

【コラム】

「なぜ日本企業のグローバル化は女性に頼り過ぎるのか？」

経済研究所 特任研究員 國分 圭介

1. 男尊女卑の日本企業が、なぜか海外では女性を頼りにするというお話

世界の多くの国、特に東アジア諸国では、男性の力が大きく、女性が男性と同等に働くことは困難である。そのため、地元企業とは異なり性差別の小さい雇用慣行を持つ外資系企業は、現地の差別的な雇用慣行を改善する可能性があるといわれている。では、男性中心とされる日本企業が海外に進出した場合でも、そのような効果を期待できるのだろうか。驚くべきことに、海外に進出した日本企業は、管理職として現地で多くの女性を採用している。筆者らの行った調査では、在中国日本企業の管理職の49.6%が女性であり、その数字は、中国全体で同様なポジションに就く女性の割合16.8%よりもはるかに大きい（Kokubun and Yasui, 2021）。これは、中国における日本企業において、女性は男性よりも働き者であり、戦力であると信じられているからである。いや、中国だけではない。これまでに東アジア・東南アジアに展開する数千もの日系現地法人を訪問した経験を持つ筆者も、現地の女性は男性よりも一生懸命働いているという話をよく耳にしたものである。こうした話は、海外経験のあるビジネスパーソンにとっては決して目新しいものではないが、専ら日本国内で仕事をしてきた人にとっては驚くべきものではないだろうか。なぜならば、日本がジェンダーギャップの大きい国であり、女性が活躍できない国であることは、誰もが知る常識中の常識の話なのだから。男尊女卑で知られる日本企業が、海外では女性を働き者であるとして重宝し、管理職に登用する。いったい、どのような条件が揃えば、このようなパラドックスが生じるのだろうか。この問への答えを考える前に、まずは日本企業が持つ特徴を3つに整理しておきたい。

日本企業は、(1) 役割の曖昧さ、(2) 不確実性の回避、(3) 集団主義といった特徴を持つことで知られる。まず、(1) 役割の曖昧さについて。日本企業は、職務記述書に基づく成果評価が支配的な欧米企業や、その影響を受けた現地企業に比べて、役割の明確さを重視しないとされている。こうした仕事の概念の違いは、しばしば、同じ組織内の日本人駐在員と現地従業員の対立につながる。現地従業員、とりわけ欧米企業の管理方法を知る従業員は、明確な役割の下で働くことに慣れているため、日本的な曖昧さに耐えることができない。一方、日本人駐在員の目には、こうした現地従業員の態度が「言われたことだけをしている」

ように映り、イニシアチブと柔軟性に欠けているとして不満を漏らす (Ishida, 1986)。

次に、(2) 不確実性の回避について。日本企業は、不確実であることを忌み嫌うといわれている。そのため、現地の経営を現地の人材に任せることで生じるリスクを嫌い、部門長以上のポストを日本人駐在員に割り当てる傾向が欧米企業に比べて強い。一方、現地人材は、通常、狭い分野のスペシャリストとして扱われ、キャリアアップの機会とトップマネジメントの意思決定への参加が制限されている。こうした、しばしばエスノセントリズムであるとして批判される日本企業の習慣は、自律と競争を求める現地人材にとって、日本企業で働くことの魅力を減退させるものである (Keeley, 2001)。ちなみに、組織心理学者の Hofstede ら (2010) は、日本のように、「不確実性の回避」が強く、同時に「男性らしさ」が強い国は、最も人種差別の起こり易い国であると警告している (図1)。

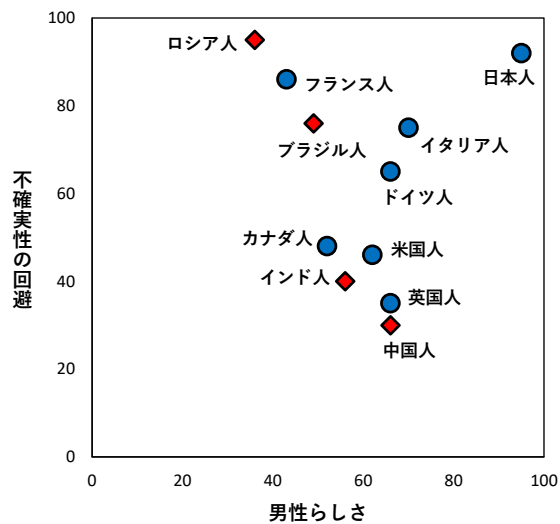


図1：男性らしさと不確実性の回避の国際比較

注) Hofstede ら (2010) に収録の Table 5.1、Table 6.1 から筆者作成。

●は先進7か国 (G7)、◆は新興4か国 (BRICs)。

最後に、(3) 集団主義について。集団主義は日本の職場で広く観察されている。日本企業は、チームワークの精神と組織へのコミットメントを高めるために、福利厚生を充実させ、すべての従業員と情報を共有し、品質管理サークルなどで現場レベルの意思決定への参加を促すなど、協力的な労使関係を築いている。そのため、日本企業は、その平等主義的な性質により、国内外を問わず、集団主義的な従業員 (主にブルーカラー従業員) を効果的に管理することに成功しているとされる。一方、経済発展とともに西洋化されたライフスタイルに親しむことで個人主義を強めた従業員 (主にホワイトカラー従業員) は、日本企業の管理が過度に介入的で、かつ抑圧的であると感じ、そのため日本企業で働くことを好まない傾向にある (Cheong, 1982)。

2. 女性を近づけ男性を遠ざける日本企業の実態と、その未来予想

以上の議論を踏まえ、拙稿では、アンケート調査から得られた中国における日系製造業企業 64 社で働く 27,854 人の中国人従業員の意識データを用いて、組織コミットメント (OC) とその要因が男女でどのように異なるのか分析を行った。OC は、従業員の組織に対する愛着や帰属意識のことである。分析の結果、以下の 4 点が示された。(ア) 自律性および役割の明確さと OC との関係は女性よりも男性の方が強い。(イ) 同僚のサポートと OC との関係は男性よりも女性の方が強い。(ウ) 女性は一般的に男性よりも OC のスコアが高い。(エ) 男性と女性の両方で、同僚のサポートのスコアは、自律性および役割の明確さのスコアよりも高い (Kokubun and Yasui, 2021)。

(ア) の、男性従業員の OC が、自律性や役割の明確さといった内発的報酬と高い相関関係にあるのは、彼らが競争をするように社会化され、その結果、そのような環境が充実した職場を望んでいるためと考えられる。一方、(イ) の、女性の OC が同僚のサポートのような社会的報酬と高い相関関係にあるのは、彼女らが、周囲との協力を尊重するように社会化され、その結果、そのような環境が充実した職場を望んでいるためと考えられる。したがって、(ウ) の、女性の OC が男性の OC よりも高いのは、中国の日本企業では、内発的報酬よりも社会的報酬が充実していて、そのため、男性の OC よりも女性の OC を高め易いためと考えられる。事実、(エ) は、中国の日本企業では、自律的な働き方や明確な職務を構築するよりも、良好な人間関係を構築するほうが簡単であったことを示している。

従って、女性の OC や管理職比率が男性よりも高いという結果については、日本企業が海外でジェンダーバランスの改善に貢献している証拠であるなどと楽観的に捉えるのではなく、むしろ、管理のあり方がキャリア志向の従業員の期待に応えられていない証拠であると悲観的に捉えるべきである。女性の OC が男性よりも高いのは、女性が社会的報酬に反応し易く、そのため集団主義的な日本企業の職場に馴染み易いためである。一方、男性の OC が女性よりも低いのは、男性が内発的報酬に反応し易く、そのため役割が曖昧でエスノセントリックな日本企業の職場に馴染み難いためである。

なお、このような結果には、上で挙げた日本企業の 3 つの特徴のほかに、①中国が日本と同じく儒教を基本とする国であること、②中国が日本よりも流動的な労働市場を持つこと、③現地法人が短期間の組織化を必要としていることの 3 点が反映されていると考えられる。まず、上で示したように女性と男性で報酬への反応に違いがあったのは、中国が日本と同じく儒教を基本とする国であり、従業員の報酬への反応に及ぼす幼少期からの社会化の影響が少なからずあったためと考えられる (①)。それにも関わらず、中国で女性の管理職が多いのは、日本のように新卒一括採用が支配的ではなく、従業員の出入りが激しい環境下では、出産や子育てで職場を出入りする女性が不利な扱いを受け難く、そのため管理職として活躍し易いためと考えられる (②)。また、中国の中でもとりわけ日本企業で女性の管理職が多いのは、日本企業が集団主義的で社会的報酬を多く提供できることに加えて、現地法人と

いう短期間のうちにつくられる組織であるために、自己の活躍にこだわる男性よりも、周囲との関係性を重視してくれる女性のほうが、駐在員とともに働くことを想定すれば即戦力として受け入れられ易いためと考えられる (③)。

従って、ここからさらに、国内の日本企業の将来を大胆に予想することも不可能ではない。年功序列、終身雇用などの日本的な雇用慣行の崩壊が今よりももっと進めば、企業における人の出入りがさらに激しさを増すので、女性を雇用することのデメリットが目立たなくなると考えられる。また、産業や企業の栄枯盛衰が活発になれば、集団主義的な文化を持つ日本企業といえども短期間で人を集め、組織をつくりあげる必要が強まることから、社会的報酬を重視し、リーダーやメンバーに協力的な女性のほうが、内発的報酬を重視し、自己の活躍にこだわる男性よりも即戦力として好まれるようになると考えられる。このような環境においては、アフターマティブアクションによってわざわざ女性採用枠を設けなくとも、女性の社会進出は自然と活発化していこう。一方、そのようにして実現される新しい社会においては、良好な人間関係が得られる職場よりも、高い自律性や明確な役割が得られる職場でキャリアを積みたいと考える野心的な男性或いは女性は、今よりももっと日本的で集団主義的な職場に馴染まなくなるので、欧米的で個人主義的な職場を探るか、起業するなどして自分の力で生きていくしかなくなるだろう。しかし、それは、日本が長年成し遂げようとして叶わなかった労働市場の流動化やキャリアパスの多様化、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行を意味するので、市場メカニズムによって人材の適材適所が進み、日本企業と日本経済の復活にとってはかえってプラスに作用すると考えられる。

このように、男尊女卑の日本企業がグローバル化において女性を頼りにするという逆説的な実態は、皮肉にも日本企業が持つ特徴をよく反映したものであり、そのため、構造変化によってもたらされる将来の日本企業のあり方すら垣間見せてくれるものである。

参考文献

- Cheong, Y. W. (1982). *Japanese Management System and its International Applicability: Human Resource Management of Japanese Companies in Malaysia*. Master thesis, Graduate School of Business and Commerce, Keio University, Tokyo.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 3rd edition, New York: McGraw-Hill.
- Ishida, H. (1986). Transferability of Japanese human resource management abroad. *Human Resource Management*, 25(1), 103-120.
- Keeley, T. D. (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*, Palgrave, Basingstoke.
- Kokubun, K. and Yasui, M. (2021). Gender differences in organizational commitment and rewards within Japanese manufacturing companies in China. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(3), 501-529.