

# Japanese, Chinese, and Korean Communication Equipment Manufacturers' Organizational Philosophy and Public Information about D&I

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-06-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Shiraishi, Hiroyuki メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24517/00062733">https://doi.org/10.24517/00062733</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



論文

## 日中韓通信メーカーにおける 人的資源の組織理念とD&I訴求

白石 弘幸<sup>注1</sup>

### 要 旨

本稿では、今日の企業で人的資源管理の最重要課題とされているD&I (Diversity and Inclusion) すなわち国籍や民族等に関する多様な人材の受容に対し、実像がわからないとされがちなファーウェイ、ZTEの二社がどう取り組み、これに関する英語による情報開示をどのように行っているかを同業界の日本および韓国の企業と比較検討している。日中韓企業8社のD&Iとその実績訴求にどのような相違と共通性があるかを見るために、CSR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を精査した。国情と重要な多様性次元に対する認識がD&I遂行のあり方、対外的文書におけるその訴求内容を規定しているという関係性は三国の企業に共通しており、ファーウェイ、ZTEを含む中国企業3社のD&Iに関するコンテンツにもこの傾向は見られた。

キーワード：人的資源、組織理念、ダイバーシティ、文化、CSR、サステナビリティ

### I. はじめに

中国を代表する大規模メーカーでありながら実態がよくわからないとされている企業に、華為技術(ファーウェイ)と中興通迅(ZTE)の2社がある。これら2社については、「実像をよく知らない人が多いのではないか」(読売新聞オンライン2018年12月21日)、また「1次資料に当たってファーウェイの実像を伝える報道は少ない」(田代, 2019, 1)とされる。米国政府より安全保障上の懸念対象とされ、2018年にZTEに対し、2019年にファーウェイに対し禁輸制裁措置が発動された際にも、内部ガバナンスの不透明性やイラン等との取引事実の隠蔽が理由とされた<sup>注2</sup>。

翻ってみるに、アジア企業の対外的情報開示でこの10年、重みを増しているのが人材の多様性とその受容、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)である。すなわち

D&Iはステークホルダー向けの文書やホームページ・コンテンツ、特にCSR報告書で近年、代表的な掲載事項になっている。一方、ヨーロッパでは労働移動に関し国境の垣根が低く、EU域内(加盟国間)ではこれがほぼ自由である。特に1989年の「ベルリンの壁」崩壊後、ポーランドなど東欧諸国の出身者が西欧企業で重要な労働力となった。こうした西側への「旧社会主義国からの労働流入」に一層拍車をかけたのは「2004年のEU東方拡大」である(青木・川崎, 2017, 64)。雇用や昇進における公平性確保もヨーロッパは先行し、特にスウェーデン等の北欧諸国では女性管理職比率の向上策等が早期に整備されている。米国はそもそもが移民の国、多民族国家で、1960年代以降は「特に黒人労働者のホワイトカラーへの進出は著しい」(有村, 1999, 251)。現状として、伝統的大企業でも新興IT企業でも管理者層やエンジニアの人材多様化は進み、いわゆるGAFAのような企業では「インド、中国、中東など出身の社員が机を並べ」日常的に協働を行っている(カン, 2019, 2)。つまりヨーロッパと同様、米国でもD&Iは「何を今さら」という話なのである。それに対し、東アジア企業では前述したようにD&Iに対する関心が近年高い。特に日本では政府が2018年6月、いわゆる「骨太の方針2018」(経済財政運営と改革の基本方針2018)を閣議決定し、人材不足業界・企業で即戦力となりうる外国人材、たとえば日本語能力に関し一定の要件を満たし所管省庁が定める職能試験で基準に達した外国人材の雇用を制度化した<sup>注3</sup>。

本研究では、世界的な通信機器メーカーに飛躍しながらも実像がわかりにくいとされがちなファーウェイ、ZTEという中国企業二社がD&Iにどう取り組み、これに関する英語による情報開示をどのように行っているか、また同業界の日中韓企業にいかなる相違点と共通点があるかを探究する。比較整合性の観点から日本企業と韓国企業のD&Iコンテンツも英語による同一年度のグローバル版を閲覧調査する。D&Iの紹介・訴求に関し、ファーウェイとZTEに同業他社にない異質性があるかを探るのが一つの目的であるので、日本企業と韓国企業も両社と同様の基地局やルーターなど通信設備・機器を製造している企業、具体的には日本に関しては日立製作所、富士通、NEC、韓国についてはサムスン電子とLGエレクトロニクスを取り上げる。また同じ中国の企業でも、D&Iの考え方とその訴求のあり方が異なる可能性があるので、中国企業の比較検証事例として、両社の競合企業である京東方科技集団(BOE)を取り上げる。

## II. 企業におけるD&Iの意義

人種や国籍、性別や障がいの有無に関わりなく全ての人が皆それぞれの能力を存分に発揮できる社会が健全な社会であり、この形成に向けて努力することが大切である

ことは言うまでもないが、企業においてD&Iが重要なのはなぜであろうか。この意義として先行研究では主として以下の五つが指摘されているが、その多くは組織としての企業の存続性向上につながるものである。

D&Iには第一に、企業の社会的責任、いわゆるCSR(Corporate Social Responsibility)遂行としての意義がある。すなわち企業は性別や国籍、障がいの有無に関係なく働く者全員が各人の能力を業務で存分に発揮できる職場の構築、公平な職務環境の整備に関し固有の責任を負っている。そしてこのCSR遂行は、倫理的かつ社会的な問題、たとえば差別の撤廃や経済的格差の是正に機能する。言い換えれば、「ethicalな課題の解決」に貢献する(中川, 2010, 236)。この考え方は1960年代半ば以降、米国で広がり、その後、D&Iは「CSRの中心的課題となった」(野畑, 2010, 3)。そしてこのようにD&IがCSR遂行で不可欠な領域であるならば、自社がこれにどのように取り組んでいるかの情報開示、対外的な説明も重要となる。

第二に、D&Iは労働力の確保と従業員の定着率向上につながる。家庭の状況、性別や国籍にこだわってはいは、職務能力の高い人材を確保し長期勤続させることは難しい。実際、D&Iに消極的な企業では、配属場所や昇進機会が限定的であることが女性社員とマイノリティ社員にとって強いフラストレーションの原因となり、その退職率が高くなるという傾向がある(Robinson & Dechant, 1997, 25)。特に日本では「労働力人口が減り続けるなか、優れた人材を継続的に企業に集めるには、性別や国籍、年齢、障害の有無、学歴にとらわれず多様な人材を迎え入れる『ダイバーシティ』の考えが不可欠」である(上木, 2009, 126)。

第三に、組織内で異文化理解が促進される。また文化と年齢・性別等に関し色々な属性の従業員を採用することには、各属性の商品ニーズに関する知識が当該属性のスタッフからもたらされるというメリットがある(Foster et al., 1988, 39)。特定属性の顧客セグメントについて理解しているのは「同じバックグラウンドを持つマーケティング担当者である」し(Robinson & Dechant, *op cit.*, 26)、「顧客と類似した属性を持つ従業員は顧客の選好(preferences)とその変化を理解しやすい」(Slater et al., 2008, 203)。このためD&Iに積極的な企業は、各セグメントのニーズに合致した商品開発や品揃えを実現しやすい。

第四に、多数派・主流派とは異質の人材、特にその発想を自社組織に取り込めばブレークスルー的アイデアがもたらされることがある。人材に多様性があり、かつ多様な視点を活かしたり、異質性を受容する風土があれば、問題解決や企画会議の際に色々な視点で議論することが可能になり、前例にとらわれない斬新な意見や提案も出やすくなる。つまり「驚きや意外性に満ちている」アイデアや企画、「これまでにない新し

い方向に飛躍」といったことが生じうる (Johansson, 2004, 19)<sup>注4</sup>。色々な観点での異質的人材が多く、内部に多様な知識、ノウハウ、視点や価値観を保有する組織は問題が生じた際に、多角的にこれを検討することができるのである。

第五に、相互作用による知的触発が組織内に生まれやすくなる。組織的知識創造論では自分の持っていない知識や自分と異なる立場での発言に接した際に気づきやひらめき等の知的触発が起こるとされている。すなわち組織で新しい発想・思想や概念が創造されるのは個人レベルに生まれながらの、また境遇や経歴・経験の違いから来る異質性があるからである (Felin & Hesterly, 2007, 214)。また異種知識の結合や連携で新商品コンセプト等の知的アウトプット創発も生じやすくなる。このため「異なる専門分野や文化が交差する場には、イノベーションを行うチャンスが数多くある」(Johansson, *op cit.*, 20)。実際、研究開発プロジェクトに参加するメンバーの専門領域が多様であるほど、クロス・ポリネーション (Cross-pollination) すなわち他家受粉による画期的な技術革新が生まれる確率が高くなる (Fleming, 2004, 22)。端的に言えば、「多様性のある労働力はイノベーションの豊かな源泉になりうる」(Slater et al., *op cit.*, 204)。

### Ⅲ. 中国企業3社のD&I訴求

#### 1. 華為技術(ファーウェイ)

華為技術(ファーウェイ)は持株会社で発行しているステークホルダー向け文書の一つ、サステナビリティレポートのHuawei Investment & Holding (2019)にあるCaring for Employeesの一節で人的資源とD&Iについて扱っている。そこではまず、「献身的な従業員はファーウェイの持続的発展アプローチで基礎(mainstay)であり、競争力と業界リーダーとしてのポジションを維持するための鍵である」というように、同社の人材観が披瀝されている。そして「ファーウェイは人材マネジメントに関し、能動性と多様性および透明性の高いアプローチを取っている。当社の人材マネジメントシステムは当社と従業員がともに成功するために構築されたものである。従業員の職能開発は常に当社の重要な関心事であり、当社は全従業員が職務に必要な専門能力を成長させられるように注力してきた」とある (Huawei Investment & Holding, 2019, 83)。

この後にD&Iに関する本論がある。まず「多様性のある労働力が重要であるということは、いくら語っても語りつくせない」とあり、国際的な経営管理の方針が「ファーウェイでは、現地の組織が現地事業を発展させる推進力に変わることを期待して、現地組織の開発に真剣に取り組んできた」と述べられている。そしてD&Iの趣旨と概況が「ファーウェイは170以上の国で活動している。中国外では、職務能力のある現地の

人材を雇用し、多様性のある労働力を育成することに努めている。ファーウェイの全従業員は、性別、人種(race)、民族(ethnicity)、宗教上の信仰に関わらず、平等に労働し、研修を受け、成長することができる」と記されている(*ibid.*)。

D&Iに関する実績として訴求されているのは、多様な民族からの雇用と海外現地における採用である。具体的には「当社の従業員は157の国と地域の出身者である。中国だけ見ても、従業員は43の民族から採用されている」と記されている(*ibid.*)。加えて、「当社は従業員全員が自分の潜在能力を伸ばし最大化する場を持てるように、人と調和し受容性が高く効率的な職場を創造しようと腐心してきた」と語られている(*ibid.*)。さらに、「グローバル企業として、当社は労働力の現地化(workforce localization)を促進するために世界中から従業員を積極的に採用している。現地の人材を雇い入れることで、現地の雇用と経済成長に貢献しながら、事業活動をしている国・地域それぞれの独自の文化をよりよく理解できるようになる」と述べている(*op cit.*, 84)。ここで示されているD&Iの意義は第II章で述べた異文化理解である。そしてD&Iに関するデータとして、従業員の年齢層別比率、従業員の男女別比率推移に加え、海外事業所における現地従業員比率が数値で、またその推移がグラフで示されている。

## 2. 中興通迅(ZTE)

中興通迅(ZTE)のサステナビリティレポート、ZTE(2019)では、Putting Employees First to Ensure Continuous Growthと題した一節で、D&Iに対する同社の考え方や取り組みが紹介されている。そこにおいては、「人的資源を蓄積するために、当社は能力の高い人材の採用と訓練、イノベティブで有能な従業員の育成を推進してきた。従業員を持続的に成長させることの価値を共有しながら、当社は綿密な教育研修システム、インセンティブと昇進に関する高度の仕組みを導入し、協力し合える職場環境と安定的報酬、従業員ケアを提供している」とまず謳っている(ZTE, 2019, 24)。

その後、D&Iに関する本題に入っていく。そこで特に強調されているのは雇用等に関する法規の遵守と現地採用である。前者の法令遵守については、事業活動を行っている国の法律と制度を厳格に遵守していることと、その厳守のために従業員採用のマネジメントプロセス、中国国内における採用のマネジメント標準、雇用のコンプライアンス・ガイドライン、人権と労働者権利に関する社内ポリシーを制定したことが紹介されている。そして、「民族、国籍、人種、性別、宗教上の信仰によるいかなる差別も禁止し、採用、雇用、報償、利益分配、訓練、昇進における平等を完全に保証している」と記されている(*ibid.*)。これに加えて、児童労働の撤廃、児童の採用を防止するための個人属性の検証システム導入に言及がなされている。後者の現地採用につ

いては、「従業員の現地化を推進するために積極的な努力が行われている。現地における人材ニーズが高まっているので、現地コミュニティからの従業員採用が優先的に行われている」と紹介されている。大学向け採用イベントでは5,000件以上の求人を提供し、海外の現地学生に対する求人フェアがシンガポール、ロシア、インド、インドネシア、ミャンマーで開催されたとある。そして現地採用従業員の比率が中国外のアジアとオセアニア、ヨーロッパ、北アメリカ、南アメリカ、アフリカ別に示されている (*op cit.*, 25)。

さらに、「ZTEはグローバルな企業として、事業活動を行っている国の文化的多様性と現地の慣習を最大限に尊重している。多様な文化的バックグラウンドを持つ従業員が相互に交流するように促し、広範囲の活動を通じて異文化間のコミュニケーションを促進してきた」とも述べている (*ibid.*)。そのような交流の具体例として、ヨーロッパ、北アメリカ、アジア、アフリカの従業員が「ZTEを愛する：5G文化ツアー」と題した1週間のサマーキャンプを実施し相互交流したことが報告されている。従業員からの提案は自社のマネジメントを改善するうえで有効であるという認識のもと、提案制度と多様なコミュニケーションチャネルを整備していることも訴求されている (*op cit.*, 26)。

このようにZTE (2019)では、D&Iの意義・目的のうち労働力の確保、特に外国人の採用拡大、および異文化理解の促進が前面に出ている。数値実績として示されているのは従業員に占める女性比率、外国人比率、従業員の年齢層別比率、学歴別比率と、前述したエリア別の現地採用従業員比率である。

### 3. 京東方科技集団(BOE)

京東方科技集団(BOE Technology)では、CSR報告書であるBOE (2019)中にあるBOE and Employeesの章でD&Iに関する取組み説明と実績訴求が行われている。冒頭ではまず「従業員が会社発展の基礎である」という人材観が示され、従業員の能力開発により「世界的な競争力」を高め、またその能力活用のために「平等で、人が尊重され、親しみやすく安全な労働環境」を整備することを意識していると記されている (BOE, 2019, 71)。次に「BOEは『人の尊重、平等な処遇、創造性の刺激』という採用コンセプトに沿って、当社に入って当社を絶えず前進させようとする誠実さ、正直さ、職務能力、創造性を備えたグローバル人材を継続的に採用してきた」とある (*op cit.*, 72)。そして有能な人材の要望に応じて多様なチャネルで従業員を採用していること、それにより高い学歴と専門職能を持つ労働力が従業員構成上より大きな割合を占めるようになったことが強調されている。

D&Iの現状と取組みとして、「BOEの従業員には地理的多様性がある」としたうえで、

「当社は異なる地域が持つ文化的多様性を十分に尊重し、色々な文化的背景を持つ従業員の相互コミュニケーションを推進し、多様な文化と属性を持つ従業員が研修と昇進の機会を公平に得られるようにしている」と述べている (*ibid.*)。海外の人材、外国人の雇用を促進するために一連の福利厚生策を導入したことも紹介されている。これとの関連で、外国人の研究開発者とその家族を支援するための施策についても記されている。たとえば移動にともなう旅費手当、私物の処理、住居、医療、保険、中国語教育、航空チケットの手配に関してサポートを行っているという。事業のグローバルな展開の必要性が高まっていることを受けて、海外出身者に海外顧客向けの商品開発やマーケティング、海外の調達業務を割り当てるという取り組みも行っており、またキャリアデベロップメントの機会を与えて海外の有能な人材を引き付けることを意識し6か月の研修プログラム「成長の180日」(Grow 180)を実施していることも報告されている (*op cit.*, 73)。

従業員の出身国・地域(外国人)以外のダイバーシティ次元として、性別も取り上げられている。すなわち雇用と昇進における男女の平等も強調されており、「当社は男性と女性に平等な権利を与えることに重点を置き、雇用における女性の差別を断固として撤廃してきた。それにともない、従業員と管理職に占める女性比率は堅調に増大している」と述べている (*op cit.*, 72)。加えて、「BOEは採用と昇進、職能開発、処分、報酬の分配、労働契約の打ち切りに関し、民族、人種、国籍、言語、貧富、門地 (social origin)、社会的地位、年齢、性別、性的指向 (sexual orientation)、少数民族 (ethnic group)、障がいの有無、妊娠 (pregnancy)、信仰、政治的信条、団体への参加 (association participation)、未婚既婚の別で差別することを禁じている」としている (*op cit.*, 73)。その後、児童労働の廃止に関する言及がある。さらに「BOEは人権尊重に対する管理職と従業員の認識を継続的に強化しており、ダイバーシティと透明性、平等な機会に重点を置いた人材戦略を採用し、労働法とその他の関連法規を厳格に遵守し、労働協約と雇用契約およびあらゆるマネジメントのルールと規約でもこれらを重視している」と記されている (*ibid.*)。

第II章で述べたD&Iの意義との関連で言えば、同社では人材の確保、商品開発の促進とマーケティングの強化、CSR遂行的側面が訴求されていると言える。実績として示されているのは、民族的マイノリティ従業員の比率、外国人従業員比率の数値、グラフで示した従業員の地理的分布、グラフによる従業員および管理職に占める女性比率、従業員の年齢層別比率である。香港、マカオ、台湾出身の正社員が中国国内で活躍していることも訴求されている。



## IV. 日本企業3社のD&I訴求

### 1. 日立製作所

日立製作所のグローバル版サステナビリティレポート、Hitachi(2019)では、「女性をはじめとする多様な人財が、経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮できる環境づくりを推進」していることが訴求されている(Hitachi, 2019, 92)。また「ダイバーシティ&インクルージョンの狙いは、一人ひとりが最大限に能力を発揮し、組織力の強化やシナジーの創出につなげること」にあるとしている(*op cit.*, 96)。これらの記載から伝わってくるのは、D&Iの持つ組織の創造性と存続性向上に関する意義の認識である。推進体制に関しては、「2006年度に発足した社長直轄の『ダイバーシティ推進プロジェクト』を前身として、2009年度に『ダイバーシティ推進センタ』を設置」とあり、これは「現在は日立製作所人財統括本部の直轄組織として、活動を推進」しているという(前掲同所)。

ダイバーシティの具体的な対象要素としてあげられているのは、男女の性別、既婚か未婚か、家族構成、国籍・人種・民族・言語、年齢、身体的・知的・精神的障がいの有無、レズビアン・ゲイ・バイセクシャル・トランスジェンダー(LGBT)である。

女性のキャリア促進に関して、「日立製作所では、より多くの女性従業員が指導的立場に就いたり、経営の意思決定に参画したりできるよう、役員および管理職における女性の登用について、2つの目標(KPI)を策定したとある。二つの目標というのは具体的には、「より一層多様な意見・価値観を経営に反映させることをめざし、『役員層の女性比率を2020年度までに10%にする』」、および「女性を管理職に登用する取り組みについては、2020年度までに、2012年度比で2倍の800人にする」というものである(*op cit.*, 93)。前者の「より一層多様な意見・価値観を経営に反映」については、第II章で述べたD&Iの効果のうち、多角的な視点での議論の活発化と問題解決力の向上、会議におけるブレークスルー的な発想の確保が意識されていることが感じられる。そして「これらは、日立が今まで以上に女性人財の活用を推進し、ダイバーシティマネジメントの強化を図るという社内外へのコミットメント」であるとも述べられている(*op cit.*, 93-94)。ここで社内のみならず、社外に対するコミットメントとしているところには、D&IのCSR的意義認識が表れていると言える。

数値実績として示されているのは、2015年における女性1人の役員級理事への登用、女性管理職数と当該比率の推移、役員層の女性比率、役員層の外国人比率、取締役の男女比率と日本人・外国人比率、障がい者雇人数と雇用率の推移である(*op cit.*, 94, 96)。また英国拠点の鉄道事業では上級管理職の約40%がヨーロッパ出身者であるこ

と、障がい者採用フェアの開催やグループ各社で障がい者の能力活用を図るための勉強会の実施など、障がい者雇用促進に向け積極的活動を推進していることが訴求されている(*op cit.*, 95)。

## 2. 富士通

富士通では、英語版ステークホルダー向け文書のうちサステナビリティ報告書(データブック)であるFujitsu(2019)でD&Iが扱われている。まずD&Iの長期目標として、「多様性を尊重した責任ある事業活動(responsible business)に取り組み、誰もが自分らしく活躍できる企業文化を醸成する」と「個人のアイデンティティ、特に、性別、年齢、SOGI(性的指向・性自認)、民族・人種、健康・障がいに関わらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにする」の二つが掲げられている(Fujitsu, 2019, 4-2-2-1, ( )内の補足は本稿筆者)。すなわち最初に示されているのは事業活動上の責任遂行等、CSRとしてのD&I認識である。

D&I全体の概況については、「富士通グループでは、FUJITSU Wayの企業方針『多様性を尊重し成長を支援します』に基づき、『ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)』の取り組みを進めてきました」とある。そして「誰もが自分らしくあるために」を趣旨としたビジョンと計画「Global D&I Vision & Inclusion Wheel」を策定したことが紹介されている。その後、詳しい取り組み方針、近況の報告と現況の説明が女性、障がい者、外国籍人材に分けてなされている。

女性については「幹部社員の確実な輩出」を図るとされ、女性社員割合、女性幹部社員比率、女性新任幹部社員比率の推移が数値とグラフで示されている(*op cit.*, 4-2-2-2)。また女性社員のキャリア継続とリーダー職・幹部社員の育成を図るために各部門からメンバーを選出し集中講義とOJTプログラムを実施していること、3月8日の国際女性デーにちなんだ活動を実施していること、女性活躍推進に積極的な神奈川県内の企業や行政、大学で結成されている「かながわ女性の活躍応援団」に参画していること等も紹介されている(*op cit.*, 4-2-2-3)。障がい者については、職域を限定しない採用活動、営業、SE、開発、研究、事業スタッフなど様々な職種で障がい者が活躍中であることが訴求されている。実績として障がい者雇用率の推移、障がい者の職場での活躍支援に向けたフォーラムの開催、社外有識者や発達障がい当事者の講演、シミュレーターによる体験会の実施が報告されている(*op cit.*, 4-2-2-4)。外国人の採用と活躍支援については、「国籍や人種に関わりなく活躍できる企業風土づくり」が謳われ、国内外の留学生向けキャリアイベントへの参加や自社セミナー、海外の大学生のインターンシップ受入等を通じた外国人留学生や海外大学生等グローバルな人材の採用に関して報

告されている。そしてこれに関する実績としては、2019年3月末時点における外国籍社員数が示されている(*op cit.*, 4-2-2-5)。

### 3. NEC

NECでD&Iに関する理念の説明、取り組み報告が詳細に記されているグローバル版文書はサステナビリティレポートのNEC(2019)である<sup>註5</sup>。当該レポートでまず取り上げられているのは、D&Iの取り組み方針と目的である。具体的には、「NECでは、『NECグループ人権方針』にもとづき、人種、信条、年齢、社会的身分、門地、国籍、民族、宗教、性別と性自認、性的指向、障がいの有無などによる差別を行うことなく、一人ひとりの個性を尊重し、個人の尊厳を傷つけないことに加え、事業活動のみならず会社の制度や研修機会をとおして各自の能力・経験値を上げ、相互を高め合い成長できる文化を創り、事業成長への貢献を目指す」とある(NEC, 2019, 69)。ここにはD&Iに関してCSR遂行的意識が表れているとともに、それが自社の発展につながるという視点も盛り込まれていると言える。

当該方針(目的)としてさらに、「NECのESG視点の経営優先テーマ『マテリアリティ』のひとつである『社会感度の高い人財の育成』の推進」「異なる価値観・文化を理解し、受け入れ、社会価値を創造できる人財の育成」「アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)の解消、NECグループ従業員一人ひとりが体現すべき行動基準として制定した『Code of Values』の『組織はオープン、全社員が成長できるように』の推進」「働き方改革の一環での、ワークライフバランスの基盤整備、スマートワークおよび社内コミュニケーションの推進」が記載されている(*ibid.*, ( )内の補足はNEC)。ここにもやはりCSR的意識に基づくと思われる文言が並び、異文化理解の促進に関する言及がこれに加わっている。

外国人関連の一節「グローバルな人材採用の推進」には、グローバル事業の拡大に向け研究、技術、営業、スタッフの各部門で外国人を採用し、各部門の強化と人材多様化の推進を図っている旨が記されている。また直近年度における外国人新卒社員採用数が実績として示されている。次の「女性の活躍推進」では、1985年の男女雇用機会均等法の制定以前における性別不問の人材採用と登用の実施、また2016年施行の女性活躍推進法に基づく行動計画と数値目標の策定が紹介されている。実績として女性新卒採用比率、管理職の女性割合、組織長や部長職以上の女性人数、女性活躍推進法による優良企業「えるぼし」三ツ星認定が挙げられている(*op cit.*, 69-70)。そして「障がい者雇用の推進」と題した一節には、1979年から人事担当役員を議長とする「障がい者雇用推進中央会議」設置という推進体制、「できることは自分で、できないことは助け合っ

て」という考え方が紹介されている (*ibid.*)。実績としては障がい者従業員数が示されている。さらに説明と報告は「LGBTに関する取り組み」へと進む。そこでは「自分らしく安心して働ける職場づくりを進める」という理念が提示され、「LGBTに関する正しい理解とAllyを増やすことが先決」という考え方が示されている (*op cit.*, 71)<sup>注6</sup>。具体的施策として採用面談マニュアルにLGBTに関し記載があること、エントリーシートの性別記入欄を廃止したこと、全従業員を対象とするWeb教育「企業と人権」の中で、多様な人が働く組織における人権課題の一つとしてLGBTを取り上げ、理解促進を図ったことが記されている。

## V. 韓国企業2社のD&I訴求

### 1. サムスン電子

サムスン電子では、サステナビリティレポートであるSamsung Electronics (2019) にD&Iに関する記載がある。当該レポートのCEOメッセージには、「サムスンでは、単純な経営哲学に従っている。それは人的資源と技術を優れた製品とサービスの創造に機能させ、それにより、より良いグローバル社会に貢献するというものである」と記されている (Samsung Electronics, 2019, 2)。この経営哲学はその後のページにも登場する。これとは別の経営哲学として、「企業は人で決まる」(A company is its people.) も示されており、顧客、株主とともに従業員を尊重していること、従業員を重視し潜在能力を十分に発揮できる機会を与えていることが強調されている (*op cit.*, 3)。

世界の74か国で事業を行っていることを示した後、これを踏まえてInvesting in Our Employeesの一節では、異文化理解を促進する取組みに関し記されている。具体的には、グローバルに市場を開拓できる人材の養成を図るために、従業員を選抜して1年から2年の海外研修プログラムを受けさせ、現地の言語と文化を学習させていることが紹介されている。多様性のある各国の文化に対する理解を深め、創造性の高い組織風土を形成するために毎年、従業員に対するサーベイ(意識調査)を行っていることにも言及されている。そこでは従業員の職務満足度と創造性、チームの信頼感(team trust)も見られているとある。

加えて、Labor & Human Rightsの一節に人的資源管理に関する説明がある。キーワードとして「人権」(human rights)を多用しているところが特徴的で、また事業環境の変化に対応するという視点が含まれているのが目を引く。まず「当社はすべての従業員と入社希望者に『ハラスメント防止ガイドライン』に従って平等の機会を与える」と述べられており、「グローバルな環境変化に対応するために継続的に人的資源に投資し

ている」と続く (*op cit.*, 76)。そこには、「人的資源投資の一環として、労務に関するポリシーとマネジメントシステムに加え、当社は人権分析システム (human rights analysis system) を運用し、また人権とダイバーシティ&インクルージョンに対する従業員の認識を高める教育プログラムと従業員の能力強化プログラムを導入している」ともある (*ibid.*)。

以上とは別に、Diversity & Inclusion (D&I) と題した一節も掲載されている。そこには「当社のD&Iに関するビジョンは、世界の最優秀人材を引きつけ育成する多様性と受容性の組織文化を発展させることで未来を創造するというものである。当社は、性別、年齢、文化のような多様性の普遍的要素に焦点を当て、事業と従業員を支援する施策とプログラムを実施することでこのビジョンを実現しようと努めている」とある (*op cit.*, 79)。そして「サムスン電子の世界中の事業所は、当社の世界ビジョンに従って、ダイバーシティをめぐる各々の関心事と文化的な優先事項を土台に地域独自の活動を企画してきた」と続き、北アメリカ、ヨーロッパ、アジア (韓国・中国・インド・マレーシア)、アフリカ別に、催行したイベントと活動、たとえば女性従業員の支援に関するカンファレンスの開催、知覚や運動能力に関する障がい者に配慮した採用、D&Iに関する従業員研修の実施を紹介している。

## 2. LGエレクトロニクス

LGエレクトロニクスは、サステナビリティレポートであるLG Electronics (2019) で人材の多様性とその受容に関する説明および訴求を行っている<sup>注7</sup>。同社では最高経営責任者 (CEO)、最高財務責任者 (CFO) とは別に、人的資源に関する最高責任者として副社長クラスのCHO (Chief Human Resource Officer) を任命している。当該レポートの最初にはCEOの挨拶文のほかに、このCHOからのメッセージが掲載されている。そこには「LGエレクトロニクスは能力を発揮する平等の機会を従業員に与え、高い成果をあげた者に最高の報酬を与えつつ、人間志向経営 (people-oriented management) の原則で事業を行っている」とある (LG Electronics, 2019, 9)。またそこでは、偏見のない公平な人事システムが従業員の価値創造を促進し、組織にイノベーションをもたらすという認識が表明されている。

企業概要のページでは、世界規模で事業を展開している状況が各種の数値により紹介されている。その中には韓国、北アメリカ、アジア、ヨーロッパ、中南米、中東・アフリカ、中国、ロシア別の従業員数も示されている。これが後述する「グローバル労働政策」(Global Labor Policy) 制定の伏線になっており、世界規模での公平公正な労務管理ポリシーの必要性につながっている。

Creating a Better Society と題した章では、健全な職場環境の構築は従業員の生産性

と創造性を高めるということが強調されている。そこには「当社はセクシャルハラスメントを防止し、また『LG従業員の尊厳のある生活ガイドライン』の制作と配布を通じて因習的な組織文化の改善に努めている」とある(*op cit.*, 63)。従業員満足度調査が実施されていること、および韓国国内と海外におけるその結果推移もグラフで示されている。全体としてinnovationが繰り返し登場するキーワードになっており、これを活発化させるために差別のない健全な労働環境と多様な働き方の整備に努めているというのがそこにおけるコンテンツの基調である。

加えて、社員は性別、人種、学歴、宗教、その他でペナルティや差別を受けることはなく、あらゆる部署で自分の能力に見合った職責を果たすことができる「グローバル労働政策」を制定していることが紹介されている。そこには「有能な女性外国人や障がい者が尊厳をもって働けるように、また自己の能力を発揮できるように支援している」ということも述べられている(*op cit.*, 87)。

## VI. 比較検討と考察

D&Iをどういう対外的文書で扱っているかは、ファーウェイとZTEを含め日中韓の8社でほぼ共通している。すなわちサステナビリティレポートかCSR報告書である。実像がわかりにくいとされがちなファーウェイとZTEもそこにおけるD&Iの情報開示に関し消極性や秘匿志向は見られない。同業界の日韓企業、同じ中国のBOEと同様に、こういったステークホルダー向け文書で情報開示と実績訴求が相当程度行われている。ただし日本企業3社ではいずれもそこでD&Iに関する組織的な理念や目的が比較的詳細に語られている。一方で、逆に性差別や性自認、性的指向に関する専門的知識を有する社員が書いたと思われる難解な用語も見られる。一部の内容は社会に向けた企業の情報発信、ステークホルダー向け文書としてはかえって専門的過ぎ、ある意味で不親切と思われる嫌いもある。そして中国企業3社では自社の存続と発展・競争力向上と関連づけてこれが記されている。この点についてはファーウェイ、ZTEとBOEで共通している。それに対し、日本企業では記載されているD&Iの意義・目的が組織力の強化、シナジーの創出、多様な意見・価値観の経営への反映、社内外へのコミットメント、事業活動上の責任遂行、誰もが自分らしく活躍できる企業文化の醸成、差別の撤廃、異なる価値観・文化の理解と受容、全社員の成長、自分らしく働ける職場づくり、その他と、多岐にわたる(表1)。ここには会社にとってのメリットに加え、従業員の幸福を意識した文言、または両者を同一視する視点が見られる。

日中韓8社のどの企業でも、サステナビリティと関連したD&Iの記述はある。ただ

しその内容を見ると、D&Iとの関連で語られているサステナビリティの重点が中国・韓国の企業と日本企業では異なる。すなわち中韓の5社ではその使用において自社の存続可能性が強く意識されているのに対し、日本企業3社ではこれに加えて、社会の持続可能性あるいは持続可能な社会の形成に概念が及んでいる。

表1 日中韓通信メーカー8社のD&Iコンテンツ

華為技術	
確認文書	2019 Sustainability Report
訴求実績	出身国・民族数, 年齢層別比率, 男女別比率, 海外の現地従業員比率
配慮属性	国籍, 性別, 人種, 民族, 宗教上の信仰
目的理念	国・地域の独自の文化を理解
中興通訊	
確認文書	ZTE Corporation Sustainability Report 2019
訴求実績	女性従業員比率, 外国人比率, 年齢層別比率, 学歴別比率, 現地採用従業員比率
配慮属性	民族, 国籍, 人種, 性別, 宗教上の信仰
目的理念	海外人材の確保, 文化的多様性の尊重, 異文化間の交流
京東方科技集団	
確認文書	Corporate Social Responsibility Report 2019
訴求実績	少数民族従業員比率, 外国人比率, 従業員の地理的分布, 従業員と管理職の女性比率, 年齢層別比率
配慮属性	(少数) 民族, 人種, 国籍, 言語, 貧富, 門地, 社会的地位, 年齢, 性別, 性的指向, 障がい有無, 妊娠, 信仰, 政治信条, 団体参加, 未婚・既婚
目的理念	国際競争力の向上, 健全な労働環境整備, 文化的多様性の尊重, 海外人材の確保, 商品開発・マーケティング・調達の強化
日立製作所	
確認文書	Hitachi Global Sustainability Report 2019
訴求実績	女性役員級登用, 女性管理職数・比率, 女性役員比率, 外国人役員比率, 取締役男女比率・日本人外国人比率, 障がい者雇用人数・雇用率
配慮属性	性別, 既婚・未婚, 家族構成, 国籍・人種・民族・言語・年齢, 障がい有無, LGBT
目的理念	多様な人財が最大限に力を発揮できる環境づくり, 組織力強化, シナジー創出, 多様な意見・価値観の経営への反映, 社内外へのコミットメント
富士通	
確認文書	Fujitsu Group Sustainability Data Book 2019
訴求実績	女性社員割合, 女性幹部社員比率, 女性新任幹部社員比率, 障がい者雇用率, 外国籍社員数
配慮属性	性別, 年齢, SOGI, 民族・人種, 障がい有無, 国籍
目的理念	事業活動上の責任遂行, 誰もが自分らしく活躍できる企業文化の醸成
NEC	
確認文書	NEC Corporation Sustainability Report 2019
訴求実績	外国人採用人数, 新卒採用女性比率, 管理職女性割合, 女性幹部人数, 障がい者従業員数
配慮属性	人種, 信条, 年齢, 身分, 門地, 外国人(国籍), 民族, 宗教, 性別, 性自認, 性的指向, 障がい有無, LGBT
目的理念	差別の撤廃, 個性尊重, 個人の尊厳, 相互成長の文化創り, 事業成長への貢献, 社会感度高い人財育成, 異なる価値観・文化の理解と受容, 社会価値創造できる人財育成, 偏見解消, オープンな組織, 全社員の成長, 自分らしく働ける安心な職場づくり, 人権課題
サムスン電子	
確認文書	Sustainability Report 2019: A Fifty Year Journey towards a Sustainable Future
訴求実績	D&I そのものの数値実績はなし
配慮属性	性別, 年齢, 文化
目的理念	多様性と受容性の組織文化を発展させ世界の最優秀人材を引きつけ育成し, 未来を創造する
LG エレクトロニクス	
確認文書	Sustainability Report 2018-2019
訴求実績	D&I そのものの数値実績はなし
配慮属性	性別, 人種, 学歴, 宗教, 障がい者
目的理念	従業員の価値創造促進と創造性・生産性向上, イノベーションの活発化, 健全な職場環境構築, 有能な女性外国人や障がい者の尊厳と能力の発揮

日本企業3社は男女の性別に重点を置きつつも、ダイバーシティをより幅広い視点で捉えている。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者比率等を訴求する傾向があるが、人材多様性の次元が種類の多い。たとえば外国人の採用に関する記述があるし、障がいの有無、LGBTに関する言及も比較的多い。それに対し、韓国企業2社では外国人雇用(国籍)と性別に関する記述が多い。中国企業3社では当該要素として国内の民族と現地人を意識した文言が目立ち、実績としても少数民族出身の従業員比率等と海外現地における採用数が訴求されている。すなわちD&Iに関する企業の立場や考え方は国により異なることがわかる。本社立地国の状況、その国の内情、当該企業を取り巻く環境が企業におけるD&Iのあり方に強い影響を与えていることがうかがえる。この点は日中韓の8社とも同じである。

ただその国情が日中韓で異なるということであろう。日本における関心事は少子高齢化と労働人口の減少、女性と外国人労働者・障がい者の能力活用、近年におけるLGBTへの配慮であるのに対し、中国の社会的課題は漢民族と少数民族との宥和である。そして韓国のサムスンとLGには北歐の通信機器メーカー、ノキアとエリクソンと同じで、人口面で規模の小さい国内マーケットと海外展開の必要性の高さという事情がある。また文政権が男女平等政策を推進する一方、いわゆる“Mee Too”運動が高まりセクハラ告発が相次いでいるという近年の状況がある。このようなことから、ステークホルダー向け文書で重視・訴求されている人材ダイバーシティの次元も前述のように異なっている。しかし各々の国で求められている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、当該遂行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)は共通していると考えられる。これはファーウェイとZTEについても言える。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。

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、ステークホルダー向け文書の訴求内容を規定している(図1)。実像がわかりにくいとされているファーウェイとZTEの人材ダイバーシティに関する理念・意識も、そういう意味で理解の範囲内にある。日本企業で女性や外国人の従業員確保とその能力活用への志向が強く現れているのに対し、中国企業で少数民族が強く意識されているというのは両国の国情を反映したものであって、どちら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。



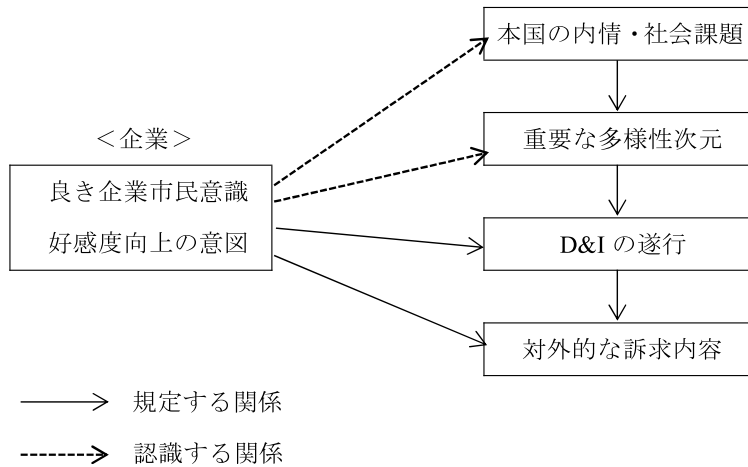


図1 D&Iの訴求内容をめぐる規定関係

## VII. 結び

本研究の目的は、グローバル版ステークホルダー向け文書のD&IコンテンツにおけるファーウェイとZTEの特異性の有無，日中韓の通信設備・機器メーカーに見られる相違点と共通点を探るというものであった。同じ東アジア，同じ業界に属する従業員数1万人以上の大企業であっても，本社立地国の状況によりD&Iに関して訴求していることは異なることがわかった。一方で，ファーウェイとZTEの情報開示と実績訴求に特に消極性や秘匿志向は認められず，またこの二社を含め根底にあると推定される規定関係は同じであった。

本研究では，実像がわかりにくいとされがちな中国のファーウェイ，ZTEの2社を研究対象企業として優先し，そのD&Iに関するコンテンツを確認した。このため研究対象業界が通信設備・機器メーカーとなった。本研究で見出された日中韓企業の相違と共通性が，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進めなければならない。またD&I以外の事柄に関するファーウェイとZTEの情報開示についても調べる必要がある。

### 【注】

1. 金沢大学人間社会研究域経済学経営学系
2. 両社ともガバナンスについては，特に中国共産党と人民解放軍との癒着が疑われた。
3. 併せて，3年の技能実習を終えた者の当該試験免除も規定に盛り込んだ。
4. 引用の和訳は邦訳書による。

5. 同社ではDiversity & InclusionではなくInclusion & Diversityが使われているが<sup>3</sup>、ここでは他社と同様、D&Iと記す。
6. AllyはLGBTに関して理解し、寄り添う気持ちと姿勢を持つ人をさす。
7. 同社ではDiversity & InclusionではなくDiversity Managementが使われている。

#### 【参考文献】

- 青木圭介・川崎健太郎(2017)「英国のEU離脱の背景と今後の経済的影響」、『長崎県立大学論集』(経営学部・地域創造学部), 第51巻3号, 59-84.
- 有村貞則(1999)「アメリカン・ビジネスとダイバーシティーアメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」、『山口経済学雑誌』, 第47巻3号, 247-295.
- BOE(2019) *Corporate Social Responsibility Report 2019*.
- Felin, Teppo and Hesterly, William S.(2007) “The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge”, *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, 195-218.
- Fleming, Lee (2004) “Perfecting Cross-Pollination”, *Harvard Business Reivew*, September, 22-24.
- Foster, Badi G., Jackson, Gerald, Cross, William E., Jackson, Bailey, and Hardiman, Rita (1988) “Workforce Diversity and Business”, *Training and Development Journal*, April, 38-42.
- Fujitsu (2019) *Fujitsu Group Sustainability Data Book 2019*.
- Hitachi (2019) *Hitachi Global Sustainability Report 2019*.
- Huawei Investment & Holding (2019) *2019 Sustainability Report*.
- Johansson, Frans (2004) *Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts and Cultures*, Harvard Business School Publishing Corporation (幾島幸子訳『アイデアは交差点から生まれる: イノベーションを量産する「メディチ・エフェクト」の起こし方』, 阪急コミュニケーションズ, 2014).
- カン, T.W.(2019)「移民当事者だから見える多様化後進国・日本の実情: 4月にスタートする外国人労働者の受け入れ拡大は前途多難」, 朝日新聞「論座」オンライン版, 2019年3月24日号.
- LG Electronics (2019) *Sustainability Report 2018-2019*.
- 中川誠士(2010)「P&G社におけるダイバーシティ・マネジメントについて」, 『福岡大学商学論叢』, 第54巻2・3・4号, 211-246.
- NEC (2019) *NEC Corporation Sustainability Report 2019*.
- 野畑真理子(2010)「CSRとしてのマネジング・ダイバーシティ」, 『都留文科大学大学院紀要』, 第14集, 1-21.
- Robinson, Gail and Dechant, Kathleen (1997) “Building a Business Case for Diversity”, *Academy of Management Perspectives*, Vol.11, No.3, 21-31.
- Samsung Electronics (2019) *Sustainability Report 2019: A Fifty Year Journey towards a Sustainable Future*.
- Slater, Stanley F., Weigand, Robert A., and Zwirlein, Thomas J. (2008) “The Business Case for Commitment to Diversity”, *Business Horizons*, Vol.51, 201-209.
- 田代秀敏(2019)「圧倒的実力のファーウェイ, 米国追従は『リスクあり』」, 『週刊エコノミスト』オンライン版, 2019年3月11日.
- 上木貴博(2009)「改革手法ウオッチング: 経営課題ととらえよ, 不況の今が導入の好機。ワークライフバランス」, 『日経情報ストラテジー』, 12月号, 126-129.
- 読売新聞オンライン「単純にはいかないファーウェイ, ZTE『排除』」, 2018年12月21日.
- ZTE (2019) *ZTE Corporation Sustainability Report 2019*.

# Japanese, Chinese, and Korean Communication Equipment Manufacturers' Organizational Philosophy and Public Information about D&I

SHIRAISHI Hiroyuki

## Abstract

Though Huawei and ZTE Corporation have grown up to the world's leading communication equipment manufacturers, they are apt to be regarded as mysterious companies. The purpose of this paper is to research the realities of the Chinese two major companies focusing on their organizational philosophy and public information about Diversity and Inclusion (D&I) which is currently a key focus of human resource management. Also, this paper aims to clarify differences and similarities between eight major communication equipment manufacturers (Japanese, Chinese and South Korean). To this end, this study investigates the documents of each company intended for their stakeholders, such as corporate social responsibility (CSR) and sustainability reports. Contrary to our expectations, there is essentially no difference among the companies regarding the deep causality of D&I—the contents of their documents reflect the present condition in each country.

**Keywords:** Human Resource, Organizational Philosophy, Diversity, Culture, CSR, Sustainability