

アメリカン・ビジネスとダイバーシティ —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—

有村 貞 則

はじめに

伝統的な経営学、特にアメリカの経営学の世界では、人種やエスニシティ、ジェンダーなど個々人や集団間のデモグラフィック（人口統計学的）な違いが組織の中の人間行動や管理方法に及ぼす影響を捨象あるいは明示しないまま理論構築を行ってきた傾向がある（Cox, 1990; Cox and Nkomo, 1990; Nkomo, 1992）。このような中立的かつ普遍的とも思える組織モデルや管理論が、実は異なる歴史や文化を有する他の国々においては完全に有効でありえないことは、比較経営や国際経営を専門とする研究者（e.g., Hofstede, 1980, 1993; Adler, 1991; 安室, 1995）、さらにはかつて脚光を集めた日本的経営論などにより既に明らかにされていることである。

同じことはアメリカ国内にもあてはまる。多民族国家アメリカの現実社会では、人種やエスニシティ、ジェンダーなど個々人や集団間の違いが今なお社会のあらゆる側面、例えば社会的支配構造、労働市場や組織内分業における人々の位置付け、政治的権利、医療サービスの給付、居住地域や近隣関係、さらには自己のアイデンティティ形成などを決める重要な要素になっているといわれる。アメリカの主要な経営学理論の多くは、一握りの集団による一人握りの集団を対象に派生した理論であり、それがアメリカ国内の他の集団やメンバーに同じように適用可能であるかどうかは、決して証明されたわけでもなければ検討されたわけでもない（Cox, 1990; Cox and Nkomo, 1990; Nkomo, 1992）。

本論文の目的は、最近一部の研究者や実務家によって提唱されているダイバーシティ・マネジメントを手がかりに (e.g., Thomas, R., 1991, 1995; 古沢, 1994; Carr-Ruffino, 1996; Thomas, D. and Ely, 1996), アメリカの企業経営を人々の間の違い, 多様性という観点からもう一度見直すことにある。第1節ではアメリカの労働力の多様性と雇用格差について概観する。第2節では労働力の多様性に対するアメリカ企業の管理方法・アプローチ, 特に最近注目されているダイバーシティ・マネジメントとそれ以前の管理方法・アプローチとの違い, ダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになった背景, ならびにその問題点を明らかにする。第3節ではダイバーシティ・マネジメントの実施状況を考察し, 次にこのダイバーシティ・マネジメントが今後の企業経営や研究面において何を示唆するのかについて若干の提言を行い, 本論文の結びとする。

1 アメリカの労働力の多様性と雇用格差

はじめにアメリカの労働力の多様性と雇用上の格差について考察する。アメリカの労働力の多様性に注目する際, 人種, 肌の色, エスニシティ, ジェンダー¹⁾, 国籍, 年齢, 宗教, 信条, 障害, 復役軍人, 性的嗜好など様々な次元を取り上げることが可能であるが, ここではデータの入手のしやすさと現時点における問題の重要度から, 人種, エスニシティ, ジェンダーの次元を中心に考察する。

表1は1950年以降のアメリカの労働力構成を示している。表1が示すようにアメリカの労働力はますます多様化している。性別にみると1950年時点でアメリカの労働力の約70%は男性, 女性は30%にすぎなかったが, 1995年には男性53.9%, 女性46.1%と男女の割合がほぼ半々になっている。同

1) 通常ジェンダー (gender) は社会的, 歴史的に規定された男女間の役割の違い, 性別 (sex) は生物学的な男女間の違いを意味するが, ここではデータの関係上ジェンダーと性別を特に区別することなく用いる。

表1 アメリカの労働力の性および人種・エスニック別構成(単位千人, %は除く)

年	全労働力	性別		人種・エスニック別							
		男性	女性	白人	黒人	ヒスパニック ¹					
1950	62,208	43,819	70.4%	18,389	29.6%	- ²	-	-	-	-	-
1960	69,628	46,388	66.6%	23,240	33.4%	61,915	88.9%	-	-	-	-
1970	82,771	51,228	61.9%	31,543	38.1%	73,556	88.8%	-	-	-	-
1980	106,940	61,453	57.5%	45,487	42.5%	93,600	84.6%	10,865	9.8%	6,140	5.6%
1990	125,840	69,011	54.8%	51,050	45.2%	107,447	81.4%	13,740	10.4%	10,720	8.1%
1995	132,304	71,360	53.9%	60,944	46.1%	111,950	80.5%	14,817	10.7%	12,267	8.8%

1 ヒスパニック系アメリカ人は、あらゆる人種で重複して計算されている可能性があるため、白人、黒人、ヒスパニック系の各労働者を合計した数は、全労働力数と一致しない。そのため人種・エスニック別の構成比は、白人、黒人、ヒスパニック系の各労働者数を三つの集団の総数で割ることにより算出した。2 -はデータなし。出所：U.S. Department of Commerce (1996) p.394, No.616, (1971) p.211, No.328より著者が作成。

様に1960年時点でアメリカの労働力の約90%は白人であったが、1995年にはその比率が約80%に低下し、労働者の5人に1人は黒人(アフリカ系)²⁾、ヒスパニック系などのいわゆるマイノリティになっている³⁾。

労働力の多様化と並んで、あるいはそれ以上に重要となる問題は、雇用機会均等の実現である。周知の通りアメリカは、民主主義、機会均等を建国の理念とする一方で、黒人奴隷制、人種分離政策などそれと矛盾した政治的・社会的行為を繰り返してきた(明石・飯野, 1997)。この負の側面に対処するために1963年に平等賃金法、1964年に公民権法第七条、1965年に大統領命令11246号など雇用上の差別を禁止する一連の法律、いわゆる雇用機会均等法が成立した。このようなアメリカの国家理念や法律、ならびに人種やエスニシティといった集団間のデモグラフィックな違いに中立的な組織モデルや管理論を構築してきた伝統的な経営学研究(Cox, 1990; Cox and Nkomo, 1992; Nkomo, 1992)の影響により、アメリカではあたかも

2) 最近では人種差別的意味合いを連想させる黒人より、アフリカ系アメリカ人と表現される傾向があるが、ここでは従来通り黒人という表現を用いる。

3) 現在アメリカの主なマイノリティ集団は、アジア系アメリカ人、アフリカ系アメリカ人、ラテン/ヒスパニック系アメリカ人、ネイティブ系アメリカ人である(Arredondo, p.4)。

客観的かつ公平に測定・評価された能力や実績により、個々人の雇用条件やプロセスが決まるというイメージが抱かれる場合が多いが、以下で示すデータや事例は必ずしもこの考えを支持しているわけではない。

表2はアメリカのフルタイム勤務労働者の週賃金を比較したものである。既述の通りアメリカでは、同一業務における男女間の賃金差別を禁止した平等賃金法が1963年に成立した。当時女性の賃金は男性の賃金の約60%であったが、それから30年以上経過した1995年時点でも、女性の賃金は男性の賃金の約75%にすぎない。同様に1967年時点でマイノリティの賃金は白人の賃金の約70%であったが、1995年時点でも黒人の賃金は白人の賃金の約77%、ヒスパニック系では約66%である⁴⁾。

白人男性と女性、マイノリティの間の賃金格差は、ある部分職業分野におけるこれらの集団間の分布の違いの表れでもある。表3-1は1995年時

表2 アメリカのフルタイム勤務労働者の週賃金¹比較 (単位ドル)

年		1967	1970	1980	1990	1995
全労働者の平均		110	130	266	412	479
性別	男性	126	151	322	481	538
	女性	78	94	204	346	406
人種・エスニック別	白人	114	134	273	424	494
	-男性	131	157	329	494	566
	-女性	79	95	206	353	415
	黒人 ²	79	99	214	329	383
	-男性	91	113	247	361	411
	-女性	63	81	189	308	355
	ヒスパニック系	— ³	—	214	304	329
	-男性	—	—	237	318	350
	-女性	—	—	177	278	305

1 中間値。2 1967年と1970年に関しては、白人を除くその他の人種も含まれる。3 —はデータなし。
出所：U.S. Department of Commerce (1972) p.231, No.368, (1982) p.404, No.671, (1996) p.426, No.663より著者が作成。

4) 表2はまた同じ女性労働者の間でも、人種・エスニシティにより格差があることを示している。1995年時点でみると黒人女性の賃金は白人女性の賃金の約86%、ヒスパニック系の女性の場合で約73%となっている。

表3-1 アメリカの労働者¹の主な職業分野(1995年:単位%,全労働者数は除く)

	週賃金 ²	白人男性	白人女性	黒人男性	黒人女性
全労働者数(千人)		58,146	48,344	6,422	6,857
経営管理職・専門職	703	28.4	30.6	17.7	22.1
(管理職)	(684)	(15.4)	(13.3)	(9.2)	(9.4)
(専門職)	(718)	(13.0)	(17.3)	(8.6)	(12.7)
技能・販売・管理職補佐	426	20.0	42.5	17.7	39.0
(テクニシャン・関連サポート)	(558)	(2.9)	(3.5)	(2.3)	(3.4)
(販売職)	(454)	(11.9)	(13.4)	(7.0)	(10.7)
(管理職補佐:事務を含む)	(399)	(5.2)	(25.7)	(8.4)	(25.0)
サービス職 ³	299	9.0	16.5	17.8	25.4
精密技師・職人・修理工	519	18.9	2.0	14.3	2.3
オペレーター・組立工・肉体労働者 ⁴	380	19.2	6.9	30.3	11.1
農林水産関係従事者	287	4.6	1.4	2.2	0.2

1 失業者を除く。2 中間値。単位ドル。3 家事手伝い、警察・警備関係、その他サービスが含まれる。4 機械操作・組立・設置、運送関係、ハンドラー・清掃・ヘルパー・肉体労働者が含まれる。出所:U.S Department of Labor-Bureau of Labor Statistics (1996) Vol.43, No.1, p.170より著者が作成。なお週賃金に関しては、同書(1996)Vol.43, No.1, pp.205-209を参照。

点におけるアメリカの労働者(失業者を除く)の主な職業分野を性別・人種別に表したものである。比較的賃金の高いホワイトカラー職(経営管理職・専門職、技能職・販売職・管理職補佐)をみると白人男性の場合、全白人男性労働者の48.4%がこれらの職に従事しているのに対し、黒人男性の場合には35.4%である。反対に比較的賃金の低いブルーカラー職(精密技師・職人・修理工、オペレーター・組立工・肉体労働者)をみると白人男性の場合で38.1%、黒人男性の場合で44.6%となっている。白人女性と黒人女性では、ホワイトカラー職につくものが前者の場合で73.1%、後者の場合で61.1%と白人男性の48%を大きく上回っているが、そのうち約6割は技能職・販売職・管理職補佐、とりわけ事務を含む管理職補佐に集中している。

もちろん女性やマイノリティの職業分野は、過去30年の間にかなり向上している。特に黒人労働者のホワイトカラー職への進出は著しい。例えば表3-2が示すように1960年時点で黒人女性の60%はサービス職に従事

表3-2 アメリカの労働者（失業者を除く）の職業分野の変化（単位％）

年 ¹	白人男性			白人女性			黒人男性 ²			黒人女性 ²		
	1960	1970	1980	1960	1970	1980	1960	1970	1980	1960	1970	1980
ホワイトカラー職 ³ (事務職)	41.7 (7.2)	43.1 (7.1)	44.0 (6.2)	61.0 (32.5)	63.9 (36.4)	67.7 (36.0)	15.8 (6.2)	21.7 (7.4)	28.4 (8.4)	20.4 (10.1)	36.0 (20.8)	50.9 (29.3)
ブルーカラー職 ⁴	43.8	45.6	44.0	16.0	15.7	13.2	55.7	59.6	52.7	15.1	19.2	17.7
サービス職 ⁵	5.7	6.0	8.0	20.3	18.7	17.8	16.0	13.1	16.0	60.1	43.1	30.8
農業従事者 ⁶	8.8	5.3	4.1	2.7	1.8	1.3	12.5	5.6	3.0	4.5	1.7	0.6

1 1960年のみ12月時点でのデータ。その他の年度は年間平均データ。2 白人以外のその他の人種も含まれる。3 専門職・技術職、経営管理職（農業を除く）、販売職、事務職が含まれる。4 熟練工・その他熟練を要する職、オペレーター、運送関係、肉体労働者（農業を除く）が含まれる。5 家事手伝い、その他サービス職が含まれる。6 農主・農場管理者、肉体労働者・現場監督者が含まれる。出所：U.S.Department of Labor-Bureau of Labor Statistics (1961) Vol.7, No.7, p.6 A-11, (1971) Vol.17, No.7, p.127 A-17, (1981) Vol.28, No.1, p.179より著者が作成。

し⁵、ホワイトカラー職につく人は20%にすぎなかったが、1995年にはサービス職の比率が22.4%に、ホワイトカラー職の比率は61.1%になった。同様に1960年時点で黒人男性の約7割はブルーカラー職と農業に従事し、ホワイトカラー職につく人は15.8%にすぎなかったが、1995年には前者の比率が46.8%に低下し、ホワイトカラー職の比率は35.4%になった。しかしながら一方で、今なお多くの女性やマイノリティの管理職・専門職は、営利追求を目的とした民間部門ではなく、公共部門や第三セクターに勤務しているともいわれる。例えば1990年代前半において政府機関や第三セクターの組織に勤務する専門職は、白人男性（ヒスパニック系を除く）の場合で56%であるのに対し、黒人女性の場合は90%、黒人男性の場合で70%、白人・ヒスパニック系の女性で83%となっている（Glass Ceiling Commission, 1995, p.13）。

賃金格差や職業分野の違いは、失業率やパートタイム勤務など雇用上の地位の面でもみられる。表4-1はアメリカの労働者の失業率を性および人種・エスニック別に示したものである。性別にみると1995年時点で男女

5) そのうち6割は家事手伝い (private household workers) である。1995年現在家事手伝いの黒人女性労働者は、全黒人女性労働者の1.9%である (U.S.Department of Labor-Bureau of Labor Statistics, 1961, Vol.7, No.7, p.6 A-11; 同書 1996, Vol. 43, No.1, p.170)。

表4-1 アメリカの労働者の失業率比較（単位％，－はデータなし）

年		1960	1970	1980	1990	1995
全国平均		5.5	4.9	7.1	5.6	5.6
性別	男性	5.4	4.4	6.9	5.7	5.6
	女性	5.9	5.9	7.4	5.5	5.6
人種・エスニック別	白人	5.0	4.5	6.3	4.8	4.9
	黒人	—	9.4 ¹	14.3	11.4	10.4
	ヒスパニック系	—	—	10.1	8.2	9.3

1 1973年のデータ。出所：U.S. Department of Commerce (1996) p.392, No.616より著者が作成。

表4-2 アメリカの労働者の失業期間比較
（単位週，－はデータなし）

年		1970	1980	1990	1995
白人	平均	8.7	11.5	11.7	15.7
	中間値	—	6.3	5.1	7.6
黒人	平均	9.0	13.4	13.3	19.6
	中間値	—	7.3	6.1	10.3
ヒスパニック系	平均	—	—	—	16.6
	中間値	—	—	—	8.5

出所：U.S. Department of Labor-Bureau of Labor Statistics (1971) Vol.17, No.7, p.124のA-13, (1981) Vol.28, No.1, p.176の18, (1991) Vol.38, No.1, p.178, (1996) Vol.43, No.1, p.198より著者が作成。

とも5.6%と差はないが、人種・エスニック別には違いがある。白人4.9%に対して黒人10.4%、ヒスパニック系9.3%とおおよそ2倍の開きがあり、しかもこの傾向はこの30年近くの間ほとんど変化していない。さらに表4-2が示すように黒人やヒスパニック系労働者の失業期間は、白人労働者に比べて長期化する傾向がある。表4-2に示したどの調査時点においても、黒人やヒスパニック系の人たちの失業期間は、平均値・中間値ともに白人のそれを上回っている。

表5は農業分野以外のアメリカのパートタイム勤務者を性別・人種別に比較したものである。表5が示す通り各労働者集団に占めるパートタイム勤務者の比率は、白人男性の場合で約10%（1960年を除く）であるのに対し、白人女性の場合は27%から29%（1960年を除く）、黒人女性の場合は1960

表5 農業分野以外のアメリカのパートタイム勤務労働者¹の比較(単位%)

年	1960	1970	1980	1990	1995
白人男性	7.0	9.3	11.0	11.0	11.3
(経済的理由) ²	(18.6)	(24.6)	(31.6)	(32.5)	(27.4)
(非経済的理由) ²	(81.4)	(75.4)	(68.4)	(67.5)	(72.6)
白人女性	23.0	27.6	29.0	27.2	27.8
(経済的理由)	(10.4)	(12.8)	(18.2)	(18.6)	(14.2)
(非経済的理由)	(89.6)	(87.2)	(81.8)	(81.4)	(85.8)
黒人男性 ³	9.9	11.2	12.7	12.7	12.0
(経済的理由)	(38.4)	(44.1)	(43.3)	(47.2)	(38.6)
(非経済的理由)	(61.6)	(55.9)	(56.7)	(52.8)	(61.4)
黒人女性 ³	32.1	26.6	22.5	19.8	19.4
(経済的理由)	(37.7)	(28.4)	(33.7)	(34.7)	(27.2)
(非経済的理由)	(62.3)	(71.6)	(66.3)	(65.3)	(72.8)

1 失業者および調査期間中に全く働かなかった労働者は除く。なお調査期間中に週1時間から34時間までしか働かなかったが(パートタイム勤務)、通常はフルタイム(週35時間以上)で勤務している労働者は排除して計算している。2 経済的理由には不況、原材料不足、工場あるいは設備の修繕、職務の終了・開始、フルタイムの仕事を見つけることができないなどが含まれる。非経済的理由には労働争議、悪天候、自己の病気、休暇、家庭や学校の要請、フルタイム勤務で働くことを希望しない、ピークのシーズンのみフルタイムで働くなどが含まれる。なお経済的理由と非経済的理由に含まれる項目は、調査年度により若干異なる。3 1960年、1970年、1980年に関しては白人以外のその他の人種も含まれる。出所：U.S. Department of Labor-Bureau of Labor Statistics (1961) Vol.7, No.7, p.10 A-19, (1971) Vol.17, No.7, p.131, (1981) Vol.28, No.1, p.191, (1991) Vol.38, No.1, p.202, (1996) Vol.43, No.1, p.190より著者が作成。

年には32.1%で、その他の年度は約25%から20%になっている。黒人男性の場合約12% (1960年を除く) と白人男性と大差はないが、パートタイム勤務をするに至った理由に関しては違いがみられる。黒人男性の場合不況や原材料の不足、工場や設備の修繕、フルタイムの仕事につくことができなかったなど経済的理由によるケースが白人男性の場合よりも1960年と1970年で約20%、その他の年度で約12%から15%高い水準となっている。なおこのような違いは白人女性と黒人女性の間でも確認できる。

労働市場における人種やエスニシティ、ジェンダーなどを軸とした雇用上の格差は、個別組織における格差の結果である。そして個別組織における雇用上の格差は、公共部門よりも民間部門、民間部門の中でも大企業、大企業の中でも組織の上層部においてより顕著になる傾向がある (Glass Ceiling Commission, 1995, p.60 ; Caudron, 1997, p.60)。例えば女性やマイ

ノリティが昇進面で直面する目にみえない障害、いわゆるグラス・シーリング（ガラスの天井）の問題を解明するために設けられたアメリカ政府のある委員会の報告書によると、1990年代前半時点で『フォーチュン』誌売上高リスト上位1,500（製造業上位1,000社とサービス業上位500社。以下フォーチュン1500社とする）のアメリカ大企業で副社長以上のポストにつく経営管理職のうち、95%から97%は男性であった。しかもそのごく僅かの女性経営陣のうち、95%は白人女性で、黒人やアジア系、ヒスパニック系などのマイノリティの女性は5%未満にすぎなかった（表5-1参照）。またトップマネジメント層を独占している男性経営陣の約97%は白人男性で、マイノリティの人は3%以下であった（表5-2参照）。

同様の調査結果は、非営利の女性研究機関Catalystによっても報告されている。同グループは、1993年以降『フォーチュン』誌売上高リスト上位500社（以下フォーチュン500社とする）を対象に女性取締役の活用状況を調査している。その最新の調査結果によると（Catalyst, 1998a, pp.1-16）、1998年時点で女性取締役を登用している会社は429社、全体の86%にも及ぶが、複数以上の女性取締役を登用している会社になるとその数は低下し、2人以上の場合で188社（38%）、3人以上の場合で34社（7%）となっている（表6参照）。さらに取締役ポスト（board seats）の総数に占める女性の比率も低く、11.1%（671）となっている。また有色人種の女性取締役

表5-1 フォーチュン1500社で副社長以上のポストにつく女性管理職の人種・エスニック別構成

年	1982	1992
白人	97.3	95.0
黒人	1.0	2.3
アジア系	0.4	1.8
ヒスパニック系	1.3	0.2
その他	0.0	0.5
回答なし	0.0	0.2
合計	100.0%	100.0%

出所：Glass Ceiling Commission (1995) p.61.

表5-2 フォーチュン1500社で副社長以上のポストにつく男性管理職の人種・エスニック別構成

年	1979	1989
白人	99.1	96.9
黒人	0.2	0.6
アジア系	0.1	0.3
ヒスパニック系	0.1	0.4
その他	0.1	0.0
回答なし	0.4	1.8
合計	100.0%	100.0%

出所：表5-1と同じ。

表6 フォーチュン500社における女性取締役の登用状況（－はデータなし）

年	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1人以上女性取締役がいる会社の総数	345	376	404	417	419	429
フォーチュン500社に占める比率	69%	73%	81%	83%	84%	86%
2人以上女性取締役がいる会社の総数	—	146	166	177	181	188
フォーチュン500社に占める比率	—	29%	33%	35%	36%	38%
3人以上女性取締役がいる会社の総数	—	19	25	23	31	34
フォーチュン500社に占める比率	—	3.8%	5.0%	4.6%	6.2%	6.8%
女性が占める取締役の総数	—	545	600	626	643	671
全取締役数に占める比率	8.3%	8.7%	9.5%	10.2%	10.6%	11.1%
女性取締役の人数	—	352	390	420	444	471
有色人種の女性取締役の人数	—	—	—	53	54	58
女性取締役に占める有色人種の比率	—	—	—	12.6%	12.1%	12.3%

出所：Catalyst (1998a) pp.1-16をもとに著者が作成。

は58人存在するが、これは全ての女性取締役（人数ベース）の12.3%であり、取締役ポストの総数に占める比率は1%以下である⁶⁾。また同報告書は、1,173人の社内取締役が存在する中で女性は13人（1.1%）にすぎないとも指摘している（Catalyst, 1998a, p.12）。

Catalystは、1995年から同じくフォーチュン500社を対象に執行役員（corporate officers）における女性の登用状況も調査している。その最新の調査結果によると（Catalyst, 1998b, pp.15-27）、1998年時点で女性の執行役員を登用する会社は376社、全体の75%に及び、半数以上の会社（258社、52%）は2人以上の女性の執行役員を登用しているが、人数それ自体は決して多くない。合計11,017人の執行役員が存在する中で女性は1,230人、全体の11.2%である。また最も高い報酬をもらう上位5人の執行役員2,320人のうち、女性は63人で全体の2.7%である（表7参照）。さらに会長、副会長、最高経営責任者（CEO）、社長など最も高い地位につく役員は2,184人存在するが、そのうち女性は83人（3.8%）で、うち90%近くの人

6) 取締役ポストの総数に占める有色人種の女性の比率に関してはCatalyst (1998a) p. 13を参照されたい。

表7 フォーチュン500社における女性の執行役員の登用状況

年	1995	1996	1997	1998
女性の執行役員を登用する会社の総数	385	394	380	376
フォーチュン500社に占める比率	77%	78%	76%	75%
2人以上の女性執行役員を登用する会社の総数	220	246	234	258
フォーチュン500社に占める比率	44%	49%	47%	52%
執行役員の総数	11,241	13,013	11,101	11,017
—うち女性の役員総数	979	1,302	1,173	1,230
—女性の比率	8.7%	10.0%	10.6%	11.2%
最も高い報酬の執行役員総数	2,500	2,500	2,458	2,320
—うち女性の役員総数	29	47	61	63
—女性の比率	1.2%	1.9%	2.5%	2.7%

出所：Catalyst (1998b) pp.15-27, および同グループのインターネット・サイト (<http://www.catalystwomen.com>) から入手した “Catalyst Study Finds Women Top Earners Doubling in 2-Year Period”, “1997 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners” をもとに著者が作成。

表8 フォーチュン500社のトップ経営陣における女性の登用状況¹

	総数	女性の数	女性の比率
最高経営責任者 (CEO)	497	2	0.4%
会長 (専任)	64	0	0.0
副会長	185	4	2.2
社長	228	3	1.3
最高執行責任者 (COO)	34	0	0.0
上級副社長 (SEVP)	33	1	3.0
副社長 (EVP)	1,143	73	6.4
合計	2,814	83	3.8

1 2つ以上の職責を兼任している場合には、最も高い職責のみ計算されている。出所：Catalyst (1998b) p.24の表6。

が副社長レベルにとどまっている (表8参照)。

労働市場や企業の中の昇進面でみられる垂直的な格差の他にも、同じ組織階層や参入条件下で生じる水平的格差や分離 (Brief et al., 1994, p.60) にも注目する必要がある。例えばLefkowitz (1994) は、アメリカ北東部にある大規模な商業系銀行で新しく採用された事務員369人の職務再配置 (job reassignment) に関する調査から、上司と部下の関係は、各事務員の職務適正能力や以前の上司による業績評価、個人的な好き嫌いの感情、

異なる業績期待とは関係なく、人種やエスニシティの同一性 (congruence) によって決まる傾向があることを見い出している。しかもこのような人材配置のパターンは、当該組織の管理者にさえ気付かれていなかった (Lefkowitz, 1994, pp.506-507)⁷⁾。一方で Thomas, D. and Ely (1996, pp.83-85) は、人種やエスニシティ、ジェンダーなどを軸とした市場の多様性に対応するために女性やマイノリティを雇用する企業が最近増えているが、このような合目的・意図的な人材の採用・配置のパターンも、ある種のデモグラフィックな分離状態を組織内に生み出す傾向があると指摘している。

Gordon, DiTomaso and Farris (1991, p.19) は、100人の研究者・技術者に対するインタビュー調査から多様な研究開発メンバーのマネジメントに伴う問題と機会について論じているが、その中で女性やマイノリティ、外国人研究者・技術者に対する水平的格差や分離の問題が報告されている。彼らによると、適切な職業資格にもかかわらず女性やマイノリティ、外国人研究者・技術者にはやりがいのある研究開発職務が割り当てられなかったり、あるいは白人男性と同じアイデアや発言を発しても女性やマイノリティ、外国人研究者の場合には無理されるといった、いわゆる“不可視性 (invisibility)”の問題 (e.g., Stuart, 1992, p.70; Esty, Griffin and Hirsch, 1995, pp.19-20) が指摘されたとしている。

また女性やマイノリティの雇用問題に取り組む研究者やコンサルタントの多くは、上司の部下に対するフィードバックは白人男性と女性、マイノリティとでは異なり、それが結果として女性やマイノリティの業績改善や昇進の機会を奪っていると指摘している (e.g., Stuart, 1992, pp.74-76; Thomas, R., 1995, p.116; Robinson and Dechant, 1997, p.25)。例えば Butler は自らのコンサルタント業務の経験から、女性が男性の上司から批判的フィードバックを受けることはほとんどなく、しかもそのフィードバ

7) Lefkowitz (1994, pp.507-508) は、このような人種やエスニシティの同一性をもとにした上司と部下の関係が組織的に意図された結果でない可能性を示すために“エスニック的な自然の成り行き (ethnic drift)”という表現を用いている。

ックの量は男性よりも時間にして2.5倍から3倍少ないと評価している⁸⁾。同様に女性やマイノリティの雇用問題に取り組む研究者やコンサルタントの多くは、アメリカ企業における実際の昇進プロセスは、一般的にイメージされるほどフォーマルなものではなく、むしろ白人男性を中心とした人的ネットワーク、いわゆる“オールド・ボーイ・ネットワーク”を通してインフォーマルに進められており、それが女性やマイノリティの昇進を妨げる要因になっているとも指摘している (e.g., Stuart, 1992, p.72; Esty, Griffin and Hirsch, 1995, p.8, p.20, p.40)。

水平的格差・分離の一例は、先のフォーチュン500社を対象にしたCatalyst (1998b) の調査でも報告されている。1998年の執行役員11,017人のうち(表7参照)、会社の売上や損益に直接責任を持つ、いわゆるラインの地位につく役員は4,649人存在するが、そのライン担当役員のうち、女性は301人で全体の6.2%にすぎない。これを各集団別にみると女性の場合、全執行役員1,230人のうち、約24%がライン担当であるのに対し、男性の場合は約46%となっている (Catalyst, 1998b, pp.21-23)。Catalystの社長Sheila Wellingtonは、たとえ女性がフォーチュン500社のトップマネジメント層に入り込めたとしても、ライン担当でないかぎりには真のトップになれる可能性は少ないとし、これを中間管理職からトップマネジメントに昇進する際の障害としてしばしば用いられるグラス・シーリング (ガラスの天井) に対比させる意味でグラス・ウォール (ガラスの壁) と呼んでいる (Jackson, 1996; Catalyst, 1998b, p.7)。

以上アメリカの労働力の多様性と今なお残る様々な雇用上の格差についてみてきたが、注記すべきは、このような格差でもって現在でもアメリカ企業の中に人種差別や性差別が蔓延していると主張しているのではない。実はこの点に関しては、アメリカ国内でも意見が分かれている。例えば Lynch and Post (1996) は、(表2に示したような) 女性労働者と男性労働

8) Butlerの評価に関してはStuart (1992) pp.72-76, Robinson and Dechant (1997) p.25を参照。

働者の賃金格差は、学歴や学問の専攻分野、勤続時間・年数、キャリアに対する期待の違いなど賃金決定に影響を及ぼす他の変数を考慮した場合、事実上解消するとし、男女間の賃金格差は差別的行為の結果ではなく、個人の選択の違いによるものだとしている。反対にBenokraitis and Feagin (1986), Stuart(1992), Jones(1993), Brief et al.(1997), Caudron(1997)などは、今でもアメリカ企業には人種差別や性差別が蔓延していると主張する。彼ら・彼女らによるとアメリカ企業の中の差別的態度や偏見は、かつての奴隷制や人種分離政策の時代にみられたあからさまで悪意にみちた形態から、より巧妙で微妙な形態の態度・偏見にとってかわられただけであるか、あるいはそれが表面化していないだけである⁹⁾。

本論文の目的は、今なお残るアメリカの雇用上の格差と差別的態度・偏見の因果関係を探ることでは決してない。本論文の目的は、たんにアメリカの社会および企業経営において人種やエスニシティ、ジェンダーといった個々人や集団間の違いは、過去及び現在においても決して無視することのできない重要な要素であるという現実を素直に受け入れること (Nkomo, 1992, p.488)¹⁰⁾、そしてこのような認識のもとでアメリカの企業経営を人々の間の違い、多様性という観点からもう一度見直すことにある。

9) あからさまで悪意にみちた古い形態の人種差別が表面化した最近のケースとして、テキサコ社に対する黒人差別集団訴訟事件がある。このケースでは、テープに録音されていたテキサコ社財務部門の4人の白人男性経営陣による人種差別・中傷発言と内部資料の隠蔽工作が発覚し、1996年11月15日にこの種の訴訟では米国史上最大の額1億7,610万ドルをテキサコ社が支払うことにより和解が成立した (e.g., Fitzgerald, 1996; Eichenwald, 1996)。

10) 人種やエスニシティ、ジェンダーなど個々人や集団間の違いがアメリカの企業経営において決して無視することのできない現実であることの一つの表れが、この節でみた雇用格差に関する各種のデータと、それにもなつて生じる雇用差別訴訟の危機である。例えば、公民権法第七条の成立から既に30年以上経過しているが、雇用差別訴訟の件数は逆に増大している。Robinson and Dechant (1997, p.24)によると、1970年から1990年にかけて雇用差別訴訟の件数は20倍増大し、裁判にまで持ち込まれたケースでは3分の2が原告側の勝訴に終わっている。この際、敗訴となった被告側の支払う陪審による裁定額の平均は60万ドルである。

次の節ではアメリカ企業がこの人々の間の違い、多様性にどのように対処してきたのかを考察する。

2 アメリカ企業は多様性を如何に管理してきたか

最近アメリカの一部の研究者や実務家の間で労働者の間の違い、多様性を如何に管理すべきか、あるいは管理してきたかについて関心が高まっている。表9は主な研究者が提示した多様性に対する代替的管理方法・アプローチを示している。各研究者の提示しているモデルの数や名称は異なるが、アメリカ企業の多様性に対する管理方法・アプローチは、主にマジョリティ集団の文化にマイノリティのメンバーを順応させることを目的とした同化アプローチから、公民権法第七条やアファーマティブ・アクションなど雇用機会均等法を遵守することに主眼をおいた法的アプローチ、さらには多様性そのものを受け入れ、理解し、評価するアプローチから、競争優位の源泉として多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントへと推移してきたといえる。以下ではこの4つのアプローチの特徴や問題点等について考察していく。

表9 多様性の管理方法・アプローチ¹

Thomas,R.(1991)	同化 / アファーマティブ・アクション / 多様性の尊重 / ダイバーシティ・マネジメント
Cox (1991)	モノリシック組織 / 複数的組織 / 多文化的組織
Henderson (1994)	アファーマティブ・アクション / 違いの尊重 / ダイバーシティ・マネジメント
Carr-Ruffino (1996)	同化アプローチ / 法的アプローチ / 多様性の尊重 / ダイバーシティ・マネジメント
Thomas,D.and Ely (1996)	差別-公平性パラダイム / アクセス-正当性パラダイム / 学習-効率性パラダイム
Joplin and Daus (1997)	不寛容 / 寛容・受け入れ / 評価

¹ Cox (1991), Joplin and Daus (1997) に関しては、多様性に対する組織の統合のあり方・段階を示している。

2-1 同化アプローチ

アメリカ企業の多様性に対する伝統的アプローチの一つは同化アプローチ¹¹⁾である。同化 (assimilation) とは本来社会学の分野で用いられてきた概念であり、一般的には「ある支配的集団が従属的立場にある諸集団に自己の文化をあまりにも効果的に課すために、これら従属的集団がその支配的文化的文化から事実上区別できなくなること」、あるいは「ある集団のメンバーが一組の文化的特徴を捨て、新しい文化的特徴を取り入れるプロセスやその結果のこと」を意味する (Hout, 1969, p.29; Johnson, 1995, p.64)。同様に多様性に対する同化アプローチとは、マジョリティである白人男性が構築した既存の組織文化に女性やマイノリティのメンバーを順応させること、あるいは新参者である女性やマイノリティが組織内に持ち込んだ文化的違いを抑制・排除・無視することを意味する。Carr-Ruffino (1996, pp. 12-13) によるとこの同化アプローチは、「同質的なアメリカ的文化や職場 (a seamless American culture and workplace) を創造すること」や「違いを無視し、全員を同じものとして扱うこと」をその目的・理想とするが、一方で支配的集団に比べて他の集団は劣っている、あるいは間違っているとの信念や他の集団のメンバーをネガティブなステレオタイプの見方でみる心的態度が含まれている。それゆえに同化アプローチでは、文化的変革の負担・義務は常に新参者である女性やマイノリティの側に課されることになる (Fine, Johnson and Ryan, 1990, p.305; Thomas, R., 1991, p.7)。

同化アプローチの目的や理念が実際のアメリカの社会や職場でうまく機能しなかったことは、1960年代の公民権運動やそれを契機とする“エスニック・リバイバル”の風潮、あるいは文化多元主義という同化にかわる新たな概念の出現などにより示されている (明石・飯野, 1997)¹²⁾。第1節で示した通り同化アプローチは、決して女性やマイノリティに対して白人男

11) 同化アプローチは、メルティング・ポット (坩堝)・アプローチと表現される場合もあるが (e.g., Carr-Ruffino, 1996, pp.11-13), ここでは同化アプローチに統一する。

性と同等の雇用機会を提供することはなかった。Nkomo (1992, pp.491-497), Carr-Ruffino (1996, pp.11-12) は、たとえ同化アプローチがヨーロッパからの移民、特に世紀転換期にアメリカに移住し、当初激しい差別や偏見に直面した東欧や南欧などからの移民にはうまく機能したとしても、女性や有色人種の人達に対してはそうでなかったと指摘している¹³⁾。また Thomas, R. (1991, pp.8-9) は、このような現実的問題に加えて同化アプローチには、①同化を強いられた人々の間で心理的不安定感を生み出す、②彼ら・彼女らの能力を十分に活かすことができないなど組織や個人の成果にとって好ましくない影響を及ぼす側面があると指摘している。

2-2 法的アプローチ

アメリカ企業の多様性に対するもうひとつの伝統的アプローチは、法的アプローチである。周知の通りアメリカでは、同化アプローチでは決して解決することのできなかつた問題、すなわち女性やマイノリティに対する様々な雇用上の差別を解消するために1963年に平等賃金法、1964年に公民権法第七条、1965年に大統領命令11246号、1968年に年齢差別禁止法など雇用上の差別を禁止する一連の法律、いわゆる雇用機会均等法が成立した。法的アプローチとは、これらの法律を遵守する視点で女性やマイノリティの雇用・昇進に取り組むアプローチのことを意味する (Carr-Ruffino, 1996, pp.14-21)。

一連の雇用機会均等法の中でも特にアメリカの企業経営に大きな影響を

12) なお明石・飯野 (1997) は、同化とは本来多種多様な民族集団の国民的統合のあり方を示す概念であって、必ずしもマジョリティ集団の文化にマイノリティのメンバーを一方向的に順応させることを意味していないと指摘しているが、本論文では一般的に用いられている、あるいは多様性の管理に注目する研究者が提示している意味合いで同化を解釈している。

13) 例えばCarr-Ruffino (1996, p.11) は、同化を目的とする「メルティング・ポットは、キャリア志向の女性や非ヨーロッパ系の移民にとっては“残酷な神話 (a cruel myth)”であった」と指摘している。

及ぼしているのは、1964年成立の公民権第七条と1965年の大統領命令11246号を端緒とするアファーマティブ・アクション¹⁴⁾である。公民権法第七条は雇用機会均等法の骨子をなす法律で、人種・性別・宗教・肌の色・出身国などを理由とした雇用上のあらゆる差別を禁止する法律である。アファーマティブ・アクションは、雇用機会均等の実現をさらに推し進めるべく、ある一定の政府契約業者に対し、女性やマイノリティなど歴史的に差別を被ってきた人達の雇用・昇進に向けた誠実なる努力とそのための実行プランの策定・遵守を義務付けた行政措置のことである。つまり政府契約業者となるためにはアメリカ企業は、表10に示したようなアファーマティブ・アクション計画を労働省傘下の監督機関に提出し、その計画の妥当性や進捗状況について審査を受けなければならない。また多くのアメリカ企業は、たとえ政府契約業者でない場合でも道徳的責任や社会的責任感から、あるいはPR効果の一環として自発的にアファーマティブ・アクションに取り組んでいるともいわれる(古沢, 1994)。なお公民権法第七条とアファーマティブ・アクションに関しては、前者が雇用差別を解消するために人の属性や違いを無視する“カラー・ブラインド主義”に立脚するのに対し、ア

表10 アファーマティブ・アクション計画の一例

職階	総数 (X年)	女性			マイノリティ		
		X年時点の労働力分析		AAゴール	X年時点の労働力分析		AAゴール
		人数	比率	比率	人数	比率	比率
Executives	26	2	8%	19%	3	12%	11%
ManagersA	45	8	18%	37%	6	13%	13%
ManagersB	152	59	39%	43%	18	12%	20%
ManagersC	94	18	19%	46%	6	6%	12%
ManagersD	43	28	65%	50%	9	21%	24%
ManagersE	11	6	55%	64%	6	55%	34%
⋮			⋮			⋮	

出所：古沢 (1994) p.29。なお元の表を若干変更して引用している。

14) アファーマティブ・アクションの詳細に関しては今田 (1992)、古沢 (1994) を参照されたい。

ファーマティブ・アクションは、人の属性や違いにあえて着目する“カラー・コンシャス主義”に立つといわれる（今田，1992，pp.27-38）。その意味で公民権法第七条とアフターマティブ・アクションは、雇用機会均等の実現という同一の目標を掲げながらも、その発想やアプローチの仕方は根本的に異なるといえるかもしれないが、多様性に対する管理という点からすると、どちらの法律を企業が重視・選択しようとも法の遵守を基本的動機とする限り同一のアプローチに位置付けられる（Carr-Ruffino, 1996, pp. 14-21）。

多様性の管理に注目する研究者の多くは、法的アプローチにより、それまで閉ざされていた様々な職業分野で雇用機会の扉が女性やマイノリティに開かれるようになったとその利点を認めている（e.g., Thomas, R., 1991, p. 21 ; Carr-Ruffino, 1996, p.14, pp.17-18, p.20 ; Thomas, D. and Ely, 1996, p. 81）。この点に関しては、第1節でみたように女性やマイノリティの職業分野がこの30年の間にかなり変化したこと、特に1960年当時賃金や社会的地位の相対的に低いブルーカラー職やサービス職、農業に従事していた数多くの黒人労働者が、今ではホワイトカラー職に進出するようになっていることに端的に示されている（表3-2参照）。しかしながら一方で法的アプローチには、以下のような問題点や限界が含まれていると指摘されている。

第1に雇用機会の扉が開かれるようになったといっても、依然として組織の低い階層に女性やマイノリティが集中しているという現実的問題がある（Thomas, R., 1991, p.21）。つまり法的アプローチでは、参入レベルの職位で女性やマイノリティが直面していた問題を解決できたとしても、それ以上の職位における障害、例えばガラス・シーリングやガラス・ウォールの問題は解消できていない（第1節参照）。この現象はたんに政治的・社会的に問題があるだけでなく、優秀な人材のモチベーション低下やそれによる生産性の低下、欠勤率・離職率の上昇など組織の成果にも悪影響を及ぼす管理上の問題でもある（e.g., Thomas, R., 1990, p.108 ; Robinson and Dechant, 1997, p.25 ; Cox and Blake, 1991, pp.46-48）。例えばCorning

Glass社は、女性やマイノリティの採用に積極的で実際に数多くの優秀な女性やマイノリティの獲得に成功していたが、一方でその離職率は女性専門職の場合で2倍、黒人専門職の場合で2.3倍白人男性よりも高く、その主な原因は“キャリア向上の機会の欠如 (lack of career opportunities)”であった (Hymowitz, 1989)。

第2に法的アプローチで多様性の問題に取り組んでいる企業は、依然として同化のパラダイムにとらわれていると指摘されている。それゆえ同化アプローチの時と同様、文化的変革の負担・義務は常に女性やマイノリティの側に課せられる傾向がある。同化アプローチとの違いは、女性やマイノリティ向けに特別の努力、例えば採用・育成・昇進に関する数値目標の設定、特別の教育・訓練やメンタリング制度の提供などを施したり、場合によっては白人男性を対象に差別や異文化に関する教育を実施したりすることであるが、依然として女性やマイノリティの多くが組織階層の底辺部に集中している、あるいは組織に同化できないなどの問題が発見された場合、その原因は女性やマイノリティの側にあり、自社の既存の組織文化やシステムが障害になっているとは考えられない (Thomas, R., 1990, pp.109-112, 1991, pp.18-24, 1992, p.308; Thomas, D. and Ely, 1996, pp.83-84)。

第3の問題はアファーマティブ・アクション計画の導入に伴う様々な組織内部の混乱・対立である。アファーマティブ・アクションに関しては成立当初から能力主義に反する、あるいは逆差別であると指摘されたのと同様、アファーマティブ・アクション計画を導入した企業では、不当に雇用や昇進の機会を奪われたと感じる白人男性からのバックラッシュ (反発・反抗) が高まったり、逆に女性やマイノリティの側にとってみれば実績や能力が正当に評価されず、たんにアファーマティブ・アクションの受益者にすぎないとみなされる、いわゆる“スティグマ (汚名・汚点)”の現象に直面しているといわれる。さらに企業によっては、政府監督機関の審査がありそうな時だけ女性やマイノリティの確保に努めるため、雇用や昇進に関する基準を職務の遂行や組織の成果に悪影響を及ぼす水準にまで低下さ

せるケースもあるといわれる (Carr-Ruffino, 1996, pp.16-17)。この他にもアファーマティブ・アクション計画の導入に対しては、①もともとアファーマティブ・アクションは過去の不平等や差別的状況を是正するための人為的で過渡的な措置であるため、数値目標の達成を超えたより本質的かつ長期を要する問題の解決には不適切である、②アファーマティブ・アクションでトップの地位について女性やマイノリティは、後に続く同じ人種や性の若手のメンバーにとって有効な役割モデルにならない (Thomas, R., 1990, p.109)、③一般的にアファーマティブ・アクション計画に関与しているのは一部のトップと人事担当者、ならびに政府監督機関の役人のみで、多くの従業員はその詳細 (例えば自社のアファーマティブ・アクション計画のもとで利用可能な職務など) について知らされていない (Carr-Ruffino, 1996, p.14)、といった問題点や特徴が指摘されている。

2-3 多様性を尊重するアプローチ

以上のような法的アプローチの限界ならびに“エスニック・リバイバル”に象徴される全国的な文化的意識の高まりの中、1980年代に入ってから次第に注目を集めるようになったのが多様性を尊重するアプローチである (Thomas, R., 1991, pp.24-25, 1992, p.308 ; Carr-Ruffino, 1996, p.20)。既述の通り伝統的アプローチの基礎にある同化のパラダイムでは、支配的集団に比べて他の集団は劣っている、あるいは間違っているとの前提のもと、新参者である女性やマイノリティが組織内に持ち込んだ違いを根本的に否定する考えがあったが、多様性を尊重するアプローチでは違いそのものを受け入れ、理解し、評価する立場をとる。つまり同化の基礎にある“欠陥としての違い (differences as deficit)”から“より優れたものとしての違い (differences as better)”，あるいは“資産としての違い (differences as a asset)”へと視点を変えることが多様性を尊重するアプローチの最大の特徴である (Fine, Johnson and Ryan, 1990, p.306)。

多様性を尊重する目的は、組織内の人間関係をより調和のとれた生産的

なものにし、人種差別や性差別のあからさまな表出を最低限にすることにあるといわれる。それゆえ多様性を尊重するアプローチを導入する企業では、個々人や集団間の文化的違いについて意識を高めたり、他者に対する自己の個人的感情や態度を認識するための教育・訓練プログラムが実施される。また特定の文化に焦点をあてた“カルチュラル・デー(cultural days)”(例えばヒスパニック遺産月間、黒人歴史月間、ゲイ・レズビアン名誉週間など)¹⁵⁾を指定したり、同一集団のメンバーの支援や他の集団による自集団の文化の理解促進を促すリーダーグループ(caucuses)を設置する企業もある(Thomas, R., 1991, pp.24-25, 1992, p.314)。

多様性の管理に注目する研究者は、多様性を尊重するアプローチが同化のパラダイムを超えている点を高く評価するが、一方で法的アプローチの時と同様、既存の組織文化やシステムの変革に取り組んでいない点を問題点として指摘する。つまり多様性を尊重するアプローチの焦点は、あくまでも個人レベルや対人関係レベルでの問題解決にあり、組織レベルでの問題解決志向は含まれていない(Thomas, R., 1991, p.24-25, 1992, pp.314-315)¹⁶⁾。またThomas, D. and Ely (1996)は、多様性を尊重するアプローチの一形態として“アクセス—正当性パラダイム(Access-and-Legitimacy Paradigm)”を提示する(表9参照)。アクセス—正当性パラダイムとは、デモグラフィックな次元でますます多様化する市場セグメントに対応するために組織メンバーの多様化を推進・奨励するアプローチのことを意味する。このパラダイムの強みは、市場ベースの動機や競争優位の可能性ゆえに労働力の多様化に対する全社的な理解や支援を得やすいところにあるが、一方で異質な人材・集団の文化的背景をもとにした知識やスキルは、たんに同じ帰属集団の顧客や消費者へのアクセス、あるいは彼ら・彼女らとの

15) これらカルチュラル・デーの具体例に関しては、Digital Equipment社のケース(Walker and Hanson, 1992, p.120)を参照している。

16) Thomas, R. (1992, p.308)は、多様性を尊重するアプローチの実際の成果は、違いを尊重することではなく、理解することにとどまっているとし、その意味で多様性の尊重ではなく、多様性の理解という表現の方が適切であると指摘している。

間の正当性の確立のために用いられ(例えば、MBAを取得した黒人社員をインナーシティ地区の販売担当員に任命したり、ヒスパニック系の社員をヒスパニック市場向けの販売員やラテンアメリカの子会社に勤務させるなど)、既存の組織文化・システム・手法の再構築に役立てられることはない。また第1節で既述した通りアクセス—正当性パラダイムは、組織内にある種のデモグラフィックな分離状態を生み出す傾向がある。その結果異質な集団のメンバーは、自らの担当する市場がメインストリームの市場と位置付けられていない場合、他の部署への異動が期待できず、たんに組織に利用されているだけ、あるいはダウンサイジングが必要になった場合、最初に廃止されるのは自分たちの部署であると感じているとも指摘されている (Thomas, D. and Ely, 1996, p.80, pp.83-85)。

2-4 ダイバーシティ・マネジメント

1990年代以降伝統的アプローチと多様性を尊重するアプローチを超えるアプローチとして注目されているのがダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management/Managing Diversity) である。表11は主な研究者が提示したダイバーシティ・マネジメントの定義である。各研究者の提示している定義は様々であるが、各定義に共通する要素に注目するとダイバーシティ・マネジメントとは、「競争優位の獲得という視点から労働者の間の多様性を尊重し、それを支援・活用するような組織文化やシステム・手法を構築するためのマネジメント・プロセス」と定義できよう。他の管理方法・アプローチと比較した場合、ダイバーシティ・マネジメントの主な特徴は以下の4点にある。

第1に法的アプローチや多様性を尊重するアプローチの動機が、法の遵守や道徳的・社会的責任の遂行、あるいは多様性を尊重することによる職場の人間関係改善にあったのに対し、ダイバーシティ・マネジメントの動機はあくまでも競争優位の獲得である。つまりダイバーシティ・マネジメントでは、多様性のより優れた管理方法が企業の売上や利益に貢献すると

表11 主な研究者によるダイバーシティ・マネジメントの定義

Thomas,R. (1991, p.10)	ダイバーシティ・マネジメントは全ての従業員に機能する環境を構築するための包括的なマネジメント・プロセスである
Kandola and Fullerton (1994, p.8)	ダイバーシティ・マネジメントの基本的概念は、労働力が多様な人口構成で成り立つことを認める。多様性は性、年齢、背景、人種、障害、仕事のスタイルといった要素を含む明示的違いと非明示的違いから成り立つ。ダイバーシティ・マネジメントは、次のような前提の上に成り立つ。つまりこれらの違いを活用することが、全ての人達が尊重されていると感じ、その才能が最大限に活かされ、組織目標も達成できるような生産的環境につながる、との前提である。
Henderson (1994, p.8)	ダイバーシティ・マネジメントは、組織目標に対する全従業員の貢献を最大限に高めるために必要な管理手法や方針を重視する。その取り組みは、法的要請あるいは道徳的・倫理的義務感からではなく、組織のモラル、生産性、利益を高めるために実施される。
古沢 (1994, p.31)	ダイバーシティ・マネジメントとは、“企業の生き残り戦略”として、“いかにして多様な労働力を最大限に活用していくか”という命題にほかならない。
Arrendondo (1996, p.17)	ダイバーシティ・マネジメントとは、労働力の多様化の構築、組織文化の変革、労働力のエンパワーメントに向けた戦略的な組織的アプローチのことを意味する。ダイバーシティ・マネジメントは、アフーマティブ・アクションによって規定された活動・仮説から、包括的で、労働力の多様性とその可能性を反映した管理手法にシフトすることを表している。
Carr-Ruffino (1996, p.23)	ダイバーシティ・マネジメントは多様性の尊重を基礎とするが、さらに踏み込んで企業文化それ自体を変えること、すなわち、より多文化的な企業文化にする方法を見出すことである。その目的はあらゆるタイプの従業員を支援・育成する企業文化を創出することである。
Winterle (1992, p.11)	ダイバーシティ・マネジメントの基本的信条とは、多様な集団のメンバーが自己の潜在能力を発揮できるように支援することで企業が戦略的優位を手にすることである。

考える¹⁷⁾。例えばCox and Blake (1991, pp.45-52) は、多様性のより優

17) Thomas, R. (1990, p.113, 1991, p.37) は、競争優位の獲得というビジネス上の理由・合理性だけがダイバーシティ・マネジメントを推進する上で不可欠な長期にわたる動機付けを提供すると指摘している。

れた管理方法が競争優位の源泉となりうる領域としてコスト、資源獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性の6つを指摘している(表12参照)¹⁸⁾。またRobinson and Dechant (1997, pp.22-28)は、

表12 Cox and Blake (1991) によるダイバーシティ・マネジメントの6つの競争優位の領域

1. コスト	組織がより多様化するにつれ、労働者をうまく統合できないことによるコストは増大するであろう。したがってこの問題に適切に対処できる企業は、そうでない企業よりもコスト優位を創出するであろう。
2. 資源獲得	女性やエスニック・マイノリティの有望な雇用主として好意的な評判を得ている企業がある。ダイバーシティ・マネジメントの点で最も評判の高い企業は、最も優れた人材の獲得競争に勝利するであろう。労働者の数が減り、その構成が変化するにつれ、この優位性はますます重要になるであろう。
3. マーケティング	多国籍な組織では他の国々出身のメンバーがマーケティング業務にもたらす洞察や文化的感性が幾つかの重要な点でその業務を改善するであろう。同じ合理性は国内事業における下位の人口集団に対するマーケティングにもあてはまる。
4. 創造性	視点の多様性と、(多様性の管理に対する現在のアプローチを特徴付けている)過去の規範への順応の軽視は創造性のレベルを高めるであろう。
5. 問題解決	意志決定と問題解決を行う諸集団の異質性は、幅広い視点と問題のより徹底した批判的検討を通して、より質の高い意志決定を行う可能性がある。
6. システムの柔軟性	多様性の管理に対する多文化的モデルが意味することは、システムがそれほど決定主義的で標準化されたものではなくること、それゆえにより流動的になるであろう、ということである。流動性の増大は、環境の変化に反応するためのより多くの柔軟性をもたらすだろう(例えば、その反応は迅速かつコストのかからないものになるだろう)。

出所：Cox and Blake (1991) p.47の表2。

18) Cox and Blake (1991, pp.45-46, p.54) は、コストと資源獲得は、労働力構成の変化によりどの企業も避けて通れなくなる競争力上の問題であるとの意味から“多様性の必然性(inevitability-of-diversity)”の問題と名付けている。一方、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性は、多様性のより優れた管理によって組織にもたらされる潜在的利点あるいは純付加価値とし、これを“多様性の価値仮説(value-in-diversity hypothesis)”と呼んでいる。

当初ダイバーシティ・マネジメントの利点はコスト削減と人材の獲得にあると考えられていたが、最近では事業の成長そのものを促す手段、あるいは機会として認識されるようになってきていると指摘している。

第2に法的アプローチや多様性を尊重するアプローチが、個人レベルや対人関係レベルでの問題解決にのみ焦点をあてていたのに対し、ダイバーシティ・マネジメントでは個人・対人関係・組織全体の3つのレベルで問題解決に取り組む。組織レベルでの問題解決とは、組織の成功に対する全ての従業員の貢献を最大限に高めるため、あるいはそれを可能とする職場環境を構築するために既存の組織文化やシステム・手法を見直すことを意味し、ダイバーシティ・マネジメントでは、この既存の組織文化・システム・手法の変革が最も重要な経営課題となる (Thomas, 1991, p.12, pp.26-28; Carr-Ruffino, 1996, pp.519-557; Miller, 1998, pp.151-152)。したがってダイバーシティ・マネジメントでは、同化アプローチや法的アプローチのように女性やマイノリティにのみ文化的変革の負担・義務を押し付けるのではなく、組織と個人の双方向の適応プロセスが必要になる (Thomas, R., 1991, p.12; Carr-Ruffino, 1996, p.523)。また組織文化やシステム・手法を変革するためには最高経営責任者やその他のライン担当マネジャーの主体的関与が不可欠になると同時に (Thomas, R. 1991, pp.34-41)、人事担当のマネジャー・スタッフも訓練、指導、メンタリング、モニタリングなどを通してその取り組みを積極的に支援しなければならない (Miller, 1998, pp.159-160)¹⁹⁾。

第3にダイバーシティ・マネジメントは多様性を幅広く定義する。この点に関しては、法的アプローチと比較した場合にその違いが顕著になる。法的アプローチでは法の遵守を基本的動機とするため、自ずと法律で規定

19) Thomas, R. (1991, p.41) は人事担当のマネジャーがダイバーシティ・マネジメントの取り組みの主体者 (変革のエージェント) になることも可能であるとしているが、その際にはライン担当のマネジャーにその役割をシフトさせることが不可欠になると指摘している。

された雇用差別禁止項目、例えば人種・性別・宗教・肌の色・出身国・年齢・障害などが多様性の構成要素となる傾向がある。それに対しダイバーシティ・マネジメントでは、個々人や集団間で違いを生み出すあらゆる要素を考慮する。例えば上記の雇用差別禁止項目の他に性的嗜好、学歴、職歴、家庭状況、社会的背景、終身在職権の有無、組織内における階層や職能分野、さらには職務に対するアプローチや視点の違い、価値観、個性なども多様性の構成要素に含まれる。またダイバーシティ・マネジメントでは、法的アプローチで無視されがちであった白人男性も女性やマイノリティと同等に多様性を構成するメンバーとして位置付けられる (e.g., Thomas, R., 1991, pp.10-11; Winterle, 1992, p.12; Kandola and Fullerton, 1994, p.8; Thomas, D. and Ely, 1996, p.80; Robinson and Dechant, 1997, p.22)。

第4にダイバーシティ・マネジメントはプログラムではなくプロセスである。つまりダイバーシティ・マネジメントは、アファーマティブ・アクション計画のようにあらかじめ定められた手続きや数値目標があるのではなく、実際の取り組みの過程で具体的問題点や目標、解決策が発見され進展していく“進化的な性質 (evolutionary nature)” (Thomas, R., 1991, p. 10) をもった変革のプロセスである。それゆえにダイバーシティ・マネジメントでは、アファーマティブ・アクション計画よりも長期的な視点に立った取り組みの姿勢が必要になる (Thomas, R., 1992, p.317)。

以上のようにダイバーシティ・マネジメントの特徴のひとつは、競争優位の源泉として労働者の間の多様性を活かすところにあるが、この点は131の企業 (回答ベース) を対象にしたConference Boardの調査でも支持されている²⁰⁾。この調査では人事担当役員を対象にトップ経営陣の多様性に対

20) もともとのサンプルはConference Boardが人事管理の面で先駆的取り組みを行っていると判断した企業450社。回答企業131社の産業分野は製造業45%、金融サービス18%、その他サービス37%となっている。また131社のうち6%はアメリカ以外の企業である。(Winterle, 1992, p.9)。

する見方を調べているが、それによると競争優位の機会として労働者の間の多様性をとらえる企業が最も多く、全体の42%となっている。また24%の企業は多様性への対処は優れた管理方法を実践することと同じであるとみなし、22%の企業は新たなプログラムや管理スタイルを必要とする重要な経営課題と認識している。反対に多様性の問題をアファーマティブ・アクションの問題とみなす企業は8%、特に深刻な影響を感じないとする企業は4%にすぎなかった (Winterle, 1992, pp.13-14)。

労働者の間の多様性を競争優位の源泉として活かす視点が生じた背景には、アメリカ企業を取り巻く外部環境の変化が密接に関係している。例えばアメリカでは21世紀中頃にマイノリティの人口が白人の数を上回ると予測されているが、同様に今後ますますアメリカの労働力が多様化していくとの調査結果が発表されている。ハドソン研究所の行った調査によると、1985年から2000年までの間に新しく労働市場に参入する人達の約85%は女性やマイノリティ・移民で、白人男性は15%にすぎなかった (Johnston and Parker, 1987, p.xxxi)。1994年から2005年までを対象にしたアメリカ労働省の調査では、同期間に新しく労働市場に参入する人達の約70%は女性やマイノリティで、白人男性 (ヒスパニック系を除く) は約30%であった。労働力全体に占める白人男性の比率も、1982年の46.4%から2005年には38.4%に低下する (Fullerton, 1995, p.41)。つまりこれらの予測が正しいとすると、今後アメリカの労働市場に参入してくる人達や労働力を構成する人達の大半は、現在のアメリカ企業の中で周辺に追いやられている女性やマイノリティなどであり、それゆえにこれらの労働者グループから優秀な人材を獲得し、保持・昇進に努めないと事業の存続にかかわるとの認識が共有されるようになってきた (e.g., Cox and Blake, 1991, pp.48-49; Thomas, R., 1991, pp.4-7; Winterle, 1992, p.17; Robinson and Dechant, 1997, pp.24-25)。

労働力と並んで市場も多様化している。例えばアメリカのマイノリティ (ここでは黒人, アジア系, ヒスパニック系のみ) 市場は、1993年時点で

既に全消費者市場の17.4%, 額にして約5,270億ドルに達しており, 2000年時点には6,500億ドルになるとも予測されている²¹⁾。それゆえにこのような多様な市場により良い製品・サービスを提供するためには自社の労働力を多様化するとともに, その才能・貢献を最大限に引き出すべく既存のシステム・手法・組織文化の変革に取り組む必要があるとの認識が出始めた。またグローバル企業の間でも, 世界各国の異質な労働者, 顧客, 消費者, 供給業者, 政府との間で効率的かつ有効なビジネス上の関係を構築するため, 多様性に対する管理方法を根本的に見直す動きが高まりつつある (e.g., Cox and Blake, 1991, pp.49-50; Winterle, 1992, pp.18-19; Caudron, 1997, pp.61-62; Robinson and Dechant, 1997, pp.26-28)。

また現行の不適切な多様性の管理方法が如何にコスト面で競争優位の妨げになっているかに関しても明らかにされるようになってきた。例えばコンサルタント会社のAmerican Humangement Association社は, フォーチュン500社に含まれる従業員数2万7千人規模のある公益事業関連の企業を対象に性的バイアスを原因とする“潜在的損失(hidden costs)” (Stuart, 1992, p.70) を試算する初の試みを行った。それによると不十分なメンタリングや指導による女性管理者の生産性の低下, 差別的慣行について同僚と話すために女性社員が費やした時間コスト, 女性社員の離職に伴う代替コストなど性的バイアスを原因とする潜在的損失は, 1988年の単年度だけで約1,530万ドルに及んだ。またこの年発表された他の調査によると, ほぼ同じ規模(従業員数ベース)の他の会社でセクシャル・ハラスメントを原因とする損失は670万ドルであった。この2つの調査結果からAmerican Humangement Association社は, フォーチュン500社に含まれる従業員数2万7千人規模の会社1社あたりで, セクシャル・ハラスメントを含む性的バイアスによる損失は, 1988年の単年度だけで約2,300万ドルに及ぶ可

21) この点に関してはGlass Ceiling Commission (1995) p.15 とCarr-Ruffino (1996) p.23 を参照。

表13 フォーチュン500社に含まれる従業員数2万7千人規模のある公益事業関連の企業における性的バイアスの潜在的損失 (1988年度)

-不十分なメンタリングや指導による女性管理者の生産性の低下	\$ 9,562,320
-差別的慣行について同僚と話しするために女性社員が費やした時間コスト	1,107,138
-昇進や異動に際し、女性が支払った過剰な努力 ¹	45,329
-女性社員の離職の伴う代替コスト (管理職の場合)	1,561,190
-女性社員の離職に伴う代替コスト (非管理職の場合)	3,000,000
計	15,275,977
-セクシャル・ハラスメント	\$ 6,700,000
-その他の性的バイアス	15,300,000
計	22,000,000

1 例えば同社の女性管理者は、異動あるいは昇進に先立ち男性よりも33%多く申込書を作成し、提出していた (Stuart, 1992, p.76)。出所: Stuart (1992) p.76を参考に著者が作成。

能性があると指摘している (表13参照)²²⁾。

Cox and Blake (1991) は、離職率と代替コストという観点からダイバーシティ・マネジメントのコスト削減効果を試算している。上記のAmerican Humagement Association社の調査やCorning社の事例(2-2 法的アプローチを参照)にもある通り、現行の不適切な多様性の管理方法の問題点のひとつは、女性やマイノリティの離職率を相対的に高くしている点にある。例えばAmerican Humagement Association社の調査対象となった企業では、1988年度に離職した管理者の74%、一般従業員の70%は女性であった (Stuart, 1992, p.74)。Corning社の事例では、1980年から1987年までの各年度において女性専門職の離職率は白人男性専門職の離職率の2倍、黒人専門職の場合で2.3倍高く (Hymowitz, 1989)、Mobil社でも優秀な女性社員の離職率は男性社員より2.5倍高かった (Trost, 1989)。一方で離職した社員1人を補充する代替コストは、時間給労働者の場合で5千ドルから1万ドル、10万ドルの給与レベルの管理者の場合で7万5千ドルから21万1千ドルかかるといわれる (Robinson and Dechant, 1997, p.23)。

22) American Humagement Association社の調査に関してはStuart (1992) を参考にしている。

Cox and Blake (1991, p.48) は、これら離職率と代替コストに関するデータを参考に、①従業員数1万人規模の組織で、35%が女性やマイノリティ、②白人男性の離職率が10%で、女性やマイノリティの離職率はその2倍(20%)、③離職した社員一人あたりの代替コストは平均2万ドルと仮定した場合、白人男性と女性・マイノリティの間の離職率の格差を半分にするだけで年間350万ドルのコスト削減が可能になると試算している。なお不適切な多様性の管理方法の問題点は、離職率だけでなく欠勤率、職務満足レベル、生産性さらには訴訟リスクといった点でも指摘されている(Cox and Blake, 1991, pp.46-48; Robinson and Dechant, 1997, pp.22-24)。

以上のようにアメリカ企業を取り巻く外部環境の変化と不適切な多様性の管理方法の問題点という2つの側面から、労働者の間の多様性を競争優位の源泉として活かすダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになってきたが、これを実現可能とするためにはダイバーシティ・マネジメントのもう一つの大きな特徴である既存の組織文化・システム・手法の変革に取り組まないといけない。ダイバーシティ・マネジメントの課題・問題点は、この既存の組織文化・システム・手法の変革に如何にして取り組むべきかにある。この点に関してダイバーシティ・マネジメントの提唱者達は、成功裡な変革に必要な幾つかの条件やステップを提示しているが(表14参照)、その多くは動機の明確化、トップ経営陣やその他の管理者の主体的関与、トレーニング、既存の組織文化・システムの分析(監査)・修正、進捗状況のモニタリング・評価といった一般的な指針でしかなく、それゆえに実際の企業の取り組みにおいては、どのようにしてこれらの変革に取り組めばいいのか分からず、たんにスローガンだけでダイバーシティ・マネジメントが終わっている、あるいは終わる可能性があるかもしれない。またダイバーシティ・マネジメントに限らず、変革のプロセスには常に各種の抵抗が伴うものであり、それがダイバーシティ・マネジメントの実施を妨げる要因となるかもしれない。さらに労働者の間の多様性を競争優位の源泉として活かすというダイバーシティ・マネジメントの利点・目的は、

表14 変革のプロセスを推進するための条件・ステップ

<p>Thomas, R. (1990, pp.112-117)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -ダイバーシティ・マネジメントに取り組む動機・理由の明確化 -多様な労働力に対するビジョン（イメージ）の明確化 -多様性や多様な労働者の統合のあり方に関する視野の拡張 -既存の組織文化の監査：未だ検討されたことのない暗黙の基本的仮説の識別 -基本的仮説の修正 -システム（昇進，メンタリング，スポンサーシップ，業績評価など）の修正 -管理者や従業員の実行動モデルの修正 -変革のエージェントとなる管理者，特にミドル・マネジャーの支援 -ダイバーシティ・マネジメントが特定の集団向けプログラムになっていないかテストする -アフターマティフ・アクションの継続
<p>Cox and Blake (1991, pp.52-54)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -リーダーシップ：文化的多様性に対するトップ経営陣とその他，特にライン担当のマネジャーの支援・コミットメント -トレーニング：多様性を尊重し，管理するための継続的なトレーニング（例えば，意識向上訓練，スキル育成訓練） -リサーチ：多様性に関連する諸問題についての情報収集と分析 -文化と管理システムの監査：組織文化と人事制度の包括的分析 -フォローアップ：変革のモニタリングとその成果の評価，ならびに最終的には継続的な組織プロセスの一環として変革を制度化すること
<p>Thomas,D.and Ely (1996, pp.86-87)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -リーダーは多様な労働力が職務に対する異なる視点・アプローチを有していることを理解し，意見や洞察の多様性を真に尊重しなければならない -リーダーは異なる視点の表出が組織にもたらす学習の機会と課題の双方を認識しなければならない -全社員に対して高い業績水準を期待する組織文化でなければならない -個々人の育成を促進する組織文化でなければならない -自由な議論を奨励する組織文化でなければならない -社員が尊重されていると感じられるような組織文化でなければならない -明確に表現され幅広く理解された組織の使命がなければならない -相対的に平等主義的で非官僚的な組織構造でなければならない
<p>Miller (1998, pp.152-153)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -変革に対する組織の必然性を明確にする -組織のあらゆるレベルから変革のリーダーを識別し，彼ら・彼女らのコミットメントと能力の強化を支援する -変革の成功例となるグループやチームを結成するとともに協働や変革の遂行に必要なスキルや資源を与える -社内の変革のリーダーや社外の専門家を用いて管理者やリーダーを支援・指導する -既存のシステムを変革する

本質的に長期的かつ予測し難いものであり、そのためにより短期的で確実なリターンの期待できる他のビジネス上の取り組み・課題がダイバーシティ・マネジメントよりも優先されているとも指摘されている (Robinson and Dechant, 1997, p.21)。では実際にアメリカ企業は、このダイバーシティ・マネジメントに対してどのような取り組みを行っているのでしょうか。次の節ではダイバーシティ・マネジメントの実施状況について考察する。

3 ダイバーシティ・マネジメントの実施状況

ここでは入手可能であった幾つかの調査結果や情報をもとにダイバーシティ・マネジメントの実施状況について考察する。最初にダイバーシティ・マネジメントの全般的取り組み状況を概観し、次に具体的取り組み内容について検討していく。なおここではダイバーシティ・マネジメントにそれほど熱心でないアメリカ企業の状況も含める意図から、アンケート方式の調査結果を中心に取り上げ、一部の先駆的企業を対象にした個別の事例研究に関しては必要に応じて参照することにする。

3-1 ダイバーシティ・マネジメントの全般的取り組み状況

現在ダイバーシティ・マネジメントの実施状況に関する幾つかの調査結果が発表されているが、そこで示されているデータは、調査年度と調査対象となった企業のタイプ、あるいは何を調査項目とするのかによって異なる。例えば1994年にRynes and Rosen (1994, p.68) がSociety for Human Resources Managementのメンバー785人(回答ベース)を対象に行った調査では、32%の人がダイバーシティ・マネジメント関連のトレーニング(以下ダイバーシティ・トレーニングとする)を既に実施しているとしていたのに対し、フォーチュン500社を対象にした同じ年の他の調査では、全体の74%が既にダイバーシティ・マネジメント関連の何らかの取り組みを行っているとなっている²³⁾。

おそらくダイバーシティ・マネジメントの全般的取り組み状況を知る上で最も有益な情報源は、『Training』誌が毎年行っているアメリカの組織のトレーニング状況に関する調査データであろう²⁴⁾。このデータを用いることの利点は、第1に100人以上の従業員を雇用する組織を対象とした大規模な調査であること。なおこの組織には企業だけでなく、教育・医療・政府機関なども含まれる。第2にトレーニングに関する調査結果であること。トレーニングはダイバーシティ・マネジメントの取り組みの一要素にすぎないが、一方でダイバーシティの問題に対する人々の意識を高め、長期的な文化的変革を促進・支援する重要なツールであるともいわれる (Wheeler, 1996, p.7)。実際ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる企業の中で最も頻繁に用いられるツールはトレーニングであり (3-2 具体的取り組み内容を参照)、それゆえにトレーニングは、ダイバーシティ・マネジメントの実施状況を示す有益な指標となりうる。第3は時系列的データが入手可能であることである。

『Training』誌の調査では、調査対象となった組織が具体的にどのようなタイプのトレーニングを実施しているのかを調べている。表15はその調査結果をもとに作成したダイバーシティ・トレーニングの実施状況である。

表15 100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織におけるダイバーシティ・トレーニングの実施状況 (－はデータなし)

年	92	93	94	95	96	97
全回答数 ¹	—	—	1,119	821	1,456	803
ダイバーシティ・トレーニングを実施している組織の比率	40%	47%	56%	53%	47%	52%

1 当該質問項目に対する回答数であって調査全体の有効回答数ではない。出所：『Training』誌の各調査年度10月号より著者が作成。

23) コンサルタント会社のA. T. Kearney Executive Search社の調査 (Caudron, 1997, p.60)。

24) 調査対象となっているトレーニングはフォーマルな制度化されたトレーニングであり、インフォーマルで制度化されていないオン・ザ・ジョブ・トレーニングのようなタイプのトレーニングは含まれていない (『Training』誌1997年10月号, p.34)。

表15が示す通り1992年時点でダイバーシティ・トレーニングを実施している組織は全体の40%で、2年後の1994年には56%まで増大している。しかしそれ以降は増減を繰り返し、1997年現在においては52%の組織がダイバーシティ・トレーニングを実施している。このことから現在100人以上の従業員を雇うアメリカの組織のおよそ2つに1つは、何らか類いのダイバーシティ・マネジメントの取り組みを実施している可能性があるといえよう。なお表15では1991年以前のデータを示していないが、これは1992年に初めてダイバーシティが選択肢の一つに加わるようになったためである²⁵⁾。

『Training』誌の上記の調査結果は、他のトレーニングのタイプと比較した場合のダイバーシティ・トレーニングの相対的優先度を示す手がかりにもなる。表16は1997年度の調査対象組織803の中で、最も実施頻度の高かったトレーニングのタイプを上から順に並べたものである。表16が示すように全てのトレーニング・タイプ42のうち、ダイバーシティ・トレーニングの実施頻度は30番目となっており、それほど高くない。例えば新入社員向けオリエンテーション、業績評価、パーソナル・コンピュータ、チーム作り、リーダーシップはもちろんのことセクシャル・ハラスメント、プレゼンテーション、ストレスの管理、リスニング・ライティングのスキルといった事柄に関するトレーニングの方が、ダイバーシティよりも実施される頻度は高くなっている。もちろん各トレーニング・タイプの相対的優先度は個別組織によって異なるし、また他のトレーニング・タイプの中にダイバーシティの要素が含まれている可能性もあるが（例えば新入社員向けオリエンテーションにおけるダイバーシティの重要性の伝達、異質な人材のチーム作りなど）、一般的傾向としてダイバーシティ・トレーニングは、それほど重視されるタイプのトレーニングとはなっていない。なお表17は過去の調査年度におけるダイバーシティ・トレーニングの実施頻度の順位を示している。

25) ちなみにこの年にダイバーシティと並んで、セクシャル・ハラスメントも選択肢のひとつに加わるようになった（『Training』誌1996年10月号，p.55）。

表16 トレーニング・タイプごとの実施頻度と順位 (1997年度)

順位	トレーニングのタイプ	比率 ¹	順位	トレーニングのタイプ	比率
1	新入社員向けオリエンテーション	92%	20	情報技術/MIS	60%
2	業績評価	79	20	動機づけ	60
3	パーソナル・コンピュータ	78	24	コンピューター・プログラミング	58
4	チーム作り	75	25	ファイナンス	57
4	リーダーシップ	75	26	ストレスの管理	54
6	セクシャル・ハラスメント	74	26	計画策定	54
7	採用/選抜プロセス	71	26	ライティングのスキル	54
7	トレーナー育成	71	29	戦略的計画作成	53
7	新しい設備の操作	71	30	ダイバーシティ	52
10	安全性	69	31	交渉スキル	51
11	権限委譲のスキル	66	32	創造性	48
11	製品に関する知識	66	33	倫理	46
11	ミーティングの開催 (実施)	66	34	マーケティング	43
14	目標設定	65	35	購買	40
15	リスニングのスキル	64	35	ファイナンス/ビジネスの読み書き能力	40
15	意志決定	64	37	薬物乱用	39
17	変革のマネジメント	63	37	再就職斡旋/退職	39
17	品質改善	63	39	禁煙	32
19	時間管理 (タイム・マネジメント)	62	40	リエンジニアリング	30
20	問題解決	61	41	外国語	22
20	スピーキング/プレゼンテーション	61	42	その他	4

1 1997年度の調査対象組織803の中で当該トレーニング・タイプを実施していた組織の比率。出所：『Training』誌1997年10月号，p.55より著者が作成。

表17 ダイバーシティ・トレーニングの実施頻度の順位

年	96	95	94	93	92
トレーニング・タイプの総数	41	42	44	44	44
ダイバーシティ・トレーニングの実施頻度の順位	29	24	27	34	40

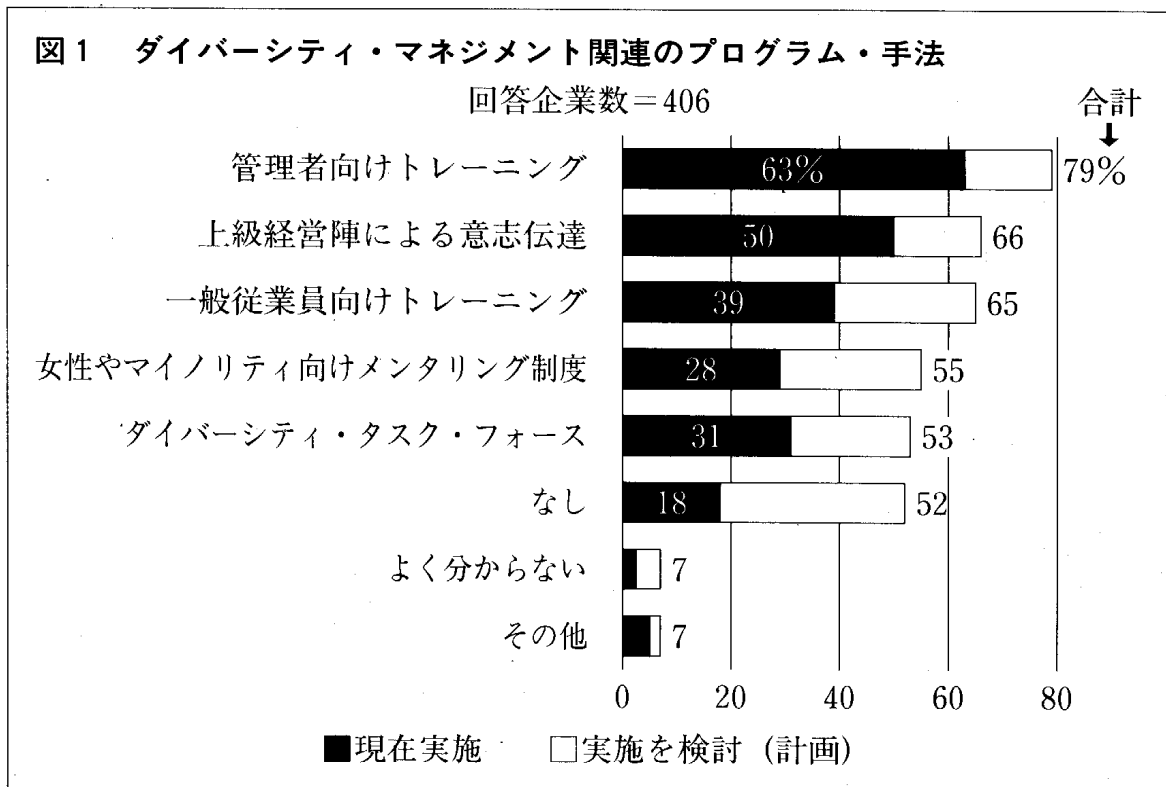
出所：『Training』誌の各調査年度10月号より著者が作成。

3-2 具体的取り組み内容

ではダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる企業は、具体的にどのようなプログラムや手法を導入しているのでしょうか。図1はLouis Harris and Associates社が1991年に406のアメリカ企業を対象に行ったダ

イバーシティ・マネジメント関連のプログラム・手法に関する調査結果である。図1が示す通り最も実施頻度の高いプログラム・手法は、「管理者向けトレーニング」で全体の63%が既に実施しているとしている。次に実施頻度の高いプログラム・手法は「上級経営陣による意志伝達」(50%)で、あとは「一般従業員向けトレーニング」(39%)、「ダイバーシティ・タスク・フォース」(31%)、「女性やマイノリティ向けメンタリング制度」(28%)の順となっている。実施計画を含めた場合でもこの順序に大きな変化は生じないが、顕著な特徴として①「管理者向けトレーニング」を実施する企業が約80%に達すること、②「一般従業員向けトレーニング」が65%となり、ほぼ2番目に高い実施水準になること、③「女性やマイノリティ向けメンタリング制度」が27%増大し、「ダイバーシティ・タスク・フォース」の実施頻度よりも2%高くなることが指摘できよう (Winterle, 1992, p.21)。

以上のようにダイバーシティ・マネジメントの取り組み中で、最も実施される傾向のあるプログラム・手法はトレーニングである。この点に関し



出所：Winterle (1992) p.21

ては、先に引用したRynes and Rosen (1994) が詳しい調査を行っている。表18はその調査結果の一部を示している。記述の通り彼らの調査では、785人の回答者のうち、32%がダイバーシティ・トレーニングを実施していたが、そのプログラムの約70%は1日以内で終わっている。当然予算額も少なく、全トレーニング費用の10%以上をダイバーシティの問題に費やして

表18 ダイバーシティ・トレーニングの特徴 (1994年調査時点, 単位%)

参加条件	義務的	自発的		
トップ・マネジメント	61	39		
ミドル・マネジメント	63	37		
ローワー・マネジメント	65	35		
一般従業員	41	59		
<hr/>				
トレーニングの実施者				
社内コンサルタント (スタッフ)	46			
社外コンサルタント	17			
両者	38			
<hr/>				
トレーニングの長さ				
1日未満	46			
1日	26			
2日	17			
3日	6			
それ以上	5			
<hr/>				
評価活動				
トレーニング中の反応	84			
トレーニング後の態度/システムの変化	26			
トレーニング後の行動の変化	30			
その他の種類のフォローアップ	32			
<hr/>				
内容の重要度	全く重要でない	やや重要	重要	非常に重要
意識訓練	2	6	26	66
多様な集団内での職務遂行	4	17	30	49
公平/平等な処遇と個人/特別のニーズとの間のバランス	6	14	35	45
ダイバーシティ化雇用機会均等, アファーマティブ・アクションの関係	10	20	31	40
コンフリクト解消 (対処)	11	21	37	31
特別のニーズへの配慮 (便宜)	4	27	39	30
企業文化の変革	14	28	33	25
マイノリティの同化の支援	14	35	31	20
(白人男性の) バックラッシュ回避	27	34	25	14

出所: Rynes and Rosen (1994) p.70の表2。

いる企業は3分の1以下であった²⁶⁾。トレーニングで取り扱われるトピックのうち、最も重視されているのは異文化や自己の中の潜在的ステレオタイプ・仮説を認識する「意識訓練」で、92%の企業が重要（「重要」と「非常に重要」の双方を含む）とみなしている。次に重要視されているトピックは、「多様な集団内での職務遂行」と「公平／平等な処遇と個々人／特別のニーズとの間のバランス」で、約80%の企業が重要とみなし、あとは「ダイバーシティと雇用機会均等、アファーマティブ・アクションの関係」（71%）、「特別のニーズへの配慮（便宜）」（69%）、「コンフリクト解消（対処）」（68%）、「企業文化の変革」（58%）、「マイノリティの同化の支援」（51%）、「（白人男性の）バックラッシュ回避」（39%）の順となっている。

表18はダイバーシティ・トレーニングの参加条件、実施者のタイプ、評価方法についても示している。参加条件をみると管理者向けトレーニングでは、トップ・ミドル・ローの違いに関係なく6割強の企業がトレーニングへの参加を義務付け、4割弱の企業は各人の自発性に任せていたが、一般従業員向けトレーニングでは、義務とする企業が4割、自発性に任せる企業が6割となっている。トレーニングの実施者は、社外コンサルタントだけの場合は少なく、約80%の企業は社内のコンサルタント（スタッフ）、あるいはその双方を利用している。トレーニングの評価方法に関しては、トレーニング中（あるいは直後）に参加者から反応を集める方法が圧倒的に多く、全体の84%となっている。逆に長期的に評価活動やフォローアップを行う企業は3分の1以下しか存在していない（Rynes and Rosen, 1994, p.68）²⁷⁾。

トレーニングと並んで実施される傾向の高いプログラム・手法は、上級経営陣による意志伝達である（図1参照）。この目的は多様性を尊重し、よ

26) この点に関してはRynes and Rosen (1994) p.68を参照されたい。

27) ダイバーシティ・トレーニングに関してはHopkins, W., Sterkel-Powell and Hopkins, A. (1994), Wheeler (1994) も詳しい実態調査を行っているので参照されたい。

☒ 2 Hewlett-Packard Company

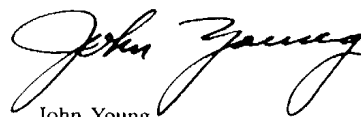
The Value of a Diverse Work Force

Since its founding, Hewlett-Packard has demonstrated an ongoing commitment to people and to fair employment practices. As HP has grown and expanded throughout the world, we have become more diverse. Our employees and customers in each country now include people of many races, ethnic backgrounds and national origins. They represent different age groups and genders, and some may have disabilities.

We believe our diverse work force helps HP realize its full potential. Recognizing and developing the talents of each individual brings new ideas to HP. The company also benefits from the innovation that results when HP people work together who have differing experiences and perspectives. In this way, a well-managed, diverse work force expands our base of knowledge, skills and understanding. It also enables us to be more responsive to the needs of our customers.

In order to reap these benefits, we need extra attention and commitment from every individual. Managers, in particular, play a critical role and are responsible for creating a work environment in which the contributions of all people can be recognized. To do this, they need to understand how to best utilize individual talents so that people's special attributes can be used to achieve company objectives. Managers must also communicate this attitude to our people who should reflect it in working with fellow employees, customers, vendors and the general public.

HP needs to continue to identify and attract a work force of the best talent available in each location where we operate. Our ability to use our diversity to realize our full potential will be an important factor in achieving future success in the global marketplace.



John Young
President and Chief Executive Officer

出所：Winterle (1992) p.38。

り良く管理することが自社のビジネスにとって如何に重要であるかを組織メンバーに伝えることにあり、典型的に用いられている意志伝達の手段は、

最高経営責任者によるダイバーシティについての方針発表やレター・文書である。図2はその一例として、Hewlett-Packard社の最高経営責任者兼社長が社員にあてた文書を示している。

意志伝達の手段は、最高経営責任者の方針発表、レター・文書に限定されない。上級経営陣の行う各種のスピーチや行動それ自体も媒体となるし、Allstate Insurance社やRJR Nabisco社のようにテレビ会議やビデオなどを用いる会社もある。またダイバーシティの方針を継続的に組織メンバーに伝えるためにパンフレットやレポート、社内新聞などを定期的に発行している会社もあるし、Chevron社、Hoechst Celanese社、Levi Strauss社のように一部の先駆的企業では、組織の使命、ビジョン、価値観、戦略といった次元にまでダイバーシティの要素を高めている (Winterle, 1992, pp. 23-25)。

トレーニングや上級経営陣による意志伝達ほど実施される傾向はないが、それでもダイバーシティ・マネジメントの主要なプログラム・手法となっているのが、タスク・フォースと女性やマイノリティ向けメンタリング制度である (図1参照)。タスク・フォースの基本的目的は、ダイバーシティ・マネジメントに対する管理者や従業員の参画を促す点にあるが、どの組織階層に形成され、どのような役割・使命を持つかは企業によって様々である。例えばPhilip Morris社では、上級経営陣と取締役ならびに子会社の上級経営陣からなるダイバーシティ・タスク・フォース (議長は同社の最高経営責任者) と、各事業ユニットのダイバーシティ担当者をメンバーとしたダイバーシティ評議会 (議長は同社のダイバーシティ担当取締役) を個別に設けている。ダイバーシティ・タスク・フォースの役割は、アファーマティブ・アクション計画とダイバーシティ・マネジメントに対するグループ全体の取り組み状況を評価・改善する点にあるのに対し、ダイバーシティ評議会の役割は、各事業ユニットにおける具体的取り組みを策定・調整し、ダイバーシティ・タスク・フォースに対して様々な提言を行うことにある。Levi Strauss社では、労働力の多様性に関する特定の問題に特化したタス

ク・フォースを事業部横断的に設けており、そのタスク・フォースが当該問題に関する方針と指針を策定・実施する役割を担っている。Corning社でも女性社員と黒人社員の問題にそれぞれ特化したタスク・フォースを設けており、そのタスク・フォースが組織内の既存の問題点を発見するために情報収集を行ったり、改善策の立案・提言に従事している (Winterle, 1992, pp.25-26)。

タスク・フォースと同様に女性やマイノリティ向けメンタリング制度のあり方も企業によって様々である。同制度をフォーマルなものと位置付けている企業もあれば、インフォーマルな制度として確立している企業もある。メンターとの関係が数ヶ月しか続かないケースもあれば、数年に及ぶケースもあるし、メンターの役割も、新しい職場環境への適応の指導から仕事上の問題に対する専門的アドバイス、職務やキャリアに対する全般的指導・相談など様々である。例えばIBM社では、キャリアの初期段階にある女性・マイノリティ・障害者向けのメンタリング制度²⁸⁾を1992年から導入した。同制度はフォーマルなものであり、メンターの役割は、女性・マイノリティ・障害者が異なる集団のメンバーと良好な人間関係を構築したり、新しい職務・職場環境に適応することを支援・指導し、かつその成功に責任を持つことと規定されている。メンターは必ずしもメンタリング対象者の上司である必要はないが、ある一定のダイバーシティ・トレーニングの受講とスキルの保持が義務付けられている。メンタリング関係は2年から3年継続し、終了に際しては次のメンターの獲得方法についても教えなければならない。反対にCorning社は、メンタリングをインフォーマルな制度と位置付けており、規定や指針も若干付与しているにすぎないが (例えばメンターは直属の上司であってはならないなど)、集団間のコミュニケーションを促すために異なる人種・ジェンダー間のメンタリング関係構築を奨励している。一方Northern States Power社のメンタリング制度は、フォ

28) 女性・マイノリティ・障害者を特に意図した制度であるが、必ずしも他の集団のメンバーが利用できないわけではない (Winterle, 1992, p.26)。

フォーマルな要素とインフォーマルな要素の双方を有している。同社のメンタリング制度の目的は、新しい職場環境への適応の支援・促進にある。したがってその対象は、新入社員と新しい勤務先・部署に配属となる既存の従業員で、期間も6ヶ月である。しかしながら同制度の活用は、社員（メンターと被メンターの双方を含む）の自発性・判断に委ねられており、メンタリング関係のあり方やメンターの役割に関しても詳細な規定や指針を設けていない（Winterle, 1992, pp.26-27）。

以上ダイバーシティ・マネジメントの具体的取り組み内容としてトレーニング、上級経営陣による意志伝達、タスク・フォース、女性やマイノリティ向けメンタリング制度の4つのプログラム・手法についてみてきたが、もちろんこれには含まれない、あるいはそれを超えるアプローチも実践されている。例えばMobil社やCorning社のようにダイバーシティ・マネジメント推進のための特別の地位・部署を設置する企業もあるし²⁹⁾、Hughes Aircraft社、Gannet社、Levi Strauss社のように各管理者の業績評価の一環にダイバーシティの要素を加える企業もある（Winterle, 1992, pp.28-31）。またXerox社では、女性やマイノリティだけでなく、白人男性も対象に含めた“バランスのとれた労働力目標（Balanced Work Force Goals）”というアファーマティブ・アクションに極めて類似した計画をダイバーシティ・マネジメントの取り組みの中心に位置付けている（Sessa, 1992, pp.52-55）。

このようにダイバーシティ・マネジメントの実際の取り組み内容は、各企業の歴史や文化、多様性に対する経営陣の考え方、あるいは直面している内外の事業環境の特徴により異なる傾向があるが（e.g., Robinson and

29) 人事管理の面で先駆的取り組みを行っている企業131社（6%はアメリカ以外の企業）を対象にした1992年のConference Boardの調査では、ダイバーシティ・マネジメント推進のための特別の地位を設けている企業は25%強、雇用機会均等／アファーマティブ・アクションとダイバーシティ・マネジメントを同じ地位にしている企業は50%弱、ダイバーシティ・マネジメント関連の地位を全く設けていない企業は25%であった（Winterle, 1992, p.28）。

Dechant, 1996 ; Joplin and Daus, 1997 ; Miller, 1998), 一般的にはこの節でみた通り, 多くのアメリカ企業の取り組みは, 多様性に対する意識向上を目的とした極めて短期間のトレーニング・レベルに終わっており, ダイバーシティ・マネジメントの意図する既存の組織文化・システム・手法を変革するまでには至っていない (Caudron, 1997, p.62)。また意識向上トレーニングに関しても, その結果かえって参加者の不快感やグループ間の対立, あるいは白人男性からのバックラッシュが高まったという事例も報告されている (Mobley and Panyes, 1992, pp.45-47 ; Beaver, 1995, pp.7-8)。したがって現在多くのアメリカ企業は, 労働者の中の多様性を競争優位の源泉として活かすというダイバーシティ・マネジメントの概念・主張は理解できても, それを如何に, あるいはどの程度実践に移すかで問題点を抱えているといえよう。

4 結論

本論文では, 最近提唱されているダイバーシティ・マネジメントを手がかりにアメリカの企業経営を人々の間の違い, 多様性という観点から再検討してきた。既述の通りダイバーシティ・マネジメントは, 実施過程で様々な問題点を抱えており, それがアメリカ企業の標準的な経営手法として確立するにはまだ時間を要するが, この問題は決してアメリカ国内やアメリカ企業に限った現象だとみなすべきではない。ダイバーシティ・マネジメントを必要とする社会的・経済的变化は, グローバルなレベルで生じている (Winterle, 1992, p.11)。例えば現在ヨーロッパ諸国は, 冷戦体制の崩壊と地域統合の更なる進展により, これまで以上に人種や民族の多様性, 文化的意識の高まりという現象に直面しているし (岡部, 1991), 日本でも高齢化と少子化の影響から, 今後はこれまであまり注目してこなかった人材, 例えば女性, 高齢者, 障害者, 在日朝鮮・中国人, 外国人労働者などの活用を模索していく必要が出てくるであろう。したがってダイバーシテ

イ・マネジメントは、アメリカ以外の他の多くの国々に共通する問題であり、各国の経営者・実務家に必要な態度は、ダイバーシティ・マネジメントに含まれているメッセージ（例えば労働者間の多様性を競争優位の源泉として活かす、異質な人材に特別の努力を施すのではなく組織文化・システム・手法そのものを変革するなど）を何らかの形で今後の企業経営に役立てる、あるいは参考にすることであろう。

ダイバーシティ・マネジメントは、これまで人種やエスニシティ、ジェンダーなどの違いに中立的な理論構築を志向してきた経営学研究（Cox, 1990; Cox and Nkomo, 1990; Nkomo, 1992）を見直すきっかけになるかもしれない。本論文で考察したように、公平かつ客観的な能力主義的人事制度を導入しているとイメージされるアメリカ企業でも、人種やエスニシティ、ジェンダーの違いに中立的でない側面を依然として残している。学問としての経営学の世界では、経営者・管理者には他の職能にない特有の技能・スキルがあり、それをマスターしている人材のみが専門経営者・管理者になれるという仮説が共有されてきたが、このロジックでもって、なぜ今なお主要アメリカ企業のトップ経営陣のほとんどを白人男性が占めているのかという現実を説明することはできない。研究者に必要な態度は、人種やエスニシティ、ジェンダーなどの違いに目をつぶるのではなく、まずは現実を素直に受け入れ、そこから新しい理論構築を模索することであろう（Nkomo, 1992）。

参考文献

- Adler, N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior* (Second Edition). (江夏健一・桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』マグローヒル出版社、1992年)
- 明石 紀雄・飯野 正子 (1997) 『エスニック・アメリカ：多民族国家における同化の現実-新版-』有斐閣。
- Arredondo, P. (1996) *Successful Diversity Management Initiatives: A Blue-*

- print for Planning and Implementation*. SAGE Publications.
- Baker, L. D. (1995) "Racism in Professional Settings : Forms in Address as Clues to Power Relations." *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, No.2, pp.186-201.
- Beaver, W. (1995) "Let's Stop Diversity Training and Start Managing Diversity." *Industrial Management*, July-August, pp.7-9.
- Benokraitis, N. V. and Feagin, J. R. (1986) *Modern Sexism : Blatant, Subtle, and Covert Discrimination*. Prentice-Hall Inc.. (千葉モト子訳『セクシャル・ハラスメントの社会学』法律文化社 1990年)
- Brief, A. P., Buttram, R. T., Reizenstein, R. M., Pugh, S. D., Callahan, J. D., McCline, R. L., and Vaslow, J. B. (1997) "Beyond Good Intentions : The Next Steps toward Racial Equality in the American Workplace." *Academy of Management Executive*, Vol.11, No.4, pp.59-73.
- Carr-Ruffino, N. (1996) *Managing Diversity : People Skills for a Multicultural Workplace*. Thomson Executive Press.
- Catalyst (1998a) *1998 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*. Catalyst.
- Catalyst (1998b) *1998 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners (Draft)*. Catalyst.
- Caudron, S. (1993) "Training Can Damages Diversity Efforts." *Personnel Journal*, April, pp.51-62.
- Caudron, S. (1997) "Don't Make Texaco's \$175 Million Mistake." *Workforce*, Vol.76, No.3, pp.58-66.
- Cox, T. Jr. (1990) "Problems with Research by Organizational Scholars on Issues of Race and Ethnicity." *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.26, No.1, pp.5-23.
- Cox, T. Jr. and Nkomo, S. M. (1990) "Invisible Men and Women : A Status Report on Race as a Variable in Organization Behavior." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.1. November, pp.419-431.
- Cox, T. Jr. (1991) "The Multicultural Organization." *Academy of Manage-*

- ment Executive*, Vol.5, No.2, pp.34-47.
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991) "Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness." *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp.45-56.
- Eichenwald, K. (1996) "Texaco Plans Wide Programs for Minority." *The New York Times*, December 19.
- Esty, K., Griffin, R. and Hirsch, M. S. (1995) *Workplace Diversity : A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Adams Media Corporation.
- Fine, M. G., Johnson, F. L. and Ryan, M. S. (1990) "Cultural Diversity in the Workplace." *Public Personnel Management*, Vol.19, No.3, pp.305-319
- Fitzgerald, J. (1996) "Tape Recorder Could be Smoking Gun in Texaco Discrimination Case." *The Associated Press*, November 16.
- Fullerton H. N. (1995) "The 2005 Labor Force : Growing, but Slowly." *Monthly Labor Review*, November, pp.29-43.
- 古沢 昌之 (1994) 「Affirmative ActionからDiversity Managementへ : 米国企業における人事管理の新潮流」. 『KPC NEWS』財団法人関西生産性本部発行.
- Glass Ceiling Commission (1995) *Good For Business : Making Full Use of the Nation's Human Capital*. U.S. Department of Labor.
- Gordon, G. G., DiTomaso, N. and Farris, G. F. (1991) "Managing Diversity in R&D Groups." *Research • Technology Management*, Vol.34, No.1, pp.18-23.
- Henderson, G. (1994) *Cultural Diversity in the Workplace : Issues and Strategies*. Praeger Publishers.
- Hopkins, W. E., Sterke-Powell, K. and Hopkins, S. A. (1994) "Training Priorities for a Diverse Work Force." *Public Personnel Management*, Vol. 23, No.3, pp.429-435.
- Hoult, T. F. (1969) *Dictionary of Modern Sociology*. LITTLEFIELD, ADAMS&CO.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences.*, SAGE. (萬成博・安藤文四郎監訳)

- 『経営文化の国際比較』産業能率大学出版, 1984年)
- Hofstede, G. (1993) "Cultural Constraints in Management Theories." *Academy of Management Executive*, Vol.7, No.1, pp.81-94.
- Hymowitz, C. (1989) "One Firm's Bid to Keep Blacks, Women: Corning Battles to Overcome Ingrained Biases." *The Wall Street Journal*, February 16.
- 今田 克司 (1992) 『アメリカにおけるアファーマティブ・アクションの概要と実際』日本太平洋資料ネットワーク発行.
- Jackson, M. (1996) "Women Still Find Going Slow on Path to Fortune 500." *The Associated Press*.
- Johnson, A. G. (1995) *The Blackwell Dictionary of Sociology : A User's Guide to Sociological Language*. Blackwell Publishers, Inc..
- Johnston, W. B. and Parker, A. E. (1987) *Workforce 2000 : Work and Workers for the Twenty-First Century*. U.S. Department of Labor.
- Jone, E. W. Jr. (1993) "Black Managers: The Dream Deferred." in M. C. Gentile (Ed.), *Differences That Work*, pp.65-84. Harvard Business School Press.
- Joplin, J. R. W. and Daus, C. S. (1997) "Challenges of Leading a Diverse Workforce." *Academy of Management Executive*, Vol.11, No.3, pp.32-47.
- Kanola, R. and Fullerton, J. (1994) *Managing the Mosaic : Diversity in Action*. Institute of Personnel and Development. 1994.
- Lefkowitz, L. (1994) "Race as a Factor in Job Placement: Serendipitous Findings of "Ethnic Drift"." *Personnel Psychology*, Vol.47, No.3, pp.487-513.
- Lynch, M. and Post, K. (1996) "What Glass Ceiling?" *The Public Interest*, No. 124, Summer, pp.27-36.
- Miller, A. M. (1998) "Strategic Culture Change : The Door to Achieving High Performance and Inclusion." *Public Personnel Management*, Vol.27, No.2, pp.151-160.
- Mobley, M. and Payne, T. (1992) "Backlash: The Challenge to Diversity Training." *Training & Development*, December, pp.45-52.

- Nkomo, S. M. (1992) "The Emperor Has No Clothes: Rewriting "Race" in Organizations." *Academy of Management Review*, Vol.17, No.3,
- 岡部 一明 (1991) 『多民族社会の到来：国境の論理を問う外国人労働者』御茶ノ水書房.
- Thomas, R. R. Jr. (1991) *Beyond Race and Gender : Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM
- Thomas, R. R. Jr. (1992) "Managing Diversity : A Conceptual Framework." in Jackson, S. E. and Associates (Eds), *Diversity in the Workplace : Human Resources Initiatives*. The Guilford Press. pp.306-317.
- U. S. Department of Commerce (1996) *Statistical Abstract of the United States 1996*. Bureau of Census.
- U. S. Department of Labor-Bureau of Labor Statistics (1996 et al.) *Employment and Earnings*. U. S. Department of Labor.
- Trost, C. (1989) "Firms Heed Women Employees Needs: New Approach Forced by Shifts in Population." *Wall Street Journal*, November 22.
- Walker, B. A. and Hanson, W. C. (1992) "Valuing Differences at Digital Equipment Corporation." in Jackson, S. E. and Associates (Eds), *Diversity in the Workplace : Human Resources Initiatives*. The Guilford Press. pp.119-137.
- Winterle, M. L. (1992) *Work Force Diversity : Corporate Challenges, Corporate Response*. The Conference Board, Report Number 1013.
- 安室 憲一 (1992) 『グローバル経営論』千倉書房.