

# 日中韓の食品メーカー三社における 人的資源の組織理念

金沢大学経済学経営学系教授

白石弘幸

## 要旨

本論文の目的は、人的資源管理で近年、本質的目標の一つにされているダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する組織理念およびその訴求に関し、日本、韓国、中国の食品メーカー大手三社にどのような相違と近似性が見られるかを探ることにある。この目的を達成するために、本論文は三社のステークホルダー向け文書、具体的にはCSRレポートおよびサステナビリティレポートを調査した。味の素社は障がい者を含む多様な属性・境遇の従業員をサポートしながら、性別による差別の撤廃に力を入れている。中国の康師傅社は従業員が会社発展の礎石であることを認識し、またどの従業員も性別、年齢、民族、人種、宗教的信仰に関りなく平等に扱われることを謳っている。それに対し、韓国のチェイルジェダン社は女性管理職を育成し、女性従業員に基幹的職務と職位を与えることで差別のない公平な組織文化をつくることに努めている。結論として、表面的には以上のような相違はあるが、D&Iそのものとその訴求内容は各国の内情を反映しており、そういう深層レベルの規定関係において三社は共通している。

キーワード：人的資源、ダイバーシティ、組織理念、組織風土

JEL classification: M14、M54

## 1. はじめに

日本では2018年以降、政策的に就労目的の外国人受け入れ拡大が図られている。すなわち日本政府は2018年6月、「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、人材不足業界で即戦力となりうる外国人材、たとえば日本語能力で一定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>1</sup>。

一方、欧米でこういう政策が近年議論されているとはあまり聞かない。国の成り立ちが移民国家の米国、国境を越えた出稼ぎ労働が加盟国間(域内)で自由であるEUでは「何を今さら」という話であろう。報じられるのはむしろその抑制に関する議論である。英国のEU離脱でも東欧出身者が自国民の職を奪っているという不満があったし、米国のトランプ大統領(2020年7月現在)が2016年の大統領選でメキシコとの国境に壁を作ることを公約にし、政権獲得後の2017年1月に壁建設の大統領令を発したというのもその例である。労働力

の多様性とその受け入れに関する意識や理念、これを巡る取り組みや施策の意図ないし方向性は国によりかなり異なるように見える。

それでは企業レベルではどうであろうか。本社立地国の内情を反映して、同アジアの企業でも人材の多様性をどう考えるか、重視する多様性の属性・次元が何であるかが企業により異なっている可能性がある。本研究では、こういう問題意識で経営管理上の施策として人的資源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)に取り組んでいる東アジアの企業において人材多様性に関する考え方がCSRレポート等、ステークホルダー向け文書でどのように訴求されているか、その訴求内容にいかなる異同、相違点があるかを探る。

業種の相違による影響を排除するために、事例研究対象は同一業界、本研究では食品メーカーに焦点をあてる。具体的には、日中韓それぞれの食品業界で売上が最大規模である企業、日本は味の素社、中国は康師傅(カンシーフー)社、韓国は

チェイルジェダン(CJ)社を取り上げる。

## 2. 人材ダイバーシティの意義

D&Iには、労働に関する企業の社会的責任、いわゆるCSR(Corporate Social Responsibility)の遂行という意義がある。属性や境遇に関わりなく全ての人が各人の能力を業務の場で存分に発揮できる環境の構築、公平な職務環境の整備に関して企業は責任を負っている。そしてこのD&Iという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。中川(2010)のことは借りれば、「ethicalな課題の解決」(p.236)に貢献するのである。

D&Iには、労働人口が減少する中で、労働力の確保、従業員の定着率向上につながるという意義もある。家庭の状況、性別や国籍にこだわって是有能な人材を確保することは難しいし、特に日本では少子高齢化と生産人口の減少が進んでいるため、新卒採用の困難さがどんどんと増していく。この点に関し上木(2009)

<sup>1</sup> あわせて、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。

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』の考えが不可欠となる」(p.126)と述べている。このようなことから井上(2006)はD&Iを「有能な人材確保のために、女性、外国人、少数民族などを受容し活用できる組織を作る人材管理手法」(p.29)と定義づけている。

加えて、色々な属性の従業員を採用することには、各セグメントのニーズに関する知識が当該属性の従業員から授けられるという意義がある(Foster et al., 1988)。たとえばアメリカの市場では民族的多様性への対応がマーケティング上、不可欠になっている。そして各々のニーズを理解しているのは、各セグメントの消費者と同じ民族的バックグラウンドを持つマーケティング担当者である(Robinson & Dechant, 1997)。多様な人材を保持している企業は、多様性を持つ市場に関する知識の取得と異文化理解に関し有利な立場にあると言える。

人材に多様性があり、かつ多様な視点を活かしたり、異質な人材を受容する組織風土があれば、問題解決や企画会議など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発想も出やすくなる。言い換えれば、文化が異なれば考え方や発想も異なることが多いため、異文化の人材、文化的異端は組織にブレークスルー的なアイデアや問題解決をもたらしうる(Johansson, 2004)。色々な意味で異質な人材が多く、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。複雑な問題の解決に必要な色々な情報、多様な情報ニーズにも対応できる可能性が増す。

一方、組織的知識創造論によれば、組織では見る視点(見方)や考え方の相違がアイデアやコンセプト創造、イノベーションの契機となる。またそこでは、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洞察、知的触発が起こるとされている。このよう

な相互作用は新商品の創造も喚起する。フェリン及びヘスラー(2007)によれば、組織で新しい発想や戦略、商品コンセプト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り、仮に組織メンバーが全員均質であれば新しいものは生まれにくい(Felin & Hesterly, 2007)。組織に大きな方向転換と革新を起こす斬新なアイデアやコンセプトがこのように多様性のある見方や考え方、知識や情報の相互作用から創発するのである。

### 3. 味の素社のD&I訴求

味の素株式会社では、ステークホルダー向け文書のうち『サステナビリティデータブック2019』中の一節「多様な人財の活躍」で、人的資源とその多様性に関する組織理念の紹介・訴求が行われている。当該文書には「健康なところからだ」「食資源」「地球持続性」「事業活動の基盤」という4領域があるが、D&Iについては「事業活動の基盤」として扱われている。

そこにはまず、人的資源との関連で「従業員の成長が会社の成長と社会への貢献につながる」および「従業員と会社の成長を同期化」ということばで個人の幸福および成長と会社発展の同時追求が重要であるという理念が示されている(p.69)。これに関連して従業員心理、働く側の満足度が重視されているところが特徴的で

ある。すなわち一人ひとりの「働きがい」を重要視し、2年に一度実施する『エンゲージメントサーベイ』で従業員の『働きがい』を定量的に測定し、課題把握、改善に向けたアクションを行い、PDCAサイクルを回しています」とあり、実績数値と目標数値も示されている(前掲同所)。

ダイバーシティの次元として挙げられているのは、性別、年齢、国籍、経験、障がいの有無、LGBTである<sup>2</sup>。D&Iの目的と意義に関しては、「性別、年齢、国籍、経験等によらず、従業員一人ひとりが互いを尊重し合い活躍する会社と社会」の形成であると述べられている(p.70)。ここに「社会」とあるように社会的課題の解決を意識していることがうかがえ、ここに表れているD&Iの意義認識は本稿の第2章との関連で言えばCSR遂行である。

もっとも前述したように、同社の「多様な人財の活躍」では個々の従業員の満足度、働きがい重視されており、人材確保と従業員の定着率向上、キャリア継続と職能の長期的活用の意図もあると考えられる。それは次にある「個人のキャリアをつなぎ(働き方の多様性)、活かす(キャリアの多様性)仕組みを整備する」という記述にも表れている(前掲同所、( )内の補足は同社による)。さらに同社では「働き方改革」、労働時間の短縮も「ダイバーシティ推進を加速」という趣旨で語られており、そこには「イノベーションの萌芽を生む」意義・効果があると記されている。

D&Iの推進体制については、「ダイバー

表1 味の素社のD&I訴求

味の素株式会社「多様な人財の活躍」	
確認文書	味の素グループサステナビリティデータブック2019
組織理念	従業員の成長が会社の成長と社会への貢献につながる
意義目的	従業員一人ひとりが互いを尊重し合い活躍する会社と社会づくり、従業員の働きがい、キャリアの継続的活用、イノベーションの促進
人材観	事業活動の基盤
配慮属性	性別、年齢、国籍、経験、障がいの有無、LGBT
取組施策	女性基幹職対象のメンタープログラム、仕事と家庭の両立支援セミナー、LGBTに関するeラーニング

<sup>2</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。

シティ推進担当役員が主導する『ダイバーシティ推進タスクフォース』にて(2019年7月より人事部門にて)一部グループ会社も含めた全社横断的な活動を企画・運営」とある(前掲同所、( )内の補足は同社による)。こういうD&Iをめぐる組織理念や意義と目的、仕組みに加えて、「多様性を受容する組織風土づくり」への言及がある。

D&Iに関する実績としては、経営役員の現地化比率と女性マネジャー比率の具体的な数値、障がい者の法定雇用率達成が示されている。ほかに「事業所内保育園『アジパング KIDS』を延べ15人の園児が利用」「聴覚障がいのある従業員の集合会議への参加や在宅勤務を可能にする聴覚障がい者サポートツールを標準化」等も訴求されている。実施しているセミナーや研修については、「女性基幹職を対象にメンタープログラムを実施」「子どもがいる、またはこれから子どもを持ちたいと考える従業員とそのパートナーを対象とした仕事と家庭の両立支援セミナーを開催」「国内グループ会社25社の全従業員を対象にLGBTの正しい理解を目的としたeラーニングを実施、約9,200名が受講」、その他が報告されている(p.71)。同社内で使われているD&Iロゴマークも、LGBT支援活動のアイコンで使用されている6色の虹をモチーフにしていると紹介されている(p.70)。

#### 4. 康師傅社のD&I訴求

中国の天津市と上海市に経営拠点を置き香港証券取引所に上場している康師傅(カンシーフー)社のアニュアルレポート、Tingyi holding corporation (2019)では、Human Resource(原語版では「人力資源」と題した一節で、同社の人的資源に関する取り組み説明が行われている。そこでは、「経営管理層の若返りを図りながら、組織を改善し、従業員構成の最適化も考慮しつつ、現地の人材を採用するプロセスを加速している。そしてそれにより多様な人材の採用を堅実に促進している」(p.24)と近年の概況が述べられている。労働力に対する基本的見方、すなわち従

業員をどのように見なしているかについてはCare for Employees(原語版「以人為本」)中の一節で、「当社は、従業員が会社の発展を支える土台であり、勤勉、清廉、有能な社員は皆、会社にとって頼りになる中核的資産である」としている。そしてこれに続き、「従業員みんなの成長と発展が会社の成功と全く同じように大切である」という理念が述べられている(p.55)。同時に、人材配置と職務管理の有効性を最大化するために、キャリアプランニングと人材マネジメントの新しいシステムを導入したということも記されている。

人的資源との関連で強調されているのは、戦略的な計画の遂行と自社の持続的発展を実現するために、人材配置の最適化が不可欠であるということである。これを推進するために、36の大学、42の職業専門校との共同プログラムを通じて優秀な人材の採用を継続していると紹介している。国内外の大学との産学共同研究にも力を入れており、これも優秀な人材の採用につながっているとしている<sup>3</sup>。

なぜD&Iが重要なのかに関しては、次の説明がある。「当社は、『中国労働法』『中国労働合同法』『婦女權益保護法』『障がい者保障法』およびその他の関連法規を遵守し、従業員に様々な方式により公平で均等な待遇を与える」(前掲同所)。ダイバーシティの次元として挙げられているのは、性別、年齢、民族、人種、宗教上の信仰、障がいの有無である。具体的には、「当社は全従業員に開かれた均

等な雇用と昇進の機会を与えつつ、多様性と多元性を備えた労働力の形成を進めており、すべての従業員は、性別、年齢、民族、人種、宗教上の信仰に関わりなく、平等に扱われる。特定の従業員集団に対する差別には反対であるし、障がいを持つ従業員を支援する新しい方策を積極的に探し、児童に対するいかなる強制労働も生じないように注意している」と記されている(前掲同所)。

同社の場合、D&Iの取り組みは董事会(重役会)にも及び、これをBoard Diversity Policy(董事会的多元化)と呼んでいる(p.80)。本稿の第2章で述べたように人材に多様性があり、率直な意見交換ができる組織風土にあれば、会議等でブレークスルー的なアイデアが出やすく、色々な視点で議論することが可能になり、組織としての問題解決能力が向上する。同社ではこの点について、「多様性のある董事会がその成果の質を高めるという便益を認識し、これを取り入れている。董事候補の選抜は、多角的な視点で行われている」と述べている(前掲同所)。そこにおける具体的な多様性次元として挙げられているのは、「性別、年齢、学歴、民族、職務経験、技能」で、これらがどうであるかに関係なく、「最終的な選任決定は、その候補者が董事会にいかなるメリットと貢献をもたらすかでされている」としている(前掲同所)。

表2 康師傅社のD&I訴求

康師傅控股「人力資源」「以人為本」	
確認文書	Annual Report 2019
組織理念	従業員みんなの成長と発展が会社の成功と全く同じように大切
意義目的	法令遵守、董事会の機能向上
人材観	会社発展の礎石
配慮属性	性別、年齢、民族、人種、宗教、障がいの有無、学歴、職務経験、技能
取組施策	産学協同を通じた採用、多角的視点での董事選任

<sup>3</sup> 協定校には北京大学も含まれ、日本では早稲田大学と協定が締結されている。



## 5. チェイルジェダン社のD&I訴求

韓国ソウル市に本社を置くチェイルジェダン(CJ)社は、人的資源に関する考え方と近況をサステナビリティレポートであるCheilJedang(2018)の「人的資源管理」(Human Resources Management)の一節で扱っている。冒頭には「人的資源最優先」(Top Priority on Human Resources)が基礎哲学として示されている。あわせて、「当社は優秀な未来のある人的資源を確保し育成することに注力し、人権と従業員各人の安全を守ることに重点を置いている」というメッセージがある。

人権については「チェイルジェダン人権宣言」(CheilJedang Declaration of Human Rights)を策定し、従業員にもこれを意識するよう全社的に促しているという。ここで重視されているのは公明正大な行動、不正の排除である。そのための教育研修とその他の施策の実施も訴求されている。たとえば、清廉であること、性差別と性暴力を撤廃することの重要性を従業員に認識させるための教育プログラムを実施し、倫理と人権に基礎を置いた経営管理を行うためのガイドラインを発行したとある。そして当社は互いに尊重しあう「尊厳の組織文化」を社内に広めるためにさらに努力すると述べられており、当該文化はCJグループの中核的価値(core value)であるとも記されている(前掲同所)。さらに「社内ハラスメント禁止」の政策と法規に沿ったガイドラインを策定し、人権に基礎を

置いた経営管理を前進させるという方針が表明されている。

次にある「多様性の尊重」(Respect for Diversity)と題した一節で、同社における多様性次元として、国籍、民族、性別、学歴、障がいの有無、年齢が挙げられている。これに関して、「当社は従業員採用において国籍、民族、性別、学歴、障がいの有無で差別することはないことを保証するし、障がいのある人、高齢者、高卒者、様々な国籍の人を採用する」と記している(前掲同所)。

その後には女性の能力活用を訴求した文章が並んでいる。まず「女性管理職比率と、女性役員比率は徐々に増大しており、優秀な女性の人的資源に関しその育成に率先して取り組む」とあり、「生産職務は肉体労働であるため男性の就職希望者が多い一方、当社は女性の入社希望者を技術と分析の部署に配属している」と続く。さらには「当社は女性リーダーに役割モデル(role model)を示す必要があることを認識しているので、女性従業員が有能な人的資源に成長できるように手助けする女性リーダーシップ強化プログラムを実施している」ともある。それが女性従業員の能力開発につながるという趣旨の説明もある。

女性の能力活用に関する記述はさらに続く。すなわち「単に女性就職希望者をより多数採用するというにとどまらず、基幹的な職務と職位を女性従業員に割り当て、女性マネジャーを育成することによって、差別のない公平な企業文化を創造す

る」と記されている(前掲同所)。

教育研修の実績説明も、すべてが女性関連である。たとえば女性リーダーミーティングの開催、外部の女性ネットワークの支援とカンファレンス参加補助、世界的な女性リーダーであるHelen Clark氏を招いての対話集会等が紹介されている。

## 6. 結論

味の素社はD&Iとの関連で「社会への貢献」が語られ、その目的を「互いを尊重し合い活躍する会社と社会」の形成、会社と従業員の「成長同期化」としている。ここに表れているのはCSRとしてのD&Iの意義認識で、また社会的課題を解決することで社会に貢献したいという思いである。同時に卓見ではエンゲージメントサーベイの実施に、従業員の定着率向上の意図も見えて取れる。さらに同社ではD&Iによりイノベーションが促進されるとしている。康師傅社ではD&Iの意義を国内法の遵守と董事会の機能強化としている。前者には味の素社と同様、CSR遂行的側面があり、後者は会議における多角的議論の確保と問題解決力の向上への意識と考えられる。同社はこれを「董事会の成果を質的に高める」と表現している。チェイルジェダン社ではD&Iとの関連で個人の尊厳および差別と不正の排除、法規遵守への姿勢が語られている。そこにおける意義認識はやはり社会問題の解決、CSRの遂行であると言ってよい。

味の素社は人材多様性の次元に関して性別に重点を置きつつも、これをより幅広く捉えている。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しているが、障がい者の能力活用に関する記述も多い。LGBTに関する教育研修実施も訴求されている。康師傅社の多様性次元は性別、年齢、学歴、民族、職務経験、技能等であるが、LGBTは少なくとも明示的ではない。チェイルジェダン社もこれを幅広く捉えているが、女性の能力活用に関する記述が圧倒的に多く、雇用・昇進・配属における性差別の排除を訴求している。そしてチェイルジェダン社と康師傅社では多様性次元に民族が入っているが、味の素社には国籍はあっても民族はな

表3 チェイルジェダン社のD&I訴求

チェイルジェダン株式会社「多様性の尊重」	
確認文書	Sustainability Report 2018
組織理念	差別に反対、中核的価値としての互いの尊厳
意義目的	人権と倫理に基礎を置いた経営管理の推進、清廉さの徹底、法規の遵守、女性の有能な人的資源の能力活用、差別のない公平な企業文化の創造
人材観	最優先要素
配慮属性	国籍、民族、性別、学歴、障がいの有無、年齢
取組施策	女性リーダーミーティング、女性のためのネットワークやカンファレンスの支援、世界的女性リーダーを招いての対話集会

い<sup>4</sup>。

もつとも三社の訴求内容は大きく見れば相違性ではなく同じ枠組内にある。異なっているように見て、実はその基本的構造、規定関係において違いはない。つまり本社立地国の内情、当該企業を取り巻く環境がこれらの企業におけるD&Iのあり方とその訴求に強い影響を与えていることがうかがえる。

味の素社で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おり、康師傳社で中国国内法（労働法）の遵守と人材多様性次元として民族が意識され、チェイルジェダン社で倫理の徹底と法規の遵守、女性の能力活用が前面に出ているのは、日本における少子高齢化と労働力人口の減少および人材難、中国における共産党の一党支配と産業規制および国内における少数民族問題と衝突・治安リスク、韓国における儒教的倫理

観の強さと男女平等政策（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祥事に対する厳しい世間の目というそれぞれの国情を反映したものと言える<sup>5</sup>。本研究の知見が持つ普遍性を確認するためには、研究対象を食品業界の他企業、さらには他業界に広げる必要があるが、これについては今後の課題としたい。

## 謝 辞

本研究は科学研究費・基盤研究（C）課題番号20K01879の助成を受けて行った。また康師傳社、チェイルジェダン社の原語による文書と英語版の内容照合において金沢大学大学院人間社会環境研究科の李雁翔、黄美鈴、両院生の協力を得た。ここに謝意を表したい。

<sup>4</sup> 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 (2018) では従業員に中国国内の41の民族出身者がいることが訴求されている（p.77）。

<sup>5</sup> 一部の事案は贈賄等での執行猶予付き有罪が確定しているが、裁判で係争中の案件もあるため、「不正」ではなく「不正疑惑」とした。

## <参考文献>

- 味の素株式会社(2019)『味の素グループサステナビリティデータブック2019』。
- 井上健太郎(2006)「ダイバーシティマネジメント」、『日経情報ストラテジー』2月号、p. 29。
- 上木貴博(2009)「改革手法ウォッチング: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、pp. 126-129。
- 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、pp. 211-246。
- CheilJedang (2018) *Sustainability Report 2018*.
- Felin, Teppo and William S. Hesterly (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, pp. 195-218.
- Foster, Badi G., Gerald Jackson, William E. Cross, Bailey Jackson, and Rita Hardiman (1988) "Workforce Diversity and Business," *Training and Development Journal*, Vol. 42, No. 4, April, pp. 38-42.
- Huawei Investment & Holding (2018) *Sustainability Report 2018*.
- Johansson, Frans (2004) *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Robinson, Gail and Kathleen Dechant (1997) "Building a Business Case for Diversity," *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 3, pp. 21-31.
- Tingyi holding corporation (2019) *Annual Report 2019*.