

# 日中韓たばこメーカーの人的資源とD&Iに関する組織理念

著者	白石 弘幸
著者別表示	SHIRAISHI Hiroyuki
雑誌名	日本海域研究
巻	52
ページ	67-80
発行年	2021-03-17
URL	<a href="http://doi.org/10.24517/00061702">http://doi.org/10.24517/00061702</a>



## 日中韓たばこメーカーの人的資源とD&Iに関する組織理念

白石弘幸<sup>1\*</sup>

2020年9月23日受付, Received 23 September 2020  
2020年12月21日受理, Accepted 21 December 2020

### The Organizational Philosophy of Major Tobacco Manufacturers in relation to Human Resources: A Study in the Context of Japan, China, and South Korea

Hiroyuki SHIRAISHI<sup>1\*</sup>

#### Abstract

This study aims to clarify the differences and similarities between three major tobacco manufacturing companies. These are Japanese, Chinese, and South Korean entities. The research focused on their organizational philosophies as well as on public information about diversity and inclusion (D&I), which is currently one of the primary goals of human resource management throughout the world. To this end, this study investigates documents from each company that are intended for their stakeholders, such as sustainability reports and annual reports. Japan Tobacco Inc. for example, is convinced that a diverse workforce is important for ensuring competitiveness. The company also stresses gender equality in employment, and supports various other members of their workforce, including lesbian, gay, bisexual and transgender (LGBT) employees. China Tobacco International (HK) Company Limited believes that their employees are their most valuable assets and understands the importance of attracting and cultivating talents to sustain the healthy development of the company. Their employees are not discriminated on the basis of their gender, marital status, disability, family status, ethnicity or religion. They also attach great importance to the ethical conduct of all employees. KT&G Corporation emphasizes employees' value creation and competency enhancement, and see these as being directly connected to corporate competitiveness. As such, all employees are treated equally regardless of their gender, academic background, region, or disability. A sexual harassment prevention program is offered to improve conventional awareness and to prevent incidents of gender discrimination in the company. Its objective is to create a sound working environment. In conclusion, contrary to our expectations, there is essentially no difference among the companies regarding the deep causality of D&I, and the contents of their respective documents reflect the present condition in each country.

**Key Words:** Diversity and Inclusion (D&I), human resources, international management, organizational culture, organizational philosophy

キーワード: 人的資源, 国際経営, 組織理念, 組織文化, D&I

---

<sup>1</sup>金沢大学人間社会研究域経済学経営学系 〒920-1192 石川県金沢市角間町 (Faculty of Economics and Management, Institute of Human and Social Sciences, Kanazawa University, Kakuma-machi, Kanazawa, 920-1192 Japan)

\*連絡著者 (Author for correspondence)

## I. はじめに

企業において、組織文化は事業環境、創業者の信念、主力商品、過去の成功と失敗、市場における競争ポジション等に強く影響される。このうち事業環境との関連で重視されてきたのは国、およびその国の文化（国民文化）である。しかしながら企業は、長期的に変わらない国民文化のみならず、短・中期的に変わりうる立地国の社会情勢（国情）にも対応しなければならない。このようなことから本研究では、近年の国情がそこに本社を置く企業の組織文化、より厳密には人的資源とその多様性に関する組織理念にどのような影響を及ぼしているかについて調べる。また組織文化の国家間比較という問題意識を持つ日本の国際経営研究の多くは従来、日本企業と欧米企業、特にアメリカ企業との日米比較を行ってきたのに対し、本研究は同じアジアの企業でも国情によって人材に対する組織理念は異なるのではないかという問題意識に立っている。

翻ってみるに、サントリーにおいて組織文化である「挑戦重視」と創業者・鳥井信治郎の好んで使った言葉「やってみなはれ」が一体として脈々と受け継がれているように、特に日本では創業家由来の伝統が重んぜられ、創業者の信念が大切にされる。そして、それが組織文化の研究で定量的な分析を行うことを困難にしている。鳥井信治郎の「やってみなはれ」精神のみならず、岩崎弥太郎の教えや松下イズムを変数化・数値化することは不可能に近いからである。

他方で事例研究（定性的分析）を行う場合、注目する組織文化の規定要因以外のファクターを制御する必要がある。すなわち事例研究の場合、他の規定要因が同じ企業を取り上げて比較するのが望ましい。しかし実際にはこれも難しい。

たとえば本研究の目的は本社立地国、ある種の事業環境が異なるアジア企業の間で人的資源に関する理念と人材多様性に関する考え方にどのような相違があるかを探ることにあるが、本社立地国以外の要因が同じである企業をアジアの中から抽出するというのは非常に困難である。たとえば日本の東芝、韓国のサムスン電子、中国のハイアールに組織文化の相違が見られたとしてもそれが本社立地国の相違に由来するのか、東芝の重電設備・社会インフラ、サ

ムスン電子の情報機器、ハイアールの白物家電という主力商品の差異、または各々の創業者の信念や市場ポジション、沿革の相違から来ているのかわからない。

このようにほかの条件を同じとするのは難しいものの、ほぼこれが同じであるという企業群、そういう意味で研究対象として望ましい業界というのが実はある。それは、たばこ業界である。日本の日本たばこ産業（JT）株式会社、中国の中煙国際（香港）有限公司（以下、中煙国際）、韓国の中煙国際（KT&Gコーポレーション）はいずれも政府系企業が民営化されたか、これを母体として設立された民営企業で、創業者個人の信念による影響はなく、主力商品も同じたばこでその独占的事業権を与えられているというポジションも共通している。しかし今後、長い年月が過ぎればそういう研究対象として望ましいという条件も徐々に失われていく。民営化後、長期間がたつにつれ、組織文化に強い影響を及ぼすいわゆるカリスマ的経営者が現れるかもしれないし、新事業への参入で主力商品が変化する可能性も増すからである。つまり今だからこそ研究対象として取り上げる価値があると言える<sup>1)</sup>。そこで本研究では、これら3社の人材観、D&Iに関する組織理念を年次事業報告書やサステナビリティレポート等のステークホルダー向け文書から読み取り、比較する。3社ともこれらの英語によるグローバル版文書を発行していることから、これを精査する<sup>2)</sup>。

## II. 組織理念と組織文化

本論を始めるにあたり、まず組織理念という用語の意味を明確にしておきたい。ここではこれを組織的に共有されているか共有が図られている「かくあるべき」という考え方や価値観と定義する。これと関係がある概念には組織文化があるが、広義に解釈する立場ではこれに社屋の構造等の人工物、あいさつの仕方や会議の進め方等の目に見える慣行が含まれる（Schein, 1985）<sup>3)</sup>。組織理念には、これらは含まれない（表1）。

ただし組織文化を狭く捉える立場では、これは「組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する、共有された価値観および信念の体系」（Davis, 1984, p.1）であるから、本稿で言う組織理

表1 組織理念と組織文化の比較.

Table 1 Comparison of organizational philosophy with organizational culture.

	人工物・可視的慣行	未定着・共有化中
広義の組織文化	含む	含まない
狭義の組織文化	含まない	含まない
組織理念	含まない	含む

念と狭義の組織文化は概念規定上、共通性が高い<sup>4)</sup>。相違点は本稿の組織理念が先に「共有されているか共有が図られている」としたように、共有化が現在進行中ないしこれを意識的に推進中の考え方や価値観を包含するのに対し、狭義の組織文化はこれを含まず、既に共有がなされているものをさすという点である。本研究では具体的な考え方・価値観として人材多様性の受容 (D&I) を取り上げる。こうした近年に隆盛した価値観・考え方については定着済みの企業は必ずしも多くはなく、共有化が進行 (推進) 中の場合も想定した概念規定でないと、現実的でも操作的でもなくなるのである。

こうした相違点はあるにせよ、組織理念と狭義の組織文化はかなり近似的な概念である。そこで組織理念に関する先行研究が乏しいこともあり、本章のこれ以降および次章、次々章では狭義の組織文化に関する先行研究レビューから組織理念に関して妥当性を持つ知見を選び出し整理する<sup>5)</sup>。

組織文化 (組織風土) に関する研究が本格化する契機となったLitwin and Stringer (1968) は、組織風土を組織システムと従業員モチベーションの媒介変数として位置づけるというものであった。日本における組織文化研究の開始も意外に古く、Litwin and Stringerの翌年、佐藤 (1969) によって組織論の枠組に組織文化を組み込む立場の論文が発表されている。その後Campbell *et al.* (1970)の測定次元に関する研究、James and Jones (1974)による理論的潮流の整理が続き、日本では組織文化の構成要素と測定方法に関する加護野(1982)の論考が続いた。

ふだんは目に見えない価値観や信念としての組織文化がどういう事象となって表出するか、どういったシチュエーションで表れるかについては、第IV章で詳述するようにその事象・場面として先行研究はリーダーの言動、業務遂行の方法、業務以外の慣例、人材等経営資源に関する理念表明、資源の評価特性

等をあげている。本研究では、人的資源の多様性とその受容、いわゆるD&I (Diversity and Inclusion) に対する注目と意識がアジアの企業で高まっていることを念頭に、人的資源 (人材観) に関する表明、D&Iに関する組織理念を組織文化の要素ないし表象として取り上げる。ただし前述したように、共有化を進めているという含意で語られているこれらの価値観や考え方も本研究では取り上げる。厳密に言えば、そこが組織文化と異なるところである。

### Ⅲ. 組織文化を規定する要因

組織文化生成の源泉やその内容を規定する要因としてこれまでの研究で重視されてきたのは、創業者の信念、その後の経営者の信念、当該企業が過去に経験した大きな成功・危機とその時に取った対応、扱っている商品・サービスの特性、顧客特性、技術特性、外部環境・市場の特性、先発者か後発企業か、リーダーか小シェア企業か等の市場ポジションである。そのような先行研究の代表例として、ここではSchein (1985) を取り上げる。

Schein (1985) は企業における組織文化の源泉としてまず創業者の信念をあげている。たとえば「創業に携わった人たちは技術系の人たちで、実践指向、現実指向が強い」という企業の場合、『『真理』は表面に現れた英知なり権威にあるのではなく、技術および市場の双方で『機能するもの』にある』(p.10) と信じられることになる。つまり、このような企業の場合、物事の本質と真理をとことん追求することが大切で、また「誰も自分のアイデアを評価できるほど利口ではないという仮定」が問題解決 (意思決定) モデルの基本となって、上下なく徹底的に意見を交わすことが尊ばれる文化となる (*ibid.*)。

Schein (1985) は企業の文化の源泉として、その企業が過去に体験した成功と失敗、問題状況とその

時の対応も重要であるとしている。たとえば、「会社が中央研究所の多くの基礎研究者によってなされた基本的発見によって成長し、多くの成功を収めた」場合、その企業では議論の直接的な衝突はあまりなく、個人の意見を尊重する空気が強くなる (*op. cit.*, p.12)。そして「個人は、上司から自由の領域を与えられ、そこでは全面的に尊重される」(*op. cit.*, p.13)。このような個人主義と自由放任主義が支配的な企業では、自助努力が重んじられる。すなわち、「意思決定を下す上で教育や訓練が十分でない場合には、自分自身で勉強することが期待される」し、たとえ「その間、成果があがらなくても、大目に見てもらえる」(*ibid.*)。経験した問題状況が危機的なもので、かつ会社のスタート段階で創業者がそれに直面したという場合は、その打開に機能した仮定や信念、たとえば「すべての答は顧客の声にある」といった信条は組織文化の特に強い素地となりやすい。すなわち「創業間もない企業において、危機は、創業者の深層の仮定の幾つかを明白にする。これらが明らかになると、グループの文化は、その延長で発展していくこともある」(*op. cit.*, p.64)。

Schein (1985) によれば、組織を取り巻く外部環境も組織文化の内容に大きな影響力を持っている。すなわち環境は、組織の「可能性や選択肢そして制約条件などを決定し」(*op. cit.*, p.51)、文化形成に影響を与える。またDeal and Kennedy (1982) も、組織文化の内容は市場特性、事業環境に規定されるとしている。彼らによれば、「市場で成功をおさめるために、各企業は種々の活動を巧みに行わなければならない。ある市場ではそれは売り込みであり、ほかの市場では発明、また、そのほかの市場ではコストの管理である」(p.13)。したがって、「事業を行う環境によって、成功するためには何をしなければならないかが決まる。この企業環境は企業文化の形成に最大の影響を及ぼす」(*ibid.*)。そして彼らは「各企業が市場で直面する現実、製品、競争会社、顧客、技術、政府の影響力などによって、さまざまである」としつつも、市場特性は「製品」の性質と特に密接に関係していることをアメリカ企業に対する大規模な調査で実証した<sup>6)</sup>。

これに対し、同じ製品を扱っていても、協働の様式や主要投入物が異なると組織文化は変わってくるとしたのが梅澤 (1990) である。実証・検証の行わ

れていないあくまで仮説で、また並列的・列挙的ではあるが、彼は、①組織の成果・産出 (作品、商品、製品、人品)、②組織の本質的機能 (うみだす、うる、つくる、つかえる)、③協働の様式 (パーソナル、サークル、オーガニゼーション、チーム)、④投入される能力 (知性、才能、技能、精神)、⑤重視する成果 (知価、価格、原価、対価) の相違が組織文化に大きく影響するとしている。

本研究で取り上げるのは、本社立地国の近年における社会情勢 (国情) である。組織文化に対するその影響を調べる場合には、創業者の信念や過去の成功・危機、扱っている商品、市場の競争状況とそこにおけるポジションを制御しなければならない。これについては国の文化 (国民文化) の組織文化に対する影響を調べる場合も同じである。このためこれを取り上げた代表的な先行研究、Hofstede (1991) は同一企業、具体的にはIBM社の各国の拠点に関して組織文化を調査している。しかしこれについては、「企業には文化があり、同じ企業内でも本社の組織文化と現地支社の組織文化には差異が見られた」ということを実証したもので (佐藤, 2008, p.829)、『国際比較』データの幻想に酔っているだけのように見える」(高橋, 2003, p.175) という見解がある。加えて、日本における組織文化の国際比較研究は従来、その多くが日本企業と欧米企業の比較、特にアメリカ企業との日米比較を行ってきた。これは、日本人の価値観とアングロサクソン民族の価値観、農耕民族の組織と狩猟民族の組織を比較する伝統的な枠組に基づくもので、実際、確かにこの両者の比較では差異がはっきりと表れやすい (たとえば津田, 1994)。

本研究は、同じアジアの企業でもその国の社会情勢を反映して、人的資源とその多様性に関する組織理念には相違があるのではないかという問題意識に立っている。そして国情以外の創業者信念、扱っている商品、過去の成功・失敗、市場における競争状況等を極力制御するという観点から、同じたばこという商品を扱い、日中韓の専売公社の組織を前身または母体としてこれが民営化、株式が上場される形で発足し、独占的事業権を持つという点で競争状況 (ポジション) も同じ日本たばこ産業 (JT) 株式会社、中煙國際 (香港) 有限公司、KT&Gコーポレーションの3社を比較検討対象として取り上げる。

#### IV. 組織文化の表象と人材理念

企業において組織文化は色々な場面やプロセスに表れる。これについては、たとえばDeal and Kennedy (1982) が示している会議形式の相違に関する実例がわかりやすい。すなわち彼らによれば、アメリカ企業の場合、組織文化の相違を反映し会議には次のような諸相が見られるという。具体的には、1) 回数については、正式な会議を頻繁に開く会社もあるが、全員を招集するのは月に1回がやっとの会社もある、2) 会場に関しては、たいていは正式の会議室が好まれるが、窮屈なオフィスのデスクやテーブルを囲んで会議をすませるところもある、3) テーブルの形については、円卓で参加者の間に好ましい対等の関係を生むことを意識する会社もあれば、明確な上座のあるテーブルで上下関係をはっきりさせる会社もある、4) 席次は、先端技術の会社では早い者勝ちで好きな席に着くが、組織化された会社では一番偉い人が上座に坐り、次に偉い人がその隣りに坐る、5) 参加者の数とその構成については、格式を重んじる文化では会議に出席するのは対等の地位にある幹部だけで、若輩は呼び出しがかかるのを待つ一方、それほど格式にこだわらない会社ではさまざまな地位の人たちが参加する、6) 進め方に関しては、主に意見交換が行われる会社もあれば、劇場のようなお膳立てで参加者を派手なスライドによる説明で魅了する会社もある<sup>7)</sup>。

一方、Schein (1985) によれば、組織文化が表出する場面やこれが反映される事象には色々あるが、これは同時に組織文化が伝達・強化される機会ともなりうる。具体的に述べると、組織文化は主として以下のような状況ないし場面で表出し、文化の強化・伝達に機能するとしている。本論文で取り上げる人的資源とD&Iに関する組織理念と特に密接に関係するのは第五、第六、第九の事象である。

第一に、リーダーがふだん何気なく注目する特定の物や現象、事柄である。リーダーが日ごろより何について言及し意見を述べるかは組織文化を反映しており、またその関心と言及は文化の強化に重要な役割を果たす。たとえば経営者が他社のテレビCMをよく話題するのは広告を重視する価値観の現れであると同時に、これに関する度々の言及は広告重視の組織文化を強化する。

第二に、危機的事件に直面した際のリーダーの反応である。その時のリーダーの反応によって、組織の基礎に横たわる価値観や諸仮定が露呈し、メンバーはそれを目の当たりにすることになる。

第三に、リーダーによる目に見える行為である。たとえば各支店を頻繁に巡回するといった行為は、ある種の文化たとえば「現場重視」の文化を象徴的に表わしている。そしてその支店巡回という行動が、「現場重視」の文化を組織に浸透させ普及させる。

第四に、教育と指導も文化の強化・伝達手段として重要である。特に重要な役割を果たすのは入社時研修(新人教育)である。入社時研修の目的は職務遂行に関する教育など研修そのものよりも文化の伝達であることも多く、ここにおいて文化は種々の共通体験により新入社員にいわば叩き込まれる。また経営者の哲学を内容とするビデオが放映されるといった方法でも、これが強化・伝達される。

第五に、人材等資源や資産に対する考え方、特に人材の評価、報奨や昇進である。「どんな組織の成員でも、昇進や、実績評定や、上司との論議などに関する自らの経験から、組織が何に価値を認め、何を罰するかを学習する」(Schein, 1985, 233-234)。もちろん報奨や昇進には成果をあげた人に報いるという意味合いもあるが、これらは結果的にその組織で高く評価されるのはどういう人材かを他の従業員に示すことになる。人材評価自体、組織文化の影響を受ける一方、評価を受けて行われる報奨や昇進はその文化の強化・伝達に機能する。換言すれば、報奨や昇進は組織文化伝達の重要な媒介で、もし組織がある価値観を組織内に浸透させたいならば、報奨・昇進とその価値観の整合性を常に保つ必要がある。人材評価、賞罰等のプロセスにおいて組織文化が強く表れ、機能することは他の先行研究、たとえばPayne and Pugh (1976) によっても指摘されている。

第六に、募集、選抜、退職、免職の基準である。もし組織が不屈さと独立心を重視するならば、そのような資質を持った人を募集し、採用し続けることによって、その価値観が定着する。また組織文化は、どういう人が採用され、どういう人が採用にならないか、誰が早期退職や免職になるか、といった基準を通じて一段と強化される。

第七に、組織のデザインと機構・構造である。リーダーが、決定権は一部の少数メンバーにより保有さ

れるべきだという信念を持っている場合、組織は厳しい階層秩序を持ち、高度に集権的な構造となる。そのような構造がまた、少数者による集権的決定重視の価値観を強化する。

第八に、物理的空間、本社の建物、その他の建築物である。ただし広義の立場では、これら自体が組織文化の要素である。これら物理的構造物には、「機構、手続きと同様、リーダーのメッセージを潜在的に強化する作用がある」(Schein, 1985, p.240)。もっとも、これらは組織が意図した場合にのみ、組織文化の伝達手段として機能する。意図していない場合には、建築家や地域社会の価値観を伝達することになる。

第九に、組織の理念や哲学に関する公式的表明である。たとえば会社案内等に経営理念や経営哲学として掲載されるメッセージがこれに当たる。ただしこのような公式的表明が機能するのは、価値観・仮定が言語化できる場合のみである。

一方、Deal and Kennedy (1982) は、組織文化の表象、伝承・普及の媒介として「英雄」と「儀礼・儀式」を重視している。ただしDeal and Kennedyは同時に、これらを文化の要素 (elements of cultures) であるともしている。彼らによれば、英雄は「文化の理念の化身であって、目に見える形で理念を実践して見せ、従業員たちの手本となる役割モデルになる。生れながらの英雄—アメリカの企業の制度を築いた理想家たち—もいれば、会社の日常生活のなかで必要があって『仕立てられる』英雄もいる」(Deal and Kennedy, 1982, p.14)。実践的な観点でもこれは重要で、「アメリカで最も成功している会社のいくつかでは、英雄の必要性を固く信じて、定期的に、さりげなく、彼らを作り出している」(op. cit., p.48)。

儀礼と儀式は「社内の日常生活で体系的に、あるいは行事として行われる慣例」であり、そのうち社員にどのような行動様式が期待されているかを示す身近な現れ (mundane manifestations) が儀礼 (rituals)、念入りに演出されたものが儀式 (ceremonies) と区別される。そしてDeal and Kennedy (1982) は、「どんな文化も、表現の機会を与えられなければ衰えるであろう。儀式や儀礼がないところでは、重要な理念も影響力をもたない」(op. cit., p.63) としている。

本研究で取り上げる組織理念の表象は、ステークホルダー向け文書に示されている人的資源とその多

様性に関する考え方、端的に言えば人材観の表明である。組織文化とは「組織の構成メンバーによって共有された価値観および信念の体系」(Davis, 1984, p.1)であり、そのような価値観は人材観に最も明確に表れると考えられるからである。先のSchein (1985) に依拠した整理との関係で言えば、これは第五の「人材等資源・資産に対する考え方、特に人材の評価」、第六の「募集、選抜」、第九の「組織の理念や哲学に関する公式的表明」と密接に関連する。

## V. 日本たばこの人材観とD&I

日本たばこ産業 (JT) 株式会社は東京都港区に本社を置く、1985年設立の日本で唯一のたばこ製造企業である。前身は国営企業の日本専売公社である。2019年度の売上は2兆1,756億円、純利益は3,616億円である。

同社の場合、サステナビリティレポートであるJapan Tobacco Inc. (2018) と、これと他の事業報告書を統合したJapan Tobacco Inc. (2019) に人的資源に関する組織理念および人材多様性とその受容 (D&I) に関する記述が見られる。当該内容については前者の方がやや詳細であり、また後者の相当部分は前者を受け継いでいる。そこ (前者) において、同社では4ステークホルダー (4S) モデルのもと、従業員は顧客、株主、社会とともにステークホルダーと位置づけられている一方、「JTグループでは人材への投資を重視しています」というように人材 (人財) は投資の対象でもあるという見方が示されている (Japan Tobacco Inc., 2018, p.3)。D&Iの考え方や取り組みについて大きく扱われているのは、Japan Tobacco Inc. (2018) 中の「従業員とともに働く」という一節と、「ダイバーシティ&インクルージョン」のページである。

前者の「従業員とともに働く」の冒頭には、「私たちは、JTグループの持続的な成長に資するべく、『人材の多様性こそ、競争力の源泉である』という認識のもと、従業員に対して、次に掲げる責任を中長期的にわたり高い次元で果たしてまいります」というメッセージが示されている (op. cit., p.36)。ここで、「次に掲げる責任」として示されているのは、「従業員の育成と能力開発」「職場における多様性の尊重」「従業員とのエンゲージメント」の三つである。

第一の責任領域「従業員の育成と能力開発」では、従業員の能力伸張と能力の最大限の発揮に関して責任を果たすことが、不安定・不確実な事業環境における自社の成長に欠かせないという見解が示されている。具体的には、「JTグループの持続的な成長を実現するためには、従業員の成長意欲を引き出し、それぞれの能力を最大限に伸ばすことが不可欠です。JTグループを取り巻く事業環境は不安定かつ不確実なものであるため、従業員一人ひとりが高度なスキルを身に付けておく必要があります。私たちは、従業員が自身のキャリアにおいて最大限の能力を発揮できるように世界各地で多様な取り組みを実施しています」というものである（*op. cit.*, p.36）。次に多様な人材間の交流は従業員の育成において重要であるという考え方が示されている。まず国際的人材や次代の経営を担う人材の育成に関して、「JTグループでは、グローバル人材や次世代の経営人材の育成を目的として人材交流を行う、タレントパートナーシップ・プログラムを実施し、価値観や国籍などが異なる多様なバックグラウンドを持つ従業員がともに学び合う機会を提供しています」とある。さらに広範囲の従業員全般に対する教育訓練についても、「国内のグループ企業では、役職者を含む全ての従業員を対象に日常業務に必要なスキルを身に付けられる研修を提供しています」とあり、これに関連して「異なる部署の従業員が交流し、意見を交わす貴重な機会にもなっています」と記されている（*ibid.*）。

第二の責任領域「職場における多様性の尊重」の冒頭では、「私たちは職場における多様性が新たなアイデアに繋がるさまざまな視点や意見を生み出し、複雑な問題の解決法を見出し、ビジネスを前進させる原動力になると考えています」というように人材多様性の意義が述べられている。そして「私たちにとって『多様性』とは、従業員および従業員候補者が持ちうる、年齢、性別、宗教、国籍、障がい、学歴、出身国など、さまざまな違いを意味しています」というように、人材多様性の次元が示されている。加えて、この後にLGBTに関する言及があり、またこれに関する実績が訴求されている。具体的には、「LGBTを含むさまざまな性的指向の方が働きやすい職場づくりへの取り組みが認められ、JTは『PRIDE指標』において3年連続でゴールド（最高評価）を受賞しました」というものである（*op. cit.*, p.37）<sup>8)</sup>。

この後、D&Iに関する取り組みと実績の訴求は性別による差別の排除と女性従業員の能力活用へと進む。具体的には、「2019年には、2018年の取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた上場企業として、『なでしこ銘柄』に選定されました」とまず記されている（*ibid.*）<sup>9)</sup>。そして「私たちはグループ全体で、男性社員、女性社員が共に活躍できる職場づくりを目指しています。JTでは、2023年までに女性管理職比率を10%にする目標を設定しています。2018年の女性管理職比率は5.7%であり、この目標を設定した2013年の1.4%に比べて約4倍に増加しました。海外たばこ事業では、2018年のDirectorにおける女性比率は28.4%であり2020年までに30%にすることを目指しています」というように、管理職への女性登用に関する目標と実績が紹介されている（*ibid.*）。さらにワークライフバランス、ファミリーフレンドリー的施策の紹介がこの後にある。すなわち「働き方に対するスタイルとニーズは人それぞれであることから、私たちはグループ全体でフレックスタイム制の導入とテレワークの実施を推奨しています。私たちは全従業員が能力を十分に発揮できる職場環境を推進しており、仕事と子育てを両立するための環境を整えています。これらの取り組みが認められ、JTは2018年に厚生労働省から次世代育成支援対策を推進している企業として、『プラチナくるみん認定』を取得しました」と書かれている（*op. cit.*, p.37）。

第三の責任領域「従業員とのエンゲージメント」には、「従業員の仕事に対する満足度と事業に対する長期的なコミットメントを測定」するために国内のグループ企業では毎年、海外のたばこ事業所では3年に1度、「従業員意識調査」を実施していることが報告されている。2018年の回答率は、国内事業所では99%、海外事業所では93%だったという。この調査を行う趣旨は人材の確保と定着率の向上で、「従業員から働きたいと選ばれる企業として私たちが何をすべきなのか理解するため」と述べられている。

人材多様性に関する記述は、サプライチェーンの構築（葉たばこの調達）、森林保全活動や製造工場における環境負荷軽減に関するコンテンツをはさんで、「ダイバーシティ&インクルージョン」のページに再び出てくる。つまりCSR遂行に関する取り組み報告と連続する形で再登場する。ページの冒頭では、先に紹介した「人材の多様性こそ、競争力の源泉であ



表2 日本たばこ産業のD&I訴求。

Table 2 Outline of Japan Tobacco's D&I.

	日本たばこ産業「従業員とともに働く」「ダイバーシティ&インクルージョン」
確認文書	JT Group Sustainability Report FY2018
組織理念	人財の多様性こそ競争力の源泉である
意義目的	自社の持続的成長, 新たなアイデアと様々な視点や意見の創出, 複雑な問題の解決法発見, ビジネスの前進, 男女の従業員が共に活躍できる職場づくり, 競争力の向上, イノベーションの促進, 創造性の向上
人材観	ステークホルダーの一角, 投資対象としての人「財」
配慮属性	年齢, 性別, 宗教, 国籍, 障がい, 学歴, 出身国, LGBT
取組施策	フレックスタイム制, テレワーク
訴求実績	PRIDE ゴールド評価, なでしこ銘柄選定, 女性管理職比率, プラチナくるみん認定, Equal Salary Foundation の認定

る」という理念がもう一度提示される。すなわち「私たちは、多様な人財がともに働くことが競争力の源泉であると強く信じています。多様な考え方や経験が結びつくことにより、イノベーションや創造性が更に高まります。またそれぞれの個性を認め合う職場でこそ従業員は高いパフォーマンスを発揮できると考えています」と記されている (*op. cit.*, p.76)。さらにこのメッセージは、「120以上の国と地域で、100以上の国籍の従業員が働いているため、いくつかの点でJTグループはすでに多様性に富んだ組織です。しかし、更に競争力の高い企業となるために、グループ全体で上級管理職の多様化を推進していきたいと考えています」と続く (*ibid.*)。

このように現場レベルでのD&Iのみならず、上級管理職のD&I推進に言及しているところが特徴的で、これに関する具体的説明として、「海外たばこ事業の17名の執行役員は、お互いに相手を尊重して、一人一人が生き生きと働くことができる組織風土の醸成に取り組んでおり、ダイバーシティ&インクルージョンに関する理解を深め、自ら積極的に関わっていけるよう、それぞれが専門家によるアドバイスを受けています。また、変化を推し進めるためダイバーシティ&インクルージョン推進体制を構築し、社内における意識醸成を担う専任のマネジメントを任命しました」と記されている (*ibid.*)。加えて、「ダイバーシティ&インクルージョンの重要な要素のひとつが、全従業員を公正に扱うこと」であるという認

識を示した後、ジュネーブにある同社の中枢的拠点がEQUAL SALARY FoundationからGender Pay Equity（性別に関係なく公正な給与を実現している企業）の認定を取得したことが紹介されている。

## VI. 中煙國際の人材観とD&I

中煙國際（香港）有限公司，China Tobacco International (HK) Company Limited (CTIHK) は、日本の旧専売公社にあたる「中国烟草総公司」によって設立された香港に本社を置く民営企業で、香港証券取引所に上場している<sup>10</sup>。2019年度の売上は89億7,696万香港ドル（約1,210億円）、純利益が3億1,892万香港ドル（約43億円）である。

同社では年次報告書、CTIHK（2019）の一節「従業員の権利保護」（PROTECTING EMPLOYEES' INTERESTS）で、人的資源に対する考え方とその多様性に関する理念が紹介されている。まず冒頭に、「当社は従業員を最も価値のある資産として大事にし、当社の健全な発展を維持するために人材を引き付けて育成することが重要であると確信している」とある (CTIHK, 2019, p.68)。ここでは、*treasure*という単語が使われ、資産としての従業員重視の姿勢を強調している。Thereforeとあってその後続くのは法令遵守に対する意識と取組みである。具体的には「したがって、当社は雇用、労働、職務の安全と健康に関する法令の遵守にいつそう重点を置き、従業

員ハンドブックを刊行して関連する法規を厳守している」とある (ibid.)。その後、「雇用条例 (條例)」「職業安全及健康条例」等、遵守している関連法規の具体的名称があがっており、また社内的に「従業員の健康と安全のために、『環境・健康安全政策』を制定した」と続く (op. cit., p.70)。

人材を自社に引き付けて定着させるための取組みとして、基本給以外に時間外賃金を公正に支給していること、各従業員の職務成果と市場の状況、会社の業績を評価しこれに依拠して年末のボーナスを支払っていること、医療の保険と保障を充実させていることが訴求されている。加えて、結婚や子供が誕生した時など重要な慶事においては祝い金を支給していることも紹介されている。自発的な労働意欲を高めるために、年次有給休暇に加えて、結婚有給休暇、本人の出産有給休暇、配偶者の出産にともなう男性従業員の有給休暇、肉親死別時の有給休暇、陪審員を引き受けたときの有給休暇が制度化されていることが記載されている。

D&Iについては、「当社は平等就業機遇政策を制定した」とある (op. cit., p.68)。また「差別撤廃法規を遵守し、従業員と入社希望者の両方において公平かつ公正な処遇を行っている」と記されている。前述した従業員の権利保護と同じように、厳守している関連法規の名称がこの後に並ぶ。具体的には、性別歧視条例、殘疾歧視条例、家庭崗位歧視条例、種族歧視条例である。

人材ダイバーシティの要素としてあげられているのは、性別、既婚・未婚、妊娠の有無、障がいの有無、年齢、家柄 (family status)、民族、国籍、宗教である。すべての従業員と入社希望者は、これらに

基づく差別を受けないとしている。そして「能力主義を確立するために、あらゆるレベルで採用と昇進はその人に備わっている知識と誠実さ、能力と職務経験によって、公平で適切で透明な方法で行われている」と述べられている (ibid.)。訴求されているD&Iに関する実績は男女別従業員数、年齢層別従業員数、地元 (香港) での採用従業員数である。

この後、記載内容は平等な雇用を確保するための採用方式へと進む。「採用プロセスは人的資源とPRの部門によって統一的にアレンジされている」とあり、「採用公募はオンラインメディア、新聞広告、従業員からの紹介、人材採用の代理店等を含む多様なチャネルで行われ、選抜の前に面接が実施される」と記されている。選抜にともない志願者は履歴書等を提出することになるが、「雇用契約を交わす前に、当社は個々の志願者に対して背景調査 (background check) を行っている」 (op. cit., p.69) とあるのが目を引く。すなわちbackground checkは通常、素性経歴に関する調査を意味し、過激な思想信条の持ち主でないかを見るもので、合法性の問題は別にして、イメージ的には左翼運動が激しい時代に一部の国で行われていたものである。

さらに採用後も、従業員は倫理的行動と法令遵守が求められていることが強調されている。ここには、「法律、当社の規則や行動規範を破った際、また職務を無視したり会社の利益に損害を与えるような重大な過誤を犯した際には、いかなる従業員も当社は当然の権利をもって雇用契約を金銭的な保障なく即座に打ち切ることができるし、それにより従業員の誠実な職務遂行と会社の利益が担保される」という文章が記載されている (ibid.)。

表3 中煙國際のD&I訴求。

Table 3 Outline of China Tobacco International's D&I.

中煙國際有限公司「従業員の権利保護」	
確認文書	Annual Report 2019
組織理念	自社の健全な発展を維持するために人材を引き付けて育成することが重要
意義目的	自社の健全な発展、従業員の誘引、能力主義の確立
人材観	最も価値のある資産
配慮属性	性別、既婚・未婚、妊娠の有無、障がいの有無、年齢、家柄、民族、国籍、宗教
取組施策	関連法規の遵守
訴求実績	男女別従業員数、年齢層別従業員数、地元 (香港) 採用従業員数

## VII. KT&Gの人材観とD&I

KT&Gコーポレーションは、大韓民国でたばこの独占的製造を認められている企業で、大田広域市に本社を置く。前身は国営企業の韓国たばこ人参公社で、2002年に完全民営化された。社名の由来はKorea Tobacco & Ginsengであるが、近年は環境変化への対応とイノベーションにより企業価値を高めて成長力を維持し「世界のリーディングカンパニー」になるという目標を掲げており、「社名はKorea Tomorrow & Globalの略である」と説明している（KT&G, 2016, p.4）。2019年の売上は4兆9,632億ウォン（約4,512億円）、純利益は1兆387億ウォン（約944億円）である。

このKT&Gの場合、ステークホルダー向け文書のうちの人的資源とその多様性に関する理念や考え方について記述が多いのはKT&G（2018）である。同社では人的資源が価値創造モデル（KT&G Value Creation Model）における主要インプットのひとつとされており、「従業員を公平性と透明性をもって雇用することおよび従業員の能力育成を援助すること」が会社発展に不可欠とされている（KT&G, 2018, p.8）。公平な雇用と人的資源の育成、すなわち「会社成長の源泉である有能な個人の採用と育成」は中核的価値理念（Core Values）にもなっている（*op. cit.*, p.21）。

そして「従業員の価値」（Employee Value）という小見出しのある一節には、「自分の能力を発揮しようとする個々人の努力と社内システム（intra-company systems）が有効に統合されているとき従業員の価値は最大化する」ので、これを達成するために、「当社は世界的なトレンドに合致した人間志向の経営哲学を追求している」と書かれている（*ibid.*）。また「当社は信頼の文化（culture of trust）の確立を進めている。この文化のもと、心を開いて行うコミュニケーションと自己責任の考え方によって従業員の創造性は最大化する」とある（*ibid.*）。

D&Iおよび公平・健全な職場環境づくりとの関連でキーワードになっているのは、「倫理的経営」（Ethical Management）である。「倫理的経営の内部化」（Internalization of Ethical Management）と題された一節の冒頭には、これが株主を意識したものである旨が、「KT&Gは、会社の透明性、誠実性、社会的責任、持続的成長に対する株主の要請に対応するために、倫理的な経営の内部化を進めているところで

ある」というように記されている（*op. cit.*, p.28）。この一節で特に強調されているのは、性別による差別の排除とセクシャル・ハラスメント（セクハラ）の防止である。たとえば「性別に対する因習的な考え方と男女差別の慣行を改め、健全な職場環境を築くために、セクハラ防止研修を実施している。特に、関係法規、ケーススタディ、社内分析結果に基づきセクハラ防止の対策を確立し、また従業員の倫理意識を高めるためのオンライン研修を年に1度行っている」と紹介されている（*op. cit.*, p.29）。

性別以外の人材多様性に対する考え方と取組みは、「すばらしい職場」（Great Workplace）という一節で紹介・訴求されている。冒頭にある文章は、「従業員の価値創造と能力育成は会社の競争力に直結する。このため当社はすばらしい職場をつくらなければならない。従業員が満足し尊重され、能力を伸ばすことができる時、当社は人材の潜在的可能性を十分に獲得できる。これを実現するために、従業員重視の人事システムの構築、管理者と従業員のコミュニケーション・チャネルの活性化、能力の育成、公平な評価と報償の確保、価値のある福利厚生への提供に意識を向けている」というものである（*op. cit.*, p.52）。その後、前述したのと似た「従業員は当社の未来に関して最も価値のある資産の一つである」という同社の人材観が提示されている。この後に、「現在の成果よりも将来の可能性により大きな価値を置きつつ、KT&Gは『自分自身がCEOである』という当社の中核的価値概念に合致する有能な個人を採用し育成することに努力している」と続く（*ibid.*）。

D&Iとの関連で、同社は協調性と協働、「チームプレイヤー」意識の重要性を指摘している。そこでは「他の従業員から適切なサポートを受け、コミュニケーションと協働の重要性を理解すること」「チームのことを考える意識」「協働重視の姿勢」「多様性の尊重と心を開くこと」の大切さが示されている。加えて、「当社の採用ポリシーは、性別、学歴、宗教、障がいの有無による差別を行わないということである。採用方法と採用チャネルを多様化させることで、当社は多様性重視の人事文化を強化し、女性、障がい者、高卒者のような社会的マイノリティの採用増大を図っている」と述べている（*ibid.*）。また「KT&Gの採用プロセスでは、国籍、性別、宗教による差別が行われることはなく、当社の雇用ポリシー上、す

表4 KT&GのD&I訴求

Table 4 Outline of KT&G Corporation's D&I.

KT&G 社「従業員の価値」「倫理的経営の内部化」「すばらしい職場」	
確認文書	KT&G Report: Sustainable Seed for Society
組織理念	従業員の公平・透明な雇用と能力育成が会社発展に不可欠
意義目的	従業員価値の最大化, 信頼と相互尊重の文化を確立, 従業員の創造性最大化
人材観	価値創造の主要インプット, 会社成長の源泉
配慮属性	性別 (女性), 障がいの有無, 学歴 (高卒者), 国籍, 宗教
取組施策	セクハラ防止研修, オンライン倫理研修
訴求实績	障がい者雇用数

すべての従業員は平等に扱われる」としている (*op. cit.*, p.76)。D&Iの実績として示されているのは、過去3年における障がい者の雇用人数である。

#### Ⅷ. 比較検討と考察

従業員が自社にとって最重要資産であり、自社の発展に必要な不可欠な基礎であるという人材観を披瀝しているところは、日本たばこ産業、中煙国際、KT&Gの3社で同じである。おそらくどこの国の企業も対外向け文書に「従業員は組織の歯車にすぎない」とは記載しないであろう。

異なるのは、「だからどうしているのか」という部分である。日本たばこの場合、「従業員は大切である」、だから「従業員の意識を理解するために従業員意識調査を毎年実施している」と続く。それに対して、中煙国際は「従業員は最重要資産である」の後に来るのは、だから「労働関連の法規を遵守している」ということである。KT&Gはセクハラ防止研修と因習的な考え方の排除、性差別慣行の改善に努め、倫理的経営と「すばらしい職場」づくりを推進していると続く。

日本企業の会社案内や年次報告書に従業員の解雇に関する記述があることは皆無であるが、中煙国際ではこれが比較的詳細に書かれており、前述のように従業員は最重要資産としつつも、労働者に対するある種の警戒感が垣間見える。雇用契約を交わす前に素性経歴の調査 (background check) を行っていることが紹介されているし、会社に損害を与える違法行為があった場合には雇用契約を打ち切ることが記されており、それが従業員の誠実な職務遂行と会社

の利益を担保するとある。日本企業の場合、いわゆる思想信条や素行はエントリーシートや面接でチェックされることはあっても、事前にたとえば興信所等を使ってこれが調査されるということは今日ではまずない。また違法行為があった場合に解雇等の措置が取られうることは、内部的な就業規則等に記載されている場合はあっても、通常こういうことは株主向けの文書には書かないし、実際、年次報告書にこれが記されている企業は見たことがない。ステークホルダー向けの公式文書に、一部の労働者から会社を守る必要があるという含意の文章、すなわち民主派ないし反体制派を意識していると思われる文言があるのは、香港に本社を置く中国本土系企業だからこそであろう。言い換えれば香港の置かれている難しい状況を物語っていると言える。

韓国のKT&Gでは男女差別の廃止が強調され、実践している取組みとしてもセクハラ防止研修が訴求されているのに対し、日本たばこではこれが「あっさり」としか記されていない。日本企業でも韓国企業でもセクハラ防止研修は既に10年以上前から実施されていることであり、特に日本では広く一般化しており「何を今さら」という取組みである。したがってコンテンツとしての訴求度は低いという判断が、そこには働いていると思われる。それに対して韓国では、文政権が男女平等政策を推進する一方、マスコミでセクハラ告発が相次いで報道されており、社会的注目度が高いという事情を反映したものと考えられる。加えて言うと、KT&Gでは性別に比べ年齢に関するD&Iの意識が相対的に弱いと見ることもできる。一つの可能性として年長者の優遇が価値規範として定着しており、いわば当たり前すぎて、そこ

に問題意識を見出すことが難しいからだと考えられる。このようなD&Iの対象として念頭にさえ上らない定着済みの不可視的価値規範は、組織理念というよりは当該企業に固有の狭義の組織文化または国民文化由来のそれと見なすのが適切だろう。

日本たばこ産業は男女の性別に重点を置きつつも、取組みの紹介・訴求のある人材多様性次元が種類の多い。つまり当該要素として性別を重視し、実績としても女性管理職比率等を訴求しているが、ダイバーシティをより幅広い視点で捉えている。外国人の採用に関する記述があるし、障がいの有無、LGBTに関する言及も多い。中煙国際も日本たばここと似た傾向があり、人材多様性の次元が多岐に及ぶものの、当該要素として民族が挙げられているところが目を引く<sup>14)</sup>。すなわち日本たばこ産業とKT&Gには国籍はあっても民族はない。この相違はそれぞれの国の国情を反映していると考えられる。日本では女性と外国人労働者・障がい者の能力活用が社会的関心事で、近年これにLGBTへの配慮が加わっているのに対し、中国では国内における少数民族問題と衝突・治安リスク、漢民族と少数民族との宥和が政治的課題になっている。さらに言うと、地元（香港）での採用従業員数を示しているのは、香港を地元としつつも、同社において香港の人々はどちらかというと同国人というよりはD&Iの対象である「本土外の人々」であるという意識の表れであろう。一方、韓国では国内市場が小さいことから、事業活動の国際化とこれを進めるための多国籍人材の雇用が不可欠である。

加えて、日本たばこ産業では従業員側の満足と働

きがい、人材確保と定着率向上への思いが表れていた。中煙国際は手厚い福利厚生と法令重視の硬軟あわせ持つ労務ポリシーが特徴で、KT&Gでは倫理の徹底と健全な職場環境の構築、女性の能力活用が前面に出ている。これらもやはり近年における三国の社会情勢が影響していると考えられる。すなわち日本は少子高齢化と労働力人口の減少および人材確保の難しさ（人材難）という事情を抱えている。中国の場合、共産党の一党支配と産業規制、および前述した香港等における根強い反体制派・民主化運動の存在がある。韓国には2017年の文大統領就任演説や近年の同国における学生運動でも度々言及されているように「公正」「正義」を重んずる儒教的倫理観の強さと先にも言及した男女平等政策（他方で相次ぐセクハラ告発）、大韓航空のいわゆる「ナッツリターン」と韓進、ロッテ、サムスン創業家の不正疑惑で見られたような企業の不正に対する厳しい世間の目という風潮がある。

しかしD&Iに積極的に取り組むことで「良き企業市民」でありたいという意識、その取組みや実績を対外的にアピールし消費者・株主等ステークホルダー側の自社に対するイメージや企業好感度を高めたいという意図（思惑）は共通していると思われる。ただしこの意図は客観合理的なものではなく、現場の組織とオペレーションに埋め込まれている当該組織に定着済みの不可視的価値観・規範の影響も受けていると考えられる。

そういう意識と意図を持つ企業が本社立地国の内情をモニタリングして把握し、重要となっているダイバーシティ次元を認識し、その認識のもとで当該

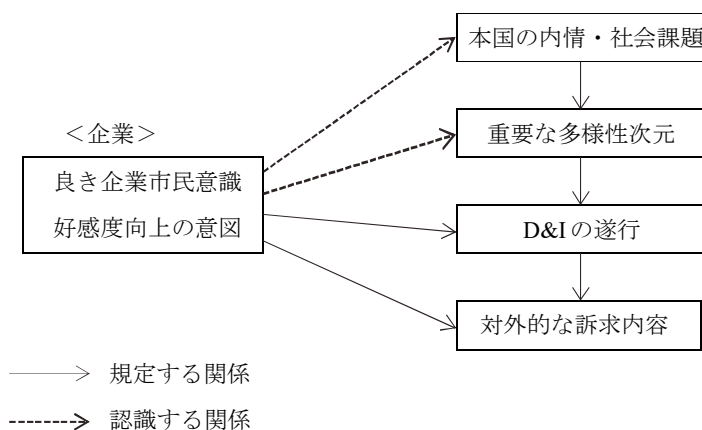


図1 D&Iの訴求内容をめぐる規定関係.

Figure 1 The deep causality of D&I.

次元に関するD&Iに重点的に取り組み、それを社外に向けて訴求するという構図ないし関係性に変わりはない。<sup>12)</sup> 言い換えれば国情と重要な多様性次元に関する認識がD&I遂行のあり方、対外的文書の訴求内容を規定している(図1)。どの企業のダイバーシティ意識が適切だとか、先進的であるかといったことを論ずることもできない。

## IX. 結び

本研究の目的は、たばこ業界を対象として日中韓企業のグローバル版ステークホルダー向け文書に見られる人材観とD&Iに関する組織理念の共通点および相違点を探るというものであった。同じ東アジア、同じ業界に属する株式上場企業であっても、本社を置く国の状況によりD&Iに関して訴求していることは異なる一方、訴求内容を規定する深層の因果関係は同じだと考えられることがわかった。

本研究では国情以外の要因をコントロールするために、研究対象がたばこ業界となった。本研究で見出された日中韓企業の相違が、他の業界にも見られるかどうかについては今後さらに研究を積み重ねなければならない。

**謝 辞：**本論文の査読において内容充実につながる有意義な助言と示唆を頂いた。この場を借りて心よりの謝意を表したい。なお本論文は科学研究費助成事業(学術研究助成基金)・基盤研究(C)課題番号20K01879の助成を受けて行った研究による成果の一部である。

## 注

<sup>1)</sup> 日本たばこ産業(JT)の前身は国営企業の「日本専売公社」、中煙国際の母体は日本の専売公社にあたる「中国烟草総公司」、KT&Gの前身は国営企業の「韓国たばこ人参公社」で、いずれもそれぞれの国の法律(日本では「たばこ事業法」)で事業認可や免許を与えられ、立地している本国で独占的なたばこの製造権を保有し、継続的に本国市場で最大のシェアを維持し、たばこ税を徴収して国に納めるという立場・位置づけにある。三社とも主力商品は言うまでもなくたばこである。日本たばこ産業(JT)は医薬事業と加工食品・飲料に参

入しているが、2019年度においてその売上は2,532億円で、同社の全売上2兆1,756億円に占める比率は11.7%と低い。韓国のKT&Gコーポレーションも高麗人参を含む機能性食品事業を保有しているが、その2019年売上は1兆4,037億ウォンで、同社の総売上4兆9,632億ウォンに占める比率は28.3%である。

- <sup>2)</sup> 日本たばこ産業のサステナビリティレポートも英語版がオリジナル公式文書で、同社の場合、日本語版はこれを邦訳したものという位置付けがなされている。
- <sup>3)</sup> 組織文化を広義に解釈する立場では、これに人工物、使用されている技術や繰り返される事象、見聞可能な行動パターンが含まれる。たとえば、「一見して開放的なオフィス設計、服装や態度の極端な自由さ、ステータス・シンボルの欠如(それ故に組織の中で誰が偉いのかを知るのが困難である)」(Schein, 1985, p.9, ( )内の補足はScheinによる)、会議における討論の活発さ等がこれにあたる。あるいは、「大きなビルとオフィスの閉じたドアに象徴される形式主義。廊下のしんと静まった雰囲気。人々がホールで出会う際の明らかに敬意のこもった礼儀。上級経営者専用のダイニングルーム(アクション社の開放的なカフェテリアと対照的)のような多くのステータス・シンボル。ドクター誰々という学術的称号その他の頻繁な使用。遅々とした、熟慮あるペース。計画、スケジュール、時間厳守および会議資料のフォーマルな準備の重視」(op. cit., p.11, ( )内の補足はScheinによる)もこの可視的な文化である。
- <sup>4)</sup> 外国語文献からの引用(和訳)は当該文献の邦訳書に拠っている。企業発行の英文報告書を含め、これ以降もすべて同様である。
- <sup>5)</sup> これ以降、本論文で単に「組織文化」とある場合には、狭義の組織文化をさすものとする。
- <sup>6)</sup> 加護野(1993)、角田(1993)の実証研究もこの立場で行われている。
- <sup>7)</sup> このような会議形式は広義の立場では、ふだん目に見えない深層にある組織文化の表出ではなく、それ自体が組織文化である。
- <sup>8)</sup> LGBTはレズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーをさす。PRIDE指標は職場におけるLGBTなどセクシャル・マイノリティの受容に関する取組みを評価するもので、2016年に「work with Pride」(wwP)により策定された。
- <sup>9)</sup> 「なでしこ銘柄」は東京証券取引所に上場し女性人材

の活用を積極的に進めている企業、女性活躍推進に優れた東証上場企業で、選定は経済産業省と東京証券取引所（日本取引所グループ）が共同で行っている。

- 10) 中国烟草総公司是、中国の工業情報化部、国家烟草専売局により統制されている。
- 11) 中国については他の有力企業も同様である。たとえば華為技術（ファーウェイ）のサステナビリティレポートであるHuawei Investment & Holding（2019）では従業員に43の民族出身者がいることが訴求されている（p.83）。
- 12) ただしそこにはD&I遂行に関するオペレーションが政策的な意図に影響を与えるという逆方向の規定関係も存在しうる。

## 文 献

- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. E., 1970: *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. McGraw-Hill, New York, 546p.
- China Tobacco International (HK) Company Limited, 2019: *Annual Report 2019*. Hong Kong, 140p.
- Davis, S., 1984: *Managing Corporate Culture*. Harper & Row, New York, 123p. (河野豊弘・浜田幸雄訳, 1985: 企業文化の変革. ダイヤモンド社, 東京, 192p.)
- Deal, T. and Kennedy, A., 1982: *Corporate Cultures*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 232p. (城山三郎訳, 1983: シンボリック・マネジャー, 岩波書店, 東京, 294p.)
- Hofstede, G., 1991: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, 279p. (岩井紀子・岩井八郎訳, 1995: 多文化世界: 違いを学び共存への道を探る. 有斐閣, 東京, 276p.)
- Huawei Investment & Holding, 2019: *Sustainability Report 2019*. Shenzhen, 116p.
- James, L. R. and Jones, A. P., 1974: Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, **81**, 1096-1112.
- Japan Tobacco Inc., 2018: *JT Group Sustainability Report FY2018*. Tokyo, 89p. (日本たばこ産業訳, 2018: JTグループサステナビリティレポート2018, 東京, 89p.)
- Japan Tobacco Inc., 2019: *Integrated Report 2019*. Tokyo, 115p. (日本たばこ産業訳, 2019: 日本たばこ産業株式会社統合報告書2019. 東京, 115p.)
- 加護野忠男, 1982: 組織文化の測定. 国民経済雑誌, **146**, 82-98.
- 加護野忠男, 1993: 組織文化の測定とタイポロジー. 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部編, リストラクチャリングと組織文化, 65-88, 白桃書房, 東京, 251p.
- 角田隆太郎, 1993: 環境適応のパターン. 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部編, リストラクチャリングと組織文化, 113-132, 白桃書房, 東京, 251p.
- KT&G, 2016: *Annual Report: Global Momentum*. Seoul, 58p.
- KT&G, 2018: *KT&G Report: Sustainable Seed for Society*. Seoul, 96p.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A., 1968: *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 214p.
- Payne, R. and Pugh, D., 1976: Organizational structure and climate. Dunnette, M. D. ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1125-1173, Rand McNally College Publishing, Chicago, 1740p.
- 佐藤慶幸, 1969: 組織分析と組織文化—比較社会学の試み—. 社会科学討究, **15**, 1-38.
- 佐藤悠一, 2008: 国民文化と組織文化—Hofstedeは何を測定したのか—. 赤門マネジメント・レビュー, **7**, 821-832.
- Schein, E. H., 1985: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, 358p. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 1989: 組織文化とリーダーシップ. ダイヤモンド社, 東京, 443p.)
- 高橋伸夫, 2003: 経営の再生—戦略の時代・組織の時代—(新版). 有斐閣, 東京, 327p.
- 津田眞激, 1994: 日本の経営文化—二十一世紀の組織と人—. ミネルヴァ書房, 京都, 299p.
- 梅澤 正, 1990: 企業文化の革新と創造. 有斐閣, 東京, 264p.