

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¹⁾

有 村 貞 則

はじめに

日本企業の海外子会社ではヒトの現地化が進んでいないとよくいわれる。ある調査ではヒトの現地化の遅れ、とりわけ経営幹部の現地化の遅れが日本企業の海外子会社の業績低迷をもたらしている一要因であるとさえ指摘されている(吉原, 1996)。しかしひとくちにヒトの現地化といっても、その対象となる人達は、人口統計学的にも人々の意識という点でも非常に同質性の高い一部の国を除いて、かなり多種多様であるのが世界の多数の国々の現実の姿である。例えば人種や民族、性、年齢、国籍、宗教、言葉、価値観の違いなどである。この傾向は、とりわけ多民族社会や多様性の国と称されるアメリカにおいて顕著である。

本稿の目的は、在米日系企業における労働力の多様性の実態を明らかにすることにあるが、その意図は、たんに現地人というカテゴリーを細分化することによって、これまで十分に明らかにされてこなかった在米日系企業のヒトの現地化の実態をより鮮明にしようとする点にあるのではない。実は現在アメリカ社会の多様化が急速に進んでおり、この多様化現象にうまく対処しないと日系企業の存続そのものが危ぶまれるという状況が生じている。急速に進むアメリカ社会の多様化という新しい現実¹⁾に照らしあわせて、在米日系

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た。この場を借りて感謝の意を表したい。

企業のヒトの現地化の実態とその必要性を再検討することが本稿の意図である。

アメリカ社会の多様化の急進展は、エスニック・リバイバルに象徴されるような人々の集団帰属心の変化といった見えにくい次元でも表れているが、とりわけ顕著かつ明瞭なのは人口と労働力および市場の多様化である。例えば、同国の文化・政治・経済の主流を形成し続けているホワイト・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（マイノリティ）になると米国情勢調査局は予測している。その中位予測では1999年の人口比率71.9%に対し、2050年には52.8%、2060年には49.6%である（U.S. Census Bureau, 2000）。

労働力の多様化も急速に進んでいる。1987年に発表されたハドソン研究所の『Workforce 2000』は、1985年から2000年までの間に新しくアメリカの労働市場に参入する人達の85%は女性やマイノリティ、移民で、アメリカ生まれの白人男性（ヒスパニック系を除く）は15%にすぎないと予測（Johnston and Packer, 1987）。最近の米国労働省の推計では1998年から2008年までの間の新規労働者のうち女性やマイノリティは72.3%で、白人男性（ヒスパニック系を除く）は28.6%にすぎない。これにともない全労働力に占める白人男性の比率も、1982年時点の46.4%（1994年時点41.4%、1998年時点39.8%）から2008年には37.4%に低下する（Fullerton, 1995, 1999）。

人口と労働力の多様化は、当然市場の多様化をもたらす。1993年時点で既にアメリカのマイノリティ市場（ここではアフリカ系、アジア系、ヒスパニック系のみ）は全消費市場の17.4%、額にして約5,300億ドルに達しており（Glass Ceiling Commission, 1995）、これは1995年度の米国自動車産業ビッグ・スリー（GM、フォード、元クライスラー）のグローバル連結売上高合計約3,600億ドルを大きく上回る規模であった²⁾。また最近アメリカでは女性や

2) ビッグ・スリーの1995年度連結売上高合計に関しては、日刊自動車新聞社（1996, p. 83）にもとづく。

マイノリティ所有の企業が急速に増えており(武部, 1991), これらはサービスを含めた生産財市場の多様化をもたらすかもしれない。

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, アメリカ社会の多様化の急進展に対処しなければならない。在米日系企業と競合関係にある多数のアメリカ企業は, 既に労働力の多様化とその有効活用にむけた組織変革の取り組み, いわゆるダイバーシティ・マネジメントを実施し始めた(有村, 1999)。では在米日系企業は, どの程度まで労働力の多様化を進めているのだろうか。また在米日系企業は, 自社の労働力の多様性や急速に進むアメリカ社会の多様化をどのように捉えているのだろうか。以下では, これらの疑問に著者が行ったアンケート調査の結果をもとに答えていくことにしたい。

I 在米日系企業における労働力の多様性の実態

在米日系企業における労働力の多様性の実態を検討する前に, 著者が行ったアンケート調査の概要を簡単に説明しておく。この調査は, 1999年12月から2000年3月にかけて50人以上の従業員を雇用する日本企業の在米現地法人1168社を対象に実施された。うち個別の質問によって若干の変動はあるものの109社が有効回答を提示した。有効回答率は9.4%である³⁾。

これら109社は, 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く, ②最近アメリカに進出した企業が多い(約73%は1985年以降に設

3) 9.4%という有効回答率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6000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(アンケート方式)でも有効回答率は13.1%(785社)であった(Rynes and Rosen, 1995, pp. 254-257)。また『フォーチュン』誌が“アフリカ系, アジア系, ヒスパニック系のためのベスト・カンパニー”, 別名“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アンケート調査(1999年度)でも, 有効回答率は11.4%(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社が有効回答を提示)であった(Robinson and Hickman, 1999)。

立), 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%, 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), などの特徴を持っている。

アメリカ社会の多様性に注目する場合, 人種, エスニック, 性, 国籍, 年齢, 宗教, 身体障害, 復役軍人, 性的嗜好など様々な次元が重要になるが, この調査ではデータの入手と比較および識別⁴⁾の容易性を考慮して人種・エスニック別と性別の2つの次元しか取り上げなかった。そして, この2つの次元からなる労働力構成を全労働力, ミドル・マネジャー, トップ・オフィサーの3つのカテゴリーごとに提示してもらうように依頼した。

1-1 全労働力の多様性

表1は回答企業102社(7社は無回答)の全労働力構成を示している。また表2では, その多様性の程度を判断する目安としてアメリカの全労働力構成を示した。

まず白人の比率をみると回答企業の比率は61.3%であり, アメリカの全労働力のそれよりも10ポイント以上も低くなっている。つまり回答企業は, アメリカの全労働力構成と比べてマジョリティである白人以外の人達をより多く雇用していることになり, その意味で多様化が進んでいることになる。実際に現在のアメリカの主要マイノリティ集団であるアフリカ系, ヒスパニック系, アジア系, ネイティブ系アメリカ人の合計比率をみても回答企業の比率は32.1%(ただし日本人以外の外国人も含む)であるのに対し, アメリカの全労働力の場合は26.6%であり, 回答企業の方が5.5ポイント高い。

4) 例えば, 性的嗜好などの外見上には直接表れない多様性の次元は, 識別が困難であり, そのため回答が得られない可能性がある。また人種やエスニック, 性別などのアメリカの労働力データは, アメリカ連邦政府機関のデータベースから比較的入手しやすく, 回答企業のデータとの比較も可能になるが, その他の多様性の次元ではそれほど容易ではない。なお, 調査に取り上げなかったからといって, 人種やエスニック, 性以外の次元がアメリカ社会の多様性を考える上で重要でないと主張しているわけではない点に注意されたい。

表1 回答企業の全労働力構成

	比率(%)
人種・エスニック別 (N=102)	
白人	61.3
アフリカ系	10.6
ヒスパニック系	11.9
アジア系 ¹	7.6
その他 ²	2.0
日本人 ³	6.6
性別 (N=102)	
男性	64.8
女性	35.2

¹ 日系アメリカ人を含む。² 日本人以外の外国人、ネイティブ系など。³ 日系アメリカ人を含まない。

表2 アメリカの全労働力構成：1998年

	比率(%)
人種・エスニック系	
白人	73.9
アフリカ系	11.6
ヒスパニック系	10.4
アジア系とその他	4.6
性別	
男性	53.7
女性	46.3

出所：Fullerton (1999, p. 20)

しかし個々のマイノリティ集団をみると一概に（回答企業の）労働力の多様化が進んでいるとも言いきれない部分が残る。アフリカ系とヒスパニック系の比率に大差はないが、アジア系に関しては回答企業の方が3ポイント以上も高くなっている。また回答企業の場合、そのアジア系とほぼ同じ比率で日本人が存在している点も特徴である。つまり在米日系企業は、日本を含めたアジア系文化を好む志向性を残したまま労働力の多様化を進めているのかもしれない。

性別ではアメリカの全労働力の46.3%が女性であるのに対し、回答企業の場合は35.2%であり、この点に関しては明らかに（回答企業の）労働力の多様化は進んでいない。

表3は、他の比較材料としてダイバーシティ・エリート50の全労働力構成を示した。ダイバーシティ・エリート50とは、『フォーチュン』誌がフォーチュン1000社と最大規模の私企業200社の中からアメリカのマイノリティ集団にとって最も優れた企業50社として選出した企業グループのことである (Robinson and Hickman, 1999)⁵⁾。

まず白人の比率をみると先のアメリカの全労働力構成との比較と同じよう

表3 ダイバーシティ・エリート50の全労働力構成

人種・エスニック	比率 (%)
白人	67.8
アジア系	6.5
アフリカ系	14.9
ヒスパニック系	10.3
ネイティブ系	0.6

出所：Robinson and Hickman(1999)。

に回答企業の比率は、ダイバーシティ・エリート50の比率よりも6.5ポイント低い。ここでもまた回答企業は、白人以外の人達をより多く雇用していることになり、その意味で多様化が進んでいるといえるかもしれない。しかしマイノリティ集団の合計比率をみると両企業グループともほぼ同じである（回答企業32.1%、ダイバーシティ・エリート50では32.3%）。したがってこの場合、回答企業において白人以外の人達がより多く雇用されているといっても、それは日本人の存在によるものであって、マイノリティ集団がより多く雇用されているからではない。

各マイノリティ集団の比較でも先とは違った様相が見えてくる。アメリカの全労働力構成との比較で3ポイント以上も高かった回答企業のアジア系の

5) 『フォーチュン』誌は、この企業リストを1998年度から毎年作成しているが、表3では著者のアンケート調査と実施時期が近い1999年度版のリストを用いた。なおランク付けは、次の12のカテゴリーごとに回答値を得、それを各カテゴリーの重要性に応じて重み付けして換算し、総合することによってなされている。①取締役、②トップ・オフィサー (corporate officers)、③最も高い給与を得る25人の従業員、④ミドル・マネジャー、⑤全労働力、⑥過去1年間の雇用、の6つの次元におけるマイノリティの数 (比率)、および⑦ダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムの実施状況、⑧これらのプログラムに直接的に影響を受ける従業員の数 (例えば、ダイバーシティ関連の目標達成度にボーナスがリンクされている管理者の数)、⑨定期的に黒人系大学を訪問している企業が雇用したマイノリティの大卒の数、⑩マイノリティ所有企業から外部調達した費用の比率 (対全外部調達費)、⑪マイノリティ所有の投資銀行向け証券引受業務 (underwriting businesses) の比率 (対全証券引受業務)、⑫マイノリティのためのプログラムに費やされた慈善活動 (charitable contribution) の比率 (対全事業活動) (Robinson and Hickman, 1999)。

表4 全労働力におけるマイノリティ・女性の雇用率の違い：1989年時点

	アメリカ企業	在米日系企業	他の外国企業
アフリカ系	12.5%	8.4%	12.4%
ヒスパニック系	6.5%	6.0%	8.4%
アジア系 ¹	2.6%	12.9%	3.4%
女性	46.2%	38.5%	49.0%

¹ 在米日系企業におけるアジア系には、日本人(日本からの派遣社員)が含まれている可能性がある(石・柏木, 1994, p.136)。出所:石・柏木(1994, p.131)に掲載されていた米国雇用機会均等委員会のデータにもとづく。

比率は、ダイバーシティ・エリート50と比べると約1ポイント高くなっているにすぎない。反対にアメリカの全労働力構成との比較で1ポイント低かったにすぎない回答企業のアフリカ系の比率は、ダイバーシティ・エリート50の比率よりも4.3ポイントも低くなっている。つまりダイバーシティ・エリート50と比べると回答企業は、アフリカ系アメリカ人の雇用にあまり力を入れていないことになる。

1980年代後半、米国雇用機会均等委員会の調査によって在米日系企業におけるアフリカ系アメリカ人の雇用比率は、アメリカ企業だけでなくアメリカに進出している他の外国企業と比べてもかなり低いことが明らかにされた(表4参照)。と同時にそこに潜む偏見や差別の可能性も指摘された(石・柏木, 1994, pp. 125-135)。それから約10年この状況はかなり改善されたものの、ダイバーシティ・エリート50と比べると在米日系企業は、まだまだアフリカ系アメリカ人の雇用という点で改善の余地を残しているようである。

なお『フォーチュン』誌の調査では性別の質問がなされていなかったために、その比率を表3に示すことはできなかった。

1-2 経営管理層の多様性

経営管理層、とりわけミドル・マネジャーとトップ・オフィサーの多様性は、どのようになっているのだろうか。

表5がその調査結果である。なお表5では、組織階層が上がるに従って多

表5 回答企業のミドル・マネジャーとトップ・オフィサーの多様性

	全労働力	ミドル マネジャー	トップ オフィサー
人種・エスニック別 (有効回答数)	(N=102)	(N=95)	(N=100)
白人	61.3%	70.2%	46.9%
アフリカ系	10.6%	3.1%	1.5%
ヒスパニック系	11.9%	3.1%	1.2%
アジア系 ¹	7.6%	8.3%	4.5%
その他 ²	2.0%	1.3%	1.2%
日本人 ³	6.6%	14.0%	44.8%
性別 (有効回答数)	(N=102)	(N=97)	(N=101)
男性	64.8%	81.4%	95.2%
女性	35.2%	18.6%	4.8%

¹ 日系アメリカ人を含む。² 日本人以外の外国人、ネイティブ系など。³ 日系アメリカ人を含まない。

多様性の程度がどのように変化するかを見やすくするために全労働力の多様性に関する表1のデータを再び示している⁶⁾。

まずミドル・マネジャーからみると白人の比率が全労働力構成と比べて8.9ポイント増大し、70.2%になっている。また日本人の比率も7.4ポイント増大し、14%である。しかしマイノリティ集団は、アジア系を除く全ての集団で比率が低下している(アフリカ系の場合で7.5ポイント減の3.1%、ヒスパニック系の場合で8.8ポイント減の3.1%、その他の場合で0.7ポイント減の1.3%)。性別では全労働力でも低かった女性の比率がさらに低下し、男性が80%以上を占めるまでになっている。

ミドル・マネジャーからトップ・オフィサーに組織階層が上がった場合の主な特徴は、次の3点であろう。第1に全労働力からミドル・マネジャーに移行した際に増大していた白人の比率が低下している。ミドル・マネジャー

6) 全労働力はどの組織階層にも属するものではないが、ここでは非管理職の従業員も含んでいる点を考慮してミドル・マネジャーやトップ・オフィサーよりも下位に位置する組織階層と位置付けて解釈している。

の比率70.2%に対し、トップ・オフィサーでは46.9%であり、23ポイントの減である。第2に全労働力からミドル・マネジャーに移行した際に約7ポイント増大しただけである日本人の比率が30ポイント以上と大幅な増加を示し、44.8%になっている。第3にマイノリティ集団の中では唯一増大していたアジア系の比率が4ポイント近くも低下し、4.5%である。つまりミドル・マネジャーからトップ・オフィサーに移行すると、アフリカ系やヒスパニック系はもちろんのこと、アジア系も白人も比率が低下し、日本人のみが増大しているのである。

性別ではこれまでと同様に男性が多くて女性が少ないという傾向がさらに強まり、男性95.2%に対し、女性は4.8%である。

トップ・オフィサーの多様性の程度をもっと明らかにするためにアンケート調査では、最高経営責任者と社長の人種・エスニックと性を明示してもらうことにした（どちらかのポストが設けられていない場合は、空白にしてもらうように依頼）。表6がその調査結果であるが、それをみると最高経営責任者の70%は日本人、24.3%は白人であり、残りの約5%がマイノリティ集団である。ただしこの集団にアフリカ系とヒスパニック系は含まれていない。

表6 最高経営責任者と社長の人種・エスニックと性

	最高経営責任者		社長	
	会社数	比率(%)	会社数	比率(%)
人種・エスニック別 (有効回答数)	(N=70)		(N=93)	
白人	17	24.3	27	29.0
アフリカ系	0	0.0	0	0.0
ヒスパニック系	0	0.0	0	0.0
アジア系	1	1.4	0	0.0
その他	3	4.3	4	4.3
日本人	49	70.0	62	66.7
性別 (有効回答数)	(N=70)		(N=93)	
男性	69	98.6	91	97.8
女性	1	1.4	2	2.2

社長では日本人が67%、白人が29%を占め、マイノリティ集団は約4%、しかもその全てがアフリカ系、ヒスパニック系、アジア系を除くその他（日本人以外の外国人、ネイティブ系など）である。

性別では最高経営責任者に女性を登用している企業は70社中1社、社長でも93社中2社であり、男性のほぼ独占状態にあるといえる。

以上の調査結果からいえることは、組織階層が上がるにしたがって回答企業の労働力の多様化が明らかに低下していることである。大まかにまとめると全労働力の多様性は、アメリカの全労働力構成やダイバーシティ・エリート50のそれと比べてそれほど遜色の悪いものではなく、その意味で異なる集団間のバランスが比較的維持されていたといえる。しかしながらミドル・マネジャー・レベルになると、そのバランスが崩れて白人と男性が多数を占めるようになり、さらにトップ・オフィサー・レベルになると日本人と白人、そして男性が圧倒的多数を占めるようになっている。

II 在米日系企業とガラス・シーリング

在米日系企業の経営管理層における多様性の低さは、「ヒトの現地化の遅れ」という従来から指摘されてきた問題に含まれるのかもしれない (e.g., 吉原, 1996, pp. 1-59; 安西, 2000, pp. 44-49)。しかしアメリカの労働力の多様性やその有効かつ公平な処遇・活用という文脈に置き換えて考えてみると、在米日系企業の中にも女性やマイノリティの昇進を妨げる目に見えない障壁、いわゆる「ガラス・シーリング (ガラスの天井)」が存在しているということになる。ここで重要となる論点は、在米日系企業のガラス・シーリングは、アメリカ企業に存在しているガラス・シーリングと比べてどのような状況にあるのか、ということである。

この点を調べるために、まず米国労働統計局の公表資料 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2000) から、アメリカの労働市場で経営管理職 (executive, administrative and managerial occupation) に従事している人達の人種・

エスニック別と性別の構成を検討してみよう。それによると1999年時点で1958万人の経営管理者が存在し、うち女性は45.1%である。人種・エスニック別ではアフリカ系とヒスパニック系のみ明示されていたが、それぞれ7.6%、5.6%であった(表7参照)。このデータにはローワー・レベルのマネジャーも含まれているので断定はできないが、表5の調査結果と照らしあわせると回答企業の経営管理者の多様性は、アメリカの全経営管理者のそれを下回り、特に性的次元でその傾向が強いようである。

『フォーチュン』誌が作成したダイバーシティ・エリート50のリストには、各企業のミドル・マネジャーとトップ・オフィサー・レベルにおけるマイノリティ集団の合計比率が示されている。それを平均すると19.7%であった(表7参照)。一般にアメリカ企業においてマイノリティ集団の比率がより高いのは、トップ・オフィサーではなくミドル・マネジャー・レベルにおいてである。したがってダイバーシティ・エリート50の比率は、ミドル・マネジャーだけに限定するとさらに高くなり(19.7%以上)、逆にトップ・オフィサーだけに限定するとより低くなる(19.7%以下)と思われる。この推測が正しいとすると回答企業のミドル・マネジャーにおけるマイノリティ集団の合計比

表7 アメリカの全経営管理者とダイバーシティ・エリート50の経営管理者

	アメリカの全経営管理	ダイバーシティ・エリート50の経営管理者 ¹
人種・エスニック別		
白人	—	80.3%
アフリカ系	7.6%	} 19.7%
ヒスパニック系	5.6%	
アジア系	—	
ネイティブ系	—	
性別		
男性	50.5%	—
女性	49.5%	—

¹ トップ・オフィサー (corporate officer) とミドル・マネジャーだけであり、ローワー・マネジャーは含まれていない (Robinson and Hickman, 1999)。

率 (15.8%, 表5参照) は, 明らかにダイバーシティ・エリート50の比率を下回り, その意味で多様化が進んでいないことになる。トップ・オフィサーに関しては, ダイバーシティ・エリート50の比率が実際にはより低くなる可能性があるので推測の域をでないが, ただミドル・マネジャー・レベルで回答企業の多様化が劣るとすると, トップ・オフィサー・レベルでも同様の結果を予測することはあながち誤りではないであろう。

別の角度からフォーチュン500社における女性のトップ・オフィサーの登用状況を検討してみよう (表8参照)。Catalyst (1998) の調査によると1998年時点でトップ・オフィサーに女性を登用するフォーチュン500社は377社で, 全体の75.4%である。一方, 回答企業の場合は25社と全体の25%にすぎない。また女性のトップ・オフィサーの平均比率は, フォーチュン500社の場合で9.9%, 回答企業は4.8%である。この違いは, 明らかに回答企業の性的多様化がフォーチュン500社のそれを下回ることを示している。

以上の考察結果からいえることは, 回答企業のガラス・シーリングはアメリカ企業のそれと比べてより強固である, つまり女性やマイノリティの昇進を阻む目に見えない障壁がより強いということである。ただし例外は最高経営責任者や社長といったトップ中のトップである。表8に示している通り, フォーチュン500社の中で最高経営責任者に女性を任命している会社は2社, 女性社長を登用している会社は1社にすぎず, その比率は回答企業の値とほぼ同じか, あるいは若干それを下回る。Catalystの社長Shelia Willingtonがガラス・ウォールという言葉で表現したように (Jackson, 1996)⁷⁾, このレベルになると回答企業と同程度にアメリカ企業もガラス・シーリングを抱えているようである。

しかしながらここで留意すべき点は, 回答企業の場合, 最高経営責任者や社長といったレベルで女性やマイノリティを排除するガラス・シーリングの傾向は, 約7割にも及ぶ日本人の存在ゆえに (表6参照), 白人男性に対して

7) グラス・ウォールの意味は, 拙稿 (有村, 1999, p. 259) を参照されたい。

表8 フォーチュン500社と回答企業のトップ・オフィサーにおける女性の登用状況

	フォーチュン500社 (1998年時点)	回答企業
トップ・オフィサーに女性に登用する会社数 ¹ 全体に対する比率	377 75.4%	25 24.8%
女性トップ・オフィサーの比率の平均	9.9%	4.8%
最高経営責任者 うち女性の最高経営責任者 女性の最高経営責任者の比率	497 2 0.4%	70 1 1.4%
社長 うち女性の社長 女性の社長の比率	228 3 1.3%	93 2 2.2%

¹ 回答企業の場合、トップ・オフィサーの性別構成を示した101社(表5参照)のうち、男性100%と記載しなかった企業をカウント。比率もこの101社に対する比率。出所：フォーチュン500社のデータに関してはCatalyst(1998)の調査にもとづく。

もまた作用している可能性がある点である。この点に関しては、アメリカ企業にはない在米日系企業に固有の事情、つまり多国籍企業の海外子会社であるという側面を考慮しなければならないとはいえ、アメリカ企業においてグラス・シーリングが白人男性に作用することはまずもってないだろう⁸⁾。

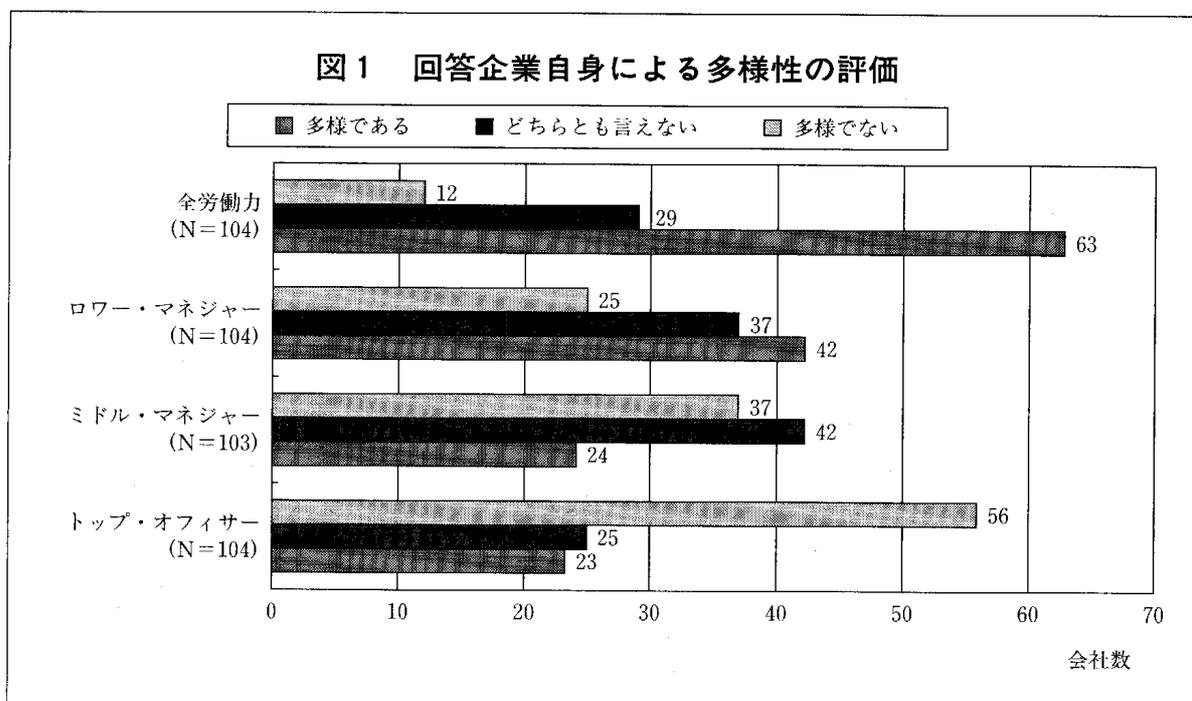
8) 在米日系企業の雇用差別問題に詳しい柏木氏(1992, pp. 47-58)によると、むしろこの問題は、1980年代後半以降の在米日系企業に対する雇用差別訴訟の焦点となっている問題である。つまり、以前は女性やマイノリティ、あるいは中高年労働者に対する雇用差別、とりわり採用段階での雇用差別訴訟が中心であったが、1980年代後半以降は、在米日系企業で実際に管理職やトップ・マネジメントについていた白人男性から雇用差別訴訟が数多く提起されるようになった。またこうした変化をうけて、連邦下院雇用住宅問題小委員会は、在米日系企業における雇用差別の実態を調査するための公聴会を1991年から1992年にかけて計4回開催したが、その中で雇用機会均等委員会(EEOC)の関係者は、次のようにコメントしている。「公聴会での証言は、何ら新しいものではない。ただひとつ変わったことといえば、公聴会で日本企業から差別を受けたと主張した人の大半が白人男性だったことだ」(柏木, 1992, p. 64)。

III 多様性に対する見方

これまで検討してきた通り、在米日系企業の労働力の多様化、とりわけ経営管理層における労働力の多様化はあまり進んでいない。では在米日系企業自身は、自社の労働力の多様性の程度をどのように評価しているのだろうか。

図1は回答企業自身に①全労働力、②ロワー・マネジャー、③ミドル・マネジャー、④トップ・オフィサーの4つのカテゴリーごとに5点尺度⁹⁾で多様性の程度を評価してもらった結果である。

傾向としてみると回答企業自身も、組織階層が上がれば上がるほど多様化が進んでいないと認識しているようである。「多様である」¹⁰⁾とする評価は、全労働力の時の63社からロワー・レベルのマネジャーになると42社、ミドル・マネジャー・レベルでは24社、そしてトップ・オフィサー・レベルでは23社に低下している。



9) 1. 全く多様でない, 2. あまり多様でない, 3. どちらとも言えない, 4. かなり多様である, 5. 極めて多様である。

10) 尺度4と5の双方を含む。

しかし前節の考察結果と趣が異なるのは、ミドル・マネジャー・レベルでの評価である。前節ではアメリカの全経営管理者やダイバーシティ・エリート50の経営管理者との比較から、回答企業のミドル・マネジャーの多様化は進んでいないと指摘した。しかし回答企業自身の評価では「どちらとも言えない」、つまり多様であるとも多様でないとも判断のつかない企業が42社と最も多くなっている。これに「多様である」との評価を加えると全体の64%になり、明らかに「多様でない」と自己認識している企業は、およそ3社に1社しか存在していないことになる。

このような違いは、何を評価対象としているのかによって当然生じてくるであろう。もし回答企業が他の在米日系企業や本国親会社、あるいは過去の自社の状況などを念頭において評価を行っているとするれば、「どちらとも言えない」や「多様である」との評価が多くなっても不思議ではない。また、たんに日本人の存在を減して人種やエスニシティ、性の違いをとわない、いわゆる「現地人」を登用していれば、それだけで多様化が進んでいると考えるのかもしれない。その他にも立地場所の人口構成¹¹⁾や回答者の国籍¹²⁾の違いも影響する可能性がある。

しかしいずれの要因が関与していようとも、組織の存続にまでかかわってくるほどのインパクトでアメリカ社会の多様化が急速に進んでいく以上、在米日系企業は、この新しいアメリカの現実に照らしあわせて自社の労働力の多様性を評価しなければならない。では在米日系企業はアメリカ社会の多様化、とりわけ事業活動の維持・存続に最も直接的に影響が及ぶであろうアメリカの労働力の多様化をどのように捉えているのだろうか。またそれはアメリカ企業の捉え方と比べて、どのような特徴や違いがあるといえるのだろうか

11) 合衆国内でも州や市によって居住者の多様性の程度は異なっており、その違いが回答企業の自己評価に影響を及ぼしている可能性もある。

12) 日本人は、アメリカ人よりもアメリカ社会の多様化に敏感でないと推定されるので、日本人が回答していれば「どちらとも言えない」や「多様である」との評価が多くなると思われる。また同じアメリカ人でも、マジョリティ（例えば、白人、男性）に属する人とそうでない人では評価が違ってくると思われる。

表9 アメリカの労働力の多様化に対する見方(N=107, 複数回数)

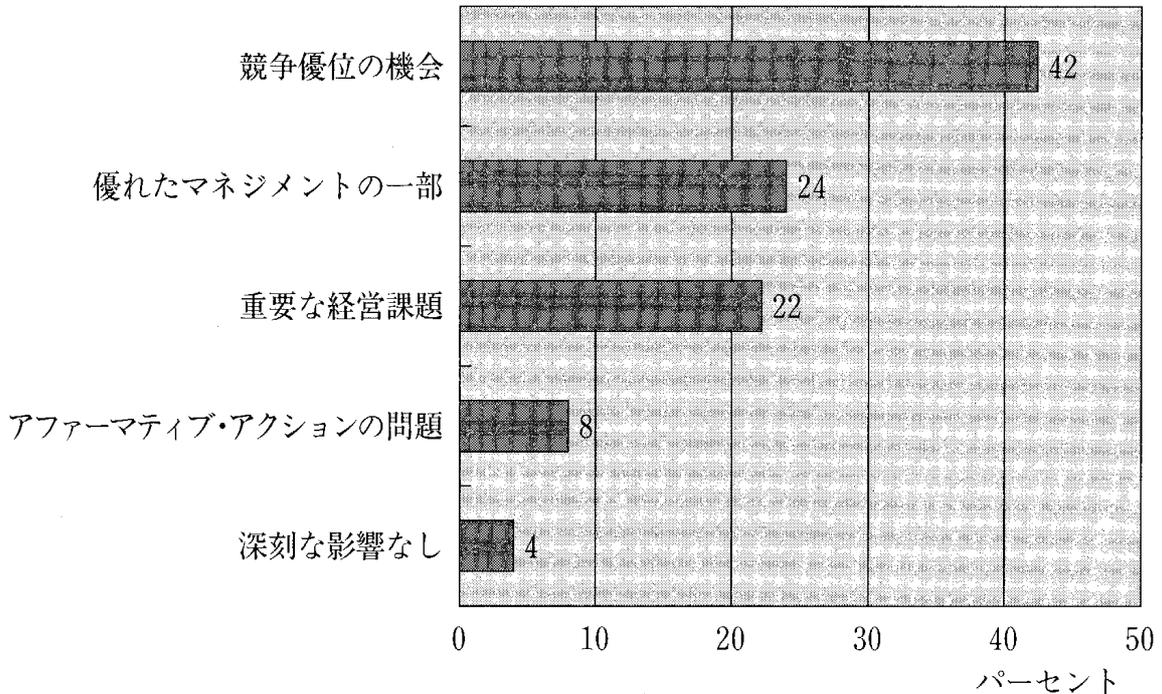
視点	会社数	比率(%)
雇用機会均等法の遵守	19	17.8
社会的責任の一環	41	38.3
競争優位の源泉	33	30.8
採用活動がより困難かつ複雑に	17	15.9
人的資源管理がより困難かつ複雑に	15	14.0
女性やマイノリティ向けの特別のトレーニング・プログラムが必要	7	6.5
既存の社員に人々の間の違いを受入れ, 尊重することの重要性を教育する必要	48	44.9
企業文化だけでなくシステムの変革が必要	10	9.3
アメリカの労働力の多様化は我々のビジネスに深刻な影響を及ぼさない	40	37.4
アメリカの労働力がますます多様化していくという影響を何ら感じない	20	18.7
その他	3	2.8

か。

表9は11の選択肢を用いてこの点を調べた結果である。この中でも特に注目に値する点は次の3点であろう。第1に「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」と考える企業が40社(37.4%)とかなり多いことである。現在このような見方をするアメリカ企業は少数派である。冒頭でも紹介した『Workforce 2000』(Johnston and Packer, 1987)が1987年に発表されて以来、自国の労働力の多様化現象は事業活動のあり方やその成果に直接影響を及ぼす問題であるとの認識がアメリカ企業の間で幅広く共有されるようになってきている(e.g., Thomas, 1991, 1992; 古沢, 1994; Baytos, 1995; Carr-Ruffino, 1996)。実際にWinterleが131の組織(回答ベースで94%がアメリカ企業)を対象に行った1992年の調査でも、アメリカの労働力の多様化は自社の事業や人事管理にとって「深刻な影響なし」(図2参照)と答えた企業はわずか4%であった(Winterle, 1992)。

第2にアメリカの労働力の多様化に対応して自社の労働力も多様化する必要があると考えている回答企業の間でも、その動機はどちらか言えば「社会的責任の一環」(41社)のためであり「競争優位の源泉」(33社)として多様

図2 労働力の多様化に対するアメリカ企業の見方 (N=131)



出所：Winterle, 1992, p. 13.

性を活かすことにない点である。この点もアメリカ企業の認識と異なる点である。かつてはアメリカ企業においても社会的責任や法の遵守，例えば公民権法第七編やアファーマティブ・アクションの遵守のために労働力の多様化に取り組む姿勢が一般的であったといわれるが(e.g., Thomas, 1991, 1992; Carr-Ruffino, 1996; 有村, 1999)，現在は事業活動に直結する，換言すると競争優位そのものにかかわってくる問題として自国の労働力の多様化現象が捉えられるようになっている。しかし在米日系企業の場合は，依然として社会的責任の意識の方をより強く保ち続けたままである。

第3に「既存の社員に人々の中の違いを受入れ，尊重することの重要性を教育する必要」があると考える回答企業は42社と多いが，企業文化やシステムのレベルにまで踏み込んで変革の必要性を認識しているところは10社と非常に少ない。この点も在米日系企業に顕著な特徴であろう。アメリカ企業の場合，既に多くの企業が多様性を受入れ，尊重することの重要性を社員に教

育する必要性を認識しており、およそ2社のうち1社は、そのための具体的な教育訓練プログラム、いわゆるダイバーシティ・トレーニングを実施するまでになっている（有村，2000a）。現在アメリカ企業の間で起こっている新しい動きは、こうした個人レベルでの意識改革を超えた取り組み、例えば既存の制度やプログラム、プラクティスを変更したり、あるいはまたそれら全体を通して組織文化そのものを変えていこうとする動きである（e.g., Winterle, 1992 ; Wheeler, 1995 ; Digh, 1998 ; SHRM, 1998 ; 有村, 2000 b）。在米日系企業も急速に進むアメリカ社会の多様化を競争優位の機会へとつなげていくためには、こうした文化やシステムのレベルにまで踏み込んだ組織変革の取り組みが必要となるが、今のところ、そうした意識をもった企業は非常に少ない。

IV 結論：ヒトの現地化の再検討

本稿では、著者の行ったアンケート調査の結果をもとに在米日系企業における労働力の多様化の実態を詳細に検討してきた。これらの調査結果は、アメリカに進出している日本企業が今後いくつかの新しい視点や認識でもってヒトの現地化に取り組んでいかなければならないことを示している。最後にこれらの点を列挙して本稿の結びとしたい。

まずヒトの現地化を進めなければならない理由や必要性をどう認識するかという問題である。これまでヒトの現地化が必要となる理由として、多国籍企業の本質的な強みのひとつである世界各国の優れた経営資源、ヒトの現地化という文脈では「優秀な人材」を活かす点があげられてきた。例えば、現地の優れた経営者を海外子会社のトップに任命する。それにより現地人ミドル・マネジャーのモチベーションが向上し、能力を発揮する。またこうした現地人主体による経営が海外子会社の現地適応プロセスを促し、ひいては業績向上につながるなどである（吉原，1989）。

しかし理論上考えられる利点とは裏腹に日本企業の海外子会社においては

ヒトの現地化がなかなか進まないという現実があった。この原因を社長の現地化という点に焦点を絞って調べた吉原氏（1996）の調査によると、日本の親会社の認識と深く関係していることがわかる。つまり日本の親会社の多くは、①海外子会社の社長は社長としての適性が重要であり、日本人か現地人かは重要でない。②社長の現地化は海外子会社の業績向上につながらない。逆に③（現地人社長は）日本の親会社の方針や戦略に従わない、あるいは日本人出向社員との関係で問題を生じさせると考えており、それが海外子会社トップの現地化を遅らせる原因となっているのである（吉原，1996，pp. 19-59）。

急速に進むアメリカ社会の多様化は、日本の親会社にこうした認識を改めるよう迫っている。同国の歴史や文化に精通しているアメリカ人できえも、この新しい現実はどう対応していいのかわからないぐらいである。また数多くのアメリカ企業が認識しているように、この多様化現象は事業活動のあり方やその成果に直接影響を及ぼすほどのインパクトを持って進行している。このような環境下で組織に指針を与え、その活動を成功へと導かなければならない企業のトップは、明らかに日本人よりも現地の人達の方が適していよう。あるいは一概に現地の人達の方が適しているとはいえないとしても、多民族や多様性の問題に慣れていない日本人を今から教育訓練するよりは、彼ら・彼女らを慎重にスクリーニングして海外子会社のトップに任命した方が賢明である。「社長としての適性が重要であって日本人か現地人かは重要でない」、「社長の現地化は海外子会社の業績向上につながらない」などといって現行の日本人トップ体制を維持し続けていると、在米日系企業はいつまでたってもアメリカ社会の多様化に適応できず、ひいては組織の存続そのものが危うくなるかもしれないことを日本の親会社は十分に認識すべきである。

同様の理由から「（現地人社長は）日本の親会社の方針や戦略に従わない」、
「日本人出向社員との関係で問題を生じさせる」との認識も改めるべきである。しかし親会社によっては、それでも現行の日本人トップ体制を選択し続

けるかもしれない。なぜなら、たとえアメリカ社会の多様化によって現地適応の必要性が増したとしても、多国籍企業の海外子会社である以上、親会社の方針や戦略、本国事業部との連携といったグローバル統合の側面は必要不可欠であり、そのために日本人トップを任命し続けると判断するかもしれないからである。この場合、次善の策として、最高経営責任者や社長といったトップ中のトップだけを日本人にし、その他はヒトの現地化を進めることでアメリカ社会の多様化への適応を模索するかもしれない。しかしこの方法は、アメリカ社会において（多国籍企業や親会社としての論理とは関係なく）常にグラス・シーリングの現象として問題視される危険性を含んでいることを十分に認識すべきである。しかも本稿で明らかにしたように在米日系企業のグラス・シーリングは、アメリカ企業のそれよりも強固であるばかりか、その対象に女性やマイノリティだけでなく、白人男性も含まれている可能性がある。実際に1980年代後半以降、在米日系企業に対する雇用差別訴訟の多くは、女性やマイノリティからではなく、実際に在米日系企業で管理職やトップ・マネジメントについていた白人男性から提起されるようになったと柏木氏（1992, pp. 47-58）は指摘している¹³⁾。こうした危険性を考えると、やはり最高経営責任者や社長といったトップ中のトップは現地化し、日本人はそのサポート役に回るなどの方法でグローバル統合の側面を維持していくことが、これからのアメリカ社会では必要になろう。

なお認識を改めなければならないのは日本の親会社だけでなく、海外子会社である在米日系企業についてもいえる。アンケート調査の結果が示しているように、アメリカ企業とは違って、在米日系企業の中には急速に進むアメリカ社会の多様化が自社のビジネスに及ぼす影響を十分に認識していない、あるいは敏感に感じとっていないところがまだまだ多い(表9参照)。この原因としては、立地場所の人口構成の違い等も影響しているかもしれないが、

13) この点に関しては、脚注8に示した米国雇用機会均等委員会の関係者のコメントも参照されたい。

主にアメリカ社会の多様化に関する知識や情報が豊富で感性のレベルも高い現地の優秀な人材が不足している、特にトップ経営陣を中心とした経営管理層において不足していることに関係していると思われる。これもヒトの現地化にかかわってくる問題である。しかしいずれにせよアメリカ社会の多様化現象は、アメリカ企業だけでなく在米日系企業にも同等に影響が及んでくるので、在米日系企業は、多様化現象とそれによって自社の事業活動が受ける影響とを十分に認識しておかなければならない。

第二にヒトの現地化が必要となる組織階層レベルについて認識を改める必要がある。これまで在米日系企業のヒトの現地化の必要性が指摘される場合、その対象はトップ・マネジメント層であり、ミドル・マネジャー・レベルに関してはほぼ現地化し終った段階にあると主張される傾向にあった。(e.g., 吉原, 1989, p. 6, 1996, p. 5)。しかしこの主張は、あくまでも人種や民族、性などの違いをとわない、いわゆる本国人（日本人）に対比される意味合いでの「現地人」という概念の上においてのみ成立するものである。著者のアンケート調査結果でも、こうした「現地人」の概念を採用すれば在米日系企業のミドル・マネジャーの現地化はほぼ達成されていると結論づけることができるかもしれない（表5参照）。

しかしアメリカの労働者は人種や民族、性などの違いに強いアイデンティティを抱く多様な人達であって「現地人」ではない。そして、この多様性という点に注目してみるとミドル・マネジャー・レベルにおいても在米日系企業のヒトの現地化は、まだまだ未完の領域にあるといわざるをえない。表5に示した通り、在米日系企業のミドル・マネジャーに占める女性の比率はわずか18.6%であり、これはアメリカの全経営管理者の女性の比率(表7参照)よりも30ポイント以上低い。人種・エスニック別にみても確かに日本人の比率は14%と少ないが、残りの70%は白人で、マイノリティ集団はわずか15%である（しかもその半数以上がアジア系アメリカ人）。

この点に関して著者は、既にアメリカの全経営管理者やダイバーシティ・エリート50の経営管理者と比べると在米日系企業のミドル・マネジャーの多

様化は進んでいないと指摘した(第2節参照)。しかしもっと考慮しておかなければならない点は、冒頭でも指摘した通り、現在アメリカの労働市場に新しく参入してくる人達の大半は女性やマイノリティになっており、白人男性の割合はわずか2割から3割ぐらいにしか相当していないという事実である。この値はあくまでも予測値にもとづいたものであったが、実績値と大きく異なることはないであろう。現にアメリカの全労働力に占める白人男性の比率は1998年時点で40%を切っている¹⁴⁾。にもかかわらず在米日系企業のミドル・マネジャーの大半は白人と男性に占められたままである。はたして、このような状態でほんとうにミドル・マネジャーの現地化は達成し終えた課題であると結論づけることができるのだろうか。トップ経営陣だけでなく、ミドル・マネジャーも含めて、もう一度、在米日系企業のヒトの現地化の必要性を再認識する必要がある。

第3にヒトの現地化を促し、その成果を享受するためには組織全体の変革が必要となることを認識すべきである。ヒトの現地化のためには日本の親会社の変革、いわゆる「内なる国際化」が必要となることはいうまでもないが(吉原, 1989, 1999), ここで指摘している組織とは日本の親会社のことではない。海外子会社である在米日系企業のことである。

今後のアメリカ社会においては、ヒトの現地化とは、要するに自社の労働力をいかにして多様化していくかという問題になる。そして労働力を多様化し、その成果を十分に享受するためには組織全体の変革が不可欠になる。これは、たんに日本人から「現地人」に権限委譲・移管を進めたり、あるいは日本的経営スタイルを現地の経営スタイルに適応させるという、これまで盛んに取り上げられてきた枠組みで解決できる問題ではない。アメリカの労働者が持っている多様なニーズや期待に応え、彼ら・彼女らの能力を十分に引き出せるような職場環境作りを既存の組織文化やシステム、プログラム、プラクティスの見直しという点にまで踏み込んで取り組んでいかなければなら

14) 本稿の導入節(「はじめに」)を参照されたい。

ないことを意味している (e.g., Thomas, 1991 ; Carr-Rufino, 1996 ; Thomas and Ely, 1996)。

アメリカ企業はダイバーシティ・イニシアチブと称して、こうした組織変革にむけた様々な主体的取り組みを既に実践し始めた (有村, 2000b)。しかし在米日系企業の場合は、個々の社員を対象にした教育訓練の必要性を感じていても、企業文化そのものやシステムのレベルにまで踏み込んで組織を変えていこうとする意識は非常に希薄である (表9 参照)。在米日系企業は、今後、個々人の意識レベルを超えた組織全体の変革に取り組んでいかなければならないことを認識すべきである。

第4にヒトの現地化、即ち労働力の多様化は、米国雇用機会均等法の遵守と表裏一体の関係にあることを認識すべきである。本稿では詳しく取り上げなかったが、著者のアンケート調査では、在米日系企業がこれまでにどのようなタイプの多様性関連の課題や問題を経験しているのかを質問した。すると回答企業104社中50社と半数近くの企業が「セクシャル・ハラスメントの苦情」を経験していた。これは「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社)、「多言語の問題」(65社)、「異なる従業員集団間のミス・コミュニケーション」(52社)に次いで4番目に高い値であった。また「雇用差別訴訟」、「雇用差別訴訟のリスク」を経験している企業もそれぞれ30社、32社存在した。つまり在米日系企業のおよそ3社に1社は実際に雇用差別訴訟を提起されたか、あるいはその可能性に直面した経験があり、また2社のうち1社は従業員やその他の人達からセクシャル・ハラスメントの苦情を受けていることになる。

新しいアメリカ社会の現実に気がつき、労働力の多様化を進めていこうと決意しても、既存の組織文化や制度、従業員の言動等が雇用差別的なものであれば、その決意はいつまでたっても実現されないままであろう。在米日系企業および日本の親会社は、労働力の多様化とその有効活用のための組織変革を進めながら、同時に米国雇用機会均等法の遵守にもっと厳しい姿勢で取り組む必要に迫られていること肝に命じるべきである。

参考文献

- 安保 哲夫・板垣 博・上山 邦雄・河村 哲二・公文 溥 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』, 東洋経済新報社.
- 安西 幹夫 (2000) 「第2章 組織管理」, 岡本 康雄編著『北米日系企業の経営』, 同文館, 41-64頁.
- 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 (2000a) 「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 (2000b) 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント」, 国際ビジネス研究学会関西支部研究会 (12月9日, 神戸大学於) 報告ペーパー
- Baytos, L. M. (1995) *Designing & Implementing Successful Diversity Programs*. Prentice Hall.
- Carr-Ruffino, N. (1996) *Managing Diversity : People Skills for a Multicultural Workplace*. Thomson Executive Press.
- Catalyst (1998) *1998 Census of Women Corporate Officers and Top Earners*. Catalyst.
- Digh, P. (1998) "The Next Challenge : Holding People Accountable." *HR Magazine*, October, pp. 63-69.
- Fullerton, H. N. (1995) "The 2005 Labor Force : Growing, but Slowly." *Monthly Labor Review*, November, pp. 29-43.
- Fullerton, H. N. Jr. (1999) "Labor Force Projections to 2008 : Steady Growth and Changing Composition." *Monthly Labor Review*, November, pp. 19-32.
- 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, 27-33頁.
- Glass Ceiling Commission (1995) *Good for Business : Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Glass Ceiling Commission.
- 石 朋次・柏木 宏 (1994) 『アメリカのなかの日本企業：グラスルーツとジャパン・バッシング』, 日本評論社.

- Jackson, M. (1996) "Women Still Find Going Slow on Path to Fortune 500." *The Associated Press*.
- Johnston, W. B. and Packer, A. E. (1987) *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century*. Hudson Institute.
- 柏木 宏(1992)『米国の雇用平等法と在米日系企業の対応』, 日本太平洋資料ネットワーク.
- 日刊自動車新聞社 (1996)『自動車産業ハンドブック1997年版』, 日刊自動車新聞社.
- 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. (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.
- 武部 水絵 (1991)『U S A 発信, 女性のアントレプレナーシップ』, 日本貿易振興会.
- Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996) "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review*, September - October, pp. 79-90.
- Thomas, R. R. Jr. (1990) "From Affirmative Action to Affirming Diversity." *Harvard Business Review*, March - April, pp. 107-117.
- Thomas, R. R. Jr. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2000) "Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic origin" on <http://www.bls.gov/pdf/cpsaat11.pdf>.
- 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. (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.

吉原 英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』, 東洋経済新聞社.

吉原 英樹 (1996) 『未熟な国際経営』, 白桃書房.