

ダイバーシティ&インクルージョンに関する 先行研究の整理および研究課題

チヨチヨウイン
KyawtKyawtWin

加藤里美

1. ダイバーシティの背景

ダイバーシティ (diversity) という用語が用いられ推進されるようになったのは、1960年代の米国社会である。当時、人種、肌の色、宗教や出身地による差別などを理由とした雇用差別を禁止するために雇用機会均等法が制定され、それをきっかけにアファーマティブ・アクション (Affirmative action; 積極的格差是正措置) が成立した (谷口, 2018)。アファーマティブ・アクションとは、女性やマイノリティなど歴史的に差別を被ってきた人たちの雇用や教育機会改善のための実行計画策定・順守を義務付けた行政命令のことである。1967年代にはアファーマティブ・アクションに性別が加えられた (有村, 2008)。

谷口 (2018) のまとめによると、1970年代、アファーマティブ・アクションの範囲は拡大され、雇用形態に関する詳細報告と明確な不平等救済計画が義務づけられた。また、雇用機会均等法では、直接差別だけでなく間接差別も告訴の対象となった。企業はアファーマティブ・アクションの要求を満たすために、女性やマイノリティ人材を雇用したが自分たちの企業文化に適合する人材を期待し、メルティング・ポット・アプローチを取っていた。メルティング・ポット・アプローチとは、「多数の民族、文化が溶け合って新しい社会を形成する」という方法である。すなわち、多様な人種が混ざり合い同化することである。しかし、雇用された人材はホワイト・アングロ・サクソン (ワズプ; WASP) の文化に強制され、自らの文化や特性を発揮できないという不満を持つようになり、離職するようになった。

1980年代になると、雇用者側は多様な人材の離職を阻止するために、考え方をアファーマティブ・アクションから Valuing Diversity へ変えた。Valuing Diversity とは、「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」という多様性を価値づける考えである。さらに、米国企業におけるグローバル化の進展により、ダイバーシティは経営課題へと発展していく。女性やマイノリティの地位向上に焦点を当て、多様性が組織のパフォー

マンスにどのように影響を与えていくかといった研究も進められた。このような組織にとっての価値に繋がるという研究成果がでてくるとともに、ダイバーシティの定義も広い範囲として認知されるようになった。

2. ダイバーシティの定義

ダイバーシティとは、そのまま訳すると「多様性」という意味である。このダイバーシティの伝統的な定義は、1960年代の米国の雇用機会均等委員会 (EEOC; Equal Employment Opportunity Commission) による「ダイバーシティとは、ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさす」というものである(中村, 2017, 60頁)。

谷口(2005)は、ダイバーシティを目に見て判断できる性別、人種、年齢などの表層的ダイバーシティと目に見て判断しにくい文化、態度、経験、教育などの深層的ダイバーシティに分けることができると説明している。また、目に見える、見えない違いに関わらず、カルチュラル・ダイバーシティという分類もある。カルチュラル・ダイバーシティとは、カルチュラル・アイデンティティによって形成される。このカルチュラル・アイデンティティとは、人口統計学上の変数である人種、民族、性別、宗教、国籍、社会的地位など集団としてグループ化できるすべての多様性である (Cox, 1993; Ely&Thomas, 2001; 谷口, 2005)。

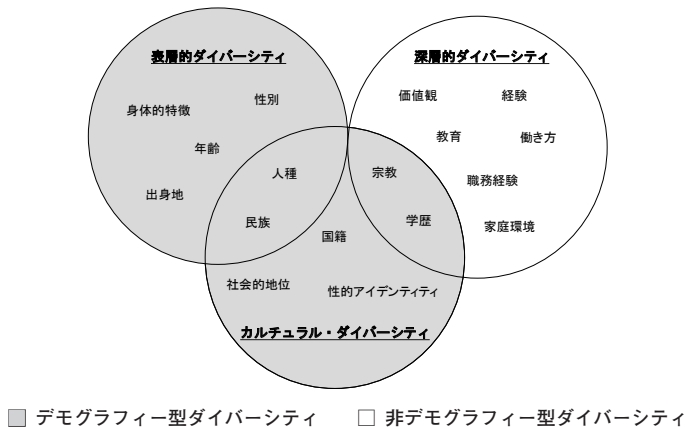


図1 ダイバーシティ構成の分類

注1) 性的アイデンティティとは、LGBTQなどを示す。

出所: Cox(1993)、Ely & Thomas(2001)、谷口(2005)、船越(2021)をもとに筆者作成。

図1には、ダイバーシティ構成の分類を示した。Cox (1993)、Ely & Thomas (2001)は表層的、深層的、カルチュラルの三つのダイバーシティを集団としてグループ化できるデモグラフィー型とグループ化できない非デモグラフィー型に分類している(船越, 2021)。デモグラフィー型ダイバーシティとは人口統計的に集団としてグループ化できるダイバーシティのことを指す。表層的なダイバーシティにおける性別、年齢、人種などはグループ化できるため、デモグラフィー型ダイバーシティと分類される。また、カルチュラル・アイデンティティは、自ら選択するものであり集団としてグループ化できるため、カルチュラル・ダイバーシティもデモグラフィー型ダイバーシティに含まれる。さらに、深層的なダイバーシティの宗教、学歴なども対象となる。しかし、深層的なダイバーシティの中でも経験や家庭環境のようにグループ化できないものは、非デモグラフィー型ダイバーシティである(船越, 2021)。

しかし、ダイバーシティは時とともに変化することもある。例えば、表層的なダイバーシティにおける年齢は時とともに変化する。深層的なダイバーシティにおいては、価値観や経験などは積み重ねによりスキルや情報、知識などが変わっていく。また、社会文化的背景の影響を受けやすい性別、人種、民族といったカルチュラル・ダイバーシティにおいて、表層的なのか深層的なのかが分離できないことが生じる(谷口, 2005)。

3. ダイバーシティ・マネジメントの定義

1990年以降、米国ではダイバーシティ・マネジメントにたいへん関心が集まるようになったが、その道のりには同化、法的、多様性尊重といった三つのアプローチが試みられた(有村, 2008)。同化アプローチとは、1960年代に女性やマイノリティに対する格差や差別などの問題解決のために雇用機会均等法を成立させたことである。しかし、このような同化のアプローチを取っても、女性やマイノリティは白人男性と同等の雇用機会や昇進機会を得ることはできなかった。そのような状態から、雇用機会均等法を遵守(コンプライアンス)するように法的なアプローチを加えた。これにより表面的には女性やマイノリティの雇用や昇進は進んだが、根底には同化の考え方が存在していたためガラスの天井(ガラスシーリング)といった現象が生まれた。1980年代になると同化の考え方を反省し、女性やマイノリティを尊重していこうという考えの米国企業が

増え始めた。人種差別や性差別を抑制し職場内の人間関係をより調和させようとしたが、抜本的に組織文化や管理手法を見直そうという動きはなかった。ただ、市場を開拓するために女性やマイノリティの採用を推進する企業は存在した。

1990年代以降米国では、労働力構成の変化により多様性の違いを尊重するアプローチからダイバーシティ・マネジメントが推進された。表1には、ダイバーシティ・マネジメントの定義を示した。

表1からは、ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材を採用しすべ

表1 ダイバーシティ・マネジメントの定義

Thomas, R (1991, p.10)	Managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees. ダイバーシティ・マネジメントは全ての従業員に機能する環境を構築するための包括的なマネジメント・プロセスのことである。
Gilbert et al. (1999, p.66)	Diversity management define as a complete organizational cultural change designed to foster appreciation of demographic, ethnic, and individual differences. ダイバーシティ・マネジメントを人口構成、民族や個々の人の差異を正しく評価することを目的とした完全な組織文化の変化と定義する。
有村(2001, 814頁)	ダイバーシティを競争優位の源泉として活かすために、文化や制度、プログラム、プラクティスの全てを含む企業全体の変革を志向するマネジメント・アプローチのことである。
日経連(2001)	ダイバーシティを「多様な人材を活かす戦略」と定義した。従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略である。
Charles, Joann (2003, p.562)	Diversity management refers to“the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain and promote a heterogeneous mix of employees in order to increase productivity, competitiveness and harmony”in the workplace. ダイバーシティ・マネジメントとは、職場での「生産性、競争力、調和を高めるために、さまざまな従業員を採用、維持、昇進させるための組織による計画的な取り組み」である。
谷口(2005, 266頁)	ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材を組織に取り込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバーシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある。
経済産業省(2012)	多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営と定義している。

ての社員の能力を発揮できるように組織変革を行うことにより競争優位に結び付けるという考え方であることがわかる。すなわち、ダイバーシティ・マネジメントは、多様性の違いを取り入れ競争優位に結び付けるために組織全体を変革しようとするマネジメント・アプローチである。

また、Cox & Blake (1991) は、ダイバーシティ・マネジメントが企業の競争優位を作る六つの領域を次のように示した。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マーケティングにおける優位性、④創造性の向上とイノベーション、⑤問題解決に関する質の向上、⑥組織の柔軟性の向上である。

日本におけるダイバーシティ・マネジメントは、「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年から始まったと言えるのではないだろうか。表1にあるように、日経連(現日本経済団体連合会)は、ダイバーシティを「多様な人材を活かす戦略」と定義した。従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想を取り入れることでビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略である。

ダイバーシティの概念は徐々に日本社会へ浸透していき、経済産業省(2012)は、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義した。また、多様性が組織の中に存在するだけでなく、多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけようとしたとき、「インクルージョン(inclusion)」が必要であることが主張され始めた(Work, 2015)。

4. ダイバーシティ&インクルージョン

Cox (1991) は、ダイバーシティを力に変えるためには多様な人々の融和を促し、差別や偏見のない互いのアイデンティティを尊重しあう組織、すなわちマルチカルチュラル組織を作る必要があると主張する(船越, 2021)。マルチカルチュラル組織とは、全てのメンバーが能力を最大限発揮できる環境が整っており、かつ組織全体が人材の多様性に価値があると認識している組織である。このような流れから「インクルージョン」の概念が検討されはじめた(船越,

2021;大塚, 2019)。

インクルージョンとは、一般的に「包摂」、「受容」と訳され、この用語はEU諸国での社会的経済格差の問題から生まれた。1980年代フランスでは、長期失業や不安定就労といった雇用に関する問題が出現し、人々は住宅や教育機会を失った。「新しい貧困」として社会から排除された人々を社会の中で包摂する社会的包摂が社会的排除の対語となった。教育分野では、教育にアクセスできないすべての子供たちが地域の学校で教育を受けることができるというあり方をインクルージョン教育と考える。このようなインクルージョンの考え方が1990年代米国における経営学の分野に浸透した(大塚, 2019;脇, 2019)。

インクルージョンの概念はダイバーシティ・マネジメント研究の中で出現したためか、多くの先行研究ではダイバーシティと同じ意味であるという混乱がみられる (Ferdman, 2014 ; Shore et al., 2018)。その中で、Mor Barak(2016)は多様な人材を採用しても従業員のインクルージョン認知が低い状態 (ダイバーシティがあってもインクルージョンがない組織)、特定の属性のみで構成されている職場(インクルージョンがあってもダイバーシティがない状態)などが存在するため、ダイバーシティとインクルージョンは区別できると説明する。

ダイバーシティとインクルージョンの概念の違いを明確にしておく必要がある。表2には、ダイバーシティとインクルージョンの違いを示した。

表2 ダイバーシティとインクルージョンの違い

	ダイバーシティ	インクルージョン
Miller(1998, p.151)	グループの構成である。	個々人が参加を評価され、グループの中で十分に貢献することができることである。
Roberson(2006, p.217)	組織の属性に焦点を当てる。	組織構成員が心おきなく参加と貢献ができるように、障害となるものを取り除くことに焦点を当てる。
Winters(2014, p.206)	法律で強制することができる。	任意で行うものである。
Ferdman(2014, p.3)	多数のアイデンティティ・グループとその文化がある組織や職場に存在する。	組織や職場に存在するダイバーシティを有益なものにするプロセスや行動である。
ラコアア(2016, 150頁)	エレメント(要素)である。	エレメントがともにうまく働いていることである。

表2に示されたように、ダイバーシティとインクルージョンの関係は、ダイ

バーシティが組織内に多様性が存在することであり、法律で強制できることでもある。一方のインクルージョンはその多様性が持つ個々の能力が発揮できるということであるが、これは任意で行うものである。

このようにインクルージョンはダイバーシティ分野の研究者の中で注目されているが、まだ萌芽的な概念である。また学術上におけるインクルージョンの定義はさまざまであり、国際的に統一されたものがあるわけではない。表3には、経営学におけるインクルージョンの定義を示した。

表3 経営学におけるインクルージョンの定義

Miller(1998, p.151)	“are allowed to participate and are enabled to contribute fully.” (参加を評価され、グループの中で十分に貢献することができること)
Mor Barak (1999, p.52)	“the degree to which individuals feel part of critical organizational processes.” (個人が組織の重要なプロセスに参加していると感じる度合い)
Pelled et al. (1999, p.1014)	“the degree to which an employee is accepted and treated as an insider by others in a work system.” (社員が仕事のプロセスにおいて他者より内集団のメンバーとして扱われ、受け入れられている状態のこと)
Roberson(2006, p.228)	“the employee involvement and the integration of diversity into organizational system and processes” (社員が組織の一員として、組織のシステムやプロセスにかかわり、統合されていること)
Lirio et al.(2008, p.444)	“when individuals feel a sense of belonging, and inclusive behaviors such as eliciting and valuing contributions from all employees are part of the daily life in the organization.” (一人ひとりに職場への帰属感があり、従業員全員が組織の一員として日々価値貢献を行っている状態のこと)
Shore et al. (2011, p.1265)	“the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness.” (社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと)
Jansen et al. (2014, p.373)	“the degree to which an individual perceives that the group provides him or her with a sense of belonging and authenticity.” (集団が個人に対して与える帰属感とありのままの自分でいられる程度)
Buengeler et al. (2018, p.292)	“whether individuals feel they can simultaneously experience uniqueness, belongingness, and communality.” (個人が帰属感と自分らしさの発揮、及び公共性のすべてを同時に成り立たすことができていると感じていること)

表3に示したMiller (1998) からLirio et al. (2008) までを見ていくと、インクルージョンは、「組織に受け入れられているという実感」であることがわかる。また、Shore et al. (2011) は、インクルージョンとは、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態のこと」(p.1265) であると述べている。すなわち、個人が帰属意識を持つことや組織内のさまざまなプロセスに関わり、自分らしさの発揮(個人が持つ能力、スキル、経験)が実感できることである。

図2には、Shore et al.(2011)によるインクルージョン概念のフレームワークを示した。個人のインクルージョン認識において、インクルージョンが認識されている状態と、そうではない状態のことを明確に示している。図2からは、集団への帰属感が高く、集団内での自分らしさの価値が高いときがインクルージョンの状態であることがわかる。すなわち、このような状態のとき個々の能力が十分に発揮されるということになる。

集団への帰属感		
	低い	高い
集団内での自分らしさの価値が低い	<p>Exclusion (排除) 仕事を共にする集団において、自らは価値がある個としても内集団メンバーとしても認識されていないが、他者は内集団メンバーとして扱われている。</p>	<p>Assimilation (同化) 仕事を共にする集団において、その集団における支配的で標準的な雰囲気に従うことで内集団メンバーと認識され、自分らしさの発揮が軽視されている。</p>
集団内での自分らしさの価値が高い	<p>Differentiation (差別化) 仕事を共にする集団において、内集団メンバーとしては扱われていないが、個人としてその価値を認められており、その集団の成功には欠かせないと考えられている。</p>	<p>Inclusion (包摂) 仕事を共にする集団において、内集団メンバーとして扱われており、価値ある個として自分らしさの発揮が許されている。または、奨励されている。</p>

図2 インクルージョン概念のフレームワーク

出所:Shore et al.(2011, p.1266)、船越(2021, 35頁)

しかし、Jansen et al. (2014) は、帰属感と自分らしさの発揮は真逆のニーズであり、どちらかが高ければ、一方は低くなるはずと主張する。加えて、他人との共通項が少なければ自分らしさが相対的に可視化されやすいため、個人が

マジョリティに属しているのか、マイノリティに属しているかで、個人の認識する「自分らしさの発揮」は異なるのではないかと指摘する。

しかし、Deci & Ryan(2000)は、ありのままの自分であるというのであれば、違いだけでなく似ていることも含まれているため、マイノリティ人材、マジョリティ人材にかかわらず誰でも認識する条件は同じであると説明した。また、「帰属感」と「ありのままの自分であること」は同時に両立が可能であるとも述べている。それらのことから、Jansen et al. (2014) は、「自分らしさの発揮」よりも「ありのままの自分らしさの発揮」の方が適していると主張する。しかし「自分らしさの発揮」と「ありのままの自分らしさ発揮」が異なるとして、それらの実感をどう区別するのだろうか。「ありのままの自分らしさの発揮」が「自分らしさの発揮」と表現されるのではないだろうか。そのように考えると、本人が自分らしさを発揮していると組織内の扱いにより実感していることが重要だと考える。

また、Buengeler et al. (2018) は、個人の「自分らしさの発揮」は周囲や所属する集団の成果に貢献するような発揮でなければならないと考える。同じ集団に属するメンバーが、互いや全体の利益を意識しながら「自分らしさの発揮」を行っていく必要があるということである。そのためには、組織や職場における共通のアイデンティティを構築し、それを「集合的自己概念」として個人に認識させる必要がある。集合的自己概念とは、個人の違い(個人的自己概念)や人間関係(対人的自己概念)に共有する価値観(公共性)を持たすことである。これが実現できれば、組織やグループにおけるインクルージョンとなる。それ故、インクルージョンとは、「個人が帰属感と自分らしさの発揮、及び公共性を同時に成り立たすことができていると感じていること (p.292)」と定義した(船越, 2021)。

上述したように、インクルージョンには、個人の帰属感と所属する集団の成果に貢献するような自分らしさの発揮が求められる。そのためには、組織や職場において共有される価値観を持たすことが必要である。

5. インクルージョンに必要な取り組み

ダイバーシティ&イクルージョンには、トップのダイバーシティに対するコミットメントが重要となる。トップは、ダイバーシティを取り入れることによ

りどのような成果を得ようとしているのかといった経営ビジョンを示し、その実現のためにインクルージョンの必要性を組織全体に浸透させていくことが求められる。具体的には、経営理念や行動指針などによりダイバーシティとインクルージョンを組織全体の共有価値としていくことである。それと同時に、個々が持つ能力を発揮できるような仕組み作りに落とし込んで、環境を整えていくことも必要となる。このようにして醸成した組織文化や組織風土を各職場の管理者へしっかり浸透させていかなければならない。

Nishii (2013) は、インクルージョンを促進する職場内の取り組みについて、「公正性の担保」、「オープンネスの醸成」、「意思決定への参画」という三つを確立させることが必要であると述べている。まず公正性の担保は、偏りのない公正に実施される雇用慣行、入社後の扱いや評価が公正に行われているかどうかである。つぎにオープンネスの醸成は、職場で多様な従業員の対人間関係における互いの違いを尊重し、自分らしさを発揮ができる風土が醸成されているかどうかである。最後に意思決定への参画は、組織の重要なプロセスに個人の考え方やアイデアが提案できるかどうかである。

上述した多様な人材が意思決定に参画することは、チーム内に多様な意見や情報が提供され創造性を高める可能性がある。しかし、多様な人材が意思決定にかかわる機会があるとしても、その機会において人材が発言をためらう状況ならば、彼/彼女らの意見は成果にも反映されないのである。そこで、個人のインクルージョンの認識に影響を及ぼす概念といわれているのが、Edmondson (1999) による心理的安全性である。心理的安全性とは、チーム内において個人が対人間関係においてリスクを冒しても安全であるという共通意識が存在する状態のことである(船越, 2021)。また、Shoreら(2018)は、心理的安全性が高く感じられる職場ほど、個人のインクルージョンの認識が高まると主張している。

荒金(2020)は、組織の中に心理的安全性が低くなる要因として以下の四つを挙げている。①無知の不安(意見を見下されるのではという不安から必要な質問や相談ができない)、②無能への不安(非難や失敗を許されない雰囲気から情報、報告が遅れ、重大なトラブルにつながる可能性がある)、③邪魔への不安(自分の行動や発言が邪魔な行為ではないかという不安から提案や、行動が消極的となる)、④否定への不安(ネガティブな発言ではないかと必要以上な不安から

判断ができなくなる)である。

また、荒金(2020)は、心理的安全性を高めるには、職場や個人の中にあるアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に対処することが重要であるとしている。アンコンシャス・バイアスとは、「過去の経験や習慣、環境から生じる自分自身が気づかずに持つ偏った見方・考え方」のことである。無意識の偏見・考え方にならないように、相互理解を深める「対話」の「場」を作ることが重要で、心理的安全性はリーダーの心理的柔軟性によって構成されているという特徴がある。

このように、組織や職場内のインクルージョン促進の仕組みを整備することによって、従業員はインクルージョンを知覚する。その結果、互いの考え方や意見を共有することに繋がり、相互信頼を構築することにもなる(林, 2019)。また、Shoreら(2011)は、従業員がインクルージョンを知覚するとウェルビーイングや組織コミットメント、職務満足などが高まり企業成果が期待できると述べている。

6. 今後の研究課題

移民により他民族国家となった米国では、1960年代から多様性の雇用均等に関する議論がなされ、多様な人材管理に関してさまざまなアプローチが試みられた。その結果、1980年代に入るとダイバーシティ・マネジメントが推進され始めた。その後、ダイバーシティに関する定義や分類に関する議論が深まり、ダイバーシティは目的ではなく、企業価値を高める手段であることから、インクルージョンが行われているかどうか重要なポイントであるという認識が広まってきた。ダイバーシティ・マネジメントからダイバーシティ&インクルージョンへと深化してきているのである。

経済や経営のグローバル化の進展により、日本国内外でも多様な人材の管理が課題となってきた。日本におけるダイバーシティの現状はどのようなものなのであろうか。女性に関しては、2014年に安倍政権が女性活躍推進を成長戦略の一つに掲げたことで、女性の労働力率の特徴であったM字カーブ現象が解消しつつある。出産後も働き続ける女性が増加した。また若い男性においてはジェンダー意識(性別役割分業意識)が弱まり、企業側も子育て世代における女性の就業継続を考えた制度や諸施策を整え始めた。それにより女性管理職も増加している。その背景には、女性活躍推進が新たな企業価値を生むという認識

が広まってきていることがあげられる(加藤ら, 2018; 2019)。しかし、世界的に見ると女性活躍は遅れていると言わざるを得ない。世界経済フォーラムが国別に男女格差を数値化した「ジェンダー・ギャップ指数2021」では、日本は156カ国中120位である。その中の経済の分野(所得の男女比、幹部・管理職の男女比、専門職・技術職の男女比)に関しては156カ国中117位である(World Economic Forum, 2021)。

上述してきたような日本において、ダイバーシティ&インクルージョンの現状はどうなっているのであろうか。経済産業省が表彰しているダイバーシティ経営が推進されている企業はどのような状況なのだろうか。その現状を明らかにしていく必要がある。さらに、インクルージョンの仕組みはできているのであろうか。インクルージョンの仕組みに関しては、従業員が特定の属性のみで構成されている職場においてもその仕組みが構築できていなければ、従業員により新たな企業価値が生まれてくることはないのかもしれない。多様性があればなおさらである。このような研究課題に取り組むことで、日本におけるダイバーシティ&インクルージョンに関する研究を進めていくことが必要であらう。

《引用参考文献》

和文献

荒金雅子「ダイバーシティ&インクルージョンーこれからの経営戦略と働き方ー」日本規格協会, 2020年。

有村貞側『ダイバーシティ・マネジメントの研究ー在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通してー』文眞堂, 2008年。

有村貞則「在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント[1]: アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況」『山口経済学雑誌』49(5), 813-843頁, 2001年。

大塚英美「日本の雇用システムとダイバーシティ・マネジメントの関係に関する研究ーインクルージョンの概念に着目してー」『神戸学院経済学論集』51巻, 第1・2号, 65-93頁, 2019年。

加藤里美・樋口貴子・澤井香奈・伊藤直美「愛知県におけるジェンダー・ダイバーシティに関する調査研究 (1)ー女性管理職と女性管理職候補にとっての課題と課題解決への考えー」『日本経営診断学会誌』18巻, 97-103頁, 2019年。

加藤里美・樋口貴子・澤井香奈・伊藤直美「愛知県におけるジェンダー・ダイバーシティに関す

る調査研究 (2) -女性管理職登用に関する課題を多方面から探る- 『日本経営診断学会誌』19巻, 15-21頁, 2019年。

経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」 <http://www.diversity100sen.go.jp> (2022年1月12日アクセス)。

谷口真美『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年。

谷口真美「ダイバーシティの捉え方 (特集: ダイバーシティと交通-殻を破る-)」『運輸と経済』78巻, 第9号, 12-19頁, 2018年。

中村豊「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史の変遷および意義」『高千穂論叢』52(1), 53-82頁, 2017年。

日本経済団体連合会「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書」, 2001年。 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm (2022年1月12日アクセス)

船越多枝『インクルージョン・マネジメント一個と多様性が活きる組織-』白桃書房, 2021年。

林祥平・佐藤佑樹「職場のダイバーシティが協力的志向のモチベーションを向上させるメカニズム」『日本経営学会誌』第42号, 52-62頁, 2019年。

ラコアー, ディートラス「ダイバーシティ&インクルージョン-多様であることに効果を生み出す理論や手法, アイデア-」『人間関係研究15』南山大学人間関係研究センター, 145-167頁, 2016年。

脇夕希子「1960年代以降の米国における多様な人材マネジメントからダイバーシティ・マネジメントへの展開」『経営研究』59巻, 第1号, 85-106頁, 2008年。

脇夕希子「ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異の考察」『商経論叢』60(2), 33-44頁, 2019年。

Works「米国レポート後編米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質」128号, 2015年。

英語文献

Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. “How Leaders Shape the Impact of HR’s Diversity Practices on Employee Inclusion” *Human Resource Management Review*, Vol.28 (3), pp.289-303, 2018.

Charles, Joann. “Diversity Management: An Exploratory Assessment of Minority Group Representation in State Government” *Public Personnel Management*, Vol.32 (4) , pp.561-577, 2003.

Cox, T.H., Blake, S. "Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness." *Academy of Manage Executive*, Vol.5 (3), pp.45-56, 1991.

Cox, T.H. "Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice" Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior" *Psychological Inquiry*, Vol.11 (4), pp.227-268, 2000.

Edmondson, A. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams" *Administrative Science Quarterly*, Vol.44 (2), pp.350-383, 1999.

Ely, R.J., Thomas, D.A. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspective on Work Group Processes and Outcomes" *Administrative Science Quarterly*, Vol.46 (2), pp.229-273, 2001.

Ferdman, B.M. "The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework" [Diversity at Work: The Practice of Inclusion] Jossey-Bass, pp.3-54, 2014.

Gilbert, J.A., Stead, B.A., & Ivancevich, J.M. "Diversity Management: A New Organizational Paradigm" *Journal of Business Ethnic*, Vol.21 (1), pp.61-76, 1999.

Jansen, W.S., Otten, S., Zee, K.I., & Jans, L. "Inclusion: Conceptualization and Measurement" *European Journal of Social Psychology*, Vol.44 (4), pp.370-385, 2014.

Lirio, P., Lee, M.D., Williams, M.L., Haugen, L.K., & Kossek, E.E. "The Inclusion Challenge with Reduced-Load Professionals: The Role of The Manager" *Human Resource Management*, Vol.47 (3), pp.443-461, 2008.

Miller, F.A. "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion" *Public Personnel Management*, Vol.27 (2), pp.151-160, 1998.

Mor Barak, M.E. "Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion" *Administration in Social Work*, Vol.23 (3-4), pp.47-68, 1999.

Mor Barak, M.E. "Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace" Fourth Edition, SAGE Publications, 2016.

Nishii, L.H. "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender Diverse Groups" *Academy of Management Journal*, Vol.56 (6), pp.1754-1774, 2013.

Pelled, L.H., Ledford Jr, G.E., & Mohrman, S.A. "Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion" *Journal of Management Studies*, Vol.36 (7), pp.1013-1031, 1999.

- Roberson, Q.M. "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations" *Group & Organization Management*, Vol.31 (2), pp.212-236, 2006.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research" *Journal of Management*, Vol.37 (4), pp.1262-1289, 2011.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. "Inclusive Workplaces: A Review and Model" *Human Resource Management Review*, 28(2), pp.176-189, 2018.
- Thomas, R.R.Jr. "Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity" *AMACOM, American Management Association*, 1991.
- Winters, M. "From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation" [Diversity at Work: The Practice of Inclusion.] Jossey-Bass, pp.205-228, 2014.
- World Economic Forum "The Global Gender Gap Report 2021" 2021.