

# 組織における ダイバーシティ・マネジメント

谷口 真美

(早稲田大学教授)

本論文は、ダイバーシティの捉え方がどのように変化していったのかを検討する。米国では、1960～70年代、ダイバーシティは、雇用機会均等の対象としてみなされていた。1980年代後半以降、ダイバーシティを尊重するという議論への転換が行われた。1990年初めには、ビジネス上の価値創造の資源へと変化した。他方、日本においてはアファーマティブ・アクションおよびダイバーシティの議論が開始されたのは比較的最近である。本稿では、米国と日本における人材の多様性に対する捉え方の変遷を示したうえで、アファーマティブ・アクションの議論とダイバーシティを尊重し、ビジネス上の価値創造を目指す議論を明確に区分しようという動きは日本では米国ほど大きくないことを示す。

## 目次

- I ダイバーシティとは何か
- II 米国における人材の多様性の捉え方
- III 人材の多様性に関する研究
- IV 日本における人材の多様性の捉え方
- V 日本での議論とその取り組みの特徴
- VI まとめ

## I ダイバーシティとは何か

ダイバーシティとは、性別、年齢、人種・民族の違いだけを指すものと誤解されることが多い。しかし、ダイバーシティ・マネジメントの考え方においては、「ダイバーシティとは、個人の持つあらゆる属性の次元である」とされている。

例えば、居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的指向、職歴、年齢、未婚、趣味、パーソナリティ、宗教、学習方式、外見、収入、国籍、出身地、役職、体格、性別、勤続年数、勤務形態（正社員・契約社員・短時間勤務）、社会経済的地位、身体的能力

など、人が有するほとんどの属性がダイバーシティの次元の範疇である（谷口2005）。

ダイバーシティの次元は、表層的なものと深層的なものに大別される（Harrison, Price and Bell 1998）。表層的なダイバーシティは、文字通り外見から識別可能なものである。例えば、性別、年齢、人種などがこれに該当する。

一方、深層的なダイバーシティは、外見からは判断しにくいものである。そこには、パーソナリティ、考え方、習慣、趣味、職歴、スキルレベルなどといった内面的な特性が含まれる。

ダイバーシティ研究の代表的な定義においても、表層・深層の双方を含んだ形になっている。

「ダイバーシティとは、ワークユニットの中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類のことを指す。その属性とは、たやすく目につく年齢、性別、人種・民族という特徴だけでなく、よりその人を知った上で明らかになる属性、個性、知識、価値観、さらには教育や勤続年数、さらには職歴といった仕事に直接関連のあるものなどもその属性に含まれる」（Jackson, Aparma and

ダイバシティの捉え方の変遷とともに、ダイバシティの定義も変化してきた。伝統的な定義のもとでは、「ダイバシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」(米国雇用機会均等法委員会)とされていた。しかしながら、近年、多くの研究者や実務家が、限定的な定義から、より包括的な概念化に向かっている。これは、法律だけが組織の多様性に関心を向けさせる唯一の要素ではなくなってきたことの表れといえる。

本稿では、職場における人材多様性の長い歴史を持つ米国において、ダイバシティの捉え方がどのように変遷してきたのかをみていく。とくに、雇用機会均等やアファーマティブ・アクション(以下、AAと記す)の対象としてのダイバシティから企業価値に結びつくダイバシティへと、変化していくプロセスを追う。また、各時期における雇用者(あるいはトップマネジメント)の考え方や、キーとなった研究・研究成果を示していく。さらに、日本におけるダイバシティの捉え方の特徴を米国のそれと比較しながら議論する。

## II 米国における人材の多様性の捉え方

### 1 1960年代～70年代：公民権法の制定とEEOCの設立

1964年、公民権法第7編は、雇用機会均等法委員会(以下EEOCと記す)を設立し、マイノリティや女性に影響のある、雇用政策、慣行の範囲を規定した(Kelly and Dobbin 1998)。

雇用機会均等(以下EEOと記す)法は、有色の人々や女性にとって重要な一歩となり、採用や昇進において差別された人々は、EEOCのガイドラインに沿って、雇用者を告訴することができるようになった。EEO法によって、従業員は仕事上の差別を解決する直接の方法を得た(Carr-Ruffino 1998)。

公民権法成立の翌年(1965年)、人種、肌の色、宗教、出身地による差別を撤廃すべくAAが成立し、2年後の1967年には、その対象に性別が

加えられ、不利益を被ってきた人々を積極的に採用し、教育し、昇進させる措置をとることが、連邦政府と一定額の契約関係を結ぶ事業主に求められた(載1999)。

しかし、1960年代に成立した法律は強制力が弱く、あいまいなものであった。そのため、1960年代から1970年代初めまでは、ほとんどの雇用者がさほど雇用慣行を変革しなかった(Edelman 1990)。

1972年ごろから、AAとEEO法が拡充される。AAの範囲は拡大され、雇用者は雇用形態に関する詳細報告と明確な不平等救済計画を提出するよう義務づけられた。1972年のEEO法は、EEOCの影響力を強化し、直接差別だけでなく間接差別も告訴の対象となった(Kelly and Dobbin 1998)。

EEO法とAAの双方が強制力を増したことにより、告訴を回避したい雇用者は、コンプライアンスの措置を試みた(Kelly and Dobbin 1998)。

Edelman(1992)によれば、EEO/AAオフィスの設置や人事上の規定は、1970年までは目立たなかったものの、1972年から1980年の間に急増した。雇用者は、積極的なAA措置により、女性を含むマイノリティの数を増やし、昇進のための教育訓練や、管理者登用の人事考課が行われるようになった。1970年代初頭には、マイノリティ雇用のために一定の目標値を設けるAAプログラムは、連邦政府により規制されていたが、1976年までには、70%以上の雇用者が、女性やマイノリティの雇用目標をふくむAAの措置を報告するようになった。また、米国国務局の調査(1995)によると、大企業の80%が1976年までにEEO施策を有していた。

AAは、たちまち論争と反発(バックラッシュ)を呼び起こしたものの、1970年代にほぼ落ち着き、企業各社に定着することとなる。1970年代にAAはビジネスを損ねることなくマイノリティや女性に対して門戸を開いたことが実証されている。主要な研究で、AAが女性やマイノリティの地位向上を促したことが示されている(Simpson 1984, Potomac Institute 1984)。

## 2 1970年代：Kanterの構造変数理論がAAをすすめる

当時、注目された研究として、R. M. Kanterの構造変数理論がある。Kanterの著書『企業の中の男と女』は、1977年に出版され、社会学分野での貢献に与えられるライト・ミルズ賞を受賞し、社会学の「古典」のひとつになるだろうと言われてきた。

Kanterは、人々の行動と仕事上の経験をひとつの理論に結びつけようとした。その理論の中心は「人がおかれた状況の特徴が行動をつくる」というものだった。男性の職場と考えられていた管理職や多くの専門職、ブルーカラー的職業に女性を積極的に雇用することが政府機関や政府と契約している企業で義務づけられ、その他の機関でも奨励された。その結果、広い分野に女性が進出しはじめたが、その数はまだ「初の」という冠が常に付きまとう存在だった。特に高給を伴う職務では、なかなか女性の進出が進まない状況であった。

そこで、職場における女性の問題点への議論が高まった。1つは、女性自身に問題があるとするものである。女性が変わることで成功を得ようとする議論の代表となる本、『母が教えてくれなかったゲーム（邦題『ビジネスゲーム』）』がベストセラーとなった。女性は職場でどう行動すればいいか、どのような態度を身につければよいかなど、女性の変化を期待するものであった。これは、既存の男性文化への同化である。

Kanterは、真っ向からこの議論に挑んだ。Kanterは仕事において個人が経験することは、その個人に原因があるのではなく、構造に原因があり、組織において男女に特徴的とされる行動は、生まれつきの性の違いやその後の教育の違いによるものではなく、その人間がおかれた状況によるものだと主張した。

Kanterは、少数派であるがゆえに、いつまでも真の力を発揮できず、発揮しても例外としか評価されず社会の固定観念を変化させる力を持ってないと考えた。そして、少数派のグループに属する人間の数を増やすには外部からの力を使わなければならないとした（Kanter 1977）。

## 3 1980年代：EEO/AAからValuing Diversityへ

1981年、レーガン元大統領は、AAの廃止を示唆した。それに伴い、公民権法委員会は、「1980年代のアファーマティブ・アクション」として現状に即した条文を発布した。そこでは、次の3点が主張された。

- AAは、可変の目標であり、一定のクォータ（割り当て）ではない。企業は自主的にクォータを設定できる。しかしながら、採用や昇進の下位基準の意図的な引き下げは、政府も公民権法委員会も容認しない。
- マイノリティや女性が仕事上の成果ではなくAAによってその地位を得たのだという見られ方は、彼/彼女らにとってより不利益をもたらす。これは、AAの誤った運用である。
- AAは逆差別ではない。

### AAの弱体化

1980年から1992年の歴代の共和党政権は、AAの基盤をなし崩しにした。マイノリティと女性の進出は注目に値するものの、さほど目覚ましいものではないことが、いくつかの研究で指摘されるようになった（Leonard 1988）。プッシュ政権の労働長官、Lynn Martinが諮問した調査では、予測以上にガラスの天井が低く、欧州系の女性以外のマイノリティと女性の役職は低くなりつつあることが明らかになった（U.S. Dept. of Labor 1991）。

### なぜ、1980年代に実業界はAAを維持し続けたのか

ほとんどのアナリストは、1980年代にAAとEEO法の基盤が損なわれたとしている。一方、ほとんどの雇用者は依然として高い関心を持ち続け、とくに大企業はAA計画を継続しようとしたとも述べている。それらは次の理由からだという（Carr-Ruffino 1998）。

- AA計画は、社内の欧州系アメリカ人男性からの反発があるものの、雇用者にとっては労働力を統合的に管理する手法である。
- AAは企業の人的資源計画策定の関心事であり、採用制度を簡素化し、基準を設定・運用し、教育訓練の要件として適用し、すべての

従業員の昇進をモニタリングしていきたいと考えていた。

- 企業のトップマネジメントは、政府の規制に抵抗していたが、同時に政府の規制方針がうつろいやすいことや、計画を撤回した経営者を看過しつつ、結局はAAに賛成して、ふりががゆり戻すであろうと見越した。
- 人種、性別による差別という理由で閉ざされていた役職に就いた人々は、生産的であるとともに、給与面でも従来に比べて格安であった。

### AAの実行の際の問題

AA実行の際の問題点は、ほとんどの企業が、ダイバシティを重視し、価値を反映するため、企業文化や社内のシステムを徐々に変容させることよりも、ノルマを果たすことに焦点をあてたことにある。AAの問題点を、女性やマイノリティを採用し昇進させる定量目標を満たすことができなかった点、そうした人々の離職、不適格な昇進、低いモラルにおいたのである。また、既存の組織文化に合うようなマイノリティを採用することで、AAの要求を満たそうとした。

### AAからValuing Diversityへ

1970年代において、企業はEEO/AAの要求を満たすために多様な労働力に対して扉を開いてきたが、ほとんどの企業は自分たちの企業文化に適合する人を期待し、メルティングポットアプローチ（多数の民族・文化が溶けあって新しい社会を形成する）をとっていた。しかしながら、そうした企業に同化を要求された人々は、自分たちが払う犠牲、すなわち自らの文化や重要なパーソナリティの面を発揮できないのは好ましくないと考えた。また、企業のトップマネジメント、人的資源担当者、コンサルタントは、多様な従業員の離職率を阻止する方法を探しており、そうしたニーズに合致させるためにValuing Diversity（多様性を重視する）アプローチへと導くこととなった（Carr-Ruffino 1998）。

### Valuing Diversityとは

Valuing Diversityの活動は、多様な人材を「がまんして採用・登用する」のではなく、「正しく評価する」ことへの移行である。そこでは、多

様な労働力は企業の価値創造の資源とされる。「われわれはみな同じであることがすばらしい」という信念や態度から、「われわれひとりひとりが独特でありそれがわれわれの偉大さの源泉である」へのシフトである。Valuing Diversityアプローチは、1980年代に生まれ、1990年代に誕生したManaging Diversityの一部となっている（Carr-Ruffino 1998）。

## Ⅲ 人材の多様性に関する研究

1980年代から、ダイバシティ研究に様々な分野の研究者が参画するようになってくる。

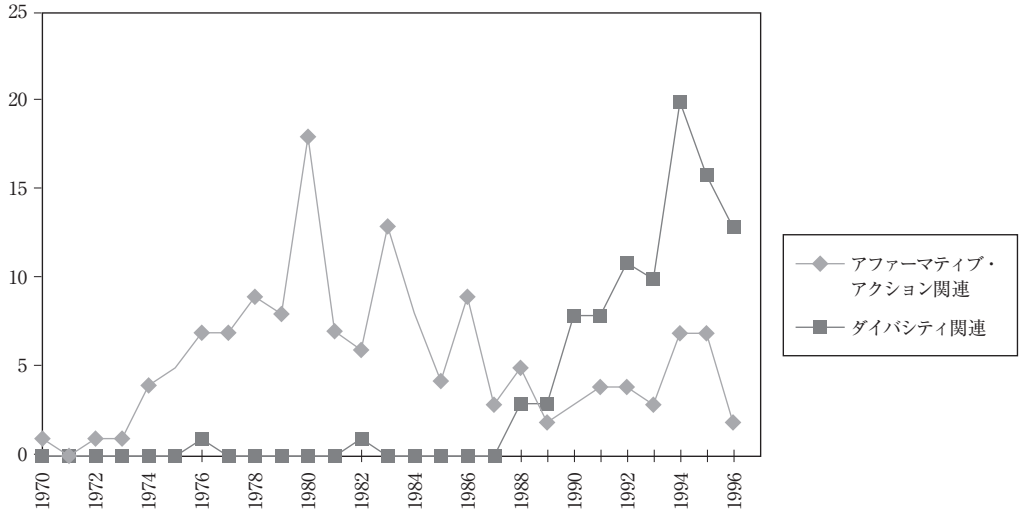
それが、ダイバシティが単に法律上の問題の対象から経営問題に発展するきっかけとなる。その意味で重要なのは、HambrickらとPfefferの言及である。とくにHambrickとMasonは、1984年の論文において、トップマネジメントチームの属性が、組織の戦略の方向性や組織成果に及ぼす影響の重要性を指摘した。経営者の年齢、職務経験、他業務経験、教育歴、出身階級（社会経済的背景）、給与、集団の不均質性が、企業の収益性と戦略的選択との関係を示す仮説を示した。その上でこうした研究に、組織論、組織戦略論だけでなく、心理学、社会心理学者などの異なった関連分野の研究者や、分野にまたがる研究チームが参画し、両者の相関に対する理解を深める研究の必要性を主張した（Hambrick and Mason 1984）。

このころから、1970年までの、女性やマイノリティの地位向上そのものを目的とし格差是正に焦点をあてる社会運動的な研究が主流であった時代の研究から、格差の有無よりも、多様性が組織にとってどのような影響を与えてくれるのかといった理論モデルを探求する研究にシフトし、研究基盤が拡大していった。ダイバシティが雇用機会均等の問題だけではなく、組織にとっての価値をさぐる論説や研究成果がでてくるとともに、多様性の定義も広範なものとして認知されるようになる。

### 1 Workforce 2000

1987年、レーガン元大統領の下、米国労働省とHudson InstituteがWorkforce 2000を発表

図1 アファーマティブ・アクションとダイバシティに関連する文献



出典：Kelly, E., Dobbin, F. (1998) ABINFORM search of American Management Association's human resources journal (*Personnel*, then *HR Focus*) and SHRM's journal (*Personnel Administrator*, then *HRMagazine*)

する。この中の警鐘が米国内で大きな反響を呼び、各企業の変革をもたらした。

*Workforce 2000* が示した4つの主要なトレンドはつぎのようなものである (Johnston and Packer, 1987)。

- 米国経済は、比較的健全なベースで成長する。米国の輸出の上昇、回復した生産性成長、強い世界経済が後押しとなる。
- 米国の製造業は、今日と比べて2000年には世界経済のシェアが小さくなる。サービス経済が新しい仕事のすべてを形成し、この13年(2000年まで)の新たな富のほとんどをつくりだす。
- 労働力は、高齢化、女性化がすすみ、不利な条件にある人が増えるようになる。今後13年間の労働力への新規参入者のうち白人男性はわずか15%となる。
- サービス産業における新しい仕事は、今日の仕事以上にはるかに高いスキルレベルを必要とする。読解能力がなく、方向性に従えず、数学ができない人々のため新しい仕事はほとんどない。皮肉にも、まったくスキルのない人々の間に仕事がなくなり、最も教育的にアドバンテージを得ている人々の失業者が減る。このレポートは、グローバル化、サービス経済化、技術革新、労働力の人口構成の変化を予測し、

女性、マイノリティ、移民が労働力に占める割合がいっそう拡大するとした。

EEO/AA 担当者やダイバシティの専門家たちは、*Workforce 2000* を、現実的な将来のメッセージと捉え、自らの取り組みにいっそう関心をもつようになった。*Workforce 2000* が出版されてから、ダイバシティ・マネジメントに関連する論文の数が増加した。多くは、そのレポートの人口統計学の予測を強調した。*Workforce 2000* は、過去ではなく未来に焦点を当て、EEO/AA のプログラムを再理論化する上で重要であった。

## 2 1990年代：Managing Diversity へ

1988年から1996年間のブッシュ政権とクリントン政権からはわずかな支援しか得られず、AAは制限されるようになる (Kelly and Dobbin 1998)。

ブッシュ元大統領は、1991年改正公民権法にサインした。それは、例えば、特定の民族に優先枠を設けるなどして結果的に機会均等を実現させる (たとえば黒人・ヒスパニック系の学生の試験得点をかさ上げして、成績をよくし、就職を有利にする逆差別) のような慣行を禁止した。

EEO/AA の担当者とその賛同者は、新たなダイバシティ・マネジメントの取り組みの一環として、これまでとは異なる合理性を探さなければな

らなくなってくる。そこで、人事マネジャーとダイバシティの専門家、ダイバシティと従来のEEO/AAの慣行との違いを見出そうとした(Lynch 1997, Winterle 1992, Yakura 1995)。このころからダイバシティはEEO/AAとは別個のものである、という主張がなされはじめ、Solomon (1989)は(ダイバシティ・マネジメントは)、法的かつ倫理的・利他的なもので、以前の進め方とはまったく異なっており、ビジネス上の要請であると述べている。フォーチュン50の製造企業の幹部も、「1960年代の倫理的・社会的な議論は、ビジネスの問題に取って代わられた」と主張している(Winterle 1992)。

労働力の多様性問題は、古くからのAAやEEO法プログラムとまったく関係が無い。AAとEEOは公平性の問題である。いまや、労働力の多様性の問題は、社会的な正当性のための活動ではない。新しい言語は、社長や取締役のオフィスからでてきている。多様性を重視することは、公平、クォータを満足させること、道徳的で、倫理的で、法的だという理由から物事を強いることとはかかわりが無い。多様性を重視することは、多様な労働力を持ち、多様性がうまくマネジメントできれば、有益になりうるということを物語っている(Jones *et al.* 1989)

ダイバシティ研究をビジネスとしての合理性の追求として普及させたのは、R. Roosevelt Thomas, Jr (1990, 1992)である。EEOやAAのサービスをクライアント企業に提供してきた米国のコンサルタントが、社会の風潮を感知して、「ダイバシティ・マネジメント」がかたちづくられた(Litvin 2006)。

R. Thomasは、1990年の*Harvard Business Review*において、労働力の変化への対応に基づいて3つのフェーズに組織を分類した。それは、AA, Valuing Diversity, ダイバシティ・マネジメントである。

AAのもとで行われるのは、女性や不利な状況におかれていたグループの採用、キャリア開発、昇進、彼らを組織に留めておくこと、それらを促進させる特別な取り組みである。そうした取り組

みは、進歩の指標としての数値目標に中心がおかれる。

AAの前提は、マイノリティが同化されるべきものだとしており、組織変革は要求されていなかった。AAは、選抜者の質や、パフォーマンスや昇進の基準を引き下げることが必要だと考えられていたが、既存のシステムは変更しないので、引き下げる必要はなかった。

ダイバシティの理解(違いを重視する)とは、組織メンバーが彼らの中に存在する違いを理解し容認し、理想的には褒め称えることを促進する取り組みであり、より調和し生産的な職場関係を進めることを目的としている。R. Thomasは実務家と違い、あえて違いを重視するとは言わず、ダイバシティの理解と呼ぶ。

ダイバシティ・マネジメントにおける重要な問いとは、マネジャーが労働力をエンパワーすることに取り組んだり、労働力がより一層多様化してきたりすると、そういったますます増えつつある多様な労働力を異なるやり方で取り扱わなければならない何か別のことがあるのだろうかという疑問である。この主張は、人事担当者とトップマネジメントの多様な労働力に対する取り組みの転換を促した。人事の実務家は、それまで組織への参加が限定されていた人々を組織の中に取り込み、多様な労働力を作り出すことに焦点を当てていた。

ダイバシティ・マネジメントがAAと違う点としてR. Thomasは、次の4つを挙げている。

- 1) AAは同化を当然のこととする。
- 2) AAは採用や昇進、従業員を留めておくことに焦点をあてているが、ダイバシティ・マネジメントは個々人の十分な潜在性の開発が自然に行われるような環境をつくりだすことを優先する。
- 3) AAは根本的な原因には注意を向けていない。
- 4) AAが不利な状況におかれている個々人を救うことを目指しているのに対し、ダイバシティ・マネジメントは彼/彼女らの経営能力を強化できるように支援するために機能する。またAAは恒久的な経営ツールではなく、機会均

等が達成されれば終了する。

ダイバシティを理解する（違いを重視する）目的はダイバシティに関連して個人々人が理解されるよう人々を助けることが必要とされており、協調的で生産的な職場関係を築くことである。そうしたダイバシティの理解は、必ずしもダイバシティ・マネジメントの能力にはならない。もちろん、違いを理解し、受け入れることはできるし、なおかつ人種差別や性差別のない状態になるかもしれないが、組織目標の追求において、多様なグループの潜在能力を自然に活用できるような環境をいかにつくるかということにはわからない。

ダイバシティを理解する組織は、多様性を受け入れ、それを理解することで従業員関係を改善しようと努める。しかし、R. Thomas が主張するように、多様化した労働力の潜在能力を活用するためには、組織は多様化した労働力に合わせてそのコアな文化やシステムを変更しなければならない。

ダイバシティ・マネジメントにはまさにマネジメントの能力を必要とする。つまりは、マネジャーが人種差別や性差別主義者だから多様な人々をマネジできないのではなくて、マネジメント能力が欠けているからできないのだという。

### 3 ダイバシティは競争優位の源泉

1990年代初頭、米国の景気が急速に回復しはじめた頃、ミシガン大学で人種・民族のダイバシティを研究していたCox and Blake (1991) は、ダイバシティ・マネジメントがなぜ企業の競争優位につながるかというロジックを提示した。

当時、米国企業は *Workforce 2000* の影響で、多様な人材に着目しており、第2次産業から第3次産業へと雇用が移行する時期でもあった。

そこで、なぜダイバシティをうまく取り込む企業がパフォーマンスを上げているのかというロジックを示すために、理論と実務のギャップを埋めようとする研究が出はじめる。

Cox and Blake は、ダイバシティが企業の競争優位を生み出す領域として6つに焦点を当てて論じた。

#### (1) コスト

(2) 資源獲得

(3) マーケティング

(4) 創造性

(5) 問題解決

(6) システムのフレキシビリティ

### 4 Business Case For Diversity

ダイバシティの活動が成熟するにつれて、賛同者たちは、ダイバシティをマネジメントする論理的根拠を明確にする必要がでてきた。その根拠となったのが、1990年代初め、米国を起源として現れたBusiness Case For Diversityの考え方である。経営に焦点をあてる議論として、労働力の多様化における企業の投資を促進させた(Litvin 2006)。

Business Case For Diversity (投資対効果検討書：公共団体や企業でさまざまな投資を行う際に、その投資が適正かどうか幹部や関係者が判断するため、提案者において投資対効果(いわゆるROI)を示した資料を作成して提示する必要がある。その資料を一般にbusiness caseと呼ぶ)は、基本的に、よいダイバシティ・マネジメントは企業に採算性をもたらすという考え方である。

この考え方は、多くの信頼を得た。Bowl (2001)によれば、SHRMによって実施された人事担当者調査とフォーチュンは、ダイバシティの取り組みが、組織文化、従業員の雇用、顧客との関係、創造性、生産性を改善するとしていた。

これをきっかけに、企業は、生産性や収益性を改善するため全社的なダイバシティの取り組みに投資するようになる。

ビジネスケースを開発し、伝えることが、組織のダイバシティイニシアティブを開始する最初のステップであることが明示された(Robinson and Dechant, 1997; Wheeler, 1997)。具体的な例や統計数値を引用しながら、精巧につくられたビジネスケースは、組織へのダイバシティのインパクトを数値化した(Simmons Associates 2002)。ダイバシティへの取り組みの投資は、単に他のプロジェクトと同じように、予見されるROIの文書によって根拠を示し、正当化されるべきものだとみなされた(Litvin 2006)。

研究開発部門のトップのように、製品のイニシアティブを追求し、必要とされるコミットメントと資源を組織から獲得するためにトップマネジメントに対して、説得力のある、事実ベースのビジネスケースを提示しなければならない。企業の人的資源を最適化することで、得られる競争優位性をベースとした多様性の統合のためのケースを人的資源管理部門のトップは開発しなければならない。(Robinson and Dechant 1997)

米国では、NPO 組織もビジネスケースの普及を促した (Litvin 2006)。60 カ国の 2000 もの企業の経営幹部をメンバーにもつ Conference Board と、人的資源管理協会は、会議、ワークショップ、出版物、ウェブサイトを通じて、ダイバシティの取り組みを担う人々が、説得力のあるビジネスケースをつくるのを支援した。

またダイバシティ・スコアカードにより、マネジャーからの積極的な関与を得ることが可能になった。

企業のダイバシティ担当者は、次のように考える。どのようにダイバシティが組織のボトムラインに貢献するかを示すことができるのか？ どのように上級幹部とその他の人々に、ダイバシティが戦略的なビジネスパートナーであり、戦略目標と組織の目的に整合性をもたせリンクされるものであるのかを示すことができるのか？ どのように企業業績と職場改善に対するダイバシティのインパクトを測定することができるのか？ 戦略的なダイバシティのプロセスが国内市場やグローバル市場において、わが社が秀でることができ、株主やステークホルダーに対する好ましいリターンを提供することができるのか？ (Society for Human Resource Management, 2004)。

ビジネスケースをつくることの重要性は、次の2つの考え方からきている (Litvin 2006)。

- ダイバシティへの投資はビジネスの根拠のためになされなければならない。(効果的にマネジされる) 労働力の多様性が増すと、ボトムラインや業績が増大する。これは (財務的な) ダイバシティに価値をおく仮説である。
- ビジネス上の収益性を強化するので、従業員ダイバシティに対する行動を変容しうる。

ダイバシティの取り組みが組織にとっていかに財務的な報酬を生むのかを示すことが、ダイバシティへの取り組みを受容し、自らの行動変容を促す。

こうした考え方のもとで、ダイバシティ研究者のネットワークによって実施された大量サンプル調査 (Kochan *et al.*, 2003) が蓄積された。

## 5 ダイバシティは組織変革のツール

ビジネス上の収益性と同様に、組織が環境の変化に対応する上での組織変革のツールにダイバシティはなりうる。このことは1990年代組織変革を抜本的にすすめたいと考えていたトップマネジメントの意図と合致した。

Rosener (1990) は、*Harvard Business Review* において、指揮命令型の従来の男性的リーダーシップスタイルは新しい組織には適合しなくなっており、女性的リーダーシップが非伝統的な中規模企業の中で成果を出しつつあることを調査結果にもとづき示した。Rosener が女性的リーダーシップと呼ぶものは、「参画を促す」「権限と情報を共有する」「部下の自己認識を高める」「人を活性化する」といったこれまで米国の伝統的な企業が持たなかったものであった。人々を巻き込み、能力いっばいに力を発揮させることが、貢献度を最大にする方法だとしている (Rosener 1990)。

1990年代、グローバル化とともに産業構造がサービスセクターに移行し、ITを用いたコミュニケーションの活用が増えた。仕事はチームで行われるようになり、組織のフラット化が叫ばれた。様々な仕事において労働者の雇用形態の多様化が進んだ。そこでは、部下を動機づけ、巻き込み、チームとして参加的な経営を行うことが重要だとされた。米国企業に欠けていたリーダーシップスタイルを、女性もたらしてくれると考えられたのである。

こうした状況に対し、「ダイバシティはトロイの木馬」であるとの主張がなされる。例えば、Jones and Stablein (2006) は、ダイバシティは、人的資源管理と人口構成の変化という理由で、組織のパワー関係に抵抗し、変革する手段を提供することができるかと述べている。



多様性を組織変革のツールとした著名な事例に、米国 IBM のガースナー改革がある。多様性を戦略の中核に位置づけるという取り組みを行い、多様性が再生のドライビング・フォースになった事例である。人材の多様性をこれまで以上に劇的に増加させ、新規事業で莫大な利益を生み出したのだという (D. Thomas 2004)。1990 年代半ば、ルイス・ガースナーのもと、その中核事業をハード主体から、トータルソリューションへと大きく転換した。単に組織の構造改革を行うだけでなく、そこで従業員の市場に対する考え方を変革する必要があった。そして着目されたのが人材の多様性である。「市場の多様性に社員の多様性で応える」ことを目指し、従業員の多様性に合わせて 8 つのタスクフォースを編成し、各グループのニーズや課題を調査させた。全社員を巻き込みながら、顧客への理解と、市場の変化に適応した彼/彼女らの自主的な行動変容を促したのである。同社の担当者によれば、この事例は反響を呼び、さまざまな取材や問い合わせが続いたという (筆者ヒアリング調査より)。

このようにダイバシティの論調は、労働力の多様性が決して脅威ではなく、経済的、競争優位上の利益を組織にもたらすエンジンへと変容させた。法的、倫理的だから労働力の多様性に取り組むのではなく、ボトムラインに焦点を当てた実利的な「やるべきこと」だからだ。米国では、この考え方が誰もが知る常識となった。

## IV 日本における人材の多様性の捉え方

### 1 雇用機会均等とポジティブ・アクション

日本では、米国でいう AA をポジティブ・アクションと呼ぶ。AA という言葉には米国の黒人差別問題対策として、クオータという意味合いが含まれるのに対して、日本ではクオータという意味を含ませたくないとされているため、ポジティブ・アクションという言葉が用いられている。

日本において、雇用機会均等の議論が開始されたのは、1986 年の男女雇用機会均等法施行前後である。それは、募集、採用、配置、昇進に関し

て女性を男性と均等に扱うことを努力義務とし、教育訓練、福利厚生、定年・解雇について女性であることを理由とした差別を禁止した。

国は、企業における実質的な男女均等取扱いを確保するため、男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための企業の積極的取り組み (ポジティブ・アクション) を促進してきている。1997 年、男女雇用機会均等法の改正により、女性労働者に係る措置としてポジティブ・アクションが規定され、1999 年 4 月 1 日より施行された。

同法第 9 条 (現 8 条) で、「事業主が、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的として女性労働者に関して行う措置を講ずることを妨げるものではない」として女性労働者に行う措置を容認した。また、第 20 条 (現 14 条) で、事業主が、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とし、一定の措置を講じる、又は講じようとする場合には、当該事業主に対して国が援助できることとした。

また、労働省 (現在の厚生労働省) は、男女共同参画社会の政策課題のポイントの 1 つとして、「実態面での男女平等を促進するポジティブ・アクションの実施」を掲げてきている (日本経済新聞 1990 年 6 月 10 日)。1999 年より、「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取組」または「仕事と育児・介護との両立支援のための取組」について、他の模範ともいうべき取組を推進している企業を表彰し、職場環境の整備の促進につとめている。2001 年 7 月より、ポジティブ・アクションの取り組みを広く普及させていくためには、経営トップが理解し、企業自らが主体的にポジティブ・アクションに取り組むことが必要であることから、経営者団体と連携し、「女性の活躍推進協議会」を開催している。

2003 年 4 月には、ポジティブ・アクションに取り組むメリットや経営者、人事担当者等がそれぞれ何に取り組むべきかを示した「ポジティブ・アクションのための提言」をとりまとめ、公表した。この時期に、ポジティブ・アクションの議論が活発化する。

2007年4月1日には、男女雇用機会均等法が改正され、性別による差別禁止の範囲が拡大される一方、禁止される差別が明確化され、間接差別が禁止されるようになった。事業主に対しては、報告要請に対して不当な対応を行った場合には行政罰に処せられることとなった。さらには、ポジティブ・アクションに取り組む事業主が実施状況を公開するに当たり、国の援助を受けることができるようになった。

## 2 企業のポジティブ・アクションの取り組み

1980年代半ばから1990年半ばまで、日本では「ポジティブ・アクション」と銘打って、活動する企業はみられなかった。1995年、外資系企業から、その取り組みが開始された。日本テキサス・インスツルメンツは、同年に管理職の女性比率を当時の10%から1999年末までに15%に引き上げる目標を設定した。女性のキャリアプランの研修や、リーダー養成研修を実施し、女性によるポジティブ・アクション推進のためのチームを組織するようになる（日本経済新聞1999年5月10日）。

モトローラは管理職に占める女性の割合を2003年までに2割に引き上げる目標を設定し、1995年には女性社員30人を選抜した。取り組みの一環として、キャリアプランの研修やマネジメントの講習会、所属部署の管理職によるリーダーとしての育成指導などを開始した（日本経済新聞1999年5月10日）。

日本IBMは1998年から女性の活躍を企業戦略として位置づけ、諮問機関としてJapan Women's Council（女性活用委員会）を設置し、「女性の能力活用の阻害要因の発見と解決策の検討」「女性のビジネス貢献を目指した能力開発・育成計画と提言」「経営管理者の多様性を推進するための目標設定と状況把握」を目指した。また、2003年までに女性管理職を4倍の700人までに増やす方針であるとした（日本経済新聞1999年5月10日）。

日本企業として本格的に女性活用に着手したのは、1999年、松下電器産業である。2002年度に係長級以上を当時から2倍強に増やす目標を設定した。2001年には、女性かがやき本部を設立す

る。それは、女性のキャリア育成と社内の風土改革に取り組む組織である（日本経済新聞2006年5月1日）。2004年には「女性躍進本部」と改称し活動をさらに発展させている。帝人も2000年秋に、女性活躍推進室を設け、活動を開始している。

2001年の松下電器産業など先駆的な企業にならって、2004年以降、代表的な日本企業が、専門部署や専門チームを組織するようになる。シャープは、2004年にポジティブ・アクション推進チームを立ち上げている。みずほコーポレート銀行、東芝、ユニクロ、TOTO、第一生命、INAXなども女性活用の専門組織を設立した。最近では、2007年に、キリンがポジティブ・アクションに着手している（日本経済新聞2006年5月1日）。

このように、2000年前後から現在まで、ポジティブ・アクションの取り組みは、継続して実施されている。

## 3 日本におけるダイバシティ議論

日本において、ダイバシティの議論が開始されたのは、「日経連 ダイバシティ・ワークルール研究会」が設立された2000年からである。当時の日経連（日本経営者団体連盟、2002年に経済団体連合会と統合）が企業や団体の人事労務担当者およびアドバイザーとともに研究会を発足させた。ここでは、ダイバシティを次のように定義している。

「ダイバシティとは『従業員が多様性』のこと。性別、人種、国籍、宗教など、異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くことで生産性を向上し、創造性を高めていこうという考え方」（労基旬報平成15年10月15日号）。

とくに、性別、人種、国籍、宗教、異なる価値観に焦点をあて、「Valuing Diversity（多様性を重視する）」と「生産性」「創造性」を高めるという意味での「組織成果向上」の意味合いを含めた形の定義づけを行っている。

同研究会は、日本におけるダイバシティの現状、日本型ダイバシティ、ダイバシティの実現に向けて人事・労務管理はどう変わるべきかについて報告書を作成した。

「たしかに、日本は諸外国のような人種、民族、

国籍、宗教や社会的階層などの属性上の多様性はありません。こうしたなかで価値観の多様性を実現していくためには、表に見えている属性のダイバシティよりは、むしろ働き方のダイバシティを重視していったほうがより効果的ではないかと思えます。属性ではなく、働き方のダイバシティに注目するのが、日本の特性にあった「日本型ダイバシティ」ではないでしょうか。それを実現していくためには、多様な働き方が可能となる人事施策が必要となることはいまでもありません」(労基旬報 平成 15 年 10 月 15 日号)

また、報告書は、多様な人材を活用する上で、「乗り換え可能な複線型人事制度」「自社型ポートフォリオの進化」「トライアル雇用制度の拡大・活用」「学校推薦制の見直し」「福利厚生とファミリー・フレンドリー」「多様化の中での職場コミュニケーション」「労働組合（の積極的な関与）」を提案している。「より働きやすい職場、より風通しのいい組織をつくるという、人事担当者がこれまでも地道に取り組み続けてきたことをさらに進めていくことが自然とダイバシティにつながる道となる」(労基旬報 平成 15 年 11 月 15 日号)と述べているように、ダイバシティの取り組みをこれまでの人事施策の延長線上のものとして位置づけている。研究会の提案は、人材のポートフォリオの組合せをどのように作っていくか、多様な人材の採用といった、職場における人材の多様化をどのようにすすめていくかの施策が中心となっている。また、「こうして考えてみると、必ずしも外部から多様な考え方、価値観を持った人を導入しなくても、意図的に企業内にダイバシティをつくることは不可能ではない」としているように、これまで同質だとされてきた従業員の中の異質性をみいだそうとしている点も特徴的である。

#### 4 ダイバシティ・マネジメントとしての企業の取り組み

松下電器産業が、2001年に「女性かがやき本部」を設立したことについてはすでに述べた。同本部は、ダイバシティ戦略を具体的にすすめるための社長直轄の組織である。当時の社長である中村邦夫氏は、米国松下の社長経験をもち、その際

に、米国の優良企業がダイバシティに取り組み、経営成果を向上させている姿を目の当たりにしたのだという。1990年代米国では、ダイバシティによって企業パラダイムを変えるような組織変革を実行する企業や、Business Case for Diversityが企業の間でトレンドとなっていたのである。2001年の経営方針発表会において、中村氏は、「女性かがやき本部を発足し、取り組みを開始することは、真のグローバル企業としての第一歩である」と述べている(同社資料)。

トヨタ自動車は、2002年に人事部門を中心とする専任チームを組織し「ダイバシティプロジェクト」という組織風土改革に取り組んでいる。このプロジェクトの第一弾は女性の活用である。全社員約6万7000人のうち約5000人が女性社員であり、トヨタ内ではマイノリティである。男性社員と比べて、女性のキャリア形成は、真剣に議論されていなかった。張富士夫社長は、「多様な人々が持つ価値観を尊重してこそ、本当の生産性向上が実現する」と述べている。張社長が米国の製造拠点の社長を経験した際、複数の人種が集まり、多くの女性が働く姿を目の当たりにしてきたことがプロジェクト発足のきっかけとなったようである(日経ビジネス 2003年1月13日号)。

日産自動車は、ダイバシティ推進部署「ダイバシティ・デベロップメント オフィス」を2004年秋に設立した。同オフィスは、人事部門から独立した社内でのダイバシティを推進する取り組みとして、キャリアアドバイザーを設置するなど、女性のキャリア開発の支援を行っている。さらに「ダイバシティマインド」の定着を促進するためのセミナーや各種のイベント、ダイバシティ・ネットワーク(マネジャーと女性代表によるネットワーク)を実施している(同社HP)。

松下、トヨタ、日産に共通するのは、第1に、グローバル化の影響を受けている点である。海外販売比率の増加、海外生産比率の増加、さらには海外従業員比率の増加に伴い、海外でのプレゼンスが高まり、中村氏の言葉を借りれば、「グローバル企業」となるためにダイバシティの取り組みが必然とされるようになった。

第2に、ビジネス上の成果向上を目指したダイ

バシティの取り組みを行おうとしている点である。たとえば松下電器産業では、「2001年の女性かがやき本部を設立した当時、多様化する市場ニーズにどう対応するかも、重要な経営課題であった。新たなアイデアを生むためにはそれまでにない価値観を組織に導入しなければダメ。女性活躍の場を広げようとしたのは経営上も必要な措置であった」（日本経済新聞 2006年5月1日夕刊）。実際、プラズマテレビに搭載する半導体など、デジタル家電の心臓部の開発を女性が先導する例も出はじめた（日経産業新聞 2005年4月7日）。

また、日産のゴーン氏は次のように語っている。「顧客の価値が多様化する現代において、多様性のある社員を持つことは企業にとって大変な強みとなる。特に女性を活用することは非常に重要だ」。その理由のひとつとしてゴーン氏は、車購入意思決定への女性の関与を挙げている。日本のマーケットは30%が女性自身による購入、30%が意思決定への参加による購入であり、購入の60%に女性がなんらかの関与をしていることが明らかにされている。

これまで日産は女性をあまり重要視していなかった。女性のための車づくりをしてこなかったことを反省し、ダイバシティ・マネジメントの導入を比較優位性確保のために不可欠であるとし、特に緊急度の高い「女性の能力活用の推進」をテーマに掲げている。「変化に対応していくのか、変化をひき起こしていくのか。日産は変化をひき起こしていくことを選択した」とゴーン氏は述べている。

これは、Valuing Diversity や Managing Diversity といった多様性を企業価値に結びつけるという文脈での取り組みだということができる。

第3に、とくに松下、日産においては、取り組みのターゲットを女性に限定するのではなく、国籍や年齢などにまで拡大している点である。松下電器産業は、2006年4月に、女性活躍推進本部を多様性推進本部と名称を変更し、その活動範囲を広げている。また、日産自動車も同年4月に、ダイバシティ第2のテーマとして、「文化・国籍の違い」をスタートさせている（同社HPより抜粋）。

しかし、こうした企業は日本全体の中でのごく一部である。ほとんどの論調は、経営成果や価値創造をねらうダイバシティ・マネジメントの文脈よりも、ポジティブ・アクションとしての取り組みが多い。また取り組みの対象を女性以外に拡大するまでには至っていない。

## 5 ダイバシティと収益性

経済産業省が、2004年4月に上場企業約300社を対象に調べた結果、調査企業を女性管理職の比率によって分けると平均以上の企業グループの総資産利益率は平均以下の2つのグループの利益率を大きく上回った。女性を管理職に多く登用する企業は、利益率が高くなっていた（経済産業省2005）。

また、女性が長く働ける環境下にある企業グループの方が、利益率が高かった。その半面、「法定以上の育児休業制度がある」「残業時間が短い」「女性の転勤の可能性がない」といったいわゆる女性に優しい企業の利益率は、そうでない企業のそれと差が出なかった。

企業レベルでは、女性による商品開発プロジェクトのサクセスストーリーとして、松下電器産業（日本経済新聞 2006年5月1日）、日産自動車（日経産業新聞 2006年1月24日）などが記事として取り上げられることはあるものの、米国のようにダイバシティの取り組みをビジネスと直接的に結びつけようとする企業は多くない。Business Case for Diversity やダイバシティ・スコアカードといった投資対効果を算出しようとする試みはなされていないようである。

多くの企業が取り組みの成果指標として用いているものは、収益性などの経済指標ではなく、採用比率や登用比率といった多様化指標や厚生労働省による均等法推進企業指定などの外部機関からの評価などとなっている（筆者ヒアリング調査より）。日本における企業の取り組みは、マイノリティの数を増やす段階——米国で言うところのEEO/AAの段階にあり、ビジネスとしての成果を目指すダイバシティ・マネジメントの段階にいたっている企業は少ない。

## V 日本での議論とその取り組みの特徴

「ポジティブ・アクション」と「ダイバーシティ」<sup>1)</sup>、それぞれのキーワードで国立国会図書館雑誌記事検索を行った結果が、図2である。ポジティブ・アクションが語られたピークは、2002年である。ダイバーシティの議論のピークは2006年であることがわかる。両者のタイムラグは、4年となっている。他方、米国のAAの議論のピークは1980年、ダイバーシティのそれは1994年となっており、その差は14年と、日本におけるそれと比較して、トレンドのシフトが大きい。

先述のように、米国では、1980年代、AAに対する反発から Valuing Diversity (多様性を重視する)、さらには1990年代のダイバーシティ・マネジメントへと転換が起こった。しかしながら、日本では、2007年現在においても、いまだにポジティブ・アクションに着手する企業がみうけられ、ダイバーシティをポジティブ・アクションからの脱却ととらえる企業は多くない。つまり両者が明確に区分されていないのが実情である。

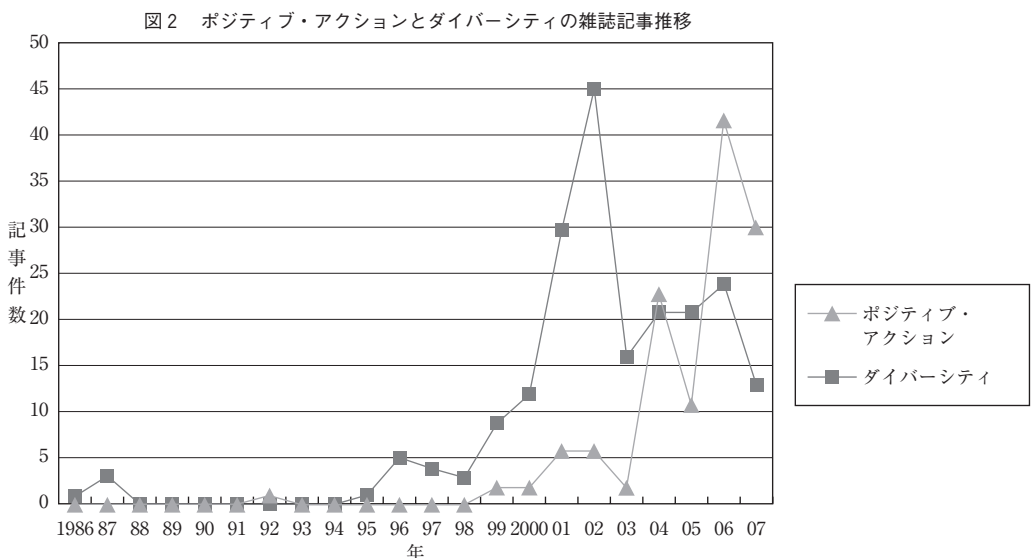
また、AAからの脱却、すなわち、ダイバーシティ・マネジメントへシフトが起こった米国と比較し、日本は、ポジティブ・アクションとダイバーシティ・

マネジメントが共存している。ダイバーシティを変革のツールとして用い組織のパラダイム転換を促すという試みは、多くは企業における「働き方改革」=長時間労働の是正といった社内のワークライフバランスの活動の一環として実施されている。米国IBMの事例のように、トップマネジメントが中心となり、市場との架け橋として従業員の多様性を活用し、直接的に、企業業績向上にむすびつけようという企業再生の一環としての活動にまで至っていない。

### 1 ダイバーシティ・マネジメントの段階に移行しにくい理由

こうしてみると次のような2つの疑問が浮かび上がる。1つは、なぜ、日本では多様性重視やダイバーシティ・マネジメントがポジティブ・アクションからの脱却と捉えられていないのだろうか。2つは、米国で言うところのダイバーシティ・マネジメントのように、トップマネジメントの関与が少なく、ダイバーシティをビジネス上の成果をもたらすものとして、あるいは組織のパラダイム転換のツールとしてみならず、様々な人々が生き生きと働ける職場といったような理念的なのかなぜ議論の中心となってしまうのだろうか。

1つめの疑問点に対する回答は、ポジティブ・



NDL-OPAC雑誌12章索引により筆者が作成。

アクションへの反発が生じるほどまでに、企業が活動を徹底していないというものである。いかえれば、EEO/AAの脱却の段階まで到達するほどに、マイノリティの数自体が増えていないという説明である。それほどポジティブ・アクションが進められていないうちに、ダイバシティ・マネジメントの概念が日本に導入されたからと考える。

2つめの疑問点に関する回答は、実は、あまり日本では語られていない。日本企業が、ダイバシティ・マネジメントの段階に移行しにくい理由、いかえれば、ダイバシティが組織に何をもたらすのかということがあいまいにならざるをえない理由が存在するのではないだろうか。例えば、女性のダイバシティにおいてそれは顕著である（筆者ヒアリング調査から）。

1990年、*Harvard Business Review*においてRosenerが、女性のリーダーシップの重要性を述べた（Rosener 1990）。当時、米国企業は、業績低迷を理由に1990年初めに大きな構造改革を必要としていた。管理職の数を減らし、フラットな組織へと移行し、部下との目線を合わせた立場でのコミュニケーション、チームとしての協働のための部下へのエンパワメントが重要だとされていた。

トップマネジメントが移行したいと考えていた組織形態は、女性ならではの特性をベースとするものであった。「参画を促す」「権限と情報を共有する」「部下の自己認識を高める」「人を活性化する」である。女性をリーダーに登用する、その明確な理由づけが、米国企業のトップマネジメントの間には存在したのである。米国企業に欠けていると考えられていたもの、チームマネジメントに必要とされるスキル、長期的な関係性構築、参加型経営、これらは日本企業が長けていると考えられていたものであった。1980年代、日本企業および日本製品のグローバル市場での台頭は、これらのスキルをベースにするものだと考えられていた。米国企業に欠けていた部分を女性がもたらしてくれる。この明快なロジックは、トップマネジメントの意図と合致し、女性を登用しつつ組織変革を行う企業が1990年代初頭、増加した。

他方、日本企業では女性登用は、こうした文脈では行われていない。男性の特性、女性の特性と

いう区分は、米国ほどにはマネジメントそのものの変化と明確に結びつけることができない。組織のパラダイム変革の手段として女性が組織に何をもちたすのかを説明しにくいからである。どうしても女性の活用や登用が、多様な価値観をもちたすといったあいまいな理由づけとなり、女性にとって働きやすい職場は男性にとっても働きやすいといったワークライフバランスの議論にとどまるのは自然なのである。

## VI まとめ

本稿では、米国において、1960年代以降、ダイバシティの捉え方がどのように変化していったのかをみてきた。それは、雇用機会均等の対象・マイノリティの地位向上から多様性を企業価値に結び付けていくという考え方に変化していった。ダイバシティの定義も限定的なものから包括的なものに変化した。トップマネジメントは、ダイバシティを組織にとってマイナスのものからプラスのものだと捉え直し、さらには組織変革のツールとしてビジネス上の意義があるとのことから、多くの企業がダイバシティに取り組むことを促した。その活動には、トップマネジメントだけでなく、多くのマネジャーが関与することとなった。また、それぞれの転換期において、研究者が、それぞれの論説・研究成果を示すことがその流れを促した。

他方、日本においてはダイバシティの議論が盛んになったのは、米国から15年以上遅れた2000年以降からである。米国のように「倫理的・社会的な議論はビジネスの問題にとって代わられた」と明確に区分して用いるトップマネジメントや人事担当者は少ない。戦略的な組織変革・ビジネス上の効果といった文脈ではあまり捉えられておらず、トップマネジメントの関与も限定的である。ポジティブ・アクションの活動が着手段階にあり、まだ社内の反発が大きくなるほどにすすめられていないことや、とくに女性のダイバシティにおいて、組織に何をもちたすのかを示す明確なロジックが見出しにくいことが挙げられる。

ダイバシティを表層だけではなく深層の次元にまでその対象を拡大することで、ダイバシティが

雇用機会均等の問題ではないことに気づくことができる」と述べた。ダイバーシティと組織成果との関係性を明らかにし、どのようなマネジメントが必要なのか、メンバーや企業の特徴、とりまく環境や状況要因によって、ダイバーシティと組織成果の関係性がどのように変化していくのか。こうした視点での取り組みを行う企業が増え、調査結果が積み重ねられることは、ダイバーシティの理論の探求だけでなく、経営の実践にとっても重要であろう。

1) 一般には Diversity を「ダイバーシティ」と表記することが多いが、本稿では「ダイバシティ」としている。

#### 参考文献

「ダイバーシティの実現」労基旬報 平成 15 年 10 月 15 日号、  
労働実務。  
「日本型ダイバーシティ」労基旬報 平成 15 年 11 月 15 日号、  
労働実務。  
経済産業省 (2005) 『男女共同参画に関する調査——女性人材  
活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』。  
載エイカ (1999) 『多文化主義とディアスポラ』明石書店。  
谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をい  
かす組織』白桃書房。  
Bowl, K. (1991) "Diversity Means Good Business, Survey  
Says," *HR News*, vol. 46, p. 12.  
Bureau of National Affairs (1995) *Affirmative Action after  
Adarand*. (Special Report in the Daily Labor Report se-  
ries, no. 147) Washington, DC: Author.  
Carr-Ruffino, N. (1998) *Managing Diversity*. Simon &  
Schuster Custom Publishing.  
Cox, T., and Blake, H. S. (1991) "Managing Cultural Diversity:  
Implications for Organizational Competitiveness,"  
*Academy of Management Executive*, vol. 5, no. 3.  
Edelman, L. (1990) "Legal Environments and Organizational  
Governance: The Expansion of Due Process in the  
American Workplace." *American Journal of Sociology*, 95,  
1401-1440.  
Edelman, L. (1992) "Legal Ambiguity and Symbolic  
Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law."  
*American Journal of Sociology*, 97, 1531-1576.  
Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984) "Upper Echelons:  
The Organization as a Reflection of Its Top Managers,"  
*Academy of Management Review*. vol. 9, pp. 195-206.  
Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, P. M. (1998) "Beyond  
Relational Demography: Time and the Effects of Surface  
and Deeplevel Diversity on Work Group Cohesion,"  
*Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 1, pp. 96-107.  
Jackson, S. E., Aparma, J., and Nicolas, L. E. (2003) "Recent  
Research on Team and Organizational Diversity: SWOT  
Analysis and Implications," *Journal of Management*, vol.  
29, pp. 801-830.  
Jackson, S. E., and Associates. (1992) *Diversity in the  
Workplace Human Resources Initiatives*, Guilford Press

New York.  
Johnston, W. B., and Packer, A. H. (1987) *Workforce 2000*,  
Hudson Institute Indianapolis.  
Jones, R. T., Jerich, B., Copeland, L., and Boyles, M. (1989)  
"How Do You Manage a Diversity Workforce?," *Training*  
, vol. 43 no. 2, pp. 13-21.  
Jones, D. and Stablein, R. (2006) "Diversity as Resistance  
and Recuperation," In Konrad, A. M., Prasad, P. and  
Pringle, J. K. (eds.), *Handbook of Workplace Diversity*,  
Sage Publications.  
Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*,  
Basic Books New York.  
Kelly, E., and Dobbin, F. (1998) "How Affirmative Action  
Became Diversity Management" *The American Behavioral  
Scientist*. Thousand Oaks: Apr 1998, vol. 41, iss. 7, pp. 960-  
983.  
Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A.,  
Hehn, K., Leonard, J., Levine, D., and Thomas, D. (2003)  
"The Effect of Diversity on Business Performance: Report  
of the Diversity Research Network," *Human Resource  
Management*, vol. 42, no. 1, pp. 3-21.  
Leonard, J. (1984) *Antidiscrimination or Reverse Discrimi-  
nation?*, *Institute of Industrial Relations*, Reprint no. 457.  
Leonard, J. (1988) "Women and Affirmative Action in the  
1980s," Paper presented at the Annual Meeting of the  
American Economic Association.  
Lewan, L. S. (1990) "Diversity in the Workplace", *HR  
Magazine*, vol. 35 no. 6, pp. 42-5.  
Litvin, D. R. (2006) "Diversity: Making Space for a Better  
Case," In Konrad, A. M., Prasad, P. and Pringle, J. K.  
(eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage  
Publications.  
Lynch, F. R. (1997) *The Diversity Machine: The Drive to  
Change the White Male Workplace*. New York: Free Press.  
Pfeffer, J. (1983) "Organizational Demography," In B. Staw  
and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational  
Behavior*, vol. 5, pp. 299-357, JAI Press.  
Potomac Institute (1984) *A Decade of New Opportunity:  
Affirmative Action in the 1970s*, Potomac Institute.  
Robinson, G., and Dechant, K. (1997) "Building a Business  
Case for diversity," *Academy of Management Executive*,  
vol. 11, no. 3, pp. 21-31.  
Rosener, J. (1990) "Ways Women Lead," *Harvard Business  
Review*, Nov.-Dec., pp. 119-125.  
Simmons Associates, Inc (2002) "Ten Red Flag in a Diversity  
Initiative: Flan #2: The 'blah' business case," *Profiles in  
Diversity Journal*, September/October.  
Simpson, P. (1984) "Affirmative Action," *Working Women*,  
March.  
Society for Human Resource Management (2004) "Work-  
place Diversity Conference and Exposition on New  
Challenges", *New Opportunities*, 25-27 October Chicago, IL.  
Solomon, C. M. (1989) "The Corporate Response to Work  
force Diversity," *Personnel Journal*, August, pp. 43-53.  
Thomas, R. R.-Jr. (1990) "From Affirmative Action to  
Managing Diversity," *Harvard Business Review*, pp. 107-  
117.  
Thomas, R. R.-Jr. (1992) "Managing Diversity: A Conceptual

- Framework.” In S. Jackson and M. Ruderman (eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for Changing Workplace*, pp. 306-318. American Psychological Association Washington, DC.
- Thomas, D. A., Robin, Ely, J. (1996) “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity.” *Harvard Business Review*, September/October, pp.79-90.
- Thomas, D. A. (2004) “Diversity as Strategy,” *Harvard Business Review*, September/October, pp.98-108.
- U.S. Dept. of Labor (1991) *A Report on the Glass Ceiling Initiative*.
- Wheeler, R. D. (1997) “Managing Workforce Diversity,” *Tax Executive*, Vol. 49 No. 6, pp. 493-495.
- Winterle, M. (1992) “Work Force Diversity: Corporate Challenges, Corporate Responses” (Conference Board Report No.1013). New York: Conference Board.
- Wise, L. R. and Tschirhart, M. (2000) “Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public-Sector Managers?” *Public Administration Review*, vol. 60, pp. 386-94.
- Woody, B. (1989) “Black Women in the New Service Economy,” Working Paper no.196. Wellesley College Center for Research on Women.
- Yakura, E. K. (1995) “EEO Law and Managing Diversity.” In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA: Blackwell.

たにぐち・まみ 早稲田大学大学院商学研究科教授。主な著書に『ダイバシティ・マネジメント』白桃書房(2005), 『ジェンダーと企業経営』東洋経済新報社(共著, 2001)など。国際経営論, 人的資源管理論専攻。現在, ダイバシティ・マネジメントとグローバルリーダーシップについて研究を行っている。