

企業におけるダイバーシティ& インクルージョン推進のプロセス

大 塚 英 美

神戸学院経済学論集

第53巻 第1・2号 抜刷

令和3年9月発行

企業におけるダイバーシティ & インクルージョン推進のプロセス

大 塚 英 美

1. はじめに

近年、企業において、「ダイバーシティ & インクルージョン：Diversity & Inclusion, (以下：D & I)」推進と掲げ、多様な人材の採用数を増やすばかりではなく活用を促すための取組みに関心が高まっている。たとえば、CSR (Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任) 報告書やサステナビリティ報告書の一部分に D & I 推進に関する具体的な事例を紹介する企業も増えているように思う。ダイバーシティとは、組織に多様な人材が存在することを指し、インクルージョンとは、組織における多様な人材が不利益 (disadvantage) にならないような環境を構築し、実際に組織の利益 (advantage) を生み出そうとする取組みである (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018)。しかしながら、D & I 推進は、企業ごとに捉え方は様々であり、これらのすべてを把握するのは困難であるばかりか、常に新しい取組みが更新されるため、ある企業にとって必要な取組みが他の企業では必要とされていない場合もある。どのような取組みであれ、重要なことは当該企業が目指す D & I 推進が組織に定着し、組織に何らかの利益を生み出すことであろう。

そこで、本稿では、企業の D & I 推進者へのインタビューを通じて、D & I をどのように定着させていくのか、そのプロセスについて探索的に検討する。

2. 「ダイバーシティ」と「インクルージョン」の概念整理

企業におけるD&I推進の捉え方は様々であるといってもD&Iに何もかも含めるわけにはいかない。そのため、D&I推進の射程を示す必要がある。また、「ダイバーシティ」と「インクルージョン」は、一つのセットとして捉えるものなのか、別々に捉えるものなのか、それぞれはどのような関係にあるのかを明確にすることは、D&Iを企業に定着させるにあたって重要な鍵となるであろう。実際、長い間、ダイバーシティとインクルージョンの関係については、研究者達の間で議論が積み重ねられてきた。以下では、時代の流れとともに変化してきた多様な人材を管理、すなわちダイバーシティ・マネジメントに加え、インクルージョンがなぜ必要になったのかについて述べていく。

ダイバーシティ・マネジメントという用語が使われるようになったのは、1990年に米国の大統領ルーズベルト・トーマスが造語として発表し、世界中に拡散したとされている（Kelly & Dobbin, 1998）。その歴史的な背景は、1964年の公民権法のタイトルVII（Title VII of Civil Rights Act of 1964）の時代に遡ることができる。1970年以降は、マイノリティ優遇のためのアファマティブ・アクション（積極的差別是正）が企業にも取入れられ、法令遵守や社会的責任の側面をもつことを示すものであった（Qin, Muenjohn & Chhetri, 2014）。その時代を経て、1980年以降、企業は組織に多様な人材を増加、定着させるために、採用、教育・訓練、キャリア発達、メンタリングプログラムを導入し多様な人材を管理する仕組みを構築していく（Dobbin, 2009）。その後、多様な人材を組織に融和させる環境をつくりだすことが企業経営における競争優位の源泉として扱われるようになった（Cox & Blake, 1991）。

一方、インクルージョンは、多様な人材で構成される組織に新しい企業文化を定着させる目的で実践的な必要性から生み出された。初期の研究では、「個々人が集団の中に認められ、じゅうぶん貢献することができている状態」（Miller, 1998, p. 151）と説明されている。また、Mor Barak（2000）は、「従業員の個

人的特性と職場環境との間で生じる葛藤をインクルージョンが緩和して、従業員が歓迎され評価される職場環境を整備することである」と説明した。さらに Nishii（2013）は、「支配的な文化に所属する人（マジョリティ）だけでなく、バックグラウンドに関係なくすべての従業員が公正に扱われ、自らの存在価値を認められ、主要な意思決定に関わる状態（p.1755）」と定義づけた。マジョリティだけがインクルージョンされた状態ではなく、多様な人材が採用されてもインクルージョン認知がない状態もあるため、ダイバーシティとインクルージョンの概念は違うものである（Mor Barak, 2017）。ダイバーシティから生み出される結果として、プラス面もあればマイナス面もあるが、インクルージョンは、そのマイナス面を緩和し、マイノリティに対する公正性を確保しながら、個を尊重するような風土を作り出すことであり、ダイバーシティとインクルージョンは両輪で組織全体として推進していくことが重要である（Ferdman, 2014）。

3. 先行研究

先行研究では、組織に多様性を醸成するためのプロセスをどのような視点で捉えてきたのかをみていくことにする。Dass and Parker（1999）は、ダイバーシティの問題を企業全体として解決していくパラダイムとして、「抵抗」⁽¹⁾、「同化」⁽¹⁾、「分離」⁽¹⁾、「統合」⁽¹⁾という4つのフェーズを用いて説明している。「抵抗」は、企業がダイバーシティに何も取組んでいない状態を指し、違いを拒否し、同質性⁽²⁾を維持する状態である。「同化」は、たとえば、女性活躍推進法のような法

（1）「抵抗」⁽¹⁾、「同化」⁽¹⁾、「分離」⁽¹⁾、「統合」⁽¹⁾（邦訳；谷口，2005）。

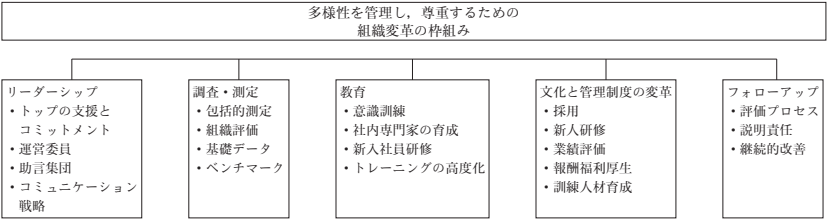
（2）女性活躍推進法の3つの基本原則は次のとおりである。①女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供およびその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること。②職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること。③女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと。

企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進のプロセス

的な対応によりダイバーシティに取組むような状態であり、違いを同化する防衛的な態度である。この段階では、女性やマイノリティ人材の採用枠を優先的に増やすなど、ステークホルダー向けにアピールできる施策を講じている状態である。次の「分離」とは、人材の多様性に価値を見いだしており、企業経営にどう役立つかが理解できている状態である。たとえば、女性を対象とした商品開発を女性社員が携わるといったような施策である。市場のニーズに適応するために価値を生み出す属性と判断され、その事業が衰退したときには既存の組織に戻ることは視野にいれられておらず、マジョリティが活躍する主流の仕事を担当する場合において問題が起きる可能性がある。要するに、属性に紐づいた人的資源管理が行われる状態である。最後の「統合」のフェーズにある企業では、職場における葛藤もマネジメントし、すべての組織・部門に多様な人材が存在し、直接的に業務全体に組み込まれており、長期的全社的に違いが活かされる状態である。

また、Cox（1993）は、組織内の多様性を価値づけ、マネジメントしていくための組織変革モデルを提示している（Cox, 1993, p 231; 図1）。それによれば、伝統的な組織から多様性を受け入れる文化を醸成するために、組織体制を構築するとともに、人事考課や報酬制度などの人材マネジメントの在り方を変⁽³⁾える必要性があると指摘した。さらに、多文化組織を定着させるために、数週

図1. 組織変革モデル



出所：Cox（1993）。

（3） 多様性を受容する組織。

間や数ヶ月間の取組みではなく、数年間にわたって継続し、「多様性の尊重」を組織のコアバリューとして確立する必要性を主張し、多文化組織に移行するための組織変革プロセスモデルを提唱した。また、それは組織が多文化になるために必要な条件としてリーダーシップ、調査・測定、教育、文化と管理制度の変革、フォローアップの5つの要素で構成される（図1）。

4. インタビュー調査の概要

4-1 調査の目的と方法

本調査の目的は、企業におけるD&I推進は、どのようなプロセスで定着していくのかを明らかにすることである。ここでいうD&I推進とは、企業がD⁽⁴⁾&Iという名目のもとに取組んでいることを一括りとして検討していく。また、Cox（1993）が示した多様性を管理し尊重するために組織変革の枠組みの5つの構成要素（リーダーシップ、調査・測定、教育、文化と管理制度の変革、フォローアップ；図1）をもとに、インタビューを実施することにした。

最初に、5つの構成要素の具体的な事例について尋ねた。それについては、表2にまとめた。次に、推進者は、組織変革の5つの要素をどのように定着させていくのか。さらに、推進するうえでの課題について示唆を得ることを一つのポイントにおいた。最後に、「抵抗」、「同化」、「分離」、「統合」という4つのフェーズのうちどのフェーズの状態であるのかを把握することをとおして、D&Iを推進するにあたっての問題点を提起する。

4-2 インタビュー調査の対象

以上の調査目的を踏まえ、実践的にD&I推進にかかわる担当者を研究協力者として設定する。実際、推進に携わるにあたり、経営層とのコミュニケーションや対象となる従業員の反応を通じて定着度が把握できると考えたのであ

（4）各企業のD&I推進の名称は、ダイバーシティ推進やダイバーシティ・マネジメント、女性活躍推進など様々である。

企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進のプロセス

る。また、D&Iの推進度合いは、それぞれの部門の違いについても推進者は把握していると考えられるため、研究協力者として適切である。

調査対象企業の選定にあたって、D&I推進室を設けている企業、もしくは総務部にその取組みを担当する社員がいる企業を対象とすることを条件とした。企業によってD&Iの捉え方は異なっているが、D&Iが射程とするものを決める必要がある。そのため、ある一定の基準を設定するために、経済産業省主催のダイバーシティ経営企業100選⁽⁵⁾に選出された企業、およびダイバーシティに関連する外部評価が得られている企業を選定した。調査期間は、2018年9月から2019年11月までとして、その間に研究協力者の承諾が得られた企業10社を対象として分析を行う（表1）。

表1 調査対象企業

	企業	業種	所在地	D&I推進室設置場所	推進の主な対象
1	A	製造	大阪	本社専門組織	女性、障がい者、LGBTQ
2	B	製造	京都	子会社専門組織	女性、障がい者
3	C	製造	京都	本社人事部兼務	女性
4	D	製造	大阪	本社専門組織	女性
5	E	製造	大阪	本社専門組織	女性
6	F	製造	京都	本社専門組織	女性、外国人、障がい者
7	G	製造	兵庫	本社総務部兼務	女性、外国人
8	H	インフラ	大阪	本社専門組織	女性、障がい者、LGBTQ
9	I	宿泊	愛知	本社専門組織	女性、障がい者、シニア
10	J	情報	東京	本社専門組織	女性、障がい者、LGBTQ

注1：上記10社の従業員数は、200名が1社、5,000名以上が3社、10,000以上が6社。

注2：推進の主な対象は、インタビュー時に対象としていた属性を示している。

筆者作成。

(5) 新・ダイバーシティ経営企業100選 ([meti.go.jp](https://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180411001/20180411001.pdf))

5. 調査結果

5-1 リーダーシップ（経営トップによる D&I へのコミットメント）

B 社、D 社、F 社、I 社、J 社の 5 社は、いずれも経営層が積極的に D&I 推進に関わり、D&I を経営戦略もしくは経営課題として取組んでいる。また、5 社とも自社のホームページを通じて、代表者自らが、「個の尊重」、「多様な人財の価値」、「インクルージョン」をキーワードとして D&I 推進を社内外に発信している。B 社と J 社の場合、企業理念として「個の尊重」や「相互尊重」を掲げており属性にとらわれずに、誰もが一人ひとりを尊重することに価値がおかれている。B 社は、定例的に、従業員が企業理念を実行する取組みがあり、社員同士が「個の尊重」をどのように経験したのかを話しあう機会を設けている。D 社、H 社、I 社は、D&I 推進を企業の存続（サステナビリティ）に位置づけ、代表者が社員に向けて、企業として実践している D&I の取組み内容を記載した冊子を配布することや、代表者メッセージとして、定期的に D&I 推進の状況を社内に配信している。D 社と I 社の共通点は、現場に従事する従業員の場合は、業務で PC を扱う機会が少ないために、情報共有が遅れることを懸念事項とされている。経営層からの情報発信が一方的になるため受取り側がどの程度認知しているかが不明であるという。I 社の場合は、推進者から促されて経営層が D&I 推進を表明することが多いという。つまり、経営層は、D&I 推進に賛同するものの、他の経営戦略を優先しがちであるため、推進者からの経営層への働きかけが、D&I 推進を成功に導いていると語られた。F 社は、D&I 推進室が経営企画室の中に位置付けられ、経営層との 1 回/月の定例会で課題や問題点を報告する機会があり、経営層は推進活動の状況を把握しているという。E 社は、創立記念日に全社員に向けて「女性活躍推進」に関するメッセージを発信することや、これまで、社内では活躍した人を表彰する施策の基準に女性が表彰される基準を設けることを通じて、経営層側が D&I 推進に関わっているという。G 社は、属性にかかわらず誰もが活躍できるように、

企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進のプロセス

経営層自らが、従業員との会話をつうじ能力発揮できるような制度や環境づくりの希望をヒアリングしているという。A社は、多様な働き方を許容する施策は充実しているが、経営層は、D&I推進を経営戦略の位置づけとしてみなしていない。D&I推進室から状況を報告することはあっても、経営戦略に組み込まれていないため、組織内に定着しているかどうかは不明であると説明した。また、経営層はD&I推進が企業の利益や成果に結びつくという考えをもっていないため、仕組みづくりは進んでいるものの経営層から社内外に向けてのD&I推進の表明はないという。C社については、経営層からD&I推進で求められていることは、KPI（Key Performance Indicator: 重要業績評価指標）であって、女性の就業率や女性管理職比率が目標通り達成できているかどうかという視点である。経営層はD&Iにはコミットしていないが、その前提として、個人の自由を許容する風土を大切にしているため、結果として女性の就業比率や女性管理職比率が向上しているかどうかに焦点をあて、見える化を図ることでステークホルダーへの発信に重点がおかれている。

5-2 測定・調査

調査協力企業の10社とも、女性社員と男性社員を比較した就業率、新卒・中途採用率、女性管理職比率のデータを経年でとっており、数値目標を掲げ少しずつ向上しているという説明を受けた。

ダイバーシティ100選を始めとしたD&Iに関する外部評価を取得することに対しては、大企業の場合、どの企業も意欲的であった。また、外部評価を取得することは推進者のミッションの一つとして掲げられているため、他社の取得状況を閲覧しながら、上層部への提案を行っていると回答した（A社、B社、H社、I社、J社）。

5-3 教育・訓練

10社のうち7社は、男性を含めた管理者研修とは別に女性管理職を対象とし

た教育や研修計画と育成を推進室か研修部で企画するということであった。特にラインマネジャーになるための研修に力を注ぎ、定期的なフォローを行っているという。また、各社女性管理者は男性よりも少ないため、役職者意識の醸成を図るために20代後半からキャリア形成の研修を取入れる企業もある。そのキャリア研修の目的は、いつライフイベントが起こっても、自分らしい働き方ができるように選択肢を増やし、仕事か家庭かの一方ではなく、両方チャレンジする方法を学ぶ研修を取入れているという。

一方、管理者側に対する研修を実施する企業は、10社のうち5社であった。そのうち、D社では、推進者が業務中に各現場に行き「インクルージョン」の理解促進を実践しているという。具体的には、「排除」してはいけない、「同化」を求めてはいけない、というメッセージを与えるような図を用いて、どのような行動がよくないのかを説明しているということであった。また、管理者が多様性を理解するための研修では、特に、「アンコンシャス・バイアス：無意識の偏見」に関する研修を取入れる企業が増えている。その方法としては、e-learning研修をつうじて、アンコンシャス・バイアスとは何かについて学習し、具体事例を通じて気づきを与えるということであった。また、バーチャル・リアリティ（VR）による「疑似当事者体験」を核としたマネジメント研修を取入れる企業もある。VR研修とは、育児と仕事を両立している社員への理解を深め、本人の悩みや課題に対して当事者意識をもって向き合えるようになることを目的とした動画の視聴と感想を共有する研修である。両立社員に何が起こっていたのかを疑似的に体験することを通して、両立社員を活かすマネジメントを定着させている。さらに、自職場で取組むべきことの行動宣言、つまり組織の在り方と適切な仕事の割り当ての両面から取組むべきアクションを明らかにすることで当事者意識を高める工夫が施されている。加えて、VRの研修の学習効果が高いことも検証しているという。

5-4 文化と管理制度の変革

10社とも多様な人材の働き方を考慮した施策を各種運用しており、さらに新しい施策を導入することにも積極的である。女性の働き方に合わせた施策は導入済みである企業では、性別関係なく、自己啓発のための休暇制度を導入する企業もある。また、10社とも育児休業制度は導入済みであるが、D社、E社、I社では、職場での理解が得られない場合もあるという。休暇をとることが業務上の成果に結びつかないことや、人材不足によるしわ寄せのため、施策の運用が定着していない部署もあるという。B社、D社、G社は復職支援制度を導入しており、スムーズに原職に戻ることも可能となっている。また、それは人事部同席の面談を通じて実施されることで、職場への理解を促進している。

上述のとおり、ワーク・ライフ・バランスのための休暇制度は充実しており、就業継続に結びついているということであった。しかしながら、育児休業取得にかかわらず、様々なワーク・ライフ・バランス施策を利用することで、報酬や昇進にはマイナスの影響を及ぼしていることが課題として挙げられた。

5-5 フォローアップ

B社、D社、E社、H社、J社は、D&Iに関する従業員アンケートを経年的にとり、D&I推進における課題を明確にして、必要な研修や教育を行っている。H社は、社内アンケートで「職場での発言が抑制される、相談したいことがあっても言えない」という結果により、推進者が各部署の会議に参加し、会議では全員が発言できるように促進する取組みを実施している。たとえば、短時間勤務社員は、会議開催時間内に参加できない場合もあったが、会議開催時間を変更するなど職場で時間の調整を行い、全員が会議に参加して意見を表明できるような環境を整備している。J社の従業員アンケートでは、仕事と家庭の両立、評価、キャリア、スキルアップ、職場の人間関係、生産性の向上度の視点から調査を実施し、強化する必要がある項目を取上げ研修の企画や施策の導入のための参考として活用しているという。

表2 D&I推進の内容

カテゴリー	サブカテゴリー	内容
リーダーシップ	トップの支援とコミットメント	・創立記念日に全社員を集め、「女性活躍推進」のメッセージを表明する ・トップからダイバーシティ推進のメッセージをホームページ、社内広報にて全社員に発信する ・トップの下で、1ヶ月に一度、ダイバーシティに関する報告会議が開催される
	運営委員、助言集団	・ダイバーシティ推進室を設置する ・全社（グループ会社）でダイバーシティ風土を加速するためのフォーラムを開催する ・従来は男性ばかりが表彰されてきた基準を変えて女性が表彰される基準を設ける
	コミュニケーション戦略	・ダイバーシティ・レポートを配布・配信する
調査・測定	包括的組織評価	・ダイバーシティ100選等の外部評価を受けることで組織的にD&Iに取り組んでいる
	基礎データ	・期間を明示したうえで、数値目標（女性・外国人・障害者比率、女性管理職比率）を掲げ、経年推移を測定する
教育	意識訓練	・アンコンシャス・バイアスに関するe-learningを導入する ・LGBTQへの理解促進のためのe-learningを導入する
	新人研修	・入社後の1年間（新卒、中途採用にかかわらず）は、お互いの理解・促進を図る
	管理職研修	・部下の多様性を理解するための管理者研修を実施する ・管理者に対して、育見と仕事を両立しているメンバーへの理解を深めるVR研修を実施する
	女性の管理職研修	・女性リーダー層の育成計画作成と定期的な育成フォローアップを実施する ・ラインマネジャーになるための研修を実施する
	職種に特化した研修	・女性営業育成研修を実施する ・女性技術職育成研修を実施する
	キャリアセミナー	・仕事とプライベートの両立に悩む適齢期の女性従業員を主に対象としたワークショップを開催する
	採用	・女性、高齢者、外国籍人材、障がい者、キャリア採用、女性リーダー層のキャリア採用を向上させる
文化と管理制度の変革	ワークライフバランス支援制度	・産前産後休業制度、育児休業制度、出産・育児時短勤務制度、子の看護休暇制度等の制度設計及び利用を促進する ・介護休業制度、介護時短制度、家族の看護制度等の制度設計及び利用を促進する ・本人の私傷病、不妊治療、定年前準備、ボランティア、自己啓発のための有給休暇制度を導入する
	柔軟な労働時間帯	・働き方に制約のある人に対して短時間勤務制度を導入する ・該当者が全員参加できる時間帯に会議を開催する
	メンター制度	・入社1～2年の女性社員に同性かつ同職種のメンターをつける
	雇用制度	・コース別雇用制度（総合職と一般職）を撤廃する ・希望勤務地選択制度を導入する ・結婚や出産のため退職した人に対するキャリアリエントリー制度を導入する ・定年後の再雇用制度（推薦による）を導入する
	事務系社員の活躍促進	・一般職入社の事務系女性社員の活躍を推進する - ジョブローテーションによる多様な経験・機会付与する定型業務では能力開発しづらい小集団活動での組織活用力を強化する ・職域拡大によるキャリア・パスの開発（事務職の枠にとらわれず、それ以外の職種に携わらせる）
	復職支援	・育児休業から原職へのスムーズな復帰のために、人事部同席による復職面談を実施する
	業績評価	・管理者の評価において「女性部下に対する積極的な活躍支援や、部下育成を目的とした役割・機会付与」を項目として盛り込む
	評価プロセス	・ダイバーシティに関するアンケート調査を実施し社員の意識を把握する ・女性の役職志向を把握するために男女差をみる
	継続的改善	・研修やセミナー実施後のアンケートを分析し、弱点を見極めたうえで、そこを強化するための施策案を検討する

出所：筆者作成。

しかし、H社やJ社のようにアンケートで明らかになった問題点を継続的に改善する試みはみられるが、残りの8社は、従業員がどのように感じているのかについて把握できていないということもあり、フォローアップまで至っていない状況である。

6. 結 論

日本でD&Iを推進する企業が増えるなか、その進捗は諸外国と比較するとかなり遅れていることが指摘されている。そこで、本稿では、D&I推進に取り組む企業10社を選出し、どのようなプロセスで推進しているのかについて、多様性のための組織変革モデルの枠組みの5つの構成要素（リーダーシップ、調査・測定、教育、文化と管理制度の変革、フォローアップ）に基づいて分析を試みた。さらに、「抵抗」、「同化」、「分離」、「統合」の4つのフェーズを検討したが、すべてのレベルで多様な人材が活躍する「統合」のフェーズに至っているかどうかは、従業員の声を聴いてみないと判断できない。

分析をつうじて、経営層のD&I推進に対するコミットメントは、各社違いが見られた。企業理念として「個の尊重」掲げる企業では、属性にかかわらず、経営層からのD&I推進の表明が行われている事例が見られた。しかし、成果は属性によってもたらされるものではないという考えをもつ経営層のもとでは、D&Iを組織に定着させていくことに困難もあろう。一方、ワーク・ライフ・バランス支援施策の導入については、各社充実していることが示された。しかしながら、就業継続のための休暇を取得することで、評価や報酬へはマイナスに反映されるため、支援制度が職場で運用された場合でも課題は残されている。その場合は、支援制度を利用しない従業員のインクルージョン認知についてもみていく必要がある。さらに、教育や研修をつうじてD&Iに対する理解を促しているが、従業員全体で捉えた場合のインクルージョンは促進されているのか、また、そうした企業の組織制度や組織構造は他社と比較して何が違うのかについても検討していく必要がある。

今後は、D&I推進担当者だけではなく、経営層、管理者、一般社員層の各層のレベルで、受け手側のインクルージョン認知をつうじて、インクルージョンを促す組織のマネジメントを検討していくことが必要である。

謝辞

本研究の一部は、JSPS 科研費 20K01957 の助成を受けたものです。ここに記し感謝の意を示します。

参 考 文 献

- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Dobbin, F. (2009). *Inventing equal opportunity*, Princeton University Press.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of Inclusion*. (pp. 3-54). Jossey-Bass.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Mor Barak, M. E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Qin, J., Muenjohn, N. & Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations: vareity, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13(2), 133-157.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

企業におけるダイバーシティ&インクルージョン推進のプロセス

谷口真美（2005）.『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかす組織ー』白桃書房.
経済産業省 新・ダイバーシティ経営企業100選 ([meti.go.jp](https://www.meti.go.jp)) 2021年5月14日閲覧.

厚生労働省のホームページ 雇用・労働 女性活躍推進法特集ページ 女性活躍推進法特集ページ (えるぼし認定・プラチナえるぼし認定) ([mhlw.go.jp](https://www.mhlw.go.jp)) 2021年5月14日閲覧.