

CSRとしてのマネジング・ダイバーシティ

Managing Diversity in perspective of CSR

野畑 真理子
Mariko NOHATA

ABSTRACT

Managing diversity and managing gender diversity are very important issues as CSR since 1990s in the U.S. They have also been discussed in Japan, but emphasized only as a business strategy that improves economic performance. So, I explore what managing diversity and managing gender diversity are in the U.S.

In this paper, I investigate the case studies and the statistical analyses in the U.S. that are critical to understand the essence of managing diversity and managing gender diversity. Five features of managing diversity and managing gender diversity are discussed here.

First, “expanding diversity,” “changing organizations,” and “win-win relationships” are the main characteristics of managing-diversity approach that is said as a new paradigm. An organization learns from the different ideas and perspectives associated with diversity, grows up, and is changed by integrating knowledge created by diversity.

Second, it should be considered that WLB (Work-Life Balance) is one of the subjects for managing diversity. That is “Work-Life Integration.” A leader is required to show “total leadership” which integrates her/his subordinate’s work, home, community and herself/himself to achieve synergy among them.

Third, as gender discrimination has recently seemed to become invisible, a “small-wins” strategy has become effective in managing gender diversity. The strategy can gradually change an organization and finally abolish gender discrimination in it. It is not only women but also men and the organization which get benefits through managing gender diversity. Executives’ leadership plays an important roll for changing organization.

Fourth, diversity programs which most effectively influence managerial diversity are not programs which try to change individuals-women and/or minorities, but ones which responsibly try to change an organization. However, when the programs that try to change individuals are combined with ones of changing organization, they become more effective.

Last, “self-directed work teams” and “cross-training” programs which change organization structures can erode job segregations and promote diversity of the management.

Managing diversity and managing gender diversity could be found only after corporations’ positive efforts and failures toward the equal employment during the long period in the U.S. Those approaches can strongly advance the equal employment as CSR.

本稿の目的は、米国で1990年代からCSRの重要な課題となっているマネジグ・ダイバーシティおよびマネジグ・ジェンダー・ダイバーシティとは何かを解明することである。日本でもダイバーシティが経営課題として注目されるようになったが、企業業績を高める経営戦略として強調されている。

米国のマネジグ・ダイバーシティおよびマネジグ・ジェンダー・ダイバーシティの本質を深く、かつ具体的に理解するために欠かせないと判断した事例調査研究や統計分析研究などを厳選し、一つひとつを掘り下げて考察した。その結果、以下の5点が明らかになった。第1に、パラダイム転換と言われるマネジグ・ダイバーシティ・アプローチの特長は、「多様性の拡大」「組織の変革」「win-winの関係」である。組織は、多様性を学習し、成長し、多様性を組織に統合して刷新される。第2に、WLB（正確には、WLI：ワーク・ライフ・インテグレイション）はダイバーシティの一環に位置づけられるべきである。リーダーには、部下の仕事、家庭、コミュニティおよび部下自身を統合して相乗効果を引き出すWLIを目指す「トータル・リーダーシップ」が求められる。第3に、今日の女性差別は見えにくくなっていると言われる。マネジグ・ジェンダー・ダイバーシティ・アプローチでは、「小さな勝利」戦略を用いて徐々に組織を変革し、最終的に差別を撤廃することが可能となる。それによって利益を得るのは女性だけではなく、男性も組織も利益を得るのである。組織を変えるには、経営上層部のリーダーシップが大きく影響する。第4に、企業で実施されているダイバーシティ・プログラムの中で、管理職のダイバーシティの増大に効果が高いのは、女性やマイノリティという「個人（集団）」を変えようとするプログラムではなく、企業が責任を持って「組織」を変えるプログラムである。ただ、「個人」を変えようとするプログラムの効果はより小さいが、その内容を見直し、「組織」の変革に結びつける時にはより効果的になる。第5に、「仕事の再構築」を伴う「自律的仕事チーム」と「クロス・トレーニング」は、女性やマイノリティという「個人」を変えるのではなく、「組織」構造を変更することによって、職務分離を浸食し、管理職のダイバーシティを促進することができる。

マネジグ・ダイバーシティやマネジグ・ジェンダー・ダイバーシティは、平等雇用に向けて多くの企業が失敗を繰り返しながらも、積極的に取り組んできた米国の長い歴史の中ではじめて辿り着くことのできたパラダイム転換であった。企業はこれらのアプローチによって、CSRとしての平等雇用をこれまで以上に進展させることが可能になるだろう。

キーワード

マネジグ・ダイバーシティ、組織の変革、win-winの関係、トータル・リーダーシップ、ワーク・ライフ・インテグレイション、マネジグ・ジェンダー・ダイバーシティ、「小さな勝利」戦略、仕事の再構築、自律的仕事チーム、クロス・トレーニング

目次

はじめに

マネジング・ダイバーシティとは何か

マネジング・ジェンダー・ダイバーシティ

ダイバーシティ・プログラムの有効性

仕事の再構築と管理職のダイバーシティ

おわりに

はじめに

1990年代に米国でマネジング・ダイバーシティが喫緊の経営課題として注目され、企業の取り組みが進んでいる。日本でも近年ダイバーシティという言葉がしばしばもちいられるようになった。しかし、ダイバーシティについて共通のイメージや理解がえられているとは言いがたい。また、ダイバーシティと密接な関連があり、米国企業では、同様に90年代から推進されているワーク・ライフ・バランス（以下WLBと略す）についても、日本で頻繁に論じられるようになったが、「同じ議論は、すでに70年代や90年代にされてきた」（大沢 2008）との疑問が出されるなど、内容の理解はやはり進んでいない。日本では、WLBは少子高齢社会対策や超長時間労働対策として、また、ダイバーシティは企業業績を高める経営戦略として強調されている。

われわれは、ダイバーシティを労働に関する企業の社会的責任（以下CSRと略す）の観点から捉える。米国では、周知の通り1960年代半ば以降、とりわけ1970年代からCSRとして女性やマイノリティの平等雇用に取り組んできた。80年代には多文化主義の影響を受け、企業も人種、エスニシティ、性などの多様な文化的集団を理解し、尊重するための取り組みを行った。そして90年代にCSRの中心的課題となったのが、マネジング・ダイバーシティとWLBである。90年代に企業がダイバーシティに取り組むようになった背景には、第一に、人口構成・労働力構成の急激な多様化、第二に、雇用保障や内部労働市場の不安定化、第三に、ポスト産業社会における従業員の知性や創造性の重要性などがある（野畑 2008）。

なお、企業戦略としてダイバーシティを捉える場合、財務パフォーマンスが重視される。そして、「コミットメントやモチベーションの向上、優秀な人材確保」などの非財務的パフォーマンスは、財務的パフォーマンスに影響を与える中間的パフォーマンスと考えられる（谷口 2005, 2008, 有村 2007）。非財務的パフォーマンスは短期で評価するか、長期で評価するかによって、財務パフォーマンスへの影響が変化しうるが、コーポレート・ガバナンスの観点からは、企業の持続的繁栄のために長期的な評価をすることが重要である。また、CSRの観点からは、企業の女性やマイノリティのダイバーシティが進んだ場合、社会的パフォーマンス（評価）が高まるが、さらにこれが財務的パフォーマンスに結びつくには、企業が所在する社会の諸条件などに左右される（野畑 2008）。

本稿の研究目的は、マネジング・ダイバーシティの発祥の地である米国企業における実情を知り、歴史的な背景も踏まえて、その本質を理解することである。さらに、CSRの観

点からとくに女性の平等雇用を進めるマネジング・ジェンダー・ダイバーシティの本質把握に努める。そのためには、マネジング・ダイバーシティに関する多くの文献から共通点を抽出して要点だけを紹介するのではなく、本質を深く、かつ具体的に理解できるようになるために欠かせないと判断した事例調査研究や統計分析研究などを厳選して取り上げ、一つひとつを掘り下げて考察するという方法を用いた。

マネジング・ダイバーシティとは何か

米国企業の多様性への対応の歴史的変遷に関しては、研究者によって分類の仕方が異なるが(有村 2007)、本節では、R. Thomas (1990, 1991, 2009.12.12) とD. Thomas & Ely (1996) に依拠して3つに分類し考察する。

R. Thomasは米国におけるマネジング・ダイバーシティのリーダー的唱道者である。彼は、80年代半ばに全米マネジング・ダイバーシティ協会American Institute for Managing DiversityというNPOを創設し、マネジング・ダイバーシティの研究、教育、公共への働きかけに携わってきた。90年代半ばには、企業からの相談の要請に応じて、コンサルティング会社を創設した。この20年以上にわたる活動を通して、彼はマネジング・ダイバーシティの革新的な考え方を形成してきた。一方、ハーバード・ビジネス・スクールのD. ThomasとEly(当時)は、1990年にダイバーシティに関する事例調査を開始した。当初、ダイバーシティの対象は人種とジェンダーに絞っており、その観点から、企業はどのように経営幹部と中間管理職のダイバーシティを促進しているかなどを研究課題としていた。6年以上継続した調査の結果、ダイバーシティをマネジングする新しいパラダイムが発見された。そして、ダイバーシティの真の潜在能力が組織の有効性を強力に増大させるためには、ダイバーシティの意味を限定的に捉える従来の古いやり方を変えなければならないことを明らかにした。筆者は、この論文を読んで初めてマネジング・ダイバーシティの本質に触れたと感じた。谷口は、この「論文が発表されると、この概念に対する議論が活性化し、なぜ自らの組織のやり方では、ダイバーシティがパフォーマンスにむすびつかないのかという理由がはじめて明らかにされた画期的な文献であると賞賛を受けた」と紹介している。また、R. Thomasについては、「ダイバー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」と紹介している(谷口 2005、2008)。

R. Thomasは、多様性へのアプローチの歴史的変化を、(1)「アファーマティブ・アクション」、(2)「多様性の重視」、(3)「マネジング・ダイバーシティ」の3つに分類している。また、D. Thomas & Elyは、(1)「差別と公正」、(2)「市場アクセスと正当性」、(3)「学習と有効性」の3つのパラダイムに分類している。両者とも時期区分は、前節で述べたCSRの3つの時期にそれぞれ対応している。

第一のアプローチである「アファーマティブ・アクション」(以下AAと略す)は、女性とマイノリティの採用に関しては効果を発揮した。しかし、女性とマイノリティはAAに積極的な企業においてすら、組織の上位階層に昇進するのは容易ではないというグラス・シーリングが存在している。経営幹部は、有資格の女性とマイノリティを多数採用すれば、彼女ら/彼らはパフォーマンスを発揮して自然に昇進し、AAの問題は解決できると期待して

いた（「差別と公正」のパラダイム）。しかし、優遇措置の対象と見られるスティグマや逆差別批判、現実にはキャリアの機会が狭いことへの失望からの高い転職率やモラル低下などのため、実際には上手く機能してはいなかった。したがって、何度採用を繰り返しても結局問題を解決することはできなかった。問題の原因は女性やマイノリティにあるのではなく、組織にある。それに気づかず、組織を変革しないで、彼女ら／彼らが組織文化に「同化」するのを当然と見なしていたため、期待されたほどの成果を上げることができなかった。

第二のアプローチである「多様性の重視」は、多様性を高く評価し、差別化したが、やはり限界があった。企業はグローバル競争が激化する中で、新しい消費者として急速に権力を持つようになった女性やマイノリティにアクセスできるよう、そしてアクセスする正当性を獲得するために女性やマイノリティを雇用し、ニッチな市場で活用した（「市場アクセスと正当性」のパラダイム）。彼女ら／彼らの能力がどのようなものか、また会社の主流の仕事に統合されるかなどは考慮されなかった。その結果、狭い分野にキャリアが限定された女性やマイノリティは、搾取されていると感じたであろう。

第三のアプローチが現在注目されている「マネジング・ダイバーシティ」である。一般に、日本の文献では「ダイバーシティ・マネジメント」という用語が使用されるが、本稿では、このアプローチが、マネジメントを安定した静態的なものとして捉えるより、むしろ、常に「学習」し、成長し、変化し続ける動的なものとして把握することを重視しているため、日本語としては耳慣れない言葉であるが米国の文献では一般に使用されている「マネジング・ダイバーシティ (managing diversity)」という用語を使用する。

このアプローチでは、企業が、AAのような人為的なプログラムや基準を用いなくて、また差別や不公平もなく、自然に、貴重な多様性を持つ従業員一人ひとりをエンパワメントして潜在能力を発揮できるようにマネジメントする。

既存の組織文化、システム、仕事の変化に関する多様なパースペクティブを、組織は歓迎して学習し、成長し、多様性を組織内部に「統合」することによって変化してゆく。D. Thomas & Elyは、この新しい「学習と有効性」のパラダイムに移行する前提条件として、以下の8つを挙げている。(1) リーダーは、多様な労働力が多様なパースペクティブとアプローチを仕事に生かすことを理解し、意見と洞察の多様性を高く評価しなければならない。(2) リーダーは、多様なパースペクティブを組織の学習機会と理解し、繰り返し学習することの重要性を理解しなければならない。(3) 企業は、だれもが高いパフォーマンスを発揮し貢献できると期待されていると感じる組織文化を持たなければならない。(4) 組織は、従業員を成長させ発展させるように注意深く設計された職務を通して、あるいは訓練および教育プログラムを通して、個人の能力開発を促進する組織文化でなければならない。(5) 組織は、仕事に関する建設的なディベートにオープンで、高度に寛容な組織文化でなければならない。(6) 組織は、労働者が高く評価されていると感じさせる組織文化でなければならない。そうすれば、労働者は組織との一体感を感じ、仕事のパフォーマンスを高めるために、率先して気持ちよく自分の熟練と経験を新しいやり方で応用するだろう。(7) 企業は、達成しようとしていることに関して、明確でよく理解されたミッションを持たなければならない。(8) 組織は、仕事に関するアイデアの交換や建設的挑戦を歓迎し促進するために、比較的平等主義的で非官僚制的な構造を持たなければならない。リーダー

は官僚制の有効性と新しいことを受け入れる柔軟性を持たなければならない。多様性から学習するリーダーは、あらゆる支配を排除する。それは例えば、いかなる職能領域でも他の職能領域より優れているという考えをも排除することである (Thomas, D. and Ely 1996)。

新しいマネジング・ダイバーシティ・アプローチの第一の特長は、「多様性の拡大」である。ダイバーシティを「人種、ジェンダー、信条、エスニシティだけではなく、年齢、経歴、教育、職能、パーソナリティ」(Thomas, R. 1990) にまで拡大して捉えることによって、多様性はすべての従業員が関係するテーマとなる。したがって、伝統的なアプローチでは排除された白人男性も、それぞれの多様性を持つため当然対象となる。ダイバーシティに何を含めるかは研究者によっても異なる (谷口 2005)。Ely & D. Thomasは、文化的アイデンティティを構成する人種、エスニシティ、ジェンダー、社会階級、宗教、国籍、性同一性に限定する。文化的アイデンティティ・グループ間の権力の分布が、組織や社会で人々がどのように考え、感じ、行動するかの鍵となるからである (Ely and D. Thomas 2001)。われわれは、組織や社会の中での権力関係にかかわる多様性を重視しつつ、問題に応じて柔軟により広く多様性を捉える方が有効ではないかと考える。ただ、2001年調査では、米国の大企業が実際に取り組んでいるダイバーシティは、「人種、ジェンダー、民族が多く、ダイバーシティの3大カテゴリー」であり、それに「年齢、身体障害、性的傾向、宗教が続いている」(谷口 2005)。マネジング・ダイバーシティに関連する文献で取り上げられているダイバーシティも類似の傾向がみられるのではないかという印象を持っている。

第二の特長は、「組織の変革」である。すなわち、組織が、多様な労働力から学んで、組織の中核文化（「白人男性の支配的文化」）、システム、仕事を変革し、多様性を組織に「統合」する。先行する2つのアプローチのような「同化」や「差別化」ではなく、あらゆる多様性を組織に「統合（包摂）」する。たとえば、営業の唯一の成功モデルは、攻撃的で早口の売り込み電話を多くかけることであるという金融サービス会社の既存の文化に対し、女性たちがゆっくりとではあるが確実に関係を構築するという営業技術を用いて利潤を挙げていることを企業が学習し、組織文化が変化したという事例がある (Thomas, D. and Ely 1996)。

先の2つのアプローチの最大の失敗は、この特長の重要性に気づけなかったことである。

第三の特長は、「win-winの関係」である。R. Thomasは、今日の競争の激しい経営環境の中で、企業に長期の動機付けを与えることができ、この点で、機会均等が実現すれば終了するAAとは異なると言う。ここで注意したいのは、マネジング・ダイバーシティの「目的」「動機」「利益」の違いについてである。たとえば、有村は「(ダイバーシティ・マネジメントの) 目的はあくまでも競争優位のためである。法令順守や企業の社会的責任、企業倫理、職場内の人間関係改善などがダイバーシティ・マネジメントの本質的な目的ではないし、仮にこれらの目的が維持されたとしても、それらはもはや当然のことではない」(有村 2007) と断言する。このような目的の理解に筆者は疑問を感じる。実際に、「競争優位」を目指してマネジング・ダイバーシティに取り組む米国企業も多いと予想される。しかし、R. ThomasやD. Thomas & Elyの文献を読む限り、マネジング・ダイバーシティの「目的」は、「多様化した人的資源を最大限活かすマネジング」それ自体である。たしかに、R. Thomasは、競争の激しい環境の中で、「米国民は地球上でもっとも多様な国民であ

り、多様性を強さにする必要がある」と言っている。しかし、「競争優位」の達成は、企業がマネジング・ダイバーシティに取り組む「動機」として重視されているのであり、それ自体が目的ではない。そしてマネジング・ダイバーシティから得られる「利益」は労使双方にとって利益となるwin-winの関係が成立していることが重要である (Thomas, R. 1990, 1991)。

マネジング・ダイバーシティ・アプローチは、伝統的な2つのアプローチを超えるものであるが、それらと無関係でも矛盾するものでもなく、3つのアプローチの違いを明確に理解すれば、すべてのアプローチを効果的に使うことができる (Thomas, R. 1991, Thomas, D. and Ely 1996)。また、R. Thomasは、労働力はすでに多様化している (あるいは間もなく多様化する) と言っているが、他方では、企業のあらゆるレベルで多様性が達成されていないならば、それを実現するために、人為的、過渡的なAAを継続して実施する必要があるとも述べている (Thomas, R. 1990)。われわれは、3つのアプローチの違い、長所短所を押さえた上で、それらすべてのアプローチを研究の対象とする。

最後に、マネジング・ダイバーシティとWLBとの関係について、次に挙げる2つの例で考えてみよう。WLBにマネジング・ダイバーシティ・アプローチを適用することによって、WLB (正確には、ワーク・ライフ・インテグレーション) が労使双方にwin-winの利益をもたらすことを理解することができる。

最初の例は、多様性の3つのアプローチの違いを理解するために用意された演習問題である。シナリオとディスカッションから構成されている (Thomas, R. 1991)。

シナリオ：A社は、従業員が仕事と家庭の対立を解決するのを手伝う「仕事と家庭のコーディネーター」の仕事を新設した。具体的には、コーディネーターは、従業員が社内外の資源を利用するのを支援することになっている。

ディスカッション：これがマネジング・ダイバーシティ・アプローチの一部とみなされるためには、企業の文化とシステムの変更を促すものでなければならない。文化やシステムを直さないで、仕事と家庭の対立によって生じた混乱を最小限に抑えようとするだけなら、それは多様性の重視アプローチか、AAアプローチの変形にすぎない。

次の例は、架空の事例について、4人の専門家がアドバイスをするというストーリーである (Hayashi 2001)。やや長いが、重要なポイントが具体的に分かりやすく描かれているので、マネジング・ダイバーシティおよびWLBの本質に迫るために紹介する。

B社のカスタマー・サポート副社長ジェシカは、2名の部下 (管理職) から労働時間や仕事量に関する要望を受けた。その一人、ヤナは週4日勤務にし、労働時間短縮分の給料20%カットに喜んで応じると願い出た。もう一人のデイビスは、トライアスロン世界チャンピオンシップに向けて練習をするため、仕事量を今より軽くして欲しいと要求している。彼は、世界水準のアスリートであり、最終目標はオリンピック代表チームの一員になることである。二人は、メイガンが入社以降すでに2年近くの間、2人の幼い子どもと過ごすため金曜日を休暇にしているのを知っている。ヤナは結婚しているけれど子どもはいないし、デイビスは独身で子どもはいない。ヤナは、「メイガンと同じ短時間勤務希望だけれど、赤ん坊がいることが条件だと言わないでください。短時間勤務を希望する理由は個人的なもので、理由を説明すべきだとは思わないけれど、短時間勤務は私にとってとても大事なこと」とも言っていた。

ジェシカには8人の部下（管理職）がいる。彼女ら/彼らの仕事は、B社の顧客たちがデータベース・アプリケーションをインストールして維持するのを支援することである。これは、かなり手間のかかる仕事である。メイガンは短時間勤務を取っているのも、より難しい顧客は他の人が担当してきた。もしジェシカがヤナとデイビスの要求を認めたらどうなるのか？ ジェシカは、どうすれば部の生産性を維持し、部下のフレキシブルな勤務スケジュールの要求に応じることができるか？ また、親である人と親でない人にも衡平な (equitable) 解決策を見つけることができるのか？

B社は、先進的なワーク・ライフ政策を誇っていた。全従業員に家族医療保障、養子縁組支援、有給の親休暇を提供していた。もっとも自慢なのは企業内保育所であった。このワーク・ライフ政策によって、従業員の転職率を年5%以下に維持できており、ソフトウェア産業ではほかに例のない低い転職率であった。

専門家のアドバイスを紹介する。最初の専門家のアドバイスは、希望理由に関係なく、全員が勤務時間をフレキシブルに変更することができるようにする。ただし、取引先のニーズにどう対応するか、ジョブ・シェアリングをどうするかなど、勤務時間の変更に対する投資対効果検討書 (business case) を各自で作成しなければならない。ジェシカが8人の部下にチームとして仕事をするよう励ませば、彼女ら/彼らは集団として新しい方法を工夫するかもしれない。難しい顧客への対応として増員を検討するのも一法である。

二人目の専門家のアドバイスは、ジェシカは、最初に、何人の部下が仕事を減らせるかをはっきりさせなければならない。ジェシカの部として1名の増員が可能であると仮定しよう。するとジェシカは、ヤナかデイビスのどちらを認めるか決めなければならない。ヤナとデイビスは短時間勤務を要求する強い論拠を示す必要がある。さらにもっと大きな争点があるかもしれない。ヤナは、子どものいる人といない人の間の仕事の分担の不公平を解決するためには、短時間勤務が唯一の方法だと考えて要求しているのかもしれない。ジェシカは、親である人も親でない人も全員の間で公平な解決ができる代替案を探すべきである。メイガンはB社が彼女の親としてのニーズに応えてくれると思って入社したのだから彼女との約束を破るべきではない。ジェシカは、代替策として、部下が残業時間を積み立てて後で代休を取ることができるようにしたり、仕事量の多い人にボーナスや昇給といった追加補償を与えることもできる。

三人目のアドバイスは、賃金は仕事に対して支払われるものであって、扶養家族の人数によって変わるべきではない。ジェシカが、業績主義を使いたくないなら、代案は2つしかない。第1の代案は、全員にフレックスタイムを認めるために十分なスタッフを雇わなければならない。第2の代案は、全員が平等にフレックスタイムを利用することができるように何らかのローテーションスケジュールを工夫しなければならない。重要なのは均等 (parity) である。子どものいない人も子どものいる人と同様に個人生活の権利を持っている。もしジェシカがそのような平等なシステムを採用できないなら、デイビスとヤナに替わって、喜んで働く人を探すしかない。

四人目（ワーク・ライフ・インテグレーションの専門家である、ペンシルヴァニア大学ウォートン・ビジネス・スクールのスチュワート・フリードマン）のアドバイスは、「目標は平等ではなく衡平である。一人ひとりの仕事外の生活が尊重されるべきである。ただし、必ずしも同じようにということではない」というものである。ジェシカは、部下の多様な

情熱を支持し、彼女ら / 彼らの多様性に喜んで応えなければならない。彼女が、部下一人ひとりの個人生活の必要に応じるよう努力するなら、彼女の部のバイタリティとコミットメントを増大させることができる。ジェシカは次のように言うべきである。「私は、ビジネスと個人の目標の両方について、全員が互いに尊重し支援しあう環境を創りたい。私は、生活のあらゆる領域における私たちの期待について、全員でグループとして話したい。そうすれば、私たちは集団として、個々人がすべての面（仕事、家庭、コミュニティ、自分）で利益を得るにはどのようにしたらよいかを考え始めることができる」。B社が、親としての個人生活の目標だけを重視しているため、子供のいない人々の間に不公平感があるのももっともである。それだからこそ、部下たちが自分にとって最も重要なことについて発言し、それぞれの優先順位を認識し、尊重し、支援しようジェシカが励ますのである。

win-winの解決に達するために、ジェシカと彼女のチームは、会社以外の生活と同じようにビジネスの要求についても認識し、議論しなければならない。ジェシカと彼女のチームは顧客を満足させる様々な方法（とくにイーメールやボイスメールなど）を考えるべきである。また、顧客の難易度の格付けがシステム化されていれば、公平な処遇が保証されるため、より高い補償を求めて難しい顧客を選ぶ人たちがいるかもしれない。

ジェシカは、部下の生活の様々な領域で相乗効果を探すべきである。そうすることによって、部下の情熱をより引き出すことができるだろうし、部下の仕事、家庭、コミュニティと部下自身を統合する「トータル・リーダーシップ」によって、より良いビジネスの成果と充実した生活を得ることができる。

以上の考察を踏まえて、マネジング・ダイバーシティの本質を以下にまとめておこう。最大のポイントは、問題が従業員個人の側にあるのではなく、組織の側にあり、組織が刷新されなければならないということである。組織は、多様な従業員一人ひとりを尊重し、その多様性を高く評価し、すべての従業員が能力を最大限発揮し、企業に貢献できるように支援・育成しなければならない。組織は、仕事に関するアイデアの交換や建設的な議論を歓迎し促進する文化をもち、そのための比較的平等主義的で非官僚制的な構造をもたなければならない。組織は、多様性を学習し、成長し、組織文化、システム、そして仕事を変えることによって、多様性を組織内部に統合しなければならない。この学習、成長、刷新の過程を繰り返すことが大切である。リーダーは官僚制の有効性と新しいことを受け入れる柔軟性を持たなければならない。リーダーは多様性から学習し、あらゆる支配を排除しなければならない。職能領域を上下の支配関係で捉えることはしない。リーダーは、部下の仕事、家庭、コミュニティおよび部下自身を統合して（WLI: Work-Life Integration）、相乗効果を引き出すようなトータル・リーダーシップを発揮する。労使双方がマネジング・ダイバーシティから利益を得ることができるwin-winの関係にある。

また、マネジング・ダイバーシティ・アプローチは、先行のAAアプローチおよび多様性の重視アプローチと矛盾するものではなく、企業のあらゆるレベルでダイバーシティが実現されていない場合は、過渡的にAAアプローチを継続する必要がある。

WLBをマネジング・ダイバーシティ・アプローチから見直すと、先述のB社の例はつぎのように考えることができる。一般には、B社はWLBの先進的な企業として賞賛されても良いように思われる。しかし、フリードマンは、WLBは仕事か生活かのゼロサムゲームに追いやると批判する（Friedman 2008）。われわれは、WLBではなく、フリードマンが

提唱し推進するトータル・リーダーシップおよびワーク・ライフ・インテグレイションを、マネジング・ダイバーシティの一環に位置づけて考察することが重要だと考える。前の3者のアドバイスは、実際にありそうなケースである。これらは、一見従業員の要望を尊重しているように見えるが、企業の側がそのために学習し、変更するという視点はない。これに対し、フリードマンのアドバイスは、多様性の尊重とコミットメントの強化は言うまでもなく、仕事のやり方の変更、システムの変更、仕事、家庭、コミュニティおよび自分自身についてのオープンな議論、部下のワーク・ライフ・インテグレイションによる相乗効果を目指すトータル・リーダーシップ、ビジネスのより良い成果と充実した生活というwin-winの解決など、企業のさまざまな学習、成長、刷新過程の好例を提示している。

マネジング・ジェンダー・ダイバーシティ

本節では、マネジング・ダイバーシティ・アプローチ（「学習と有効性」のパラダイム）をジェンダー・ダイバーシティに応用したマネジング・ジェンダー・ダイバーシティ・アプローチ（「エクイティと有効性」のアプローチ）について考察する（Meyerson and Fletcher 2000）。

60年代から80年代半ばにかけて、ジェンダー・ダイバーシティは大きく前進した。しかし、グラス・シーリングは依然として続いている。現在の差別は見えにくくなっているため差別を感じる女性自身にさえ、何が原因であるかを知ることが難しくなっているという。

企業のジェンダーへの対応は、前節の多様性への対応と同様に、同化アプローチから、差別化アプローチ、統合アプローチ（「エクイティと有効性」のアプローチ）へと歴史的に変化してきた。その他、ジェンダーへの対応には、「女性特有」の必要に応じる「調整アプローチ」がある。

同化アプローチは、女性に、白人男性中心主義が内在した組織文化やシステムに同化するよう要求する。女性が同化するためには、「母がけっして教えてくれなかったビジネスゲーム」つまり「企業ポリティックス」（Harragan 1977）を学ばなければならない。差別化アプローチでは、女性の強みをいかして女性顧客市場や人的資源の分野で活躍することが期待される。調整アプローチでは、マミー・トラック、妊娠・出産休暇の延長、フレックスタイムや在宅勤務などで、女性の「仕事と家庭」の調整を支援する。以上3つのアプローチは、いずれもジェンダー・ダイバーシティを妨げる原因が女性（の側）にあると考え、それぞれの方法でダイバーシティを進展させるのに貢献した。しかし、ジェンダー・ダイバーシティが前進しない原因が、女性にではなく組織にあることに気づけなかったため、真の解決に至ることができなかったのである。新しい統合（「エクイティと有効性」）アプローチは、問題は組織にあると考え、組織を変えることによってジェンダー・エクイティを実現しようとするものである。

統合アプローチでは、「小さな勝利（small wins）」戦略を用いる（Meyerson and Fletcher 2000³⁾）。それは、男性支配的な企業文化の中に埋め込まれた、ほとんど問題にされない些末な「名前のない問題」を見つけ出し、名前をつけることから出発する。問題に名前がつくことによって、行動に変化が起き、それによって問題を理解することができ、

最終的に組織を変えることができるのである。この「小さな勝利」が雪だるま式に次々と、ただしゆっくりと「小さな勝利」を起こすことによって、組織文化とシステムの全体が変革され、差別を撤廃することができる。この過程が、マネジング・ジェンダー・ダイバーシティであり、マネジング・ダイバーシティと同様、長い学習過程が重要になる。もう一つ重要なことは、組織の変革は、組織にも、そこで働く女性と男性のどちらにも利益になることを理解することである。

ここで、マネジング・ジェンダー・ダイバーシティの具体的な取り組み事例を紹介しよう (Meyerson and Fletcher 2000)。C社は「女性の重視」や「働く女性にとってすばらしい場所」と謳っているにもかかわらず、女性の上級管理職がほとんどいないことや、女性中間管理職の転職率が非常に高いことが重要課題となっていた。C社の「名前のない問題」は強烈な起業家文化からくる時間に関する規律の欠如（会議スケジュールの頻繁な変更）であることがわかり、「名前のない問題」に「際限のない時間」という名前が付けられた。会議の遅れや夜遅くの会議など、時間の規律の欠如がみられると「際限のない時間」という言葉が次第に多く使われるようになった。「際限のない時間」は、従業員の生産性と創造性にマイナスであるばかりか、仕事の質にも悪い影響を与えていた。今もこの「小さな勝利」戦略は継続している。このほか労働時間に関連するものとしては、D社の事例がある。D社財務部では、上級管理職から情報を求められたときには、コミットメントを示すため必要以上に遅くまで働く「度を越した仕事」という強い規範があった。これは、女性アナリストだけでなく男性アナリストの生産性も低下させていた。アナリストたちは、能力とコミットメントの欠如と受け取られるのを恐れて、上級管理職にどこまでの情報が必要なのかと質問することができなかった。そこで、上級管理職が情報を求める時に提出してもらった書式を作成することにした。これによって、情報をどこまで求められているのかわかるようになり、女性だけでなくアナリスト全員が非生産的な時間から解放されたのである。その後、アナリストたちは上司と「会社の規範とタブー」について話し合った結果、能力やコミットメントが欠けていると思われるのではないかという恐怖心を持つことなく、質問ができるようになり、書式は必要がなくなったという。

次は、新しい農業技術を開発する国際的な科学調査研究所であるE社の事例である。E社の報酬制度は個人主義的で、科学者個人の業績が称賛され報酬を得るという強い文化を持っていた。そのため、秘書や技能工の補佐的な仕事や、科学者や専門職でも補佐的な仕事がしばしば無視された。多くの女性は補佐的な仕事についており、補佐的な仕事の軽視は女性への影響が大きかった。多くの女性は、仕事が評価されないことに不満を感じていた。そして女性たちは、自分たちの仕事を「目に見えない仕事」と呼んだ。一方、経営幹部は、組織をチームを基礎とした構造に転換することを計画し、成功はグループであって、個人ではないと主張していた。その後、「目に見えない仕事」を見えるように工夫し、「目に見えない仕事」を高く評価し男女で共有するために、組織全体に関わる新しい評価システムが導入された。また、指揮命令よりファシリテーターとしての役割を強調するチームリーダーの新しい基準が形成された。それは、男性的な個人主義的リーダーシップや有能さの観念に変更をせまるものであった。⁴⁾一連の組織変化によって、男女ともより公正な職場になったと感じている。企業にとっても、「小さな勝利」戦略によって組織変化が起こり、チームに基礎を置く組織構造への移行を成功させることができた。

なお、一般にジェンダー・ダイバーシティを進展させるには、経営上層部のリーダーシップが重要であるといわれているが、マネジング・ジェンダー・ダイバーシティについても同様である。F社がその好例である (McCracken 2000)。F社では、女性のためにできることはすべてやっていると確信していた。ところが、1980年から大卒とビジネススクール卒の女性を大量に採用してきたにも関わらず、91年時点でパートナー候補者50人中女性はたった4人だったこと、また、女性の退職率が男性よりかなり高いこと、そしてその理由が家庭ではなく、男性支配的な文化の中で女性にはキャリアが約束されていないためであることが分かった。CEOは、この問題を喫緊の経営課題として取り組んだ。CEOが議長を務めたタスク・フォースからは、女性の雇用維持と前進のためのイニシアティブが生まれた。管理職のワークショップ、女性へのメンタリング、女性への最良の職務の割当なども実施された。ワークショップで、会議で、廊下で、あらゆる場所でジェンダーについて議論が始まった時、女性のためのプログラムとして始まったものが、あらゆる人に重要なテーマであると理解されるようになり、組織全体の企業文化に影響を与えるようになった。企業はマッチョなコンサルタントの文化を見直し、コンサルティング業務の慣行であった厳しい出張スケジュールを改善した。顧客やキャリア開発について話すより、個人の生活について話す方がはるかに快適であるという開放的な組織文化に変化した。開放的な環境は人々をより創造的にしている。こうして全員がより幸福になった。

以上のように、マネジング・ジェンダー・ダイバーシティでは対象を狭くジェンダーに絞っているが、その本質は、マネジング・ダイバーシティと同じであり、最大のポイントはやはり問題が女性の側にあるのではなく、組織の側にあり、組織が刷新されなければならないという点である。見えにくい差別には、「小さな勝利」戦略が有効である。問題に名前を付けることによって、認識可能になり、行動が変化し、組織構造や組織文化の変革につながる。マネジング・ジェンダー・ダイバーシティによって、男性支配的な組織文化、組織構造、システム、そして仕事が変わった結果、女性だけが利益を得るのではなく、男性も組織も利益を得る。経営上層部のリーダーシップの影響力は大きく、組織全体を巻き込んで変革していくことができる。

ダイバーシティ・プログラムの有効性

本節と次節では、前節までとは対照的に、統計分析による研究に着目してマネジング・ダイバーシティをより広い視野から考察する。本節では、企業の実施する多様なダイバーシティ・プログラムが、実際に職場のダイバーシティを促進させてきたのかを、企業がEEOC (Equal Employment Opportunity Commission) に提出した「平等雇用報告書」(EEO-1 reports) を用いて分析したKalev他の研究を考察し (Kalev, Kelly and Dobbin 2006)、先のマネジング・ダイバーシティとの関連を探る。

Kalev他によれば、マネジング・ダイバーシティの「ベストプラクティス」リストが近年急増しているが、それらの実践がどれ程企業のダイバーシティに有効であるのかを実証した研究はほとんどないという。従来の研究の多くは、職場の不平等の原因に関するものであり、プログラムが不平等を解消するのに有効かどうかについてはほとんど研究されてこ

なかった。そこで、彼女たちは、企業が実施する多様なダイバーシティ・プログラムが、実際にダイバーシティの進展に有効であったのかを、大企業を対象に分析した。具体的には、1971年から2002年までの約30年間について、ダイバーシティ・プログラムが、管理職層に占める白人男性、白人女性、黒人女性、黒人男性の比率を高める効果があったのかを解明した。

ダイバーシティ・プログラムとして取り上げるのは普及している7つであり、それらを理論的に3つのタイプに分類している。すなわち、(1) 組織構造論の組織責任構造プログラム（「AAプログラム」「ダイバーシティ委員会とダイバーシティ・タスクフォース」「ダイバーシティ・マネジャー」）、(2) 社会心理学理論（ステレオタイプとバイアスの理論）の管理職ステレオタイプ対策プログラム（管理職を対象とした「ダイバーシティ・トレーニング」「ダイバーシティ評価」）、(3) 社会ネットワーク論の社会的孤立対策プログラム（「ネットワーキング」「メンタリング」）である。

第一の組織構造論（組織社会学）では、企業の責任を重視する。企業がダイバーシティを実現するためには、専門家を責任者として任命し、目標を達成するための権限を与えなければならない。責任者は、目標を設定し、手段を工夫し、進捗状況を評価する（Weber）。AA法規は、連邦政府の請負契約業者にそれを実行するよう奨励している。業者は、責任者を任命しなければならない。責任者は、AAプログラムが効果的に実施されることを保証するために、権限、資源、経営トップ層の支持、およびトップ層へのアクセス権を持たなければならない。AA監督官は、AAプランの進捗状況を毎年調査し、目標に達していない企業の責任者（管理職）に進捗状況を継続して報告させることができる。

また、組織構造論は、年1回のダイバーシティ・トレーニングや定期的なダイバーシティ評価、ネットワーキングやメンタリングのように、日常業務と切り離された新しいプログラムはあまり効果がないと考える（新制度論）。さらに、不平等の原因を、管理職のバイアスより、女性とマイノリティを分離する組織構造にあると主張する。そして、採用と昇進の構造を再検討する専門のスタッフと委員会を任命することの方が、秘書にお茶を入れるように頼まないことなどを教える管理職教育より効果があると言う。

第二の社会心理学理論は、不平等の原因は、管理職のステレオタイプとバイアスにあると考える。たとえば、管理職が、女性職には女性を、男性職には男性を無意識に任命するといった例がある。また、同質社会再生産理論（Kanter）によれば、白人男性は、コミュニケーションと信頼関係を良くするために仲間集団を選好し、自分と同じ白人男性を昇進させる。そのような管理職に、自分のステレオタイプと仲間集団選好に気づかせ、止めさせるためには、ダイバーシティ・トレーニングとダイバーシティ評価が有効であると言う。

第三の社会学者と心理学者が提唱した社会ネットワーク論では、女性や黒人の人的・社会的資本の欠落を補うために、ネットワーキングとメンタリングが有効であるとする。

Kalev他の統計的分析によって、管理職のダイバーシティにもっとも効果的なプログラムは、組織責任構造プログラムであることが明らかになった。社会的孤立対策プログラムは、より効果が少ない。もっとも効果がないのは、管理職ステレオタイプ対策プログラムであった。

より詳細に見ると、ジェンダーと人種によって影響が異なる。組織責任構造プログラムはどれも、強弱は異なるが女性と黒人にプラスの効果があり、白人男性にはマイナスの効

果を持っていた。これに対し、管理職ステレオタイプ対策プログラムは、白人女性にはプラス効果を持っていたが、黒人男性と黒人女性にはマイナスの影響を与えた。社会的孤立対策プログラムは、女性にプラスの効果を持っており、とくに黒人女性には非常に大きなプラス効果を持っていたが、黒人男性と白人男性にはマイナスの影響を与えていた。

さらに興味深いことは、社会的孤立対策プログラムと管理職ステレオタイプ対策プログラムは、組織責任構造プログラムと合わせて実施されるとより効果的になることである。

2002年までに7つのダイバーシティ・プログラムの中のどれか1つを採用した使用者は、76%に達した。しかし、非常に有効でしかも高額な費用を必要としないダイバーシティ委員会は20%以下、ダイバーシティ・スタッフはたった11%が導入しているだけであった。一方では、あまり効果がないうえ反発も起きうる、その上、高額な費用がかかるダイバーシティ・トレーニングを採用する企業は、39%にも達している。

Kalev他は、ダイバーシティ・プログラムができたのでAA規則はもう必要ないという、一般に流布している考えに対して、AA規則の必要性を主張する。AA法規は、企業のAAプランの導入を促進し、そのプランは先述のようにダイバーシティに最も効果的なプログラムである。また、AA法規に関連して企業が経験した次の3つのコントロール変数も、管理職のダイバーシティにかなり有効であった。すなわち、AA法規の「法令遵守査察 (compliance review)」は、白人女性と黒人男性のダイバーシティにプラス効果があり、「タイトル 訴訟」は白人女性、黒人女性、黒人男性にプラスの効果があり、「EEOCの告訴」は黒人男性にプラスの効果があった。その上、法規が政治、社会、文化に与えた影響も非常に大きかった。ただし、近年は法規の影響力が弱まっていると言われており、企業がどのようなダイバーシティ・プログラムを実施するかがますます重要になっている (Kalev, Kelly and Dobbin 2006)。

この研究成果で注目したいのは、管理職のダイバーシティを推進するためには、ステレオタイプな考えを持っている管理職や、社会的に孤立している女性や黒人という「個人 (集団)」を変えるプログラムよりも、企業が責任をもって「組織」を変えるプログラムの方が効果的だと実証した点である。これはまさに、問題は「個人 (集団)」にではなく「組織」にあり、「組織」を変えようと主張するマネジング・ダイバーシティの有効性を科学的に裏付けたものと言えよう。

また、AA法規とAAプランの効果が大きいことを明らかにした点も重要である。Kanterは次のように主張している。企業はAA法規に対応する政策を取っているが、それらは女性やマイノリティを変えようとして失敗している。女性やマイノリティの行動特性と言われるものは、じつは組織における機会、権力、そして数の不均衡の結果である。したがって、女性やマイノリティという「個人 (集団)」を変えるのではなく、「組織」の構造を変えなければならない。たとえば、数の不均衡は、少数者に、注目を浴び、疎外され、ステレオタイプ化されるというトークニズム (tokenism) の問題を生む。したがって、「数を均衡させる戦略」としてAAが重要なのである (Kanter 1977)⁵⁾。

さらに、節で取り上げたハーバード・ビジネス・スクールのD. Thomasが実施したマイノリティ・ダイバーシティに関する事例調査研究を紹介しながら、Kalev他の研究結果との関連について考察を深めてみたい。米国企業ではダイバーシティが最優先の経営課題になっている。しかし、多くの企業は上級管理職以上でのマイノリティ・ダイバーシティに

失敗している。D. Thomasは、1990年代初期までに上級管理職以上でのマイノリティ・ダイバーシティをも達成した3つの主要な企業を対象に、マイノリティと白人の専門職が、3段階のキャリア・ステージをどのように昇進して行ったかを比較調査した。調査対象企業は、いずれも1960年代から平等雇用とAAに積極的に取り組んでいる企業である。

第一の調査結果として、マイノリティ・ダイバーシティの先進企業であるが、白人とマイノリティには別々のトーナメントシステムが、慣行として、暗黙の方針として、あるいは公式に、存在することが分かった。有望な白人の専門職はキャリアの初期にファースト・トラックに入り、仲間よりずっと早く中間管理職（第2段階のキャリア・ステージ）に昇進する。一方、有望なマイノリティの専門職はずっと遅れて中間管理職に昇進し、そのあと急速にキャリアを伸ばす。そのため、中間管理職になる前に退職する有能なマイノリティが多い。D. Thomasは、次のように提案する。組織は、人種別の2つのトーナメントシステムを廃止し、すべての人に経営幹部への多様なキャリア・パスを提供すべきである。すなわち、「人種ではなく、個々人の強さと欲求にもとづいて、3段階のステージを自分自身の速度で移動することができる」ようになることが理想であり、それが可能となるように、組織の管理慣行と人的資源システムを変革しなければならない(Thomas, D. 2001)。このマネジング・ダイバーシティは組織責任構造プログラムとしての取り組みで、効果が大きいと考えられる。

第二の調査結果として、マイノリティで上級管理職以上（第3段階のキャリア・ステージ）に昇進した人たちの特徴は、彼女ら/彼らの専門職の能力開発を支援するメンターとの強力なネットワークを持っていることであることが明らかになった。そこで人種を超えた「メンタリング・マイノリティ」が有効であるための条件が調査された。その結果明らかになった第1の条件は、メンターが、人種がキャリアに与える障害を理解することによって、信頼関係を確立することである。人種を超えたメンタリング・マイノリティには固有の難しさがある。第一に、メンターもプロテジェも相手の中にかつての自分あるいは将来の自分を見ようとするため、人種の違いがそれを阻害するかもしれない。第二に、メンターが役割モデルとして適切ではない可能性がある。例えば、より積極的な態度を取るようメンターに勧められて実行したプロテジェが「怒れる黒人」とラベルを貼られた。第三に、メンターが、人種的偏見をもっているのではないかと思われるようなアドバイスを避けたり、人種に関する話題を避けることによって、逆に問題が起きたり、信頼関係を築けないという状態になる。

第1の条件に関しては、次のような例が紹介されている。メンターとプロテジェは、人種に関する課題を一緒に処理することによって強固な信頼関係を築いた。その結果、人種の問題から、他の多様性についても一緒に調べるようになり、互いの視野を広げることができた。メンターたちは、人種を超えたメンタリングによって、自分自身が学習し、成長し、変化したことに最も満足感を覚えるという。

人種を超えたメンタリング・マイノリティが有効であるための第2の条件は、メンターが、プロテジェの職業能力を開発する役割を果たすことである。一般に、メンターの役割は、コーチとカウンセラーだと理解されているが、能力開発を支援する役割が非常に重要である。したがって、メンタリングを効果的なものにするには、能力開発役割について管理職にトレーニングを実施することである。第3の条件は、メンタリングをメンターとプ

ロテジェの個人間関係に止めないで、メンターは、組織のダイバーシティを促進する諸条件を創り出すために努力しなければならない (Thomas, D. 2001)。

メンタリングは、Kalev他の研究では、管理職のダイバーシティへの効果がより少ない社会的孤立対策プログラムである。しかし、D. Thomasの調査から3条件を満たせばメンタリング・マイノリティの効果が高いことが示された。メンターの役割と管理職教育のあり方を、組織として見直し、改善することの重要性を示している。これは、メンタリングというより効果の少ないプログラムが、組織責任構造プログラムと合わせて実施されるとより効果的になるというKalev他の研究結果とも一致している。

仕事の再構築と管理職のダイバーシティ

本節では、前節同様、職場の不平等の原因ではなく、不平等を解消する方法としての組織の再構築に着目した研究を取り上げる。

1980年代、国際競争の激化と技術変化の中で、米国では、日本や欧州の「フレキシビリティ」への関心が高まった。コスト、品質、カスタマイズで競争力を高めるためには、第二次世界大戦後の大量生産において支配的な位置を占めてきたフォード・システムから、チームと訓練プログラムへの転換が必要だと考えられ、導入が進んだ (Appelbaum and Batt 1994, Wood ed. 1989, Kalev 2009)。

この変化の影響に関して研究が行われたが、その多くは企業パフォーマンスや労働統制に関するものであった。その他に、その変化が職場の不平等を解消する可能性について事例調査研究が実施された。Kalevはそれらの調査に着目し、チームと訓練プログラムの導入が、管理職のダイバーシティに積極的な影響を与えたかどうかについて (管理職中の女性とマイノリティの比率の増加)、1980年から2002年までの「平等雇用報告書」(EEO-1 reports) などを利用した統計分析とインタビュー調査によって検証した (Kalev 2009)。

彼女は、チームと訓練プログラムを、「仕事の再構築」を実施するかどうかによって、2つのタイプに分類する。第1のタイプは、職務構造の再構築を伴う「自律的仕事チーム」と「クロス・トレーニング」であり、第2のタイプは、組織構造を変更することのない「問題解決チーム」と「職務訓練」(OJTは除く)である⁶⁾。

自律的仕事チームの典型例は、多様な職務、職位、部門の労働者が共同で仕事を進める。ミーティングを頻繁に行い、仕事の課題と責任、そして知識を共有し、意思決定に参加する。ハイテク企業、銀行、製紙工場、そしてバイオテクノロジー企業などでの事例研究は、(1) 職務分離によって見えない存在であった女性やマイノリティの可視性が高まり、その能力を示すことができるようになる、(2) チームの同僚として尊敬をもって処遇されるようになる、(3) 同僚として処遇しないで従来の低い地位の者として扱おうとする男性に抵抗できるようになる、と報告している。

クロス・トレーニングは、多様な職務の知識と経験を修得する多熟練プログラムを実施する。多熟練による職務充実が、労働者の動機付けや職務満足度を高める。一方で、クロス・トレーニングは、より低熟練の仕事をより速いペースで行わせる労働強化の手段であるとの批判がある。その批判の多くは、伝統的な白人男性主体の製造業における組合に組織化

されたブルーカラー労働者を対象にした研究であり、職務範囲が拡大し、一人で多様な課業を遂行するため、より多くの努力と責任が要求され、労働強化を招く反面、必ずしも職務充実、意思決定、昇進や昇給を伴うわけではないと指摘している (Smith 1996、1997)⁷⁾。しかし、女性とマイノリティの管理職のダイバーシティの可能性との関連で、Kalevが重視するのは、仕事の再構築である。女性とマイノリティが下層の職務に集中するという職務分離構造が、不平等を再生産する「グラス・ケージ (glass cages)」であり、その組織構造を弱体化させる一つの有効な手段が仕事の再構築である。銀行と織物工場の事例研究は、自律的仕事チームと同様に、ジョブ・ローテーションが女性とマイノリティの能力の可視性を高め、ステレオタイプを減少させ、評価が高まり、昇進のチャンスもあり得ることを明らかにしている。したがって、自律的仕事チームとクロス・トレーニング・プログラムの導入は、管理職のダイバーシティの増大、すなわち管理職中の女性とマイノリティ (黒人) の比率の上昇を促すと予想される。

これに対し、問題解決チームと職務訓練プログラムは、職務分離構造を変更しないため、管理職のダイバーシティを促進させる可能性は少ない。問題解決チームは、おもに「QCサークル」やラインとは別の「エキスパート・チーム」であり、そのメンバーはほとんど白人男性で、品質、効率、安全に関する問題解決のために定期的に集まる。職務訓練は、労働者の職務やその上の職務を遂行するために必要な熟練を形成するためのプログラムである。AA規則は、管理職有資格の女性とマイノリティを増やすための積極的な行動として、使用者に職務訓練プログラムを導入するよう奨励している。しかし、1980年代以降の国際競争の激化は、AA規則より投資効果が期待され、女性やマイノリティは統計的差別によって不利になっている。

米国におけるチームと訓練プログラムの導入は80年代から次第に広がり、Kalevが分析に用いた810の中規模および大規模事業所 (層化ランダムサンプル) では、2002年時点で自律的仕事チーム、クロス・トレーニング、問題解決チーム、職務訓練プログラムの順に、約35%、80%、60%、67%が中核の職務 (事業所内最大の職務カテゴリー) に導入していた。ちなみに、自律的仕事チームを導入した約35%の中央値の事業所では、中核の職務従事者の75%が参加していた。一方、問題解決チームの同様の比率は50%であった。

1980年と2002年の間に、管理職中の白人女性比率は19%から26%へ37%増加した。黒人女性と黒人男性は、順に1%以下から2%へ、2.4%から3.1%へ増大した。これに対し白人男性は75%から62%へと17%減少した。

自律的仕事チームの導入によって白人女性比率は5.6%上昇し、黒人女性と黒人男性の比率は約3.5%上昇し、白人男性は2.5%減少した。クロス・トレーニングの導入では、白人女性と黒人女性の比率が3.4%上昇し、黒人男性は2.8%上昇し、白人男性は2.4%減少した。問題解決チームの導入では、黒人女性と黒人男性の比率が約7%減少した。職務訓練プログラムの導入では、どの比率にも統計的に有意な影響がみられない。

以上から、自律的仕事チームとクロス・トレーニングは職務分離構造を浸食し、女性やマイノリティのキャリア・チャンスを生み出し、管理職のダイバーシティを推進すると考えられる (Kalev 2009)⁸⁾。

仕事の再構築を伴う自律的仕事チームとクロス・トレーニングは、女性やマイノリティという「個人 (集団)」を変えるのではなく、「組織」構造を変更することによって、人々

は、共同で仕事に取り組み、また、職務充実によって意思決定に参加する。その日常業務を通して、能力発揮、自尊、尊敬、より高い評価、チームの同僚としての処遇などが可能になるため（職務分離構造を浸食）、自ずと仕事へのコミットメントを強め、創意工夫をし、企業への貢献が高まると予想される。これはまさにマネジング・ダイバーシティが目的とする状況である。しかも、これによって管理職のダイバーシティが進展するのであるから、企業は自律的仕事チームとクロス・トレーニングの導入を一層進めるべきである。

ただし、クロス・トレーニングに関しては、先述の通り、たんなる労働強化の手段にすぎないという批判がある。したがって、過度な労働強化を伴うことなく、職務充実、意思決定への参加、昇進・昇給につながり、キャリア・チャンスを高め、管理職のダイバーシティに確実に結びつけて行くにはどうすれば良いかという課題がある。可能な対応としては、たとえば、評価システムに「ピア評価」を取り入れたたり、人事政策を制度化することによって、管理職の恣意を排除することができるかもしれない。しかし、Kalevが「ピア評価」と「制度化された人事政策」をコントロール変数として、管理職のダイバーシティへの影響を分析した結果によれば、「ピア評価」は統計的に有意な影響は見られず、「制度化された人事政策」はむしろ黒人女性にマイナスの影響を与えることが明らかになった。したがって、「ピア評価」を処遇にどう結びつけるか、「人事制度」がどのように運用されているかなども含めて、今後、「組織」全体を再検討、再構築していくことが必要となろう。

おわりに

日本でもダイバーシティが企業の経営課題として注目されるようになった。しかし、「何をすれば良いかわからない」という企業も多いと聞く。WLBは超長時間労働対策や少子高齢社会対策として取り組んでいる企業も多い。ダイバーシティについては、「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」「究極の目的はビジネスとしてのパフォーマンスを高めることである」（谷口 2005、2008）とも言われる。筆者自身、米国で最優先の経営課題となっているダイバーシティやWLBの意味をつかみかねていた。

そこで本稿では、マネジング・ダイバーシティおよびマネジング・ジェンダー・ダイバーシティの本質を、深くかつ具体的に理解するよう努めた。その結果、それらの目的が単純に「競争優位」でも「ビジネスとしてのパフォーマンス」でもないことが明らかになった。大沢は、ダイバーシティに取り組んでいる外資系金融機関で、「すべての人が職場の一員として公平に処遇されかつ尊重されていると感じる職場風土を作ることが、その企業の何よりも重要な企業理念になっていると聞いた」（大沢 2008）と書いている。マネジング・ダイバーシティやワーク・ライフ・インテグレーションは、日本のような超長時間労働対策や少子高齢社会対策とは根本的に異なることが明らかになった。本質を理解すれば、マネジング・ダイバーシティやマネジング・ジェンダー・ダイバーシティは、AAやEEO法と「まったく関係が無い」どころか、それに向け多くの企業が失敗を繰り返しながらも積極的に取り組んできた長い米国の歴史の中ではじめて辿り着くことのできたパラダイム転換で

あることが分かる。

差別は見えにくくなっているけれども、グラス・シーリングやグラス・ケイジの問題は依然として根強く存在している。企業は、マネジング・ダイバーシティ・アプローチとマネジング・ジェンダー・ダイバーシティ・アプローチによって、CSRとしての平等雇用をこれまで以上に進展させることが可能になるだろう。

今後の課題としては、マネジング・ダイバーシティやマネジング・ジェンダー・ダイバーシティの取り組みは企業によって多様であると言われる。本研究での本質理解を踏まえて、企業の取り組み事例を研究し、そこから総合的な理論的分析枠組みを構築することを目標としている。

注記

- 1) 谷口 (2005、2008)、有村 (2007) も参考にした。
- 2) 相乗効果については大沢 (2008) も参照されたい。
- 3) 谷口 (2005) にもBailyn and Fletcher (2003) の類似の事例紹介があるので参照されたい。
- 4) 谷口 (2008) によれば、チームの導入とともに男性的指揮命令型のリーダーシップから女性的参加型リーダーシップへの移行が重視されるようになったという。
- 5) ただし、Kanter (1977) はトークニズム対策のAAとして、まとまった人数の採用や配置、成功した女性 (マイノリティ) の役割モデル、女性 (マイノリティ) のネットワーキング、フレキシブルな組織 (プロジェクト・マネジメントやジョブ・ローテーション) の中でのネットワーキング、トークニズムに関する管理者教育など、Kalev他 (2006) の分類とは異なり、より広く考えている。また、昇進、労働市場、フォーマルな権力構造やインフォーマルなネットワークに関しては、「機会や権力を高める戦略」の中で論じている。
- 6) Appelbaum and Batt (1994) は、自律的仕事チームはスウェーデンの仕事組織の特徴として、そして問題解決チームとクロス・トレーニングは日本の仕事組織の特徴として分類している。また、Wood (1989) は、日本とスウェーデンの仕事組織が対照的な特質を持っていると指摘している。
- 7) サービス業における未組織労働者の労働者参加に関する事例研究としてはSmith (1996) を参照されたい。その大多数は女性とマイノリティである。
- 8) 統計分析はあくまで相関関係、可能性の解明であり、因果関係を明らかにするものではない。ただ、Kalevは、管理職のダイバーシティに影響を与えるさまざまなコントロール変数や他の諸要因 (「進歩的な企業文化」「新しいCEO」など) の可能性に関しても慎重に検討したうえで、自律的仕事チームとクロス・トレーニングの影響に関する分析結果をより強く確信するようになったと述べている。

引用文献・参考文献

Appelbaum, Eileen, and Rosemary Batt, 1994, *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Cornell University Press.

- 有村貞則、2007、『ダイバーシティ・マネジメントの研究 在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文眞堂。
- Ely, Robin J. and David A. Thomas, 2001, "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes," *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Friedman, Stewart D., 2008, *Total Leadership : Be a Better Leader, Have a Richer Life*, Harvard Business Press.
- Friedman, Stewart D. and Jeffrey H. Greenhaus, 2000, *Work and Family - Allies or Enemies? : What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*, Oxford University Press.
- Harragan, Betty Lehan, 1977, *Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women*, Warner Books (ハラガン、ベティ・L、1993、『母が教えてくれなかったゲーム』WAVE出版)。
- Hayashi, Alden M., 2002, "Mommy-Track Backlash," in *Harvard Business Review on Managing Diversity*, ed. by Roosevelt Thomas, David A. Thomas, Robin J. Ely and Debra Meyerson, Harvard Business School Press.
- Herring, Cedric, 2009, "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity," *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
<http://www.rthomasconsulting.com/Index.aspx> (Roosevelt Thomas Consulting & Training のHP、2009.12.12 検索)
- Kalev, Alexandra, 2009, "Cracking the Glass Cages?: Restructuring and Ascriptive Inequality at Work," *American Journal of Sociology*, 114(6), 1591-1643.
- Kalev, Alexandra, Erin Kelly and Frank Dobbin, 2006, "Best Practices or Best Guesses?: Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies," *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Kanter, Rosabeth Moss, 1977, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books.
- McCracken, Douglas M., 2000, "Winning the Talent War for Women: Sometimes It Takes a Revolution," *Harvard Business Review*, 78(6), 159-167.
- Meyerson, Debra E. and Joyce K. Fletcher, 2000, "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling," *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.
- 『日本労働研究雑誌 特集：雇用平等とダイバーシティ』2008.5、No.574。
- 『日本労働研究雑誌 ワーク・ライフ・バランス (WLB) の現状と課題』2009、特別号、No.583。
- 野畑真理子、2008、『米国におけるコーポレート・ガバナンスの歴史の変遷とジェンダー』『日本労働研究雑誌』2008、特別号、No.571。
- 大沢真知子、2006、『ワークライフバランス社会へ - 個人が主役の働き方』岩波書店。
- 大沢真知子、2008、『ワークライフシナジー - 生活と仕事の 相互作用 が変える企業社会』岩波書店。
- 佐藤博樹・武石恵美子編、2008、『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。

- Smith, Vicki, 1996, "Employee Involvement, Involved Employees: Participative Work Arrangements in a White-Collar Service Occupation," *Social Problems*, 43(2), 166-179.
- Smith, Vicki, 1997, "New Forms of Work Organization," *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.
- 杉田あけみ、2006、『ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー』学文社。
- 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。
- 谷口真美、2008、『組織におけるダイバシティ・マネジメント』『日本労働研究雑誌 特集：雇用平等とダイバーシティ』2008.5、No.574。
- Thomas, David A., 2001, "The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters," *Harvard Business Review*, 79(4), 98-107.
- Thomas, David A. and Robin J. Ely, 1996, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, Roosevelt, 1990, "From Affirmative Action to Affirming Diversity," *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Thomas, Roosevelt, 1991, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, Amacom Books.
- Wood, Stephen, 1989, "The transformation of work ? " in *The Transformation of Work?: Skill, flexibility and the labour process*, ed. by Stephen Wood, Unwin Hyman.