

多様性の捉え方

谷口 真美

(早稲田大学大学院商学研究科 教授)

人材の多様性ほど恣意的に語られるものはない。人材の多様性に関して、何が問題だと考え、何を変革し、何を目指しているのか、同じ言葉を使っているのに主張がかみ合わない。「ダイバーシティ」という言葉の意味が混沌としたままだと、議論の土台が整わず、それぞれの主張が平行したままで議論の発展がなくなってしまう。

そこで本稿では、ダイバーシティ・マネジメントという概念が、米国で生まれた経緯を踏まえ、少数派優遇策(アフーマティブアクション)とは異なることを示す。それを日本での経緯と比較し、さらに違いに対する見方を分類することで、今後の研究や実践において求められることは何かを考察する。

1. 問題の所在

人材の多様性ほど、恣意的に語られるものはない。人材の多様性に関して、何が問題だと考え、何を変革しなければならないのか、どのような姿を目指しているのか、同じ言葉を使っているのに主張がかみ合わない。

例えば、労働経済学者や政府機関は、雇用者、役職者に占める女性の割合の少なさや賃金格差に問題の所在を置く。社会学者は、職場における不平等を指摘し、格差是正を訴える。また、職場のワーク・ライフ・バランスが進むことで、男性にとっても働きやすい職場になると訴える社会学者もいる。一方、企業の管理職は、職場の従業員が多様化することで、今までとは異なる価値観や仕事観を持った人たちが増えてしまうことを懸念する。さらには、コーポレートガバナンス・コードに先んじて、自社の取締役会の改革を進める企業経営者は、社外取締役の多様性をうまく意思決定に活用しようとする。

「ダイバーシティ」という言葉の意味が混沌とし

たままだと、議論の土台が整わず、それぞれの主張が平行線のままとなり、解決策が見いだせなくなってしまう。

そこで本稿では、次の点を示したい。

1つは、ダイバーシティ・マネジメントという概念が、米国で生まれた経緯。少数派優遇策(アフーマティブアクション)とは概念を異にすることを示す。さらに米国における経緯を日本における経緯と比較する。

2つは、違いに対する見方を分類し、特徴を示したうえで、それぞれの立場の、ダイバーシティの指す意味を整理する。

3つは、今後の研究や実践において求められることを考察する。

2. 米国における人材の多様性の捉え方

(1) 1960～70年代——公民権法の制定と雇用機会均等委員会の設立

1964年、公民権法第7編は、雇用機会均等委員

会（以下雇用機会均等Cと記す）を設立し、マイノリティや女性に影響のある、雇用政策、慣行の範囲を規定した（Kelly and Dobbin 1998）。

公民権法制定の翌年（1965年）、人種、肌の色、宗教、出身地による差別を撤廃すべくアファーマティブアクション（少数派優遇策）が成立し、2年後の1967年には、その対象に性別が加えられ、不利益を被ってきた人々を積極的に採用し、教育し、昇進させる措置をとることが、連邦政府と一定額の契約関係を結ぶ事業主に求められた（戴1999）。

1972年ごろから、アファーマティブアクションと雇用機会均等法が制定・拡充される。アファーマティブアクションの範囲は拡大され、雇用者は雇用形態に関する詳細報告と明確な不平等救済計画を提出するよう義務づけられた。1972年の雇用機会均等法は、雇用機会均等Cの影響力を強化し、直接差別だけでなく間接差別も告訴の対象となった（Kelly and Dobbin 1998）。雇用機会均等法とアファーマティブアクションの双方が強制力を増したことにより、雇用機会均等／アファーマティブアクション・オフィスの設置や人事上の規定は、1972年から1980年の間に急増した（Edelman 1992）。1976年までには、70%以上の雇用者が、女性やマイノリティの雇用目標を含むアファーマティブアクションの措置を報告するようになった。また、大企業の80%が1976年までに雇用機会均等施策を有していた。

アファーマティブアクションは、成立時にたちまち論争と反発（バックラッシュ）を呼び起こしたものの、1970年代にはほぼ落ち着き、企業各社に定着することとなる。1970年代にアファーマティブアクションはビジネスを損ねることなく、マイノリティや女性に対して門戸を開いたことがいくつかの研究で実証されている。さらに、アファーマティブアクションが女性やマイノリティの地位向上を促したことが示されている（Simpson 1984; Potomac Institute 1984）。

当時、注目された研究として、R. M. Kanterの構造変数理論がある。Kanterの著書『企業のなかの男と女』は、1977年に出版され、社会学分

野での貢献に与えられるライト・ミルズ賞を受賞し、社会学の「古典」のひとつになるだろうと言われた。

Kanterの理論の中心は「人の行動は、その人がおかれた状況によって形づくられる」というものだった。当時、男性の職場と考えられていた管理職や多くの専門職、ブルーカラー職に女性を積極的に雇用することが、政府機関や政府と契約している企業に義務づけられ、その他の機関でも奨励された。その結果、幅広い分野に女性が進出しはじめたが、その数はまだ「初の」という冠が常に付きまとうほどに限られた存在だった。特に高給を伴う職務では、なかなか女性の進出が拡大しない状況であった。そこで、すでに職場進出した女性に関する議論が高まった。1つは、女性自身に問題があるとするものである。女性が変わることで成功を得ようとする議論の代表となる本、Betty L. Harraga『母が教えてくれなかったゲーム』（邦題『ビジネス・ゲーム』）がベストセラーとなった。女性は職場でどう行動すればいいか、どのような態度を身につければよいかなど、女性の変化を期待するものであった。

これに対し、Kanterは、真っ向からこの議論に挑んだ。Kanterは仕事において個人が経験することは、その個人に原因があるのではなく、構造に原因があり、組織において男女に特徴的とされる行動は、生まれつきの性の違いやその後の教育の違いによるものではなく、その人間がおかれた状況によるものだと主張した。そして、少数派のグループに属する人間の数を増やすには企業の自主性に任せるのではなく、外部からの力を使わなければならないとした（Kanter 1977）。

(2) 1980年代——雇用機会均等／アファーマティブアクションから Valuing Diversity へ

1980年代に入ると、アファーマティブアクションと雇用機会均等法の基盤が揺るぎ始める。マイノリティの職場進出は注目に値するものの、さほど目覚ましいものではないことが、いくつかの研究で指摘されるようになった（Leonard 1988）。

アファーマティブアクション実行の際の問題点

は、ほとんどの企業が、企業文化や社内のシステムを改革することよりも、雇用のノルマを果たすことに焦点を当てたことにある。女性やマイノリティの採用・昇進目標を満たすことができないのは、そうした人々の離職率、不相応な昇進、低いモラルに起因するとみなしたのである。つまり、既存の企業文化、社内のシステムに合うようなマイノリティを採用することで、アフーマティブアクションの要求を満たそうとした。

1970年代において、企業は雇用機会均等／アフーマティブアクションの要求を満たすためにマイノリティに対して扉を開いてきたが、ほとんどの企業は自分たちの企業文化に適合する人を期待した。しかしながら、そうした企業に同化を要求された人々は、自らの文化や重要な特性を発揮できないのは好まなかった。また、企業のトップマネジメント、人的資源担当者、人材コンサルタントは、マイノリティ従業員の離職を抑止する方法を探しており、そうしたニーズに合致させるために Valuing Diversity (多様性を価値づける) アプローチが主張されることとなった (Carr-Ruffino 1998)。

Valuing Diversityの主張は、多様な人材を「がまんして雇用・登用する」のではなく、「正しく評価する」ことへの移行である。そこでは、多様な労働力は企業の価値創造の資源とされる。

「われわれはみな同じであることがすばらしい」という信念や態度から、「われわれ一人ひとりが独特であり、それがわれわれのすばらしさの源泉である」へのシフトである。

1980年代から、ダイバーシティ研究にさまざまな分野の研究者が参画するようになってくる。

それは、ダイバーシティが単に法律遵守の問題の対象から経営問題に発展するきっかけとなる。とくに Hambrick と Mason は、1984年の論文において、トップマネジメントチームのメンバーの属性が、組織の戦略や組織成果に及ぼす影響の重要性を指摘した。年齢、職務経験、他業務経験、教育歴、出身階級 (社会経済的背景)、給与などの集団の不均質性が、企業の収益性と戦略的選択肢との関係を示す仮説を示した。その上でこう

した研究に、組織論、組織戦略論だけでなく、心理学、社会心理学者などの異なった分野の研究者や、分野をまたがる研究チームが参画し、この相関に対する理解を深める研究の必要性を主張した (Hambrick and Mason 1984)。このころから、女性やマイノリティの地位向上そのものを目的とし格差是正に焦点を当てる社会運動的な研究が主流であった時代の研究から、格差の有無の議論よりも、多様性が組織にとってどのような影響を与えてくれるのかといった理論モデルを探求する研究へと研究基盤が拡大していった。ダイバーシティが、雇用機会均等の問題だけではなく、組織にとっての価値をさぐる論説や研究成果が出てくるとともに、多様性の定義もより広範なものとして認知されるようになる。

(a) Workforce 2000

1987年、米国労働省と Hudson Institute が Workforce 2000 を発表する。この中での警鐘が米国内で大きな反響を呼び、各企業の変革をもたらした。このレポートは、グローバル化、サービス経済化、技術革新とともに労働力人口構成の変化を予測し、労働力に占める女性、マイノリティ、移民の割合がいつそう拡大するとした。

雇用機会均等／アフーマティブアクション担当者やダイバーシティの専門家たちは、Workforce 2000 を現実的な将来のメッセージと捉え、自らの取り組みにいつそう関心をもつようになった。Workforce 2000 は、過去ではなく未来に焦点を当て、雇用機会均等／アフーマティブアクションを再理論化する上で重要であった。

(3) 1990年代——Managing Diversityへ

ブッシュ大統領 (当時) は、1991年改正公民権法にサインした。それは、例えば、特定の民族に優先枠を設けるなどして機会均等を実現させる慣行を禁止するものである。このころからダイバーシティは雇用機会均等／アフーマティブアクションとは異なるものである、という主張がなされはじめ、Solomon (1989) は (ダイバーシティ・マネジメントは)、法的かつ倫理的・利他的な活動

とはまったく異なっており、あくまでもビジネス上の要請であると述べている。フォーチュン500社の中のある製造企業の幹部も、「1960年代の倫理的・社会的な議論は、ビジネスの議論に取って代わられた」と認識している（Winterle 1992）。

雇用機会均等／アファーマティブアクションは公平性の問題である。いまや、労働力の多様性の問題は、社会的な正義のための活動ではない。社会運動とは別のビジネス課題となり、多様な労働力をもち、多様性がうまくマネジメントされれば、有益になりうるということを物語っている（Jones et al. 1989）。

ダイバーシティ研究をビジネス上の合理性の追求として普及させたのは、R. Roosevelt Thomas, Jr. (1990, 1992) である。雇用機会均等やアファーマティブアクションへの対応サービスをクライアント企業に提供してきた米国のコンサルタントが、社会の風潮を感知して、「ダイバーシティ・マネジメント」という言葉を生み出したのだ（Litvin 2006）。

ダイバーシティ・マネジメントがアファーマティブアクションと違う点としてR. Thomasは、次の4つを挙げている（Thomas 1992、括弧中は筆者が付記）。

- 1) アファーマティブアクションは（既存の組織への）同化を当然のこととする。
- 2) アファーマティブアクションは採用や昇進、従業員の定着に焦点を当てているが、ダイバーシティ・マネジメントは、個々人の潜在的特性の開発が自然に行われるような環境をつくりだすことを優先する。
- 3) アファーマティブアクションは、（表面的な取り繕いであり）根本的な原因には注意を向けていない。
- 4) アファーマティブアクションが、不利な状況におかれている人を救うことを目指しているのに対し、ダイバーシティ・マネジメントは彼／彼女らの潜在能力を強化できるよう支援するために機能する。またアファーマティブアクションは、恒久的な経営ツールではなく、機会均等が達成されれば終了するものである。

ダイバーシティを価値づける組織は、多様な人々を受け入れ、理解することで従業員関係を改善しようと努める。しかし、R. Thomasが主張するように、多様な人々の潜在能力を活用するためには、組織は多様化した労働力に合わせて中核的な組織文化やシステムを変更しなければならない。

ダイバーシティ・マネジメントはまさにマネジメントの能力を必要とする。つまりは、マネージャーが人種差別や性差別主義者だから多様な人々をマネジメントできないのではなくて、マネジメント力が欠けているからだ（Thomas 1992）。

(4) Business Case for Diversity

1990年代初頭、米国の景気が急速に回復しはじめた当時、米国企業はWorkforce 2000の影響で、多様な人材に着目しており、また第2次産業から第3次産業へと雇用が移行する時期でもあった。

そこで、なぜダイバーシティをうまく取り込む企業がパフォーマンスを上げるのかというロジックを示すとともに、理論と実際のギャップを埋めようとする研究が出はじめる。

1990年代初め、米国を起源として現れたBusiness Case for Diversityの考え方である。経営に焦点を当てる考え方は、労働力の多様化に対する企業の投資を促進させた（Litvin 2006）。

Business Case for Diversity〈投資対効果検討書：企業でさまざまな投資を行う際に、その投資が適正かどうか幹部や関係者が判断できるように、提案者が投資対効果（いわゆるROI）を提示する。その資料を一般にbusiness caseと呼ぶ〉は、基本的に、よいダイバーシティ・マネジメントは企業に採算性をもたらすという考え方である。

これをきっかけに、企業は、生産性や収益性を改善するため全社的なダイバーシティの取り組みに投資するようになる。こうした考え方のもとで、ダイバーシティ研究者たちによって実施された大量サンプル調査（Kochan et al. 2003）による知見が蓄積された。

(5) ダイバーシティは組織変革のツール

ビジネス上の生産性や収益性の改善とともに、

組織が環境の変化に対応するための組織変革のツールにダイバーシティはなりうる。このことは1990年代に組織変革を抜本的に進めたいと考えていたトップマネジメントの意図と合致した。

Rosener (1990)は、Harvard Business Reviewにおいて、指揮命令型の従来の男性的リーダーシップスタイルは新しい組織には適合しなくなっており、女性的リーダーシップが革新的な中規模企業の中で成果を出しつつあることを調査結果に基づき示した。Rosenerが女性的リーダーシップと呼ぶものは、「参画を促す」「権限と情報を共有する」「部下の自己認識を高める」「人を活性化する」といった、これまで米国の伝統的な企業ではみられなかったものであった。人々を巻き込み、十分に能力を発揮させることで貢献度が最大になるとしている (Rosener 1990)。

1990年代、グローバル化とともに産業構造の重心がサービスセクターに移行し、ITを用いたコミュニケーションの活用が増えた。仕事はチームで行われるようになり、組織のフラット化が叫ばれた。さまざまな仕事において雇用形態の多様化が進んだ。そこでは、部下を動機づけ、巻き込み、チームとして参加的な経営を行うことが重要だとされた。米国企業に欠けていたリーダーシップスタイルを、女性の職場進出がもたらしてくれると考えられたのである。例えば、Jones and Stablein (2006) は、ダイバーシティは、人口構成の変化に適応した人的資源管理のためというもっともな理由で、既存のパワー関係を崩し、組織を変革する手段を提供できると述べている。

多様性を組織変革のツールとした著名な事例に、米国IBMの改革がある。多様性を戦略の中核に位置づけた取り組みを行い、多様性が再生のドライビング・フォースになった事例である。人材の多様性をこれまで以上に増加させ、新規事業で莫大な利益を生み出したのだという (D. Thomas 2004)。1990年代半ば、中核事業をハード主体から、トータルソリューションへと大きく転換した。単に組織の構造改革を行うだけでなく、そこで従業員の市場に対する考え方を変革する必要があった。そして着目されたのが人材の多様性である。

「市場の多様性に社員の多様性で応える」ことを目指し、市場=従業員の多様性に合わせて8つのタスクフォースを編成し、各グループのニーズや課題を調査させた。全社員を巻き込みながら、顧客への理解と、市場の変化に適応した彼/彼女らの自主的な行動変容を促した。同社の担当者によれば、この事例は反響を呼び、さまざまな取材や問い合わせが続いたという (2005年実施、米国本社における筆者ヒアリング調査より)。

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

3. 日本における人材の多様性の捉え方

(1) 雇用機会均等とポジティブ・アクションの議論

アファーマティブアクションという言葉には、米国の黒人差別問題対策のクォータという意味合いが含まれるのに対して、日本ではクォータという意味を含ませたくないとされているため、あえてポジティブ・アクションという言葉が用いられた。

日本において、雇用機会均等の議論が開始されたのは、1986年の男女雇用機会均等法施行前である。それは、募集、採用、配置、昇進に関して女性を男性と均等に扱うことを努力義務とし、教育訓練、福利厚生、定年・解雇について、女性であることを理由とした差別を禁止した。さらに、1997年、男女雇用機会均等法の改正により、女性労働者に係る措置としてポジティブ・アクションが規定され、1999年4月1日より施行された。

同法第9条 (現8条) で、「事業主が、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的として女性労働者に関する措置を講ずることを妨げるものではない」として女性労働者に行う措置 (ポジティブ・アクション) を容認した。また、第20

条（現14条）で、「事業主が、雇用の分野における男女の均等な機会及び処遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とし、一定の措置を講じる、または講じようとする場合には、当該事業主に対して国が援助できる」こととした。

2001年7月より、ポジティブ・アクションの取り組みを広く普及させていくためには、経営トップが理解し、企業自らが主体的にポジティブ・アクションに取り組むことが必要であることから、経営者団体と連携し、「女性の活躍推進協議会」が開催された。2003年4月には、ポジティブ・アクションに取り組むメリットや経営者、人事担当者等がそれぞれ何に取り組むべきかを示した「ポジティブ・アクションのための提言」をとりまとめ、議論が活発化する。

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

(2) 日本におけるダイバーシティ議論

日本において、ダイバーシティの議論が開始されたのは、「日経連ダイバーシティ・ワークルール研究会」が設立された2000年からである。そこでは、ダイバーシティを次のように定義している。

「ダイバーシティとは『従業員の多様性』のこと。性別、人種、国籍、宗教など、異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くことで生産性を向上し、創造性を高めていこうという考え方」（労基旬報2003a）。

同研究会は、「日本型ダイバーシティ」について次のように述べている。「たしかに、日本は諸外国のような人種・民族、国籍、宗教や社会的階層などの属性上の多様性はありません。こうしたなかで価値観の多様性を実現していくためには、表に見えている属性のダイバーシティよりは、むしろ働き方のダイバーシティを重視していったほうがより効果的ではないかと思えます。属性ではなく、働き方のダイバーシティに注目するのが、日本の

特性にあった「日本型ダイバーシティ」ではないでしょうか。それを実現していくためには、多様な働き方が可能となる人事施策が必要となることはいうまでもありません」（労基旬報2003a）。

また、多様な人材を活用するために、「乗り換え可能な複線型人事制度」「自社型ポートフォリオの進化」「トライアル雇用制度の拡大・活用」「学校推薦制の見直し」「福利厚生とファミリー・フレンドリー」「多様化の中での職場コミュニケーション」「労働組合（の積極的な関与）」を提案している。「より働きやすい職場、より風通しのよい組織をつくるという、人事担当者がこれまでも地道に取り組んできたことをさらに進めていくことが自然とダイバーシティにつながる道となる」（労基旬報2003b）と述べているように、ダイバーシティの取り組みをこれまでの人事施策の延長線上のものとして位置づけている。また、「こうして考えてみると、必ずしも外部から多様な考え方、価値観を持った人を導入しなくても、意図的に企業内にダイバーシティをつくることは不可能ではない」としているように、これまで同質だとされてきた従業員の中の異質性を見いだそうとしている点も特徴的である。

(3) ダイバーシティと収益性

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

一方、2007年ごろまで、多くの企業が取り組みの成果測定指標として用いているものは、収益性などの経済指標ではなく、採用比率や登用比率といった多様化指標や厚生労働省による均等法推進企業指定などの外部機関評価などとなっていた（筆者ヒアリング調査より）。日本における企業の取り組みは、マイノリティの数を増やす段階——米国で言うところの雇用機会均等／アファーマティブアクションの段階にあり、ビジネスとしての成果を目指すダイバーシティ・マネジメント

の段階にいたっている企業は少なかった（谷口2008）。

(4) 日本での議論と取り組みの特徴

先述のように、米国では、1980年代にアファーマティブアクションに対する反発から Valuing Diversity、さらには1990年代のダイバーシティ・マネジメントへと転換が起こった。しかしながら、日本では、ダイバーシティ・マネジメントをポジティブ・アクションからの脱却と捉える企業は多くなかった（谷口2008）。つまり両者が明確に区別されていないのである。

ダイバーシティは、もっぱら企業における「働き方改革」＝長時間労働の是正といった社内のワーク・ライフ・バランスの活動の一環として実施されるに留まっていた。米国IBMの事例のように、トップマネジメントが中心となり、市場との架け橋として従業員の多様性を活用し、直接的に、企業業績向上に結びつけようという企業の本質的変革の一環としての活動にまで至っていなかった。

そこで、2012年、経済産業省において、「ダイバーシティ経営企業100選」事業が開始され、ダイバーシティの取り組みをビジネスと直接的に結びつけ、経営成果を高めた企業を表彰することになった。その準備を進めたのが2011年度の「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」である。そこでは経営効果の類型を示し、事例分析が行われた（筆者監修）。これらは、Business Case for Diversityやダイバーシティ・スコアカードといった投資対効果を算出しようとする、日本における試みの第一歩となった。

ダイバーシティ経営企業100選は、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、外的評価の向上、職場内の効果という4つの経営効果類型をもとに、「ダイバーシティのためのダイバーシティ」ではなく、Business Case for Diversityにふさわしい企業を表彰するものであった。

しかし、そこで表彰されている企業は、次のような特徴がある。1つは、女性のキャリア開発や支援制度によるモチベーション向上（職場内の成

果）がほとんどである。2つは、プロセスイノベーションといっても、女性のきめ細やかさがラインや職場の整備といった周辺的な改善に留まっており、従来の組織を戦略的に変革したケースが少ない。3つは、当該企業にとって、既存のビジネスモデルとは異なる新規市場を開拓するようなプロダクトイノベーションが起こったケースは少数で、業績全体からみると効果が小さいものが多い。つまり、いまだ全社的な経営戦略と結びつけて企業価値向上を狙う企業が少ないのが実情である。

多様性の価値づけ、経営成果につなげるダイバーシティ・マネジメントの動きと並行して、機会均等や格差是正を目指すポジティブ・アクションの動きも進められている。企業の人材の活躍状況を見える化させる流れに沿ったものの1つが、2016年4月に施行された「女性活躍推進法」である。それには、これまで企業の判断に任されていた「女性活躍推進の状況」を定量的・定期的に把握する措置が盛り込まれている。また企業に対して、自ら公表する行動計画に基づき、計画実現を意識した行動を求める（厚生労働省HP）。

行動計画における数値目標は、採用比率、勤続年数、労働時間、管理職比率他から企業自らが選択する。しかし実際には、自ら選択しているとは言い難い。例えば、各都道府県の労働局の相談窓口が基準に満たない項目を機械的に摘出し、推奨するという形がとられる。施行初年度は、他の企業の動向を様子見しつつ進める企業が多い（2015年4月実施、筆者ヒアリング調査より）。

(5) ダイバーシティ・マネジメントの段階に移行しにくい理由

こうしてみると次のような疑問が浮かび上がる。1つは、日本ではダイバーシティ・マネジメントが少数派優遇策からの脱却と捉えられていないのはなぜか。2つは、米国で言うところのダイバーシティ・マネジメントのように、ダイバーシティをビジネス上の成果をもたらすもの、あるいは組織のパラダイム転換のツールとみなすよりも、「様々な人々が生き生きと働ける職場」といったような理念的なものが議論の中心となってしま

うのはなぜか。

1つめの疑問点に対する回答は、日本では少数派優遇策への反発が生じるほどまでに、企業が活動を徹底していないというものである。いいかえれば、雇用機会均等／アファーマティブアクションの脱却の段階に到達するほどに、マイノリティの数自体が増えていないという説明である。それほどポジティブ・アクションが進められていないうちに、ダイバーシティ・マネジメントの概念が日本に導入されたからだと考えられる。2つめの疑問に関する回答は、実は、あまり日本では語られていない。ダイバーシティが組織に何をもたらすのかということがあいまいな状況が続いている（筆者ヒアリング調査から）。

1990年、Harvard Business ReviewにおいてRosenerが、女性のリーダーシップの重要性を述べた（Rosener 1990）。米国企業は、業績低迷から脱するために、1990年初めに構造改革を必要としていた。管理職の数を減らしフラットな組織へと移行し、部下との目線を合わせたコミュニケーション、チームとしての協働のための部下へのエンパワメントが重要だとされていた。トップマネジメントが移行したいと考えていたこのような組織構造は、女性ならではの特性をベースとするものであった。「参画を促す」「権限と情報を共有する」「部下の自己認識を高める」「人を活性化する」である。女性をリーダーに登用する明確な理由づけが、米国企業のトップマネジメントにあったのである。米国企業に欠けていると考えられていたもの、すなわちチームマネジメントに必要とされるスキル、長期的な関係性構築、参加型経営、これらはかねてから日本企業が長けていると考えられていたものであった。1980年代、日本企業および日本製品のグローバル市場での台頭は、これらのスキルをベースにするものだと考えられていた。米国企業に欠けていた部分が女性の職場進出によってもたらされる。この明快なロジックは、トップマネジメントの意図と合致し、女性を登用しつつ組織変革を行う企業が1990年代初頭に増加した。

他方、日本企業では女性登用は、こうした文脈

では行われていない。男性の特性、女性の特性を本質的な組織改革と結びつけられていない。組織のパラダイム変革の手段として女性が組織に何をもたらすのかを説明できていないからである。女性の活用や登用が、「多様な価値観をもたらす」といったあいまいな理由づけとなり、女性にとって働きやすい職場は男性にとっても働きやすいといった、「働きやすさ」＝福利厚生面の議論にとどまっている。

(6) 違いに対する見方

米国において、1960年代以降、ダイバーシティの捉え方がどのように変化していったのかをみてきた。それは、雇用機会均等の対象としてマイノリティの地位向上から、多様性を企業価値に結びつけていくという考え方への変化である。ダイバーシティの定義も、性別、人種・民族、年齢といった表層的なものから職務経験、他業務経験、教育歴、スキル、知識、認知（パーセプション）なども加わり包括的なものに変化した。

アファーマティブアクションやポジティブ・アクションといった少数派優遇策が、不平等や格差是正と結果の平等、つまりは「ダイバーシティのためのダイバーシティ」を目指すものだとすると、ダイバーシティ・マネジメントは、目指す姿が異なっている。このことを3つの見方を用いて説明したい。

Harrison and Klein (2007) は、違いに対する見方を、格差 (Disparity)、距離 (Separation)、種類 (Variety) に分けて説明している。

格差 (Disparity) とは、組織や社会に存在する不平等に焦点を当てる。パワーや影響力のあるポジションにマイノリティが少ないこと、賃金格差 (富の分配の格差) があることが問題だとする (Harrison and Klein 2007)。労働経済学や、社会学をベースにする研究者が主にこの立場をとる。また、現時点で政府や官公庁が目指している姿もこれである。格差の存在を示す際には、割合 (パーセンテージ) やジニ係数などが用いられる。性別の多様性を例に取れば、パワーや影響力を持つポジションに男性か女性のいずれかが偏ってい

る場合が問題とされる。女性活躍推進法が目指す、男女間格差の是正は、まさにこの範疇であり、格差のない社会、結果の平等が望ましいとされる。

距離 (Separation) とは、職場やグループが分極化していることを指す (Harrison and Klein 2007)。例えば仕事志向やコミットメントが高い、低いなど、その分極化は、連続変数で示される。これは、標準偏差が、違いの程度を示すことになる。組織心理学者 (例えば、Gonzalez and DeNisi 2009) などがこの立場をとる。

性別の多様性において、距離 (Separation) を対象としているのは、信念の対立であるときである。例えば、重要なチームプロセスや結果がふさわしいかどうかについて男女間の差、会議の時間帯や時間外労働についての信念の違い、帰属意識や結束についての男女の差なども距離を対象としている (Harrison and Klein 2007)。女性活躍推進法によって、女性の配属や女性の登用が増えることで、職場の効率性を重視する男性管理職が懸念するのは、男女間の距離が拡大し、分極化が生じることにある。

種類 (Variety) とは、知識、スキル、能力が分散していることを指す (Harrison and Klein 2007)。取締役会や製品開発チームに多様性 (非均質性) があって、創造的問題解決につながるときには、このことを指している。これはカテゴリ変数であって、連続変数では測定できない。測定すべきものは、Blau 指数 (非均質性を測る) などであり (Harrison and Klein 2007)、割合 (パーセンテージ) を示して、創造性を成果変数にとるという分析手法は誤りである。

性別の多様性が、種類 (Variety) を指すのは、男女がそれぞれ異なる知識をもっていたり、得意分野が異なったりする場合である。組織の効率性よりも効果性を考える管理職が、女性部下と男性部下の視点や知識の違いをもとに、創造的な解決策をつくらうとするケースは、これに該当する。

多様性に関する現行の問題が何なのかは、立場によって異なっている。格差 (Disparity) を問題の対象とする研究者や、政府機関が、数値目標を設定して女性の参画を企業に対して促す一方で、

キャリアモチベーションやスキル能力の低い女性を登用しなければならないと企業側が主張するときに根拠としているのは、距離 (Separation) である。それに対し、格差 (Disparity) の立場は、キャリアモチベーションやスキル能力が男性に比べて劣るのは、企業が機会を提供していないからだと言主張する。両者異なる論拠を持ち、目指す結果も異なっているため、主張が平行線になってしまう。

Separation を主張する企業に対して、現行の高低の尺度に疑問を投げかけるのが、ワーク・ライフ・バランスを主張する立場である。長時間労働が組織のコミットメントの高さを測定する尺度になっていた従来の考え方に対して、疑問を投げかけ、企業に対して既存の評価尺度の変容を訴える。

さらに、能力の考え方もそれぞれの立場で異なっている。距離 (Separation) を対象とする社会心理学者は、戦略論やグループダイナミクスを基盤とし種類 (Variety) を対象とする研究者と相容れない。その理由は、前者が男女の差を埋めることができる連続変数であると考えてのに対して、後者は、違いをカテゴリ変数として捉えていることにある。

能力とは、そもそもカテゴリ変数であって、連続変数ではないと捉えるのが、種類 (Variety) を対象とする論者なのだ。機能部門や経歴が違うのだから、それぞれのカテゴリナりの視点や考え方があるはずだと考える。

他方、距離と種類の相互作用で実践的な解決策を見いだすことができる。例えば、職場効率を目指す企業の管理職は、一つの尺度で距離 (Separation) の考え方をもとに部下をマネジメントしようとする。能力とは1つの尺度で測定できるものではなく多次元なのだということに気が付いたときに初めて、種類 (Variety) の視点から多様性のメリットを享受できるようになる。

アフーマティブアクションやポジティブ・アクションといった少数派優遇策を主張する立場は、格差の是正がゴールであり、ダイバーシティとは格差が解消された社会、人口統計学上の分布と企業の従業員の分布が等しい状態が理想とする姿だとする。ダイバーシティ・マネジメントによっ

て企業の競争優位を目指す立場は、種類の多様性の効果を最大限に引き出すため方法を探る。格差を是正することで、組織におけるマジョリティとマイノリティの影響力の差を小さくし、距離の多様性を減じ、種類の多様性をより活性化させて引き出すことができるが、格差の是正はあくまでも手段でありゴールではないと考える。この両者の立場の違いは、ダイバーシティが示す現象（構成概念）、目指す姿が異なっているため、いつまでも議論が平行線になってしまう。

4. 今後の人材の多様性研究と実践に求められること

今後、次のような点が、研究者に求められる。それは、労働経済学、社会学、組織心理学、経営学、戦略論のように分野を異にする研究者それぞれが、違い（「多様性」という言葉）に対して見方（議論の焦点）が異なっていることを理解することである。なぜお互いが相容れないのか。お互いの目指す姿がどのように異なっているのか。「女性比率」に代表される機会または結果平等のような社会正義（倫理）を目指すのか、価値創造（経営合理）を目指すのか。また用いる原因変数が同じ「多様性」であっても、「格差」（Disparity）なのか、カテゴリー間の非均質性（Variety）なのか、違いの強弱や高低（Separation）なのか。多様性とは、そもそも連続変数なのか、カテゴリー変数なのか。

この研究視点の違いを互いに理解し、尊重するということは、まさに多様性活用の理念でもあり、分野をまたがる研究者間の相互触発にも繋がるはずである。

集団の中の相互作用によって新たな価値が生まれたり、逆に、マイナスのコンフリクトが発生したりする動的なものを対象にするのが、またカテゴリー間の非均質性をみる立場（Variety）である。特定の状態（女性比率など）と利益指標との関係のみでは、多様性が価値創造にいたるダイナミクスは測定できない。集団に存在する多様性が、どのようなプロセスを経て組織の成果に繋がるのか、

あるいは繋げるのか、ここにマネジメント（ダイバーシティ・マネジメント）の意義がある。職場レベル、チームレベルの分析に関心を向けなければ、本来の価値創造という意味での多様性が与える影響を測定できない。

他方、政府官公庁は、社会正義の実現という課題にも配慮しつつ、経営合理との調和の中で多様性課題に取り組まなければならない。今は女性活躍推進に着手しはじめたところであるものの、本来、多様性とは性別（男・女の2カテゴリー）だけではなく、国籍のようにさらに多くのカテゴリーの不均質性、集団内の不均質性の程度が及ぼすダイナミクスにも目を向けていく必要がある。

5. まとめ

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

他方、日本においてはダイバーシティの議論が盛んになったのは、米国から15年以上遅れた2000年以降からである（谷口 2008）。米国のように「倫理的・社会的な議論はビジネスの問題にとって代わられた」と明確に区分して用いるトップマネジメントや人事担当者は少ない。戦略的な組織変革・ビジネス上の効果といった文脈ではあまり捉えられておらず、トップマネジメントの関与も限定的である。ポジティブ・アクションの活動が着手段階にあり、まだ社内の反発が大きくなるほどに進められていないことや、とくに女性のダイバーシ

ティにおいて、組織に何をもたらすのかを示す明確なロジックが見いだしにくいことが理由として挙げられる。

研究者は、視点の違いを互いに理解し、尊重しながら、成果を積み重ねていくことが、分野をまたがる研究者間の相互触発にも繋がる。政府官公庁は、社会正義の実現という課題にも配慮しつつ、経営合理との調和の中で多様性課題に取り組むためには、比率のみでなく、多様性のプラスのダイナミクスを促すしかけが必要である。

文献

経済産業省, 2005, 『男女共同参画に関する調査 女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』
 戴エイカ, 1999, 『多文化主義とディアスポラ』明石書店。
 谷口真美, 2008, 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』574: 69-84。
 劳基旬報, 2003a, 「ダイバーシティの実現」『劳基旬報』10月15日号。
 ———, 2003b, 「日本型ダイバーシティ」『劳基旬報』11月15日号。
 Carr-Ruffino, N., 1998, *Managing Diversity*, Needham Heights: Simon & Schuster Custom Publishing。
 Edelman, L., 1992, "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law," *American Journal of Sociology*, 97: 1531-1576。
 Gonzalez, J. A. and A. S. DeNisi, 2009 "Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness," *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1) : 21-40。
 Hambrick, D. C. and P. A. Mason, 1984, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9: 195-206。
 Harrison, D. A. and K. J. Klein, 2007, "What' s the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations," *Academy of Management Review*, 32 (4) : 1199-1228。
 Jones, R. T., B. Jerich, L. Copeland and M. Boyles, 1989, "How Do You Manage a Diversity Workforce?" *Training*, 43 (2) : 13-21。
 Jones, D. and R. Stablein, 2006, "Diversity as Resistance and Recuperation," A. M. Konrad, P. Prasad and J. K. Pringle eds., *Handbook of Workplace Diversity*, London: Sage, 145-166。
 Kanter, R. M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books. (=1995, 高井葉子訳『企業のなかの男と女』生産性出版)

Kelly, E., and F. Dobbin, 1998, "How Affirmative Action Became Diversity Management," *American Behavioral Scientist*, 41 (7) : 960-983。
 Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Hehn, J. Leonard, D. Levine and D. Thomas, 2003, "The Effect of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network," *Human Resource Management*, 42 (1) : 3-21。
 Leonard, J., 1988, "Women and Affirmative Action in the 1980s," Paper presented at the Annual Meeting of the American Economic Association。
 Litvin, D. R., 2006, "Diversity: Making Space for a Better Case," A. M. Konrad, P. Prasad and J. K. Pringle eds., *Handbook of Workplace Diversity*, London: Sage, 75-94。
 Potomac Institute, 1984, *A Decade of New Opportunity: Affirmative Action in the 1970s*, Washington, D.C.: Potomac Institute。
 Rosener, J., 1990, "Ways Women Lead," *Harvard Business Review*, 68 (6) : 119-125。
 Sen, Amartya Kumar, 1999, *Development as Freedom*, Oxford: Oxford University Press. (=2000, 石塚雅彦訳『自由と経済開発』日本経済新聞社。)
 Simpson, P., 1984, "Affirmative Action," *Working Women*, March。
 Solomon, C. M., 1989, "The Corporate Response to Work force Diversity," *Personnel Journal*, 68 (8) : 43-53。
 Thomas, R. Roosevelt, Jr., 1990, "From Affirmative Action to Affirming Diversity," *Harvard Business Review*, 68 (2) : 107-117。
 ———, 1992, "Managing Diversity: A Conceptual Framework," S. Jackson and M. Ruderman eds., *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for Changing Workplace*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 306-318。
 Thomas, D. A., 2004, "Diversity as Strategy," *Harvard Business Review*, 82 (9) : 98-108。
 Winterle, M., 1992, "Work Force Diversity: Corporate Challenges, Corporate Responses" Conference Board Report, No. 1013, New York: Conference Board。

たにぐち・まみ 早稲田大学大学院商学研究科 教授。
 主な著書に『ダイバーシティ・マネジメント——多様性をいかに組織』(白桃書房, 2005)。国際経営論、多様性のマネジメント専攻。(mami@waseda.jp)