

ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因¹⁾

有 村 貞 則

はじめに

最近アメリカの経営者や経営学者の間でダイバーシティ・マネジメントが注目されている。ダイバーシティ・マネジメントとは、内外の環境変化に対するアメリカ企業（組織）の適応行動の結果生じた労働力の多様性に対する新しい管理方法・アプローチのことであり、その特徴は、労働者の中の幅広い多様性を競争優位の源泉として活かすべく、文化を含めた組織全体の変革を志向するところにある（e.g., Thomas, R., 1990, 1991；古沢, 1994；Carr-Ruffino, 1996；Thomas, D. and Ely, 1996；有村, 1999）。そして、このダイバーシティ・マネジメントの取り組みの中でも特に重要な要素となっているのがトレーニングである。

このような経済合理性にもとづき、かつ極めて良好な意図・動機で実施されているダイバーシティ・トレーニングであるが、一方でトレーニング²⁾により、かえって白人男性のバックラッシュ（巻き返し）や女性、マイノリティの失望感、異なる集団間の対立などが高まったり、あるいは訴訟問題が発生したという事例が報告されている（e.g., Mobley and Payne, 1992；Caudron, 1993；Beaver, 1995；Paskoff, 1996）。本論文の目的は、なぜダイバーシティ・トレーニングは、このような予期せぬ結果をもたらしたのか、その本当の失

1) 本稿の作成にあたっては、山口大学経済学部学術振興基金の研究助成を受けた。この場をかりて感謝の意を表したい。

2) 以下では、文脈に応じてダイバーシティ・トレーニングと表記する場合もあれば、たんにトレーニングと表記する場合もあるので注意されたい。

敗の原因は何なのかを考察することにある。第1節ではダイバーシティ・トレーニングの重要性とその特徴を概観する。第2節では実際に起こったダイバーシティ・トレーニングの失敗の事例を幾つか紹介する。第3節ではダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因としてこれまで指摘されてきた要因を批判的に検討し、次いでより本質的な失敗の原因と解決策について若干の提言を行い、本稿の結びとする。

I ダイバーシティ・トレーニングの重要性とその特徴

既述の通り、ダイバーシティ・マネジメントとは、内外の環境変化に対するアメリカ企業（組織）の適応行動の結果生じた労働力の多様性に対する新しい管理方法・アプローチのことであり、その特徴は、労働者の中の幅広い多様性を競争優位の源泉として活かすべく、文化を含めた組織全体の変革を志向するところにある。したがって文化を含めた組織全体の変革を志向するダイバーシティ・マネジメントでは、トレーニングに限らず、あるいはそれを越えた多種多様な取り組みを長期にわたって実践する必要がある。例えば、労働力の多様化に対するビジョン・動機の確立、トップ経営陣のコミットメントと支援、変革の推進部隊となるリーダーやチームの任命・支援、ラインマネジャーの関与、既存の組織文化やシステムの再検討(audit)、変革のフォローアップ、アフターマティブ・アクションの継続などである(e.g., Thomas, R., 1990, pp. 112-117; Cox and Blake, 1991, pp. 52-54; Thomas, D. and Ely, 1996, pp. 86-87; Miller, 1998, pp. 152-153)。にもかかわらず、現実的に最も重要なダイバーシティ・マネジメントの取り組みの要素となっているのはトレーニングである。

ダイバーシティ・トレーニングの重要性は、第1にその実施頻度の高さに求めることができる。表1は、『Training』誌が100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織（民間企業の他に教育・医療・政府機関などの公的組織を含む）を対象に行ったトレーニング全般に関する調査結果の一部である。表

1が示す通り、全回答組織803のうち半数以上(52%)がダイバーシティ・トレーニングを実施している。もちろんダイバーシティよりも実施される傾向の高いトレーニングのタイプは多数存在するが、実質的にダイバーシティ・マネジメントという問題が1980年代後半以降アメリカで注目されるようになった背景を考えると³⁾、如何に短期の間に多数のアメリカの組織がダイバーシティ・トレーニングに取り組むようになったのかが覗える⁴⁾。

表1 100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織にみるトレーニング・タイプごとの実施状況(1997年度時点)

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

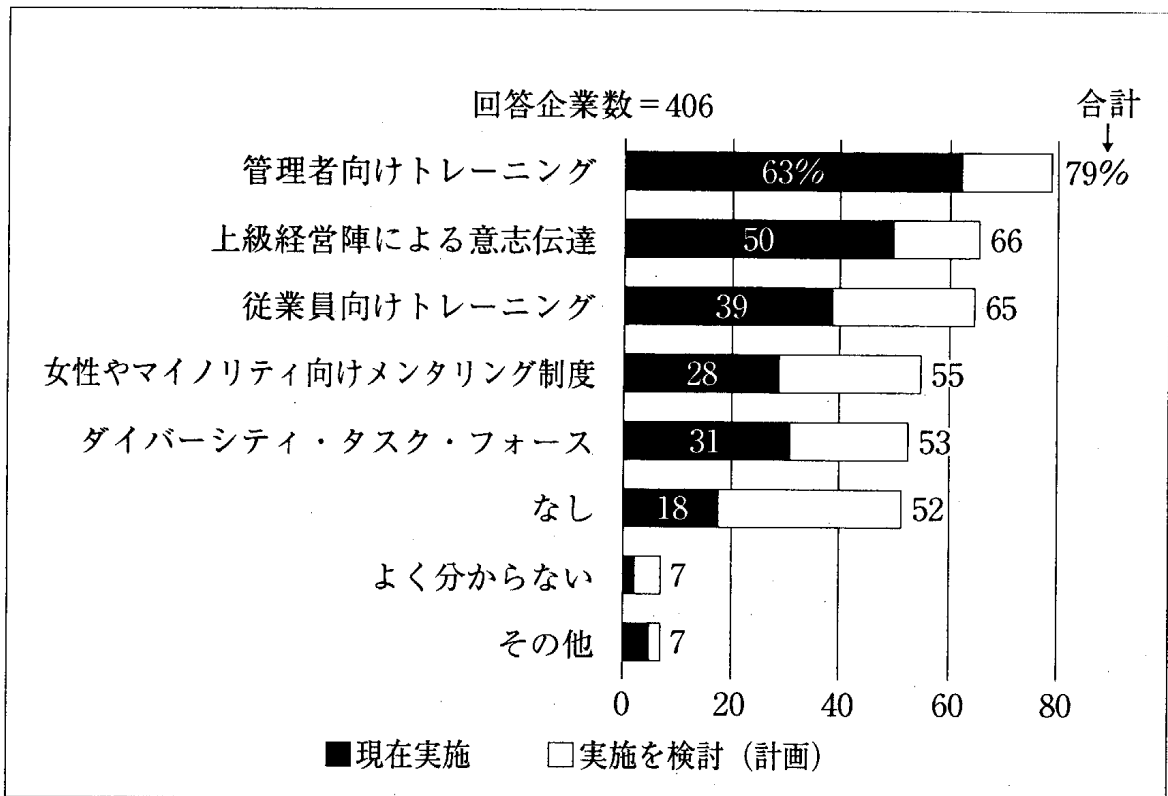
¹ 全回答組織803の中で当該トレーニング・タイプを実施していた組織の比率。出所：『Training』誌1997年10月号, p.55より著者が作成。

3) 個別組織による違いはあるが、一般的にはアメリカの労働力構成の劇的な変化を予測したハドソン研究所の『Workforce 2000』(1987)の発表以降だとされる(e.g., Winterle, 1992, p. 11; Beaver, 1995, p. 7)。

4) 例えば『Training』誌もこの調査を長期にわたって実施しているが、ダイバーシティが選択肢のひとつに加わるようになったのは1992年以降である(Training, 1992, p. 55)。

多数のアメリカの組織に実施されているだけでなく、ダイバーシティ・トレーニングは、ダイバーシティ・マネジメントに関する各種の取り組みの中でも最も実施される傾向の高い要素である。図1は、1991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・手法に関する調査結果である。図1が示す通り、「管理者向けトレーニング」、「上級経営陣による意思伝達」、「従業員向けトレーニング」、「女性やマイノリティ向けメンタリング制度」、「ダイバーシティ・タスク・フォース」の5つの選択肢（「なし」、「よく分からない」、「その他」を除く）がある中で、最も実施頻度の高いプログラム・手法は「管理者向けトレーニング」である。既に実施している企業で63%、将来計画を含めた場合には約80%に達している。同じように「従業員向けトレーニング」も実施頻度が高い。既に実施している企業は全体の39%とそれほど高くはないものの、将来計画を含めた場合には65%になり、これは第2番目に実施水準

図1 ダイバーシティ・マネジメント関連のプログラム・手法



出所：Winterle (1992) p.21

の高い「上級経営陣による意思伝達」にほぼ相当する値である (Winterle, 1992, pp. 21-23)。

ダイバーシティ・トレーニングの重要性を示す第2の側面は、コストである。ダイバーシティ・トレーニングは、ダイバーシティ・マネジメントそれ自体がアメリカ企業にとって未踏の問題領域であるだけに、外部コンサルタントのアドバイスと指導のもとで実施される傾向がある。例えば、最近アメリカではダイバーシティを専門とするコンサルタントが急増しており、10年前には実質的に全く存在しなかったダイバーシティ・コンサルタントが現在推定で5000人存在し、なおかつ毎日数十人以上がこの分野に新しく進出し続けていると言われているが (Barnes, 1995)、この急増ぶりは、数多くのアメリカの組織が外部コンサルタントのアドバイスと指導のもとでダイバーシティ・トレーニングを実施している、あるいはそうしなければならない状況にあることを示すものであろう。そして、こうした組織の側の堅調な需要に支えられて、ダイバーシティ・コンサルタントとの契約に必要な費用も高騰しており、一日あたり平均2,000ドル、最も有名なコンサルタントになるとその4倍から5倍の費用が必要になると言われている。さらに一部のコンサルタントにいたっては長期契約をビジネスの基本とするため、数百万ドル以上の費用が必要になるとも言われている (MacDonald, 1993)。この巨額のコストがダイバーシティ・トレーニングの重要性、特にその実施と成果に関する側面の現実的重要性を高めている (Rynes and Rosen, 1994, p. 67 ; Rynes and Rosen, 1995, p. 248)。

実施頻度とコストの側面以上に重要な点は、ダイバーシティ・マネジメントの実施過程におけるトレーニングの位置付けである。既述の通り、文化を含めた組織全体の変革を志向するダイバーシティ・マネジメントでは、多種多様な取り組みを長期にわたって実践する必要があるが、実際の企業の取り組みでは、通常労働力の多様化に対するビジョン・動機の確立、トップ経営陣による意思伝達、トレーニングといったダイバーシティ・マネジメントを始動するための独立のプログラム・活動から、今度はそれを既存の組織の構

造・機能・システム・価値観・方針等に統合する段階（例えば、ダイバーシティ・マネジメントの管理責任の確立、業績評価・報酬の一環にダイバーシティの要素を加える、人事部主導からライン主導にシフト、既存の組織の使命・目標・方針・戦略等の中でダイバーシティの重要性を訴えるなど）へとステップアップしていく傾向がある（e.g., Winterle, 1992, pp. 28-31; Digh, 1998）。つまりトレーニングは、ダイバーシティ・マネジメントという長期を要する変革のプロセスの中で最も早い段階で実施される傾向のある取り組みであり、これは本論文の問題意識である「なぜダイバーシティ・トレーニングは予期せぬ結果をもたらしたのか？その本当の失敗の原因は何なのか？」を考える上でも重要な意味を含んでいる。即ち、ダイバーシティ・トレーニングの成果は、その後のダイバーシティ・マネジメントの進捗状況を左右する可能性があるだけでなく（Wheeler, 1994, p. 9）、多数のアメリカの組織が高いコストをかけてそれに取り組んでいるという先の現状からして、アメリカ国内やビジネス界におけるダイバーシティ・マネジメントの評価そのものにも少なからず影響を及ぼすかもしれない。

既存の調査結果によるとダイバーシティ・トレーニングの目的や内容（トピック）は、かなり幅広い。表2は、Rynes and Rosen (1994, 1995) が785のアメリカの企業・政府・教育機関等（回答ベース）⁵⁾を対象に実施した調査の中から、ダイバーシティ・トレーニングの内容を示したものである（ただしデータは、トレーニングを実施していた約32%の組織に関するもの）。表2が示すように用意された9つの選択肢の中で最も共通に重視されている内容は、潜在意識下にあるステレオタイプ・仮説・先入観等を意識するための「意識訓練」であるが、他の内容も決して軽視されているわけではない。例えば、「バックラッシュ（巻き返し）の回避」を除く全ての選択肢が半数以上の組織で重要（「重要」と「非常に重要」の双方を含む）と見なされている（Rynes and Rosen, 1994, pp. 68-70）。これと同じような調査結果は、45の組織（回

5) 回答者の特徴に関しては、Rynes and Rosen (1994) p, 70, (1995) p, 258を参照されたい。

表2 ダイバーシティ・トレーニングの内容 (単位%)

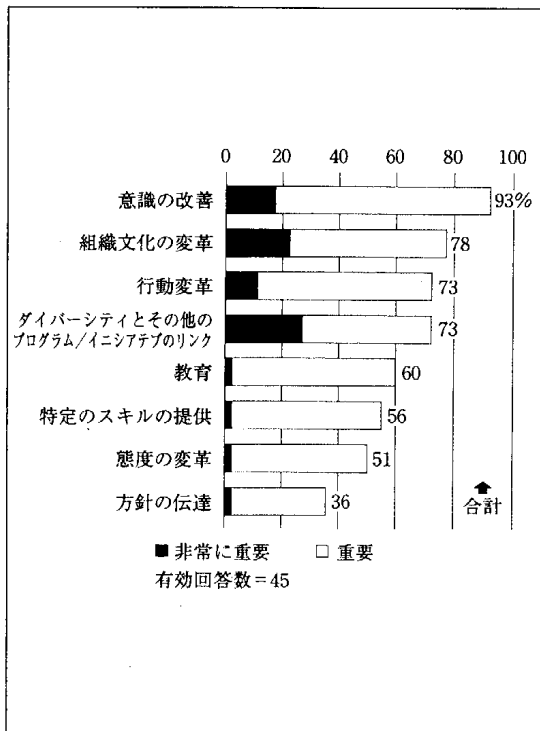
内容の重要度	全く重要でない	やや重要	重要	非常に重要
意識訓練	2	6	26	66
多様な集団内での職務遂行	4	17	30	49
公平・平等な処遇と個々人の特別の ニーズとの間のバランス	6	14	35	45
ダイバーシティと雇用機会均等、ア ファーマティブ・アクションの関係	10	20	31	40
コンフリクト解消 (対処)	11	21	37	31
特別のニーズへの配慮 (便宜)	4	27	39	30
企業文化の変革	14	28	33	25
マイノリティの同化の支援	14	35	31	20
(白人男性の) バックラッシュ回避	27	34	25	14

出所：Rynes and Rosen (1994) p.70の表2, (1995) p.259の表2 から一部を抜粋。

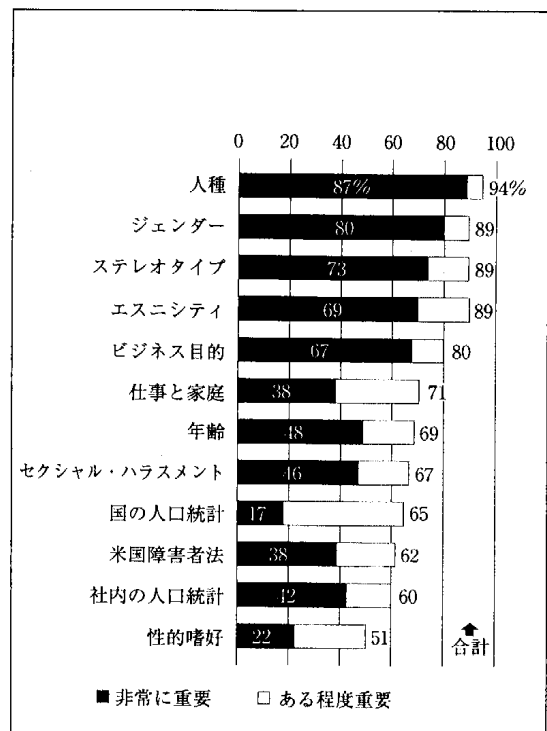
答ベースで、そのほとんどがアメリカの組織)を対象にしたWheeler (1994)の調査でも報告されている。図2と図3は、Wheelerの調査報告の中からダイバーシティ・トレーニングの目的とトレーニング内容に含まれる項目の調査結果を抽出したものである (Wheeler, 1994, pp. 18-23)。Rynes and Rosenの調査結果と同様、ダイバーシティ・トレーニングの目的として最も重視されているのは「意識の改善」であるが、「組織文化の変革」、「行動変革」、「ダイバーシティとその他のプログラム/イニシアチブのリンク」も7割以上の企業で、「教育」⁶⁾、「特定のスキルの提供」、「態度の変革」も5割以上の企業で重要(「非常に重要」と「重要」の双方を含む)と判断されている(図2参照)。トレーニング内容に含まれる項目としては、「人種」、「ジェンダー」、「ステレオタイプ」、「エスニシティ」、次いで「ビジネス目的」の5つが特に重視される傾向があるが、「セクシャル・ハラスメント」、「米国障害者法」といった法

6) ここでいう「教育」とは、ダイバーシティに関連する諸問題や歴史的データ、期待などについて教えたり、ダイバーシティの概念やダイバーシティを議論するための言語について共通の理解を深めることを意味している (Wheeler, 1994, p. 20)。

図2 ダイバーシティ・トレーニングの目的 図3 トレーニング内容に含まれる項目



出所：Wheeler (1994) p.18



出所：Wheeler (1994) p.21

の遵守に直接かかわる項目も6割以上の企業で重要（「非常に重要」と「ある程度重要」の双方を含む）と判断されている。また近未来に生じるであろうアメリカの人口と労働力構成の変化を反映して（Johnston and Parker, 1987; Fullerton, 1995）、「年齢」と「国の人口統計」を重要と判断する企業も6割以上存在するし、最近ますます問題が大きくなっている「性的嗜好」も5割以上の企業で重要と見なされている（図3参照）。

このように実際のダイバーシティ・トレーニングでは、通常複数の目的や内容が網羅され、またその重要度もトレーニーのタイプ（例えば管理者、既存の一般従業員、新入社員など）によって異なる傾向があるが（Hopkins et al., 1994, pp. 431-434）、一般的には「意識の向上」と「スキルの育成」、換言するとダイバーシティに対する「態度と行動の変革」がダイバーシティ・トレーニングの最も重要かつ一般的な目的・内容であると指摘されている（e.

g., Cox and Blake, 1991, p. 53 ; Thomas, R., 1991. pp. 38-39 ; Winterle, 1992, p. 21)⁷⁾。意識向上のためのトレーニング(以下意識トレーニングとする)は、態度の変革を志向するトレーニングであり、その主な目的は、①ダイバーシティ・マネジメントの意味と必要性について理解を深めること、②ステレオタイプ、偏見、異文化に対する感受性の欠如といったダイバーシティにともなう諸問題について個々人の意識を向上させることにある。またダイバーシティ・マネジメントとアファーマティブ・アクションの違い、ダイバーシティを議論するための共通言語、態度の形成と行動への影響、好ましい行動規範といった事柄に関する情報提供の場としても意識トレーニングが用いられることがある。スキル育成のためのトレーニング(以下スキル育成トレーニングとする)は、行動の変革を志向するトレーニングであり、その目的は、異なる集団の文化的特徴について具体的な情報を与え、実際の職務や職場においてこれらの違いに如何に対処すればよいのかを教えることにある。このスキル育成トレーニングは、主に管理者・監督者向けに提供されており、これを通して管理者・監督者達は多様な文化的背景を有する人達をリードし、育成する能力やスキル(例えば、指導(コーチング)、エンパワーメント、フィードバック、インタビュー、コンフリクト解消など)を学習し、実践することが期待される。なお意識トレーニングとスキル育成トレーニングは、同一コースの中で実施されることもあれば、個別のコースとして別々に実施される場合もある。個別のコースとして別途実施される場合は、通常意識トレーニングが最初に実施され、次にスキル育成トレーニングに進む(e.g., Cox and Blake, 1991, p. 53 ; Winterle, 1992, pp. 21-23 ; Wheeler, 1994, p. 11, pp. 19-20)。なおダイバーシティ・トレーニングの具体的イメージを喚起するために、General Electric社のダイバーシティ・マネジメント・プログラムの概

7) Thomas, R. (1991, p. 38) は、態度—彼の言葉では、マインドセッターの変革を志向するのが「教育」で、行動やスキルの変革を志向するのが「トレーニング」であるとし、ダイバーシティ・マネジメントでは、トレーニングよりも教育を重視すべきであると主張しているが、本稿では、このような区別を特に意識せずに双方の言葉を用いることにする。

図4 General Electric社のダイバーシティ・トレーニング

<p>スケジュール</p> <p>I：イントロダクションと概観</p> <ul style="list-style-type: none"> ・我々は誰なのか/スケジュールの確認 ・ワークショップの目標と重点課題 ・ステージ設定 ・ダイバーシティ・エクササイズにむけてのオリエンテーション ・ダイバーシティのビジョンと目的 <p>II：ビジネス問題としてのダイバーシティ</p> <p>III：職場におけるダイバーシティの影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行動モデル ・ビデオ“A Tale of O” ・グループ討論 <p>昼食</p>	<p>IV：ステレオタイプと行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知覚 ・ステレオタイプの定義 ・行動に表われたステレオタイプ：“A Class Divided” ・評価/グループ討論 <p>V：個々人の価値観と行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ演習 ・ディスカッション ・GEの価値観 ・評価/グループ討論 <p>VI：ダイバーシティ・アクション・プラン 第2ステップ</p> <p>ワークショップの評価とまとめ</p>
---	---

出所：Wheeler (1994) p.22

要を図4に示した。

II ダイバーシティ・トレーニングの失敗

以上のように最近アメリカの経営者や経営学者の間でダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになるにつれ、その取り組みの要素、しかもごく初期段階の取り組みの要素として、ダイバーシティに対する「意識の向上」と「スキルの育成」を目的・内容としたダイバーシティ・トレーニングが多数のアメリカの企業（組織）によって実施されるようになった。そして、ダイバーシティ・トレーニングがダイバーシティ・マネジメントの取り組みのひとつの要素である以上、その背後には労働者間の多様性を「競争優位の源泉として活かす」、あるいは「尊重する」という極めて良好な意図・動機が存在しているはずである。にもかかわらず、実際のダイバーシティ・トレーニングの幾つかは、これらの目的・内容、意図・動機に全く反する結果をもたらした。これらダイバーシティ・トレーニングの失敗に関しては、実際に起こった幾つかの事例を見てみたい。

カリフォルニア州ダブリンに本社をおく食料雑貨チェーンのLucky Stores社は、1980年代前半あまりにも低い女性の昇進率という問題に直面していた。実際、同社の全経営管理者に占める女性の比率は3%であり、新しく

経営管理層に昇進した人達の中でも12%（ともに1984年時点のデータ）と極めて低く、そのため1984年にはレジ係担当の女性社員から性差別の異議申し立てを連邦政府機関の雇用機会均等委員会に提出されたりもしていた。このような組織の問題に対処するためにLucky Stores社は、1988年にある外部コンサルタントのアドバイスと指導のもと、ダイバーシティに対する意識の向上を目的とした管理者向けトレーニングを実施した。このトレーニングでは、差別や偏見といった問題に対する意識を向上させるために、トレーニーである管理者達に女性と男性についてこれまで聞いたことのある、あるいは一般的に信じられているステレオタイプをコメントするよう求めた。そして、その発言内容は、同社の上級経営陣によって正確に記録された。しかしながらここで提示された女性に対する様々なステレオタイプ、例えば「女性は泣きやすい。もっと強くなるべきだ」、「女性は弱い性 (weak sex) と考えられている」、「男性は困難で肉体的にきつい仕事をする」、「女性には出世意欲がない」、「適任の女性を見つけることができない」、「女性の管理職を探すことに顧客が反対するかもしれない」などは、後にこのトレーニングとは直接関係のないところから派生した同社に対する性差別集団訴訟（クラス・アクション）の証拠のひとつとして用いられ、結局Lucky Stores社は、連邦地方裁判所による有罪判決とともに約1億800万ドルもの賠償金を支払うことになった (e.g., Noble, 1992; Holden, 1993; Murray, 1993; Swisher, 1994)。

アメリカ連邦航空局は、1987年から1992年にかけて同局の白人男性エア・トラフィック・コントローラーを対象にダイバーシティ・トレーニングを実施した。このトレーニングは、女性やマイノリティに対する差別や偏見について白人男性をセンシティブ（敏感）にさせることを目的に実施されたが、そのあまりにも行き過ぎたトレーニング手法は、何人かの白人男性に精神的・肉体的に深いダメージを与えただけでなく、同局ならびに同局の上部機関であるアメリカ運輸省に対してセクシャル・ハラスメントと不公平な労働慣行の異議申し立て・訴訟をもたらすことになった。例えば、あるトレーニング・プログラムでは、女性に対するセクシャル・ハラスメントを身をもつ

て理解すべく、白人男性が女性の参加者達に体の一部を触られたり、あるいは性器のサイズについて評価されるという体験を味わわなければならなかった。また他のプログラムでは、マイノリティの参加者達が白人男性優位の社会・職場で直面している問題や不満を一方向的にぶちまけ、白人男性に対してはそれについて一言も異議・コメントをはさむ機会が与えられなかった。そのため1991年にはエアー・トラフィック・コントローラーの労働組合である NATCA (National Air Traffic Controller Associations) から、このようなトレーニングの中止を求める訴訟がアメリカ連邦航空局に対して提起された。最終的にこの訴訟は、1994年9月に連邦航空局側が、①今後ダイバーシティ・トレーニングを実施する際には事前に組合と相談すること、②トレーニング後、仕事を休んだコントローラーに対して病休の原状復帰を認めること、③ダイバーシティ・トレーニングを原因とした精神的・肉体的ダメージのために医療費の支出を余儀なくされたコントローラーに対して賠償金を支払うことの3つを柱とする解決策を提示することにより、両者の間で和解が成立した。またこの解決策が提示される直前にも、ある白人男性からトレーニングの中止と30万ドルの賠償金を求める訴訟がアメリカ運輸省に対して提起され、結局1996年2月に運輸省側が2,001ドルの賠償金を原告の白人男性に支払うことになった (e.g., The New York Times, 1994年9月8日; Gottesman, 1994; Garvey, 1994; Phillips, 1995; O'Connor and Gray, 1996)。

ワシントン州のある連邦政府機関が実施したダイバーシティ・トレーニングでは、参加者達に他者に対するステレオタイプを提示するよう求めたが、そこで提示されたコメント、例えば「白人は鈍感で冷淡である」、「女性は管理すべきでない。なぜなら彼女らはあまりにも感情的すぎるから」などは後に同局のレターヘッドに印刷されてしまい、組織全体に知れ渡ることになってしまった。しかもこのレターヘッドには、これらのコメントがどこで提示され、また何を意図していたのかについて何の説明も加えられておらず、その結果トレーニングに参加しなかった人達を含む多数の組織メンバーの間で激しい対立や不満が発生した。ロサンゼルスのあるエレクトロニクス工場が

実施したダイバーシティ・トレーニングでも、白人男性マネジャーに女性やマイノリティのメンバーに対する自己のステレオタイプを積極的に発言するよう求める一方で、女性やマイノリティのトレーニーには職場で排除されていることの怒りや不満を躊躇することなく表明するよう求めた。しかしこのトレーニングは、異なる集団間の相互理解や調和を生み出すどころではなかった。トレーニングが終了したまさに次の日に白人男性マネジャーは、このトレーニングでの発言内容に関して女性やマイノリティのメンバーを激しく非難し、そして女性やマイノリティのメンバーは、白人男性マネジャーが自分達に対して抱いているステレオタイプの内容に強い精神的ショックを受けていることが明らかになった (Caudron, 1993, p. 51; Murray, 1993)。

AT&Tは、約10万人の社員にダイバーシティ・トレーニングを受講させてきたが、その後の社内調査で何人かの白人男性がダイバーシティ・トレーニングやマネジメントに対して脅威を感じたり、あるいは無視されているといった感覚を味わっていることが判明した。そのため同社は、ある外部コンサルタントのアドバイスと指導のもと、白人男性の不安や不満を議論するための新しいトレーニング・コースを設置したが、今度は逆に白人男性以外の社員から、ダイバーシティ・トレーニングはあくまでも女性やマイノリティの抱えている問題や関心に固執すべきであるとの反対意見が提出され、中には他のメンバーにこのトレーニング・コースをボイコットするように働きかけたり、経営陣に強く抗議する人達まで現れた (Swisher, 1995)。

以上が実際に起こったダイバーシティ・トレーニングの失敗例である。これらの事例で示されている結果は、明らかにダイバーシティ・トレーニングの本来の目的や内容、動機・意図に反するものである。と同時にダイバーシティ・トレーニングの失敗とその表れ方は、様々であることが分かる。例えば、アメリカ連邦航空局のケースでは、トレーニングそれ自体がトレーニーの不満や苦痛を生み出す直接の原因となり、それがまた組織に対する訴訟問題、しかもダイバーシティ・トレーニングが本来解決しなければならない類の訴訟 (セクシャル・ハラスメント、不公平な労働慣行) にまで発展したこ

とを示している。Lucky Stores社でもこれと同じタイプの訴訟問題(性差別)が発生したが、トレーニングそのものにこの問題の直接の原因があったわけではない。このケースでは、ダイバーシティ・トレーニングとは直接関係のないところで派生した訴訟の中でトレーニング中の発言内容が同社の差別的意図・体制を示す証拠のひとつとして用いられることになってしまった。ワシントンの連邦政府機関、ロサンゼルスのエレクトロニクス工場、そしてAT&Tのケースでは、トレーニングそれ自体がトレーニーや他の組織メンバーに不満や怒りをもたらす直接の原因になったという意味においてアメリカ連邦航空局と同じタイプの問題に直面したと言えるが、それが組織への訴訟問題にまで発展することはなかった。しかしながら連邦航空局の場合、不満や苦痛が表明されたのは白人男性の側からだけであったのに対し、これら3つのケースでは、女性やマイノリティの側からも苦情が寄せられている。

またこれらの事例は、ダイバーシティ・トレーニングのどの側面がこうした失敗をもたらしがちであるのかも示している。前節で述べたようにダイバーシティ・トレーニングの主な目的・内容は、ダイバーシティに対する「意識の向上」と「スキルの育成」の2点にあるが、特に問題を引き起こしがちなのは、前者の「意識の向上」、とりわけ②ステレオタイプ、偏見、異文化に対する感受性の欠如といったダイバーシティにともなう諸問題について個々人の意識を向上させること(第1章参照)にある。例えば、Lucky Stores社、ワシントン州の連邦政府機関、ロサンゼルスのエレクトロニクス工場のケースでは、差別や偏見といった問題について個々人の意識を高めさせるためにあえて他者に対するステレオタイプや不満をトレーニング中に発言させたことが失敗につながっている。アメリカ連邦航空局が直面した問題のひとつは、女性に対するセクシャル・ハラスメントを白人男性に擬似体験させるという、そのあまりにも行き過ぎたトレーニング手法にあったが、これも「ダイバーシティにともなう諸問題について自己の意識を向上させる」目的にそって実施されたものであると言える。

なおここでは幾つかの典型的な事例を通してダイバーシティ・トレーニン

グの失敗例を紹介してきたが、このような事例は、何人かの論者によるダイバーシティ・トレーニングに対してのかなり否定的な評価となって表れている。例えば、Beaver (1995, p. 7) は「…幾つかのダイバーシティ・トレーニング・プログラムが予期せぬ結果をもたらしたと指摘するますます多くのレポートが存在している。つまりこれらのプログラムは、敵対心や悪感情を和らげるよりもむしろ強めているようである」と述べているし、Hemphill and Haines (1997, p. 2) も「ダイバーシティ・トレーニングが職場の差別やハラスメントを著しく低減させることに失敗している事実（証拠）は疑いようがない。数多くの事例でダイバーシティ・トレーニングは、さらなる不和と否定的なレッテル貼り（negative labeling）をもたらした」と述べている。Paskoff (1996, p. 43) にいたっては「今日のダイバーシティ・プログラムの多くは、より生産的に費やすことができたであろう貴重な時間の浪費であるばかりでなく、実際には解決するはずであった問題そのものを悪化させている」とコメントしている通り、現行のダイバーシティ・トレーニングは時間の無駄、問題を悪化させるだけとまで評価している。

では、なぜダイバーシティ・トレーニングは、その本来の目的・内容、意図・動機に全く反する結果をもたらしてしまったのであろうか。なぜダイバーシティ・トレーニングの中の意識の向上を目的とした意識トレーニングは、とりわけ失敗しやすいのであろうか。既に指摘したようにダイバーシティ・トレーニングの成果は、その後のダイバーシティ・マネジメントの進捗状況を左右する可能性があるだけでなく、アメリカ国内やビジネス界におけるダイバーシティ・マネジメントの評価そのものにも少なからず影響を及ぼす可能性があるだけに、その失敗の原因を十分に検討する必要があるだろう。次の節では、ダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因としてこれまで指摘された様々な要因を検討する。

III ダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因

ダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因に関しては、これまで様々な要因が指摘されてきたが、多くの論者は、関連していると思われる要因をたんに羅列するのみであり、何が本当の失敗の原因なのか見えにくい。したがって以下では、ダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因としてこれまで指摘された要因を①ダイバーシティに不寛容な社会的状況、②トレーニングを実施する組織の側の問題、③トレーニング・アプローチそのものに関する問題の3つのカテゴリーに分け、それぞれのカテゴリーごとに検討を加えることにする。この方法では、異なるカテゴリーに属する複数の要因が相互に及ぼす影響を射程に入れていない欠点があるものの、より本質的な失敗の原因を明らかにする上では、少なくとも従来の方法よりは有効であろう。また限られた時間とコストの中でダイバーシティ・トレーニングを実施し、その失敗を回避しなければならない実際の企業経営に対する貢献という点でもより意義があらう。

3-1 ダイバーシティに不寛容な社会的状況

Mobley and Payne (1992, pp. 45-46) , Riccucci (1997, pp. 39-40) は、最近のアメリカ社会では白人男性を中心にダイバーシティの問題や政策に対するバックラッシュ（巻き返し）が高まっており、これに対処していないことがダイバーシティ・トレーニングを失敗に導く原因であると主張する。Beaver (1995, p. 8) は、最近のアメリカ社会では希少資源をめぐる異なる集団間の対立・競争が激しくなっており、このような状況下で違いを強調するダイバーシティ・トレーニングを実施すれば、さらに状況が悪化する、例えば集団間の対立や反感がさらに高まるのは当然であると指摘している。これらの指摘は、ダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因の一部をアメリカの社会的状況、具体的にはダイバーシティを否定したり、あるいは不寛容になっているという状況に求める点で共通の特徴を持っている。では、この

ような社会的状況は、ダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因と言えるのだろうか。

まず最近のアメリカ社会がダイバーシティに否定的、あるいは不寛容になっているという指摘に関しては、確かに幾つかの社会的現象やデータに表れている。例えば、女性やマイノリティなどに対する差別を積極的に是正するための措置として1960年代半ば以降実施されてきたアファーマティブ・アクションも、それが法のもとで保障された機会均等の原則に反するとの批判（いわゆる「逆差別」）から廃止あるいは修正を余儀なくされつつあることは周知の事実である（e.g., 岡田, 1998, pp. 48-51; 撰侍, 1998）。また1980年代後半以降アメリカでは、人種、宗教、障害、性的嗜好、あるいは民族・出自などに対する偏見だけを動機とした犯罪、いわゆるヘイト・クライム（憎悪にもとづく犯罪）⁸⁾が多発するとともに、この種の犯罪に直接的・間接的に影響を及ぼしていると言われるヘイト・グループ（憎悪集団）⁹⁾の活動・勢力が再び台頭しており、今なお大きな社会的・政治的問題となっている（e.g., Knickerbocker, 1990, p. 6; Albanese and Pursley, 1993, pp. 151-160; Farley, 1995, pp. 416-419; Siegel, 1999, pp. 345-347）。

そして、このようなダイバーシティに不寛容な社会を生み出すにいたった

8) 少し例をあげると、1989年にロサンゼルス・カウンティ（郡）では、過去10年間で最も多い378件の憎悪犯罪が発生し、ニューヨーク市でも前年度の倍以上に相当する541件の憎悪犯罪が発生した（Knickerbocker, 1990, p. 6）。Southern Poverty Low Centerが独自に行った調査では、1992年に31の憎悪犯罪による殺人事件が記録されており、これは同機関が調査を始めて以来（1979年）、最高の件数であった（Farley, 1995, p. 416）。また事態を重くみたアメリカ連邦政府は、1990年に連邦調査局（FBI）による憎悪犯罪事件のデータ収集とその公表を義務付けた憎悪犯罪統計法（Hate Crimes Statistics Act）を制定したが、それによると1997年時点で8,049件の憎悪犯罪が発生しており（1995年度は7,947件、1996年度8,795件）、うち4,710件は人種、836件は民族・出自、1,385件は宗教、1,102件は性的嗜好、12件は障害、4件はその複数に対する偏見を動機とするものになっている。なお、このデータに関しては、アメリカ連邦調査局のインターネット・ウェブ・サイト、<http://www.fbi.gov/ucr>を参照した。

9) Southern Poverty Low Center (<http://www.splcenter.org/intelligenceproject/ip-4il.html>)によると、1998年時点で537の憎悪集団とその支部が全米に存在している（1997年には474）

原因のひとつとしてしばしば指摘されるのが、1980年代から1990年代前半にかけて生じたアメリカの経済状況の悪化、とりわけ中産階級や低所得層の人達を取り巻く経済状況の悪化である。例えばこの時期、戦後ほぼ一貫して高い伸び率を示してきたアメリカの労働者の実質賃金が低下あるいは停滞傾向に転ずるとともに、ますます富める者と貧しい者の間の所得格差が広がった。貧困層の増大が改めて問題視されるようになったのもこの時期である。経営合理化を目的とした人員削減の波は、ブルーカラー労働者だけでなく、中間管理職を中心としたホワイトカラー層にまで及び、一説では1987年から1991年の5年間だけで560万もの人達が職を失ったと言われる。さらにフルタイム勤務の正社員よりも賃金・福利厚生・その他の面でコストのかからないパートタイム勤務労働者や人材派遣会社の社員などを活用する企業も少なからず増大した(春田・鈴木, 1998, pp. 127-159)¹⁰⁾。こうした1980年代から1990年代前半にかけて生じた中産階級や低所得層の人達を取り巻く経済状況の悪化は、しばしば異なる集団間の対立や競争、あるいは女性やマイノリティに対する白人男性の側の恐怖や警戒心を生み出し、その結果としてダイバーシティに不寛容な社会が生じるにいたったと説明される(e.g., Beaver, 1995, p. 8; Farley, 1995, p. 412, pp. 420-421)。

経済状況の悪化、特に中産階級や低所得層の人達を取り巻く経済状況の悪化がダイバーシティに不寛容な最近のアメリカ社会を生み出したという上記の指摘それ自体は、特に目新しいものではなく、偏見や差別といったテーマの研究領域で示されてきたオーソドックスな理論・仮説に添うものである。例えば、この分野で最も重要かつ古典的な研究の一つといわれる「権威主義的パーソナリティ理論」によると、偏見はしばしばある特定のパーソナリティ特性を持った人達による攻撃転嫁やスケープゴート化のプロセス、即ち、不満や怒りといった自己の感情をその本当の原因以外のもの(例えば、権威の

10) 詳細なデータに関しては、春田・鈴木(1998)の特にpp. 150-159を参照されたい。なお、記述の人員削減の規模・数に関しては、Beaver(1995) p. 8を参照した。

象徴でない自分よりも劣位にある集団や人達など) に転嫁することから派生する。同じようにダイバーシティに不寛容な社会は、しばしば経済状況の悪化等によって生じた社会的不満がある特定の集団やメンバーに転嫁される時に生じると言われる¹¹⁾。しかも通常この経済状況の悪化によって最も不利益を被るのは、中産階級や低所得層を中心とした労働者階級の人達であり、そしてその不満のはけ口の対象となるのは社会で最も周辺に追いやられている女性やマイノリティ、移民の人達などである (e.g., Pettigrew et al, 1982, 邦訳pp22-26; Farley, 1995, pp. 18-29, pp. 420-421; Franzoi, 1996, pp. 399-401; Aronson et al, 1999, pp. 531-533)。また「現実的対立理論 (realistic conflict theory)」によると、異なる集団が希少資源をめぐる対立・競争する状況に陥ると、他の集団やメンバーに対する敵意や偏見・差別が生じるが (e.g., Franzoi, 1996, p. 395; Aronson et al, 1999, pp. 528-531), このような集団間の対立・競争状況もしばしば経済状況の悪化とそれに伴う希少資源の枯渇, 例えば、賃金プールや職, 管理ポストの縮小などによって生じる。論理的には現実的対立理論と前述の攻撃転嫁, スケープゴート化のプロセスでは不満や怒り, あるいはその結果としての偏見や差別の向けられる対象に違いがみられるが (前者は直接的・論理的であるのに対し, 後者は完全に非論理的で何の因果関係も持たない対象に向けられる), いずれにせよ過去に社会がダイバーシティに対して極めて不寛容になった時の幾多の歴史的状況は, その背後に経済状況の悪化, あるいはその予兆という要因が多かれ少なかれ関与していたことを示している。したがって経済状況の悪化によってダイバーシティに不寛容な状況が最近のアメリカ社会で生じ, それがダイバーシティ・トレーニングの失敗に寄与したという指摘は, 理論的にも歴史的にもかなり説得力があるに思われるが, しかしながら以下で示す事実はこの考えを懐疑的にさせる。

第1に全てのダイバーシティ・トレーニングが失敗に終わったわけではない

11) Franzoi (1996, p. 401) は, これを「社会的脅威仮説」と名付けている。

点である。もしもダイバーシティに不寛容な状況がアメリカ社会全般に広がったとするならば、数多くのダイバーシティ・トレーニングが失敗し、場合によっては中止・廃止という決断に直面していたとも想定されるが、実際にはそうでない。一般的にダイバーシティ・トレーニングの成果は、その本来の意図や目的に多大な貢献をしたと言えるほど成功度の高いものではないが、かといって失敗であったとも言い切れない、いわば中立に近いのが実情である。この点は、実際に785のアメリカの組織(回答ベース)を対象に調査を行った先のRynes and Rosen (1994; 1995) によって確認されている。表3は、彼らの調査の中からダイバーシティ・トレーニングの短期的・長期的成果に関する結果を抽出したものである(ただしデータは、ダイバーシティ・トレーニングを実施していた約32%の組織に関するもの)。短期的成果にあたるダイバーシティに対する「典型的な従業員」の態度をみると、トレーニングを開始する前にダイバーシティに対する従業員の態度が「敵対的」あるいは「懐疑的」であったとした組織は71%にも及んでいるが、トレーニング中になるとその比率は21%に低下し、36%は「中立」、43%は「好意的」として

表3 ダイバーシティ・トレーニングの短期的・長期的成果(単位: %)

ダイバーシティに対する「典型的な従業員」の態度	好意的	中立	懐疑的	敵対的
トレーニング前	9	20	68	3
トレーニング中	43	36	18	3
トレーニング後	73	20	7	0
ダイバーシティ・トレーニングの全般的成功				
極めて不成功	5			
かなり不成功	13			
中立あるいはミックス	50			
かなり成功	30			
極めて成功	3			

出所: Rynes and Rosen (1994) p.70の表2, (1995) p.259の表2の一部を抜粋。

いる。トレーニング終了後では「懐疑的」とした組織は7%（「敵対的」0%）であり、20%は「中立」、73%は「好意的」としている。この比率の変化は、たとえ短期的であったにせよ、あるいは表面的なものにすぎないとしても、数多くの組織でトレーニングを通してダイバーシティに対する従業員の態度が否定的なものから好意的・肯定的なものへと変化したことを示している。長期的成果にあたるダイバーシティ・トレーニングの全般的成功では、「極めて不成功」あるいは「かなり不成功」としたのは18%であり、50%の組織は成功とも失敗とも言えない「中立あるいはミックス」としている。また決して多いとは言えないが「かなり成功」とする組織も30%、「極めて成功」とする組織も3%存在する。表3の調査結果は、ダイバーシティの問題に対して楽観的・好意的な見方を示すかもしれない人事担当マネジャーの主観的評価であるという欠点があるものの（Rynes and Rosen, 1995, p. 265）、短期的・長期的成功の双方でダイバーシティ・トレーニングの明白な失敗を示す評価はかなり少ない。むしろ中立的あるいは成功とする評価の方が多く、特に短期的成果に関してはこの傾向が著しい。したがってダイバーシティに不寛容な最近のアメリカの社会的状況がダイバーシティ・トレーニングの失敗に寄与したという指摘があるものの、実際に失敗した事例はそれほど多くないのが実情である¹²⁾。

ダイバーシティ・トレーニングの中止を示す傾向も出ていない。表4は、第1節で取り上げた『Training』誌の調査からダイバーシティ・トレーニングを実施していた組織の比率を時系列的に示したものである。表4が示すよ

12) Rynes and Rosen (1995, p. 254) も次のようにコメントしている。「要するにダイバーシティ・トレーニング中の否定的な結果を強調する最近の逸話的な話 (anecdotal accounts) とは対照に、我々の結果は、このようなプログラムに対する典型的な反応は (少なくとも人事専門家の判断では) 概して非常に肯定的であることを示している」。なお表3は、短期的成果に比べると長期的成果の肯定的な評価がかなり低下することを示しているが、この点に関して彼らは、続けて次のようにコメントしている。「しかしながら多くの組織は、訓練された行動を長期にわたってモデル化し、支援し、そして強化することによってその初期の訓練投資を生かすことには失敗しているようである」。

表4 100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織におけるダイバーシティ・トレーニングの実施状況（－はデータ入手不可）

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

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

うに1994年から1996年までの2年間はダイバーシティ・トレーニングを実施する組織の比率が低下しているが、97年度には再び増大し、50%台になっている。各年度の比率は回答した組織の総数や特徴によって影響を受けるかもしれないが、いずれにせよ大幅な、あるいは継続的な比率の低下傾向は確認できない。なお表4は、1991年以前の値を示していないが、これはそれ以前にはダイバーシティ・トレーニングが選択肢に含まれていなかったためである。1998年以降に関しては、この年度から同誌の調査内容が大幅に変更になったために同様の調査結果を入手できなかった。

第2に最近のアメリカ社会は確かにダイバーシティに不寛容になっている側面があるものの、他方でダイバーシティを支援する、あるいは支援しなければならない状況が同時に存在している点である。これは、とりわけ近未来のアメリカの社会が急速に多様化していくという予測あるいは認識から生じている。例えば、アメリカでは21世紀中頃にマイノリティの人口が白人（ヒスパニック系を除く）の人口を上回り、これまでマジョリティであり続けたホワイト・アメリカンが少なくとも数の上ではマイノリティになると言われている。アメリカ国勢調査でもヒスパニック系を除く白人の全人口比率は、1990年の約76%から2050年には約53%に低下すると予測されており（U.S. Department of Commerce, 1996, p. 19）、正確な時期はともかく近い将来にホワイト・アメリカンの数的マイノリティ化が現実化しそうである。労働力

の多様化も進んでいる。表5が示すように1950年時点でアメリカの労働力の約70%は男性によって占められていたが、1995年にはその比率が53.9%に低下し、男女の比率がほぼ同じになっている。同様に1960年時点でアメリカの労働力の約90%は白人であったが、1995年にはその比率が約80%に低下し、労働者の5人に1人はアフリカ系（黒人）やヒスパニック系などのいわゆるマイノリティになっている。さらに最近のアメリカ労働省の調査では、1994年から2005年までの間に新しく労働市場に参入する人達の約70%は女性やマイノリティであり、白人男性（ヒスパニック系を除く）は約30%にすぎないと予測されている。これに伴い全労働力に占める白人男性（ヒスパニック系を除く）の比率も1982年の46.4%、1994年の41.4%から2005年には38.4%に低下する（Fullerton, 1995, p. 41）。人口と労働力以上に多様化が進んでいるのが若年層を中心とした学生達の間である。表6は、1998年10月の新学年期におけるアメリカの小中学校生と高校生ならびに大学生を人種・エスニック別と性別の双方で示しているが、それによると全学生数に占める白人（ヒスパニック系を除く）の比率は小中学校生で63.2%、高校生で65.3%、大学生で70.8%であり、白人男性に限るとその比率はそれぞれ32.5%、33.2%、32.4%になる。もちろんこのような人口、労働力、学生といった人々の間の多様

表5 アメリカの労働力の性別と人種・エスニック別構成（単位千人,%は除く）

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

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

表6 1998年10月の新学年期におけるアメリカの学生¹の人種・エスニック別と性別の構成（単位千人，%を除く）

	小中学校 ²		高校 ²		大学 ³	
	人数	比率	人数	比率	人数	比率
合計	32,531	100%	15,357	100%	15,546	100%
白人（ヒスパニック系を除く）	20,593	63.3%	10,025	65.3%	11,005	70.8%
男子	10,564	32.5%	5,094	33.2%	5,035	32.4%
女子	10,029	30.8%	4,930	32.1%	5,969	38.4%
アフリカ系	5,235	16.1%	2,479	16.1%	1,965	12.6%
男子	2,695	8.3%	1,260	8.2%	752	4.8%
女子	2,540	7.8%	1,219	7.9%	1,213	7.8%
アジア系	1,347	4.1%	641	4.2%	1,005	6.5%
男子	678	2.1%	307	2.0%	485	3.1%
女子	669	2.1%	334	2.2%	520	3.3%
その他	5,356	16.5%	2,212	14.4%	1,571	10.1%

¹ 小中学生，高校生は，24歳以下を対象とした当該新学年期の入学者。大学生は，この期に大学に通っていた15歳以上の学生で，フルタイムの学生とパートタイムの学生の双方を含む。² 公立学校と私立学校の双方を含む。³ 二年制大学と四年制大学の双方を含む。出所：アメリカ国勢調査局のインターネット・ウェブ・サイトから入手した“Level of Enrollment Below College or People 3 to 24 Years Old, by Control of School, Gender, Metropolitan status, Race, and Hispanic Origin: October 1998”, “Attendance Status of College Students 15years Old and Over, by Age, Gender, Years and Type of College, Race, and Hispanic Origin: October 1998” (<http://www.census.gov/population/www/socdemo/school/98tabs.html>) より著者が作成。

化が，多様な人達のあるべき社会的・国民的統合の形にそのまま表れているわけではない。Farley (1996, pp. 336-339) が指摘するように今なおアメリカの学校には人種やエスニシティを次元とした事実上の分離 (de fact segregation) 現象¹³⁾が見られるし，労働市場でも賃金，職業，就業形態，昇進，職責といった面でのデモグラフィック(人口統計学的)な格差が依然として残っ

13) より厳密には，かつてのジム・クロウ制度のように法律にもどつくものではないが，現実として存在している人種分離のこと。ジム・クロウ制度に関しては，Woodward (1974) の The Strange Career of Jim Crow, とりわけ第3章(邦訳「人種主義への降伏」)を参照されたい。

ている(有村, 1999, pp. 248-261)。またこのような急速な多様化の進展が先の経済状況の悪化とならんで社会的不安や緊張をまねき、ひいてはダイバーシティに不寛容な最近のアメリカの社会的状況を生み出したとも考えられる。とはいえこの多様化の進展がまたダイバーシティを支援する、あるいは支援しなければならない状況を生み出しているのも事実である。事実ダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになったのも、そして幾つかのダイバーシティ・トレーニングの失敗例がマスメディア等によってややセンセーショナルに取り上げられるようになった後でも、多数のアメリカの組織がダイバーシティ・マネジメントの取り組みを開始したり、あるいは持続したのも(Silverstein, 1995)、基本的にはこうした外部環境面で進展する多様化への認識があったからである。

以上の考察から次のことが言えよう。第1にダイバーシティに不寛容な最近のアメリカの社会的状況がダイバーシティ・トレーニングの失敗に寄与したという指摘は、この社会に同時に存在しているもうひとつの側面、即ち、ダイバーシティを支援する、あるいは支援しなければならない状況を見落としている。既に説明した通り、この側面は、近未来のアメリカ社会がますます多様化していくという予測あるいは認識からますます強くなる傾向がある。第2に実際には明らかに失敗したダイバーシティ・トレーニングの事例がそれほど多くないことから、たとえダイバーシティに不寛容な最近の社会的状況がダイバーシティ・トレーニングを失敗に導く潜在的要因になりえたとしても、それは個別組織の側の対応・努力次第で十分に回避可能であったであろうということである。したがってダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因は、ダイバーシティに不寛容な最近のアメリカの社会的状況にあるのではなく、トレーニングを実施した組織の側の問題か、あるいは後に考察するトレーニング・アプローチそのものに関する問題にあると言えそうである。次は、この組織の側の問題として指摘されているダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因を検討する。

3-2 トレーニングを実施する組織の側の問題

トレーニングを実施する組織の側の問題として指摘されている失敗の原因は様々であるが、その多くは「労働者の中の幅広い多様性を競争優位の源泉として活かすべく、文化を含めた組織全体の変革を志向する」というダイバーシティ・マネジメントの特徴そのものに密接に関連している。したがってこの点をまず簡単に説明しておく、第1にダイバーシティ・マネジメントでは労働者の中の多様性を幅広く定義する。ここで労働者の中の幅広い多様性の定義とは、法的に規定された雇用差別禁止項目、例えば、人種、性別（あるいはジェンダー）、宗教、肌の色、出自、年齢、障害等だけでなく、それ以外の要素、例えば性的嗜好、学歴、職歴、家庭状況、社会的背景、個性、価値観、行動スタイル、終身在職権の有無、その他も多様性の構成要素に含むことを意味している¹⁴⁾。また人種やジェンダーといった次元に注目する場合でも、それはたんに女性やマイノリティのことを意味しているのではなく、白人男性もまた多様性を構成する重要なメンバーとして位置付けられなければならない。第2にダイバーシティ・マネジメントの動機は、あくまでも競争優位の獲得であり、法の遵守や社会的責任の遂行を超えるものでないといけな。第3にダイバーシティ・マネジメントは、文化を含めた組織全体の変革を志向する。したがってトップマネジメントのコミットメントはもちろんのこと、トレーニングを含めた多種多様な取り組みを長期にわたって実践する必要がある (e.g., Thomas, R., 1991, 1995 ; 古沢, 1994 : Carr-Ruffino,

14) ちなみに Winterle (1992, p. 11) は、前者の法的に規定された雇用差別禁止項目にもどつく多様性の定義を狭義の定義、後者のそれ以外の要素も含める多様性の定義を広義の定義と分類している。また Wheeler (1994, p. 10) は、この2つの多様性の定義をもとに、ダイバーシティ・トレーニングの定義を試みている。それによると狭義の多様性の定義にもとづいたダイバーシティ・トレーニングとは「法の遵守、例えばアファーマティブ・アクション、雇用機会均等、セクシャル・ハラスメントなどに関する教育」のことであり、広義の多様性の定義にもとづいたダイバーシティ・トレーニングとは、「職場における個々人の“諸々の違い (differences)”とそれらの違いが人々の協働作業や職務遂行の方法を如何に妨げたり、あるいは促進するかについて個人的な意識を高めること」である。

1996 ; Thomas, D. and Ely, 1996 ; 有村, 1999)。何人かの論者は、このようなダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴にそくさないトレーニングを組織がデザインしたり、実施したりする時にダイバーシティ・トレーニングは失敗すると指摘している。

例えばMobley and Payne (1992, p. 46) は、ダイバーシティ・トレーニングの焦点がたんに女性やマイノリティに対する白人男性の態度の変革にあてられている場合、アファーマティブ・アクションに対してバックラッシュが生じたのと同様、白人男性の側の怒りや恐怖が生じたり、あるいはそれが異なる集団間の対立という組織全体の問題にまで発展すると指摘している。Mobley and Payneによると、このようなタイプのトレーニングが実施されてしまう原因は、差別や偏見・ステレオタイプといった点で問題を抱えているのは白人男性のみであり、女性やマイノリティには問題がないとの前提を組織が抱えていることにある。記述の通り、このような前提は、女性やマイノリティだけでなく、白人男性もまた多様性を構成する重要なメンバーとして位置付けるというダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴にそくするものではないし、それはまた労働者間の多様性をたんに人種やジェンダーといった狭い次元でしか捉えていないことを意味している。同じようにRicucci (1997, pp. 37-38) は、ダイバーシティ・トレーニングが失敗したり、あるいはその他のダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムが当初期待したほどの成果をあげることができない原因の一部は、組織が法の遵守や要請をあまりにも強調しすぎること、場合によっては従来のアファーマティブ・アクションや雇用機会均等法の遵守に替わる新しい名称としてだけダイバーシティという用語を用いていることにあると指摘している。Ricucciが指摘するように法の遵守はダイバーシティ・マネジメントやトレーニングにおいても決して軽視すべきことではないが、しかしそれは競争優位の獲得というダイバーシティ・マネジメントの本来の動機にそくしていないし、また労働者間に存在する様々な多様性の一側面しか捉えないことになってしまう¹⁵⁾。

労働者の中の多様性を狭く捉える問題点と同様にトレーナーの多様性が限られていること、これもまたダイバーシティ・トレーニングを失敗に陥らせる原因になるとMobley and Payne (1992, p. 47) は指摘する。彼らによると、ダイバーシティ・マネジメントの特徴の一つが労働者の中の幅広い多様性の定義にある以上、トレーナーもまた多様であるべきであるが、実際には多くのケースで女性やマイノリティがトレーナーとして用いられている。そして、このような偏ったトレーナーの任命方法が、ダイバーシティ・マネジメントやトレーニングは依然として女性やマイノリティのためだけに存在するとの間違ったメッセージを参加者（トレーニー）達に伝えることになり、それがまた白人男性の側の怒りや恐怖を生み出すことになる。なおトレーナーの問題に関しては、この多様性が限られているという指摘の他にダイバーシティの問題に対するトレーナー自身のスキルや経験、専門知識等があまりにも乏しいこと(たとえ良好な意図を持っていたとしても)、これもダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因だと言われている (Mobley and Payne, 1992, p. 47; Caudron, 1993, p. 51)。この指摘は、実際に数多くのダイバーシティ・トレーニングが最近この分野に進出したばかりの外部コンサルタントによって実施されていること、なおかつ彼ら・彼女らの考案によるトレーニング手法が幾つかのダイバーシティ・トレーニングを失敗に導くきっかけになっているという事実(例えば、第2節で紹介したアメリカ連邦航空局のケースのように)にもとづくものであり、それはダイバーシティ・コンサルタントと安易に称してトレーニングを提供・実施している外部トレーナー(コンサルタント)の問題を批判したものとも言える。とはいえ本来トレーニングが失敗しないように外部トレーナーのスキルや経験、専門知

15) また Riccucci (1997, p. 38) は、ダイバーシティ・マネジメントでは、あらゆる従業員の採用(リクルート)、雇用、トレーニング、昇進、そして育成を目的とした幅広い人的資源管理プログラムが必要になるのに対し、法の遵守、とりわけアファーマティブ・アクションの遂行では、そのうちの一部のプログラムしか実施されないことになってしまうと指摘している。なおこの点に関しては、有村(1999, pp. 263-279)も参照されたい。

識等を事前にスクリーニングしたり、あるいは適切な外部トレーナーが確保できない場合の対処方法を考えたりしなければならないのは組織の側の責任であり (Wheeler, 1994, p. 9, pp. 32-34), その意味でトレーニングを実施する組織の側の問題の一つに含めることができよう。

トレーニングを支援・強化する他の取り組みが欠如していることがダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因であるとも指摘されているが、これは「文化を含めた組織全体の変革を志向する」というダイバーシティ・マネジメントの他の特徴との関連で指摘されている組織の側の問題点であると言える。記述の通り、文化を含めた組織全体の変革を志向するダイバーシティ・マネジメントでは、トレーニングを含めた多種多様な取り組みを長期にわたって実践する必要がある。例えば、労働力の多様化に対するビジョン・動機の確立、トップ経営陣のコミットメントと支援、トレーニングといったダイバーシティ・マネジメントを始動するための様々な独立の活動・プログラムから、さらにはダイバーシティの要素を既存の組織の構造・機能・システム・価値観・方針等に統合するなどである。Caudron (1993, p. 52) は、こうした文化を含めた組織全体の変革に本来不可欠なトレーニング以外の他の取り組み、彼女の言葉では「トレーニングを支援する他の戦略」が欠如している場合、ダイバーシティ・トレーニングは失敗するだろうと指摘している。またRicucci (1997, p. 40) もトレーニングを含むダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムの最大の欠点は、それがより幅広い組織の長期的な目標や使命に統合されていないことにあると指摘している。なおCaudron (1993, pp. 58-59) は、スキルの育成がともなわない意識の向上・改善に偏重したダイバーシティ・トレーニングは失敗するとも指摘しているが、これも幅広い意味でトレーニング (ここでは、厳密にはダイバーシティ・トレーニングの中の「意識トレーニング」にあたる) を支援・強化する他の取り組みの欠如を指摘したものである。

以上トレーニングを実施する組織の側の問題として指摘されている要因を幾つか紹介してきたが、そのほとんどは「労働者の間の幅広い多様性の定義」,

「競争優位の獲得という動機」, 「文化を含めた組織全体の変革を志向する」というダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴と密接にかかわるものであった。他方, これらの特徴とあまり関連のない要因として指摘されている組織の側の問題も存在する。そのひとつは, 既に紹介した外部トレーナー(コンサルタント)のスキルや経験, 専門知識等の不足である。記述の通り, この問題は, 適切な資格がないにもかかわらず安易にダイバーシティ・コンサルタントと称してトレーニングを提供している外部トレーナー(コンサルタント)自身の問題と, 彼ら・彼女らの適性(資格)を十分にスクリーニングしていない組織の側の問題の双方にかかわることであったが, どちらの側面に注目するにせよダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴との関連性を見出すことは難しい。もうひとつは, 組織の問題解決ニーズとダイバーシティ・トレーニングとのミスマッチである。例えばCaudron (1993, p. 58)は, 従業員が直面している問題を事前に理解せずにダイバーシティ・トレーニングを実施すれば失敗するだろうと指摘し, その具体例としてサンフランシスコ湾岸地域のある組織が実施したトレーニングの例を簡単に紹介している。Caudronによるとこの地域一帯はゲイやレズビアンなどの同性愛者が多数居住するところであったが, トレーニングを実施したある外部コンサルタントは, こうした地域特性や従業員の特徴をよく理解せずに, たんに人種の問題に焦点をあてたダイバーシティ・トレーニングを実施した。その結果, 当該組織にとって本当に重要な性的嗜好の問題が全く捨象され, トレーニングに参加した同性愛者の従業員達も自分達の抱えている問題は組織内で重要と見なされていないと感じるだけで終わってしまった。同じようにPaskoff (1996, p. 44)は, ダイバーシティ・トレーニングはしばしば組織の問題解決ニーズに適さない「間違ったツール(wrong tool)」であると指摘している。Paskoffによると, ダイバーシティ・マネジメントの理念や特徴はともかく, 実際の組織の多くは, 組織内で発生した違法行為(illegal behavior) (例えば, 人種差別や性差別発言, 特定の従業員集団に対する不公平な取り扱い, セクシャル・ハラスメントなど) に対処するためにダイバーシティ・トレーニン

グを用いているが、こうした類の問題解決に本来必要な手段とは、職場内ではいけない特定の行動を明確に定義（規定）するトレーニングであり、ダイバーシティ・トレーニングのようにステレオタイプや偏見について個々人の意識を高めたり、異文化学習を促すことではない。CaudronとPaskoffの意図するミスマッチの内容は必ずしも同じであるとは言えないが、いずれにせよダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴との関連性はそれほど高くない。むしろダイバーシティ・マネジメントやトレーニングに限らず、あらゆるビジネス上の取り組みは本来特定の組織の問題解決ニーズにあった特定のプログラムや手続き等が必要であり、その点を十分に考慮していないことがダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因であると主張していると言えよう。

では、これら組織の側の問題として指摘されている要因は、はたしてダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因と言えるのだろうか。まず始めにダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴との関連で指摘されていた要因、①白人男性の態度の変革に焦点をあてたトレーニング（あるいは差別や偏見・ステレオタイプといった点で問題を抱えているのは白人男性のみであるとの前提）、②労働者の中の多様性を狭く捉えること、③法の遵守や要請をあまりにも強調しすぎる事、④トレーナーの多様性が限られていること、⑤トレーニングを支援・強化する他の取り組みの欠如の5つについて考えてみたい。全体として見るとこれらの要因は、その関連性からも明らかなようにダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴にそくさないトレーニングを組織がデザインし、実施していることがダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因であると主張していると言える。しかしながら現在のところ、ほとんどの組織は、ダイバーシティ・マネジメントの意図する「労働者の中の幅広い多様性の定義」、「競争優位の獲得という動機」、「文化を含めた組織全体の変革を志向する」という3つの特徴を完全には実現できていない、あるいはしていない状況であり、その意味でトレーニングに失敗した一部の組織だけがこれらの特徴にそくさないトレーニングをデザインし、実施していたと

は考えられにくい。換言するとトレーニングに失敗しなかった組織でもこれらの特徴にそくさないトレーニングをデザインし、実施している可能性は多分にあり、それゆえにダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴にそくさないトレーニングのデザイン・実施が一義的に失敗に結びつくとは考え難い。

ほとんどの組織がダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴を完全には実現できていない点は、とりわけ「文化を含めた組織全体の変革を志向する」側面において顕著である。既に指摘した通り、文化を含めた組織全体の変革を実現するためにはトレーニング以外の、あるいはそれを支援・強化する他の様々な取り組みが不可欠であり、それらの欠如がダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因であるとCaudron (1993, p. 53), Riccucci (1997, p. 40) は指摘していた。しかしながら現実問題としてトレーニングや上級経営陣による意思伝達といった比較的取り組み易い活動やプログラムは別にして、それ以上の取り組み、例えば、女性やマイノリティ向けメンタリング制度、ダイバーシティ・タスク・フォースの活用(第1節の図1を参章)、ダイバーシティの要素を既存の組織の目標や使命、あるいは業績評価や報酬の一環に加えるといった点になると、たとえこの分野で先駆者とみなされている組織であっても未だ実施しているところはそれほど多くないのが実情である。参考までにフォーチュン500社におけるダイバーシティ・マネジメントの実施状況を簡単に見てみよう。幾つかの実態調査が明らかにしているようにフォーチュン500社は、他の企業と比べてダイバーシティ・マネジメントの取り組みが比較的進んでいる企業であり、1994年時点で既に全体の72%が何らか類のダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムを実施していたと言われる¹⁶⁾。しかしながらダイバーシティの要素を管理者の業績評価や報酬の一環に組み込んでいるところになると、1998年時点でも40% (しかも「報酬と業績評価の双方」にダイバーシティの要素を加えているところになると24%) であり、60%近くのフォーチュン500社はまだこのような試みを実施していない (Digh, 1998, p. 63)¹⁷⁾。

トレーナーの多様性についても同じようなことが言える。Mobley and

Payne (1992, p. 47) は「労働者の中の幅広い多様性の定義」というダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴に反してトレーナーが女性やマイノリティに偏っているとダイバーシティ・トレーニングは失敗すると指摘していたが、トレーナーが女性やマイノリティに偏っているのは、別にトレーニングに失敗した組織だけに見られる現象ではなく、そうでなかった組織にもあてはまることである (Hemphill and Haines, p. 4)。したがって彼らの指摘も、ダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を説明しているとは言い難い。実は、この点はMobley and Payne自身も認めていることである。彼らは、ダイバーシティ・トレーナーとして女性やマイノリティを任命する方法は、(トレーニングに失敗した組織だけでなく)多くの組織に見られる「共通のプラクティス (common practice)」(p. 47) であると指摘している。この指摘自体に異論はないが、問題は、前項で明らかにしたように女性やマイノリティがトレーナーとなっている数多くのダイバーシティ・トレーニングでも、その成果は個別組織によって失敗であったり、あるいは中立、成功と異なっているのが現実であり、この点を彼らが捨象していることにある。同じ過ちはRicucci(1997, pp. 37-38)にも見られる。彼女は、ダイバーシティ・

16) 1994年の A. T. Kearney Executive Search の調査による (Caudron, 1997, p. 60)。なおこの点は、ダイバーシティ・トレーニングの実施状況にも表れている。Hamphill and Haines(1997, p. 3) によると1997年現在でダイバーシティ・トレーニングに取り組んでいるフォーチュン500社は全体の60%以上に及ぶが、同じ年の100人以上の従業員を雇用するアメリカの組織を対象にした『Training』誌の調査では、ダイバーシティ・トレーニングを実施している組織は全体の52%である(第2節の表6参章)。また1994年に Rynes and Rosen (1994, p. 68) が Society for Human Resource Management のメンバー785人(回答ベース)を対象に行った調査では、ダイバーシティ・トレーニングを実施していた組織は全体の32%であり、同じく1994年に Hopkins et al. (1994, pp. 429-431) が Who's Who in HR Directory から無作為抽出した90の組織(回答ベース)を対象した調査でも、ダイバーシティ・トレーニングを実施していた組織は全体の29%である。

17) Digh (1998, p63) の引用による Society for Human Resource Management の調査結果にもとづく。なお同調査では、無作為抽出したフォーチュン500社よりも小規模な企業を対象に同様の調査を行っているが、これらの企業では、ダイバーシティの要素を管理者の業績評価や報酬の一環に加えているところは16% (「報酬のみ」1%, 「業績評価のみ」5%, 「報酬と業績評価の双方」10%) であった (Digh, 1998, pp. 63-65)。

トレーニングの失敗の原因の一部を競争優位の獲得というダイバーシティ・マネジメントの本来の動機に反して組織が法の遵守や要請をあまりにも強調しすぎることによって求めていたが、これもトレーニングに失敗した組織に限定されたものでなく、ダイバーシティ・マネジメントやトレーニングに取り組んでいる組織一般に見られる共通の特徴として提示されている。彼女のこの指摘がはたして正しいのかどうかは定かではない。彼女は、ダイバーシティ・マネジメント関連のプログラムに関するある実態調査の結果¹⁸⁾をもとにこのような結論を導き出しているが、他の調査結果では数多くの組織が競争優位の獲得という動機をもとにダイバーシティ・マネジメントやトレーニングに取り組んでいることが明らかにされている¹⁹⁾。しかしながらたとえ彼女の指摘が正しい、即ち、ダイバーシティ・マネジメントやトレーニングに取り組んでいる組織の多くが法の遵守や要請をあまりにも強調しすぎていたとしても、トレーニングの成果は個別組織によって異なっているのが実情であり、それゆえにこれもダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を説明しているとは言い難い。同様にMobley and Payne (1992, p. 46) は、白人男性の態度の変革に焦点をあてたダイバーシティ・トレーニングは失敗すると指摘していたが、現実はともかくこれもトレーニングを実施している数多くの組織に共通に見られる特徴として提示されており、その意味でダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を説明しているとは言い難い。

労働者の間の多様性の定義の仕方に関しては、確かにそれを幅広く定義する、あるいはその利点を認める組織が一般的であると言われているが (e.g., Mobley and Payne, pp. 46-47; Winterle, p. 12; Wheeler, 1994, pp. 10-11), 中には意図的に狭く定義することによってダイバーシティ・マネジメントや

18) 1993年に785の組織を対象に行われた Society for Human Resource Management と Commerce Clearing House の共同調査。調査結果の詳細に関しては、Ricucci (1997) p. 38の表1を参照されたい。

19) 例えば1992年に131の組織を対象に行われた Conference Board の調査結果。詳細に関しては、Winterle (1992, p. 13-14) を参照されたい。

トレーニングに成功をおさめている企業も存在する。例えば、Corning社はダイバーシティ・マネジメントの先駆者であり、かつそのトレーニングも成功裡なものと認められている組織のひとつであるが、同社では労働者の間の多様性をあえて人種とジェンダーの次元に限定して捉えている (Winterle, 1992, p. 24)。Mobley and Payne (1992, p. 23), Riccucci (1997, pp. 37-38) は、「労働者の間の幅広い多様性の定義」というダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴に反して、組織がたんに人種やジェンダーなど法的に規定された雇用差別禁止項目にだけ注目していると、ダイバーシティ・トレーニングは失敗すると指摘していたが、同社の事例は必ずしもそうではないことを示している。

以上のようにダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴との関連で指摘されている組織の側の問題点は、トレーニングに失敗しなかった組織でもダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴にそくさないトレーニングをデザイン・実施していたり、あるいは中には意図的に反するトレーニングをデザイン・実施することで成功をおさめている組織も存在するという事実を見落としており、その意味でダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を明らかにしているとは言い難い。では、ダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴とあまり関連のない要因として指摘されていた①外部トレーナーのスキルや経験、専門知識等の不足とその不十分なスクリーニング、②組織の問題解決ニーズとダイバーシティ・トレーニングとのミスマッチについてはどうであろうか。まず①の外部トレーナーの問題に関しては、先のダイバーシティ・マネジメントの本来の特徴との関連で指摘されていた要因と同じ問題点を指摘することができる。即ち、トレーニングに失敗した組織だけでなく、そうでなかった組織でもスキルや経験、専門知識等の不足した外部トレーナーを利用していたり(あるいは利用せざるを得ない状況にあたり)、またそのスクリーニングが不十分であるのが一般的であり (e.g., Wheeler, 1994, pp. 32-34), したがってこの要因がダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因であるとは思えない。他方、②の組織の問題解決ニーズとダイバー

シティ・トレーニングのミスマッチに関しては、確かに失敗の原因になる可能性があると思われる。Caudron (1993, p. 58) が具体例としてあげた組織のように、組織の本当の問題解決ニーズが性的嗜好の次元にあるにもかかわらず人種の問題に焦点をあてたダイバーシティ・トレーニングを実施すれば、その成果は有効でないばかりか、それ以降トレーニングへの参加を忌避するメンバーがでてきたり、場合によっては特定の集団による不満や怒りが発生するかもしれない。またPaskoff (1994, p. 44) が指摘していた通り、組織の抱える本当の問題解決ニーズが差別発言やセクシャル・ハラスメントといった違法行為の対拠にある場合、その解決に適したトレーニングとは、こうした違法行為を抑制・禁止するための行動方針や規則・罰則を規定したり、伝達するトレーニングであり、ダイバーシティ・トレーニングのように差別や偏見について個々人の意識を高めたり、異文化学習を促すことではないだろう。しかしながら注記を要するのは、組織の本当の問題解決ニーズと言っても、それは個別組織によってかなり異なるであろうという点である。例えば、Caudronが指摘していたように組織の真の問題解決ニーズが性的嗜好の次元にあるにもかかわらず人種の問題に焦点をあてたダイバーシティ・トレーニングを実施すれば失敗するかもしれないが、他方で人種やジェンダーといった古くから問題になっている次元で未だ問題を抱えている組織は多数存在する。またPaskoffが指摘していた通り、組織の真の問題解決ニーズが差別発言やセクシャル・ハラスメントといった違法行為の対処にある場合、ダイバーシティ・トレーニングは決して有効であるとは言えないが、他方でこうした違法行為には直接表れない次元で問題を抱えている組織も数多く存在する。例えば、通常組織内の違法行為は、上司と部下、同僚間、顧客や供給業者との接触における組織メンバーの発言や行動に直接的あるいは明示的に表れることが多く、また適切な組織的対応（例えば、苦情処理システムの確立と報告の奨励、報告者に対する報復行為の禁止・処罰など）が施されている限りは、被害者側からの声を通して比較的早く問題を把握することができるであろうが、他方で組織メンバーの配属や昇進等を定める際の意識的・無意識的

なステレオタイプや偏見といった個々人の発言や行動には直接表れにくい問題は、違法行為の把握や対処だけでは決して解決できるものではない。グラス・シーリングやグラス・ウォールといった言葉が示しているようにこうした類の問題は、今なお多くのアメリカの組織が抱えている問題であり(有村, 1999, pp. 254-259), その解決には違法行為の対処を目的としたトレーニングよりも, ダイバーシティに対する「意識の向上」と「スキルの育成」を目的としたダイバーシティ・トレーニングが有効になるであろう。したがってダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因は, たんに組織の問題解決ニーズとトレーニングのミスマッチにあると指摘するだけでは不十分である。厳密には, 問題形態のバリエーションそのものの認識が不足していることと, そのバリエーションの中から組織の真の問題解決ニーズを識別し, それに適したトレーニングをデザイン・実施していないことがダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因であると言えよう。

以上の考察をまとめると次のようになる。トレーニングを実施する組織の側の問題として指摘されている要因の多くは, トレーニングに失敗した組織だけでなく, そうでなかった組織にも多かれ少なかれあてはまる現象であり, その意味でダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因であるとは言い難い。しかし例外は, 組織の問題解決ニーズとダイバーシティ・トレーニングとのミスマッチである。既に明らかにしたように, バリエーションに富む問題様式の中から組織の真の問題解決ニーズを識別せずにダイバーシティ・トレーニングを実施すれば失敗する可能性は高まるが, 逆にある特定の問題解決状況下ではダイバーシティ・トレーニングが有効になってくるであろう。ただし, ある特定の問題解決状況下でダイバーシティ・トレーニングが有効になると主張するためには, トレーニング・アプローチそのものに関する問題として指摘されている失敗の原因について検討を加えないといけない。次項で紹介するようにこれらの要因は, ダイバーシティ・マネジメントやトレーニングの基礎にある異なる集団の文化的特徴や違いを理解し, 尊重するというアプローチそのものが失敗の原因であると主張しており, もし

もこの主張が正しいとすると、どのようなタイプの問題解決ニーズに対してもダイバーシティ・トレーニングは常に失敗する可能性を含んでいることになる。

3-3 トレーニング・アプローチそのものに関する問題

記述の通り、ダイバーシティ・トレーニングの根底には異なる集団の文化的特徴や違いを理解し、尊重するというアプローチが存在している。例えば、意識トレーニングにおいて差別や偏見、異文化に対する感受性の欠如といったダイバーシティにともなう諸問題について個々人の意識を高めさせようとするのも、その根底にはこれらの問題が異文化の理解・尊重を妨げる要因になっているとの考えがあるからである。またスキル育成トレーニングは、異なる集団の文化的特徴について具体的な情報を与え、実際の職務や職場においてこれらの違いに如何に対処すればいいのかを管理者や監督者に教えることを目的としていた。トレーニング・アプローチそのものに関する問題として指摘されている要因は、このような異文化を理解・尊重することのデメリットを指摘することに終始している。まず始めにその代表的な論者であるBeaver (1995) とPaskoff (1996) の見解から見てみよう。

Beaver (1995, pp. 7-8) によると集団間の違い (group differences) を強調するダイバーシティ・トレーニングは、敵対心や不和 (disharmony)、あるいは緊迫状態 (tensions) を増幅するだけである。なぜなら集団間の違いそのものが偏見や差別を生み出す主要な原因のひとつであるからである。Beaverは、その根拠として①人間は自分と類似した人達を好み(あるいは好意的な見方を示す)、異なる人達を嫌う(あるいは非好意的な見方を示す) 生物学的特性を持っていること、ならびに②1960年代後半にJane Elliotが行ったある社会心理学実験の結果を示している。この実験を簡単に紹介すると、Elliotは彼女の担当する小学3年生の白人児童達(全て白人でクリスチャン)を青い目のグループと茶色の目のグループの2つに分け、青い目のグループの児童は茶色の目のグループの児童よりも知性や性格といった面で優れていると

宣言すると同時に、青い目のグループの児童に対してより長い休憩時間やより多くの給食を与えるなど特別の扱いを施した。そして茶色の目のグループの児童には、より劣った児童であることを際立たせるために首周りに特別の布製の襟 (special cloth collars) を着けさせた。すると実験前には協力的で調和のとれたグループであったこの白人児童達は、反発しあう仲の悪い2つのグループへとすぐに変化した。例えば、青い目の児童達は茶色の目の児童達をからかったり、一緒に遊ぶのを拒否したり、先生に告げ口や更なる処罰・制限の方法を提案したりした。反対に茶色の目のグループの児童達は機嫌を損ね、過度に神経質になり、そして怒りを表した。次の日、Elliotはこの2つのグループの立場を逆転させたが、今度は茶色の目の児童達が青い目の児童達に対して前日の仕返しをしようと躍起になった (Beaver, 1995, pp. 7-8; Aronson et al., 1999, pp. 507-508)。Beaverは、このElliotの実験結果を集団間の違いを強調することがいとも容易く差別や偏見につながることを適切に示す事例として位置付けている。

同じくPaskoff (1996, p. 44) も集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングのデメリットを指摘している。ただし先のBeaverの指摘が差別や偏見といったテーマに関する既存の学術的研究成果をもとにした理論的見解であったと言えるのに対し、コンサルタントであるPaskoff (1996, pp. 44-47) は、実際の企業経営や職務という立場を重視した現実的観点から集団間の違いを強調することのデメリットを指摘している。Paskoffの指摘するこれらのデメリットは、次の6点である。第1にダイバーシティ・トレーニングは、通常各集団の文化的特徴を考慮に入れた意思伝達方法を採用するように管理者や従業員に期待・要請するが、これを実際の職務での日常的な対人接触に活かすことは極めて難しく、場合によっては一貫性のない非合理的な主観的意思決定 (inconsistent and unreasonably subjective decisions) を促す危険性がある。例えば、ダイバーシティ・トレーニングにおいてある特定の文化的集団は親近感のこもった (casual) 身体接触の仕方を重視すると学び、それをある男性マネジャーが当該集団に属すると思われるメンバーに

対して実際に用いたする。すると今度は、このような身体接触の仕方を好まない女性社員からセクシャル・ハラスメントの苦情が発せられるかもしれない。またある特定の文化的集団は自己の感情や意見をストレートに表現するのに対し、他の文化的集団では間接的で微妙な形態の表現が尊重されていると学んだとしても(さらにたとえそれが真実であったとしても)、このような知識だけでは実際の対人接触に有効に対処する指針にはほとんどならない。例えば、後者のタイプの文化的集団に属するメンバーがあるプロジェクトを失敗に導いた場合、「しかめ面」を示すことが彼ら・彼女らの文化的特徴を考慮した意思伝達方法になるのか、それとも「本当に貴方のせいでこのプロジェクトが台無しになった」と伝えることは彼ら・彼女らの文化的特徴を考慮していない意思伝達方法になるのかは、このような知識だけでは全く判断できない。第2にダイバーシティ・トレーニングは労働者の中の文化的多様性を理解・尊重するようにトレーニーに期待・要請する一方で、様々な要素が混ざり合った文化的特性やその中から重要な特性のみを識別するといった点に関しては何ら明確な基準(tangible standards)を提供できていない。例えば、ユダヤ系でロシア人の労働者、高齢のネイティブ・アメリカン、障害を持ったヒスパニック系の女性、母親がスウェーデン人で父親がジャマイカ人の労働者をどのように扱えばいいのかといった問題に対して、ダイバーシティ・トレーニングは明確な答えを提示できていない。第3にダイバーシティ・トレーニングは、文化の違いを理解することによって異なる集団間のコンフリクト解消を図ろうとしているが、この分野の専門家はこれと全く正反対のアプローチを提唱している。即ち、コンフリクト解消のためには出来るだけ多くの共通点を見出す必要がある。したがって集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは、たんに人々を違いに固執させるだけであり、コンフリクト解消にはつながらない。第4に全ての従業員は何らかの文化的・エスニック的集団に属するメンバーではあるが、一方でこうした集団帰属心だけでは推し測れない個人としての特有のアイデンティティを持っている。集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは、この点を軽

視あるいは捨象している。第5に集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは、既存のステレオタイプを正当化する危険性がある。例えば、ある男性マネジャーがダイバーシティ・トレーニングにおいて女性は男性よりも気転の利いた意思伝達手法を用い、また対立 (confrontation) よりもコンセンサス (合意) を重視して仕事を進める傾向があると学んだとする。もしもこの男性マネジャーが、女性はビジネスで成功するために必要な競争心や忍耐力を欠いており、したがって重要な責任を彼女らに割り当てるべきでないとのステレオタイプを既に持っていた場合、ダイバーシティ・トレーニングで学んだ上記の知識・情報は、この否定的なステレオタイプを彼自身の中で正当化させてしまうかもしれない。第6に集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは、法的違反のリスクを高める。例えば、あるマネジャーが業績上の問題を忠告するためにアジア系の部下に対して示したのと同等の忍耐力をアフリカ系の部下に示さず、そのために当該社員から差別的取り扱い (discriminatory treatment) の訴えを受けたとする。もしもこのマネジャーが、この訴えに対してアジア系の文化圏では直接的批判は良くない行為であることをダイバーシティ・トレーニングで学び、それゆえにアジア系の部下に対して特別の忍耐力でもって接したと主張するならば、この主張は彼自身が実際に出自や人種をもとに部下の処遇を行っていたこと、ならびにトレーニングを実施した組織自体もそれを許容していたことを認める結果になってしまう。そして明らかにこのような処遇の仕方は、人種や出自などを理由とした雇用上のあらゆる差別を禁止する公民権法第7編に反するものである。

Beekie (1997, p. 12) も集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは混乱 (chaos) を招くだけであると指摘しているが、その根拠は、先のBeaverが指摘していた「人間は自分と類似した人達を好み、異なる人達を嫌う生物学的特性を持っている」との見解に類似している。Beekieによると人々は、違いでなく共通の価値観や目標、関心などをもとに互い同一化するものであり (あるいは社会的相互作用の基礎は違いではなく類似性にある)、

また多数のダイバーシティ・トレーナーが提唱しているように差別や偏見にとられることなく全ての文化的違いを評価し、賞賛し、尊重することは決してないであろう。したがってダイバーシティ・トレーニングは、各集団の文化的特徴や違いといった下位文化 (subculture) に焦点をあてるのではなく、アメリカの主流文化 (mainstream of American culture) の形成に他の文化が及ぼしてきた影響・貢献と、その主流文化の中で如何に有効に機能すべきかをマイノリティを含めた全ての人達に教えるべきであると彼は主張している。

Beaver, Paskoff, そしてBeekieと全く異なる視点から集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニング・アプローチのデメリットを指摘しているのがD'Souza (1997, p. 83) である。D'Souzaによると一部を除きほとんどのビジネスは、異なる集団の文化的特徴や違いを必要としていない、あるいはそれらとの関連性を有していない (例えば、コンピュータ・プログラミングのように)。むしろ異質な集団は同質な集団よりもモラルの低下やミス・コミュニケーション等をもたらす可能性があり、その意味で集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは必ずしもビジネスにプラスになるとは限らず、場合によっては便益以上のコスト負担となるかもしれない。なおこの指摘は、ダイバーシティ・トレーニングだけでなく「労働者の中の幅広い多様性を競争優位の源泉として活かす」というダイバーシティ・マネジメントそのものに関する問題あるいはデメリットとして提示されている。

では、これらトレーニング・アプローチそのものに関する問題として指摘されている要因は、ダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因と言えるであろうか。まず始めにBeaverの見解から検討してみたい。記述の通り、Beaver (1995, pp. 7-8) は、既存の学術的研究成果をもとに、集団間の違いそのものが差別や偏見を生み出す主要な原因のひとつであり、それゆえに集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは敵対心や不和、あるいは緊迫状態を増幅するだけであると指摘していた。そして、その根拠として①人間は自分と類似した人達を好み、異なる人達を嫌う生物学的特性を

持っていること、ならびに②Jane Elliotが行った社会心理学実験の結果を示していた。しかしながらBeaverのあげたこれらの学術的根拠は、差別や偏見といったテーマに取り組んでいる研究者達の間でも必ずしもコンセンサスが得られているわけではない。例えば、Aronson他 (1998, p. 507) によると、人間には自分と類似した人達を好み、異なる人達を嫌う生物学的特性があるとの考えは、ダーウィンの進化論的解釈にもとづいた動物の一般的特性、具体的には遺伝子の類似したものに好意を示し、異なるものに恐怖や嫌悪を示すという特性から派生した考えであって、これを下等動物 (lower animals) とは異なる人間にそのままあてはめることは間違いであるかもしれない。彼らは、異なる人達に対しても友好的で寛大(open)、かつ協力的であることは人間の持った自然な性向であるかもしれないと指摘している。また集団間の違いを強調することがいとも容易く差別や偏見につながることを示す適切な事例としてBeaverが位置付けていたElliotの実験結果に対しても、Farley (1995, p. 42) は異なる解釈を提示している。Farleyによると偏見を弱めるひとつの有効な手段は、被差別的状況を人々に擬似体験させることによって差別を被る側の気持ちを理解させたり、あるいは差別・偏見の不合理性を学習させるというシミュレーション訓練 (simulation exercises) にあるが、彼はElliotの実験がこの手法の有効性を示していると指摘している。既に紹介した通り、Elliotの実験では、実験前には仲の良かった白人児童達が目の色をもとに優位と劣位にある2つのグループに分けられただけで、すぐに反発しあう間柄に変化してしまっただが、その後の追跡調査でこの白人児童達は、あまり偏見にとらわれることがなく、よりダイバーシティを受け入れる傾向の強い大人に成長していたことが明らかにされた (Public Broadcasting Services, 1995)。Farleyによるとこの効果は、Elliotの実験において被差別的状況を擬似体験したことによるものであって、明らかに彼のこの解釈は、Beaverのそれと著しく異なっている。以上のことから次のことが言えよう。集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは敵対心や不和、緊迫状態を増幅するだけであるとのBeaverの見解は、彼自身や一部の研究者による

恣意的判断にすぎず、したがってダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を説明しているとは言い難い。なお同様の問題は、Beaverと同じように「人々は、違いではなく共通の価値観や目標、関心などをもとに同一化する」、「社会的相互作用の基礎は違いではなく類似性にある」との考えから、集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングのデメリットを指摘していたBeekie (1997, p. 12) にもあてはまる。

ではPaskoff (1995, pp. 7-8) の見解についてはどうであろうか。既に指摘した通り、Paskoffは、Beaverとは異なり、現実的観点から集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングのデメリットを指摘していた。しかしながら現実的観点に立ってみても、Paskoffの見解は、ダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を説明しているとは思えない。具体的に彼が指摘していた「集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングは、法的違反のリスクを高める」というデメリットについて考えてみよう。確かに論理的に考えるとダイバーシティ・マネジメントやトレーニングの基礎にある集団間の違いを強調したり、尊重するという考え・発想は、“カラーブラインド主義”を標榜とする公民権法第7編の精神・原理原則に反するものであり、同様の文脈からアファーマティブ・アクションに対する社会的批判が高まっているのも事実である(今田, 1992, pp. 11-13: 古沢, 1994)。しかしながら実際には、ダイバーシティ・マネジメントと公民権第7編を柱とする雇用機会均等／アファーマティブ・アクションの遵守を同時に推進している組織は意外と多い。例えば、131の組織を対象としたConference Boardの調査によると、50%弱の組織は、ダイバーシティ・マネジメントの管理責任と雇用機会均等／アファーマティブ・アクションの遵守・遂行の管理責任を同一のポストに設けていた(Winterle, 1992, p. 28)²⁰。そして、もちろんこれらの組織が実施しているダイバーシティ・トレーニングの全てが失敗してい

20) ちなみに25%の組織は、ダイバーシティ・マネジメント専任の特別のポジションを設け、25%の組織は公的なダイバーシティ・マネジメントの管理責任を何らもうけていなかった(Winterle, 1992, p. 28)。

るわけではない。この事実は、論理的矛盾は別にして、実際の企業経営ではダイバーシティ・マネジメントの取り組みと公民権第7編を柱とした雇用機会均等の遵守・遂行を同時に推進することが可能であることを示している。自ら行った実態調査をもとにWheeler (1994, p. 10) が「ダイバーシティと法の遵守はしばしば同じパズルの中の2つのピース」であり、雇用機会均等／アファーマティブ・アクションは「知らなければならぬこと (have to know)」、ダイバーシティ・マネジメントは「知る必要があること (need to know)」と喩えたように、実際の企業経営では双方が重要とみなされ、その実現にむけて各種の取り組みが実施されているのである。したがってPaskoffが指摘していたように、ダイバーシティ・トレーニングにおいて集団間の違いを強調することが一義的に法的違反のリスクを高め、その結果としてトレーニングの成果が失敗に陥るとは考えられない²¹⁾。

法的違反のリスク以外のデメリット、具体的には①各集団の文化的特徴を考慮に入れた意思伝達方法を実践に移すことは極めて難しい、②様々な要素が混ざり合った文化的特性やその中から重要な特性を識別するための明確な基準を提供できていない、③集団間のコンフリクト解消に必要なことは共通要素を見出すことであって違いを強調することではない、④集団帰属心だけでは推し測れない個人としての特有のアイデンティティを軽視あるいは捨象している、⑤既存のステレオタイプを正当化してしまう危険性という側面に関しては、前節でたびたび繰り返したのと同様の問題点を指摘することができる。即ち、ダイバーシティ・トレーニングの基礎にある集団間の違いを強調するというアプローチは、トレーニングの成果が失敗であった組織だけでなく、そうでなかった組織でも多かれ少なかれ採用されているものであり、集団間の違いを強調することが一義的にこのようなデメリットをもたらし、

21) Mobley and Payne (1992, p. 50) も、次のような身近な例から、表面上は相反するダイバーシティ・マネジメントの目標と雇用機会均等の目標を両立させることは可能であると指摘している。「例えば医者は、違いを理由に患者の治療を拒否することはできない。それでも医者は、各々の患者を違ったふうに検査し、治療するよう期待されている」。

ダイバーシティ・トレーニングを失敗に導くとは考えられない。こうしたデメリットは、より実り多い成果を得るために考慮すべき側面であったとしても、ダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を説明するものではないであろう。

D'Souza (1997, p. 83) は、ほとんどのビジネスは異なる集団の文化的特徴や違いを必要としていない、あるいはそれらとの関連性を有していないとの前提から、集団間の違いを強調するダイバーシティ・マネジメントやトレーニングのデメリットを指摘していたが、そもそもこの前提自体が間違いである。例えば、彼がその典型としてあげていたコンピュータ・プログラミングの例を考えてみよう。確かにプログラミングの仕事自体は、アメリカ人のコンピュータ・プログラマーが日本仕様向けのソフトを開発するといった場合は別にして、文化の違いを考慮して仕事を進める必要はないであろう。しかしながらこうした直接的作業は別にして、プログラマーの配属や昇進等を決める際に重要な役割を果たす対人関係の局面では文化の違いを無視することはできない。もちろん組織メンバーが完全に同質的、あるいは組織メンバーの多様性にともなう諸問題がまったく存在していない組織では、こうした局面でも文化の違いを考慮する必要はないであろうが、実際のアメリカの組織の多くはそうでない²²⁾。そうでないがゆえにダイバーシティ・マネジメントやトレーニングが注目されるようになったのである。ただしダイバーシティ・マネジメントやトレーニングを通して集団間の違いを強調することは、場合によっては便益以上のコスト負担になるかもしれないという彼の指摘自体は正しい。既に指摘した通り、同じように集団間の違いを強調するダイバーシティ・トレーニングを実施しても、その成果は個別組織によって失敗であっ

22) 例えば、現在組織メンバーの同質性を確保できている組織であっても、今後アメリカの人口と労働力が急速に多様化していくにつれ、その同質性を維持することは困難になるであろう。またグラス・シーリングやグラス・ウォールといった言葉が示している問題 (有村, 1999, pp. 254-259) は、多くのアメリカの組織がダイバーシティにともなう諸問題を未だ解決できていないことを表している。

たり、あるいは中立、成功と異なっている。問題は、なぜ個別組織によってこうした成果の違いが生まれるのかであり、ダイバーシティ・トレーニングの基礎にある集団間の違いを強調することや、あるいはそれとビジネスの関連性を問うことではない。

IV むすびにかえて

本稿では、「なぜダイバーシティ・トレーニングは予期せぬ結果をもたらしたのか？その本当の失敗の原因は何なのか？」という問題意識のもと、これまで指摘されてきたダイバーシティ・トレーニングの失敗の原因を批判的に検討してきた。既に明らかにしたように、これまで指摘されてきた要因のほとんどは、ダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因を明らかにするものではない。しかし例外は、トレーニングを実施する組織の側の問題として指摘されていた組織の問題解決ニーズとトレーニングのミスマッチである。

では、組織の問題解決ニーズとトレーニングのミスマッチがダイバーシティ・トレーニングの本当の失敗の原因であるとした場合、次にどのような処方箋が必要になるのであろうか。この点に関しては、既に指摘したように問題様式のバリエーションそのものをまず認識する必要があるだろう。しかもダイバーシティ・トレーニングの失敗の多くがダイバーシティにともなう諸問題、例えば、差別や偏見、ステレオタイプ、異文化に対する感受性の欠如といった点について個々人の意識を高めさせる意識トレーニングから派生しているように、そしてダイバーシティ・マネジメントを推進するにあたっては差別や偏見、ステレオタイプといった問題を避けて通ることができない現実からして (Baytos, 1995, p. 13), 差別・偏見・ステレオタイプの次元からみた組織の問題様式のバリエーションをまず明確にする必要があるだろう。例えば、Farley (1995, pp. 13-55) が指摘しているように、差別や偏見といった問題は、それが個々人の態度や行動から派生したものなのか、それ

とも個々人の次元を離れた組織全体のレベルで生じているのかによって必要な解決策は異なってくる。また個人レベルの次元で生じている偏見の問題でも、それがたんなる間違っただけの認知に起因するものなのか、それとも認識の次元を超えた感情レベルの問題なのかによって必要な解決策は異なってくる。これらの側面については、別の機会に改めて論じることにはしたい。

参考文献

- Albanese J. S. and Pursley R. D. (1993) *Crime in America : Some Existing and Emerging Issues*. New Jersey : Regents/Prentice Hall.
- 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』 , 3月, 247-295頁.
- Aronson, E., Wilson, T. D., and Akert, R. (1998) *Social Psychology*(Third Edition). New York : Longman.
- Barnes, J.A. (1995) “Does “Diversity” Help Business? Firms, Gov’t Spend Millions for Unclear Benefits.” *Investor’s Business Daily*, May 17.
- Beaver, W. (1995) “Let’s Stop Diversity Training and Start Managing for Diversity.” *Industrial Management*, July-August, pp. 7-9.
- Beekie, R. (1997) “Diversity Training’s Big Lie.” *Training*, February, p. 122.
- Carr-Ruffino, N. (1996) *Managing Diversity : People Skills for a Multicultural Workplace*. Thomson Executive Press.
- Caudron, S. (1993) “Training Can Damage Diversity Efforts.” *Personnel Journal*, April, pp. 51-62.
- Caudron, S. (1997) “Don’t Make Texaco’s \$175 Million Mistake.” *Workforce*, March, pp. 58-62.
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991) “Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness.” *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, pp. 45-56.
- Digh, P. (1998) “The Next Challenge : Holding People Accountable.” *HRMagazine*, October, pp. 63-69.
- D’Souza, D. (1997) “The Diversity Trap.” *Forbes*, January 27, p. 83.
- Farley, J. E. (1995) *Majority – Minority Relations*(Third Edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Franzoi, S. L. (1996) *Social Psychology*. Madison : Brown&Benchmark.
- Fullerton, H. N. (1995) “The 2005 Labor Force : Growing, but Slowly.” *Monthly Labor Review*, November, pp. 29-43.
- 古沢 昌之(1994) 「Affirmative ActionからDiversity Managementへ : 米国企業における人事管理の新潮流」 . 『KPC NEWS』 財団法人関西生産性本部発行, 27-33頁.

- Garvey, M. (1994) "Male FAA Worker Sues, Alleging Female Gantlet Demeaned Him." *The Washington Post*, September 9, 1994.
- Gottesman, A. (1994) "FAA Settles Suit over Seminars Controllers Win Complaint about Fondling Incidents." *Chicago Tribune*, September 23, 1994.
- 春田素夫・鈴木直次(1998)『アメリカの経済』岩波書店。
- Hemphill, H. , and Haines, R. (1997)*Discrimination, Harrasment, and the Failure of Diversity Training*. Connecticut : Quorum Book.
- Holden, B. A. (1993) "American Stores Acts to Settle Sex-Bias Suit." *The Wall Street Journal*, December 17, 1993.
- Hopkins, W. E. , Sterke-Powell, K. and Hopkins, S. A. (1994) "Training Priorities for a Diverse Work Force." *Public Personnel Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 429-435.
- 今田克司(1992)『アメリカにおけるアファーマティブ・アクションの概要と実際』日本太平洋資料ネットワーク。
- Johnston, W. B. and Parker, A. E. (1987)*Workforce 2000 : Work and Workers for the Twenty-First Century*. U.S. Department of Labor.
- Knickerbocker, B. (1990) "Reports of Racial Violence Grow." *The Christian Science Monitor*, October 5, 1990.
- MacDonald, H. (1993) "The Diversity Industry." *The New Republic*, July 5, pp. 22-25.
- Miller, A. M. (1998) "Strategic Culture Change : The Door to Achieving High Performance and Inclusion." *Public Personnel Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 151-160.
- Mobley, M. , and Payne, T. (1992) "Backlash : The Challenge to Diversity Training." *Training&Development*, December, pp. 45-52.
- Murray, K. (1993) "The Unfortunate Side Effects of Diversity Training." *The New York Times*, August 1, 1993.
- The New York Times (1994) "Male Employees Accuse F.A.A. of Sex Harassment at Workshops." *The New York Times*, September 8, 1994.
- Nobel, B. R. (1992) "Battling Sex Bias in a Store Chain." *The New York Times*, October 11, 1992.
- O'Conner M. and Gray A. H. (1996) "Air Controller Harassment Suit Near End." *Chicago Tribune*, February 14, 1996.
- 岡田 光世(1998)「米国で徐々に進行するアファーマティブ・アクション廃止の動き」『世界週報』1998年2月17日。
- Paskoff, S. (1996) "Ending the Workplace Diversity Wars." *Training*, August, pp. 42-47.
- Pettigrew, T. F. , Fredrickson, G. M. , Glazer, N. and Ueda R. (1982)*Prejudice*. Harvard University Press. (今野敏彦・大川正彦訳『現代アメリカの偏見と差別』明石書店, 1993年.)
- Phillips, D. (1995) "FAA Training Methods Criticized." *The Washington Post*, March 31, 1995.
- Public Broadcasting Service (1995) *Frontline : A Class Divided*.
- Riccucci, N. M. (1997) "Cultural Diversity Programs to Prepare for Work Force 2000 : What'

- s Gone Wrong? ” *Public Personnel Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 35-41.
- 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.
- 撰津 卓 (1998) 「揺れるアフアーティブ・アクション：「逆差別」と反発, 米2州で廃止」『日本経済新聞』1998年11月30日.
- Siegel, L. J. (1999) *Criminology*(Seventh Edition). California : Wadsworth/Thomson Learning.
- Silverstain, S. (1995) “Workplace Diversity Efforts Thrive Despite Backlash.” *The Los Angeles Times*, May 2.
- Swisher, K. (1994) “At the Checkout Counter, Wining Women’s Rights.” *The Washington Post*, June 12, 1994.
- Swisher, K. (1995) “Diversity’s Learning Curve.” *The Washington Post*, February 5, 1995.
- 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*. New York : AMACOM.
- U. S. Department of Commerce (1996) *Statistical Abstract of the United States 1996* . Bureau of Census.
- Wheeler, M. L. (1994) *Diversity Training : A Research Report*. New York : The Conference Board. Report Number 1083-94-RR.
- Winterle, M. J. (1992) *Work Force Diversity : Corporate Challenges, Corporate Responses*. New York : The Conference Board. Report Number 1013.
- Woodward, V. (1974) *The Stranger Career of Jim Crow* (Third Revised Edition). Oxford : Oxford University Press. (清水博・長田豊臣・有賀貞訳『アメリカ人種差別の歴史』福村出版, 1998年.)