

## 外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔Ⅱ〕<sup>1</sup>

ー在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとにー

有 村 貞 則

### はじめに

前稿（有村，2004）に引き続き，在日米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況を明らかにすることが本論文の目的である。

前稿では，労働力の多様化の現状と多様化に対する見方の2点を中心に検討を行った。その結果，①米国系外資系企業は，年齢別多様化の中の高齢化への方向を除くと日本企業よりも労働力の多様化を進めていること，②特に性別多様化である女性の管理職登用はかなり進んでいること，③ほとんどの米国系外資系企業は労働力を多様化するという意思を表明しており，その最大の理由・目的は競争優位であること，などが明らかになった。これは，まさに米国系外資系企業が日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントを推進しようとしていることの表れである。

しかし，いくら意思や目的が明確で実際に多様化が進んでいたとしても，それだけでは不十分である。ダイバーシティ・マネジメントの目的，すなわち多様性を競争優位に結びつけるためには，労働力の多様化に加えて，全社員が自身の多様性を犠牲にすることなく自己潜在能力を発揮できる職場環境作りが不可欠である。まさにダイバーシティ・マネジメントの最大の特徴かつ難関が文化，制度，プラクティスを含めた組織全体の変革にあるといわれる所以である（Thomas, 1991, p. 12, pp.26-28）。

<sup>1</sup> この研究にあたって，山口大学経済学部学術振興基金および山口大学大学院東アジア研究科平成15年度5年プロジェクト研究，課題名「企業の組織および市場行動に関する研究」（代表者，山口大学経済学部教授，米谷雅之）から助成金を頂いた。この場を借りて感謝の意を表したい。

本論文は、この点の考察を行う。すなわち、米国系外資系企業は、具体的にどのような制度や活動をダイバーシティ・マネジメントのために実施しているか、である。なお、本論文の考察は、著者の実施したアンケート調査結果をもとにしている。この調査の概要や回答企業のプロフィールに関しては、前稿（有村，2004）で紹介しているので、そちらを参照されたい。

## I 調査項目

ダイバーシティ・マネジメントのために必要となる制度や活動は様々であるが、アンケート調査では、主に①多様性の定義、②コミュニケーション、③トレーニング、④管理責任の確立、⑤アカウンタビリティ、⑥メンター制度、⑦ワーク・ライフ・バランスの7つの側面を取り上げることにした。これらは、米国企業のダイバーシティ・マネジメントにおいて比較的よく実施されている制度や活動でもある（有村，2001，pp.67-71）。

この他にも有益な制度・活動はある。例えば、委員会やワーキンググループ、タスクフォースの設置、自立的な社員ネットワークの奨励・支援、従業員意識調査などである。また近年の日本の社会や企業で話題となっているハラスメント対策やワークシェアリング、カフェテリア・プラン、社内公募制なども労働力の多様化と有効活用に関連していよう。これらに関しては、⑧その他の取り組みとして一括することにした。以下、以上の8つの側面の実施状況を個別に紹介していくことにする。

## II 調査結果

### 多様性の定義

従来、労働者間の多様性は人種や性、国籍、年齢、出身国、身体障害、宗教などといった法的雇用差別禁止項目の次元で見た“違い”として語られることが多かった。しかしダイバーシティ・マネジメントにおいては、これ

ら以外の要素，例えば性的嗜好，価値観，ライフスタイル，仕事の進め方なども含めて幅広く多様性を捉えることが重要であるとされている。なぜなら，これによりはじめてマジョリティとマイノリティの対立を超えたすべての労働者，従業員の有効活用が対象となりうるからである（有村，1999，2001）。

前稿（有村，2004）で明らかにしたように，ほとんどの米国系外資系企業（30社中26社，87%）は，日本国内においても労働力の多様化を推し進める意思を表明していた。表1は，これらの企業が具体的にどのような次元で多様化を推進しようとしているのかを示したものである。

表1に掲げた諸次元のうち，性，国籍，年齢，身体障害は，現在の日本社会において法的に雇用差別が禁止されている項目，もしくは労働力確保や雇用奨励といった点で政治的・政策的な論点となっている次元である。その意味で，日本社会における従来型の多様性の見方と位置づけることができよう。この4つを重視する企業は多く，なかでも性は80%以上に及んでいた。年齢と身体障害も6割から半数の企業が選択している。国籍に関してはやや低くなるが，それでも4割以上の回答率であった。

従来型の見方を超える次元でも重視されているものがある。特に回答数が多かったのは，新卒と中途採用のミックスといった「採用形態」の多様化で，7割にも及んだ。これは労働力の多様化もさることながら，より直接的には「日本企業と違い大量の新卒一括採用がむずかしかったという事情」（日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会，2001，p.21），もしくは即戦力の

表1 労働力多様化の次元（N=26，複数回答）

次元	企業数(社)	比率(%)	次元	企業数(社)	比率(%)
性	21	80.8	国籍	11	42.3
年齢	17	65.4	身体障害	13	50.0
学歴・出身校	12	46.2	家族構成	6	23.1
人種	6	23.1	民族	5	19.2
性的嗜好	4	15.4	採用形態	18	69.2
就業形態	13	50.0	価値観	4	15.4
仕事の進め方	11	42.3	ライフスタイル	5	19.2
その他	4	15.4			

人材が欲しいという米国系外資系企業のニーズの強さが表れたものと思われる。

「就業形態」の多様化を重視する企業も半数と多い。周知のとおり、就業形態の多様化は、労働力の多様化を促すものとして最近日本企業の間でも注目が高まっており、米国系外資系企業もこれを重視しているようである。

やや意外に感じるかもしれないが、「学歴・出身校」を選んだ企業（46%）も少なくない。かつてソニーの盛田昭夫氏が『学歴無用論』（1987）をあえて世に問うたように、日本の企業社会においては、学歴や出身校が採用や昇進の決定に少なからず影響を及ぼしてきたし、現在でもそう感じる人は多いだろう。米国系外資系企業は、この悪癖を取り除こうとしているのかもしれない。

企業経営という立場からすると、最も難しい多様化の次元は「仕事の進め方」である。なぜなら「仕事の進め方」の多様化は、業務の標準化による効率性の追求を損なう危険性があるからである。ダイバーシティ・マネジメントで先行する米国企業でも、実際にここまで踏み込んで多様化を進める企業がどれほど存在するかはわからない。しかし、たとえ形式にすぎないとしても、労働力の多様化を推進する米国系外資系企業の4割強（26社中11社）は「仕事の進め方」を多様化の対象としていた。ちなみに著者が在米日系企業26社を対象に同様の質問を行った際、「仕事の進め方」を選んだ企業はわずか15%であった（有村，2001，p.75）。

以上の8つの項目以外で特に回答率が高くなっている多様化の次元は存在しなかったが、全体としてみると米国系外資系企業の多くは、日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントが主張する幅広い多様性を見方をしているようである。

しかし、この見方が社員に幅広く浸透しているか否かは、また別問題である。日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会が明らかにしたように（図1参照）、日本人にとって馴染みの薄いダイバーシティという言葉は、各人各様のイメージや考えを抱かせるようである。この傾向は、たとえ米国系

図1 ダイバーシティという言葉に対する日本人のイメージや考え

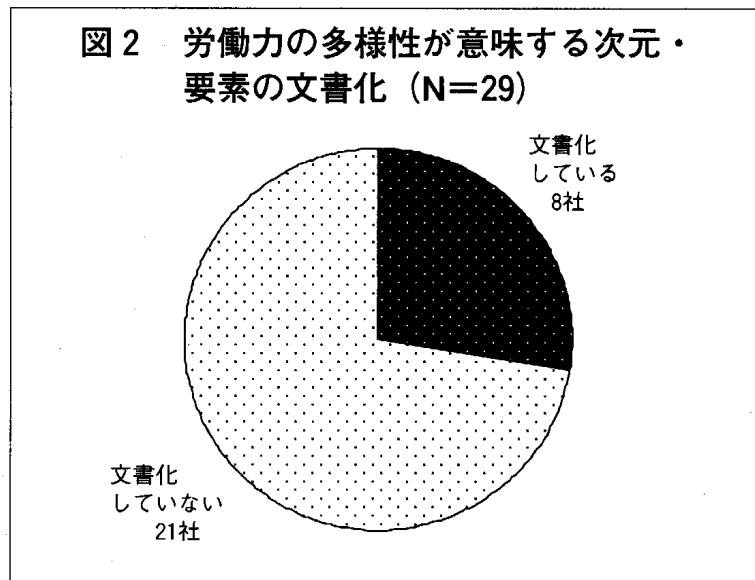
- 「ダイバーシティとは何か」という問いに対する研究会メンバーの意見
- ・緩やかなルールに基づいた「何でもあり」の状態。
  - ・個人を尊重する世界。
  - ・形式にこだわらず成果を出すことのできる世界。
  - ・個人の考えや意識が社会において現れること。
  - ・皆が一緒でなくていいということ。
  - ・個の尊重・違いが理解されいかにされること。
  - ・働くことで自己実現することは変わらないが、その働き方にさまざまな方法があり、かつ、それを自分で選択できること。
  - ・ルールが多様化されることにより、対象となる範囲も広がり、専門性があれば、人種・性別にこだわらず採用され・登用されること。
  - ・すべての人がいろいろな方法でハッピーになれる可能性を追求すること。
  - ・自分を自覚した上で、他者との違いを認識し、その違いを克服するための現実的な解決策を示すことができること。また、その認識および解決策を他者に納得させることができること。
  - ・「夢の元気力発電」。みんながきちんと使えば役に立つが、きちんと使わないと危険（かもしれない）。会社と個人、また個人同士が対等な関係で主張をぶつけ合うことで、納得して働くことができ、ひいては会社と個人が活性化する。
  - ・輝きの違う個々の存在。
  - ・さまざまな選択肢の組み合わせが存在すること。その中で、自主性に基づいたものでなければならない。画一的であってはならない。異なるグループ間の公平性が維持されなければならない。
  - ・異なることをよしとする価値観。
  - ・属人要素（性別・人種・年齢等）の差異を企業経営にとって肯定的にとらえ、企業人材プールに多様な個人属性・就労意識を許容することで、優秀人材の確保や企業競争力の強化へつなげようとする考え方。
  - ・自分と違うものを排除せず、自分と同じにしようとし、働きかけたり圧力をかけたりせず、自分との違いを認め合って尊重し、違いを取り込んで、さらに新しいものをつくり出すこと。
  - ・「相違のあることは当たり前である」ということ、またそれを認識すること。ある一つの考えのもとにつくった枠組みの中に合わないもの、違うものを排除したりしないこと。だからといって、枠組みに合うものがないということではなく、両者が共存していること。「相違のあること」を前提にしていろいろな選択肢がある社会はダイバーシティ社会、多様な人材を生かすための施策をとる企業がダイバーシティ企業。
  - ・企業側からみた場合、「ダイバーシティ」とは、仕事に応じて、業務の形態に応じて、社内にいるいろいろな人がいて、多様な働き方をしているということ。
  - ・多様性の尊重。多様な個性をいかして、より高い成果を上げるという人材戦略。
  - ・各人の暮らし方を「能力・嗜好・環境等」によって、既存の価値観や仕組みにとらわれることなく選択できる多様性のこと。
  - ・社会全体が経済的に豊かになった結果、仕事以外の活動、たとえば勉強する、社会奉仕に取り組む、趣味を深める、家族を支援する、といった活動に多くの時間を費やすことが人々から奨励される社会で、収入・仕事上の地位などで自分より優位にある人に対して羨望と嫉妬を持ち他人に負けないように見栄を張るよりも、むしろ自分と異なる面を承認と理解の眼で受け入れる社会。
  - ・ダイバーシティとはいろいろな人がいろいろな働き方をしているということ。実はダイバーシティとは、会社が「実は今まで画一的システムに則って社員の生活保証をしていたが、これからは、もうできません」ということを、生活水準の向上や社員の価値観の多様化を前面に押し出して、社員に伝えている、自分で何とかしなさいよと言っているのではないか。
  - ・自分を認める、人を認める、そして共生を見出す（最小単位は家族、友人、夫婦～国交まで?）。
  - ・自己自立が前提である他者の異質性の受容。
  - ・企業が規定する多様性-ダイバーシティで構成されるのは、多様社会ではないだろう。
  - ・「変化する」という意味に近いのかもしれない。あるいは変化・リスクに向かい合えるだけの「柔軟な対応力」、あるいは「しなやかさ」「したたかさ」。
  - ・個人が（働く人であれ、子どもであれ）どれだけの可能性をもった人間であることができるかを決定する重要な要素である。すなわち、個人のあらゆる（無限の）可能性が、年齢を経るごとに減少していくということに歯止めをかける考え方である。
  - ・「選択の幅を広げることで、曖昧な例外・イレギュラーをつくらないこと」と「自分のライフステージにあった選択が“いつでも、どこでも、必要なものを、必要なだけ”選択できること」のバランスがうまくとれていること。
  - ・人生のメニュー。

注：日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会のメンバー30人（その多くは大手日本企業に勤務する若手の人事・労務担当者）の回答。出所：日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会，2001，p.4。

外資系企業で働く日本人社員であっても無関係ではありえない。

このような混乱を回避するためには、自社が労働力の多様化の対象として  
いる次元・要素は何かといった点をきちんと文書化し、社員に伝える必要が  
ある。実際にダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる米国企業の多  
くは、この重要性を認識し、文書化を行っている（有村，2001，p.74）。

残念ながら、多様性の意味する次元や内容を正式に文書化している企業は、  
全体の3割弱（29社中8社）とそれほど多くなかった（図2参照）。米国系外  
資系企業は、日本国内においても多様性の文書化にもっと力を入れていく必  
要があろう。



### コミュニケーション

コミュニケーションもダイバーシティ・マネジメントにとって重要である。  
多様性の次元・要素はもちろんのこと、なぜ労働力の多様化を進めるのか、  
多様化は自社の哲学や理念・戦略とどのように関連しているのか、多様性と  
自社のビジネスや競争優位との関係、多様性を通して競争優位を得るために  
必要となる行動規範、といった点を社員や株主、その他の利害関係者に伝え  
ることによって、はじめて組織全体の変革の第1歩を踏み出すことができる  
からである。

労働力の多様化の促進や尊重を社員やその他の利害関係者に伝えている米

国系外資系企業は4割強（30社中13社）であった（図3参照）。米国とは違ってダイバーシティ・マネジメントの概念がまだそれほど浸透していない日本国内においては、決して低い値ではないだろう。

表2にこれらの企業が具体的にどのような伝達ツールを用いているのかを示した。「トップ経営陣のスピーチを通して」（77%）や「トップ経営陣の行動・役割モデルに反映」（54%）、「多様性に関する最高経営責任者・社長のレター配布」（54%）が高い値となっているように、トップ経営陣の働きかけとしてのツールが多用されていることがわかる。これらは、トップのリーダーシップやコミットメントを非常に重視するダイバーシティ・マネジメントのセオリーにそったものであり、

図3 コミュニケーションの有無（N=30）

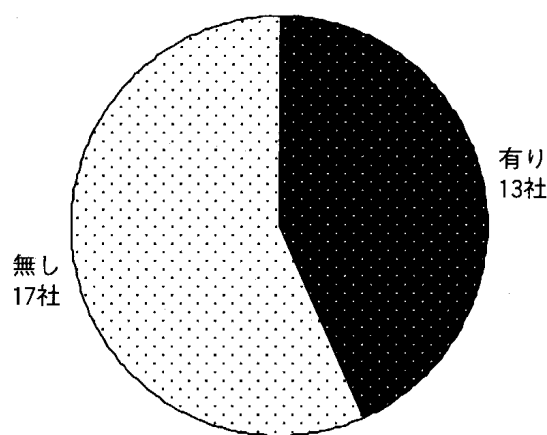


表2 コミュニケーション・ツール（N=13, 複数回答）

	企業数(社)	比率(%)
多様性に関する最高経営責任者・社長のレター配布	7	53.8
トップ経営陣の行動・役割モデルに反映	7	53.8
トップ経営陣のスピーチを通して	10	76.9
多様性に関する特別の使命やビジョン、方針などを文書化	8	61.5
会社の使命や目標、戦略などに多様性に関する事柄を追加	6	46.2
既存の社内報を活用	4	30.8
多様性に関する特別の社内報や報告書を作成・発行	3	23.1
多様性を意識・尊重した広告作り	3	23.1
多様性に関する会社の姿勢や取り組みをホームページに記載・紹介	7	53.8
多様性に関する米国本社の方針や取り組みを自社ホームページ上に英語のまま紹介（リンク形式を含む）	5	38.5
多様性に関する米国本社の方針や取り組みを日本語に翻訳した上で自社ホームページに記載・紹介	3	23.1
教育訓練（を通して）	7	53.8
その他	3	23.1

米国企業でもよく利用されている。

「多様性に関する特別の使命やビジョン、方針などを文書化」(62%) したり、「会社の使命や目標、戦略などに多様性に関する事柄を追加」(46%) する企業も多かった。特に後者は、既存の使命や目標、戦略にダイバーシティ・マネジメントを統合しようと試みている点で、前者よりも進んだものと理論的には位置づけられており、双方の差がそれほど開いていないことは注目値する。

「教育訓練」を伝達ツールとして利用する企業(54%) も多いが、この点に関しては次のダイバーシティ・トレーニングのところで詳しく紹介する。

以上の伝達ツールは、主に社内向けのものと考えられる。しかし、同じ社内向けツールであっても、「既存の社内報を活用」(31%) したり、「多様性に関する特別の社内報や報告書を作成・発行」する企業(23%) は少なかった。

社外向けの伝達ツールとしては、広告やホームページなどの活用が考えられるが、実際に「多様性を意識・尊重した広告作り」に取り組んでいる企業(23%) は少なかった。他方で、ホームページを活用する企業は多い。しかも、米国本社のダイバーシティ・マネジメントを英語もしくは日本語で紹介するといった単純なものばかりではなく(62%)、日本法人として独自にコンテンツを開発している企業(54%) も結構存在した。

### ダイバーシティ・トレーニング

ダイバーシティ・マネジメントのためのトレーニングを「ダイバーシティ・トレーニング」といい、いまや米国企業の2社に1社がこれを実施しているという(有村, 2000)。それほどトレーニングは、ダイバーシティ・マネジメントにとって重要である。

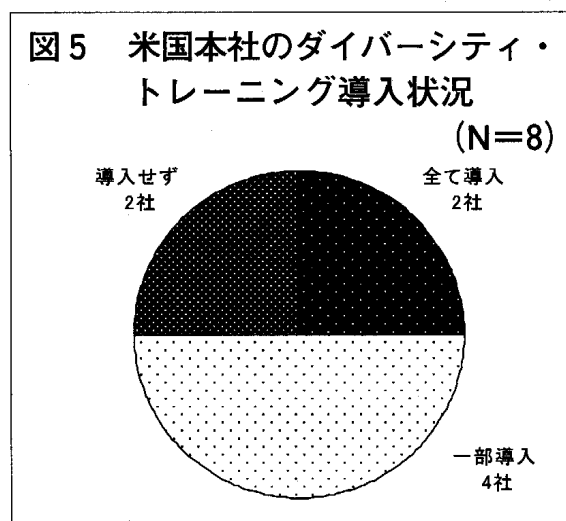
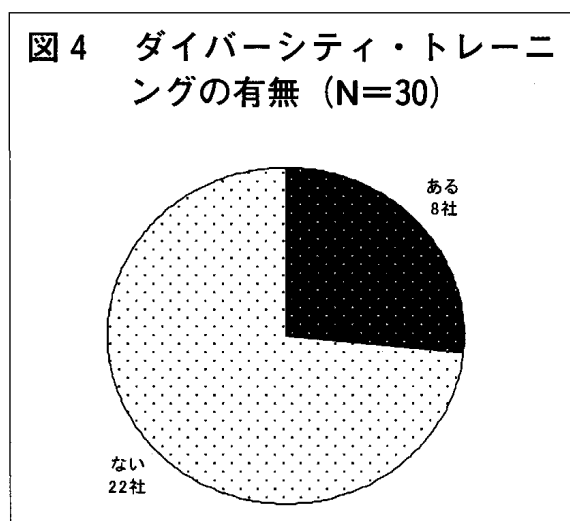
ダイバーシティ・トレーニングで取り上げられるテーマは幅広い。一般的には異質な集団に対する自身の中のステレオタイプや偏見について意識を高めるための意識訓練が中心とされるが、それ以外でも多様性に対処するため



のスキルやリーダーシップといった行動変革に焦点をあてたもの、ダイバーシティ・マネジメントとその他の事業課題との関係、ダイバーシティ・マネジメントと雇用機会均等やアファーマティブアクションとの相違、ダイバーシティ・マネジメントへの反発に対処する方法、組織文化の変革、ダイバーシティ・マネジメントが必要とされる社会的背景などもダイバーシティ・トレーニングのテーマになる場合もある（有村，2000）。

米国企業において一般化しつつあるダイバーシティ・トレーニング，もしくはそれに類似する名称のトレーニング・プログラムやコースを日本国内においても設置している企業は30社中8社（27%）であった（図4参照）。うち6社は米国本社のコースやプログラムを一部もしくは全てを導入し，2社は日本法人で独自に開発していた（図5）。

米国本社のコースやプログラムを導入した企業6社のうち，2社は米国のものをそのまま応用していたが，3社は日本の事情に合うように留意したり，修正を施していた（1社は不明）。この日本向けアレンジは，人種や民族といった米国社会で問題となる次元ではなく，日本の事情にそくした多様性の次元，例えば性，障害，言葉，習慣などに重点をおくという内容が中心のようである<sup>2</sup>。



<sup>2</sup> 具体的に指摘された内容は，「日本の場合，人種の違いがあまり多くないので，人種よりも歴史的に日本で問題となっている男女の違いによる差別や障害のある人などについて重きを置くようにしている」，「言葉や諸習慣の適応性」，「日本の市場性に合致したように修正」である。

米国本社に依拠することなく日本独自に開発したコースやプログラムとしては、「管理者のジェンダー・ダイバーシティ・ワークショップ」、「リーダーシップ」および「リーダーシップ・レビュー」、「シックス・シグマ」などがあがっていた。

表3に、ダイバーシティ・トレーニング設置企業において当刻トレーニングの受講者となっている人達の属性を示した。非正社員を除くと、どの階層の社員でも受講対象者に含まれる傾向が読み取れる。特に部長・課長クラスに対しては、全ての企業がダイバーシティ・トレーニングを提供していた。係長および非管理職の正社員に関しても75%の企業が提供している。ただし、少し気になる点は、取締役クラスの比率がやや低い(63%)ことである。ダイバーシティ・マネジメントにとって、トップのリーダーシップやコミットメントは非常に重要であり、なおかつ米国系外資系企業といえども日本人の取締役が多数であることを考えると(有村, 2004)、このクラスにおけるダイバーシティ・トレーニングをもっと充実させていく必要があるだろう。

性別でみると、全ての企業が男女双方を受講対象者としていた。国籍別では、日本人が受講者であるが、なかには「日本で採用した外国人」も含める企業も半数ほど存在した。米国本社やその子会社・関連会社からの派遣者を

表3 ダイバーシティ・トレーニングの受講者(複数回答)

受講者		企業数(社)	比率(%)
階層別 (N=8)	取締役	5	62.5
	部長・課長	8	100.0
	係長	6	75.0
	管理職以外の正社員	6	75.0
	非正社員	1	12.5
国籍別 (N=7)	日本人	7	100.0
	日本で採用した外国人	4	57.1
	アメリカ人派遣者	2	28.6
	アメリカ人以外の派遣者	2	28.6
	その他の外国人	0	0.0
性別 (N=8)	男性	8	100.0
	女性	8	100.0

対象とする企業は少ない。

概してダイバーシティ・トレーニングを設置している米国系外資系企業は、性や階層の違いに関係なく、すべての日本人正社員を対象にダイバーシティ・トレーニングを実施する傾向があるようである。これは特定階層の特定の性、具体的には管理職クラスの男性社員に重点を置く米国企業のアプローチとは異なる<sup>3</sup>。前稿（有村，2004）で明らかにしたように米国系外資系企業は、性や年齢の違いに関係なく「日本人社員全体に共通する同質的な価値観や考え方」が日本国内におけるダイバーシティ・マネジメントの障壁であると感じていたが、この認識が米国企業との違いを生み出していると思われる。

たとえばダイバーシティ・トレーニングという名称を用いていなくとも、労働力の多様化や有効活用に関連するテーマや話題を教育訓練の中で取り上げている企業も存在するかもしれない。もともとダイバーシティ・トレーニングの範疇に含まれるテーマは幅広いという既述の特性を考えると、これは十分に想定できうることである。また、実態としてはダイバーシティ・トレーニングを意図していたとしても、日本人にとって馴染が薄く、無用の混乱を招きかねない「ダイバーシティ」という言葉をあえて使わない企業もあるかもしれない。

そこでアンケート調査では、ダイバーシティ・トレーニングを設置している企業と設置していない企業とに分け、労働力の多様化や有効活用に関する話題やテーマとして、どのようなものを教育訓練で取り上げているのかを調べることにした。その結果を表したのが表4である。

ダイバーシティ・トレーニング設置企業の半数以上において、当該トレーニングのテーマ・話題となっていたのは「セクシャルハラスメント」、「その他のハラスメント」、「外国の文化に対する意識の向上や対処方法」、「米国本社労働力の多様化と取り組み」、「労働力の多様化を妨げる自社内の問題や障壁」、「労働力の多様化と自社の方針やビジネスとの関係」、「ワーク・ライ

<sup>3</sup> 特にダイバーシティ・トレーニングを実施し始めた頃の初期段階において、管理職クラスの(白人)男性社員の受講に重点をおく米国企業は多い。この点に関しては、有村(2000、2001)を参照されたい。

表4 労働力の多様化や有効活用に関連する教育訓練内容（複数回答）

労働力の多様化や有効活用に関連するテーマや話題	ダイバーシティ・トレーニングの有無		
	ある企業 (N=8)		ない企業 (N=17)
	内 <sup>1</sup>	外 <sup>1</sup>	
セクシャルハラスメント <sup>2</sup>	6社	3社	14社
その他のハラスメント	6	1	6
労働力の多様化に関連する日本の法律	3	0	3
労働力の多様化に関連する諸外国の法律	0	0	0
外国の文化に対する意識の向上や対処方法	4	0	4
日本国内の多様性や異文化	3	0	1
米国本社以外の外国企業の労働力の多様化や取り組み	2	0	0
米国本社の労働力の多様化や取り組み	4	0	4
日本国内の他企業の労働力の多様化や取り組み	2	0	0
労働力の多様化を妨げる自社内の問題や障壁	5	0	0
労働力の多様化と自社の方針やビジネスとの関係	5	0	1
多様な労働力に対処するためのリーダーシップ	3	1	3
日本の人口や労働力構成の変化	0	0	1
女性労働者の雇用や昇進	3	4	3
高齢者の雇用や活用	0	0	0
障害者の雇用や活用	2	3	3
外国人労働者の雇用や活用	1	0	0
ワーク・ライフ・バランス	5	2	1
その他	0	0	0
延べ合計	48	11	30

- 1 「内」はダイバーシティ・トレーニングにおいて取り上げているテーマや話題、「外」はダイバーシティ・トレーニング以外の教育訓練コースやプログラムで取り上げているテーマや話題。
- 2 ダイバーシティ・トレーニングがある企業8社のうち1社は「セクシャルハラスメント」をダイバーシティ・トレーニングとその他のトレーニングの双方で取り上げていた。よって、この項目に関しては合計9社になる。

フ・バランス」であった。これらが米国系外資系企業のダイバーシティ・トレーニングの主な内容といえる。ただし「セクシャルハラスメント」と「ワーク・ライフ・バランス」に関しては、ダイバーシティ・トレーニング以外のコースやプログラムに位置づける企業も主流ではないが複数存在していた。

逆に、ダイバーシティ・トレーニング設置企業の多くが実施しているが、どちらかといえばダイバーシティ・トレーニングとは別枠に位置づけられる傾向のあるテーマ・話題は「女性労働者の雇用や昇進」と「障害者の雇用や活用」であった。これらは、労働力の多様化の中でも特に重要な課題である

との認識、もしくは競争優位を目的とするダイバーシティ・マネジメントとは違って法令順守の側面が強いという判断から、このような位置づけになるのかもしれない。

ダイバーシティ・トレーニングを設置していない企業においては、性的なものを含むハラスメント関連のテーマ・話題に回答が集中していたが（延べ20社）、その他のテーマや話題を取り上げる企業はそれほど多くない。特にダイバーシティ・トレーニング設置企業が当該トレーニングの主な話題・テーマとしていた「労働力の多様化を妨げる自社内の問題や障壁」、「労働力の多様化と自社の方針やビジネスとの関係」、「ワーク・ライフ・バランス」の3つを取り上げる企業がほとんどいない点は印象的である。

全体としてみると、ダイバーシティ・トレーニングを設置している企業は、そうでない企業よりも、たくさんのテーマや話題を網羅しているといえる。この点は、それぞれのグループの回答企業数（設置企業8社、未設置企業17社）と、各グループで対象となっているテーマや話題の延べ合計数（設置企業59、未設置企業30）を比べただけでも明白であろう。やはり、ダイバーシティ・トレーニングという名称を掲げる企業だけあって、充実した教育訓練となっているようである。

### 管理責任の確立

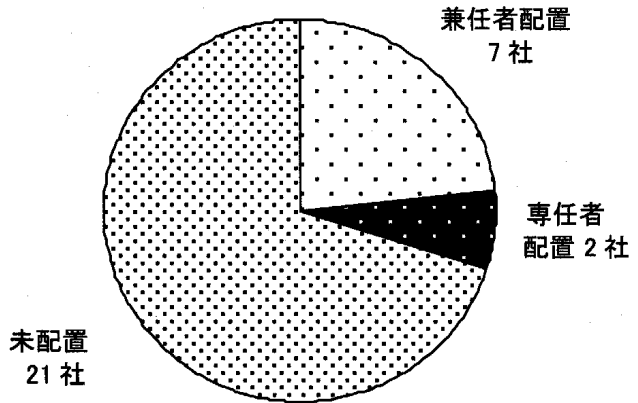
ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる米国企業は、労働力の多様化や有効活用に責任を持つ管理者を正式に任命している。しかもその多くは、副社長や他の役員といったかなり高いレベルの階層に配置されている（有村，2002，pp.129-134）。

ダイバーシティ・マネジメント担当者を正式に配置している米国系外資系企業は9社（30%）であった。うち、先駆的米国企業にみられるような専任型の担当者は2人、残りは他の職務との兼任者であった（図6）。

図7に示したように兼任している他の職務は、全て人事に関するものであった。ダイバーシティ・マネジメントも基本的には人の採用や育成、昇進にか

かわるものなので、当然といえ  
ば当然かもしれない。しかし米  
国企業の中には、ライン部門が  
中心となってダイバーシティ・  
マネジメントを進めるべきであ  
るということを強調するために、  
あえてダイバーシティ・マネジ  
メント担当部門や責任者を人事  
部から切り離すところもあるこ

図6 ダイバーシティ・マネジメント  
担当者の配置 (N=30)



とを忘れてはいけない (Winterle, 1992, p.28)。

ダイバーシティ・マネジメント関連の役割・責任としては、様々なものがあがっていたが、その中でも特に回答数が多かったのは「ダイバーシティ・トレーニング」の企画や実行であった。また、女性や障害者など特定の人材に焦点をあてたケースも含めると、「多様な人材の採用・育成」をあげる企業も多い。

図7 ダイバーシティ・マネジメント担当者の主な役割・責任  
(N=8, 記述方式)<sup>1</sup>

ダイバーシティ関連	ダイバーシティ・トレーニング (5社) <sup>2</sup> 社内WEBによる周知活動 ハラスメント相談・対応 (2社) 多様な人材の採用・育成 ダイバーシティの方針・企画立案と推進責任 (2社) 障害者の雇用促進 (2社) 社内の合意形成推進 データ収集 女性、ローカルタレント、障害者の雇用・育成 米国本社との窓口
他の職務	人事管理職のサポート 人事総務管理 人事業務全般 (3社) 採用・配置 (2社) 評価・賃金決定など人事制度の運用 人事データ管理

1 専任型企業2社のうち、1社が未回答であったので合計8社。なお、もう1社の専任型企業に関しては「ダイバーシティ関連」に記載。

2 回答が重複した場合のみ、括弧内に会社数を示した。

表5にダイバーシティ・マネジメント担当者の属性を示したが、どの企業でもほぼ共通していることがわかる。つまり、人事部所属の日本人で、かつ役員になる前の「部長・課長」クラスの人たちが典型的なダイバーシティ・マネジメント担当者の姿であった。ただし若干違いが見られたのは性別で、女性2人に対し男性1人の割合であった。

ダイバーシティ・マネジメント担当者を配置している米国系外資系企業の多くは、当該担当者以外にもダイバーシティ・マネジメント関連のスタッフを有していた。しかし、そのほとんどは兼任のスタッフであり(図8)、また1名ないし2名のごく少数のところが大半である(表6)。

表5 ダイバーシティ・マネジメント担当者の属性 (N=9)<sup>1</sup>

属 性		会社数	属 性		会社数
性別	男性	3社	階層	CEOや社長	0社
	女性	6		副社長	0
国籍	日本人	9		専務・常務	1
	日本で採用した外国人	0		その他の役員	0
	アメリカ人派遣者	0		部長・課長(役員を除く)	7
	アメリカ人以外の派遣者	0		係長	0
	その他	0		管理職以外の正社員	1
所属	人事部	9		その他	0
	人事部以外	0			

1 複数の担当者がある場合には、最も高い階層の人の属性について回答するように依頼した。

図8 ダイバーシティ・マネジメント担当者以外のスタッフの有無 (N=9)

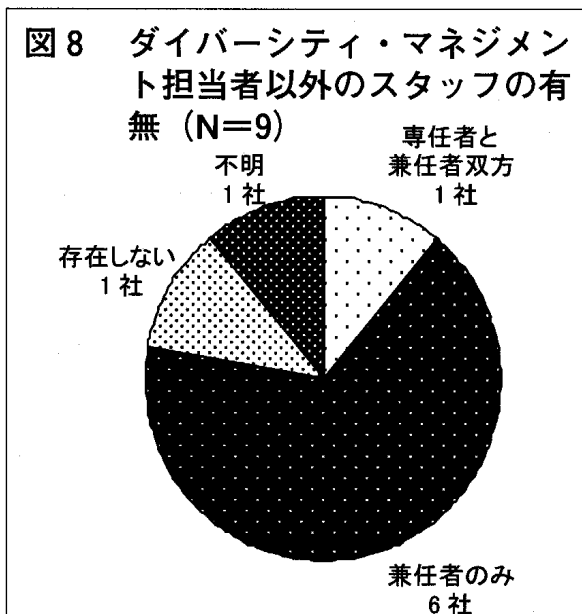


表6 ダイバーシティ・スタッフ数 (N=7)

スタッフ総人数 <sup>1</sup>	会社数
1人	4社
2人	1
4人	1
15人	1

1 スタッフ総数4人の企業が、専任スタッフと兼任スタッフの双方を配置している企業1社に該当(専任スタッフ3人、兼任スタッフ1人)。他の企業は全て兼任スタッフのみを有する企業6社に該当する。

## アカウントビリティ

ダイバーシティ・マネジメント推進のために行った努力を部署や個人の業績評価・報酬に反映させることを「ダイバーシティ・パフォーマンスの測定 (measuring diversity performance)」, もしくはより簡潔に「アカウントビリティ」という (Winterle, 1992, pp.30-31: Wheeler, 1995, p.35: Digh, 1998)。

業績評価のアカウントビリティを確立している企業は, 6社 (21%) と多くない (表7)。しかしアカウントビリティは, 比較的新しいダイバーシティ・マネジメントのための取り組みであり, 米国大企業においてもこれを実践しているところはまだ40%から30%台半ばぐらいだと報告されている (SHRM, 1998, 2001)。したがって比率だけをみれば, それほど低いとは思えない。ちなみに著者の在米日系企業調査では, 業績評価のアカウントビリティを確立していた企業は109社中8社 (7.5%) のみであった (有村, 2002, pp. 136)。

業績評価の対象者は, 2つの対極的なパターンに別れた。「シニアマネジメント」(1社) や「本部長以上」(1社) といったトップクラスだけに限定する企業と「全社員」(3社) を対象とする企業である<sup>4</sup>。

業績評価のアカウントビリティを確立している企業のほとんどは, 報酬面のアカウントビリティも同時に確保していた (表7)。業績評価や報酬といった働く人にとって極めて重要な要素に推進力の基盤を求めるこれらの企業は, 米国系外資系企業の中でもダイバーシティ・マネジメントにかなり力を入れているところだと思われる。

表7 アカウントビリティの状況 (N=29)

状況	会社数
業績評価に反映していない	23社
業績評価に反映している	6
—うち金銭的・非金銭的報酬にも反映	(1)
金銭的報酬のみに反映	(4)
報酬には反映していない	(0)
不明	(1)

<sup>4</sup> 記述方式で, 1社は未記入であった。

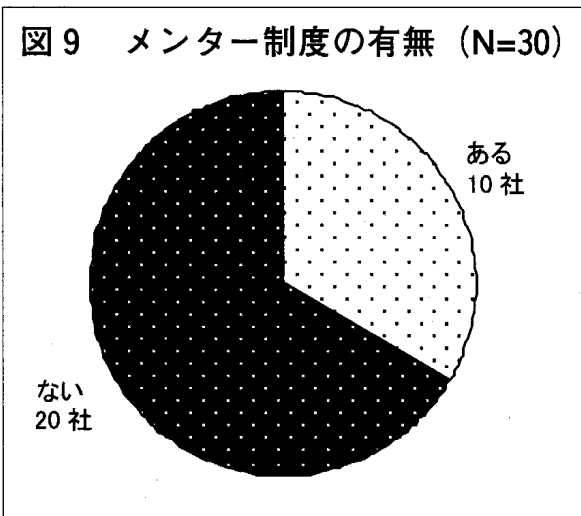


### メンター制度

メンタリングとは、人間関係を基礎としたキャリア形成とその開発のための継続的な支援行動のことであり、支援を行う側の人をメンター、支援を受ける側の人をプロテジェという。本来メンタリングは、非公式的で自発的なものとされているが、これを組織として奨励、あるいは制度化することによってダイバーシティ・マネジメントに役立てようとする米国企業は多い<sup>5</sup> (有村, 2002, pp. 118-126 : Clutterbuch and Ragins, 2002)。ここでは、このような会社として正式に実施・奨励・支援しているようなメンタリングを「メンター制度」と呼ぶことにする。

メンター制度を確立している米国系外資系企業は、30社中10社(33%)であった(図9)。表8は、これらの企業でプロテジェとなっている人達の属性を示した。

まず、階層別にみるとエントリーレベルの仕事についている正社員、つまり「非管理職の正社員」(5社)とミドルクラスの「部長・課長」(6社)が中心であることがわかる。ただし、後者の「部長・課長」に関しては、勤続年数「5年以上」とする企業が2社しか存在しないことを考えると、勤続年数の短い中途採用の部長・課長に限定しているところもあるのかもしれない。国籍別では、「日本人」(8社)が対象者であるが、なかには「日本で採用した外国人」をプロテジェとする企業(3社)も一部存在した。



た外国人」をプロテジェとする企業(3社)も一部存在した。

<sup>5</sup> 最近のSHRM (2001) の調査でも、4割の米国大企業はメンタリングなどを通じた多様な社員のキャリア開発に取り組んでいる。詳しくは、表11を参照されたい。

表8 プロテジェの属性 (N=8, 複数回答)<sup>1</sup>

属 性		会社数	属 性		会社数
階層	役員	1社	性別	男性	8社
	部長・課長	6		女性	7
	係長	3	勤続 年数	1年未満	2
	管理職以外の正社員	5		1-3年未満	2
	非正社員	1		3-5年未満	1
国籍	日本人	8	配置転換になった 既存社員	5年以上	2
	日本で採用した外国人	3		0	
	アメリカ人派遣者	0		その他	1
	アメリカ人以外の派遣者	0			
	その他の外国人	0			

1 メンター制度がある回答とした企業10社のうち、2社はこの質問には未回答であった。

通常、米国企業のダイバーシティ・マネジメントのメンター制度において、プロテジェは女性やマイノリティであるが、在日米国系企業の場合は、女性だけでなく男性も含めてプロテジェとしていることがわかる。

### ワーク・ライフ・バランス

本来、人間はそれぞれの個性や価値観をもった多様な存在である。従来は、組織の価値観や方針に順応させることによって、この多様な個性や価値観をある程度抑制することはできたが、実際に社員の多様性が増す、あるいはそのように期待するならば抑制よりもむしろ尊重、活用する方が組織にとっても有利となる。

多様な個性や価値観を尊重することが特に必要となる領域は、仕事と私生活の両立においてである。例えば、家庭や子供を持つ女性社員は、男性社員よりも家事や育児、介護に対する責任を多く担っている場合がほとんどである。ゆえに、これらと仕事の両立が可能になるように会社として配慮することは、長い目で見れば彼女らのモチベーション維持や能力発揮にプラスに働く。

仕事と私生活のバランスを保ちたいというニーズは、決して家事や育児の責任を多く担う女性社員だけに限ったことではない。男性社員の間でも家庭

生活を大事にし、育児や介護に関わっていききたいという希望を持っている人はいるだろうし、未婚の男女でも個人的な趣味やキャリアアップのための自己啓発、ボランティア活動などと仕事の両立を可能にしたいと思っている人はいるだろう。

このように全社員を対象にした仕事と私生活の両立を「ワーク・ライフ・バランス」といい、米国企業の中には、これをダイバーシティ・マネジメントのための重要な施策のひとつに位置づける企業は多い<sup>6</sup>。では、米国系外資系企業は、どの程度日本国内においてワーク・ライフ・バランスを推進しているのだろうか。

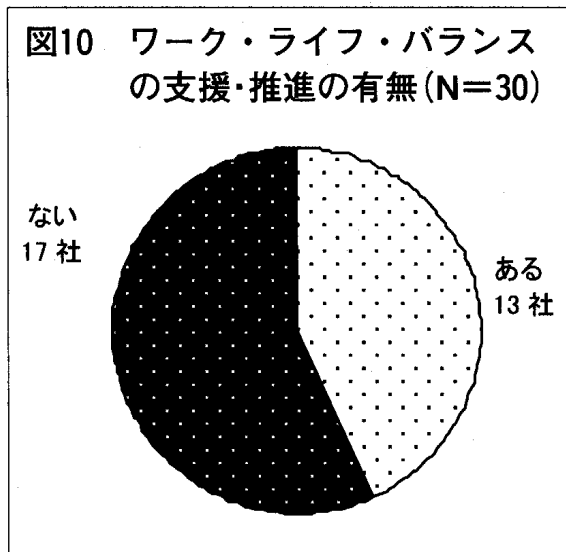
ワーク・ライフ・バランスを支援・推進している企業は、30社中13社(43.3%)であった(図10)。これまで考察してきた取り組みの中では、コミュニケーションと並んで最も高い実施比率であった(表10)。

ワーク・ライフ・バランスといっても、それに含まれる制度やプログラムは様々である。パク(2002, p.92)によると、米国企業において普及率や注目度が高いものだけでも「フレックスワーク」、「保育サポート」、「介護サポート」、「養子縁組サポート」、「転勤サポート」、「EAP(社員援護プログラム)」、「ヘルス&ウェルネス」、「フレキシブル保険制度」、「休暇制度」、「教育サポート」、「コンビニエンス・サービス」の11のプログラムがあるという。

アンケート調査では、この点を具体的に記述してもらうことにした。図11は、ワーク・ライフ・バランス実施企業13社のうち情報を提供してくれた9社の内容を示したものである。それが示すとおり、主に①労働時間の柔軟性確保(フレックスタイム、時短勤務、残業のない職群の設置など)、②働く場所の柔軟性確保(在宅勤務、病気時の自宅勤務制度)、ならびに③出産・育児・介護支援の3つが中心であることがわかる。また、一部ではあるが「旅行補助金支給制度」や「業務効率推進活動」をワーク・ライフ・ balan

<sup>6</sup> 日本国内でもワーク・ライフ・バランスに対する注目は急速に高まっている。例えば、これを全面的に取り上げた書籍や報告書も発表されるようになったし(パク, 2002; 日本労働研究機構, 2002), 実態調査(ワーキング・ウーマンシンポジウム企画実践委員会, 2004)も行われるようになった。

スに含める企業も存在した。



**図11 ワーク・ライフ・バランスの具体的内容 (N=9)<sup>1</sup>**

・フレックスタイム(4)	・時短勤務	・残業のない職群の設置
・半日有給休暇制度	・在宅勤務	・病気時の自宅勤務制度
・育児休暇制度(2)	・産休制度	・産休後の職場復帰支援
・介護休暇制度	・ベビーシッター補助	
・業務効率推進活動(ワークアウト, カイゼン活動)		
・旅行補助金支給制度		

1 重複する内容に関しては、括弧内に会社数を示した。それ以外はすべて1社のみ。

### その他の取り組み

労働力の多様化や有効活用に関連する他の取り組みとしては、表9に示したような21の選択肢を用いて調べることにした。

個別の実施状況は別にして、主に2つの分野が中心であることがわかる。ひとつは「年齢や勤続年数にもとづかない実力主義の昇進・昇級制度」(76%)、「空ポスト情報の公開と社内公募制」(55%)、「職務内容や業績評価基準の明確化と情報公開」(45%)といった昇進や職務内容・職務割当方法に関するもの、もうひとつは「ハラスメント相談や苦情処理部門の設置」(66%)、「ハラスメントに対する公的処罰」(45%)、「報復行為の禁止・処罰」(28%)などのハラスメント対策である。前者はもともと米国的経営の特徴

表9 その他の取り組み (N=29)

	会社数(社)	比率
専門の委員会やタスクフォース, ワーキンググループの設置	6	20.7%
ミーティングの開催	8	27.6%
自発的社員集団のサポート	3	10.3%
グループ・インタビューによる社員の意識調査	5	17.2%
グループ・インタビュー以外の方法による社員の意識調査	7	24.1%
社外セミナー・講演会への参加	3	10.3%
各事業部への権限委譲	7	24.1%
ハラスメント相談や苦情処理門の設置	19	65.5%
ハラスメントに対する公的処罰	13	44.8%
報復行為の禁止・処罰	8	27.6%
カフェテリア・プラン	2	6.9%
カウンセリングサービス	11	37.9%
年齢や勤続年数にもとづかない実力主義の昇進・昇級制度	22	75.9%
空ポスト情報の公開と社内公募制	16	55.2%
職務内容や業績評価基準の明確化と情報公開	13	44.8%
業績評価の結果を本人以外の社員にも公開	1	3.4%
定年制の廃止	0	0.0%
定年時期の延長	2	6.9%
定年後の再雇用制度	7	24.1%
ワークシェアリング	0	0.0%
なし	3	10.3%

とされてきたもの、後者は現在日本国内においても法的要請が高まっている問題であり、この2つが中心であってもおかしくはない。

しかし、本来ダイバーシティ・マネジメントの領域においてより注目されているのは、労働力の多様化に関する「専門の委員会やタスクフォース, ワーキンググループの設置」, 「ミーティングの開催」, 「自発的社員集団のサポート」, 「グループ・インタビューによる社員の意識調査」, 「グループ・インタビュー以外の方法による社員の意識調査」, 「社外セミナー・講演会への参加」, 「事業部への権限委譲」などである。これらの実施比率は、すべて10%から30%の間であり、まだそれほど高くない。米国系外資系企業にとっては、今後こうした取り組みにももっと力を入れていく必要があるかもしれない。

なお、最近の日本社会で話題となっている「カフェテリア・プラン」と「ワークシェアリング」を実施する企業は、ほとんど存在しなかった。また、前稿（有村，2004）で指摘したように「定年制の廃止」や「定年時期の延長」，「定年後の再雇用制度」を実施する米国系外資系企業も少ない。

### Ⅲ 全体評価

以上，ダイバーシティ・マネジメントのための制度や活動の実施状況を個別に紹介してきたが，ここで全体の評価を行ってみたい。

表10は，前節で取りあげた8つの制度・活動のうち，「その他の取り組み」を除く7つの主要制度・活動の実施状況をまとめたものである。「コミュニケーション」と「ワーク・ライフ・バランス」が43%と比較的高い値になっているが，その他はすべて30%強から20%の間である。したがって，米国系外資系企業は，競争優位のために労働力を多様化していくという意思を持ちながらも（有村，2004），それを実現可能とするための具体的制度や活動の展開に関しては，まだまだ発展途上の段階にあるといえる。

表10をみて，もうひとつ気づく点がある。それは，各制度・活動の実施比率にあまり大差がないことである。上述のとおり，すべての制度・活動とも40%強から20%の間に集中している。しかし，米国企業の場合は，ダイバーシティ・トレーニングやコミュニケーション，管理責任の確立といった制度・活動の実施比率は高いが，アカウントビリティやメンター制度といったより

表10 7つの主要制度・活動の実施比較

	回答数 (社)	実施企業数 (社)	実施比率
多様性の文書化	29	8	27.6%
コミュニケーション	30	13	43.3%
トレーニング	30	8	26.7%
管理責任の確立	30	9	30.0%
アカウントビリティ	29	6	20.7%
メンター制度	30	10	33.3%
ワーク・ライフ・バランス	30	13	43.3%

複雑なものになると実施率が低くなるという傾向がみられる(Winterle, 1992, p.21: SHRM, 1998)。米国内でみられるこのような傾向は、日本国内で事業を行う米国系外資系企業の場合は、あまり顕著ではない。

参考までに最近のSHRM調査(2001)から、米国大企業におけるダイバーシティ・マネジメント関連の制度や活動の実施状況を表11に示した。このSHRM調査で取り上げられている制度・活動は、表10に示した著者の調査項目と必ずしも一致するものばかりではないが、各制度や活動によって実施比率が大きく異なっていることは、おおむね理解できよう。

では、なぜ米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメントでは、各制度や活動の実施比率に大きな差が生じていないのであろうか。この原因として、ダイバーシティ・マネジメントに本格的に力を入れている企業とそうでない企業とに大きく分かれているという可能性が考えられる。つまり、一部の企業グループは、表10に示した制度や活動のほとんどを実施しているが、

表11 米国大企業におけるダイバーシティ・マネジメント関連の制度や活動の実施状況：SHRM調査(2001)より (n=119, 複数回答)

	実施比率
社員の多様化を促すための採用努力	75%
ダイバーシティ・トレーニングや教育、ダイバーシティに対する意識の向上	66%
ダイバーシティに関連した地域社会との関わりを拡大	61%
ダイバーシティ関連のキャリア開発(メンタリングなど)	39%
異文化祝典行事(黒人歴史月間やヒスパニック遺産月間など)	38%
マネジャーのダイバーシティ・マネジメント・パフォーマンスの測定	34%
支援グループ	24%
マネジャーや従業員のバイリンガル・トレーニング	22%
「ガラスの天井(ガラス・シーリング)」を打破するための明確な昇進機会	20%
文化オリエンテーション・プログラム	19%
第二言語としての英語訓練	19%
ダイバーシティを促すためのシンボル活用(ロゴやスローガンなど)	17%
ダイバーシティ関連のコンフリクト解消	16%
会社経費による読み書き能力の訓練	11%
全く制度化されていない極めて非公式な努力のみ	19%

他の企業グループの場合はまったくといっていいほど実施していないという両極端の状況が想定できうるのである。

この点を確認するために、7つの主要制度・活動のうち実施しているものの数を企業ごとに計算してみたが、予測どおり主要制度・活動のほとんどを実施している企業グループと、逆にほとんど実施していない企業グループとに大きく分かれた。例えば、7つの主要制度・活動のうち6つ以上を実施している企業8社に対し、1つのみ、もしくは全く実施していない企業が18社と、この2グループだけで全体の90%近くにも達した。米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメントは、一部の企業が他の企業を大きく引き離す形で展開されているのが実情のようである。

表12 主要7制度・活動の実施総数 (N=30)<sup>1</sup>

	企業数 (社)	比率
すべてを実施	1	3.3%
6つを実施	7	23.3%
5つを実施	1	3.3%
4つを実施	0	0.0%
3つを実施	1	3.3%
2つを実施	2	6.7%
1つを実施	7	23.3%
まったく実施せず	11	36.7%

1 不明の場合は、実施していないと判断した。

#### IV 結論

冒頭で指摘したとおり、ダイバーシティ・マネジメントの目的である多様性を競争優位に結びつけるためには、労働力の多様化に加えて、全社員がその多様性を犠牲にすることなく自己潜在能力を発揮できる職場環境作りが不可欠である。本稿では、この職場環境作りのために、米国系外資系企業が具体的にどのような制度や活動を実施しているのかをアンケート調査結果をもとに明らかにしてきた。



実力主義の昇進・昇級制度やハラスメント対策などは、多くの企業が実施していた。しかし、米国内のダイバーシティ・マネジメントでより注目されている制度・活動になると、「コミュニケーション」と「ワーク・ライフ・バランス」を実施する企業が比較的多いぐらいで、その他（多様性の文書化、ダイバーシティ・トレーニング、管理責任の確立、アカウントビリティ、メンター制度）に関しては、まだそれほど実施されていなかった。また、米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメントは、一部の企業が他の企業を大きくリードする形で展開されていることも明らかになった。

全体としてみると、多くの米国系外資系企業は、競争優位のために労働力を多様化していくという意思を持ちながらも（有村，2004），それを実現するための制度や活動の展開に関しては、まだまだ改善の余地を残しているといえる。しかし、見方を変えれば、一部の先駆的企業がそうであったように、他の企業においても今後急速に制度や活動の整備が進んでいく可能性もあるかもしれない。

ダイバーシティ・マネジメントのための制度や活動の展開を考えた場合にさらに関心を引くテーマは、どの程度米国本社からの支援や協力を得ているのか、という点とどのような成果を期待できるのか、ということであろう。これらに関しては、稿を改めて論じたいと思う。

#### 参考文献

- 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』, 山口大学経済学会発行, 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』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第4号, 69-118頁。
- 有村 貞則 (2001), 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔Ⅰ〕：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」, 『山口経

経済学雑誌』、第49巻第5号、813-843頁。

有村 貞則 (2002), 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔Ⅱ〕：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」, 『山口経済学雑誌』, 第50巻第3号, 113-148頁。

有村 貞則 (2004), 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔Ⅰ〕：在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』, 第53巻第5号, 35-57頁。

Clutterbuck, D. and Ragins, B. R. (2002), *Mentoring and Diversity: An International Perspective*. Butterworth-Heinemann.

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

盛田 昭夫 (1987), 『学歴無用論』, 朝日文庫。

日本労働研究機構 (2002), 「特集ワーク・ライフ・バランスを求めて」, 『日本労働研究雑誌』, No.503, pp.1-62。

日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2001), 『日本型ダイバーシティ—「倫理」から「戦略」へ：日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会中間報告書』, 日本経営者団体連盟。

パク・ジョアン・スックチャ (2002), 『会社人間が会社をつぶす：ワーク・ライフ・バランスの提案』, 朝日新聞社。

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

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

SHRM (Society for Human Resource Management) (2001), *Impact of Diversity Initiatives on the Bottom Line*. SHRM.

ワーキング・ウーマンシンポジウム企画実践委員会 (2004), 『「ワーク・ライフ・バランス」への取組み実態調査報告書』, 関西生産性本部。

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.