

〔研究ノート〕

米国におけるダイバーシティ・マネジメントの 取り組みによる効果¹⁾

——雇用者のリテンションを中心に——

脇 夕 希 子

目 次

1. はじめに
2. ダイバーシティ・マネジメントの整理
3. ダイバーシティ・マネジメントの効果の検討
4. ダイバーシティ・マネジメントの取り組みとしての
リテンションの検討
5. おわりに

1. はじめに

近年、日本において、就労や就業の多様化の実態についての研究やそれに伴う解決すべき課題について言及されることが多くみられる。とくに、企業では、女性、高年齢者、外国人といった人材の多様化、非正規社員といった雇用形態の多様化が急激に展開している。

このような多様化は、将来の労働力不足が懸念される中、ますます広がっていくことが予測できよう。それゆえ、日本においては、多様な属性の人材、多様な雇用形態の人材をどのように管理するかが人的資源管理上で重要なテーマとなる。

多様な人材を管理するマネジメントは、ダイバーシティ・マネジメント研究であり、ダイバーシティ・マネジメントは米国、中でも北米から発展していったと考えられている（Miller & Roney, 1999, p.307; MorBarak, 2005, p.208）。日本においてもダイバーシティ・マネジメント研究が盛んになりつつある。さらに、日本の企

業も徐々にダイバーシティ・マネジメントの具体的取組を始めており、理論研究および実際の取り組みの双方が進展してきている。

このように、ダイバーシティ・マネジメントの理論研究、企業の取り組みが進展しているが、ダイバーシティ・マネジメントを実際に取り組むことで、企業はどのような効果が得られると考えられているのだろうか。この点を示すことによって、日本の企業で、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを検討する際に役に立つと考える。したがって、本論文では、まずは、ダイバーシティ・マネジメントの起点である米国において、企業がダイバーシティ・マネジメントを取り組むことでどのような効果が生起すると考えているのかを整理することを目的とする。

そのために、本論文では最初に、米国のダイバーシティ・マネジメントの歴史的変遷を確認する。そこでは、ダイバーシティ・マネジメントの定義を示し、ダイバーシティ・マネジメントを考察する際の分析視点を明確にする。その後、米国の企業がダイバーシティ・マネジメントを取り組むことでどのような効果が生起されると考えているのかを種々の文献より整理する。

2. ダイバーシティ・マネジメントの整理

第2節では、ダイバーシティ・マネジメントの定義を簡潔に述べる²⁾。

ダイバーシティ・マネジメントは先に述べたように、多様な人材を管理するマネジメント手法であり、米国から発展していったと考えられている。脇(2009)は、ダイバーシティ・マネジメントを分析していくには、①組織内参画、②組織内公正、③組織の戦略性、④組織変革の視点が必要であると指摘し、その4点の内容を踏まえて、「ダイバーシティ・マネジメントは、個々人の多様なバックグラウンドを受容し、組織内に参画させることを前提とする。その上で、その多様性が企業にとって、戦略的成果³⁾をもたらすように、個々人の能力を最大限活用できる組織変革を自発的にかつ長期的におこなうことである。」(脇, 2009, 33ページ)と定義している。

上記の定義の中での、①組織内参画は、組織に従業員を参画させることである。②組織内公正は、従業員に対して公正に管理することである。③組織の戦略性とは、多様性を戦略的に活用することである。そして、④組織変革である。

以上のとおり、ダイバーシティ・マネジメントとは、4つの分析視点を含んで定義される。

3. ダイバーシティ・マネジメントの効果の検討

第2節では、ダイバーシティ・マネジメントの定義、および、ダイバーシティ・マネジメントの4つの分析視点を簡単に示した。本節では、企業がダイバーシティ・マネジメントを実施することで、どのようなプロセスを経て効果が生起すると期待されているのかを種々の文献より検討する。

Cox & Blake (1991) は、種々の先行研究より、人種、性別、宗教、国籍など文化的なアイ

デンティティを形成するカルチュラルダイバーシティを管理することで、6つの競争優位を獲得すると指摘する。その6つの競争優位とは、①コスト、②資源獲得、③マーケティング、④創造性、⑤問題解決、⑥システムの柔軟性である(Cox & Blake, 1991, p.45)。

1つ目のコストは、女性やマイノリティの転職や長期的欠勤により生じるコストの低下をもたらし、コスト面での競争優位をもたらすというものである。女性、人種的マイノリティは、白人男性よりも転職率、欠勤率が高い。たとえば、米国の雇用者のうちのアフリカ系アメリカ人⁴⁾全体の転職率は、白人のそれよりも40%高い(Cox & Blake, 1991, p.46)。

また、女性と民族的マイノリティの間の転職率を低下させることで、Orho Pharmaceutical社は、50万ドルのコストが削減されると推定している(Cox & Blake, 1991, p.48)。

一方で、どのような状況で転職率、欠勤率が低下するのをも分析している。具体的に言うと、企業がスポンサーとなる保育施設を利用する母親は、そうした援助のない母親、または子供を持たない人々よりも欠勤率や転職率が低いとの結果がある(Cox & Blake, 1991, pp.47-48)。

このように、多様な人材を企業が維持できるようにうまく管理することは、転職率、欠勤率を低下させ、コスト削減につながる。このコスト削減の中には、転職率、欠勤率を下げ従業員のリテンションにつなげる効果と、転職率、欠勤率を低下させることで削減された教育訓練費や採用にかかるコスト等の実際にかかるコスト削減という結果の2つの側面があることが考えられる。

2つ目の資源獲得では、女性やマイノリティの労働力人口が比例して増加しているので、組織はこれらのグループの労働者を雇用し、維持することを競わなければならない(Cox & Blake, 1991, p.48)、という観点から資源獲得が競争優位につながると指摘している。つまり、多様な人材にとってのベストカンパニーという企業の評判を活用することで、より有能な女性

やマイノリティがその企業に雇用される。結果として、他社よりも有能な人材を採用することができるということである。

3つ目のマーケティングが競争優位につながるプロセスを考察してみよう。女性や人種的マイノリティは、多様性に価値をおく使用者のもとで働くことを好み、また、そのような組織から財やサービスを購入することを好む。加えて、文化が消費行動に重要な影響を持っている(Cox & Blake, 1991, p.49)。

上記をまとめると、企業が多様な人材に対して価値をつけることで、多様な人材はその企業で働くこと、および、多様な人材を価値づけた企業からの財やサービスの購入を進んでおこなう。そして、2つ目の資源獲得で述べたように、より有能な女性やマイノリティは、多様な人材に対して価値をつける企業に集まるのである。

次に、4つ目の創造性の面で競争優位を獲得するプロセスを示そう。異質性のグループと同質性のグループの間での問題解決の創造性を比較した結果、異質性のチームは同質性のチームよりも創造性が高い。この結果から、性別、国籍、人種のグループでの差異がある人々が、問題に対して異なる態度や観点を有していれば、カルチュラルダイバーシティが、チームの創造性とイノベーションを増大させると考察する(Cox & Blake, 1991, p.50)。それゆえ、多様な観点を有する多様な人材を雇用すれば、チームの創造性とイノベーションが増大する可能性を持つ。

5つ目の問題解決が競争優位の獲得につながるプロセスをみてみよう。多様なグループは、問題にアプローチする広くて豊富な経験をもつ。それゆえ、多様性を管理することは問題解決、意思決定を改善する潜在能力を持つことになる(Cox & Blake, 1991, p.50)。

6つ目はシステムの柔軟性である。それは、男性より女性の方があいまいさを許容する。また、一言語しか話せない人よりも二言語を話せる人の方が、認知が柔軟である。したがって、

企業内に多様な人材が集まると、各従業員の認知の柔軟性が広がるというものである。さらに、制度や手続きなどの標準化が少ないほどフレキシビリティや適応性が高くなると考察する(Cox & Blake, 1991, pp.51-52)。このような理由から、多様な人材を雇用することで、システムの柔軟性が増し、競争優位につながる。

以上より、Cox & Blake (1991) は、カルチュラルダイバーシティを管理することで、①転職や長期的欠勤にかかるコストの削減、②有能な女性やマイノリティといった多様な人材の獲得、③マーケティングでの優位性、④創造性の向上、⑤問題解決に関する質の向上、⑥システムの柔軟性の6つの領域で競争優位が獲得できると考察する。その中で、筆者は①転職や長期的欠勤にかかるコストの削減には、転職や長期的欠勤を減らす効果と転職や長期的欠勤にかかるコスト削減の二つの側面があることを分析した。

また、Foster et al. (1988) は、1990年代において、多様性を管理する際に、従業員の多様性、および従業員の能力開発に対して企業がコミットメントすることは、社会、規範、法律上の政策の点だけではなく、生産性の向上や国内外の市場シェアの拡大というビジネス上の戦略にもなると指摘する(Foster et al., 1988, p.42)。さらに、多様な労働者は、企業にマイノリティや女性の好み、消費特性についての多くの知識を提供するだろうと述べる(Foster et al., 1988, p.39)。

このように、Foster et al. (1988) は、多様な雇用者を管理することで、生産性の向上や市場シェアの拡大、多様な人材が所属するコミュニティの好みや消費特性の理解をもたらすと分析している。加えて、多様性は、ビジネス上での問題や機会に多数の重要な視点をもたらすので、多様性を管理することが成功している企業は、環境変化にうまく対応するだろうと分析する(Foster et al., 1988, p.42)。

Copeland (1988) は、多様性に価値をつける理由を述べている。その中には、人口構成の

変化、有能な人材獲得競争での勝利、生産性、市場の要求、新しいアイデアや問題解決を必要とする環境変化を指摘する（Copeland, 1988, p.38, p.40）。

ほかに、Gail & Dechant（1997）は、ダイバーシティ・マネジメントをおこなう論拠として、①コスト削減、②有能な人材獲得、③ビジネス成長の推進があると分析する。

1つ目のコスト削減では、転職にかかるコスト、長期的欠勤のコスト、訴訟コストの削減の3点を考察する。転職にかかるコストについて、Mobilは、潜在能力の高い女性は、男性のそれと比較して、2.5倍多く企業を退職するとしている（Gail & Dechant, 1997, p.23）。

欠勤率をみれば、あるフォーチュン500の金融サービス企業は、ブルーカラーと事務員の440人の常習的欠勤のコストを10万ドルと見積もる。ほかに、常習的欠勤率は女性や非白人男性が白人男性よりもたいてい高い傾向がある。また、アメリカの労働力人口における欠勤率の研究は、女性の欠勤率は男性よりも58%高いと述べる。（Gail & Dechant, 1997, pp.23-24）。

訴訟コストに関しては、訴訟件数が増加しており、1970年よりも1990年の方が差別的訴訟件数は20倍多くなっている。賠償金についていえば、差別的訴訟に対して陪審員がはじき出した賠償金の平均は60万ドルである（Gail & Dechant, 1997, p.24）。

実際に、訴訟に関する企業の具体事例をみると、1996年11月にTexacoは、人種差別的訴訟を1億7,610万ドルで和解した。その際、Texacoは、EEOC⁵⁾がマイノリティの雇用者に対して差別がないことを確実にするために、5年間にわたり採用や昇進の慣行を詳細に監督することを認めている（Gail & Dechant, 1997, p.24）。

以上より、従業員の転職、長期的欠勤、および訴訟にはコストがかかる。それを避けるためには、多様な人材を企業は管理することが必要となる。

2つ目の有能な人材の獲得競争での勝利に関

して、多様な従業員をうまく採用、教育、リテンション、昇進させることができる企業は競争力を持つ。有能な人々は自身の能力に価値をおく企業にひきつけられるだろう。そして、もし、有能な人々が公平に扱われると感じ、キャリアの機会が得られると感じるならば、彼らは進んで働こうと考察する（Gail & Dechant, 1997, pp.24-25）。このことは、従業員を公平に扱うことで、有能な人材をひきつけることができ、従業員自身の動機づけにもつながる。結果として有能な人材獲得競争での勝利につながることを意味している。従業員の公正な取り扱いが必要であるという点は、第2節で述べたダイバーシティ・マネジメントの分析視点の一つに組織内公正が含まれていることから確認できよう。

3つ目のビジネス成長の推進は、ダイバーシティ・マネジメントは市場の理解、創造性とイノベーションの増加、質の高い問題解決、リーダーシップの効果的な改善、よりよいグローバル関係の構築を活用することで推進できると述べる（Gail & Dechant, 1997, pp.25-26）。以下では、それぞれについて説明していく。

市場の理解について、財・サービスの市場はますます多様な市場となっており、その上、それらの市場が増加しているので大企業が参入したい市場になっており、こうしたニッチ市場が重要な市場であることを述べる。その市場で必要とされる文化的理解は、同じ文化的バックグラウンドを有しているマーケターにおいては大部分自然に備わっている（Gail & Dechant, 1997, p.26）。すなわち、市場の理解とは、多様な人材が自然と身につけてきた文化的理解を活用して、その市場に参入し、ビジネス成長につなげるというものである。

しかしながら、多様性についての文化的認識と個人が有している文化的認識の関係が、今日の細分化された市場のシェアを手に入れる競争において大いに過小評価されているとの指摘もある（Marianne, 1995, pp.21-23）。

創造性とイノベーションの増加は、多様な労

働者を最大限活用することが創造性やイノベーションを促進させるというものである。

質の高い問題解決に関して、異質なチームは問題解決をより革新的におこなうという調査結果がある (Gail & Dechant, 1997, p.27)。

効果的なリーダーシップの促進に関して、トップマネジメントの人口構成が競争戦略や財務の有効性に影響を与える。具体的には、銀行業における199人のトップマネジメントの研究で、組織のイノベーションはチームの異質性と肯定的な関連がある (Gail & Dechant, 1997, p.27)。

最後に効果的なグローバル関係を構築することを述べる。マネジャーは、いまや消費者の好みや労働慣行といった世界中の膨大な多様性に適応しなければならない。多様性に企業が適応するために開発された文化的な配慮が高まることは、世界中の膨大な多様性が異文化でのビジネスをより効果的にすることを助ける。文化の問題は海外の顧客を扱うことや現地の人々を管理する際に大きな影響を与えると示唆する (Gail & Dechant, 1997, pp.27-28)。

上記のように、さまざまな論者がダイバーシティ・マネジメントの効果を分析している。まとめると、ダイバーシティ・マネジメントは、企業に転職や長期的欠勤者の削減 (リテンションの効果)、そして、それに伴うコスト削減、有能な人材の獲得、市場の理解および市場の獲得、創造性の向上、問題解決の質の向上をもたらすことを示唆している。これらは何を意味しているだろうか。それは、ダイバーシティ・マネジメントの効果には、転職や長期的欠勤者の削減、有能な人材の獲得といった企業の人的資源管理上の視点、さらに企業のコスト削減、市場の理解および市場の獲得、創造性の向上、問題解決の質の向上といった企業の経営戦略的視点を含んでいるということである。

もちろん、ダイバーシティが企業にマイナスの影響を与えるといった論文もある。たとえば、類似性が人々をひきつけるという考え方である。具体的には、白人、アフリカ系アメリカ人の双方とも、自身のグループが半分以上で構

成されている近郊を好む。もし、これらの好みを職場に援用するならば、退職率は同質グループの方が異質グループよりも低くなる (Leonard & Levine, 2006, pp.548-549) というものである。また、多様なグループは、よりコミュニケーションを図ることが難しくなり、コミュニケーションの難しさは転職を増やす (Leonard & Levine, 2006, p.549)。

しかし、米国国内の労働力構成が変化すると指摘する『Workforce 2000』という報告書が1987年に発表される。具体的には1985~2000年の間の新規参入する労働者のうち、大部分が女性、マイノリティ、移民であり、白人男性は新規労働者のうち15%でしかないという指摘である (Johnston & Packer, 1987, p.95)。この指摘を受けて、1990年代以降、米国企業は労働力人口の構成変化への対応として、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むようになる。

このように、労働力の人口構成が所与のものであるため、多様な従業員が組織内に存在することを踏まえた企業経営が必要とされる。

企業が、有能な人材を活用するには、採用した人材が転職や退職を選択しないようにリテンションすることが、まずは必要となる。それゆえ、第4節以降では、ダイバーシティ・マネジメントのプラスの影響の1つの側面である、人的資源管理の視点に焦点を当て、米国におけるダイバーシティ・マネジメントの影響を考察する。

4. ダイバーシティ・マネジメントの取り組みとしてのリテンションの検討

第4節では多様な人材のリテンションに焦点を当て検討する。その方法として、第3節の最初でも少し触れたが、実際に転職や長期欠勤にかかるコストを示す。その後、そもそもなぜ、女性やマイノリティは企業を退職するのかを種々の文献より考察する。そして、最後に、企業はリテンションをおこなうために、どのよう

な取り組みを実施しているかを分析する。

すでに述べたように、女性や有色人種の転職の問題は多くの企業にとってコストのかかる問題である。具体的には、アメリカの雇用者のうちアフリカ系アメリカ人の転職率は、白人のそれよりも40%高い。そして、女性の転職率は男性のそれよりも2倍高い。また、1人あたりの採用コスト、スタッフの配置に掛かるコスト、トレーニングコストは、時間給労働者で5,000ドルから1万ドルかかると見積もられる。また、10万ドルの給与レベルの管理者は、トレーニングコストが7万5,000ドルから21万1,000ドルかかると積算される。2万7,000人の従業員がいるフォーチュン500の公益事業会社は、ジェンダーバイアスに関連したコスト、たとえば転職や生産性の低下の問題に年1,530万ドルかかることを明らかにした (Gail & Dechant, 1997, p.23)。

転職だけでなく、長期的欠勤からも大きなコストが生じている。長期的欠勤率は、女性や非白人男性の方が白人男性よりも高い傾向にある。アメリカの労働者における欠勤率の研究では、女性の欠勤率は男性のそれよりも58%高い。また、あるフォーチュン500の金融サービス企業は、ブルーカラーと事務員の440人の長期的欠勤のコストを10万ドルと積算する (Gail & Dechant, 1997, p.23)。

このように転職や長期的欠勤は、コストが生じる。では、なぜ、女性やマイノリティは、男性や白人よりも転職率、長期的欠勤率が高いといわれるのであろうか。

2005年に発刊された Law office management & administration report の中で、女性は、なぜ退職するのかというインタビュー調査の結果がある。そこには、「高い能力のある女性が、退出する理由は、たいてい家庭責任によって引き起こされる」と退職理由を示す⁶⁾。その調査では、「一時退職をしている期間は短期間であり、平均して2.2年しか一時退職をしていないけれども、女性は平均18%の所得を退出した際に失う。3年以上退出した場合は、37%まで失う」

と一時退職の年数が短期間にもかかわらず、一時退職をしてしまうと所得の低下が大きいと述べる (Law office management & administration report, 2005, pp.5-6)。

ほかにも、なぜ、人種や民族、社会階級などバックグラウンドの異なる従業員が退職するかを Vanessa は述べている。そこでは、「企業が従業員にとどまるための説得力のある理由を示すのに失敗している」、「管理の質が乏しく、監督者の変化が頻繁である」、「キャリアパスが不明確で順番が間違っている」と、バックグラウンドの異なる従業員に対する管理方法の問題点を示す (HR Focus, 2002, p.4)。同様に、女性の転職率が男性のそれよりも高いのは、キャリア成長の機会の欠落やキャリアの進行速度の不満であるという調査もある (Cox & Blake, 1991, p.46)。

このように、女性やバックグラウンドの異なる従業員が退職する理由には、家庭の問題に加え、キャリア成長の機会が不足している、また、その進行速度も遅いといった人材管理上の問題が指摘されている。それらに加え、ロールモデルの欠如が、マイノリティを採用する際にもっとも直面する問題の一つであるとの指摘もある (Nathan, 2002, p.6)。

パナソニック株式会社、日産自動車株式会社は、日本で女性に対するダイバーシティ・マネジメントに取り組む際、企業はロールモデルを見せるようにしている (金森, 2008, 249ページ; 吉丸, 2006, 12ページ)。

キャリアパスについて、Schwartz (1989) は、キャリアを重視する女性を管理する秘訣は、初期のうちに彼女を認知し、受け入れ、トップにのぼる途中で直面する人工的な障害を取り除くことであると分析する (Schwartz, 1989, p.113)。企業は、彼女らを活用することで、彼女らは新たに採用される女性に対して有望なロールモデルやメンターとなる (Schwartz, 1989, p.113)。

上記では、女性やマイノリティは、白人や男性よりも転職率や長期的欠勤率が高いことを示

し、そして、なぜ、女性やマイノリティが企業を退職していくのかを考察した。そこでは、女性やマイノリティは、育児や介護のような家庭責任、キャリアパスが不明確であること、また、キャリア成長の機会の不足やその進行度の緩慢さが原因で、企業を退出する傾向があることを示した。キャリアパスの不明確性やキャリア成長の機会の不足、その進行度の緩慢さという点は、ダイバーシティ・マネジメントの定義で示した組織内公正の視点を含んだ企業の管理方法で解決できよう。

企業は、有能な人材を活用するには、採用後、リテンションすることが重要である。では、企業はどのように、転職率や長期欠勤率を低下させようとしているのだろうか。以下では、企業が女性やマイノリティをリテンションするための取り組みを考察する。

コーニング社は、1980年代はじめ、女性と有色人種は白人男性の2倍以上、企業を辞めていることに気づいた。女性と有色人種の人々は、採用、訓練、職場の配置換えに年200万ドルから400万ドルのコストがかかっていた。そのため、1987年に女性やアフリカ系アメリカ人が直面している問題を特定するチームを作り、白人男性が直面する障害や困難と、女性や有色人種が直面するそれらとは同様でないことを発見した。女性や有色人種の従業員は評価されていないと思い、彼らは企業に貢献できないと感じていた。コーニング社は、メンター制度、キャリア開発の機会、子育てやその他のワークライフバランスに対するアプローチ、訓練を含む取り組みをおこない、直面する困難を変化させようとした。平均的な従業員の転職コストを5万ドルと控えめな見積もりを使うと、コーニング社は100人離職者を下げることで500万ドルのコスト削減をしたこととなる (Gail & Dechant, 1997, p.28)。

加えて、Law office management & administration report (2005) は、「高い才能のある女性の間では、職場の柔軟性は、報酬を高めるよりも価値がある」と職場の柔軟性がリテ

ンションをおこなうための企業の方策の鍵であると分析している (Law office management & administration report, 2005, p.6)。

フルタイムで雇用されている母親の10人中6人は、パートタイム雇用、柔軟な労働時間、テレコミュニティを好むとの考察もある (Gail & Dechant, 1997, p.23)。

Schwartz (1989) は、柔軟性に加えて、機会、家族サポートは有能な女性を維持し、女性を雇用する余分なコストを排除する鍵となると考察する。具体的には、機会とは、男性と同様の方法で、向上心のある女性を判断し、彼女らを昇進させることである。柔軟性は、子供が小さい間、仕事をシェアするか、パートタイムで働くか、いつ休暇をとるか、どこで仕事をするかという選択肢があるという意味である。そして、家族サポートは主として育児サポートである (Schwartz, 1989, p.104)。

ほかに、企業がスポンサーの保育施設を利用する母親の転職率と欠勤率を、子供を持っていない、または企業のこれらの支援のない母親と比較すると、保育施設の利用者とほかのグループの欠勤率は、ほかのグループのそれよりも38%低く、転職率は、ほかのグループが6%以上の転職率であるのと比較して、保育施設の利用者は2%未満である。加えて、社内託児所を開始した企業において、従業員の態度は、組織のコミットメント、職務満足を含む6つの尺度で改善し、転職は63%低下する (Cox & Blake, 1991, pp.47-48)。

また、フレックスタイム勤務の活用の増加は、短期欠勤者と長期欠勤者の著しい減少をもたらす (Gail & Dechant, 1997, pp.23-24)。

このように、時間や場所の柔軟性や企業内託児所の設置が、転職率、欠勤率を低下させるとの結果がある。さらに、そのような制度の設置によって、その制度を利用している従業員は、職務満足や組織のコミットメントが増加すると分析する。したがって、企業は、転職や長期欠勤によるコスト削減のために、従業員の転職率や長期欠勤率を低下させると考えるならば、企

業の制度を変更したり、新たな制度を作るといった企業の積極的な関与が重要となろう。

また、すでに述べたように、有能で多様な従業員を雇用することは、転職率や欠勤率を下げリテンションをおこなう以前に、有能な従業員を採用しなければならない。この点に関して、メルク、ゼロックス、エフ・ホフマン・ラ・ロシュ、ヒューレットパッカードは女性やマイノリティを採用するために、積極的に、女性やアフリカ系アメリカ人に対して“ベストカンパニー”であるというような企業にとって有利な広報を活用する (Cox & Blake, 1991, pp.48-49)。

以下では第4節をまとめよう。第4節では、女性やマイノリティを活用するには、まずはリテンションをする必要があることから、企業のリテンションの取り組みを示した。そのために、まず、女性やマイノリティの離職、長期的欠勤に関して考察してきた。そこでは、転職率、長期的欠勤率は、白人男性よりも女性や非白人の方が高いこと、および転職、長期的欠勤はコストがかかることを先行研究より示した。

その後、なぜ、女性やバックグラウンドの異なる従業員は企業を退職するのかを分析した。そこでは、家庭責任の問題、キャリア成長や機会の欠如、そしてその進行度も緩慢、ロールモデルの欠如という点が理由となり、彼らは企業を退職する傾向があることを文献研究より考察した。

そして、従業員の転職率、長期的欠勤率を低下させるための企業の方策の鍵となる取り組みを述べた。そこでは、企業内託児所、労働時間、労働場所の柔軟性、家族サポート、キャリア成長の機会を女性やマイノリティに提供することが重要であることを示唆している。

日本における時間や場所の柔軟性に関して、筆者がおこなったアンケート調査では、時間の柔軟性を導入している企業は多いけれども、場所の柔軟性は時間の柔軟性と比較すると広がっていないという結果がある (脇, 2006, 78-83 ページ)。

最後に、企業が多様な人材をリテンションさ

せる取り組みは、ダイバーシティ・マネジメントの分析視点からどのようなことがいえるだろうか。もう一度、ダイバーシティ・マネジメントの分析視点を確認してみよう。筆者は、ダイバーシティ・マネジメントの分析視点を4点指摘している。すなわち、それは、①組織内参画、②組織内公正、③組織の戦略性、④組織変革である。この4点から、多様な人材を企業がリテンションする取り組みを以下で分析する。

企業が女性やマイノリティをリテンションさせる取り組みの中の企業内託児所、労働時間、労働場所の柔軟性や家族サポートは、ダイバーシティ・マネジメントをおこなう上で、彼らを組織内に参画させることに重要な役割を果たす。さらに、キャリア成長や機会の開発は、組織内公正をおこなう上で必要なものとなる。種々の文献より、企業の取り組みには彼らを企業内に参画させる取り組みが多いといえよう。しかし、彼らをリテンションしようとするならば彼らが不満足を持たない管理が企業にとって必要となる。それゆえ、組織内公正の視点を含んだマネジメント方法の開発が企業のリテンションをおこなう上での課題となろう。

一方で、転職率や欠勤率が女性やバックグラウンドの異なる従業員ということで、生じるというものではないという分析結果もある。Cunningham & Sagas (2004) は、価値観の異なりが、強く職務満足と組織の転職意思に関連すると示す。いわゆる、他者と異なる価値観をもつ人々は他者と同様の価値観を持つ人々よりも組織の転職意思は高い、ということである (Cunningham & Sagas, 2004, p.327)。また、Leonard & Levine (2006) は、調査結果より性別 (とくに男性) や人種の孤立が高い転職率を示すと述べる。このように、女性や多様な人種が転職率や欠勤率が高いというのではなく、価値観の差異や人種の孤立という点が転職を引き起こすという結果もでている。すなわち、このことは、価値観や人種が同質的であることの方がより好ましいということになる。

しかしながら、先述したように、人口構成の

変化は所与のものであり、同質性を追及した企業経営は困難となる。それゆえ、企業は、異質性を包含し、孤立感を発生させず、コミットメントや結束力を向上させるマネジメントが必要となる。

5. おわりに

日本において、雇用者の多様化、勤務形態の多様化、雇用形態の多様化が進展しつつある。そのため、日本の企業の職場の中で、女性や高齢者、非正規社員といった属性が増大し、企業は、彼らに合わせた柔軟な働き方を提供し始めている。それゆえ、日本の企業は、多様な人材を管理する方法、いわゆるダイバーシティ・マネジメントの着手が必要とされる。

本論文は、ダイバーシティ・マネジメントの起点である米国に焦点をあて、米国の企業がダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで、どのようなメリットが生じると考えられているかを整理することを目的としている。なぜならば、企業がダイバーシティ・マネジメントに取り組む際にどのようなメリットが生じるのかを整理することで、日本でダイバーシティ・マネジメントに取り組む際に有用であると考えられるからである。

第5節では、本論文をまとめ、今後の課題を示していこう。第2節では、ダイバーシティ・マネジメントを分析する際に必要となるダイバーシティ・マネジメントの分析視点、および、ダイバーシティ・マネジメントの定義を確認した。それは、①組織内参画、②組織内公正、③組織の戦略性、④組織変革である。

第3節では、米国の企業が種々の論文より、ダイバーシティ・マネジメントを企業が取り組むことでどのような効果が生じると考えられているのかを整理した。そこでは、ダイバーシティ・マネジメントの効果には、転職や長期的欠勤者の削減、有能な人材の獲得といった企業の人的資源管理上の視点、および企業のコスト削減、市場の理解および市場の獲得、創造性の向

上、問題解決の質の向上といった企業の経営戦略的視点の2つの側面を含んでいることを示唆した。

第4節では、多様な人材を活用するには、まずは、採用した人材をリテンションすることが必要であることから、人的資源管理上のリテンションの視点に焦点を当て取り組みを示した。そのために、なぜ、多様な人材は企業を退職するのかを考察し、企業の取り組みを述べた。ここでは、家庭責任の問題、キャリア成長や機会の欠如、そしてその進行度も緩慢、ロールモデルの欠如という点が理由となり、彼らは企業を退職する傾向があることを文献研究より考察した。そして、企業に多様な人材をリテンションさせるための企業の取り組みとして、企業内託児所、労働時間、労働場所の柔軟性、家族サポート、キャリア成長の機会を女性やマイノリティに提供することが重要であることを示唆した。

このように、米国においてダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで期待される効果を整理してきたが、本論文には課題も多数ある。

第1は、本論文では、ダイバーシティ・マネジメントの一部の文献を使用したに過ぎないことである。したがって、今後、より多数の文献を扱うことが課題である

第2は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで期待される効果には、人的資源管理上の視点、経営戦略的視点があると分析したが、本論文では、その後人的資源管理上の視点しか考察していない。今後は経営戦略的視点も検討が必要である。

第3は、人的資源管理上の視点においても、リテンションの取り組みのみを考察している点であり、多様な人材の獲得などについても分析しなければならない。

注

- 1) 本論文は、博士論文の『日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究』の一部を加筆、修正したものである。
- 2) 詳細は脇 (2009) を参照。
- 3) 本論文で示す戦略的成果とは、ポーターの基本戦略から生じる成果を意味している。ポーターの基本戦略は、①コスト・リーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略である (Porter, 1999, 邦訳125ページ)。この戦略の結果、低費用と差別化を達成することができる。すなわち、本論文での戦略的成果とは、コスト削減、市場の獲得、拡大を意味している。
- 4) 本論文では、黒人をアフリカ系アメリカ人で統一している。
- 5) EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) とは、採用拒否、解雇、賃金、雇用期間といった労働条件全般の差別的取扱、職務分離などの雇用差別に関する苦情を申し出る機関である。詳しくは、奥山 (1979) を参照。
- 6) 女性は子育て期間の間だけでなく、どの男性の年齢層よりも転職率は高いと示す調査もある。(Gail & Dechant, 1997, p.23)。

参考文献

- 奥山明良 (1979) 「アメリカにおける雇用差別とその法的救済 (一) —— 公民権法第七編を中心に ——」『成城法学』(成城大学) 第4号, 1-35ページ。
- 金森奈緒 (2008) 「多様性にあふれ一人一人が輝く松下電器を目指して」『電子情報通信学会誌』Vol.91, No.3, 248-249ページ。
- 吉丸由紀子 (2006) 「日産自動車におけるダイバーシティの推進——経営戦略としてのダイバーシティ——」『経営システム』第16巻, 第1号, 10-13ページ。
- 脇夕希子 (2006) 「次世代育成支援と在宅勤務の可能性」『第8回 日本テレワーク学会研究発表大会予稿集』78-83ページ。
- (2009) 『日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究』大阪市立大学大

学院 経営学研究科 博士論文。

- Copeland, Lennie (1988) "Valuing Workplace Diversity Ten reasons employers recognize the benefits of a mixed workforce," *Personnel Administrator*, November, pp.38-40.
- Cox, Taylor H. & Blake, Stacy (1991) "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness," *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp.45-56.
- Cunningham, George B. & Sagas, Michael (2004) "Examining The Main and Interactive Effects of Deep-and Surface-Level Diversity on Job Satisfaction and Organizational Turnover Intentions," *Organizational Analysis*, Vol.12, No.3, pp.319-332.
- Foster, Badi G, Jackson, Gerald, Cross, William E., Jackson, Bailey, & Hardiman, Rita (1988) "Workforce Diversity and Business," *Training and Development Journal*, April, pp.38-42.
- Gail, Robinson & Dechant, Kathleen (1997) "Building a business case for diversity," *Academy of Management Executive*, Vol.11, No.3, pp.21-31.
- HR Focus (2002) "Navigating the Hurdles of Management & Retention," *HR Focus*, January, pp.3-5.
- Johnston, William B. & Packer, Arnold E. (1987) *WORKFORCE 2000; Work and Workers for the Twenty-first Century*.
- Law Office Management & Administration Report (2005) "Why Women Leave & What It Means to Retention Initiatives," *Law Office Management & Administration Report*, September, pp.5-6.
- Leonard, Jonathan S. & Levine, David I. (2006) "The effect of Diversity on Turnover: A Large Case Study," *Industrial and Labor Relations Review*, July, Vol. 59, No.4, pp.547-572.
- Marianne, Wilson (1995) "Diversity in the workplace," *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*, Vol.71, Issue6, pp.21-23.
- Miller, Gloria E. & Roney, Julie I.A. (1999) "Workplace diversity management in a

Oct. 2009 米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる効果

multicultural society,” *Woman in Management Review*, Vol.14, No.8, pp.307-315.

Mor Barak, Michalle E. (2005) *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*, SEGA Publications.

Nathan, Linda K. (2002) “Minority recruits note lack of mentors,” *Advertising Age*, Vol.69, Issue7, p.6.

Porter, Michael. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press (竹内広高訳 (1999)「第2章 戦略とは何か」『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社, 65-129ページ).

Schwartz, Felice N. (1989) “Management Women and the New Facts of Life,” *Harvard Business Review on Work and Life Balance*, pp.103-126.

(2009年7月3日掲載決定)