

米国における雇用の機会平等とステイクホルダー

Stakeholders for Equal Opportunity of the Corporation in U.S.

野畑真理子
Mariko NOHATA

ABSTRACT

This paper discusses about the stakeholders and their actions, who gave impacts onto the elimination of employment discrimination of the U.S. since 1960s. Movements to achieve Equal Employment Opportunity(EEO) became very active after the 60s, and America's exceptionalism that is characterized by the tradition of laissez-faire, the separation of powers among the three pillars of government, distribution of authority between Federal and states governments, and common law, has yielded special features in the way to achieve equal opportunity of the corporation.

The 60s is the period when serious efforts began to abolish discrimination against black people and women. The principal stakeholders who gave impacts on EEO were government, civil rights movements, leading personnel executives and experts, and their organizations.

The 70s is the period when regulations to end discrimination were reinforced, various programs were developed for EEO accordingly, and many companies adopted them. The principal stakeholders were government, leading employers and personnel experts, and their networks among companies.

Since the 80s a paradigm has shifted from EEO and Affirmative Action to managing diversity. New diversity programs were invented and deployed widely. They were, however, something that reconstructed equal opportunity programs and not anything that was different from compliance. The principal stakeholders were judiciary and leading chief executive officers and human resource experts.

And the stakeholders who had influences on work-life programs are government, mass media, business journals and books, HR journals and books, leading employers and HR experts, and consultants.

The dynamism of various stakeholders has promoted equal opportunity in the workplace, and a chart of stakeholders classified is presented.

キーワード

機会平等、ステイクホルダー、米国例外主義、公民権法、タイトル・セブン、アファーマテ

イブ・アクション、EEOC、OFCCP、マネジング・ダイバーシティ、ワーク・ライフ・プログラム、フレキシブル・ワーク・アレンジメント

目次

- I はじめに
- II 革新期のステイクホルダー — 1960年代
- III 拡充期のステイクホルダー — 1970年代
- IV パラダイム転換期のステイクホルダー — 1980年代以降
- V ワーク・ライフ・プログラムのステイクホルダー
- VI おわりに

I はじめに

本稿の目的は、1960年代以降、米国における雇用差別の撤廃に影響を与えたステイクホルダーとその行為を解明することである。米国では60年代以降、平等雇用への動きが活発になった。筆者は、職場の男女差別について日米比較研究をするなかで、日本の職場で女性の地位向上が依然として進展しない主要な要因の一つは、米国のように企業内外に強力なステイクホルダーが存在しないためではないかという問題意識を持つようになった。本稿で考察するステイクホルダーとは、職場の平等雇用に利害関係をもつ個人、集団、あるいは組織と広義に考えている。このようなステイクホルダーは、企業の社会的責任（CSR）に関する研究や社会運動研究の中に散見されるが、筆者は、包括的、歴史的に研究したものとして、Dobbin（2009）に着目している。彼は、ステイクホルダーという用語を使用していないし、問題視角も筆者と完全には同じではないが、緒についたばかりの本研究にとって、これほど貴重な研究はないと考える。

Dobbinは、60年代以降、企業における雇用の機会平等を実現していったのは、人事専門職の貢献が大きかったと強調する。米政府は、公共政策を民間企業が実施するよう奨励してきた。これは、米国例外主義（Dobbin 2009、リップセット 1999）と言われる次のような特質による。すなわち、政府の干渉をできるだけ排し、個人主義を重視するレッセフェールの伝統、そして、連邦政府の三権分立、憲法修正第10条による連邦政府と州政府の権限分離、およびコモン・ローの伝統である。そのため、雇用差別を禁止した大統領行政命令にも雇用機会平等法（以下EEO法と略す）にも、具体的なことは何も要請していない。行政命令とEEO法が使用者たちに要請すべきことを考案したのは、企業の人事専門職たちであった。人事担当役員は、機会平等プログラムを創ることを任された。人事専門職は、法令遵守の戦略として、全国的な人事スペシャリストのネットワークを形成し、多様なステイクホルダーの要請と平等雇用の擁護者である自分たち自身の要請に応答して、法律の意味を積極的に構築し、革新的なプログラムを考案し、次々と実行していった。

われわれは、人事専門職の中心的役割を重視しつつも、平等雇用の実現に影響を与えたあ

らゆるステイクホルダーに着目して考察を進める。

II 革新期のステイクホルダー²⁾ - 1960年代

1960年代は、黒人と女性に対する差別が依然として存在した時代から、初めて差別を撤廃するための努力が真剣に開始された時期である。その意味で革新的であった。この時期の平等雇用に影響を与えた主要なステイクホルダーは、政府(ケネディ大統領、ジョンソン大統領、議会、労働省、雇用機会平等委員会(以下EEOCと略す))、先進的な使用者、人事担当役員、人事専門職およびその団体、公民権運動家およびその団体、社会学者、マスメディアなどであった。

60年時点で、組合のある企業は組合活動家を差別しないという方針を持っていた。しかし、黒人と女性は公式の規則によって、あるいは伝統的な慣行によって、この対象から排除されていた。白人男性と、黒人と女性との間には組織的な職務分離が存在し、女性と黒人は不熟練・半熟練職務、あるいは行き止まりの職務に採用され、熟練職務や管理職務に就くことはできなかった。

第2次世界大戦下のルーズベルト大統領に始まり、トルーマン、アイゼンハワー各大統領が国防関連の請負業者に、さらには陸軍や国防省の政府機関に、人種差別を禁止する行政命令を発令し、苦情調査委員会を設置した。しかし、それらは先に述べたようにほとんど無視され効果はなかった。61年にジョン・F・ケネディが、連邦政府のすべての請負業者にたいして、差別を禁止する行政命令10925を発令した。命令は人種、宗教、肌の色、あるいは出身国にかかわらず、公正な雇用が実行されることを確実にするため、アフーマティブ・アクション(以下AAと略す)の導入を要請した。ケネディ大統領の行政命令は性差別を含んでいなかったが、64年の公民権法成立後の67年にジョンソン大統領の行政命令10925で性差別も含まれるようになった。

ケネディの行政命令はそれ以前とは異なり、ある程度の効果を上げることができた(Dobbin 2009, pp.49-51)。その第1の理由は使用者に、公正雇用を遵守できない場合は請負契約を止めることもあり得ると警告したことである。66年には、*Wall Street Journal*が、「1ダース以上の大規模請負業者が契約を失おうとしている」と報じたという。第2の理由は、監視のために強力なメンバーから成る雇用機会の平等に関する大統領委員会(以下PCEEOと略す)を設置したことである。それは、当時の副大統領ジョンソンが指揮を執り、4人の閣僚、陸軍・海軍・空軍の各長官、主要な連邦政府機関のトップ、そして産業界の指導者たちで構成されていた。委員会を補佐する民間部門の特別下位委員会として、「革新のための計画Plans for Progress(以下PfPと略す)」が設置された。アメリカ産業界に「革新」を起こすのに大きな役割を果たしたのは、国防省の大規模請負会社の人事部長、人事役員を始めとする人事専門職たちと、PfPを通して協力して働いた人事専門職集団であったと、Dobbinは強調する。第3の理由は、全米有色人地位向上協会(以下NAACPと略す)とアーバン・リーグという公民権運動団体の請負業者や委員会に対する強い圧力であり、第4の理由は、65年の人種暴動である。*Wall Street Journal*が職務差別を終わらせるためのキャンペーンを報道し、また多くの社会学者が、白人優位社会の中で将来展望のない黒人の若者たちが強い

フラストレーションを感じており、大都市のどこでも人種暴動が起きる可能性があると警告した。

ケネディがAAを実施するよう命じた数日前に、ロッキードは、空軍と10億ドルの輸送機納入契約を結んでいた。ところが、これまでの人種差別禁止の大統領命令にもかかわらず、ロッキードは依然として黒人差別（Jim Crow）を続けていた。輸送機を製造する予定のジョージア州マリエッタ工場は従業員10,500人の南部最大の製造企業であった。しかし、黒人はビル清掃人やトイレ係員、あるいは半熟練職種にしか採用されなかった。黒人は白人組合に入ることができず、熟練職種とそのためのものである徒弟制度からも排除されていた。ロッキードは「ニグロ」組合とは分離した白人組合と契約していた。さらにカフェテリア、トイレ、噴水式水飲み器を人種によって隔離していた。また50年代初期、カリフォルニアの工場では黒人の半熟練労働生産ラインと白人の組み立てラインに分離していた。ロッキードが採用した黒人はほとんど大卒であり、一方、監督者は教育水準がより低い白人であった。

PCEEO設置のわずか1ヶ月後の4月7日に、委員会はNAACPからロッキードの人種差別に関する告訴状を受け取った。調査の結果、告訴の内容が正しいことが明らかになった。ロッキードは直ちに、マリエッタ工場の人事部が中心となって、「変革のための計画a plan for progress」を作成した。この計画でロッキードは次の5項目を誓約した。1. 厳格な無差別方針、2. 新しい採用プログラムとして、有資格のマイノリティを積極的に探し出すために、おもに黒人の大学と高校を募集のため訪問すること、3. 新しい訓練プログラムとして、有資格のマイノリティ従業員は監督者訓練クラス、監督者前訓練クラス、そして勤務時間に提供されるその他のクラスに参加できることを保証すること、4. 新しい昇格プログラムとして、労働者の一覧表を作成し、能力を活かしていない黒人をより良い職務に配置するよう努力すること、5. 組合に関しては、徒弟制度から黒人を排除することを止めさせること。5月25日、大統領執務室においてジョンソン副大統領、労働長官、そしてロッキード社長がこの計画に署名した。

PfPの議長になったRobert Troutmanはアトランタの弁護士であり実業家でもあった。彼はケネディ大統領の父親、Joseph Kennedyのハーバード大学時代のクラスメートでもあった。そして彼の法律事務所の隣にPfPの事務所を設置し、運営資金を提供した。Troutmanは政府が承認したロッキードの誓約に習って署名するようにとPfPのメンバーを募った。7月12日にはロッキード以外の国防省の主要な請負業者8社が署名した。参加企業は次第に増加し、参加企業からの人事役員たちも募集活動に加わって、1年で105社が署名した。参加企業はロッキードの計画をモデルとして自社の計画を作成した。このようにして、差別を根絶する「革新」が全米の先進的な使用者たちによって進められた。*Wall Street Journal*、*New York Times*、*Washington Post*などの主要新聞のコラムでPfP参加企業のプログラムが取り上げられるようになった。連邦の監視機関であるEEOCと連邦契約遵守局(以下OFCCと略す)も、これらのプログラムを承認した。EEOCはプログラムを先進企業のベスト・プラクティスであると保証した。また労働省のOFCCは、プログラムを手本に作成したガイドラインで、企業に公民権組織と女性組織を通して募集するようアドバイスし、黒人の大学、女性の大学、そして多くのマイノリティが通う高校で募集するためのプランを詳述した。

PfPはその下に募集や訓練などを担当する各種委員会を設置した。募集委員会は、マイノリティの学校とコミュニティとの関係を確立するために南部8州で募集活動をし、熟練資

格要件の情報を流す地方メリット雇用評議会や、高校のガイダンス・カウンセラーを、マイノリティの学生を参加企業の職務に導く方法について訓練する機関を設立した。

NAACPやアーバン・リーグは、多くの企業が差別を続けているのに制裁が稀であることから、Troutmanは参加企業に甘く、PCEEOはPfPのボランタリーな努力を信頼しすぎていると非難した。彼らは積極的に苦情を調査し、PCEEOに解決案を求めた。またPCEEOに結果を達成するよう圧力をかけた。62年7月4日に、NAACPがPfPに最初に署名した85社中40社に対し訴訟を起こすと発表した。これによってTroutmanは8月辞任し、PCEEOは企業が活発に実施するようコミットすると公に再度主張した。このような出来事があったにもかかわらず、PfPに参加する企業は増え続け、65年半ばには300社以上が署名していた。

63年までにPfPの初期のメンバーは、3年前に採用した黒人の10倍近い人数を採用していた。同年末にアーバン・リーグは、PfP参加企業115社がその年の第3四半期に約15,000名の黒人を採用し、新規採用者中の黒人比率は25%になったと発表した。PfP以前にはその比率は3%以下に留まっていた。

Ⅲ 拡充期のステイクホルダー³⁾ — 1970年代

70年代は差別撤廃の規制が強化され、それに対応して雇用平等のための多様なプログラムが開発され、多くの企業で実施されるようになった。この時期の主要なステイクホルダーは政府（労働省、OFCCP、議会、EEOC、最高裁判所、連邦裁判所）、PfPを中心とする先進的な使用者、人事管理専門職とその企業間ネットワーク、人事コンサルタント、NPO/NGO、マスメディア、人事管理専門雑誌、一般経営雑誌、産業心理学者などであった。

黒人や女性が組織的に排除されていた状況からの「革新」が進んだとはいえ、60年代の雇用平等への取り組みはまだ緒についたばかりであった。ところが、70年代初めに政府内で注目すべき3つの変化が現れた（Dobbin 2009, pp.77-82）。

第一に、労働省は請負業者にAAプログラムの書面での作成を義務づけ、コンプライアンス・レビューを強化した。5万ドル以上の連邦契約があるすべての請負業者は、以下の3つを含むAAプログラムを作成しなければならなくなった。1. 全部門の全職務について、人種別構成比を明記した「労働力分析」、2. 企業内の労働力構成と地域の労働力プールを比較し、さらに訓練と配転によって昇格できる従業員を特定するという「活用不足分析」、3. マイノリティの採用目標、タイムテーブル、そして計画である。また、連邦契約遵守計画局（以下OFCCPと略す。以前のOFCCが改称）の監督官が企業を訪問して募集、採用、昇進、解雇について差別をしていないか調査するコンプライアンス・レビューを増強した。これは、使用者にAAプログラムを作成するよう促す圧力となった。OFCCPは企業にAA担当役員を任命するよう勧めた。

第二に、72年、議会が連邦教育改正法第9編によって機会の平等を州や地方の政府機関、公立学校、大学に拡大した。また翌73年には、議会はEEOCに差別を受けている人の代理として使用者を告訴する権限を与えた。EEOCは性別および人種別労働力構成を含むEEOC報告書の提出を義務づけた。MITは同73年に学長の特別アシスタントとして黒人男性と白人女性を採用した。

第三の変化は、最高裁判決による差別概念の拡大であった(図表1参照)。71年、Griggs v. Duke Power Company事件の画期的判決で、たとえ中立的に見えても、マイノリティに「差別的効果」を持つDuke Powerの採用試験は違法であるとした。すなわち、間接差別は違法となった。しかも、差別をする意図の証明は必ずしも必要ではない。原告が、雇用慣行が女性やマイノリティを排除していると申し立てると、使用者がその慣行と「経営上必要不可欠」な明白な関係を論証できなければ違法となる。このように証明責任を使用者に移した結果、企業を相手に差別訴訟を起こすEEOCや個人が公民権法第7編のクラス・アクションで勝訴することが容易になった。伝統的な雇用慣行を持つ大企業を狙ったEEOCのクラス・アクション訴訟は、巨額の和解金への注目もあり、効果が大きかった。AT&T、鉄鋼大手企業9社とスチール労働組合、主要銀行、公益事業、そして大手運送会社など一連の同意判決で、EEOCは先進的な経営者たちと一緒に調停を行った。これら同意判決の改善措置として、EEOCは被告企業にPfPの先進企業が導入してきた「ベスト・プラクティス」を採用するよう期待すると示唆し、被告企業もそれに従った。

以上の変化を受けて70年代前半までに、それに対応できる新しいプログラムを発展させたのはゼネラル・エレクトリック(以下GEと略す)やIBMなどの一握りの企業で働く機会平等のベテラン専門家たちであった。そして、それを普及させたのは人事専門職、コンサルタント、NPO/NGOであった。人事専門職は、PersonnelとPersonnel Journalのような人事専門雑誌と、Business WeekとHarvard Business Reviewのような一般経営雑誌に論文を書いて、これらの新しい考えを広めた。コンサルタントは、IBMとGEのようなPfP参加企業から、新しく参加してきた企業にそれらの革新をもたらした。労使関係情報所(BNA)、コンファレンス・ボード、そして全米製造業者協会(NAM)は、ハウ・ツー記事や先進企業が実施しているプログラムのレビューを出版した。また、法令遵守の戦略を探している人事管理職のために講習会を開催した。このようにして、新しい規範が公共政策によってではなく、人事管理専門職の企業間ネットワークによって広められた。

新しいプログラムは、以下の3つである(Dobbin 2009, pp.75-77, 83-97)。第一に、機会平等オフィスの設置である。70年代初頭の政府の変化にともない、トップ経営層の差別禁

図表1 2種類の雇用差別

定義1	定義2
差別的取扱い	差別的効果
直接差別	間接差別
不平等な取扱い	不平等な結果
人種または性に基づいた意思決定ルール	人種または性によって不平等な結果を生む意思決定ルール
意図的な差別	意図しない差別
偏見をもった行動	中立で人種偏見のない行動
グループによって異なる基準	同一基準だが、グループによって異なる結果

原資料 James Ledvinka and Vida G. Scarpello, *Federal Regulation of Personnel and Human Resources Management*, 2d ed, (Boston: PWS-Kent, 1991), 48.

出典 Carroll, Archie B. and Ann K. Buchholtz, 2002(Fifth ed.), p.547.

止への関心が高まった。議会と裁判所が継続的に規則を変えるため、それを追跡し、法令遵守の革新を実施する専門のオフィスが必要となった。また、組織内での影響力や可視化という点でも、新しい担当者を置くだけでなく、オフィスを設置することが重要であった。役員クラスが担当することによってオフィスの自律性とプログラムの実効性を確保でき、訴訟や契約解除を防ぐことができる。訴訟費用に比較すればオフィスの費用は高くない。さらに、社会的責任を果たそうとして最善を尽くしているという象徴にもなる。人事専門雑誌が新しいオフィスを創ったGEの先例に従うよう使用者に勧めた。そして、社長を説得するための議論を列挙した。実際、GEと陸軍の大規模請負業者数社の見本に習って多くの企業が新しいオフィスを設置し、弁護士のように行動する人事専門職を配置した。80年代初頭までに、ほとんどの大企業は機会平等オフィスを設置した。オフィスの設置はライン管理職に対して人事管理職の立場を強化した。

第二に、公民権に関する苦情処理手続きである。その意義は苦情が政府に届くのを封じることである。人種差別をカバーする最初の苦情処理手続きは、ケネディ大統領のAA命令のおよそ数ヶ月後に署名されたゼネラル・モーターズ(以下GMと略す)と全米自動車労働組合(UAW)の61年労働協約に明記され、全米130の工場で働く337,000人の生産労働者に適用された。人種差別を禁じる公民権法の規定は労働協約を通じて瞬く間に広まった。これに対し、労働協約で性差別を禁止し、その苦情処理手続きを明記するようになったのは70年代初めであった。

第三に、機会平等に関するパフォーマンス評価である。それは、ライン管理職に機会平等プログラムの実施と成果について説明責任を求めるものであった。

以上、3つのプログラムは大企業では広く普及した。また、低コストの苦情処理手続きは小企業にも広まった。

先進企業がこれらに少し遅れて推進したのは採用と昇進の官僚制化である。IBMで14年間働きAAを発展させてきたBoyleは、70年に女性のプログラムを進めるための初めての管理職になった。そして同年、コンサルタント会社を立ち上げた。73年に*Harvard Business Review*に掲載された彼女の論文で、採用と昇進の決定についてライン管理職の偏見がほとんど入らない規則と文書に基づく公式の内部労働市場システムを提唱した(Boyle 1973)。官僚制化が進めば、人事の最終決定権がライン管理職から人事部に移る。ちなみに、監督者や管理者の偏見・差別に関するGMなどの例としては、1. 熟練職には資格要件として学歴が必要と嘘を言って黒人を排除する、2. 黒人に公募の情報を公開しない、3. 黒人が熟練職に昇格するのを拒否する、4. 女性に前任権のない職名を与えるとの報告がある。Boyleの提案は50年代の人事マニュアルから採ったものであったが、偏見・差別を根絶するシステムとして提案されたプログラムは70年代初期の政府の変化に対応するものとして急速に普及した。このときも普及の担い手は以前のPfP企業や人事専門職であった。人事専門職は、公式の人事システムが最適な人を募集し、選抜し、配置し、訓練し、転勤させ、昇進させるということを保証することによって中間管理職による差別を防ぎ、能率を改善することができるビジネス書で主張した。コンサルタントは、公民権法の遵守が人事管理システムを改善し、経営に積極的な影響を与えるとして、公開公募制度、職務試験の妥当性検査、年次パフォーマンス評価などを通して、至る所で人事管理システムの改善事例を創り出していった。

採用と昇進の官僚制化を構成する技術として、以下の4点が挙げられる (Dobbin 2009, pp.106-122)。

第一に、職務試験の妥当性検査である。産業心理学者は第一次世界大戦以来、試験は職務に合わせるべきであり、職務パフォーマンスを統計的に予測することが証明されるべきであると提案してきた。その提案を受けて、ロッキードなどの先進的な人事部門が、試験が恣意的にマイノリティを排除していないと保証するために、職務試験の妥当性検査を60年代末から採用してきた。PfPの開拓者たちは試験の妥当性検査を要求し、多くの先進企業での変化を促した。先述のDuke Powerの採用試験は差別的であるとする71年の最高裁の画期的な判決は、この職務試験の妥当性検査を入念に検証した結果のものである。EEOCは、教育と経験が職務パフォーマンスを予測することが論証されないならば、それを選抜の基準として使用することはできないと、74年のガイドラインで規定した。PfPの他の革新と同様、先進企業の人事専門職が法令遵守の戦略を考案し、それを最高裁が追認したのである。

第二に、職務記述書と公募制度がある。72年、連邦裁判所はSavannah Sugarの職務記述書が無いことが差別を招いたという原告の主張を支持した。昇進のために必要な資格要件を文書化した指示書やガイドラインがないために、監督者は昇進の選抜で人種差別をすることができる。さらに、裁判所は空席の職務の職務記述書、給与、資格要件などを公開する公募制度を導入するようという原告の提案を認めた。それまで10年間にわたって、人事専門職はPfPの会社に必要条件を明記した職務記述書を書くようアドバイスしていた。それを裁判所が承認したのである。複数の論文が、公募制度が偏見を断つことができ、訓練費用を削減できると、先進的な人事管理専門雑誌で勧めていた。人事専門職はすべての企業に公開公募制度を提案し、裁判の原告たちがこれを支持した。

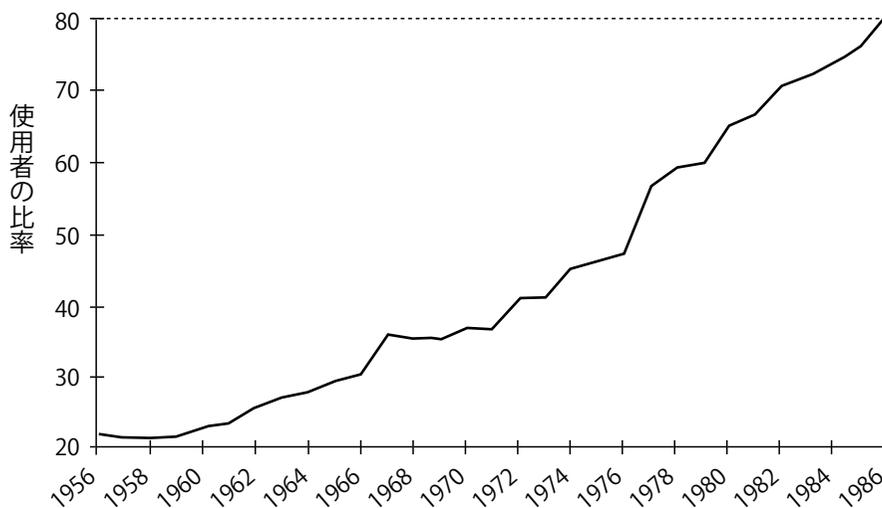
第三は、給与等級システムである。人事専門職は同一賃金法と公民権法を遵守するために、すべての使用者が給与等級システムを必要としている、それが使用者が同じ仕事にもかかわらず女性に男性より低い賃金を払うことをなくす唯一の方法であると主張した。70年のSchultz v. Wheaton Glass Co.判決、および74年のCorning Glass Works v. Brennan判決では、異なる職名で同じ仕事をする女性に男性より低い賃金を払うことは違法とされた。また、73年のHarvard Business Reviewの論文(Fretz and Hayman)は、調査対象組織の多くでは「同一労働同一賃金」の方針はあったが、しばしば実践がともなっていなかったと報告している。その原因の一つは、給与等級システムがないため、異なる部門で同じ仕事をしている女性と男性に異なる賃金を払うことができた。コンサルタントは、給与等級システムを創り、定期的にすべての従業員の報酬に不平等がないかレビューする必要があるとアドバイスした。

第四は、業績評価システムである。いくつかの人事管理専門雑誌は、60年代末から、良い業績評価システムは偏見が昇進と給与決定を損なうのを防ぐことができると主張した。先進企業を対象とした67年労使関係情報所調査では、企業が標準的な業績評価を使い始めていることが分かった。第5巡回裁判所における72年のGM判決では、同年のSavannah Sugar判決と同じく、業績評価システムがなく、直属の監督者の推薦だけで昇進や転勤を決定することは、「黒人に対する差別の準備ができていくメカニズム」とした。人事専門職は能率と公正のための客観的な評価基準を導入するよう主張した。

Dobbin (2009, pp.114-124, 14) の中大規模企業を対象とした86年調査によれば、80年代

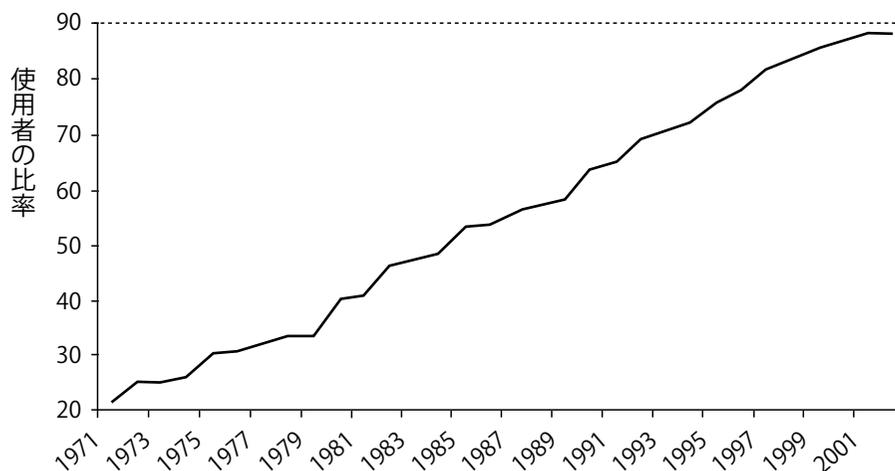
半ばまでに、使用者の70-80%が職務記述書、公募制度、給与等級システム、業績評価、採用と解雇の集権化などを実施していた（図表2, 3, 4, 5）。このような内部市場システム、雇用の官僚制化が、何故AA対象企業だけではなく広汎に普及したかについて、Dobbinは次のように説明する。平等雇用とAAはしばしば厳密に区別される（図表6）が、法律上の違いは些細なものである。すべての使用者は平等雇用を実行するよう要求される。連邦政府の請負業者は、その上にAAプログラムを遂行しなければならない。しかし、使用者にとって法律上の主要なリスクは、あらゆる使用者に関係するタイトル・セブン違反で提訴される訴訟である（図表7-1, 7-2）。そのため、人事専門職は、すべての使用者に同一の法令遵

図表2 職務記述書の使用の増加(1956-86)



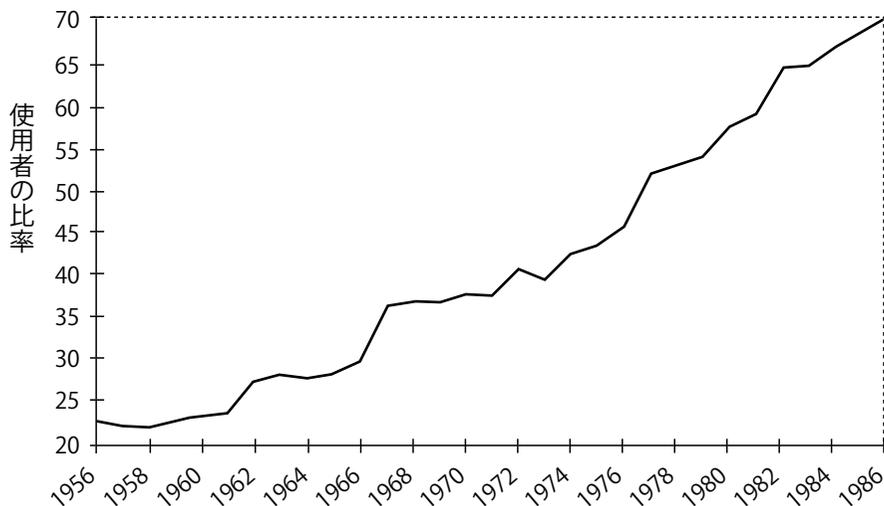
原資料 279人の使用者を対象とした1986年調査 (Dobbin et al. 1993)
 出典 Dobbin, Frank, 2009, p.115.

図表3 公募制度の増加 (1971-2002)



原資料 829社を対象とした2002年調査 (Kalev, Dobbin, and Kelly 2006)
 出典 Dobbin, Frank, 2009, p.117.

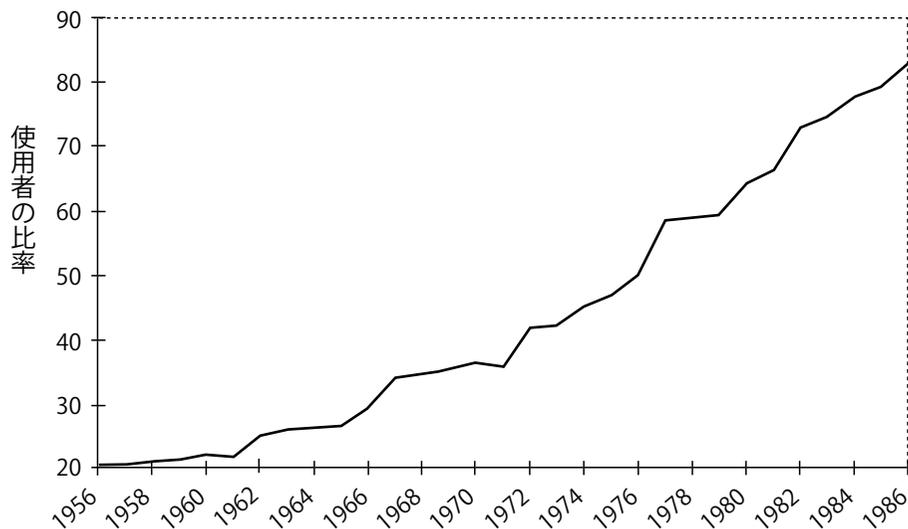
図表4 給与等級の増加(1956-86)



原資料 279人の使用者を対象とした1986年調査 (Dobbin et al. 1993)

出典 Dobbin, Frank, 2009, p.119.

図表5 業績評価の使用の増加(1956-86)



原資料 279人の使用者を対象とした1986年調査 (Dobbin et al. 1993)

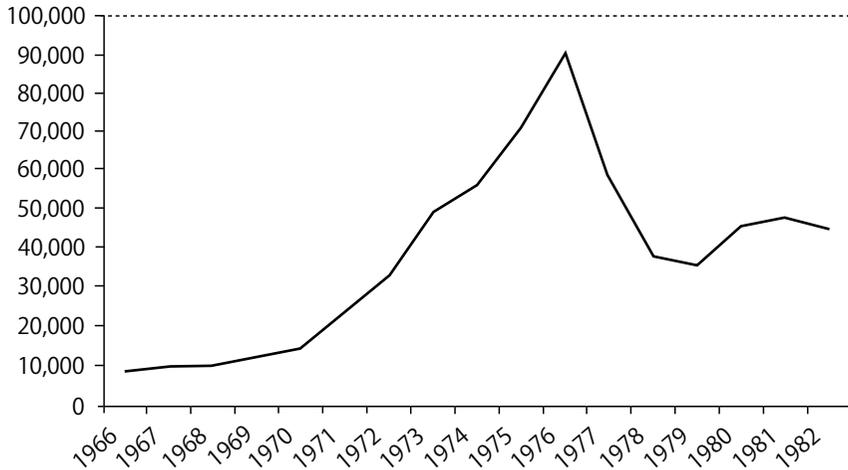
出典 Dobbin, Frank, 2009, p.122.

図表6 平等雇用とアファーマティブ・アクションの比較

用語	根拠	基礎的前提
平等雇用	法律	1 平等／平等主義
		2 メリトクラシー
		3 人種と性に中立
アファーマティブ・アクション	大統領行政命令と連邦規則	1 優遇措置
		2 人種と性に配慮

出典 Yakura, Elaine K., 1996, p.36. 注 一部変更

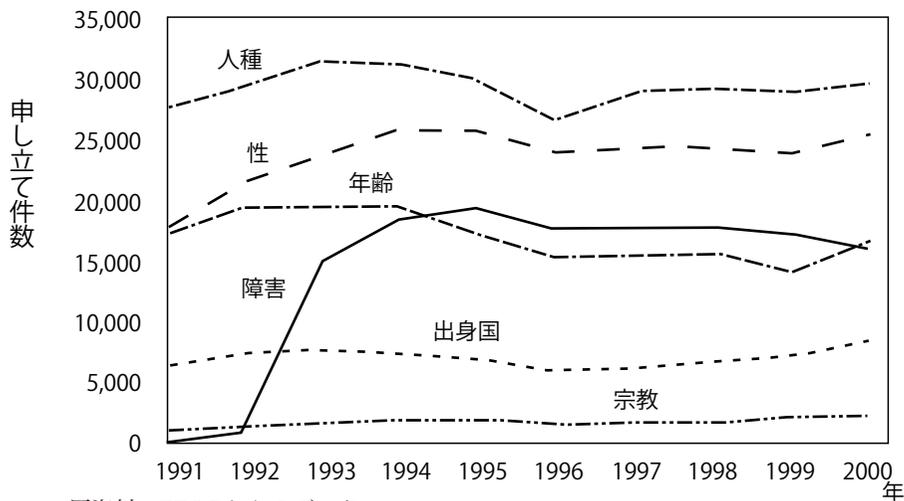
図表7-1 EEOCへの苦情の申し立て（1966-82）



原資料 Burstein, Paul R. and Kath Monahan, 1986, Equal Employment Opportunity and the Mobilization of Law, *Law and Society Review*, 16, pp.355-388.

出典 Dobbin, Frank, 2009, p.80.

図表7-2 EEOCへの差別の申し立て（1991-2000）



原資料 EEOCからのデータ

出典 Carroll, Archie B. and Ann K. Buchholtz, 2002(Fifth ed.), p.545.

守戦略を勧めた。連邦政府の請負業者は、それ以外の企業より、一層早く革新を取り入れていた。しかし、最終的にはどちらの企業も、ほとんど同一のプログラムを設置したのである。

EEOCが74年に出版した使用者のためのガイドブック「AAと機会平等」の中で勧めたのは、これらの新しい官僚制的採用・昇進プログラムであった。

ここで、AAについて問題と指摘される割当制と逆差別について確認しておこう (Dobbin 2009, pp.124-128)。各種調査によれば、人事専門職は割当制はメリット・システムと両立しないので、割当制を使用したことはないと回答している。議会と裁判所は、裁判官によって要求された場合、あるいは、承認された場合を除いて、割当制を禁止してきた。ケネディ

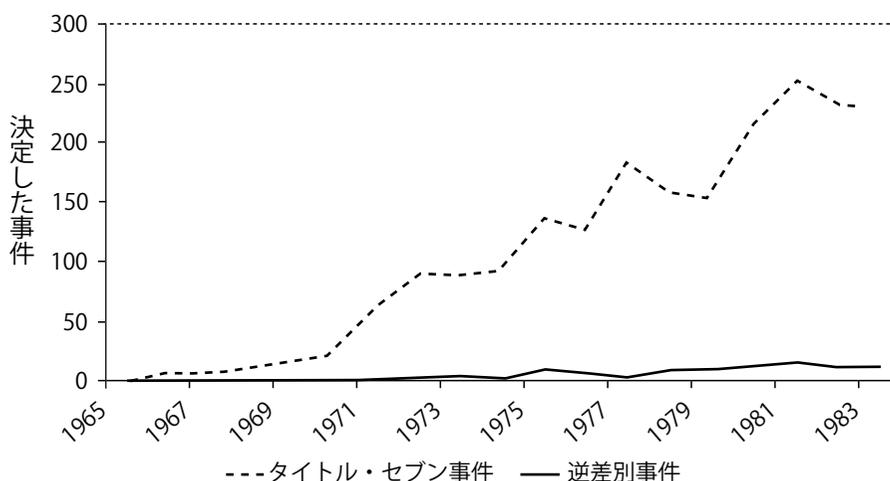
大統領のAA命令も、ジョンソン大統領のAA命令も、割当制を容認してはいない。連邦政府の労働者に関しては、会計検査院(GAO)が、割当制はメリット・システムと両立しないので認めなかった。ただ、大学では、入学試験で長い間地域別割当制が使用されてきた。

使用者には割当制を禁じたが、裁判所は、割当制に断固反対する地方政府に割当制を課した。例えば74年、ミシシッピ州ジャクソンは、地方自治体の公務員として40名の黒人の採用目標を達成するよう計画された割当制を実施する同意判決に署名した。また、オハイオ州コロンブスは、全体の18%に達するまで警察学校の各クラスの40%を黒人にするという同意判決に署名した。ある研究によれば、このような割当制がマイノリティの比率を大いに高めた。

使用者が割当制を使っているという誤解があり、*New York Times*などのメディアも逆差別訴訟を70年代半ばから末にかけて大きく取り上げた。しかし、控訴裁判所で決定されたタイトル・セブン差別訴訟と逆差別訴訟を比較すると、逆差別訴訟は全訴訟中ほんの小さな比率に過ぎなかった(図表8)。

経済学者のLeonardは、「1970年代に、使用者はAAの目標を割当制として扱った」という仮説を検証した。もし使用者がAAの目標を達成していたなら、割当制を採用していたと考えられる。しかし結果は使用者はAAの目標を少ししか達成していなかった(Leonard 1985)。また、Urban Instituteや経済学者、社会学者による各種のフィールド実験調査では使用者は常に白人男性を、そして女性より男性をより好むことが解明された。例えば、1. 同じ履歴書で応募した黒人と白人の場合、黒人より白人が、採用プロセスをより多く進んだ、また採用のオファーをより多く得た、2. 前科のない黒人と重罪の前科がある白人(それ以外は一致したキャリアを持つ)の場合、白人の方が成功した、3. 典型的な白人のファースト・ネームを持つ応募者へのインタビュー・オファーは、アフリカン・アメリカンの名前を持つ応募者へのその2倍であった、4. フィラデルフィアの最高級レストランでは、面接を受けられた男性は女性の2倍、採用は5倍であった。Dobbinは、これらの研究は黒人

図表8 控訴裁判所で決定したタイトル・セブン事件と逆差別事件(1965-83)



原資料 Burstein, Paul R. and Kath Monahan, 1986.

出典 Dobbin, Frank, 2009, p.126.

と女性に対する採用割当制はけっして広まっていないことを強く暗示しているという。

ところで、次のような例もあった。フォード自動車会社の人事専門職であったLevi Jacksonは、イェール大学のフットボールチームでは初めての黒人主将であった。彼は67年の人種暴動の後、会社を説得して何年にもわたって何千人もの黒人を採用させた。また64年ニューヨーク州ロチェスター市の人種暴動を契機として、市最大の企業であるイーストマン・コダックに対する黒人の雇用を要求する社会運動の結果、イーストマン・コダックが失業中の黒人数百名を採用した(森岡 2005)。以上の2事例はAAの遂行というより、人種暴動という社会問題の解決を求められた企業の社会的責任としての対応であった。

70年代を通して増大した人事専門職の多くは好きなプログラムを設置し、採用と昇進の決定にコントロールを獲得したと主張した。

IV パラダイム転換期のステイクホルダー⁴⁾ — 1980年代以降

80年代以降、平等雇用やAAの法令遵守から、マネジング・ダイバーシティへのパラダイム転換が進められた。新しいダイバーシティ・プログラムが考案され広く展開されていた。ただし、ダイバーシティ・プログラムは機会平等プログラムを再構築したものであり、法令遵守と無縁のものではけっしてなかった。また、従来の機会平等プログラムも普及し続けていた。この時期の主要なステイクホルダーは、政府(裁判所と議会)、先進的な経営者、人的資源専門職、人的資源管理者、人的資源コンサルタント、人的資源管理学会、米国教育・開発協会、コンファレンス・ボード、NPO/NGO、学者などであった。

レーガン大統領は、70年代のスタグフレーションは多くの新しい規制を導入した政府の失敗だとして、AAと平等雇用に関する規制を取り去ろうとさまざまな試みを行った。第一に、81年労働長官のRaymond Donovanが、AAプランの作成義務を課す企業を「50人以上の従業員と5万ドル以上の連邦契約」から「250人以上の従業員と100万ドル以上の連邦契約」に規模を引き上げることを提案した。その変更によって、AA対象企業数は16,767から4,143に減少する。この提案に対してはEEOCと議会からの不満が強く、レーガンは83年にその計画を断念した。第二に、中間選挙終了後の同83年、ホワイトハウスのスタッフがOFCCPの閉鎖を提案した。これに対し、AT&T、ヒューレット・パッカード(以下HPと略す)、GM、IBMが、OFCCPが制度化している全米自己監視報告システムに参加するため協定書に署名した。さらに、政権内の反対派がその計画を阻止した。第三に、85年、司法省が、56都市の公共機関のAAプログラムで目標とタイムテーブルの使用を中止するよう命令した。さらに、司法長官のEdwin Meeseが民間企業の目標とタイムテーブルを終了させるよう提案した。これに対し、目標とタイムテーブルのシステム創りに参加した国務長官のGeorge Schultz(当時の労働長官)が、労働長官(William Brock)、財務長官、運輸長官の支援を受けてこの計画を没にした。以上の試みはほとんど実現されなかった。しかし、EEOC、OFCCP、そして議会に対する介入は、次に見るようになり大きな影響を与えていた。

EEOCの新しい委員長は、EEOCのゼネラル・カウンセルに、目標とタイムテーブルを含む和解協定は承認しないよう指示した。さらに、EEOCの資金と職員が削減された。EEOCはわずかの和解しか援助しなかったし、決定も遅れた。OFCCPは、職員を半分に削減され

た。新しい局長は目立つ産業をコンプライアンス・レビューの標的にするのを止めさせ、あらゆる制裁を撤廃した。締め出される請負業者の数が77-80年の13から81-85年の4に減り、未払賃金を受け取る労働者数は80年の4,336人から86年の499人に落ち込んだ。和解協定も減少し、違反自体が減少した。議会は、新規の立法がレーガンの拒否権にあうため、EEO法の範囲を拡大することを断念した。

連邦裁判所の裁判官は終身職のため、簡単に入れ替えることはできなかった。そのため、裁判官は80年代にもEEO法の範囲を拡大し続けることができた。より多くのクラス・アクション訴訟も認定された。90年代になっても和解協定と巨額の和解金が報道された。一方で、レーガンの影響として、司法省が反AA裁判を支援する法廷助言書を提出して勝訴を助けたり、最高裁判所に保守的な裁判官を任命したため差別裁判の勝訴がより難しくなった。また、最高裁は差別の意図を証明する責任を被告から原告に戻した。しかし、これに対しては、2年後に議会在最高裁の決定を覆した。

先進的な経営者たちは、70年代末にはAAの推進者になっていた。60年代の人種暴動の再発を予防することができると思う経営者や、アメリカ式の平等について議論する経営者たちがいた (Fisher 1994)。経営者たちはレーガンに対抗するために、裁判所にAAを支持する法廷助言書を提出したり、AA命令削減計画に抗議する電報をホワイトハウスに送ったり、議会でAAの利点を証言した。85年のフォーチュン500社中128社の調査では、95%以上が政府が目標とタイムテーブルを削除しても数値目標を使い続けると回答した。また、フォーチュン500社の86年調査では、経営合理化を実施するにもかかわらず、9割はAAプログラムを変更する計画はなく、1割はプログラムを拡大することを計画していた (Dobbin 2009, p. 138, Fisher 1994, Bureau of National Affairs 1986)。

70年代初期の機会平等規則の拡大に応じて、先進企業は機会平等オフィスとAA担当役員を導入していた。企業内で増大した人事専門職は、機会平等の熱心な擁護者であった。さらに、その多くが企業の人事出身のコンサルタントも、同様に機会平等を応援した。60-70年代、人事コンサルタントは機会平等プログラムの経済合理性を、プログラムのコストは、人種暴動と訴訟のリスクを減らすことによって相殺されると説明した。ところが、80年代には、パラダイムを機会平等からダイバーシティへと転換させ、自らを機会平等コンサルタントからダイバーシティ・コンサルタントへと再編成した。ダイバーシティ・プログラムは、人種暴動や訴訟のリスクを減らすから有効なのではなく、それ自体が企業にとって有効なのである。その理由として、一つの主張は、女性とマイノリティを活かして才能を最大限利用するために、また職場の統合を確かなものにするために使用者はダイバーシティに注意を払わなければならないという。もう一つの主張は、より多くの人生経験と観点を持つ労働力はより創造的であり、多様な顧客に財とサービスをより良くデザインし、より良く生産し、より良く販売するだろうという。

この新しいパラダイムに予期しない大きな支援を送ることになったのが、有名な87年の報告書「ワークフォース2000」である。レーガン政権の2期目に労働長官に任命されたWilliam Brockは、レーガンの熱烈な支持者である政権内では例外的な存在であり、レーガンの反AAの姿勢に疑問を持ち、ハドソン研究所に「ワークフォース2000」の研究を委嘱した。その中で、94-2005年の新規労働力中、白人男性と白人女性はそれぞれ33%であると推定された。ところが、誤読をしたジャーナリズムの報道が広まり、2000年までの新規

労働力中85%が女性、マイノリティ、移民であり、アメリカ生まれの白人男性はたった15%であるとの誤解が社会に広まってしまったのである（Johnston and Packer 1987, Dobbin 2009, pp.141-142）。

国防省の大規模請負業者を始めとする先進的な企業が、ダイバーシティ・プログラムを積極的に導入し大きな流行になっていった。多くの企業の機会平等部はダイバーシティ・マネジメント部になった。80年代末までに、ダイバーシティの革新的なプログラムはすべてフォーチュン500社の間に広く普及した。中小企業にも普及したのは80年代末から90年代にかけてであった。コンファレンス・ボードの92年調査によれば、大企業の4分の3にダイバーシティ管理者がおり、ダイバーシティのトップの3分の2は、機会平等のトップと同一人物であった。

マネジング・ダイバーシティのリーダー的唱道者であるR. Thomasは、83年にモアハウス大学に米国マネジング・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設立した。彼は20年以上にわたる活動を通して、マネジング・ダイバーシティの革新的な考え方を形成した。また、ハーバード・ビジネス・スクールのD. ThomasとEly(当時)は、90年に開始し6年以上続いたダイバーシティの事例調査から、ダイバーシティを管理する新しいパラダイムを発見した。両者は、米国社会でマネジング・ダイバーシティの議論を活発化させ、理解を深め、多くの企業でプログラムが実施されるのに大きく貢献した(R. Thomas 1990, 1991, D. Thomas and Ely 1996, 野畑 2010)。

米国教育・開発協会(ASTD)は90年代初頭に、「全国ダイバーシティ会議」を開催した。人的資源管理学会(SHRM)がダイバーシティ・スペシャリストのための訓練・認証プログラムを提供した。コンファレンス・ボードは、ダイバーシティ・プログラムのための定型書式を提供し、ダイバーシティの全国会議とラウンドテーブルを開催した。

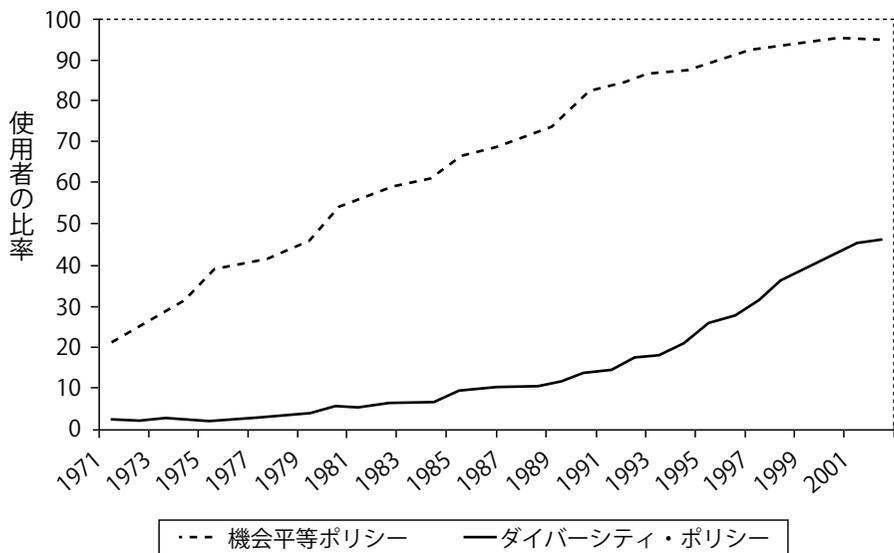
90年代半ばになると、ダイバーシティ管理者は、マネジング・ダイバーシティはAAや機会平等とは何の関係もない、マネジング・ダイバーシティは法令遵守のためではなく、多様な労働力の能力を最大限活かすことによって戦略的優位を得るためであると主張するようになった。

図表9 機会平等プログラムとダイバーシティ・プログラムの比較

機会平等ポリシー	→	ダイバーシティ・ミッション・ステートメント
機会平等トレーニング	→	ダイバーシティ・トレーニング
機会平等委員会	→	ダイバーシティ・タスク・フォース
態度調査	→	文化オーディット
機会平等キャリア計画	→	ダイバーシティ・キャリア計画
非公式なメンタリング	→	公式のメンタリングおよびネットワークング・プログラム
機会平等専門職	→	ダイバーシティ・コンサルタント

注 Dobbin, Frank, 2009, pp.143-156を参考に作成した。

図表10 機会平等ポリシーまたはダイバーシティ・ポリシーをもつ使用者（1971-2002）



原資料 829社を対象とした2002年調査 (Kalev, Dobbin and Kelly 2006)
 出典 Dobbin, Frank, 2009, p.145.

しかし、ダイバーシティ・プログラムは機会平等プログラムを再構築したものである (Dobbin 2009, pp.143-158, 図表9)。コンサルタントが80年代初頭から唱道したダイバーシティ・ミッション・ステートメントはほとんど機会平等ポリシーの改訂版にすぎなかった。機会平等ポリシーは、タイトル・セブンによって保護されるカテゴリー（人種、肌の色、宗教、出身国、性、妊娠、年齢、障害、保護対象の退役軍人）に平等を約束した。ダイバーシティ・ミッション・ステートメントは、しばしばこれらのカテゴリーに言及するのを避け、言及する場合は他のカテゴリーを追加した。ただし、図表10に見るように、企業は機会平等ポリシーをダイバーシティ・ミッション・ステートメントに置き換えたわけではなく、その上に構築したのである。また、機会平等トレーニングは、人事心理学者が人間関係学派の流れをくみ60年代末に流行したセンシティビティ・トレーニングをモデルとして始めたものである。コンサルタントはダイバーシティ・トレーニングでは人種と性にほとんど触れない。むしろ、多様性は人種や性だけではない、背が高いか低いか、眼鏡をかけているかなどすべての人が異なると教える。しかし他方では、ダイバーシティ・トレーニングは根深い偏見に挑戦し、インクルーシブな企業文化を再構築するよう期待される。90年代末のある調査では、ダイバーシティ・トレーニングを利用する第一の理由として人的資源管理者の圧倒的多数が法的保護を挙げた。さらに、95年のWal-Martの宗教差別裁判、96年のTexaco、99年のBoeing、そして2001年のCoca-Colaの人種差別裁判において、その改善措置を考案した人的資源コンサルタントは、ダイバーシティ・トレーニングを非常に重視した。

70年代初めに、社会ネットワーク論は資質だけがキャリアの成功を決めるのではない、ネットワーク（たとえばオールド・ボーイズ・クラブ）も重要であると主張した。70年代に人事は管理職が秘訣を学ぶ助けになるとメンタリングを奨励していた。80年代初期、機会平等プログラムで有名な9社では、熟練の管理者とマイノリティや女性の新米管理者の間でのメンター関係を意図的に奨励していた。マネジング・ダイバーシティでは、社会的孤

立によって不利な女性とマイノリティのためにメンタリングとネットワークの公式プログラムを創った。

コンファレンス・ボードの人的資源専門職への92年調査は、コスト、経営者の支援の欠如、あるいは、バックラッシュの恐怖より、「ダイバーシティとAAとの間の混乱」がダイバーシティ・プログラムにとってより大きな障害であったことを示している。結局、Dobbinが鋭く指摘するように、ダイバーシティ・プログラムの多くが、ラベルを張り替えたAAイニシアティブであった。マネジング・ダイバーシティは法令遵守とは関係がないと主張するが、ダイバーシティ・マネジメントの中心理念の一つである組織文化の変革は、組織に埋め込まれた差別の文化とシステムを変革することである。

それでは、ダイバーシティ・プログラムとして再構築されなかった機会平等プログラムは減少あるいは消滅したのであろうか？ 予想に反して、すべてが普及し続けていた(Dobbin 2009, pp.155-156)。70年代半ばから90年にかけての各種企業調査によれば、機会平等ポリシー、監督者への機会平等トレーニング、マイノリティや女性を保護する方針、機会平等専門職、機会平等部、AA担当役員、保護対象をターゲットとした募集、AAプログラム、これらすべてが普及し続けていた⁵⁾。そして、80年代に企業が進めた機会平等プログラムとダイバーシティ・プログラムは、職場にバックラッシュを引き起こすより、むしろ差別が組織に埋め込まれたものだという理解を深める効果があった(Taylor 1995)。

V ワーク・ライフ・プログラムのステイクホルダー⁶⁾

64年の公民権法は女性に対する結婚禁止を撤廃しただけであった。78年に妊娠差別禁止法が、93年には家族・医療休業法が成立した。70年代の規制強化に対応して増大した人的資源専門職の女性たちは、法律制定以前にマタニティ休暇プログラムや家族・医療休暇プログラムなどを導入した。また、フレキシブル・ワーク・アレンジメントがドイツから輸入され、仕事と家族の問題やジェンダー平等のための戦略として促進された。その後には多様なプログラムがワーク・ファミリー・プログラムとして統合され、さらにワーク・ライフ・プログラムとして再編された。ワーク・ライフ・プログラムに至る主要なステイクホルダーは、政府(ニクソン大統領、クリントン大統領、CACSW、EEOC、地方裁判所、議会、会計検査院)、マスメディア(*New York Times*, *Washington Post*)、ビジネス誌・書籍(*Business Week*)、人事専門誌・書籍(*Personnel*, *Personnel Psychology*、ベスト・カンパニー・リスト)、先進的使用者、人的資源専門職、特に女性人的資源専門職、コンサルタント、コンサルティング会社、人事心理学者、産業心理学者などであった。

公民権法以前は、多くの企業で女性の結婚を禁止していたので、結婚すると辞めなければならなかった。公民権法が男女平等の取り扱いを要求したので、企業が既婚女性を解雇すると既婚男性も解雇しなければならなくなり、企業は60年代末までに女性の結婚禁止を止めた。ところが多くの経営者は妊娠した労働者全員に退職を要求する妊娠禁止の方針は男性に影響しないし、平等取り扱いの原則にも違反しないと考えた。先進的な企業でも半数が妊娠したら退職を求める公式の方針を持っていた。そのため、70年代に入っても妊娠した女性は退職しなければならなかった。

連邦政府の労働省内には20年以来女性局があり、女性保護法のために働いていた。60年代には職務分離と賃金差別の問題に取り組み、同一賃金法を擁護するなかで組織が拡大した。一方、61年、ケネディは20人で構成する女性の地位に関する大統領諮問委員会（以下PCSWと略す）を設置した。委員長はエレノア・ルーズベルトであった。PCSWは、63年に女性の地位に関する市民諮問委員会（以下CACSWと略す）に継承された。委員会は州レベルでも組織され、64年初めには州委員会の年次大会が開催された。66年には48州に委員会が設置されていた。69年、ニクソン大統領が産業界と専門職から新しく20名の女性を委員に任命した。CACSWは国家公務員任用委員会、OFCC、EEOCから聞き取りを行った後、71年に妊娠・出産が他の障害と同様に取り扱われるよう求める報告書をまとめた。それまでEEOCは66年の年報で企業の妊娠禁止に反対したが、主要な関心である人種差別への対応を優先して、企業の行動を変えるための努力は何もしてこなかった。ところが、CACSWの報告書が出た翌72年、EEOCは性差別に関する新しいガイドラインを示した。そのほとんどはCACSWの報告書からとったものであった。ガイドラインでは次のように指導していた。使用者は妊娠という理由で女性を採用、訓練または昇進させることを拒否することはできない。もし使用者が他の一時的障害に休暇、健康保険、あるいは所得代替を提供するなら、妊娠・出産にも同様にすべきである。このガイドラインが*New York Times*の1面に掲載された。

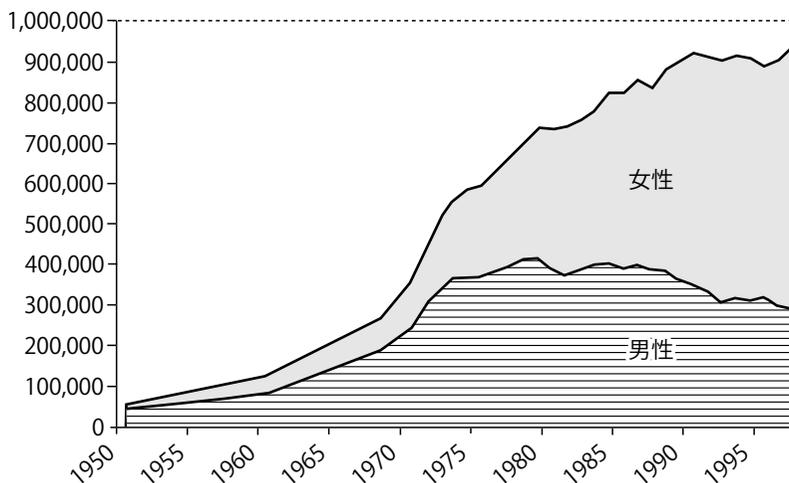
72年はまた、EEOCが訴訟を起こす権威を獲得した年でもあった。EEOCはガイドライン違反の企業を告訴した。GEは妊娠は自由意思によるものであるという理由で、妊娠した労働者に障害休暇と一時的障害保険を拒否していた。74年4月、ヴァージニア地方裁判所の判事が、GEは障害休暇と一時的障害保険をスポーツの怪我と美容整形のような自由意思による障害にも適用しているので妊娠だけを排除できないとして、性差別違反とした。米国の権力分離はEEOCが公民権法によって妊娠禁止を違法と定義することを可能にした。そして、コモン・ローの伝統が下級裁判所の自由な判断を可能にした。

経営者たちはGEの裁判を新聞で読み、EEOCと裁判所の見解を学んだ。先進企業は妊娠・出産休暇プログラムを設置した。*New York Times*や*Business Week*は、EEOCが、最大の効果を狙って注目を浴びる大企業11社に対して妊娠・出産休暇の訴訟を起こした。EEOCは130以上の妊娠差別訴訟を起こし、他の250社に警告したと報じた。

先述のように、70年代初期、法令遵守の基準を明確にすることなく機会平等とAAが強化されたことに対応して、企業では機会平等部が普及し一団の人的資源専門職が形成された。60年代の労働関係専門職である白人男性に代わって、70年以降、人的資源専門職の女性化が進んだ。80年までに女性は人的資源スペシャリストおよび管理職の半数に達し、90年代末には7割が女性になった（図表11）。一方、黒人とヒスパニックは白人女性に比較して増加が非常に小さかった。76年に人的資源スペシャリストおよび管理職の中のマイノリティ比率は10%であったが、20年以上経過してもたった12%にすぎなかった（図表12）。Dobbinによれば人的資源の女性たちがマタニティ休暇プログラムを創るのを先導した。彼女たちは企業内の活動家集団を形成していた。93年に法制化されるよりずっと以前から、マタニティ休暇プログラムを擁護し、推進していた。

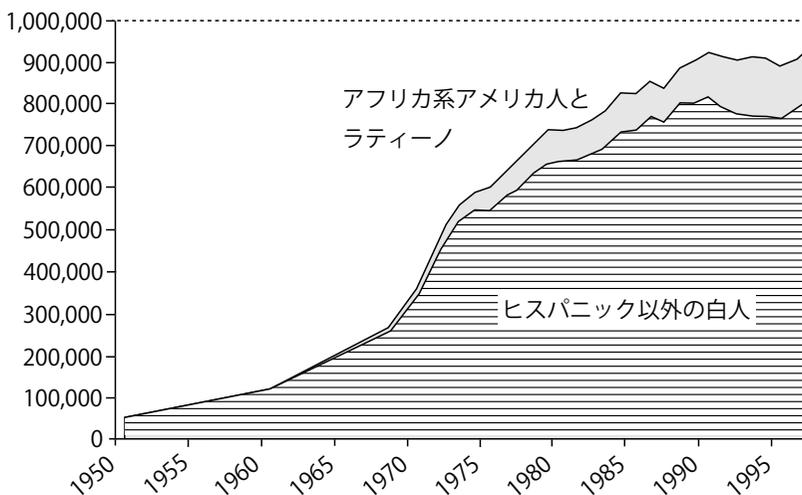
これに異議をとなく、マタニティ休暇プログラムが法制化以前に普及した理由を女性人事専門職以外に求める意見もある。第一の異論は、労働市場に原因があると主張する。企

図表11 人事管理の女性の増加（1950-95）



原注 Data on personnel specialists and managers, excluding clerical workers, from U.S. Decennial Census of Population and Current Population Survey of the Bureau of Labor Statistics.
 原資料 Annual data before 1968 are interpolated from the decennial census.
<http://factfinder.census.gov/> and <http://www.census.gov/cps/>, accessed November 1, 2006; Bureau of Labor Statistics 2006; U. S. Census Bureau 2006.
 出典 Dobbin, Frank, 2009, p.169.

図表12 人事管理のアフリカ系アメリカ人とラティーノの増加（1950-95）



原資料 図表11と同じ。アジア人とその他は白人と同じグループに分類。
 出典 Dobbin, Frank, 2009, p.170.

業が女性労働力の獲得のために競争して導入していったというものである。しかし、企業がマターニティ休暇プログラムを創った70年代半ばから80年代半ばはスタグフレーションによって失業率がきわめて高く、労働市場は買い手市場だった。第二の異論は、女性運動の効果を主張する。しかし、女性運動は同一賃金法や公民権法のために戦っていないし、マターニティ休暇のためにもほとんど何もしてこなかった。全米女性機構（以下NOWと略す）は妊娠中絶権、男女平等憲法修正条項（以下ERAと略す）、採用差別に注目していた。さら

に、NOW, League of Women Voters, National Women's Political Caucus,そして American Civil Liberties Unionのようなグループは、カリフォルニア州の強制的なマタニティ休暇法に反対していた。その理由は妊娠を特別扱いすることはERAと調和しないためである。その他、学問研究や労働組合がマタニティ休暇プログラムの導入を先導したわけでもなかった。変化の重要な担い手は企業内の人的資源専門職であった(Dobbin 2009, pp.172-174)。

GE裁判の継続中にすでに多くの人が、マタニティ休暇はタイトル・セブンの下で要求されるのが基本的法原則である、あるいは間もなくそうなるだろうと主張していた。ところが76年末、最高裁判所が下級裁判所のGE判決を覆した。しかし78年には、議会が妊娠差別禁止法(以下PDAと略す)によって最高裁の判決を無効にした。PDAは妊娠・出産を一時的障害と平等に扱い、休暇と障害者給付金を提供するように要求する。ただ、この法律には限界があり、障害を持つ男性に休暇と障害者給付金を提供しない企業はそれらを妊娠に提供する必要がない。そして、一時的障害保険を持つ労働者は3分の1に過ぎない。

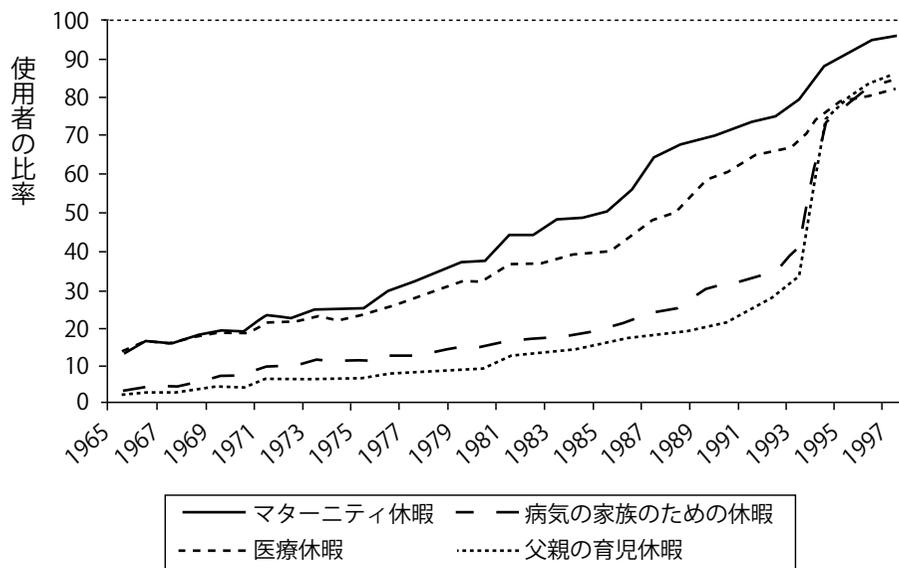
PDAにほとんどの企業は反対しなかった。その理由は、先進企業ではすでに機会平等管理職がマタニティ休暇プログラムを設置し、障害手当を拡大していたからである。PDA成立後も、彼女たち／彼らはマタニティ休暇プログラムを唱道し続けたため、急速に普及していった。

93年には家族・医療休業法が成立した。85年以来、議会では家族・医療のための無給休暇を企業に要求することが検討されており、法案も提出された。しかし、ジョージ・ブッシュが91年および92年に拒否権を発動したため法制化できなかった。その後、ビル・クリントンが選挙運動中に、新生児の親休暇と病気の家族がいる労働者に休暇を与えるよう企業に要求すると約束していた。家族・医療休業法では新生児や養子の世話、または子育てをする労働者、病気の家族がいる労働者、あるいは自分自身が病気か怪我をしている労働者は最長12週の無給休業を使用者に要求できる。休業が終わるときには自分の仕事に戻ることができる。もし同じ職務に就くことができないなら、使用者は給与、手当、責任のレベルが同じ別の職務を提供しなければならない。従業員のベネフィットは休業の間も保護される。この法律は半径75マイル以内に少なくとも50人の労働者を雇用する使用者が対象となり、少なくとも1年間その職務に就いており、その年に少なくとも1,250時間働いている労働者に適用される。

家族・医療休業法成立前に、人事専門職の努力でマタニティ休暇と医療休暇はすでに普及していた。中大規模企業では4分の3がマタニティ休暇を提供していた。父親休暇と病気の家族の世話のための休暇は法律制定後急速に普及した(図表13)。

67年、HPのドイツ工場は、ドイツ企業に習ってフレックスタイムを導入した(Dobbin 2009, pp.177-187)。それは、フレキシビリティは職務満足と従業員のコミットメントを高めると主張する「仕事と生活の質」運動であった。72年にフレックスタイムはHPのドイツ工場からアメリカ工場に広まった。77年までに、HPでフレックスタイムを利用する労働者は22,000人に上った。フレックスタイムは典型的にはコア時間を設定し、監督者の承認を得て従業員が開始と終了の時間を選択するものである。類似のものに圧縮労働週がある。4日10時間のシフト労働で週40時間働く。いくつかの工場では、工場全体で圧縮労働週にシフトした。HPはさらに、ジョブ・シェアリングとパートタイム・キャリア・プログラムの実験をした。人的資源専門職たちはビジネス雑誌にHPの「仕事と生活の質」運動について

図表 13 家族・医療休暇プログラムをもつ使用者（1965-97）



原資料 389人の使用者を対象とした1997年調査 (Dobbin and Kelly 2007)
 出典 Dobbin, Frank, 2009, p.175.

書いた。80年代、90年代にベスト・カンパニー・リストが急増した時、HPはあらゆるトップ10リストにノミネートされるモデル企業であった。経営者たちはHPがしていることをすべて模倣した。フレックスタイムも当然その中に入っていた。

人的資源心理学者や産業心理学者などが70年代、フレックスタイム、フレキシビリティは職務のパフォーマンス、生産性、モラルを高めるなどと指摘した。政府はそれを目的にフレキシブル・ワーク・アレンジメントを推進した。会計検査院がHP同様、ドイツの実験に刺激されて、72-74年に先住民族局と社会保障庁で実験的なプログラムを実施した。議会は78年、連邦政府機関にフレックスタイムや圧縮労働週の利用を可能にする法律を制定して、プログラムの拡大を促した。85年までに連邦政府の公務員の2割がフレックスタイムや圧縮労働週を利用した。連邦政府が実験プロジェクトによって、産業界にフレキシブル・ワーク・アレンジメントが有効であることを示した。

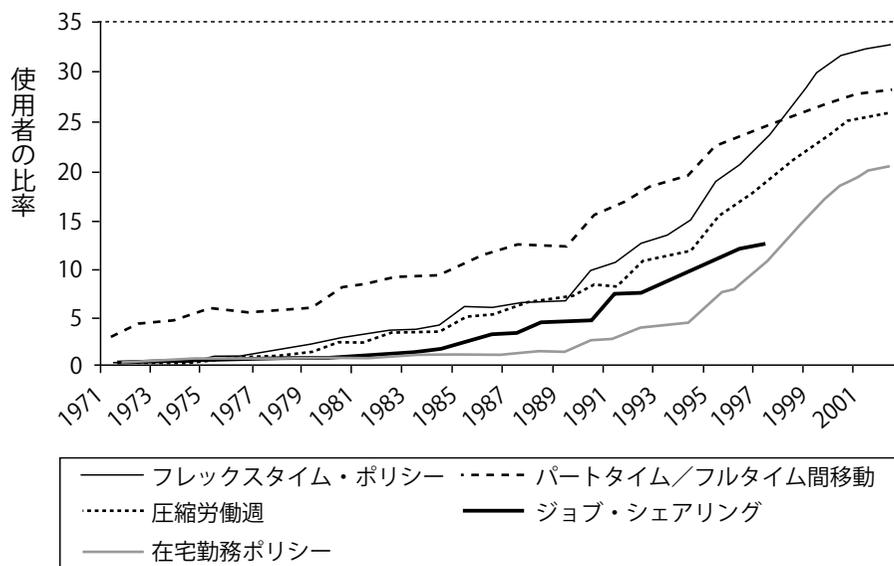
「職業生活の質」運動と考えられてきたフレキシブル・ワーク・アレンジメントを、仕事と家族の問題やジェンダー平等のための戦略として促進する動きが現れた。議会の下院公務員小委員会は、パートタイム・キャリア・プログラムが家族責任のある女性を助けることを、連邦政府がモデルになって民間部門、州政府、そして地方政府に示そうと試みた。また、マタニティ休暇を普及させた人的資源専門職たちもフレキシブル・ワーク・アレンジメントに関心を移し、フレックスタイムをジェンダー平等の戦略としてビジネス誌を通して促進させ始めた。80年にMarinoはPersonnelの中で、使用者は、女性のための機会平等へのコミットメントを示すために「誠実な努力」戦略として、小さな子どもがいる女性のためにフレキシブルな労働時間を追求すべきであるとアドバイスした (Marino 1980)。88-89年、New York TimesやWashington Postは、「フレックスタイム・プログラムは小さな子どもがいる働く母親が仕事と家庭のバランスを取るのを助ける」、「女性を募集し引き

留めることができる」、「働く母親、共働き、一人親が増加している」などと報じた。90年代初頭、人的資源専門職たちはフレックスタイム、ジョブ・シェアリング、在宅勤務プログラム、パートタイム・キャリア・プログラムを女性(ときどき男性)がキャリアと家族のバランスを取るのを助けるために考案されたワーク・ファミリー・プログラムとして位置づける論文や本を相次いで出版した。そのため、図表14に見るように、これらのプログラムは90年代にとくに普及した。なかでも連邦政府の実験プロジェクトで実施されたフレックスタイムとパートタイム・キャリアは、それ以外のジョブ・シェアリングと在宅勤務プログラムより、一層急速に広まった。プログラムの普及率は先進企業でより高くなっている。

人的資源専門職は、フレキシブル・ワーク・アレンジメントと、親休暇、家族休暇、ワーク・ファミリー・ワークショップを、ワーク・ファミリー・プログラムとして統合した。さらに、ワーク・ファミリー・プログラムからジェンダー平等戦略の言葉を消して、ワーク・ライフ・プログラムとして再理論化した。それによって、ワーク・ライフ・プログラムはジェンダー・ダイバーシティをサポートする一つの方法になった。2000年までに、典型的なフォーチュン500社の企業はさまざまなワーク・ライフ・プログラムを設置した。

上記以外にも事業所内保育所、保育バウチャー、保育リファーマル・サービス、扶養家族ケア費用口座という4つの子育て支援プログラムがある。81年に議会は、経済回復税法による新しい優遇税制措置を通して事業所内保育所の建設を奨励した。そこで人的資源専門職とコンサルタントは、使用者が事業所内保育所と保育バウチャーを設置するよう先導した。Kossek and Nichol (1992) は *Personnel Psychology* で、事業所内保育所は従業員のパフォーマンスや欠勤率については有意な影響はみられないが、コミットメントを高め、募集と定着に非常にプラスに影響するので採算が合うと主張した⁷⁾。しかし、もっとも普及したの

図表14 フレキシブル・スケジュール・ポリシーをもつ使用者 (1971-2002)



原資料 829人の使用者を対象とした2002年調査と389人の使用者を対象とした1997年調査 (Dobbin and Kelly 2007; Kalev, Dobbin and Kelly 2006)。ジョブ・シェアリングのデータは1997年調査からである。

出典 Dobbin, Frank, 2009, p.181.

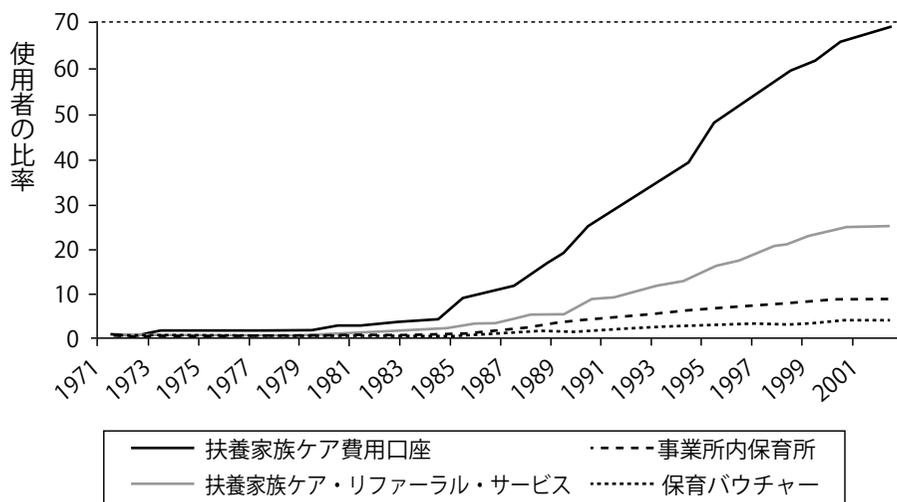
は事業所内保育所ではなく、扶養家族ケア費用口座であった。これは使用者が従業員に提供するもので、その口座に給与から一定額を入れて扶養家族のケアに使用することができ、税金がかからない。ただし無税の上限は定額ではなく、所得の高い人ほど高くなる。

保育リファーマル・サービスを提供していた企業は、次第に、高齢者ケア・リファーマル・サービスも提供するようになった。さらにしばしば、薬物中毒から夫婦不和まで広範囲の仕事と家族の問題についてカウンセリングを提供するようになっていく。

全米企業調査で2002年までの普及率を見ると、扶養家族ケア費用口座が突出して高く、扶養家族ケア・リファーマル・サービスは約4分の1、事業所内保育所は1割以下、保育バウチャーは5%以下であった（図表15）。ただし、大企業は事業所内保育所を設置する傾向が中小企業より高い。

扶養家族ケア費用口座が新設されたことに関してDobbinは、Hewitt AssociatesやTowers, Perrin, Forster, and Crosbyのような先進的人的資源コンサルティング会社が、事業所内保育所がない、または利用できない労働者も税制上の優遇を受けられるように考案したもので、国税局を説得して実現させたと、肯定的に評価している。これに対し、Dobbinとの共同研究や共著も少なくないKellyは、次のように否定的である。70年代から90年代初頭まで、使用者が出資する事業所内保育所の唱道者は保育関係の行政官、フェミニスト、子どもの発達に関する研究者であった。しかし、彼女たち／彼らは企業への影響力をほとんど持っていなかった。これに対し、扶養家族ケア費用口座を考案したコンサルティング会社は自社の新しい製品を売り込む好機として81年の経済回復税法を利用した。コンサルティング会社が、使用者は安価なプログラムを求めていると予想して扶養家族ケア費用口座を考案したため、多くの企業が事業所内保育所ではなく扶養家族ケア費用口座を採用した。このような法律の趣旨の変容は、必ずしも法律が曖昧であるとか、不十分であるから起きるのではなく、政策策定過程が公開されているから起きるのであるとKellyは主張する。したがって今後

図表15 扶養家族ケア費用口座、扶養家族ケア・リファーマル・サービス、事業所内保育所、保育バウチャーをもつ使用者（1971-2002）



原資料 829人の使用者を対象とした2002年調査（Kalev, Dobbin and Kelly 2006）。

出典 Dobbin, Frank, 2009, p.184.

は、政策策定過程に参加できる正当性をもつ利害関係者 (interested actors)、およびその行為を研究する必要があるという (Kelly 2003)。この場合、ステイクホルダーとしてのコンサルティング会社には、短期ではなく長期の利益というコーポレート・ガバナンスの視点と、企業の社会的責任 (CSR) という視点が求められる。また、扶養家族ケア費用口座とは切り離して、事業所内保育所の設置が進まない原因を解明し、対策を講じる必要がある。

ここで、家族・医療休業法 (以下FMLAと略す) とフレキシブル・ワーク・アレンジメント (以下FWAsと略す) との管理制度の違いを確認しておこう。現在、人的資源管理制度に関して2つの見解がある。第1は「合法化された管理制度」であり、第2は「再構築された管理制度」である (図表16)。前者は職場は今や法的理念が支配的で、公式化され、準法的なポリシーに従って管理されるという。後者はこの20年で職場は再構築され、給与とベネフィットの交渉の個人化、権威の分権化などが進んだという。再構築された職場が合法化された職場に取って替わっていると主張する学者たちがいる一方で、合法化は管理制度における経営の意思決定と文化的期待に依然として影響し続けていると主張する学者たちがいる。それではFMLAとFWAsはどのように管理されているのだろうか? Kelly and Kalevの調査から次のことが明らかになった。FMLAは法律であり、すべての労働者の権利であり、ライン管理者の裁量権は一切及ばない。一方、FWAsは法制化されていないので、基本的には「再構築された管理制度」によって管理されている。すべての労働者が持つ権利というわけではない。労働者のFWAsの利用希望の許可はライン管理者の裁量権であり、それはポリシーに明記されている。ただし、許可の決定にあたっては「職務の要請」が第一の判断基準となる。間接差別などの訴訟リスクを避けるためには、管理職は一貫性があり、客観的、技術的、そして中立的な基準としての「職務の要請」に従って判断しなければならない。つまり、FWAsは基本的には「再構築された管理制度」によって管理されるが、一部「合法化された管理制度」の影響を受ける。従来、職場の差別は一般に、公式化によって管理職の裁量権を制限することにより撤廃できると考えられてきた。しかしFWAsは、現場管理職の「裁量権の公式化」の下で管理されており、従来の「裁量権を減少させる公式化」とは逆である。「公式化された裁量権」は、FWAsの利用許可に不平等を生み出すシステムを制度

図表16 2つの人的資源管理制度の比較

	合法化された管理制度	再構築された管理制度
職場組織の制度モデル	合法的組織	市場
従業員の位置づけ	市民労働者	市場のフリーエージェント
意思決定	文書化された組織のポリシーに従って公式化され、規制される	アドホックで分権的
	公正と法令遵守を志向	組織の問題解決と業績を志向
給与とベネフィットの配分	内部労働市場の勤続年数と地位に基づいた管理システム	外部労働市場での業績と地位に基づいた個人交渉
人的資源管理者の役割	法的環境の監視と従業員と他のステークホルダーとの良い関係の維持	市場からの圧力に迅速、柔軟に対応できるように支援

出典 Kelly, Erin L. and Alexandra Kalev, 2006, p.384.

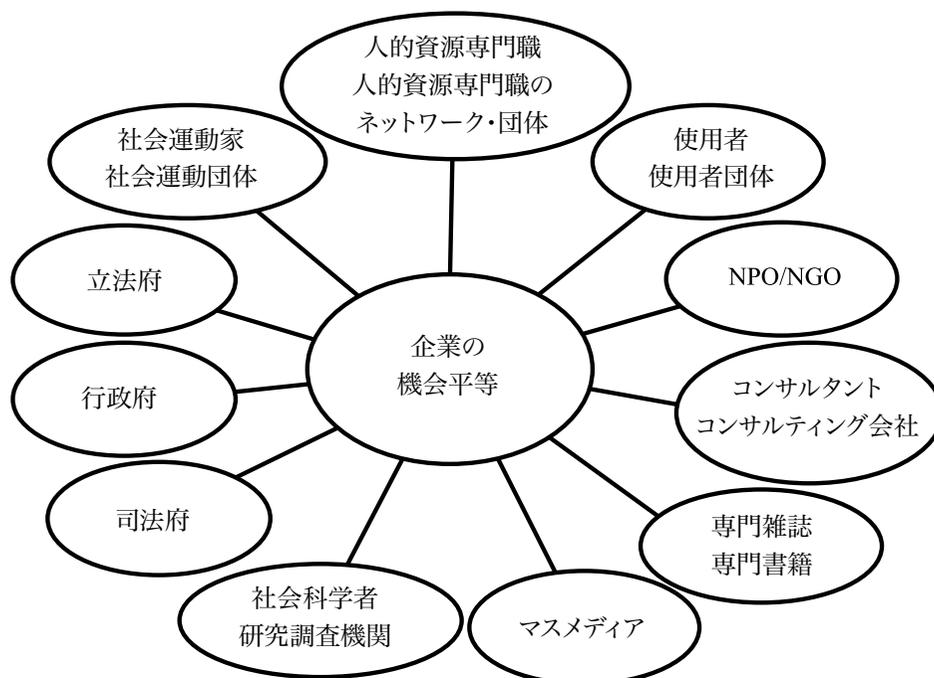
化し、合法化する。Kelly and Kalevは、これが先行研究で明らかになったFWAsの低い利用率と不平等なアクセスの主要な原因であると主張する (Kelly and Kalev 2006)。

この問題を解決する一つの方法として、現在、会計・コンサルティング会社であるデロイトが産業界に普及させようとしているワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへのパラダイム転換と、FWAsからマス・キャリア・カスタマイゼーションへの転換による制度化と透明性が非常に有効だと考える (Benko and Weisberg 2007、Benko and Anderson 2010、野畑2011)。この意味で、デロイトはワーク・ライフ・プログラム推進の注目すべきステイクホルダーである。

VI おわりに

政府の干渉をできるだけ排するレセフェール、連邦政府の三権分立、連邦政府と州政府の権限分離、コモン・ローなどの伝統を持つ米国例外主義は、60年代以降の平等雇用への取り組みに米国独自の特長を生み出した。たとえば、法の曖昧さは、EEOCが公民権法によって妊娠禁止を違法と定義することを可能にし、最高裁が間接差別も差別であると定義することを可能にした。このように法の解釈によって変化しうる「差別」の定義をめぐり、多様なステイクホルダーによる何十年にもわたる公共領域での議論を通して幅広い合意が形成されていった。さらに、政府の規制強化は、先進的な人事専門職やコンサルタントを中心に、法令遵守の革新的プログラムを考案し、遂行し、普及させてきた。図表17は、平等雇用の

図表17 企業の機会平等とステイクホルダー



実現に影響を与えてきたステイクホルダーを分類して図式化したものである。米国の多様なステイクホルダーのダイナミズムが、平等雇用を促進してきたことが明らかになった。Dobbinは人事専門職の役割を強調するが、われわれは、多様なステイクホルダーのダイナミズムを重視している。

図表17のステイクホルダーに入っていないが考慮が必要と思われるのが、企業の利害により影響されやすい、そのためより重視される狭義のステイクホルダーである。それらは、一般に、従業員、株主、投資家、債権者、消費者・利用者、納入業者、地域社会などである。しかし、今回はこれらのステイクホルダーを確認することができなかった。この図では、従業員の影響は裁判所の原告やEEOCへの申し立て人に限定されてしまう。また、平等雇用のステイクホルダーになり得る労働者・労働組合が存在するのか、これも今後の課題である。

Dobbinは、マネジング・ダイバーシティ・プログラムは、ラベルを張り替えた機会平等プログラムに過ぎないと批判的である。筆者は、ダイバーシティ・コンサルタントの法令遵守とは関係ないという主張にもかかわらず、いみじくも人的資源管理者の圧倒的多数が、ダイバーシティ・トレーニングを利用する第一の理由として法的保護を挙げたように、マネジング・ダイバーシティが平等雇用をより促進させると考えている。平等雇用の実現のためには、マネジング・ダイバーシティの組織文化の革新というパラダイム転換が重要であった。この組織文化の革新と、機会平等プログラムのラベルを張り替え改訂したダイバーシティ・プログラムの組み合わせによって、初めて平等雇用の実現が可能になるのである(野畑 2010)。

本論文は、科学研究費補助金（基盤研究（C））の助成を受けた研究成果の一部である。

注記

- 1) 19世紀後半から第2次世界大戦終了頃までの、ウェルフェア・キャピタリズム（ブランドス 2004、ジャコービィ 1999）や、「雇用安定、内部昇進、規則に基づく手続きで個人の恣意を排する」内部労働市場形成としての雇用官僚制化（ジャコービィ 1989、2005a）の歴史的研究、そして、戦後の雇用官僚制化の変遷と日米比較研究（ジャコービィ 2005a、2005b）も参考にした。ただ、これらの研究目的が本稿とは一部重複しつつも異なること、さらに、紙幅の制約もあり、それらに関しては別稿で論じることにする。
- 2) おもにDobbin (2009)を参考にした。
- 3) おもにDobbin (2009)とKelly and Dobbin (1998)を参考にした。
- 4) おもにDobbin (2009)とKelly and Dobbin (1998)を参考にした。
- 5) 計量経済学の研究は、70年代には、AAの影響下にある企業・産業で黒人と女性の雇用に重要な増大があったこと、逆に80年代には、変化は停止しているかのようによくわかったことを明らかにした(Dobbin 2009)。この傾向は、AAの影響下でない産業でも同様であった。
- 6) おもにDobbin (2009)、Kelly and Dobbin (1999)、そしてKelly (1999)を参考にした。
- 7) 松原光代・脇坂明 (2005/7)、中村艶子 (2000)も参照されたい。

引用文献・参考文献

- Benko, Cathleen and Anne Weisberg, 2007, *Mass Career Customization: Aligning the Workplace with Today's Nontraditional Workforce*, Harvard Business School Press.
- Benko, Cathleen and Molly Anderson, 2010, *The Corporate Lattice: Achieving High Performance in the Changing World of Work*, Harvard Business School Press.
- Boyle, M. Barbara, 1973, Equal Opportunity for Women Is Smart Business, *Harvard Business Review*, 51(3), 85-95.
- ブランデス、スチュアート・D、伊藤健市訳、2004、『アメリカン・ウェルフェア・キャピタリズム』関西大学出版部。
- Bureau of National Affairs, 1986, *Affirmative Action Today: A Legal and Practical Analysis*, Bureau of National Affairs.
- Carroll, Archie B. and Ann K. Buchholtz, 2002(Fifth ed.), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western.
- Conference Board, 1992, *In Diversity Is Strength: Capitalizing on the New Work Force*, 75th Anniversary Symposia Series, Report 994, Conference Board.
- Dobbin, Frank, 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press.
- Fisher, Anne B., 1994, Businessmen Like to Hire by the Numbers, ed. Paul Burstein, *Equal Employment Opportunity: Labor Market Discrimination and Public Policy*, 269-273, Aldine de Gruyter.
- Fretz, C. F. and Joanne Hayman, 1973, Progress for women? Men Are Still More Equal, *Harvard Business Review*, 51(5), 133-142.
- ジャコービィ、サンフォード・M、荒又重雄ほか訳、1989、『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会。
- 、内田一秀ほか訳、1999、『会社荘園制』北海道大学図書刊行会。
- 、荒又重雄ほか訳、2005a、『[増補改訂版]雇用官僚制』北海道大学図書刊行会。
- 、2005b、鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社。
- Johnston, William B. and Arnold E. Packer, 1987, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, Hudson Institute.
- Kelly, Erin L. 1999, Theorizing Corporate Family Policies: How Advocates Built “The Business Case” for “Family-Friendly” Programs, *Research in the Sociology of Work*, 7, 169-202.
- 、2003, The Strange History of Employer-Sponsored Child Care: Interested Actors, Uncertainty, and the Transformation of Law in Organizational Fields, *American Journal of Sociology*, 109(3), 606-649.
- Kelly, Erin L. and Frank Dobbin, 1998, How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996, *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- 、1999, Civil Rights Law at Work: Sex Discrimination and the Rise of Maternity Leave Policies, *American Journal of Sociology*, 105(2), 455-492.
- Kelly, Erin L., and Alexandra Kalev, 2006, Managing Flexible Work Arrangements in U.S. Organizations:

- Formalized Discretion or “a Right to Ask,” *Socio-Economic Review*, 4 (3), 379-416.
- Kossek, Ellen Ernst and Victor Nichol, 1992, The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance, *Personnel Psychology*, 45, 485-509.
- Leonard, Jonathan S., 1985, What Promises Are Worth: The Impact of Affirmative Action Goals, *Journal of Human Resources*, 20(1), 3-20.
- リプセツ、シーモア・M、1999、『アメリカ例外論 日欧とも異質な超大国の論理とは』明石書店(Lipset, Seymour Martin, 1996, *American Exceptionalism: A Double-Edged Sword*).
- Marino, Kenneth, 1980, Conducting an Internal Compliance Review of Affirmative Action, *Personnel*, 57(2), 24-34.
- 松原光代・脇坂明、2005/2、「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス（Ⅰ）-両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」『学習院大学経済論集』第41巻4号。
- 、2005/7、「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス（Ⅱ）-両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」『学習院大学経済論集』第42巻2号。
- 、2006/1、「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス（Ⅲ）-両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」『学習院大学経済論集』第42巻4号。
- 森岡孝二、2005、「CSR時代の株主運動と企業改革」、池上惇・二宮厚美編『人間発達と公共性の経済学』桜井書店。
- 中村艶子、2000、「アメリカ企業の働く女性」、柴山恵美子・藤井治枝・渡辺峻編著『各国企業の働く女性たち』ミネルヴァ書房。
- 野畑真理子、2010、「CSRとしてのマネジング・ダイバーシティ」『都留文科大学大学院紀要』都留文科大学、第14集、1-21頁。
- 、2011、「ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ」『都留文科大学大学院紀要』都留文科大学、第15集、33-52頁。
- 進藤久美子、1997、『ジェンダー・ポリティクス-変革期アメリカの政治と女性』新評論。
- Taylor, Marylee, 1995, White Backlash to Workplace Affirmative Action: Peril or Myth? *Social Forces*, 73(4), 1385-1414.
- Thomas, Roosevelt, 1990, From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- 、1991, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, Amacom Books.
- Thomas, David A. and Robin J. Ely, 1996, Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- 東京女性財団、1995、『世界のアフアーマティブ・アクション-諸外国におけるアフアーマティブ・アクション法制（資料集）-』東京女性財団。
- 、1996、『諸外国のアフアーマティブ・アクション法制-雇用の分野にみる法制度とその運用実態-』東京女性財団。
- Yakura, Elaine K., 1996, EEO Law and Managing Diversity, eds. Ellen Ernst Kossek and Sharon A. Lobel, *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell.