

ダイバーシティとは何か？

江原 由美子

EHARA, Yumiko

(横浜国立大学都市イノベーション研究院教授)

1. はじめに

ダイバーシティとは英語の **Diversity** をカタカナ表記した言葉であり、「多様性」を意味している。今、この「多様性」を意味する言葉が、「豊かさ」や「持続可能性」など、人や自然の肯定的な生き方・あり方に対する一つの鍵になるのではないかと、注目されている。

その一つの例は、生物多様性 (**Biodiversity**, **Biological Diversity**) である。生物多様性とは、文字通り、「多様な生物が在る状態」を意味する概念である。生物多様性には、「生態系の多様性」「種の多様性 (種間の多様性)」「遺伝子の多様性 (種内の多様性)」等複数の水準があるが、このような多様性を持つ地球上の生物は、互いに結びついてバランスを保ってきた。人類もこの地球の生態系の一員であり、そうした生物多様性によって、食べ物や薬といった人々の暮らしにもたらす恵みを得てきた。ところが近年、人類の経済的活動等によってこの生物多様性が急速に失われつつあり、大きな問題になっている。1992 年には生物多様性条約が採択され、現在米国を除く 194 カ国が参加し、取り組みを強化している¹。

近年同じように注目を集めているのが、人間の社会組織等における人々の「多様性」がもたらす肯定的な効果、「創造性」「生産性の向上」「競争力の向上」等に着目する考え方である。こうした考え方は、最初、企業経営に関する研究分野から生まれた。1990 年代アメリカでは、人種・性別・国籍等において多様な人材をうまく活かすことによって、「適材適所による効率化」が生じるだけでなく、組織や製品開発におけるイノベーションが進み、競争力が増大すると、言われるようになった。この考え方を取り入れて、人材の多様性を活かす経営戦略が、ダイバーシティ・マネジメントである。このダイバーシティ・マネジメントは、多くの企業等に取り入れられるようになり、近年では次第に、企業以外の組織や社会に広がっている。この人間社会の文脈でのダイバーシティという語の使用においても、「多様性」は、「創造性」や「成果の向上」など、肯定的な価値と結びつけられている。本稿では、この人間社会の文脈におけるダイバーシティに関わる問題を論じていく。

2. ダイバーシティ／ダイバーシティ・マネジメント／ダイバーシティアンドインクルージョン

近年日本では、ダイバーシティ・マネジメントという経営戦略・経営理念を採用する企業が、多くなっている。またダイバーシティ・マネジメントは、企業以外の組織 (大

学など)にも、取り入れられるようになっていくし、さらにはその考え方は、組織だけでなく、地域社会等のコミュニティにも広がっている。こうした拡大の動きに従って、ダイバーシティ・マネジメントという言葉だけではなく、ダイバーシティアンドインクルージョン(多様性と包摂)という言葉や、ダイバーシティという言葉も、よく使用されるようになっていく。以下では、そうした言葉に共通する意味や相違などについて、考えてみたい。

これらの言葉に共通する「ダイバーシティ」という語は、先述したように、多様性を意味する言葉である。人間の多様性には非常に多くの要素があるが、主に問題になっているのは、文化的多様性(言語・宗教等)、性別、セクシュアリティ、障害の有無、ライフスタイル・年齢等である。これまでの日本社会(他の社会も多くが同じであるが)では、これらの、人びとの様々な属性における多様性や差異を、社会通念における内外・上下・善悪等の価値観によって価値評価してきた。その評価は、人びとの処遇における差別をも、生みだしてきた。現在「ダイバーシティ」という語によって問題にされている多様性や差異は、主にこうしたこれまで差別や偏見に晒されることが多かった属性である。つまり、今日言われる「ダイバーシティの推進」とは、これまで差別や偏見に結び付けられることもあったこうした多様性や差異を、組織やコミュニティなど人々の集まり全体に対して、肯定的な効果をもたらすものとして積極的に位置づけ尊重しようとする価値観、あるいはその価値観に基づく施策を、意味している。つまり、この文脈における「ダイバーシティ」とは、単に「多様性」を意味するだけでなく、「多様性の尊重」を、意味しているのである。

では、ダイバーシティ・マネジメントやダイバーシティアンドインクルージョン等の他の言葉は、何を意味しているのだろうか?私見によれば、それらの言葉は、「ダイバーシティ推進」の施策の特定の側面や方法を意味する言葉として位置づけると、わかりやすいのではないと思う。以下この視点からみていこう。

まずダイバーシティ・マネジメント。ダイバーシティ・マネジメントとは、組織における「ダイバーシティ推進」のありかたである。ここで組織とは、一定の目的を実現するために、人びとを階層的に配置する機構を持つ人々の集まりを指す²。「人々の集まり」には、目的を持つ集まりだけではなく持たない集まり、人びとを階層的に配置する機構を持たない集まり(コミュニティ等)も存在する。組織のように明確な組織目的がある場合、「組織目的に即した成果を挙げるために資源・資産・リスク等を最適に管理する手法」を、マネジメントという。したがって、ダイバーシティ・マネジメントとは、「組織目的に即した成果を挙げるために最適な人材管理の手法として、『多様性の尊重』に着眼する手法」ということが、できる。

例えば、企業の組織目的は、利益を上げることである。企業とは、定義において、営利を目的とする組織であるからである。したがって企業のダイバーシティ・マネジメントとは、「人材の多様性の尊重」を、営利という組織目的にとっての肯定的効果によって評価

し、営利にとって最適な管理の手法として、労働者等の人材の「多様性の尊重」を位置づける手法ということになる。

他方、企業以外の組織は、企業とは異なる組織目的を持っている。たとえば大学は、研究・教育・社会貢献等を組織目的にしている場合が多く（各大学は組織目的を、「大学の使命」として、HPなどで掲げていることが多い）、ダイバーシティ・マネジメントを取り入れた場合においても、「人材の多様性」がもたらす「肯定的効果」は、この組織目的に即して定義されることが通常である³。つまり大学では、「人材の多様化」が「研究成果の向上」「より高度な人材育成」「地域社会へのより大きな貢献」などに資するかどうかなどの観点で、「肯定的」かどうかを、評価することになる。他の組織においても同様であると考えられる。マネジメントという言葉は、「資源・資産・リスク等を最適に管理する手法」一般を意味しており、本来組織目的が何であっても使用できる言葉である。しかしこの言葉は、通常はビジネスの世界で主に使用されているので、「利益を上げるために最適に管理する手法」というニュアンスが強い。それゆえに、企業以外の組織で「ダイバーシティ推進」策をとる場合には、ダイバーシティ・マネジメントのマネジメントという語を省略して、「ダイバーシティ」あるいは「ダイバーシティ推進」等の言葉を使用することが多いのではないかと、思われる。

さらに、近年は組織以外の人集まりにおいても、ダイバーシティという言葉が使われることが、増えている⁴。たとえば地域社会等のコミュニティにおける「ダイバーシティ」「ダイバーシティ推進」などである。無論、先述したように、「多様性の尊重」という意味においては、意味は同じなのだが、施策においては、ダイバーシティ・マネジメントとはやや異なる配慮が必要になる。たとえば地域社会は、組織とは異なり、特定の組織目的を掲げているわけではない。したがって「ダイバーシティ」の肯定的効果は、組織目的という観点からの評価には、なりえない。また組織の場合、メンバーの参加・退出に関しては「採用・解雇」などの制度が存在し、「人材の多様化」を図る施策をとることができるが、地域社会においてはメンバーの参加・退出に関する制度を作ること自体が、人権侵害等の社会問題を引き起こす可能性があり、そうした施策を正当化することは難しい。組織と「組織以外の人集まり」では、「ダイバーシティ推進」の施策は異なると、考えられる。

では、地域社会等組織ではない社会においては、ダイバーシティという考え方はできないのだろうか？そうではないだろう。たとえば肯定的効果の観点としては、組織目的の代わりに、その「人の集まり」の成立要件を利用しても良いだろう。地域社会等のコミュニティも、基本的な成立要件（共同性の維持、統合性の維持等）を、持っている。組織ではない社会においては、このそれぞれの社会の成立要件を、多様性の肯定的効果を評価する際の観点に据えることができよう。

では、地域社会における「ダイバーシティ推進」とは、どのような施策を意味するのだろうか？組織が行うような人材採用における「人材の多様化策」ではなく、現在既に存在

している人々の中の多様性や差異を尊重することが、主な施策になる。具体的には、地域社会にある様々な制度やグループ、イベントなどに、従来参加が少なかった多様性を持つ人々が参加できるようにすること、具体的には、参加条件を拡大する等制度を改善したり、多言語で行う等広報を工夫するなどして、従来参加しにくかったマイノリティの人々の参加を一層促進することが、主要な施策となるだろう。これまで参加しにくかった人々が参加できるようになることで、多様性を持つ人々の交流が促進され、地域意識や愛着観が強まること等の肯定的効果が期待できよう。その結果、多様性を持つ人々がより多く移り住み、人口が増大し、地域の縮小に歯止めがかかる等の肯定的効果も生まれることも、期待できよう。

このように、人びとの社会参加、特に従来マイノリティであった人々のより積極的な社会参加を生み出す施策を、インクルージョン（包摂）という。つまりインクルージョンとは、「多様性が生み出す暗黙的な排斥や差別をなくし、誰もが対等な関係に関わり合い、社会や組織に参加する機会を提供することを目指す」ことを意味する。組織のダイバーシティ・マネジメントにおいても、近年では、単に「人材の多様化」を図るだけでは、イノベーション等の肯定的な効果は十分には得にくいことが、指摘されており、「多様性を持つ人々が対等な関係で関わり合える機会を提供する」こと、つまりインクルージョンこそが、重要だと言われている。このように、インクルージョン、あるいはダイバーシティアンドインクルージョンという言葉は、地域社会でも組織でも使用されている。

以上のような考察に基づき、本稿では、ダイバーシティを、「多様性や差異を、組織やコミュニティなど人々の集まり全体に対して、肯定的な効果をもたらすものとして積極的に位置づけ尊重しようとする価値観、あるいはその価値観に基づく施策」として定義する。またダイバーシティ・マネジメントを、「構成員の属性を多様化すること、あるいは多様性を持つ構成員が対等に交流できる機会を提供すること等が、組織目的にとって肯定的な効果をもたらすという考え方に基づく、組織経営の手法」を意味する概念として、使用する。またダイバーシティアンドインクルージョンを、「人々の集まりにおいて、多様性を持つ構成員の社会参加の一層の促進を図る施策」を指す概念として、使用する。

3. ダイバーシティをどう評価するか～人権視点との関連で

前節で定義したダイバーシティに対する現代日本における人々の評価には、肯定的な評価もあるが、否定的評価や疑念もまた、あるように思う。その際、ダイバーシティと比較して論じられているのは、主に「人権視点からのマイノリティ処遇問題に対するアプローチ」（以下「人権視点からのアプローチ」と略記）である。

先述したように、従来日本では、人びとの様々な属性における多様性・差異は、当該社会の社会通念における内外・上下・善悪等の価値観によって評価づけられる場合が、多かった。その結果、その評価において否定的な評価を受けた人々（マイノリティ）は、差別

や偏見に苦しんできた。それゆえ、人びとの属性の多様性を論じる場合、まずはマイノリティが差別や偏見に晒されている状況の改善を図ることが最も重要とされた。つまり、「多様性を持つ人々の処遇」に関しては、自由や平等等の基本的人権という視点から、様々な議論がなされてきたのである。ダイバーシティの是非に関する評価は、主にこの「人権視点からのアプローチ」との比較から、なされている。

まず、最初に明確にしておきたいのは、欧米でダイバーシティという場合、その根底には、人権視点に基づく「差別是正」や「人権尊重」等の「人権視点からのアプローチ」がしっかり根付いており、それはダイバーシティと対立するものでは全くないとされていることである。けれども、ダイバーシティ・マネジメントやダイバーシティという言葉を取り入れて間もない日本社会では、この二つを対立させて、異なるものとして位置付ける向きもあるように思う。本稿では、この「対立させて位置付ける」受け止め方を敢えてとりあげることで、「ダイバーシティとは何か」という考察を、深めていきたいと考える。

ダイバーシティについては、従来の「人権視点からのアプローチ」と比較して、マイノリティの人々の状況改善により資するものだとする肯定的評価もある。それは第一に、組織内での「マイノリティの人々の処遇」という問題の重要度の増大という論点と、第二に、マイノリティの人々のアイデンティティへの肯定的な効果という2点に、まとめられる。

まず、第一の論点から。従来の「人権視点からのアプローチ」で女性や外国人、障害者等のマイノリティの処遇改善を論じる場合、その問題は、組織目的の実現とは無関係とみなされがちである。組織にとって最も重要な問題は、組織目的に直接関連する問題であり、それと無関係と見なされる問題の重要度は低く見積もられがちになるからである。けれどもダイバーシティとしてマイノリティの人々の処遇改善の問題を論じる場合においては、まさにその問題こそが組織目的の実現にとって肝要だとされるゆえに、組織の意思決定におけるその問題の重要度が増大することになる。ダイバーシティ・マネジメントでは、まさに企業の「利益」に直結する「競争力強化」や「生産性向上」の問題として、「人材の多様化」つまりは「マジョリティだけでなくマイノリティの人々を採用・登用するという問題」が論じられることになる。大学のダイバーシティにおいては、大学の「教育・研究・社会貢献などの使命」を実現できるかどうかという最も肝要な問題として、女性等のマイノリティの採用・登用が論じられることとなる。それゆえ、ダイバーシティの問題として「マイノリティの人々への処遇の問題」を位置づけることは、組織の意志決定において、その問題の持つ優先度をあげることになる。このことは、マイノリティの処遇改善に役立つとするのが、肯定的評価をする場合の一つの論点である。

次に、第二の論点。従来の「人権視点からのアプローチ」では、「平等な処遇」の実現が目標とされてきたが、先述したように、その枠組みでは「マイノリティの人々が持つ多様性への積極的評価」は、あまりなされてこなかった。つまり、マジョリティとの格差を解消することに焦点が当たる結果、「差異が無い」という主張（能力に差はないとか、同じよ

うに働ける等)をせざるを得ない結果となってきた。それに対してダイバーシティでは、多様性は、それ自体価値があるという積極的な位置づけを与えられることになる。マイノリティは単にマジョリティと「同じ」だから「平等に処遇」されるべきなのではなく、まさに違うからこそ、その「異なること」が持つ価値ゆえに、「より良い処遇」(採用におけるポジティブ・アクション等)を、受けるべきなのである。つまり、多様性が組織全体に肯定的効果を与えるという認識に立つことは、従来マイノリティと位置付けられてきた人々の属性に対する肯定的な評価を与えることになり、結果的にマイノリティのアイデンティティ確立に、肯定的な効果を持つことになる。これが、肯定的評価の第二の論点である。

他方、まさに反対に、ダイバーシティは、「人権視点からのアプローチ」と比較して、マイノリティの人々の処遇改善にとって、マイナスの効果がある、あるいはマイナスの効果を生じさせるリスクがあるという意見もある。肯定的評価における二つの論点と対応させるなら、組織内意思決定に関わる論点と、マイノリティのアイデンティティに関わる論点として、以下2点を、挙げる。

まず第一の論点。ダイバーシティへの肯定的評価が、組織内意思決定における「多様性に関わる問題」の重要性の増大を評価するのに対し、否定的評価は、「多様性」に関わる問題を考える際の評価基準の、「人権」から「組織目的への肯定的効果」への変更を、問題にする。その変更が、「マイノリティの人々の処遇を改善するどころか悪化させるのではないか」という疑念を提示するのである。「組織目的に資する」から「人材の多様化を図る」というのならば、もし「組織目的に資する」ことがないならば、「人材の多様化は無駄だ」という判断もなされうる。その場合処遇は悪化してしまうのではないか。あるいは「組織目的に資する」ための「人権を無視したマイノリティの活用」が、正当化されてしまうのではないか。要するにダイバーシティは、単に「マイノリティを便利に活用しようとする戦略」に過ぎず、マイノリティの処遇改善をもたらすとは考えにくいという論である。

第二に、肯定的評価の場合と同様に、マイノリティのアイデンティティに対する論点も考えられる。マイノリティの人々の中には、まさにその多様性ゆえに、様々な人々がいる。組織目的に沿った成果を挙げられる人もいれば、そうした成果を挙げにくい人々もいるだろう。また成果が外から見えやすい人々もいるだろうし、見えにくい人々もいるだろう。ダイバーシティの導入は、このようなマイノリティの人々の間の成果の相違を際立たせ、結果的に「自己責任論」を強化してしまうのではないか。「自己責任論」は、マイノリティ間の連帯を破壊し、個人をバラバラの「漂流する個人」にしてしまうのではないか。そうなれば、マイノリティの人々のアイデンティティ形成に対しても否定的影響を与えてしまうのではないか、という論点である。

このように、ダイバーシティという言葉がまだ十分には根付いていない日本では、それに対する肯定的評価がある一方で、疑念もまた一定程度あるように思う。実際には、「上か

ら華々しく導入される」ことが多いダイバーシティに対し、マイノリティを含めた多くの人々は、どこか「胡散臭さ」や「きな臭さ」を感じ、やや冷ややかな見方をしているのではないかと思う。以下ではなぜこのような疑念が生まれるのかを明らかにするよう、論じていきたい。

4. ダイバーシティの複層性

前節において最初に述べておいたように、ダイバーシティ・マネジメントやダイバーシティという言葉が日本よりもずっと早く提起された欧米では、ダイバーシティと「人権視点からのアプローチ」とは、全く異なるものと置かれているわけでも、対立するものとして位置付けられているわけでも、ない。ダイバーシティという言葉は、今日日本社会で使用されている意味よりもずっと、「差別解消」や「人権尊重」などの「人権視点からのアプローチ」に近い位置が、与えられている。この二つのアプローチは、対立しているというよりも、複層的に共在していると言った方が近い。つまりダイバーシティ・マネジメントやダイバーシティのコアには、「人権視点からのアプローチ」施策があり、その上にそれを補い改善する施策として、あるいはそうした「人権視点からのアプローチ」の意義をより明確化するための論拠として、2節において定義したような意味でのダイバーシティが、置かれているのである。

たとえば、アメリカ社会を念頭に置いて書かれた **Promoting Diversity**（「ダイバーシティの促進」）という書物⁵においては、「ダイバーシティの取組」を、文化的な違い等の多様性を理解し、受け入れ、尊重しようという試み等を指すとしたうえで、ダイバーシティをさらに進めるためには、単に異なる他者に対する偏見を乗り越え他者を受容できるだけでは不十分であり、**Social Justice**（社会的公正）という概念に基づき、不公正な制度的構造や政策・慣行、支配的イデオロギーを変えることが、重要だと論じられている。つまり人びとが「尊厳や自己決定権を持って、心身ともに安全に暮らせる」ようになることで、「人々が互いに責任を持ち、頼り合える社会」が生まれ、そうした社会があつてこそ、「実力を十分に発揮できる機会」が確保されるとする。

また 5 節で詳しく見るが、アメリカ社会における企業のダイバーシティ・マネジメントの展開の一つの源泉は、公民権運動や女性運動だという⁶。

これらの例からは、ダイバーシティは「人権視点からのアプローチ」と対立するどころか、直接的に関連する問題として扱われていることが分かる。つまり、ダイバーシティには、従来不利な位置に置かれてきた人々の相談を受けたり状況を改善したりするなどの施策や、不公正を無くすことが含まれており、そうした施策は、「人権視点からのアプローチ」であるとともに、ダイバーシティとしても位置付けられるのである。

ではダイバーシティは「人権視点からのアプローチ」と同じと言ってよいのだろうか？ 私見では、ダイバーシティは、「人権視点からのアプローチ」の限界を超えて、マイノリテ

ィの人々のより十全な社会参加を促進する施策である点に、その意義があると思う。したがって、ダイバーシティには、「人権視点からのアプローチ」ではなかなか改善されなかったマジョリティとマイノリティの格差を積極的に是正すること（ポジティブ・アクション）が含まれる。「機会の平等」と「結果の平等」という言葉を使用すれば、「人権視点からのアプローチ」では、「機会の平等」は確保できても、「結果の平等」の実現まではなかなか至らなかった。「平等な処遇」という論拠は、各組織のポジティブ・アクションを、正当化しにくいからである。ダイバーシティは、組織目的に対する肯定的効果を論拠とすることで、様々なポジティブ・アクションを行うことを可能にした。つまりダイバーシティは、ポジティブ・アクションの正当性根拠を提供する等、従来なかなか進まなかったマイノリティの採用・登用・社会参加を進める施策であるという点で、「人権視点からのアプローチ」の限界を補うものと、言い得ると考える。つまり私見によれば、ダイバーシティとは、「人権視点からのアプローチ」を核としつつ、その上にポジティブ・アクションをも可能とする「多様性への積極的な肯定的評価」を行う複層的アプローチなのである。

本節では、欧米のダイバーシティが日本で今考えられているよりも「人権視点からのアプローチ」と近い位置にあることを示すとともに、ダイバーシティと「人権視点からのアプローチ」の関係についての私見を、示した。次節では、なぜそうなのかを考えるために、ダイバーシティの出発点である、アメリカにおける企業のダイバーシティ・マネジメントの歴史的経緯を、考察することにする。

5. アメリカにおけるダイバーシティ・マネジメントの展開

尾崎によれば、アメリカ社会では、1990年代から、現在言われているようなダイバーシティ・マネジメントが提起され始めるが、そのルーツはさらにさかのぼることができ、①組織の中での差別の解消と人権の確立 ②企業の国際化の中での異文化経営 ③競争力の再構築という3つのルーツを持つという⁷。

最初の「組織の中での差別解消と人権の確立」は、「1950年代から60年代にかけて大きな社会問題となった公民権運動や女性運動等の反差別運動」に対する対応に端を発している。「アメリカ社会の中で人権意識が高まり一連の法改正が進むと、企業もそれに対応する必要が出てきた。採用、評価と給与体系、昇進や懲戒などを含む一連の人事労務施策を」、人びとの人権意識や法改正に合わせて改組し、「企業組織のなかで、それらの新たな、人事労務制度を確実に実施」するよう迫られたのだ（尾崎、2017、p29）。つまり、アメリカの企業は、公民権運動や女性運動によって提起された問題を、企業の「職場における差別的な処遇を排するという『労働管理の問題』であるとともに、そのような差別を禁ずる『法令遵守（コンプライアンス）』とリスク管理の問題」として受け止め、その後も「長い時間をかけて、職場における人権侵害の問題に取り組んできたのである。」（尾崎、2017、p27）。

例えば、この1950年代に始まった「組織の中での差別解消と人権の確立」の動きは、そ

の後も様々な問題に拡大していき、1980年代のセクシュアル・ハラスメントやセクシュアル・マイノリティ問題の社会問題化、90年代においては障害者への雇用差別禁止法である「身体障害者法」の成立による対処などが続いた。つまり①の組織の中での差別の解消と人権の確立という課題は、この数十年アメリカ企業社会において途切れることなく続いている取組課題であり、ダイバーシティ・マネジメントは、それと直接つながる形で、提起されている。

②の「企業の国際化の中での異文化経営」は、アメリカ企業が多国籍化する過程で生じた課題である。多国籍化した企業は、異なる国籍や文化を持った人々を雇用せざるを得なかった。けれども当初そうした「人材の多様性」は、「コスト」を伴うものであった。文化的多様性を持つ人々との間のコミュニケーション齟齬やトラブルが頻繁に生じ、外国支社やブランチは、アメリカ本社が思ったようには働いてくれなかった。それゆえ、「組織内部に文化的多様性を抱えることは、企業にとって少なからぬコスト負担」（尾崎、2017、p42）であるという認識が生まれた。けれどもこの最初の「コスト負担」の衝撃は、時間の経過に伴う「習熟」によって、次第に変化していった。確かに最初は「コスト」であったが、海外に進出した企業は、その問題に取り組むことで、次第に問題を解決していった。その過程で得られた文化的多様性についての知識やコミュニケーションを円滑に進める方法等のノウハウは、企業の中に蓄積されていった。そしてそれこそが、企業の国際展開力を強める競争力であることが、次第に明らかになっていったのである。

これら二つのルーツが、グローバル経済化と産業構造転換のあおりを受けて業績不振に直面した90年代のアメリカ企業における、「本質的な組織の見直しと事業の見直し」（リエンジリアリング）に、結びつくことになる。アメリカ企業の競争力低下の中で、ブルーカラーだけでなくホワイトカラーのレイオフ、「ホワイトカラーのスリム化」も始まっていく。組織面でのフラット化（組織の垂直的な意思決定過程を減らすこと）とともに、人員の削減も行われた。給料カットや希望退職制度などの「リストラ政策」で、高額になった管理職（ほとんど白人男性）の人件費を減らすことが求められた。しかしこうした「リストラ」に直面すると、まず、最初に企業を辞めていくのは、転職先を見付ける自信のある（つまりは能力に自信のある）管理職であり、企業は、こうして抜けていった（有能な）管理職の後を埋めなければならなかった。そのあとを埋めた人々の中に、女性や黒人等、マイノリティの人々が多く含まれていた。おそらく女性や人種的マイノリティは、より良い転職先を見付けることが困難だという判断から、会社に残ることが多かったのだろう。さらに、アメリカ社会では、それまで事実上白人男性の賃金水準は女性や黒人の賃金水準よりも高かったので、白人男性が抜けた後を埋めるのに、より安い賃金で働いてくれるマイノリティを雇用したほうが得というシビアな現実も、こうした傾向に拍車をかけたのだと思われる。結果として、管理職における白人男性比率は低下し、女性等のマイノリティ比率が、上がっていった。ダウンサイジングの過程で、女性や黒人等従来アメリカ企業が管理職に

登用しなかったマイノリティの人々が、管理職として働き始めたのだ。

その後企業経営者たちは、マイノリティの人々の能力が、従来の白人男性と、ほとんどそんな色がないことに、気付いた。「白人男性であれば有能だから高賃金をとって当たり前」と考えられていたことが、単に白人男性に偏った人材登用を行っていたことからそう考えられていたのに過ぎないことを、発見したのである。ここから企業は、「白人男性プレミアム」を縮小し「同じ能力を持った人材であれば区別しない方向」に、動くことになった。

この「人材の多様化」は、「垂直統合型組織の見直し」や、「組織内での限られた人材の適正配置」「組織の外の多様な能力の（市場を通じて等の）活用」等と結びつけられて、「多様な能力を効率的に活用する」という意味での、ダイバーシティ・マネジメントが生まれた。

この意味でのダイバーシティ・マネジメントは、多国籍企業において問題になっていた企業の国際展開による異文化経営にも、そのまま当てはまることが次第に明らかになっていった。グローバルな企業経営は、「アウトソーシングやオフショアリングを進め、さらにその先にトランスナショナルな組織体制を構築し、それによってグローバルな次元で人材のダイバーシティ・マネジメントを実現する」ことによって、可能になる。つまりは、「多様な能力を効率的に活用する」ダイバーシティ・マネジメントによって、可能になるということになる。

この時点においてダイバーシティ・マネジメントにおいて考えられていた「人材の多様化」のメリットは、主に「人材の効率的な活用」に限られていた。その意味では、まさに「多様性を持つ人々を、より活用する」ことが、肯定的に評価されていたのだ。しかしその後、多様性は単に「効率性」を向上させるだけでなく、様々な「イノベーション」を生み出す力を増大させることが明らかになっていった。

企業の多国籍化やグローバル化は、商品開発や企業内組織のコミュニケーション手法・管理手法等において、異なる文化的環境に適したイノベーションを行うことを、不可欠にする。文化的多様性を持つ人々は、商品が使用される状況や社会的文脈についての知識を十分に持つことで、従来の商品を異なる環境にも適した商品に「改善」する上で、重要な力を発揮する。組織内コミュニケーション手法や管理手法などにも同様のことが言い得る。この文化的多様性に関する企業の経験は、年齢や性別、あるいは障害の有無など他の多様性にも同様に適用できることが、明らかになった。新しいイノベーションは、これまでとは異なる視点や考え方を持つ人々が参加することによって、活発化するのである。

他方、イノベーションを活発化するためには、単に「人材を多様化」するのではなく、「多様な人材」の間のコミュニケーションを促すことが有効であることが明らかになった。階層的組織を維持したまま、単に歯車の一つとして「多様な人材」を組み込むのでは、イノベーションは生まれない。従来マイノリティとして組織内において低く位置付けられていた人々の立場をそのままにしておくならば、その人々が持つ異なる視点や視野は、開発の

現場には届かないままになる。つまり、「多様性が生み出す暗黙的な排斥や差別をなくし、誰もが対等な関係で関わり合い、社会や組織に参加する機会を提供することを目指す」インクルージョンがあってこそ、イノベーションは活発化する。企業の競争力を強めるダイバーシティ・マネジメントは、ダイバーシティアンドインクルージョンを必然化したのである。

6. 日本社会におけるダイバーシティのこれからの展開にむけて

アメリカ企業におけるダイバーシティ・マネジメントの展開を見てきた。この歴史は、仮に今日本社会において「ダイバーシティへの懸念」が一部にあるとするならばそれはなぜなのか、その理由の一端を、見出すことを可能にする。それは、日本の組織におけるこれまでの「人権視点からのアプローチ」によるマイノリティの処遇改善策の、アメリカ社会に比較した時の、相対的弱さである⁸。

3節においてみたように、日本社会ではダイバーシティを、あたかも「人権視点からのアプローチ」と異なるアプローチであるかのように受け止める理解がある。実のところ、このこと自体が、これまで日本の組織において「人権視点からのアプローチ」によるマイノリティの処遇の改善が十分には進まなかったという認識を前提としているのではなかろうか。これまであまりうまくいかなかったからこそ、ダイバーシティに「これまでとは違うアプローチ」として、期待せざるを得ないのではなかろうか。

そうだとすれば、3節で論じたダイバーシティへの期待と懸念は、実のところ相互にそれほど違うものではないことが、見えてくる。ダイバーシティを評価し賛同する人の多くは、組織の中における「マイノリティに対する処遇」問題の重要度の増大を挙げるけれども、それは実のところ、これまで日本社会において「人権視点からのアプローチ」が組織の意思決定においてあまり重要視されてこなかったことの裏返しとして、解釈できるのではなかろうか。ダイバーシティというアプローチを持てれば、マイノリティの処遇問題により積極的に取り組まざるを得ないだろうという思惑が、ダイバーシティに賛同させているのではなかろうか。しかしそうだとすれば、このことはまさに「人権無視のマイノリティ活用」というダイバーシティへの懸念をも、正当化することになる。もともと「人権視点からのアプローチ」を重要視しない体質が日本組織にあるのなら、こうした懸念は当然だと考えられるからである。「差別や偏見をなくし平等な処遇を行う」という社会的公正の観点が弱ければ、「マイノリティの活用」は、差別や偏見に基づいた従来の雇用体制のもとで低賃金労働により一層マイノリティの人々を利用することに等しくなってしまうだろう。

そうであれば、それは組織や社会における「平等の実現」を生みださないだけでなく、多様性を高めることによる「効率性の向上」や「イノベーションの創出」「社会的統合の実現」などのプラスの効果を生み出すことも、ないだろう。なぜならそれは、マイノリティの人々を管理職等より上の職位に登用すること、またマジョリティとマイノリティの間のコミュニケーションを活性化すること無くしては、生じえない効果だからである。

また差別や偏見を無くしていく「人権視点からのアプローチ」を基礎にすること無くしては、多様な人々が信頼し合いながら活発にコミュニケーションしていく社会を創造することも、困難になるだろう。相互に信頼できる関係であることが、コミュニケーションを活発化させるのであり、相互に信頼しあうためには、互いに相手の多様性を尊重することが不可欠だからである。差別や偏見は、性別や国籍、文化的多様性等多様な属性の中で否定的にしか評価されない属性を生み出す。そうした属性を持つ人々は、社会において自分が否定的に評価されたり攻撃されたりするのではないかという不安を持ちやすく、他者を信頼しにくくなる。つまり自分が尊重されない関係においては人は率直に心を開くことはできなくなる。そういう人間関係が多ければ、人は社会に対して真に信頼することはできなくなるのである。

ゆえに、日本における一層の「ダイバーシティの推進」を考える場合、最も重要なことは、「人権視点からのアプローチ」が基礎であることを、しっかり確認していくことだと考える。「ダイバーシティ推進」の肯定的効果は、「人権視点からのアプローチ」を前提とすること無くしては、生まれえないのであるから。

[注]

¹ 生物多様性については、環境省 <http://www.biodic.go.jp/biodiversity/about/about.html> 等参照のこと。

² 組織については、『社会学辞典』（弘文堂）等参照のこと。

³ 大学におけるダイバーシティに関しては、江原由美子、2015年12月「日本の大学における男女共同参画」、『IDE 現代の高等教育』、No.576。IDE 大学協会発行、4ページ～11ページ。等参照のこと。

⁴ 例として、東京都は、東京の2020年に向けた実行プランとして、「セーフシティ」「ダイバーシティ」「スマートシティ」を挙げ、ダイバーシティを、「女性も、男性も、子供も、高齢者も、障害者も、誰もが希望を持っていきいきと生活できる、活躍できる都市」と定義している。

⁵ ダイアン・J・グッドマン、出口真紀子監訳、田辺希久子訳、『真のダイバーシティをめざして—特権に無自覚なマジョリティのための社会的公正教育』、2017年、上智大学出版

⁶ 尾崎俊哉、『ダイバーシティ・マネジメント入門—経営戦略としての多様性』、2017年、ナカニシヤ出版。

⁷ この節は、基本的に尾崎の前掲書による。

⁸ このように言い得る根拠としては、世界経済フォーラムが発表するジェンダー・ギャップ指数における日本の順位の低さ（2017年144カ国中111位）、過労死等の長時間労働が一般化していること等を挙げることができる。