

外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔Ⅲ〕¹

—在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに—

有村 貞 則

はじめに

本論文は、在日米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況に関する一連の論文の完結編にあたる。

第1の論文では(有村, 2004a), 労働力の多様化の現状と多様化に対する見方の2点を中心に検討を行った。その結果, ①米国系外資系企業は, 年齢別多様化の中の高齢化への方向を除くと日本企業よりも労働力の多様化を進めていること, ②特に性別多様化である女性の管理職登用はかなり進んでいること, ③ほとんどの米国系外資系企業は労働力を多様化するという意思を表明しており, その最大の理由・目的は競争優位であること, などが明らかになった。これは, まさに米国系外資系企業が日本国内においてもダイバーシティ・マネジメントを推進しようとしていることの表れである。

第2の論文(有村, 2004b)では, 多様性を競争優位に結びつける職場環境づくりのために, 米国系外資系企業が具体的にどのような制度や活動を実施しているのかという点を考察した。①コミュニケーションとワーク・ライフ・バランスを実施する企業は半数弱と比較的多いが, その他の主要制度・活動(多様性の文書化, ダイバーシティ・トレーニング, 管理責任者の配置, アカウンタビリティ, メンター制度)に関しては, まだ2割から3割ぐらいの実施率で充実の必要性があること, しかし②主要制度・活動のほとんどを

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

既に実施している一部の先行企業グループも存在していること、などが明らかになった。

以上の結果を踏まえた上で、本論文は次の2点を中心に考察を行う。第1に米国系外資系企業（以下、文脈によって「日本の子会社」と表現することもある）のダイバーシティ・マネジメント促進のために、米国本社はどのような支援や活動を行っているのか、第2にダイバーシティ・マネジメントの成果を米国系外資系企業はどのように評価しているか、である。

なお、本稿の考察は、著者の実施したアンケート調査結果をもとにしている。この調査の概要や回答企業のプロフィールに関しては、第1の論文（有村, 2004a, pp. 36- 38）で紹介しているので、そちらを参照されたい。

II 調査の意義

調査結果を報告する前に、本論文の問題意識である「米国本社の支援や活動」と「ダイバーシティ・マネジメントの成果」を取り上げる学術研究上の意義について若干捕捉しておきたい。

2-1 米国本社の支援や活動

ダイバーシティ・マネジメントは、もともとは自国内の人口および労働力構成が近い将来に劇的に変化するという国内環境変化への対応策として注目を集めるようになったものである。しかしながら、一部の多国籍企業は、グローバル化によって増大した市場や組織メンバーの多様性に対処するひとつの有効策として、ダイバーシティ・マネジメントに注目しているともいわれている（Wheeler, 1995, pp. 13-14）。

例えば、ハニーウェル社は、図1に示したような一連の「グローバル組織開発イニシアチブ」を策定したが、これは同社の全世界的なダイバーシティ・イニシアチブ²の一環として位置づけられたものである。IBMは米国、カナ

² 各企業・組織がダイバーシティ・マネジメントのために率先して行う様々な取り組みを称してダイバーシティ・イニシアチブという（有村, 2001, pp. 69-71）。

ダ、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋、南米の人事担当者からなるチームを結成して情報収集を行い、自国内だけでなく世界の主要地域において問題となっているダイバーシティ関連の課題を特定化した(図2)³。P&Gのダイバーシティ・マネジメントは、同社の企業方針・価値観・理念にもとづいて推進されているが、これは決して米国法人だけの話ではなく、日本やカナダといった海外法人でも同様である⁴。

グローバル化は必然的に市場や組織メンバーの多様化をもたらすので、多国籍企業がダイバーシティ・マネジメントに注目しても驚くことではない。しかし、ダイバーシティ・マネジメントの議論においてグローバル化が注目される場合、多くはダイバーシティ・マネジメントが必要となるビジネス上の理由(business case)や合理性としてであって(Thomas, 1991, p.4; Wheeler, 1995, pp. 13-14; Baytos, 1995, pp. 31-47; Leach et al., 1995, pp. 11-16), 本国親会社が海外子会社のダイバーシティ・マネジメントをどの程度推進・期待しているのか、またそのためにどのような支援や活動を行っているのか、親会社の支援・活動の程度により海外子会社のダイバーシティ・マネジメント実施状況がどのように異なるのか、といった通常のグローバル経営で重要視されるような側面はほとんど分析されていない。本論文の意義は、この未開の領域に少しでも足を踏み入れる点にある。

図1 ハニーウェル社のグローバル組織開発イニシアチブ

- | | |
|---------------|-------------------|
| ●世界的ビジネスチーム | ●国横断的タスクチーム |
| ●世界規模のコンファレンス | ●テレビ会議 |
| ●遠隔会議 | ●従業員の一時的な交流プログラム |
| ●国際年金制度 | ●グローバルシュミレーションコース |

出所：Wheeler (1995), p. 14

³ この点に関しては、Wheeler (1995, pp. 13-14) を参照されたい。

⁴ 日本P&Gへのインタビュー調査にもとづく。なお、このインタビュー調査の内容は、稿を改めて報告する予定である。

図2 世界の主要地域・国で問題となっているダイバーシティ関連の課題：IBM社

カナダ

- ・管理職 (IBM Representation) の女性
- ・マイノリティ
- ・障害者
- ・原住民
- ・二言語併用
- ・扶養家族の介護
- ・仕事と生活の柔軟性
- ・国内業者への配慮
- ・証明書偏重主義
- ・オールドボーイ・ネットワーク

米国

- ・公民権法
- ・ガラスの天井／壁
- ・米障害者法
- ・マクブライド原則
- ・移民
- ・多言語併用
- ・選挙区改正
- ・家族休暇
- ・扶養家族の介護
- ・仕事の柔軟性
- ・国内業者への配慮

南米

- ・女性
- ・人口成長
- ・仕事の柔軟性

ヨーロッパ

- ・女性
- ・障害者
- ・カソリック (北アイルランド)
- ・経済移民
- ・社会的疎外
- ・出身国
- ・仕事の柔軟性
- ・人種
- ・高齢化

アジア太平洋

- ・女性
- ・障害者
- ・高齢化
- ・ワーク・ライフバランス

出所：Wheeler (1995), p. 14

2-2 ダイバーシティ・マネジメントの成果

ダイバーシティ・マネジメントの目的は、競争優位のために多様性を生かすことである。この分野の代表的研究者であるCox and Blake (1991) は、ダイバーシティ・マネジメントによって、コスト、資源 (特に優れた人材) の獲得、マーケティング、創造性、問題解決能力、システムの柔軟性の6つの領域において競争優位が得られると指摘している。

しかし、このような理論的考えとは裏腹に、ダイバーシティ・マネジメントはほんとうに企業の競争優位を高めるのかという点を実証した研究は不足している (Wheeler, 1995, p. 7)。本論文は、米国系外資系企業のダイバー

シティ・マネジメントの成果を測定することによって、少しでもこの不足を補いたいと思う。

なお、最近になってダイバーシティ・マネジメントと競争優位の関係を実態調査した報告書や論文もいくつか発表されている。そのひとつであるSHRM (2001) 調査によると、調査対象となった米国大企業の91%は、ダイバーシティ・マネジメントは競争優位の維持に役立つと答えていた⁵。表1は、これらの企業が具体的にどのような点でダイバーシティ・マネジメントが競争優位の維持に役立つと考えていたのかを示している。様々な側面があがっているが、特に回答数が多かったのは「企業文化の改善」(83%)、「従業員の勤労意欲向上」(79%)、「定着率の上昇」(76%)、「新入社員の採用募集(リクルート)」(75%)であった。

著者の在米日系企業調査でも、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」という中立的評価を除くと、おおむね肯定的であった。特に「利点がある」と評価された側面は「雇用機会均等法の順守」(56%)、「違いに対処するマネジャーのスキル」(53%)、「多様な労働力の採用」(47%)、「社会的責任」(43%)、「職場内の対人関係」(42%)、「多様な従業員集団の昇進」(42%)であった(有村, 2002, pp.147-149)。程度の強弱は別にして、これらは、すべて競争優位の維持や獲得にプラスに働くであろう。

前稿(有村, 2004b)で取り上げたようにワーク・ライフ・バランスは、ダイバーシティ・マネジメントのための重要な制度・活動のひとつである。日本の企業70社(一部外資系企業を含む)を対象とした最近のある調査(ワーキング・ウーマンシンポジウム企画実践委員会, 2004, pp. 8-12)では、ワーク・ライフ・バランスは「女性の定着率」を高めるだけでなく、「一人当たりの労働生産性」とも正の相関関係があることが確認されている。

ダイバーシティ・マネジメントと競争優位の関係を立証するためには、本

⁵ この調査は、フォーチュン誌による「フォーチュン1000社」と「最も働きやすい会社トップ100 (Top 100 Companies to Work)」(2001年3月時点)の合計1100社から抽出された人事担当者839人に対して行われたもの(アンケート方式)で、個々の質問によって若干の違いはあるものの、全体としては121人が回答している。なお、「ダイバーシティ・マネジメントが競争優位の維持に役立っているか」という質問に対しては、118人が回答している。

来ならば競争優位の結果である売上や利益といった財務成果とダイバーシティ・マネジメントの関係を調べるのが望ましい。しかし、残念ながら上で紹介した調査でも、また本稿でもこの点までは踏み込めていない。財務成果との関連に関しては、機会を改めて調査することにし、とりあえずはSHRM調査や著者の在米日系企業調査と同様にダイバーシティ・マネジメントの成果を主観的に評価してもらうことにした。

表1 競争優位の維持に役立つダイバーシティ・マネジメントの側面：SHRM調査（2001）（N=106，複数回答）

	回答率 (%)
企業文化の改善	83%
従業員の勤労意欲向上	79%
定着率の上昇	76%
新入社員の採用募集（リクルート）	75%
不満や訴訟の減少	68%
創造性の増大	59%
従業員間の対人コンフリクト減少	58%
新興市場への参入	57%
顧客との関係改善	55%
生産性の向上	52%
最終収益の改善	49%
ブランド・アイデンティティの最大化	34%
トレーニング費用の削減	13%

出所：SHRM (2001), p.17

Ⅲ 調査結果

では、調査結果を紹介していくことにしよう。まずは「米国本社の支援や活動」を取り上げ、次に「ダイバーシティ・マネジメントの成果」に関する結果を紹介する。

3-1 米国本社の支援や活動

第1の論文(有村, 2004a, pp. 49-52)で明らかにしたように米国系外資系企業の多く(30社中26社, 87%)は、日本国内においても労働力の多様化を推し進める意思を表明していたが、それは決して米国本社の命令や圧力からではなく、自らの主体的判断によるところが大きかった。

しかし、たとえ命令や強制でなくとも、米国本社が日本の子会社の労働力の多様化を推進あるいは期待したり、そのための支援や活動を行っていたりする可能性もある。特に前節で紹介したようなグローバル化の諸問題に対処する方法としてダイバーシティ・マネジメントに注目している多国籍企業の場合は、この傾向が強いかも知れない。

これらの点を明らかにするために、まずは米国本社自体が労働力の多様化や有効活用に取り組んでいるのかどうかを在日米国系企業自身の認識で判断してもらうことにした。図3に示したとおり、約半数(14社)の企業は、米国本社が労働力の多様化や有効活用に取り組んでいると答えている。つまり、これらの企業では、明らかに本国親会社がダイバーシティ・マネジメントを推進しており、またそのことを日本の子会社自身も知っているといえる。残りの約半数(16社)は「わからない」とした企業であった⁶。

日本の子会社の労働力多様化に対する米国本社の推進・期待状況を米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況別に示したものが表2である。予測どおり、米国本社がダイバーシティ・マネジメントを実施しており、かつそのことを知っている米国系外資系企業の方が、「わからない」とした企業よりも、米国本社の推進や期待を強く受けていることがわかる。例えば、前者のグループの場合、推進派⁷が全体の6割以上(14社中9社)で、しかもそのほとんどが「非常に推進」されているとした企業であったのに対し、後者のグループの場合は、推進派は1社のみで、7割近く(13社中9社)は非推進派⁸であった。

⁶ アンケート調査では「いいえ」、つまり明らかに米国本社はダイバーシティ・マネジメントを実施していないという回答も用意したが、これを選んだ企業は存在しなかった。

⁷ 「ある程度推進」と「非常に推進」の双方を含む。

⁸ 「全く推進せず」と「あまり推進せず」の双方を含む。

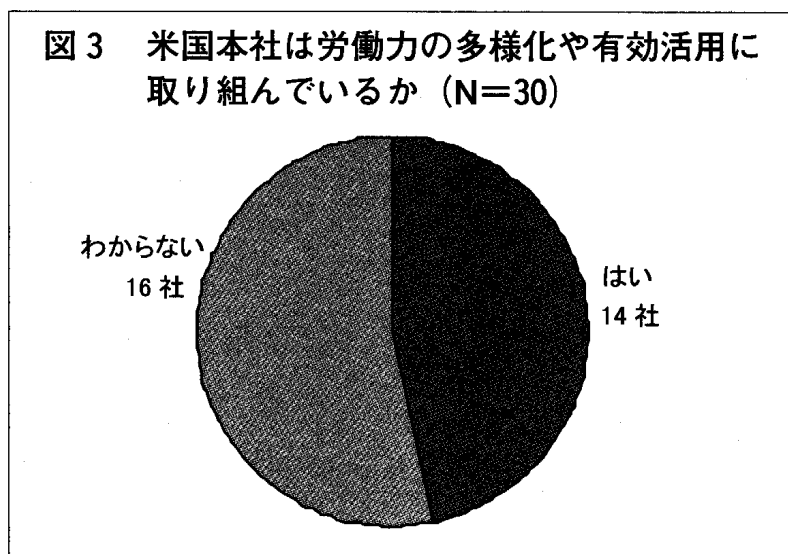


表2 米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況別にみた米国本社の推進（期待）度 (N=27)¹

米国系外資系企業の労働力の多様化に対する米国本社の推進・期待状況	米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況	
	わからない	実施している
全く推進せず	8社	1社
あまり推進せず	1	2
どちらともいえない	3	2
ある程度推進	1	2
非常に推進	0	7
合計	13	14

¹ 米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況を「わからない」とした企業16社(図3参照)のうち、3社は米国本社の推進状況について回答しなかった。

米国本社が日本の子会社の労働力多様化や有効活用を促すために、どのような支援や活動を行っているのかを表3に示した⁹。まず、米国本社の支援や活動を一切受けていない企業が14社(52%)、何らかの方法で本社支援・活動を受けている企業が13社(48%)存在することがわかる。

本社支援・活動を受けている企業の中で最も回答数が多かったものは「米国本社における人材の受入と研修」であり、全体の半数以上(54%)に及んだ。また、これとは逆の動きである、日本の子会社に対して「米国本社の人

⁹ この支援や活動は、あくまでも労働力の多様化や有効活用のためのものであって、この意図や目的が全く含まれていない場合は該当しないし、アンケート調査でも、そのように注記した。

材を派遣」するという回答も半数弱（46%）と多い。これらのことから、現段階では人材の受入や派遣といった“ヒト”を通して米国本社ダイバーシティ・マネジメントを日本の子会社にも学習させるという内容の支援・活動が中心といえる。

人材の受入や派遣と同様に回答数が多かったのは、日本の子会社の労働力の多様化や取り組み状況に関して米国本社が行う「定期的な情報収集」（46%）であった。米国本社は、ヒトを通して親会社のダイバーシティ・マネジメントを日本の子会社に学習させるだけでなく、そのモニタリングにも力を入れているようである。

人材の受入と派遣、およびモニタリング以外で比較的回答数が多かったのは、米国本社による日本の子会社の「業績評価の一環」に労働力の多様化や取り組み状況を反映させるというアカウントビリティ¹⁰と、米国本社が中心となって開催する労働力の多様化をテーマとした「国際的社内会議」であった。ただし、割合でいえば双方とも本社支援・活動を受けている企業のおよそ3社に1社（31%）ぐらいである。

表3 米国本社の支援や協力の内容（N=27, 複数回答）

	会社数	比率 ¹
なし	14社	—
資金援助	3	23.1%
米国本社の人材を派遣	6	46.2%
米国本社における人材の受入と研修	7	53.8%
(米国本社主催の) 国際的社内会議	4	30.8%
人材や会議以外の方法で情報提供	3	23.1%
(米国本社による) 定期的な情報収集	6	46.2%
(米国本社による) 必要に応じた情報収集	3	23.1%
業績評価の一環	4	30.8%
報酬の一環	2	15.4%
その他	3	23.1%

1 「なし」と回答した企業を除く13社に対する各会社数の比率。

¹⁰ アカウンタビリティに関しては、拙稿（有村，2002，2004b）を参照されたい。

米国本社への支援・活動の有無は、米国本社自体のダイバーシティ・マネジメント実施状況と強い関係がある。表4が示しているように、何らかの形で本社支援・活動を受けている在日米国系企業の多く（13社中11社、85%）は、米国本社自体がダイバーシティ・マネジメントを実施しており、かつそのことを知っている企業であった。逆に本社支援・活動を一切受けていない企業の多く（14社中11社、79%）は、米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況を「わからない」とした企業であった（表4参照）。

表4 米国本社への支援・活動の有無と米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況との関係 (N=27)

米国本社への支援・活動の有無	米国本社のダイバーシティ・マネジメント実施状況		合計
	わからない	実施している	
ある	2社	11社	13社
ない	11	3	14

次に視点を改めて、米国本社への支援・活動状況により、日本の子会社のダイバーシティ・マネジメント実施状況がどのように異なるのかという点を見てみたい。この点を示したのが表5である。なお、表5では、米国本社への支援・活動状況を日本の子会社が受けている「米国本社への支援・活動数」¹¹で測定し、その数が多いほどより進んだ支援・活動が行われていると解釈する。日本の子会社のダイバーシティ・マネジメント実施状況に関しては、ダイバーシティ・マネジメントのための主要7制度・活動（多様性の文書化、コミュニケーション、トレーニング、管理責任者の配置、アカウンタビリティ、メンター制度、ワーク・ライフ・バランス）のうち、既に実施しているものの数で測定し、6つ以上を実施している米国系外資系企業をダイバーシティ・マネジメントが進んだ「先行集団」、5つ以下の企業をそうでない「非先行集団」の2つに大別した（有村、2004b）。

それが示すとおり、先行集団企業の方がより多くの本社支援・活動を受け

¹¹ 具体的には、表3に示した米国本社への支援・活動項目のうち、受けているものの数を企業ごとにカウントした。

ている傾向が読み取れる。例えば、4つ以上の本社支援・活動を受けている企業は、先行集団の場合、全体の6割以上（8社中5社）なのに対し、非先行集団企業の場合は皆無である。また本社支援・活動の平均数を計算してみても、先行集団企業3.9に対し、非先行集団企業の場合は0.5（「なし」とする企業14社を除いた場合でも2）であった。このことから、在日米国系企業のダイバーシティ・マネジメントを促すひとつの要因は、米国本社の支援・活動状況にあるといってもあながち間違いではないだろう。

なお、アンケート調査では、ダイバーシティ・マネジメント進展状況を米国本社のそれとの比較で主観的に判断してもらったが、ここでも先行集団と非先行集団で大きな違いがみられた。先行集団企業の場合、自社のダイバーシティ・マネジメントは米国本社のダイバーシティ・マネジメントの49%（平均）に相当する段階と考えていたのに対し、非先行集団企業の場合は18%（平均）であった¹²。

表5 米国本社の支援・活動状況と米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況の関係（N=27）

米国本社の支援・活動数	先行集団 (N=8)	非先行集団 (N=19)
なし	0社	14社
1つ	2	1
2つ	0	3
3つ	1	1
4つ	2	0
5つ	1	0
6つ	1	0
7つ	1	0

3-2 ダイバーシティ・マネジメントの成果

既述のとおり、ダイバーシティ・マネジメントの成果は「非常に成果なし（失敗）」から「非常に成果あり（成功）」までの5段階評価で主観的に判断してもらった。なお、ダイバーシティ・マネジメントに全く取り組んでいな

¹² ただし、この質問に回答した企業は、先行集団5社、非先行集団7社の計12社である。

い企業に関しては、成果を評価すること自体無理なので、これらの企業には最初から回答してもらわなかった。

まず、ダイバーシティ・マネジメント全体の成果をみると、明らかに「失敗」とした企業は1社のみで、残りは「どちらともいえない」という中立的評価（5社）と「ある程度成功」という肯定的評価（7社）に大きく意見が分かれた（表6）。

ダイバーシティ・マネジメントの個別成果でも同じような傾向が確認できる（表7）¹³。ここでも「成果なし」という否定的評価は、すべての個別成果

表6 ダイバーシティ・マネジメントの全般的成果（N=13）

成果	企業数
非常に失敗	1社
やや失敗	0
どちらともいえない	5
ある程度成功	7
非常に成功	0

表7 ダイバーシティ・マネジメントの個別成果（N=16）

	成果なし		どちらともいえない		成果あり	
生産性の向上	1社	(6.3%)	6社	(37.5%)	9社	(56.3%)
多様な市場に対するマーケティング	1	(6.3%)	8	(50.0%)	7	(43.8%)
離職の低下	1	(6.3%)	7	(43.8%)	8	(50.0%)
職場内の人間関係改善	1	(6.3%)	9	(56.3%)	6	(37.5%)
多様な人材の採用	1	(6.3%)	3	(18.8%)	12	(75.0%)
多様な人材の昇進	2	(12.5%)	5	(31.3%)	9	(56.3%)
全社員の満足度・勤労意欲向上	1	(6.3%)	7	(43.8%)	8	(50.0%)
特定社員集団の満足度・勤労意欲向上	1	(6.3%)	6	(37.5%)	9	(56.3%)
人件費の抑制	1	(6.3%)	12	(75.0%)	3	(18.8%)
創造性や革新性の高まり	1	(6.3%)	6	(37.5%)	9	(56.3%)
多様性に対処する管理スキルの向上	1	(6.3%)	9	(56.3%)	6	(37.5%)
企業文化の変革	0	(0.0%)	7	(43.8%)	9	(56.3%)
システムの柔軟性向上	2	(12.5%)	10	(62.5%)	4	(25.0%)
企業の社会的責任	0	(0.0%)	9	(56.3%)	7	(43.8%)
法の順守	0	(0.0%)	8	(50.0%)	8	(50.0%)
企業イメージの向上	1	(6.3%)	6	(37.5%)	9	(56.3%)

¹³ なお、表7では、簡略化のために「成果なし」、「どちらともいえない」、「成果あり」の3段階評価で表している。うち「成果なし」は「非常に成果なし」と「あまり成果なし」、「成果あり」は「非常に成果あり」、「ある程度成果あり」の双方を含む。

においてごく少数であり、「どちらともいえない」か「成果あり」に大きく意見が分かれている。うち、後者の「成果あり」という肯定的評価が明らかに多くなっている項目は「多様な人材の採用」（どちらともいえない3社，成果あり12社），逆に「どちらともいえない」という中立的評価が明らかに多くなっている項目は「人件費の抑制」（同順12社，3社）と「システムの柔軟性向上」（同順10社，4社）であった。残りの個別成果に関しては，中立的評価の数と肯定的評価の数がだいたい同じである。

全体でも個別でも，ダイバーシティ・マネジメントの成果を否定的に捉える企業は非常に少ないことがはっきりしている。問題は，なぜ中立的評価と肯定的評価に大きく意見が分かれるのか，ということである。

この原因のひとつは，ダイバーシティ・マネジメントの実施状況にあるかもしれない。なぜなら，ダイバーシティ・マネジメントは，多様性を生かす職場環境づくりのために組織全体を変えていこうとする取り組みであり，そのためにはダイバーシティ・マネジメントのための様々な制度・活動が必要となることはもちろんのこと，それらを既存の制度・活動とも連動させながら実施していく必要があるからである。換言すれば，小手先の取り組みでは，ダイバーシティ・マネジメントの効果を十分に発揮することはできないということでもある。

そこで，先と同様にダイバーシティ・マネジメントが進んでいる先行集団企業とそうでない非先行集団企業とにわけて，成果の評価状況をみてみたい。

まず，ダイバーシティ・マネジメント全体の成果をみると，すべての先行集団企業（4社）は「ある程度成功」と肯定的に評価している。非先行集団企業（9社）の場合，肯定的評価を下した企業が3社存在するが，残りのほとんどは「どちらともいえない」という中立的評価であった（表8）。ダイバーシティ・マネジメントが進んでいる先行集団企業ほど，評価がよくなる傾向があるといえよう。

表8 ダイバーシティ・マネジメントの実施状況別にみたダイバーシティ・マネジメントの全般的成果 (N=13社)

成 果	先行集団(N=4)	非先行集団(N=9)
非常に失敗	0社	1社
やや失敗	0	0
どちらともいえない	0	5
ある程度成功	4	3
非常に成功	0	0

個別成果の評価状況を示したものが表9である。これをよく観察すると、先行集団企業と非先行集団企業の評価が大きく違っている個別成果とそうでない個別成果があることがわかる。例えば、「法の順守」をみると、先行集団企業のすべてが「成果あり」と評価しているのに対し、非先行集団企業の場合は、ほとんどが「どちらともいえない」という中立的評価である。同じように「多様な人材の昇進」、「全社員の満足度・勤労意欲の向上」、「多様性に対処する管理スキルの向上」、「企業の社会的責任」、「企業イメージの向上」においても、先行集団企業のすべて、もしくはほとんどが「成果あり」と評価しているのに対し、非先行集団企業の場合は「どちらともいえない」か「成果なし」に評価が偏っている¹⁴。

その他の個別成果に関しては、先行集団企業においても中立的評価や否定的評価が表れていたり、あるいは非先行集団企業の間でも肯定的評価が表われたりしているので、違いを見出しにくい。

では、なぜ先行集団企業と非先行集団企業によって評価の違いが表れる個別成果とそうでないものがあるのだろうか。この点に関しては、機会を改めて調査する必要があるが、現段階で著者が予測している原因のひとつは、次のようなものである。すなわち、先行集団と非先行集団の評価の違いが表れにくかった個別成果のいくつかは、たとえダイバーシティ・マネジメントを強力に実施しなくとも（他の方法などにより）実現可能かもしれないが、評価の違いが表れた個別成果に関しては、ダイバーシティ・マネジメントを強

¹⁴ これらの項目は、表9の参考欄において「成果あり」と評価した先行集団企業の比率と非先行集団企業の比率の差が60%以上に該当するものでもある。なお、「システムの柔軟性向上」も67%の開きがあるが、この場合は、先行集団企業に「成果なし」と評価した企業が1社存在していたので、含めないことにした。

く推し進めないとなかなか実現が難しい、ということである。

表9 ダイバーシティ・マネジメントの実施状況別にみたダイバーシティ・マネジメントの個別成果
(N=16, うち「先行集団(上段)」6, 「非先行集団(下段)」10)

	成果なし	どちらとも いえない	成果あり	参考 ¹ : 「成果あり」 の比率と差	
				先行集団 (上段)	非先行集団 (下段)
生産性の向上	0社	2社	4社	67%	17%
	1	4	5	50%	
多様な市場に対するマーケティング	0	2	4	67%	37%
	1	6	3	30%	
離職の低下	0	1	5	83%	53%
	1	6	3	30%	
職場内の人間関係改善	0	2	4	67%	47%
	1	7	2	20%	
多様な人材の採用	0	0	6	100%	40%
	1	3	6	60%	
多様な人材の昇進	0	0	6	100%	70%
	2	5	3	30%	
全社員の満足度・勤労意欲の向上	0	0	6	100%	80%
	1	7	2	20%	
特定社員集団の満足度・勤労意欲の向上	0	2	4	67%	17%
	1	4	5	50%	
人件費の抑制	1	4	1	17%	-3%
	0	8	2	20%	
創造性や革新性の高まり	0	1	5	83%	43%
	1	5	4	40%	
多様性に対処する管理スキルの向上	0	1	5	83%	73%
	1	8	1	10%	
企業文化の変革	0	1	5	83%	43%
	0	6	4	40%	
システムの柔軟性向上	1	1	4	67%	67%
	1	9	0	0%	
企業の社会的責任	0	1	5	83%	63%
	0	8	2	20%	
法の順守	0	0	6	100%	80%
	0	8	2	20%	
企業イメージの向上	0	0	6	100%	70%
	1	6	3	30%	

1 「先行集団」、「非先行集団」のそれぞれにおいて「成果あり」と評価した企業の比率を左側の列(上段に先行集団、下段に非先行集団)、その比率の差(先行集団-非先行集団)を右側の列に示したもの。

もしも、この考えが正しいとすると、いくつかの興味深い仮説が成立する。例えば「多様な人材の採用」、これは先行集団と非先行集団とに分けずにみた場合、最も効果があると評価されたダイバーシティ・マネジメントの個別成果であるが(表7)、これを実現するために必ずしもダイバーシティ・マネジメントを強力に推し進める必要はないかもしれない。しかし「多様な人材の昇進」になると、ダイバーシティ・マネジメントを強く推し進める必要がある。同じように「特定社員集団の満足度・勤労意欲の向上」は、たとえ強力なダイバーシティ・マネジメントがなくとも実現可能かもしれないが、「全社員の満足度・勤労意欲の向上」を実現するためには、ダイバーシティ・マネジメントを強く推し進める必要がある。

以上の仮説は、先行集団企業だけでなく、非先行集団企業においても「成果あり」という肯定的評価が多くなっているために双方の違いが表れにくくなっているケースを想定している。今回の調査結果でこれに該当している個別成果は、先の「多様な人材の採用」、「特定社員集団の満足度・勤労意欲の向上」の他に「生産性の向上」、「創造性や革新性の高まり」、「企業文化の変革」であろう。

他方で、非先行集団企業だけでなく、先行集団企業においても「どちらともいえない」や「失敗」という評価が表れているために双方の違いが見えにくくなるという逆のケースも想定できる。表9において、この傾向が顕著に表れている個別成果は少ないが(ただし後述のように「人件費の抑制」は除く)、適例をひとつあげるとすれば「システムの柔軟性向上」であろう。「システムの柔軟性向上」に関しては、非先行集団企業のすべてが中立的評価もしくは否定的評価を下しているが、先行集団企業においても中立的評価と否定的評価を下す企業が存在している。「多様な市場に対するマーケティング」や「職場内の人間関係改善」でも同様の傾向がみられるかもしれない。

このようなケースの場合は、上述とは違う原因を想定することができる。つまり、このような個別成果は、本来ならばダイバーシティ・マネジメントを強力に推し進めないと実現困難な性質のものであるが、その成果が表れる

までに時間がかかるために先行集団企業と非先行集団企業の違いが見えにくくなっているのかもしれない。

一見すると、このケースに該当しているようではあるが、別枠として考えなければならないのは「人件費の抑制」である。「人件費の抑制」に関しては、先行集団・非先行集団ともに「どちらともいえない」に評価が偏っているが、より注目すべきは、どちらのグループにおいても「成果あり」と評価した企業がほとんど存在していないことである。これは、他のすべての個別成果には見られない「人件費の抑制」だけの特徴である。実施の程度に関係なく、ダイバーシティ・マネジメントによって人件費の抑制を図ることは、極めて困難なようである。

なお、この点に関連して付言しておく、日本国内においては人件費抑制の意図を含む雇用（就業）形態の多様化をダイバーシティ・マネジメントと混同する傾向も見受けられるが（日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会，2001，2002），ダイバーシティ・マネジメントは決して人件費の抑制を意図したものではないし，米国系外資系企業も先行集団・非先行集団の違いに関係なく，この点を十分に理解していることを上記の結果は示唆しているのかもしれない。

Ⅳ 結論

本論文では、在日米国系外資系企業のダイバーシティ・マネジメント実施状況に関する著者のアンケート調査結果をもとに、「米国本社の支援や活動」状況と「ダイバーシティ・マネジメントの成果」の2点を中心に考察を行った。

米国本社自体がダイバーシティ・マネジメントを実施しており、かつそのことを知っている米国系外資系企業ほど、日本国内においても労働力の多様化や有効活用に取り組むように本国親会社から強く推進や期待を受けていることがわかった。また、これらの企業ほど、米国本社からの支援や活動があり、しかもその数が多いほど日本国内におけるダイバーシティ・マネジメン

トも進展している傾向が見出された。

米国本社の支援・活動内容としては、様々なものがありうるだろうが、現段階ではヒトを通じた本国親会社のダイバーシティ・マネジメント学習と進捗状況のモニタリングが中心である。

ダイバーシティ・マネジメントの成果を否定的に評価する企業は、ほとんど存在しなかった。多くは「どちらともいえない」という中立的評価か、もしくは「成果あり（成功）」という肯定的評価に意見が分かれた。

中立的評価と肯定的評価に意見が分かれる原因のひとつは、ダイバーシティ・マネジメントの実施状況にあるようである。すなわち、ダイバーシティ・マネジメントを強く推し進めている一部の先行集団企業ほどダイバーシティ・マネジメントの成果を肯定的に評価し、そうでない非先行集団企業においては中立的評価が高くなるという傾向が見出された。

ただし、これはダイバーシティ・マネジメント全体の成果に関してであって、個別成果になると若干様相が異なる。例えば「法の順守」や「多様な人材の昇進」、「全社員の満足度・勤労意欲の向上」、「多様性に対処する管理スキルの向上」、「企業の社会的責任」、「企業イメージの向上」に関しては、先行集団企業において肯定的評価、非先行集団企業では中立的評価が高くなるという傾向があったのに対し、「多様な人材の採用」や「特定社員集団の満足度・勤労意欲向上」、「生産性の向上」、「創造性や革新性の高まり」、「企業文化の変革」においては、双方の集団において肯定的評価が多くなるという傾向があった。

なぜ個別成果によってダイバーシティ・マネジメントの実施状況に強く左右されるものとそうでないものがあるのかに関しては、いくつかの仮説を本論文で提示したが、推測の域にとどまっている。この点に関しては、機会をあらためて検証してみたいと思う。

参考文献

- 有村 貞則 (1999), 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ: アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第1号, 247-295頁。
- 有村 貞則 (2000), 「ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第47巻第4号, 69-118頁。
- 有村 貞則 (2001), 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕: アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第49巻第5号, 113-148頁。
- 有村 貞則 (2002), 「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント〔II〕: アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第50巻第3号, 113-148頁。
- 有村 貞則 (2004a), 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔I〕: 在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第52巻第5・6号, 35-58頁。
- 有村 貞則 (2004b), 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント〔II〕: 在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』, 山口大学経済学会発行, 第53巻第2号, 19-45頁。
- Baytos, L. M. (1995), *Designing & Implementing Successful Diversity Programs*. PRENTICE HALL.
- 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.
- Leach J. et al. (1995), *A Practical Guide to Working with Diversity*. AMACOM.
- 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2001), 『日本型ダイバーシティ—「倫理」から「戦略」へ: 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会中間報告書』, 日本経営者団体連盟。

日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2002) 『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』, 日本経営者団体連盟。

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

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

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

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

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