

在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕¹⁾ —アンケート調査結果にみる在米日系企業の ダイバーシティ・イニシアチブの実施状況—

有村 貞 則

はじめに

本稿の目的は、在米日系企業におけるダイバーシティ・マネジメントの実施状況を明らかにすることにある。

拙稿（有村，1999，2001a，2001b）で明らかにしたように現在アメリカは、かつてないほどの規模と速度による多様化現象に直面している。例えば、これまで同国民の大多数を占め、政治・経済・文化のあり方を実質的に支配し続けてきたホワイト・アメリカン（ヒスパニック系を除く白人）は21世紀中頃に全人口の半分以下になり、少なくとも数の上では少数派、すなわちマイノリティになると米国国勢調査局は予測している。その中位予測によると1999年の人口比率71.9%に対し、2060年には49.6%である（U.S. Census Bureau, 2000）。主要大都市圏においてはこの予測は既に現実のものとなっている。人口数上位100のアメリカの大都市における白人の人口比率は、1990年の52%から2000年には44%に低下し、48の都市においては既に過半数を割っている（1990年時点で30都市：New York Times, 2001年4月30日）。アメリカ企業の人的資源、とりわけ経営管理者の主たる供給源であった白人男性は、今日の新規労働市場参入者の2割から3割ぐらいにしか相当しておらず、全労働力に対する比率も1998年時点で39.8%である（有村，2001b）。

このように急速に進む多様化という新しい社会的現実のもと1990年代に入ってから数多くのアメリカ企業で注目を集め、実践されるようになってきているのがダイバーシティ・マネジメントである。ダイバーシティ・マネジメントと

1) 本稿の作成と本稿で紹介するアンケート調査の実施にあたっては、山口大学経済学部学術振興基金の研究助成を受けている。この場をかりて感謝の意を表わしたい。

は、個々人や集団間に存在する様々な違い、すなわち多様性を競争優位の源泉として活かすために文化や制度、プログラム、プラクティスのすべてを含む組織全体の変革を志向するマネジメント・アプローチのことを意味する。そして、この組織変革のために各企業・組織が率先して行う様々な取り組みを称してダイバーシティ・イニシアチブという。

実施の時期や頻度に違いがみられるものの、アメリカ企業によるダイバーシティ・イニシアチブは様々な領域に及んでいる。例えば、多様性の再定義、コミュニケーション、トレーニング、コミットメント、管理責任の確立、従業員参加、アカウタビリティ、メンタリング、仕事と生活の両立を支援する人事制度などである。では在米日系企業は、ダイバーシティ・イニシアチブをどの程度実施しているのだろうか。またその実施状況は、アメリカ企業と比べてどのような特徴や違いがあるといえるのだろうか。

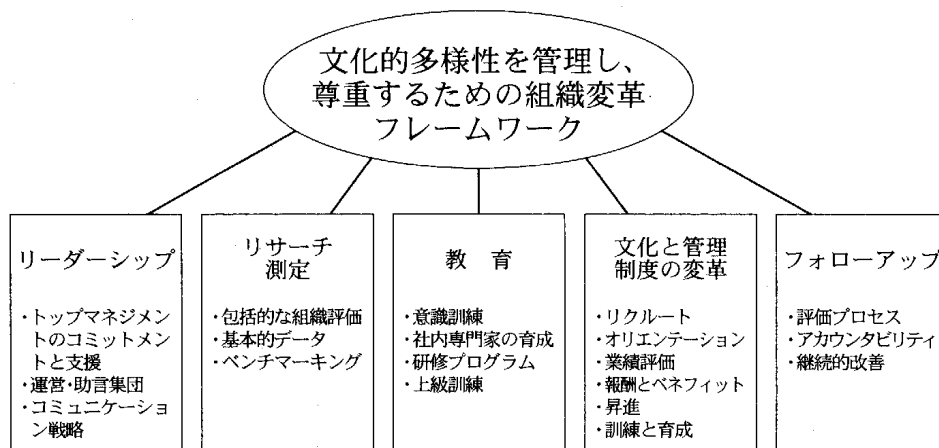
有村 (2001a, 2001b) において明らかにしたように急速に進む多様化という新しい社会的現実が出現しているにもかかわらず、在米日系企業の労働力の多様化、特に経営管理層の多様化はあまり進んでいない。したがって組織存続の条件が環境変化への適応にある以上、在米日系企業は労働力の多様化を積極的に推し進めていく必要があるだろう。またその経験は、国際競争力の低下や少子高齢化現象ゆえに労働力多様化の要請が高まりつつある日本国内への教訓という点においても有益であるにちがいない (阿藤, 2001, pp. 123-152)。そして労働力を多様化し、それを競争優位の源泉として活かすために必要となるのがダイバーシティ・イニシアチブである。本稿では、在米日系企業が現在どのようなダイバーシティ・イニシアチブをどの程度実施しているのか、また今後労働力を多様化し、競争優位の源泉として活かしていくためには、どのような追加的取り組みや問題点の改善が必要になるのかを著者が行ったアンケート調査の結果をもとに考察していきたい。

I ダイバーシティ・イニシアチブ

アンケート調査の概要と結果を紹介する前にダイバーシティ・イニシアチブの構成要素とその抽出方法について説明しておく。

既述の通り、ダイバーシティ・イニシアチブとは、多様性を競争優位の源泉として活かす職場環境作りのために各企業・組織が率先して行う様々な組織変革のための取り組みのことを意味する。ダイバーシティ・マネジメントの提唱者によれば、このイニシアチブには幾つかの主要要素が含まれる。例えば、図1はCox (1993, pp. 230-241) が提示したダイバーシティ・マネジメントのための組織変革フレームワークを示しているが、それによると①コミュニケーション戦略を含むリーダーシップ、②ダイバーシティ関連の諸問題や他社の取り組みについてデータを収集し、分析するリサーチ/測定、③教育、④文化と管理制度の変革、⑤フォローアップ（進捗管理）の5つの主要要素 (major components) が含まれることになる。またThomas (1991, pp. 41-49) は、他の組織変革と同様にダイバーシティ・マネジメントには組織メンバーからの様々な抵抗がともなうとし、それに対処するための措置や準備を行う必要性を指摘しているが、この組織内抵抗への対処もダイバーシティ・イニシアチブに含まれる重要な要素となろう。

図1 ダイバーシティ・マネジメントのための組織変革モデル



出所: Cox (1993) p. 231

ダイバーシティ・イニシアチブは場当たりの、あるいは独立的に実施されてはいけないとも指摘されている。つまり多様性を競争優位の源泉として活かす職場環境作りのためには、イニシアチブを構成している要素間はもちろんのこと、経営戦略や他のビジネス上の取り組みとも整合性や統合性を保ちながら体系的に実施していく必要があるのである (e.g., Gooch and Cornelius, 2001, p. 33)。

しかし実際の企業経営において、このような理論的フレームワークで示されている通りにダイバーシティ・イニシアチブが実施されることは稀である。例えば、教育訓練を実施していても、そのフォローアップが不足していたり (Rynes and Rosen, 1994)、その他の人事制度、例えば業績評価や報酬の変更がともなっていないなどである (SHRM, 1998)。また他の経営課題との競合がダイバーシティ・イニシアチブの実施を妨げる最大の要因であると指摘する実務家が多いことにも示されているように (Winterle, 1992, p. 15)、実際の企業経営においてダイバーシティ・イニシアチブと経営戦略やその他ビジネス上の課題との整合性・統合性を保つことは、ダイバーシティ・マネジメントの提唱者が考えているほど容易なことではない。

したがってアンケート調査では、既存の理論やモデル、フレームワークからではなく、実際の企業経営に焦点をあてた幾つかの実態調査 (e.g., Winterle, 1992; Wheeler, 1995) をもとにダイバーシティ・イニシアチブの構成要素を抽出することにした。抽出可能であった要素は①多様性の再定義、②コミュニケーション、③トレーニング、④コミットメント、⑤地域社会貢献、⑥メンター制度、⑦従業員参加、⑧管理責任の確立、⑨アカウタビリティ、⑩仕事と生活の両立を支援する人事制度の10の側面である。本稿では、このうち最初の5つの要素について調査結果を紹介していく。これら5つの要素は、既存の事業活動と相対的に分離して実施することが可能であり、その意味で比較的取り組みやすい要素であるといえる。実際アメリカ企業の経験に照らし合わせても、比較的初期段階のダイバーシティ・マネジメントで実施される傾向がある。他方で残りの5つの要素は、最初の5つの要素と比べる

と既存の事業活動との整合性や統合性がより高くなり、それほど容易に実施できるものではない。これらの要素については本稿の続編で論ずることにした。

Ⅱ アンケート調査の概要と回答企業のプロフィール

調査対象企業は、東洋経済新聞社発行の『海外進出企業総覧'99：国別編』(1999)から次の3つの基準を用いて抽出した。①アメリカ合衆国（アラスカとハワイを含む）で事業展開している日本企業の現地法人で、かつ②50人以上の従業員を雇用していること、ならびに③全住所が記載されていること。②を用いた理由は、ダイバーシティ・マネジメントは本質的に従業員の多様性の推進やその有効活用にかかわる問題であり、50人未満の企業だとダイバーシティ・マネジメントに取り組む必要性や問題点が顕在化しない可能性があるためである。また全住所が記載されていない企業の場合、アンケート調査票が郵送されない可能性があるために③の基準も用いた。その結果、1999年末時点で全米に3,733社存在する日系現地法人のなかから1,168社が調査対象企業として抽出された。

これら1,168社の日系企業に対し、1999年12月にアンケート調査票を郵送し、また翌年の1月末と3月初旬にも調査票とともに催促状を郵送した。調査票は、国籍による回答のバイアスをできるだけ回避するために英語版のみを用意し、また回答にあたっては各企業の代表者か人事担当のマネジャー、あるいはその他のトップ・マネジャーに記載してもらうように依頼した。

個々の質問によって若干変動はあるものの、109社が有効回答を提示した。この回答率（9.4%）は低すぎるという印象を与えるかもしれないが、この種の調査ではそれほど低いものではないと思われる。例えば、およそ6,000のアメリカの組織を対象に実施されたダイバーシティ・マネジメント関連のある調査でも有効回答率は13.1%であった（Rynes and Rosen, 1995, pp. 254-257）。『フォーチュン』誌がダイバーシティ・マネジメントに先駆的な企業の

リスト, “アフリカ系, ヒスパニック系, アジア系のためのベスト・カンパニー”, 別称 “ダイバーシティ・エリート” 50社を作成するために実施した調査 (1999年度版) でも有効回答率は11.4%²⁾であった (Robinson and Hickman, 1999)。

有効回答を提示した在米日系企業109社の全般的特徴は次の通りである。①従業員数300人未満の企業が61.5%と比較的小規模なものが多い, ②最近アメリカに進出した企業が多い (約73%は1985年以降に進出), ③製造業に属する企業が約80%, ④日本側出資比率100%の完全所有子会社が約70% (表1参照), ならびに⑤特定地域に偏ることなく合衆国全域に立地している (中西部35社, 南西部33社, 北東部18社, 南東部18社, 北西部4社, ハワイ1社)。

表1 回答企業109社のプロフィール

従業員数 (N=109)

従業員数	会社数	比率 (%)	累積比率 (%)
50-90	25	22.9	22.9
100-199	27	24.8	47.7
200-299	15	13.8	61.5
300-399	7	6.4	67.9
400-499	9	8.3	76.1
500-599	6	5.5	81.7
600-699	4	3.7	85.3
700-799	3	2.8	88.1
900-999	1	0.9	89.0
1000-1999	6	5.5	94.5
2000-2999	3	2.8	97.2
3000-3999	1	0.9	98.2
6000-6999	1	0.9	99.1
9000-9999	1	0.9	100.0

設立年度 (N=109)

年	会社数	比率 (%)	累積比率 (%)
1964年以前	1	0.9	0.9
1965-1969	4	3.7	4.6
1970-1974	4	3.7	8.3
1975-1979	9	8.3	16.5
1980-1984	11	10.1	26.5
1985-1989	44	40.4	67.0
1990-1994	22	20.2	87.2
1995-1999	14	12.8	100.0

2) フォーチュン1000社と最大規模の私企業200社の計1200社に送付し, 137社が回答 (Robinson and Hichman, 1999)。

産業分類 (N=109)

産業分野	会社数	比率 (%)
農水産	1	0.9
鉱業	0	0.0
建設	1	0.9
製造	86	78.9
輸送・通信	2	1.8
金融・保険・不動産	2	1.8
卸・小売	12	11.0
その他サービス	6	5.5
公益	0	0.0
その他	3	2.8

出資比率 (N=109)

出資比率	会社数	比率 (%)
100%	75	68.8
50-99%	31	28.4
49%以下	3	2.8

Ⅲ 調査結果

1. 多様性の再定義

多様性を競争優位の源泉として活かすダイバーシティ・マネジメントでは、多様性が意味するもの、言い換えると多様性の構成要素を再定義する必要がある (有村, 1999, p. 273)。

多様性の定義の仕方は定義する側の価値観や考え方によって異なるであろうが、Winterle (1992, p. 12) によると通常は次の2つの方法に大別することができる。ひとつは狭義の定義の仕方であり、多様性の構成要素を雇用機会均等法で規定された雇用差別禁止項目、例えば人種、ジェンダー、エスニシティ、年齢、出生国 (national origin)、宗教、障害の次元だけで規定する方法である。もうひとつの方法は広義の定義の仕方であり、雇用差別禁止項目を超えた要素、例えば性的嗜好、価値観、個性 (personality characteristics)、学歴、出身地域や経済的地位といった背景的特徴 (background challenge) なども多様性の構成要素に含める方法である。またBaytos (1995, pp. xxiv-xxv) は、多様性の次元を①性、人種、出生国、年齢、身体障害 (physical challenge) といった生来的かつ不変の要素からなる第一次元と、②学歴、職

業経験 (work experience), 配偶者の有無や親の地位, 専門的職務, 居住地, 宗教, 問題解決アプローチやリーダーシップのスタイルといった個人の努力や行為によって変えることができ, かつその影響も人によって異なる要素³⁾からなる第二次元とに分類している。

ダイバーシティ・マネジメントでは個々人や集団間の多様性を包括的に定義する, つまり上記のWinterleの定義では広義の定義, Baytosの次元では第一次元と第二次元の双方を含む多様性の定義が必要となる。実際にダイバーシティ・マネジメントに先駆的なアメリカ企業の多くは, 多様性を狭く捉えることよりも広く捉えることの利点を認識しているといわれる (Winterle, 1992, p. 12)。この点を裏付ける数値データは入手できなかったが, いくつかの事例を示すと, 例えばAvon Products社は, 同社の労働力の多様性を人種, ジェンダー, 障害, 職能, ライフスタイル, 年齢, 終身在職権の有無, 性的嗜好, 出身地域 (geographic origin), 被合併買収企業の従業員の10の次元で定義している。Northern State Power社の多様性の構成要素には雇用差別禁止項目の他に容姿, 知能指数, 喫煙, 経済状態, 配偶者の有無, 性的嗜好, ホワイトカラーかブルーカラーか, 片親か両親か, 身長, 言葉, 教育, 思考様式, 体重などが含まれている。IBMの多様性の定義は「ある個人を他の人と異ならせている全ての特徴 (all the different characteristics that make one individual different from another)」である (Winterle, 1992, p. 12)。

アンケート調査では在米日系企業が労働力の多様性を公的に定義しているか, 公的に定義している場合にはどのような要素が含まれるのかを質問した。それによると公的に定義している企業は109社中26社と24%にすぎず, 計画中の企業を含めても37%であった (表2参照)。在米日系企業の場合, 多様性を公的に定義する企業が少ないだけでなく, その定義の仕方も狭義の内容に極めて近いものであった。先のWinterleの分類方法にならい, 広義の多様性の

3) 例えば, 出産が女性労働者のキャリアデザインに与える影響を考えた場合, ある女性は, 自ら労働市場を退出することを選ぶかもしれないが, 他の女性はできるだけキャリアを継続しようと試みるだろう。その意味で, 出産という多様性の要素が個々人に与える影響は異なる (Baytos, 1995, p. xxv)。

定義を雇用差別禁止項目以外の要素どれかひとつでも含むものとした場合、26社中19社がこれに該当するが、しかし実際に雇用差別禁止項目以外の要素で公的定義に含まれているものは、性的嗜好と配偶者の有無を除くとかなり少ないのが実情である（表3参照）。

多様性を再定義する動きは、ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる企業だけに限定されない今日のアメリカ社会一般にみられる現象である。例えば、エスニック・リバイバルに象徴されるように雇用機会均等法の保護対象外であるホワイト・アメリカンの間でも、自己の民族的起源（オリジン）に対する意識の高揚がみられる（明石・飯野，1997）。またバーモント州を筆頭に性的嗜好を多様性の重要な構成要素とみなし、同性愛者のカップルにも通常の夫婦と同等の法的権利を与える州も出始めている⁴⁾。在米日系企業は、このようなアメリカ社会の動きにもっと敏感になる必要があるだろう。

表2 労働力の多様性を公的に定義しているか（N=109）

状 況	会社数	比率 (%)
定義している	26	23.9
(定義していないが) 計画中	14	12.8
定義していない	69	63.3

表3 多様性の構成要素（N=26，複数回答）

要 素	会社数	比率 (%)	要 素	会社数	比率 (%)
人種	24	92.3	家族構成	6	23.1
ジェンダー	25	96.2	配偶者の有無	10	38.5
エスニシティ	19	73.1	政治的信念	4	15.4
年齢	21	80.8	職能	6	23.1
出自	22	84.6	組織階層	5	19.2
宗教	17	65.4	終身在職権	4	15.4
障害	17	65.4	仕事のスタイル	4	15.4
性的嗜好	17	65.4	個性	5	19.2
教育	6	23.1	ライフスタイル	6	23.1
経済的地位	4	15.4	価値観	5	19.2
出身地域	7	26.9	親の地位	6	23.1
居住地	4	15.4	その他	6	23.1

注：比率は、多様性の構成要素を公的に定義していた26社に対する比率

4) 日本経済新聞2000年4月26日

2. コミュニケーション

コミュニケーション、特にトップ経営陣によるコミュニケーションは、ダイバーシティ・マネジメントに対する組織メンバーの理解とコミットメントを得るために不可欠なものである。また組織メンバー以外の利害関係者、例えば連邦政府や地元の政府、地域社会、顧客、株主などに対しても多様性を受け入れ、尊重している自社の姿勢を積極的に伝えていく必要がある (Winterle, 1992, pp. 23-25 : Wheeler, 1995, pp. 32-34)。

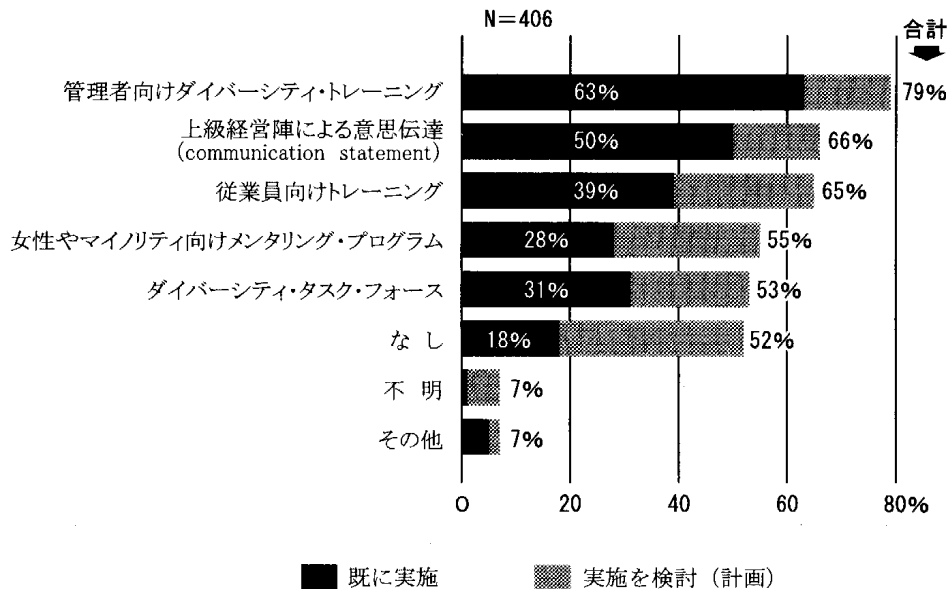
コミュニケーションは、次に取り上げるトレーニングとならんで最も実施される傾向のあるダイバーシティ・イニシアチブである。例えば、1992年に Louis Harris and Associates社が406のアメリカ企業を対象に行ったダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムやプラクティスに関する調査でも半数の企業が「上級経営陣による伝達文書 (communication statement from senior management)」を有していた。これは「管理者向けトレーニング (63%)」に次いで最も実施頻度の高いプログラムであった (図2参照)。131の組織 (回答ベースで、94%がアメリカ企業) を対象とした Winterle (1992, p. 23) の調査でも、ダイバーシティ・マネジメントに関する方針声明書 (policy statement) やその他の印刷物といった公的社内文書を用いる企業は55%に達していた (図3参照)。

ダイバーシティ・マネジメントに積極的なアメリカ企業は、公的社内文書を越えた様々なコミュニケーション・ツールを用いている。例えば、最高経営責任者や上級経営陣によるスピーチや行動モデル、ビデオ、テレビ会議、新入社員研修などである (図4参照)。またこれらの企業では、トップ経営陣によるコミュニケーションだけでなく、現場の社員や部署からも情報を集め、多様性関連の問題点の把握やダイバーシティ・イニシアチブの改善に役立つボトムアップ的コミュニケーションを積極的に採用していた (Winterle, 1992, pp. 23-25)。

組織メンバーやその他の利害関係者に多様性を尊重し、管理することの重要性を伝えていた在米日系企業は35%であった (表4参照)。表5は、具体的

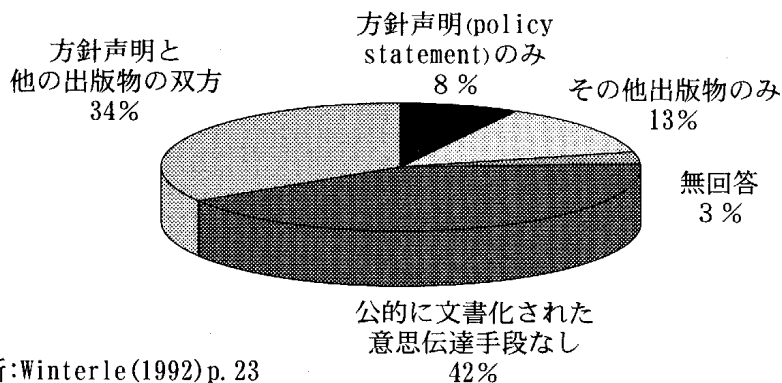
に用いられていたコミュニケーション・ツールを示している。最も利用されているツールは「上級経営陣の役割や行動モデル」と「ダイバーシティに関する方針声明書」で半数以上の企業が利用している。しかしその他のツールは、多くても4社に1社ぐらいでありあまり用いられていない。また「アニュアル・レポート」や「ダイバーシティを尊重した広告」の利用度が10%強でしかないことに示されているように、在米日系企業は組織外部向けのコミュニケーションにほとんど力を入れていないようである。

図2. ダイバーシティ・イニシアチブを支援するプログラムと手法



出所: Winterle (1992) p. 21.

図3 労働力の多様性のための公的な意思伝達 (N=131)



出所: Winterle (1992) p. 23

図4 ダイバーシティ・マネジメントのための
様々なコミュニケーション・ツール

- ・最高経営責任者や上級経営陣によるスピーチ
- ・最高経営責任者のビデオ
- ・テレビ会議
- ・クローズド・サーキッド・テレビ
- ・役員フォーラム
- ・経営ビジョンの声明書
- ・ダイバーシティに関する使命の声明書
- ・ダイバーシティに関する方針
- ・最高経営責任者からのレターやメモ
- ・上級経営陣の行動モデル
- ・ダイバーシティに関するパンフレット
- ・従業員手帳
- ・ダイバーシティに関する特別の社内新聞や現状報告書
- ・社内新聞や雑誌記事
- ・第二言語コミュニケーション
- ・新入社員研修
- ・新しい管理者向け研修

出所：Winterle (1992) p. 22

表4 コミュニケーションの実施状況 (N=109)

状 況	会社数	比率 (%)
伝えている	38	34.9
(伝えていないが) 計画中	10	9.2
伝えていない	60	55.0
無回答	1	0.9

表5 コミュニケーションの手段 (N=38, 複数回答)

方 法	会社数	比率 (%)
ダイバーシティに関する方針声明書	19	50.0
ダイバーシティに関するCEOや社長のレター	10	26.3
上級経営陣によるスピーチ	11	28.9
上級経営陣の行動や役割モデル	20	52.6
ダイバーシティに関する特別の使命・ビジョン	4	10.5
組織の使命や目標, 戦略にダイバーシティを統合	6	15.8
管理者や従業員向けのダイバーシティ・ハンドブック	5	13.2
社内新聞にダイバーシティ関連の記事や情報を掲載	10	26.3
ダイバーシティに特化した社内新聞や現状報告書	0	0.0
アニュアル・リポート	4	10.5
ダイバーシティを尊重した広告	5	13.2
ダイバーシティのメッセージを伝えるビデオや遠隔通信	2	5.3
その他	6	15.8

注：比率は、公的に意思伝達を行っていた企業38社に対する比率。

3. ダイバーシティ・トレーニング

ダイバーシティ・マネジメント推進のために実施される Off-JT 形式のトレーニングが、いわゆるダイバーシティ・トレーニングであり、その目的は異なる人々や集団に対する従業員の態度（意識）と行動を変えることにあるといわれる（e.g., Winterle, 1992, p. 21; Wheeler, 1994, p. 18）。ダイバーシティ・トレーニングに関しては、幾つかの事例でかえって集団間の対立が高まるなど論争の多い側面を残しているのも事実であるが（e.g., Mobley and Payne, 1992; Caudron, 1993; Beaver, 1995; Paskoff, 1996）⁵⁾、一方で多数のアメリカ企業がダイバーシティ・トレーニングを実施していることもまた事実である。

既に紹介した1992年のLouis Harris and Associate社の調査では「管理者向けダイバーシティ・トレーニング」は第1位、「従業員向けトレーニング」は

表6 ダイバーシティ・トレーニングに関するSHRMの調査

	フォーチュン500社 に属する企業178社	無作為抽出に よる企業316社
何らかのダイバーシティ・プログラム/ イニシアチブを実施している企業 うちダイバーシティ・トレーニングを 実施している企業	75%	36%
	93%	92%

出所：SHRM (1998) pp. 3-4, pp. 8-9.

表7 ダイバーシティ・トレーニングの実施状況

状 況	全回答企業 (N=109)		100人以上を雇用する 回答企業 (N=84)	
	会社数	比率 ¹ (%)	会社数	比率 ¹ (%)
実施している	21	19.4	18	21.7
(実施していないが) 計画中	16	14.8	13	15.7
実施していない	71	65.7	52	62.7
無回答	1	—	1	—

注：1 無回答1社を除いた場合（108社と83社）の比率

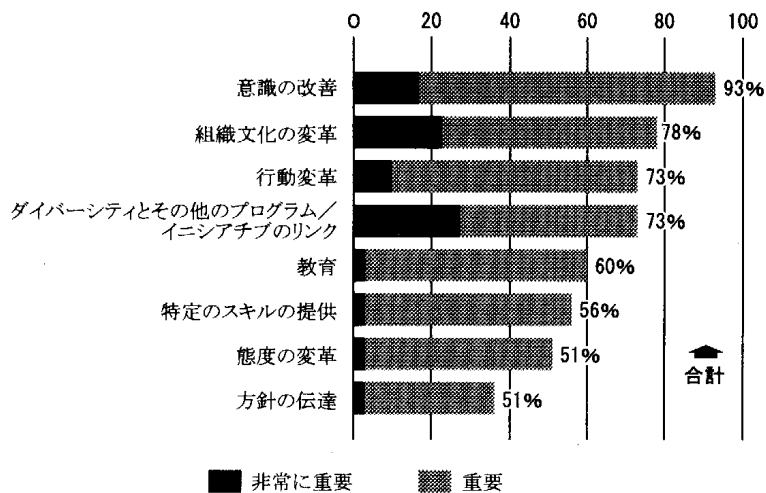
5) ダイバーシティ・トレーニングの失敗事例に関しては、拙稿（有村，2000，pp. 78-83）も参照されたい。

表8 ダイバーシティ・トレーニングの目的 (N=21)

目 的	会社数	比率(%)
意識訓練	12	57.1
ダイバーシティに関連した諸概念の理解	11	52.4
雇用機会均等法の遵守	11	52.4
多様性の尊重	8	38.1
自社の事業に及ぼす多様性の影響の理解	8	38.1
異文化のメンバーに対処するための管理スキル	7	33.3
特定のニーズや問題	7	33.3
異文化の価値観や行動スタイル, 意思伝達方法について学習	4	19.0
企業文化の変革	3	14.3
その他	2	9.5
ダイバーシティに対するバックラッシュの回避	1	4.8
女性やマイノリティ向けの特別の職務訓練	0	0.0

図5 アメリカ企業のダイバーシティ・トレーニング目的

Wheeler調査 (1994)



出所: Wheeler (1994) p.18. なお調査対象企業45社は、コンファレンス・ポートがダイバーシティの分野でリーダーと見なす企業 (回答ベース)

Rynes and Rosen調査 (1994)

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
多様な集団内での遂行方法	4	17	30	49
公平・平等な処遇と個々人の特別のニーズとの間のバランス	6	14	35	45
ダイバーシティと雇用機会均等、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, (1995) p.259の表2 から一部を抜粋。

3番目に実施頻度の高いダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムであった(図2参照)。『Training』誌の調査によると現在100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織のおよそ2つに1つが何らかのダイバーシティ・トレーニングを実施している(有村, 1999, pp279-282)。最近のSHRMの調査では規模の違いによってダイバーシティ・マネジメントの実施状況に違いがみられるものの, 実施している企業の間では(規模の違いに関係なく)90%以上においてダイバーシティ・トレーニングが導入されていることを示している(表6参照)。

ダイバーシティ・トレーニングを実施していた在米日系企業は20%であった。『Training』誌の調査と同じように100人以上の従業員を雇用している企業だけに限定した場合でもこの値はほとんど変わらず(表7参照), アメリカ企業と比べるとかなり少ない。

表8は, これら21社のダイバーシティ・トレーニングの主な目的を示した。また図5は, 比較対照の資料としてアメリカ企業のダイバーシティ・トレーニング目的をWheeler (1994) とRynes and Rosen (1994) の調査結果をもとに示している⁶⁾。

選択肢の内容や回答方法が異なるため断定はできないが, アメリカ企業と比べると在米日系企業のダイバーシティ・トレーニングは, 態度の変革をあまりにも重視しすぎる傾向があるように思われる。例えば, 異文化に対する自身の感受性のなさやステレオタイプ, 偏見について意識を高める「意識訓練」を最も重視している点はアメリカ企業と変わらないが, 在米日系企業の場合は, その後も「ダイバーシティに関連した諸概念の理解」⁷⁾, 「雇用機会

6) 注にも示したとおり, WheelerならびにRynes and Rosenの調査は, 厳密にはアメリカ企業だけを対象としたものではないが, アメリカ企業のみを対象とした類似の調査結果を入手することができなかったので, ここでは, これを一般的なアメリカ企業のダイバーシティ・トレーニング目的を示すものと理解することになる。以下, これら2つの調査結果を引用する場合は, 同様の措置を取る。

7) 例えば, 多文化主義, 多様性の尊重, ダイバーシティ・マネジメント, アファーマティブ・アクションの違いや共通点を理解すること。

均等法の遵守」, 「多様性の尊重」, 「自社の事業に及ぼす多様性の影響の理解」といった態度の変革を志向する目的が続いている。一方でこうした態度の変革を行動にむすびつけるために必要な, あるいはそれを支援する「異文化のメンバーに対処するための管理スキル」の提供や「異文化の価値観や行動スタイル, 意思伝達方法について学習」するなどといった行動変革志向の目的はあまり重視されていない。

Thomas (1991, p. 20-21) が指摘するようにダイバーシティ・マネジメントは労働力の多様性に対する全く新しい管理方法・アプローチであり, そのためには組織メンバーのマインドセットを変革するという態度に焦点をあてたトレーニング⁸⁾が非常に重要になることは確かである。しかし態度に焦点をあてるだけでは実際の職場における対人接触や職務遂行という行動的側面に対して, どのように対処していいのかわからないという問題点や批判があるのも事実である (Paskoff, 1996, pp.44-47)。したがってより望ましいダイバーシティ・トレーニングとは, Farley (1995, p.412-413) が指摘しているように態度の変革と行動の変革の双方に取り組むトレーニングであろう⁹⁾。この点, 「行動の変革」や「多様な集団内での遂行方法」といった行動の変革に関わる目的が上位に位置付けられているアメリカ企業のダイバーシティ・トレーニングの方が (図5参照), 在米日系企業のそれよりもバランスが取れているように思われる。

表9は, ダイバーシティ・トレーニングのその他の特徴を示した。まず回答企業のダイバーシティ・トレーニングの多くは従業員よりも管理者, とりわけミドル・マネジャーとローワー・マネジャーに対して提供されていること

8) Thomas (1992, p. 20) は, 物事の遂行方法 (ways of doing things) やスキル構築を目的とするのがトレーニングであるのに対し, 思考様式 (how we think about things) やマインドセットを変えることを目的するのが教育であると指摘し, トレーニングと教育の意味を厳密に区別しているが, 本稿では, トレーニングは双方の目的を含みうるものであると広義に解釈している。

9) Farley (1995, pp. 30-55, pp. 412-413) は, 社会心理学見地から行動の変革が態度の変革につながる可能性があることを指摘し, 態度だけでなく行動に焦点をあてたダイバーシティ・トレーニング・アプローチの有効性を指摘している。

表9 在米日系企業21社のダイバーシティ・トレーニングの特徴

1) 参加者と参加条件(N=21, 複数回答)

	参加者	参加の義務付け
日本人派遣社員	11社(55%)	9社(82%)
その他のトップ・マネジャー	14社(70%)	13社(93%)
ミドル・マネジャー	18社(90%)	17社(94%)
ロー・マネジャー	17社(85%)	16社(94%)
非管理職の従業員	9社(45%)	6社(67%)
その他	1社(—)	(—)

2) 投資コスト (N=21)

4%以下	15社(79%)
5%から9%	1社(5%)
10%から14%	2社(11%)
15%から19%	0社(0%)
20%以上	1社(5%)
無回答	2社(—)

3) トレーニング期間 (N=21)

一日未満	14社(67%)
一日	5社(24%)
二日	0社(0%)
三日	1社(5%)
四日	3社(14%)
五日	0社(0%)
六日	0社(0%)
その他	1社(5%)

4) トレーナーの特性 I (N=21, 複数回答)

マイノリティ	3社(15%)
女性	4社(20%)
白人男性	1社(5%)
女性やマイノリティと白人男性の双方	10社(50%)
その他	3社(15%)
無回答	1社(—)

5) トレーナーの特性 II (N=21)

社内トレーナー	10社(48%)
社外トレーナー	7社(33%)
双方	4社(19%)

6) トレーニング成果の評価(N=21)

トレーニング中	6社(29%)
あるいは直後	6社(29%)
トレーニング中/直後と 中長期的フォローアップ	9社(43%)
評価せず	0社(0%)

7) トレーニング成果の主観的評価 (N=21)

完全に失敗	0社(0%)
やや失敗	4社(19%)
どちらともいえない	5社(24%)
ある程度成功	12社(57%)
非常に成功	0社(0%)

がわかる(表9の1)参照)。ダイバーシティ・トレーニング, 特に初期段階のダイバーシティ・トレーニングが管理者向けである点は, アメリカ企業に

も共通する点であるが (図2 参照)¹⁰⁾、例外は日本人派遣社員の場合であろう。日本人派遣社員のほとんどは管理職に相当すると思われるが、参加率は55%とそれほど高くない。つまり管理者向けにダイバーシティ・トレーニングを提供していたとしても、半分弱の在米日系企業は日本人派遣社員をトレーニーの対象としていないのである。

参加条件をみると管理者がトレーニーである場合は、国籍や階層の違いに関係なく、自発性に委ねるよりも義務とする方が圧倒的多数である。Rynes and Rosen (1994, p. 262) によると参加の義務付けは、管理者向けダイバーシティ・トレーニングの成功度を高める重要な要因のひとつである。その意味で在米日系企業の管理者向けダイバーシティ・トレーニングにおいてトレーニーの参加を義務付ける高い傾向は注目に値するかもしれない。ちなみに Rynes and Rosen (1994, p. 259) の調査では、ダイバーシティ・トレーニングへの参加を義務付けるアメリカ企業は、トップ・マネジメントの場合で61%、ミドル・マネジメントの場合で63%、ローワー・マネジメントの場合で65%、非管理職の従業員の場合で41%であり、いずれのトレーニーの場合でも在米日系企業の比率の方が高くなっている¹¹⁾。

ダイバーシティ・トレーニングの投資コストは小額である。約80%の企業は全教育訓練費の4%以下をダイバーシティ・トレーニングに配分しているだけである (表9の2) 参照)。またトレーニング期間も1日あるいは1日未満で終了するケースが90%以上に相当している (表9の3) 参照)。しかし在米日系企業だけがダイバーシティ・トレーニングの費用を小額におさえているわけでない。Rynes and Rosen (1994, p. 259) の調査によるとアメリカ

10) 45の企業を対象にしたWheeler (1995, p. 31) の調査では、「管理者向け」(33%)よりも「全従業員向け」(47%)のダイバーシティ・トレーニングの方が多くなっているが、一方でWheelerは「通常マネジャーが最初にトレーニングを受講する」とも指摘している。したがってダイバーシティ・トレーニングは、最初は管理者向けに実施され、次いでその対象に非管理職の従業員も含めていく傾向があるといえる。

11) トレーニーのタイプ別には示されていないが、表9で引用したWheeler (1994, p. 30) の調査では、ダイバーシティ・トレーニングの参加を義務としていた比率は60%であった。

企業のダイバーシティ・トレーニングでも大半 (72%) は1日以内で終了し、また全教育訓練費の10%以上を配分している企業は30%¹²⁾であった。

トレーナーは女性やマイノリティ、あるいは白人男性だけに偏ったものではなく、その双方とするケースが最も多くなっている (表9の4) 参照)。アメリカ企業は女性やマイノリティをダイバーシティ・トレーニングのトレーナーに任命するケースが多く、この偏った任命方法がダイバーシティ・マネジメントやトレーニングに対する白人男性の側の不安や怒りを生み出す一要因になっているとも指摘されるが (Mobley and Payne, 1992, p.47), 在米日系企業ではこのような任命方法をあまり採用していないようである。

社内に適切な人材がいないなどの理由から、アメリカ企業は外部のコンサルタントにダイバーシティ・トレーニングのトレーナーを任せる傾向が強いとも指摘されているが (Wheeler, 1994, p. 33), このような傾向を在米日系企業のダイバーシティ・トレーニングに確認することはできない。表9の5) が示しているように外部者だけに依頼するケースは3社に1社ぐらいで、半数弱の回答企業は社内の人材を、20%弱の企業は社内の人材と外部者の双方をトレーナーに任命している。ただし Rynes and Rosen (1994, p. 259) の調査によるとアメリカ企業でも実際には外部者だけにダイバーシティ・トレーニングのトレーナーを任せるケースは少ないとの結果¹³⁾が出ているので、外部トレーナーへの依存度の低さが在米日系企業の特徴であるとは言い

12) 5%から9%の教育訓練費を配分しているケースが21%, 1%から4%を配分しているケースが18%, 全く投資していないケースが31%である (Rynes and Rosen, 1994, p. 259)。

13) 社内の人材のみをトレーナーとしている企業は46%, 外部者のみは17%, その双方を活用している企業は38%である (Winterle, 1994, p. 259)。

14) Rynes and Rosen (1994, p. 256) は、次の4つの方法でダイバーシティ・トレーニングの評価方法を調査している。①トレーニング終了後のトレーニーの態度の変化, ②トレーニング終了後数週間あるいは数ヵ月後のトレーニーの職務態度 (on the job attitudes) の変化, ③トレーニング終了後数週間あるいは数ヵ月後のトレーニーの職務行動 (on the job behavior) の変化, ④トレーニング終了後数週間あるいは数ヵ月後の組織的成果 (systemwide results), 例えば、苦情申し立て件数やマイノリティの離職率の低下など。彼らは、実施企業数が少なかったことを考慮して②から④をひとつにまとめて長期的評価に、①を短期的評価に分けている。

切れない。

トレーニング成果の評価、とりわけ長期的視点に立った評価¹⁴⁾は、参加の義務付けとならんでダイバーシティ・トレーニングの成功度を高める重要な要因のひとつである (Rynes and Rosen, 1994, p. 262)。回答企業の場合、ダイバーシティ・トレーニングの成果を全く評価していない企業は4割強で、残りは評価を行っている企業である。うち半数はトレーニング中あるいは終了直後の短期的評価のみ、半数は短期的評価だけでなく中長期的評価も行っている (表9の6) 参照)。

Rynes and Rosen (1994, p. pp. 257-258) の調査によるとダイバーシティ・トレーニングの成果を短期的に評価しているアメリカ企業は85%近くに相当する。したがって全く評価活動を実施していないアメリカ企業は2割以下にすぎないと推測できるが、それからすると在米日系企業における評価体制・活動の欠如が目立つ。ただし何からの方法で長期的評価を行っている企業はアメリカ企業でも3分の1以下であり、少なくともダイバーシティ・トレーニングを実施し、その成果の評価も行っている在米日系企業においては、当該トレーニングの成功度を高める重要な要因のひとつである長期的評価をアメリカ企業なみか、あるいはそれ以上の水準で実施しているようである。

表9の7)は、ダイバーシティ・トレーニングの全般的成果を主観的に評価してもらった結果である。それが示す通りダイバーシティ・トレーニングの成果を明らかに失敗と評価している回答企業は非常に少ない。「ある程度成功」とする評価が57%と最も多く、これに「どちらともいえない」を加えると80%以上に相当する。記述の通りダイバーシティ・トレーニングに対しては、ほんとうに異なる集団間の相互理解や受入れを促す有効なツールなのか、逆に敵愾心や悪感情を強めるだけではないのかといった疑問や懸念が提起されている (Paskoff, 1996, p. 43 ; Hemphill and Haines, 1997, p. 2)。このような否定的態度は、実際に幾つかの事例でかえって白人男性のバックラッシュ (反発, 巻き返し) や異なる集団間の対立が激しくなったり、あるいはそれが組織に対する訴訟問題にまで発展したという事実を受けて高まったも

のであるが(有村, 2001b), 著者のアンケート調査結果にみるかぎり, このような予期せぬ逆効果現象を在米日系企業のダイバーシティ・トレーニングに確認することはできない。確かに2割ほどの企業は「やや失敗」と評価しているが, それは必ずしも異なる集団間の対立や不和の高まりといった逆効果現象を指しているのではないと思われる。あるいは仮に逆効果現象が実際に生じていたとしても, それは希なケースであって大半の企業はダイバーシティ・マネジメントの成果を肯定的に評価している点は否めない。なおアメリカ企業でも実際にはダイバーシティ・トレーニングの成果を明らかに失敗と評価しているところは非常に少なく, 大半は成功あるいは中立的と評価していることを Rynes and Rosen (1994, 1995) の調査は明らかにしている¹⁵⁾。

これまでダイバーシティ・トレーニングの特徴を様々な角度から検討してきたが, それらはいくまでも独立の教育訓練プログラムとして実施されるタイプのトレーニングを想定していた。しかし独立形式ではなく他のトレーニング・プログラムにダイバーシティ・トレーニングを統合することも可能である。例えば, 既存の新入社員研修や管理者育成プログラムにダイバーシティ・マネジメント関連のコースや課題を設けるなどである。Winterle (1992, pp. 21-23) によるとこの統合方式は, 独立形式の代替というよりは, むしろそれがさらに進んだ段階で採用されるのが一般的である。

統合方式のダイバーシティ・トレーニングを実施している回答企業は105社中29社(28%)であった(表10参照)。統合の対象となっているプログラムの内容は「セクシャルハラスメントや差別」, 「雇用機会均等法やアファーマティブ・アクションなどの法の遵守」, 「管理者育成」, 「新入社員研修」が中心で, 他にも「経営理念や方針」, 「コミュニケーション」, 「安全訓練」などをあげる企業が複数存在した。またユニークなところでは「日本人派遣社員向けの

15) 彼らの調査結果によると, ダイバーシティ・トレーニングを通して多様性に対する従業員の態度が懐疑的・敵対的なものから肯定的なものに変化するケースが大半であり, その意味で成功と評価できるが, ただしその変化が長期的に持続するという点では, 失敗とも成功とも判断できない中立的評価が主流となっている。

表10 統合形式のダイバーシティ・トレーニングの実施 (N=109)

	会社数	比率 ¹
統合している	29	27.6
統合していない	76	72.4
無回答	4	—

1 無回答4社を除いた105社に対する比率

図6 統合の対象となっているプログラムの内容

(N=29：括弧内は実施企業数)

-
- ・セクシャルハラスメントや差別 (6) ・管理者育成 (5) ・新入社員研修 (5)
 - ・雇用機会均等やアファーマティブアクションなどの法の遵守 (4)
 - ・経営哲学・方針・手続きなど (3) ・コミュニケーション (2) ・安全訓練 (2)
 - ・日本人派遣社員研修 (1) ・コーチングやカウンセリング (1)
 - ・インタビュー (1) ・異文化学習 (1) ・人材育成 (1) ・QCサークル (1)
 - ・個々人の仕事スタイルに関するワークショップ (1) ・無回答 (4)
-

研修]、[「コーチング・カウンセリング」、[「インタビュー」、[「QCサークル」、[「個々人の仕事スタイルに関するワークショップ」なども統合の対象となっていた (図6参照)。

4. コミットメント

ダイバーシティ・マネジメントの実施と成功の双方にとって極めて重要な要素となるのがトップ・マネジメントの支援とコミットメントである (e.g., Cox, 1993, p. 230 ; Thomas, 1992, p. 40 ; Wheeler, 1995, p. 29)。ここでコミットメントとは、たんなる掛け声やスローガンだけに終始するようなものであってはいけない。①経営資源の投入、②経営戦略の一要素にダイバーシティ・マネジメントを位置付ける、③全社的人的資源管理プラクティスを変革する意欲がある、④数週や数ヶ月間ではなく数年にわたって精神的エネルギーと財務的支援をダイバーシティ・マネジメントに注入する意欲がある、⑤多様性の尊重を企業の中核的価値のひとつとして確立する、という5つの

側面に反映されてこそコミットメントであるとCox (1993, pp. 230-232) は指摘している。

もちろんトップ・マネジメントの支援とコミットメントだけでダイバーシティ・マネジメントが成功するわけではない。ダイバーシティ・マネジメントを軌道に乗せ、その最終目標である組織全体の変革を可能とするためには、トップ以下の全ての組織階層において変革のエージェントを見だし、組織的な支援とコミットメントの体制を作り出していく必要がある。とりわけ重要な点として指摘されているのが、人事部を中心としたスタッフではなくライン・マネジャーが変革のエージェントとなってダイバーシティ・マネジメントを支援し、コミットメントしていくことである (Cox, 1992, p. 232; Thomas, 1992, pp. 40-41)。

アンケート調査では、コミットメントの中身を特に規定することなく、誰がダイバーシティ・マネジメントにコミットメントしているのかと質問した。表11がその結果である。最も多くあげられた主体は「人事部」で75%以上、

表11 ダイバーシティに対するコミットメント (N=109, 複数回答)

主 体	会社数	比率 (%) ¹
最高経営責任者・社長	58	55.8
副社長	39	37.5
日本人マネジャー	30	28.8
その他のトップ・マネジャー	33	31.7
ミドル・マネジャー	34	32.7
ロワー・マネジャー	24	23.1
非管理職の従業員	11	10.6
人事部	80	76.9
雇用関係	12	11.5
広報室	9	8.7
法務	14	13.5
誰もコミットメントしていない	11	10.6
その他	5	4.8
無回答	5	—

注：無回答を除いた全体104社に対する比率。

16) 在米日系企業の場合、最高経営責任者のポジションを設けていないところもあるので、最高経営責任者と社長を同じ選択肢に含めることにした。

次に「最高経営責任者・社長」¹⁶⁾の約55%であった。以後は「副社長」, 「ミドル・マネジャー」, 「その他のトップ・マネジャー」, 「日本人マネジャー」, 「ローワー・マネジャー」と続いているが、どれも50%を超えていない。

調査結果全体をみてまず注目に値する点は、「誰もコミットメントしていない」という選択肢を選んだ企業が10%ほどでしかない点である。つまり9割の回答企業は、たとえ組織全体でなくても特定の個人あるいは部門がダイバーシティ・マネジメントやイニシアチブにコミットメントしていると認識していることになる。しかしこのような自己認識とは裏腹に回答企業の労働力の多様化、とりわけ経営管理層の多様化はあまり進んでいないのが実態である(有村, 2001a, 2001b)。またこれまで明らかにしてきたように多様性の再定義やコミュニケーション, ダイバーシティ・トレーニングといった比較的实施しやすいイニシアチブでも、それを実際に行っている回答企業は非常に少ない。したがってコミットメントの主体別はともかく、はたしてこれらのコミットメントの水準がどの程度高いものであるのかが疑問になる。少なくともCox (1993) が指摘したような水準(意味)でのコミットメントではないのが大半のように思われる。

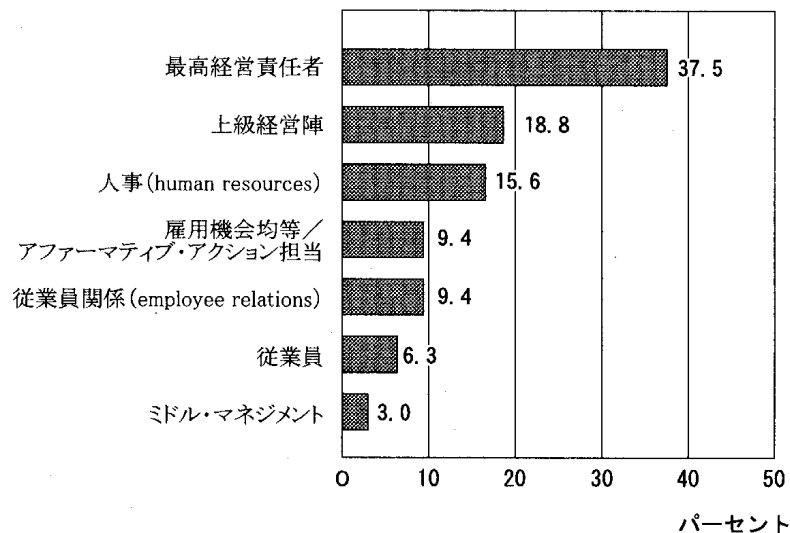
第2に「人事部」の高い比率が示すように回答企業のダイバーシティ・マネジメントは、どちらかといえばラインよりもスタッフ主導の傾向をもっている点である。ダイバーシティ・マネジメント、特に初期段階のダイバーシティ・マネジメントが人事部主導である点はアメリカ企業にも共通する点であるが(Baytos, 1995, pp. 62-65), 記述の通りダイバーシティ・マネジメントを本当に成功させるためにはライン・マネジャーの支援とコミットメントが不可欠になる。したがって現時点はともかく将来的には人事部からライン・マネジャーにコミットメントの主体をシフトさせていく必要がある¹⁷⁾。

17) 例えば、ダイバーシティ・マネジメントの代表的提唱者であるThomas, (1991, p. 41) は、次のようにコメントしている。「もし人事部が実行の主導を握るとするならば、重要な課題はライン・マネジメントにその管轄(ownership)とリーダーシップを移転することになろう。ほとんどの組織で人事部担当のマネジャーが単独でダイバーシティ・マネジメントを推進することはできないであろう」。

第3に最高経営責任者・社長がダイバーシティ・マネジメントにコミットメントしていると回答した企業が半数以上に及んでいる点である。既に指摘したようにトップ・マネジメント，とりわけトップ中のトップである最高経営責任者や社長のコミットメントは，ダイバーシティ・マネジメントの実施と成功の双方を促す重要な要因のひとつである。しかしながらここでもまた，なぜそれらのコミットメントが労働力の多様化の推進やダイバーシティ・イニシアチブの実施という具体的側面となって表れていないのかが疑問になる。

第4にコミットメントの主体としてミドル・マネジャーを選択した回答企業が比較的多いことである。ミドル・マネジャーの比率は，人事部を除いたマネジメント・カテゴリーの中では「最高経営責任者・社長」と「副社長」に次いで高い値である。もしかするとこの点は，アメリカ企業にあまりみられない在米日系企業の特徴なのかもしれない。図7は，ダイバーシティ・マネジメントのリーダーとみなされているアメリカ企業34社（回答ベース）を対象に実施された調査結果の一部を示しているが（Wheeler, 1995），それが示す通りダイバーシティ・マネジメントの最大の支援者としてミドル・マネジャーを選択したアメリカ企業は3%でしかない。調査対象企業のタイプや回答方式の違いなども影響しているかもしれないが，（この結果に示されてい

図7 誰がダイバーシティ・マネジメントを最も支援しているか (N=34)



るように) アメリカ企業で在米日系企業と同じくらいにダイバーシティ・マネジメントに対するミドル・マネジャーの支援やコミットメントの程度が相対的に高くなっているところは、それほど多くないと思われる。なぜ在米日系企業においてミドル・マネジャーのコミットメントの程度が相対的に高くなったのかは著者もよくわからないが、推測可能な原因をここであえてあげるとすれば①トップダウン方式の経営を得意とするアメリカ企業と異なり、在米日系企業は日本的経営の特徴でもあるボトムアップ方式の経営を志向していること、②女性やマイノリティの雇用がミドル・マネジメント層以下にとどまっている、あるいはトップ・マネジメント層に女性やマイノリティがいたとしてもごく少数でしかない回答企業が多いこと (有村, 2001a, 2001b)¹⁸⁾の2つの要因が考えられるかもしれない。

最後に解釈が難しい点として、日本人マネジャーのコミットメントについて付言しておく。「日本人マネジャー」の比率は28.8%で、ローワー・マネジャーに次いで最も低いマネジメント・カテゴリーである。この点からすると多数の回答企業においてダイバーシティ・マネジメントに対する日本人マネジャーのコミットメントが不足しており、そのためにいくら人事部や他のマネジャーがダイバーシティ・マネジメントにコミットメントしていたとしても、日本人マネジャーの支援と協力が得られないために労働力の多様化の推進やダイバーシティ・イニシアチブの実施といった具体的側面にまではつながらないと考えられる。他方で最高経営責任者・社長をコミットメントの主体として選択した回答企業は半数以上に及んでいたが、実は最高経営責任者の70%、社長の66.7%は日本人なのである (有村, 2001a, 2001b)。この点からすると

18) ダイバーシティ・マネジメントにコミットメントする人達は、一般的には女性やマイノリティである場合が多い。したがって組織階層における彼ら・彼女の位置付けがコミットメントの主体のあり方を左右する重要な要因になると思われる。別稿 (有村, 2001a, 2001b) で明らかにしたように回答企業においては、トップ・マネジメント層に女性やマイノリティがほとんどいないので、彼ら・彼女らが相対的に多く存在するミドル・マネジャー・レベルにおいてダイバーシティ・マネジメントへのコミットメントの程度が強くなる傾向があるのかもしれない。

ダイバーシティ・マネジメントに対する日本人マネジャーのコミットメントは、調査結果に示された以上のものであると考えられるが、この場合だとこれまで度々指摘したようになぜそれらのコミットメントが労働力の多様化やダイバーシティ・イニシアチブの実施といった具体的成果・活動となって表れていないのかが疑問になる。

5. 地域社会貢献

Wheeler (1995, p. 37) によると地域社会貢献 (community involvement) をダイバーシティ・イニシアチブの重要な要素として位置付けているアメリカ企業も存在する。例えば、Kraft General Foods 社は、地域社会で催されたエスニック関連のイベントに積極的に参加することで、ますます多様化する労働者や供給業者、顧客との良好な関係を構築しようと努めている。General Motors 社のダイバーシティ・イニシアチブにはマイノリティ学生向けの奨学金とインターンシップが含まれているが、その目的は彼ら・彼女らの教育的・専門的成長の機会を高める手助けをすることにある。

アンケート調査では、表12に示した6つの選択肢を用いて在米日系企業の地域社会貢献状況を調べた。なお選択肢のひとつにあるエンプロイメント・アウトリーチとは、これまで対象としてきた求人地域を拡大することによって、より多くの多様な人達に雇用機会の扉を開いていく行為を意味する。

何らかの地域社会貢献活動を行っている回答企業は109社中61社 (56%)¹⁹⁾であった。具体的な活動としては「エスニック関連のイベントへの参加」と「エンプロイメント・アウトリーチ」をあげる企業が最も多く、それぞれ約50%に達していた。しかし他の活動を実施している回答企業は、高くても30%ほどでそれほど多くない。なお「その他」を選択した企業8社は、それぞれ「あらゆる学生向けのインターンシップ」、「様々な地域社会活動のサポート、陪審義務のための2週間の休暇」、「慈善的寄贈品プログラム」、「貧困家

19) 42社は無回答の企業であったが、ここではこれらの企業は地域社会貢献活動を何も実施していない企業と位置付けて解釈している。

表12 地域社会貢献活動の内容 (N=61)

方 法	会社数	比率 (%) ¹
エスニック関連のイベントへの参加	30	49.2
エンプロイメント・アウトリーチ	30	49.2
マイノリティの学生向けインターンシップ	14	23.0
マイノリティの学生向け奨学金	7	11.5
ダイバーシティ関連の教育プログラムに資金援助	18	29.5
その他	8	13.1

庭の子供向けのホームの支援], 「多人種の人達からなる全てのチーム, クラブ, 学校への資金援助とクラスルームへの参加], 「望ましい学生向けの奨学金 (scholarships for eligible students), 見習生制度 (apprenticeships)], 「学校への寄付], 「献血運動, ジョブ・フェア, 障害者の人達に対する仕事の提供」を地域社会貢献活動の一環として行っていた。

これまで検討してきた多様性の再定義やコミュニケーション, ダイバーシティ・トレーニングといった他のイニシアチブと比べると, 地域社会貢献に取り組んでいる在米日系企業は比較的多いといえる。しかしこうした取り組みが日本国内とは違って文化・歴史・法的にも, そして市民の草の根運動の側面からも相当高いレベルの企業による地域社会貢献が求められるアメリカ社会において (Bob and SRI International, 1990; 柏木, 1991), はたしてどれほど有効かつ適切なものであるかはまた別次元の問題として検討する必要がある。

IV 結論

本稿では, 著者の行ったアンケート調査結果をもとに在米日系企業のダイバーシティ・マネジメントの実施状況を検討してきた。

冒頭でも指摘した通り, 本稿で取り上げたダイバーシティ・イニシアチブは, 既存の事業活動との整合性・統合性が低い, 換言すると既存の事業活動から相対的に分離して実施することが可能なものであり, アメリカ企業においても比較的多くの企業が実施しているイニシアチブでもある。しかしなが

らアンケート調査の結果が明らかにしたように在米日系企業でこれらのイニシアチブを実施しているところは非常に少ない。例えば、現在100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織のおよそ半分がダイバーシティ・トレーニングを実施しているといわれるが、在米日系企業で当該トレーニングを実施しているところは20%にすぎない。同様に労働力の多様性を公的に定義している在米日系企業は24%、多様性を尊重し、管理することの重要を組織内外に伝達している企業は35%で、アメリカ企業の実施水準と比べると非常に低い。地域社会貢献に関しては半数以上の在米日系企業が取り組んでいたが、これも日本国内と違って相当高いレベルの企業による地域社会貢献が求められるアメリカ社会において、どれほど有効かつ適切なものであるかは疑問である。

ダイバーシティ・イニシアチブは労働力を多様化し、それを競争優位の源泉として活かしていくために不可欠なものである。在米日系企業は、急速に多様化するアメリカ社会に適応していくために今後ダイバーシティ・イニシアチブを積極的に推進していく必要があるだろう。しかも在米日系企業と直接的・間接的に競合関係にあるアメリカ企業は、アカウンタビリティの確立など新しい段階のダイバーシティ・イニシアチブを実施し始めている (Digh, 1998)。在米日系企業は、この点も考慮しておく必要があるだろう。

参考文献

- 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.
- 有村 貞則 (1999) 「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」, 『山口経済学雑誌』, 第47巻第1号, 247-295頁.
- 有村 貞則 (2000) 「ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因」, 『山口経済学雑誌』, 第47巻第4号, 69-118頁.
- 有村 貞則 (2001a) 「多様性の国アメリカにおける日系企業の挑戦課題」, 『月刊グローバル経営』, 社団法人日本在外企業協会発行, 235号, 11-16頁.
- 有村 貞則 (2001b) 「在米日系企業における労働力の多様性の実態とヒトの現地化」, 『山

口経済学雑誌』, 第49巻第2号, 237-262頁.

阿藤 誠 (2000) 『現代人口学：少子高齢社会の基礎知識』, 日本評論社.

Baytos, L. M. (1995) *Designing & Implementing Successful Diversity Programs*.
Prentice Hall.

Bob, D. E. and SRI International (1990) *Japanese Companies in American Communities*.
Japan Society. (青木 栄一・大原 進 訳『アメリカ市民が見た日本企業：期待される企業
市民像』日本経済新聞社, 1991年).

Beaver, W. (1995) "Let's Stop Diversity Training and Start Managing for Diversity."
Industrial Management, July-August, pp. 7-9.

Caudron, S. (1993) "Training Can Damage Diversity Efforts." *Personnel Journal*, April,
pp. 51-62.

Cox, T. Jr.. (1993) *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*.
Berrett-Koehler Publishers.

Digh, P. (1998) "The Next Challenge : Holding People Accountable." *HRMagazine*,
October, pp. 63-69.

Farley, J. E. (1995) *Majority—Minority Relations* (Third Edition). Prentice Hall.

Gooch L. and Cornelius N. (2001) "Recruitment, Selection and Induction in a Diverse
and Competitive Environment." in Cornelius N., *Human Resource Management : A
Managerial Perspective (second edition)*, pp.27-78.

Hemphill, H. and Haines, R. (1997) *Discrimination, Harassment, and the Failure of
Diversity Training : What to Do Now*. QUORUM BOOKS.

柏木 宏 (1991) 『アメリカにおける企業の社会的責任：フィランソロピーと日系企業の
対応』, 日本太平洋資料ネットワーク.

Mobley, M. and Payne, T. (1992) "Backlash : The Challenge to Diversity Training."
Training & Development, December, pp. 45-52.

Paskoff, S. (1996) "Ending the Workplace Diversity Wars." *Training*, August, pp. 42-47.

Robinson, E. and Hickman, J. (1999) "Best Companies for Blacks, Asians, &
Hispanics." on <http://www.fortune.com/fortune/diversity/faq.html>.

Rynes, S. and Rosen, B. (1994) "What Makes Diversity Programs Work?" *HRMagazine*, October, pp. 67-73.

Rynes, S. and Rosen, B. (1995) "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training." *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 2, pp. 247-270.

SHRM (Society for Human Resource Management) (1998) *Survey of Diversity Programs*. SHRM.

Thomas, R. R. Jr. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM.

東洋経済新報社 (1999) 『海外進出企業総覧'99: 国別編』, 東洋経済新報社.

U.S. Census Bureau (2000) "Projections of the Residence Population by Race, Hispanic Origin, and Nativity: Middle Series, 2050 to 2070"

(on <http://www.census.gov/population/projections/nation/summary/np-t5-a.txt>.)

Wheeler, M. (1994) *Diversity Training: A Research Report*. The Conference Board, Report Number 1083-94-RR.

Wheeler, M. (1995) *Diversity: Business Rationale and Strategies*. The Conference Board, Report Number 1130-95-RR.

Winterle, M. J. (1992) *Work Force Diversity: Corporate Challenges, Corporate Responses*. The Conference Board, Report Number 1013.