

タイトル	ダイバーシティ・マネジメント導入前の人材多様化に対する日米比較：Thomas & Elyの3つのパラダイムの視座から
著者	坂東，奈穂美；Bando，Naomi
引用	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(12)：1-22
発行日	2014-03

ダイバーシティ・マネジメント導入前の 人材多様化に対する日米比較

— Thomas & Ely の 3 つのパラダイムの視座から —

坂 東 奈 穂 美

目 次

I. はじめに	IV-1-1. グローバル化によるヒトの移転
II. 移民国家から多民族国家へ	IV-1-2. 労働力人口の減少と雇用形態の変化
— 多文化主義までのプロセス —	IV-2. 多様化をもたらした政策と社会情勢
II-1. イギリス、アイルランド、スコットランドからの移民 — WASP —	IV-2-1. ポジティブ・アクション
II-2. アフリカ系黒人の渡米	IV-2-2. ファミリー・フレンドリー
— カラー・ブラインド主義 —	IV-2-3. 日本企業の人材に多様化をもたらした要因
II-3. 東欧・南欧からの移民 — 新移民 —	IV-3. ダイバーシティ・マネジメント導入前の日米比較
II-4. アジア系移民 — 帰化不能外国人 —	IV-3-1. 経済状況の違い
II-5. プエルトリコ、フィリピンの不編入領土	IV-3-2. 労働力の人口構成と推移の違い
— 20 世紀以降 —	IV-3-3. 多様性に対するマネジメント経験の違い
II-6. 移民による多様な民族国家の形成	V. 結論
III. 多様性に対するマネジメント	Key Word: 多様性のマネジメント、日米比較、社会情勢
— 3 つのパラダイムから —	
III-1. 差別と公平のパラダイム	
(The Discrimination-and-Fairness Paradigm)	
III-1-1. 差別に対する社会運動とアイデンティティの確立	
III-1-2. 差別と公平のパラダイムの概要	
III-1-3. パラダイムのテーマと社会情勢	
— 企業の社会的責任、法令順守 —	
III-2. アクセス・正当性のパラダイム	
(The Access-and-Legitimacy Paradigm)	
III-2-1. 多様な民族コミュニティの形成	
III-2-2. アクセス・正当性のパラダイムの概要	
III-2-3. 民族コミュニティへのアクセスと異文化経営	
III-3. 学習・効率性のパラダイム	
(The Learning-and-Effectiveness Paradigm)	
III-3-1. 学習・効率性のパラダイムへの前提条件	
III-3-2. 組織変革に向けたダイバーシティ・マネジメント	
IV. 日本のダイバーシティ・マネジメント導入前の情勢	
IV-1. 1990 年代の日本の社会状況	

I. はじめに

日本では少子高齢化による労働力人口の不足から、成人男性に加え女性・高齢者・障がい者といった人材を活用するために、企業はダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management) を推進している。政府も雇用機会均等法の制定以来、女性の活用を中心に様々な制度や施策を講じてきた。また、グローバル化により外国人労働者も増加しており、多様な人材が一つの組織で働く状況が散見されるようになった。つまり、日本の企業は成人男性を中心とした同質性の高い人材で構成されてきたが、今では多様な人材による協働が求められるようになっていく。

ダイバーシティ・マネジメントは米国で発祥し発展してきた概念である。人種差別の是正に端を発し、多民族国家としての文化的・社会的背景から公平さを求め、現在では戦略的に人材を活用するといった目的で実践されている。前述したように、日本においても多様な人材をいかに活用するかといった目的で、戦略的にダイバーシティ・マネジメントが推進されると同時に、ダイバーシ

ティ・マネジメント研究が行われてきた。しかし、その内容については文化的・社会的な背景の異なる米国の研究をもとに検証されることが多く（脇 2012）、日本の文化や社会情勢を考慮した研究となっているのか。また、ダイバーシティ・マネジメントが必要とされた状況について、米国と日本では同じ多様化した状態であっても、その質的な多様性は異なっていたのではないだろうか、といった疑念が生じる。

このような問題意識のもと、米国と日本のダイバーシティ・マネジメントが導入される直前の人材の多様化状況に着目し、Thomas & Ely (1996) が明らかにした 3 つのパラダイムにより日米の違いを検討する。その上で、日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究への示唆を得ることが本稿の目的である。最初に米国の人材の多様化とは、どのように形成されてきたのか、移民の歴史を紐解くことで明らかにする。その上で、ダイバーシティ・マネジメント研究の基盤となった Thomas & Ely (1996) の研究から、ダイバーシティ・マネジメントに至るまでの 3 つのパラダイムが、多様化した社会のどのような状況をマネジメントのテーマとしているのかについて分析する。次に、日本の多様化がどのような状況であったのか、何を目的にダイバーシティ・マネジメントを導入したのか、日本的経営の特徴と共に明らかにする。

II. 移民国家から多民族国家へ —多文化主義までのプロセス—

新大陸であった米国は移民により、国として形成された。年代により移民の出身地や移住の目的は異なり、これらの人々が民族ごとにコミュニティを形成し、国家として拡大することで、人種・民族の多様化が進んだ。しかし、移住してきた人種・民族に対する米国社会の受け入れ方が異なったため、移民により形成されたコミュニティと米国社会の間で様々な軋轢が生じた。1964 年の公民権法が制定されるまで、米国は移民に対し、国家の編成原理に包摂することと差別することの二面性を持ちつつ、多民族国家として形成してきた。米国社会の中で、それぞれの人種・民族が「移民」から「国民」へと変化していったプロセスを振り返り、多文化主義となり多様性のマネジメントを必要とするまでの、社会状況の成り立ちを明らかにする。

II-1. イギリス、アイルランド、スコットランドからの移民 —WASP—

初期の移民の出身地は、イギリス、アイルランド、スコットランドが主である。出身国において彼らは、アナキスト（無政府主義者）や社会主義者、宗教的動機から受ける迫害に不満を持ったものとして扱われる不満分子

であった。移民を勧めることに対するイギリス国王のメリットは、扇動者を国外へ追いやることができると同時に新しい土地を獲得できることであった。また、国民の米国への渡航により、イギリスの商人は資産を増やすことができた。つまり、移住するもの個人にとっては、政治的・宗教的な自由と資産と幸福を手に入れることが可能であったが、イギリス国王にとっては、孤児・貧者・犯罪者に対し経費をかけて国外へ追放することであった。また、渡航費用はイギリスの会社や、移民先の米国での雇用主が負担することもあり、移住しようとするものにとっての費用負担は少なかったと考えられる¹。

一方、移住してきた者に対し米国には 5～7 年間の無給奉公の後、自由に働くことができるという年季奉公制度があった。奉公時に習得した技術は移住先の住民のニーズを満たすものであり、奉公終了後も移民が職人としてその土地で働くことを可能とした。このことは、出身地に残してきた家族を呼び寄せ、移民が定住するきっかけとなった。

このようにして初期の移民が米国に定住した結果、独立戦争初期の 18 世紀後半には、米国への移民の 61% がイギリス出身者、10% がアイルランド、スコットランド、ウェールズ出身者、9% がドイツ、フランス、オランダなどの出身者で構成されるようになっていた。これらの移民は出身地の言葉と生活様式と文化的遺産を持ち込んで上陸し、少なからず国際化の様相を呈していた。しかし、先に移住していた者たちの文化を受け入れたため、彼らの文化は徐々に失われた。

1840 年代から 1850 年代にかけてヨーロッパで食糧危機や政治動乱が続き、カトリック教徒（中でも、アイルランド人）の移民が急増した。それが国民人口において建国以来優勢を占めていたプロテスタント系の人々（ワズプ WASP: White Anglo-Saxon Protestant）にとっては、脅威となった。ネイティヴィズム（米国生まれ優先主義）に基づく排斥と並行し、WASP の思想や生活様式への同化が強制された（アメリカニゼーション: Americanization）²。

米国への渡航は費用が高く危険を伴うため、イギリスやアイルランドなどからの移民数の増加率は 19 世紀に入ってから緩慢となった。人口に対する移民の比率（図表 1）において、1822～1830 年は 1% だったものが、1850～1860 年の 10 年間では 9.3% となり、8.3% の増加であった。それに対し、1900～1910 年の 10 年間では 10.4% であり、1.1% しか増加しなかった。1920 年代には

¹ 1619 年に大農場の労働力としてアフリカ人が渡航してきたが、奴隷のため移民の扱いではなかった。

² このときに、米国の歴史上初めてアメリカニゼーションという言葉が用いられた。

図表 1. 人口に対する移民の比率

年代	比率
1820～1830年	1%
1850～1860年	9.3%
1900～1910年	10.4%

出所：ギ・リシャル（監修）「移民の一万年史 人口移動・遙かなる民族の旅」p.212より筆者作成

移民の比率は更に大きく落ち込み、アイルランド系移民の2世や3世の同化が進んだ。1945年には出身国別割当制度の割当数に満たないほど、移民数は減少した。

II-2. アフリカ系黒人の渡米

— カラー・ブラインド主義 —

奴隷として連れてこられたアフリカ系黒人は、南北戦争により奴隷制度が廃止となり、米国市民となったにもかかわらず、「米国化」を求められなかった。南部では19世紀末から人種差別が制度化され、州法によって選挙権の拒否や公共施設の人種隔離を強制する「ジム・クロー制」のもとに、アフリカ系黒人は置かれた。このことは、黒人を従属的な非市民と位置づけることで、この不安定な状態を「解消」し、問題そのものを隠蔽したことを意味する。また、北部では法的な差別が少なく理念として「人種にかかわらず平等」を謳っていたが、現実には職業上の差別や住宅の隔離など、社会・経済的な差別などで黒人を疎外していたことの矛盾がしだいに顕在化してきていた（油井 2003 p.7、大森 2003 p.35）。

第一次世界大戦（1914年～1918年）を契機とする南部からの黒人大移動³に誘発され人種差別が激化した。1920年代前半の移民制限法以降、それまで「中間的」な存在だった東欧・南欧からの移民が「白人化」することで、白人—黒人の二項対立的「人種秩序」が形成された（大森 2003 pp.35-36）。第二次世界大戦中（1940年頃）の戦時動員により、黒人は閉鎖的な「ジム・クロー制」以外の社会を知ることとなった。時期を同じくし、人種差別を批判する国際世論⁴が高まりを見せ、公民権運動の萌芽となった。1954年には連邦最高裁で、公立学校における人種隔離教育を違憲とする判決が下り、それ以降に、南部ではキング牧師などを中心とする公民権運動が広まった。1964年の公民権法と1965年の投票権法の成

立によって、南部の「ジム・クロー制」は最終的な解体に追い込まれ、米国に人種を超えた「法の下での平等」は実現した（油井 2003 p.8）。

一方、北部では19世紀末までは、黒人も潜在的には同化が可能、もしくはそうすることが望ましい人種であると考えられていた。マサチューセッツ州では南北戦争直後から、黒人に限らず全ての人種カテゴリーを無化する一連の政策⁵がとられた。実際には、黒人や先住民や中国人が人種を意識しないで生活できたわけではないが、形式上は、どの人種の人間に対しても平等な個人としての権利を保障しようとした。しかし、その背後には、急増していたアイルランド系を含む様々な集団を解体して個々人を「米国」に取り込み、彼らに米国人と同じ規範に従って行動することを求める社会統制の意図（同化強制）が含まれていた。戦後のマサチューセッツでは、人種とはあくまで教育によって「矯正」可能な歴史的・文化的条件に過ぎなかったため、黒人や先住民でも個人の努力によっては一定の同化が可能とされた（大森 2003 pp.36-37）。

「建前」どおりに、人種は無化できると信じ、それを忠実に実行しようとしたのが、黒人の中の「エリート」層⁶であった。彼らは、自分たちがいかに理想的な米国人であるかを積極的に示すことで、米国化の判定基準は人種ではなく文化であると訴え続けた。そして、自らの米国人性を際立たせるために、黒人エリートたちは移民や下層民を言論で攻撃するようになり、白人・黒人を問わず、貧しい人々の「非米国的」な生活態度を非難した。彼らはカラー・ブラインド（＝「人種（color）」を見ない）な能力主義社会を目指し、「人種平等化」政策の理念のもと、人種には何の意味もない、重要なのは文化や能力や教育・教養やその結果としての社会的地位であるとして、徹底的に人種を無視しようとした。黒人に対する差別だけではなく、官職への登用などの優遇についても、人種という不必要な要素を考慮に入れた不正な措置であると強く反対した⁷。これは、黒人は何の特権も求めてはいず、必要なのは権利と機会の平等だけである、という考えである。つまり、「黒人問題」は存在してはいない、もしくは、ならないことを意味する（大森 2003 pp.38-40）。

1880年代以降、イタリア人と東欧系ユダヤ人の移民が

⁵ 1865年から5度にわたって公民権法が制定・改正され、公共施設における人種差別が広範かつ厳格に禁止された。また、1869年には先住民を市民とし、投票権を含めた市民的権利を与えることが州法で規定された。

⁶ 彼らは高等教育を受け、ある程度の経済的余裕もあった。

⁷ 黒人が団結して差別に対抗すべきだとは決して言わなかった。そうすることは「人種（color）」という無意味な基準だけを重視し、それ以外の相違を無視して全ての黒人を十把一からげにするという、差別する側のやり方を認めることになるからである。

³ 戦中、戦後のわずか数年間におよそ50万人の南部黒人が北部都市部に移動した。黒人居住区は（「ブラックベルト」と呼ばれる）異常な過密化となり、その結果として近隣地域を侵食しながら急激に膨張していった。

⁴ ナチス・ドイツによるユダヤ人大量虐殺の実態が判明し、その防止策として国際連合憲章の中に人種や宗教による差別の禁止が盛り込まれた。

急増した。政府はこれらの新たな「人種 (race)」を、どのように米国社会に統合するかを考えた時、彼らが民族的紐帯や利害関係を越えて、米国的な理念や制度に慣れ親しむように仕向けた。それにより、黒人に対する人種認識は大きく変質し、様々な「人種 (race)」の中で黒人だけが「ある種の動物的な性向を持った」同化不能「人種 (color)」として区別されるようになった。つまり、「人種 (color)」の境界線、カラー・ラインが引かれたのである。このように黒人を劣位化することで、逆に「人種 (race)」の異なる移民たちは、米国化＝同化が可能であり当然そうすべき「白人」であると意識するようになったのである。黒人は「白人性」を浮かび上がらせるためのネガとして「他者化」され、そういうものとして「米国」に組み込まれるようになった(大森 2003 pp.42-46)。

カラー・ラインによって「米国」に拒まれるようになった「黒人」エリートたちは、いっそう強く「人種 (color)」を否定し、個人主義(人種からの「自由」)と能力主義(競争への「自由」)というアメリカの理念の普遍性を訴え、それへの傾倒を深めた。その結果、彼らの選択は狭められ、あるべき「米国」としてのカラー・ブラインド主義は、負の部分を十分に検証されないまま理想化され、それ自体が自己目的化した。もはや、人種に意味はなく個々人の努力のみを強調し、人種を考慮に入れた対応も場合によっては必要であるということも認めなかった(大森 2003 pp.47-48)。

しかし、カラー・ブラインドな解放路線にはもとより限界があり、現実の米国社会からは疎外され続けることになった。それでも、人種に意味を持たせることを禁じ手とし、黒人の代弁者としてふるまわないことが、自分たちを「黒人」として認識される人種主義への唯一の対抗策であると信じていた(大森 2003 p.48)。

1898 年の米西戦争・米比戦争では多くの黒人の若者が米国市民として志願・従軍していた。

II-3. 東欧・南欧からの移民 ―新移民⁸―

1890 年から第一次世界大戦(1914 年～1918 年)に至る時期、米国はかつてない規模の移民を受け入れていた。移民の様相は、イギリスやアイルランドからではなく南イタリアやギリシャ、ロシアといった東欧・南欧からの移民が台頭してきた(中野 2006 p.165)。これらの新しい移民は 1890 年～1900 年の間に初期の移民数を追い越し、移民の中の 52%を占めるようになった(ジャン 2002 p.213)。1870 年から 1910 年にかけての移民の変動を示したものが図表 2 である。初期の移民であるアイルラン

図表 2. 移民の変動

単位 (千人)

民 族	1870年	1910年
アイルランド人	1,855	1,352
イギリス人	555	877
ドイツ人	1,680	2,311
ポーランド人	—	937
ハンガリー人	—	495
オーストリア人	—	845
イタリア人	—	1,343
各年の総人口	5,567	13,515

出所：ギ・リシャール(監修)「移民の一万年史 人口移動・遙かなる民族の旅」p.214より

ド人、イギリス人、ドイツ人に、東欧中欧からの移民であるポーランド人、ハンガリー人、オーストリア人、イタリア人が加わることで、米国の人口は、民族的に多様化が更に拡大したといえる。特にイタリア人の移民の増加が他民族と比べ著しかった。

東欧・南欧からの移民は初期の移民とは違い、移住後も母国語を話し、言語集団ごとに都市の一角に集住した。また、自身の持つ風習や宗教を捨てず、地域的伝統に根ざしたローマ・カトリックやギリシャ正教の教区コミュニティを形成した。太平洋を越えた移動のプロセスは多くの場合、大家族や同郷団体の絆に支えられていたが、移民した後も人々はこの私的かつローカルなネットワークの中で暮らし、そうした集団が立脚した伝統的な価値観や習慣を保持し続けた(中野 2006 p.165-167)。

さらに、彼らは貧しい国の出身者が多く、貧困や道徳的墮落、不衛生などと呼応し、知識人や企業家、慈善活動家からはある種の社会的脅威と映った。彼らは読み書きが十分にできなかったため、英語・市民教育を通して、米国的価値観を植え付け、社会的同化(米国化)を実現することが課題とされた(中野 2006 p.165-167)。

1920 年前後に北部へ大移動してきた黒人が東欧移民と不熟練職種の雇用において競合していたが、東欧からの移民は紛争から距離をおき、熟練労働者や職長となっていたアイルランド系移民の二世や三世が黒人を攻撃していた。そのような中で、ある事件⁹をきっかけにアイルランド系移民は、新移民を「白人」共同体の内部に包摂しようとした。この後より、東欧・南欧移民の白人意識は、しだいに疑いようのないものとなった。1920 年後半になり、二世への世代交代が進み、一定の同化が達成されたかに見えた。しかし、エスニック意識は常に故国と

⁸ 東欧・南欧からの移民は、米国で主流となっていた人々と言語的、文化的差異の大きさから、これまでのアイルランド系、ドイツ系の移民と区別し「新移民」と呼ばれた。

⁹ 恐らくアイルランド系移民が顔を黒く塗り、黒人に見せかけて東欧移民地区に放火した事件である。黒人攻撃に消極的なポーランド人やリトアニア人を、暴動の渦中に巻き込もうとすることが、犯行の動機と考えられている。

のつながりや自集団の固有の歴史を想像しながらも、米国人意識や白人意識と両立する形態に変容を続けていくのである。つまり、ある種の排他性を伴って高い凝集力を維持していくことになる（中野 2006 p.167-169）。

また、新移民は自国からの出身者が増えることを望んだため、仕事を求めて移住してきた新来者を扶養し保護した。このような家族的な繋がりや、移民の定住を後押しすることとなった（ジャン 2002 p.214）。

II-4. アジア系移民 一帰化不能外国人一

中国からの移民¹⁰は19世紀後半の半世紀にかけて、ゴールドラッシュを契機に開発が進む西部経済に不可欠な安価な労働力¹¹として、米国社会に受け入れられた。世界的な黒人奴隷貿易の廃止後に、アジア系移民の海外流出が本格化した。アジア系移民は契約労働型の傾向があり、彼らの渡航は奴隷貿易と同一視され「苦力（クーリー）貿易」と呼ばれた。つまり、彼らは異質な他者として黒人と同様に排斥の対象となったのである（貴堂 2003 p.60）。

中国人に対する追放運動が米国全土に広がり、中国人移民は居住区を決められた¹²。その中で、「苦力」として低賃金で重労働を強いられたが、彼らは出身地域別の「会館」を設立し、本国への送金ネットワークから死後の遺骨の移送まで、サンフランシスコと広東を直結したトランスナショナルなコミュニティ・ネットワークを形成した。つまり、同化傾向を示すことなく、自分たちの伝統的な生活様式や家族構成、衣文化、風習を守り続けていたのである。しかし、当時、清朝政府は海外渡航を禁止し、海外渡航者を「化外の民」「逃犯」「棄民」といった蔑称で呼び、清朝の「帝国」体系の枠外に位置づけていた。渡米者自らが生き残るため、儒教的な家族戦略として出稼ぎ中心の渡航形態をとり、会館を統括した中華会館を中心に米国社会とは距離をおきながら、外界からの排斥に対し自己防衛する必要があった（貴堂 2003 p.61）。

1864年にはセントラルパシフィック鉄道の建設を促す太平洋鉄道法が制定され、大量の中国人労働者が雇用された。南北戦争直後は、奴隷制度の崩壊により労働市場の混乱した南部でも、解放奴隷の代わりに中国人労働

者が、数百人単位で動員されたため、米国政府は中国人の移民を奨励していた。1868年に制定された市民権法では「人種の境界の無化」が認められ、中国人二世世代の市民化への道が開かれた（貴堂 2003 pp.62-63）。

1870年の議会でサムナーが「自由な白人」という文言を帰化基準から削除する提案をする。すでにこの時、黒人は「米国生まれで、キリスト教徒、しかもアメリカ国旗を愛する人々」であったが、中国人は異教徒であり「共和主義体制にそりが合わない退廃的な奴隷人種」であり、文化的に危険との差別化の論理が出されていた。同じ時期に、東部社会に衝撃を与えるスト破りにより、自由労働に敵対するものとして中国人が言及され、多くの議員が「四億の人民を抱える中国帝国」という数的脅威を唱え始める。結果として、「アフリカ生まれの外国人およびアフリカ人の子孫」のみを加える帰化法が成立した（貴堂 2003 pp.64-65）。

1876年に西部都市において上下両院中国人移民調査委員会が、米国へのモンゴロイド人種流入の道徳的、物質的影響について大規模な調査¹³を実施した。その結果、中国人労働者がカリフォルニア経済の発展のために貢献してきたことを評価しつつも、悪しき道徳的、社会的影響を問題視し、共和政体やキリスト教文明には好ましからざる要素があることを理由に、大量流入を制限する法的措置の必要性が採用された。1878年にチャイナタウンへの襲撃があり、クーリーは中国人以外との接触を禁じられ選挙権も拒否された。1880年にヘイズ大統領が中国と間で移民を抑制する協定（エンジェル条約）に調印した。1882年には排華移民法により10年もの間中国人は米国への入国を停止され、中国人の帰化を不可能とする内容を盛り込まれた。このように、中国人は「帰化不能外国人」という、居住年限によることなく「国民」になる権利を剥奪された永住外国人となった（貴堂 2003 pp.65-66）。

中国人と入れ替わるように、1880年代から日本人の移民がやってきた。1900年には米化運動が行われていた。しかし、1906年にカリフォルニア州で日本人に対する社会的線引き（カラー・ライン）が行われ、1907年には日本が米国への出国人数を制限する。1913年に制定された外国人土地制定法により、日本人は米国の土地を買えなくなった。1920年前後には、全米的なアメリカニゼーションの動きと連動するように、日本人移民組織¹⁴が自らの同化運動として「米化運動」が活発に行われた。こ

¹⁰ 延べ数は約36万人であり、広東省珠江デルタ地帯という限られた地域の出身者であった。彼らはアヘン戦争の政治的・社会的混乱を避けて移住してきた。

¹¹ 彼らは当初より黒人奴隷の代替労働力として認識されていた。

¹² 東海岸への中国人移民は少なく、それまでに移住していた中国人移民が少なからず経済発展に貢献していたため、東海岸での追放運動は無かった。黒人奴隷が不在の西部では、中国人がその役割を果たしていた。

¹³ その時の勧告文では、①太平洋の共和政、キリスト教文明にとって好ましからざる要素である、②人種科学（民族学・骨相学）から判断して中国人は自治に必要な脳容量を持っていないなどの理由が記されていた。

¹⁴ 各地の日本人会のほか、日本語新聞の社説、羅府日本人美以教会婦人会の講演会などを通して活動を進めた。

の運動の特徴は、日本的なものを全て抹消して米国化することではないことであった。そのため、カルフォルニア知事は、国務長官に宛てた書簡の中で、日本からの移民はアメリカ社会に同化不可能であると述べている。一方、日本人からすると米国はアメリカニゼーションのための働きかけをする役割をアジア人に対しては十分に果たしていなかった。日本人に関して問題とされたのは、衛生問題と日曜労働や女性労働と賭博問題であった。20世紀初頭の米国社会の道德改革運動の流れの中で、賭博は非米国的なものとされていたため、賭博防止に向けて多くの時間が費やされ重要性が強調された。賭博防止運動の特徴の1つとして、中国人移民との差別化があった。日本人より先に移住していた中国人が、米国の国民化の過程のなかで非米国的な存在とのレッテルを貼られていた。そのため、同じアジアからの移民としてひと括りに見られがちであった日本人移民が、同化の可能性を強調するには、中国人との差異を強調することが必要であった。しかし、1922年には連邦最高裁で日本人は帰化できないという判断が下された。したがって、日本人も中国人と同様に、米国内ではあまり良い待遇を受けていなかった（廣部 2003 pp.73-82）。

II-5. プエルトリコ、フィリピンの不編入領土

— 20世紀以降 —

1898年の米西（アメリカ・スペイン）戦争パリ講和条約で、スペインがキューバを放棄し、プエルトリコ、グアム、フィリピン¹⁵を米国に割譲した。フィリピンは、米比戦争での武力弾圧により米国の植民地支配下におかれ、白人兵士はフィリピン人を「ニガー」と蔑称し差別していた。このことは、カラー・ラインの考え方が、植民地であるフィリピンに持ち込まれたことを意味する（中野聡 2006 pp.201-203）。

世紀転換期の米国社会は「同化」という言葉に極めて慎重であり、植民地併合がカラー・ラインを超えて植民地人を国民化することがあってはならないと考えていた。ここで問題となったのは、海外領土を本土化した場合の米国の市民権構造に与える影響として、連邦憲法修正14条¹⁶における「連邦」の範囲が、海外併合地を含むか否かである。一連の司法判断と連邦議会の立法から、連邦憲法が無条件に適用される本土と同等の法域としての「編入領土（incorporated territory）」と、連邦憲法が選択的・恣意的にしか適用されない異法域としての「非編入領土（unincorporated territory）」の対概念が生ま

れた。プエルトリコとフィリピンは「非編入領土」と位置づけられ、「本土」との法域の分離が成された。つまり、「プエルトリコ市民」と「フィリピン市民」には、連邦国内法的には外国人、対外的には米国人と位置づけられる「市民権なき米国人」という特殊な待遇が付与された（中野聡 2006 pp.203-204）。

1917年にはプエルトリコ市民に対し連邦市民権が一括付与され、帰化された。しかし、プエルトリコの「非編入領土」としての地位はそのままだったため、プエルトリコ市民は米国「本土」に居住することによって初めて市民権を得るという特殊な地位に置かれた。第一次世界大戦後（1920年頃）、ニューヨークを中心に移民コミュニティが形成される一方で、植民地側のナショナリズムも成長し始めた。米国本土での人種差別に直面し形式的な市民権の実質化を求め、市民としての平等の追求することは、植民地からの独立論とは相容れないものであった。また、米国で一定期間労働した後にプエルトリコへ帰るため、一時的な訪問者のようであり、本当の米国人ではないとしての非難もあった。1940年には、出生地主義がプエルトリコにも適用された（中野聡 2006 pp.204-206）。

一方、フィリピンは米比戦争後も民族独立の意思を表明し、米国本土においても併合反対論や移民排斥論が根強かったため、本土化の対象とはされなかった。1943年に帰化権差別がフィリピン市民について廃止され、米国への移民熱が高まり米国民権獲得への動きとなった。その根拠として第二次世界大戦における連邦軍への従軍があった。しかし、1946年の独立までは一貫して「非編入領土」であり、フィリピン市民の法的地位も「米国人」のままであった。しかも、フィリピン市民は大半がマレー系もしくは華人系であったため、米国内法では帰化不能外国人としての中国・日本などのアジア系移民と同様の扱いを受けた（中野聡 2006 pp.205-206）。

II-6. 移民による多様な民族国家の形成

米国はイギリス植民地時代以来いわゆる WASP を中心集団として多様な移民、黒人奴隷・先住民などを周辺の存在とする「帝國的な」多民族社会を構成してきた。これまで主な移民の歴史的経緯を振り返ると、「国民化」と「他者化」の区分を大きく変えた時期が3度あったと考えられる。1度目は19世紀と20世紀の世紀転換期であり、2度目は米西戦争後の1900年前後、3度目は1964年前後である。

19世紀と20世紀の転換期は、東欧・南欧系やアジア系など非 WASP 移民の急増、南部黒人からの公民権剥奪に伴う北部への大移動、急速な都市化・産業化などにより、米国にとっては国民国家の再編をめぐる怒濤の時代となった。国民国家の編制原理には「包摂」と「差別」

¹⁵ フィリピンだけは有償で割譲された。

¹⁶ 「連邦」に出生または帰化して「連邦」の管轄に服する者の、市民権および正当な法の手続きによらない生命・自由・財産の、州による剥奪を禁じ、さらに法律の平等な保護を保障した。

の二面性がある。米国の場合、包摂的な国民統合の原理は移民同化としての「アメリカニゼーション」であり、差別の原理は黒人やアジア系移民を米国の市民権構造から排除した「カラー・ライン（人種の境界）」であった。ヨーロッパ出自の民族集団（WASP および新移民）が白人性（ホワイテネス）を通じた結合を強める一方で、他者としての黒人やアジア系を排除・攻撃して、カラー・ラインを基準とする市民権の格差構造が社会意識と法的規範の両面で成立していた（中野聡 2006 pp.202-203）。具体的には、この時期に黒人が北部へ大移動したことで人口に対する黒人比率が上昇した。そのため、WASP は白人性のある東欧・南欧からの新移民を「国民化」することで、白人性のある人口比率を上昇させ、国家の安定を図った。

2 度目は米西戦争後に植民地を持つことで帝国化した時代である。本土の外へカラー・ラインを持ち出したことにより、植民地を非編入領土とし「市民権を持たない米国人」を創り出した（中野聡 2006 pp.203-204）。このことは本土以外の地域における「差別」の側面であり、これまでの排斥運動とは異なる状況を生み出していたと考える。

1964 年前後はアイルランド系移民出身の大統領が誕生し、黒人の公民権運動の高まりに伴い女性運動が盛んとなった時期である。黒人が公民権を得たことにより、代わりに中国人が重労働を強いられるようになった。黒人が形式的でも「国民化」したことで、その対極にある「他者」は必然的に中国系移民が担うこととなった。また、女性の社会進出は、人種ではなくすでに「国民化」された人々であり、質的な多様化が始まったと考えることができる。

社会的に 1960 年代の初めから中南米やカリブからの移民が増加した。メキシコ人は自然環境が似ているため増加が著しく、キューバ人はカストロ体制から逃れるために、政治的亡命者や芸術家、作家などの移民が増えた。これにベトナム、カンボジアといったアジア系の移民が加わり、中国からの移民¹⁷も再び増加した（ジャン 2002 pp.218-220）。

米国にとって移民は恒常的な出来事であったが、20 世紀に入り移民の性質が大きく変わった。同化しやすいヨーロッパ系の初期の移民は次第に減少¹⁸し、20 世紀には南米からの移民が大半を占めている。また、移住してきた民族によりコミュニティのあり方、米国社会との関係性、就労の仕方も異なり、一様に米国への同化を求め

ることも難しく、民族の多様化が進んだと考えられる。

III. 多様性に対するマネジメント

— 3 つのパラダイムから —

米国の人種・民族の多様化は、大きく 3 つの時期に分けて移民が到来することですすみ、米国は多民族国家としての様相を整えてきた。企業においても、社会情勢を受けて従業員の人種・民族の多様化が進み、多様な人材で組織が構成されるようになった。多様な人材が企業経営に及ぼす様々な影響やどのようにマネジメントするかについて、研究も盛んに行われてきた。そのなかで、中心的な研究を行ったのが Thomas & Ely（1996）であった。

Thomas & Ely（1996）は多様な人材をマネジメントするうえで、社会の多様性（ダイバーシティ）に対する見方（価値観）の変化に伴い、3 つのパラダイムが段階的に進行すると述べている。以下では、まず各パラダイムがマネジメントしようとしていた多様性のテーマについて、当時の社会状況を当事者の視点で述べる。次に、Thomas & Ely（1996）が明らかにした各パラダイムの概要を紹介する。最後に、各パラダイムがその多様性にどのようにアプローチしていたのかを確認する。

III-1. 差別と公平のパラダイム

（The Discrimination-and-Fairness Paradigm）

III-1-1. 差別に対する社会運動とアイデンティティの確立

1964 年に黒人の諸権利を保障する連邦政府の基本方針を示す、公民権法（The Civil Rights Act of 1964）が制定された。この法律のねらいは、政治選挙の投票、公衆・公共施設の利用、教育・雇用の分野において、黒人にも白人と同等の権利、均等の機会を保障することである。公民権法は 11 編からなっており、その第七編が「雇用における差別」について詳細かつ総括的に規定されている。この法律は「人種、体色、宗教、出身国、（雇用に関しては性差も含む）」にもとづく差別を禁止している。平等な権利保障を実現する手段として、第 1 に裁判所による救済、第 2 に連邦政府から財政援助を受けている活動、事業における差別の撤廃および禁止、第 3 として、差別の実情調査、情報、統計の収集、配布、紛争当事者間のあっせん、調整などを行う機関の活用を定めている。これらの機関の中に平等雇用機会委員会（Equal Employment Opportunity Commission）¹⁹が設置されている（藤倉 1982 pp.227-229）。公民権法の制定を後押

¹⁷ 1990 年に米国へ移住した 650 万人のアジア系の大半は、香港と台湾の出身者であった。

¹⁸ 初期の移民は 1901 年～1920 年にかけて移民全体の 85% を占めたが、1981 年～1990 年には 60% に減少した。

¹⁹ 対象となるのは州際通商に影響する産業で、25 人以上（1972 年の修正においては 15 人以上となった）労働者を使う事業所

したのは、「ワシントン大行進 (March on Washington)」²⁰であった。この行進の目的は、連邦政府が審議中の公民権法案を、より強力なものとしかつ成立させることである。このように法律が制定されたことで、黒人自身も誇りと自信を深めた (中島 1982 pp.340-341)。

時を同じくし、1960 年代には女性解放運動を中心としたフェミニズム²¹の勃興をみた (有賀 1982 p.351)。1800 年代を通じて男性は仕事や政治等「公的領域」を受け持ち、女性は家庭を守り子供を教育するといった「私的領域」に生きる、という役割分担が都市に暮らすミドル・クラスを中心に確立していた²²。しかし、生活様式の変化に伴い、家庭の機能も変化した。これまでは生産活動の場であり、教育や地域の衛生管理、社会的弱者の世話等の役割があったが、核家族化により家族の紐帯の維持と子供の養育のための場となった。同時に、女性にとって法的に離婚が容易となったため、1800 年代後期には離婚件数が急増し、出生率も低下し、家庭は「危機」にあるといわれた。家庭のあり方に関心が集まる中、ミドル・クラスの理想の家庭像が変化し、家庭の「近代化」や家事の「効率化」、「科学的」な母性の必要性が説かれた (松本 2006 pp.176-177)。

そのような中で、1848 年に最初の女性の権利大会が開催されたが、1920 年からの 40 年間は沈滞し、「女性の場は家庭にあり」という伝統的な女性像が、再び強調された。最初のフェミニズムは、既存の社会の道徳・価値観を受容したまま、男性の所有する権利と同じ権利を女性も獲得しようとした。しかし、1960 年代以降のフェミニズムは、既存の社会の諸制度の中で男性と同じ権利を獲得しても女性は解放されないと認識に立ち、制度および道徳・価値観を変革して完全に平等な新しい男女関係を築き上げようとするものであった (有賀 1982 pp.351-352)。

1960 年代のニュー・フェミニズムの運動発生には、女性の職場進出と公民権運動といった、2つの重要な背景

である。大統領の任命する 5 人からなる平等雇用機会委員会が設置され、雇用差別に関する苦情の受理、調査、当事者間のあっせん、説得を行う。委員会は司法長官に対し、当事者間の訴訟に参加を求めることができる。

²⁰ 1963 年 8 月 28 日、人種差別に抗議する 20 万人の市民を首都ワシントンに集めて繰り広げられた。不正に対する深い怒りをもちながらも非暴力主義に徹した黒人参加者の姿に、白人市民に大きな衝撃と感動を与えた。

²¹ アメリカ史におけるフェミニズムとは、女性の地位を社会的政治的経済的に、また意識の面においても向上させるようなあらゆる思想および行動を包括的にさす言葉である。

²² アメリカ社会の主流といわれる白人の都市に暮らすミドル・クラスは 19 世紀後半から 20 世紀にかけて拡大しつつあった。20 世紀初頭には、ホワイトカラーの男性の職種が拡大し、賃金労働をしているにもかかわらず、生活様式ではミドル・クラスに帰属意識を持つ人が増加した。

がある。第 1 の女性の職場進出は第二次世界大戦によるものであり、軍需の拡大と労働力不足を補充するため、多くの女性が職場へとかり出された。1940 年の全労働人口に女性が占める割合は 25%だったが、1945 年には 36%となった。終戦後、一時的に職場から家庭へと復帰したが、1960 年代には戦時中の水準に戻り、1970 年代には 40%に達した。職場進出の中で目立ったのは中産階級の既婚女性であり、消費生活の向上、インフレの中で、主婦が外で働くことが普通となった。

第 2 の公民権運動は、「女性運動型」と「女性解放型」の両方の運動を発生させた。1964 年に制定された公民権法は第 7 編で、性による雇用の差別を禁じていたが、平等雇用機会委員会 (EEOC) では女性の問題を真剣に取り上げようとはしなかった。このような政府や EEOC の女性の問題に対する無関心な態度に不満を持つ人々が集まり、「女性運動型」の組織である NOW (The National Organization for Women) が設立された。NOW の他にも、知的専門職に就く女性やその他の職場の女性が、女性の地位向上のための組織を作った。同じ頃、「女性解放型」グループ²³も公民権運動の中から生まれた。他のグループとの連絡はあるが大きな組織は作らずに、講演、デモ、マス・メディアでの言論活動などの手段をつかって運動を繰り広げている。また、両者は相互に補完的な関係を保ちながら総合的にニュー・フェミニズムを推進してきた (有賀 1982 pp.351-356)。

以上のように、女性の職場進出が現実の女性の役割の変化を意味し、フェミニズムが受け入れられるための外的状況を整えたとなると、公民権運動は平等の概念を広め、改革の気運を高め、フェミニズムが興隆するための内的精神的状況を作り出したといえる (有賀 1982 pp.353-354)。70 年代半ばには急激な変革を回避する傾向が強まり、70 年代後半にはフェミニズムの思想が米国社会に相当浸透してきた。女性解放運動が全ての人間や性や人種の別に関わりなく、人間として平等に扱われる社会の実現を目標にしていることは確かであり、それは徹底的な平等化への前進であった (有賀 1982 p.357)。

米国では 1964 年公民権法が制定される前後より広まった公民権運動や女性解放運動にともない、多様性に関する議論が盛んに行われるようになった。翌年の 1965 年には人種、肌の色、宗教、出身地による差別を撤廃するために、アフターマティブアクション²⁴が成立した。これに前後する 1960 年代から 1970 年代が雇用機会均等を

²³ これらのグループは 20 名以下の少人数で構成されるが、一定の個人をリーダーにすることはなかった。メンバー間での話し合いにより、女性としての共通の意識を見出し、そこから行動のエネルギーを作り出していた。

²⁴ 1967 年には、対象に性差が加えられた。

遵守する時代であり、差別と公平のパラダイムが展開された時代といえる（谷口 2009 a pp.20-21、2009 b p.8）。

III-1-2. 差別と公平のパラダイムの概要

差別と公平のパラダイム（図表3）は「平等」「公平」「均等」といった価値観をベースに、採用、処遇、雇用機会の均等を遵守することを中心に展開されている。具体的な取組み内容は、女性や白人以外の人種の従業員に対して、メンター制度や職位に応じたキャリア開発プログラムを実施している。一方、彼女ら彼ら以外の従業員に対しては、異文化を尊重するトレーニングが行われた。ダイバーシティの推進に対する取組み評価には、従業員の資質や仕事をより効率化するという視点ではなく、女性や白人以外の人種の従業員の採用数とその定着率が指標とされた（Thomas & Ely 1996 p.81）。これらの取組みは従業員個人に対するものであるため、組織の人種の構成は多様化するが、システムや制度は多様化しなかった。

このパラダイムを持つ組織の特徴は、従業員を平等に扱うことに価値をおくようリーダーシップが発揮される。その一方で物事を強行に推し進めようとするトップダウンによる統制が行われ、組織体制は官僚的な構造となる。また、個人を平等に扱うことに価値をおくため、個人の業績に対し評価が行われる。その結果、公平に類する様な価値観をもった組織文化が創り上げられ、従業員個人における行動規範は明確に規定されたものとなる。つまり、従業員は女性や白人以外の民族などで構成され、多様化が推進されるが、個人は強く統制されるため仕事のやり方の多様化は進まないのである（Thomas & Ely 1996 pp.81-82）。

差別と公平のパラダイムにより、従業員の人種構成の

多様化が推進され、従業員個人は公平な処遇が促進されるといった利益はもたらされる。他方、公平・平等であるという組織文化は“我々はみんなおなじ”という同化が暗黙の前提となる。つまり、多様化した従業員間の相違はないものとして扱われたため、仕事のやり方も組織文化も変化はしないのである。平等な処遇を重視するあまり“違いへの配慮が欠ける”と感じている従業員に対しては、知らず知らずのうちに同化規範を乱しているといった圧力を与えてしまう（Thomas & Ely 1996 P.81）。

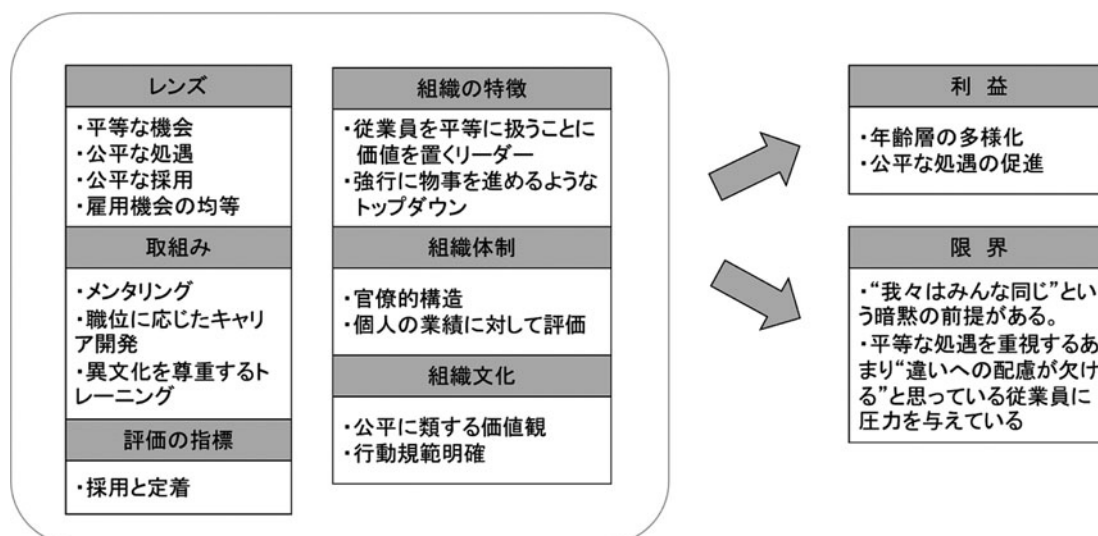
III-1-3. パラダイムのテーマと社会情勢

—企業の社会的責任、法令順守—

差別と公平のパラダイムのテーマは「同化」を求めることである。多様性について議論されるきっかけとなった公民権法の対象は、移民としてではなく奴隷として扱われ、差別された経験を持つ黒人であったとされる。また、このパラダイムの“我々はみんなおなじ”であるという前提は、同化することを前提としている。同化教育の対象とされた新移民や黒人が、このパラダイムの対象とされ、カラー・ラインが引かれたアジア系移民や出自国が非編入領土のフィリピン人は対象にされなかったと考えられる。さらに、同化教育が進まなかった民族や人種にとっても、このパラダイムは限界が生じていたと考える。

アフターマティブアクションの対象に性差が加わったことで、性差による差別の撤廃も実施された。第一次世界大戦後の軍需により女性は社会へ進出したが、制度だけを整えたとしても十分に解放されなかった。その経験から、1960年代のフェミニズムは、制度だけではなく道徳・価値観を変革し、平等な新しい男女関係を築き上げようとした。しかし、差別と公平のパラダイムは道徳や価値観へのアプローチは少なからず取り組んではいた

図表3 差別と公平のパラダイムの概要



出所：筆者作成

が、法律や制度の遵守を中心としたパラダイムであるため、女性に対しては必ずしも効果的なパラダイムではなかったと考えられる。その根拠として、1967 年の女性の賃金は男性の賃金の 62%であり、1980 年でも 63%であった²⁵。また、失業率においても全国平均では 1960 年が 5.5%だったものが 1970 年には 4.9%と低下し、同じく男性も 1960 年が 5.5%、1970 年には 4.4%と低下している。しかし、女性は 1960 年も 1970 年も 5.9%と変化がなかった²⁶。

このように、差別と公平のパラダイムは人種・民族や女性への差別に対する法律や施策を遵守することをきっかけに、組織に多様な人材を取り込んだ(谷口 2008 p. 241)。米国が多民族国家となった経緯を振り返ると、他民族が数的に増加するたびに脅威と感じ、差別の対象を変えてきた文化がある。組織においても、人材ではなく数的に多様な人種や女性を採用し定着させることが企業の社会的責任(CSR)と捉えたパラダイムと考える。したがって、性別、人種・民族、肌の色といった表層の多様性²⁷が議論の中心となり、企業はそれらの対象を採用し定着させることに終始していたと考えられる。

III-2. アクセス・正当性のパラダイム

(The Access-and-Legitimacy Paradigm)

アクセス正当性のパラダイムのテーマは「多様性の尊重」である(有村 2006 p.32、谷口 2008 p.242)。これまでの同化教育ではなく、多様性をありのまま受け入れることに重点を置いている。主な対象は、民族ごとに形成されたコミュニティである。多様な民族コミュニティが形成された時期は、19 世紀後半にさかのぼる。都市化と共にコミュニティが出来上がるまでの経緯および、このパラダイムにより経営している企業が雇用した多様な人材に対して及ぼした影響について述べる。

III-2-1. 多様な民族コミュニティの形成

19 世紀前半までの米国の都市は、「歩いて回れる都市」であり、徒歩移動が可能な圏内に主要な施設や住居が集まり、人種・民族や階級の区分に基づく居住区の隔離などは、ほとんど見られなかった。しかし、19 世紀後半以降に都市部へ人口が集中し始め、都市人口が著しく膨張した²⁸。それに伴い、交通手段が発達し、19 世紀から 20

世紀への世紀転換期には、高架鉄道・地下鉄も出来上がり、公共交通機関の収容乗客数の拡大と移動の高速化が進展した。市の中心部にはビジネス地区が形成され、行政、金融、商業、文化、軽工業の拠点が出現し、高層建築も登場した(山田 2006 pp.154-155)。

中心部のビジネス地区を取り囲むように、貧しい下層階級の居住区が形成された。都市部とその周辺で発展する産業の労働力需要に応じて、移民が都市部に集住するようになる。19 世紀末まではアイルランド人が、19 世紀末以降はイタリア人やポーランド人、ロシア・ユダヤ人など東東南欧出身の移民が特定の街区に居住し、工場や建設現場で働いた。このような底辺的な仕事に就いた移民にとって、自立自営の地位に昇進するチャンスは少なく、低所得者層の居住区の生活環境は劣悪であった。多様な住宅様式があったが、長屋が低所得者層の住居では最も一般的であり²⁹、狭い敷地内に集合住宅が建てられた。これらの長屋の部屋は外光や外気とは無縁であり、上下水道の配管も無いため衛生状態も極めて悪かった³⁰。このような住宅は、火災、ごみ廃棄、非行・犯罪などの問題の根源とされた。都市の行政担当局は公衆衛生を管理する責任を負うが、十分な成果はなかった。また、地主や所有者も利益優先を貫いたため、住民の健康や衛生改善に向けた設備投資は行われなかった(山田 2006 pp.156-157)。

このような環境の中で、住民は自助に頼らざるをえなかった。家族・血縁が、仕事の斡旋や同居によって互いに支え合い、また、同郷者や同業者の自発的結社を通じて、緊急時の補償給付の制度を持つ相互扶助ネットワークを築いた。このようなネットワークを基礎にして、移民・民族集団のコミュニティが形成され、米国特有の政治組織であるボス政治家とマシン組織の基盤となった(山田 2006 p.157)。

マシン組織は、州・市政治の分権化と都市内部の地域的・民族的分裂に応じて、政治勢力とその様々な要求を非公式に調整する職業政治家の組織として始まった。マシン組織とそのボスは、公的には汚職と政治腐敗の元凶として改革者の批判にさらされた。しかし、別の一面としては、都市に流入する移民や下層階級の人々にとっては、官僚的な押し付けのないインフォーマルな社会福祉機関であった。その活動内容³¹を通して、地域住民に市民

²⁵「米国のフルタイム勤務労働者の週賃金比較」より算出した(有村、2006、p.13 図表 1-1)。

²⁶「米国の労働者の失業率比較」より抜粋した(有村、2006、p. 15 図表 1-4)。

²⁷表層的なレベルは目に見えて識別可能なものである。表層的な多様性とは、ソーシャル・カテゴリーの多様性、デモグラフィックな多様性とされる(谷口：2005)。

²⁸ニューヨークの人口でみると、1850 年は 51 万 6 千人だったが、1900 年には 343 万 7 千人に膨れ上がった。

²⁹一軒あたりの間口がわずか 5 メートル弱の 2 階建てに、4～6 世帯を居住していた。

³⁰1966 年にはコレラが発生し、ニューヨークで 4 千人、シンシナティで 1 千 2 百人、セントルイスで 3 千 5 百人の死者が出た。

³¹マシン組織は、地区住民に就職を斡旋し、現金や食料を給付し、司法的援助を行っていた。

権の獲得を進め、有能な若者を出自や学歴を問わずに重用し、コミュニティの指導者を公職に就けるなど、移民・民族集団に社会的認知を与えた。その代償として、マシン組織のボス政治家は地区住民の票を要求し、その集票をもとに政治的権力と金銭的利益を獲得した。19世紀後半になると、マシン組織のボス政治家は、主要都市の政治を操るようになっていた。しかし、マシン組織は他の多くの改革者とは異なり、住民に特定の価値観を押し付け、習慣や信仰を改めさせようとはしなかった（山田 2006 pp.157-158）。

20世紀に入って以降、改革者とボス政治家との境界線は以前と比べ、それほど明確なものではなくなってきた。ボス政治家が改革者と協力して労働者保護や女性参政権運動に取り組んだり、改革者の市長が労働者階級の福祉を重視し、失業対策や貧民救済に勢力を注ぐものも見られた。ボス政治家と庶民の関係性を見ると、来たる20世紀に多様な人種・民族・階級集団が交錯する都市特有のリベラリズムの原型と捉えることができる（山田 2006 pp.158-159）。

そのような中で、労働者の主要部分を構成したのは、海外からの移民であった。大都市に居住区を形成し集住し、主流社会に同化しようとしなかった。この集団を米国に同化させるには、豊かな生活の約束が最も確実な手段であった。それは、大量生産される商品の市場獲得という現実的な要請にも合致していた。より豊かで、体制順応的で消費に熱心な労働者が求められた。一方で、新旧の中産階級³²にとっても消費³³とは、自己の有産階級としての地位を証明する手段であった。立派な家屋敷や家財道具、馬車や室内装飾などの「道具立て」があってはじめて、中産階級たりえた（常松 2006 pp.233-234）。

また、地域の中心的小都市や隣家からさえ孤立して暮らしている農村住民にとっても、車は日常生活に不可欠な移動の手段であった。しかし、それ以上に重要だったのが、車の所有によって証明される社会的地位であった。つまり、金持ちの玩具であった車が大衆化したことの意味は、車を所有することにより移動可能であると同時に可視的な地位の印となり、社会的承認を獲得できたということなのである。消費は「社会的な民主化」を推進したといえる。1920年のセンサス（国勢調査）によると、都会人口が農村人口を上回り、都市化の波が高まっていた。車や映画やラジオは、都市およびその周辺の人々の生活を変化させた。1929年の世界恐慌を経て、1930年代

にはさらなる技術的發展を伴い、ラジオが全国的に普及した。このことにより、多くの人々が全国的に同時に同じ情報を得ることができるようになった（樋口 2006 p.243）。

1941年に第二次世界大戦に参戦し、徴兵の拡大と軍需生産の増強に向けて総動員体制が確立され、その体制下で戦争協力³⁴への要請や国民統合が進められた。それまで米国社会で周縁化され、差別や偏見にさらされてきた人々は、入隊や軍需産業への就労を、自らの社会経済的地位を向上させるための絶好のチャンスとして捉える傾向にあった。つまり、自分たちが白人男性と同等の「一級市民」になりうる存在であることを、積極的な戦争協力によって証明しようとしたのである。しかし、戦争への協力により社会的地位を向上させようとする過程では、様々な矛盾や葛藤を経験し、国民統合には必然的に抵抗や亀裂が生じた（佐藤 2006 p.266）。

軍需産業は軍事機密に触れる可能性もあるため、就職の条件として米国市民であることが求められた。米国生まれの移民二世の若者³⁵にとっては、高賃金が得られる魅力的な仕事であり、貧困から抜け出し経済的な安定を得るきっかけとなった。このように軍需産業³⁶で経験を積み、生活を向上させることにより中産階級の米国人としての自意識³⁷を形成していった。その過程で、社会経済的な上昇への自発的な意志を共有する他の移民二世との連帯感を持つようにもなった。アングロ系との距離感を意識しながら、多人種・多民族的な社会に自らを位置づけるようになったが、同じ移民二世でありながら米国社会から疎外された若者との差異を自覚し、移民一世を「他者化」することにより「米国人」の境界線を自身の中で明確にしていった（佐藤 2006 pp.268-271）。

このことは、戦争協力や国民統合といった戦時期の国家の要請や圧力の下でさえも、人は重層的なアイデンティティを主体的、選択的に形成していくことを明らかにしている（佐藤 2006 p.271）。しかし、人種やエスニシ

³⁴ 戦時の偏狭な愛国心やナショナリズム、排外主義の高揚といった風潮の中で、根強い差別や偏見がなくなり、以前よりもひどくなる状況に失望する場合もあった。

³⁵ 移民二世の中には、移民である親世代との軋轢と、米国社会での差別や偏見という二つの壁に阻まれ、非行や犯罪に走る者が多いとされ、「二世問題」として社会的な関心を集めた。

³⁶ 軍需産業に属する工場においても、労働組合に加入する労働者が増えたため組織化が進み、労働条件の向上や職場環境の改善が徐々になされた。しかし、配属される職種や賃金、昇給や昇進に関しては歴然とした男女格差があった。女性は経験が多くても非熟練労働者として職階制の最底辺に位置づけられた。

³⁷ 多民族の二世に対する米国人の偏見は当てはまらないと自負する一方で、移民二世の中産階級の存在を認識していない米国社会へ苛立ちを感じることもあった。

³² 新中産階級はホワイトカラー職からなり、旧中産階級は自営商工業者や専門職からなっていた。

³³ キリスト教や共和主義に由来する生産主義では、消費は罪悪視された。しかし、消費を自由や民主主義と結びつける主張により、このような伝統的倫理は克服された。

ティ、ジェンダー、階級、世代などの規定要因が複雑に絡み合った個人の帰属のあり様は、国家や様々な集団の持つ力から決して自由ではなく、「正真正銘の米国人」として承認されることを欲していたといえる（佐藤 2006 p.271）。このように、移民一世と米国で生まれた移民二世・三世では、異なったアイデンティティを持っており、ひとつの民族コミュニティにおいても同質ではなく多様性が存在していたと考えられる。

III-2-2. アクセス・正当性のパラダイムの概要

アクセスー正当性のパラダイム（図表4）は違いを受け入れ歓迎すること、つまり多様性に価値をおいている。民族によりコミュニティを形成している民族グループが急速に購買力を持ち始め、これらの差別化されたセグメントへアクセスし参入を推進するために、多様な従業員が必要となった。また、顧客をより深く理解し対応するために、多言語の能力を持った従業員も必要となった。その結果、組織の従業員の年齢や民族の構成を、重要と位置づける民族グループの構成と同じようにする組織体制をとることとなる。このような取組みで、多様な顧客へアクセスし正当性を保つことを推し進めている（Thomas & Ely 1996 P.83）。

このような組織の特徴として、顧客の多様性へ対応するために従業員も多様化させることは、組織にとって機会となるかもしくは差し迫った脅威となるか、不確実な状況にあるということである。このパラダイムが強みを発揮すると、競争優位性が市場に依拠していること、もしくはその可能性が高いことを組織全体で理解されるため、従業員の支持を得やすい。しかし、このパラダイムは文化的違いの役割を共感する傾向にあるため、いったん完結した仕事に対してどのような影響があったのかを

分析せずに評価をしてしまいがちである。つまり、良い影響を与えていた文化に基づいた能力や信念、それに伴う実践を明確に分析しないということである（Thomas & Ely 1996 P.83）。したがって、長期的に多様性を活用するために、このような文化を受け入れ、能力・信念・実践から学ぶことは無い。結果として、差別化されたニッチ市場に適応力を持つスタッフを配置できたとしても、組織の中央にまで統合させ全社的な取組みにまでは至らないのである（Thomas & Ely 1996 P.84）。

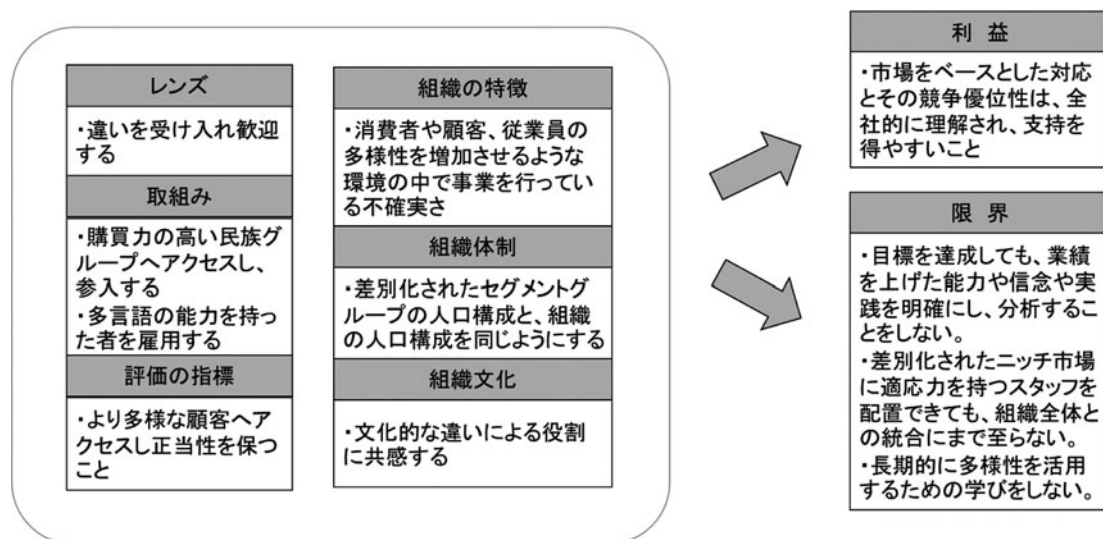
アクセスー正当性のパラダイムでニッチ市場のセグメントに影響する部分に携わってきた従業員たちは、良いように利用された感覚を残すことになる。また、低く評価されるような感覚や、他部署へ異動する機会を閉ざされたと感じるようになった（Thomas & Ely 1996 pp.83-84）。

III-2-3. 民族コミュニティへのアクセスと異文化経営

「新移民」を含め、同化が進まなかった大きな理由の1つは、母国語と英語との間に言語的な違いが大きかったことである。彼らの同化教育は米国にとっては喫緊の課題とされていたが、遅々として進まなかった。また、都市化により中産階級は都市の郊外へ下層階級は都市周囲にと住み分けが更に明確となり、それぞれの凝集性が高まっていった。このことは、白人が民族コミュニティへのアクセスを難しくする要因の一つと考えることができる。

また、第二次世界大戦後の約20年間、大量生産・大量消費で中産階級が豊かさを享受していた。一方で、都会の周囲には下層階級の移民が民族コミュニティを中心にマシン組織を基盤に社会的な力をつけ、貧困からの脱却

図表4 アクセスー正当性のパラダイムの概要



出所：筆者作成

を図ろうとしていた。企業にとって力をつけた民族コミュニティは、異文化と独自のアイデンティティを持ったニッチ市場であり、他社との差をつけるための市場でもあったと考えられる。そのために、民族コミュニティを熟知している「米国民」である人材を求め、その対象となったのが移民二世・三世であった。

移民二世・三世は、民族コミュニティと米国社会との架け橋となっていた。しかし、彼らも市民権は持っていたが社会的には「国民」になりきれていず、移民一世や非行や犯罪に走る二世との違いを意識することで「国民」であることを主張しようとしていた。そのような彼らにとって、民族コミュニティ市場を凌駕しようとする企業への就職は貧困から抜け出し、経済的な安定と社会的に「米国人」としての承認を得るチャンスと受け止められていたと考えられる。しかし、彼らは個人の能力や希望とは関係なく、自分の民族と同じ民族コミュニティのある地区の担当となり、成果の出しにくい状況に追いやられる。他方、白人社員は裕福な白人の集まる地区を担当するため、大きな成果を得ることができた（有村 2007 p. 20）。このようにパターン化された人材配置は組織内隔離現象が生み出されていると Thomas & Ely（1996）は指摘している。成果が上がらないことは昇給・昇進に結びつかず、ガラスシーリングであり、担当地区を他の地区へ移動することも難しく、ガラスウォールとなっている。中産階級と下層階級の居住地区が明確に分かれていたように、組織の中でも移民二世・三世の社員は担当する業務が限定されていたことが「閉塞感」という感覚をもたらしたといえる。また、移民が持つ異質な知識や技能、経験を組織全体として活かしていく意図に欠け、移民二世・三世の社員の①搾取されている、②軽視されている、③ダウンサイジングや標的市場の縮小が必要になった場合、最初に廃止されるのは自分たちである、といった意見にもつながった（Thomas & Ely 1996 pp.83-84）。

しかし、このパラダイムを差別と公平のパラダイムと比べると、市場ベースが動機であり、競争優位の可能性を求めて労働力の多様化を行っている点では、組織全体の理解や支援を得やすい。また、馬越（2011）は異文化経営について「異文化経営とは、ひとつの均質な属性（国籍、文化的背景、言語）ではなく、多民族、多国籍、多言語、多文化の人々が構成する企業を経営しビジネスを行うことである。また、異なる価値観、慣れ親しんだものとは違う価値観があることを認め、自分の価値観と相矛盾すると思われる価値観を認知し、尊重し、自分の価値観と異なる価値観を創造的に融合して、新たな価値観を生み出し、相乗効果を生み出すプロセスである」と述べている。つまり、そこに存在する「違う価値観」を認め、新たな価値観を生み出すプロセスと捉えている。「多様性の尊重」とは、多様な人材を「がまんして採用・登

用する」のではなく、「正しく評価すること」である（谷口 2009 a p.21, 2009 b pp.8-9）。移民二世・三世社員を民族コミュニティへ配置している点においては、白人社員との能力や文化の違いを認めていることであり、多様性を尊重し、同化とは異なる組織文化を持っていると考えられる。

III-3. 学習・効率性のパラダイム

（The Learning-and-Effectiveness Paradigm）

1980年代は、日本企業が米国企業よりも優位にあった時期である。それは日本企業がニッチ市場に対して、多様な製品を提供した点にある。これまで米国では標準化した製品を大量生産し、規模の経済により収益をあげるというビジネスモデルであったが、それが機能しなくなっていた。米国企業に欠けていたのは、まさしく製品の多様性であり、市場への柔軟な対応であった。「多様性の尊重」へとパラダイムがシフトし始めた米国企業にとって、今後多様化へと向かうであろう労働力は、米国企業の弱点であった製品の多様性、市場の多様性への対応において戦略的に重要となった（谷口 2005 p.49, 2009 b pp.8-9）。

さらに、米国企業にとってこの時期必要とされていたのは、製造企業中心の経済からサービス経済へのシフトであった。これまで製造企業中心であった雇用システム、人事管理、福利厚生といった社会的なシステムが、サービスを中心とした新しい形態に合わなくなった。そのため、組織の仕組み自体を大きく変革することを迫られ、大きなパラダイムシフトが必要であった。多様な人材を単に雇用するだけではなく、組織の中に取り込むといった「真の多様性の尊重」が求められるようになった（谷口 2005 p.49）。

III-3-1. 学習・効率性のパラダイムへの前提条件

そのような中で、多様性に対する姿勢を発展させた結果、学習・効率性のパラダイムが出現した。このパラダイムは「統合」をテーマとしている。これまでの差別と公平のパラダイムは「同化」というテーマに基づいており、アクセスー正当性のパラダイムは正反対の「多様性」に基づいていた。これらを超越するものとして学習・効率性のパラダイムがあり、全ての個人に対して平等な機会を与え（差別と公平のパラダイム）、人々の間にある文化的な違いを尊重し（アクセスー正当性のパラダイム）、これらの違いの中に存在する価値を認めている（Thomas & Ely 1996 P.86）。

具体的には、従業員間の違いを組織に取り込み、その違いから組織は学び成長し続けるのである。つまり、従業員が文化的背景を利用した仕事における意思決定で、民族コミュニティ間の提携に関連した選択をしている。

そのような見方によって、組織の主業務である市場・製品・戦略・使命・業務遂行および組織文化について再提案し、組織内に取り込むことで業務を拡充するのである。

このようなパラダイムにいたるまでには、8つの前提条件があることを、Thomas & Ely (1996) は指摘している。

- ① リーダーシップは多様性のあるチームの仕事に対し、異なる見方とアプローチについて具体的に表現するということを理解しなければならず、多様な意見や洞察力を真に評価しなければならない。
- ② リーダーシップは、組織へ異なる考え方を表明するという学習機会とし、そのようなことを課題として捉えることの両方を認識しなければならない。
- ③ あらゆる人から高い水準での業績を期待するという、組織文化を創造しなければならない。
- ④ 個人の成長を奨励する組織文化でなければならない。
- ⑤ 何に対しても開かれる組織文化を推し進めなければならない。
- ⑥ 従業員たちが価値ある人間だと感じるような、組織文化にしなければならない。
- ⑦ 組織は明瞭で広く理解される使命を持っていないなければならない。
- ⑧ 組織は平等主義で、非官僚的な構造でなければならない。

学習と有効性のパラダイムにシフトし始めるためには、これらの前提条件は全てが整っている必要はないが、ほとんどの状態が整っていることが望ましい (Thomas & Ely 1996 P.87)。

III-3-2. 組織変革に向けたダイバーシティ・マネジメント

Thomas & Ely (1996) が提示した学習と有効性のパラダイムへ向けた8つの前提条件は、社員個人への対処ではなく、組織のリーダーシップのあり方や組織文化、組織構造に関する条件となっている。しかし、その根底には社員の多様性を尊重するというテーマがある。このパラダイムへ移行し始めた1980年代は、前述したように市場のニーズが多様化した。多様なニーズが生まれると、多様な商品を必要とし、それを開発する技術が求められるようになる。その結果、これまでとは異なる技術が必要になると、従来とは違う能力が評価され労働力も多様化する。このように3者は相互に関連しあっているといえる (谷口 2005 p.50)。

これらの組織行動を結果的に後押しすることとなったのが、1987年に米国労働省とHudson Instituteより発表

された「Workforce 2000」である。この報告書は、多様性へのマネジメントを戦略的に取り組み始めた全米企業に、大きな衝撃を与えた。その内容は、2000年までの米国経済のトレンドを大きく以下の4点について報告している (谷口 2005 p.36)。

- ① 米国の経済は比較的健全なペースで成長する。
- ② 米国の製造業は2000年までに世界経済における市場シェアが縮小し、代わりにサービス経済が新たな富を作り出す。
- ③ 労働力は高齢化・女性化が進み、移民やマイノリティが増える。2000年までの13年間で新規労働力のうち白人男性の割合は15%で、4前述した人々が47%構成される。
- ④ サービス産業における仕事は、高いスキルレベルが必要とされる。それに伴い、所得格差が生じ高所得者と低所得者が存在するようになる。スキルのない人々は失業率が高くなり、教育的にアドバンテージを得ている人々の失業率は低くなる。

特に、③の労働力構成の激変は、白人男性中心のマネジメント体制に限界が近づいていることを示していた (有村 2007 p.36)。組織の存続を真剣に考えた場合、組織改革を推進し、ダイバーシティ・マネジメントへと発展させる必要に迫られたのである。

IV. 日本のダイバーシティ・マネジメント導入前の情勢

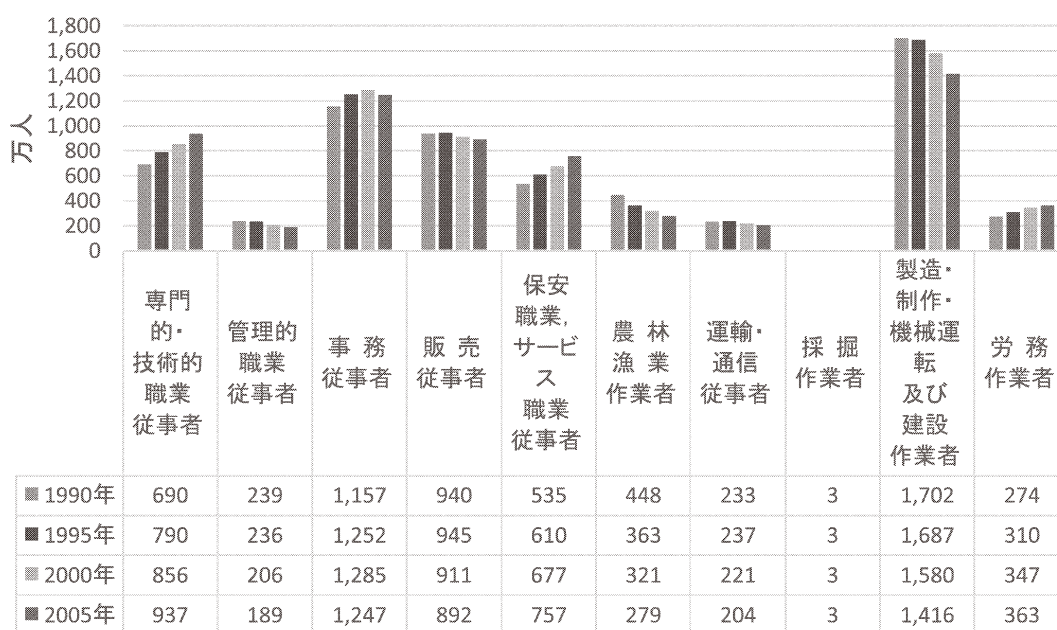
2000年(平成12年)に日経連(当時)が「ダイバーシティ・ワークルール研究会」を発足したことで、日本でもダイバーシティ・マネジメントが注目されるようになった。ダイバーシティ・マネジメントが日本でも必要とされた経済状況や社会情勢を振り返り、米国の状況と比較し、導入前の違いを確認する。

IV-1. 1990年代の日本の社会状況

1980年代のバブル経済で海外への進出を積極的に行い、好景気を経験した日本経済を支えたシステムが日本的経営であった。しかし、1990年のバブルの崩壊と共に景気が低迷し始め、経済活動が停滞し「失われた20年³⁸」で社会は様変わりした。日本的経営の三本柱は「終身雇用制」「年功序列」「企業内組合」である(アベグレン 2004 p.118)。これらのシステムはバブル崩壊後、どのように機能していたのであろうか。グローバル化に伴う企業の国際競争力と、少子高齢化に伴う労働力人口の減少と雇用形態の変化が、日本的経営の中心的な制度である「終身

³⁸ バブル経済が崩壊した1990年から、景気が低迷した20年を「失われた20年」という。

図表 5 職業別就業者数（1990～2005 年推移）



出所：総務省統計局刊行、総務省統計研修所編集「日本の統計 2013」より筆者作成

雇用制」に与えた影響から社会状況を捉える。その結果として、日本がダイバーシティ・マネジメントをどのような目的で、推進しているのかを確認する。

IV-1-1. グローバル化によるヒトの移転

世界の名目 GDP を北米（NAFTA）、欧州（EU 27）、およびアジアの 3 地域が占める割合は 1990 年以降に大きく変化している。1990 年に北米は 6.6 兆ドル、欧州は 7.1 兆ドル、アジアは 5.0 兆ドルであったものが、2000 年には、北米が 11.3 兆ドル、欧州が 8.5 兆ドル、アジアが 8.4 兆ドルとなり、北米の突出とアジアの急成長が見られた（林 2011 p.2）。この要因として、1990 年頃からアジア各国・地域で部品の製造や加工・組み立ての水平分業が発展し、先進国向けの最終製品を供給するという生産ネットワークが出来上がり、アジア経済が大きく成長したことがあげられる。この生産ネットワークの発展には、日本企業をはじめ海外からの直接投資が大きな役割を果たした。しかし、アジアの生産ネットワークが発展する一方で、中国が日本の製造業の実質付加価値額を上回り、世界の加工・組み立てを中心とした製造センターが、日本から中国へとシフトするという結果を生み出した（林 2011 p.4）。

日本国内の職業別就業者数（図表 5）の推移からも、このことが見て取れる。「農林・漁業作業者」と「製造・制作・機械運転及び建設作業者」の就業者数が徐々に減少傾向となっている。高度経済成長期はとりわけ建設業や製造業が中心となり日本経済を牽引していた。したがって、就業者数は他の職業と比較し突出して多い。し

かし、バブル崩壊後は、韓国・中国などの新興国企業が軽工業製品や重機械工業などの基幹素材である鉄鋼製品にいたるまで、安い人件費で製造するようになり、コスト競争やシェア争奪で日本は劣勢に立たされた（林 2011 p.205）。その結果、日本企業は人件費の安いアジア圏に生産拠点を求めて海外へ進出したため、国内では製造業が減少し、就業者数も減少していった。

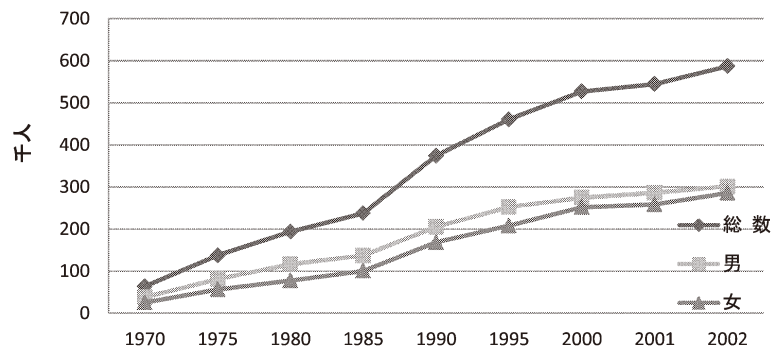
では、海外在留日本人人口（図表 6）について長期滞在者³⁹で見てみると、「プラザ合意」のあった 1985 年以降より、急激に増加率が上昇している。1985 年に約 24 万人だったものが、1990 年に 37 万人、1995 年に 46 万人、2000 年には 53 万人へと、15 年間で 2 倍以上の増加があった。バブル経済が崩壊した後、1990 年代においても、海外へ進出する勢いは衰えず、労働者も流出し続けたことがわかる。

一方、日本への外国人の流入について、就業⁴⁰の在留資格別登録外国人人口（図表 7）をみると、バブル経済期である 1984 年に就業のために日本を訪れる外国人は 2 万 9 千人であり、その後、徐々に増加し、1994 年には 10 万 6 千人に達した。1995 年に 8 万 8 千人と一時的に減少へ転じるが、1996 年以降は徐々に増加し、2000 年には 15 万 5 千人となった。総数と就業者数を比べると同じような曲線を描いている。また、この期間の就学のために来

³⁹ 永住者を除く滞在期間が 3 か月以上の邦人。

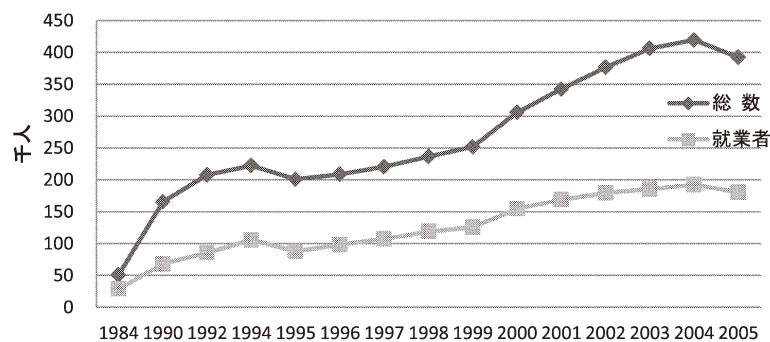
⁴⁰ 就業は在留資格が教授、芸術、宗教、報道、投資・経営、法律・会計、医療、研究、教育、技術、人文知識・国際業務、企業内転勤、興行、技能の合計。

図表 6 性別海外在留日本人人口（長期滞在者）



出所：国立社会保障・人口問題研究所 人口統計資料集（2013）より筆者作成

図表 7 就業の在留資格別外国人人口



出所：国立社会保障・人口問題研究所 人口統計資料集（2013）より筆者作成

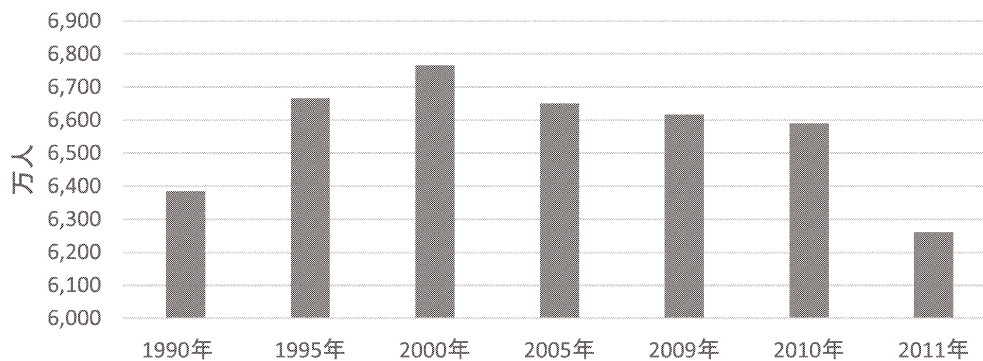
日した外国人人口は3万～4万人、留学で来日した外国人人口は6万～7万人で推移していることから、就業目的での来日している外国人の増加であったことがわかる。つまり、「失われた20年」の時期においても日本で就業する外国人が流入し続けており、確実に外国人労働者が増加しているといえる。

IV-1-2. 労働力人口の減少と雇用形態の変化

1990年代の不況の時期には、大企業のリストラや、ダウンサイジングを目的とした子会社や関連会社への出向と転籍、採用の削減などは行われていた。しかし、日本

の成人男性の平均勤続年数は短縮せずに、逆に長期化しており、景気の悪化は雇用にも悪影響を及ぼしていなかった（アベグレン 2004 pp.119-121）。15歳以上の労働力人口（図表8）からも、1990年～2000年までの労働力人口は増加しており、企業が雇用し続けたことがわかる。しかし、2000年をピークに労働力人口は低下し始めている。人口1,000人につき対前年増減率をみると、2000年までは約2%の増加率を保っていた。それが2004年は0.7%、2005年は-0.1%となり、それ以降2010年までは0%前後で推移し、2011年には-2.0%となった。また、年齢別人口構成比において生産年齢人口（15歳～64歳）

図表 8 15歳以上の労働力人口（総数）



出所：総務省統計局刊行、総務省統計研修所編集「日本の統計 2013」より筆者作成

は、2002 年までバブル期と同じように 67～69%を維持していた。しかし、2003 年以降は徐々に低下し始め、2011 年には 63.6%までとなった。一方、老年人口（65 歳以上）は 2000 年に 17.3%に突入し、2005 年には 20.1%、2010 年に 23%まで達し、急激に増加している。つまり、2000 年以降、数的に人口が減少し始めたが、その内情を見ると、老年人口の比率が急激に上昇し生産年齢人口の比率が低下している。しかし、老年人口のうち実際に就業している者の率を表している 65 歳以上の労働力人口比率をみると、1990 年は 24.3%だったものが徐々に低下し、2005 年以降は 20%前後で推移している。したがって、実際の企業では働き盛りに社員が減少しているだけではなく、年齢の高い社員も減少傾向にあるといえる。

前節でも取り上げたように、雇用構造で最大の部門が第一次産業から第二次産業（とくに製造業）へと移行し、経済面でも人口面でも成熟段階に達し、第三次産業に移ってきた。第三次産業の卸売業、小売業、外食産業では従業員の半分以上がパートであり、産業構造の変化によりパート社員を増加させた要因となっている（アベグレン 2004 p.129）。また、パート労働者は特別なスキルを必要としないため 4 分の 3 が女性であり、経済成長の鈍化により多数の企業がコスト削減と人員削減のため、パート社員を積極的に雇用していた。また、1986 年に労働者派遣法が制定されて以来、労働者派遣事業が爆発的に成長した。派遣スタッフには「登録スタッフ⁴¹」と「常時雇用⁴²」の 2 種類があり、主に情報技術分野のソフト開発、OA 機器の操作やインストラクションなどに派遣されている（アベグレン 2004 p.131）。

バブル崩壊後の景気後退により、企業が若者の新規採用を減らし中高年の従業員の雇用を維持しているため、新規学卒者にとっては就職難の時代となった。その結果として、正社員を希望しているにもかかわらず就職ができなかった者はフリーターとなった（アベグレン 2004 p.134）。15～34 歳のフリーター数は、1992 年に 101 万人、1997 年に 151 万人、2002 年には 208 万人と、10 年で倍増している（篠原 2008 p.7）。

日本の雇用制度に非正規雇用という要素が新しく加わり、終身雇用の正社員を補完する人材を一時的に雇えるようになった。しかし、正社員の終身雇用に代わるものではなく、企業の雇用に関する柔軟性をさらに高める価値ある要素が加わったに過ぎない。日本の終身雇用制度は、元来「成人男性、正社員」のためのシステムであり、非正規雇用されているパート社員やフリーターは終身雇

用のシステムからは外れてしまうため、経済的不安定となる。その結果として経済格差が生じ、国民の全てが中流家庭ではなく貧困にあえぐ国民が出現した。

IV-2. 多様化をもたらした政策と社会情勢

1975 年は「国際女性年」として位置づけられ、メキシコシティで第 1 回世界女性会議が開催された。女性問題は人権の問題として、「女性の人権」の確立が国際社会の責務であることが確認され、「完全な男女平等と男女差別の廃絶」をめざし、「固定的な性別役割分担社会」からの転換が求められるようになった。その結果、1979 年に国連総会で「女性差別撤廃条約」が採択され、1985 年に日本も同条約に批准した（篠原 2008 p.85）。翌 1986 年に「男女雇用機会均等法」が施行され、女性の社会的地位向上に向けて様々な取り組みが展開されることになる。その結実として 1999 年に「男女共同参画社会基本法」が施行された。

このような世界的な動きの中で、日本では女性の社会参画に向けて取り組まれたポジティブ・アクションの展開について確認する。また、政策ではなくグローバル化により外資系企業が日本にファミリー・フレンドリーという概念を持ち込んだ。この概念が労働者の仕事に対する意識を、どのように変化させたのかについて検討する。最後に、これらの状況を踏まえ、ダイバーシティ・マネジメントへの取組にいたった要因と導入目的を検討する。

IV-2-1. ポジティブ・アクション

「女性差別撤廃条約」第 4 条 1 項では「締約国が男女の事実上の平等を促進することを目的とする暫定的な特別措置をとることは、この条約に定義する差別と解してはならない。ただし、その結果としていかなる意味においても不平等な又は個別の基準を維持し続けることにはならず、これらの措置は、機会及び待遇の平等の目的が達成された時に廃止されなければならない」として、「事実上の平等」を促進、達成する目的での積極的改善措置（ポジティブ・アクション）の導入を督励した。

1999 年に施行された「男女共同参画社会基本法」に初めてポジティブ・アクションが登場した。第 2 条 2 項において、積極的改善措置が「前号に規定する機会に係る男女の格差を改善するため必要な範囲内において、男女いずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供することをいう」と定義された。この中に、国および自治体が実施する男女共同参画社会形成の促進に関する施策は積極的改善措置が含まれるとしているが、具体的な施策については言及されていない（篠原 2008 p.94）。

その一方で、1999 年 4 月から施行された「改正男女雇用均等法」の第 2 章第 3 節では「事業主の講ずる措置（ポ

⁴¹ 派遣の仕事があったときだけ働く仕組み。

⁴² 派遣会社が常時雇用する社員を派遣する仕組み。派遣会社はスタッフの能力についてリスクを負い、人材の採用と管理のコストを負担する。

ジティブ・アクション) に対する国の援助」が明記されている。この内容は、募集・採用から定年・退職・解雇にいたるまでの雇用管理全般において、女性に対する差別を禁止するものであった(篠原 2008 p.62)。

これらの2つの法律が同時に施行されたことにより、ポジティブ・アクションの具体的な取組みが事実上規定されたといえる。しかし、現実の一部の企業には実施されているが、多くの企業においてはポジティブ・アクションの必要性が十分に認識されていない状況にある。2000年以降もポジティブ・アクションへの取組みを促すシステム作りが続けられた。

IV-2-2. ファミリー・フレンドリー

1980年代以降、欧米社会において「ファミリー・フレンドリー」という概念が普及した。それは、多様性の尊重に共通価値を見いだそうとする文化を背景に、職業生活と家庭生活とのバランスに配慮した柔軟な働き方ができる社会の実現を目指すというものである。欧米の先進的企業は、仕事と家庭の両立により従業員が良好な勤務成績をあげることが、長期的には企業の業績向上に結びつくという基本的経営方針に立ち、「ファミリー・フレンドリー」な措置を実施している。具体的にはフレックスタイム、在宅勤務等の柔軟な雇用形態、育児・介護関連サービスの紹介などである。1995年度から毎年10月を「仕事と家庭を考える月間」と定め、社会全般の理解を深めるため、様々な活動を展開している(篠原 2008 p.35)。

また、日本政府の支援としては、厚生労働省が1999年度から「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を始めた。その目的は「仕事と育児・介護が両立できる様々な制度

を持ち、多様で柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組を積極的に行っており、かつその成果が上がるなどしている企業に対して、その取組を讃えとともに、これを広く国民に周知し、家族的責任を有する労働がその能力や経験を活かすことのできる環境の整備に資すること」である(篠原 2008 p.40)。

つまり、「ファミリー・フレンドリー」は欧米の概念であったが、仕事と家庭を両立させることが業績にも良い影響を与えるため、官民が一体となり労働環境を整えているのである。また、この活動は女性に限定されたものではなく、男性を含めた全ての労働者が、仕事時間と生活時間のバランスのとれる多様な働き方を選択できることを念頭においている点では、性差を越えた取組と考えられる。

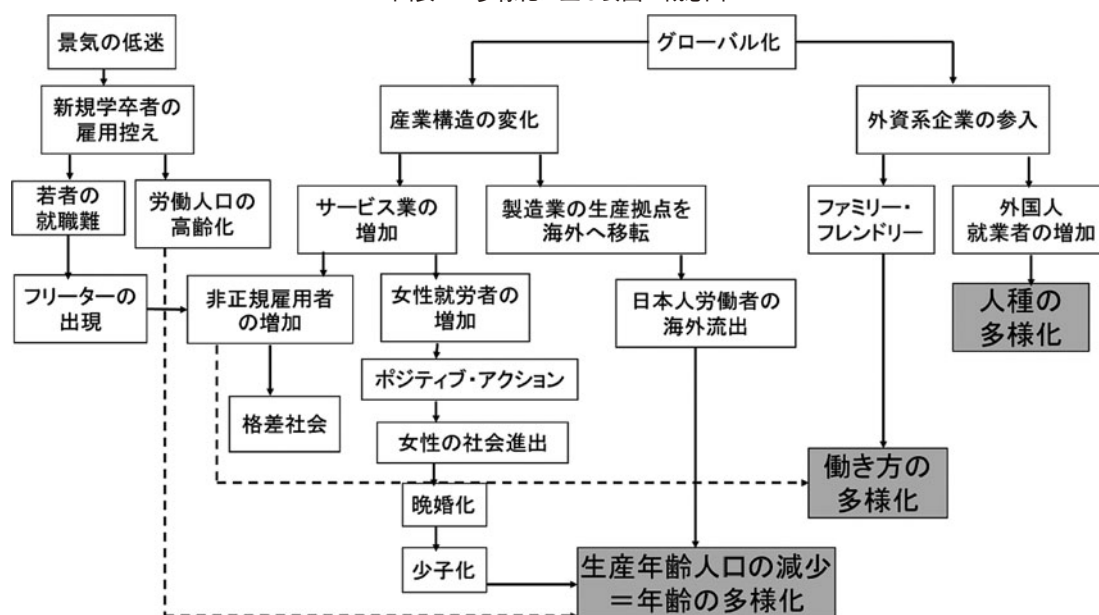
IV-2-3. 日本企業の人材に多様化をもたらした要因

これまでの1990年代の社会状況と人材の多様化に至る要因を概念図で表したものが図表9である。社会状況の大きな流れは、**景気の低迷**と**グローバル化**の二つに分けられる。

1990年代はバブル経済の崩壊により、景気が一気に冷え込んだ。そのため企業は新規卒者の雇用を控え、若者は就職難となり、就職できなかった若者は非正規雇用のフリーターとして働かざるを得なかった。このことは、潜在的に**働き方の多様化**につながったと考えられる。また、新規卒者の雇用を控える一方で、既存の社員はそのまま働き続けたため高齢化が進み、**年齢の多様化**にも潜在的に影響を及ぼしたと考えられる。

他方、グローバル化は日本の産業構造に変化をもたら

図表9 多様化に至る要因の概念図



筆者作成

し、外資系企業の参入が進んだ。産業構造の具体的な変化は、製造業の生産拠点が海外へ移転したことである。移転に伴い日本人労働者も海外へ移転するため、**生産年齢人口の減少**へとつながった。製造業に代わって増えたサービス業は、景気の低迷もあり、女性を非正規で雇用することが多く、非正規雇用者の増加に拍車をかけた。また、正規雇用の女性就業者も増加したため、平等な労働環境を求めてポジティブ・アクションが導入され、女性の社会進出が進んだ。このことにより女性の晩婚化が進み、その結果として少子化が深刻化し、将来的に生産年齢人口の減少が予測される。

さらに、外資系企業の日本への参入は、外国人就業者の増加により、**人種の多様化**をもたらした。この時期に欧米の企業から、ファミリー・フレンドリーという概念が日本への参入と同時に持ち込まれた。当時の欧米企業では「多様性を尊重する」という理念のもと、労働時間と生活時間の両立を目指した取り組みをファミリー・フレンドリーと呼んでおり、**働き方の多様化**が進んだと考えられる。

以上のことより、バブル経済崩壊後の10年を経て、1990年代は日本企業において**年齢の多様化、働き方の多様化、人種の多様化**が徐々に進み始めた時代といえる。企業は、成人男性といった同質的な人材ではない多様な社員を活かしながら経営を行う必要性に迫られた。その多様性を受け入れたうえで企業の持続的発展を求めた結果、仕事に対する価値観を変え、女性が働く環境を整えることが企業の行動として示されたと考えられる。そのような中で、2000年8月に日経連（当時）が「ダイバーシティ・ワークルール研究会」を発足させた。この研究会を中心に「多様性（ダイバーシティ）」を推進するためのより具体的な方法が提示され、ダイバーシティ・マネジメントがより実践的に企業へと浸透していった。

IV-3. ダイバーシティ・マネジメント導入前の 日米比較

移民を中心に国家が形成されてきた米国では、1960年代から段階的に3つのパラダイムにより、人材の多様性に対するマネジメントが展開されていた。一方、日本では1980年代にグローバル化が振興し、多様な人材が労働力として往来するようになったため、人材の多様性を考慮するマネジメントが注目されるようになった。両国はこの後にダイバーシティ・マネジメントを展開し始めることとなる。

日本において人材が多様化してきた状況について、①経済状況、②労働力の人口構成と推移、③多様性に対するマネジメント経験の違いの3つ視点から米国と比較し検討する。

IV-3-1. 経済状況の違い

米国は標準的な製品を大量生産・大量消費していたビジネスモデルに限界がきていた。また、市場ニーズの多様化から、ニッチ市場への対応としての民族コミュニティ市場へのアクセスが求められ、多様性を尊重するパラダイムへとシフトした。

日本は戦後の高度経済成長を成し遂げ、日本的経営の強みを活かし海外へ進出し、バブル経済により好景気を維持していた。しかし、バブル崩壊に伴い、景気は一気に停滞した。これまでの海外市場へのニーズ対応だけではなく、生産拠点を求めた海外進出も行うようになった。また、外資系企業の日本進出により外国人の就業者が増加した。その結果として、日本においても国境を越えた人材の移転が行われ、人種の多様化が始まりかけた状況と考えられる。

米国の場合、ビジネスモデルの転換による景気の落ち込みの予防策として、戦略的にダイバーシティ・マネジメントに取り組み始めた。しかし、日本の場合、多様化が始まりかけているにもかかわらず、構成員の同質性を基盤とした日本的経営による人事制度を継承していた。つまり、経済状況において米国は前向きに景気を維持しようと必然的にダイバーシティ・マネジメントに着手した。しかし、日本は多様化を意識しながらも日本的経営のシステムが色濃く残っていたため、実践的なダイバーシティ・マネジメントを取り込むことが難しかったと考える。

IV-3-2. 労働力の人口構成と推移の違い

米国は移民の流入とともに人口が増え、民族的な比率が多様になっていった。歴史的にも主流であるWASPの比率が下がりそうになるたびに、他の民族を白人としてもしくは同じ「米国の国民」と引き込むことで、自らの比率を保持してきた。同様に、ホワイトカラー労働者として主流であった白人男性の比率が下がることに対する脅威から、ダイバーシティ・マネジメントを導入した。

日本の場合は、高齢化に伴い成人男性の比率が低下するだけではなく、少子化により人口全体が減少し、猛烈なスピードで高齢化社会へと向かっている。つまり、労働力人口数そのものが低下しているため、労働力を確保するために女性や高齢者が労働できる環境を作り上げることが必要となっているのである。

このように、米国は労働可能な人種を増やすことがダイバーシティ・マネジメントを導入する目的であった。しかし、日本は労働可能な人口数を増やすことが必要であり、その増加に当て込んだ人口が、性や年齢が異なる女性や高齢者、外国人であった。その結果として労働可能な人口が多様化してしまい、ダイバーシティ・マネジメントが求められたのである。つまり、米国は質的に労

働者の多様化が直接すすんだが、日本は量的に労働者を求めた結果として間接的に多様化したという違いがあると考ええる。

IV-3-3. 多様性に対するマネジメント経験の違い

米国にとって移民は、国家が形成される過程のひとつとして受け入れられてきた。そのため、時代による社会状況に合わせ、人種の多様性がもたらす人種差別への対応、多様化した市場ニーズへの対応と、段階的に多様性のマネジメントを模索しながら実施してきた。そして、この2つの段階を統合させ、システムとして組織内に取り込む段階を経てたどり着いたものが、ダイバーシティ・マネジメントである。

日本の場合、高度経済成長時の人材マネジメントに対し、有効に機能していたものは日本的経営であった。日本的経営は新規卒者を採用し終身雇用する成人男性を対象とした人事制度となっている。女性や高齢者、外国人が雇用された場合は想定されていないため、多様な人材をマネジメントする制度が整備されていなかったといえる。多様な人材に対するマネジメントにおいて、日本は制度やシステムを構築し始めたところであり、多様性に対するマネジメント経験は浅いのである。

したがって米国はこれまでの経験を活かすことができるが、日本は人事制度を新たに構築するくらいのシステムの修正が必要である。つまり、日本は仕事に対する価値観から改める必要があると考える。

V. 結 論

米国と日本において、労働力人口が多様化するまでの経緯を歴史的に俯瞰し、多様性に対するマネジメントについて検討してきた。日米間の最大の相違は、人材が多様化するまでの経緯とその要因が異なっており、ダイバーシティ・マネジメントが求められた理由も異なっていた点である。そのため、ダイバーシティ・マネジメントの研究を進める上で、以下の3点について検討が求められると考える。

第一に、多様性に対するマネジメント経験の違いへの考慮である。米国は移民で形成されてきたため、これまで少なからず多様性に対し何らかのマネジメントが行われてきた。日本の場合、高度経済成長を支えた日本的経営の人事制度は、多様な人材を対象としたものではなかったため、多様性に対するマネジメント経験が皆無に等しいといえる。

第二に、ダイバーシティ・マネジメントを求めた理由が異なる点である。米国はこれまでも働く人々の質的な多様性を活かしながら、戦略的に人材のマネジメントを進めてきた。しかし、日本は社会状況の変化から、同質

性の人材が数的に減少したため異質な人材を労働力として取り込むしかなかった。したがって、日本は多様性に対する価値を見出したという理由ではなく、社会の変化へ対応するために異質な人材を受け入れマネジメントすることになったのである。

第三に、仕事に対する価値観についての考察である。米国は段階的に人材の多様性に対するマネジメントを行ってきたため、徐々に人事制度も社会のニーズに従って変化してきた。他方、前述したように日本的経営は、多様な人材を対象とした人事制度ではなかった。そのため、労働環境や人事制度の見直しが進められている。これまでの同質な人材による画一的な仕事のやり方から、異質な人材による多様な仕事のやり方へ、仕事や労働に対する価値観の変化が伴っているのである。

参 考 文 献

- James C. Abegglen (2004): 21st CENTURY JAPANESE MANAGEMENT: New Systems, Lasting Values (山岡洋一訳: 『新・日本の経営』 日本経済新聞社, 2004.)
- Thomas, David A. & Ely, Robin J. (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity" Harvard Business Review on Managing Diversity, pp.33-66.
- アメリカ学会編 (1982) 『原典 アメリカ史 第7巻 — 現代アメリカと世界2 —』 岩波書店.
- アメリカ学会編 (2006) 『原典 アメリカ史 社会史料集』 岩波書店.
- 油井大三郎編 (2003): 『浸透するアメリカ, 拒まれるアメリカ — 世界史の中のアメリカニゼーション』 東京大学出版会.
- 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 —』 文真堂.
- 大森 一輝 (2003) 「1章 アメリカニゼーションとカラー・ライン 南北戦争後のボストンにおける人種と国民」『浸透するアメリカ, 拒まれるアメリカ — 世界史の中のアメリカニゼーション』 (油井大三郎・遠藤保雄 編) 東京大学出版会.
- 貴堂 嘉之 (2003) 「〈アメリカ人〉の境界と帰化不能外国人 — 再建期の国民化と中国人問題」『浸透するアメリカ, 拒まれるアメリカ — 世界史の中のアメリカニゼーション』 (油井大三郎・遠藤保雄 編) 東京大学出版会.
- ギ・リシャール (2002): 『移民の一万年史 人口移動・遥かなる民族の旅』 新評社.
- 佐藤千登勢 (2006): 「第2部 史料と解説 21 戦争と国民」『原典 アメリカ史 社会史料集』 (アメリカ学会編) 岩波書店.
- 篠原 収 (2008): 『男女共同参画社会を超えて — 男女平等・ダイバーシティ (多様性) が受容, 尊重される社会の確立に向けて —』 新水社.
- ジャン・ピエール・フィッシュ (2002) 「第9章 アメリカの移民」『移民の一万年史 人口移動・遥かなる民族の旅』 (ギ・リシャール監修) 新評社 pp.206-251.
- 谷口 真美 (2005): 『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.
- 谷口 真美 (2009 a): 「多様な人材をいかにするために — 組織とリーダーに必要なマネジメントとは —」 早稲田ビジネススクール・レビュー vol.9 pp.7-15.

谷口 真美 (2009 b) : 「ダイバシティ研究とその変遷 —— 国際ビジネスとの接点 ——」 国際ビジネス研究第 1 巻第 2 号 pp. 19-29.

常松 洋 (2006) 「第 2 部 史料と解説 18 大量消費とメディア」『原典 アメリカ史 社会史史料集』(アメリカ学会編) 岩波書店.

中島 和子 (1982) 「第 2 部 原典及び解説 24 ワシントン大行進」『原典 アメリカ史 第 7 巻 —— 現代アメリカと世界 2 ——』(アメリカ学会編) 岩波書店.

中野耕太郎 (2006) : 「第 2 部 史料と解説 12 新移民 —— その人種・エスニック意識」『原典 アメリカ史 社会史史料集』(アメリカ学会編) 岩波書店.

中野 聡 (2006) 「第 2 部 史料と解説 15 帝国としてのアメリカ」『原典 アメリカ史 社会史史料集』(アメリカ学会編) 岩波書店.

林 正樹 編 (2011) : 『現代日本企業の競争力 日本の経営の行方』ミネルヴァ書房.

樋口 映美 (2006) 「第 2 部 史料と解説 9 貧困からの脱出をめざして」『原典 アメリカ史 社会史史料集』(アメリカ学会編) 岩波書店.

廣部 泉 (2003) 「3 章 アメリカニゼーションと米化運動」『浸透するアメリカ, 拒まれるアメリカ —— 世界史の中のアメリカニゼーション』(油井大三元・遠藤保雄 編) 東京大学出版会.

藤倉 皓一郎 (1982) 「第 2 部 原典及び解説 15 一九六四年公民権法」『原典 アメリカ史 第 7 巻 —— 現代アメリカと世界 2 ——』(アメリカ学会編) 岩波書店.

馬越 恵美子 (2011) : 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営 —— グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀』新評社.

松本 悠子 (2006) 「第 2 部 史料と解説 13 ジェンダーと社会」『原典 アメリカ史 社会史史料集』(アメリカ学会編) 岩波書店.

山田 史郎 (2006) 「第 2 部 史料と解説 11 都市」『原典 アメリカ史 社会史史料集』(アメリカ学会編) 岩波書店.

脇 由希子 (2012) : 「ダイバーシティ・マネジメントが実行可能な職場創造 —— A 社事例として ——」日本テレワーク学会誌 Vol.10 No.1 pp.6-11.