Little et al. (1998)は、AA によって組織のダイバーシティー（多様性）が高まり、企業は顧客や従業員のニーズに合ったよりの確かな対応がとれるようになることをあげている<sup>13</sup>。このことはまさに、AA によって生み出されるダイバーシティー効果を示している。つまりは、企業内に女性の存在感が増すことにより、これまで組織を支配していた男性中心論理が改められ、複雑化した消費者・顧客心理にも応えられるような柔軟な発想が新たに社内に育まれていくものと思われる。少子・高齢化社会の到来、経済のソフト化に伴う女性労働力の重要性を鑑みても、ダイバーシティーへの流れは不可避であり、今後企業は、AA を通して女性が働きやすい職場環境を創出し、男性と区別なく能力を発揮できる社内システムを構築するよう注力していくことが必要となろう。

次に、2 つ目の効果として、AA による組織の活性化と競争力の向上の効果があげられる。このことは様々な視点から述べられているが、たとえば、AA は組織内の意思決定プロセスを円滑にし、組織の創造性を高めることでさらなるイノベーションを可能とし、結果として企業の競争力を強化しうることが指摘されている<sup>14</sup>。また、Schwartz (1989) は企業の競争力に関連して、AA は労働者の仕事に対する不満を解消し怠業率を低下させる効果を持ち、これにより企業の生産性が向上する可能性があることを示している<sup>15</sup>。こうした効果に関する議論は、何も女性の積極的活用にものみ焦点が絞られているわけではなく、今もアメリカ社会に根深い問題を残す人種差別への対応も含めたところの議論であることは言うまでもない。AA 施策のもと、女性をはじめ人種的マイノリティーの人々にも白人男性と同等の処遇・活用の道が拓かれ、組織内に性別、人種、文化のダイバーシティーが創出されることによって組織にこれまでにない活力が与えられるというのである。このように、アメリカにおける研究では AA と組織のダイバーシティーは密接な関連をもつものと捉えられ、AA の施策を通して多様性の高い組織をつくってこそ、企業はグローバルな競争に打ち勝つことができると論ずるものもある<sup>16</sup>。

<sup>10</sup> AA のもつ有効性を説くものばかりではなく、逆差別を招く悪制度としてその弊害を指摘する論文も見られる。(Heilman (1994))

<sup>11</sup> Heilman et al. (1992)他、AA を企業にとってマイナスの施策であるとして批判する論文も少なからず存在する。それらは議論の前提として、AA とクォーター制(割り当て制)とを同一のものとして捉え、AA が本来重視すべき社員個人の能力を軽視し、属性によって人材登用を決定する誤った制度であると位置づける。こうして組織内に逆差別が起り、これによって人材活用の有効性が損なわれ、企業は無駄な人件費や時間的ロスをかかえ競争力を失っていくという。

<sup>12</sup> Shenhav (1992)によれば、女性やマイノリティーの人々は企業内で同等の能力を持つ白人男性に比べより有利な昇進機会を与えられており、かえって恵まれた立場にあるという。

<sup>13</sup> Little et al. (1998)

<sup>14</sup> Thomas (1990)、Cox et al. (1991)

<sup>15</sup> Schwartz (1989)

<sup>16</sup> Scott & Little (1991)、Lynn (1991)

他にも、AA が財務上の利益を向上させ、企業の競争力を高めることを強調する研究もある。(Wright et al. (1995))

3つ目の効果は、AAによる企業のリクルーティング効果である。AAの実施はその企業への就職希望者の質量に良い影響を与えうると考えられる<sup>17</sup>。なかでもAA施策から直接的メリットを受ける女性やマイノリティーの人々に関して、選りすぐった人材が当該企業への就職を希望することが予想され、企業は才能あふれる人材の確保が可能となる<sup>18</sup>。

次に、4つ目として、AAの推進による企業イメージの向上により、消費者や取引先企業などから好感をもたれ積極的な購買行動を引き起こす効果があげられる。「AAは企業にとっても社会にとっても利益をもたらす手段である<sup>19</sup>」と言われるように、AAに積極的に取り組む企業は、十分な社会性や倫理性を有する確固たる経営理念に裏打ちされた企業として高い評価を受け、これによって潜在的な顧客開拓を可能とする。欧米では、かつてより社会的公正性の高い企業を選別し、それらの提供する製品やサービスだけを選んで購入するよう消費者に呼びかける運動が定着している<sup>20</sup>。また、昨今、欧米では女性が経営の最高責任者を務める企業が増加しており、そうした企業が女性活用に前向きな企業に高い信頼をおき、それらを取引先として好んで選ぶケースも少なくないという。こうした意味でAAの推進は消費者のみならず、取引先企業からも好感をえる効果があると考えられる。

さらに、5つ目の効果は、AAの実施に真摯に取り組む企業に対する表彰制度に関わる効果だが、表彰を受けた企業は株価が上昇し、経済的効果を楽しむことができるというものである。Wright et al. (1995)は、多くの投資家はAAが価値ある施策であり企業に様々な経済的効果を与えるものと理解しており、AA推進に積極的な企業の株は高値で取り引きされる可能性が高いことを示唆している。また、このことは近年取りざたされている「社会的責任投資」(Socially Responsible Investment: SRI)<sup>21</sup>の動きにも呼応するものである。SRIはアメリカで始まった新しい投資手法で、投資家が倫理的価値観に則り、人々の生活、環境、社会に対し十分な責任を果たしている企業だけを選択して投資を行うものである。これによって、個人は金融上の利得のみならず社会的問題の解決に対しても影響力を行使することができる仕組みとなっている。この点からも、企業のAAへの取り組みが表彰を通じ広く社会に認知されることは、投資家からの高評価をもたらし、企業の株価対策に有効な手だてとなることが考えられるのである。

以上のようにAAから想定される5つの効果を示したが、経営学的視点からのAA研究には、これら効果の存在は前提としつつ、それらが実際の組織成員にどのように捉えられているのか、効果に対する人々の認識と組織内の様々な要素との関連を究明しようという流れもある。この種の研究で取り上げられる主要なテーマとしては、人々のAAに対する好意的評価は何によって導かれるかを問うものがあげられる。勿論、これにはAAのもたらす組織的効果は成員個々の好意的評価があつてこそ顕在化するという前提が

<sup>17</sup> Holzar & Neumark (2000)、Wright et al. (1995)

<sup>18</sup> Cox & Blake (1991)

<sup>19</sup> Little et al. (1998)

<sup>20</sup> たとえば、1989年以來「経済優先度評議会」(The Council on Economic Priorities: CEP)から「より良い世界のためのショッピング」(Shopping for a Better World)という本が発行されている。1969年創設の当評議会は、企業の社会的活動を評価するための様々な尺度を開発しており、その評価を消費者の意思決定に反映させるべくショッピングガイドを発刊している。評価項目としては、女性やマイノリティーの登用や情報公開といった経営姿勢を問うものや、慈善活動、環境対策等の企業の社会貢献活動に関するものなどがある。

<sup>21</sup> Hutton et al. (1998)

おかれており、そのうえでその評価がいかなる要因の影響を受けるかを探り出す試みが行われる。具体的には、個人個人の属性、つまりは性別やジェンダー、人種の違いといった人口統計学的要素とAAへの評価との関係を検証するもの、あるいは、AAに関する予備知識のあり方（法的にもともと良いイメージを持っていた、または、逆差別の元凶として偏見をもっていた）や、AAから制度上直接的なメリットを受ける者か否かといった、人々のもつ条件の違いによってその評価に差異が生じるかを検証するものなど、心理学的手法を用いた様々な実証研究が行われている。そして、これらの研究のなかから、AAに対する評価と何らかの相関関係が認められる要因をいくつか指摘することができる<sup>22</sup>。たとえば、1) AAに対しては男女で評価の仕方が違い、女性のほうが男性より良い評価を下す傾向があること<sup>23</sup>、2) AAの役割をより重視するのは、その制度によって昇進など具体的な利益を受けるであろうグループに属する人々であることが多い<sup>24</sup>、さらに、3) もともとAAに偏見を持っている人は、自社のAAに対しても批判的態度を示すことが多い、などの結果が報告されている。

たとえば、この種の研究で代表的なものとして、Kravitz & Platania(1993)があげられる。彼らは、調査対象者に大学生を選定し<sup>25</sup>、①AAから想定される具体的施策に対する認識、②その認識とAAに対する評価・態度との相関関係、③AAの制度上の対象者（女性、マイノリティー、身障者）か否かによる反応の違い、④ジェンダー、人種の違いによる①②③の結果についての検証を行った。その結果、女性は男性に比べて全般的にAAを高く評価していることが判明した。また、女性は、自らをターゲットとしない施策（マイノリティーや障害者向けの施策）に対しても男性以上に高い支持を寄せていることがわかった。いくつかの研究で明らかなように、AAに対し好感を抱くのは、往々にしてその施策によって自身が有利となる場合であることが指摘されている<sup>26</sup>。しかし、ここでの結果はそれに反し、他者の利益を容認する形となって表れており<sup>27</sup>、女性がよりリベラルな立場で組織内の差別問題に対処している姿勢が伺える。また、この研究では、アメリカにおけるAA推進上の問題点として、人々のAAに対するイメージが採用時のクォーター制や不適格者をむりやり昇格させるといったネガティブなものに固定されがちである点があげられた<sup>28</sup>。こうした認識はまさに誤解が原因で生じたものといえるが、人々が潜在的に抱くAAへの認識がAAに対する評価・態度に大きな影響を与えてくることは確かであり、その意味で人々がAAにいかなる認識をもっているか正確に知ることは重要であるといえる。

<sup>22</sup> ただし、厳密に言えば現段階で、AAへの評価と明らかな相関関係があると認められる要素は特定されておらず、ほとんどの研究に共通する統一の見解は得られていない。たとえば、性差に関しては多くの場合、男性より女性のほうがAAに対して好意的態度であるとの結果がでているが、いくつかの研究では、それほど性差の影響が見られなかったり(Eberhardt & Fiske(1994))、かえって女性のほうがAAに否定的との結果が出されたもの(Tougas & Beaton(1993))もある。

<sup>23</sup> その例として、Kravitz & Platania(1993)や、カナダの研究ではあるが、Tougas et al.(1991)などがある。

<sup>24</sup> アファーマティブアクションに対する評価が、施策によって得られるであろう調査対象者自身の利益「self-interest」に影響を受けることがこれまでの研究で指摘されている。

kluegel & Smith(1983)、Jacobson(1985)、Triandis et al.(1993)

<sup>25</sup> 企業の従業員ではなくあえて学生を調査対象者にあげる理由として、アメリカではジョブ・インターンシップによって在学中に相応な職場経験を積む学生が多く、彼らにとって企業のアファーマティブアクションは十分なじみのある事柄である点が指摘できる。

<sup>26</sup> 注24を参照のこと。アファーマティブアクションに対する評価が、施策によって得られるであろう調査対象者自身の利益「self-interest」に影響を受けることがこれまでの研究で指摘されている。(kluegel & Smith(1983)、Jacobson(1985)、)

<sup>27</sup> Smith & Kluegel(1984)によれば、これは「cooperative self-interest」の概念で捉えられ、他の被差別集団が組織内で差別解消への後押しを受けることによって、自らのグループも結果的に差別除去へのよりよい環境を手に入れることができるという考え方をさす。

<sup>28</sup> このことは、次の論者によっても指摘されている。Johnson(1990)、kluegel(1985)、

kluegel & Smith(1986)、Veilleux & Tougas(1989)

### 3. 日本におけるアフーマティブアクション推進企業の実態

今、日本企業のなかでAAに取り組む企業は、どんな効果を期待して活動を行っているのか、ここでは、AA効果に対する評価の実態を知ることを中心課題とする。そのうえで、前章であげたアメリカでのAA効果に関する研究成果と日本企業における施策効果との比較を行い、AAのもつ現実的な効果の側面と理念的側面とをあわせて検討していく。

#### 1) アフーマティブアクションを推進する日本企業

現段階で、AAに積極的に取り組んでいる日本企業はごく限られた数であると推定されるが、ここでは一般に公表されている範囲で具体名が記されている企業をいくつか紹介する。

まず、厚生労働省がAAへの取り組みに熱心な企業に対し、改正均等法の施行以来（平成11年度より）毎年、「均等推進企業表彰」<sup>29</sup>を行っている。これは、広く企業に対してAAの浸透を呼びかける活動で、男女雇用機会均等法が公布された昭和60年6月1日を記念して毎年6月に表彰が行われている。ちなみにこの3年間で、厚生労働大臣努力賞14社、都道府県労働局長賞96社が選定された。（図表1と図表2にその一覧を掲載する。）

図表1: 厚生労働大臣努力賞受賞企業一覧

平成11年度	平成12年度	平成13年度
(株)藤崎(宮城・小売り)	ジャスコ(株)(千葉・小売り)	ケーイーエフ(株)(千葉・製造)
日本IBM(株)(東京・製造)	(株)資生堂(東京・製造)	旭化成(株)(東京・製造)
(株)有隣堂(神奈川・小売り)	金沢信用金庫(石川・金融)	松下電器産業(株)(大阪・製造)
未来工業(株)(岐阜・製造)	三笠運輸(株)(静岡・運輸)	
森本配管(株)(京都・設備工)		
(株)阿波銀行(徳島・金融)		
(株)琉球銀行(沖縄・金融)		

図表2: 都道府県労働局長賞受賞企業一覧

平成11年度	平成12年度	平成13年度
北海道ガス(株)(北海道・ガス)	札幌信用金庫(北海道・金融)	北海道日本電気ソフトウェア(株)(北海道・サービス)
青森オフセット印刷(株)(青森・製造)	宮城建設(株)(岩手・建設)	東北日本電気(株)(岩手・製造)
盛岡セー工業(株)(岩手・製造)	カネサ藤原屋(株)(宮城・小売り)	(株)秋田新電元(秋田・製造)
(株)荘内銀行(山形・金融)	(株)イトウ(秋田・建設)	福島ワール縫製(株)(福島・製造)
(株)柏屋(福島・製造)	二本松信用金庫(福島・金融)	とちぎコプ生協(栃木・小売り)
(株)下野新聞社(栃木・製造)	(株)タナカ(茨城・製造)	(株)カインズ(群馬・小売り)
生協さいたまコプ(埼玉・製造)	かんら信用金庫(群馬・金融)	テルモ(株)(東京・製造)
(株)千葉銀行(千葉・金融)	朝日建設(株)(富山・建設)	松下通信工業(株)(神奈川・製造)
(株)ファンゲル(神奈川・製造)	(株)永和システムマネジメント(福井・サービス)	(株)第四銀行(新潟・金融)
(株)加島屋(新潟・製造)	(株)いちやま(山梨・小売り)	石崎産業(株)(富山・製造)
(株)北陸銀行(富山・金融)	(株)十六銀行(岐阜・金融)	福井めがね工業(株)(福井・製造)
(株)飯田電子製作所(石川・製造)	(株)静岡伊勢丹(静岡・小売り)	(株)信玄食品(山梨・製造)

<sup>29</sup> 均等推進企業とは、①女性労働者の能力発揮を促進し、その活用を図るため女性の採用や職域の拡大、登用、長期育成、母性保護等に積極的に取り組んでおり、その取り組み姿勢が評価できること、②女性が能力発揮しやすい職場環境・風土を持っていること、③雇用管理制度において、男女均等な取り扱いが図られていることの3つの基準から選出される。なかでもその努力が顕著で他の模範ともなるべき企業に対しては「労働大臣努力賞」（平成13年度からは厚生労働大臣努力賞）が、特に努力している企業には「女性少年室長賞」（平成12年度からは都道府県労働局長賞）が贈られている。

明治大学社会科学研究所紀要

福井県労働金庫(福井・金融)	(株)リタケカンパニーリミテド(愛知・製造)	長野信用金庫(長野・金融)
甲府信用金庫(山梨・金融)	井村屋製菓(株)(三重・製造)	(株)文楽堂(岐阜・製造)
セイウエツシ(株)(長野・製造)	(株)びわこ銀行(滋賀・金融)	(株)松坂屋(愛知・小売り)
(株)駿河銀行(静岡・金融)	宝酒造(株)(京都・製造)	(株)百五銀行(三重・金融)
ゾー幸田(株)(愛知・製造)	サントリー(株)(大阪・製造)	(株)平和堂(滋賀・小売り)
御木本製菓(株)(三重・製造)	大徳食品(株)(奈良・製造)	(株)ルシアン(京都・卸売り)
アヤマテイ(株)(滋賀・小売り)	きのくに信用金庫(和歌山・金融)	ロート製菓(株)(大阪・製造)
京都みやこ信用金庫(京都・金融)	阿備運輸(株)(岡山・運輸)	岡本(株)(奈良・製造)
武田薬品工業(株)(大阪・製造)	マツダ(株)(広島・製造)	(学)藤田学院・鳥取短期大学(鳥取・サービス)
(株)高島屋(大阪・小売り)	(株)下関大丸(山口・小売り)	(株)松江ターミナルパート(島根・小売り)
生協コープこうべ(神戸・製造)	(株)愛媛新聞社(愛媛・製造)	(株)中国銀行(岡山・金融)
島根電工(株)(島根・建設)	(株)博多大丸(福岡・小売り)	(株)中国放送(広島・サービス)
(株)天満屋(岡山・小売り)	長崎県労働金庫(長崎・金融)	(株)フジマ(山口・飲食店)
(株)イズミ(広島・小売り)	熊本信用金庫(熊本・金融)	松田医薬品(株)(高知・卸売り)
(株)西京銀行(山口・金融)	(株)トキハ(大分・小売り)	東陶機器(株)(福岡・製造)
三英ホリック(株)(香川・製造)	(株)南日本新聞社(鹿児島・製造)	(株)浜屋百貨店(長崎・小売り)
(株)フジ(愛媛・小売り)	(株)りゅうせき(沖縄・小売り)	熊本中央信用金庫(熊本・金融)
土佐ガス(高知・ガス)		(株)鹿児島銀行(鹿児島・金融)
(株)岩田屋(福岡・小売り)		大同火災海上保険(株)(沖縄・保険)
(株)佐賀玉屋(佐賀・小売り)		
(株)佐世保玉屋(長崎・小売り)		
(株)お菓子の香梅(熊本・製造)		
(株)大分銀行(大分・金融)		
(株)宮崎山形屋(宮崎・小売り)		

\* 図表1・2は、厚生労働省の発表資料をもとに筆者が作成したものである。

次に、1996年から2000年にかけて実施された調査をもとに、財団法人・関西生産性本部がまとめた「21世紀を創る女性の会」活動報告書がある<sup>30</sup>。これには、ダイキン工業(株)、ハイアット・リージェンシー・オーサカ、武田薬品工業(株)、(株)マイカル、松下電器産業(株)、(株)大和銀行、ピアス(株)の7社が、AA推進企業として提示され、具体的活動内容や現状データなどが報告されている。また、平成12年版の『働く女性の実情』<sup>31</sup>のなかに「ポジティブ・アクション取り組み事例」として8社が紹介されているが、いずれの企業もその実名は記されていない<sup>32</sup>。このように、現在、日本企業でAAを推進する企業はごくわずかなうえ、ここで取りあげた企業のなかにも、すでに活動を休止してしまったものもいくつか含まれていることが、筆者が行ったその後の聞き取り調査で判明している。

## 2) アファーマティブアクション推進企業における施策とその効果

次に、事例研究として、厚生労働省の「均等推進企業表彰」企業のなかから、現在も比較的AAに積極的な企業4社を取り上げ、そこでの活動理念や施策内容、そして企業として期待する効果について検証していく。まず、各企業の活動概要と施策のもつ効果について以下の表にまとめてみた<sup>33</sup>。(図表3:事例1~4)

<sup>30</sup>21世紀を創る女性の会編(2000)p.21-62

<sup>31</sup>厚生労働省・雇用均等・児童家庭局(2001)pp.77-95

<sup>32</sup>この調査に携わった責任者に事情を聞いたところ、当初の予定では企業名の公表を前提としていたが、いくつかの企業からクレームが出始め、結局は全ての企業が匿名での掲載を希望することになってしまったとのことであった。

<sup>33</sup>この表は、厚生労働省の平成11年、12年、13年の5月付け新聞発表用資料をはじめ、既存の著作や発表資料をもとに、筆者の企業取材を総合して作成した。たとえば、日本IBMについては、拙稿(2000)(2001-a)(2001-b)、Japan Women's Council 編集委員会編(2000)、松下電器については、21世紀を創る女性の会編(2000)、マツダ並びにイオンについては、谷口真美(1998)(2001)などを参考にした。

< AA推進企業事例1 >

日本アイ・ビー・エム (株)

◆ 現状データ (1998年)

従業員数：21108人 (男性 18283人 女性 2825人)

平均年齢：38.9歳 (男性 39.6歳 女性 34.2歳)

平均勤続年数：15.1年 (男性 15.8年 女性 10.8年)

◆ 活動の背景

同社では、「機会均等の実現」という米国本社の掲げる経営理念に基き、早期から男女同一基準での制度づくりが進められ、女性の働きやすい職場環境の整備や職域の拡大など様々な取り組みが行われてきた。しかし、93年に「機会均等」から「ダイバーシティ」へ新たな企業理念が提示されたことを受け、改めて社内の女性活用の実態を調査したところ、制度面での完備とは裏腹に事実上の男女差は解消されていないことが判明した。そこで、98年より女性のさらなる活用を目指したAAが展開されることとなった。

◆ 活動目標

2003年を目処に、以下の2つの事柄に対する具体的数値目標が設定された。

- ① 女性の退職率を男性と同等レベルにし、女性の採用比率をあげることで女性の社員比率を増大させる (現状の14%を少しでも引き上げる。最終目標は日本の女性の労働力率の40%台)
- ② 女性の管理職比率を男性と同等レベルにする (現状の4.6%を5倍に引き上げる)

◆ 活動主体

活動母体として社長命でウイムズ・カウンシルが設置された。リーダーは3名の取締役と理事が務め、コーディネーター役に人事担当者、メインのメンバーには社長から任命された女性管理職者19名が自らの職務と兼務で担当する形で活動を行っている。

◆ 活動内容

ウイムズ・カウンシルでは、女性の能力発揮の阻害要因の発見と解決策の検討、女性のビジネス貢献を目指した能力・リーダーシップの育成計画の提言、これらの目標設定と結果の確認が主な活動目標に掲げられ、これをもとに3つの検討グループが組まれて活動が行われている。

- ① ワークライフバランスの検討部会：育児経験者を中心とした育児関連制度の運用についての討議
- ② 女性の定着を高めるための部会：女性の離職理由・継続就労の阻害要因を探り対処策を検討、また、活動推進のための啓発活動として様々な規模・形式のフォーラムを開催
- ③ メンタリング検討部会：女性社員を対象としたメンター制度 (キャリア開発を念頭においた人材育成制度) の運用面でのチェックと改善策の提案。

◆ 期待される効果

- ① 増加傾向にある女性がオーナーを務める企業に対して、取り引き相手としての信頼度を高める
- ② 労働市場の変化に即し中核人材としての女性の重要性が高まっており、活動推進によって有能な女性社員を確保しさらなる能力発揮と継続就労を促進させることで人材の戦力化を図る
- ③ 顧客としてますます重要となる女性購買層に対し良い企業イメージを与え、売り上げを増大する

< AA推進企業事例2 >

松下電器産業 (株)

◆ 現状データ (1999年)

従業員数：82351人 (男性 69466人 女性 12885人)

平均年齢：40.1歳 (男性 41.2歳 女性 34.6歳)

平均勤続年数：男性 19.6年 女性 13.9年 (全体 18.7年)

◆ 活動の背景

松下では、個人の自立を前提として、高い専門能力をもつ個人が「お客様満足」という同社の価値に共鳴し、創造性の発揮を通じて社会に貢献するとともに自己実現も果していくことを基本とした「新たな人事システム」を98年より導入した。この考えのもと、翌99年から真の男女共同参画企業を目指すAA(同社ではポジティブアクション)として「イコール・パートナーシップ・アクション・プログラム」(EPAC)がスタートし、様々な取り組みが行われている。

◆ 活動目標

EPACとして「女性登用推進3ヶ年計画」が示され、①女性役付者(主任クラス以上)を現状の2倍に伸ばし、②そのうちの6分の1以上を課長職として登用するという全社的な数値目標が掲げられた。2001年からは社長直轄のプロジェクトチーム「女性かがやき本部」が始動し、機会均等のさらなる推進、仕事のみならず従業員の生活者としての意識にも注目した社内の風土改革、両立支援、セクハラなどに対する女性相談や問題が発生した際のリスク管理などが目標とされた。

◆ 活動主体

トップの強い意向を受け、「女性かがやき本部」を中心に本社人事部門、各本部・分社、事業部の人事とが一体となって、経営幹部をはじめ組織の隅々にEPAC活動のもつ意義・価値が浸透するよう具体的施策が行われている。

◆ 活動内容

- ① 女性社員登用推進3ヶ年計画(本社のガイドラインに沿って各分社・事業部などが独自目標策定)
- ② 女性幹部開発システム推進計画(3年以内に部課長職への登用検討中の者への個別の育成計画)
- ③ EP委員会(主事・主任クラス女性への経営的な視野拡大を狙った分社毎に開かれる委員会)
- ④ ワーク&ライフサポートプログラム(女性が能力を発揮しやすい環境整備を狙いとした活動)
- ⑤ EP研修(幹部社員を対象とした意識・風土改革の為の研修)
- ⑥ EP重点推進月間(毎年6月に全社・各事業部フォーラムや懇親会の開催、啓発ポスターの提示といった各種啓蒙活動を全社的に行う)

◆ 期待される効果

- ① 数値目標は活動2年の段階で予定通りクリアされており、現場でも女性の活躍する姿が多く見受けられるようになってきた。(既存の効果)
- ② 女性の活用は同社の経営政策の基本であり、この活動の推進によって社内によりフェアな職場環境が創出される
- ③ 重要な顧客である女性の視点を経営のなかに取り組みむことにより、世の中の呼吸と一致した

<AA推進企業事例3>

マツダ(株)

◆ 現状データ(1999年)

従業員数：24076人(男性22621人 女性1455人)

平均年齢：42.4歳(男性43.0歳 女性32.7歳)

平均勤続年数：男性21.5年 女性11.0年(全体20.8年)

◆ 活動の背景

マツダでは、前進のための最重要課題の一つとして、人材の育成・活用をこれまで以上に加速させ、活力溢れる企業風土を実現するための「人の成功」を取り上げ、97年より有能な人材の確保と早期育成、活用、処遇などを柱とした「新人事システム」を導入した。翌年にはその一環として「女性相談室」が設置され、性別に関わらず従業員一人一人が持つ潜在能力を最大限に活用できるような職場環境を整えるなど、女性の働きやすい職場づくりを主眼としたAA(同社ではポジティブアクション)に取り組んでいる。

◆ 活動目標

女性技能職の応募の増大。女性応募促進施策として新入社員の採用主担当に女性を配置し、採用時に男女両方の視点を取り入れ、応募者評価の多面化を図る。また、事務・技能系女性社員のなかで高い能力を有する者には「特別昇進」を行うことで昇進の可能性を広げ、女性の積極的な活用を推進する。

◆ 活動主体

トップにより女性活用の重要性が唱えられ、人材開発部の人権啓発グループを中心に「女性相談室」が設営され、具体的施策の展開にあたっている。

◆ 活動内容

- ① 工場への高卒女性技能系の採用開始とその受入態勢の整備
- ② 女性の働きやすい職場環境づくり
- ③ 事務・技能系女性社員のうち高レベルの活用が必要な人材に対し「特別昇進」を行う
- ④ 総合職・一般職の区別を撤廃
- ⑤ 新社員採用にあたり女性応募促進施策を計画し、その採用主担当に初めて女性を抜擢、企画・実施までのプロセスを任せることで、学生への訴求力を高め女性の採用増を図る
- ⑥ 「女性相談室」によるセクハラや差別的処遇等に関する悩み相談の実施

◆ 期待される効果

- ② 活躍の場が広がることによる女性社員のモチベーションの向上(2001年時点で、女性管理職4名、主任クラス15名が誕生し徐々に効果をあげてきている)
- ③ 性差などの差別に左右されない実力主義の人事政策を敷くことにより、過去の日本の制度・慣習に捕らわれない世界のベンチマークを基準とした「世界基準経営」を人事の側面から実現させる

< AA推進企業事例4 >

イオン(株)(旧 ジャスコ株式会社)

◆ 現状データ(2000年)

従業員数：17755人(男性11379人 女性6376人)

平均年齢：34.8歳(男性37歳 女性30.8歳)

平均勤続年数：男性8.8年 女性6.8年(全体8.6年)

◆ 活動の背景

小売業において「お客様の満足」がすべての原点であり、その実現のためには顧客の大多数を占める女性の社内での活用が不可欠であるという考えのもと、会社の人事の基本理念である「公正の原則」に則り、性別・年齢等の違いによる登用・処遇等の差別を廃する努力が続けられてきた。また、女性の支援制度にも早くから着手してきていたのだが、実際には女性の幹部社員への登用や能力活用が思うように進んでいなかった。

◆ 活動目標

女性が少ない商品部(商品開発・店舗企画)への女性の積極的な配置、及び、女性店長への登用を数値目標をもって進めている。

◆ 活動主体

経営トップの主導のもと、経営上層部によってAA(同社ではポジティブアクション)の活動理念、具体的数値目標など活動の方向性が示されている。これをもとに、人事部が具体策を展開し、人事部長会議の中で女性の幹部候補者をリストアップし積極的登用を進めている。また、政策発表会の場を利用して、トップ自らが女性活用の重要性を表明し、全社的な意識の徹底を図っている。

◆ 活動内容

- ① 女性店長の登用
- ② 女性管理職の増大
- ③ 商品部への女性の積極的登用
- ④ 「転居停止制度」による仕事と家庭の両立支援策(介護などの問題を抱える社員を対象)

◆ 期待される効果

- ① 女性社員のモチベーションアップと能力発揮(女性の勤続年数の伸長、女性店長のロールモデルの創出、管理職比率の増大、女性の働きやすい職場環境の実現)
- ② 業績重視主義への移行の布石(会社への忠誠・献身や年功が重視され、男性中心に展開されてきた従来の昇進構造を改め、性別や年齢によらない個人の能力・知識、生活者としての視点を大切にす企業姿勢を提示)

## 3) アメリカにおける理論上のAA効果と日本企業の現状との比較検討

続いて、前節の4つの事例を中心として日本企業におけるAAに対する効果の現状と、アメリカでのAA効果に関する理論との接点、及び相違点について考察していく。

前章で取りあげたAAの5つの効果に沿って検証すると、まず、1つ目の「顧客や従業員のニーズへの適応」と、2つ目の「組織活性化と競争力の向上」の効果について、日本企業の間でも同様の認識が強いことがわかった。AAの推進によって、組織内の従来型の論理が崩され、多様性の高まりとともに新しい価値観・思考様式が生まれてくることは、複雑化した市場への対応上、重要な意義をもつものと捉えられる。この考え方は、今回の調査で取り上げた4社全てで肯定的に評価されていた<sup>34</sup>。こうした効果を裏付けるべく、各社が各様に設定した女性管理職増大計画は着々と目標水準をクリアしてきており、いずれの企業においてもすでにいくつかの具体的効果が顕在化しつつある。たとえば、これまで男性の姿ばかりが目についていた部署にも女性の存在感が増しその活躍ぶりが目立つようになってきた、一定の女性のかたまりができたことで新人女性が配属されても職場内に相談しやすい雰囲気が出てきた、また、女性管理職がふえたことで女性社員全体のモチベーションがアップしてきた、なんとなく社風が変わってきた、などの意見が聞かれた。消費者の価値観の多様化、女性の購買力の向上といった外部環境の変化に対応するため、企業がAAの導入を通して女性の能力活用に本腰を入れることは今後必要不可欠となると思われる。また、ここで重要なことは、AAが単に組織への女性パワーの注入を意図するものではなく、企業がAAの名のもとに従業員の性別や年齢にとらわれない、個人の能力や実績に基づく公正な評価システムを提示することにより、社員一人一人の潜在能力が引き出され組織の活性化が生み出される点に価値がある。このことは、マツダの「人の成功」を目指した「新人事システム」、松下電器産業の「新たな人事システム」、そして日本アイ・ビー・エム（以下は、日本IBMとする）の掲げる「ダイバーシティー」の理念にもこめられており、この基本方針があつてこそ、各企業がAAを推進するに至ったと考えることも妥当である。その意味でも、AAには、人事の公正性の追求と真の人材の戦力化を実現するための一種の起爆剤としての効果が期待されていると解釈することができる。

次に、3番目の「リクルーティング効果」について、AAの実施はその企業への入社を希望する者の質と量に影響を与え、より良い人材獲得に有益であるとの効果が指摘される。これについて、日本IBMでは、新入社員のアンケート調査などから、就職先企業に同社を選択した理由として、AAの実施の有無を考慮したという回答を得ており、一応の施策効果を認めている。ただ、こうした意見を寄せるのは今のところ女性に限られており、その意味ではこの効果はアメリカでの研究報告と同様限定的といえる。しかし、マツダの事例のように、この効果を拡大して捉える見方もある。マツダは、2001年度から「女性応募促進施策」として採用主担当に初めて女性を抜擢し、採用の全プロセスに男女双方の視点を取り入れることで、応募者評価の多面化と採用活動の革新を図る取り組みに乗り出した。勿論、ここでも活動

<sup>34</sup>特に、取り扱う商品・サービスが女性消費者と直結している松下やイオンでは、社内における女性の視点の導入が急務であるとの意識が強く持たれていた。

の主眼は女性応募者の掘り起こしにあるのだが、採用時の評価の基準に女性の目が加わることは、結局は、男性応募者も含めたトータルな採用行動に変革をもたらす可能性を秘めている。従ってこの視点にたてば、AA によるリクルーティング効果は、性別に関わりなく採用する人材全てに波及すると考えることができるだろう。

4 つ目は「企業イメージの向上による効果」である。企業の AA 導入に対する真摯な姿勢は、消費者や取引先企業に好印象を与え、結果として売り上げの増大や良好な企業間関係をもたらす効果が期待される。日本 IBM も、これを施策導入効果の第一に掲げており、AA と企業のイメージアップとを不可分な関係として位置づけていることがわかる。日本 IBM と同じく外資系企業であるマツダでも、AA の導入を一種の「世界基準経営」の証の一つとして捉えており、社内の均等推進が単に企業内の変革のためにあるのではなく、多分に対外的、それも日本国内というより他の先進諸国との関わりの上で意義をもつとの認識を示唆している<sup>35</sup>。現実には、このことを日本国内だけを対象に見てみれば、確かに、AA がアメリカと同程度に企業イメージの向上に寄与するとは考えにくい。しかし、経済のグローバル化が進展し、国際的競争力を意識せざるをえないこれからの企業状況を考えると、AA の導入は不可欠であり、そこから得るイメージアップ効果は有形無形のメリットを与えるものと思われるのである。

最後の 5 つ目の効果についても、上記と同じく日米で異なる解釈が必要となる。これは、企業が AA 推進によって表彰を受けた場合、株価の上昇など経済的効果が得られるという「表彰効果」を指すが、日本の受賞企業数社に筆者が聞き取り調査を行った結果、経済的な意味でその効果を実感するには至っていないという返答が大半であった。また、なかには逆効果を指摘する声も少なからず存在し、厚生労働省から表彰され社会的注目を集めたことにより、マスコミや各種研究機関などから取材が殺到し、かえって日常業務の遂行に支障をきたす結果となったという話が聞かれた。勿論、マスコミで取り上げられることにより、ある程度企業イメージは向上するだろうが、それ以上に前述のようなマイナス要素が大きいの意見であった。むしろ日本企業においては、表彰は、施策運営に直接携わる当事者に対して、メンタル面での支援効果をもたらすものと捉えられる。ほとんどの場合、日本企業では AA 担当が専任で置かれることはなく、担当者の多くは忙しい日常業務の合間を縫って手弁当で活動に参加することになる。従って、表彰により活動が外部から評価されることは当事者にとって心のなぐさめとなり、今後の活動推進へのやる気や誇りを与える意味で効果的であるという声が数社から寄せられた。また、表彰の事実がマスコミで報じられ、社内的にも新たに AA 活動への認識や理解が高められることも表彰効果の 1 つとして指摘された。

以上、5 つの効果について考察したが、次に、AA 推進と組織内の反応について、同じく日米比較の視点から若干の考察を加えていく。まず、「AA の役割をより重視するのは、その制度によって昇進など具体的な利益を受けるであろうグループに属する人々であることが多い<sup>36</sup>」という仮説について、日本 IBM ではそれに呼応した状況が見られる。同社では、98 年より女性管理職増大のための数値目標を掲げ、各部

<sup>35</sup>また、イオンが女性活用策に注目するようになったのは、80 年頃行われた同業の米国優良企業との経営比較調査の結果、同社創業者が女性管理職の少なさに危機感をもったのがきっかけであったという。(谷口 (2001))

<sup>36</sup>注 24 を参照のこと。

門で管理職候補の女性を選出してメンタリングを行うなど具体的措置がとられている<sup>37</sup>。これによって女性の中に、従来の常識にとらわれずに今後のキャリア展望、昇進の道を考えることができるという認識が高まり、特に40歳以下の若手女性の間で仕事に対する意識変化が著しいという<sup>38</sup>。ウイメンズ・カウンスルの分析によれば、同じ女性社員であっても、世代によって施策から受ける恩恵が異なるため、より多くの恩恵が期待できる若年層にAAへの支持が高くなる傾向があるという指摘がなされている。同社の場合、その境目は40代で、これ以前の層と以降とでは施策に対する受け止め方が自ずと異なるため、同委員会では、各年齢層に応じた木目細かな施策展開を考案する必要があると考えている。この点から、制度からの直接的受益者のAAに対する反応は、日米に共通した側面が見出せる可能性があるといえる。

ただし他のいくつかの仮説に関しては、残念ながら現状の調査段階では十分な考察を加えることは難しい。なぜなら本調査では、数社の施策担当者や人事担当者から、AA推進と社内の反応について独自の意見・感想を窺うことはできたのだが、肝心の施策を受け入れる一般社員に対して広範な意識調査の実施は不可能であった。従って、AAに対する組織内反応については、施策運営側からの一面的な見解をもとに検討することしかできない。そして、ここで得られた意見によれば、従業員の性別や階層、価値観等の条件の違いによって、AAに対する反応の仕方に相違が見られることはないということであった。その理由として多くの企業から聞かれたのは、AA推進にあたっては、全社員に対してあらかじめトップの理念表明が成されており、それに基く広報活動や社員教育も十分施されているので、今更社員のなかで活動自体を否認する気配は無いという意見であった。これについては、施策担当者の主観であるのでそれなりの妥当性はあると思われるが、日本と同様に全社的理念表示があつたうえで施策展開されているアメリカ企業において、従業員の属性により組織内反応に違いが生じることが指摘されていることを考えると、日本企業においても実際的な社員の意識調査を実施し、そのうえでさらなる検討を行う必要があることは言うまでもない。

#### 4. 今後の展望

以上、理論上AAの推進によってもたらされる組織的効果と日本企業における活動の実態との比較検討を行った。その結果、アメリカでの理論研究が指し示す効果は、日本企業の現状に照らしあわせると必ずしも全て当てはまるわけではないことが解った。そもそも、日本とアメリカとでは女性をとりまく社会環境・通念は大きく異なっており、それに呼応するかのように、企業内での女性活用に対する意識や実際の処遇環境など、双方にはかなりの相違点が存在する。こうした企業風土・制度基盤に見られる日米ギャップは、感覚として15年から20年分にも相当するといっても過言ではない<sup>39</sup>。そして、この差が

<sup>37</sup> 図表3ならびに、拙稿(2000)(2001-a)(2001-b)、Japan Women's Council 編集委員会編(2000)を参照のこと。

<sup>38</sup> そもそも同社は、35歳以下の層が全女性の7割を占めており、40代以上の女性は絶対数も少ないうえ、そのほとんどはエグゼクティブラインの昇進経路のない秘書採用である。40代以上の女性のうちエグゼクティブへの昇進可能性のある職種につくものは限られた存在で、そのうちの多くは、同施策によって部長クラスへの昇進を果たすことができた。しかし、結果的に男性よりかなり遅れた昇進となってしまう、この年代を境に同じ女性でもキャリアデベロップメントの考え方に違いが出てしまうことは避けられない。従って、ウイメンズ・カウンスルでは、40代以前と以降とで施策展開のアプローチを変える必要があると考えているという。

<sup>39</sup> 「日米間の差」については、拙稿(2001-b)を参照されたい。

根底にある以上、現在の日本企業におけるAA効果を、そのままアメリカで想定されるものと同様に捉えることは無理がある。しかし、重要なことは、今現在は当てはまらなくとも、将来を見据えた場合、ここで取り上げられた効果が現実のものとなりうる可能性は高い。あくまでも、企業は次代に向けた戦略を策定するにあたって、AAのもたらす効果を認知し、それを実現するための施策を設定するなど具体的な行動を起こしていく姿勢が求められる。そのためには、いち早くその必要性を認識し施策設定の前提となる企業理念を全社的に表明する、然るべきトップの存在が不可欠となる。このことは、これまでのアメリカにおける研究<sup>40</sup>や日本の先進企業の事例などからも明らかと言えよう。そして、女性の積極的活用を現実のものとするには、何にも増して継続的な努力が必要とされる。現に、日本に比べ格段に企業内の女性活用が進んでいるアメリカでさえも、まだまだ女性蔑視はつづいている<sup>41</sup>という現実がある。このように道は険しくとも、段階を経て徐々に、数多くの女性リーダーが輩出されることによって、組織内にジェンダー意識の統合がはかられ、最終的には真に差別から解放された状態に近づくことが期待される<sup>42</sup>。そして、こうした組織の誕生はやがては他の様々な業界の組織にも影響を与え、ジェンダー統合化の波はあらゆる組織のもとへ広がっていくと考えられるのである。

このように、AAは即座に目に見える結果を導き出すものではない。その点、バブル崩壊後長引く不況に喘ぐ日本企業にとって、この施策があまり魅力的に見えないのも当然のことといえる。しかし、そのなかにあつてこそ、企業は真に必要とされる競争力を長期的視野で培っていく努力を怠ってはならない。組織内でいまだ十分に活用されていない女性を新たに戦力化していくことは、まさにここである競争力の源の一つとして注視して取り組むべきことがらであろう。

## 参考文献

Baron, J. N., Mittman, B. S., & Newman, A. E. (1991) "Targets of opportunity: Organizational and environmental determinants of gender integration within the California civil service, 1979-1985" *American Journal of Sociology*, Vol. 96, pp. 1362-1401

Carrington, W. J., McCue, K., & Pierce, B., (2000) "Using establishment size to measure the impact of Title VII and affirmative action" *The journal of Human resources; Madison*: Vol. 35, pp. 503-523

Catalyst (1990) *Catalyst's Study of women in corporate management*, New York, N. Y., A recruitment practices

Cox, T. H. & Blake, S. (1991) "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness" *Academy of management executive*, Vol. 5, No. 3, pp. 45-56

Cox, T. H., Lobel, S. A. & Mcleod, P. L. (1991) "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task" *Academy of management Journal*, Vol. 34,

<sup>40</sup> Tickamyer et al. (1989)、Konrad & Linnehan (1992)、Morrison (1992)

<sup>41</sup> フォーチュン 500に入る企業のトップの79%の人が、女性がトップの座を目指すにあたっては組織内に明らかな障害がいくつも存在すると認めているという。(Catalyst (1990))

<sup>42</sup> Baron et al. (1991)

pp. 827-847

Eberhardt, J. L., & Fiske, S. T. (1994) "Affirmative action in theory and practice: issues of power, ambiguity, and gender versus race." *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 15, pp. 201-220

Heilman, M. E., Block, C. M., & Lucas, J. A. (1992) "Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77(4), pp. 536-544

Heilman, M. E. (1994) "Affirmative action: Some unintended consequences for the working woman." IN L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 125-169

Holzer, H. J., & Neumark, D. (1999) "Assessing Affirmative Action" *National Bureau of Economic Research*

Holzar, H. L. & Neumark, D., (2000) "What dose affirmative action do?" *Industrial & Labor relations review: Ithaca*, ; Vol. 53, No. 2, pp. 240-271

Hutton, R. B., D'Antonio, L. & Jounsen, T. (1998) "Socially Responsible Investing: Growing Issues and New Opportunities" *Business and Society*, Vol. 37, No. 3

Jacobson, C. K. (1985) "Resistance to affirmative action: Self-interest or racism?" *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 29, pp. 306-329

Johnson, R. A. (1990) "Affirmative action policy in the United States: Its impact on women." *Policy and Politics*, Vol. 18, No. 2, pp. 77-90

Kluegel, J. R., & Smith, E. R. (1983) "Affirmative action attitudes: Effects of self-interest, racial affect, and stratification beliefs on whites' views." *Social Forces*, Vol. 61, pp. 797-824

Kluegel, J. R. (1985) "If there isn't a problem, you don't need a solution": The bases of contemporary affirmative action attitudes. *American Behavioral Scientist*, Vol. 28, pp. 761-784

Kluegel, J. R. & Smith, E. R. (1986) *Beliefs about inequality*. New York, Aldine de Gruyter.

Konrad, A. M. & Linnehan, F. (1992) "The implementation and effectiveness of equal opportunity employment." *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vol 52, pp. 380-384

Kravitz, D. A., & Platania, J. (1993) "Attitudes and beliefs about affirmative action: Effects of target and of respondent sex and ethnicity" *Journal of applied psychology*, Vol. 78, No. 6, pp. 928-938

Little, B. L., Murry, W. D., & Wimbush, J. C., (1998) "Perceptions of workplace affirmative action plans: A psychological perspective" *Group & Organization Management* Vol. 23; Thousand Oaks; pp. 27-47

Lynn Martin (1991) "A Report on the glass ceiling initiative" U.S. Department of Labor, <http://www.inform.umd.edu>

Morrison, A. M. (1992) *The New leaders: Guidelines on leadership diversity in America*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass

明治大学社会科学研究所紀要

- Newman, J.D. (1989)"Affirmative action and the courts" In F.A. Blanchard & F.J. Crosby(Eds.)  
Affirmative action in perspective, (pp.31-50), New York: Springer-Verlag
- Parker, C.P., Baltes, B.B., & Christiansen, N.D. (1997)"Support for Affirmative action, Justice  
Perception, and Work Attitudes: A Study of Gender and Racial- Ethnic Group Differences"  
Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 3, pp. 376-389
- Pearse, R.F, Zrebiec, D.A., (1997)"Diversity management in the total quality organization"  
Compensation & Benefits Management; Greenvale; Vol. 13 Spring 1997, pp. 43-49
- Shenhav, Y. (1992)"Entrance of blacks and women into managerial positions in scientific and  
engineering occupations. A longitudinal analysis.", Academy of management journal, Vol. 24,  
pp. 859-865
- Schwartz, F., (1989)"Managing women and the new facts of life" Harvard Business Review, Vol. 67,  
No. 1, pp. 65-76
- Scott, K. D., & Little, B., L. (1991) "Affirmative action :New interpretations and realities "Human  
Resource Planning, Vol. 14, No. 3, pp. 177-182
- Simms, M. C. (Eds.) (1995) *Economic perspectives on affirmative action.*. Washington, D. C. :  
Joint center for Political and economic studies
- Smith, E. R., & Kluegel, J. R. (1984)"Beliefs and attitudes about women's opportunity: Comparisons  
with beliefs about blacks and a general perspective." Social Psychology Quarterly, Vol. 47, pp. 81-94
- Thomas, R. R. (1990)"From affirmative action to affirmative diversity" Harvard Business  
Review, March/April, pp. 107-177
- Tickamyer, A., Scollary, S., Bokemeier, J., & Wood, T. (1989)Administrators' perceptions of  
affirmative action in higher education. IN F.A. Blanchard & F.J. Crosby(Eds.), Affirmative action  
in perspective (pp. 125-138)., New York:Springer-Verlag
- Tougas, F. B., Beaton, A. M., & Veilleux, F. (1991)"Why women approve of affirmative action:The study  
of a predictive model." International Journal of psychology, Vol. 26, pp. 761-776
- Tougas, F. B., & Beaton, A. M., (1993) "Affirmative action in the work place:For better or for worse."  
Applied psychology: An international Review, Vol. 42, pp. 253-264
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., Tecktiel, A., & Chan, D. K. S. (1993)"Extracting the emics of  
diversity." International Journal of Intercultural Relations, Vol. 17, pp. 217-234
- Veilleux, F. & Tougas, F. (1989)"Male acceptance of affirmative action programs for women: The  
results of altruistic or egoistical motives?" International Journal of Psychology, Vol. 24,  
pp. 485-496
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995) "Competitiveness through management  
of diversity: Effects on stock price valuation." Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1,

pp. 272-287

Japan Women's Council 編集委員会編 (2000) 「日本アイ・ビー・エム ウィメンズ・カウンスル (1998-2000)」

厚生労働省・雇用均等・児童家庭局 (2001) 『平成12年版・働く女性の実情』

牧田徹雄 (2000) 「勤め人における「仕事・職場意識」の変化」日本労働研究雑誌  
479号、14-19頁

谷口真美 (1998) 「外国人社長下の人事改革—マツダ社の事例」『広島経済大学経済研究論集』  
第21巻第2号、51頁—73頁

谷口真美 (2001) 「女性にとっての日本型経営—経営システムの進化と女性管理者登用」佐野陽子・嶋根  
政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社、53頁—91頁

牛尾奈緒美 (2000) 「企業の女性活用を促進するアファーマティブアクション導入に関する—考察：先進  
事例の検討を中心として」『明治大学短期大学創立70周年記念論文集』、473頁—500頁

牛尾奈緒美 (2001-a) 「日本型雇用システムの変革を導き出す—アファーマティブ・アクションとダイ  
バーシティ・マネジメント」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント』東洋経  
済新報社、93頁—114頁

牛尾奈緒美 (2001-b) 「女性の積極的活用に向けたアメリカ型アファーマティブアクションの日本への導  
入をめぐって」明治大学社会科学研究所ディスカッションペーパー、J-2001-2)

山川隆 (1996) 「アメリカ」奥山明良・浅倉むつ子・山川隆一編『諸外国のアファーマティブ・アクシ  
ョン法制』東京女性財団

21世紀を創る女性の会編 (2000) 「日本的ポジティブ・アクションの方向」(財)関西生産性本部

(うしお なおみ)