

在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔Ⅱ〕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

前稿（有村，2001a）に引き続き，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が本稿の目的である。

前稿では，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，地域社会貢献の5つの側面から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した。本稿では，メンタリング，従業員参加，管理責任の確立，アカウンタビリティ，仕事と生活の両立を支援する人事制度の5つの側面を取り上げることにする。これら5つのイニシアチブは，前稿で取り上げた5つのイニシアチブと比べると，既存の事業活動との整合性や統合性がより高く，そのために実施もそれほど容易ではないという特徴を持っている。この点は，アメリカ企業においてさえ，これら5つのイニシアチブを実施する企業は全般的により少ないという点に顕著に表れている。したがって，在米日系企業においては，これらのイニシアチブに取り組んでいる企業はかなり少ないのではないかとあらかじめ予測することができる。

そこで本稿では，なぜ在米日系企業はダイバーシティ・マネジメントに積極的でないのかという点と，実際にダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる在米日系企業は，その成果をどのように評価しているのかという点も合わせて考察してみたいと思う。

1) 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。記して謝意を表したい。

なお、本稿で紹介する在米日系企業の調査結果は、著者が実施したアンケート調査にもとづいている。この調査の概要および回答企業のプロフィールに関しては、前稿（有村，2001a，pp.71-72）に記載しているので、そちらを参照されたい。

I. 調査結果

1. メンタリング

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、支援を行う側をメンター、受ける側をプロテジェと呼ぶ。メンターは、支援を行う立場にある以上、プロテジェよりも知識や経験などが豊富で、かつ支援提供の意図を持つ人物である必要がある。最近では、こうしたプロテジェのキャリア開発に影響力を及ぼすことができる組織内の実力者、例えば、上級管理職や直属の上司、職場の先輩などをメンターと捉える傾向があるようであるが、なかには組織の枠をこえたところにもメンターの存在を指摘する場合もある²⁾。またメンターの支援行動には、スポンサーシップや推薦・アピール、訓練、保護、仕事における挑戦性の向上といったキャリア的側面と、役割モデル、受容・容認、カウンセリング、友好といった心理・社会的側面の2つの主要機能があると一般的にいわれている（合谷，1998；久村，2000，2001；Higgins and Kram，2001）³⁾。

最近、関心が芽生えだした日本国内とは異なり、アメリカでは早くからメンタリングの有効性に注目をそそいできた。そして、ダイバーシティ・マネジメントの領域においても、メンタリングはひとつの有益なツールとみなされている。ただし、この領域においては、女性やマイノリティをプロテジェ

2) この点に関しては、合谷（1998）とHiggins and Kram（2001）を参照されたい。

3) なお、合谷（1998，pp.26-30）は、この2つの主要なメンタリング機能を「仕事」、「人間関係」、「目標」に関する3つの機能（それぞれ直接的・間接的影響の双方を含む）に分類・整理し直している。

とするのが一般的である。

406のアメリカ企業を対象にした1991年のLouis Harris and Associates社の調査では、28%の企業が「女性やマイノリティ向けのメンタリング・プログラム」を導入しており、27%の企業は実施を検討中（計画中）であった（前稿の図2参照）。1998年のSHRMによるダイバーシティ・マネジメント関連の調査では、フォーチュン500社に属する企業178社のうち、30%が特定集団を対象とした特別のメンタリング・プログラムを実施しており、その多くは女性、アフリカ系、ヒスパニック系をプロテジェとしていた。無作為抽出のより小規模な企業316社の場合は、12%の企業しか実施していなかったが（表1参照）、プロテジェに関しては、フォーチュン企業と同様に、女性やアフリカ系、ヒスパニック系が中心であったとSHRMは報告している（SHRM, 1998, p.10）。

一般的にメンタリングは、非公式かつ自発的な支援行動と位置付けられているようであるが⁴⁾、公式のプログラムとしてメンタリングを活用するアメリカ企業も多い（合谷, 1998, pp.18-19）。ダイバーシティ・マネジメントのためのメンタリングを調査したWinterle (1992, pp.26-27) も、公式および公式・非公式双方の要素を合わせ持つメンタリングの存在を識別し、一般的な非公式のメンタリングとあわせて、3つの基本的アプローチと位置付けた。

表1 アメリカ企業のメンタリング・プログラムの活用：SHRM調査より

	フォーチュン500社に 属する企業178社	無作為抽出のより 小規模な企業316社
実施している プロテジェの対象	30%	12%
・女性	72%	—
・アフリカ系	72%	—
・ヒスパニック系	61%	—

注：—はデータ不明。出所：SHRM (1998, p.10) をもとに著者が作成。

4) 久村 (2000) は、メンタリングを非公式・自発的な育成・支援行動と理解している。

公式アプローチに該当する例は、IBM社である。IBM社は、もともと経営幹部候補向けに実施していたメンタリングに加えて、1992年からキャリアの初期段階にある女性、マイノリティ、障害者を主なプロテジェとするメンタリング・プログラムを開始した。同社は、メンターの役割や要件などを公的に規定している。例えば、メンターの役割は、コーチング、スポンサーシップ、異なる人達やビジネス状況への対応の支援、カウンセリングであるが、評価は含まないとしている。またメンターの要件として、①プロテジェの上司とともに4時間のトレーニング・プログラムに参加し、互いの役割を理解すること、②必ずしもマネジャーである必要はないが、会社の重要なダイバーシティ・トレーニング・モジュールを受講し、ある一定のスキルを身につけていること、の2点を求めている。メンタリング関係の期間は、2年から3年であり、この間にプロテジェに新しいメンターの獲得方法を教えることもメンターの役割のひとつである。

非公式アプローチをとっているのがComing社である。同社のメンタリングは、コーチ・プログラムと呼ばれているが、非公式な位置付けである。同社にとって、このコーチ・プログラムは「経験の乏しい従業員とより経験豊富なマネジャーが相互に支援し、助言し合うことにインフォーマルに同意すること」を意味している。そして、その目的は、異人種・異性間のコーチングを奨励すること、ならびに多様な集団間のコミュニケーションを確立することにある。Coming社は、各事業ユニットにコーチングを実施するように奨励しているが、強制はしていない。①コーチとの関係は評価の対象ではない、②コーチは指導する従業員の上司であってはいけない、③上司は従業員の許可なくコーチを呼び出し、当該従業員について話し合ってはならない、など若干のガイドラインを設けているだけである。

公式・非公式双方の要素を合わせ持つメンタリング・プログラムを採用しているのが、Northern States Power社である。同社のメンタリングの目的は、新しい環境への参入と順応を支援することにある。したがって、メンタリング関係の期間は6ヶ月、プロテジェもあらゆる階層の新入社員と新しい勤務

地・部署に異動となる既存の社員と公的に決めている。また各地域に調整者（コーディネーター）を配置し、同プログラムの監視とメンター・プロテジェのマッチングに努めている。しかしながら、このプログラムに参加するかしないかは、メンター・プロテジェともに社員の自発性に委ねられている。メンタリング関係のあり方やメンターの要件・役割も柔軟である。例えば、メンターの要件・資格は公的に規定されていないし、メンターに必要なトレーニングも、メンタリングとメンターの役割に関する基本的ガイドラインを収録したビデオをみるなど非公式性の強いものとなっている。

アンケート調査では、在米日系企業に対して「キャリア開発のためにメンタリング・プログラムを活用しているか」と質問した。この質問だと一般的な非公式のメンタリングは対象外となってしまう可能性があるが、組織としてのダイバーシティ・マネジメントの実施度を確認する上では、より適切と思われる。

表2が、その結果である。回答企業106社（無回答の3社を除く）のうち、メンタリング・プログラムを実施している企業は18社（17%）、計画中を含めても26社（24.5%）であり、ほとんどの企業が実施していない。ただし、メンタリング・プログラムに関しては、アメリカ企業よりも在米日系企業の活用度は低いとは言い切れないようである。前掲のSHRMの調査結果によると、フォーチュン企業よりも小規模な企業では、メンタリング・プログラムの実施度が低くなっていた（表1参照）。著者のアンケート調査に回答した在米日系企業も、比較的小規模な企業が多く（従業員数300人未満の企業が61.5%）、そのためにメンタリング・プログラムの活用度が低くなったのかもしれない。

表2 メンタリング・プログラムの実施 (N=109)

	会社数	比率 (%)
実施している	18	17.0
(実施していないが) 検討中	8	7.5
実施していない	80	75.7
無回答	3	—

規模の影響の他にもメンタリング、特に公的な要素をもったメンタリングを実施すること自体の問題点も考えられる。先のWinterle (1992, p.27) は、メンタリングを実施しているアメリカ企業の間でさえ、その有効性に肯定的な企業もあれば、否定的な企業もあることを明らかにしている。例えば、否定的な企業は、メンタリングを同化を促すためのツールとみなし、多様性を尊重しようとする意図にはそぐわないと考えていたり、プロテジェである女性やマイノリティから「なぜ私にはメンタリング・プログラムが必要なのか？」と疑問を投げかけられた経験を持っていた。また意図的に公式のメンタリング・プログラムを中止した企業も存在した。この企業においては、公式のメンタリング・プログラムがあまり機能せず、次に取り上げるネットワーク・グループが効果的なメンタリングに代替すると結論づけるにいたった⁵⁾。このようなメンタリング、特に公式のメンタリングにともなう様々な問題点が、アメリカ企業における同プログラムの導入を妨げ、結果として在米日系企業との格差が縮小したのかもしれない。

しかし、プロテジェの対象に関しては、アメリカ企業と在米日系企業では違いがみられた。記述の通り、ダイバーシティ・マネジメントの領域においては、女性やマイノリティをプロテジェとするアメリカ企業が一般的であるが、在米日系企業の場合は、それに白人男性も加わる点が特徴である（表3参照）。ダイバーシティ・マネジメントは決して女性やマイノリティだけを対象とするものではないが⁶⁾、両企業間の違いは、在米日系企業においては女性やマイノリティはもちろんのこと白人男性も外国で生まれ育った異質な人材と強く意識されていることの表れなのかもしれない。

アンケート調査では、活用の有無とプロテジェのデモグラフィックな特性

5) Chao, Walz and Gardener (1992) の調査でも、公式のメンタリングは、非公式のメンタリングよりも有効性が低いとの結果が出ている。なお、この点は、合谷 (1998, p. 19) の引用を参考にさせていただいた。

6) ダイバーシティ・マネジメントの基本的理念は、女性やマイノリティだけでなく、白人男性も同様に多様性を構成する重要なメンバーとして尊重しようとする点に特徴がある（有村, 1999, pp.272-273）。

表3 プロテジェの人種・エスニックと性 (N=18)

	会社数	比率 (%)
白人男性	0	0
女性やマイノリティ	1	5.6
双方	14	77.8
その他	3	16.7

表4 メンタリング・プログラムが提供されている組織階層 (N=18, 複数回答)

組織階層	会社数	比率 (%)
トップマネジャー	8	44.4
ミドルマネジャー	9	50.0
ローマネジャー	8	44.4
非管理職	10	55.6

以外の点についても質問した。表4は、メンタリング・プログラムが提供されている組織階層を示している。特定の階層だけが、特に高い値を示しているわけでない。在米日系企業は、あらゆる階層にまんべんなくメンタリング・プログラムを提供する傾向があるのかもしれない。ただし、企業別にメンタリングを提供している組織階層の数をカウントすると、特定の階層にだけ提供していた企業が9社と最も多くなっていた⁷⁾。この内訳は、非管理職の従業員向け3社、ミドルマネジャー向け2社、トップマネジャー向け4社であった。

表5から表9は、メンタリング関係のあり方とメンターの役割に関する質問の結果である。まず、メンタリング関係への参加の仕方に注目すると、メンター・プロテジェともに社員の自発性に委ねる場合が11社と最も多くなっていた。逆にメンター・プロテジェともに義務化している企業は、わずか2社であった。在米日系企業は、メンタリング・プログラムを実施しても参加を強制しない、先のWinterleの分類にならうと、公式・非公式双方の要素を

7) 残りの9社のうち、4社は2つの階層、2社は3つの階層、3社はすべての階層にメンタリング・プログラムを提供していた。なお、2つの階層に同プログラムを提供している4社の内訳は、非管理職の従業員とローマネジャー1社、非管理職の従業員とミドルマネジャー1社、ミドルマネジャーとトップマネジャー2社、3つの階層に提供している2社の内訳は、ともに非管理職の従業員を除いた管理者クラスであった。

表5 メンタリング関係への参加の仕方 (N=18)

	会社数	比率 (%)
メンター・プロテジェともに義務	2	11.1
メンター・プロテジェともに自発	11	61.1
メンターは義務, プロテジェは自発	3	16.7
メンターは自発, プロテジェは義務	2	11.1

表6 メンターとプロテジェのペアのあり方 (N=18)

	会社数	比率 (%)
異人種・異性間	0	0
同人種・同性間	1	5.9
双方	10	58.8
その他	6	35.3
無回答	1	—

表7 メンタリング関係の期間 (N=18)

	会社数	比率 (%)
6ヶ月未満	4	22.2
6ヶ月以上1年未満	7	38.9
1年以上2年未満	3	16.7
2年以上3年未満	0	0
その他	4	22.2

合わせ持つアプローチを採用するのが一般的なようである (表5参照)。

メンターとプロテジェのペアのあり方は、異人種・異性間あるいは同人種・同性間のペアとしている企業はほとんどなく、その双方とするケースが最も多い (10社)。この双方は、人種や性という点で特にこだわりを持たないか、あるいは異人種・同性間、またその逆の同人種・異性間のペア、のどれかを志向しているものと思われる (表6参照)。ちなみに「その他」を選んだ企業6社のうち、4社はペアのあり方を特に決めていない企業であり、残りの2社は、それぞれ「異人種・同性間のペア」、「プロテジェの特定の発達ニーズとプロテジェの専門領域においてメンターが有している強みと弱みを考慮してペアを決める」と回答していた。

メンタリング関係の期間は、半年から1年未満とする企業が7社と最も多いが、一方で半年未満の企業も3社、1年以上2年未満の企業も4社存在し、特に集中化の傾向はみられないようである (表7参照)。なお、「その他」を選択した企業4社のうち、3社は仕事の性質やメンターとプロテジェの話し合いによるなど期間設定に柔軟性を持たせ、残りの1社は「2日間のコンファレンスのためだけ」にメンタリングを活用していた⁸⁾。

表8 メンタリング関係のためのガイドラインやルール (N=18, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
メンターはプロテジェの上司であってはいけない	3	17.6
上司はプロテジェの許可なくメンターを呼び出し、 プロテジェについて話し合ってはいけない	2	11.8
メンターはあるトレーニング・プログラムに参加しなければならない	7	41.2
メンターは一定の重要なスキルを習得しておかなければならない	5	29.4
メンタリング関係は評価の対象ではない	4	23.5
その他	6	35.3
無回答	1	—

表9 メンターの役割 (N=18, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
プロテジェが職場に慣れるように支援すること	14	77.8
職務に関連した技術的・専門的アドバイス	13	72.2
リーダーシップ・スキルの育成	11	61.1
コーチング	10	55.6
スポンサーシップ	2	11.1
カウンセリング	6	33.3
その他	2	11.1

表8は、メンタリング関係のガイドラインやルールを調べた結果である。「メンターはあるトレーニング・プログラムへ参加しなければならない」(7社)、「メンターは一定の重要なスキルを習得しておかなければならない」(5社)の2点が高い値となっているように、メンターの要件や資格を規定したガイドラインやルールが比較的多いことがわかる。ただし、この要件・資格に「メンターはプロテジェの上司であってはいけない」という点を加える企業は、2社と少なかった。「その他」を選択した企業も6社と比較的多かったが、これらは次の2つのタイプに分かれた。ひとつは、特に公的なガイドラインやルールを設けていない、あるいは、設けていたとしても柔軟性を持たせているとする企業(4社)と、コンサルタントなどの外部者にメンターを依頼するという企業(2社)であった。

メンターの役割は、「プロテジェが職場に慣れるように支援すること」、

- 8) 本来、メンタリングは、ある一定期間継続して行う支援行動でなければならない(e. g., 久村, 1999), 2日間で終了するような関係は、メンタリングと呼べないかもしれないが、それでもこの企業はメンタリング・プログラムとして認識していた。

表10 会社にとってのメンタリング・プログラムの有効性 (N=18)

	会社数	比率 (%)
非常に有益でない	2	11.1
あまり有益でない	1	5.6
どちらともいえない	0	0.0
ある程度有益	12	66.7
非常に有益	3	16.7

「職務に関連した技術的・専門的アドバイス」、「リーダーシップ・スキルの育成」、「コーチング」の4つが一般的で、「スポンサーシップ」や「カウンセリング」を選択する企業は少なかった（表9参照）。どちらかといえば、キャリア的側面にかかわる支援で、かつ現行の仕事や職場内の人間関係に直接影響を及ぼす領域での支援をメンターに期待しているようである。

では、メンタリング・プログラムの有効性は、どのように評価されているのだろうか。アンケート調査では、プロテジェやメンター個人ではなく、会社にとっての有効性という観点からこの点を確認した。表10が示すように、「どちらともいえない」とする中立的評価を下した企業は全く存在せず、「有益でない」か「有益である」かのどちらかに意見が別れた⁹⁾。そして、80%以上の企業は、後者の「有益である」との評価を支持していた。少なくともダイバーシティ・マネジメントのためにメンタリング・プログラムを活用している在米日系企業においては、同プログラムの有効性が一般的に認められているようである。

2. 従業員参加

ダイバーシティ・マネジメントは、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・アプローチである。したがって、人事部や一部のマネジャーだけが熱心に取り組んでも意味がない。全従業員をダイバーシティ・マネジメントに参加させていく必要がある。

9) 「有益でない」との評価は「非常に有益でない」と「あまり有益でない」の双方を含む。同じく「有益である」との評価は「ある程度有益」と「非常に有益」の双方を含む。

ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいるアメリカ企業は、様々な従業員参加手法を用いている。例えば、ダイバーシティ・タスク・フォース、ネットワーク・グループ、フォーカス・グループ、委員会などである。また、なかにはダイバーシティ・マネジメントの主導を本社から各事業部に切り替える分権化を従業員参加促進のための重要なツールと位置付けている企業も存在する (Winterle, 1992, pp.25-26; Wheeler, 1995, p.35)。

ダイバーシティ・タスク・フォースは、通常、メンバーの半数以上が役員レベルの人達で構成される小集団 (8人から15人ぐらい) のことであり、その目的は、ダイバーシティ・マネジメントを推進するためのビジネス上の根拠を明確にしたり、ビジョンや戦略を策定したりすることにある (Baytos, 1995, p.50-51)。

ネットワーク・グループは、支援グループ (support group) や権利擁護グループ (advocacy group)、あるいはアフィニティー・グループ (affinity group) などと呼ばれたりすることもあるが、その目的は、同一集団のメンバーが抱えている問題点に焦点を絞り、その所在や解決策などをトップ経営陣や人事部に伝えることにある。したがって、構成メンバーも、人種や性が同じで、場合によっては同じ職能分野や組織階層に属する人達に限定される傾向がある。先のダイバーシティ・タスク・フォースがトップ・ダウンで結成されるのとは対照的に、ネットワーク・グループは、社員が自発的に結成し、それを会社側が支援するという形をとるのが一般的である (Baytos, 1995, pp.54-55)。

組織が抱えるダイバーシティ関連の問題点や課題を明らかにするために用いられるツールのひとつが、フォーカス・グループである。フォーカス・グループは、通常、同じ人種や性のメンバー8人から15人で構成され、これらの人達に対して一定の質問をもとにした2時間から3時間のセッションが実施される。ここで収集された意見や情報は、既存のデータやアンケート調査結果の分析からはみえてこない側面を浮き彫りにするという利点を持っている (Baytos, 1995, pp.74-75)。

表11 アメリカ企業によるネットワーク・グループの活用：SHRM調査より

	フォーチュン500社に 属する企業178社	無作為抽出のより 小規模な企業316社
活用している 対象集団	37%	18%
女性	80%	—
アフリカ系	69%	—
ヒスパニック系	57%	—

注：—はデータ不明。出所：SHRM (1998, pp. 9-10, pp. 12-13) をもとに著者が作成。

1991年のLouis Harris and Associates社の調査では、406のアメリカ企業のうち、31%がダイバーシティ・タスク・フォースを活用し、23%の企業がその活用を検討中であった（前稿の図2参照）。1998年のSHRMの調査では、フォーチュン500社に属する企業178社のうち、37%がネットワーク・グループを活用し、その多くは女性やアフリカ系、ヒスパニック系社員のためのものであった。より小規模な企業316社の場合は、18%の企業がネットワーク・グループを活用していた（表11参照）。対象となる集団のデータは明記されていないが、アフリカ系アメリカ人と女性が中心であったとSHRMは報告している（SHRM, 1998, p. 10）。

アンケート調査では、在米日系企業が、ダイバーシティ・マネジメント推進のためにどのような従業員参加手法を用いているのかを8つの選択肢を用いて調べた。「どの手法も用いていない」と回答した企業が61社（62%）にも達しているように、多くの在米日系企業は、従業員参加手法をまったく用いていない（表12参照）。したがって、何らかの従業員参加手法を用いている在米日系企業は、37社（38%）ということになる。

これら37社において最も利用されていた手法は、ミーティングであった。表12の比率Bが示しているように、70%近くの企業がミーティングを用いている。しかし、それ以外の手法は、多くても3社に1社ぐらいで、あまり用いられていない。在米日系企業は、ダイバーシティ・マネジメント推進のために従業員参加を用いない傾向があるだけでなく、用いていたとしてもミーティングに偏重する傾向があるようである。ミーティングは、比較的实施が

表12 ダイバーシティ・マネジメントのための従業員参加手法 (N=109, 複数回答)

	会社数	比率 (%)	
		A	B
タスク・フォース	13	13.3	35.1
ミーティング	25	25.5	67.7
フォーカス・グループ	12	12.2	32.4
委員会	8	8.2	21.6
ネットワーク・グループ	5	5.1	13.5
分権化	2	2.0	5.4
その他	5	5.1	13.5
どの手法も用いていない	61	62.2	—
無回答	11	—	—

注：比率Aは、無回答11社を除いた98社に対する比率。Bは、無回答11社と「どの手法も用いていない」企業61社を除いた37社に対する比率。

容易で時間やコストなどの投入量も少ないというメリットがある一方で、活動の継続性や成果といった点では有効性が限られていると思われる。

3. 管理責任の確立

Winterleによると、ダイバーシティ・マネジメントの管理責任を確立することは、次に取り上げるアカウントビリティ、仕事と生活の両立を支援する人事制度とならんで、ダイバーシティを組織の価値システムに統合するための不可欠なステップである (Winterle, 1992, p.10, p.28)。実際、管理責任を確立すれば、ダイバーシティ・マネジメントの実行性がより高まるだけでなく、会社としてダイバーシティ・マネジメントにコミットメントしていることを組織内外に強くアピールすることにもなる。

そのWinterleが1992年に実施した調査では、回答企業131社 (94%がアメリカ企業) のほとんどが、ダイバーシティ・マネジメントを人的資源に関する全社的責任 (company-wide human resource responsibility) とみなしており、うち75%の企業において、ダイバーシティ・マネジメントのための公的な管理責任が確立されていた (Winterle, 1992, p.28)。

管理責任の確立の仕方は、主に次の2つのタイプに分かれた。ひとつは、雇用機会均等法やアファーマティブアクションの遵守とダイバーシティ・マネジメントを分離し、ダイバーシティ・マネジメントのための特別の管理責

任を確立したタイプである¹⁰⁾。例えば、Mobil社は、1986年に雇用機会均等法・アファーマティブアクションとダイバーシティ・マネジメントを分離し始めた。理由は、前者が法の遵守という外部的な要請の側面をますます強く意識するようになっていったのに対し、後者は人材の採用やキャリア開発、求人地域の拡大といった社内のニーズに強く依拠するようになっていったからである。1992年時点で同社は、これら2つの機能を人事部内の異なる部署に完全に分離し、管理を行っていた。

一方、人事部から切り離れた形でダイバーシティ・マネジメント担当の役員を設けた企業がCorning社である。同社のこの狙いは、ダイバーシティ・マネジメントを日常業務に関わる責任で、ライン・マネジメントが担当しなければならない機能のひとつとして強調することにあつた。しかしながら、雇用機会均等法担当の部署は、人事部の管轄下におかれたままであつた。ダイバーシティ・マネジメント担当の役員と人事担当の副社長は、それぞれ同一の上級副社長（常務会メンバーで会長直属の部下5人のうちの1人）に報告し、彼を通して両者の間の責任の調整が行われた（Winterle, 1992, p.28）。

もうひとつのタイプは、これらとは対極にあるアプローチで、雇用機会均等法やアファーマティブアクションの遵守とダイバーシティ・マネジメントの責任を同じ管理ポストに割り当てた兼任タイプである¹¹⁾。例えば、IBM社は、雇用機会均等法やアファーマティブアクションの遵守に責任を負う部署と、仕事と生活の両立支援に責任を負う部署を別々に設けていたが、それらを新しく設けたダイバーシティ・マネジメント・プログラム担当役員のもとで統括するようになった。これにより、機能あるいはプログラム間のシナジー効果を生み出すことが同社の狙いであつた。Florida Power & Light社は、もともとはダイバーシティ・マネジメント担当の特別の管理者を設けていたが、「（顧客や従業員、株主に影響を及ぼす）ビジネスと人事管理手法の全ての側面にダイバーシティを統合するホリスティック・アプローチ」を採用するため、

10) 131社中25%強の企業がこのタイプに該当（Winterle, 1992, p.28）

11) 131社中50%弱の企業が該当（Winterle, 1992, p.28）。

当該管理ポストと雇用機会均等法・アファーマティブアクション担当の管理ポストを併合することにした¹²⁾。

SHRM (1998, p.5) の調査では、フォーチュン500社に属する企業178社の75%において、より小規模な企業316社の場合は36%の企業において、何らかのダイバーシティ・プログラムが既に実施されていたが、うちダイバーシティ・プログラム担当の専任スタッフを有していた企業の割合は、前者で58% (平均スタッフ数15人)、後者で44% (平均スタッフ数3人) であった (表13参照)。これらの企業においては、ダイバーシティ・マネジメントに責任を負う特別の管理部門やセクションが設けられている可能性が高いと思われる。

著者のアンケート調査に回答した在米日系企業でダイバーシティ・マネジメントのための管理責任を確立していた企業は、105社中わずか21社 (20%) であった。しかも、そのほとんどは、雇用機会均等法やアファーマティブア

表13 ダイバーシティ・プログラム担当の専任スタッフ：SHRM調査より

	フォーチュン500社 に属する企業178社	無作為抽出のより 小規模な企業316社
ダイバーシティ・プログラムを実施している	75%	36%
うち専任スタッフを有する企業	58%	44%
平均スタッフ数	15人	3人
報告先		
最高経営責任者あるいは社長	8%	18%
人事担当副社長	45%	36%
人事担当役員 ¹	15%	16%

注：1 無作為抽出の企業の場合は、役員のほかにマネジャーも含まれる。出所：SHRM (1998, pp.5-6) をもとに著者が作成。

12) Winterleによると、特別方式、兼任方式の他に、ダイバーシティ・マネジメントを他の管理機能に統合するタイプ、彼女の表現ではメインストリーム化の管理責任の確立の仕方も存在した。これは、例えば、各事業部にダイバーシティ・マネジメントの管理責任を分権化し、本社人事部がアドバイスや支援を提供するケース (Gannet社)、あるいは、全社的に取り組んでいるTQC (総合的品質管理) の中で各事業部が実施しなければならない戦略的課題のひとつとしてダイバーシティ・マネジメントを位置付ける (Chervon社)、などであった (Winterle, 1992, pp.29-30)。ただし、この方式は、今後一般化していくだろうと指摘されているように (Winterle, 1992, p.10, p.32), 1992年の調査時点では、それほど多くの企業で採用されていなかったようである。

表14 ダイバーシティ・マネジメントの管理責任 (N=109)

	会社数	比率 (%)
確立している	21	20.0
—うち雇用機会均等法・アファーマティブアクションの管理責任を兼任	(18)	(90.0)
(確立していないが) 計画中	5	4.8
確立していない	79	75.2
無回答	4	—

クシヨンの遵守の責任も担う兼任タイプであった (表14参照)。アメリカ企業と比べると、在米日系企業の取り組みは、かなり遅れているようである。

管理責任の確立だけでなく、どの階層レベルにその役割が割り当てられているのかをみることも重要である。なぜなら、これが、組織内におけるダイバーシティ・マネジメントの重要性を判断するひとつの目安になるからである (Winterle, 1992, p.28)。

アメリカ企業の場合、かなり高い階層レベルにダイバーシティ・マネジメントの管理責任を割り当てている。例えば、Winterleの調査で指摘された (非兼任タイプの) 特別の管理責任のうち、28%は副社長レベル、34%は他の役員レベルの人達に当該管理責任が割り当てられていた (Winterle, 1992, pp.28-29)¹³⁾。SHRM調査で明らかにされた専任スタッフの報告先からダイバーシティ・マネジメント担当者の階層レベルを判断すると、フォーチュン企業とより小規模な企業の双方において、人事担当副社長や社長、あるいは最高経営責任者といったトップ中のトップが半数以上を占めていた (表13参照)。

在米日系企業においても、副社長やその他の役員レベルの人にダイバーシティ・マネジメントの管理責任を割り当てている企業が40%ほど存在したが、中心は、役員以外のマネジャーやコーディネーター (52.4%) であった (表15参照)。これらの人達は、ミドルマネジャークラスか、あるいはトップマネジメント層でも比較的低い階層にいる人物に該当すると思われる。したがって、アメリカ企業と比べると、在米日系企業におけるダイバーシティ・マネジメントの重要性は、それほど高くないようである。

13) あとは、マネジャーやコーディネーターレベルが25%、その他13%であった。

表15 ダイバーシティ・マネジメント担当者の階層レベルと報告先 (N=21)

	会社数	比率 (%)
副社長	5	23.8
他の役員	3	14.3
マネジャーやコーディネーター	11	52.4
その他	2	9.5
報告先 ¹		
最高経営責任者・社長	12	57.1
上級副社長	7	33.3
常務会	1	4.8
その他 ²	3	14.3

注：1 複数の報告先を選択した企業が2社存在した。なお、比率は21社に対する比率を示している。

2 人事部マネジャー、人事担当副社長、部長補佐 (assistant general manager) があげられた。

ただし、当該管理者の報告先は、最高経営責任者や社長、上級副社長といったトップ中のトップが80%以上を占めていた (表15参照)。しかし、これは、回答企業の多くは比較的規模が小さく、そのためにトップまでの経路が短くなっていることの表れであって、ダイバーシティ・マネジメントの重要性が高く位置付けられていることの表れではないと思われる。

表16は、ダイバーシティ・マネジメント担当の管理者が担っている主な役割を示している。半数前後の企業が「ダイバーシティ関連の課題や問題点の識別・報告」(60%)、「ダイバーシティの方針や戦略の策定」(50%)、「ダイバーシティ・プログラムの策定」(40%)、「ダイバーシティ・プログラムのモニター・評価」(40%)、ならびに「人事や訓練部門によるダイバーシティの目標やプログラムの策定支援」(55%)を選んでいるが、「他の制度やプログラムにダイバーシティを統合」(20%)、「ラインマネジャーによるダイバーシティの目標やプログラムの策定支援」(25%)を選んだ企業は少ない。したがって、多くの在米日系企業においては、訓練を含む人事部が中心となってダイバーシティ・マネジメントを推進し、その管理責任をダイバーシティ・マネジメント担当者が担う体制になっていると思われる。

なお、在米日系企業が人事部を中心にダイバーシティ・マネジメントを推

表16 ダイバーシティ・マネジメント担当の管理責任者の主な役割 (N=21, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
ダイバーシティ関連の課題や問題点の識別・報告	12	60.0
ダイバーシティの方針や戦略の策定	10	50.0
ダイバーシティ・プログラムの策定	8	40.0
ダイバーシティ・プログラムのモニター・評価	8	40.0
他の制度やプログラムにダイバーシティを統合	4	20.0
ラインマネジャーによるダイバーシティの目標やプログラムの策定支援	5	25.0
人事や訓練部門によるダイバーシティの目標やプログラムの策定支援	11	55.0
その他	1	5.0
無回答	1	—

表17 ダイバーシティの方針、目標、プログラムの策定者 (N=109, 複数回答)

	方針	目標	プログラム
最高経営責任者・社長	19社 (22.4%)	28社 (33.7%)	8社 (9.4%)
副社長	12社 (14.1%)	15社 (18.1%)	9社 (10.6%)
日本人マネジャー	2社 (2.4%)	1社 (1.2%)	3社 (3.5%)
その他のトップマネジャー	8社 (9.4%)	9社 (10.8%)	12社 (14.1%)
ミドルマネジャー	3社 (3.5%)	2社 (2.4%)	6社 (7.1%)
人事部	45社 (52.9%)	39社 (47.0%)	47社 (55.3%)
従業員関係部門	2社 (2.4%)	3社 (3.6%)	1社 (1.2%)
誰も担当しない	22社 (25.9%)	22社 (26.5%)	22社 (25.9%)
その他	3社 (3.5%)	5社 (6.0%)	4社 (4.7%)
無回答	24社 (—)	26社 (—)	24社 (—)

注：比率は、109社から無回答の企業を除いた数に対する比率。

進している点は、誰がダイバーシティ関連の方針や目標・プログラムを策定するのか、という点を確認した他の質問の結果にも表れていた（表17参照）¹⁴⁾。

4. アカウンタビリティ

アカウンタビリティも、ダイバーシティを組織の価値システムに統合するための不可欠なステップである。アカウンタビリティには、通常の「説明・報告義務」のほかに「実施義務」あるいはたんに「責任のあること」という意味が含まれているが¹⁵⁾、この後者の意味をより強調したのが、ここでいうアカウンタビリティである。具体的には、ダイバーシティのための努力（ダ

14) この点に関しては、前稿で取り上げたコミットメントの主体に関する調査結果（有村，2001a, pp. 88-93）も参照されたい。

イバーシティ・エフォート) を業績評価や報酬にリンクさせ、それによりダイバーシティ・マネジメントの実施義務・責任に強制力を持たせることを意味している (Winterle, 1992, pp.30-31; SHRM, 1998, p.8; Digh, 1998)。

Motorola社は、ダイバーシティ、雇用機会均等、アファーマティブアクションという3つ目標の達成状況を年に一度取締役会で評価し、その結果をもとに最高経営責任者のボーナスの一部を決めることにしている。また、その他の経営幹部のボーナスも、これら3つの領域での有効性によって左右される。これにより、同社は、9年間で女性とマイノリティの副社長をそれぞれ2人から43人、6人から41人に増やすことができた。Proctor & Gamble社は、全社員にダイバーシティ・マネジメントのためのアカウントビリティをかしている。例えば、非管理職の従業員の場合、多様な人達を尊敬し、彼ら・彼女らと有効に協働作業を行える能力という点を業績評価基準の一つに加えている。管理者の場合は、これに女性やマイノリティを含む人材の育成能力という点も加わる。また年に一度、人事担当の上級副社長とダイバーシティ担当の役員、ならびに各職能・事業担当のトップ経営陣が集まり、会社全体としてのダイバーシティ・マネジメントの進捗状況を評価している (Digh, 1998, pp.66-68)。

個人ではなく、組織単位でダイバーシティ・マネジメントのためのアカウントビリティをかしているのが、Hughes社である。同社は、各業務ユニットに「アニュアル・コーポレート・ダイバーシティ・レポート・カード」と呼ばれる評価様式を配布し、その成果をもとに各ユニットに配分するボーナス財源の一部を決定している¹⁵⁾。この評価基準には、各ユニットにおけるダイバーシティ・トレーニングやメンタリングの実施状況、従業員調査をもと

15) この点は、一般に市販されている次の2つの英和辞典による。『新英和中辞典』旺文社、1999年、『リーダーズ英和辞典』研究社、1984年。

16) この評価体制は、全社的な目的のひとつで、各業務ユニットの業績評価基準のひとつでもある「Hughes社を優れた職場にする (making Hughes an excellent place to work)」という、より大きな目的を実現するための一環として行われている (Winterle, 1998, p.30)。

表18 アカウンタビリティの確保：SHRM調査より

	フォーチュン500社 に属する企業178社	無作為抽出のより 小規模な企業316社
業績評価と報酬の双方	24%	10%
業績評価のみ	10%	5%
報酬のみ	6%	1%
どちらにもリンクせず	58%	79%
不明	2%	5%

出所：SHRM (1998, p.8, p.14) をもとに著者が作成。

にしたダイバーシティ・プロフィールといった定性的基準のほかに、女性やマイノリティの配属率、ボーナス支給職 (bonus-eligible positions) における女性やマイノリティの増加、従業員の苦情レベルといった定量的基準も含まれている (Winterle, 1998, p.30)。

SHRMの調査では、フォーチュン500社に属する企業178社のうち、24%が業績評価と報酬の双方に、16%の企業は業績評価あるいは報酬のどちらか一方にダイバーシティのための努力をリンクさせていた。より小規模な企業316社の場合は、これよりも比率は下がるが、それでも業績と報酬の双方にリンクさせる企業が10%、どちらか一方にリンクさせる企業が6%存在した (表18参照)。

ダイバーシティ・マネジメントのためのアカウンタビリティを確保している在米日系企業は、ほとんど存在しなかった。表19に示しているように、ダイバーシティのための努力を業績評価にリンクさせている企業は8社、7.5%のみであった。うち、その評価を報酬にまでリンクさせている企業は5社であった。これらは、SHRM調査で取り上げられた小規模な企業よりも低い値であり、在米日系企業の取り組みの遅さを物語っている。

アンケート調査では、業績評価とのリンクが行われているレベルと、どのような側面がその評価基準になっているのかも確認した。リンクのレベルは、各事業ユニット、個々のトップマネジャー、個々のミドルマネジャーなど企業によって様々であり、特定のレベルに集中する傾向はない (表20参照)。

評価基準は、女性やマイノリティの採用・昇進・育成と、女性やマイノリ

表19 ダイバーシティのための努力と業績評価、報酬のリンク (N=109)

	会社数	比率 (%)
リンクさせている	8	7.5
—うち報酬にもリンクさせている	(5)	(62.5)
(リンクさせていないが) 計画中	9	8.5
リンクさせていない	89	84.0
無回答	3	—

表20 業績評価とのリンクが確保されているレベル (N=8, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
各事業ユニット	3	37.5
個々のトップマネジャー	3	37.5
個々のミドルマネジャー	2	25.0
その他	1	12.5

注：1社のみ各事業ユニットと個々のトップマネジャーという2つのレベルをリンクの対象としていた。またその他を選択した企業1社は、全社員の業績評価にダイバーシティのための努力をリンクさせていた。

表21 ダイバーシティのための業績評価の基準 (N=8, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
特になし	2	25.0
女性やマイノリティの採用	2	25.0
女性やマイノリティの昇進	3	37.5
女性やマイノリティ社員の育成	2	25.0
従業員の苦情レベル	1	12.5
ダイバーシティ・トレーニングの活用	1	12.5
女性やマイノリティ向けメンタリングの活用	2	25.0
従業員意識調査の結果	0	0.0
社内で一般に期待されている行動との一貫性	2	25.0
女性やマイノリティ所有のベンダーの活用	0	0.0
その他	1	12.5

ティ向けメンタリングの活用をあげる企業が2社から3社と比較的多く、また「社内で一般に期待されている行動との一貫性」をあげる企業も2社存在した(表21参照)。

一方で、業績評価とリンクさせながら、その評価基準をまだ決めていない(「特になし」に該当)企業も存在した。評価基準の欠如は、柔軟性の確保という良さがあるのかもしれないが、一方で被評価者の間に無用な混乱を招いたり、あるいは組織としてダイバーシティ・マネジメントを推進したいという意図が組織メンバーに十分に伝わらず、ひいては実行力のともなわない理

念や方針だけのダイバーシティ・マネジメントに終る可能性もある。また女性やマイノリティ所有の企業からの調達を重要なダイバーシティ・マネジメント・プログラムに位置付けるアメリカ企業は多いが、この点を評価基準に入れている在米日系企業は皆無であった（「女性やマイノリティ所有のベンダーの活用」に該当）。

なお、ダイバーシティのための努力に報いる方法は、金銭的な報酬だけとは限らない。例えば、昇進の可能性や社内表彰制度、インセンティブ旅行など日本企業が国内でしばしば用いている方法を在米日系企業は活用しているかもしれない。そこで、アンケート調査では、ダイバーシティ・マネジメントに貢献している従業員に報いるため、金銭的報酬以外の手段を用いている場合には、その内容を記載してもらうように依頼した。その結果、109社中7社（6.4%）において、こうした手段が用いられていた。具体的には、表彰制度に関連するものが一番多かったが（4社）、「不従順（non compliance）に対するペナルティー」、「昇進」、「現場主導のダイバーシティ・エフォートを支援するため、1万ドルを現場のダイバーシティ・カウンスルに提供」をあげる企業も、それぞれ1社ずつ存在した。なお、金銭的報酬と非金銭的報酬をともに用いている企業は、7社中2社であった。

5. 仕事と生活の両立を支援する人事制度

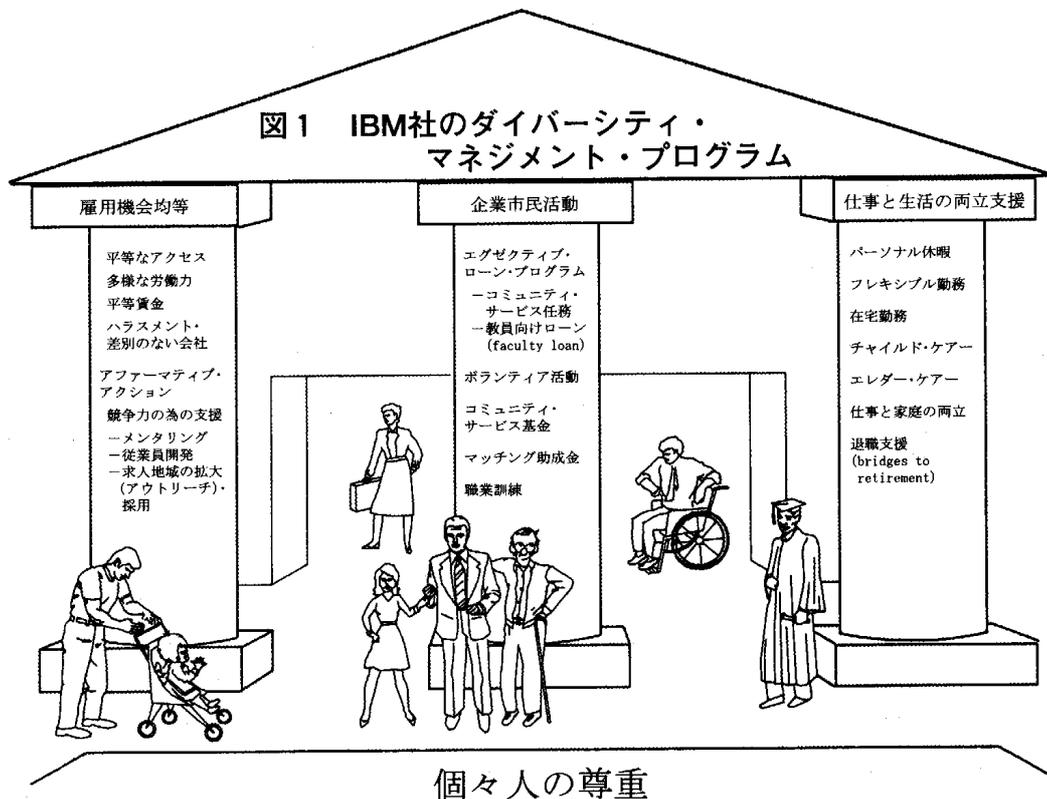
最近、日本国内でも女性や高齢者の職場進出を促すため、仕事と生活（あるいは家庭）の両立を支援する人事制度充実の必要性が指摘されているが、これもダイバーシティを組織の価値システムに統合するための不可欠なステップである。

Winterle (1998, p.31) によると、仕事と生活の両立を支援する人事制度の主な特徴は、柔軟性である。これには、コア勤務制度や週の就業時間短縮（compressed work weeks）、パートタイム週労働（part-time or limited work weeks）、ジョブ・シェアリングといった就業形態の柔軟性と、在宅勤務や遠距離通信技術の活用、段階的退職制度（phased retirement）といった働く場

所の柔軟性の2つの側面が含まれる。また家族休暇や臨時休暇、扶養家族ケアのための病休の利用、緊急のチャイルドケアサービス、デイケア、養子縁組のための資金援助といった一連の「家族にやさしい(ファミリー・フレンドリー)」ベネフィットも、仕事と生活の両立を支援する人事制度の重要な構成要素である。

アメリカ企業の中には、こうした人事制度の確立を重要なダイバーシティ・マネジメント・プログラムのひとつに位置付ける企業もある。例えば、図1に示しているように、IBM社のダイバーシティ・マネジメント・プログラムを構成している3つの大きな柱は、雇用機会均等、企業市民活動、そして仕事と生活の両立支援である。

たんに仕事と生活の両立を支援する人事制度を確立するだけでなく、その受益者をできるだけ多くの集団や個人に広げていくこともダイバーシティ・マネジメントでは重要になる。この点、最近のアメリカで注目されているのは、同性愛者のカップルにも通常の夫婦と同様に医療保険やその他の福利



厚生制度を適用しようとする動きである。ある調査会社の調べによると、1997年時点でこのような制度を導入しているアメリカ企業は、既に約400社に達し、これにはバンク・オブ・アメリカやIBM、アメリカン・エクスプレス、ウォルト・ディズニー、タイム・ワーナー、マイクロソフトといった世界に名の知れた優良企業も数多く含まれている。また最近もGM、フォード、ダイムラー・クライスラーの自動車大手三社が同様の制度を導入したと話題になった¹⁷⁾。

仕事と生活の両立支援にかかわる人事制度やプログラムを導入している在米日系企業は、109社中90社（82.6%）とかなり多かった。しかし、具体的に用いられているプログラムは、「家族休暇」（77%）と「扶養家族ケアのための病休」（51%）が中心で、それ以外はあまり実施されていなかった（表22参照）。80%以上の企業が仕事と生活の両立を支援する人事制度を導入しているといっても、利用可能なオプションは限られているようである。

表22 仕事と生活の両立にかかわる制度やプログラム（N=90，複数回答）

	会社数	比率 (%)
コア勤務制度	28	31.1
週の就業時間短縮	4	4.4
パートタイム週労働	22	24.4
ジョブ・シェアリング	10	11.1
在宅勤務	9	10.0
遠距離通信技術の活用	10	11.1
段階的退職制度	1	1.1
家族休暇	69	76.7
柔軟な作業スケジュール	25	27.8
臨時休暇	30	33.3
扶養家族ケアのための病休	46	51.1
チャイルドケア	5	5.6
デイケア	1	1.1
チャイルドケアの紹介	9	10.0
養子縁組のための資金援助	4	4.4
エルダーケア	1	1.1
その他	7	7.7

注：比率は、90社に対する比率である。

17) 『日本経済新聞』の次の記事を参照。「同性愛従業員、“配偶者”に医療保険：IBMなど、米で適用広がる」（1997年3月17日）、「自動車大手3社、同性愛従業員の福利厚生を充実：パートナーを「配偶者」認定」（2000年6月12日）。

Ⅱ ダイバーシティ・マネジメントの阻害要因

1. ダイバーシティ・マネジメントの阻害要因

これまでの考察から、在米日系企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、アメリカ企業と比べると、かなり遅れている。参考までに、著者のアンケート調査とSHRM調査で比較可能であった5つのイニシアチブの実施状況を表23にまとめた。それが示すように、フォーチュン500社に属する企業と比べると、在米日系企業の比率は、全てにおいて低い値となっている。小規模な企業との比較では、メンタリング・プログラムと管理責任の確立において、在米日系企業の比率の方が高くなっているが、前者に関しては、公式のメンタリングを実施すること自体の問題点や難しさが、アメリカ企業における同制度の導入を妨げ、結果として在米日系企業との格差が縮小あるいは逆転しただけなのかもしれない。管理責任の確立に関しては、確かに在米日系企業の方がより多く実施しているといえなくもないが、一方で、その役割が割り当てられた階層レベルは、在米日系企業においてより低く、それゆえに組織内におけるダイバーシティ・マネジメントの重要性もより低い可能性があるとの問題点が見出された。

では、なぜ在米日系企業は、ダイバーシティ・マネジメントを積極的に推進しないのだろうか。別な言い方で表現すると、在米日系企業にとって、何

表23 5つのダイバーシティ・イニシアチブの比較

	回答企業 (A)	SHRM調査		B-A	C-A
		フォーチュン500社 に属する企業178社 (B)	無作為抽出のより 小規模な企業316社 (C)		
ダイバーシティ・トレーニング ¹	19.4%	69.8%	33.1%	50.4%	13.7%
メンタリング・プログラム ²	17.0%	30.0%	12.0%	13.0%	-5.0%
ネットワーク・グループの支援 ³	5.1%	37.0%	18.0%	31.9%	12.9%
管理責任の確立 ⁴	20.0%	43.5%	15.8%	23.5%	-4.2%
アカウンタビリティ ⁵	7.5%	34.0%	12.0%	26.5%	4.5%

注：1 前稿（有村，2001a）の表7と表6を参照。なお，ここでは，SHRM調査の比率を全体（178社と316社）に対する比率に換算して表記している。2 本稿の表1と表2を参照。3 本稿の表11と表12を参照。4 本稿の表13と表14を参照。なお，SHRM調査の比率は全体に対する比率に換算し直している。5 本稿の表18と表19を参照。

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っているのだろうか。

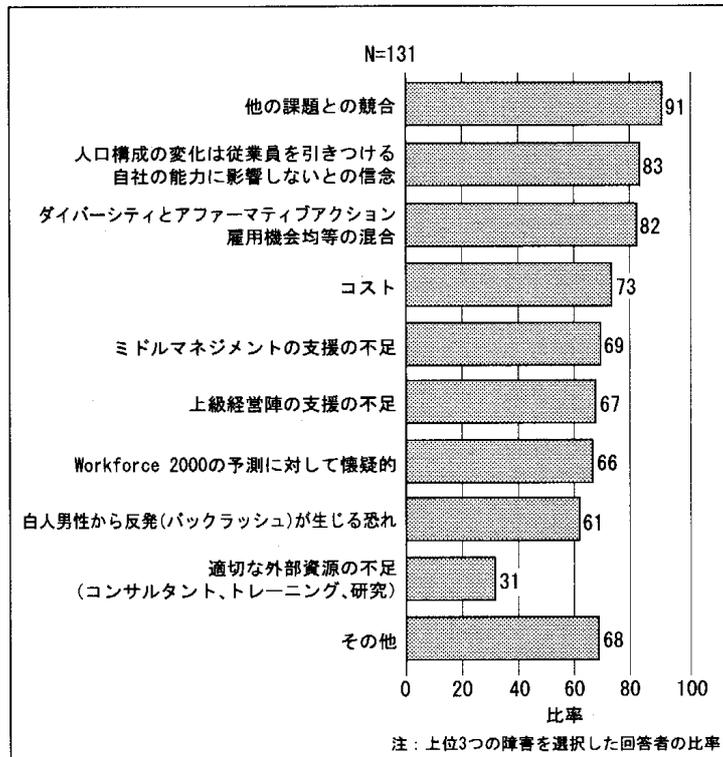
この点を調べた結果が表24である。どれも過半数以下ではあるが、「既存の企業文化」、「他のビジネス課題との競合」、「多様性の増大は自社のビジネスに影響を及ぼさないとの信念」、「ダイバーシティに関する情報や知識が社内に不足していること」、ならびに「コスト」の5つが、在米日系企業のダイバーシティ・マネジメント実施を妨げる主な原因になっているようである。

ただし、これらを在米日系企業に固有の障害と位置付けることはできない。なぜなら、図2に示されているように、アメリカ企業も同じような問題や障害に直面しているからである。「日本人マネジャーの支援や理解の不足」、「親会社の理解や支援の不足」といった在米日系企業に固有の制約条件も、それほど多くの企業で障害と認識されているわけではない。したがって、ダイバーシティ・マネジメントの阻害要因は、在米日系企業に固有の何かが存在するのではなく、程度の差に関係していると思われる。つまり、在米日系企業もアメリカ企業も同じような障害や問題に直面しているが、その温度差に著しい開きがあり、それが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の遅れにつながっていると思われる。

表24 ダイバーシティ・マネジメントの障害 (N=109, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
他のビジネス課題との競合	18	19.6
コスト	15	16.3
既存の企業文化	23	25.0
ダイバーシティに関する情報や知識が社内に不足していること	17	18.5
日本マネジャーの支援や理解の不足	11	12.0
他の上級経営陣の支援不足や反対	4	4.3
ミドルマネジャーの支援不足や反対	6	6.5
親会社の理解や支援の不足	8	8.7
適切な外部資源 (コンサルタントなど) の不足	10	10.9
多様性の増大は自社のビジネスに影響を及ぼさないとの信念	19	20.7
多様性の増大は人事管理を困難かつ複雑になるとの不安	7	7.6
アフターマティブアクションに対する社会の反発 (バックラッシュ)	3	3.3
白人男性社員の反発 (バックラッシュ) が心配	0	0.0
アメリカの労働力構成が劇的に変化することはないとの信念	7	7.6
その他	17	18.5
無回答	17	—

図2 ダイバーシティ・イニシアチブの実施を妨げる最大の障害



出所：Winterle (1992, p.15)

この点、著者が注目しているのは「多様性の増大は自社のビジネスに影響を及ぼさないとの信念」を持っている在米日系企業が、アメリカ企業と比べるとかなり多いことである。確かにアメリカ企業においても、(図2が示すように) 同じような信念がダイバーシティ・マネジメントの実施を妨げるひとつの大きな原因になっているが、一方で、多様性の増大は自社のビジネスに深刻な影響を及ぼすという逆の認識を持った人材が社内に同時に存在している¹⁸⁾。とくに、このような認識を持つ人は、トップ・マネジャー・クラスにおいて多いようである¹⁹⁾。在米日系企業の場合は、「多様性の増大は自社のビジネスに影響を及ぼさない」という信念が障害になっているだけでなく、その逆の認識でもってダイバーシティ・マネジメントを積極的に推進しよう

18) この点は、図2に回答したのと同じ企業において、多様性の増大は自社のビジネスにとって「深刻な影響なし」との見方を支持した比率が、わずか4%であったことに示されている。この調査結果に関しては、Winterle (1992, p.13), を参照されたい。

19) この点は、注18で示した多様性の増大に対するアメリカ企業の見方が、トップ・マネジメントの見方を確認した質問であったことを根拠にしている。

とする、あるいはそれが可能な立場にある人材が不足していると思われる。この点は、アメリカの労働力の多様化に対する見方を調べた別の質問の結果において、およそ40%の回答企業（107社中40社）が「アメリカの労働力の多様化は我々のビジネスに深刻な影響を及ぼさない」との見方を支持していた点に端的に表れていた（有村，2001b，p.252）。

なお、「その他」を選択した企業も17社と比較的多かったが、これらは、主に次の3つのタイプにわかれた。ひとつは、特に阻害要因を感じないとする意見（9社）、次に優秀な人材を採用できないとする意見（3社）、そして近郊でマイノリティをはじめとする多様な労働力を採用できないとする立地要因に関する意見（3社）、であった²⁰⁾。

2. ダイバーシティ関連の問題や課題

では、現実問題として在米日系企業にとって、アメリカ社会の多様性は問題になっていないのであろうか。もし何も問題になっていないようなら、急速に多様化するアメリカ社会の動向やそれが自社のビジネスに及ぼす影響に敏感になれないとしても、ある程度は頷ける。

この点を調べるため、アンケート調査では、経験したことのあるダイバーシティ関連の問題や課題を選択してもらうように依頼した。その結果が表25である。「日本の経営スタイルとアメリカの経営スタイルの違い」（64.4%）、「多言語の問題」（62.5%）、「異なる従業員集団間のミスコミュニケーション」（50.0%）といった従来からしばしば指摘されてきた問題や課題が、やはり上位3つを占めているが、ダイバーシティとの関連でより注目すべきは「セクシャル・ハラスメントの苦情」の多さであろう。この問題を経験している回答企業は、50社とおよそ半数（48.1%）に達している。同様に「雇用差別訴訟」（28.8%）と「雇用差別訴訟のリスク」（30.8%）を経験している企業も、およそ3社に1社の割合である。

20) 残りの2社は、それぞれ「従業員数がまだ少ないので、深刻な影響を受けていない」、「ダイバーシティに対する意識の低さ」を阻害要因として指摘していた。

表25 ダイバーシティ関連の問題や課題 (N=109, 複数回答)

	会社数	比率 (%)
雇用差別訴訟	30	28.8
雇用差別訴訟のリスク	32	30.8
アファーマティブアクションの遵守	13	12.5
異なる従業員集団間の対立	21	20.2
異なる従業員集団間のミスコミュニケーション	52	50.0
女性社員のより高い離職率	13	12.5
マイノリティ社員のより高い離職率	11	10.6
白人男性社員のより高い離職率	19	18.3
女性社員の欠勤の多さ	18	17.3
マイノリティ社員の欠勤の多さ	9	8.7
白人男性社員の欠勤の多さ	8	7.7
女性社員のより低いモラルや生産性	11	10.6
マイノリティ社員のより低いモラルや生産性	12	11.5
白人男性社員のより低いモラルや生産性	12	11.5
セクシャル・ハラスメントの苦情	50	48.1
多様な労働力の採用難	45	43.3
女性やマイノリティ社員の昇進が難しい	27	26.0
日本の経営スタイルとアメリカの経営スタイルの違い	67	64.4
多言語の問題	65	62.5
日本人や日本企業に対する偏見	11	10.6
ジャパン・バッシング (日本製品のボイコット等)	4	3.8
異文化に対する日本人マネジャーの低い感受性	23	22.1
その他	1	1.9
無回答	5	—

セクシャル・ハラスメントや雇用差別は、米国雇用機会均等法に反する行為である。したがって、ダイバーシティに関連した問題や課題の中でも、最優先で回避しなければならない事柄であろうが、残念にもこの問題の危険性をはらむ在米日系企業は、決して少なくない。

次に注目すべきは「多様な労働力の採用難」である。これも45社、43%の企業が経験している。別稿 (有村, 2001b, p.241) で明らかにしたように、少なくとも全労働力レベルにおいては、回答企業は、アメリカの全労働力構成と同じぐらいの割合でアフリカ系やヒスパニック系社員を雇用している。アジア系アメリカ人にいたっては、それ以上の雇用比率であった²¹⁾。したがって、現実には決して多様な労働力を採用できていないわけではないが、それ

21) ただし女性社員の比率は、アメリカの全労働力構成よりも10ポイント以上低かった (有村, 2001b, p.241)。

でもやはり在米日系企業にとって、アメリカの多様な労働者を採用していくことは難しい課題と映っているようである。

採用とは反対に「女性やマイノリティ社員の昇進が難しい」とする回答企業は、それほど多くない。この点は、アメリカ企業と好対照である。グラスシーリング打破の必要性が指摘されているように、現在のアメリカ企業にとって問題なのは、女性やマイノリティの採用ではなく、いかにして彼ら・彼女らの昇進を高めていくかである。したがって、「女性やマイノリティ社員の昇進が難しい」とする回答企業が少なかったことは、決してこの問題をうまく解決できているのではなく、まだこの問題に直面する段階にまでいたっていないことの表れだと思われる。実際、回答企業の労働力構成における女性やマイノリティの比率は、組織階層を上げれば上がるほど低くなり、アメリカ企業以上に強固なグラス・シーリングが存在している可能性が見出された(有村, 2001b)。

アメリカ企業では、しばしば離職率や欠勤、あるいはモラルや生産性に集団間で違いが生じ(一般的に女性やマイノリティのパフォーマンスが悪い)、この問題解決をダイバーシティ・マネジメントの目標のひとつに加える企業も多いが、これを経験した回答企業は全般的に少ない。ただし、次の2つの側面には留意しておく必要がある。

第1に「白人男性社員のより高い離職率」に直面した企業が、女性やマイノリティの場合よりも多くなっていることである。アメリカ企業と同様、著者のアンケート調査に回答した在米日系企業においても、白人男性は、女性やマイノリティよりも管理者クラスになる人が多かったが、しかしトップ・マネジメント層、特に最高経営責任者や社長に登用されている人はわずかであった(有村, 2001b, pp. 243-249)。たびたび指摘されてきたように、こうした「ヒトの現地化の遅れ」が、白人男性社員の離職率を高める原因になっているのだろう。一方で、女性やマイノリティの場合は、①白人男性よりも他の企業に就職するチャンスが限られている、あるいは②彼ら・彼女らは現場クラスに集中する傾向があったが、そこで実践されている平等主義的な日

本的経営管理システムを支持している、ために在米日系企業に留まる傾向があるのかもしれない。

第2に「女性社員の欠勤の多さ」という問題に直面した企業が、マイノリティや白人男性の場合よりも2倍以上高くなっていることである。在米日系企業の多くが、仕事と生活の両立を支援する人事制度を導入していても、実際に利用できるオプションは限られていることを既に明らかにしたが、(前節参照)、この点が何か影響しているのかもしれない。

「異文化に対する日本人マネジャーの低い感受性」という問題を経験した回答企業は、23社(22.1%)であった。この比率が高いか低いかの判断は別にして、およそ4社に1社の割合である。

全体としていえることは、在米日系企業も、決してアメリカ社会の多様性に関連した問題や課題と無縁ではないということである。これには、日本とアメリカの経営スタイルの違いや言葉の問題の他にも、セクシャル・ハラスメントや雇用差別といった極めて深刻な問題も含まれている。したがって、急速に多様化するアメリカ社会の動向やそれが自社のビジネスに及ぼす影響に敏感になれなくても、既に組織内に存在している、あるいは解決済みであってもいつ再発生するかわからない問題の防止や解決のためにダイバーシティ・マネジメントに取り組むことも可能であるが、こうした動機を持つ在米日系企業は、今のところ少ないようである。

3. ダイバーシティ・マネジメントの成果

理論的にはダイバーシティ・マネジメントは、①コスト、②資源の獲得、③マーケティング、④創造性、⑤問題解決、⑥システムの柔軟性の6つの領域において競争優位をもたらすと指摘されている(Cox and Blake, 1991)。しかし、一方で、本当にダイバーシティ・マネジメントは競争優位につながるのか、逆に異なる集団間の対立や不和を高めたり、あるいは組織内に混乱や矛盾をもたらしたりするだけではないのか、といった疑問を提起する論者がいるのも事実である(Paskoff, 1996; Beekie, 1997)。在米日系企業がダ

イバーシティ・マネジメントに積極的になれないのも、その成果に何か疑問を感じているからかもしれない。では、実際に在米日系企業は、ダイバーシティ・マネジメントの成果をどのように評価しているのだろうか。

アンケート調査では、この点を全般的成果と個別成果の2つの側面にわけて調べた。ただし、この質問においては、これまで紹介してきた10のイニシアチブをまだ何も実施していない企業からは、回答を求めなかった。したがって、対象は、何からの形でダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムや活動を既に実施している企業だけとなる。

まず、全般的成果の方からみると（表26参照）、「どちらともいえない」とする中立的な評価が29社（61.7%）と最も多くなっていた。ただし、成功と評価した企業も14社（30%）存在し、これは失敗と評価した企業よりも3倍以上多い²²⁾。

個別成果に関しても、中立的評価が多くなる傾向があったが、一方で、半数以上の企業において「利点がある」²³⁾と評価されている項目も存在した。「違いに対処するマネジャーのスキル」と「雇用機会均等法の遵守」の2点である。また「職場内の対人関係」、「多様な労働力の採用」、「多様な従業員集団の昇進」、「社会的責任」においても、4割以上の企業がダイバーシティ・マネジメントの利点を認めていた。

逆に明らかに「利点がない」と評価された項目は、ほとんどなかった。やや意外な結果であったが、唯一「多様な市場に対するマーケティング」にお

表26 ダイバーシティ・プログラム／イニシアチブの全般的成果（N=47）

	会社数	比率 (%)
失敗	1	2.1
やや失敗	3	6.4
どちらともいえない	29	61.7
ある程度成功	11	23.4
非常に成功	3	6.4

22) 成功の評価は、「ある程度成功」と「非常に成功」の双方を含む。同じく失敗の評価は、「失敗」と「やや失敗」の双方を含んでいる。

23) 「かなり利点がある」と「極めて利点がある」の双方を含む評価。

表27 ダイバーシティ・マネジメントの個別成果

	利点がない	どちらとも いえない	利点がある	回答企業数
生産性の向上	11社 (28.9%)	16社 (42.1%)	11社 (28.9%)	N=38
多様な市場に対するマーケティング	18社 (48.6%)	10社 (27.0%)	9社 (24.3%)	N=37
離職や欠勤の低下	6社 (16.2%)	21社 (56.8%)	10社 (27.0%)	N=37
職場内の対人関係	6社 (15.8%)	16社 (42.1%)	16社 (42.1%)	N=38
多様な労働力の採用	8社 (21.1%)	12社 (31.6%)	18社 (47.4%)	N=38
多様な従業員集団の昇進	7社 (18.4%)	15社 (39.5%)	16社 (42.1%)	N=38
創造性や革新性の増大	7社 (18.9%)	20社 (54.1%)	10社 (27.0%)	N=37
違いに対処するマネジャーのスキル	4社 (10.5%)	14社 (36.8%)	20社 (52.6%)	N=38
管理システムやプログラムの柔軟性	8社 (21.6%)	21社 (56.8%)	8社 (21.6%)	N=37
企業文化の変革	11社 (29.7%)	15社 (40.5%)	11社 (29.7%)	N=37
社会的責任	6社 (16.2%)	15社 (40.5%)	16社 (43.2%)	N=37
雇用機会均等法の遵守	5社 (12.8%)	12社 (30.8%)	22社 (56.4%)	N=39
広報	10社 (27.8%)	15社 (41.7%)	11社 (30.6%)	N=36

注：5段階尺度の質問で、「利点がない」は「全く利点がない」と「あまり利点がない」の双方、「利点がある」は「かなり利点がある」と「極めて利点がある」の双方を含む。

いて、「利点がない」とする評価が50%近くにも達していた（表27参照）。

ダイバーシティ・マネジメントの成果は、どちらともいえないとする中立的評価が多いものの、決して在米日系企業にとって利点がないわけではないようである。むしろ、中立的評価を除いた場合は、ダイバーシティ・マネジメントの利点を認める企業の方が多く、特に違いに対処するマネジャーのスキル、雇用機会均等法の遵守、多様な労働力の採用や昇進、社会的責任において、この傾向が強いようである。

Ⅲ 結論

前稿と本稿の2つにわけて、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検討してきたが、在米日系企業の取り組みは、アメリカ企業と比べると、かなり遅れているようである。

急速に多様化するアメリカ社会という新しい現実には、決して国籍や規模の違いに配慮してくれない。その影響は、アメリカ企業だけでなく、在米日系企業にも同等に及んでくる。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、早急にダイバーシティ・マネジメントを始動させ、アメリカ

カ社会の変化に適応していく必要があるだろう。また、その際には、これまで紹介してきた10のイニシアチブを何らの形で参考にすべきであろう。なぜなら、これらのイニシアチブは、ダイバーシティ・マネジメントに先駆的なアメリカ企業がしばしば採用しているプログラムや活動であり、在米日系企業にとってもベンチマークの対象とする価値があるからである。

一方で、明るい兆しも発見された。それは、既にダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムやイニシアチブを導入している在米日系企業においては、失敗よりもその成果を認める企業の方が多いという点である。これらの経験がきっかけとなって、今後、在米日系企業の間でダイバーシティ・マネジメントの取り組みが広がっていくかもしれない。

ダイバーシティ・マネジメントは、海外子会社である在米日系企業だけの問題ではない。親会社も、その取り組みを積極的に支援していく必要がある。現時点では、親会社の理解や支援の不足は大きな阻害原因となっていなかったが、今後、在米日系企業がダイバーシティ・マネジメントを積極的に推進していくとの方針を打ち出した場合、いつ親会社の理解や支援の不足が障害となって表れるかもしれない。親会社に必要な態度は、在米日系企業のダイバーシティ・マネジメントを積極的に支援すること、そして、その経験を女性や高齢者あるいは外国人労働者の活用といった点でますます多様化の必要性に迫られている日本国内において何らかの形で活かしていくことであろう。

参考文献

- 合谷 美江 (1998) 『女性のキャリア開発とメンタリング：行政組織を事例にして』、文真堂。
- 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 (2001a) 「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」、『山口経済学雑誌』、第49巻第5号、67-97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。
- Baytos, L. M. (1995) *Designing & Implementing Successful Diversity Programs*. Prentice Hall.
- Cox, T.H. and Blake, S. (1991) "Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness." *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp.45-56.
- Beekie, R. (1997) "Diversity Training's Big Lie." *Training*, February, p.122.
- Digh, P. (1998) "The Next Challenge: Holding People Accountable." *HRMagazine*, October, pp.63-69.
- Higgins, M.C. and Kram, K.E. (2001) "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective." *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.264-288.
- 久村 恵子 (2000) 「経営組織における発達の支援関係の男女比較」、『コミュニティ心理学研究』、第4巻第1号、31-44頁。
- 久村 恵子 (2001) 「キャリア志向とジェンダー：キャリアにおけるリーダーシップとメンタリングの役割」、佐野陽子編著『ジェンダー・マネジメント：21世紀型男女共創企業に向けて』、東洋経済新報社、327-351頁。
- Paskoff, S. (1996) "Ending the Workforce Diversity Wars." *Training*, August, pp.42-

47.

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

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.