

## 雇用における逆差別に関する一考察

梶 田 智 子\*

### 1. はじめに

企業社会責任（Corporate Social Responsibility：CSR）という用語は、学会、産業界においてごく一般的に用いられるものとして認知されるようになったが、これに関する議論の方向性は多岐に渡っている。これは、市場における長期的存続のための、ステークホルダーに対する社会的応答の過程（櫻井，1991）と理解されている社会的責任というものが、企業経営にとって本質的課題であるということ、ステークホルダーとの広範かつ多様な関係性によって規定される概念であるということをも物語っている。

筆者は、CSRに関する議論がいかに広範囲に渡るもの、もしくは精緻なものであっても、その根底は「CSRは企業自身の成長発展のために実践されねばならない」という信念に支えられるべきものであると考えている。『企業白書』において、CSRは企業の持続的発展を図るための投資として位置づけられており、また日本経済団体連合会が2009年に公表した調査においても、多くの企業が価値創造プロセスの一つとしてCSRを捉えていることが明らかになっている。

一般に企業社会責任論において、社会的責任の内容とは企業活動に対する社会からの期待の高まりや多様化を背景としながら、本質的なものから社会即応的ないし自発的なものへと重層化する傾向があるとされている。これは、CSRへの取り組み動機が、営利組織としての本質に背くような反道徳的行為や違法行為・反社会的

行為の防止から、社会への適応および自発的社会貢献活動といった、「正義志向」（小林（2004））的動機へと移行する過程を示しているものと理解することも出来るのである。社会即応性や自発性は、企業の裁量によってその程度や内容が規定されるものである。企業自身の価値観が正義志向のあり方や、責任遂行の手段に反映されるのであり、その価値観はステークホルダーから支持されるようなものでなければ、企業は長期的成長を達成できない、と言い換えることも出来るだろう。このようなことから、CSR活動の実践過程において、企業は“どのような行動や意思決定において正義ある価値を見出すか”という基本的課題を模索し続けなければならないと考えられるのである。

本研究では、日本企業における逆差別という問題を手がかりとして、①雇用および人事制度に関しての「正義」<sup>1)</sup>や平等とは、どのように解釈されているのか、②平等に対する構成員の合意を得るための課題は何か、どのような試みが必要なのか、という点について考察していくことにする。

### 2. 課題の妥当性と思考枠組

以下では課題設定の妥当性について、考察対象の選択と事項の選択との二つの点から説明していく。

まずは、CSRの推進に関する現状調査に照らし合わせながら、企業組織における正義という問題を考察する上で、従業員というステークホルダーに注目した理由について述べる。CSR活動をより実効性のあるものとして推進するため

\* 広島経済大学経済学部講師

の条件については、経営者のリーダーシップ、確固たる経営理念の策定とそれの組織への強力な浸透や共有、適切な戦略の選択とそれを支える組織デザイン、従業員一人一人の自覚等、既存研究においてさまざまな角度から検討がなされている。経済同友会（2008）では、CSR活動の推進に関する現状について、その範囲は一部ながらも担当者を中心に停滞感が広がりつつあることが指摘されている。その原因として、規模も事業内容も異なる部署間や個人間で一律的な目標を共有することの限界や、CSR活動の必然性および不可避性に対する社内および社員一人一人の意識の格差等が指摘されている。CSR活動の推進においては、「実際の取り組みは、社内の既存部署の意向、マンパワーに依存」<sup>2)</sup>せざるを得ないという現状がしばしば観察されるといい、また日本経済団体連合会（2009）によれば、「行動を推進するための人事制度や考査制度の設計、公平性の担保」<sup>3)</sup>がされていないために、実行に対する意欲が高まらないという。制度設計の責任や権限が与えられていないという問題をも含めて、現場におけるさまざまなレベルの葛藤が障壁となっていることが伺える。組織の正義観を象徴するCSR活動の実践の原動力であり、且つ企業社会責任の客体である従業員に注目することの意義は、以上の知見から明らかであろう。

Freeman（1984）において、株主以外のステークホルダーの市場内外に及ぶ多様な権利の存在が強調されるようになって以降は、多くのステークホルダー論者が述べるように、ステークホルダーの諸権利は企業にとっての正当な関心事項として見なすことが一般的である<sup>4)</sup>。企業に期待される社会的責任のうち、従業員を対象とする活動には以下のようなものが具体例として挙げられる。従業員の心身の健康に対する配慮、適切な賃金の支払い、適切な評価昇進、同一価値労働同一賃金の保証、適切な従業員教育

の実施、性別・年齢・国籍・学歴等の属性による差別の禁止、パワーハラスメントおよびセクシャルハラスメントの防止、積極的差別是正措置（アファーマティブ・アクション）の実施、障害者雇用の推進、ダイバーシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランスの尊重（＝家庭人としての責任への配慮）、育児休暇、介護休暇、ボランティア休暇等休暇制度の充実化、年次有給休暇制度の実質化、従業員のキャリアアップのための施策および多様な勤務時間・形態の制度の実質化等である。これらの活動は、従業員に対する責任として最も基本的なものから、法的に義務付けられている事項、社会即応的および自発的領域まで広範に渡っている。

上述したような従業員の諸権利は、従来では衛生要因として捉えられるものも含んでいる。しかしながら、牛尾（2009）が従業員の能力発揮機会や人事戦略を模索する上で考慮すべき環境変化について「様々な意識調査が示すように、近年若年層を中心に仕事と私生活との調和を重視する考え方が広まっており、性差の枠を超えた就業観の多様化が強まっている。（中略）…トータルな意味での満足感を追及する生き方を尊重する傾向もみられている」<sup>5)</sup>と論じているように、先の諸要因が衛生要因としてに止まらず、動機づけ要因としても機能する可能性は、現代社会において十分に想定されるのである。

以降では従業員の諸権利とマネジメントとの関係について、図1のようなフレームワークに基づいて考察を進めていく。

次に、労働者の権利に関わる問題の中でも、とりわけ逆差別に注目する理由は以下の通りである。アファーマティブ・アクションの結果として生じる逆差別の問題は、人間の諸権利、企業においては従業員の諸権利の中でも根源的なものとして理解することができるだろう。逆差別とは、従来は差別されていなかった人ないし集団が、アファーマティブ・アクションの実施

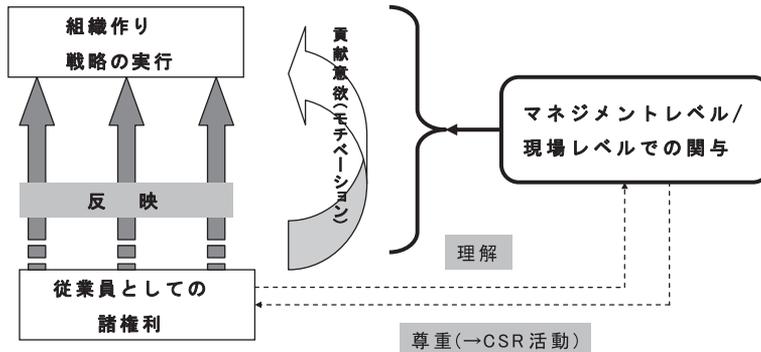


図1 マネジメントにおける従業員の諸権利の位置づけ

によって不平等な不利益や差別を被ることである。これについては、ロールズの正義論ないし集团的補償措置の観点から議論されることが多く、また正当化される場合もある。米国においては人種差別問題に象徴される社会的弱者（黒人、マイノリティ民族、女性、高齢者、障害者、貧困層等）の機会均等に関わる課題が、その実現を目指して長期に渡って議論され続けてきた。それだけに、この問題に関する倫理的観点からの知見がこれまでに多く蓄積されている。アファーマティブ・アクションとその目的としてのダイバーシティ・マネジメント普及の過程は、活動の特徴や目的によっていくつかの段階に分けることが出来るという（牛尾，2009）。これは、アファーマティブ・アクションの実行によって影響を受ける人権や制度等のあらゆる問題について、社会的背景との整合性に鑑みながら漸進的に議論が行われてきたことを示していると考えられる。

一方、日本においてアファーマティブ・アクションやダイバーシティ・マネジメントの必要性が広く認識されるようになったのは、早くとも90年代以降といえる。かなりの短期間において法改正やその推進活動が次々と展開されるなど、アファーマティブ・アクションを巡る制度や環境は目まぐるしく変化してきた。そのような中で従業員の権利、とりわけ日本におけるアファーマティブ・アクションの対象とされる女

性のみならず、周囲のマネージャー、同僚男性におけるそれについてまで、十分に議論が尽くされてきたとは必ずしも言えないのではないかと。とりわけダイバーシティ・マネジメントについてはその実行に重点が置かれ、根源的、倫理的問題については事後的にその正当化がなされている感がないとも言えない。逆差別の容認／否認といった組織の正義や倫理に関わる問題については、それが本質的なものであるにもかかわらず、むしろ本質的な問題であるからこそ、曖昧なままに看過されてきたのではないかと。

アファーマティブ・アクションの必然性は米国と日本では異なっている。異なる制度・社会環境の下では、それぞれに応じた様式で事項の正当化がなされなければならない。その点について明らかにするという目的から逆差別の問題に言及することは、特定の環境の下の倫理観や正義は状況に応じて規定されるべきであることを示唆するという意味において、重要だと思われるのである。

### 3. 逆差別をめぐる理論的焦点

#### ①アファーマティブ・アクションに対する日米の見解の比較

前章までの問題意識を受けて、以下ではアファーマティブ・アクションの正当性に関する解釈の様式を米国と日本について比較し、アファーマティブ・アクションの正当化によって

規定される逆差別に対する合意／非合意の様式およびCSRの実効性と従業員の意識との関係について考察していきたい。まずは既存研究のレビューを通じて、アファーマティブ・アクションの正当性に関する日米の見解の相違を整理する。

アファーマティブ・アクションは「過去において差別され、また現在差別されている集団に属する人々を雇用するためにとられる強力な施策」<sup>6)</sup>を指す。近年では日本においても、法改正や産業界における積極的な推進事例の紹介等を背景に、女性の優先的雇用を意味する制度としてのアファーマティブ・アクションに関心が寄せられている。しかしながら後述するように、米国でなされている議論とは、考察対象や問題領域の範囲が異なっていることには注意を要する。米国においては、女性、黒人およびマイノリティが特定の組織や団体に加入することを禁じてきた、法や社会的慣習によって制限してきたという歴史的経緯がある。そのために、アファーマティブ・アクションやその結果として生じる逆差別を正当化する根拠も、日本社会におけるそれと比較した場合は倫理的な色彩が強く、過激なものであることにもまた、留意せねばならない。

Nagel (1997) によれば、米国におけるアファーマティブ・アクションはその性格を変化させているという。当初は差別を被ってきた集団に対して機会の均等を保証するための積極的登用、組織の基準に能力を適合させるよう支援するための教育訓練計画、および採用や登用の手続きにおける慎重さ等の努力内容を意味していた。しかしながら近年になってからは、先のような意味合いよりもむしろ、明確な優先措置としての意味が強調されるようになってきた。後者、つまり彼の言うところの「強度」のアファーマティブ・アクションが目立つようになるに従って、アファーマティブ・アクションに

ついては、その肯定・否定両立場から倫理的および正義論的観点に基づいて一層活発に議論がされるようになったという。

Nagel はこれらの議論について次のように整理する。強度のアファーマティブ・アクションは、以下の点において倫理的欠陥を孕んでいる。①被差別集団の雇用・昇進における優先度が高まるほどに、その現状を正当化するための犠牲は大きくなってしまうこと、②可能な限り個人の資質を基礎とした評価を受けるべきであるという意味においての個人的公正性が欠落してしまうこと、③被差別集団の獲得した社会的地位、役職ないし学籍等の成果が正当に評価されにくく、それによって彼らの自尊心が打撃を受けてしまうこと、である。その上で、現代の米国においては以上のような倫理的欠陥の存在とその不利益は十分に認識されながらも、強度のアファーマティブ・アクションを進める意義は、それらの欠陥を凌駕するほどに大きいものであると論じている。

米国におけるアファーマティブ・アクションの変容過程については、牛尾(2009)が既存の研究蓄積をもとに詳細な考察を行っている。それによると、米国の一般企業におけるの機会均等をめざす活動は、法的強制力を背景に70年代以降に普及しており、その動向は三つの発展段階に類型化できるという。

第一段階においては、組織内は多数派の論理に支配され、マイノリティに対する差別問題は看過されやすい。しかし差別の禁止を定める法の順守という最低限度のコンプライアンスは受動的に達成される。第二段階においては、組織の各階層におけるマイノリティの比率が一定限度を超え、存在感を増してくる。この時期には彼らの問題を些細なものとして看過して組織を運営することが不可能になり、同時に差別を積極的な方法で取り除くために「攻撃的行動主義」と評される能動的行動が、差別の是正活動にお

いて見られるようになる。最後の第三段階においては、差別是正における活動の志向性も社会的責任の遂行や環境への対応には殊更に重点を置くわけではなく、組織戦略重視の色彩を帯びてくる。結果の平等に根ざした対応ではなく、多数派とマイノリティが相互の異質性を有効活用するという考え方に变化する、すなわちダイバーシティ・マネジメントが実現される。ここで牛尾は、第一・二段階と最終段階の間には「経営上の大きなパラダイム転換」が必要であると論じており、この点は、組織の正義とそれに対するメンバーの理解を検討するという意味において、非常に興味深い示唆である。

一方で日本におけるアフーマティブ・アクションの議論は、米国のそれのように人種、マイノリティおよび世襲的貧困層の問題を意味することや、また医療や進学といった社会全般の問題にまで議論の範囲を拡張することはほとんどない。職場における問題にほぼ限定されており、とりわけ女性の積極的雇用を意味することが多い。アフーマティブ・アクションと類似の概念であるポジティブ・アクションとの区別については、「ポジティブ・アクションは採用活動や昇進等における人事考査において女性を優遇するものではなく、あくまで格差要因を取り除き均等を目指していく」（日本経営倫理学会（2008）『経営倫理用語辞典』白桃書房、pp. 242-243）とされている。しかしながら、差別是正を意図しているという意味においては問題意識は共通している。また、ポジティブ・アクションの起源がアフーマティブ・アクションのそれと同義である<sup>7)</sup>こと、またカンターの理論によって、差別的な組織文化を是正するための措置として優先的に女性を登用することがポジティブ・アクションにおいて正当化される<sup>8)</sup>ことから、本稿においてはアフーマティブ・アクションとして統一的に扱うことが、適切であると思われる。

概して、日本の組織におけるポジティブ・アクション、とりわけ優先政策的側面の強いそれは、主に次のような理由から正当化されているということが出来るだろう。①過去に行われた差別的処遇による企業文化の歪みの是正、②企業の競争力獲得および持続可能性を達成する手段としての多様な価値観の活用（＝ダイバーシティ・マネジメント）およびそれらを達成するような組織文化の醸成<sup>9)</sup>、③雇用や就業に関する制度さえ整備されていれば十分に活用できるはずの労働力の有効活用、④ワーク・ライフ・バランスに象徴されるような新しい社会のあり方への適応、⑤少子高齢化、人口減少社会における女性の潜在的労働力の貴重性、等である。

このように整理すると、同じ「アフーマティブ・アクション」においても、その意味内容、正当化の根拠および議論の背景にはいくつかの相違があることがわかる。米国におけるアフーマティブ・アクションは、女性やマイノリティなど不利な状況に置かれているグループを組織に同化させることが前提となっている（谷口（2005））という点、「これまでに不当な行為が行われたことがあるのならば、正当な補償もしくは修復措置が被害者（たち）に対して行われねばならない」<sup>10)</sup>とする補償的正義という視点がこれを強力に正当化しているという点がその特徴として挙げられる。一方日本では、イノベーション機会の増加やパフォーマンスの向上に対する期待が、優先政策の正当化に一定の役割を果たしていると言うことが出来るだろう。

このようなことから、優先政策の正当化および必要性に関する根拠はその背景となる社会環境によって異なるために、正義や平等性といったものに対する思考も異なるという含意を導き出すことが出来る。

②アフーマティブ・アクションに関する賛否  
アフーマティブ・アクションの推進とその結果としての逆差別については、「能力の平等」

に関する問題がしばしば焦点化されている。ここでは、アファーマティブ・アクションに対する肯定論・否定論について、企業倫理の観点から整理する。

アファーマティブ・アクションの推進に肯定的な立場をとる論者は、過去の競争機会の獲得における不平等が、現在においても根強く残っており、そのことが差別におけるあらゆる問題の根底であると強調する。米国において行われてきた特定の人種や不遇な階層に対する教育機会、就労機会、結婚および居住地域等の制限は、それ以外の属性を持つ相手との平等な競争を不可能にした。こうした不平等の下での競争による帰結としての現況の地位や能力の格差は、雇用や昇進を判断する上で必ずしも適切な評価指標であるとは言えない。特定の環境の下で形成された結果を以ってではなく、(さまざまな諸条件から推測される)個人の本来的能力によって、就労や入学の可否が判断されるべきである、という論理である。

そのために優先政策によって生じる現世代の逆差別は、将来世代における機会の平等を実現する目的のための一手段として、正当化されるべきであると主張する者もいるという (Beauchamp & Bowie (1997))。肯定的な論者の主張は以下の内容を示唆するものと言える。根強く残る教育訓練機会の不平等の結果として「不平等な」能力格差が生じているために、個人の本来的能力を推測し、現段階ではそれに基づいて就労や教育機会の是非に関する判断を行わねばならない。しかしアファーマティブ・アクションの推進によって、自然発生的に「平等な」結果が生み出されるようになれば本来的能力の証明という困難な手続きを踏む必要はなくなるので、優先政策は正当化されるべきだ、というものである。換言すれば、「現世代における結果の平等」の確保が、「将来世代における機会の平等の実現」へと繋がるかと論じているのである。

当然のことながら、この主張に対しては強力な反対も存在する。Pojman (1997) は、『「活用度の低い」集団』の雇用が雇用水準量に達していない場合、このことの合理性や倫理的正当性を証明する際には、莫大な負担が雇用主(企業)に強いられているという例を取り上げながら、否定的な論者の主張を整理している。彼によれば、①雇用差別は現在ではかなりの程度で解消されつつあるために、制御可能になっていること、②過去の差別によって被害者となった人々は、既に個人として補償を受けられる立場にはないこと、また特定の集団に対する過去の差別が、現在の集団の構成員に対する補償を正当化するか否かという議論には決着がついていないこと、③アファーマティブ・アクションによって排除される個人ないし集団に対する新たな差別=逆差別を招くこと、④過去の不平等に対する補償のための負担を正確に測定するのは非常に困難であることが、反対論者の主な論点であるという。この場合の負担=コストとは、活用度の低い人材とそれ以外の人材が経験してきた教育訓練の結果として生じた能力格差の程度や、個人の本来的能力を実証するためのコストである。

CSRの実践の一つとしてのアファーマティブ・アクション、とりわけ女性を対象としたそれを捉える場合、本来的能力に対する注目は重要である。女性は、「貧困と無教育を特徴とする分離された世襲的コミュニティを形成」<sup>11)</sup>していないために、彼女らに対してそれを根拠とするような強度の優先措置を施す必然性はないことが、Nagel (1997) によって指摘されている。この能力格差発生背景に注目すると、女性の雇用や昇進については、過去の社会的・制度的負の遺産による後遺症が人種問題と比較した場合、相対的に小さくなるために、補償的正義の観点から取り組まれるべき問題とはやや区別をする必要があると考えられるためである。

論理の飛躍を恐れずに言うならば、職場における女性の活用については、ポジティブ・アクションに部分的に見られるような入り口の段階（＝採用・雇用の段階）における優先措置は、能力や機会における平等の観点からは望ましいこととは言えない。女性の優先採用によって組織文化の改善や、ダイバーシティ・マネジメントの実践において一定の効果は認められるとしても、それは優先的措置についての強力な正当性を証明するものではない。男女間における能力格差は、過去に受けた教育訓練による格差を示すものではないために、本来の能力に基づいて評価を行う必要はないのである。

結果の平等を機会の平等に対して優先させること、すなわち他の条件が変わらない女性を男性に代えて登用することは、構造的には男性の本来の能力を低く見積もることとなり、補償的正義を根拠としたアフーマティブ・アクションにつながってしまうのである。米国と比較した場合に、教育訓練の機会に強い影響を及ぼす世襲的コミュニティが形成されにくい日本においては、「入り口」の段階においてポジティブ・アクションを実施するのではなく、むしろ組織に所属した後に本来の能力が発揮できるような仕組みを整えることの方が望ましいのではないだろうか。

### ③逆差別に関する検討課題

ポジティブ・アクションが女性自身および組織に対してもたらす効果について、志野・嶋根（2006）は興味深い知見を示している。ここでは、ポジティブ・アクションが失敗に終わったケースの分析を通じて、組織内部のマネジメントとの整合性を確保するための課題について検討がなされている。優秀な女性を積極的に管理職に登用したものの、後に女性自身が退職や降格を希望した、そのために他の女性社員も管理職に就くことに対して消極的となり、女性の活躍を求める雰囲気は薄らいでしまった事例があ

るという。このケースはポジティブ・アクションの実施が本来の目的とは逆の結果に帰結していること、ポジティブ・アクションを導入したにもかかわらず、実質的にはそれが継続されていないことを示している。それを踏まえた上で、ポジティブ・アクションの実施において、①女性を支援するための長期的教育およびサポート体制の不備、および②周辺（トップ、マネージャーレベルおよび男性社員）の女性登用に対する理解不足が、企業におけるジェンダー問題の解決を困難にする要因として指摘されている。換言すれば、「入り口」段階でのポジティブ・アクション導入には成功したものの、それをスムーズに機能させるための試みが不十分であったことが示唆されているのである。

これに関連して、牛尾（2009）は、ポジティブ・アクションの実現において鍵となる要素として、トップの強力なリーダーシップによる組織理念の浸透と、組織改革におけるハード・ソフト両面からの支援策が不可欠であることを述べる。「機会の平等を生み出すための人事改革制度や両立支援のための家族支援制度の拡充」<sup>12)</sup>のみならず、組織風土や社員の意識はとりわけ重要であり、例えば「女性自身の組織内ネットワークの欠如と、女性に対する偏見やステレオタイプ存在」<sup>13)</sup>は、機会均等の実現を阻むものとして、それが除去されるよう努めなければならないという。先述した「経営上の大きなパラダイム転換」は、このようなハード・ソフト両面における組織改革によってもたらされるもの、と理解できるのではないか。

とりわけ女性の登用に対する周囲の理解が得られにくいという現実、アフーマティブ・アクションにとどまらず、企業社会責任の実践や組織文化の改革という点においても、極めて本質的な課題と言えよう。

厚生労働省の「女性雇用管理基本調査」は、ポジティブ・アクションに既に取り組んでいる

企業の具体的取り組みについて公表している。その中で「人事考査基準を明確に定める」、「女性を積極的に採用する」、「女性を積極的に登用する」、「教育訓練を含む人事管理制度および能力評価制度の改革」という項目に次いで、「中間管理職男性や同僚男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発を行う」という項目の割合が高くなっている。

“男女の能力評価における公平性が十分に保たれている”ということに対する合意は、極めて重要な役割を果たすと考えられるだろう。志野・嶋根（2006）においても指摘されているように、男性の側から見た場合のポジティブ・アクションは常に職やポストを奪われる危険性を孕んだ仕組みである。

逆差別は、男性社員に対して既得権益喪失の可能性を強烈に示すものであり、それに対する反発が起こることは容易に推測できる。換言すれば、男性社員に対してポジティブ・アクション自体の公平性や正当性を説得力を以って伝達することなくしては、常に「機会の平等」と「結果の平等」のトレードオフに関する議論の火種はくすぶり続けることになる。とりわけ「過去の差別に対して責任のない人々」<sup>14)</sup>が補償を支払わされる、という意識は、このような問題をこじれさせてしまうことになるだろう。

先述のように、日本におけるポジティブ・アクションは米国のそれと比較して集团的補償における正義の意味が薄いために、機会の平等に対する期待は相対的に高くなる。「IT化によって男女の能力差は、男性の体力面を除き縮まりつつある」<sup>15)</sup>という現状に鑑みれば、男性社員にとって平等性の確保という問題は益々“過敏に反応すべき問題”として認識されるようになることは、想像に難くないだろう。そのような点からも、逆差別については、機会の平等という点について理解されないままに安易に容認されるべきではない。それは一見すると男女の機

会均等を実現するようでありながら、現実には職場におけるモラルの低下を引き起こすばかりではなく、男女の機会均等や女性の能力活用ということ自体に対する無用な反発を引き起こし、真の平等を実践するための機会を失わせることになりかねないからである。

この点は、倫理的な問題のみならず、当然のことながら、組織管理上、とりわけステークホルダー間の利害調整を主要な問題意識の一つとするステークホルダー・マネジメント<sup>16)</sup>の実践においてもまた、重要な検討課題である。ポジティブ・アクションの必要性がコンプライアンス的側面のみならず、ダイバーシティ・マネジメントとの関係性から強調されるようになった近年においては、領域横断的な検討も求められるであろう。

#### 4. おわりに

本稿においては、従業員の基本的権利を尊重することがCSR推進の礎となること、従業員の権利は、特定の環境下での正義およびそれを正当化する根拠に基づいて尊重されなければならないこと、ポジティブ・アクションのような平等に関わる問題においては、従業員の納得や合意というソフト面における調整が不可欠であることを論じてきた。

人事評価基準の見直しや能力評価制度のスムーズな導入には、制度的な改革のみならず、組織における合意、換言すればそれらを受容するような組織文化や日常業務における調整が不可欠である。とりわけ逆差別とは、機会の平等と結果の平等という判断基準が曖昧のままに議論されやすい問題である。差別と表裏一体の関係にある平等という概念が議論尽くされることもなく安易に用いられることや、制度的・歴史的・文化的にも異なる土壌で育まれたアフーマティブ・アクションの必然性と論理が、日本の環境を背景とする文脈においてその意味が十

分に理解されないままに、不用意に用いられることは決して望ましいものではない。CSRの推進の障壁として先述した、CSR活動の重要性に対する意識の格差をこれ以上拡大させないためにも、米国とは異なる論理によって裏付けられる“日本企業においての”正義や平等といった概念については、慎重な解釈や議論を必要とするのである。

## 注

- 1) ここで「正義」という言葉を用いたのは、先の「正義志向」の意味内容との整合性を持たせるためである。ローズが『正義論』において行っているような概念解釈とは必ずしも一致しないことに留意されたい。
- 2) 経済同友会 (2008), p. 5。
- 3) 日本経済団体連合会 (2009), p. 27。
- 4) Freeman (1984), Clarkson (1994), Mitchell et al (1997), Carroll & Buchholtz (2008), Lawrence & Weber (2009) 等に代表され、「企業と社会」論およびステークホルダー論における一般的な視点である。
- 5) 牛尾 (2009), pp. 134–135。
- 6) Beauchamp & Bowie (1997)。
- 7) 牛尾 (2009), p. 136。
- 8) 志野・嶋根 (2006)。
- 9) 加藤 (2006) によれば、近年の実証研究においては、男女均等的企業文化と利益率には正の相関が見受けられるという。
- 10) Beauchamp & Bowie (1997)。
- 11) Nagel (1997), p. 16。
- 12) 牛尾 (2009), p. 142。
- 13) 牛尾 (2009), p. 142。
- 14) Beauchamp & Bowie (1997)。
- 15) 志野・嶋根 (2006), pp. 135–136。
- 16) ステークホルダー・マネジメントの議論においては、伝統的に企業とステークホルダー、ないしステークホルダー集団間の相互作用や利害調整に焦点が当てられてきたが、近年では(同じ属性の)ステークホルダー内の異質性や各行動パターンの詳細な検討に対しても関心が寄せられている。そのような意味で、従業員間の不平等や差別に関する問題やダイバーシティ・マネジメントの領域とは、整合性が認められる。

## 参考文献

- Carroll, A. B. & A. K. Buchholtz (2008), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing.
- Clarkson, M. B. E. (1994), “The Toronto Conference: Reflection on Stakeholder Theory”, *Business & Society*, Vol. 33, No. 1, pp. 82–131.
- Lawrence, A. T. & J. Weber (2009), *Business & Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Irwin McGraw-Hill.
- Mitchell, K. R., R. B. Agle & J. D. Wood (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principal of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853–886.
- Nagel, T. (1997), “A Defense of Affirmative Action” Beauchamp, T. L. & N. E. Bowie (ed) (1997), *Ethical Theory and Business 5th.*, Viacom Company (中村瑞穂監訳 (2003) 『企業倫理学 3 雇用と差別/競争と情報』 見洋書房) pp. 370–374.
- Pojman, L. P. (1997), “The Moral Status of Affirmative Action” Beauchamp, T. L. & N. E. Bowie (ed) (1997), *Ethical Theory and Business 5th.*, Viacom Company (中村瑞穂監訳 (2003) 『企業倫理学 3 雇用と差別/競争と情報』 見洋書房) pp. 374–379.
- 牛尾奈緒美 (2009) 「ポジティブ・アクションと女性のキャリア 先進事例の検討を中心として」 武石恵美子編著『女性の働き方』 ミネルヴァ書房。
- 加藤里美 (2006) 「人的資源管理 女性活用」 櫻井克彦編著『現代経営学 経営学研究の新潮流』 税務経理協会, pp. 193–216。
- 経済同友会 (2008) 『価値創造型 CSR による社会変革 社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ』。
- 小林俊治編 (2004) 『社会から信頼される企業』 中央経済社。
- 櫻井克彦 (1991) 『現代の企業と社会』 千倉書房。
- 志野澄人, 嶋根政充 (2006) 「企業におけるジェンダー問題の現状と CSR 導入による新しい視点」 『日本経営倫理学会誌』 第13号, pp. 127–141。
- 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント 多様性を活かす組織』 白桃書房。
- 日本経済団体連合会企業行動委員会 (2009) 『CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果』。