

# ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か

有村 貞則

(山口大学教授)

「多様な人材」や「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」。こうしたフレーズに着目すればダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は非常に整合的である。しかしダイバーシティ・マネジメントは、これに「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」という条件を付加するためにどうも障害者雇用とはあわない、そんなイメージも湧いてしまう。では、はたしてダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か。この論文では、ダイバーシティ・マネジメントの創始者でもあるルーズベルト・トマス (1991, 2010) を手掛かりにこの疑問に対する答えを導き出す。その上で今後日本企業がダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくためにはどうすればいいか、著者なりの見解を示す。

## 目次

- I はじめに
- II ダイバーシティ・マネジメントとはそもそも何か？
- III 「経営的視点」にとらわれすぎると
- IV ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント
- V ダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくために

## I はじめに

ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か。こんな疑問を抱いた方は少なくないだろう。

次節で紹介するようにダイバーシティ・マネジメントとは「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」である。もちろん、この「すべての従業員」は男性のみ、障害のない人のみといった同質的従業員のことでない。女性も男性も或いは障害のある人もない人も含めた「多様な人材」を前提としている。そして、この多様な人材を前提に「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環

境作り」を理解すれば、障害者雇用こそがダイバーシティ・マネジメントと思えるぐらい双方の関係は整合的である。なぜなら実施度は各企業次第であるとしても、障害者雇用は、本質的に彼ら・彼女らの潜在能力を最大限に活かす職場環境作りにほかならないからである。

一方でダイバーシティ・マネジメントは、こうした職場環境作りを人権尊重や法令順守、企業の社会的責任のためでなく「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」(谷口 2005; 有村 2007) に行うとされる。女性の活用いわゆるジェンダー・ダイバーシティの領域においては、特にこの「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」という点に注目が集まりやすく、最近では女性の活用が企業の競争優位や組織パフォーマンス向上につながることを示すデータや事例が盛んに報告されている。

しかし、障害者雇用の場合、「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」とする企業は皆無でないけれど、ほとんどの日本企業は人権尊重、企業の社会的責任、特に法令順守のために障害者雇

用に取り組んでいる。もちろんこれには障害者雇用を義務化しているという日本の法制度が強く影響しているだろう。しかし法令順守、企業の社会的責任、人権尊重が理由だからといって、障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りが無用となるわけではない。なかには、こうした職場環境作りに熱心に取り組み、障害のある社員が生き生きと、そして十分に職務を遂行している現場も少なくない。

だとすれば、はっきりと目に見える形で競争優位や組織パフォーマンス向上という結果／成果を示さなければならないのか。しかもダイバーシティ・マネジメントである以上、この結果は、障害のある社員を雇用していない企業のそれを上回るレベルでないといけない。青山(1997)が明らかにしたように障害者雇用には、これに取り組まない企業に発生しない様々なコスト負担がかかってくる。もちろん日本には、こうしたコスト負担を法定雇用率未達の企業からの雇用納付金で助成する制度が確立されているが、実際には「月額10万ぐらいでないといえない」<sup>1)</sup>といった類の声も現場ではあがっている。障害者雇用の分野においてダイバーシティ・マネジメントが求めるような目に見える結果／成果を示すことは、そんなに容易なことなのだろうか。

要するに「多様な人材」や「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」。ここだけに着目すれば、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は非常に整合的である。しかし、これに「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」という条件が加わると途端に整合的とは思えない、そんな曖昧な関係性にある。では、どちらが正しい認識なのか。

迷った時は、原点に帰ることである。特に日本は、米国発のダイバーシティ・マネジメントを日本の社会的背景や実情にあうようにアレンジしてきた傾向があるので<sup>2)</sup>、ダイバーシティ・マネジメントとはそもそも何かをきちんと理解出来ない可能性もある。そこで本論文では、ダイバーシティ・マネジメントの創始者ともいえるルーズベルト・トマス(1991, 2010)を手掛かりにダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否

か、この疑問に答えていきたい。そして最後に日本企業がダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくためにはどうすればいいか、著者なりの見解を示したい。

## II ダイバーシティ・マネジメントとはそもそも何か？

まずは、トマスの *Beyond Race and Gender* (人種とジェンダーを超えて) (1991) をもとにダイバーシティ・マネジメントとはそもそも何か、これを理解することから始めたいが、その前に二点補足説明しておく。

まずは、様々な関連書物や論文がある中で、なぜこの『人種とジェンダーを超えて』をピックアップするかであるが、それは次の3つの理由による。1) ダイバーシティ・マネジメントの誕生期ともいえる1990年代の関連書物や論文において、この『人種とジェンダーを超えて』や1990年の『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載された彼の論文<sup>3)</sup>が非常によく引用されていること。2) 1987年に *Workforce 2000* が発表され、そこで純新規労働力構成の激変予測がなされたこと<sup>4)</sup>、これが米国の企業や産業界においてダイバーシティ・マネジメントの一大ブームを引き起こす最大のきっかけになったとよく指摘されるが、後述のように彼は、この発表よりも前からダイバーシティ・マネジメントの構想に着手していること。3) 現在でも米国の企業や産業界にダイバーシティ・マネジメントの考えを普及させる上で重要な役割を果たしている The American Institute for Managing Diversity を1984年に設立し、早くから実務界への浸透にも力を入れてきたこと。著者がトマスをダイバーシティ・マネジメントの創始者とするのもこれらの理由による<sup>5)</sup>。

次にダイバーシティ・マネジメントの理解の仕方である。ダイバーシティ・マネジメントは、従来の多様な人材管理方法と比べて、人々の間の違い、すなわち多様性を幅広く捉える、競争優位を目的とする、長期的視点など個々の特徴で語られ、理解されることが多い。しかし、このような理解の方法は障害者雇用には通用しにくい。なぜなら

多様性を幅広く捉えるという特徴に着目したならば、人種、民族、性別、年齢、国籍或いはライフスタイルや個性の違いだけでなく、障害のある／なし、さらには障害のなかでもその程度や種類の違い（身体・知的・そして今まさに求められている精神障害）も当然多様性の範疇に含めるべきであるが、「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」という特徴に着目すると、どうも障害者雇用とダイバーシティ・マネジメントはあわないという冒頭でも指摘したような疑問が発生するからである。したがってここでは個々の特徴よりも、もっとその奥にある本質は何かをつかむような理解の仕方を目指したい。

では、最初にダイバーシティ・マネジメントの定義を紹介しよう。同書では、ダイバーシティ・マネジメントは「すべての従業員に有効に機能する環境を構築するための包括的な経営プロセス」（p.10）と定義されている。実際に彼の本を読んだ経験のある人ならわかると思うが、基本的に彼の著作は抽象的でわかりにくい。メタファーが多く、実例やデータはほとんどない。同様にこの定義も抽象的でなんだかピンとこないが、簡単に言えば「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」である。実際、本書全体を通して「すべての従業員の潜在能力を活かす」（エンパワーメント）やそうした「環境作り」という言葉が度々強調されている。もちろんこの「すべての従業員」は、多様な人材を前提としていることは言うまでもない。

しかし、これではダイバーシティ・マネジメントのポイントは何なのか、まったく見えてこないだろう。これを理解するためには、本編よりも彼の想いや狙いがストレートに語られている序文を紹介することが最適であろう。この序文は、なぜ彼がダイバーシティ・マネジメントという、これまでとは異なる多様な人材の管理方法を模索するようになったのか、そのきっかけの記述から始まるが、それは上述の *Workforce 2000* の発表よりも前にたまたまある企業のマネジャーから彼に対して投げ掛けられた次の質問であったという。「なぜ私たちは白人男性が黒人の従業員を管理するのに役立つ“何か”を開発していないのか」。彼自

身がアフリカ系アメリカ人であることも関係している。この問い掛けに怒りにも近い感情を覚えながらも、彼は同リクエストに応えるべく、米国企業の中の黒人や女性の経験を扱った文献のサーベイに取り掛かる。その結果、次の2つの問題点を発見したという。

ひとつは、人種問題や対人関係、法律、道徳、社会的責任などの視点ばかりで「経営的視点」が欠如していたこと。彼は、この経営的視点という言葉が多義的に用いているところがあるが、その意味が最も鮮明に表れているのは、法律や道徳、社会的責任よりも「企業の利益／利害を重視する」（p.17）ことである。もうひとつは、米国企業の中で成功するためのアドバイスを黒人や女性自身に対して提示する、換言すれば主流に上手く同化することのサポートばかりで、主流自体を見直したり、変革したりしようとする視点に欠けていた。企業という文脈に置き換えると、この主流の見直し／変革は「既存の組織文化と制度の見直し／変革」に該当する。

過去の文献から発見された以上の2つの問題点を踏まえながら、彼はさらに次の3点についても考慮した新しい多様な人材管理方法を構想しなければならないと考えるようになる。すなわち①黒人だけでなく、マイノリティ全般に適用可能であること。②自身と異なる人材を管理しなければならないのは白人男性マネジャーだけではない。よって、すべてのマネジャーの支援を意図しなければならない。③人種や民族、性別だけでなく、年齢、職能、教育歴、在職期間、ライフスタイル、地理的起源など様々な次元で従業員は異なる。よって労働力の「多様性」には様々な違いを網羅しなければならない。「全般」や「すべて」「様々」という言葉が示しているように、これらは対象や範囲を限定しないという意味合いを持っており、その意味からここでは「普遍化」と呼ぶことにしたい。

以上の、「経営的視点」、「既存の組織文化と制度の見直し／変革」「普遍化」がダイバーシティ・マネジメントとは何かを理解する上での3つの重要なポイントである。ここでは、3つの特質と呼ぶことにするが、序文から特質を抽出するなんて

あまりにも強引すぎるとお叱りを受けるかもしれない。そこで表1もあげておきたい。これらは、一般的な理解の仕方にもみられるダイバーシティ・マネジメントの個々の特徴をトマスが整理したものであるが、3つの特質は、もちろんこれらの特徴に反映されている。

まず表1の中の2つの従来型多様な人材管理方法を簡単に説明しておく。「アファーマティブ・アクション」とは、文字通りアファーマティブ・アクション政策を順守するために多様な人材を活かすことである。具体的には女性やマイノリティに対して“特別”の努力を積極的に施すことにより、彼ら・彼女らの採用を進め、その昇進をはかる。しかし人数や比率だけを調整するという形式的なものになりがちで、かえって職場内の人間関係が悪化したり、同政策順守に対する社内の反発が高まったりする。もうひとつの従来型多様な人材管理方法である「違いの尊重」とは、こうした限界や問題点に気付いた企業が違いを理解し、尊重しあうような教育プログラムを実施することにより異なる集団間の相互理解や相互尊重を高め、それによって労働力の多様化や良好な職場内の人間関

係構築、よりスムーズなアファーマティブ・アクション政策の社内順守体制を整備したりしようとするものであるが、あまりにも対人関係レベルの活動に偏りすぎているという課題を抱えている。

「経営的視点」すなわち法律や道徳、社会的責任よりも「企業の利益/利害を重視する」というダイバーシティ・マネジメントの特質は、表1の中の「主な動機」に該当する。ここで「主な動機」とは、多様な人材を活かす、或いはそのための取り組みを行うと企業が決断する際の主な理由やきっかけのことであるが、「アファーマティブ・アクション」の場合は、法令順守や企業倫理（道徳）、企業の社会的責任を果たすため、「違いの尊重」の場合は「多様性の“豊かさ”の活用」、具体的には異なる集団間の相互理解や相互尊重を高めることで職場内の人間関係を良好にするなどであるが、ダイバーシティ・マネジメントの場合は、競争優位の獲得である。しばしばダイバーシティ・マネジメントは多様な人材を競争優位や組織パフォーマンス向上、企業の強み、企業成長などのために活かすことと書物や論文、企業のホームページ等で紹介されるが、これらはすべて「経

表1 アファーマティブ・アクション、違いの尊重、ダイバーシティ・マネジメント：比較分析

変数	アファーマティブ・アクション	違いの尊重	ダイバーシティ・マネジメント
目標	労働力の多様化 女性やマイノリティの昇進	労働力の多様化 良好な人間関係の構築	多様な労働力のマネジメント 人材のフル活用
主な動機	法律、道徳、社会的責任	多様性の“豊かさ”の活用	競争優位の獲得
主な焦点	“特別”の努力を積極的に実施	企業内に存在する様々な集団間の違いを理解し尊重し高く評価する	管理する（文化と制度を重視して、多様な労働力のフル活用に適した環境を構築する） 白人男性を含む
主な利点	・ 労働力の多様化 ・ 女性やマイノリティの昇進	・ 集団間の相互尊重 ・ 労働力の多様化 ・ 女性やマイノリティの昇進 ・ より高いアファーマティブ・アクションの受容性	・ 全般的な管理能力の向上 ・ 自然と労働力の多様化を実現 ・ 自然と女性やマイノリティが昇進 ・ 最先端を走る企業ゆえの競争優位性 ・ 不満の募るサイクルからの回避
課題	・ 形式的になりやすい ・ 継続的かつ集中的なコミットメントが必要 ・ 循環的な利点	・ 対人関係を重視しすぎ ・ 制度と文化を軽視 ・ マネジメントを軽視 ・ 循環的な利点	・ 長期的なコミットメントが必要 ・ マインドセットの転換が必要 ・ リーダーシップとマネジメントの定義を修正する必要 ・ 企業と個人の相互適用が必要 ・ 制度の変革が必要

出所：Thomas（1991：28）

営的視点」という特質をより実践に近い形で表明したものである。

「既存の組織文化と制度の見直し／変革」は「主な焦点」と「課題」に最もよく表れている。ここで「主な焦点」とは、多様な人材を活かすための取り組みや活動において何を、或いはどの側面を重視しているかを指しているが、「アファーマティブ・アクション」の場合は、女性やマイノリティに対して“特別”の努力を施すこと（典型は女性やマイノリティ向けの採用枠や昇進ポストの確保）、「違いの尊重」の場合は、教育訓練などを通して集団間の違いを理解し尊重しあうことであるが、いずれも個人レベルや対人関係レベルでの活動、換言すれば個人や人間関係の見直し／変革に偏りすぎているという課題を抱えている。ダイバーシティ・マネジメントにおいても個人レベルや対人関係レベルでの活動は行われるが、最も重視されるのは組織レベルでの活動、すなわち「既存の組織文化と制度の見直し／変革」である。そして、この「既存の組織文化と制度の見直し／変革」を個人や人間関係の見直し／変革よりも重視して、多様な労働力のフル活用に適した職場環境を構築していく。ただし、既存の組織文化と制度を見直し、変革することは、激痛をともなう極めて困難な課題であるので、ダイバーシティ・マネジメントにおいてはトップの強いリーダーシップや長期にわたるコミットメントが求められる。

「普遍化」の特質は、表1にはそれほど強く表れていないが、ひとつだけ明記されているのは、従来型多様な人材管理方法とは違ってダイバーシティ・マネジメントは「白人男性を含む」という点である（表1の「主な焦点」参照）。ダイバーシティ・マネジメントは、決して女性やマイノリティのためだけの特別の活動ではない。またダイバーシティ・マネジメントの特徴のひとつに人々の間の違い、すなわち「多様性」を幅広く捉えること（序文の紹介において示したトマスの構想③）があると聞いた人も多いと思われるが、これも「普遍化」という特質の表れのひとつである。さらにこの「普遍化」は、人の側面だけでなく、多様な人材を活かすための取り組みの幅という点にも適用できる。そして、既に説明したダイバーシティ・マネ

ジメントは個人レベル／対人関係レベル／組織レベルの三次元で同取り組みを行いながらも、最も重視するのは組織レベルの活動、すなわち「既存の組織文化と制度の見直し／変革」であるという点にも従来型多様な人材管理方法とは異なるダイバーシティ・マネジメントの「普遍化」の特質が表れている。

以上、「経営的視点」「既存の組織文化と制度の見直し／変革」「普遍化」の3つの特質を中心にダイバーシティ・マネジメントとは何かを説明してきたが、このうちトマスが最も重視したのは「既存の組織文化と制度の見直し／変革」である。この点は『人種とジェンダーを超えて』の大半がこの部分の記述に費やされていることからわかると思う。そして、この「既存の組織文化と制度の見直し／変革」を補助するのが「経営的視点」と「普遍化」である。つまり、定義そのものであったようにダイバーシティ・マネジメントとは「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」である。ただし、これを実現するためには「既存の組織文化と制度の見直し／変革」という激痛をともなう領域への介入や踏み込みが必要となる。では、この激痛にどのようにして立ち向かわせるのか。ひとつは勇気を与えること、もうひとつは激痛を少しでも和らげることである。例えば、法令順守や人権尊重、社会的責任などの観点なら、どうしてもビジネスの世界では「仕方ない」「とりあえず」みたいな脇役的位置付けになってしまうが、競争優位や組織パフォーマンス向上、企業成長といった営利にかかわる側面が出てくると立ち向かう勇気も沸くだろう。これを促すのが「経営的視点」である。だからといってアファーマティブ・アクションのように女性やマイノリティのための特別の活動になってしまうと、その恩恵を受けない、或いは排除される社員からの反発が高まり、ただでさえ激痛のともなう「既存の組織文化と制度の見直し／変革」がさらに困難になる。そうならないための緩和剤が「普遍化」である。これがトマスの伝えたかった真のメッセージであろう。

### Ⅲ 「経営的視点」にとらわれすぎると

トマスの真のメッセージに素直に耳を傾けると、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は非常に整合的である。なぜなら冒頭で指摘した通り、障害者雇用とは、まさに障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りにはかならないからである。これに該当するのがダイバーシティ・マネジメントの定義そのものである「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」である。そして、そのためには障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心、そして障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度を見直し変革していくこと、ある特例子会社の社長が著者に語ってくれた言葉では「心と物のバリアフリー」、ダイバーシティ・マネジメントの文脈では「既存の組織文化と制度の見直し/変革」が絶対に不可欠となる。

しかし、問題は「経営的視点」である。繰り返しになるが「経営的視点」をより実践に近い形で表明したのが競争優位、組織パフォーマンス向上、企業の強み、企業成長などである。そして、トマスの真のメッセージが「既存の組織文化と制度の見直し/変革」を最重要視することにあつたにもかかわらず、なぜかダイバーシティ・マネジメントに対しては「経営的視点」に注目が集まる傾向があり、日本、なかでもジェンダー・ダイバーシティの領域ではますますこの傾向が顕著になっている。冒頭で指摘した通り、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的なようで整合的でない、そんな曖昧な関係性に陥ってしまうのもこの「経営的視点」が原因である。もちろん特質のひとつである以上、「経営的視点」に着目することは間違いでないけれど、あまりにもこの特質にとらわれすぎると以下のような問題が生じてしまう。

第1にダイバーシティ・マネジメントは従来型多様な人材管理方法よりも「優れている」/「有益である」などと価値判断を下しがちで、特に「経営的視点」に固執しすぎた場合にこの傾向が顕著になる。著者自身はどうも日本においてこの傾

向が強いと思っていたが、『人種とジェンダーを超えて』から約20年後に刊行された *World Class Diversity Management* (ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント) (2010)、しかもその序文においてわざわざトマスが「私は、これまで何が正しくて何が悪いのか、或いは何が有益かを結論付けようとしてきたのではない。むしろ、たんに何が存在し、どのような相互関係にあるのかを理解しようとしてきただけである」(p.ix)とコメントしているところからすると、米国でもこのような誤解は珍しくないようである。

第2にダイバーシティ・マネジメントと従来型多様な人材管理方法を「排他的」或いは「独立的」に扱ってしまう可能性である。上述のコメントに示唆されているようにダイバーシティ・マネジメントと従来型多様な人材管理方法は、決して「排他的」/「独立的」な関係にあるわけではない。例えば、ダイバーシティ・マネジメントのように多様な人材の潜在能力を活かしたいと思っても、そもそも社員が多様化していない場合はアファーマティブ・アクションのような法令に従って、まずは社員を多様化していく必要がある。しかし、社員の多様化が実現できたとしても職場内の人間関係が良くない場合は、多様な人材の潜在能力を活かす職場環境作りなど到底実現できるわけでない。したがって、この場合は「違いの尊重」のような従来型多様な人材管理方法を同時並行して行う必要がある。つまりダイバーシティ・マネジメントと従来型多様な人材管理方法は、本来は「非排他的」/「依存的」な関係にあるにもかかわらず、あまりにも「経営的視点」にとらわれすぎると「排他的」/「独立的」な関係のように扱ってしまう可能性がある。なお、これは上述の価値判断をとまなうことが多いが、そうでない場合もある。例えばダイバーシティ・マネジメントと従来型多様な人材管理方法をともに大事と判断しているが、その動機や目的の違い(競争優位 vs 人権尊重、企業倫理、企業の社会的責任)をあまりにも意識しすぎたために別体系のものとして扱ってしまうケースである。

第3に動機としての「経営的視点」を結果としての「経営的視点」に履き違えてしまう可能性で

ある。再び表1を見てほしい。ここには「経営的視点」をより実践に近い形で表明した競争優位という言葉が「主な動機」と「主な利点」の2つに示されている。前節で明らかにしたように本来この「経営的視点」は、なぜ多様な人材を活かすのか、なぜ多様な人材を活かすための取り組みを行うのか、その際の主な理由やきっかけに該当する「動機」であったが、あまりにもこれにとらわれすぎると結果としての「経営的視点」と勘違いしてしまったり、結果ばかりを追いかけて肝心要の「既存の組織文化と制度の見直し/変革」が疎かになってしまったり、或いは結果のために多様な人材の活かし方を追求するという因果関係の逆転現象を引き起こしてしまったり、最悪の場合はダイバーシティ・マネジメントそのものを頓挫させてしまう可能性だってある。

「経営的視点」ととらわれすぎることの問題は、日本企業の現場にも混乱を生じさせている。以下、女性の活用を目指すジェンダー・ダイバーシティと障害者雇用の領域から2つほど関連する事象を紹介しよう。

現在、日本では、政府が女性の活用を成長戦略の一助として位置付けるようになったこともあるだろう、女性の活用度と企業業績・企業株価との正の相関を示すデータや女性の視点・アイデアを生かしたヒット商品開発事例などが盛んに報告されるようになってきている（経済産業省 2012）。この政府方針に著者も賛成であるし、ロジックとして考えてもこれは動機としての「経営的視点」に該当するので特に問題はないと思う。また、データや事例の提供がさらなる女性の活用推進を後押ししていくことを願ってやまない。しかし、一方で、あまりにもこうした風潮が強くなりすぎると、ダイバーシティ・マネジメントへの過度な期待やその裏返しでもある失望感、或いは反発や無関心の増幅といった事態を引き起こすことにもなりかねず、実際に本家本元の米国では2008年以降の不況の影響もあって、最近ではこのような類の「ダイバーシティ疲れ」が発生しているという（トマス 2010, pp.xi-xii, p.8）。

例えば、女性の活用度と企業業績の正の相関、これとてその真の原因はまだ定かでなく、人に

よっては法令順守や行政指導の色彩の強い均等施策型の人事労務管理が要因だとする意見もある。しかもこの見解には、どこかダイバーシティ・マネジメントに対して否定的な態度が漂っている（児玉・小滝・高橋 2005）。本来ならば手と手を結ばないといけない双方の立場が互いに牽制しあうとは誠に残念である。また企業によっては、ダイバーシティ・マネジメントを推進しようとしても「証拠を示せ」、「成功事例といってもそれは他社の話でしょ」などといった反発が増幅し、かえって女性の活用推進の妨げになっているという（大塚 2007）<sup>6)</sup>。

データや成功事例などの目に見える結果を追求してしまう背景には、企業の社会的責任や人材不足といった理由だけではなかなか日本企業の女性登用は進まない、だからこそ目に見える結果をという当事者達の切羽詰まった実情も絡んでいるだけに複雑である。しかし、ダイバーシティ・マネジメントの先駆と称されるような企業には、その結果を検証したり、追跡調査したりすることにこだわらない企業が多い。社内調査をする場合であっても、それは「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」がどの程度進捗しているかをチェックするためのものであって、企業業績への貢献度を測定するような類のものではない。むしろ「ダイバーシティは企業、或いは組織の力の根源であると私自身は固く信じております」<sup>7)</sup>といった対外向けコメントを堂々と発しているように強い信念レベルでもって「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」に取り組んでいる。こうしたメンタリティの企業のデータや成功事例を明確な証拠がない限りは絶対に動かないというようなメンタリティの企業に提示して、はたして効果があるのだろうか。もしも効果がない場合は「目には目を歯には歯を」的なアプローチではなく、「柔よく剛を制す」みたいなもっと柔軟なアプローチを検討してもよいのではないかと。

もうひとつは、障害者雇用の領域からである。周知の通り、日本では、1976年から民間企業における身体障害者の義務雇用化が始まり、その後徐々にではあるが法定雇用率と障害の種類範囲を拡大していくことで現在へと至っている。特に

最近は、雇用納付金対象事業主の拡大、法定雇用率の引き上げ、障害者に対する雇用差別の禁止、合理的配慮の義務化、精神障害者の法定雇用率算定対象義務化など制度拡大や制度拡充のペースが加速している。しかし76年当初の政策的狙いは、それまでの努力目標規定では遅々として進まなかった大企業の障害者雇用を強制的に促すことにあった(手塚 2000)。その狙いがようやく実を結び、近年では大企業の実雇用率ならびに法定雇用率達成割合の双方が中小企業のそれらを上回る状態が続くようになってきているが<sup>8)</sup>、一方で昨今の日本国内におけるダイバーシティ・マネジメント・ブームを主に牽引しているのも大企業ならびに政府である。したがって現在では、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用の2つの課題に同時に取り組んでいる大手企業は決して珍しくないと思われるが、ダイバーシティ・マネジメントの範疇に障害のある人達のことを含めていない企業はまだ多い。

以前から著者は、この点を不思議に思い、関西のある大手エレクトロニクス系企業の本社人事部を訪問調査した時に尋ねてみることにした。調査の目的はダイバーシティ・マネジメントや障害者雇用と直接関係はなかったが、同社が以前から熱心に障害者雇用に取り組んでいること、最近ではダイバーシティ・マネジメントにも非常に力を入れていること、しかし同社のホームページを見る限りでは主な対象は女性であって障害のある人達のことには触れていないこと、この点がずっと気になっていたからである。しかも、会社全体の方針や位置付けを知るためには現場よりも本社部門が最適である。そこで、インタビュー時間が終わりに近づいて来た頃「ところで障害者雇用とダイバーシティ・マネジメントにともに取り組んでいるようですが、この2つは社内でのどのような位置付けにありますか」と質問してみた。すると回答はまったくの別物とのことであった。残念に思い「せっかく障害者雇用にもダイバーシティ・マネジメントにも熱心に取り組んでいるのになぜ一緒に推進していくような体制や方針をとらないのですか」と質問を重ねてみたところ「障害者雇用はどちらかというとな法令順守や社会的責任のため、

ダイバーシティ・マネジメントは競争優位の獲得とかを目指すものですから」とのことであった。

この例は、あまりにも「経営的視点」という特質にとらわれすぎてダイバーシティ・マネジメントを理解したために障害者雇用との関係性を「独立的」に扱ってしまったケースであるが<sup>9)</sup>、もしもダイバーシティ・マネジメントとは「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」であり、その最大の特質が「既存の組織文化と制度の見直し/変革」にあると最初から理解できていれば、たとえ実施体制は別枠であったとしても方針レベルぐらいは、もっと早くから障害者雇用とダイバーシティ・マネジメントを一本化し、会社ホームページにおけるダイバーシティ・マネジメントのコーナーに女性だけでなく障害のある人達のことも含めることが出来ただろうと思われる。

#### IV ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント

議論を整理するためにここで本稿の問題提起と目的を再確認しておきたい。「多様な人材」や「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」。ここだけに着目すれば、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は非常に整合的である。しかしダイバーシティ・マネジメントは、これに「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」という条件を付加するためにどうも障害者雇用とはあわない、そんな曖昧な関係性にある。では、どちらが正しい認識なのか。この疑問に答えることが本稿の目的であった。

これまで明らかにしてきたようにダイバーシティ・マネジメントで言われるところの「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」は「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」に不可欠な「既存の組織文化と制度の見直し/変革」、これに向かわせるための動機のことである。しかし、あまりにもこの点に意識が偏りすぎると人権尊重や社会的責任、法令順守のイメージが強い、或いは競争優位や組織パフォーマンス向上などの結果/成果の実現が容易でない(しかもダイバーシティ・マネジメントの領域である以上は、障害者

雇用に取り組んでいない企業のそれを上回る必要がある) 障害者雇用は、どうもダイバーシティ・マネジメントとはあわないという印象を抱いてしまう<sup>10)</sup>。そうではなくダイバーシティ・マネジメントとは、あくまでも「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」であり、そのために不可欠な「既存の組織文化と制度の見直し/変革」、これに向かわせるための動機ならば必ずしも競争優位や組織パフォーマンス向上などの「経営的視点」にこだわる必要はない。このように理解できれば、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は非常に整合的な関係にあると言えるだろう。なぜなら障害者雇用とは、まさに「障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」にほかならず、そのためには「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革」(心と物のバリアフリー)が絶対に不可欠となるからである。

実際、障害のある人の雇用に取り組む、経営面でも成功している会社をみると、最初の動機は人権尊重や法令順守、企業の社会的責任などであったことは珍しくない。しかし、それでもビジネスの世界に身を置く以上は利潤追求の原理原則から逃れることは出来ず、その狭間でもがき苦しみながら「障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」に尽力してきたからこそ経営面での成功を手に入れることが出来ている(山口, 1997; 小倉 2003; 箕輪 2005; 大山 2007; 高嶋 2010)。決して競争優位や組織パフォーマンス向上のために障害のある人の雇用に取り組むという順序(発想)ではない。

以上から、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的である。これが本稿の答えであるが、ひとつ補足説明が必要であろう。これまでは、ダイバーシティ・マネジメントの動機は「経営的視点」であることを前提としてきた。しかし、上述の「既存の組織文化と制度の見直し/変革」に向かわせるための動機ならば必ずしも競争優位や組織パフォーマンス向上などの「経営的視点」にこだわる必要はないという指摘は、この前提を放棄している。これは、決して著者がダイバー

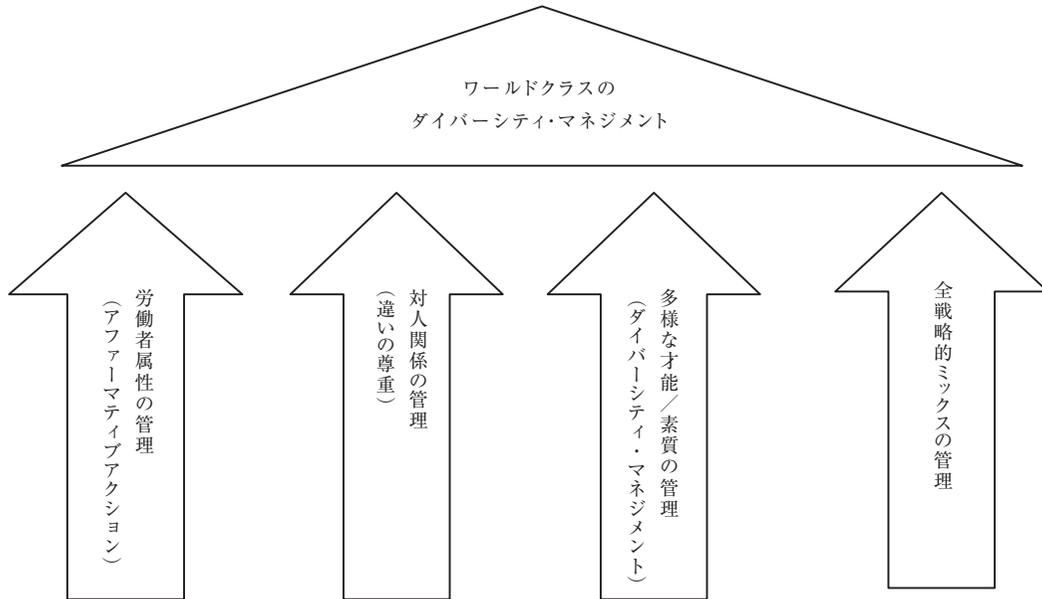
シティ・マネジメントを都合よく解釈した結果ではない。実は、トマスの最近の著作である *World Class Diversity Management* (ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント) (2010) において示されている見解である。そこで、ここでは本稿の議論に関連する部分に限定して、この『ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント』をごく簡単に説明しておこう。

ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメントとは、従来型多様な人材管理方法と現在のダイバーシティ・マネジメントがともに進むべき今後の方向性として示された進化系のダイバーシティ・マネジメントのことである。図1に示したように最上位にあるのがワールドクラスのダイバーシティ・マネジメントであり、ここでワールドクラスとは世界最高水準という意味、ダイバーシティ・マネジメントとはあらゆる多様な状況下であらゆる多様性の問題に対処しうる優れた意思決定能力や思考能力のことを指している。

この下には、この水準に到達するための4つの支柱が示されている。第1の支柱である「労働者属性の管理」とは、従来型多様な人材管理方法のひとつであった「アファーマティブ・アクション」、第2の支柱である「対人関係の管理」とは、もうひとつの従来型多様な人材管理方法であった「違いの尊重」、そして第3の支柱である「多様な才能/素質の管理」は、これまでのダイバーシティ・マネジメントが名称変更したものであり、基本的内容は以前と同じである(II参照)。が、その動機に関しては、以前よりも柔軟な考えが示されている。この点は、次のコメントに端的に表れている。「リーダーや管理者、実務家は、社会正義-公民権-人権という動機で第3の支柱に到達することができる。これらの人達は、すべての人材を参画させる経営環境なくしては、第1の支柱や第2の支柱の成果を最大化したり、その継続的な進展を実現したりすることは出来ないということを理解している」(p.94)。

要するに「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」に不可欠な「既存の組織文化と制度の見直し/変革」、これに向かわせるためには競争優位のような企業の生存 (business viability)

図1 ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント能力の構築



出所：トマス（2010：14）の図1-1を一部省略，一部加筆して掲載。

と直接かかわる動機の方が効果的とトマス自身は今でも考えているが、一方で人権尊重や法令順守、社会正義などの動機であっても十分に可能であることを認めている。この点が大事であり、これが理解できれば、なぜ欧州企業のダイバーシティ・マネジメントは「経営的視点」と並んで雇用機会均等や人権といった動機も違和感なく並置しているのか、或いはなぜダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的と本稿で結論付けたのかも理解できるであろう。つまりダイバーシティ・マネジメントにおいて動機はもちろん重要であるが、その中身としては「経営的視点」に強くこだわる必要はない。根幹はあくまでも「既存の組織文化と制度の見直し/変革」、これを重視しながら「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」を行うこと（進化系のダイバーシティ・マネジメントにおいては、あらゆる多様性の問題に対処しうる優れた意思決定能力や思考能力を身につけること）にある。そして検証は出来ていないが、もしかすると競争優位などのビジネスライクな動機を好み、それを頭で理解できれば前に進める可能性があるのが米国の企業であって、日本企業の場

合はそうでないかもしれない。むしろ「人を育てる」「企業は公器である」といったかつて日本企業が大事にしていた部分を動機とした方がダイバーシティ・マネジメントの真の推進のためには有効なのかもしれない<sup>11)</sup>。本稿でダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否かという問題提起を行ったのも、実はその裏には著者のこうした推測を伝えたかったことも関係している。

ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメントの最大の特徴は、第4の支柱として示されている「全戦略的ミックスの管理」であろう。これは労働力以外の領域、例えば異なる製品間、異なる職能間、異なる組織間、異なる市場間などにも多様性の問題があると視野を拡大し、それを通して多様性に対する意思決定能力や思考能力を高めていくことを意味している。トマスは、この人以外の領域で培った多様性に対する意思決定能力や思考能力を多様な人材の管理にも還元していくことを提言しているが、著者自身は、はたしてここまで拡張することが適切なかどうか、まだ判断はつかない。もしかすると先の「ダイバーシティ疲れ」（前節参照）<sup>12)</sup>、これを克服するために米国

企業は再びビジネスライクな動機付けを求めているだけかもしれないと思ったりもしているが<sup>13)</sup>、いずれにせよこの「全戦略的ミックスの管理」は、ダイバーシティ・マネジメントの特質のひとつであった「普遍化」がワールドクラスのダイバーシティ・マネジメントにも引き継がれたものであり、そう理解できれば少なくともロジックとしては納得できるであろう。そして、日本企業が今後ダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくためには、この「普遍化」がひとつの重要な鍵になるかもしれない<sup>14)</sup>。

## V ダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくために

結びとして今後、日本企業がダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくためにはどうすればいいか、著者なりの見解を示したい。

本稿で明らかにしたようにダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的である。よって「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」、障害者雇用の文脈においては「障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」。まずは、これを地道に行っていく必要がある。

この点に関しては、ダイバーシティ・マネジメントよりも障害者雇用に真面目に取り組んできた現場に学ぶことの方が多。実際こうした現場では、あの手この手を使って障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りに取り組んでいる。例えば、車椅子を使用する肢体不自由の人たちに対してはスロープや通路幅の確保、作業補助具の提供、ろうあ者に対しては作業工程におけるパトランプ設置などの視覚的情報の有効活用はもちろんのこと、コミュニケーションを促すための手話通訳者の採用や手話学習会の開催、知的障害のある人に対しては仕事の棚卸と細分化による適職の確保・創出や日頃からの声掛け、精神障害のある人に対しては職場定着後も医療機関や本人・家族とのコミュニケーションを密にしながら精神的ケアをはかるなどである。

さらにこうした各障害に対する個別対応だけで

なく、障害横断的な全社的取り組みも実施されている。例えば障害のない人だけでなく障害のある人でも自身の障害以外のことは理解できていないことが普通である。そのために全社員や一部のリーダーが参加して行う障害についての社内学習会などを実施したりしている。その上で生産性や業績向上のために普通の現場で普通にやっていること、例えば全生産工程とその中での役割分担の見える化、技能向上研修、小集団活動、提案制度、目標管理、社内公募制などを障害のある当事者を巻き込みながら出来る限り、かつ臨機応変に実施している。そして、こうした努力を行っている現場では、障害をもつ現場リーダーやメンター、管理職も育っている。

ただし、この「障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」のためには「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革」が絶対に不可欠である。これがダイバーシティ・マネジメントにおける「既存の組織文化と制度の見直し/変革」と同様に非常に難しい。実雇用率が少しずつアップしながらも依然として法定雇用率未達企業の割合が50%弱にも及ぶこと、そのために就業のチャンスさえ得られない数多くの障害をもつ人達が未だにたくさん存在しているという現実がその表れである。

では、いかにして「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革」に立ち向かわせるか。ダイバーシティ・マネジメントから得られるメッセージは「既存の組織文化と制度の見直し/変革」を補助する要因であった「経営的視点」と「普遍化」、この2つに着目することであろう（Ⅱ参照）。

前節で明らかにしたようにダイバーシティ・マネジメントを正しく理解できれば、必ずしも競争優位や組織パフォーマンス向上などの「経営的視点」にこだわる必要はない。逆にこだわりすぎると、どうしても障害のある人を雇用することの費用対効果を考えてしまい、法定雇用率未達のまま雇用納付金を納め続けることを選択する企業は絶えないだろう。またこうした企業に対して「障害

者雇用が利益につながる」といったアピールの仕方をしたり、あるいは他社の成功事例を示したりしたところで、そう簡単には変わることもないだろう。

かといって人権尊重や企業の社会的責任、法令順守といった動機だけでは「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革」の着手さえもままならない。例のひとつは、ろうあ者の雇用である。1976年に民間企業における身体障害者の義務雇用化が始まった時、肢体不自由のないろうあ者の雇用にまず着手した企業は多かった。ろうあ者の雇用は、施設の改善にあまり費用がかからない一方で、肉体的作業だけなら障害のない人と同じぐらいに仕事がこなせる見込みが高かったからである。しかし、法令順守の動機だけに止まった企業の場合、採用後のコミュニケーションを促すための職場環境作り（例えば手話学習会の開催や筆談による意思伝達など）がまったく行われず、そのために職場内で孤立したり、離職したりするろうあ者達は今でも非常に多い<sup>15)</sup>。

つまり障害者雇用においては「人権尊重・社会的責任・法令順守か、それとも経営的視点か？」といった二律背反的思考ではなく、双方がともに不可欠であるという発想が必要である<sup>16)</sup>。実際、障害者雇用に真面目に取り組んでいる企業をみると、最初の動機は人権尊重や社会的責任、法令順守であったことも珍しくないが、障害をもつ人の雇用を維持したり拡大したりしていくために、なんととしてでも経営成果を出していくという経営陣の態度や動機が少なくとも現場レベルでは徹底されている。そして、それが「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革」への原動力となっている。

今後ますます重要となっていくのが「普遍化」であろう。現在、日本企業は女性、高齢者、外国人、非正規の若手人材、障害のある人などまさに多様な人材を活かしていく必要性に迫られているが、女性なら女性、外国人なら外国人、障害のある人なら障害者雇用などと個別の対応に止まりがちである。そのためにかえって「すべての従業

員の潜在能力を活かす職場環境作り」に不可欠な「既存の組織文化と制度の見直し/変革」が困難になっている。そうではなく、個別の対応の中にも共通性を見出していくという「普遍化」の発想が今後は必要となろう。例えば障害者雇用の現場では障害の程度や種類に応じて柔軟な勤務体制がごく普通に導入されているが、これを女性社員の子育て支援や高齢者の活用にも活かしていく。精神障害のある人材に対しては職場定着だけでなく定着後においても継続的ケアが欠かせないが<sup>17)</sup>、これを異なる障害を持つ社員や障害のない社員の離職防止さらには顧客の維持にも活かしていく。異文化理解や外国語の習得と同じ次元でろうあ者とのコミュニケーションを促す職場環境を作っていく。障害のある社員の人的サポートをヒントにメンター制度の有効性を高めていく。特例子会社への出向者や障害者雇用担当者を本社人事部のダイバーシティ・マネジメント担当者に任命していくなどである。そうすれば「既存の組織文化と制度の見直し/変革」と「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革」にともなう激痛がともに緩和され、障害のある社員も含めた「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」がよりスムーズに実現できていくかもしれない。

- 1) 著者がある特例子会社の事例研究をしている時に当該会社の社長から伺った言葉である。
- 2) いわゆる日本型ダイバーシティの批判的検討に関しては、拙論(2008b)を参照されたい。
- 3) タイトルは「アフターマティブ・アクションからダイバーシティ・マネジメントへ」(Thomas, 1990)である。
- 4) 1985年から2000年までの純新規労働力のうち米国生まれの白人男性は15%のみで、残り85%は女性や米国人マイノリティ、移民になると予測したもの。さらにその3年後の1990年にはタイム誌の特集「アメリカの変わる色」で21世紀半頃には人口全体に占める割合でも白人が半分以下になることが予測され、ここから米国におけるダイバーシティ・マネジメント・ブームが90年前後を境に突如として発生した。この他のダイバーシティ・マネジメント誕生の背景に関しては、拙書(2007)を参照されたい。
- 5) もちろんダイバーシティ・マネジメントは、先駆的企業の取り組み、或いは他の学問分野や研究者達の様々な努力が織り交ざることによって誕生したものであろう。実際、拙稿(有村2009)で論じたように著者自身は、ダイバーシティ・マネジメントといわゆる障害学の類似性は非常に高く、先輩の障害

学から多分に思想的影響を受けているだろうと推測しているが、それでもダイバーシティ・マネジメントというコンセプトやアイデアを体系化し、学術界や実務界さらには世間一般に広く浸透させる上で多大な役割を果たしたという点でトマスが創始者にふさわしいと判断している。

- 6) 日経ビジネスオンライン (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20070529/125904/>)の大塚葉氏のレポート「課題山積みの女性活用推進」(2007年5月30日)を参照。
- 7) これは、日本IBM、坪田國矢氏の『第3回ダイバーシティ経営大賞従業員部門賞』(東洋経済新報社主催)受賞記念スピーチにおけるコメントである (<http://toyokeizai.net/articles/-/4116/>)
- 8) 近年の状況に関しては、厚生労働省『平成24年障害雇用状況の集計結果』([http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000\\_02o0qm-att/241114houkoku.pdf](http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000_02o0qm-att/241114houkoku.pdf))を参照されたい。
- 9) ちなみに経済産業省(2013)の『平成24年度ダイバーシティ経営企業100選』に選ばれた43社でさえ、障害のある人達のことをダイバーシティ・マネジメントの対象にしていたのは26社である。しかも、この場合は、雇用の実態までは問わない、応募時の記載事項のなかにある「障がい者」という項目に丸印を付けるだけでもよいという非常に緩やかな条件である。
- 10) もちろん障害者雇用には、障害のある人を雇用していない企業にはないメリットもある。例えば、企業イメージの向上、企業の社会的責任、障害のある社員との接触から生まれる障害のない社員や管理者・経営陣の精神面でのプラスの効果などであり、特に影山(2012)は、最後の側面から障害者雇用と企業業績の正の相関関係を探ろうとしている。しかし、現実的には障害のある人を雇用する企業が障害のある人を雇用していない企業を上回る程の競争優位や組織パフォーマンス向上を実現することはそうそう簡単なことではない。
- 11) 拙稿(有村2008b)で論じたように、これまでのいわゆる日本型ダイバーシティはあまりにも都合よくダイバーシティ・マネジメントをアレンジしすぎである。あくまでも原理原則は維持しながらの応用が真の日本型ダイバーシティであろう。
- 12) トマスは、この「ダイバーシティ疲れ」をダイバーシティ・マネジメントがさらに成長あるいは進化していくための痛み(growing pains)と解釈している(2010, p.xiii)。
- 13) この推測の根拠としてはトマス(2010)の126-127頁あたりを参照されたい。
- 14) 普遍化は、障害学なかでも米国の障害学の祖ともいわれるゾラの主張に通じる部分が多い。この点に関しては、杉野(2007)を参照されたい。
- 15) 著者は、最初この話をろうあ者の雇用に力を入れ、手話学習会を社内でも積極的に開催しているある特例子会社の社長から伺った。また著者自身も最近では地元の手話サークルに通い、ろうあ者たちを取り巻く雇用状況を少しずつ理解・勉強していくようにしているが、この手の話は頻繁に耳にする。
- 16) 前節において著者は、日本企業の場合「人を育てる」や「企業は公器である」といったかつて大事にしていた部分を動機とした方がダイバーシティ・マネジメントの真の推進のためには有効かもしれないと指摘したが、これらも人権尊重や社

会的責任と経営的視点の2つの動機をともに大事にしたものであって、決してどちらか一方だけに偏ったものではないと著者は判断している。

- 17) 厚生労働省の精神障害雇用事例集「精神障害者とともに働く」を参照されたい。[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakuunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/hougaisihakoyou/shisaku/jirei/tomonihataraku.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakuunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/hougaisihakoyou/shisaku/jirei/tomonihataraku.html)

#### 参考文献

- 青山英男(1997)『障害者雇用コスト論研究序説』日本図書刊行会。
- 有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメントの研究』文眞堂。
- (2008a)「リベルタス興産の障害者雇用とマネジメント」『山口経済学雑誌』, 第56巻第6号, pp.51-90。
- (2008b)「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』第5号, pp.55-70。
- (2009)「日本企業とダイバーシティ・マネジメント: 障害者雇用の観点から」『国際ビジネス研究』第1巻第2号, pp.1-17。
- 大山泰弘(2009)『働く幸せ』WAVE出版社。
- 小倉昌男(2003)『福祉を変える経営』日経BP社。
- 影山摩子弥(2012)『障がい者雇用の経営上の効果に関する研究』中間報告, 文部科学省科学研究費課題(課題番号1123530480)
- 経済産業省(2012)『ダイバーシティと女性活躍の推進——グローバル化時代の人材戦略』経済産業調査会。
- (2013)『平成24年度ダイバーシティ経営企業100選』経済産業調査会。
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子(2005)「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』52号, pp.1-18。
- 箕輪優子(2005)『チャレンジする心——知的発達に障害のある社員が活躍する現場から』家の光協会。
- 杉野昭博(2007)『障害学——理論形成と射程』東京大学出版会。
- 高嶋健夫(2010)『障害者が輝く組織』日本経済新聞出版社。
- 手塚直樹(2000)『日本の障害者雇用』光生館。
- 谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント多様性をいかに組織』白桃書房。
- 山口光一(1997)『ともに生き ともに働く——障害者の雇用と企業経営』ミネルヴァ書房。
- Johnston, W. B., Packer, A. H (1987) *Workforce 2000*, Hudson Institute, Indianapolis.
- Thomas, R. R. Jr. (1990) "From Affirmative Action to Affirming Diversity" *Harvard Business Review*, March-April, pp.107-117.
- (1991) *Beyond Race and Gender*, AMACOM.
- (2010) *World Class Diversity Management*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

ありむら・さだのり 山口大学経済学部教授。最近の主な著作に『ダイバーシティ・マネジメントの研究』(文眞堂, 2007年)。ダイバーシティ・マネジメント, 障害者雇用, 国際経営専攻。